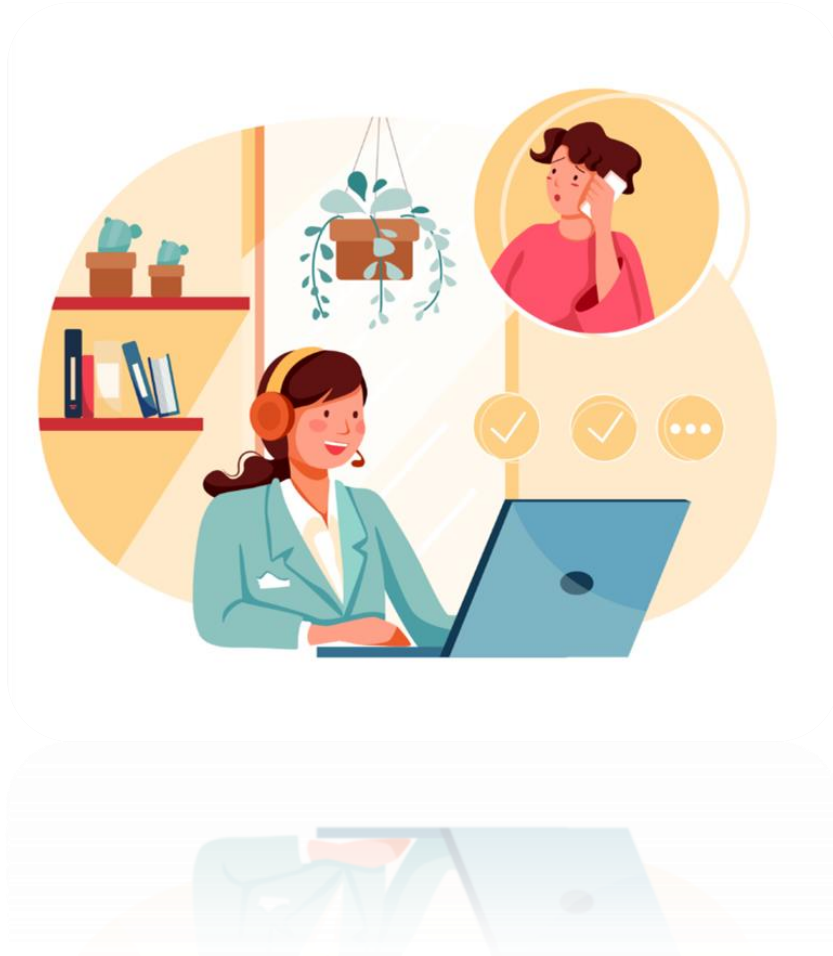


# الوحدة التدريبية الثانية

## التميز في خدمة إرضاء المستفيدين



**جدول زمني للجلسات**

م	الجلسة الأولى	راحة	الجلسة الثانية
الموضوع	تطوير الخدمات المقدمة للعملاء	20 دقيقة	المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة عناية العملاء
الزمن	150 دقيقة		150 دقيقة

م	الإجراءات التدريبية	الوسائل التدريبية
1	التقديم والتعارف	مناقشة
2	تمرين	أقلام- شفافيات
3	عرض المادة العلمية	جهاز عرض- السبورة
4	عرض ومناقشة النشاط	أقلام- اوراق
5	عرض المادة العلمية	جهاز عرض- السبورة
6	عرض ومناقشة النشاط	أقلام- اوراق
7	عرض المادة العلمية	جهاز عرض- السبورة

المدة	أساليب التدريب	الموضوع/ النشاط
10 دقائق	اوراق	✓ افتتاح البرنامج والتعارف
10 دقائق	المحاضرة	✓ فيديو تدريبي
10 دقائق	المناقشة	✓ نشاط -3
55 دقيقة	عصف ذهني	✓ تصميم وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء
65 دقيقة	التطبيق العملي	✓ أهمية المستفيدين للمنظمات
50 دقيقة	المحاضرة	✓ مفهوم التميز في عناية المستفيدين وآثاره على المنظمات
35 دقيقة		✓ التميز في خدمة إرضاء المستفيدين
45 دقيقة		✓ المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة عناية العملاء
10 دقائق		✓ فيديو تدريبي
10 دقائق		✓ نشاط -4
300 دقيقة		

# دليل تدريب الجلسة الاولى

## الجلسة الأولى

عنوان الجلسة : تطوير الخدمات المقدمة للعملاء

مدة الجلسة : 150 دقيقة

## موضوعات الجلسة

➤ تصميم وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء

➤ أهمية المستخدمين للمنظمات

### نشاط -3-

### عصف ذهني-جماعي

عزيزي المتدرب: اذكر ماتعرفه عن تطوير الخدمات المقدمة للعملاء .



