

ITSM.express

النسخة 1.1، 18 ابريل 2024

الفريق

مدير المشروع

شتيفان اوندك

المؤلفون

يوهان بوثا

اتيين شاردلوو

دولف فان درهيفين

المراجع

سوزان فانهورف

ويم هوفينج

ترجمة للغة العربية

سمير فوج

اخلاء مسؤولية

نحن ندرك وجهات النظر المتعددة حول إدارة الخدمات - هل هي "إدارة خدمات تقنية المعلومات" أم مجرد "إدارة الخدمات"؟ أم شيء آخر؟ للإجابة على هذا السؤال، في سياق هذا المستند، يجب أن نسأل، "أما هي الخدمة التي لا تعتمد على نوع من أنواع التقنية؟" الإجابة على هذا السؤال بسيطة - لا توجد حقاً خدمة اليوم لا تستخدم شكلاً من أشكال التقنية، المعلومات الرقمية، إلخ. لذلك، كما يوحي عنوان المستند، نحن نتحدث عن إدارة خدمات تقنية المعلومات، لكننا جميعاً ندرك أن المعلومات الموجودة في هذا المستند تنطبق على أي معلومات أخرى خارج القطاع التقني/الرقمي.

إذن، فإن تعريفنا لإدارة الخدمات هو مجموع قدرات المنظمة، وعملياتها وبنيتها التي تدعم أنشطة موظفيها لتقديم الخدمات عبر دورة حياتها لتوفير قيمة لعملائها والمنظمة نفسها.

إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات (ITSM) هي جزء من إدارة الخدمات، مركزة على الخدمات التي تتألف بشكل أساسي من عناصر تكنولوجيا المعلومات.

لتسهيل القراءة (والكتابة)، سنستخدم مصطلح "إدارة الخدمات" وسترکز أمثلتنا/مناقشاتنا على المؤسسة التقنية.

مقدمة

هذا دليل مبسط ومجاني يغطي الأساسيات الضرورية لإدارة الخدمات. تم كتابته خصيصًا بحيث يمكن تعلمه وتطبيقه وتعليمه بسهولة. الجمهور المستهدف هو بشكل أساسي الأفراد والمنظمات التي تبدأ رحلتها في إدارة الخدمات، بناءً على نظام إدارة خدمات جديد أو تحسين نظام قائم. لا يوجد إشارة إلى الأطر التجارية القائمة - الإشارات الخارجية الوحيدة المذكورة هي للمعايير. يتم ذلك حتى تظل إرشادات ITSM.express المجانية والمتاحة لكل من يهتم بإدارة الخدمات.

المحتوى، بالرغم من كونه مبسطًا، يظل متسقًا مع ISO/IEC 20000-1:2018. بينما تعامل ISO/IEC 20000-1 ومعظم أنظمة إدارة الخدمات (التقنية) الأخرى أفعال إدارة الخدمات بشكل مستقل، يوضح هذا الدليل كيفية إنشاء نظام إدارة فعال من خلال أربعة أفعال رئيسية لإدارة الخدمات: تعريف، إنتاج، تقديم واستجابة.

تمت كتابة هذا الدليل بواسطة خبراء وأسماء بارزة في هذه الصناعة: يوهان بوثا، دولف فان دير هافن، إتيان شاردرلو وتمت مراجعته بواسطة سوزان فان هوف و ويم هوفينج. المحرر و"العقل المدبر" وراءه هو ستيفان أونديك، وهو بنفسه مدرب ومستشار وخبير في مجالات إدارة المشاريع وإدارة الخدمات. قام هؤلاء الأفراد بكل العمل على هذا الدليل كمتطوعين دون أي تعويض. جزيل الشكر لهم.

مالك حقوق الملكية الفكرية هي المنظمة غير الربحية ITSM.express، المسجلة في سلوفاكيا. يتم إصدار هذا الدليل تحت [رخصة النشر الإبداعي](#) - النسبة. أنت حر في:

- مشاركة — نسخ وإعادة توزيع المادة بأي وسيلة أو صيغة لأي غرض، حتى الأغراض التجارية.
- تكييف — إعادة تكييف، تحويل، والبناء على المادة لأي غرض، حتى الأغراض التجارية.
- لا يمكن للمرخص إلغاء هذه الحريات طالما أنك تتبع شروط الرخصة

تحت الشروط التالية:

الإسناد — يجب عليك منح الاعتماد المناسب، توفير رابط للترخيص، والإشارة إذا ما تمت إضافة تغييرات. يمكنك القيام بذلك بأي طريقة معقولة، ولكن ليس بأي طريقة توحى أن المانح يؤيدك أو استخدامك.

لا توجد قيود إضافية — لا يجوز لك فرض شروط قانونية أو تدابير تكنولوجية تقيد قانونيًا الآخرين من القيام بأي شيء تسمح به الرخصة

لا يتم تقديم أي ضمانات لأي نوع من الاستخدام أو التطبيق لهذا الدليل. استخدم حكمك الخاص.

جدول المحتويات

2	الفريق
2	اخلاء مسؤولية
3	مقدمة
6	تعريف
6	الحوكمة
6	الأهداف
6	الفوائد
6	العملية
7	المشاكل الشائعة
8	اقرأ المزيد
8	ادارة المخاطر
8	الاهداف
8	الفوائد
9	العملية
10	اقرأ المزيد
10	تفاعل المستهلك
10	الاهداف
10	الفوائد
11	العملية
12	المشاكل الشائعة
13	اقرأ المزيد
14	الانتاج
14	البناء
14	تصميم الخدمة
15	تحليل الاحتياجات
15	بناء أو شراء
15	الخدمات التي تنطوي على بائعين متعددين
16	مراقبة الخدمة
16	تجميع الخدمة
16	إدارة التغيير
16	الأهداف
16	الفوائد
17	المفاهيم الرئيسية
17	العملية
18	المشاكل الشائعة
18	إدارة الإصدار والنشر
19	الاهداف
19	الفوائد

19.....	المفاهيم الرئيسية.....
20.....	العملية.....
20.....	المشاكل الشائعة.....

21 التقديم

21.....	الحماية - أمن المعلومات.....
21.....	الأهداف.....
21.....	العملية.....
22.....	التحكم في الوصول.....

22..... القياس

22.....	الأهداف.....
22.....	الفوائد.....
22.....	المفاهيم الرئيسية.....
22.....	العملية.....
23.....	المشاكل الشائعة.....

23..... التحسين

23.....	الأهداف.....
23.....	العملية.....

25 الاستجابة

25..... مكتب الخدمة (Service Desk)

25.....	الأهداف.....
25.....	الفوائد.....
26.....	العملية.....
26.....	المشاكل الشائعة.....

28..... حل استفسارات المستخدم

28..... عملية الاستجابة

28.....	الاهداف.....
28.....	الفوائد.....
28.....	المفاهيم الرئيسية.....
29.....	العملية.....
32.....	المشاكل الشائعة.....

تعريف

تغطي مرحلة التعريف تصميم الخدمة، بما في ذلك العمليات التنظيمية الأساسية مثل الحوكمة وإدارة المخاطر. هنا، يتم وضع الأساس لنظام إدارة يدعم دورة حياة الخدمة.

الحوكمة (Governance)

الأهداف

الحوكمة هي وظيفة ارشاد للمنظمة من خلال تقديم التوجيهات، السياسات، والإشراف العام على الأداء الكلي للمنظمة. تأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة من حيث النتائج التجارية، مثل الربحية، تجربة العملاء والموظفين، والامتثال للقوانين واللوائح المنطبقة. وفقاً للمعايير مثل ISO 37000 (حوكمة المنظمات) و ISO/IEC 38500 (حوكمة تكنولوجيا المعلومات)، الفريق الرئيسي في المنظمة الذي يؤدي هذه الوظائف هو "الهيئة الحاكمة"، على سبيل المثال مجلس الإدارة أو شخص أو مجموعة مستقلة نسبياً في قمة المنظمة. ومع ذلك، في الواقع، يمكن وينبغي أن تؤدي الحوكمة في كل طبقة من طبقات المنظمة من قبل القيادات المناسبة لنطاق مسؤوليتهم.

الفوائد

الحوكمة الجيدة ضرورية لإدارة أي منظمة، بما في ذلك مقدمي الخدمات. الفوائد هي كالتالي:

- رؤية أفضل لأداء المنظمة ككل؛
- المساءلة في جميع مستويات المنظمة عن أداؤها التشغيلي والاستراتيجي؛
- وضوح اتجاه الأعمال للمنظمة؛
- وعي أفضل بين الموظفين بأهمية أنشطتهم في السياق الأكبر لغرض المنظمة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرار بناءً على مراقبة المعلومات ذات الصلة.

المفاهيم الرئيسية

الحوكمة الجيدة تستند إلى عدد من المبادئ التي يمكن لكل منظمة أن تحددها لنفسها، ولكن من المحتمل أن تكون مشابهة لواحد أو أكثر من الآتي:

- غرض المنظمة؛
- توليد القيمة للمنظمة وللمستهلكيها؛
- إنشاء استراتيجية للمنظمة؛
- توفير الرقابة على عمليات المنظمة؛
- إشراك أصحاب المصلحة، مثل المستهلكين، الموظفين، السلطات؛
- حوكمة المخاطر؛
- التركيز على الاستدامة.

العملية

المبادئ المذكورة أعلاه وربما غيرها توفر نقطة البداية لبناء وظيفة الحوكمة. الأنشطة العملية المبينة على هذه المبادئ هي كما يلي:

- تحديد مهمة ورؤية المنظمة: ما الذي تريد المنظمة تحقيقه؟ كيف تريد أن تفعل هذا؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على أنشطة المنظمة، داخليًا وخارجيًا؟ فكر في متطلبات المستهلكين، التشريعات والتنظيمات، أهداف الاستدامة، توافر الموارد ونقاط القوة والضعف العامة للمنظمة في هذه اللحظة.
- من هم أصحاب المصلحة في أنشطة المنظمة؟ هناك الموظفون والمديرون في المنظمة نفسها، ولكن أيضًا المستهلكون، السلطات، وربما حتى وسائل الإعلام والمساهمون الذين يهتمون بأداء المنظمة ومستوى نجاحها.

هناك نموذج بسيط في ISO/IEC 38500:2024 يظهر الأنشطة التي يجب أداؤها كجزء من وظيفة الحوكمة. هذه الأنشطة هي كالتالي، وتُختصر بـ EDMS:

- **تقييم:** تقييم كيفية أداء المنظمة، استنادًا إلى المبادئ المذكورة في القسم 1.2.
 - **توجيه:** توفير التوجيه للمنظمة لتغيير أنشطتها إذا اعتبر ذلك ضروريًا استنادًا إلى التقييم المنجز في الخطوة السابقة.
 - **مراقبة:** مراقبة أداء المنظمة استنادًا إلى مؤشرات مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) أو غيرها.
 - **التفاعل مع أصحاب المصلحة:** توفير التواصل الكافي حول ما تريده وظيفة الحوكمة لمختلف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حتى تعرف المنظمة التي تحتها ما يُفترض بها فعله تشغيليًا.
- هذه الأنشطة الأربعة سهلة جدًا للتنفيذ كمسؤوليات لجميع مستويات الإدارة في المنظمة. يجب على وظيفة الحوكمة المركزية مثل مجلس الإدارة أداء جميع الأنشطة الأربعة للمنظمة ككل، حتى يحصل المديرون الذين تحتها على التوجيه اللازم لتنفيذ الاتجاه المتلقى في عمليات المنظمة. ولكن يجب على قائد فريق من الموظفين القيام بالمثل على مستواه الخاص: تقييم أداء الفريق، توفير التوجيه للفريق حول ما يحتاج إلى القيام به لتحسين أهدافه، مراقبة كيفية أداء الفريق استنادًا إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة والتواصل بشكل متكرر حول التوجيه المُعطى وأداء الفريق.
- بالتالي، يتقمص المديرون في المنظمة دورين: من جهة، يحتاجون إلى تطبيق التوجيه (الحوكمة) الذي يتلقونه من أعلى مستويات المنظمة. من جهة أخرى، يحتاجون إلى توفير التوجيه الحوكمي بأنفسهم للفريق أو جزء من المنظمة الذي يقدم تقاريره إليهم. هذا الانقسام بين الحوكمة (أنشطة EDMS) والإدارة (ترجمة التوجيه الحوكمي إلى ممارسة تشغيلية) يُبالغ فيه أحيانًا ولكن في الواقع، الحوكمة والإدارة تُشكلان كلاً متكاملًا لكل مستوى إداري في المنظمة.
- في الواقع، هناك حتى "قبعة" ثلاثة يرتديها المديرون، وهي التي تتطلب منهم إدارة الأمور صعودًا: إنها وظيفة "المراقبة" في الحوكمة التي توفر رؤى للإدارة العليا، التي بناءً عليها يمكن للأخيرة تقييم أداء المنظمة أداهاهم وتوفير توجيهات جديدة حسب الحاجة.

