



EXPRO

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية
Expenditure Efficiency & Projects Authority

الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق

المجلد 5، الفصل 2

إجراءات خدمة العملاء

رقم الوثيقة : EOM-ZO0-PR-000007-AR
رقم الإصدار : 000



جدول المراجعات

رقم الإصدار	التاريخ:	سبب الإصدار
000	2020/03/31	للاستخدام



يجب وضع هذا الإشعار على جميع نسخ هذا المستند إشعار هام وإخلاء مسؤولية

هذه "الوثيقة" هي ملكية حصريّة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. يعد هذا الإشعار والشروط الواردة به جزءاً لا يتجزأ من هذا المستند. ويجوز للجهات العامة الإفصاح عن محتوى هذا المستند أو جزء منه لمستشاريها و/أو المتعاقدين معها، شريطة أن يتضمن هذا الإشعار. أي استخدام أو إجراءات تنبثق عن هذا المستند أو جزء منه، من قبل أي طرف، بما في ذلك الجهات العامة و/أو مستشاريها و/أو المتعاقدين معها، يكون على المسؤولية التامة لذلك الطرف ويتحمل المخاطر المرتبطة به. وتخلى الهيئة مسؤوليتها للحد المسموح به نظاماً عن أي تبعيات (بما في ذلك الخسائر والأضرار مهما كانت طبيعتها والتي يُرفع بها مطالبات بصرف النظر عن الأسس التي بُنيت عليها بما في ذلك الإهمال أو خلافه) تجاه أي طرف ثالث تكون ناتجة عن أو ذات علاقة باستخدام هذا المستند بما في ذلك الإهمال أو التقصير. تسري صلاحية هذا المستند وما تضمنه من محتويات استناداً على الشروط الواردة به واعتباراً من تاريخ إصداره.



قائمة المحتويات

1.	الفرض	5
2.	النطاق	5
3.	التعريفات	5
4.	المراجع	6
5.	الأدوار والمسؤوليات	6
6.	الإجراءات	8
1-6	العميل الداخلي	8
2-6	العميل الخارجي	9
3-6	ما المقصود بخدمة العملاء؟	9
4-6	رؤية العميل	10
5-6	بيانات رؤية الجهة العامة	11
6-6	قيم العميل	12
7-6	ميثاق العميل	12
1-7-6	ميثاق المستخدمين (GOV.SA)	12
8-6	مؤشرات الأداء الرئيسية	13
9-6	تحسين خدمة العملاء من خلال الإدارة الفعالة للأداء	13
10-6	الأهداف الذكية	14
11-6	اتفاقيات مستوى خدمات المقاولين	14
12-6	إدارة خدمة العميل	14
1-12-6	إشراك الفريق	15
2-12-6	استبيانات رضا الموظفين	16
3-12-6	مبادئ الفريق الواحد	17
13-6	العلاقات مع الشركاء في تقديم الخدمات	17
1-13-6	تحديد أهداف الأعمال للشركاء في تقديم الخدمات	18
14-6	قياس آراء العملاء	19
1-14-6	فهم العملاء الخارجيين	19
2-14-6	منهجيات قياس رضا العملاء	20
3-14-6	التحقق من رضا العملاء	24
15-6	إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء	25
16-6	التقنيات	26
7.	المرفقات	29
المرفق 1	— نموذج من إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء	30



1. الغرض

في إطار تقديم الخدمات للعملاء في المؤسسات الحديثة، من المهم أن تترك الجهات العامة أهمية الخدمة الفعالة المقدمة للعملاء والعلاقات الأساسية مع العملاء الداخليين والخارجيين لتلك المؤسسات وأبرز العلاقات التي تسهم مع بعضها في توفير تجربة متكاملة للعملاء من البداية إلى النهاية.

وتتضمن هذه الوثيقة أفضل الممارسات التي يمكن لمدراء المرافق استخدامها لتقديم خدمة "من طراز عالمي" للعملاء في مختلف الجهات العامة الوطنية. كذلك، تقدم الوثيقة لمحة عامة وتوضح الإجراءات التي يمكن للمسؤولين داخل أي من الجهات العامة اتباعها لخدمة العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، توضح هذه الوثيقة كيف يمكن لمدراء المرافق قياس الأداء ومتابعة المبادرات المتعلقة برضا العملاء وفقاً لقيم الجهة العامة، إلى جانب الإدارة الاستراتيجية لمبادرات خدمة العملاء وأداء الجهة العامة لتحقيق التميز في خدمة العملاء.

تتبع هذه الوثيقة هيكلًا بسيطاً يركز على منهجيات خدمة العملاء المطلوب اتباعها داخل المؤسسة، كما تتناول كيفية دعم تلك المنهجيات للمؤسسة بوجه عام وللعملاء والموظفين والمقاولين من أجل تقديم خدمة من طراز عالمي للعملاء على مستوى البنية التحتية الوطنية.

2. النطاق

يسري نطاق هذا الدليل الإجرائي على جميع المرافق التي تخضع لرقابة البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية.

وتسري إجراءات خدمة العملاء هذه على جميع القيادات العليا ومدراء المرافق والموظفين والمقاولين وموظفي المقاولين من الباطن في المواقع الخاصة بالجهة العامة والذين يعملون تحت الرقابة التشغيلية لمشروعات. ويوضح الدليل إجراءات واستراتيجيات خدمة العملاء في جميع الجهات الحكومية والتزامات القائمين بالمهام التشغيلية في تجربة العملاء من البداية إلى النهاية، وذلك بهدف تقديم خدمات مهنية ذات جودة عالمية تتسم بالتميز للعملاء على مستوى البنية التحتية الوطنية.

ويتمثل الهدف من هذا الدليل الإجرائي فيما يلي:

- تقديم خدمات مهنية ذات جودة عالمية تتسم بالتميز للعملاء على مستوى البنية التحتية الوطنية.
- ضمان توافق ممارسات تقديم خدمة العملاء لدى الجهة العامة مع التشريعات وأفضل الممارسات المحددة.
- مناقشة مدى فعالية قيادة خدمة العملاء.
- مناقشة مدى تأثير إشراك الموظفين بصفة مباشرة في تحقيق رضا العملاء.
- مناقشة كيفية قياس آراء العملاء.
- إرساء إجراءات فعالة للتعامل مع شكاوى العملاء.
- تحديد كيفية الاستفادة من التقنيات في تجربة العملاء من البداية إلى النهاية.

3. التعريفات

المصطلح	التعريف
CRM	إدارة علاقات العملاء
CSAT	رضا العملاء
CSR	ممثل خدمة العملاء
CSS	استبيان رضا العملاء
DMAIC	التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم
EPMO	مكتب إدارة المشاريع المؤسسية
GPS	نظام تحديد المواقع العالمي
HR	الموارد البشرية
HSE	الصحة والسلامة والبيئة
HSSE	الصحة والسلامة والأمن والبيئة
IDs	الهويات



إجراءات خدمة العملاء

ISO	المنظمة الدولية للمعايير
IT	تقنية المعلومات
KPI	مؤشرات الأداء الرئيسية
KSA	المملكة العربية السعودية
NPS	صافي نقاط الترويج
O&M	التشغيل والصيانة
PDCA	التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، واتخاذ الإجراءات (خطط/ نفذ/ تحقق/ افعل)
SAR	الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار)
SLA	اتفاقية مستوى الخدمة
SMART	اختصار للأهداف الذكية - محددة وقابلة للقياس والإنجاز ومنطقية ولها زمن محدد
US	الولايات المتحدة الأمريكية

4. المراجع

- بارساد وأونيل، (2016) - "إدارة الثقافة العاطفية"
- دوران جي تي (1981). "هناك طريقة ذكية لكتابة أهداف وغايات الإدارة"
- "ورقة بحثية: إشراك الموظفين" - معهد مرونة الأعمال
- ENT-EC0-PR-000002 إجراءات إدارة مشروع التحسين المستمر لدى الجهة العامة
- المكتب الأمريكي لإدارة شؤون الموظفين - تحسين خدمة العملاء من خلال الإدارة الفعالة للأداء (PMD - 04)
- المنظمة الدولية للمعايير (المواصفة القياسية الدولية 9001:2015)
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 9 - إدارة العقود
- الدليل الوطني لإدارة الأصول والمرافق، المجلد 15 - مراقبة الأداء
- نظام التقدير لدى سيركو الشرق الأوسط - دليل المدراء.
- SAR-004-300-015-3-000002 النسخة رقم 00 ميثاق المسافر لدى الشركة السعودية للخطوط الحديدية (سار) (1 يناير 2019)

5. الأدوار والمسؤوليات

الأدوار الأساسية:

الدور	الوصف
مدراء المرافق	• تقديم الدعم فيما يتعلق بالرؤية والقيم الخاصة بخدمة العملاء من البداية إلى النهاية • التدريب الفعال على تطبيق هذه الإجراءات • إطلاع الشركاء في تقديم الخدمات على هذه الإجراءات • متابعة أداء خدمة العملاء • تحديد إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء وتنفيذها • التحقق من الامتثال لهذه الإجراءات
الفريق القيادي	• تحديد إجراءات خدمة عملاء الجهة العامة الوطنية • تقديم الدعم فيما يتعلق بالرؤية والقيم الخاصة بخدمة العملاء من البداية إلى النهاية. • تقديم الدعم الفعلي ومراجعة الأداء واعتماد المبادرات رفيعة المستوى وتخصيص الموارد المالية للوفاء بالالتزامات المحددة في السياسة. • تأكيد استيفاء هذه الإجراءات للمتطلبات والأنظمة الحكومية في موقع المشروع.
المشرفون على الموقع التابعون للإدارة أو المقاول	• تقديم الدعم فيما يتعلق بالرؤية والقيم الخاصة بخدمة العملاء من البداية إلى النهاية. • المساعدة في الاتصالات والتنفيذ وإعداد التقارير بشأن المبادرات (بمعنى، مراقبة الأداء نيابة عن فريق القيادة).

