

عنوان الورقة :
التميز في خدمة العميل

مقدمها :
الأستاذ / عبدالمنعم بن عبدالعزيز الحسين

المقدمة :

تعالى في الفترة الأخيرة النداءات بالتنمية والتطوير ومنهجية ومقاصد التطوير المنشود وإن بعدا مهما من أساسات كل استراتيجيات الأعمال التطويرية يدور حول بعد تكاد كافة المنهجيات العلمية أن تتفق على ذلك البعد وهو التركيز على رضا المستفيد واعتماد منهجية تتبع رغبات العميل في تطوير العمل للمنظمة .
تعريف :

مفهوم رضا العميل تعددت التعاريف التي تتحدث عنه لكن دعونا نعتمد التعريف الذي ورد في موسوعة ويكيبيديا وهو مقياس لمدى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة لتحقيق أو تجاوز توقعات الزبون. وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيس داخل قطاع الأعمال وجزء من منظورات أربعة من سجل الأداء المتوازن. □

مشكلة الدراسة :

تفترض الدراسة وجود حاجة لتطوير الخدمات المقدمة من المؤسسة الخيرية للعملاء الداخليين والخارجيين من خلال أحدث الممارسات التي تستخدم التمركز والتمركز على العميل .
أسئلة الدراسة :

هل هناك علاقة بين تزايد الخبرة عند الموظف الداخلي ونسبة وجود ممارسات اهتمام عال بالعميل الداخلي ؟

هل هناك علاقة بين تزايد مدة الخدمة في المؤسسة وبين رضا الموظف على المؤسسة التي يعمل فيها ؟

أهمية الدراسة :

لا شك أن الكتابات التي تنشر في الفترة الأخيرة والأخبار بقدر ما تحمل من أشياء إيجابية تجاه العمل الخيري والعاملين فيه إلا أن هناك بعض الملحوظات والمؤشرات السلبية

¹موسوعة ويكيبيديا

التي تعكس عدم رضا عن العمل والأداء وينبغي حال التوجه لتحسين الأداء التوجه نحو العمليات الداخلية التي تركز على العميل الداخلي وولائه تجاه المؤسسة التي يعمل فيها .

أهداف الدراسة :

1. تعريف العميل ومفهومه Customer Satisfaction
2. تحديد العملاء المستهدفون
3. التعرف على منهجية 4S في خدمة العملاء

الإطار النظري :

يقول خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبدالعزيز آل سعود حفظه الله : من نحن من دون المواطن السعودي □

ومن جانب آخر يطلق صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز آل سعود أمير المنطقة الشرقية حفظه الله مشروع قياس رضا المستفيد في 20 أكتوبر 2009 ويمكن الاطلاع على ³ كثير من المواد الخاصة بنماذج قياس رضا المستفيدين على الموقع وطلب الخدمات الاستشارية منه .

عبارات عن رضا المستفيدين وتحديد المستفيد :

- المنظمة لا قيمة لها بدون عميل
- مطلب شرعي (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)
- وظيفتك - مركزك - مكافأتك بسبب العميل
- العميل هو السيد
- صورتك النهائية هي ناتجة من الانطباع الأول

¹ حريدة الرياض 14080

² <http://www.qiaas.org>

- العميل الذي يخرج مستاء يخبر 11 شخصا
- كسب عميل جديد أسهل من استعادة عميل سابق
- كسب عميل جديد يكلف خمسة أضعاف المحافظة على عميل حالي
- أفضل فرصة لكسب عملاء جدد هي عن طريق العملاء الحاليين
- كل عميل راض عن خدماتك يخبر على الأقل خمسة آخرين
- العميل الذي تكون له مشكلة وتحلها مردوده ثلاثة أضعاف عميل بدون مشكلة .
- لا نستطيع تغيير العملاء لكن نستطيع تغيير الطريقة التي نقدم بها خدماتنا .