المشاكل الشائعة

تشمل المشاكل الشائعة المتعلقة بالحوكمة ما يلي:

- الحوكمة ليست حكومة - الحكومة هي كيان سياسي على مستويات مختلفة في المجتمع لتوجيه الأشخاص ضمن نطاقها وتحديد الاتجاه السياسي. الحوكمة، على الرغم من أن لها أنشطة مشابهة مرتبطة بها، هي وظيفة على مستويات مختلفة في شركة أو منظمة أخرى، ولكن ليس لها مصالح سياسية.
- الحوكمة مقتصرة على مجلس الحوكمة في قمة المنظمة فقط. ينبغي حقًا أن تُنفذ على كل مستوى في المنظمة.

- لا يتم فصل أنشطة الحوكمة والإدارة بوضوح. يجب أن يكون هناك فصل واضح بين الأنشطة الاستراتيجية للحوكمة (التقييم، التوجيه، المراقبة، التواصل) وأنشطة الإدارة المطلوبة لتطبيق الاتجاهات المتلقاة في المنظمة.
- يُساء تفسير الحوكمة على أنها جدول للاجتماعات بين مختلف أصحاب المصلحة. للحوكمة أهداف واضحة وأنشطة مرتبطة بها، كما وصف أعلاه. من الواضح أنها تتطلب اجتماعات معينة، ولكن يجب أن يكون الغرض من تلك الاجتماعات واضحًا للمشاركين الذين لديهم مسؤوليات الحوكمة.

اقرأ المزيد

للمزيد من المعلومات حول مدخلات الحوكمة ومخرجاتها، يرجى الرجوع إلى موقع ITSM.express على الإنترنت.

إدارة المخاطر (Risk Management)

الاهداف

يمكن تعريف المخاطر بأنها أي عدم يقين قد يؤثر على أهداف المنظمة. قد تكون هذه الشكوك إيجابية أو سلبية. المخاطر الإيجابية هي تلك التي قد تحفز تحقيق الأهداف ولذلك تُعرف أيضًا بـ "الفرص" التي قد ترغب المنظمة في متابعتها. المخاطر السلبية هي كيف يعتبر الناس المخاطر عادةً: عائق أمام تحقيق أهداف المنظمة يجب تجنبه أو على الأقل التقليل منه. كلا نوعي المخاطر ذو أهمية لإدارة المخاطر. المخاطر تشكل جزءًا هامًا من المدخلات لوظيفة الحوكمة في جميع مستويات المنظمة. لذلك، يجب أن تُجرى إدارة المخاطر في جميع مستويات المنظمة أيضًا. إدارة المخاطر جزء من العديد من المجالات الأخرى لإدارة الخدمات، بما في ذلك إدارة أمن المعلومات، إدارة القدرات والعمليات الأخرى.

الفوائد

مشابهة للحوكمة، إدارة المخاطر هي ممارسة أساسية لتشغيل المنظمة. فوائد تنفيذ إدارة المخاطر هي كالتالي:

- التحذير المبكر من التهديدات والثغرات المحتملة؛
- القدرة على التدخل إذا تحققت المخاطر بوضع ضوابط فعالة؛
- رؤية واضحة لمشهد التهديدات؛
- الوعي في المنظمة بأكملها بما قد يعترض طريق تحقيق نتائج أعمالها.

المفاهيم الرئيسية

المخاطر هي أحداث قد تؤثر على المنظمة بطرق متعددة: قد تكون هناك مخاطر متعلقة بالحفاظ على معلومات المنظمة أو عملائها بطريقة آمنة (مخاطر أمن المعلومات)، مخاطر للأداء التشغيلي للمنظمة (القدرة على تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs)، مخاطر عدم الامتثال للتنظيمات الخارجية، مثل قوانين الخصوصية أو التنظيمات الأخرى (مخاطر الامتثال)، أو المخاطر المتعلقة بالموردين الخارجيين (مخاطر الطرف الثالث). في إدارة المخاطر، كل شيء ممكن، ولكن يجب تحديد مدى خطورة المخاطر في الواقع.

عادة ما يتم تصنيف المخاطر استنادًا إلى جانبين: احتمالية وقوع المخاطر فعليًا في الممارسة (على سبيل المثال، على مقياس من 1 إلى 5) و، إذا حدث، التأثير الذي ستكون عليه على المنظمة (على سبيل المثال، على مقياس من 1 إلى 5). بمجرد تحديد الاحتمالية والتأثير، يمكنك حساب مستوى المخاطر بأخذ حاصل ضرب الاثنين.

مستوى المخاطرة = الاحتمالية × التأثير

ويعمل مستوى الخطر هذا كمؤشر عام لشدة الخطر.

العملية (Process)

إدارة المخاطر كما هو محدد في ISO 31000 تشمل عدة مراحل:

1. تقييم المخاطر هو المرحلة العامة حيث يتم تنفيذ الخطوات الثلاث التالية من العملية:

- أ. تحديد المخاطر:** بناءً على نطاق عملية إدارة المخاطر، وسياق المنظمة والمعايير لما يعتبر مقبولاً، يتم تحديد المخاطر. في هذه المرحلة، يتضمن التحديد تحديد التهديدات التي قد تؤثر على نقاط الضعف في المنظمة.
- ب. تحليل المخاطر:** يتم تحليل التهديدات ونقاط الضعف المذكورة في الخطوة السابقة من قبل الأشخاص في المنظمة الذين لديهم القدرة على تحديد الأثر المحتمل للمخاطر إذا ما تحققت واحتمالية تحقق المخاطر بالفعل. هذا يؤدي إلى مستوى المخاطر المشار إليه أعلاه.
- ت. تقييم المخاطر:** بناءً على مستوى المخاطر الذي تم تحديده خلال تقييم المخاطر، يجب تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها.

تعتمد الإجراءات الخاصة بتخفيف المخاطر بشكل كبير على طبيعة المخاطر، ولكنها تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية:

- 1. معالجة المخاطر:** في هذه الحالة، تقرر اتخاذ إجراء لتقليل احتمالية المخاطر، أو تأثيرها، أو كليهما. الإجراء المتخذ يعرف بوضع ضابطة. الضابطة هي إجراء إداري (كتابة وتنفيذ عملية أو سياسة)، تقني (تنفيذ جدار حماية)، أو فيزيائي (إضافة أقفال للأبواب) لتقليل احتمالية أو تأثير المخاطر.
- 2. قبول المخاطر:** قد يُقرر أن مستوى المخاطر ليس مرتفعًا بما يكفي لتبرير إنفاق الوقت أو المال في معالجة المخاطر. بمعنى آخر، المخاطر عند مستوى مقبول. هذا قرار لا ينبغي اتخاذه بخفة: يجب فقط على مستوى الإدارة المناسب أن يكون قادرًا على قبول المخاطر لنطاق مسؤوليتهم و فقط حتى مستوى مخاطر معين. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك سياسة تنص على أنه يمكن قبول المخاطر حتى مستوى "متوسط" فقط، وذلك فقط من قبل مستوى الإدارة المسؤول عن جزء المنظمة الذي يتأثر بالمخاطر. هذا المستوى المقبول من المخاطر يعرف باسم "شهية المخاطر".
- 3. نقل المخاطر:** إذا كانت طبيعة المخاطر بحيث أن فريقيًا آخر، جزءًا آخر من المنظمة، أو حتى طرفًا خارجيًا هو المسؤول عن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر، يمكن نقل المخاطر إليهم. يتضمن النقل التواصل مع الطرف الآخر، شرح المخاطر وتقييمك لها لهم، والحصول على اعترافهم بأنهم مسؤولون عن التعامل مع المخاطر. يمكن للطرف الآخر بعد ذلك أن يقرر بنفسه إذا كان يعتبر من الضروري معالجة المخاطر أم لا. على أي حال، إذا وقعت المخاطر فعليًا، فإن الطرف الآخر هو المسؤول عن تأثير الحدث على المنظمة. على سبيل المثال، إذا تم تحديد مخاطرة تتمثل في إمكانية دخول الموظفين غير المصرح لهم إلى منطقة محظورة في مبنى، مثل مركز بيانات، قد ترغب في نقل هذه المخاطرة إلى مجموعة داخل المنظمة مسؤولة عن الأمان الفيزيائي للمرافق. يجب على مجموعة الأمان الفيزيائي هذه بعد ذلك الاعتراف بملكية المخاطرة وتحديد ما إذا كانت بحاجة إلى اتخاذ إجراء لتأمين المنطقة المحظورة.
- 4. ملاحقة المخاطر:** في حالة المخاطر الإيجابية (الفرص)، قد ترغب المنظمة في ملاحقتها، مما يعني أن يتم تحفيز حدوث المخاطر للحصول على الأثر الإيجابي للمخاطر. يمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، عندما

يتوقع أن تتحسن الظروف المالية، مثل تنظيمات الضرائب أو أسعار الطاقة، مما يجعل تقديم الخدمات أرخص وبالتالي يحسن موقف مقدم الخدمة في السوق.

إذا تمت معالجة المخاطر، مما يعني وضع شكل من أشكال السيطرة، فيجب أن يكون احتمال و/أو تأثير الخطر أقل من الاحتمال و/أو التأثير الأصلي. وينتج عن ذلك مستوى خطر جديد، يتم حسابه مرة أخرى على أنه الاحتمال \times التأثير، والذي يُعرف باسم المخاطر المتبقية. المخاطر المتبقية هي أي مخاطر متبقية بعد وضع الضوابط قيد التنفيذ. غالباً ما يؤدي التحكم إلى تقليل مستوى الخطر إلى نقطة معينة ولكنه لا يقضي على الخطر تماماً. المخاطر المتبقية هي مؤشر على ما تبقى من المخاطر بعد معالجتها ويجب أن تكون أقل من مستوى المخاطر المقبول (أي الرغبة في المخاطرة). إذا كان لا يزال أعلى من الرغبة في المخاطرة، فقد يتعين وضع ضوابط إضافية لخفض مستوى المخاطر بشكل كاف.

المخاطر المشتركة

- **إهمال إدارة المخاطر.** ومن خلال وضع إطار عملي وسهل لإدارة المخاطر، لا يلزم أن تكون إدارة المخاطر مرهقة، ولكن يمكن دمجها في العمليات اليومية للمنظمة.
- **قبول الكثير من المخاطر بدلاً من معالجتها.** وهذه علامة على أصحاب المخاطر الكسالي - بدلاً من تحليل المخاطر ووضع الضوابط موضع التنفيذ، فإنهم يتحملون المخاطر ويتجاهلون التأثير المحتمل على نتائج أعمال المنظمة.
- **لا يتم فحص الضوابط بشكل دوري للتأكد من فعاليتها.** عندما يتم وضع ضوابط لمعالجة المخاطر، يجب التحقق من فعاليتها بشكل دوري، لأن التهديدات قد تتغير وتخرق الضوابط في نهاية المطاف. وقد يتعين تشديد الضوابط أو استبدالها بضوابط أخرى لكي تظل فعالة.
- **الشخص الذي يُشير إلى المخاطر لا يجب أن يملكها تلقائياً.** يجب أن يكون ملكية المخاطر مع الشخص الأنسب للتعامل معها، والذي ليس بالضرورة الشخص الذي أشار إليها أولاً. ستثبط عقلية "لمسها تملكها" في المنظمة الأشخاص من الإشارة إلى المخاطر في المستقبل.

اقرأ المزيد

ارجع إلى موقع ITSM.express للحصول على مزيد من التفاصيل حول مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر.

تفاعل المستهلك (Consumer Interaction)

الاهداف

يتم تطوير الخدمة ليتم استخدامها من قبل المستخدمين النهائيين أو المستهلكين. من الممكن تطوير خدمة دون التفاعل مع المستهلكين، لكن هذا سيخلق خدمة قد لا تكون مثيرة للاهتمام بالنسبة لهم وبالتالي لا يتم استخدامها. يجب أن يتم التفاعل مع المستهلكين منذ اللحظة الأولى لتطوير الخدمة حتى لحظة إيقاف تشغيلها.