الجدول 1: الأدوار والمسؤوليات



إجراءات خدمة العملاء

الأدوار المساندة:

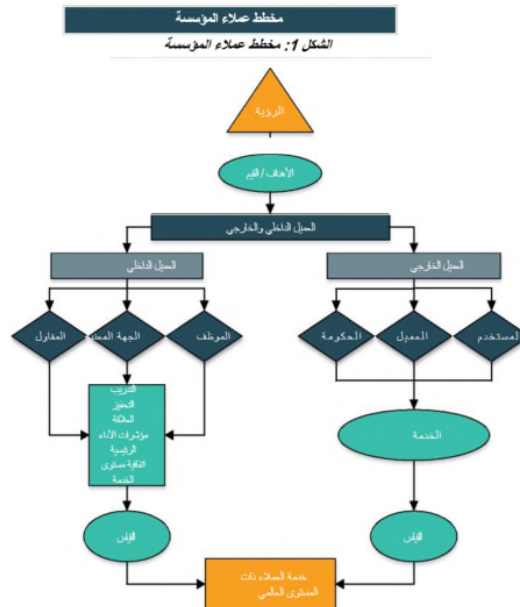
الوصف	الدور
حملات التواصل مع العملاء والجهات الداخلية والخارجية	الاتصالات
تقديم المساعدة في إعداد الميزانية والإدارة التجارية لأي مبادرات	الشؤون المالية والتجارية
تقديم المساعدة في تدريب الموظفين وإعدادهم وتهيئتهم وتحديد التوصيفات الوظيفية وتعيين المتخصصين في الاستدامة	الموارد البشرية
دعم المبادرات الرامية إلى تقليل السفر المتعلق بالأعمال وتحليل البيانات والبرامج الرقمية التي تعود بفوائد في جانب الاستدامة، وغير ذلك	تقنية المعلومات
تقديم الدعم فيما يتعلق بالرؤية والقيم الخاصة بخدمة العملاء من البداية إلى النهاية	العمل الداخلي
تقديم الدعم في الشؤون القانونية فيما يتعلق بالأداء والحوادث ومتطلبات الامتثال	الشؤون القانونية
تقديم الدعم في مشاريع ومبادرات العملاء واسعة النطاق	المشاريع

الجدول 2: الأدوار المساندة



6. الإجراءات

سنتبع هذه الوثيقة الإجراءات التالية لتوضيح كيفية تطبيق الرؤية المؤسسية لخدمة العملاء على صعيد المؤسسة وعلى العلاقات مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية، وكيفية تأثير ذلك في نهاية المطاف على "العميل النهائي" بهدف تقديم خدمة ذات طراز عالمي للعملاء.



ماذا يقصد بالعميل؟

العميل هو شخص أو كيان يستخدم منتجات أو خدمات شركة أخرى. ويمكن تصنيف العملاء إلى عملاء داخليين وآخرين خارجيين. وترجع أهمية العملاء إلى أنهم المحرك الأساسي للإيرادات والطلب على المنتجات والخدمات، فيدونهم، لن تقدم الشركات أي شيء. وتتنافس معظم الشركات التي تتعامل مع الجمهور مع الشركات الأخرى لجذب العملاء أو لتقديم خدمات مناسبة لهم.

1-6 العميل الداخلي

إن فهم العلاقات مع الجهات المعنية والشركاء في تقديم الخدمات داخل أي جهة عامة مهم جداً، إلى جانب ضمان فعالية تلك العلاقات وكونها **علاقات مثمرة**. وبدون العلاقات الفعالة مع **"العملاء الداخليين"**، لا يمكن للإدارات المؤسسية تحقيق الفعالية في أداء مهامها وتحقيق رؤية المؤسسة وقيمتها الأساسية لخدمة العملاء



إجراءات خدمة العملاء

بأقصى فعالية ممكنة، الأمر الذي يؤثر بصورة مباشرة على العملاء النهائيين. ويعتبر العملاء الداخليون هم الأفراد أو الإدارات الموجودة داخل المؤسسة والتي تعتمد على بعضها البعض فيما يلي:

- المواد
- المعلومات
- التعليمات
- المشاركة
- المساعدة

ومن الأمثلة على ذلك داخل أي جهة عامة، العلاقات بين المقاولين وإدارة الصحة والسلامة والأمن والبيئة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الشؤون المالية وغيرها من الإدارات. ففي حالة عدم دعم الإدارات أو تواصلها مع بعضها البعض، سيمثل ذلك "معوقات" أمام أداء مهامها في نهاية المطاف. ويتحمل قادة المؤسسة المسؤولية عن تحديد أفضل ممارسات التعامل مع العملاء الداخليين وتقديم الدعم في ذلك.

الشكل 2: العملاء الداخليون والخارجيون



2-6 العمل الخارجي

العميل الخارجي هو مستخدم المنتج أو الخدمة غير المصنّف باعتباره العميل النهائي، لكنه جزء من سلسلة التوريد إلى العميل النهائي.

ومن الأمثلة على ذلك إرشادات الجهة العامة بشأن الماشية المستوردة المحجوزة في الحجر الصحي أو العينات الخاضعة للاختبار في أي مختبر، وذلك قبل الإفراج عنها لأحد المزارعين (العمل الخارجي) لإنتاج الحليب أو منتجات الألبان. ويعتبر المستهلك في هذه الحالة هو العميل النهائي. ومن المهم أن يكون التواصل مع العملاء الخارجيين فعالاً ومثمرًا، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على العميل النهائي، وهو المستهلك.

3-6 ما المقصود بخدمة العملاء؟



الشكل 3: ما المقصود بخدمة العملاء؟

يُصَدِّقُ بخدمته العملاء توقع احتياجات العملاء وفهمها وتلبيتها، وذلك من خلال تقديم خدمات مهنية ومفيدة وعالية الجودة للعملاء وتقديم المساعدة إليهم قبل وأثناء وبعد الوفاء بمتطلباتهم. ويشار إلى ذلك أيضًا برضا العملاء. ويشار بذلك إلى الخدمات التي يتلقاها العميل طوال تجربته مع المؤسسة بوجه عام.



إجراءات خدمة العملاء

يجب التركيز في تقديم خدمة ذات مستوى عالمي للعملاء على معاملة العملاء بصورة جيدة والإجابة على تساؤلاتهم وتجاوز توقعاتهم. وتساعد هذه المنهجية الشركات في التواصل مع العملاء الداخليين والخارجيين وبناء علاقات قوية معهم. كما يساعد ذلك في الحفاظ على العملاء وبناء قاعدة من العملاء أصحاب الولاء.

في المتوسط، إذا تلقى الشخص خدمة سيئة، فإنه يشارك تجربته السلبية مع 15 شخصاً آخر، وفي ظل نمو وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، فمن المرجح أن يرتفع هذا العدد. ومن ثم، يتعين على المؤسسات فهم أهمية خدمة العملاء وضمان فهم جميع العاملين فيها الدور الواجب عليهم حتى تنتج التعاملات مع العملاء.

تضع العديد من المؤسسات خدمة العملاء في صميم عملها وتجعل "العميل" هو محور معتقداتها وقيمتها المؤسسية. ويتحمل مدراء المرافق مسؤولية ضمان فهم موظفي المؤسسة للدور المنوط بهم في توفير تجربة ذات مستوى عالمي للعملاء من البداية إلى النهاية.

4-6 رؤية العميل

تتمثل الخطوة الأولى في وضع الاستراتيجية المؤسسية حول تجربة العميل في وجود رؤية واضحة حول خدمة العملاء وتعميمها على فريق القيادة ومدراء المرافق والموظفين ومقاولي تقديم الخدمات التابعين للمؤسسة. وتعتبر أسهل طريقة لتحديد ذلك هي إعداد بيان لرؤية خدمة العملاء يمكن للجميع العمل على تحقيقها، باعتبارها المبدأ التوجيهي لخدمة العملاء. يفيد ذلك العملاء في فهم الخدمة المتوقعة تلقاها من المؤسسة.

يجب أن يفهم جميع الموظفين المسؤولين عن التعامل مع العملاء سبب أهمية بيان الرؤية وأن تلك الرؤية ستمكّنهم من فهم الخطة الاستراتيجية المؤسسية التي تركز على تلبية احتياجات العملاء، ففي بعض الأحيان، قد يفقد الموظفون التركيز على ما تحاول المؤسسة تحقيقه، وهنا يأتي دور بيان الرؤية الفعال، حيث يمكن المؤسسة من إعادة تركيز جهود فرق تقديم الخدمات لديها على الأمور المهمة. وفي إطار الاستراتيجية العامة لخدمة العملاء، يجب تطبيق المنهجية التالية:

- **الرؤية / الرسالة (السبب):** يوضح ذلك ما تريد المؤسسة تقديمه للعملاء، وعادةً ما يرتبط بأهداف الأعمال الأساسية لدى المؤسسة.
- **القيم (الماهية):** يوضح ذلك المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وموظفيها وسلوكياتها، كما يوضح القيم التي سيتم الاستناد إليها في تحقيق الرؤية.
- **الاستراتيجية (الكيفية):** تمثل ما يجب على المؤسسة تنفيذه لتحقيق الرؤية والقيم المؤسسية.
- **الأهداف والغايات (التوقيت):** توضح النتائج المنشودة للاستراتيجية العامة وتحدد التوجه والحافز وتتيح الفهم العام للماهية والكيفية والأسباب والتوقيت، بحيث يعلم الموظفون تمامًا المتوقع منهم تحقيقه وكيفية القيام بذلك.
- **التنفيذ واتخاذ الإجراءات (الهوية):** يشير هذا إلى التنفيذ بوجه عام وتقديم الخدمة ومراجعتها.



