



ادارة السير المركزية



دليل جودة الخدمات

الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	٣
الفصل الأول المتعاملون	٢٧
الفصل الثاني ثقافة خدمة المتعاملين	٣٧
الفصل الثالث معايير جودة الخدمة	٤٢
الفصل الرابع الإجراء التصحيحي	٦٠
الفصل الخامس التطوير والتحسين	٧٢
معايير الخدمة في ادارة السير المركزية	٧٧

تسعى إدارة السير المركزية لأن تكون من أفضل الدول من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية للمتعاملين لرفع مستوى رضا المتعاملين و تحقيق الكفاءة الحكومية على حدٍ سواء .
أهداف الدليل

يهدف دليل جودة الخدمات الحكومية بشكل عام إلى تطوير مهارات موظفي خدمة المتعاملين وتأهيلهم لتقديم خدمات حكومية متميزة ذات مستوى متقدم، لتحقيق هدف إدارة السير المركزية بان تكون من أفضل الدول في تقديم خدمات متميزة لمتلقيها
يهدف الدليل تحديداً إلى:

- توعية ومساعدة موظفي خدمة المتعاملين على تطبيق المبادئ الأساسية لتقديم الخدمات الحكومية وتطوير جودتها.
- تحسين تجربة المتعاملين ونيل رضاهم من خلال توفير خدمات أفضل وأكثر كفاءة وتوفير معايير موحدة
- للخدمة.
- بناء ثقافة فريدة تكون فيها المعايير السائدة هي التميز في الخدمة، والتركيز على المتعاملين، وتعزيز الكفاءة الحكومية .

ماذا يقدم الدليل؟

يقدم الدليل لكافة موظفي خدمة المتعاملين في إدارة السير ما يلي:

- إطار موحّد لخدمة المتعاملين، يساعد على فهم المحرّكات الرئيسية التي تؤثر في تجربة المتعاملين ومستويات رضاهم.

- مجموعة موحدة من معايير الخدمة الموضوعية بالاستناد إلى المقارنات المعيارية للممارسات العالمية في مجال الخدمات التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الخدمة الحكومية في ادارة السير المركزية .
- مجموعة من أفضل الممارسات والمبادئ المُستمددة من مؤسسات رائدة عالمياً في مجالاتٍ مختلفة
- سلسلة من الاختبارات التي تساهم في تحديد مواطن القوّة وفرص التطوير والتحسين، و أساليب العمل.

محتويات الدليل

إنّ نموذج جودة خدمة المتعاملين هو عبارة عن مجموعة من المفاهيم التي وضعت لدعم وإرشاد موظفي خدمة المتعاملين بهدف توفير خدمات ذات مستوى عالمي . حيث يُحدّد كيفية حصول المتعاملين على المعلومات والخدمات من الموظفين.

بالإضافة إلى جودة ومعايير الخدمة التي يمكنهم توقعها يقوم النموذج على 5 محاور، يتناول كلُّ منها مسألة رئيسية مختلفة حيث يُعالج كل محور من المحاور ضمن فصل مستقل في الدليل.

مقدمة

في إطار الجهود المتواصلة لرفع معايير خدمة العملاء، اتخذت ادارة السير المركزية مبادرة نحو تأسيس برنامج للخدمة المتميزة في عام ٢٠٠٣، وذلك بهدف تعزيز التميز في معايير خدمة العملاء ، والإقرار بالأعمال التي تقدم الخدمة المتميزة للعملاء.

ولقد صمم هذا البرنامج للخدمة المتميزة لاكتساب ثقة العميل. ويجمع هذا البرنامج بين كافة المعايير الأساسية لتميز خدمة العملاء .

ولقد صمم هذا البرنامج لتمييز الأعمال عن بعضها البعض من خلال سمعة تميز الخدمة الذي ينطلق من ثقافة تركز في المقام الأول على العملاء وتتحرك من الجودة .وما يهملش من ذلك الأمر هو الالتزام بسلك العاملن ذول المعالبر الأءلاقللة العاللة إلى ءانب ءوففر وءعم المنءءاء ذاء القللة والنزاهة .

إن برنامء ءوءة الءءمة المنمبزة من البرامء الهامة والءءبئة والضرورلة والموءه إلى المءراء فف الإءارة العللا والوسطى فف الشرءاء والمؤسساء والمنظماء ، وهءا البرنامء بضع العمبل كمءور أساسل للنءاء والءمبزل وهو مءور هام ، كما ءلء الأبعاء على أنه من أهم المءاور الءل ءؤءل إلى النءاء والءل ءعطل المؤسسه ءففة قوولة نءو فهم المنافسه بطرلقة علملة ، وبالنالل فأنه قء بوفر للمءراء فف المؤسساء رؤولة واضءة ومءءة ، وقء بوفر لهم المهاراء اللازمة والضرورلة الءل ءساعدهم على ءءبفر وضع مؤسسءهم وبنظلقوا بها نءو المنافسه بقوة ، وان الءمبزل لبل على المءل القصلر فءسب بل على المءل الطوبل أبلضاً

أهءاف برنامء الءءمة المنمبزة

١. الءرص على ءقة العمبل من ءلال السلوك الءل بءمبزل بأعلى المسءوالب الأءلاقللة
٢. مساعءة الأعمال من ءلال الءعرف على مناطق ءعزبزل ءءمة العملاء
٣. ءقءبم أفضل الممارساء الإءارلة وءعزبزل الإنباءلة وكفاءة الأعمال.
٤. ءشءبعل الأعمال الءل ءعمل على ءعم ءوءه الإءارة نءو ءوءة والإقرار بها ومكافأءها وءوءبءها.
٥. ءعزبزل الأعمال الءل ءءمكن من البقاء لمءة أطول، وءقءبم معالبر أعلى لءءمة العملاء.
٦. ءأمبل سمعة إءارة السبر المرءزلة ءببءة على المسءوبلن المءلل والعالمل.

ما هي الخدمة المتميزة ؟

هي مجموعة من الأعمال والتصرفات والأحوال والظروف والمواقف التي يعيشها العميل عند تعامله واحتكاكه مع الموظف أو مؤسسة أو أي مجال في مجالاتها منذ لحظة تحديد متطلباته إلى لحظة حكمه النهائي في مدى كفاءة تخصصه للأهداف والفوائد المرجوة .

يركز هذا البرنامج على:

- ١- مفاهيم جودة الخدمة المتميزة .
- ٢- المفاتيح العشرة للخدمة المتميزة والاستثنائية .
- ٣- المهارات الأساسية لبناء بيئة عمل صحية وتنمية العمل الجماعي .
- ٤- المعلومات والمهارات لوضع استراتيجيات الخدمة .
- ٥- إجراء التطبيقات العملية في المهارات الأساسية .
- ٦- وضع وتصميم خطة العمل المستقبلية واستراتيجيات التنفيذ .

المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة:-

١. الالتزام بالجودة .
٢. معالجة واستدراك الأخطاء .
٣. التحسين المستمر .

٤. الاستماع إلى العملاء .
٥. التغيير في دور الإدارة .
٦. تحديد الأدوار والصلاحيات .
٧. الاستقلالية .
٨. المقاييس .
٩. تحمل المسؤولية .
١٠. التقدير .

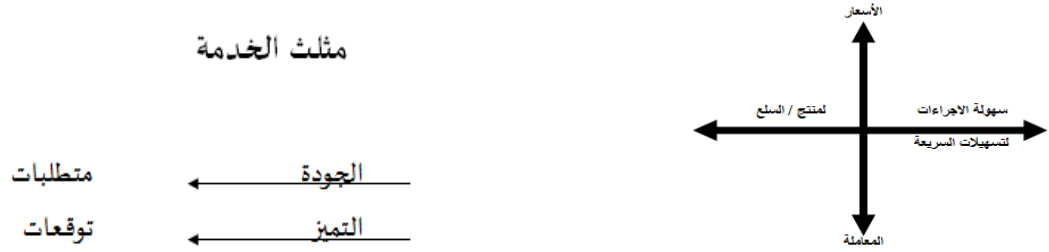
المفتاح الأول : (الالتزام بجودة الخدمة)

ما هي جودة الخدمة ؟

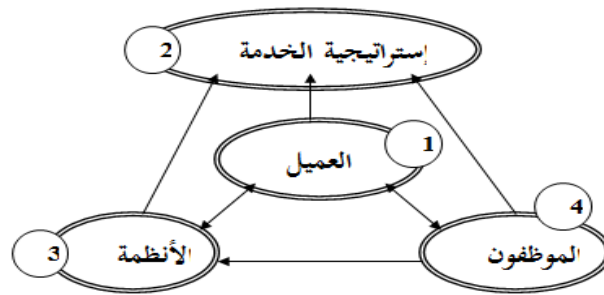
هي مقابلة أو التفوق (التميز) على متطلبات أو توقعات العملاء في الوقت المحدد ومن أول مرة وفي كل مرة وفي أي موقع

* الخدمة المادية والخدمة المعنوية

* أركان الخدمة الأربعة :



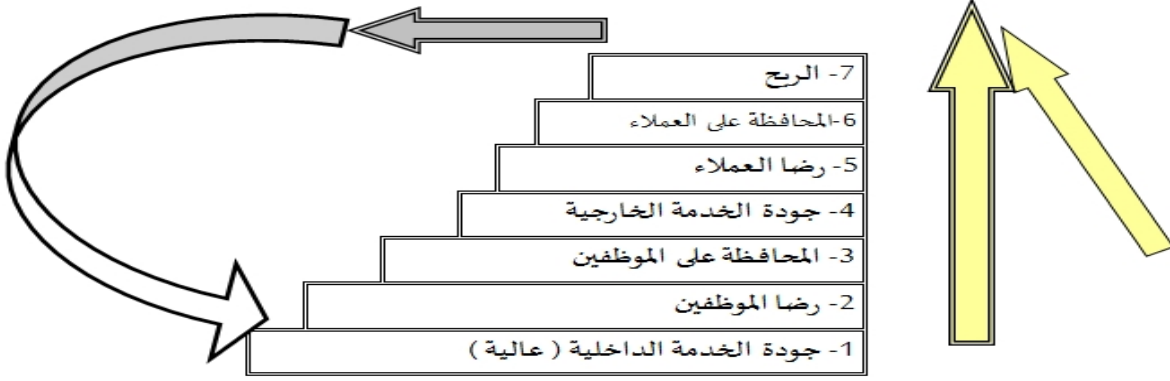
* مثلت الخدمة :



العمل (داخلي - خارجي)



نموذج التميز في أداء الخدمة



خطة العمل لدى الإدارة لتحقيق الجودة في الخدمة :

- ١ . هل يوجد لدى الإدارة رؤية واضحة فيها توجه لخدمة العميل بتميز؟
- ٢ . هل القرارات التي تتخذ دائما مبنية على رغبات العملاء ؟
- ٣ . هل يعرف جميع الموظفين جميع مستويات أركان الخدمة ؟
- ٤ . هل يعرف جميع الموظفين جميع مستويات مثلث الخدمة ؟
- ٥ . هل يتم التركيز على الخدمة المعنوية لدى موظفي الخط الأول؟

الخطة الإجرائية للمفتاح الأول :

الأهمية (١٠-١)	الخطط والإجراءات
١٠	تعريف الموظفين للرؤية العامة لإدارة السير المركزية وفهمها
٩	العمل على تطبيق أركان الخدمة لجميع الموظفين
٨	العمل على تطبيق مثلث الخدمة لجميع الموظفين
٨	تفعيل الخدمة المعنوية لموظفي الإدارة
٨	اتخاذ قرارات تلبية رغبة العملاء في التميز بجودة الخدمة
٨	اتخاذ قرارات لرفع الأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة

المفتاح الثاني : (معالجة الأخطاء واستدراكها)

الأهداف:

١. أهمية وضرورة وضع الاستراتيجيات لمعالجة واستدراك الأخطاء
٢. كيفية التعامل مع العملاء المتذمرين والغير راضين .
٣. أساليب معالجة شكاوي العملاء .
٤. الحقائق والإحصائيات عن شكاوي العملاء.

أسباب شكاوي العملاء :

١. عدم الوفاء بالالتزامات (لما هو معن لكل الناس).
٢. عدم الوفاء بالوعود (الوعود الخاصة لشخص أو مؤسسة).

٣. عدم مقابلة التوقعات .

٤. الوقوع في الأخطاء القاتلة .

٥. عدم الالتزام بالعهود (المكتوبة) .

* يتوقف العملاء دائما عن التعامل مع مقدمة الخدمة ، للأسباب التالية :

١. فقدان الثقة في الإدارة .

٢. تكرار الأخطاء دون معالجتها .

٣. عدم وجود كفاءة للعميل الداخلي .

٤. الدعاية والإعلان .

٥. عدم تزويد المجتمع بالمعلومات بما تقوم به الإدارة من أعمال.

خطة العمل لدى الإدارة لمعالجة الأخطاء واستدراكها :

١. ربط المفتاح الأول بالثاني بشكل واضح ؟

٢. هل يوجد أنظمة واضحة للتعامل مع شكاوى العملاء ؟

٣. هل يوجد معايير محددة بالنسبة لاستدراك الأخطاء ؟

٤. هل الموظفون مدربون على مهارات التعامل مع العملاء ؟

٥. هل يوجد قنوات مخصصة لتشجيع العميل لتقديم شكاواه ؟
٦. هل يستفاد من الشكاوى في تطوير ادارة السير المركزية ؟
٧. هل توجد ثقافة لدى الموظفين لتقبل النقد والوعي بأهمية شكاوى العملاء؟
٨. هل يوجد شبكة حاسب آلي تزود الإدارة بالمعلومات؟

***الخطة الإجرائية للمفتاح الثاني :**

الأهمية (١٠-١)	الخطط والإجراءات
١٠	وضع نظام واضح للتعامل مع شكاوي العملاء في الإدارة
٩	وضع معايير محددة بالنسبة لاستدراك الأخطاء
٨	تدريب الموظفين (خطة المواجهة) على مهارات التعامل مع العملاء
٨	تطوير وإيجاد قنوات تسهل على العملاء تقديم الشكاوي
٨	وضع آلية لتطوير شكاوي العملاء والاستفادة منها في التطوير
٨	العمل على تثقيف الموظفين على تقبل النقد والوعي بأهمية شكاوي العملاء إضافة قاعدة بيانات للشكاوي داخل برنامج الإدارة الشامل لتزويدها بالمعلومات

الخلاصة :

لابد من توفر قنوات وأنظمة خاصة لشكاوي العملاء واستدراك الأخطاء ووضع إحصائيات لكل نوع ووضع معايير جودة لكل نوع للمعالجة وبذلك لابد من وجود استراتيجيات :

١ - لمعالجة الأخطاء .

٢ - لاستدراك الأخطاء

المفتاح الثالث : (التحسين المستمر)

الأهداف:

١. الحاجة إلى التحسين المستمر .
٢. دور الإدارة في عملية التحسين المستمر .
٣. أهمية التفرد في بعض جوانب الخدمة .
٤. ضرورة دعم الإبداع والابتكار والتجديد .

أفضل الممارسات للاستماع إلى أفكار الموظفين :

١. إيجاد قنوات داخلية للاستماع إلى آراء وأفكار الموظفين .
٢. تقديم إرجاع أثر شخصي / مباشر / سريع على الموظفين (الصف الأمامي)

- ٣ . إيجاد نظام شامل لتهيئة الفرص للاستماع إلى آراء جميع الموظفين .
- ٤ . تشجيع المجالات الوظيفية المختلفة بإدارة السير المركزية على الاستماع إلى بعضها .
- ٥ . تركيز التقارير الإدارية على احتياجات موظفي الصف الأمامي أولاً .
- ٦ . تشجيع موظفي الصف الأمامي على مناقشة مشكلات وقضايا العملاء المتذمرين .

خطة العمل وفق معايير المفتاح الثالث :

- ١ . هل يوجد قسم أو إدارة تقوم بعملية التحسين المستمر ؟
- ٢ . هل تلزم الإدارات بعقد اجتماعات لعملية التحسين المستمر بصفة دورية مع موظفيها ؟
- ٣ . هل تطبق مفاهيم إدارة الجودة في إدارة السير المركزية ؟
- ٤ . هل يوجد نظام مكافآت للموظفين فيما يختص بالتحسين المستمر ؟
- ٥ . هل يوجد اشتراكات بمجلات وأبحاث متخصصة لمتابعة التطورات التي تحدث بالعالم ؟
- ٦ . هل التحسين يحدث عند حدوث نقص في الأداء فقط ؟
- ٧ . هل يوجد اجتماعات على مستوى القطاع أو الإدارة بشكل دوري لمناقشة مشاكل الموظفين والعمل على حلها ؟
- ٨ . هل تحل المشكلة بالبحث عن السبب من وليس لماذا ؟
- ٩ . مراعاة نقاط الضعف والقوة لدى من هم وبناء استراتيجيات عليها .

الخطوة الاجرائية للمفتاح الثالث :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	تكوين جهاز تنفيذي يقوم بعملية التحسين المستمر للادارة
	التزام جميع الادارات بعقد اجتماعات خاصة لعملية التحسين المستمر بصفه دورية مع موظفيها
	تطبيق مفاهيم إدارة الجودة بالادارة
	تكوين وتفعيل نظام المكافآت للموظفين فيما يخص التحسين المستمر
	إيجاد اشتراكات لمجالات وابحاث متخصصة لمتابعة التطورات التي تحدث في العالم

المفتاح الرابع : (الاستماع إلى العملاء)

الأهداف:

١. من هو العميل .
٢. أهمية العميل .
٣. كيفية المحافظة على العملاء .
٤. أهمية استيضاح رؤية العملاء وتوقعاتهم .