الفوائد

- فوائد التفاعل مع المستهلك هي كما يلي:
- فهم أفضل لما يحتاجه مستهلكو الخدمة لتحقيق نتائج أعمالهم الخاصة؛
 - التحقق الدوري من تجربة ورضا المستهلك عن الخدمة، بحيث يمكن تحسين الخدمة إذا لزم الأمر؛

- التقارير الدورية للمستهلكين حول أداء الخدمة بحيث يمكنهم التحقق من أداء الخدمة كما هو متوقع ومتفق عليه؛
- إرشادات لتطوير الخدمة للتأكد من أن الخدمة تلي احتياجات المستهلكين.

المفاهيم الرئيسية

نادراً ما يهتم المستهلكون بخدمتك بسبب الخدمة نفسها: عادةً ما يرغبون في استخدام الخدمة لتحقيق أهدافهم الخاصة. بطريقة ما، يستمد المستهلكون قيمة من استخدام خدمتك لتحقيق نتائجهم الخاصة. قد تكون هذه القيمة التي يحصل عليها المستهلك مختلفة تمامًا عن القيمة التي تحصل عليها أنت كمزود للخدمة: قد تكون قيمتك هي الحصول على الإيرادات، وإرضاء العملاء، وكسب حصة في السوق أو دعم نتائج أعمال شركتك الأوسع. يرى مستهلك الخدمة عادةً الخدمة كمكان لنتائجها الخاصة، مثل القدرة على إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية، ومعالجة البيانات، وإدارة المعاملات المالية.

الخطوة الأولى في التفاعل مع المستهلكين (المحتملين أو الحاليين) لخدمتك هي تحديد ما يعتقدون أنه قيمة الخدمة. هذا سؤال بسيط جدًا، ولكنه أيضًا الأهم إذا كنت ترغب في القدرة على جعل المستهلكين يستخدمون خدمتك. من بيان القيمة، تتبع متطلبات الخدمة، فضلاً عن أساس تكوين العلاقات مع المستهلكين.

العملية

من تعريف قيمة المستهلك هذه، يمكنك مواصلة استنباط المتطلبات التي يحتاجونها من الخدمة التي تقدمها. ما الجوانب في خدمة البريد الإلكتروني التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بأكثر الطرق فعالية (على سبيل المثال، صناديق بريد مشتركة، إرسال مجدول، إلخ.)؟ ما الجوانب في خدمة مالية التي يحتاجونها لتحقيق نتائج أعمالهم (على سبيل المثال، الرواتب، المحاسبة، إلخ.)؟

سيكون لدى المستهلكين المختلفين متطلبات مختلفة. من المنطقي جمع قائمة بالمتطلبات الفعلية والمحتملة لخدمتك وتحديد الأولويات لها بناءً على ما يحتاجه غالبية المستهلكين وما يمكن تحقيقه في إطار زمني معين. سيكون هناك مجموعة من المتطلبات الخدمية المشتركة بين غالبية المستهلكين التي يجب اعتبارها جزءًا من الخدمة الأساسية. ثم هناك متطلبات تمتد الخدمة الأساسية وتضيف وظائف تقيّد مجموعة كبيرة من المستهلكين: يمكن اعتبار هذه الوظائف "وظائف متميزة" في البداية أو يتم وضعها على خارطة طريق للتطوير في المستقبل القريب.

الفئة الثالثة من المتطلبات هي المتطلبات المخصصة تمامًا والتي تنطبق فقط على فرد واحد أو مجموعة من المستهلكين. بالنسبة لهذه الأمور، عليك أن تفكر فيما إذا كان الأمر يستحق تطوير خدمة مخصصة بالكامل لعدد قليل من المستهلكين أم لا. يعتمد ذلك على نموذج عملك الخاص إذا كنت تريد التركيز بشكل أساسي على الخدمات القياسية أو لديك المرونة اللازمة لتخصيصها.

متطلبات المستهلك، بالإضافة إلى متطلباتك المدمجة داخليًا، تغذي عملية تطوير الخدمة. ستتم مناقشة هذه العملية لاحقًا في قسم الإنتاج في هذا الكتاب.

لا تنتهي العلاقات مع مستهلكي خدمتك بمجرد جمع المتطلبات وبيع الخدمة لهم أو تقديمها لهم. يجب أن يشارك المستهلكون في كل خطوة على الطريق حتى يتمكنوا من التعبير عن ملاحظاتهم حول الخدمة التي تقدمها لهم. يُعرف هذا بإدارة تجربة المستهلك (CX)، وعلى مستوى المستخدم النهائي، إدارة تجربة المستخدم (UX). يغطي CX/UX كامل شعور مستخدمي خدمتك تجاهها. يتضمن ذلك سهولة الاستخدام، والوظائف، وتجربتهم عند الحصول على الخدمة، والفواتير (إن أمكن)، والرعاية اللاحقة أو خدمة ما بعد البيع، وطلبات التغيير، وحل الحوادث وأي تحسينات تجربتها لهم. في كل مرة يتفاعل فيها المستهلك مع مؤسستك أو الخدمة التي تقدمها، تكون هناك نقطة اتصال وكل

نقطة اتصال تؤدي إلى حصول المستهلك على تجربة معينة. يتمثل جوهر إدارة علاقات المستهلك في أنه يمكنك تحديد تجربة العميل في نقاط الاتصال تلك، وأخذها في الاعتبار، وتنفيذ التحسينات إذا لزم الأمر، إذا أخبرتك تجربة العميل بذلك.

أثناء مراقبة احتياجات العملاء، لا تنس احتياجات موظفيك: فخبرة الموظف هي أساس تقديم الخدمات الناجحة. إن الموظفين هم الذين يقومون بكل العمل من أجل العملاء، ولذلك من المهم التأكد من أنهم يشعرون بالسعادة أثناء أداء وظائفهم. يمكن قياس تجربة الموظف بطرق مشابهة لتجربة العملاء، ولكن من خلال إجراء استبيانات منتظمة أو عن طريق الحصول على تعليقات في المناقشات الفردية أو على مستوى الفريق. وينبغي بعد ذلك نقل هذه التعليقات إلى عملية التحسين المستمر لإجراء تغييرات على الخدمات عند الحاجة.

الجانب الأخير من التفاعل مع المستهلكين هو تزويدهم بتقارير حول الخدمة التي يأخذونها منك. يمكن أن يكون لهذا أشكال مختلفة، ولكنه يعتمد غالبًا على أهداف خدمة معينة تتفق عليها مع المستهلكين. يمكن أن تكون أهداف الخدمة مشابهة لما يلي:

- الاستجابة في الوقت المناسب لطلبات الخدمة والحوادث وطلبات التغيير؛
- توفر الخدمة.
- أداء الخدمة؛
- موثوقية الخدمة.
- تجربة المستهلك (تشمل سهولة الاستخدام، الدعم الفعال للمستخدم النهائي، وميزات الخدمة المناسبة للغرض)؛
- دقة الخدمة. إلخ.

يمكن أن تكون أهداف الخدمة جزءًا من عقد افتراضي أو أن تُخصص لمستهلكين معينين. في كلتا الحالتين، يُشار إليها ضمن اتفاقية مستوى الخدمة (SLA) أو، إذا كان التركيز أكثر على تجربة العميل/المستخدم (CX/UX)، يمكن أن تتضمن اتفاقية مستوى التجربة (XLA).

المشاكل الشائعة

- الموقف الذي يناسب الجميع. وهذا يعني أنه من المتوقع أن يكون جميع المستهلكين سعداء بنفس القدر بالخدمة، بغض النظر عن احتياجاتهم الخاصة. من الناحية العملية، كل مستهلك لديه رأي مختلف حول ما يجب أن تقدمه الخدمة له، لذلك قد تكون هناك حاجة إلى تخصيص لجعل الخدمة تناسب احتياجاته الفردية.

- تفاعل المستهلك لا يحدث بشكل متكرر بما فيه الكفاية. يعتمد ذلك على نوع المستهلك إذا كانت هناك حاجة إلى تفاعل منتظم أكثر أو أقل معهم. يفضل بعض المستهلكين التقارير الشهرية، والبعض الآخر لا بأس بتقرير الأداء السنوي. قد تكون هناك حاجة إلى تخصيص تفاعل المستهلك لضبط تردده بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين الأفراد.

- التفاعل يحدث بنفس الطريقة لجميع المستهلكين. وكما هو الحال مع التردد، قد يحتاج نوع تفاعل المستهلك إلى تخصيص من أجل تلبية احتياجاته وتوقعاته المحددة.

- لا تتوافق الأهداف الداخلية مع اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالمستهلك. وهذا أمر شائع جدًا للأسف: قد لا تتماشى مؤشرات الأداء الرئيسية للفرق التي تدعم الخدمة مع ما تم الاتفاق عليه في اتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالمستهلك. على سبيل المثال، قد تجعل أهداف وقت الاستجابة الداخلية من المستحيل تلبية اتفاقية مستوى الخدمة الخاصة بوقت الاستجابة مع المستهلك. يجب مواءمة الأهداف الداخلية والخارجية ويجب أن يكون الموظفون الذين يدعمون الخدمات على دراية بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم واتفاقيات مستوى الخدمة الخاصة بالمستهلكين.

إقرأ المزيد

ارجع إلى موقع ITSM.express للحصول على مزيد من التفاصيل حول تفاعل العملاء، بما في ذلك قياس تجربة العملاء وإعداد التقارير عنها.

الإنتاج (Produce)

مرحلة "الإنتاج" في إدارة الخدمات تطور الخدمة من خلال بنائها، تنفيذها واختبارها. في هذه المرحلة، يتم استخدام عمليات مثل إدارة التغيير وإدارة الإصدار للتحكم في توفير الخدمة في البيئة الفعلية قبل استخدامها من قبل المستهلكين.

الخدمة هي وسيلة لتقديم القيمة للعملاء من خلال تلبية الاحتياجات المحددة من قبل العملاء. عادةً ما تكون الخدمة غير ملموسة، على الرغم من أنه يمكن أيضًا تقديمها مع منتج (ملموس).

البناء (Build)

قبل تقديم الخدمات، يجب إنشاؤها، مما يعني تجميع جميع مكونات الخدمة، وتجهيز المنظمة لدعم الخدمة، وبناء الخدمة استنادًا إلى تصميم الخدمة. بالطريقة الأمثل، يتم ذلك بالتعاون مع المستهلك، بحيث يحصل كل من مقدم الخدمة والمستهلك على أقصى قيمة من إنشاء الخدمة. قد تختلف القيمة المستمدة من الخدمة بشكل كبير بين مقدم الخدمة والمستهلك، ولكن يجب النظر في كلا الجانبين عند بناء الخدمة. قيمة المستهلك، على سبيل المثال، يمكن أن تكون تسهيل عملية تجارية تؤدي إلى تحقيق أحد نتائج أعمالهم؛ قيمة مقدم الخدمة يمكن أن تكون كسب أو الحفاظ على حصة السوق، زيادة رضا العملاء أو توليد الإيرادات. يجب أن تستند ميزات الخدمة إلى احتياجات العملاء التي يجب أن تلبيها، ولكن هذا ليس كافيًا؛ يجب أيضًا أخذ مدخلات أخرى في الاعتبار:

- نموذج الحوكمة واستراتيجية المنظمة (هل يجب علينا تقديم هذه الخدمة؟)
- قدرات المنظمة، أو قدرات الشركاء (هل يمكننا تقديم هذه الخدمة؟)
- الهيكل التنظيمي المعتمد بما في ذلك الهيكل الفني الذي تستخدمه المنظمة (هل يمكننا بناء هذه الخدمة وصيانتها بشكل فعال؟).

نموذج الحوكمة واستراتيجية المنظمة (هل هذه هي الخدمة التي نقدمها؟ عند التفكير في احتياجات العملاء، تحتاج المنظمة إلى النظر ليس فقط في الوظائف، ولكن أيضًا في جوانب الضمان للخدمة التي هم على وشك تصميمها أو بنائها وكيف سيتعاملون مع إضافة الخدمة وبمجرد إضافتها إلى محافظتها، تقدم الخدمة وتحافظ عليها.

تصميم الخدمة (Service Design)

شروط الاستخدام

يجب أن يفهم مقدمو الخدمة كيف وأين سيتم استخدام الخدمات من قبل العملاء حيث أن ذلك يحدد تصميم الضمان للخدمة.