إجراءات خدمة العملاء



الشكل 4: موازنة تجربة العملاء مع الرؤية المؤسسية

5-6 بيانات رؤية الجهة العامة

يمكن الإشارة إلى بيان الرؤية أيضًا ضمن بيان الرسالة، ويمثل خريطة الطريق المؤسسية ويوضح ما تريد المؤسسة وموظفيها تحقيقه، وذلك من خلال تحديد اتجاه معين للأهداف المؤسسية. ويمكن أن ينعكس ذلك أيضًا في المنتجات والخدمات الموجهة للعملاء. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات يكون لديها بيان للرسالة وآخر للرؤية، مثل مستشفى جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن:



الشكل 5: مستشفى جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن



رسالتنا

نحن ملتزمون بتوفير أعلى مستويات الرعاية بما يحقق الاحترام وتطلعات المرضى في بيئة آمنة ومحفزة للشفاء، مع تحقيق التميز في التعليم والأبحاث.

رؤيتنا

"أن تكون مستشفى الملك عبد الله بن عبد العزيز الجامعي نموذجًا يحتذى به بين المستشفيات الجامعية المحلية في مجالات الرعاية الطبية والتدريب والأبحاث، وأن يعترف به كمرجع إقليمي عالمي المستوى في مجال صحة المرأة وصحة اليافعين ونمو وتطور الطفل بحلول عام 2030."

إن بيان الرؤية التحفيزي يركز جهود الموظفين ويمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وإذا لم يكن لدى الجهات العامة بيانات للرؤى الخاصة بها بالفعل، فيجب عليها التفكير في إعدادها ونشرها بتحديد أهدافها وغاياتها. فبالنسبة لمشروعات، لدينا بيان الرؤية التالي:

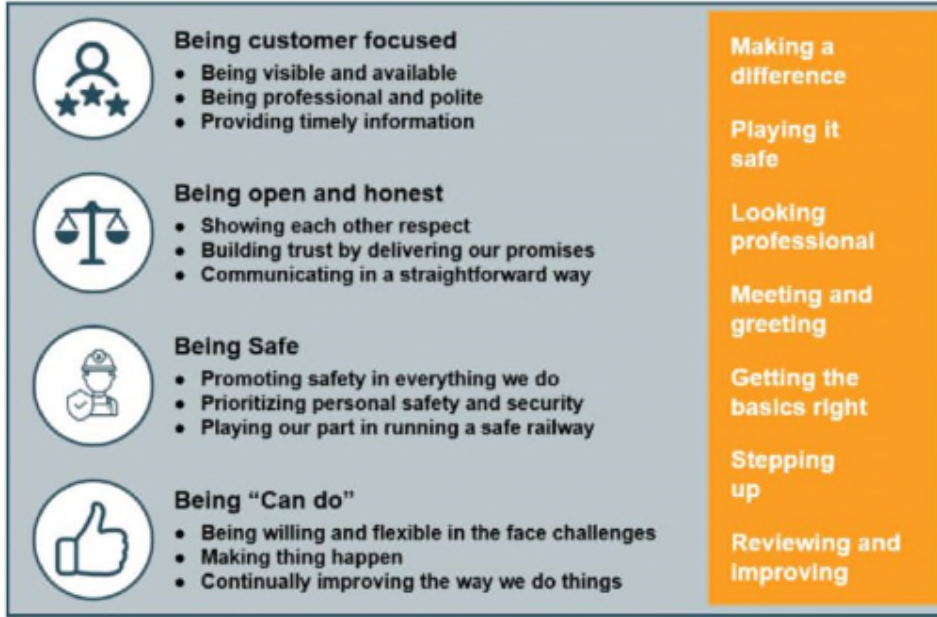


"أن نكون برنامجًا ممكنًا يساهم في رفع فعالية وكفاءة البنية التحتية الوطنية واستدامتها لأفضل المستويات العالمية."

6-6 قيم العميل

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها، يمكنها بعد ذلك كيفية تحقيقها من خلال قيمها المؤسسية، التي تُعرف أيضًا بالقيم الأساسية، وهي المعتقدات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة وموظفيها وسلوكياتها. كذلك، تعتبر هذه هي الخطوة التالية لتحقيق الرؤية العامة وتحديد السلوكيات الأساسية التي تتيح ذلك، وهي المبادئ التوجيهية المستخدمة في إدارة الشؤون الداخلية وكذلك العلاقات مع العملاء. كما يمكن استخدامها أيضًا كمعيار لتحديد النتائج المنشودة لأداء المؤسسة، مثل مؤشرات الأداء الرئيسية.

إن فهم القيم المؤسسية يمكن الإدارات والموظفين والمقاولين من فهم ما ينبغي عليهم فعله لتحقيق الرؤية المؤسسية بوجه عام، ويعتمد ذلك على السلوك ويرتبط بالأداء وبالالتزام الذي يتعين على الإدارة أو الشخص أو المقاول التحلي به من أجل تحقيق القيم المؤسسية. ومن المهم أيضًا أن تمثل القيم المؤسسية الأساس الذي تستند إليه جميع مبادرات تدريب وتطوير الموظفين.



إحداث أثر	التركيز على العملاء
الالتزام بالسلامة	• الظهور والتواجد • التحلي بالمهنية واللباقة • تقديم المعلومات في حينها
التحلي بالمهنية	الوضوح والصراحة
اللقاء والتحية	• احترام الآخر • بناء الثقة من خلال الوفاء بالوعد • التواصل بصراحة
تنفيذ المهام الأساسية كما يجب	الأمان
المبادرة	• تعزيز السلامة في جميع الأعمال • إعطاء الأولوية للسلامة والأمن الشخصي • القيام بدورنا في تشغيل قطارات آمنة
المراجعة والتحسين	"التفأل" والقدرة على إنجاز الأمور • التحلي بالرغبة والمرونة في مواجهة التحديات • إنجاز المطلوب • تحسين طريقة أداء المهام بصفة مستمرة



الشكل 6: القيم المؤسسية

7-6 ميثاق العميل

إن ميثاق خدمة العملاء عبارة عن سياسة مكتوبة توضح الالتزامات المؤسسية بشأن تقديم الخدمة إلى العملاء. كما أنه إطار عمل يوضح الالتزامات تجاه العملاء. ويجب أن يوضح الميثاق الرؤية والأهداف والغايات المؤسسية والتزاماتها تجاه العملاء، حتى تُدرك المؤسسة والجهات المعنية وجميع الموظفين وكذلك العملاء مستويات الخدمة والالتزامات المتوقعة من المؤسسة. وقد تم استخلاص ما يلي من ميثاق المستخدمين على الموقع الإلكتروني (my.gov.sa).

1-7-6 ميثاق المستخدمين (GOV.SA)

الرؤية

أن تكون البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية GOV.SA هي القناة المفضلة لدى المستخدمين للاستفادة من كل الخدمات الإلكترونية الحكومية والمعلومات والأدلة المقدمة من مختلف الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الاستراتيجية

- أن تكون بوابة "سعودي" GOV.SA هي القناة الرئيسية للحصول على آخر المعلومات والمستجدات عن المملكة العربية السعودية.
- أن تكون هي القناة الموحدة للاستفادة من الخدمات الإلكترونية الحكومية بالمملكة.
- أن تطبق البوابة أحدث التقنيات وتتبنى أنجح المنهجيات في أسلوب عرض وتقديم الخدمات الإلكترونية الخاصة بمختلف الجهات الحكومية.
- أن تواكب الرؤية الاستراتيجية للتحويل للتعاملات الإلكترونية الحكومية.
- أن تكون المصدر الموحد والموثوق لعرض كل ما يتعلق بمسيرة التحويل للتعاملات الإلكترونية الحكومية.
- أن تكون حلقة الوصل بين الجهات الحكومية والمستفيدين من الخدمات الإلكترونية الحكومية من مواطنين، ومقيمين، وزوار، إلى جانب قطاع الأعمال.

الأهداف

- رصد وتجميع الخدمات الإلكترونية الخاصة بمختلف الجهات الحكومية للاستفادة منها على مدار الساعة ومن أي مكان دون إغفال لمبادئ الخصوصية والأمان.
- تنويع محتوى البوابة وتقديم طيف متنوع من المواد الإعلامية لرصد كل جديد في مسيرة التحويل للتعاملات الإلكترونية الحكومية.
- زيادة حجم التواصل المستمر مع مختلف الجهات الحكومية لإضافة التحديثات المتعلقة بالخدمات الإلكترونية الحكومية أولاً بأول.

بعد تحديد قاعدة العملاء، يجب وضع رؤية وقيم خدمة العملاء والغايات الاستراتيجية لذلك وتفسيرها في سياق تقديم الخدمة إلى العملاء.

وتمثل القيم المؤسسية أساس ما تريد المؤسسة تقديمه للعملاء وكيفية قياس ذلك، وبالتالي، تتم ترجمة تلك القيم إلى مؤشرات أداء رئيسية.

8-6 مؤشرات الأداء الرئيسية

يمثل مؤشر الأداء الرئيسي مقياساً كمياً يُستخدم لرصد وتقييم مدى نجاح المؤسسة أو المقاول أو الموظف في تحقيق أهداف الأداء المطلوبة المتعلقة بالعملاء. وتوفر مؤشرات الأداء الرئيسية إطاراً يوضح مدى فعالية المؤسسة أو الإدارة أو المقاول في أداء المهام المحددة في إطار الأهداف الأساسية الموضوعية. وقد تكون تلك المؤشرات "مستقلة" ومعتمدة على أداء المقاول أو مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجهة العامة. وتمثل تلك المؤشرات طريقة فعالة لقياس أداء المؤسسة فيما يتعلق بخدمة العملاء.



الشكل 7: مؤشرات الأداء الرئيسية



مؤشر الأداء الرئيسي					
التقييم	الأداء	الاستراتيجية	التحسين	القياس	الموضوعية

9-6 تحسين خدمة العملاء من خلال الإدارة الفعالة للأداء

تمثل إدارة الأداء العملية التي تتبعها المؤسسة لوضع الأهداف وقياس أدائها مقارنة بالمقاييس المحددة. كما أنها تتيح للمؤسسة تقييم أداء موظفيها ومدرائها وضمان دعم أدوارهم للغايات الاستراتيجية العامة لها. ومن منظور خدمة العملاء، تشمل إدارة الأداء الأدوار والمسؤوليات المنوطة بمقدمي خدمة العملاء بتحقيق مستويات رضا العملاء المنشودة.