من العميل الخاص بالمؤسسة الخيرية التي تعمل فيها :

- المتبرعون	- الطلاب
- رجال الأعمال	- الطالبات
- الكبار	- المسؤولون
- الصغار	- المقاولون
- النساء	- رجال الإعلام
- الفتيات	- المنافسون
- الشباب	- الجهات الرقابية
- المعاقين	- المشايخ
- كبار السن	- رؤساءؤك
- الجاليات	- زملاؤك
- الخليجيون	- المتطوعون
- الموظفون	- الجهات المانحة

ما الذي يريد المستفيد ؟



- مكان مريح	- استقبال مناسب
- برامج جيدة	- مكان بارد
- دخول مجاني في البرامج	- خدمة مريحة
- جوائز على المسابقات	- ألعاب للأطفال
- هدايا	- لوحات إرشادية
- توفر الخدمات الأمنية	- توفر المعلومات
- أخلاق وتعامل	- دورات مياه
- نظافة والترتيب	- مكان للصلاة
- سرعة	- إضاءة مناسبة
- مواقف للسيارات	- الترحيب وتقديم المساعدة
- نظام	- استقبال مناسب
- العدالة	- الشعور بالأهمية

¹ من دليل المديرين لتحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين



كيف تتعرف على رغبات المستفيدين ؟

توجد عدة طرق للتعرف على الاحتياجات الدقيقة للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها منظمك منها : الاستبانة ، الدراسة العلمية ، انطباعات الزائرين ، عداد الزوار ، تكرار الزيارة ، الشكاوى والملاحظات ، حلقات النقاش ، كتابات الصحفيين و الانترنت ، المقابلات المباشرة .

ومن المهم أن نحسن عمل الآلية بطريقة احترافية :

تنبيهات هامة في بناء الاستبانة ؟

المراد

- تحديد
- قياسه
- النظر في



¹ برنامج التعامل مع الجمهور الندوة العالمية بالمنطقة الشرقية سبتمبر 2010

- الاستبانات الأخرى المشابهة
- النظر في الدراسات السابقة
- حدد المحاور
- رتب الأسئلة من العام للخاص
- كتابة تعليمات وشرح
- كتابة مقدمة ودعوة للمشاركة
- عرض الاستبانة على متخصصين
- تجريب الاستبانة

تجارب عالمية في الإصغاء للعميل :

- شركة أمريكية تعمل في مجال المنتجات المكتبية استثمرت مليون دولار لجمع معلومات عن العملاء ثم النتيجة أنها لم تفعل المعلومات التي خرجت بها
- هل تعلم أن 92% من الشركات التي جمعت بيانات عن عملائها لم تستفد من تلك البيانات شيئاً ؟

Step 1

تقنية 4S لإدارة العملاء :

- حدد نوعية العميل الذي تريده . / من هم العملاء الأكثر أهمية / 20:80
- تقسيم العملاء إلى مجموعات / افهم العميل : مثال شركة
- U-haul لتأجير الشاحنات واكتشافها أن كثيرا من العملاء المستهدفين يستعيرون الشاحنات من أصدقائهم بدل تأجيرها .