عناصر الضمان التي يجب مراعاتها هي كحد أدنى:

- طلب الخدمة، الذي يحدد العبء الواقع على الموارد المستخدمة لتقديم الخدمة (على سبيل المثال، عدد المواقع، وعدد المستخدمين، وعدد المعاملات) ويجب استخدامه في تصميم الخدمة وتصميمها بحيث لا يقتصر الأمر على الميزات التي يحتاجها العملاء فحسب سيكون حاضرًا، ولكن أيضًا القدرة على تقديم القيمة للعملاء دائمًا.
- توفر الخدمة، والذي يأخذ في الاعتبار كيفية استخدام العميل للخدمة، وتحت أي ظروف وما يعتبره العملاء مستوى مقبولاً من التوفر. متى يجب أن تكون الخدمة متاحة، وأين يجب أن تكون متاحة، وما الذي يعتبر متاحًا (على سبيل المثال، يمكن اعتبار الاستجابة البطيئة عدم توفر، لذلك بالنسبة للنظام المحوسب، سيتضمن ذلك عناصر مثل وقت استجابة المعاملة وحجم المعاملة يجب أن تكون الخدمة قادرة على التعامل معها).

- سعة الخدمة، وهي ترجمة للعنصرين المذكورين أعلاه إلى قدرات تقنية لعناصر البناء الأساسية للخدمة. مرة أخرى، في النظام المحوسب عند أدنى مستوى، يُترجم هذا إلى عناصر مثل عرض النطاق الترددي للشبكة وحجم قاعدة البيانات وسرعة القراءة/الكتابة وسعة التخزين وقوة المعالجة (عادةً وحدة المعالجة المركزية وسعة الذاكرة).

تحليل الاحتياجات

وينبغي إجراء تحليل متعمق لاحتياجات العملاء. وينبغي النظر إلى ذلك في سياق البيئة التنافسية لتحديد ما إذا كان من الممكن تقديم الخدمة الجديدة (المخططة) للعملاء بشكل فعال.

لا ينبغي لتحليل الاحتياجات أن يأخذ في الاعتبار الميزات التي يرغب العملاء في الحصول عليها (المنفعة التي يجب أن توفرها الخدمة للعملاء) فحسب، بل يجب أيضًا أن يأخذ في الاعتبار شروط الاستخدام للتمكن من تحديد عناصر ضمان الخدمة.

من الأفضل أن يعتمد تحليل الاحتياجات على طريقة تحليل محددة بوضوح لا تعتمد فقط على المقابلات مع العملاء أو المستخدمين ولكن أيضًا على مراقبة العمل المنجز وفهم احتياجات المنظمات المماثلة وما هو معروض في السوق (المشهد التنافسي).

إن تصميم وبناء خدمة بدون عرض قيمة فريد أو متميز يبدو أمرًا اعتباطيًا ويجب على المؤسسات أن تهدف إلى تقديم قيمة أكبر للعملاء أو قيمة أفضل للعملاء.

يشكل فهم كيفية ومكان استخدام الخدمة جزءًا أساسيًا من التحليل، وغالبًا ما يحتاج هذا الجانب إلى ترجمته إلى متطلبات أكثر تقنية بواسطة متخصص.

بناء أو شراء (Build/Buy)

بمجرد الانتهاء من تصميم الخدمة، تحتاج المؤسسات بشدة إلى النظر في قدرتها على تقديم جميع جوانب الخدمة بمجرد إنشائها. وهذا يعني في كثير من الأحيان أن المنظمات تختار إقامة شراكات استراتيجية لتقديم بعض جوانب الخدمة.

من منظور البنية، قد تقرر المؤسسات أيضًا استخدام أحد الخيارات الثلاثة عند التفكير في مكونات الخدمة:

- تطوير المكونات نفسها وبنائها من الصفر.
- تطوير بعض المكونات واستخدام العناصر الأساسية الموجودة لإكمال العرض؛
- شراء أو الحصول على وحدات البناء القياسية التي يمكن تجميعها في تكوين فريد وتحتاج فقط إلى التكوين (بدلاً من التطوير).

يمكن أن تختلف تكلفة هذه الخيارات بشكل كبير، ولا ينبغي للمنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها فحسب، بل يجب أيضًا بناء نموذج مالي لتحديد مدى جدوى التصميم على المدى القصير والطويل.

الخدمات التي تنطوي على بائعين متعددين

إذا كانت إحدى المنظمات تقدم خدمة تعتمد على مقدمي خدمات آخرين، فيجب أن يكون جزءًا من معايير التصميم هو ضمان قدرة الأطراف الأخرى على الوفاء بالتزاماتها حيث أن الأداء العام للخدمة سيعتمد على جميع مكوناتها.

ويجب وضع اتفاقيات مستوى الخدمة ووضع وسائل بشأن كيفية إدارتها وقياسها وما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عندما تتعرض جودة الخدمة للتهديد. يفكر معظم الناس على الفور في العواقب القانونية، ولكن قد يكون ذلك قليلًا

جدًا ومتأخرًا جدًا. ما هي الإجراءات التي ينبغي على جميع الأطراف اتخاذها لضمان اتخاذ إجراءات بشأن تدهور الخدمة والتحكم فيه لتقليل التأثير السلبي لتدهور الخدمة على العملاء.

توفر أساليب مثل تكامل الخدمة وإدارتها (SIAM) رؤية تفصيلية لنتائج الخدمة هذه.

مراقبة الخدمة

إذا أمكن، ينبغي تصميم أنظمة المراقبة كجزء من تصميم الخدمة الذي سيمكن مزود الخدمة من اتخاذ إجراءات استباقية بشأن تدهور الخدمة.

سنتعامل مع هذا الجانب بمزيد من التفصيل في قسم مراقبة الخدمة.

تجميع الخدمة

غالبًا ما يقوم مقدمو الخدمات أيضًا بإدارة الخدمات المقدمة للعميل من قبل البائعين الآخرين. وهذا ليس هو نفس الوضع الموضح أعلاه، بل هو مقدمي الخدمة الذين يتعاقد معهم العميل مباشرة لتقديم الخدمات، وهو ما قد يؤثر غالبًا على تقديم الخدمة ككل.

في كثير من الأحيان، في مثل هذه السيناريوهات، يقوم مقدمو الخدمة بتوجيه أصابع الاتهام عند حدوث انقطاع أو تدهور في الخدمة، بدلاً من العمل معًا من أجل مصلحة العميل. قد يكون من الحكمة أن يقوم العميل بتعيين محرض خدمة لإدارة جميع مقدمي الخدمة من البداية إلى النهاية.

توفر أساليب مثل تكامل الخدمة وإدارتها (SIAM) رؤية تفصيلية لنتائج الخدمة هذه.

إدارة التغيير (Change Management)

الأهداف

الغرض من إدارة التغيير هو التحكم في التغييرات التي يتم تنفيذها في بيئة الإنتاج. قد تبدو كلمة "السيطرة" مقيدة ولكن ليس من الضروري أن تكون كذلك في الممارسة العملية. غالبًا ما يكون هناك توازن بين القدرة على تنفيذ تحسينات الخدمة بشكل سريع ومرن والحاجة إلى الحفاظ على استقرار الخدمات. وهذا هو التوازن الذي يجب أن توفره إدارة التغيير.

الفوائد

هناك فوائد مختلفة لوجود عملية إدارة تغيير جيدة:

- ضمان استقرار الخدمات عند نشر التغييرات؛
- ضمان الحد الأدنى من التأخير في نشر التغييرات؛
- إبلاغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالتغييرات المخطط لها؛
- تسهيل تحديد أولويات أنواع التغيير الأقل تأثيرًا على الخدمة.

المفاهيم الرئيسية

تبدأ إدارة التغيير بطلب التغيير (RFC): وهو طلب يأتي من مستخدم نهائي أو فريق تطوير أو طرف آخر لتغيير شيء ما في الخدمة التي تقدمها. يمكن أن تتضمن طلبات RFC تغييرات طفيفة جدًا، مثل تعديل سرعة واجهة الشبكة، أو تغييرات أكبر بكثير، مثل ترقية أجهزة الخادم.

يجب وضع سياسة إدارة التغيير لتوجيه كيفية التعامل مع أنواع التغييرات المختلفة:

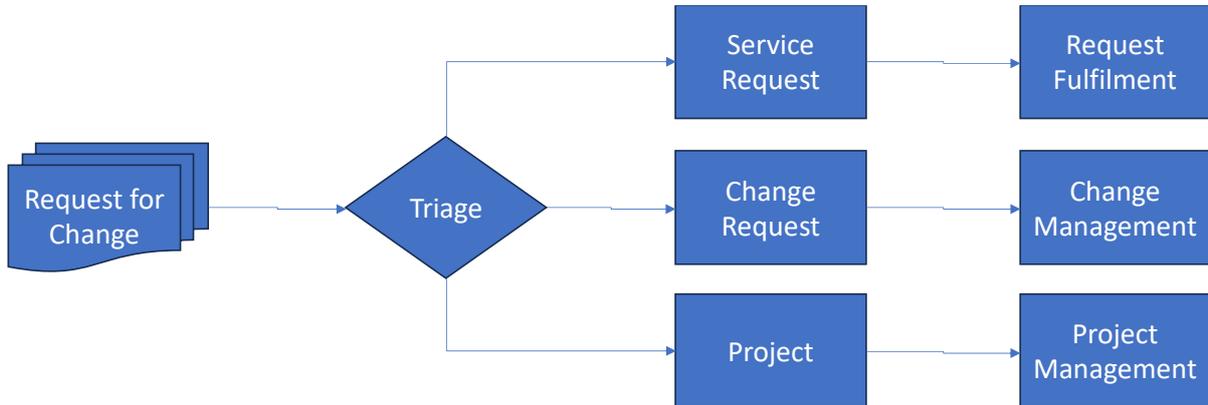
- التغييرات الكبيرة التي قد تؤثر على الخدمة قد تحتاج إلى المرور بمشروع يعمل فيه عدة أصحاب مصلحة لتنفيذ التغيير دون تعطيل. سيظل هذا المشروع يشمل الخطوات المطلوبة بموجب عملية إدارة التغيير؛
- قد يتم الموافقة المسبقة على التغييرات الطفيفة وتنفيذها دون تأخير إضافي. غالبًا ما يتم إرسال هذه التغييرات إلى عملية إنجاز الطلبات، والتي هي في الواقع نسخة مختصرة من عملية إدارة التغيير (انظر قسم الاستجابة للتفاصيل)؛
- ستمر جميع التغييرات الأخرى من خلال عملية إدارة التغيير العادية..

هناك فئة من التغييرات تتمثل في حل حادث وتسمى "التغييرات الطارئة". التغييرات الطارئة يجب تنفيذها دون أي تأخير في حالة الحاجة الملحة لإصلاح حادث، مثل هجوم منع الخدمة الموزع (DDoS) أو خلل خطير في البرنامج يتطلب التصحيح على الفور. يجب أن يتم وضع إجراء منفصل حول كيفية التعامل مع هذه التغييرات الطارئة. عادةً ما يتم تجاوز عملية إدارة التغيير العادية في البداية ويتم تنفيذ التغيير فورًا. بعد ذلك، لا يزال من الضروري اتباع الخطوات العادية لوثائق ما تم القيام به.

كما هو موضح، يمكن لعملية إدارة التغيير الشائعة أن تنظم جميع أنواع التغييرات.

العملية

عندما يتلقى مزود الخدمة طلب RFC، فإن الخطوة الأولى بعد تسجيله هي السماح له بالمرور عبر الفرز، مما يعني أنه يجب تقييم طبيعة التغيير حتى يمكن تحديد تأثيره المحتمل. نتيجة الفرز هي إرسال RFC إما إلى عملية إدارة التغيير المنتظمة، أو لطلب الاستيفاء أو إلى منظمة المشروع للتعامل معه.



إذا دخل RFC في عملية إدارة التغيير المنتظمة، فيجب تقييم صلاحيته من قبل الفريق الذي من المفترض أن ينفذه. قد يتعين على الفريق استشارة مقدم الطلب للتحقق من التفاصيل والموافقة على فترة زمنية يمكن نشر التغيير خلالها (نافذة التغيير). قد يتعين إنشاء خطة التراجع أو التراجع لتلبية الموقف الذي يفشل فيه النشر ويلزم التراجع عن التغيير.