10-6 الأهداف الذكية

يمكن استخدام المنهجية الذكية (المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والمنطقية والمقيدة زمنياً) عند وضع مؤشرات الأداء الرئيسية، وذلك لوضع أهداف محددة ومراجعتها وفهم تأثيرها وفعاليتها.

وتوفر الأهداف الذكية إطاراً واضحاً وبسيطاً لتحديد الأهداف والغايات المؤسسية وإدارتها. ويشير مصطلح "الأهداف الذكية" إلى التفكير بوضوح في الأهداف والغايات وتحديدتها. ولا شك أن ذلك يقلل من مخاطر وضع أهداف غامضة أو غير واضحة لا يمكن تحقيقها.





الأهداف الذكية				
مقيدة زمنياً	منطقية	قابلة للتحقيق	قابلة للقياس	محددة

الشكل 8: الأهداف الذكية

حتى تصبح الأهداف الذكية فعالة، يجب اتباع العملية التالية. كما ينبغي ملاحظة إمكانية استخدام الأهداف الذكية كإطار عام لوضع الأهداف العامة الفردية أو الخاصة بالإدارات.

يجب أن تكون الأهداف الذكية:

محددة - تستهدف جانباً معيناً لتحسينه

قابلة للقياس - يمكن قياسها أو وضع مؤشر يوضح التقدم المحرز في تحقيقها

قابلة للتحقيق - تحدد من سيقوم بها

منطقية - تحدد أمراً منطقياً يمكن تحقيقه

مقيدة زمنياً - تحدد مدة زمنية معينة لتحقيقها

11-6 اتفاقيات مستوى خدمات المقاولين

في حالة مشاركة مقاولين في عمليات تقديم خدمة العملاء، يجب أن تكون هناك طريقة واضحة لدعم المؤسسة في تقديم تلك الخدمة بمستوى متميز وعالمي. وتعد اتفاقية مستوى الخدمة بمثابة اتفاقية بين طرفين أو أكثر، أحدهم هو العميل والآخر هم مقدمو الخدمات. وعادة ما تتم صياغة اتفاقية مستوى الخدمة وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية وتحدد "الكيفية" التي سيتم تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية بها. وقد تكون تلك الاتفاقية ملزمة قانونياً ورسمية أو غير رسمية. ومن الأمثلة على ذلك، العلاقات بالإدارات الداخلية أو الخدمات الثقيلة / الخفيفة لمقدمي الخدمات.

يمكن أن تنطوي الاتفاقية على مؤسسات مختلفة أو إدارات مختلفة داخل إحدى المؤسسات. ويشار إلى الاتفاقيات أو العقود بين مقدم الخدمات والأطراف الأخرى بـ "اتفاقيات مستوى الخدمة"، وذلك بسبب تحديد مستوى الخدمة المنشود من جانب العميل الأساسي.

تجدر الإشارة إلى أن اتفاقيات مستوى الخدمة التي تركز على العملاء يجب أن تكون منطقية وقابلة للتحقيق في إطار توقعات العميل، ويجب عدم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة لمعاقبة المقاول إذا كانت تلك المؤشرات غير منطقية. وبالتالي، فمن المفيد للطرفين أن تكون اتفاقية مستوى الخدمة عملية وقابلة للتطبيق ومنطقية. ويتحمل مدير المرفق مسؤولية ضمان وفاء المقاولين باتفاقيات مستوى الخدمة، إذ أن الفشل في ذلك قد يؤثر على مستويات خدمة العملاء بشكل عام.

12-6 إدارة خدمة العميل



"خدمة العملاء الجيدة تبدأ من القمة. فإذا لم تُدرك القيادة العليا ذلك، فحتى أقوى الجهود المبذولة حتى أدنى المستويات قد لا تُنفذ". - ريتشارد برانسون، مجموعة فيرجين

حتى تتمكن أي مؤسسة تركز على خدمة العملاء من النجاح، من المهم أن يدرك الجميع، بدايةً من المدراء حتى موظفي الخط الأمامي، أهمية تقديم خدمة متميزة ذات مستوى عالمي للعملاء. ولضمان فعالية خدمة العملاء، يجب أن يتولى تقديمها أشخاص مدربون ويتمتعون بالقدرة على التفاعل والحساس والشعور بالقيمة والإلهام، وأن تكون لديهم غاية مشتركة تتمثل في تحقيق الرؤية والقيم العامة للمؤسسة. ويعتبر الموظفون من أهم أصول المؤسسة، وكثيرًا ما يشار إليهم بـ **"الثروة البشرية"**.

إذا ما شعر الموظفون بالحماس وقيمته ومكافأته على مساهماتهم، يخلق ذلك لديهم شعورًا إيجابيًا بالرفاهية. وبخلاصة القول، يمكن للموظفين السعداء والمتحمسين والمشاركين في مختلف جوانب العمل تقديم خدمة رائعة للعملاء. ونستعرض فيما يلي الطرق التي يمكن للمؤسسات من خلالها ضمان الحفاظ على حماس الموظفين وإلهامهم وشعورهم بقيمتهم.

12-6-1 إشراك الفريق

إن شعور الموظف بأنه جزء من الفريق وروح العمل الجماعي يخلق إحساسًا بالرفاهية في مكان العمل. ويعتبر إشراك الفريق من أفضل الممارسات المتبعة في أماكن العمل والتي تدعم جميع العاملين في المؤسسة وتتيح لهم التعاون فيما بينهم والالتزام بأهداف المؤسسة وقيمها والحماس للمساهمة في نجاح المؤسسة ككل. كذلك، يخلق ذلك شعورًا متزايدًا بالرفاهية الشخصية لدى الأفراد ويجعلهم يشعرون بقيمتهم داخل المؤسسة. كما أن تحقيق الانسجام الوظيفي داخل الفريق بحيث يدعم أفراد بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الإدارية والمؤسسية الأساسية يساعد في تحقيق النتائج المنشودة في خدمة العملاء. ويمكن ربط مشاركة الموظفين في مكان العمل بالعوامل السلوكية والعاطفية والمعرفية الفردية:



الشكل 9: إشراك الفريق

الجانب المعرفي: يُقصد بالمشاركة في هذا الجانب معتقدات الموظفين بشأن الشركة وقادتها والثقافة السائدة في مكان العمل. ويُقصد بالجانب العاطفي شعور الموظفين تجاه الشركة

الثقافة العاطفية: تُعرّف بأنها **"القيم والعادات والحقائق والافتراضات المشتركة التي تحدد العواطف التي يمكن للموظفين إبداءها والتعبير عنها في مكان العمل، وتلك التي يستحسن بهم إخفاؤها"**.

الجانب السلوكي: تلعب ثقافة العمل دورًا محوريًا في التأثير على سلوك الموظفين. فالموظف يحتاج إلى الشعور بالراحة في مكان العمل حتى يحقق أفضل النتائج. لذلك، من المهم تشجيع الموظفين على العمل الجماعي، بدلاً من العمل الفردي، حتى يشعرون بدعم من حولهم.

يرتبط إشراك الفريق ارتباطًا مباشرًا بالعوامل المعرفية والعاطفية، ومن المهم دعم الفريق في إطار هذا النموذج حتى تُثمر المشاركة عن نتائج إيجابية.

12-6-1-1 تحسين خدمة العملاء من خلال تقدير الموظفين



إجراءات خدمة العملاء

من المسلم به على نطاق واسع أنه كلما زادت مشاركة الموظفين وحماسهم، ارتفع مستوى أدائهم. ويُعد هذا أيضًا من العوامل التي تُسهم في نجاح ثقافة خدمة العملاء. ومن ثم، فمن المهم تقدير الموظفين والإشادة بهم بسبب أدائهم وسلوكهم الإيجابي أو أدائهم المتميز في تحقيق رؤية وقيم المؤسسة بشأن خدمة العملاء.

"يجب أن يكون تقدير الموظفين والإشادة بهم لأدائهم وظائف معينة، مثل خدمة العملاء، جزءًا أساسيًا في الثقافة المؤسسية لكل شركة، وكذلك في برنامجها لإدارة الأداء. إن تقديم الحوافز والمكافآت يعزز من التميز في تقديم الخدمة وأن يرسخ ثقافة التقدير، مما يؤدي إلى ولاء الموظفين. وقد أظهرت دراسة أجرتها كلية هارفارد للأعمال أن كل زيادة في ولاء الموظفين بمقدار واحد بالمائة ينتج عنها زيادة في ولاء العملاء بمقدار نصف بالمائة".

2-1-12-6 أسباب أهمية التقدير

يُقصد بالتقدير الاعتراف بالمساهمة أو الجهد أو الكفاءة أو المهارة بحيث يشعر الشخص بالتقدير والامتنان له، وهي وسيلة للتواصل للتأكيد ليس فقط على ما حققه الموظفون، وإنما على كيفية أدائهم لعملهم ومدى مساهمة ذلك في تحقيق غاية أكبر وإفادة العملاء في نهاية المطاف.

كذلك، يعتبر التقدير من العوامل المحفزة للآخرين لتشجيع المشاركة وتعزيز المنافسة في إطار إشراك الفريق وخدمة العملاء.

ترتبط الأبحاث دائمًا بين الإيجابية في مكان العمل وبين عمل الموظفين بطرق أذكى ومشاركتهم في نجاح مؤسساتهم. كذلك، يرتبط التقدير ارتباطًا مباشرًا ببناء ثقافة الثقة وتحسين التواصل وجذب أفضل الكفاءات والحفاظ عليها.

ليس بالضرورة أن يؤدي التقدير إلى تحمل المؤسسة أي تكاليف مالية كبيرة، فهناك عدة صور للتقدير "غير المادي"، من بينها رسالة الشكر أو التقدير الإلكترونية، التي يمكن أن تدعم الموظف في مراجعة أدائه في نهاية العام، أو لوحات التقدير، أو موجز أخبار الشركة، أو الإشادة الشفهية خلال أحد اجتماعات أو تجمعات الشركة. وغالبًا ما تمثل كلمة "شكرًا" قيمة كبيرة للشخص.

