



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Jordan Local Governance Development Program

(LGDP)

برنامج تطوير البلديات وتعزيز المشاركة الشعبية

إدارة الخدمات ذات الجودة

أهداف الورشة

- التوعية بمفهوم تميز الخدمة والمؤسسة التي تركز على العملاء.
- التعرف بمهارات دور المدير في إدارة خدمة العملاء ذات الجودة ضمن المؤسسة والتأكيد على أهمية سلوك المدراء في لعب الدور المثالي لتحريك المؤسسة نحو المزيد من تميز الخدمة.

• مناقشة رؤية الخدمة (Vision) وإستراتيجية الخدمة (Strategy) التي هي بمثابة الاتجاه الشامل لجميع خدمات الدائرة.

- التعرف بالقيم الإرشادية (Values) الضرورية لدعم إستراتيجية الخدمة.
- استكشاف العوائق السلوكية التي تعيق الدائرة في تقديمها للخدمات المتميزة.
- دراسة إمكانيات المبادرات إلى إطلاق جهود تحسين الخدمة في الدائرة.

جدول أعمال الورشة

- ☐ تطوير ثقافة الخدمة الموجهة إلى العملاء
- ☐ تعريف العملاء الرئيسيين
- ☐ بلورة رؤية للمؤسسة الخدمية المثالية
- ☐ المعايير المؤسسية
- ☐ بلورة إستراتيجية خدمية
- ☐ التعبير عن قيم الخدمة
- ☐ بعض الاعتبارات في نهاية الورشة
- ☐ الخطوات التالية

ما هي خدمة العملاء ذات الجودة؟

ما هي خدمة العملاء ذات الجودة؟

"مجموعة من الأنشطة" التي تؤدي في المؤسسة والتي تتفاعل من خلالها مع العملاء، والموظفين، وذوي المصالح

الهدف:

ضمان رضا العملاء عن عمليات المؤسسة وخدماتها

ما هي خدمة العملاء ذات الجودة؟

وتشتمل إدارة هذه الأنشطة على الجوانب التالية:

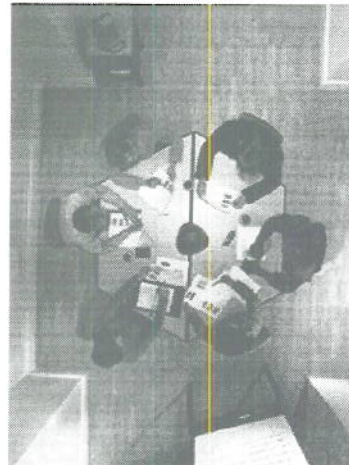
- الجانب الإجرائي:- يتكون من أنظمة مؤسسية، وتجهيزات، وتسهيلات، ومعاملات ورقية، وقواعد قانونية، وأنظمة، وإجراءات لإنجاز الخدمة.
- الجانب الشخصي:- هو كيف يتفاعل الموظفون الذين يقدمون الخدمة مع العملاء، والموظفين، معتمدين على اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، ومهاراتهم في التواصل مع الآخرين.

ما هي خدمة العملاء ذات الجودة؟

لذا يتعين على المؤسسات الحكومية التي تراعي الجودة :

بذل أقصى الجهود لتحقيق كل من العناصر الإجرائية والشخصية

- ❑ أن تكون الخدمة فاعلة، كفوة، منظمة، مستجيبة، وفي الوقت المحدد.
- ❑ أن تكون لبقه، ومفيدة، وإيجابية، ومحترفة.
- ❑ أن تكون الخدمة الشغل الشغل لكل شخص.
- ❑ أن تكون عاملة على مستوى المؤسسة ككل.



التمرين الأول

الطريقة: تقسيم الحضور إلى فرق، كل فريق مكون من ٤-٥ أشخاص

المطلوب:

- (١) اختيار ممثل عن الفريق ليقدم النتائج.
- (٢) كفريق، استنتج على الأقل ٤ خطوات على مدير المؤسسة أن يتخذها بهدف نشر الوعي الثقافي بين الموظفين التي من شأنها أن تحفزهم على تقديم أفضل خدمة للعملاء.

(٣) تقديم النتائج على الورق القلاب.