العميل :

إن أهم شيء لإدارة السير المركزية هم العملاء لأنه بيده اتخاذ القرار والحكم النهائي لجهود الإدارة ومن خلال العميل نستطيع الحكم على مدى نجاح أو فشل المنظمات ويجب أن نعرف أن العميل لا تهتمه المشاكل اليومية والاجتماعات التي تبذلها من أجله إذا كانت بدون نتائج ذات قيمة له

أهم مايريده العميل :

١ . الاعتمادية .

٢ . التأكيد .

٣ . الملموسية .

٤ . الاحترام .

٥ . الاستجابة .

الخدمة الغير متوقعة + الخدمة المتميزة = قوة في التنافس والتميز

خطة العمل وفق معايير المفتاح الرابع :

١ . هل يوجد إستراتيجية لسماع العملاء بصفة مستمرة ؟

٢ . هل يوجد إستراتيجية لمعرفة ماذا يقدم المنافسون بصفة مستمرة ؟

٣ . هل يوجد قنوات اتصال فعال لسماع العملاء ورغباتهم ؟

٤. هل تعمل الإدارة بإستراتيجية مدرج الخدمة ؟

٥. هل يتم اختيار الموظفين ممن لديهم توجهات خدمية تنافسية ؟

٦. هل تركز الإدارة على الجانب التدريبي الفني وتهمل الجانب السلوكي ؟

الخطوة الإجرائية للمفتاح الرابع :

الأهمية (١) - (١٠)	الخطط والإجراءات
	وضع إستراتيجية لسماع العملاء بصفة مستمرة
	وضع استراتيجية لمعرفة ماذا يقدم المنافسون بصفة مستمرة
	تفعيل طرق وقنوات جديدة فعالة لسماع العملاء ورغباتهم
	اختيار الموظفين مما لديهم توجهات خدمية تنافسية
	التركيز على جانب التدريب الفني وتأهيل الجانب السلوكي
	دورات تأهيلية لموظفي المواجهة بإدارة السير المركزية
	تفعيل اتصال الإدارة العليا بالعملاء الخارجيين
	عقد اجتماع دوري لمدرء الأقسام
	وضع أنظمة تشجع أن يقدم الموظفون اقتراحاتهم

المفتاح الخامس: (التغيير في دور الإدارة)

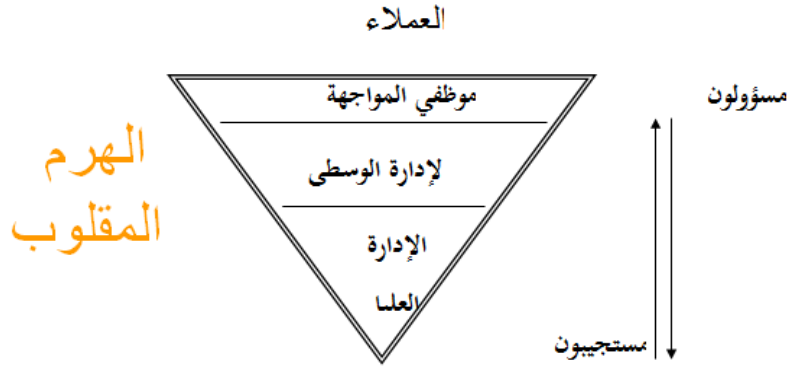
الأهداف:

١. دور الإدارة في إيجاد بيئة عمل صحية .
٢. القادة الصقور .
٣. التحديات التي تواجه الرؤساء .
٤. ازدواجية شخصية إدارة السير المركزية .

المسؤول عن الخدمة :

تعتبر الخدمة من مهام الإدارة بالإضافة إلى موظفي الخط الأول فقط ومعظم إخفاقات الخدمة الموجودة في العالم لا تأتي من ضمن موظفي الخط الأول وإنما بسبب ضعف في الإدارة ، ولذلك معظم المؤسسات المتميزة تعكس وجود قيادة فعالة ومرنة وتشجع على تقديم الخدمة بتفاني وتكرم فقط الموظفين المتميزين .

أن أحد أعداء التميز في الخدمة هو النظام نفسه ، ويقول عالم الإدارة بيتر سنج "" إن أنظمة اليوم التي تعتبر عوائق لتقديم الخدمة المتميزة هي حلول وضعت في الماضي وأصبحت عوائق الآن والقرارات الموضوعية اليوم عي عوائق الغد "" لذلك يجب أن تكون قراراتنا وأنظمتنا مرنة وتخدم العميل .



إن فكرة الهرم المقلوب هي أحد الطرق للتمييز لأنها تضع العملاء وموظفي المواجهة في قمة الهرم ، وهذا المفهوم لا يعني قلبة تنظيميا وانما نقلبه داخل عقولنا وفي طريقة تفكيرنا ، وهذا يساعد المنظمات على تغيير نمط تفكيرنا حيث كان وما زال في كثير من المنظمات تجد أن موظف المواجهة وجد ليعخدم رئيسة ومتطلباته وأن الرئيس وجد ليعخدم مديره وهكذا ، ولا يوجد من يخدم العميل بإخلاص .

تحديات وصعوبات تواجه المدراء

نجد كثير من المفاهيم والمتطلبات والمتناقضات تسبب خطأ خطيرا للمدراء وهذا الخطأ يؤدي إلى ازدواجية شخصية إدارة السير المركزية بين قولها وفعلها ، أهدافها وتوجهاتها ، المكافآت ، العقوبات ..إلخ .

ومن هذه التناقضات التي يواجهها المدراء :

١. المحافظة على معايير الجودة خفض التكاليف

٢. خدمة العملاء الأنظمة والإجراءات

٣. المرونة والسرعة في الخدمة
٤. إرضاء المدراء إرضاء العملاء
٥. التركيز على المهارات الفنية وترك المهارات السلوكية والتفاعلية

دور المدراء في إيجاد جو وثقافة الخدمة

١. توضيح الرؤية
٢. تحديد أهداف الخدمة من وجهة نظر العميل
٣. تأكيد وتوضيح ونقل أهمية جودة الخدمة بانتظام
٤. قياس مدى جودة الخدمة بانتظام
٥. التأكيد على الالتزام بالقيم

" كيف يمكننا معالجة ازدواجية الشخصية ؟

- ١ - لابد أن تكون المكافآت موجهة للتميز في خدمة العملاء
- ٢ - وجود أهداف فعالة .
- ٣ - تصميم نموذج لتقويم أداء فعال مرتبط بالأهداف .

خطة العمل وفق معايير المفتاح الخامس :

- ١ - هل توجد رؤيا واضحة وذات طابع تفوق وريادة لدى الادارة ؟
- ٢ - هل توجد استراتيجيات واضحة تخدم العميل ؟
- ٣ - هل يتم اختيار الموظفين وتعيينهم والتأكد أن لهم توجه خدمي ؟
- ٤ - هل الأنظمة الموجودة تساعد على تقديم الخدمة بشكل فعال ؟
- ٥ - هل نظام تقييم الأداء فعال ومربوط بأهداف فعالة وحوافز فعالة ؟

الخطة الإجرائية للمفتاح الخامس :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	إيجاد رؤية واضحة وذات طابع تفوق وريادة لدى ادارة السير المركزية
	إيجاد استراتيجية واضحة تخدم العميل
	وضع آلية لإختيار وتعيين الموظفين لمن لهم توجه خدمي
	وضع نظام يساعد على تقديم الخدمة بشكل فعال
	وضع آلية لتقييم الأداء الفعال والحوافز
	وضع أهداف الخدمة من وجهة نظر العميل
	التأكيد دائما على الالتزام بالقيم

المفتاح السادس : (تحديد الأدوار والصلاحيات)

الأهداف:

- ١ - تحديد أهداف الإدارة ومعايير النجاح الأساسية بوضوح .
- ٢ - تحديد دور كل فرد نحو إنجاز أهداف الإدارة .
- ٣ - تحديد حدود وتوضيح درجة الحرية الممنوحة لكل فرد في اتخاذ القرارات .
- ٤ - وضع الإرشادات " وليس القيود " لتسيير العمل اليومي .

" مخطط اختيار الموظفين وفق معايير القيم والأداء "

	عالي	
	الالتزام بالمبادئ والقيم	
عالي	4	3
	2	1
	منخفض	
		الأداء

خطة العمل وفق معايير المفتاح السادس :

- ١ - هل تحدد الإدارة معايير النجاح الأساسية وترسم أهدافها بوضوح ؟
- ٢ - هل تحدد الإدارة دور كل فرد من اجل انجاز أهداف الإدارة ؟
- ٣ - هل ترسم الإدارة الحدود وتوضح درجة الحرية الممنوحة لكل فرد لاتخاذ القرار ؟
- ٤ - هل تعمل بمبدأ الإشارات أم بمبدأ فرض القيود ؟
- ٥ - يضاف للبنود التمارين السابقة وإسقاطها هنا ؟

الخطة الإجرائية للمفتاح السادس :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	تحديد معايير النجاح الأساسية ورسم الأهداف بوضوح
	تحديد دور وصلاحيات كل فرد في إدارة السير المركزية من أجل إنجاز أهداف إدارة السير المركزية
	وضع آلية لرسم الحدود والدرجة الممنوحة لكل فرد لاتخاذ القرار
	إعادة صياغة الوصف الوظيفي وتصميمه ليخدم العملاء
	تحويل دليل الأنظمة إلى طريقة الإرشادات دون الطريقة المقيدة
	دراسة صلاحيات مدراء الإدارات والأقسام والتي تخدم العميل

المفتاح السابع : (الاستقلالية)

١. هل يوجد مقومات لدى الموظفين بدرجة التفاني لخدمة العملاء ؟
٢. هل يوجد وسائل مساعده لتحفيز موظفي المواجهة ؟
٣. هل يوجد خطوات واضحة لزيادة معلومات موظفي خط المواجهة تتعلق بعملهم ومنظمتهم والمنافسون من العملاء ؟
٤. هل يوجد طرق إجرائية فيها استقلالية لموظفي المواجهة عند تعاملهم مع العملاء؟
٥. هل يوجد إجراءات سلبية يمكن إلغائها دون حدوث أثار جانبية على الإنتاجية أو راحة العملاء
٦. هل يوجد إجراءات ضرورية يجب تحسينها وتطويرها من وجهة نظر العملاء؟

الخطة الإجرائية للمفتاح السابع :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	إيجاد مقومات لدى الموظفين للتفاني بخدمة العملاء
	اتخاذ قرارات حول مساعدة تحفيز موظفي الصف الثاني
	وضع خطة سنوية لزيادة معلومات موظفي الصف الثاني تتعلق بعملهم
	وضع طرق إجرائية يكون فيها استقلالية لموظفي الصف الثاني
	وضع طرق وقائية لمنع حدوث الآثار الجانبية على الإنتاجية
	العمل على تحسين وتطوير الإجراءات من وجهة نظر العملاء

المفتاح الثامن : (المقاييس)

- (١) تحديد الأمور الهامة التي يجب قياسها .
- (٢) تحديد المستويات .
- (٣) تحديد الوسائل والكيفية التي سيتم بها القياس .
- (٤) اخذ المقاييس .
- (٥) المقارنة والاستنتاج .
- (٦) إعطاء ونشر النتائج .
- (٧) تحديد النتائج المترتبة والإجراءات المستقبلية .

أنواع القياس "

- الكمية .
- النوعية .
- الزمن .
- التكلفة .

لماذا نقيس مستوى جودة الخدمة ؟

- أ- للتعرف على وجهة نظر العملاء ومدى رضاهم .
- ب- لتحديد حاجات ورغبات ومتطلبات وتوقعات العملاء .
- ت- لسد الفجوات .
- ث- لفحص توقعات إدارة السير المركزية .
- ج- للتعرف على المركز الحالي والمركز الذي يمكن احتلاله مستقبلا .
- ح- لتطبيق عملية التحسين المستمر.

فوائد قياس مستوى جودة الخدمة .

- ١- تحفيز الموظفين .
- ٢- رفع مستوى جودة الخدمة .
- ٣- تحقيق رضا العملاء .
- ٤- توضيح الخطوات المطلوبة القيام بها لتحسين الأداء .

خطة العمل وفق معايير المفتاح الثامن

١. هل يوجد طرق لقياس مستوى الخدمة من وجهة نظر العملاء ؟
٢. هل يوجد طرق لجعل المعلومات عن مقاييس الأداء مرئية ومتوفرة لدى كافة الموظفين؟
٣. هل يوجد نظام فعال لتقويم وتحسين الأداء ؟
٤. هل يوجد جهاز إداري يتولى قياس جودة الخدمة بصفة مستمرة ؟
٥. هل يوجد نظام حوافز مرتبط بنظام تقويم وتحسين الأداء ؟

الخطة الإجرائية للمفتاح الثامن :

الأهمية (١ - ١٠)	الخطط والإجراءات
	إيجاد طرق واضحة لقياس مستوى جودة الخدمة بشكل يناسب العملاء
	إيجاد طرق وفق آلية واضحة يتطلع عليها الموظفون لقياس الأداء دوريا
	إنشاء نظام فعال لتقويم وتحسين أداء الموظفين
	إنشاء جهاز إداري يتابع قياس الجودة لدى الموظفين بشكل دوري
	وضع آلية واضحة للحوافز مرتبطة بنظام التقويم وتحسين الأداء الوظيفي

المفتاح التاسع : (تحمل المسؤولية)

١. ما هي أهمية هذا المفتاح ؟
٢. لا أهمية لقياس مدى جودة الخدمة .
٣. لا فرق بين الأداء الضعيف والمميز .
٤. ليس هناك توقعات ومستويات للأداء واضحة .
٥. ضعف القيادة نتيجة عدم المسائلة والمحاسبة يؤدي إلى ضعف الأداء .

خطة العمل وفق معايير المفتاح التاسع .

- (١) هل يتم ترقية الموظفين بعد التقويم من اجل رفع مستوى العمل ؟
- (٢) هل يعاقب الموظف عند تجاوزه الأنظمة في سبيل خدمة العملاء بتميز ؟
- (٣) هل يتم مكافأة الموظفين عند تطبيق اللوائح والأنظمة وان كانت تؤدي إلى تدمير العملاء أو فقدانهم ؟
- (٤) هل هناك تطبيق عادل لمبدأ الثواب والعقاب في إدارة السير المركزية ؟
- (٥) هل هناك تطبيق لمبادئ المسؤولية والعقاب بفعالية في إدارة السير المركزية ؟
- (٦) هل هناك سلم حوافز واضح لدى إدارة السير المركزية ؟
- (٧) هل يوجد نظام متبع لدى الإدارة يتعلق بتحسين مبادئ تحمل المسؤولية والثواب والعقاب؟

الخطوة الإجرائية للمفتاح التاسع :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	وضع آلية مناسبة لترقية الموظفين المتميزين بعد تقويم أدائهم الوظيفي
	اطلاع الموظفين على لائحة العقوبات العامة ورفع العقوبة عند مصلحة العمل وبخاصة العملاء المتميزين
	مراجعة اللوائح التي تؤدي إلى تدمير العملاء والعمل على تحسينها بعد مناقشة موظفي المواجهة
	تطبيق مبدأ الثواب والعقاب المادي والمعنوي داخل العمل
	وضع سلم واضح للحوافز لجميع العاملين واطلاعهم عليه
	تفعيل نظام تحسين الأداء وتحمل المسؤولية على مستوى الإدارة الوسطى

المفتاح العاشر : (التقدير)

خطة العمل وفق معايير المفتاح العاشر .

- (١) هل يوجد لدى ادارة السير المركزية سلم واضح لتقدير نجاحات موظفي خط المواجهة ؟
- (٢) هل يوجد لدى ادارة السير المركزية أساليب مبتكرة لتقديم الثناء والتقدير للموظفين المتميزين ؟

الخطة الإجرائية للمفتاح العاشر :

الأهمية) (١٠-١)	الخطط والإجراءات
	وضع لأئحة حوافز خاصة بموظفي خط المواجهة تشجيعا لهم
	تنويع أساليب التقدير والثناء للموظفين المتميزين بصفة عامة

- التواصل المباشر بالعميل وجها لوجه
- مراكز الاتصالات والبيع عبر الهاتف
- التواصل مع العملاء عبر محادثات الانترنت او "الويب"
- مراكز التواصل مع العملاء عبر شبكات التواصل الإجتماعي
- مراكز التواصل مع العملاء بالبريد الإلكتروني و الفاكس والرسائل النصية القصيرة
- مراكز التواصل الغير مباشر مع العملاء
- إدارة التحصيلات عبر الهاتف
- قنوات شكاوي العملاء
- إدارة جمع و تنظيم البيانات
- قنوات المساعدة و الدعم الفني

الفصل الأول



المتعاملون

أهداف الفصل

تتخصر أهداف الفصل الأول في التالي:

١. تحديد فئات المتعاملين المختلفة وفهم خصائصهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم المرتبطة بالخدمة
٢. الاطلاع على المسار النموذجي للمتعامل وتجربته العامة مع الخدمة، والمُحرّكات الرئيسية التي تؤثر في مستوى رضاه.

محتويات الفصل

يقدم الفصل الأول من الدليل:

١. لمحة عامة عن فئات المتعاملين المختلفة، وخصائصهم الرئيسية وتوقعاتهم واحتياجاتهم
٢. وصف للمسار النموذجي للمتعامل وتجربته العامة مع الخدمة.
٣. لائحة بمجموعة المبادئ الرئيسية التي ترفع مستويات رضا المتعاملين.

من هم متعاملوا إدارة السير المركزية؟

تعرف المؤسسات الحكومية وموظفيها " المتعاملين بأنهم الأفراد من خارج المؤسسة في معظم الأحيان . وفي الواقع كل موظف يعمل في جهة حكومية يتعامل مع متعاملين خارجيين وزملاء عمل . كما يمكن توسيع نطاق التعريف ليشمل أطرافاً معينة أخرى. إن التصنيف الوارد أدناه لفئات المتعاملين هو مجرد نموذج توضيحي حيث أن بعض التغييرات قد تطرأ على التصنيف بين الجهات المختلفة . يُضاف إلى تلك انه يكون من الضروري تطوير دراسة مفصلة لتصنيفات المتعاملين لدى الإدارة.