وفيما يلي أمثلة على صور التقدير التي يمكن استخدامها:

التقدير المستند إلى القيم

تُمنح المكافآت المستندة إلى القيم للإشادة بالشخص الذي يتحلّى بسلوكيات تتفق مع القيم المؤسسية ويمثل نموذجًا يُحتذى به في تطبيق تلك القيم. وينبغي أن يكون ذلك مصحوبًا بأمثلة توضح الأداء المتميز أو الاستثنائي للمرشح ومدى تحليه بسلوكيات استثنائية تتوافق مع القيم المؤسسية لخدمة العملاء.

التقدير الفوري

تم تصميم برامج التقدير الفوري لتمكين المدراء من مكافأة الموظفين على أدائهم على الفور "في حينه". وتجدر الإشارة إلى أن الموظفين يشعرون بقيمة أكبر حين تُقدم لهم الحوافز والإشادات على الفور، وليس في وقت معين فقط.

وفيما يلي بعض الأمثلة على الحالات التي يمكن تقدير الموظفين فيها على الفور:

- النجاح في حل مشكلة صعبة لأحد العملاء.
- المساهمة الإيجابية ودعم أفراد الفريق.
- مساعدة أحد الزملاء وقت الحاجة.
- تلقي الإشادة من أحد العملاء بصورة تستحق التقدير.
- المبادرة بتحمل مسؤوليات إضافية.

2-12-6 استبيانات رضا الموظفين

من المهم إتاحة الفرصة للموظفين لمناقشة شعورهم تجاه عملهم في المؤسسة وشعورهم بشأن مدى تحقيق المؤسسة لتوقعات عملائها أو توفير المنتجات التي تلي احتياجاتهم. ويُستخدم استبيان



إجراءات خدمة العملاء

رضا الموظفين لقياس مدى رضا ومشاركة وفهم مجموعة معينة من الموظفين أو الجهات المعنية لخدمات المؤسسة أو بيئة العمل فيها أو ثقافتها أو طبيعة العمل فيها.

إن طلب آراء الموظفين حول مكان العمل يمنحهم شعوراً بالملكية والمسؤولية عن تجربة العملاء بوجه عام. كذلك فإن استبيانات رضا الموظفين تتيح لأصحاب الأعمال قياس وفهم انطباعات موظفيهم وآرائهم ومدى حماسهم ورضاهم بوجه عام. ويقدم ذلك أيضاً دلالة على مدى فهم الأهداف المؤسسية ومدى التزام المشرفين والمدراء بها.

تعتبر استبيانات المشاركة في غاية الأهمية لأنها تتيح للموظفين منصة للتعبير عن آرائهم بصراحة. كما أنها تتيح الفرصة للتواصل بين الجانبين وإشراك الموظفين في عملية التطوير، وذلك بإيصال آرائهم مباشرة إلى القيادة العليا للمؤسسة.

3-12-6 مبادئ الفريق الواحد

الفريق عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف مؤسسية مشتركة. ويجب أن يفهم أفراد الفريق كيفية دعم بعضهم البعض والفائدة المترتبة على ذلك بالنسبة للعمل النهائي في نهاية المطاف، إلى جانب أن هذا يمكن جميع أفراد الفريق من تحقيق إمكاناتهم ويوفر بيئة يمكن للجميع العمل فيها دون قيود وتحمل المسؤولية عن تقديم خدمة متميزة ذات مستوى عالمي للعملاء. ويجب تطبيق هذا المبدأ على الموارد البشرية والإدارات المؤسسية، ويُطلق على هذا المبدأ "الفريق الواحد".

في حالة حدوث تعارض بين الإدارات والموظفين والإجراءات والأولويات بشأن الأمور المهمة للعملاء، تتأثر مستويات الرضا عن تجربة العملاء. ومن هنا تأتي أهمية مبادئ الفريق الواحد، حيث توحد فرق العمل بفعالية من أجل تحقيق قيمة وغاية مشتركة وفهم تجربة العملاء بوجه عام. وعند تنفيذ العمليات والمشاريع والمهام، تساعد مبادئ الفريق الواحد المؤسسة في إيجاد غاية مشتركة تمثل احتياجات العملاء.

الشكل 10: تقديم خدمة عملاء متميزة ذات مستوى عالمي

تساعد مبادئ الفريق الواحد الجميع في فهم عوامل تحقيق القيمة. كذلك، تمثل تلك المبادئ مجموعة من القواعد المشتركة التي تستند إليها الفرق المختلفة في صياغة الحلول اللازمة للتغلب على التحديات التي تواجهها. إن تمكين هذا الفهم يشجع الإدارات والأفراد على ترتيب الأولويات والعمل كفريق واحد مع العملاء الداخليين والخارجيين، مما يعزز من العملية بالكامل.

13-6 العلاقات مع الشركاء في تقديم الخدمات

تعتمد العديد من المؤسسات على المقاولين والشركاء الخارجيين في تنفيذ أنشطة تقديم الخدمات، ويشار إلى هؤلاء باسم "الشركاء في تقديم الخدمات". وقد يتأثر قرار الاستعانة بالشركاء في تقديم الخدمات





إجراءات خدمة العملاء

بعدد من العوامل، منها العوامل المالية أو المتعلقة بالموارد أو الظروف الجغرافية. وفي بعض الحالات، قد يكون من الأوفر إسناد المهام إلى جهة خارجية. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة أن يكون المقاول متوافقاً مع رؤية وقيم المؤسسة بشأن خدمة العملاء، وأن يتم إيصال تلك الرؤية والقيم إلى موظفيه من خلال برنامج تدريبي فعال.

قد يكون قرار الاستعانة بالشركاء في تقديم الخدمات راجعاً إلى الحاجة إلى مهارات معينة، حيث يمتلك الشريك مهارات معينة لم تتمكن المؤسسة من تطويرها بعد. كذلك، قد يكون القرار راجعاً إلى ظروف السوق، حيث يمكن أن يساعد الشريك في زيادة الأعمال أو مواكبة الزيادة المؤقتة في الطلب أو المساعدة في تقليل الإطار الزمني للتنفيذ. ومن المهم أن تتوقع المؤسسة تلك المتغيرات وأن تضع خططاً قوية للتعامل معها. ويجب أن تكون لدى المؤسسة خطة وعملية واضحة للاستعانة بالشركاء الخارجيين في تقديم الخدمات وإدارتهم.

من المهم أن تكون العلاقة مع الشريك في تقديم الخدمة مثمرة بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية لخدمة العملاء بوجه عام، وأن تكون تلك الأهداف واضحة ومفهومة لدى الشريك في تقديم الخدمة وموظفيه.

1-13-6 تحديد أهداف الأعمال للشركاء في تقديم الخدمات

يجب تحديد أهداف الأعمال الأساسية للشريك في تقديم الخدمات بوضوح لضمان اختيار الشريك المناسب وإدارة الأداء بفعالية. كما أن الأهداف المتعلقة بالأعمال تفيد الجهة العامة من إعداد الإرشادات بشأن التوقيت والطريقة المناسبة للاستعانة بهؤلاء الشركاء.

يجب إدارة العلاقات مع الشركاء في تقديم الخدمات بصفة مستمرة، ويمثل العقد الموقع مع كل واحد من هؤلاء الشركاء الأساس لإدارة العلاقة معه بفعالية. إن وجود عملية منسقة لإدارة عقود الشركاء يساعد في ضمان الوفاء بتوقعات المؤسسة والشركاء والوفاء بالاتفاقيات المالية والتجارية.

يساعد النموذج المحدد بشكل جيد للاستعانة بالشركاء في تقديم الخدمات المؤسسة في تحديد متطلباتها من الشركاء والظروف المناسبة للاستعانة بالشركاء والخطوات المطلوب اتباعها لتحديد واختيار وتقديم الخدمات المطلوبة بالنيابة عن الجهة العامة. ومن المفترض أن يوضح النموذج المبادئ التشغيلية ومبادئ الأعمال التي تحكم العلاقات مع الشركاء في تقديم الخدمات. وفي حالة صياغة نموذج فعال ومحدد للاستعانة بالشركاء في تقديم الخدمات مسبقاً، فستكون الجهة في موضع يتيح لها الاستعانة بالشركاء في تلبية الاحتياجات وإدارة العلاقات بفعالية.

يجب متابعة أداء الشركاء في تقديم الخدمات لضمان تحقيقهم لمؤشرات الأداء الرئيسية واتفاقيات مستوى الخدمة المتفق عليها. وتعتبر بطاقة متابعة أداء الشريك من الأمثلة على الإجراءات الفعالة لتحقيق ذلك، حيث تتيح المعلومات الواردة في بطاقة متابعة الأداء لمدير المرفق فهم أداء الشريك. ويجب وضع عملية متابعة ومراجعة محددة بشكل جيد لدعم أي خطط للتحسين.



الشكل 11: مراقبة الأداء



14-6 قياس آراء العملاء

1-14-6 فهم العملاء الخارجيين

بالإضافة إلى فهم أن المؤسسات لها تأثير مباشر على العملاء الداخليين بسبب ارتباطهم الداخلي بها، من المهم أيضًا فهم مدى تأثير العملاء الخارجيين في الرضا عن خدمة العملاء بوجه عام، خاصة إذا لم يكونوا هم العملاء النهائيين. ولذلك، من الضروري معرفة آراء العملاء وتقييم مستوى الخدمة والمنتجات المقدمة إلى العملاء بصفة مستمرة، مع فهم احتياجات العملاء. ومن المهم فهم ما يقدمه "العملاء الداخليون" وكذلك، على وجه التحديد، "العملاء الخارجيون" وفهم متطلباتهم لتوفير احتياجات العملاء النهائيين.

إذا كان العميل الخارجي هو العميل النهائي، حينها يجب فهم مستوى الرضا عن خدمة العملاء المقدمة إلى العميل بوجه عام ومدى الحاجة إلى تحسينها، وكذلك الجوانب المميزة فيها، وهذا ما يُعرف أيضًا بإدارة علاقات العملاء.