الزمن: ١٠ دقائق للإجابة على التمرين و ١٠ دقائق للتقديم

ما يستطيع أن يقوم به المدرء في إطار الثقافة الخدمية

- إنشاء رؤية وإستراتيجية خدمة تحشد الطاقة وتوفر الاتجاه في المؤسسة.
- الاعتراف أن الموظفين هم عملاؤهم وبحاجة إلى دعمهم وإرشادهم.
- يلعب الدور المثالي للمدربين والمرشدين المهنيين لإتباع السلوكيات المحبذة.
- إنشاء الظروف، أي السياسات، والقواعد، والأنظمة، والأعراف التي تسمح للموظفين لتقديم خدمات ذات جودة.
- يتحدثون باستمرار عن العملاء وذوي المصالح عن جودة الخدمة وعن التحسين المستمر.
- اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بسير العمل اخذين بعين الاعتبار مصلحة العملاء.
- البحث عن الطرق الكفيلة بتحسين الخدمة وتمكين الموظفين لتحمل المزيد من المسؤولية.

التمرين الثاني

الطريقة: فردياً ثم جماعياً بإتباع نفس تقسيم الفرق السابقة

المطلوب:

(١) ضع نفسك في مكان العميل الذي يتقدم بطلب خدمة معينة من البلدية. ما هي الصفات الخاصة التي تبحث عنها وتوقع وجودها في الخدمة الجيدة؟ كيف تستطيع أن تحكم أن الخدمة جيدة عندما تكون أنت العميل؟ ضع قائمة بمختلف الخصائص

(٢) شارك في نقاش المجموعات.

(٣) اختيار ممثل آخر عن الفريق ليقدم النتائج.

(٤) تقديم النتائج من على مقاعد كل فريق.

الزمن: ٥ دقائق للإجابة الفردية، ٥ دقائق للإجابة الجماعية و ٥ دقائق للتقديم

خصائص الخدمة ذات الجودة

القائمة الفرعية:

-
-
-
-
-

خصائص الخدمة ذات الجودة

القائمة الجمعية:

-
-
-
-
-
-
-

متطلبات العملاء

- ❑ المصدقية: أن تكون البلدية موضع ثقة والمواضيع صادقة
- ❑ الأمر الملموس: أن يكون مظهر موظفين ودوائر البلدية لائق، والإشارات الإرشادية متوفرة
- ❑ الاعتمادية: التناسب والدقة في الأداء نسبة إلى الوقت
- ❑ الاستجابة: الاستجابة الفورية ومراعاة المدة الزمنية لتقييم الخدمة
- ❑ الأداء: خصائص العمل الرئيسية، جودة العمل، المعرفة، المهارات، قوانين البلديات
- ❑ الخصائص: خصائص العمل الثانوية- سهولة الاستخدام، فهم العميل، التكيف حسب الطلب، قواعد وإرشادات واضحة
- ❑ البقاء: الود، الأدب، الاحترام، والتقدير للآخرين
- ❑ الأمن: السرية، والخصوصية، والسلامة

تجارب العملاء تبقى في الذاكرة

العملاء يتوقعون في العادة توفر أربع خصائص:

- ١) الخدمة الودودة، المهيّمة
- ٢) المرونة في تقديم الخدمة
- ٣) حل المشاكل
- ٤) التصحيح

إدارة الجودة المستمرة

هناك نهجان رئيسيان ضروريان للإدارة يجب أخذهما بعين الاعتبار:

أولاً: تحديد المؤثرات المهمة للجودة.

ثانياً: معرفة المتطلبات الرئيسية للعملاء.

مؤثرات التحسين المستمر على الجودة:

- ✓ تبسيط الاجراءات والعمليات على جميع المستويات
- ✓ استبعاد المهام المتكررة أو التي لا توفر قيمة مضافة للمؤسسة
- ✓ تعزيز رضا العملاء (من وجهة نظرهم)
- ✓ قياس التقدم والاعتراف بجهود الموظفين وتقديرها

إدارة الجودة المستمرة

- ✓ جمع المزيد من المعلومات حول الاحتياجات الحقيقية للعملاء ومدى نجاح المؤسسة في تلبيتها
- ✓ السعي لإنجاز دورة العمل والتسليم في وقت أقصر
- ✓ صنع القرارات بشكل أسرع وأقرب إلى العميل
- ✓ التوسط بسرعة لحل المشاكل وعلى المستوى المناسب
- ✓ مراجعة السياسات/الإجراءات/النماذج لتبسيطها وجعلها سهلة الإستعمال
- ✓ تعميم المعلومات بشكل مستمر وثقيف وتوعية العملاء
- ✓ التواصل الداخلي في الوقت المناسب وتعزيز نظم التنسيق