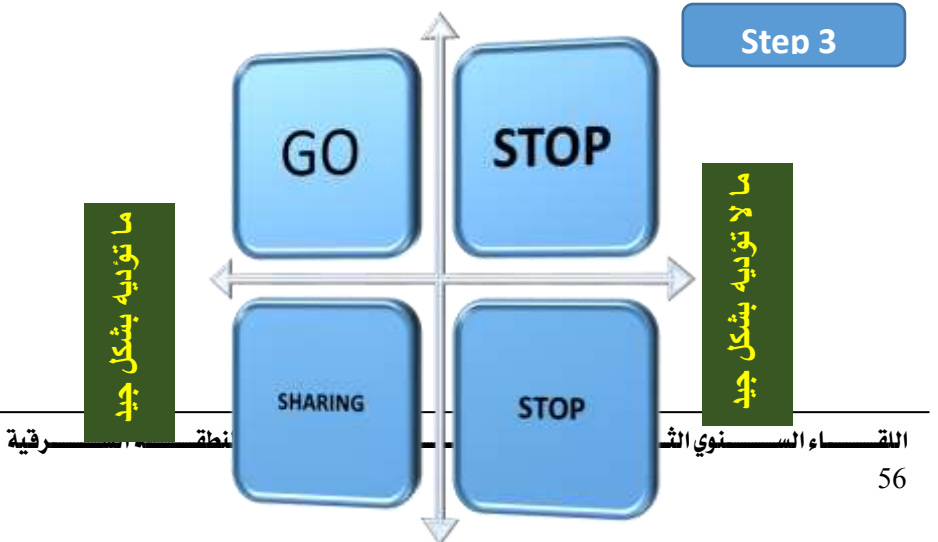
Step 2

- حدد ما الأكثر قيمة عند عميلك المستهدف southwest

- حيث اكتشفت شركة الطيران أن العميل يفضل الباصات والسيارات الصغيرة
- فركزت على تخفيض السعر مع تخفيف قيود المقاعد .
- فمن 3 طائرات إلى 144 طائرة .
- كوداك كانت تضع المنتج وتركز لإقناع العميل ثم أصبحت تحدد احتياج العميل وتصنع المنتج .

مثال تجربة STC وبرنامج قدوة

- مسابقة 180 سؤال
- أسلوب الموظف مع العمي
- عميل سري يسأل في مجال العمل ، وسؤال في الإنترنت وسؤال في الجوال
- تم توزيع الجوائز على 200 موظف
- الجوائز ((3سيارات))، وعشرجوائز ((10,000))ريال
- ،و((187جهاز محمول))
- وقد تم تكريم الـ 13 الأوائل من قبل رئيس الشركة وتم الاحتفال معهم...



عملاء لا يحفظ

شرح فكرة المربع :

نقوم بعمل عصف ذهني صريح وواضح لكل الخدمات التي نقدمها للمستفيد ونقيم أنفسنا داخليا تجاه تلك الخدمات ثم نضع الخدمات في تصفية مربع بؤرة الليزر وأقوم بعمل الآتي الخدمات التي أؤديها بشكل جيد والعملاء يرغبون فيها فعلي أن أركز عليها وأحسن من خدماتها .

الخدمات التي يرغبها المستفيد وأنا لا أقدمها بشكل جيد فأعمل فيها مشاركة مع مزود خدمة مميز بحيث أقوم بتقديم الخدمة من خلاله .

الخدمات التي لا أقدمها بشكل جيد والعميل لا يقدم عليها بشكل جيد أو لا يحذها فهذه أقوم بالتوقف عن أدائها فورا حيث تشكل استثمارا خاطئا .

الخدمات التي أقدمها بشكل جيد والعميل لا يقبل عليها أيضا هذه علي أن أتخذ قرارا بالتوقف عنها .

ثقافة التمسك بما يهتم به العميل وترك ما عداه .

مثال : blake حين تولى شركة تأمين توشك على الانهيار أطلق رؤية :

- ثقافة عالية في الأداء
- المنافسة فيما يمكن فيه النجاح
- التوجه نحو السوق والتركيز على العميل

- رفع مستوى الأفراد ورأس المال والتكنولوجيا
- القيم : العميل أولاً ، الأمانة ، الخبرة المهنية ، التجديد ، العمل بروح الفريق .

مثال لتجربة :

إحدى الشركات قامت بعمل دراسة، صورت معرض بحيث جعلت موظفي الصف الأمامي الذين يستقبلون العملاء، غير مبسمين، و جعلت الموظف الذي في المنتصف مبتسماً، لاحظوا أن جميع العملاء يتجهون إليه، على الرغم من ازدحام الصف، أي أن العملاء فضلوا الانتظار على أن يذهبوا للعبوسين في مكاتب الاستقبال الأخرى

تكريس ثقافة تقدير المستفيد والشعور بأهميته :

- العميل هو أهم شخص في دورة العمل .
- لا يعتمد العميل عليك، بل أنت تعتمد على العميل، وأنت تعمل عنده.
- العميل ليس مصدر إزعاج بل هو هدف عملك.
- العميل هو صاحب الفضل بالزيارة ولست أنت صاحب الفضل بتقديم الخدمة
- خدمة العميل مهمة للجميع لكن من دون فوضى
- العميل لديه مشاعر وعواطف، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به.