## تصميم وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء



### أولاً: التعرف على تفضيلات وتوقعات المستخدمين

التعرف على توقعات المستخدمين يمكننا من:

- ▽ تحديد الشكل الأمثل للخدمة والأساليب الملائمة لتقديمها.
- ▽ وضع المعايير لقياس جودة الخدمة والتمكن من الرقابة عليها.

### ثانياً: تحديد الشكل الأمثل للخدمة ومعايير الرقابة عليها

وضع معايير لخدمة المستخدمين له العديد من الفوائد أهمها:

- ضمان الالتزام بتقديم مستويات جيدة من الخدمة.
- مجازاة والتفوق على المنافسين.
- المساعدة في معرفة أفضل الطرق لأداء الخدمة.
- إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين فيها.
- المساعدة في رفع معنويات العاملين
- تمثل المعايير أداة للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي، فعملية الرقابة والتقييم لا يمكن القيام بها إلا بناء على معايير يتم القياس على أساسها

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع معايير لخدمة

المستخدمين حتى تتحقق لها الفاعلية وهي:

- أن تكون مبنية على توقعات العملاء.
- البساطة والوضوح.
- القابلية للقياس.

- الموضوعية والقابلية للتطبيق.
- قبول العاملين لها.
- اعتبارها جزءا من التوصيف الوظيفي وتقييمات الأداء.
- المرونة.
- العدالة، بمعنى خضوع الجميع لها.

توجد أربعة طرق لتحديد المواصفات والمعايير وأهداف الخدمة، وهي:

- ☒ أن يقوم المدير بتحديدتها منفردا.
- ☒ أن يقوم الموظف بتحديدتها على أن يقرها المدير.
- ☒ أن يتم تحديدها بالمشاركة بين المدير والموظف.
- ☒ أن يتم تحديدها بالمشاركة بينهم من خلال منظور العميل.

### ثالثا: الحصول على المعلومات المرتدة لتقييم الخدمة وتطويرها

ترجع أهمية الحصول على المعلومات المرتدة إلى:

- ▽ معرفة درجة رضاء المستفيدين عن المنظمة وخدماتها وأساليب التعامل معهم.
- ▽ توفير أساس للحوار المفتوح والبناء بين المنظمة والمستفيد لقياس مجالات القوة والضعف في الخدمة.
- ▽ التعرف الدقيق والتشخيص الجيد لاحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة.
- ▽ توفير مقياس لقراءة مجالات وفرص التطور المستقبلي.
- ▽ المساعدة في تصميم إستراتيجيات الإعلان والعلاقات العامة والبيع في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها العملاء.
- ▽ وضع أساس موضوعي لتطوير وتحديث أنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

## الجوانب التي يتم قياسها من خلال المعلومات المرتدة

البيئة المادية للخدمة

اعتمادية الخدمة

استجابة مقدمي الخدمة ومدى جدارتهم

سلوكيات مقدمي الخدمة

سمعة المنظمة

## كيف يمكن الحصول على المعلومات المرتدة؟

1. استطلاعات الرأي

2. المجموعات الموجهة أو المركزة

3. المقابلات المتعمقة

## الحاجة إلى تصميم قاعدة لبيانات العملاء

تعتبر قاعدة البيانات بمثابة نظام شامل لمعلومات المستخدم بدء من المعلومات الشخصية مثل السن والنوع والعنوان ، وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المنظمة من حيث القيمة وعدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه

وتمثل قاعدة بيانات المستخدمين الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية.

## أهمية المستفيدين للمنظمات



### من هم عملاؤك؟

- كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلاً
- مستفيدين الخارج: وهم من يرغبون في شراء منتجاتنا أو التعامل مع خدماتنا.
- مستفيدين الداخل: هم أولئك الأفراد في داخل مؤسستك والذين يعتمدون عليك.. في أداء مهامهم.