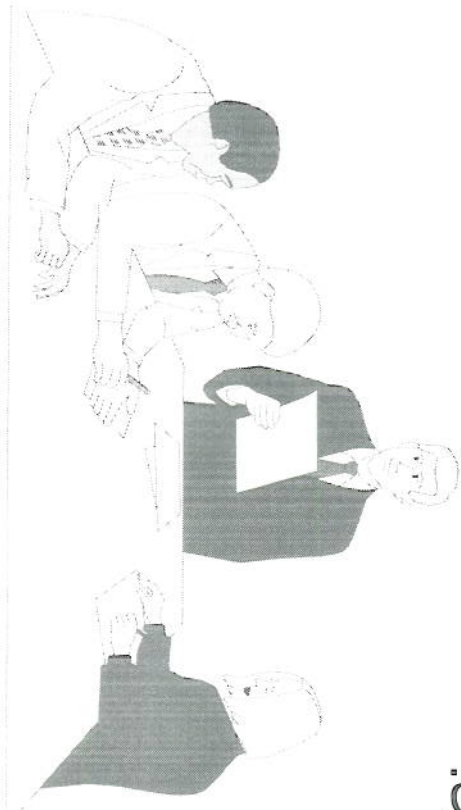
التعريين الثالث

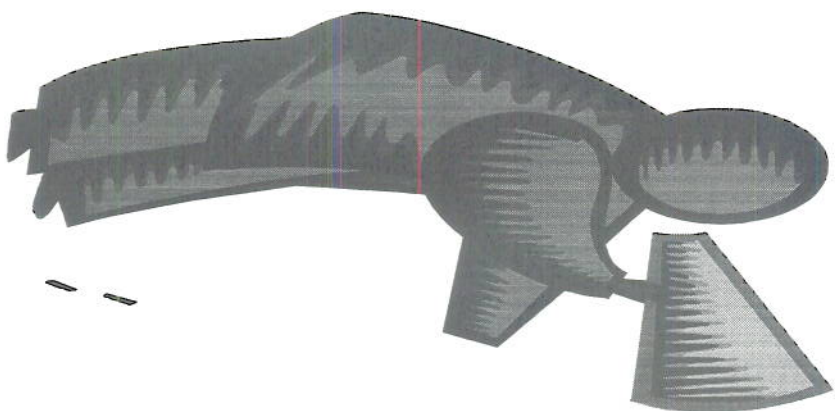
الطريقة: جميع الحضور

المطلوب:

شارك في نقاش جماعي ما هي الخدمات الإضافية التي تستطيع البلدية أن تقدمها لتحسين صورتها من وجهة نظر العميل.

الزمن: ١٠ دقائق للإجابة





استراحة

العملاء

□ أي شخص من أجله ينجز عملك، أو تنتج منتجك أو الخدمات أو أنك تخطط لهذا كله من أجله.

□ أي شخص يعتمد نجاحه أو رضاه في عمله على الإجراءات التي تتخذها بشأنه.

أنواع العملاء:

- المباشر
- غير المباشر
- داخلي
- خارجي

التعريف الرابع

الطريقة: كل شخصين متجاورين معا

المطلوب:

اختيار دائرة من دوائر البلدية ووضعها في الدائرة المنتصفة من خريطة عملاء البلدية ص ٨ ثم املاّ الدوائر المحيطة بأسماء عملاء الدائرة.