في البيئات الكبيرة والمعقدة، قد يكون من الضروري أن يكون هناك مجموعة منفصلة تشرف على جميع طلبات RFC التي يتم تلقيها والتحقق مما إذا كان بعضها قد يتعارض مع بعضها البعض وبالتالي يجب نشرها بشكل منفصل. يُشار إلى هذه المجموعة باسم "المجلس الاستشاري للتغيير" (CAB)، وكما يوحي الاسم، فهي تنصح بكيفية التعامل مع طلبات RFC. ومع ذلك، لا ينبغي أن تؤدي مشاركة CAB إلى تأخير النشر، ولكن قد تكون هناك حاجة إليها لضمان استقرار الخدمات ومنع الحوادث المرتبطة بالتغيير.

يجب أن تتم الموافقة على التغيير من قبل الفريق الذي لديه أكبر قدر من المعرفة حول طبيعة التغيير وتأثيره على الخدمات المباشرة. ولذلك يتم ذلك على أدنى مستوى ممكن في المنظمة التي تتمتع بسلطة الموافقة على طلبات التغيير.

بمجرد الموافقة عليه وجدولته، ينتقل RFC إلى عمليات الإصدار والنشر (راجع القسم التالي).

في البيئات المؤتمتة بالكامل، مثل تطوير DevOps، قد تتم أتمتة جميع الخطوات المذكورة أعلاه أيضًا، طالما تم تعيين المعايير الصحيحة لفرز التغيير والتقييم والموافقة. وهذا يضمن الحد الأدنى من التأخير في نشر التغييرات.

المشاكل الشائعة

كان هناك الكثير من الانتقادات حول عمليات إدارة التغيير التي تنفذها العديد من المنظمات، وعادةً ما تشير إلى تأخيرات غير مقبولة في نشر طلبات التعليقات (RFC). المشاكل التالية هي في جوهر هذا:

- يجب تشغيل كافة التغييرات من خلال CAB. وهذا غير ضروري على الإطلاق لأنه يؤدي دائمًا إلى تأخير التغييرات ذات التأثير المنخفض. استخدم CAB فقط في البيئات المعقدة حيث يوجد خطر حدوث تعارضات بين طلبات RFC المختلفة وتأكد من اجتماع CAB هذا بشكل متكرر.
- يجب الحصول على العديد من الموافقات قبل نشر التغيير. وطالما تم إبلاغ أصحاب المصلحة المعنيين، فلا يلزم سوى موافقة حقيقية واحدة فقط للتغيير، وهي موافقة الفريق الذي ينشره فعليًا. لتقليل الحاجة إلى الموافقات، انظر أيضًا ما إذا كان من الممكن إجراء تغييرات بسيطة دون الحاجة إلى المرور بعملية الموافقة: يُعرف هذا المفهوم باسم "التغييرات القياسية" التي يمكن تنفيذها دون موافقات إضافية.
- تميل بيئات Agile و DevOps إلى "نسيان" إدارة التغيير نظرًا لسرعة النشر التي يتوقعها المستهلك. في الواقع، الطريقة التي تتعامل بها Agile مع قصص المستخدمين هي ببساطة إدارة التغيير طالما أنها تتضمن تقييم الوظائف المطلوبة والتأثير على الخدمات الحالية وتقليل التعارضات مع قصص المستخدمين الأخرى. في DevOps، حيث يتم أتمتة أكبر قدر ممكن، يمكن تنفيذ هذه الخطوات نفسها، ويمكن تنفيذها بطريقة آلية أيضًا، اعتمادًا على طبيعة الخدمات. تقع معظم أتمتة DevOps في مجال إدارة الإصدار والنشر، وهو ما سيتم تغطيته لاحقًا.

إدارة الإصدار والنشر

تعد إدارة الإصدار والنشر في إدارة الخدمة عمليتين مرتبطتين ارتباطًا وثيقًا ولكنهما متميزتان.

ببساطة، تتعلق إدارة الإصدار بماذا ومتى يتم إصدار خدمة أو عنصر خدمة، مع التركيز على الصورة الأكبر وضمان التوافق مع أهداف العمل، في حين أن النشر يتعلق بكيفية التعامل مع التفاصيل الفنية للحصول على خدمة جديدة أو محدثة مباشرة والتشغيلية.

الاهداف

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الإصدار والنشر في تخطيط حركة الإصدارات وجدولتها والتحكم فيها في بيئات الاختبار والبيئات الحية. هدفها الأساسي هو ضمان حماية سلامة البيئة الحية وإطلاق المكونات الصحيحة. يساعد تنفيذ عمليات إدارة النشر والإصدار جيدة التنظيم على تقليل الاضطرابات وتحسين جودة الخدمة وضمان تسليم التغييرات بطريقة خاضعة للرقابة.

الفوائد

الفوائد الرئيسية لعمليات الإصدار والنشر الجيدة هي كما يلي:

- تحسين جودة الخدمة: من خلال إدارة الإصدارات بشكل فعال، يمكن تقليل التأثير السلبي للتغيرات على جودة الخدمة.
- تحسين إدارة المخاطر: يساعد تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بالإصدارات على تقليل الاضطرابات في البيئة الحية.
- زيادة الكفاءة: يؤدي تبسيط عمليات الإصدار والنشر إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد.

المفاهيم الرئيسية

تتضمن إدارة الإصدار الأنشطة التي تركز على التخطيط والجدولة والتحكم في حركة الإصدارات للاختبار والبيئات الحية. هدفها الأساسي هو ضمان حماية سلامة البيئة الحية وإطلاق المكونات الصحيحة. وهو يشمل الإشراف على التغييرات والميزات المتعددة التي يتم تجميعها معًا في إصدار واحد، مما يضمن دمجها واختبارها في بيئة ما قبل الإنتاج قبل نشرها. تتضمن هذه العملية، والتي غالبًا ما يتم توثيقها في خطة الإصدار، التنسيق بين الفرق المختلفة، وتخطيط نوافذ الإصدار، وتوثيق الإصدارات (مثل ملاحظات الإصدار)، والتواصل والتدريب مع أصحاب المصلحة. ومن ناحية أخرى، فإن النشر هو عملية نقل الإصدار إلى بيئة مختلفة (التدريجي أو الاختبار أو البث المباشر/الإنتاج)، أو إلى أيدي المستخدمين. إنها

أكثر تقنية وتتضمن الأنشطة اللازمة لتنفيذ الخدمة الجديدة أو المحدثه قيد التشغيل. يتضمن ذلك إعداد البيئة المستهدفة، وتثبيت المكونات، وتكوينها لتتوافق مع الإعدادات المباشرة، وإجراء أي اختبارات ضرورية للتأكد من أن النشر يفي بالمعايير المطلوبة.

بعض المفاهيم الأخرى في هذه العمليات هي:

- سياسة الإصدار: مجموعة من القواعد التي توجه كيفية إدارة الإصدارات داخل المنظمة، بما في ذلك توقيت الإصدار، ومتطلبات التدريب، واحتياجات التوثيق، والتواصل حول الإصدارات، وما إلى ذلك.
- حزمة الإصدار: مجموعة من عناصر التكوين (CIs)، والأجهزة، والبرامج، والوثائق، وما إلى ذلك، التي سيتم إصدارها معًا.
- خطة النشر: خطة تفصيلية توضح كيفية نقل الإصدار إلى البيئة الحية.
- البيئة: تشير إلى الأقسام أو المناطق المباشرة والاختبارية والتطويرية التي يتم فيها إنشاء الخدمات واختبارها ونشرها وإدارتها.

العملية

1. **تخطيط الإصدار:** حدد النطاق والجدول الزمني والموارد المطلوبة للإصدار.
2. **البناء والاختبار:** تطوير حزمة الإصدار وإجراء اختبار شامل للتأكد من أنها تلي المتطلبات الوظيفية وغير الوظيفية. فكر في اختبار متطلبات المستخدم والأمن والجودة وغيرها من المتطلبات.
3. **التحقق من جاهزية الإصدار:** التأكد من أن جميع جوانب الإصدار كاملة وجاهزة للنشر؛ وقد يشمل ذلك أيضًا التأكد من تحديث وثائق المستخدم، وتدريب فرق الدعم، أو استعدادها لدعم الإصدار في البيئة المستهدفة.
4. **النشر:** انقل حزمة الإصدار إلى البيئة المباشرة وفقًا لخطة النشر.
5. **المراجعة والإغلاق:** بعد النشر، قم بمراجعة عملية الإصدار لتحديد أي دروس مستفادة وإغلاق الإصدار رسميًا. قد يشمل ذلك إغلاق أي تذاكر مشكلة ذات صلة، أو حوادث يهدف النشر إلى حلها. يجب الآن أيضًا تحديث أي تغييرات مجمعة في الإصدار.

المشاكل الشائعة

- **انعدام التواصل:** يمكن أن يؤدي ضعف التواصل بين الفرق إلى سوء الفهم والأخطاء أثناء عملية الإصدار.
- **عدم كفاية الاختبار:** يمكن أن يؤدي عدم كفاية الاختبار إلى إطلاقات تسبب مشكلات أكثر مما تحلها؛
- **سوء التخطيط:** بدون تخطيط شامل، يمكن أن تعاني الإصدارات من التأخير، ونقص الموارد، وتوسع النطاق؛
- **الفشل في إدارة المخاطر:** قد يؤدي عدم تحديد المخاطر وإدارتها إلى حدوث مشكلات غير متوقعة أثناء النشر؛
- **التوثيق غير الكافي:** قد يؤدي الفشل في توثيق الإصدار ومكوناته بشكل صحيح إلى حدوث ارتباك وصعوبات في استكشاف الأخطاء وإصلاحها.

التقديم (Provide)

تتضمن المرحلة الثالثة في نهج ITSM.express نهجاً شاملاً لحماية وقياس وتعزيز خدمات تقنية المعلومات. وهنا يجب حماية الخدمات التي تم تصميمها وبنائها وتقديمها من التهديدات في بيئة التشغيل. سيتم تحديد العديد من هذه التهديدات وتسجيلها في سجل المخاطر في مرحلة التعريف، على الرغم من إمكانية تحديد التهديدات الجديدة وإدارتها في جميع المراحل. في مرحلة التقديم هذه، يجب أيضًا التأكد من أن مزود الخدمة يفي بالوعود التي قطعها في المراحل السابقة، من خلال قياس أداء الخدمة ومقدم الخدمة. في هذه المرحلة، نحن مدعوون أيضًا إلى الالتزام بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة لعملائنا؛ ويمكن تحديد فرص التحسين من خلال قياس الخدمات، وكذلك من خلال الابتكار.

الحماية - أمن المعلومات

الأهداف

عندما يتعلق الأمر بأمن المعلومات، ينبغي اتباع نهج قائم على المخاطر باستخدام الإرشادات الخاصة بإدارة المخاطر في مرحلة التعريف. مرة أخرى، يُستخدم هنا معيار ISO 31000 كتوجيه عالي المستوى. ملاحظة مهمة بخصوص أمن المعلومات هي أنه يجب على كل فرد في مؤسسة مزود الخدمة والموردين والشركاء والمستهلكين المساهمة بشكل إيجابي في أمن المعلومات. يتطور مشهد التهديدات المعلوماتية باستمرار، لذا من المهم البقاء في المقدمة من خلال التحديث المنتظم لتقييمات المخاطر واستراتيجيات التخفيف. يساعد هذا النهج الاستباقي في الحفاظ على وضع فعال لأمن المعلومات ويضمن أيضًا الامتثال للوائح أمن المعلومات والخصوصية ذات الصلة.

لاحظ أن ISO/IEC 27001 هو المعيار الدولي لأمن المعلومات. إنه يحتوي على العديد من المتطلبات والتفاصيل حول تشغيل نظام إدارة أمن المعلومات أكثر مما هو معروض هنا.

العملية

من أجل تحديد مخاطر أمن المعلومات، يجب أولاً أن نفهم ما الذي يجب حمايته. من المهم تحديد وتسجيل أصول أمن المعلومات، مع فهم مدى أهمية أو قيمة هذه الأصول لمقدم الخدمة والمستهلكين. يمكن أن تتضمن أصول أمن المعلومات معلومات مادية (مثل السجلات الورقية)، بالإضافة إلى المعلومات الرقمية والشخصية. يتيح ذلك لمزود الخدمة تطبيق مستويات مناسبة من الحماية لأصول أمن المعلومات.