المتعاملون : إن المتعاملين الخارجيين هم المستخدمون المستفيدون من خدمات الإدارة ، وهم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الإدارة بهدف الحصول على المعلومات أو تقديم طلبات الخدمة وتلقيها . و هم الأفراد أو الشركات التي تسعى الإدارة للوصول إليهم وخدمتهم .

يركز الفصل على أهمية فهم احتياجات المتعاملين بهدف توفير خدمة متميزة لهم.

إنَّ فهم فئات المتعاملين المختلفة يُعدُّ أمراً أساسياً لتوفير التجربة المتميّزة لهم حيث تبدأ التجربة بالتركيز على المتعامل وفهم احتياجاته ضمن ذلك فهم من هم المتعاملون الرئيسيّون وفهم "مسار المتعامل" النموذجي، وصولاً إلى فهم للركائز الرئيسية لرضا المتعاملين.

ويمكن تصنيف المتعاملين مع إدارة السير المركزية بشكل عام ضمن خمس فئات رئيسية:

١. مواطنون
٢. وافدون - محترفون
٣. وافدون - عمّال مهنيون
٤. زوار
٥. شركات

(ملاحظة: قد لا تتعامل الإدارة مع الفئات المذكورة، ولكن يمكنها أن تقوم بتصنيف فئات متعاملها بعدة طرق القوانين والأنظمة المعمولة بالإدارة، العوامل الديموغرافية كالعمر والدخل... الخ))

الأطراف المعنية

هم مجموعة الأفراد الذين يعملون لدى كافة الوزارات والمؤسسات ويحتاجون الى خدمات ومعلومات تمكنهم من أداء عملهم .لا يُعتبر هؤلاء متعاملين تقليديين من جمهور المتعاملين إلاَّ أنَّهم يحتاجون لنفس الخدمات التي يحتاجها جمهور المتعاملين الخارجيين

ما هي خصائص كل فئة من فئات المتعاملين؟

١١ المواطنين

هم كافة سكان المملكة الأردنية الهاشمية ،الذين يحملون الجنسية الأردنية ويفضلون عادةً التفاعل من خلال

قنوات الاتصال التقليدية عبر الهاتف أو من مراكز خدمة

المتعاملين حيث يفضلون التفاعل الشخصي للحصول على الخدمة، ولديهم توقعات عالية عن مستوى الخدمة الحكومية المقدّمة لهم .من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها عن نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة، مثل خدمة تسديد مخالفة ،فك حجز رخص ،.....

U وafdون - محترفون

هم مجموعة الأفراد الذين يقصدون الأردن من بلدان أخرى، سواء كانت بلدان عربية أو أجنبية. وغالباً ما يأتي هؤلاء بمهمة عمل، وبالتالي فهم غالباً ما يكونون من حملة الشهادات الجامعية أو اختصاصيين فنيين. تُفضل هذه الفئة من المتعاملين في الأغلب استخدام اللغة الإنكليزية (أو العربية بالنسبة إلى الوافدين العرب) في التعامل. يكون بعضهم معتاد على خدمات متميزة في بلدانهم، فهم على الأرجح يتوقعون الحصول على خدمة متميزة من مديرية الأمن العام - إدارة السير المركزية وبنفس المستوى. غالباً ما يكون أفراد هذه الفئة مثقفين ومطلعين على أحدث التكنولوجيا، ويفضلون استخدام قنوات الخدمة الذاتية كالخدمة الالكترونية أو مراكز الاتصال. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها حول نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة إصدار تصاريح قيادة مركبة أردنية برخصة أجنبية.

U وafdون - عمال مهنيون

أفراد هذه الفئة أيضاً يقصدون مملكة الأردنية الهاشمية من بلدان أخرى. هم يختلفون عن الوافدون المحترفون من حيث نوعية الوظائف التي يتولونها حيث تكون أكثر تواضعاً وتعتمد على المهارات اليدوية. قد يكون هناك الكثير من أفراد هذه الفئة يتحدثون اللغة الإنكليزية، إلا أنه من المحتمل ألا يكون بعضاً منهم

قادرين على التحدّث بالعربية أو الانجليزية ويفضلون التحدّث بلغتهم الأمّ مثل الأوردو أو الهندية أو الصينية ،البنغالية ،السورية و المصرية والعراقية إن أمكن. تتميز هذه الفئة من المتعاملين بأنّها مستقلة جداً وليست لها توقعات كبيرة عن الخدمة. وتتراوح هذه الفئة بين أشخاص يستطيعون استخدام التكنولوجيا، إلى أفراد لا تتوفر لديهم الإمكانيات أو أفراد أميين أحياناً. تعمل هذه الفئة لساعات عمل مطولة وربما غير مرنة، يثمنّ أفراد هذه الفئة كثيراً الخدمة الملائمة والمريحة. يتولى مدراء أو مندوبو الشركات عملية التواصل مع الإدارة نيابةً عن هؤلاء العمال في بعض الحالات. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها حول نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة إصدار تصاريح قيادة مركبة أردنية برخصة أجنبية، الحصول على مخطط كروكي

٥ الزوار

إنّ فئة الزوار المؤقتين (كالسياح، ورجال الأعمال ،والدبلوماسيون، والطلاب) هي مجموعة واسعة جداً ومتنوّعة من الأفراد، ولا تشبه أي فئة أخرى من فئات المتعاملين من الصعب التعميم في هذه الفئة لأنّ أفرادها يأتون من مجموعة واسعة من البلدان والثقافات وقد لا تتحدّث هذه الفئة العربية أو الإنكليزية، وعلى الأرجح لن يتواصلوا مع الإدارة إلا عند الضرورة (مثل حادث سير)، وغالباً يحصلون على هذه الخدمة من خلال مراجعة إدارة السير شخصياً أو الاستفسار عبر

الهاتف وقد يفضلون استخدام الإنترنت وغيرها من الخدمات الذاتية إلا أن توفير خدمة متميزة لهذه الفئة هو أمر بغاية الأهمية لأنهم من خلال هذا التواصل يكونون انطبعا عن الدولة. فالزوار هم أشخاص كثيرو الترحال من شأنهم أن ينشروا الصورة التي كونوها عن الدولة خلال سفرهم حول العالم وعودتهم إلى بلدهم الأم . لذلك، فإنّ منح هذه المجموعة من المتعاملين تجربة إيجابية سيدفع باسم الأردن إلى الساحة العالمية كحكومة رائدة في مجال الخدمات الحكومية.

٥ المؤسسات والشركات

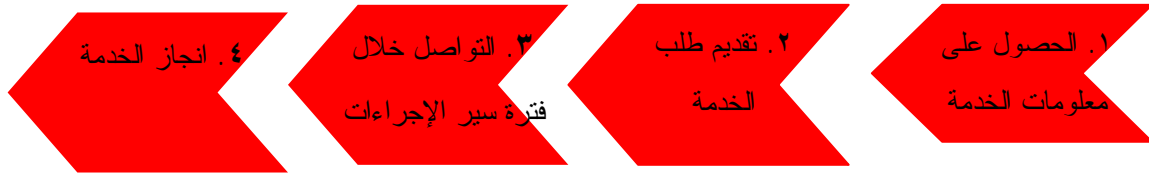
غالباً ما تطلب الشركات الخدمات بشكل جماعي وليس فردي حيث تتقدّم الشركات بطلب للحصول على مجموعة من تصاريح ، نسخ عن المخططات للحوادث و عند التعامل مع الشركات تصبح الخدمة الشخصية والتفهم في التعامل أقل أهمية حيث تكون الخدمة السريعة والموثقة، والقدرة على متابعة وضع الخدمة هي الأهم إن الإطالة في تقديم الخدمة غير مريح للأفراد، إلا أن له اثر مالي على الشركات . لذا من الضروري ألا يشكل تقديم الخدمات عائقاً أمام النمو الاقتصادي .تقوم بعض الشركات بدفع مبالغ إضافية نظير الخدمة السريعة إن وجدت مثل دعم اتحاد شركات التامين لمشروع المخطط الالكتروني للحوادث تُفضل هذه الفئة التعاملات الشخصية، حيث يتولى ممثلو الشركات المحلية التعامل باللغة العربية

وممثلو الشركات الدولية التعامل باللغة الإنكليزية .من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها عن نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة أسبقيات الحوادث.

٥ الأطراف المعنية

تتكون هذه الفئة من كافة موظفي الدولة ويشمل هذا التعريف موظفي خدمة المتعاملين، وفريق العمل الداخلي من موظفين ومدراء حتى أعلى الهرم الوظيفي. ويمكن أن تحدث عملية التواصل بين هذه الأطراف على ثلاثة مستويات :على مستوى الموظفين، وعلى مستوى مراكز (مركز سير العاصمة ، مركز سير المحافظات)، وعلى مستوى الشعب والأقسام. يعتبر أفراد الإدارة متعاملين وبالتالي ينبغي التعامل معهم وفقاً لمعايير الخدمة نفسها التي تُعتمد مع كافة فئات المتعاملين. تتكون هذه الفئة إلى حدٍ كبير من سكان المملكة .ويتمتع أفرادها بقدراتٍ تواصل قوية وبأداء عالٍ ويفهمون بشكلٍ تام العمليات والإجراءات الداخلية في الإدارة مثال على خدمات هذه الفئة :التحقق من وضع الطلبات وتقديم التغذية الراجعة الخاصة بالمتعاملين أو أنواع أخرى من المعلومات

ما هي "رحلة المتعامل" النموذجية؟
إنَّ رحلة المتعامل عبارة عن تقسيم سلسلة تفاعلات المتعامل للحصول على الخدمة إلى مراحل منفصلة لتحليلها وتطويرها لتوفير الفرصة لموظفي خدمة المتعاملين لتحقيق رضا المتعاملين في كل مرحلة.
تقسم رحلة المتعامل إلى 4 مراحل.



المرحلة الأولى: الحصول على معلومات الخدمة

يبحث المتعامل عن الخدمة المطلوبة، وكيفية الحصول عليها والفترة الزمنية للتقديم والانجاز . وقد يحدث هذا من خلال البحث على الموقع الإلكتروني عن أقرب مركز لخدمة المتعاملين ، أو الاتصال بالإدارة لمعرفة متطلبات الخدمة، أو التوجه شخصياً إلى أحد موظفي خدمة المتعاملين والتحدث معه حول الخدمة.

المرحلة الثانية - تقديم طلب الخدمة

في المرحلة الثانية، يبادر المتعامل إلى التفاعل مع الإدارة للحصول على الخدمة ، وقد يتضمّن ذلك تقديم الطلب إلكترونياً، أو تقديم المستندات المطلوبة إلى مركز خدمة المتعاملين، أو الاستفسار أو طلب الخدمة عبر الهاتف.

المرحلة الثالثة - التواصل خلال فترة سير الإجراءات:

في المرحلة الثالثة، يدفع المتعامل ثمن الخدمة ويحصل عليها (ويشمل ذلك التفاعلات المتعددة خلال فترة سير إجراءات الطلب). قد يتضمّن ذلك طلب مستندات إضافية لم يقدّمها المتعامل عند تقديم الطلب، أو إطلاع المتعامل على آخر المستجدات حول وضع طلبه، أو أي رسوم إضافية تترتب على المتعامل.

المرحلة الرابعة- إنجاز الخدمة

في المرحلة الرابعة، ينتهي التعامل الخدمي ويحصل المتعامل على الخدمة التي سعى للحصول عليها قد يتضمّن ذلك إرسال الوثيقة إلى المتعامل عبر البريد، أو البريد الإلكتروني، أو إبلاغ المتعامل بأنه قد حصل على الخدمة، أو توجّه المتعامل إلى مركز خدمة المتعاملين لاستلام الوثائق.

ما هي "لحظات الحقيقة" في مسار المتعامل؟

تُعرّف لحظات الحقيقة على أنها اللحظات التي يكون فيها المتعامل انطباعاً عن تجربته مع إدارة السير بعبارة أخرى، لحظات الحقيقة هي اللحظات الرئيسية التي يقرّر فيها المتعامل ما إذا كان يشعر بالرضا عن مستوى الخدمة التي يتلقاها من الإدارة تشكّل لحظات الحقيقة فرصاً للإدارة لإرضاء متعاملها بشكل يفوق توقعاتهم. من المهم أن يحظى المتعاملون بتجارب إيجابية خلال لحظات الحقيقة حيث إن السيطرة عليها ممكنة إلا أن أهم مكامن السيطرة على انطباع المتعامل تكون في بداية مراحل الحصول على الخدمة والخطوات النهائية. إذا تمكّن

المتعاملون من الحصول بسهولة على المعلومات الأساسية التي يبحثون عنها، أو إذا ما حصلوا على موافقة على الخدمة التي يبتغونها قبل الموعد المقرر، فعلى الأرجح أن ذلك سيترك لديهم انطباعاً إيجابياً عاماً حول تجربتهم مع إدارة السير وسيجعلهم ينهون تعاملهم معها بصورة راضية.

ما هي تجربة المتعامل؟

تجربة المتعامل هي نوعية وطبيعة التفاعل بين إدارة السير ومتعاملها طوال فترة التواصل الخدماتي مع المتعامل، بدءاً من الأنشطة التي تسبب بدأ العلاقة مع المتعامل وصولاً إلى الأنشطة التي تديم هذه العلاقة. أن إدارة توقعات المتعاملين أمر هام لتحقيق رضاهم. ومن أفضل السياسات التي يمكن إتباعها في هذا المجال خفض وقت انجاز المعاملة والتفوق في الانجاز قبل الموعد المحدد. فإذا كان انجاز المعاملة يتطلب ثلاثة أيام، يمكن لموظف خدمة المتعاملين أن يخبر المتعامل بإمكانية الإنجاز خلال أربعة أيام لإبقاء هامش زمني في حال وجود صعوبات غير متوقعة، وتخطي توقعات المتعامل في الوقت نفسه.

ما هي المبادئ الرئيسية التي تعزز رضا المتعاملين؟

من المهم معرفة وفهم العوامل التي تؤثر في مستوى رضا المتعاملين عن الخدمة لتحسين جودة الخدمات وهي مبادئ الرضا الرئيسية. إن فهم المبادئ الرئيسية الخمسة لرضا المتعاملين من شأنه أن تساعد المعنيين بالخدمات على تحديد ومراقبة المجالات الهامة لمتعاملهم.

مبادئ الرضا الرئيسية لدى المتعاملين في إدارة السير المركزية

١. اللباقة والاهتمام

يتحلى الموظفون باللباقة، والتهذيب، والمهنية ويتصرفون بطريقة محترمة، و يبادرون دائماً. يتفهم الموظفون مشاكل المتعاملين ويتعاملون مع قضاياهم بإحساسٍ بالمسؤولية وكأنها قضاياهم الخاصة.

٢. توافر المعلومات

تتوفر المعلومات حول الخدمات، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المتعلقة بالخدمة وأسبابها. ويبقى المتعاملون على إطلاع دائم بمراحل انجاز الخدمة.

٣. الاستجابة

يتم الاستجابة مباشرة لطلب المتعامل من أول تواصل وتتم معالجة التحديات بسرعة ومن دون تحويلها لموظفين آخرين.

٤. الجودة والاعتمادية

يحصل المتعامل على الخدمة كما وُعد بها. تقدم الخدمة للمتعامل من دون ارتكاب أي أخطاء وتُعالج التحديات التي تطرأ على الفور. الوثائق سليمة ويتم المحافظة عليها وعدم إضاعتها.

٥. سهولة التواصل والقيمة المضافة

الخدمة متوفرة بطرق مختلفة. تكون الخدمة متوفرة في الوقت الذي يرغب فيه المتعامل بالتفاعل ومن خلال القنوات التي يفضلها وبقيمة مضافة للمتعامل.

الفصل الثاني



ثقافة خدمة المتعاملين

أهداف الفصل

تتمثل أهداف الفصل الثاني في

- فهم كيف تكون إدارة السير تركز على المتعامل .
- وما هي قيم الخدمة في إدارة السير المركزية

محتويات الفصل

يقدم الفصل الثاني من هذا الدليل :

- تعريف الإدارة التي تركز على المتعاملين .
- قيم الخدمة التي يتبناها موظفو إدارة السير .
- مجموعة من الأسئلة التي تساعد على قياس درجة التركيز على المتعاملين .

مع نهاية الفصل الثاني، يجب أن يكون القارئ قادراً على:

- معرفة ووصف ما الذي يجعل إدارة السير مؤسسة محورها المتعامل .
- فهم قيم الخدمة في إدارة السير والالتزام بها .
- تقييم مدى التركيز الحالي على المتعاملين ضمن إدارة أو فريق عملها

وصف

يوضح الفصل سمات الإدارة التي تتمحور حول المتعاملين، وقيم الخدمة في إدارة السير. لقد أخذت إدارة السير على عاتقها أن تصبح الخدمات عالمية المستوى بحيث يفخر الموظفون لعملهم في الإدارة وبالخدمة المتميزة التي يقدمونها.

ما هي الشعب والأقسام التي محورها المتعامل؟

هي التي تسعى إلى إرضاء متعاملها بشكل يفوق توقعاتهم حيث يعرف كافة موظفيها من هم متعاملوهم، وكيف يشكلون جزءاً لا يتجزأ من سلسلة خدمة المتعاملين. بحيث يكون هناك التزام مؤسسي على وضع المتعامل في قلب عملية تقديم الخدمة. من أهم الأمور الجوهرية لتقديم تجربة المتعاملين العالية الجودة العمل على تعريف وتطوير وتعزيز تنفيذ الثقافة المؤسسية التي تركز على المتعامل ودافعها الخدمة المتميزة. وخدمة المتعامل ليست في مكان ما داخل الإدارة، بل إنها ثقافة يركز فيها كل فردٍ على خدمة المتعاملين.