1-14-6 إدارة علاقات العملاء

تمثل إدارة علاقات العملاء مزيجًا من الممارسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتحليل التفاعلات مع العملاء بالاستعانة بالبيانات بشأن تجربة العملاء من البداية إلى النهاية، وذلك بهدف تحسين العلاقات مع العملاء والمساعدة في الحفاظ عليهم. وتعتبر أنظمة إدارة علاقات العملاء إحدى الطرق المستخدمة لجمع المعلومات عن العملاء من خلال التفاعلات المختلفة أو نقاط التواصل بين العملاء والشركة، وقد يشمل ذلك الموقع الإلكتروني للشركة أو مركز الاتصال بها أو برنامج المحادثة المباشرة أو البريد أو مواد التسويق أو وسائل التواصل الاجتماعي. كذلك، تتيح أنظمة إدارة علاقات العملاء للموظفين المتعاملين مع العملاء إمكانية جمع معلومات تفصيلية عن العملاء تشمل بياناتهم الشخصية وسجل تعاملاتهم السابقة وتفضيلاتهم الشخصية ومخاوفهم.



2-14-6 منهجيات قياس رضا العملاء

1-2-14-6 مقاييس خدمة العملاء

من المهم أن تطور المؤسسات مقاييس للأداء بهدف قياس أدائها وتسجيله وتحليله. وتستخدم المؤسسات مجموعة مختلفة من المقاييس، من بينها مؤشر أول استجابة، ومدة حل المشكلة، وتقييم تجربة العملاء. ومن المهم كذلك أن تستفيد المؤسسات من المعلومات المجمعة وأن تتصرف بناءً عليها لتحسين مستويات رضا العملاء بوجه عام.

يقيس مؤشر أول استجابة متوسط الوقت الذي يستغرقه موظفو خدمة العملاء للتواصل مع العملاء بمجرد أن يتواصل العملاء معهم بخصوص استفسار أو مشكلة معينة. ويوفر هذا المقياس وسيلة للمدراء لقياس مدى كفاءة كل موظف من موظفي خدمة العملاء. كما أنه يقيس مدى فعالية الموظف وقدرته على إصلاح المشكلة والوقت المستغرق في ذلك. كذلك، يُطلب من العملاء تقييم تجربتهم مع الخدمة بوجه عام، إلى جانب تقديم الملاحظات بشأن الخدمة أو طرق تحسينها في المستقبل.

2-2-14-6 استبيانات رضا العملاء

يمثل استبيان رضا العملاء وسيلة تمكن المؤسسات من قياس مستوى رضا عملائها عن منتجاتها أو خدماتها. وتتم صياغة هذا الاستبيان في صورة استطلاع للرأي تُرسله المؤسسات إلى العملاء بعد شراء أو تلقي أي خدمة منها. وهناك عدة أنواع من الاستبيانات تستخدمها المؤسسات. وفيما يلي أمثلة على استبيانات رضا العملاء التي قد تستخدمها المرافق بهدف تحسين الخدمة المقدمة إلى العملاء.

استبيان صافي نقاط الترويج

يُستخدم استبيان صافي نقاط الترويج لقياس مدى ولاء العميل بسؤاله سؤالاً واحداً: ما احتمال ترشيحك للمنتج أو الخدمة لأحد الأصدقاء أو الزملاء؟ ويُطلب من العملاء اختيار درجة بين الصفر (غير محتمل على الإطلاق) و 10 (مرجح للغاية).

تستخدم المؤسسات صافي نقاط الترويج لقياس ولاء العملاء ورضاهم وتجربة العملاء بوجه عام. ويُستخدم هذا الاستبيان على نطاق واسع في العديد من القطاعات لقياس ولاء العملاء ورضاهم مقارنة بالشركات المنافسة. ويمكن استخدام الاستبيان أيضاً لتحديد المنتقدين أو العملاء الذين يُحتمل أن يتحولوا للتعامل مع المنافسين أو يقدموا آراء سلبية بشأن المؤسسة.

عادةً ما يتم إرسال استبيانات صافي نقاط الترويج إلى العملاء عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل النصية. ويُصنّف العملاء إلى ثلاث فئات بناءً على كيفية إجاباتهم على السؤال:

- **المنتقدون:** يُصنّف العملاء الذين يختارون درجة بين الصفر و 6 كمنتقدين. ولا تقتصر المخاطر حينها على احتمال فقدان هؤلاء العملاء، وإنما تشمل أيضاً احتمال التأثير على نمو الأعمال من خلال نشر الآراء السلبية.
- **المحايدون:** يُصنّف العملاء الذين يختارون 7 أو 8 كعملاء محايدين. وغالباً ما يكون هؤلاء راضون عن الخدمة المقدمة، لكنهم غير منبهزين بها. وقد يتحول هؤلاء العملاء للتعامل مع المنافسين، لكن هناك فرصة لإبهارهم.
- **المروجون:** يُصنّف العملاء الذين يختارون 9 أو 10 كمروجين. وهؤلاء هم العملاء الأوفياء الذين يُحتمل أن يُسهموا في نمو الأعمال من خلال الإحالات الإيجابية.

لحساب صافي نقاط الترويج، يتم طرح نسبة المنتقدين من نسبة المروجين. فعلى سبيل المثال، إذا كان المشاركون في الاستبيان 100، منهم 10 اختاروا درجات بين الصفر و 6، و 20 اختاروا 7 أو 8، في حين اختار 70 منهم 9 أو 10. حينها تكون النتيجة:

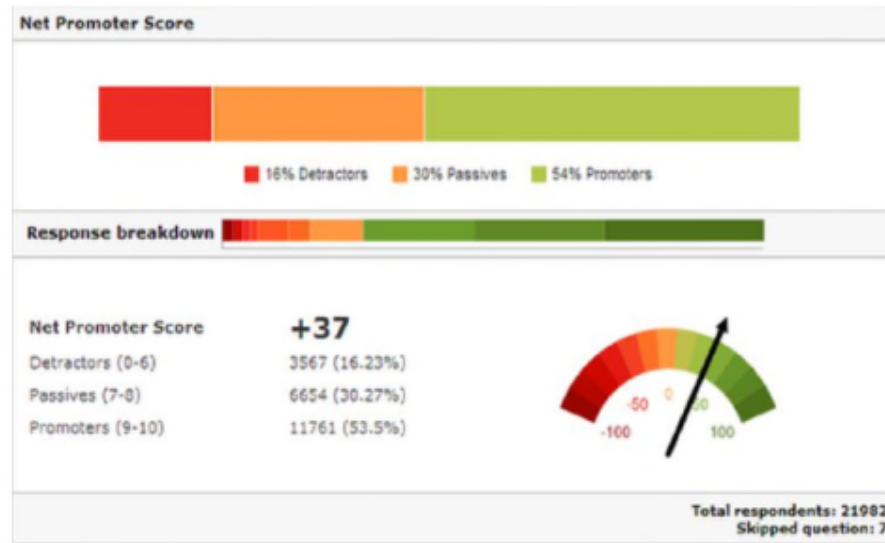
- 10% منتقدون
- 20% محايدون
- 70% مروجون

70% مروجون - 10% منتقدون = 60%. وبذلك، يكون صافي نقاط الترويج هو 60.



إجراءات خدمة العملاء

يمكن أن يتراوح صافي نقاط الترويج بين -100 إلى 100. وتعتبر الدرجة الإيجابية جيدة، في حين تعتبر الدرجة الأعلى من 50 جيدة للغاية، وتعتبر الدرجة الأعلى من 70 ذات مستوى عالمي. وفي حال تطبيقه بشكل صحيح، قد يمثل استبيان صافي نقاط الترويج أداة فعالة لتحديد العملاء الأوفياء ومكافأتهم، وكذلك تحديد العملاء غير السعداء حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الخدمات المقدمة لهم.

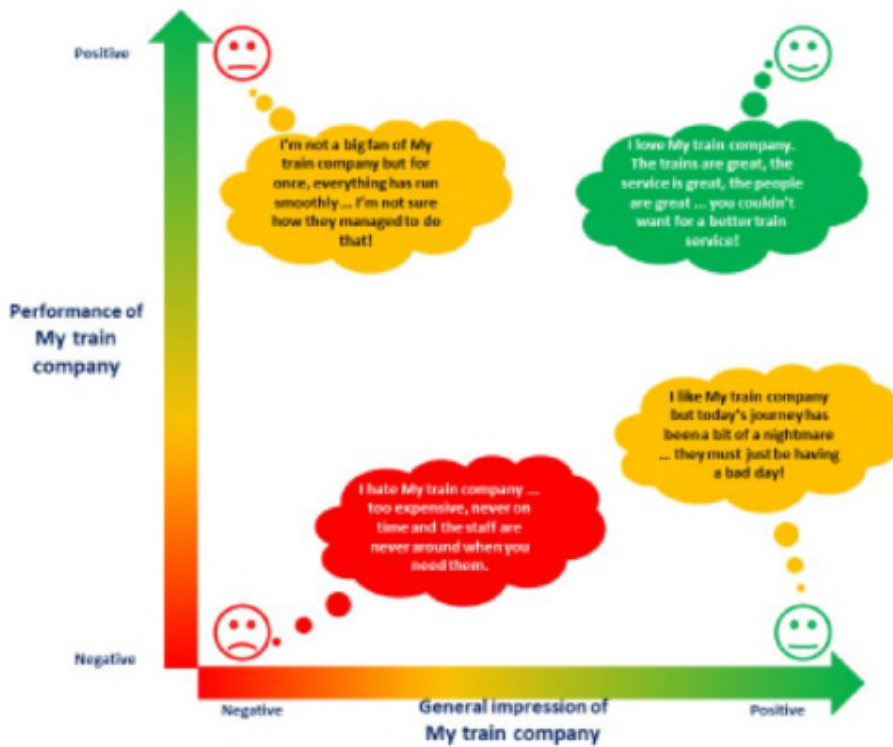


الشكل 12: لوحة مؤشرات رضا العملاء

يمكن استخدام آراء العملاء المقدمة في استبيان صافي نقاط الترويج أيضاً لتحسين الخدمة المقدمة وفهم الجوانب الجيدة. وتُعد هذه أداة قوية يمكن لمنراء المرافق استخدامها في إطلاع الموظفين على البيانات وتدريبهم.