بمجرد معرفة أصول أمن المعلومات التي تحتاج إلى الحماية، يجب إجراء تقييم شامل للمخاطر، وتحديد التهديدات التي قد تواجهها هذه الأصول. من المهم ملاحظة أن التهديدات ليست ضارة دائمًا: فأصول المعلومات معرضة أيضًا لأعمال الطبيعة (الحرائق والفيضانات والرطوبة) والتهديدات العرضية. وفقًا لنهج إدارة المخاطر الموصوف، قم بتقييم التهديدات ونقاط الضعف المحتملة التي يمكن أن تؤثر على هذه الأصول. من خلال فهم احتمالية التهديدات المختلفة وتأثيرها المحتمل، يمكن تحديد أولويات أي معالجة ضرورية لمخاطر أمن المعلومات وفقًا لذلك.

يتضمن العلاج وضع استراتيجية للتخفيف من هذه المخاطر من خلال تنفيذ ضوابط أمنية قوية. وسيشمل ذلك وضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المعلومات بشكل آمن، وتنفيذ ضوابط الوصول المنطقية والمادية، وضوابط أخرى مثل الحماية من البرامج الضارة والنسخ الاحتياطي. وتشمل ضوابط أمن المعلومات أيضًا تدريب الموظفين على إجراءات التشغيل القياسية (لبناء الكفاءة ومنع الأخطاء) بالإضافة إلى التدريب على أفضل الممارسات الأمنية.

إحدى العمليات الفرعية المهمة في أمن المعلومات هي التحكم في الوصول، والذي يعد جزءًا من الأمن المادي (الوصول إلى المباني والمناطق الآمنة) وأمن التطبيقات (الوصول إلى التطبيقات والخوادم).

التحكم في الوصول

يشير التحكم في الوصول إلى العمليات والتقنيات المستخدمة لإدارة ومراقبة الوصول إلى موارد الشبكة والتطبيقات والبيانات. يتم استخدامه للتأكد من أن المستخدمين والأنظمة المصرح لهم فقط هم من يمكنهم الوصول إلى معلومات ووظائف معينة، مما يعزز الأمان والامتثال. يعد التحكم في الوصول أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها وتوافرها. من خلال التحكم في من يمكنه الوصول إلى ماذا، يمكن للمؤسسات حماية البيانات الحساسة من الوصول غير المصرح به، ومنع خروقات البيانات، والامتثال للمتطلبات التنظيمية.

يتضمن تنفيذ التحكم في الوصول تحديد السياسات والأدوار والأذونات التي تحدد الموارد التي يمكن للمستخدمين الوصول إليها والإجراءات التي يمكنهم تنفيذها. يتضمن هذا عادةً عمليات مصادقة المستخدم والترخيص والتدقيق، والتي غالبًا ما تكون مدعومة بأنظمة إدارة الهوية والوصول (IAM) أو التقنيات ذات الصلة.

القياس

الأهداف

يعد قياس خدمات تقنية المعلومات بشكل فعال أمرًا بالغ الأهمية لفهم الأداء وتحسين تقديم الخدمات والمواءمة مع احتياجات المستهلك وأهداف العمل.

في قسم التعريف، تم وصف تقارير المستهلك ويجب على مزود الخدمة أيضًا قياس الخدمات وأدائها للتأكيد والإبلاغ عن أنهم يقدمون (أو لا) يقدمون مستويات الخدمة المطلوبة.

الفوائد

يجب أن تساعد الأفكار المكتسبة من تحليل البيانات مزود الخدمة في اتخاذ قرارات مستنيرة. وقد يتضمن ذلك معالجة المجالات التي يتأخر فيها الأداء، أو إعادة تخصيص الموارد، أو إجراء تغييرات على الخدمات أو العمليات. يشير هذا إلى المساهمة التي يقدمها القياس في العملية التالية الموضحة في توفير التحسين المستمر.

المفاهيم الرئيسية

يتم قياس الخدمات لأسباب عديدة، بما في ذلك تحسين رضا العملاء، أو تقليل وقت التوقف عن العمل، أو تحسين استخدام الموارد. في تعريف تقارير المستهلك تم وصف الحاجة إلى وضع أهداف واضحة ومقاييس محددة قابلة للقياس وأهدافها. القياس أمر بالغ الأهمية لإعداد التقارير. هناك العديد من الخدمات التقنية، التي لا يراها المستهلك، والتي تساهم في الخدمات التي تواجه العملاء والتي يجب قياسها أيضًا. يمكن أن تساهم هذه التدابير في رؤية الأداء وتحديد الأحداث المهمة التي قد تتطلب التدخل لاستعادة الأداء الطبيعي ومستويات الخدمة.

العملية

وكجزء من هذه العملية، يجب تحديد البيانات التي سيتم جمعها، وكيف سيتم تفسير هذه البيانات واستخدامها لمقاييس الأداء، بما في ذلك اختيار الأدوات والعمليات المناسبة. على سبيل المثال، يمكن لمزود الخدمة استخدام أدوات المراقبة الآلية لتتبع أداء النظام أو استخدام الاستبيانات لقياس رضا المستهلك. يمكن لأنشطة القياس، خاصة عندما تكون آلية، أن تولد كميات كبيرة من البيانات لذلك من المهم أن يتم فهم ما هي البيانات التي يتم جمعها ولماذا: ما هي قيمة البيانات لأهداف المنظمة؟. بمجرد نشر الأدوات والتقنيات والمسوحات اللازمة لجمع البيانات، يجب على مزود الخدمة التأكد من دمج هذه الأدوات بشكل صحيح مع الأنظمة التابعة وأنها تلتقط البيانات بدقة واتساق.

وينبغي تحليل البيانات التي تم جمعها بانتظام للحصول على رؤية. يجب عليك البحث عن الاتجاهات والأنماط ومجالات الاهتمام. تتضمن هذه الخطوة غالبًا استخدام أدوات تحليل البيانات التي يمكنها التعامل مع كميات كبيرة من البيانات وتوفير تصورات ذات معنى، وقد تساهم في أنشطة وأدوات إدارة الأحداث أو حتى تشكل أساسًا لها.

وينبغي إدراج النتائج الموجزة التي تسلط الضوء على المخاوف والاستثناءات والاتجاهات في تقارير واضحة وموجزة. ويجب أن تكون هذه التقارير مصممة خصيصًا لجمهورها - على سبيل المثال، قد تحتاج الفرق الفنية إلى بيانات أداء مفصلة، في حين قد تفضل الإدارة التنفيذية ومالكي ومديري الخدمات والمستهلكين ملخصات عالية المستوى.

المشاكل الشائعة

المراجعة والضبط: تتغير بيانات تقنية المعلومات واحتياجات العمل باستمرار، لذا من المهم المراجعة المنتظمة وتعديل المقاييس أو طرق التجميع أو تقنيات التحليل لدينا عند الاقتضاء. وهذا يضمن أن تظل قياساتنا ذات صلة ومتوافقة مع أهداف أعمالنا.

التحسين (Improve)

الأهداف

كما هو الحال مع إدارة المخاطر وأمن المعلومات، يمكن لكل فرد في مؤسسة مزود الخدمة والموردين والشركاء والمستهلكين المساهمة بشكل إيجابي في التحسين المستمر. يجب أن تتعلم المنظمة من تعليقات العملاء، والبيانات التي تم جمعها وتحليلها والإبلاغ عنها في القياس، للمساعدة في إجراء تغييرات متكررة لتعزيز تقديم الخدمة، أو تلبية أهداف الخدمة واحتياجات العمل بشكل أفضل، أو تحسين أهداف الخدمة نفسها.

العملية

يتضمن النهج الشائع والمباشر للتحسين المستمر الخطوات التالية:

- 1) **تحديد فرصة التحسين:** تعرف على المجالات التي لا تلبى فيها خدماتنا التوقعات، أو حيث تكون العمليات أو إجراءات التشغيل غير فعالة، أو حيث توجد فرص أخرى للتحسين. ويمكن تحديد هذه الفرص من خلال تعليقات العملاء أو مقاييس الأداء وإدارة المخاطر، وإدارة أمن المعلومات أو مراجعات الخدمة المنتظمة.
- 2) **فهم الوضع الحالي:** قم بفحص الخدمة أو العملية الحالية أو أي هدف آخر للتحسين للحصول على خط أساس مناسب قبل التحسين، وفهم التحسينات التي يمكن إجراؤها. قد يتضمن ذلك فحص تقارير الحوادث أو سير العمل أو تخصيص الموارد.
- 3) **وضع أهداف واضحة وواقعية:** بمجرد معرفة ما يحتاج إلى تحسين، يجب على المنظمة وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق. غالبًا ما تُظهر التحسينات المتكررة الصغيرة نتائج رائعة بأقل قدر من التعطيل أو المقاومة. كن واضحًا بشأن ما تريد تحقيقه من خلال التحسين. قد يكون هذا أوقات استجابة أسرع، أو أخطاء أقل، أو رضا أكبر للمستهلك. في هذه الخطوة، يجب تحديد كيفية قياس نجاح تحسيننا وتحديد الأهداف المتوقعة. ومن المنطقي استخدام نفس المقاييس أو أساليب التغذية الراجعة التي حددت الحاجة إلى التحسين في المقام الأول.
- 4) **التخطيط للتحسين:** بناءً على التحليل، قم بوضع خطة لكيفية إجراء التحسينات. وينبغي أن يشمل ذلك إجراءات محددة، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني. ومن المهم أن نكون واقعيين وأن نأخذ في الاعتبار التحديات المحتملة.
- 5) **تنفيذ التحسين:** وضع الخطة موضع التنفيذ. وقد يتضمن ذلك تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة، أو تحديث الأجهزة أو البرامج، أو تعديل خطوات العملية أو إزالتها، أو إضافة عناصر تحكم، أو تغيير طرق الاتصال مع العملاء.
- 6) **مراقبة ومراجعة التحسين:** بعد تنفيذ التغييرات، قم بمراقبة الخدمة عن كثب لمعرفة ما إذا كانت التحسينات تعمل، وقياس التحسين باستخدام المقاييس والأهداف المخطط لها عندما نضع أهداف التحسين. واستنادًا إلى الرصد، قد تكون هناك حاجة لإجراء مزيد من التعديلات على التحسينات التي تم إجراؤها.

إن تحسين الخدمة ليس شيئاً يحدث لمرة واحدة، بل هو مستمر، إنه دورة مستمرة من التحسين، وبالتالي فإن الخطوة التالية هي المتابعة مع الخطوة الأولى مرة أخرى، وتحديد هدف التحسين التالي.

الاستجابة

يتعين على مقدمي الخدمة في كثير من الأحيان التواصل مع المستهلكين كجزء من تقديم الخدمة - على وجه التحديد المستخدمين النهائيين للخدمات، بغض النظر عما إذا كان مزود الخدمة أو المستخدم هو من بدأ هذا الاتصال. ومن المهم أن تكون هناك وسائل اتصال محددة بوضوح، والتي توفر أيضًا مسارًا للتدقيق. وأفضل طريقة للقيام بذلك هي توفير نقطة اتصال واحدة، مثل مكتب الخدمة؛ ومع ذلك، لا ينبغي أن يساء فهم ذلك على أنه وسيلة اتصال واحدة. يتم توجيه عمليات الاستجابة من خلال الاتصال الذي يتم تسهيله من خلال نقطة اتصال واحدة، وتوفر الأنظمة الموضوعية لتسهيل هذا الاتصال وسيلة للتصعيد وتتبع النشاط والحالة والقياس والإدارة اليومية.

العمليات التقليدية الموجودة في مرحلة الاستجابة هي:

- إدارة الطلبات
- إدارة الحوادث
- إدارة المشاكل
- تقارير الخدمة، و
- تحديث المستخدم/إدارة التنبيه

يتم عرض عملية الاستجابة الموضحة فيما يلي هنا كنهج موحد للتعامل مع استعلامات المستخدم، بما في ذلك إدارة الحوادث وإدارة الطلبات وإدارة المشاكل. نحن نسمي هذه العملية الموحدة عملية الاستجابة. تسمى نقطة الاتصال الوحيدة للتواصل حول عملية الاستجابة بمكتب الخدمة.

مكتب الخدمة (Service Desk)

الأهداف

أهداف مكتب الخدمة هي:

- توفير نقطة اتصال واحدة لمستهلكي الخدمة (المستخدمين في المقام الأول)؛
- تسهيل استعادة الخدمة.
- توجيه طلبات المستخدمين وتسهيل النتائج.
- توفير حل من المستوى الأول للحوادث والطلبات حيثما أمكن ذلك؛
- تسجيل وتتبع الاتصالات والتدخل إذا كانت أنشطة العملية لا تفي بمعايير الجودة (المحددة عادة في اتفاقية مستوى الخدمة)؛ و
- كن قناة للتعامل بفعالية مع المشاكل عندما يعتمد المزود على دعم أطراف ثالثة (مثل إدارة التصعيد).