ما هو التزام الخدمة لدينا؟

إنّ التزام الخدمة لدينا هو تعبير عن جوهر قيم الإدارة، وهو يساعد موظفي الإدارة، على معرفة أولويات الإدارة، وأهدافها. ويشمل التزام الخدمة لدى الإدارة، اعترافاً بقيم الخدمة الأساسية الأربعة، حيث أنّ كلاً منها يشكل جزءاً لا يتجزأ من سعي الإدارة، المتواصل إلى توفير خدمات استثنائية للمتعاملين

قيمة الخدمة

١. التركيز على المتعامل

أعامل كلَّ متعامل كما أتمنى أن تتمَّ معاملتي، بنزاهة واحترام وإنصاف؛ أقوم ببناء علاقات قوية مع المتعاملين عن طريق تزويدهم بتجربة استثنائية.

٢. المسؤولية والتمكين

افهم دوري في تمثيل الإدارة والعمل على إرضاء المتعاملين؛ ولدي التمكين الكافي للمبادرة بتلبية احتياجات المتعاملين والعمل مباشرةً على تلبيتها كما لو كانت احتياجاتي الخاصة.

٣. التعاون وروح الفريق

ابحث دائماً عن فرص لدعم الزملاء وخلق بيئة عمل تسودها روح الفريق والتعاون المتبادل بحيث نلبي احتياجات متعاملينا واحتياجاتنا.

٤. التطوير المستمر اعمل دائماً على تشجيع ودعم وإيجاد فرص للابتكار وتعزيز تجربة المتعامل

قيمة الخدمة - 1 التركيز على المتعامل

أعامل كلَّ متعامل كما أتمنى أن تتمَّ معاملتي، بنزاهة واحترام وإنصاف، أقوم ببناء علاقات قوية مع المتعاملين عن طريق تزويدهم بتجربة استثنائية. إنَّ المفتاح الرئيسي لتوفير خدماتٍ متميزةٍ للمتعاملين هو في أن نضع أنفسنا مكانهم ونقدِّم لهم خدمات نتمنى أن تُقدِّم لنا الانتظار، كيف يشعر المتعاملين

عندما يغادرون إدارتنا؟ كيف تريدونهم أن يشعروا؟ كيف كنت ستشعرون أنتم لو أنكم كنتم مكان المتعامل الذي يتعامل معكم؟ يتعين على جميع موظفي الإدارة أن ينظروا إلى المتعامل على أنه الجزء الأهم في عملهم وأن يسعوا دائماً إلى توفير خدمة متميزة له. فهذا لن يؤدي فقط إلى إرضاء المتعاملين وإسعادهم، بل يعني أيضاً أن الإدارة ستحقق نجاحاً متواصلاً، وتملك فريق عمل مميز، ومستويات أعلى من الرضي الوظيفي.

قيمة الخدمة - 2 المسؤولية والتمكين

افهم دوري في تمثيل الإدارة والعمل على إرضاء المتعاملين ولدي التمكين الكافي للمبادرة بتلبية احتياجات المتعاملين والعمل مباشرة على تلبيتها كما لو كانت احتياجاتي الخاصة الإحساس بالمسؤولية والمحاسبة تجاه توفير الخدمة تُستخدم عبارة الإحساس بالمسؤولية في معرض مطالباتٍ ومزاعم غير دقيقة وغير عملية، إلا أن المسؤولية هي من الأسس الجوهرية لتقديم خدمة متميزة واستثنائية للمتعاملين. حيث تعني مسؤولية الأفراد، وخصوصاً الموظفين، تجاه ما يفعلونه وجعلهم يتحملون مسؤوليته ومن الممكن تحميل الموظفين المسؤولية، من حيث التقدير والمدح عند تقديمهم الخدمة بشكل جيد والتصحيح في حالة تقديمهم الخدمة بشكل سيء. وينبغي أن يكون مبدأ المسؤولية مُطبّقاً على كافة موظفي خدمة المتعاملين. كما ينبغي أن يكون الشعور بالمسؤولية- الشعور بأنه "إذا برعت في أدائي، سيتم تقديري" أو إذا ساء أدائي، سيكون الأثر علي وعلى مؤسستي."

الفصل الثالث



معايير جودة الخدمة

وصف

يُعرف الفصل بمفهوم ميثاق خدمة المتعاملين، ويعرض معايير الخدمة ومجموعة المبادئ التوجيهية المرتبطة بتوفير الخدمة.

ما هو ميثاق خدمة المتعاملين؟

ميثاق المتعاملين عبارة عن وثيقة رسمية تصف مدى التزام إدارة السير نحو متعاملها وتعطيه طابعاً رسمياً.

يحدّد الميثاق معايير جودة الخدمة التي يمكن للمتعاملين أن يتوقعوها، ويرسخ منهجية منفتحة وشفافة يفهمها كافة الأطراف ويستطيعون العمل بموجبها، يتناول ميثاق المتعاملين المعلومات المرتبطة بمنهجية توفير الخدمة والعلاقة التي ستنشأ بين المتعاملين والإدارة يتألف الميثاق من أربعة أقسام تتوزّع على الشكل التالي:

القسم الأول: المقدمة

القسم الثاني: مستوى الخدمة المقدمة للمتعاملين وطريقة تقديمها

القسم الثالث: حقوق المتعاملين الأساسية ومسؤولياتهم

القسم الرابع: كيفية الاتصال والتواصل ، وكيفية تقديم التغذية الراجعة من ملاحظات واقتراحات.

يسعى ميثاق خدمة المتعاملين إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعزيز كفاءة وفعالية الخدمة لدى إدارة السير المركزية من خلال:
٢. تعميم المعايير وتوقعات المتعاملين على موظفي خدمة المتعاملين.
٣. توفير أداة لقياس الأداء بالتركيز على نتائج خدمة المتعاملين.
٤. تعزيز رضا المتعاملين من خلال:
٥. توعية المتعاملين حول معايير الخدمة التي يمكنهم توقعها من الإدارة.
٦. تزويد المتعاملين بمعلومات الاتصال الضرورية وآلية التغذية الراجعة.

ما هي معايير جودة الخدمة؟

تحدد معايير جودة الخدمة مستوى ونوعية الخدمات التي يمكن للمتعاملين توقعها من إدارة السير حيث تقدّم مجموعةً من المبادئ التوجيهية وتحدد التوقعات لكل من المتعاملين والموظفين.

إن الهدف من معايير الخدمة أن تكون ذات مغزى وقابلة للقياس ويمكن استخدامها لمتابعة مستوى الخدمة الحكومية حيث يقع على الإدارة أن تعمل بشكل دوري على متابعة مستوى الأداء الحالي لديها ومقارنته بمقاييس الأداء المُستهدفة، بحيث يتم مشاركة النتائج بشكلٍ منتظم مع الموظفين والمتعاملين.

تساعد معايير الخدمة على تحقيق الأثر المطلوب على المتعامل والوصول إلى الأداء المؤسسي المطلوب ولتحقيق رضا المتعاملين، ينبغي أن تكون معايير الخدمة موجّهة نحو نقاط الضعف التي تعيق رفع مستويات رضا المتعامل.

ما هي معايير جودة الخدمة لدى إدارة السير

ترتكز معايير جودة الخدمة في ميثاق المتعاملين على المبادئ

الرئيسية الخمسة لرضا المتعامل وهي :

- ١ . اللباقة والاهتمام.
- ٢ . توفر المعلومات.
- ٣ . الاستجابة.
- ٤ . الجودة والاعتمادية.
- ٥ . سهولة الوصول والتواصل والقيمة المضافة .

يقوم كل مبدأ على معيارين أو ثلاثة معايير خدمة .كما تم تفصيل معايير خدمة خاصة بقنوات التواصل .

معايير الخدمة في إدارة السير:

اللباقة والاهتمام:

١. يُعامل المتعامل باحترام وبطريقة متعاونة ولأئقة يظهر الموظف سلوكاً إيجابياً ولأئقا في تعامله مع الزبون.
٢. يتعامل الموظف مع مشكلة المتعامل على أنها مشكلته الخاصة.
٣. يظهر الموظف اهتماماً شخصياً في معالجة احتياجات المتعامل، ويقوم بتوجيه المتعامل شخصياً عبر مراحل توفير الخدمة عند الضرورة.
٤. يمثل الموظف إدارة السير بالنسبة للمتعامل، وهو بالتالي مسؤول عن إيجاد الحلول لاحتياجات المتعامل.
٥. يتعامل المتعامل مع شخصين كحدٍ أقصى للحصول على الخدمة في مركز خدمة المتعاملين أو عبر الهاتف في إطار التعامل الواحد.
٦. إعطاء الفرصة للمتعامل لتوفير التغذية الراجعة عند نهاية كل تعامل، يعطي الموظف المتعامل فرصة لتوفير التغذية الراجعة أو الاقتراحات حول الأداء الفردي وكذلك حول الخدمة أو التجربة العامّة.

توفر المعلومات:

١. يتوقع المتعامل وجود موظف ملم يستطيع الإجابة على كافة الأسئلة
٢. يلم الموظف بكافة الخيارات والمتطلبات المرتبطة بالخدمة التي يقدمها.
٣. الموظف قادر على الإجابة على كافة الأسئلة التي يتكرر طرحها حول الخدمة.
٤. يقدم الموظف توقعات واقعية حول متطلبات الخدمة ومواعيد إنجازها
٥. يعتمد الموظف مبدأ الشفافية في إجراءات الخدمة بحيث تكون توقعات المتعامل من الحكومة معقولة.
٦. يشير الموظف إلى الخطوات التالية، والموعد المتوقع لإنجاز الخدمة، وطريقة متابعة وضع الخدمة عند تقديم طلب الخدمة.

الاستجابة:

١. تتم الاستجابة للمتعامل في الوقت المناسب بدون تأخير لا ينتظر المتعامل لفترة زمنية طويلة للتوا صل مع إدارة السير
٢. لا ينتظر المتعامل أكثر من 5-10 دقائق في قاعة الانتظار في مركز خدمة المتعاملين أو لأكثر 20-30 ثانية بانتظار التحدث إلى الموظف على الهاتف، أو لأكثر من 48 ساعة للحصول على ردّ البريد الإلكتروني.
٣. تكون التفاعلات مع المتعاملين كفؤة لا ينتظر المتعامل لأكثر من الوقت اللازم لاستلام الطلب والإجابة على الأسئلة.
٤. على الموظف الأخذ في الحسبان الأثر المالي على المتعامل الذي ينتج عن طول الانتظار للحصول على الخدمة.

٥. لا ينبغي أن يستغرق التفاعل مع المتعاملين أكثر من 15 دقيقة في مركز خدمة المتعاملين أو أكثر من 10 دقائق عبر الهاتف يتم اطلاع المتعامل على نتيجة طلبه في أسرع وقتٍ ممكن يتم اطلاع المتعامل بوضع طلبه في أول فرصةٍ ممكنة لا ينبغي أن يراجع المتعامل بشأن الطلب لأكثر من مرتين.

الجودة والاعتمادية:

يتم تقديم معلومات و إجراءات صحيحة وبدون خطأ فالمتعامل يراجع الموظف ويتحقق من صحّة العمل والمعلومات المُقدّمة من المتعامل ومن صحة الإجراءات يراجع الموظف صحة معلومات المتعامل عند نهاية تقديم طلب الخدمة يُزوّد المتعامل بخدمة متميّزة على الدوام يطبّق الموظف المعايير والإرشادات نفسها على كافة الخدمات مع كافة المتعاملين.

يلتزم الموظف بالمبادئ التوجيهية المذكورة في هذا الدليل، وبأي إجراءات أخرى خاصة بالخدمة وعبر كافة القنوات يحصل المتعامل على النتيجة النهائية التي كان يتوقعها.

يتأكد الموظف من فهم احتياجات المتعامل بوضوح ويبذل كافة الجهود لتلبيتها.

يتحقّق الموظف من فهمه لطلب المتعامل بسؤاله عنه في البداية عند تقديم طلب الخدمة، وبسؤاله عند انتهاء التفاعل “هل قدمت لك الخدمة التي كنت تحتاجها؟” و “هل تحتاج إلى مساعدة أخرى؟”.

سهولة الوصول والتواصل والقيمة المضافة

١. يستطيع المتعامل التواصل مع الإدارة في الأوقات التي تناسبه بناء على قنوات التواصل (مركز الاتصال ساعة - ٢٤ ، 7 أيام في الأسبوع)، (مراكز خدمة المتعاملين وفقاً لساعات العمل الرسمية)، (الإنترنت ساعة - ٢٤ ، 7 أيام في الأسبوع)

٢. يتواجد الموظفون بشكل دائم لخدمة المتعاملين ضمن ساعات الدوام.
٣. سيتم تقليص عدد تفاعلات المتعامل للحصول على الخدمة قدر الإمكان يلبي الموظف طلبات المتعامل في تفاعل واحد إن أمكن وبيادر في إشعار المتعامل بالخدمات الأخرى التي يمكن الحصول عليها من نفس المركز أو في نفس التفاعل.

كيف تحقق معايير جودة الخدمة؟

إنَّ رحلة المتعامل هي عبارة عن أربع خطوات:

هناك فرصة لإرضاء المتعاملين في كل مرة يتواصل فيها متعامل مع موظف خدمة المتعاملين في إي مرحلة من مراحل إجراءات الخدمة.

يمكن تلخيص رحلة المتعامل بأربع مراحل:

- ما قبل التعامل: الاستعداد والترحيب
- عند بداية التعامل: ترك الانطباع الأول
- خلال التعامل: تقييم حاجة المتعامل وإيجاد الحل
- عند نهاية التعامل: إنهاء التعامل وإنجاز الخدمة

لمساعدة الإدارة على توفير خدمات ذات مستوى متميز، يقدم هذا القسم:

- إرشادات تقديم الخدمات.
- إرشادات تقديم الخدمات عبر كافة قنوات الاتصال.
- إرشادات التواصل الصوتي واللفظي والتواصل مع مختلف الثقافات.
- الإرشادات العامّة
- إنّ الإرشادات العامّة المتعلقة بتقديم الخدمات هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي يمكن تطبيقها لخدمة المتعامل في أي قناة من قنوات الاتصال.

ما قبل التعامل:

1. الحفاظ على مكاتب العمل مرتبة ونظيفة
2. تجهيز مكاتب العمل بشكل جيد: التأكد من وجود ما يلزمكم لخدمة المتعامل في المتناول (مثلاً: أرقام الهواتف، نماذج الطلبات،...).
3. والتأكد من عمل الحاسوب والطابعة بدون أعطال
4. التأكد من وجود لائحة ببعض المعلومات المفيدة(مثلاً: معلومات الخدمة، ساعات العمل، لائحة بالأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم،...).

عند بداية التعامل أهمية الانطباع الأوّل:

1. تعتبر الثلاثون ثانية الأولى من التواصل مع المتعامل جوهرية. ففي هذه الفترة، يكون المتعاملون انطباعهم الأوّل عن الموظف والإدارة. ويؤثر في المقابل على مستوى تعاونهم واستجابتهم للموظف طوال الفترة المتبقية من التعامل من الضروري ترك انطباع إيجابي مستديم لدى المتعاملين بمنحهم

أسباب الراحة وبأنهم في مكانٍ يرحَّب بهم لذا ينبغي أن يحرص موظفو خدمة المتعاملين على عدم ترك المتعاملين ينتظرون في الطابور أو منطقة الانتظار لفتراتٍ طويلة، والترحيب بهم بطريقةٍ ودية ومهنية، وجعلهم يشعرون بأنهم يحظون بالاهتمام الكامل.

٢. يتكوَّن انطباعٌ أولي إيجابي لدى المتعامل من هذه الخطوات البسيطة، ويكون بدايةً تؤثر إيجابياً على بقية مراحل تجربة المتعامل مع الخدمة. ينبغي التذكر أن هناك انطباع أولي واحد فقط ولن يكون هناك أي فرصة ثانية لتكوين انطباع آخر.

خلال التعامل:

١. ينبغي تحديد وفهم توقعات واحتياجات المتعامل.
٢. ينبغي تجنب استخدام اللغة والمصطلحات الفنية التي قد تكون صعبة الفهم على المتعامل.
٣. ضمان إشعار المتعامل بقدره الموظف على تلبية حاجته، وتحمل مسؤولية إيجاد الحل له.
٤. تحمل الموظف مسؤولية خدمة المتعامل، وتجنب تحويله إلى شخص آخر إلا إذا كان ذلك ضرورياً جداً.
٥. تكريس الاهتمام للمتعامل وتجنب القيام بأمرٍ أخرى أثناء التعامل (العمل على الحاسوب، التكلم على الهاتف، تناول الطعام، ...).

٦. الإصغاء للمتعامل باهتمام البحث عن الفرصة لكسب ثقة المتعامل بتقديم خدمة متميزة تفوق توقعاته.
٧. شرح كيفية تعبئة الطلب للمتعامل.

عند نهاية التعامل:

١. شرح الخطوات التالية والمدة الزمنية المتوقعة لها للمتعامل سؤال المتعامل عن إذا ما كان حصل على الخدمة التي رغب بها وعن إمكانية مساعدته بأي شيء آخر.
٢. تزويد المتعامل بالمعلومات المناسبة لتمكينه من المراجعة عند الحاجة.
٣. البحث عن الأفكار التطويرية التي قد يطرحها المتعامل تقديم الشكر للمتعامل وتوديعه.
٤. تزويد المتعامل بمعلومات عن الخدمة وطريقة المتابعة.