إجراءات خدمة العملاء



الشكل 13: ملاحظات العملاء

استبيان رضا العملاء

يُستخدم مصطلح "استبيان رضا العملاء" في كثير من الأحيان في مجال التسويق ويُستخدم أيضًا كمقياس لمدى وفاء المنتجات والخدمات المقدمة من الشركة بتوقعات العملاء أو تجاوزها لها. وتُحتسب درجات استبيان رضا العملاء باستخدام عدد أو نسبة العملاء الذين أشاروا إلى أن تجربتهم مع المؤسسة أو تجربتهم لمنتجاتها أو خدماتها (التقييمات) تجاوزت الأهداف المحددة.

ويُستخدم استبيان رضا العملاء لقياس مدى رضا العملاء عن منتجات أو خدمات المؤسسة. ويتكون هذا الاستبيان من مجموعات مختلفة من الأسئلة:

ما مدى رضاك بوجه عام عن المنتجات / الخدمات المقدمة؟

يُطلب من العملاء بعد ذلك اختيار درجة على مقياس من 1 إلى 5:

1. غير راضٍ على الإطلاق
2. غير راضٍ
3. محايد
4. راضٍ
5. راضٍ تمامًا

يعتبر العملاء الذين يختارون "راضٍ" أو "راضٍ تمامًا" هم العملاء الراضون. ولحساب درجة استبيان رضا العملاء، يتم قسم عدد العملاء الراضين على إجمالي عدد المشاركين في الاستبيان، ثم يُضرب الناتج في 100. وبالتالي، إذا شارك في الاستبيان 100 عميل، واختار 70 منهم "راضٍ" أو "راضٍ تمامًا"، تصبح درجة الاستبيان هي 70%.

$$70\% = 100 \times (0.7 = 100/70)$$

تستخدم المؤسسات استبيانات رضا العملاء لقياس مدى وفاء منتجاتها وخدماتها بتوقعات العملاء. ونتيجة تلك الاستبيانات للمؤسسات حل المشاكل في خدمة العملاء ودراسة أداء منتجات وخدمات معينة بوجه عام. فعلى سبيل المثال، إذا قُيم العملاء أحد المنتجات بدرجة تتراوح بين 1 إلى 3 بصفة دائمة، حينها يصبح من الضروري تحسين المنتج. وإذا قُيم العملاء أحد الأصناف بدرجة 4 أو 5، حينها يكون هذا منتجًا أو خدمة قوية تقدمها المؤسسة.



Customer Satisfaction Survey

Tell Us About Your Experience

How satisfied were you with our service today?

Very Satisfied

Is this the first time you have used our service?

No

If you have used our service before, how many times in the past year?

Would you recommend us to a friend?

Yes

الشكل 14: استبيان رضا العملاء



3-14-6 التحقق من رضا العملاء

في حالة خضوع أحد المرافق لعملية مراجعة وتدقيق، يمكن استخدام مقاييس رضا العملاء وملاحظات العملاء في هذه العملية. ويُقصد بالتحقق من الجودة العملية المتبعة للتحقق من نظام الجودة الذي يستخدمه مراقب الجودة أو فريق المراجعة الداخلي أو الخارجي. وتُعد هذه العملية من العناصر المهمة في نظام إدارة الجودة لدى أي مؤسسة وأحد العناصر الأساسية في المواصفة القياسية الدولية "9001:2015 ISO" الصادرة عن المنظمة الدولية للمعايير.

تفسير رضا العملاء وفق المواصفة القياسية الدولية "9001 ISO"

تشمل الإرشادات الحالية للمواصفة القياسية الدولية "9001 ISO" بنوداً تتعلق تحديدًا برضا العملاء. ويتضمن هذا البند المتطلبات التي يجب على كل شركة تقدم خدماتها للعملاء الإلمام بها حتى يمكنها اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحفاظ على التجربة الإيجابية للعملاء.

وتنتج إرشادات هذه المواصفة بشأن رضا العملاء للمؤسسات ضمان التزام منتجاتها وخدماتها بمعايير الجودة المناسبة لعملائها. وينبغي رصد تلك الإحصائيات بدقة وتحليلها ومراجعتها وتوثيقها حتى تتمكن المؤسسات من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة عدم اتباع الإرشادات.

عند الانخراط في أي نوع من الأعمال، من المهم دائماً أن يتمتع العملاء بتجربة إيجابية. وبالتالي، وفقاً لبند رضا العملاء الوارد ضمن إرشادات المواصفة القياسية الدولية "9001 ISO"، يجب على الشركة الانتباه على وجه التحديد إلى الطريقة المناسبة للوفاء بتوقعات العملاء.

المواصفة القياسية الدولية "9001:2015 ISO"	المواصفة القياسية الدولية "9001:2008 ISO"	ملخص التغييرات
2-1-9 رضا العملاء	1-2-8 رضا العملاء	يجب مراعاة أنه يتعين على المؤسسات أيضاً اتباع منهجية متسقة ومنتظمة عند التعامل مع ملاحظات العملاء ولجمع المعلومات بشأن تصورات العملاء

الجدول 3: التغييرات في المواصفة القياسية الدولية "9001 ISO"

1-3-14-6 أنواع التدقيق

يتم إجراء التدقيق الخارجي من جانب شخص من خارج المؤسسة، كعميل أو طرف مستقل، مثل أمين السجل، للتحقق من الوفاء بالمتطلبات اللازمة. ويُستخدم التدقيق الداخلي لتقييم مدى الامتثال والفعالية وتحديد فرص التحسين المتاحة. كذلك، تتيح التدقيقات الداخلية للمؤسسات إمكانية الاستعداد للتدقيقات الخارجية.

تُعرف مواصفة "9001 ISO" بأنها المواصفة القياسية الدولية التي تحدد متطلبات نظام إدارة الجودة. وتستخدم المؤسسات تلك المواصفة لإظهار قدرتها على توفير منتجات وخدمات تلبي متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية بصفة مستمرة.

تمثل التدقيقات أداة مؤسسية تُستخدم لجمع الأدلة على الإجراءات وتقييم مدى النجاح في تنفيذها وقياس فعاليتها أي من المستويات المستهدفة المحددة من العملاء. وحتى تعود عمليات التدقيق على الجودة بالنفع على المؤسسات، يجب ألا تقتصر على تسجيل حالات عدم الامتثال والإجراءات التصحيحية فحسب، وإنما ينبغي أن تسلط الضوء أيضاً على الممارسات الجيدة. يمكن ذلك الإدارات الأخرى من مشاركة المعلومات وتعديل ممارساتها والمساهمة كذلك في عملية التحسين المستمر.

يجب على المؤسسة وضع خطط للتحسين تتماشى مع الأهداف العامة لها. ويتعين الاستناد إلى عملية التخطيط والتنفيذ والمراجعة واتخاذ الإجراءات كأساس لخطة التحسين.

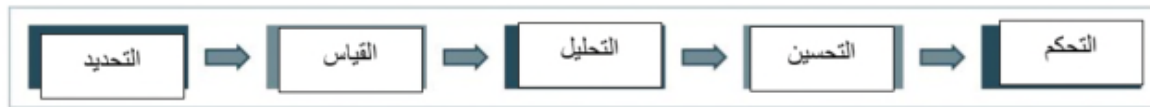


إجراءات خدمة العملاء



الشكل 15: التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، واتخاذ الإجراءات

قد ترغب الجهات العامة أيضاً في استخدام عملية "التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم" الواردة أدناه لدعم خطة التحسين.



الشكل 16: التحديد والقياس والتحليل والتحسين والتحكم

يرجى الرجوع إلى المجلدات الخاصة بالقطاع والخطط المتعلقة بالموقع المحلي لمعرفة المزيد من المعلومات بخصوص الموقع.

15-6 إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء

ما هي إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء؟

تحدد إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء كيفية تمييز المؤسسات بين الملاحظات والشكاوى، بما في ذلك إجراءات المتابعة والإبلاغ وكيفية استخدام الملاحظات والشكاوى لتحسين الخدمات وكيفية تطوير الفرق المسؤولة عن إدارة تلك الأمور.

تمثل الشكاوى تعبيراً عن العميل أو العميل المحتمل عن عدم الرضا عن الخدمة المقدمة أو عن سياسة الشركة أو القطاع. ويجب التعامل مع أي ملاحظات تندرج ضمن هذا التعريف باعتبارها شكاوى.

وفي حالة تواجد فريق لدعم العملاء لدى الجهة العامة، يجب تدريبه على كيفية تسجيل الشكاوى بشكل صحيح، ويشمل ذلك كيفية الفصل بين الشكاوى والملاحظات. كذلك، يجب تدريب فريق خدمة العملاء وفريق وسائل التواصل الاجتماعي على كيفية الاستقاء والتحري عند تلقي أي ملاحظات سلبية للمساعدة في تحديد ما إذا كانت تلك الاتصالات بمثابة شكاوى أم لا. ويجب التعامل مع أي شكاوى يقدمها أي من العملاء باحترام والاستجابة لها بسرعة وبإيجابية.

قد يرغب العملاء في عرض ملاحظاتهم وشكاواهم بشأن الخدمة شفهيًا أو عبر البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف. ويجب الرد على الملاحظات المقدمة (عند الطلب) بطريقة بناءة وعادلة ومقبولة. ويمكن ذلك المؤسسة من البحث عن طرق لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء. ويوضح الشكل التالي العملية التي يجب على موظفي التعامل مع العملاء أو مركز الاتصال التعامل بها مع شكاوى العملاء.