### هل المستفيد الداخلي مهم؟

- من خلال إرضاء و تأهيل وتدريب المستفيد الداخلي نتوصل للتميز في خدمة المستفيدين
- على الرغم من أهمية المستفيد الداخلي إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة المستفيد الخارجي

### تصنيف المستفيدين

- يمكن تصنيف المستفيدين إلى قطاعات وفقاً لعدة اعتبارات مثل: النوع والحجم، الدخل، المهنة، الموقع الجغرافي.
- أهم تلك التصنيفات هو الذي يقسم المستفيدين إلى قطاعين رئيسيين هما: المستفيدين الأفراد، والمستفيدين من المؤسسات .

## كيف يختلف المستفيدين الأفراد عن المستفيدين المؤسسيين؟

المعيار	قطاع الأفراد Individual Consumers	قطاع المؤسسات Business Customers
الحاجات	بسيطة نسبيا	معقدة نسبيا
الأعداد	كبيرة	محدودة
الموقع الجغرافي	منتشرة جغرافيا	متمركزة جغرافيا
حجم المعاملات	صغيرة نسبيا	كبيرة نسبيا
متطلبات الخدمة	السرعة - المعاملة الودية	السرعة - الكفاءة - الدقة
طبيعة المنتجات	نمطية وموحدة	يتم غالبا تكييفها حسب الاحتياج
نسبة المخاطرة على العائد	منخفضة	كبيرة
الاتصالات	غير شخصية في المقام الأول	شخصية في المقام الأول
الحساسية للأسعار	مرتفعة نسبيا	متوسطة نسبيا

## مزايا تصنيف المستفيدين

- التصميم الفعال لبرامج الخدمة.
- استخدام مداخل التأثير الملائمة لكل قطاع.
- استكشاف الفرص الناشئة عن تغيرات الاحتياجات للخدمة.
- تحديد أولويات برامج التحسين في الخدمة.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

## لماذا يفضل المستخدمين التعامل مع منظمات دون غيرها؟

- هناك قاعدتين رئيسيتين تحرك الناس في اتجاه التعامل مع منظمة دون غيرها وهي:

— أولاً: تلبية احتياجات المستخدم ومقابلة توقعاته

— ثانياً: ما يحرك الشراء هو منافع الخدمة وليس ملامحها

أولاً: تلبية احتياجات المستخدم ومقابلة توقعاته

- ماذا يريد المستخدم على وجه التحديد .....

ماذا يؤدي الفشل في إدراك حقيقة ما يحتاجه المستخدم

ثانياً: ما يحرك الشراء هو منافع الخدمة وليس ملامحها

- أن الذي يحرك رغبة الزبائن لتفضيل منتج أو خدمة معينة ليس ما يتمتع به المنتج من سمات أو ملامح، ولكن ما يمكن الحصول عليه من منافع **Benefits**.