إرشادات قنوات الاتصال

- إنَّ إرشادات قنوات الاتصال هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي يمكن تطبيقها لخدمة المتعامل في قناة اتصال محدّدة.
- يُقصد بالقناة أي وسيلة تواصل بين المتعامل وإدارة السير يصل المتعامل من خلالها إلى الخدمات. وتمثّل القنوات واجهة الإدارة للتفاعل مع المتعاملين ونقاط التواصل الرئيسية للمتعاملين وتلعب دوراً هاماً في تجربة المتعامل ومستوى الخدمة.

- يستفيد المتعاملون من وجود مجموعة متنوعة من قنوات تقديم الخدمات، بحيث يستطيعون الاختيار من بينها للوصول إلى الخدمات التي يريدونها.
- مراكز خدمة المتعاملين والبريد الهاتف (البداية، مركز الاتصال، خط الهاتف المباشر، الفاكس). الانترنت (الموقع الإلكتروني للجهة والبريد الإلكتروني) الخدمة عبر الهاتف تقدم الخدمة الهاتفية عادة عبر مركز الاتصال ومركز الاتصال هو مكتب مركزي يستقبل كماً كبيراً من الطلبات هاتفياً.

عند بداية التعامل:

الإجابة على الاتصال في ثلاث رنات على أقصى حد تحية المتصل من خلال التحية المعتمدة (مثلاً: السلام عليكم، شكراً لاتصالكم بالإدارة أسمى كيف يمكنني أن أساعدك؟)

خلال التعامل:

١. ينتقل مباشرةً إلى صلب الموضوع.
٢. الإصغاء الجيد وعدم التكهن بما يطلبه المتعامل، فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
٣. تحديد وفهم احتياجات المتعامل وتوقعها الاستجابة بعبارات متنوعة تظهر للمتعامل اهتمام الموظف بالحديث والإجابة بعبارات تعكس مظاهر الإصغاء (مثلاً: "نعم"، "صحيح"، "بالطبع")

٤. تلخيص الموظف العبارة الافتتاحية للمتصل للحفاظ على تركيزه .وتحديد احتياجات المتعامل .

٥. طرح أسئلة توضيحية مهذبة للتأكد من فهم احتياجات المتعامل وتجنب مقاطعته.

٦. الإصغاء لنبرة صوت المتعامل لتفهم شعوره ومن ثم شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل يكون المتعامل أكثر تفهماً وتعاوناً إذا فهم خلفية الموضوع.

٧. في حال كان الموظف بحاجة للإطلاع على معلومات ويحتاج للتزود بمعلومات شخصية عن المتعامل ينبغي شرح أسباب الحاجة لهذه المعلومات وطلب الإذن.

٨. ينبغي استخدام اسم المتعامل مرتين على الأقل خلال التعامل.

إذا كان هناك حاجة إلى تحويل المتعامل ، ينبغي شرح أسباب التحويل، وإبلاغه بهوية الشخص الذي سيتم التحويل إليه، ومن ثم طلب الإذن بالتحويل قبل تحويله إلى وضعية الانتظار لا ينتظر المتعامل على الخط أكثر من 30 ثانية .ويتم تعليق الاتصال مع المتعامل في الوقت الذي يتم اطلاع الشخص الذي سيتم تحويل الموضوع إليه على خلفية الموضوع ومشكلته .يعرّف الموظف عن نفسه ويشكر المتعامل على الانتظار، ثمّ ينبغي تقديم الاعتذار إذا استغرق التعامل وقتاً أكثر من المتوقع.

عند نهاية التعامل:

١. التأكد من مساعدة المتعامل عن طريق إعادة التذكير باحتياجاته والخطوات التي اتخذت لتلبيتها.
٢. بعد انتهاء الاتصال، يقوم الموظف بأية مهام أخرى تساعد في إتمام العملية.
٣. الاستماع إلى الرسائل الصوتية للموظف بشكل يومي.
٤. مراكز خدمات المتعاملين تقدم الخدمة وجهاً لوجه عن طريق مركز خدمات المتعاملين.
٥. ومركز خدمات المتعاملين هو موقع تديره إدارة السير لاستقبال المتعاملين وتوفير الخدمات لهم (جميعها أو بعضها) عن طريق التعامل الشخصي.

عند بداية التعامل:

١. تقديم الاعتذار إذا استغرق التعامل فترة زمنية أكثر من المتوقع. قاعدة الـ 10 - 3 - 5 - عندما يكون المتعامل على بعد 10 أقدام، يتم النظر إليه والابتسام وإيداء الترحيب به.
٢. عندما يكون المتعامل على بعد 5 أقدام، الابتسام والوقوف والإيماء له بالاقتراب.
٣. عندما يكون المتعامل على بعد 3 أقدام، التحية بابتسامة وعرض المساعدة عليه.
٤. التأكد من عدم وجود ضجيج في مركز الخدمات.
٥. إعطاء الأولوية لكبار السن والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة؛ ومساعدتهم للوصول إلى الموقع التالي إن لزم الأمر، ومرافقتهم بدلاً من إرشادهم.

خلال التعامل:

١. استخدام اسم المتعامل مرتين على الأقل خلال التعامل الحفاظ على خصوصية المتعامل بعدم السماح للآخرين بسماع الحديث. إذا اقترب أحد المتعاملين يتم طلب الانتظار بتهذيب ريثما ينتهي الموظف من مساعدة المتعامل الحالي.
٢. البدء بالسلام والابتسام الإصغاء بانتباه وعدم التكهن بما يطلبه المتعامل، فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
٣. مواجهة المتعامل والنظر إليه مباشرة لإظهار الاهتمام الكامل وعدم الإشاحة بالوجه عنه، تحديد وفهم وتوقع احتياجات المتعامل.
٤. عدم تجاهل أسئلة المتعامل في حال الإكثار من الأسئلة طرح أسئلة استيضاحية مهذبة للتأكد من فهم احتياجات المتعامل.
٥. الانتباه لنبرة صوت المتعامل لفهم ردة فعله والتصرف بما يناسبه شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل ليكون مطلعاً على الإجراءات مما سينعكس على تفهمه وتعاونيه.
٦. إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات شخصية أو الدخول إلى حساب معين يتم شرح أسباب الحاجة إلى المعلومات وطلب الإذن من المتعامل.

عند نهاية التعامل:

١. التأكد من تلبية طلبات المتعامل عن طريق إعادة التذكير باحتياجاته والخطوات التي اتخذت لتلبيتها .
٢. بعد مغادرة المتعامل، القيام بأية مهام مطلوبة لإتمام العملية.

٣. المظهر: يلعب الشكل والمظهر الخارجي دوراً أساسياً في تشكيل الانطباعات وردود الأفعال لدى الآخرين لذا ينبغي أن يكون الزي الرسمي نظيفاً ومكويماً بشكل جيد في أوقات الدوام ينبغي عدم المبالغة في التبرج ووضوح العطور والروائح المُطَيِّبة بشكل يزعج الآخرين ويشتت انتباههم اليدان نظيفتان دائماً.
٤. تعتبر لغة الجسد أساسية حيث تلعب دوراً هاماً في خدمة المتعاملين. فلغة الجسد تعبر عن نفسية وتفكير الموظف دون أن يعي ذلك ينبغي تذكر أن هناك انطباع أولي واحد فقط.

العناصر الرئيسية للغة الجسد:

١. تعابير الوجه: تحدّد تعابير الوجه نبرة الحوار سلبي أو إيجاباً قبل أن يبدأ الموظف بالتحدث لذا يجب أن يحرص الموظف على أن تكون تعابير الوجه لديه بشوشة ومسترخية ودائم الابتسام للمتعاملين وغير عابس.
٢. الوضعية والحركة: هي الطريقة التي يتحرّك فيها الموظف أمام الآخرين حيث تشير إلى مستوى الطاقة الإيجابية لدى الموظف ومدى اهتمامه بحديث المتعامل.
٣. على موظف خدمة المتعاملين الإيماء برأسه أمام المتعامل مما يدل على الموافقة أو التحية، وأن يواجهه مباشرة أثناء التعامل معه والميل البسيط إلى الأمام إشارة إلى الاهتمام بالحديث يُنصح موظف خدمة المتعاملين باتخاذ وضع سوي على الدوام وان لا يضع الرجل فوق الأخرى عند الجلوس.
٤. حركات اليدين: هي طريقة طبيعية للتعبير عن المشاعر وتشمل تحريك المرء يديه وذراعيه وكتفيه وحتى رأسه أثناء الكلام.

٥. بإمكان موظفي خدمة المتعاملين استخدام حركات اليدين لتفسير أو دعم ما يقولونه، حيث تضيف حركات

٦. اليدين معلومات وتتنوع في طريقة التعبير ولكن، هناك مجموعة من الحركات التي تعتبر فظة ويجب تفاديها، مثل النقر بالأصابع أو الطقطقة برأس القلم على الطاولة، أو الإشارة بالسبابة نحو الشخص مباشرة يمكن استخدام حركة اليد المفتوحة التي تعكس الودية في التعامل إلا أنه يفضل عدم الإفراط في استخدامها.

٧. ومن أفضل الممارسات الأخرى التي يجب التقيّد بها عدم استخدام الهاتف أو العبث بتطبيقاته (البلاك بيري مسنجر) أو مضغ علكة أثناء التواصل مع المتعامل، والحفاظ على مسافة فاصلة معقولة مع المتعامل الخدمة عبر الانترنت

٨. توفر تقنيات البريد الإلكتروني قناة اتصال فعّالة ومختصرة للوقت قبل الرد على الرسالة الإلكترونية قراءة رسالة المتعامل بعناية والتأكد من تحديد وتفهم احتياجاته.

٩. التفكير في الخيارات المتاحة والتأكد من أنّ الموارد المناسبة لتلبية احتياجات المتعامل متوافرة تحديد إذا كانت الإجابة عبر البريد الإلكتروني أم الاتصال الهاتفي هي أفضل الطرق للردّ على المتعامل لتلبية احتياجاته الرد على الرسالة الإلكترونية يتم الرد على الرسالة الإلكترونية في خلال 48 ساعة، ويُفضل أن يُرسل الردّ في يوم العمل نفسه. إذا كانت الرسالة معقدة يتم إرسال بريداً إلكترونياً للمتعامل يؤكد استلام الرسالة وبأنه سيتم الرد لاحقاً.

١٠. ينبغي تجنب استخدام الحروف الكبيرة في كتابة الرسائل الإلكترونية ، حيث توحى للمتعامل بالصراخ في الوجه.

١١. ينبغي عدم استخدام الاختصارات والرسوم التعبيرية الكاريكاتير.

١٢. ينبغي عدم مناقشة المعلومات السرية عبر البريد الإلكتروني

١٣. ينبغي استخدام عناوين محددة ذات مغزى ومناسبة، ووثيقة الصلة بالموضوع ولاتئة .

١٤. ينبغي مراجعة الرد للتأكد من خلوها من الأخطاء الإملائية واللغوية

١٥. ينبغي استخدام جمل وفقرات واضحة ومقتضبة تذكر أنّ النبذة صعبة التجسيد في الكتابة لذا ينبغي تجنب استخدام عبارات يمكن إساءة فهمها مثلاً: التعليقات الساخرة .

١٦. يتم تضمين كامل أجزاء الرسالة الإلكترونية المرسلّة في الرد إنهاء الرسالة الإلكترونية

١٧. التأكّد من أنّ الرسالة الإلكترونية تتضمّن التوقيع الإلكتروني الذي يشمل اسم الموظف ومعلومات الاتصال بالموظف باللغة العربية والإنجليزية في حال رغب المتعامل في التواصل معه كما ينبغي تضمين شعار الإدارة.

١٨. إرشادات الاتصال يتضمن الجزء التالي إرشادات تعزز من مهارات التواصل عند موظفي خدمة المتعاملين.

التواصل الشفهي

١. نبرة الصوت: لا يحبذ المتعاملون الاستماع إلى شخص لا يغيّر نغمة صوته طوال الحديث حيث يؤدي إلى الرتابة والملل ويوحى بعدم الاهتمام أو عدم الحماسة إنّ التغيير في نبرة الصوت يضيف طابعاً من الاهتمام والحماسة على الكلمات التي يلفظها الموظف.

٢. الصوت: لا يجب أن يكون مخرج الصوت من الأنف أو لاهثاً أي مصحوب بأنفاسٍ مسموعة ينبغي استخدام السمات الصوتية واللفظية الجيدة لإضافة قوّة الإقناع والمصداقية.

٣. السرعة: ينبغي أن يكون الكلام بوتيرة تسمح للمتعاملين فهم وتذكر المعلومات حيث لا ينبغي أن تكون وتيرة الكلام سريعة، خصوصاً إذا كان الحديث يتضمّن الكثير من التفاصيل والمعلومات الفنية كما لا يجب أن تكون وتيرة الكلام بطيئة، وإلاّ شعر المتعاملون بالملل.

٤. ارتفاع الصوت: إنّ مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الصوت أثناء الحديث يتحدّد بمستوى الضجيج في مكان العمل قد يرغب الموظف التشديد على نقطةٍ معيّنّة، إلاّ انه يجب تفادي الصراخ أو الكلام بصوتٍ خافتٍ يصعب سماعه.

رسائل التواصل

١. المحافظة على البساطة: إنّ المبدأ الأهم أثناء الكلام هو البساطة والاختصار إنّ الفكرة الأساسية التي ينبغي للمتعامل سماعها هي الهدف الرئيسي، لذا ينبغي قولها ببساطة بجملةٍ قصيرة واحدة في العادة يصعب تذكر الكثير من

المعلومات، لذا ينبغي عدم إغراقهم بالمعلومات التي لا صلة لها بالفكرة الأساسية.

٢. اشرح الفكرة مع الأمثلة: عند إيصال الفكرة للمتعامل ينبغي التعبير عنها بكلماتٍ مختلفة لإعادة التأكيد بالإضافة إلى إعطاء الأمثلة.

٣. استخدام كلمات واضحة ومباشرة: إنَّ الهدف من الكلام هو أن يفهم المتعامل رسالة معينة، لذا ينبغي استخدام لغةً سهلة الفهم.

٤. احترام المتعاملين: ينبغي أن تكون مصلحة المتعامل على قمة أولويات موظفي خدمة المتعاملين حيث يجب معرفة كيفية استفادتهم من المعلومات وكيفية تطبيقها كما أن مخاطبة المتعامل باسمه يشعره بالرضا والأهمية عند الإشارة إليه باسمه.

٥. تكرير الفكرة الرئيسية: قبل إنهاء الكلام ينبغي تكرير الفكرة الرئيسية . فتكرارها يشدّد عليها أكثر ويساعد المتعامل على تذكرها.

٦. التأكد من الفهم: ينبغي سؤال المتعامل إذا ما كان بحاجة إلى توضيح أي أمر أو إذا ما كان هناك أية أسئلة.

التواصل مع مختلف الثقافات للتواصل بفعالية في بيئة عمل تتنوّع فيها الثقافات، ينبغي تذكر ما يلي:

١. الاحترام: يمكن التعبير عن الاحترام وتجسيده في مختلف الثقافات من خلال الإيماءات والإشارات، التواصل البصري، الرموز، كما ينبغي تذكر الأمور التي يجب تفاديها.

٢. التفهّم: يضع الموظف نفسه مكان المتعامل ويحاول فهم موقفه ووجهة نظره.

٣. الانفتاح: تقبّل الاختلاف في وجهات النظر بدون إطلاق الأحكام ومن خلال الإصغاء ينبغي على الموظف تقبل فكرة أنه قد يكون عليه تغيير عاداته أو طريقة تفكيره.

٤. الإنصاف: معاملة كافة المتعاملين بإنصاف ومساواة وعدالة.

٥. تشتيت الانتباه: لا ينبغي أن تشتت المظاهر أو الملابس انتباه الموظف.

٦. التحلي بالصبر: من الضروري المثابرة والتحلي بالصبر عند التعامل مع ثقافات مختلفة.

٧. البحث عن أوجه الشبه: ينبغي محاولة إيجاد قواسم مشتركة، وأموراً متماثلة، وصلات وصل مع الآخرين.

٨. وضوح الرسائل: التأكد من أن كل الرسائل اللفظية وغير اللفظية واضحة وموثقة.

٩. التحيز: فهم وتقبل واقع أن نظريات ومعتقدات الموظف قد تكون مختلفة عن نظريات ومعتقدات المتعاملين.

١٠. التعامل مع المتعامل لشخصه: ينبغي التعامل مع المتعامل لشخصه وليس بناء على صورة نمطية لفئة مجتمعية معينة.

كيف تتعاملون مع الشخصيات المختلفة من المتعاملين؟

١. ليس هناك منهجية دقيقة لخدمة المتعاملين في حين يفضل بعض المتعاملين الحصول على الخدمة بسرعة وكفاءة، يفضل متعاملون آخرون الحصول على تجربة شخصية مطولة.