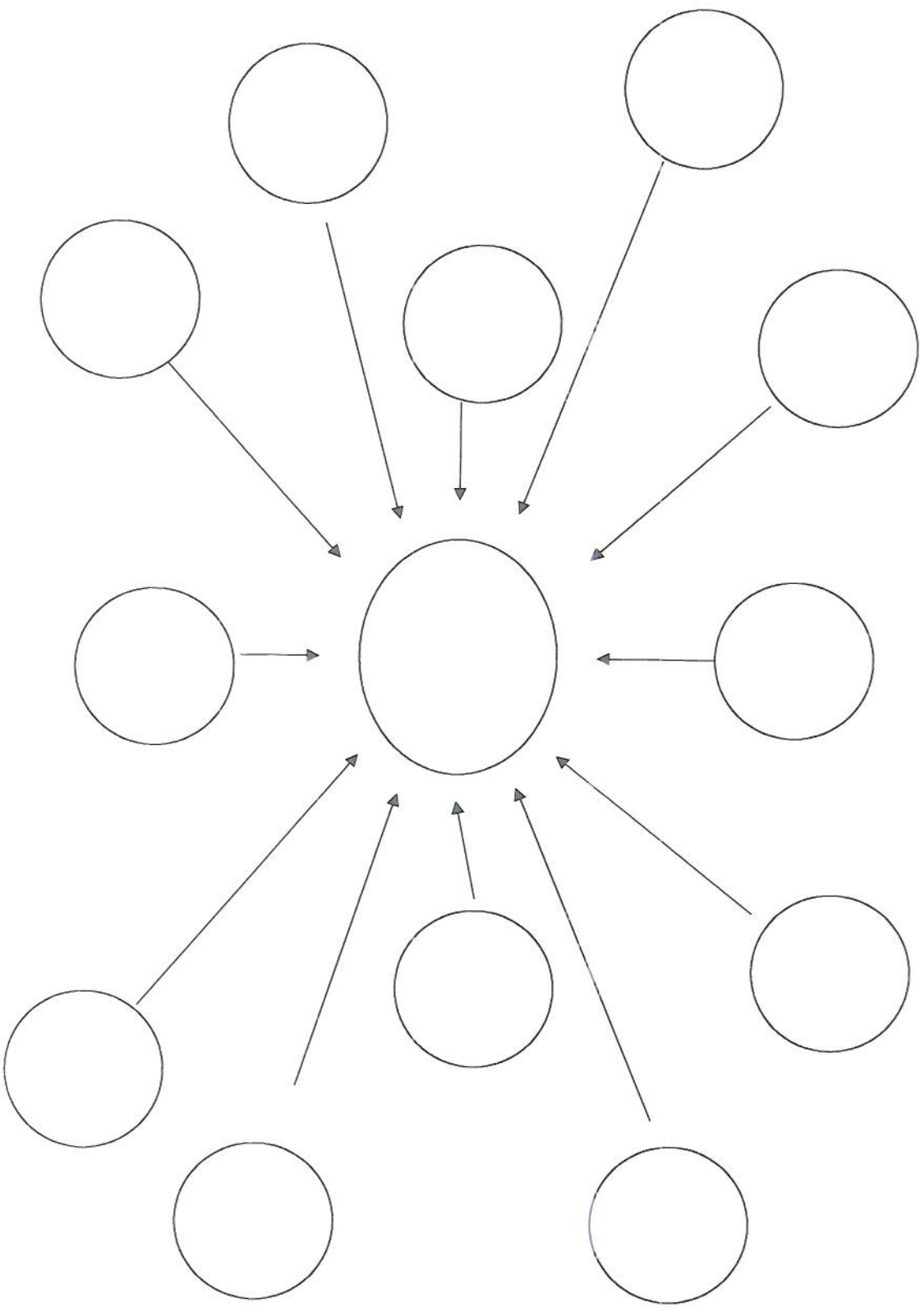
إشارة (★) عند العميل الأكثر أهمية،

إشارة (●) عند العميل الذي تتواجد معه أكثر

إشارة (■) عند العميل الذي يحتاج لخدمتك أكثر

الزمن: ١٠ دقائق للإجابة

خريطة عملاء البلدية



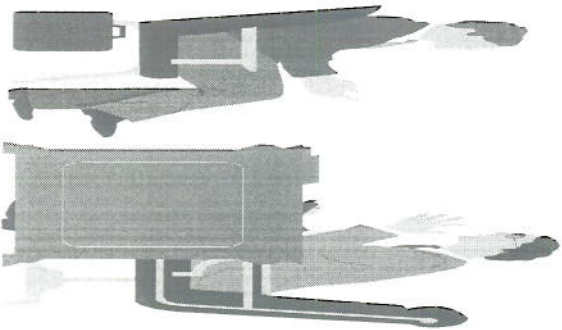
التمرين الخامس

الطريقة: انتقاء متطوعين من الحضور لعرض النتائج

المطلوب:

كل شخصين متجاورين ليختارا أكثر عميل حاز على أكثر الإشارات وتخيل
مقابلة معه وكتبنا على الأقل فكرتين عما يتوقعه عن مستوى الخدمة المقدمة

الزمن: ٥ دقائق للإجابة، ١٠ للتقديم من كافة الحضور



اسمع رأي وصوت عميلك

العميل:

•

•

•

العميل:

•

•

•

الأعراف الموسسية

الأعراف المؤسسية

■ تصرف اجتماعي - ايجابي او سلبي - ينشأ من العادات و التقاليد التي انتشرت شيئاً فشيئاً و توارثتها الاجيال لانها نابعة منهم و تطورت معهم حسب حاجياتهم و شعورهم بضرورة احترامها من تلقاء انفسهم دون ان يكون مدونا في وثيقة مكتوبة.

- تختلف من مجتمع إلى مجتمع
- تتغير داخل نفس المجتمع.
- تغير من اسرة الى اسرة ومن جماعة الى جماعة و من مهنة الى مهنة
- يمكن ان تنتقي نفس الاعراف عند البعض و لو لم يكونوا منتمين لاسرة واحدة او لجماعة واحدة او لمنطقة واحدة او لمهنة واحدة.