خماسية ولاء المستفيد الداخلي للمنظمة :

- استحوذ على قلوب العاملين بحيث تكون العلاقة علاقة محبة .
- الاتصال المفتوح
- المشاركة بحيث تقل المستويات وتتقارب
- إنكفاء نزعة التعلم التدريب وفرص مواصلة التعليم

- التمكين والتفويض والصلاحيات .

معلومات هامة عن المستفيد :

- 96% من العملاء غير الراضين على الخدمة لا يتقدمون باعتراضات .
- 90% من العملاء غير الراضين لا يعودون مرة أخرى للمنظمة .
- في دراسة عملتها شركة اتصالات محلية عن المنتقلين منها وجد أن سبب الانتقال هو عدم العناية بالعميل أكثر من أي شيء آخر

نصائح للبدء في تطوير خدمات العملاء :

- أكد على أن الاهتمام بالعملاء مسؤولية الجميع
- كرّم وحفّز الموظفين الذين يبذلون أداءً رائعاً في التميز في خدمة العملاء (مثال سعود الدويش)
- لا تكتفي بدورة تدريبية واحدة بل هو تدريب مستمر
- أعط العاملين صلاحيات واسعة لاتخاذ أي إجراء يخدم الجمهور
- كوّن فريقاً للعناية بالعملاء .
- اجعل من مهامهم قياس مستوى الخدمة ومراقبة العاملين في التعامل ، واهتم بالتحفيز أكثر من الحساب ، ولا تحاسب قبل أن تكرر التعليم ، ثم بعد ذلك لا تتنازل عن أي تهاون .

فوائد البدء في استخدام التركيز على العناية بالمستفيد :

- زيادة المبيعات
- خفض التكاليف
- التحكم بسعر الخدمة
- جذب الكفاءات

- زيادة الإنتاجية بزيادة الدافعية
- زيادة الإيرادات
- أضرار التأخر في اتباع سياسة التركيز على خدمة المستفيد :
- ضياع وقت العمل في الترقيع
- ارتفاع كلفة التسويق
- ارتفاع معدل تسرب الموظفين
- ضعف القدرة على جذب عملاء جدد
- تهديد مكانة المؤسسة بين المؤسسات الخيرية
- انخفاض الإيرادات
- كيف أهىء الموظف نفسياً للتميز في خدمة المستفيد :
- أعترف بأن العميل له احتياجات ويجب احترامها .
- الخدمة الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية .
- الانطباع الأول يدوم طويلاً .
- اللقاء مع العميل : إما أن تكون فرصتي للتميز أو معاناة من الفشل .
- العميل شريك في الأداء المتميز.
- أنا لا أملك حق اختيار العميل أو تقييمه ولكنه يملك ذلك .
- أعترف بأن العميل له احتياجات ويجب احترامها .
- الخدمة الراقية ليس لها تاريخ انتهاء صلاحية .
- الانطباع الأول يدوم طويلاً .
- اللقاء مع العميل : إما أن تكون فرصتي للتميز أو معاناة من الفشل .
- العميل شريك في الأداء المتميز.

- أنا لا أملك حق اختيار العميل أو تقييمه ولكنه يملك ذلك .

خطوات حل مشكلة المستفيد :

- التعبير عن الاهتمام بالمشكلة
- حسن الإصغاء لتحقيق الفهم
- تعرف على توقعات المستفيد
- التأكد من فهم ما يحتاجه المستفيد
- حدد بدائل حل المشكلة
- تطبيق الإجراءات المختارة ومتابعة الإنجاز
- متابعة رضا العميل .

إجراءات الدراسة :

- تم عمل استبانة على موقع إلكترونية وتم نشرها للعاملين في الجهات الخيرية

أداة الدراسة :

الاستبانة الإلكترونية وتم تعبئتها من قبل عينة من العاملين من الجهات الخيرية بعينة شبه ممثلة ونستطيع البناء على نتائجها .