٢. يكون كل متعامل فريد من حيث المتطلبات، إن تطوير مهارات التعامل مع احتياجات المتعامل الفريدة تمكن من تحسين مستوى الخدمة إلى حد كبير.
٣. يمكن للموظف تحديد نوعية الشخصية التي يتعامل معها من خلال بعض الخبرة والممارسة، وهذا يساعد على تحديد كيفية التفاعل معها. وتعمل المهارات المكتسبة جنباً إلى جنب مع مهارات التواصل، على إضفاء طابعٍ شخصي على التجربة الخدمية مما يجعل المتعامل يشعر بالراحة وتسهيل عملية التواصل معه.
٤. ينبغي أن يكون موظفو خدمة المتعاملين قادرين على "قراءة" شخصية المتعاملين بسرعة في المراحل الأولى من التعامل ليتمكنوا من خدمتهم بطريقةٍ تناسب شخصيتهم.
٥. هذا يعني التواصل مع المتعاملين بطريقةٍ تحترم كيانهم دون محاولة تغييرهم للمساعدة على تطوير هذه المهارات، تُعرض في الفقرات أدناه ستة أنواع مختلفة من شخصيات المتعاملين.
٦. المتعامل الثرثار - يكون عادةً لطيفاً جداً، ولكنه قد يستحوذ على الكثير من الوقت في حين ينتظر متعاملون آخرون كيف يتم التعامل مع المتعامل الثرثار يجب أن يتمتع الموظف بما يكفي من طلاقة اللسان، والحماسة، والصرامة المهذبة ليدير دفة الحوار، ينبغي موافقة المتعامل فيما يقول ومن ثم مقاطعته والموافقة بحماس على آخر ما ذكره، وإتباع ذلك بأسئلةٍ محددة تكون الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" لانجاز المعاملة بأسرع وقت ممكن.
٧. المتعامل الخائف يكون هذا النوع من المتعاملين خائفاً من الخدمة وهو يشعر بالإحراج لطلب المساعدة يجد هؤلاء الأشخاص صعوبةً في التعبير عن

أنفسهم ويمكن أن يأخذوا الكثير من الوقت كيف يتم التعامل مع المتعامل الخائف؟ هناك أربعة أمور يمكن القيام بها لدفع المتعامل إلى الانفتاح والإصغاء بانتباه، والتقدّم بوتيرة بطيئة، والتحقّق من الفهم بانتظام، وتقديم الآراء الإيجابية هذه الأمور الأربعة من شأنها أن تساعد على دفع الحوار قدماً والانتقال إلى المتعامل التالي.

٨. المتعامل المرتبك - يتعامل هذا النوع من المتعاملين مع المعلومات بصورة مختلفة عن الأشخاص الذين يتمتعون بوضوح التفكير. فهم غالباً ما يحدون عن الموضوع لا و يتبعون التعليمات بحسب المتوقع.

٩. كيف يتم التعامل مع المتعامل المرتبك؟ إنّ خدمة هذا المتعامل تتطلب الصبر والدبلوماسية يجب شرح أسباب ما يتم طلبه منه فهذا يساعد على بناء الثقة مع الموظف ويقلل من احتمال تجاهل تعليمات الموظف.

١٠. المتعامل المتطلب هذا النوع من المتعاملين يحتاج إلى مساعدة أكثر مما باستطاعة الموظف أن يقدّم له. فغالباً ما تكون الخدمة غير مفهومة بالنسبة إليهم أو تفوق الموارد المتوافرة.

١١. كيف نتعامل مع المتعامل المتطلب؟ ينبغي التأكّد من أنّ المتعامل يفهم الإجراءات و من المهمّ أيضاً أن يكون الموظف على اطلاع بالخيارات الأخرى المتوفّرة حتى يتسنى مساعدة المتعامل وتوجيهه نحوها. عند إحالة المتعامل إلى خيارات أخرى، يجب الإشادة بفوائد هذه الخيارات للتأكد من لجوء المتعامل إليها بدلاً من العودة إليكم للمساعدة.

١٢. المتعامل المستعجل هذا النوع من المتعاملين لا يملك الإجراءات البطيئة.

١٣. كيف نتعامل مع المتعامل المستعجل؟ أفضل طريقة لخدمة هذا المتعامل هي بمحاولة تسريع العملية قدر المُستطاع وإذا لم يكن بالإمكان إنجاز المعاملة بسرعة، ينبغي إعلام المتعامل بأسباب ذلك والتأكيد من تسريع الأمور قدر الإمكان.

١٤. المتعامل الغاضب - هذا النوع من المتعاملين يكون عادةً قد واجه نوعاً من التعقيد لدى استعماله للخدمة. وهو يشعر بالانزعاج لاضطراره إلى تكريس المزيد من الوقت لحل الموضوع.

١٥. كيف نتعامل مع المتعامل الغاضب؟ يجب الاعتذار للمتعامل والتأكيد له أن موظف خدمة المتعاملين سيعمل على حل مشكلته. يتم إبلاغ المتعامل بما يتم عمله، ويتم إعلامه بالخطوات التالية وبالمدة الزمنية المتوقعة لها. يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول كيفية التعامل مع هذا النوع من المتعاملين في فصل "الإجراء التصحيحي في الخدمة".

كيف يتم تقديم الخدمة للمتعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة؟

- تختلف احتياجات هذه الفئة من المتعاملين كثيراً عن احتياجات الفئات الأخرى، حتى أنها تختلف بين متعاملٍ وآخر ضمن الفئة نفسها. ومن المهم جداً أن يعمل موظفو خدمة المتعاملين على فهم احتياجات المتعاملين من هذه الفئة.
- بعد تحديد الاحتياجات، يجب على الموظف أن يبذل كل ما في استطاعته لتلبية احتياجات المتعاملين.
- وقد يشمل ذلك ملء الاستمارات، أو طباعة الوثائق والمواد بخطٍ عريض، أو الاستعانة بزميلٍ ليقوم بالترجمة، أو شرح المسائل بكثيرٍ من التفاصيل، أو القيام بأي أمرٍ ت سهلي آخر.

وقد يشمل المتعاملون ذوو الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال لا الحصر:

- متعاملون مكفوفون يعانون من قصر في البصر - لا يكون أفراد هذه الفئة قادرين على قراءة الاستمارات أو جمع المعلومات من الكتيبات أو المواقع الإلكترونية يكون على موظفي خدمة المتعاملين تزويد المتعامل بتعليمات ومعلومات مفصلة، ومساعدة المتعامل في تعبئة الاستمارات ان دعت الحاجة كذلك، باستطاعة الموظفين أن يطبعوا الوثائق المستندات بخطوطٍ عريضة لكي يجعلوها أكثر وضوحاً في القراءة لدى استقبال أحد أفراد هذه المجموعة، ينبغي ان يعرف الموظف بنفسه والتوجه الى المتعامل، ومخاطبته، والتكلم معه بطريقة واضحة، لاو يجب لمس المتعامل دون طلب الإذن منه.

- متعاملون يعانون ضعف في السمع - يواجه أفراد هذه الفئة صعوبةً في سماع التعليمات الشفهية، ويجب على موظف خدمة المتعاملين أن يسأل المتعامل ما إذا كان يفضل استخدام طريقةٍ أخرى في التواصل (كالقلم والورقة .) كذلك يجب أن يكون الموظف واضحاً ومحدداً عند إعطاء التوجيهات، وأن يتأكد من أن المتعامل ينظر اليه قبل البدء بالكلام يستطيع الموظف أيضاً أن يتواصل مع المتعامل في مكتبٍ آخر في جو من الخصوصية، فذلك يسمح له بالتكلم بصوتٍ أعلى من دون التعرض لخصوصية المتعامل أمّا إذا كان المتعامل ي استخدم لغة الإشارات، فينتعين على الموظف أن يحاول إيجاد زميلٍ له يستطيع التواصل مع المتعامل بهذه اللغة.

- متعاملون يعانون من مشاكل في اللغة أو النطق - يمكن أن يكون لدى أفراد هذه الفئة حالة مرضية تجعلهم يتلعثمون أو يتأتون، أو تجعل من الصعب عليهم التلفظ بالكلمات، أو تمنعهم من التعبير عن أنفسهم ب شكلٍ جيدٍ أو من فهم اللغة المستخدمة في المحادثة أو المكتوبة من الضروري أن يتذكر موظف خدمة المتعاملين أن وجود إعاقةٍ معينة لدى المتعامل لا يعني على الإطلاق وجود إعاقةٍ أخرى (مثلاً: إذا كان المتعامل يواجه صعوبةً في الكلام، فلا يفترض أنه يعاني من إعاقة عقلية).

كيف يتم التحدث مع أشخاص من ذوي الاحتياجات الخاصة على الهاتف:

١. متعاملون يعانون من إعاقات بدنية - قد يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في التوجه إلى مراكز الخدمات، التكلم بصورة طبيعية وواضحة ومباشرة اعطاء المتعامل الوقت لكي يشرح ما يريد إذا تعذر الفهم، لا يجب ادعاء الفهم ولكن يجب السؤال مجدداً في حال عدم التأكد مما قاله المتعامل، يتم تكرار او اعادة صياغة الكلام.
٢. إذا كان المتحدث يواجه صعوبة في التواصل، يطلب منه معاودة الاتصال عندما يكون بالإمكان التحدث مع شخص آخر بجانب يتعين على الموظفين في هذه الحالة طرح أسئلة يمكن الإجابة عليها ب"نعم" أو "لا"، أو يطلبوا من المتعامل تكرار المعلومة في حال تعذر عليهم الفهم.
٣. وصعوبة في الاقتراب من شبابيك أو مكاتب الخدمة قد تكون الطريقة المثلى لخدمة هذه الفئة من المتعاملين هي عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني
٤. وفي حال دعت الحاجة إلى حضور هؤلاء شخصياً إلى مركز الخدمة، يجب القيام بالترتيبات اللازمة لتأمين وصولهم إلى المنشآت، والحد من فترة الانتظار فيها، والتأكد من عدم اضطرارهم إلى العودة إلى المركز مجدداً بلا داع. ومن هذه الترتيبات حجز مواعيد مسبقة لهؤلاء المتعاملين والاتصال بهم أو مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني قبل الموعد لإعلامهم بالمستندات التي عليهم إحضارها معها.
٥. متعاملون يعانون من صعوبات تعليمية - قد يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في تلقي المعلومات، ومعالجتها والتعبير عنها. وقد لا يكونون قادرين على فهم المعلومات المقدمة على المواقع الإلكترونية الحكومية، أو الرسائل الإلكترونية، أو الكتيبات. ويتعين على موظفي خدمة المتعاملين أن يسألوا هؤلاء المتعاملين كيف بإمكانهم خدمتهم، ويحاولوا إيجاد طريقة لتوفير المعلومات التي تساعد المتعامل؛ ويجب التحلي بالصبر واعطاء الفرصة للمتعامل ليشرح لهم الطريقة الأنسب له.
٦. قد لا يكون يمكن التعامل مع كل الاحتياجات الخاصة بشكل فوري، ولكن يجب بذل كل الجهود الممكنة لإيجاد حل يمكن المتعامل من الوصول إلى الخدمة.
٧. كيف يمكن خدمة المتعاملين من ذوي الاحتياجات المختلفة؟
٨. تختلف احتياجات هذه الفئة من المتعاملين كثيراً عن احتياجات الفئات الأخرى، حيث تختلف من متعامل إلى آخر ضمن الفئة نفسها. ومن المهم أن يعمل موظفو خدمة المتعاملين على فهم احتياجات المتعامل من هذه الفئة.

٩. بعد تحديد الاحتياجات ينبغي على الموظف أن يبذل كل ما في وسعه لتلبية احتياجات المتعاملين وقد يشمل ذلك ملء الاستمارات، أو طباعة الوثائق بخطٍ عريض، أو الاستعانة بزميلٍ ليقوم بالترجمة، وشرح المسائل بكثيرٍ من التفاصيل أو القيام بأي أمرٍ ت سهيلي آخري ساعد المتعامل.

وقد يشمل المتعاملون ذوي الاحتياجات المختلفة على سبيل المثال لا الحصر:

U والمساعدة في العناية بأطفالهم حتى يتسنى لهم طلب الخدمة والانتهاؤ منها، ومعاملة الأطفال بطريقة متعاملون كبار السن :هذه الفئة من المتعاملين تحتاج إلى معاملة خاصة بالت أني والصبر والرفق في التعامل، ومحاولة انجاز معظم مراحل الخدمة للمتعامل، وارسال الخدمة إليه حتى لا يعود المتعامل لا ستلام المعاملة.

U المتعاملون من النساء :تحتاج هذه الفئة من المتعاملين إلى معاملة خصّة واعطاء الأولوية والخصوصية، وتوفير وظيفة معينة أو كاونتر خاص بالنساء.

U المتعاملون من المصابين :تحتاج هذه الفئة من المتعاملين الى معاملة خاصة حيث من الممكن ان تكون لديهم كسور في الرجل أو اليد أو أية إصابات أخرى تحول دون اكمال المعاملة بالطريقة الصحيحة وبالسرعة المطلوبة، عليه يقوم الموظف بمحاولة انجاز معظم مراحل الخدمة عن المتعامل، وارسال الخدمة إليه حتى لا يعود المتعامل لاستلام المعاملة.

U المتعاملون المصطحبين لأطفالهم :تحتاج هذه الفئة من المتعاملين إلى معاملة خاصة وتوفير الدعم ودية.

U المتعاملون الذين لا يتكلمون اللغة العربية :يكون أفراد هذه المجموعة من خارج الدولة، وهم يواجهون صعوبةً في التحدّث بالعربية .على الموظف بذل كل الجهود لإيجاد موظف في المركز يتحدث لغة المتعامل نفسها.

U المتعاملون الأميون :اغلب هذه الفئة من فئة العمال، وعليه ف إن على موظفي خدمة المتعاملين التحلي بالصبر ومحاولة التواصل معهم بشتى الطرق وخاصة من خلال لغة الاشارة أو محاولة الاستعانة بموظف يتحدث لغتهم.

الفصل الرابع



الاجراء التصحيحي في الخدمة

تتمثل أهداف الفصل الرابع في التعريف بمفهوم الإجراء التصحيحي في الخدمة وكيفية التعامل مع المتعاملين إذا وقع خطباً معين وكيفية تعزيز ثقة المتعامل.

محتويات الفصل

يقدم الفصل الرابع من هذا الدليل:

- تعريف لمفهوم خدمة المتعامل المرتكز على دور البطل.
- بعض النصائح حول كيفية قول "لا للمتعامل".
- الخطوات الخمسة المشتركة للتعامل مع المتعامل الصعب الإرضاء.
- بعض المبادئ التوجيهية للتعامل بفعالية مع الشكاوى والملاحظات.
- مع نهاية الفصل الرابع، يجب أن يكون القارئ قادراً على فهم ووصف:
- كيفية التعامل مع الشكاوى والأخطاء بناءً على خطورتها ومن تسبب بها.
- الأسباب التي قد تجعل من الضروري قول "لا للمتعامل وكيفية القيام بذلك مع الاستمرار في تقديم خدمة متميزة.
- كيفية التعامل مع المتعامل الصعب الإرضاء؛ كيف يمكن للشكاوى والملاحظات أن تساعد الجهة الاتحادية في تطوير خدماتها، وكيف يمكن تحويل الشكاوى إلى فرصة لكسب ثقة المتعامل وارضائه.

وصف يناقش الفصل كيفية تخطي التجارب السلبية وتحويلها إلى فرص إيجابية في خدمة المتعامل.

ما هو الإجراء التصحيحي في الخدمة؟

(تعزيز ثقة المتعامل) من المرجح أن يواجه موظفو خدمة المتعاملين، بما فيهم المتميزون، متعاملاً يشعر بالاستياء بين الحين والآخر.

وتصحيح الخدمة هو الإجراء المستخدم لمعالجة التجارب السلبية لدى المتعامل وتحويلها إلى تجارب إيجابية تعزز من رضا المتعاملين وتحسن نظرتهم إلى الخدمات المقدمة من الحكومة. وهكذا يكون موظفو خدمة المتعاملين أمام فرصة لأخذ ما يراه الكثيرون من المتعاملين على أنه إجراءات مضيئة وتحويله إلى تجربة تبعث على الرضا.

وتشمل إجراءات الخدمة التصحيحية معالجة الأخطاء الناجمة عن إجراءات الجهة، وكذلك الأخطاء التي يتسبب بها المتعامل.

وتعلم مبدأ الإجراء التصحيحي في الخدمة والتمرس فيه هو جزء جوهري من دور أي موظف لخدمة المتعاملين، وهو بنفس

أهمية توفير الخدمة.

سيركز هذا الفصل بشكل واضح على المسائل التالية: كيفية معالجة ال شكوى لدى المتعامل.

1. ما العمل إذا لم يكن بالإمكان حل شكوى المتعامل.
2. ما العمل إذا ما أصبح من الصعب التعامل مع المتعامل.
3. كيف نتعامل مع الشكاوى عندما تفشل كل محاولات الحل.
4. إجراء التصحيح من خلال الخدمة المرتكزة على مبدأ دور البطل يُقصد بالخدمة المرتكزة على مبدأ دور البطل الطريقة التي يستطيع من خلالها موظف خدمة المتعاملين أن يعالج ويحل شكاوى المتعاملين بالاستناد إلى الطرف الذي تسبب بالشكوى وإلى درجة خطورتها.
5. بتطبيق إجراءات التصحيح في الخدمة، يستطيع موظفو خدمة المتعاملين أن يقدموا خدمة متميزة للمتعامل يكون فيها المتعامل والموظف راضيين، الأمر الذي يُرسي دعامة قوية لتوفير الخدمة للمتعامل
6. بغض النظر عن الطرف الذي تسبب بالخطأ، فإن إلقاء اللوم على الآخرين لا يفيد على الإطلاق.
7. لذلك، ينبغي على موظف خدمة المتعاملين أن يركز على إيجاد حل للمتعامل.

٨. في ما يلي عرضٌ لأربعة أمثلة عن إجراءات التصحيح تبعاً لدرجة خطورة الوضع، والطرف الذي تسبب بها.

من المخطئ؟

ن الحالة 1: المتعامل هو المخطئ، والمشكلة ليست خطيرة (حالة التفهم) يجب أن يظهر الموظف تفهماً للمتعامل.