— مثال : السيارة

- كيف يمكن التعرف على حاجات العملاء؟

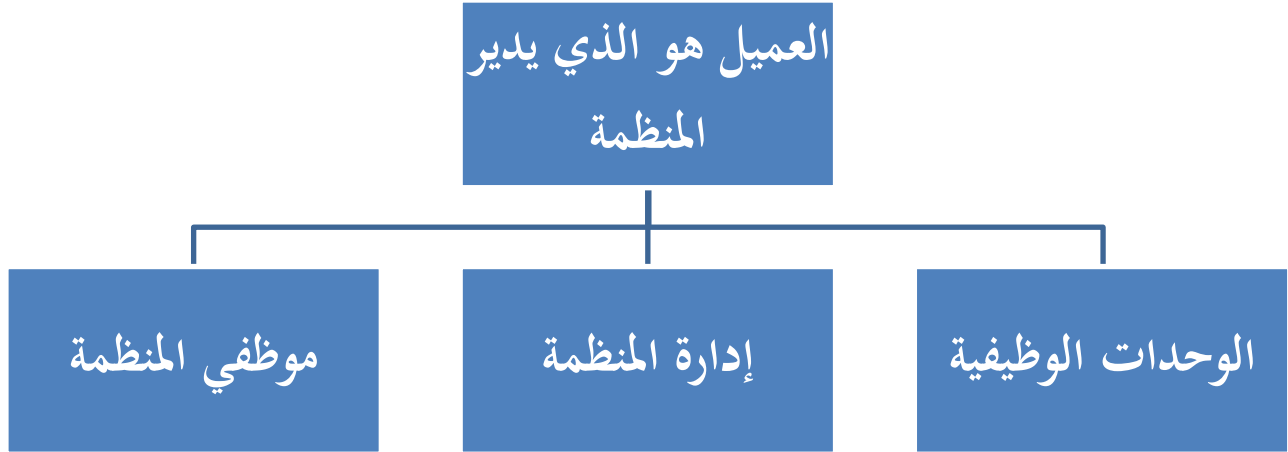
- تحليل المعاملات

- الحوار والمناقشة

- السؤال المباشر للعميل

## المستفيد يدير المنظمة – فلسفة القرن الحادي والعشرين

- "المستفيد دائما على حق"، وهذا يعني أن إرادة المستفيد يجب أن تسبق إرادة المؤسسة، وأنه لا يجب اتخاذ أي قرار أو تبني أي سياسة دون استكشاف رد فعل المستفيد و هل هو راض يرغب بهذه الخدمة أم لا



## سبعة مبادئ للمؤسسات الموجهة لإسعاد وعناية المستفيدين

1. تشكيل رؤية المنظمة لتدور حول العلاقة مع العميل.
2. الاستماع الجيد لكل ما يقوله المستفيد .
3. التعلم من تجارب المنظمات الناجحة.
4. توفير الحرية للعاملين في خدمة المستفيدين وترك العنان لإبداعاتهم.
5. تحطيم معوقات كسب رضاء المستفيد ، من قرارات وقيود إدارية.
6. القياس والاستطلاع المتواصل لآراء المستفيد .
7. تحويل الأقوال إلى أفعال.

# إستراحة تدريبية



## دليل تدريب الجلسة الثانية

### الجلسة الثانية

عنوان الجلسة : المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة عناية العملاء

مدة الجلسة : 150 دقيقة

### موضوعات الجلسة

- مفهوم التميز في عناية المستفيدين وآثاره على المنظمات
- التميز في خدمة إرضاء المستفيدين
- المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة عناية العملاء

## مفهوم التميز في رعاية المستخدمين وآثاره على المنظمات



### مفهوم رعاية المستخدمين

- **رعاية العملاء:** هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا المستخدمين عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.
- **أي كل ما تقوم به المؤسسة** أو تمتع عنه من أجل مصلحة المستخدم

### عناصر رعاية المستخدمين

- **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة مثل :
  - تصميمات المباني, مستوى التكنولوجيا المستخدمة , مظهر العاملين
- **العنصر المعنوي أو السلوكي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة مثل :
  - المعاملة الودية, حسن الإنصات, إظهار الاهتمام, الاستجابة, التعاطف
- **الصورة الذهنية للمنظمة:** وتعلق بالانطباعات التي يكونها المستخدمين عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها.

### على من تقع مسؤولية رعاية المستخدمين؟

رعاية المستخدمين مسؤولية الجميع

### كيف نجعل رعاية المستخدمين مسؤولية الجميع؟

→ القيام بتثقيف العاملين بالمنظمة عن متطلبات واحتياجات المستخدمين

↳ تدريب أفراد المنظمة على السلوكيات والاتجاهات الايجابية الواجب مراعاتها مع العملاء

↳ استخدام قائمة للمراجعة والمراقبة للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق الفلسفة الصحيحة لخدمة

المستفيدين وسلوكياتها

↳ تقييم مستوى العمل من خلال الأداء الشامل لجميع الإدارات والأقسام وليس كل على حده

↳ التبادل المستمر للمعلومات بين جميع الإدارات والأقسام ذات العلاقة بخدمة العميل

↳ تمكين العاملين من الاهتمام بالمستفيدين بشكل مباشر من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لحل

مشكلات المستفيدين بصفة فورية

↳ الإدخال المستمر للتعديلات على الإجراءات والخطط في ضوء آراء ومقترحات العملاء، والموظفين

### كيف يحكم المستفيد على مستوى الخدمة؟

الاعتمادية: القدرة على تأدية الخدمة وفقاً للوعود التي منحتها المؤسسة للمستفيدين وكذلك

حصول المستفيد على نفس مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف .

**مثال:** حققت شركة MacDonal'd's مكانتها في سوق الوجبات السريعة من خلال وعدها

الشهير بالحصول على نفس مستوى الخدمة في أي فرع من فروعها في أي مكان في العالم

الاستجابة: تعكس الاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة، ومن مؤشرات الاستجابة:

- سرعة إنهاء المعاملة
- الرد على الاستفسارات والأسئلة
- عدم الانشغال بأمر أخرى
- تعدد منافذ الحصول على الخدمة
- ملاءمة أوقات تقديم الخدمة

**الجدارة :** امتلاك العاملين بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأن تتوافر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والسياسات البيعية والبدائل.

**مثال:** حققت سلسلة فنادق **Marriott** شهرة واسعة في مجال الخدمة الفندقية بسبب خبراتها في استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في مجال خدمة العملاء.

**إمكانية الوصول :** يفضل المستفيدين عادة التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها. وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بعدة مؤشرات منها:

- إمكانية وسرعة الاتصال الشخصي
- سهولة الاتصال التليفوني
- ملاءمة ساعات العمل
- ملاءمة المواقع
- وجود أماكن انتظار للسيارات

**الضمان :** الضمان هو التزام تأخذه المنظمة على نفسها باستبدال المنتج فوراً أو برد القيمة التي دفعها المستفيد في حالة وجود أي عيب به أو في حالة عدم رضاء المستفيد عن أداءه .

ويأخذ الضمان أشكالاً كثيرة منها:

- سهولة استخدام المنتج
- الحصول على المنفعة المتوقعة
- عدم التعرض لمخاطر عند استخدام المنتج
- خلو المنتج من العيوب الفنية

**مثال :** شركة **Xerox** تقدم ضمان الرضاء المطلق والذي يعطي للعميل الحق في استرداد أمواله متى شعر بأن أداء المنتج الذي اشتراه لا يرقى إلى توقعاته، حتى ولو لم تكن هناك أي عيوب فنية به

**العنصر المادي :** يقصد به البيئة المادية لتلقي الخدمة والمتمثلة في المظهر الخارجي للمنظمة والتصميم الداخلي ونظافة منافذ الخدمة والقاعات ومظهر العاملين ومستوى التكنولوجيا، والتي تعطى انطباعات في مجملها عن عراقة المكان. وتستمد الأبعاد المادية أهميتها من اعتبارين هما:

- أنها تعطى مؤشرات عن طبيعة وجودة الخدمة المقدمة.
- أنها تؤثر فعليا على جودة الخدمة بشكل مباشر

## التميز في خدمة إرضاء المستفيدين



❖ **جودة الخدمة :** معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات المستفيدين لها .

**جودة الخدمة = إدراك المستفيد للأداء الفعلي – توقعات المستفيد لمستوى الأداء**

### التوقعات المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة

**الخدمة العادية :** وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك المستفيد لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

**الخدمة الرديئة :** وهي تلك التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

**الخدمة المتميزة :** وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات المستفيدين بالنسبة لها.



### مستويات توقعات العملاء

**مستوى الخدمة المرغوبة :** يعكس هذا المستوى من الخدمة ما يتمنى المستفيد الحصول عليه.

**مستوى الخدمة أو الملائمة :** يعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه المستفيد على أنه مقبول.

**منطقة التسامح :** وهي المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج للعميل، أو يقوده إلى

الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة أو رديئة.

### العوامل التي تشكل توقعات المستفيدين

➤ **الوعد** الصريحة عن الخدمة

➤ **الوعد** الضمنية أو غير المباشرة

➤ **الخبرة** السابقة في التعامل مع المنظمة أو منتجاتها

➤ **الخبرة** السابقة في التعامل مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمات

➤ **الظروف** المؤقتة للمنظمة والعوامل الموقفية

### تحقيق توقعات المستفيدين وتأثير ذلك على المنظمات

**أولاً:** أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى

**ثانياً:** التأكد من أن الوعد تعكس الحقيقة

**ثالثاً:** الاتصالات المستمرة مع العملاء

**رابعاً:** سرعة حل المشكلات

**خامساً:** إجراء البحوث والدراسات الدورية

## الآثار السلبية للفشل في تحقيق توقعات العملاء

النتيجة السلبية للفشل في تحقيق توقعات المستفيدين هي فقدان ولائهم وبالتالي تحولهم للمنافسين، وما يترتب على ذلك من سلسلة من السلبيات التي تصل في النهاية إلى انخفاض أو حتى انعدام معدلات الربحية للمنظمة.