الفوائد

- يعرف المستخدمون بالضبط من يجب الاتصال به وكيفية الاتصال بمزود الخدمة.
- يمكن تسجيل المشاكل (الحوادث في المقام الأول) وطلبات الخدمة وبالتالي إدارتها لضمان الالتزام بمعايير الخدمة.

يمكن استخدام البيانات المسجلة من أجل:

- تحسين الخدمات ومكونات الخدمة؛
- تقرير عن أداء مقدم الخدمة؛ و
- فهم حالة الخدمة بشكل أفضل لتحسين قيمة الخدمة المستقبلية.

العملية

مكتب الخدمة عادة:

- تسجيل استعلامات المستخدم (الحوادث وطلبات الخدمة)؛
 - استجيب لاستفسارات المستخدم من خلال توفير الدعم من المستوى الأول؛
 - التواصل مع الأطراف الثالثة التي تعتمد عليها الخدمة؛
 - يزود المستخدمين بالتعليقات؛
 - يبقى أصحاب المصلحة على اطلاع دائم (على سبيل المثال أثناء انقطاع الخدمة)؛ و
 - تقارير عن البيانات التي تم جمعها لأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- النقطة الثانية لها أهمية خاصة، حيث يجب أن يتمتع وكيل مكتب الخدمة بالمهارات والأدوات الفنية لحل وإغلاق غالبية الاستفسارات (الحوادث والطلبات) المسجلة في المكتب.
- قد يتم أيضًا تكليف مكتب الخدمة (خاصة في المؤسسات الصغيرة) بأداء أنشطة تشغيلية أخرى مثل مراقبة الخدمة وإجراء النسخ الاحتياطية وإدارة أنشطة الدعم التشغيلي.

المشاكل الشائعة

فيما يلي بعض المشاكل الشائعة التي تحدث عند تشغيل مكتب الخدمة وكيفية إصلاحها:

- **الافتقار إلى فهم الأعمال (سياق المستخدم).**
يجب أن يفهم موظفو مكتب الخدمة كيفية عمل أعمال المستهلك وأن يحددوا على الفور ما إذا كان استعلام المستخدم يتعلق بعنصر حاسم في نجاح الأعمال.
يحتاج وكلاء مكتب الخدمة إلى تلقي التدريب الأساسي لمساعدتهم على فهم سياقات الاستعلامات التي قد يتعين عليهم التعامل معها أثناء واجباتهم.
- **الافتقار إلى الفهم التقني**
يجب أن يفهم وكلاء مكتب الخدمة تصميم الخدمات والاعتماد بين مكونات الخدمة والمهارات الفنية المرتبطة بها حتى يتمكنوا من توفير حل المكالمات الأولى لغالبية المشاكل المسجلة في مكتب الخدمة.
يجب أن يكون لدى وكلاء مكتب الخدمة رؤية عالية المستوى لبنية خدماتهم. وهذا يساعدهم على تحديد نقاط التعقيد التالية بسرعة إذا لم يتمكنوا هم أنفسهم من حل المشكلة.
تأكد من أن وكلاء مكتب الخدمة لديهم المعرفة الكافية للتعامل مع معظم استفسارات المستخدم في نقطة الاتصال الأولى. قم بتدريب وكلاء مكتب الخدمة على البيئة التقنية التي يحتاجون إلى دعمها وتزويدهم بالأداة المناسبة لحل استفسارات المستخدم.
- **الافتقار إلى المعلومات/البيانات الصحيحة والأدوات المتكاملة**

لا يمكن لمكتب الخدمة أن يعمل بدون أدوات الدعم المناسبة، ونظرًا لأن أدوات مكتب الخدمة تُستخدم غالبًا لوظائف الدعم والإدارة الفنية، فإن الأمر يتطلب دراسة متأنية واختيارًا واستثمارًا. مطلوب نظام إدارة خدمة متكامل للقيام بهذا العمل.

سيكون الدعم دائمًا دون المستوى الأمثل ما لم يكن من الممكن إدارة البيانات المسجلة حول استعلامات المستخدم بشكل فعال عبر مشهد الموفر. ثلاثة عناصر لها أهمية خاصة:

- يجب تسجيل البيانات الصحيحة لتسهيل نتائج جودة الخدمة؛
- يجب أن يكون سير العمل بسيطًا وقابلًا للتكوين ليتوافق مع نوع الاستعلام الذي يتم التعامل معه؛
- يجب أن تكون البيانات المتعلقة بجميع الاستعلامات المسجلة والوصول إلى البيانات الأخرى التي ستساعد في حل الاستعلام متاحة مجانًا ويمكن الوصول إليها بسهولة.

• نقص مهارات التواصل والتعاطف

يجب على مقدمي الخدمات الاستثمار في التدريب الذي يساعد الوكلاء على التواصل بشكل أفضل والتعاطف مع المستخدمين. إن تيسير النتائج بشكل فعال في هذا السيناريو لا يتعلق فقط بالقدرة التقنية؛ غالبًا ما يعتمد رضا المستخدمين بشكل حصري على تفاعلاتهم مع مكتب الخدمة.

قياس النتائج الناجحة

يمكن إجراء قياس أداء مكتب الخدمة بعدة طرق ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بعملية القياس والتحسين المستمر في مرحلة التقديم.

التدابير الممكنة لمكتب الخدمة من وجهة نظر المستخدم هي:

- سهولة الاتصال بمكتب الخدمة؛
- جودة حل الاستعلام؛
- سرعة حل الاستعلام.
- خبرة في تفاعل مكتب الخدمة.

التدابير الممكنة لمكتب الخدمة من وجهة نظر مقدم الخدمة هي:

- الوقت للرد على استفسار.
- الوقت لحل الاستعلام.
- % تم تحقيق حل المكالمات الأولى.
- عدد المكالمات لكل (فترة زمنية) لكل وكيل يتم التعامل معه.
- عدد المكالمات لكل (فترة زمنية) لكل وكيل تم حلها.
- النسبة المئوية للمكالمات التي أعيد فتحها - على الرغم من أن البعض قد يختلف مع ممارسة إعادة فتح المكالمات، فمن المهم التأكد من أنه بمجرد إغلاق المكالمات تم حل الاستعلام بنجاح، وتقليل تكرار حدوثه - وهذا هو ما يتم قياسه هنا .

حل استفسارات المستخدم

يتم تقديم عملية واحدة بسيطة هنا للتعامل مع جميع استعلامات المستخدم - والتي قد تكون، وفقاً لمصطلحات إدارة الخدمة التقليدية، حوادث وطلبات خدمة وحتى مشكلات.

ما يتم تمثيله هنا هو خط أساس بسيط يمكن دائماً التوسع فيه مع تطور الاحتياجات التنظيمية؛ ومع ذلك، فإن التعقيد يجلب الكثير من التحديات الإضافية.

غالبًا لا يتم التعامل مع استفسارات المستخدم بشكل كامل، حيث يتم وضع حلول بديلة أو إصلاحات مؤقتة لاستعادة الخدمة بسرعة، مع العلم أنه لم تتم معالجة السبب الجذري للانقطاع. تعتمد الإرشادات الواردة في هذا القسم على الخبرة التي تفيد بأن معظم المنظمات تتحدث عن معالجة الأسباب الجذرية بعد وقوع الحدث، وعلى هذا النحو تم توضيح نهج "العملية الواحدة" هنا.

عملية الاستجابة

الاهداف

الهدف من هذه العملية هو استمرار توافر الخدمات. وتضمن العملية ذلك من خلال تسهيل الاتصال وطلبات المستخدمين، واستعادة انقطاع الخدمة، وضمان عدم تكرار انقطاع الخدمة.

الفوائد

- تحسين إنتاجية المستخدمين النهائيين للخدمة؛
- تحسين إنتاجية موظفي مقدمي الخدمة؛
- تحسين رضا المستخدمين النهائيين للخدمة؛
- بيانات دقيقة عن تدهور الخدمة أو انقطاعها وتسهيل تصميم الخدمة وتخطيطها؛
- تسهيل فهم أفضل لتكلفة عدم توفر الخدمة والتكلفة الحقيقية للخدمة.

المفاهيم الرئيسية

تتناول هذه العملية ثلاثة مفاهيم وخطوط عمل رئيسية، ويجب على مقدمي الخدمة الذين يعتقدون أنهم يريدون تقسيم ذلك إلى ثلاث عمليات متميزة أن يشعروا بالحرية في القيام بذلك. ومع ذلك، نعتقد أن هناك اختلافات قليلة جدًا بين كيفية التعامل مع الحوادث والطلبات، بحيث يكون التمييز أكاديميًا في العديد من المنظمات.

على مدار عقود، لاحظنا أنه عندما يصبح التعامل مع الحوادث (مثل عدم توفر الخدمة أو تدهورها) هو التركيز الأساسي، يتم إهمال التعامل مع السبب الجذري بعد استعادة الخدمة (يشار إليه عمومًا باسم إدارة المشاكل). ولذلك، نعتقد أن اتباع نهج متكامل أمر له ما يبرره، ويكون حكيماً حيثما تم تنفيذه.

ولكن ما هي الحوادث والمشاكل والطلبات التي تتناولها هذه العملية؟

الحوادث هي انقطاع الخدمة أو تدهور الخدمة مما يمنع المستخدم من الحصول على الفائدة الكاملة التي من المفترض أن تقدمها الخدمة. غالبًا ما تكون حالات الانقطاع أو انخفاض أداء الخدمة هذه نتيجة لبعض المشاكل الهيكلية الأساسية في تصميم الخدمة أو تشغيلها، والتي غالبًا ما تكون غير مرئية بشكل واضح. ومع ذلك، ما لم تتم معالجة هذه المشاكل بشكل صحيح، فإنها سوف تتكرر لأن الأسباب الجذرية للحوادث لا تزال قائمة. غالبًا ما يسمى التعامل مع السبب الجذري للحوادث بإدارة المشاكل.

أي استفسار آخر لدى المستخدم فيما يتعلق باستخدام الخدمة هو طلب. يتضمن ذلك أسئلة حول استخدامها أو الوصول إلى ميزات الخدمة أو إجراءات مزود الخدمة لمساعدة المستخدمين على تعظيم فوائد استخدام الخدمة. تتضمن هذه غالبًا طلبات لمخرجات الخدمة المخصصة، أو المواد الاستهلاكية المستخدمة في تقديم الخدمة، أو المخرجات الخاصة - مثل تقارير الخدمة.

لاحظ أن طلبات توفير ميزات الخدمة الجديدة أو المتغيرة لا يتم التعامل معها كطلبات خدمة بل كطلبات للتغيير ويتم تسهيلها من خلال عملية إدارة التغيير. يمكن استخدام هذه العملية لتسجيل مثل هذه الطلبات ثم تمريرها إلى العملية التي تتعامل مع تغيير الخدمة وتخصيصها.

ومع ذلك، فإن العديد من التغييرات التي يطلبها المستخدمون غالبًا ما تكون مفهومة جيدًا، وتكون المخاطر معروفة. ويمكن إدارتها من خلال تلبية الطلب ضمن حدود معينة، ويمكن تعليم موظفي الدعم في الخطوط الأمامية كيفية تسهيل هذا التغيير الموحد.

تقوم المنظمات بتعيين مستويات الأولوية للطلبات بناءً على تأثير الطلب وإحاحه والجداول الزمنية المرتبطة به والتي تؤثر على تحقيق التأثير السلي.

غالبًا ما تتم استعادة الخدمات باستخدام إصلاح مؤقت أو حل بديل، ومن الناحية النظرية، يتم إغلاق الحادث بمجرد أن يتمكن المستخدم من استئناف وظائفه اليومية العادية.

تجدر الإشارة إلى أنه حتى لو بدا أن الحادث قد تم إغلاقه، لم يتم التعامل مع السبب الجذري، وهذا غالبًا ما يؤدي إلى المزيد من تدهور الخدمة، وخدمة غير مستقرة، والمزيد من انقطاع الخدمة - وهو ما قد يتحول قريبًا إلى حلقة مفرغة.