مثال : يصل المتعامل إلى الجهة من دون أن يكون قد جهّز العدد الكافي من النسخ المطلوبة من المستندات القانونية المطلوبة لتقديم طلب الخدمة في حين أنّ هذا الخطأ هو خطأ المتعامل وليس خطأ الجهة أو موظف خدمة المتعاملين، إلاّ أنّه بإمكان الموظف أن يعرض على المتعامل تصوير النسخ الإضافية المطلوبة له، أو أن يسمح له باستخدام آلة التصوير الموجودة في الجهة إذا كان المكتب غير مزدحم وإذا كان الوقت يسمح بذلك هكذا، يستطيع الموظف أن يظهر موقفاً متفهماً ومتعاوناً مع المتعامل.

ن الحالة 2: الجهة هي المخطئة، المشكلة ليست خطيرة (حالة التعويض البسيط) بما أنّ الجهة هي المخطئة، يجب أن يعوّض موظف خدمة المتعامل عن الخطأ الحاصل. ولكن، بما أنّ الشكوى ليست خطيرة جداً، يكون التعويض البسيط كافياً في العادة.

مثال : يصل المتعامل إلى الجهة ليتفاجأ على غير العادة بوجود طابور انتظار طويل في هذه الحالة، يستطيع الموظف أن يقدم للمتعامل كوب شاي أو فنجان قهوة أو نوع من الضيافة البسيطة ليعوّض له عن الإزعاج المؤقت.

ن الحالة 3: الجهة هي المخطئة، والمشكلة خطيرة (معاملة خاصة) بما أنّ الجهة هي المخطئة، يجب أن يعوّض الموظف المتعامل عن الخطأ الحاصل. وبما أنّ الشكوى خطيرة، يجب أن يوفر الموظف "معاملة خاصة" للمتعامل.

مثال : يتم إضاعة طلب المتعامل أو لا يتم التعرف على مكانه يعتبر هذا خطأ فادح تترتب عليه تبعات كبيرة للمتعامل في هذه الحالة، وقدّر الإمكان، يعرض الموظف على المتعامل عادة تقديم طلبه من جديد وتسريع الإجراءات هذا يظهر أنّ الجهة تقرّ بالخطأ وتبذل جهداً لحل الشكوى نموذجياً،

يجب أن يحصل المتعامل على الخدمة في الفترة التي كانت متوقعة أساساً، حيث يترك انطباعاً إيجابياً لديه حول مستوى الخدمة المقدّمة في الجهة.

ن الحالة 4: المتعامل هو المخطئ، والمشكلة خطيرة (البطل) يجب تمكين موظفي خدمة المتعاملين ودعمهم بإجراءات مناسبة لحلّ الشكاوى التي يتسبّب بها المتعامل إنّها فرصة ذهبية لهؤلاء الموظفين كي يفوقوا توقّعات المتعامل عبر لعب دور "البطل"

مثال : يفترض ان المتعامل يحاول تقديم طلب لخدمة حيوية وأساسية جداً في المكان الخاطئ والوضع يصبح معقداً جداً إذا ما كان المتعامل قد انتظر حتى اللحظة الأخيرة لتقديم الطلب بالنظر إلى أنّ المتعامل قد انتظر حتى اللحظة الأخيرة وتوجّه إلى المركز الخاطئ لتقديم الطلب، هناك عواقب ألام يحصل على الخدمة إطلافاً هذه مشكلة، وهي ليست ناجمة عن خطأ ارتكبهته الجهة أو أحد موظفي خدمة المتعاملين .إنه خطأ المتعامل نفس هو لكن المشكلة تضع موظف خدمة المتعاملين الآن أمام فرصة حقيقية ليكون البطل في خدمة المتعامل فإذا تمكّن الموظف من مساعدة المتعامل على تخطي هذا الخطأ الجسيم، سيصبح قدوة ومثالاً يحتذى به في تميّز الخدمة.

في هذه الحالة، تكمن الاستجابة البطولية في قيام موظف خدمة المتعاملين بالاتصال بالجهة المعنية نيابةً عن المتعامل إذا كان ذلك ممكناً، للتأكد من أنه لا يزال بالإمكان استقبال الطلب كذلك، باستطاعة الموظف أن يُنجز ما أمكنه من إجراءات الطلب عن بعد، ثمّ يحوّل بقية الطلب إلى الجهة المعنية . وعلى الرغم من ان موظفي خدمة المتعاملين مقيدون بما يُسمح لهم القيام به مادياً وقانونياً، إلاّ أنّه لا يزال هناك الكثير من الفرص لتزويد المتعامل بالخدمة البطولية.

ماذا لو لم يكن بالإمكان حل مشكلة المتعامل؟

- في بعض الأحيان، لا يكون بإمكان موظفي خدمة المتعاملين إيجاد حل لمشكلة المتعامل .وقد يكون على هؤلاء الموظفين أن يقولوا " لا للمتعامل أو أن يتعاملوا مع غضبه والحفاظ في الوقت نفسه على علاقة إيجابية معه.

- كيف نقول "لا للمتعامل في حين تقتضي القاعدة العامة لخدمة المتعامل أن يسعى الموظف باستمرار لتلبية حاجة المتعامل، إلا أن ذلك لا يكون ممكناً على الدوام. ففي بعض الحالات، قد يطلب المتعامل شيئاً لا يستطيع الموظف إعطائه إياه.

وهناك أسباب عدّة لعدم قدرة الموظف على تأمين الطلب:

- أنظمة الإدارة .
- القانون.
- سياسات وإجراءات الإدارة .
- استحالة تنفيذ الأمر (مثال :المتعامل يريد إنجاز معاملة طلب منحة زواج في يوم واحد) في بعض الحالات، يكون لا مفرّ من رفض طلب المتعامل، إلا أن ذلك لا يعني أنه لم يعد بإمكان موظف خدمة المتعاملين توفير خدمة متميزة في هذه الحالة.
- كيف نقول لا؟ لا يكون رفض طلب المتعامل بالأمر السهل أبداً، إلا أن القيام بذلك بالطريقة الصحيحة يمكن ان يحوّل وضعاً سلبياً إلى تجربة إيجابية. ف أهم ما في الأمر هو الطريقة التي يقول فيها الموظف "لا للمتعامل".

وتتألف هذه العملية من ثلاث خطوات أساسية:

- الخطوة 1:** إظهار التفهّم والتعاطف بإظهار التفهّم إزاء إحباط المتعامل والاعتذار منه عن الإزعاج، يصبح الموظف حليفاً للمتعامل وليس خصماً وهذا سيحدّد مسار بقية التعامل وسيحوّل التركيز نحو إيجاد حلّ للمشكلة.
- الخطوة 2:** عرض الخيارات بالإمكان استخدام المنهجية التالية : بعد الاعتذار من المتعامل، تستخدم العبارة التالية " ما يمكنني فعله هو أن ... باستخدام هذه العبارة، يظهر الموظف للمتعامل أنه يريد المساعدة ويريد إرشاده نحو خطواتٍ محدّدة لحلّ مشكلته قد لا تكون الخيارات التي يقدمها الموظف في هذا الجانب هي ما يريده المتعامل بال ضبط، ولكنّها تساهم عادةً في إيجاد حلّ مقبول وتقلّل من احتمال عدم رضاه. بعد إخبار المتعامل بما سيتم عمله، يمكن استخدام العبارة التالية: "ما يمكنك أن تفعله هو..." إنّ تزويد المتعامل بلائحة من المهام التي يمكن تطبيقها يعطيه شعوراً بالسيطرة على الوضع. كما أنّ استخدام هذه العبارة يعزّز فكرة العمل المشترك والتعاون بين المتعامل والموظف لإيجاد الحل عوضاً عن التنافر.

U الخطوة 3: الطابع الشخصي الخطوتان الأولى والثانية هما بداية ممتازة لإزالة احباط المتعامل، إلاّ أنهما لا يجعلان المتعامل يشعر ب أنه قد حصل على خدمة متميزة. لذلك، فإنّ إضافة طابع شخصي يمكن الموظف من الإثبات للمتعامل مدى أهميته بالنسبة إلى الجهة والطريقة المثلى لتحقيق ذلك هي بالمشاركة شخصياً في عملية التواصل فمتابعة المسألة مع المتعامل على سبيل المثال للتأكد من أنّ المشكلة قد حُلّت بالكامل ت ساهم في إعادة بناء الثقة لدى المتعامل وتظهر له مدى اهتمام الجهة به.

ماذا لو أصبح المتعامل صعب الإرضاء؟ هناك مجموعة من الأسباب المختلفة التي تجعل المتعامل صعب الإرضاء:

- قد تكون استجابته سلبية عندما يُقال له "لا"
- قد يكون مستاء من خطأ يعتقد أنه صادر عن الجهة... إلخ.
- التعامل مع متعاملين يصعب إرضائهم في مرحلة معيّنة، سيكون على كل موظف من موظفي خدمة المتعاملين أن يتعامل مع متعاملٍ يصعب إرضائه. إنّ هذه المسألة هي مسألة بها الكثير من التحدي والكثير من الضغط النفسي الذي يترتب على الموظف. في هذه الحالة، بإمكان موظفي خدمة المتعاملين اتباع الخطوات الخمسة المفصلة أدناه للتعامل مع المتعامل الذي صعب إرضاءه.

U الخطوة 1: الإصغاء وترك المتعامل يتحدث : عندما يصل المتعامل إلى مرحلة الاستياء، يكون بحاجة إلى أمرين

1. التعبير عن مشكلته.

2. معالجة مشكلته.

عادةً، يشعر موظف خدمة المتعاملين بحاجةٍ ملحةً إلى الانتقال مباشرةً إلى معالجة المشكلة، إلاّ أنه من الضروري الإصغاء إلى المتعامل والسماح له بالتعبير عن مشاعر فمقاطعة المتعامل يحوّل عدم رضاه إلى غضب ويفاقم المشكلة.

كذلك، على الموظف أن يشكر المتعامل على لفت انتباهه إلى المسألة لكي يتم معالجتها وتفادي وقوع أي متعامل آخر في حالةٍ مشابهة.

ن الخطوة 2 - إظهار التفهم للمتعامل إنَّ إظهار التفهم الصادق للمتعامل المستاء يساعد على تهدئته.

وباستطاعة موظفي خدمة المتعاملين أن يستعملوا عنصر التفهم كوسيلة لكي يؤكدوا للمتعامل أنَّهم يفهمون عدم رضاه ومتى نشأ هذا الرابط بين الموظف والمتعامل، يصبح بإمكان الطرفين العمل معاً من أجل إيجاد حلٍّ للمشكلة.

في ما يلي مجموعة من العبارات التي يمكن لموظفي خدمة المتعاملين استخدامها لإظهار التفهم للمتعامل: أتفهم شعورك بهذا الخصوص.

١. أنا أفهم ما تعني.

٢. نعم، إنَّ الامر مزعجٌ جداً.

٣. أنا أفهم إلى أي مدى يحبطك الأمر.

٤. أنا آسف لذلك.

ينبغي تذكر أن مجرد قول هذه العبارات قد لا يكون كافياً فإذا ما شعر المتعامل أنَّ عبارات التفهم التي تنفوهون بها غير صادقة، قد تنقلب المسألة عليكم ويصبح أكثر صعوبةً فيالتعامل.

ن الخطوة 3 البدء بحل المشكلة بطريقةٍ فاعلة في هذه المرحلة، يجب أن يكون الموظف قد أصبح أكثر مشاركاً في النقاش عن طريق طرح أسئلة تساعد على توضيح وضع المتعامل. ومن الضروري ألا يضع الموظف افتراضات أو تكهنات حول مشكلة المتعامل، بل أن يصغي بانتباه وإمعان.

فالهدف من هذه الخطوة هو جمع المزيد من المعلومات حول الوضع كي يستطيع بعد ذلك وضع لائحة مناسبة من الحلول ويجب أن يتأكد الموظف من أنه يفهم مشكلة المتعامل بشكلٍ صحيح. لذا، يجب أن يستمع بشكلٍ جيّد إلى المتعامل ويحاول ان يلخص المعلومات ويتنبّت من صحتّها مع المتعامل فهذه العملية ستساعد على تجنب ظهور أي تعقيدات إضافية في المسألة.

ن الخطوة - 4 الاتفاق على الحل بعد جمع المعلومات من المتعامل، يتعيّن على الموظف أن يتأكد من أنه قد كوّن فهماً واضحاً لما يرضي المتعامل. وإذا تبيّن عدم وضوح في المسألة، يتم الاستفسار من المتعامل مباشرة.

إنطلاقاً من هذه النقطة، يستطيع الموظف أن يعمل بالتعاون مع المتعامل لتحديد حل مقبول للمسألة. ويجب أن يكون الموظف حذراً في أن يعطي المتعامل وعداً بأمر لا يمكن أن يتحقق، كما يجب عليه

أن يتحقق من الأشخاص المعنيين إذا كان غير متأكد. إذا برزت حاجة لترك التعامل ينتظر، على الموظف أن يشرح للتعامل بوضوح السبب والمدة التي سيغيبها. يجب على موظف خدمة المتعاملين أن يكون صادقاً وواقعياً في الأمور التي يقولها للتعامل فعدم التمكن من الإيفاء بوعده قطعاً لمتعامل مستاء أساساً سيلحق ضرراً كبيراً بعلاقة الإدارة به ومن أفضل السياسات التي يمكن اتباعها في هذا الصدد خفض سقف الوعود المقدّمة والعمل من أجل الإنجاز قبل المواعيد المقرّرة فإذا كانت معالجة طلب المتعامل تحتاج على الأرجح إلى ثلاثة أيام، يمكن لموظف خدمة المتعاملين أن يبلغ المتعامل بإمكانية توقع الإنجاز خلال أربعة أو خمسة أيام. فهذا يُبقي على هامشٍ من الوقت المتاح في حال بروز صعوبات غير متوقّعة، ويبقي الباب مفتوحاً أمام تخطي توقعات المتعامل.

ن الخطوة - 4 المتابعة إنّ متابعة الحالة مع المتعامل" سواء عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي "هو طريقة سهلة جداً لتعزيز رأي المتعامل بالخدمة التي تقدّمها فإذا اكتشف الموظف من خلال المتابعة أنّ مشكلة المتعامل لم تحل بعد، يمكنه أن ينتهز هذه الفرصة ليبادر إلى معالجتها بفعالية؛ أمّا إذا تبين له أنّ الأمر قد سوي، فيمكنه أن ينتهز الفرصة لسؤال المتعامل عن رأيه وملاحظاته.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد عملية المتابعة على معالجة أصل الشكوى إذا كانت الشكوى ناجمة عن إجراء يشوبه خلل ما، يكون على الموظف أن يرفع الأمر إلى مديره. إنّ حل الشكاوى الداخلي لتوفير الخدمة يمكن أن يساهم في تفادي وقوع المتعاملين في المستقبل في حالاتٍ مشابهة تتسبّب لهم بالإزعاج نفسه.

هل المتعامل دائماً على حق؟

١. ثمة معتقد شائع وقديم يقول بأنّ المتعامل دائماً على حق والواقع يبرهن أنّ التعامل يخطئ من وقت إلى آخر ولكن التعامل مع متعاملٍ مخطئ ليس بالإجراء السهل وال بسيط يُحدّد ميثاق خدمة المتعاملين في إدارة السير مجموعةً من المسؤوليات التي تترتب على التعامل ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق المتعامل معاملة الموظفين بلياقة واحترام. من حقّ موظفي خدمة المتعاملين أن يُعاملوا بهذه الطريقة، ولا يجب إجبارهم على القبول بالمضايقة بأية طريقة كانت

إذا شعر الموظف بأنه يتعرّض لمعاملة غير منصفة ، يجب عليه أن يتجنّب المواجهة مع المتعامل وأن يُعلم مديره بالوضع.

٢ . ومن الحالات التي لا يكون فيه المتعامل دائماً على حق هي عندما يطلب المتعامل شيئاً لا يمكن توفيره فقد يأتيكم متعامل على سبيل المثال ليطلب خدمةً محددة من دون أن يقدّم الوثائق والمستندات الضرورية لها . وقد يبادركم بالقول إنّ المتعامل دائماً على حق وعليكم أن تسارعوا إلى تلبية الخدمة . ولكنكم، كموظفين، أنتم مسؤولون عن احترام الإجراءات ولا يمكنكم خرق القواعد والقوانين . ماذا لو لم ينفذ أي شيء؟

٣ . لسوء الحظ، قد يخرج بعض المتعاملين غير راضين عن الخدمة التي تقدّمها الإدارة ، وقد يرغبون في رفع شكاوى رسمية في هذا الصدد إنّ الاستماع إلى الشكاوى والاستجابة لها هي من الوظائف الأساسية التي يضطلع بها موظفو خدمة المتعاملين وعلى الرغم من أنّ هذا الأمر قد يكون مزعجاً، إلاّ أنّه يجب على موظفي خدمة المتعاملين أن يتعلّموا أن ينظروا إلى الشكاوى على أنّها فرصة قيمة لتحسين جودة الخدمة المقدّمة للمتعامل.

٤ . إنّ الشكاوى تشكل فرصة لتحسين إجراء معين يمكن أن تكون سبباً لعدم رضا المتعاملين، وفرصة لاكتشاف مشاكل لم تكن الإدارة واعية لوجودها في الأساس في كثير من الأحيان، لا يكون الموظف الذي يتلقى الشكاوى هو الشخص المسؤول عن الشكاوى . ومع ذلك، يجب على هذا الموظف أن يتجنّب إلقاء اللوم على الآخرين . فالمتعامل يلقي باللوم على الإدارة كلها، وتصويب الاتهام باتجاه فرد واحد لن يفيد في حل الشكاوى ولن يلبي احتياجات المتعامل إذا ما تقدّم المتعامل بشكاوى إلى أحد موظفي خدمة المتعاملين، يتعيّن على هذا الموظف أن يأخذ على عاتقه مسؤولية إيجاد الحل للمشكلة، وأن تكون استجابته استجابة متفاعلة ومبادرة

٥ . كما لو أنّه كان فعلاً المسؤول عن وقوع الشكاوى في المقام الأوّل.