## الآثار الإيجابية للنجاح في تحقيق أو تجاوز توقعات العملاء

1. إن الأثر الإيجابي الرئيسي لحسن إدارة وتجاوز توقعات المستفيدين للخدمة، والذي ينتج عنه ويتفرع منه جميع الفوائد التي تنعكس على المنظمة، هو الحصول على رضا وولاء العملاء.
2. توجد العديد من الفوائد الفرعية التي تنتج عن كسب ولاء المستفيدين ومنها:
  - تحقيق الاستقرار في المبيعات كنتيجة للحفاظ على المستفيدين الحاليين.
  - زيادة المبيعات كنتيجة لقيام المستفيدين الراضين بالترويج للمنظمة
  - جذب مستفيدين جدد، وخفض التكاليف.

## المتطلبات التنظيمية للتميز في خدمة عناية العملاء



ما هي المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في الخدمة؟

**أولاً:** إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العميل

**ثانياً:** بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء

**ثالثاً:** التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء

**رابعاً:** وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين

**خامساً:** انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات

**سادساً:** العمل الجماعي وسيادة روح الفريق

**أولاً:** إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العميل

بصفة أساسية فإن الرؤية أو الرسالة يجب أن تتضمن:

- تعريفاً لطبيعة عمل المؤسسة
- تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها
- المبادئ والقيم التي تلتزم بها تجاه عملائها وموظفيها

**ثانياً:** بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة المستفيدين

توجد العديد من الأمثلة للشعارات التي تعكس ثقافة المنظمة مثل:

● "المستفيد دائماً على حق" **The Customer Is Always Right**

## ● "المستفيد هو النشاط" The Customer is the Business

### ثالثاً: التزام الإدارة بجودة خدمة المستفيدين

يساعد وجود التزام إداري نحو خدمة المستفيدين في تحقيق المزايا التالية:

➤ ترسيخ المصدقية لدى العاملين وإشعارهم بمجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة المستفيدين إلى

واقع ملموس.

➤ إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المنظمة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء.

➤ المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة

للعلماء.

➤ تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة

### رابعاً: وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين

تساعد عملية وضع معايير للخدمة المتميزة للمستفيدين في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى

إجراءات محددة قابلة للقياس.

### خامساً: انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات

إن مقدم الخدمة هو المنظمة، والمنظمة ما هي إلا مجموعة العاملين لديها، ولذا فإن الإدارة يجب أن

تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع المستفيدين

### سادساً: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق

يمكن العمل الجماعي الموظفين من القيام بما يلي:

❖ تدعيم شعور الجماعة والاتجاهات الإيجابية نحو المستفيدين والمنظمة والوظيفة ذاتها.

- ❖ الاستجابة لمطالب المستفيدين الخاصة أو غير العادية بصورة أكثر فاعلية وبسرعة أكبر، حيث أن الموظف يستطيع أن يستعين بمن يريد لتحقيق ذلك وهو واثق أنه سيجد العون أينما ووقتما طلبه.
- ❖ التطوير والتحسين المستمر في مستويات الخدمة نتيجة لتناقل المعلومات والخبرات بين الموظفين وبعضهم البعض.

## مواصفات فرق العمل الفعالة

- وضوح الأهداف
- المناخ غير الرسمي
- المشاركة
- الاختلاف المتحضر والثقة والاحترام المتبادل
- القرارات الجماعية
- المشاركة القيادية
- تهمين الفروق الفردية



## نشاط -4

### جماعي-عصف ذهني

عزيزي المتدرب: اذكر من خلال ماتم شرحه ماهي مواصفات فرق العمل الفعالة .