في النهج التقليدي لإدارة الخدمة، يتم استخدام عملية منفصلة (إدارة المشاكل) للعثور على الأسباب الجذرية وتنفيذ الإصلاحات الدائمة - والمشكلة الوحيدة هي أن عددًا قليلًا جدًا من المؤسسات تفعل ذلك بشكل جيد أو لا تفعله على الإطلاق.

نحن نقترح نهجًا متكاملًا لإدارة الحوادث/ المشاكل، وتشير الأدلة إلى أن احتمالية التعامل مع أسباب الحوادث أعلى بكثير باستخدام نهج متكامل.

جميع الأساليب الشائعة للعثور على السبب الجذري لحادث واحد أو أكثر والقضاء عليه تشترك في ما يلي.

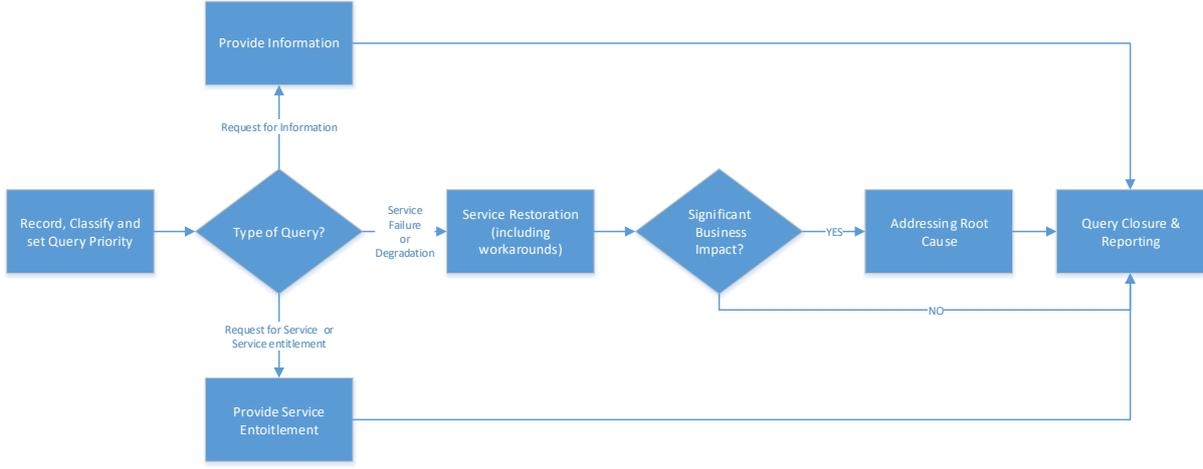
- تحديد ماهية المشكلة؛
- العثور على السبب الجذري - لاحظ أن التحليل السببي ليس ضروريًا؛ تحليل السبب الجذري، كسبب، يمكن أن يكون له سبب في حد ذاته: لإصلاح مشكلة ما بشكل دائم، تحتاج إلى تتبع سبب الأسباب حتى تصل إلى جذر المشكلة؛
- تنفيذ تدابير لإصلاح السبب الجذري.

من المناسب هنا ملاحظة الحذر - لا تفترض وجود سبب جذري واحد - فغالبًا ما تكون هناك أسباب جذرية.

لا ينبغي أن تتضمن جميع طلبات المستخدم تقييم السبب الجذري، ولكن الطلبات ذات الأولوية العالية يجب أن تتضمن ذلك بالتأكيد.

العملية

تتضمن العملية الشاملة لضمان الاستجابة الشاملة لاستفسارات الخدمة المكونات التالية.



1. تسجيل وتصنيف وتعيين أولوية الطلب

عندما يتم تسجيل طلبات المستخدم، يجب على وكلاء مكتب الخدمة فهم الخدمات جيداً بما يكفي ليس فقط لتسجيل الاستعلام ولكن أيضاً لتصنيف نوع الطلب بشكل صحيح وتعيين أولوية للطلب الذي يتماشى مع تأثير الأعمال أو تأثيرها.

يتضمن التسجيل عادةً معلومات مثل تفاصيل المستخدم والموقع والخدمة المتأثرة والأعراض أو التأثيرات النموذجية التي حدثت.

يتضمن التصنيف تحديد نوع الطلب (على سبيل المثال، طلب للحصول على معلومات، أو طلب استحقاق خدمة، أو تدهور الخدمة أو فشلها - المستخدم لبدء سير عمل معين)، وأخيرًا، التأثير على الأعمال، والذي يتم استخدامه لتحديد أولوية الطلب.

واستنادًا إلى نوع الطلب، يمكن استخدام سير عمل أو إجراء محدد لتمكين الإغلاق السريع للطلب.

2. مكتب الخدمة

Just because the service desk is a single point of contact, it does not mean that the phone is the only source of access to the service desk. The service desk should be able to effectively facilitate user requests regardless of the means of contact the user made.

3. تقديم المعلومات

غالبًا ما تقوم المؤسسات بإعداد استجابة قياسية للأسئلة الشائعة (FAQ)، وهي مصدر مفيد للإجابة على طلبات المستخدمين. يمكن إجراء ذلك عبر الإنترنت ويجب أن يكون متاحًا أيضًا لجميع وكلاء مكتب الخدمة.

إذا لم يكن من الممكن تلبية طلب المستخدم للحصول على المعلومات من خلال تقديم إجابة قياسية. يجب على مكتب الخدمة إحالة الاستعلام إلى المورد الموجود في المؤسسة والذي سيكون في وضع أفضل للقيام بذلك - ومرة أخرى، هناك حاجة إلى المعرفة التجارية للقيام بذلك بفعالية.

4. استحقاقات الخدمة

استحقاقات الخدمة هي أدوات للمستخدمين النهائيين للوصول إلى الموارد، مثل الوصول إلى التطبيق أو الوصول إلى مستند. يمكن التعامل مع هذا النوع من الاستعلام بسهولة في مكتب الخدمة بمجرد قيام الوكيل بالتحقق من صحة الاستحقاق.

ومع ذلك، من الضروري أحياناً أيضاً تصعيد استحقاقات الخدمة إلى فرد يتمتع بالمهارات وإمكانية الوصول والأقدمية للتعامل مع هذا النوع من الاستعلام على وجه التحديد.

5. استعادة الخدمة

غالبًا ما تتطلب استعادة الخدمات الفاشلة أو المتدهورة كفاءة فنية؛ ومع ذلك، فإن المعرفة التقنية العميقة ليست مطلوبة دائمًا إذا تم تسجيل الجهود السابقة بشكل صحيح واستخدامها كقاعدة بيانات مرجعية.

حدد الحل المحتمل لمشكلات الخدمة الشائعة في مكتب الخدمة في محاولة لتحسين معدلات حل المكالمات الأولى.

إذا لم يتمكن وكيل مكتب الخدمة من حل الحادث، فيجب أن يكون لديه المعرفة التقنية الكافية لإعادة توجيه (تصعيد) الاستعلام إلى المورد الفني الذي من المرجح أن يكون قادرًا على حل الحادث.

إذا تم تصعيد الحوادث، فيجب على مكتب الخدمة مراقبة التقدم والتحقق مع المستخدمين من أنه تم التعامل مع الحادث بما يرضيهم عندما يشير المورد الفني والمستخدم النهائي إلى أنه تم حل الحادث.

هنا، يتم إدراج عملية فرعية، يتم تعريفها عادةً على أنها عملية منفصلة تسمى إدارة المشاكل.

قبل أن يتم إغلاق الحوادث، يجب على مكتب الخدمة تحديد ما إذا كان الحادث ذو طبيعة حرجة وله تأثير كبير على الأعمال أم لا. إذا كانت الإجابة بنعم، فلا يمكن إغلاق الحادث ولكن يجب تعيينه لمورد فني أعلى لتحليل السبب الجذري. في هذه الحالة، لا يمكن إغلاق الحادث إلا بعد تحديد السبب الجذري لتدهور الخدمة أو فشلها ومعالجته.

6. معالجة الأسباب الجذرية

يجب إجراء مزيد من التحقيق في جميع حالات تدهور الخدمة وحالات الفشل التي كان لها تأثير مادي على أعمال المستهلك (بعد استعادة الخدمة) لتحديد السبب الجذري لهذه الانقطاعات. وبما أن هذه الانقطاعات كان لها تأثير مادي على الأعمال، فلا يمكن لمزود الخدمة إهمال ضمان عدم تكرار انقطاع الخدمة أو تدهورها في المستقبل.

والطريقة المختارة للقيام بذلك متروكة لمزود الخدمة.

التوجيه المحدد الوحيد المتبقي هنا هو أنه من غير المرجح أن يتم إسناد هذه المهمة إلى فرد واحد، حيث لن يمتلك أي شخص المهارات المطلوبة للنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة. من الأفضل أن يتم حل المشاكل باستخدام فريق متعدد التخصصات من الخبراء الفنيين وخبراء الأعمال للوصول حقًا إلى السبب الجذري أو أسباب تدهور الخدمة أو انقطاعها.

بمجرد العثور على السبب (الأسباب) الجذرية، يجب اتخاذ الإجراءات لمعالجة المشكلة بشكل دائم. يتضمن هذا غالبًا إجراءات تتطلب تقييماً رسمياً لإجراء هذه التغييرات ويجب معالجتها من خلال عملية التغيير.

7. الإغلاق والإبلاغ

ينبغي مراجعة جميع الطلبات وإغلاقها رسمياً؛ يمكن أن يكون هذا في كثير من الأحيان بسيطاً مثل سؤال المستخدم الذي قام بتسجيل الطلب عما إذا كان راضياً عن الاستجابة والحل المقدم.

ومع ذلك، فإن المراجعة الرسمية وتنفيذ الإجراء التصحيحي (معالجة السبب (الأسباب)، التي تخضع عادة لإدارة التغيير) هي معايير الإغلاق النهائية لتدهور الخدمة والفشل الذي كان له تأثير مادي على الأعمال.

في هذه الحالات، من الحكمة أيضاً تقييم اتجاهات الاستعلام للتحقق من أن المنطقة المعنية قد أظهرت تحسناً ملحوظاً من حيث جودة الخدمة المقدمة. استخدام تحليل الاتجاه لتقييم مدى توفر الخدمة وتحسين القدرات.

يجب أن يكون الوصول إلى مكتب الخدمة وبيانات عملية الحل متاحًا ومجهول الهوية عندما يتعلق الأمر بالمعلومات الخاصة قبل مشاركتها مع تخصصات الخدمة الأخرى.

سيتم توفير المزيد من الإرشادات التفصيلية في إطار عملية إعداد تقارير الخدمة.

المشاكل الشائعة

- تكون أنشطة الاستجابة فعالة فقط إذا تم الحفاظ على نهج منضبط لتسجيل المشاكل وتتبعها والاستجابة لها وحلها في المنظمة. وهذا يعني في كثير من الأحيان تعليمًا مستمرًا وعميقًا للعملاء وموظفي مقدمي الخدمة. يجب على الجميع أن يفهموا ما يتم، وكيف يتم، وما يمكن توقعه.
- وكلاء مكتب الخدمة الذين لا يستطيعون حل معظم الاستفسارات عند نقطة الاتصال الأولى لا يقدمون المساعدة ولا يقدمون المستوى الصحيح من الخدمة. وينبغي تجنب أسلوب "التقاط وإرسال" النموذجي الذي تتبناه العديد من المنظمات - وهذا ليس مكتب خدمة، لأنه ليس لديه القدرة على تقديم قيمة الخدمة للمستخدمين والمستهلكين الآخرين. يجب أن يكون وكلاء مكتب الخدمة على دراية جيدة بهذه العملية وأن يتمتعوا بالمهارات والمعلومات والتقنية الصحيحة لتسهيل حل استعلامات المستخدم بشكل سلس.
- يجب أن تتناسب طرق الاتصال مع السياق الذي يتم نشرها فيه. كن حذرًا عند نشر تسجيل المساعدة الذاتية للحوادث التي لا تكون فيها مهارات المستخدم وفهم سياق الخدمة ذات أهمية. إن إرسال بريد إلكتروني حيث يحتاج أحد الأشخاص من مكتب الخدمة إلى الاتصال مرة أخرى وإعادة تسجيل الاستعلام ليس أمرًا مثيرًا ويطلق فترة انقطاع الخدمة الإيجابية.
- التأكد من إجراء المزيد من التحقيقات في الأسباب الجذرية لجميع تدهور الخدمة وحالات الفشل التي كان لها تأثير مادي على العمل، ويتم وضع حل دائم لمعالجة السبب (الأسباب).