الشكل 17: التعامل مع شكاوى العملاء

يجب على المؤسسات أن تدرك أن الأمور لن تسير على ما يرام على الدوام وأن طريقة الاستجابة للمشاكل هي التي تبني السمعة الطيبة وتضمن ولاء العملاء. كذلك، تساعد الملاحظات المؤسسات في تحسين تجربة العملاء بوجه عام. وتعتبر إجراءات التعامل مع الشكاوى إحدى الطرق التي يمكن أن تساعد في إحداث فارق كبير في تجربة العملاء من البداية إلى النهاية.

يجب أن تتسم إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء بما يلي:

- سهولة الوصول إليها والإعلان عنها وسهولة استخدامها.
- ضمان فعالية التعامل مع الشكاوى والاستجابة إليها في حدود الأهداف المعلنة.
- ضمان إجراء تحقیقات كاملة وعادلة.
- انعكاس الوعود المقدمة في ميثاق خدمة العملاء الصادر عن الجهة.
- احترام رغبة الأفراد في الحفاظ على السرية.
- تقديم الملاحظات إلى فريق إدارة المؤسسة حتى يمكن إجراء التحسينات.

يجب على الجهة العامة الرد على شكاوى العملاء عبر عدة وسائل، منها التواصل الشخصي أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي. وفي بعض الحالات الاستثنائية، قد يكون من المناسب الرد عبر الصحف ووسائل الإعلام. ويتضمن المرفق 1 نموذجاً للإجراءات التصحيحية للتعامل مع شكاوى العملاء.

16-6 التقنيات

في ظل انتشار تقنيات الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي، نجحت بعض الجهات العامة في استخدام التقنيات لتطوير ودعم التواصل والتفاعل مع العملاء وتلقي الملاحظات في حينها. ويجب على الجهات العامة تحديد التقنيات الأكثر فعالية مع عملائها، إذا كان ذلك سيفيدها. ويشمل ذلك تطوير أدوات جديدة لمساعدة مجموعات معينة من العملاء ومساعدة الجمهور بوجه عام. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه مع تطور تقنيات وسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات المختلفة، ستصبح الكثير من أنشطة خدمة العملاء أكثر اعتماداً على الإنترنت.

يوصى بأن تحرص المؤسسات على الاطلاع على أحدث البرمجيات ومواكبتها. و يعزز ذلك فعاليتها ويوفر التكاليف ويضمن تقديم خدمات مميزة للعملاء.



وفيما يلي بعض الأمثلة على الخدمات المقدمة عبر الإنترنت في المملكة العربية السعودية:

معايير الخدمات الإلكترونية

يمكن تعريف الخدمة الإلكترونية المقدمة على بوابة GOV.SA بأنها: "خدمة تفاعلية أو تشغيلية أو تكاملية تقدمها إحدى الجهات الحكومية للمستفيدين، من مواطنين أو مقيمين أو زوار، إلى جانب قطاع الأعمال والجهات الحكومية الأخرى. وتوفر بوابة GOV.SA المعلومات حول تلك الخدمات كما تتضمن رابطاً مباشراً للحصول عليها."

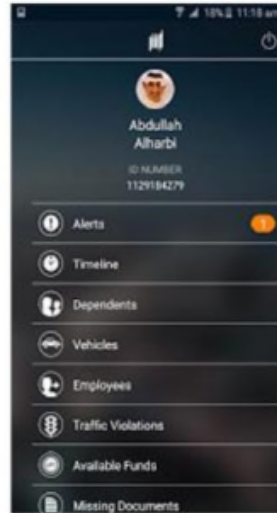
وفيما يلي نماذج ناجحة لتطبيقات خدمة العملاء المتاحة للمواطنين في المملكة العربية السعودية: أبشر



إجراءات خدمة العملاء

"أبشر" عبارة عن تطبيق للهواتف الذكية يتيح للمواطنين والمقيمين في المملكة استخدام مجموعة من الخدمات الحكومية. ويضم التطبيق العديد من الخدمات، من بينها خدمات التوظيف وتصاريح الحج والاستعلام عن جوازات السفر. كذلك، يمكن استخدام التطبيق للإبلاغ عن الجرائم الإلكترونية. ويوفر التطبيق 160 خدمة لسكان المملكة، من بينها حجز المواعيد وتجديد جوازات السفر وبطاقات الإقامة والهوية ورخص القيادة وغير ذلك من الخدمات.

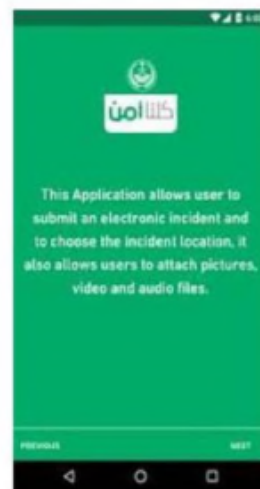
يمكن تنزيل التطبيق من متجر جوجل بلاي "Google Play Store" ومن متجر أبل "Apple App Store" وهو صادر عن وزارة الداخلية السعودية.



الشكل 18: تطبيق أبشر

ومن خلال هذا التطبيق، يمكن للمستخدمين الوصول إلى جميع الوظائف الحيوية التي توفرها وزارة الداخلية لأجهزة الاتصالات الجوالية.

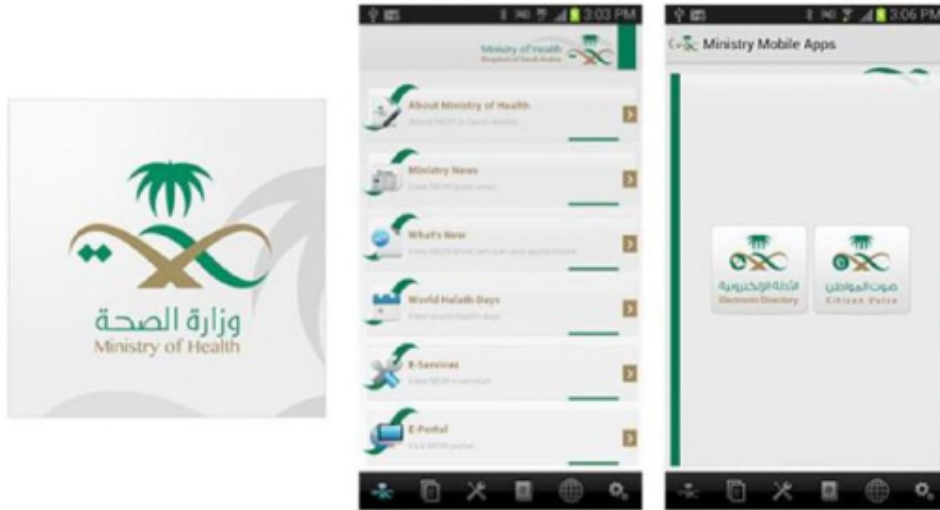
تطبيق كلنا أمن



الشكل 19:
تطبيق كلنا أمن



وزارة الصحة



الشكل 20: تطبيق وزارة الصحة

أطلقت وزارة الصحة العديد من التطبيقات، ويجمع هذا التطبيق على وجه التحديد بين جميع التطبيقات المختلفة في تطبيق واحد. ويمكن للمستخدمين، من خلال هذا التطبيق، التقدم بالشكاوى بشأن أي من الممارسات الصحية، وتلقي رسائل التذكير باللقاحات، ومعرفة آخر الأخبار والمستجدات المتعلقة بالمعايير الصحية في المملكة.

التتبع عبر نظام تحديد المواقع العالمي

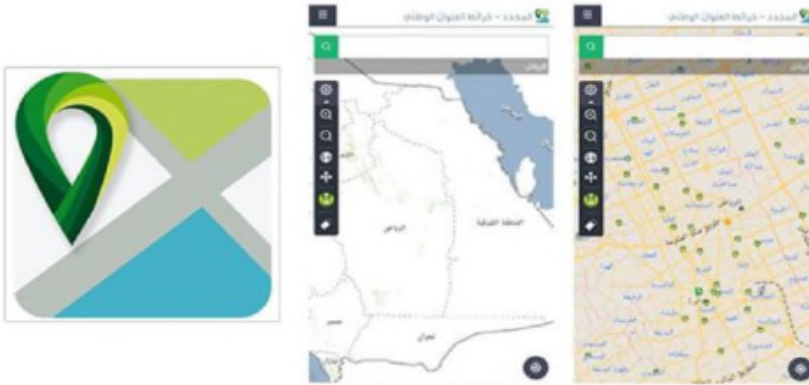
يعتبر **نظام تحديد المواقع العالمي** بمثابة نظام ملاحي راديوي يتيح للمستخدمين تحديد مواقعهم بالضبط على مدار 24 ساعة في اليوم في أي مكان في العالم. ويتيح التتبع عبر ذلك النظام للمؤسسات إمكانية مراقبة أصولها.

ويمكن استخدام نظام التتبع الشامل في أداء الكثير من المهام، منها تحديد المواقع الفعلية، كما يمكن استخدامه لرصد مقاييس معينة، مثل سرعة المركبات وسلوكيات السائقين والتقدم المحرز في أداء مهمة معينة. وفي الغالب، يمكن أن تساعد تلك الخصائص المؤسسات في متابعة موظفيها وعملياتها ودعم اتخاذ القرارات التشغيلية. ويمكن الاستفادة من ذلك في اختيار المسارات الأفضل وتلبية احتياجات الصيانة، بل وحتى رصد توافر الأصول واستخدامها. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من نظام تحديد المواقع العالمي في تأمين الأصول ومراقبتها.

تستخدم تطبيقات الجوال، مثل تطبيق "البريد السعودي"، نظام تحديد المواقع العالمي أيضًا. حيث يعرض التطبيق واجهة أساسية تتضمن العناوين الوطنية في المملكة. ويمكن استخدام ذلك النظام لتحديد عنوانك وتسجيله. كذلك، يمكن للعملاء استخدام تطبيق البريد السعودي لتحديد أقرب مكتب بريد إليهم.



إجراءات خدمة العملاء



الشكل 21: التتبع عبر نظام تحديد المواقع العالمي

7. المرفقات

1. المرفق 1 - نموذج من إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء



إجراءات خدمة العملاء

المرفق 1 - نموذج من إجراءات التعامل مع شكاوى العملاء