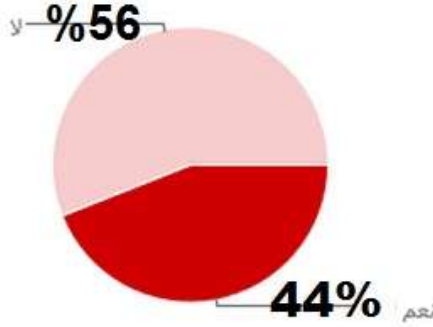
نتائج الدراسة :

العبارة	نسبة الموافقين
من وجهة نظرك هل العميل أول اهتمامات القائد في المؤسسة الخيرية التي	92%

هل تعتقد ان قائد المؤسسة إنسان فاعل ومنتج؟	92%
هل قائد مؤسستك حريص على تدريب منسوبي المؤسسة وتطوير أدائهم؟	84%
يعمل أفراد مؤسستك بروح الفريق الواحد	56%
في مؤسستك تعتقد أن جهود العاملين ملحوظة ومقدرة؟	64%
في مؤسستك تعقد اجتماعات دورية لنقاش سير العمل	80%
مؤسستك تتفاعل مع التغيير بأسرع وقت ممكن	64%
عملية التغيير تتم في مؤسستك بطريقة مخططة ومدروسة	60%
آراء وأفكار العاملين في المؤسسة تؤخذ بعين الاعتبار	72%
العاملون يعرفون المستجدات أولا بأول	48%
توجد في المؤسسة قيم وأسس واضحة للجميع	68%
العاملون يعرفون أهداف المؤسسة بوضوح	48%
الهيكل الإداري لمؤسستك يعكس حاجة العمل فيها وواقعها الفعلي	60%
تعتقد أن القرارات التي يتخذها قائد مؤسستك حكيمة وفاعلة	80%
القيادة دائما على علم بما يجري في المؤسسة	72%
المؤسسة توفر حوافز إيجابية وجيدة للموظفين	44%

أولا : طريقة القراءة : تم استخدام قاعدة مقياس العملاء والتي تقول أن العميل إذا أفاد بدرجة 80% فأنت لست متميزا بل أنت فقط في وضع جيد بالنسبة له .
ولذلك تم جعل كل مؤشر دون 80 % على أنه مؤشر فرصة تحسين ويجب التنبه له

ثانيا : من الاستبانة : المشاركون كلهم ذكور !
 العاملون الأحدث سنا والأقل خدمة أبدوا رضا أكثر على المؤسسة
 العاملون بالدوام الكامل أكثر استياء من الدوام الجزئي
 العاملون الميدانيون أكثر استياء من المكتبيين
 العاملون غير راضين على نسبة حضور القادة داخل المؤسسة الخيرية



٨٤% من الموظفين في الجهات الخيرية لا يعلمون عن مستجدات في مؤسساتهم

توصيات الدراسة :

- تطوير الهياكل الإدارية للمؤسسات الخيرية ومراجعتها
- تحديث ومراجعة نظام الرواتب والمكافئات
- إلحاق القيادات في العمل الخيري في برامج تدريبية خاصة بالاعناية بالمستفيد

- توسيع نطاق المشاركة في القرار داخل المؤسسات الخيرية ونشر ثقافة التفويض والتمكين .
- زيادة التوظيف النسوي في العمل الخيري
- التدريب على القيم والأخلاقيات
- عمل أنظمة داخلية تقيس أداء الموظف وتكافئ على الجهد الإضافي المميز .
- زيادة ميزانية الحوافز في المؤسسات الخيرية وتدريب القادة على فن التحفيز .

المراجع :

- 1) الإبداع والتميز في الخدمة / دكتور عبدالرحمن توفيق
- 2) الإدارة بالعملاء استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية / د. عبدالرحمن توفيق
- 3) تطوير خدمات المستفيدين / معهد الإدارة العامة
- 4) التميز في خدمة العملاء / ديفيد فريمانتل
- 5) التميز في خدمة العملاء / أشرف الجفيمان

- (6) التميز في خدمة العملاء فلم مترجم بواسطة تعليم البنات
- (7) دليل المديرين لتحسين الخدمات المقدمة للمسفيدين
- (8) مختارات من الانترنت