التعامل مع التغذية الراجعة

هناك سلسلة من الخطوات التي يتعين على موظف خدمة المتعاملين أن يتخذها لدى استلامه ملاحظة من المتعامل، وهي:

١. تكوين فهم كامل عن الموضوع.
٢. الاعتذار للمتعامل.
٣. حل المشكلة للمتعامل مباشرة إذا كان ذلك ممكناً.
٤. إبلاغ الإدارة المعنية بالمسألة عبر نظام التغذية الراجعة شكر المتعامل على مساعدته في مساعدة الإدارة في تحسين خدماتها.
٥. إنَّ التعامل مع التغذية الراجعة التي يقدمها المتعاملون لا تكون بالأمر السهل، إلاَّ أنَّ ذلك يشكل أداة فعالة للإدارة. للمزيد من المعلومات حول الاستفادة من التغذية الراجعة، يُرجى الإطلاع على الفصل الخامس التطوير المستمر.

الفصل الخامس



التطوير المستمر

الفصل السادس التطوير المستمر

تتمثل أهداف الفصل الخامس في التطوير المستمر للحفاظ على مستوى عالٍ للخدمة بشكل مستمر ويقتضي هذا العمل بشكل مستمر على تقييم وتطوير الخدمات والموظفين على حدٍ سواء.

محتويات الفصل

- يتناول الفصل الخامس من الدليل:
- التطوير المستمر للخدمة: معالجة التغذية الراجعة، وتحسين الخدمة وآلية توفيرها، والابتكار في الخدمة؛
- التطوير المستمر للموظفين: لمحة عامة عن المهارات مع نهاية الفصل الخامس، يجب أن يكون القارئ قادراً على فهم: ما هي التغذية الراجعة، وأنواعها المختلفة، وكيفية معالجتها كيف يمكن تحسين خدمات الإدارة وآلية توفيرها بالاستناد إلى التغذية الراجعة.
- كيف تعمل آلية الابتكار في الخدمة ما هي المهارات المطلوبة من موظفي خدمة المتعاملين. المطلوبة وكيفية تطوير الموظفين.

وصف يناقش هذا الفصل كيفية البحث عن فرص لتطوير الخدمة والموظفين ما هو التطوير المستمر؟

- يُقصد بالتطوير المستمر آلية جمع ومعالجة معلومات التغذية الراجعة بشكل مستمر بهدف تحديد مجالات التطوير ويشمل التطوير المستمر تطوير الخدمة والموظفين والإدارة التطوير المستمر للخدمة
- يعتبر التطوير المستمر عنصراً حيوياً في توفير خدمات مبتكرة و متميزة للمتعاملين. حيث يشمل خدمات الحكومة الحالية (مثال: إصدار التصاريح الصحية)، وتحسين الطريقة التي تُوفّر بها هذه الخدمات للمتعاملين (مثال: خدمة المتعامل). ومن الأمثلة على تطوير الخدمة، إزالة أي إجراء ترد بشأنه ملاحظات بشكل مستمر. التغذية الراجعة تساعد على تحديد فرص التطوير في خدمات الإدارة وآلية توفيرها. ولا يجب أن يقتصر جمع التغذية الراجعة على المتعاملين فقط، بل يجب جمعها أيضاً من موظفي الإدارة في كافة المستويات أنواع التغذية الراجعة **الملاحظات** : بالإضافة إلى الآلية الرسمية في الإدارة لمعالجة الملاحظات، ينبغي مراجعة كل الملاحظات والشكاوى الرسمية التي تجمعها الإدارة باعتبارها مصدراً للحصول على التغذية الراجعة ولتحديد فرص تطوير الخدمات. وتعتبر الملاحظات حول الإجراء نفسه مؤشراً جيداً على ضرورة تطوير الخدمة.

- عبارات الشكر والتقدير : إنّ التغذية الراجعة الإيجابية التي يقدّمها المتعامل هي أكثر الأنواع المفضلة .حيث يساعد في عملية تطوير الخدمة .فالإطراء يساعد في تحديد مواطن القوة ويمكن الاستعانة بها لتحديد الخدمات التي تسير بشكل جيد .
- الاقتراحات : تعتبر اقتراحات المتعاملين أو الموظفين أحد المصادر الرئيسية للتغذية الراجعة والإبداع وبما أنّ المتعاملين وموظفي خدمة المتعاملين يتعاملون مع أكثر من جهة ولديهم تجارب مع خدمات حكومية متعدّدة، فهم غالباً ما يوفّرون معلومات قيّمة ومفيدة حول الإجراءات والخدمات التي تحتاج إلى تطوير .
- احتياجات المتعاملين : إنّ الاحتياجات التي لم تتمّ تلبيتها للمتعاملين تشكّل أيضاً مصدراً للتغذية الراجعة .وبفهم احتياجات المتعاملين المُحدّدة، تستطيع الجهة تحسين خدماتها بطريقة تخدم المتعامل بشكل أفضل بما يؤدي في النهاية إلى إرضائه .

كيف مجتمع التغذية الراجعة؟

- ١ . عدد من الطرق لجمع التغذية الراجعة
- ٢ . ملاحظات الموظفين : تشكل التعاملات المنتظمة بين الموظفين والمتعاملين فرصاً لجمع وتسجيل التغذية الراجعة فيتعيّن على الموظف عند نهاية كل معاملة أن يعرض على المتعامل أخذ آرائه أو أي اقتراحات لديه بخصوص الخدمة كذلك، يجب استخدام التعاملات بين الموظفين والإدارة لرفع تقارير التغذية الراجعة إلى القيادة أو الإدارة.
- ٣ . الاستبيانات : إنّ الاستبيانات هي أكثر الطرق شيوعاً في جمع معلومات التغذية الراجعة . ويمكن أن تشمل
- ٤ . الاستبيانات الموظفين والمتعاملين، وأن تُنفذ عبر الهاتف أو من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال يمكن جمع مختلف أنواع التغذية الراجعة من المتعاملين والموظفين بطرق متعدّدة . في ما يلي الاستبيانات الإلكترونية . إنّ الإجابة على أسئلة محددة تطرحها الجهة تؤمّن تغذية راجعة هادفة وعملية.
- ٥ . المتسوّق السري :هو عبارة عن طريقة عملية لجمع معلومات التغذية الراجعة عبر مختلف ادارة السير تُنفذ
- ٦ . العملية عادةً من قبل متعاملين بسرية تامة من خلال تجربتهم مع الجهة وبمقارنتها بمعايير الخدمة المتميزة.

٧. قنوات الاقتراحات: تساهم صناديق الاقتراحات والموقع الإلكتروني والقنوات الهاتفية في الحصول على التغذية
٨. الراجعة من قبل المتعاملين والموظفين .وهي أداة مناسبة لبعض الأشخاص الذين يفضلون إعطاء آرائهم بدون الظهور الشخصي.
٩. قنوات الاتصال الأخرى :الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني ومركز الاتصال ومراكز خدمة المتعاملين... الخ

كيف يتم الاستفادة من معلومات التغذية الراجعة؟

على الرغم من أهمية جمع بيانات التغذية الراجعة، إلا أن جمعها يعد نصف عملية التطوير المستمر للخدمة فكيفية كوميته وتطوير آليات تقديمها بعد جمع البيانات من المتعاملين، يتم رفعها إلى الفريق المعني وإجراء التحسينات يتم توزيع البيانات التي تخص خدمة معينة على الموظفين المعنيين أو المسئولين المباشرين عنها. ومن الجيد تدوين الملاحظة باسم المتعامل الذي يقدمها، بحيث يتم إبلاغه بالإجراء التصحيحي الناتج عن إسهامه.

أمثلة عن الحالات التي يمكن الاستفادة من التغذية الراجعة للمتعاملين فيها:

- توفير خدمة معينة عبر قناة جديدة.
- توفير خدمة جديدة.
- تبسيط إجراءات خدمة.
- الابتكار والإبداع في الخدمات الحكومية يُعتبر الابتكار والإبداع في الخدمة عنصراً جوهرياً يمكن الحكومة من تزويد متعاملها بخدمات رائدة و متميزة وأكثر الأطراف قدرة على الابتكار في الخدمة هم موظفي خدمة
- المتعاملين. فهم يتميزون عن الآخرين من حيث موقعهم المباشر للتواصل مع المتعاملين والحصول على مختلف بيانات التغذية الراجعة بالإضافة إلى معرفتهم الجيدة بالعمليات والإجراءات الداخلية في الجهة. من خلال الخبرة التي يكتسبونها من التعامل مع المتعاملين وإلمامهم بمتطلبات الجهة وقوانينها حيث ي سمح لهم باقتراح أفكار مبتكرة لخدمات أو إجراءات جديدة لا تراها الأطراف الأخرى.

• لذا ينبغي على كل موظف أن يتصرّف وكأنّه الناطق الرسمي باسم المتعامل وأن يستخدم خبرته ومعرفته للارتقاء بعملية الابتكار في الخدمة. وتُرفع كافة الأفكار المرتبطة بالخدمات والإجراءات الجديدة إلى الإدارة العليا ليتم إدخالها ضمن آلية إدارة الابتكار في الجهة التطوير المستمر للموظفين على موظفي خدمة المتعاملين تفهم توقعات الإدارة من الدور الذي يقع على عاتقهم بهدف بلوغ التميز في خدمة المتعاملين والتي تشمل المسؤوليات الرئيسية والمهارات المطلوبة منهم ضمن نطاق هذا الدور موظف خدمة المتعاملين المسؤوليات الرئيسية يتمثل دور موظف خدمة المتعاملين في التواصل مع المتعامل لتوفير ومعالجة المعلومات التي تخص الاستفسارات والمعلومات، والطلبات المتعلقة بالمنتجات والخدمات .

وفي ما يلي لمحة عامة عن المسؤوليات الرئيسية:

١. التعامل مع المتعاملين عبر كافة القنوات (اتف، البريد الإلكتروني، وجهاً لوجه) الرد الفوري على استفسارات المتعامل.
٢. تولي ومعالجة ملاحظات ومشاكل المتعاملين بمهنية وت أي تسجيل تفاصيل الاستفسارات، والتعليقات، والملاحظات والاقتراحات والمشاكل.
٣. الحصول على المعلومات ذات الصلة وتقييمها بهدف المعالجة.
٤. التحقق من صوحه بيانات وهوية المتعاملين.
٥. استقبال ومعالجة الطلبات والنماذج والاستمارات.
٦. تحويل الطلبات والأمور التي لم تُحت إلى المعنيين إدارة بيانات المتعاملين المتعلقة بالخدمات
٧. وضع سجلات لتعاملات المتعاملين.
٨. متابعة تعاملات المتعاملين.
٩. تسجيل تفاصيل الإجراءات التصحيحية وتوثيق العمليات التعاون والاتصال والتنسيق مع الإدارات الداخلية.

المهارات المطلوبة للوصول إلى مستويات متميزة في خدمة المتعاملين، ينبغي أن يتمتع جميع موظفي خدمة المتعاملين بالمهارات التالية:

- اعتماد مبدأ "المتعامل أولاً"، والتمتع بروح الخدمة
- والحماسة لها.

- مهارات التواصل اللفظي والخطي.
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الإصغاء.
- مهارات التحليل ووضع الحلول.
- مهارات معالجة مشاكل المتعاملين.

ينبغي أن تعمل الجهات على توفير دورات تدريبية لموظفي خدمة المتعاملين لمساعدتهم على تطوير وتعزيز هذه المهارات. التطوير الذاتي ينبغي أن يدرك الموظفين نقاط القوة لديهم والنقاط التي يحتاجون إلى تحسينها. ويجب أن السعي إلى اقتناص الفرص التي تساعد على التطوير من خلال المشاركة في دورات تدريبية، أو من خلال طلب التقييم والتغذية الراجعة من المدراء أو زملاء العمل، الخ. وينبغي إن يعد المدير خطة لتطوير المسيرة المهنية للموظف لي ساعده على تقديم أفضل ما عنده.

معايير جودة الخدمة			عناصر ميثاق الخدمة	مبادئ الخدمة المتميزة	معايير جودة الخدمة في ادارة السير
عبر الموقع الالكتروني مخاطبة المتعامل في الموقع بالترحيب	مكتب خدمة الجمهور الترحيب وحسن استقبال المتعاملين بالابتسامه والمبادرة بتقديم الخدمة باهتمام	عبر الهاتف الابتسام وتقديم التحيه للمتصل كالتالي السلام عليكم شكرا لاتصالكم بإدارة السير كيف لي أن أساعدك	١. يكون الانطباع الاول من خلال معاملة المتعامل باحترام واهتمام والترحيب به بابتسامه والتعاون معه في تقديم الخدمات	اللباقة والاهتمام	
٧ أيام عمل للملاحظات المعقدة كحد أقصى	أيام الأسبوع السبعة للملاحظات العادية	الاستجابة الفورية لملاحظات المتعاملين	٢. يتعامل الموظف بمهنية مع مشكلة المتعامل وتبنيها على أنها مشكلة والخاصة وأنها فرصة لتعزيز ثقة المتعامل .		
توفير نماذج تقديم الاقتراحات والاستبيانات في جميع قنوات تقديم الخدمات والرد عليها خلال ٧ أيام عمل كحد أقصى			٣. مشاركة المتعامل في تطوير الخدمات من خلال إعطائه الفرصة لتقديم آرائه من اقتراحات وملاحظات وشكر وتقدير	توفر المعلومات	
يستطيع الموظف أن يجيب على كل الأسئلة التي يتكرر طرحها حول الخدمة المقدمة			يقدم الخدمة موظف شامل وفريق عمل متعاون يتمتع بالمعرفة ويتفهم احتياجات المتعامل ويستطيع الإجابة على أسئلته		

<p>يشير الموظف إلى الخطوات القادمة التي ستمر خلالها المعاملة والمتطلبات الواجب توفرها والموعد المتوقع لانجاز الخدمة وطريقة متابعة وضعها.</p>	<p>يتم إبلاغ المتعامل عن متطلبات كل خدمة ومواعيد انجازها</p>			
<p>لا ينتظر المتعامل أكثر من ٤٨ ساعة للحصول على رد بواسطة البريد الالكتروني</p>	<p>لا ينتظر المتعامل أكثر من ربع ساعة في طابور الانتظار لمركز خدمة الجمهور</p>	<p>تتم الإجابة على الهاتف في غضون ٣ رنات ولا ينتظر المتعامل على الهاتف لأكثر من ٢٠- ٣٠ ثانية</p>	<p>تتم الاستجابة للمتعامل في الوقت المناسب ومن دون تأخير</p>	
<p>لا تستغرق مدة تسجيل او تقديم طلب عبر الموقع الالكتروني اكثر من ٥ دقائق</p> <p>لا يتعامل المتعامل مع أكثر من موظفين كحد أقصى للحصول على الخدمة عبر الموقع الالكتروني</p>	<p>لا تستغرق مدة تقديم الخدمة للمتعامل عبر مراكز الخدمة أكثر من ١٥ دقائق</p> <p>لا يتعامل المتعامل مع اكثر من موظفين كحد أقصى للحصول على الخدمة في مركز تقديم الخدمة</p>	<p>لا تستغرق مدة تقديم الخدمة للمتعامل عبر الهاتف اكثر من ١٠ دقائق</p> <p>لا يتم تحويل المكالمة الى اكثر من موظفين كحد اقصى للحصول على الخدمة عبر الهاتف</p>	<p>تميز التعامل مع متلقي الخدمة بالكفاءة العالية</p>	<p>الاستجابة</p>
<p>لا حاجة لكي يراجع المتعامل الادارة بشأن الطلب لاكثر من مرتين على ان تقوم الادارة بموافاته بوضعية طلبه باستمرار قدر الامكان</p>	<p>يبلغ المتعامل بنتيجة طلبه في أسرع وقت ممكن</p>			

يراجع الموظف عمله ليتحقق من صحته ومن دقة المعلومات المقدمة للمتعامل ومن حسن تطبيق الإجراءات لتقديم خدمة بدون اخطاء	تؤمن للمتعامل معلومات خالية من أي خطأ وإجراءات خدمة سليمة	الجودة والاعتمادية			
يطبق الموظف جميع معايير الخدمة المتميزة على جميع الخدمات ويتعامل بعدالة ومساواة مع جميع فئات المتعاملين	يحظى المتعامل بخدمة متميزة دائماً ولعدالة				
يتأكد الموظف من انه قد فهم بشكل واضح احتياجات المتعامل وانه بذل كل مافي استطاعته من اجل تلبيةها ويتحقق الموظف من فهمه لطلب المتعامل بتكراره عليه عند تقديم طلب الخدمة بالسؤال هل وفرت الخدمة التي تحتاجها وهل تحتاج إلى مساعدة أخرى عند نهاية التعامل	يحصل المتعامل على النتيجة الايجابية النهائية التي كان يتوقعها من الخدمة بل وبما يفوق توقعاته				
يمكن للمتعامل التواصل مع الإدارة في كل الأوقات	يمكن للمتعامل التواصل مع الإدارة ضمن حدود ساعات وأيام العمل المحددة او غير ساعات العمل في الحالات الطارئة	يمكن للمتعامل التواصل مع الإدارة عبر الهاتف في كل الأوقات خلال ٢٤ ساعة و ٧ أيام عمل في الأسبوع مركز اتصال داخلي	يستطيع المتعامل التواصل مع الإدارة في الأوقات التي تناسبه	سهولة الوصول والتواصل والقيمة المضافة	
يحاول الموظف تلبية احتياجات المتعامل وتقديم قيمة مضافة للمتعامل من خلال المبادرة بتحديد الخدمات الأخرى والمرتبطة بالمتعامل التي قد يحتاجها وذلك توفيراً للوقت والجهد .	توفير القيمة المضافة وتقليص عدد الإجراءات على المتعامل للحصول على الخدمة				