أمثلة عن الأعراف

- دفع عربون بوجود شهود عند الشراء.
- بيع السلع مع اشتراط ضمانها لمدة معينة.
- بيع سلعة معينة مع اشتراط إصلاحها عند العطب لمدة معينة.
- ثمن الطابق الأرضي أعلى من ثمن الطوابق العليا.

الأعراف المؤسسية

- غير مكتوبة
- تحدد القواعد، والممارسات، والتوقعات المتصلة بالتفاعلات والسلوكيات المؤسسية
- تكون مختلفة عن السياسات والإجراءات المكتوبة
- توجه سلوكيات الموظفين وتعرّفهم بها هو متوقع منهم

الأعراض المؤسسية

- توجد لسبب ما؛ إنها سلوك مباشر، تحافظ على السلوكيات التي تم تشكيلها على مدى السنين.
- تمارس ضغطًا على المؤسسة إذا لم يتم الاقرار بها وتغييرها حسب الضرورة
- حيادية- ليس بالضرورة "جيدة" أو "سيئة" بحرفية الكلمة
- يمكن أن تسهم في/ أو تعيق فاعلية المجموعة.

التمرين السادس:

حدد الأعراف المؤسسية التي تعتقد أنها تعيق أو تيسر سلوكيات جودة الخدمة ضمن الدائرة.

الأعراف الميسرة	الأعراف المعيقة
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

الرواية الموسسية

وضع رؤية لمؤسسة الخدمة المثالية

ما هي الرؤية؟

- تصور المؤسسة للمكانة المراد الوصول إليها في المستقبل.
- تبنى على مستوى المؤسسة وفي بعض الأحيان على مستوى الدائرة أيضا.
- اللبنة الأساس لبناء الخطط الإستراتيجية.
- ترجمة لأحلام وطموحات المؤسسة.

كتابة الرؤية

- قصيرة، واضحة، حية، ملهمة، مؤثرة ودقيقة.
- عادة مرتبطة بفترة زمنية محددة (٢ - ٥) سنوات.
- يعبر عنها بكلمات يمكن تخيلها أو رسم صورة لها في الذاكرة.

ما الذي تؤديه الرؤية؟

- إنها تخبر "العالم الخارجي" من هي المؤسسة
- تحرك المجموعة وكل عضو في الفريق
- توجه القيم الشخصية الإيجابية ضمن بيئة العمل
- تعبر عن الأمل والتفاؤل الذي يدفع بالموظفين إلى الأمام
- توحد الأشخاص، وتلهمهم، وتوفق بينهم
- تضع المعايير اللازمة للقياس
- تقول: "إننا نعمل لتحقيق شيء ما"، "يمكننا أن نحدث فرقاً"

التمرين السابع

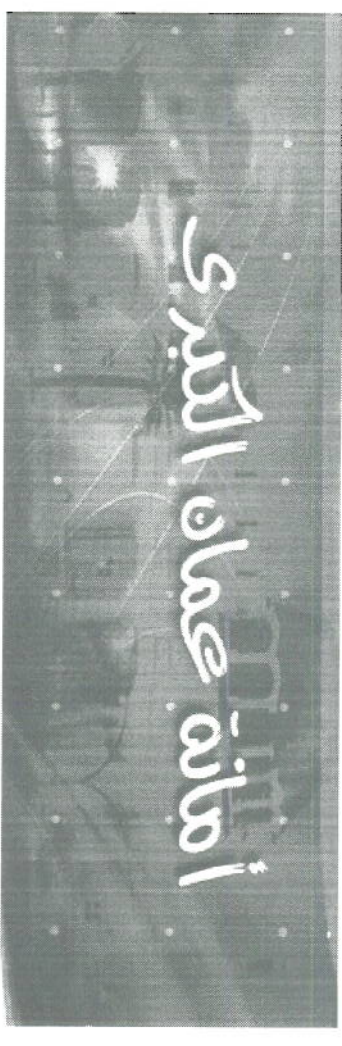
الطريقة: تقسيم الحضور إلى فرق من ٥ أشخاص وانتقاء متطوعين لعرض النتائج

المطلوب:

- (١) بعد الاتفاق على ثلاثة دوائر في البلدية وتوزيعها على الفرق.
- (٢) ما هي الصورة التي يجب على الدائرة لتقديم خدمة ذات الجودة أن تبدو فيها خلال ٢-٣ سنة من الآن

الزمن: ٥ دقائق للإجابة، ١٠ للتقديم من كافة الحضور

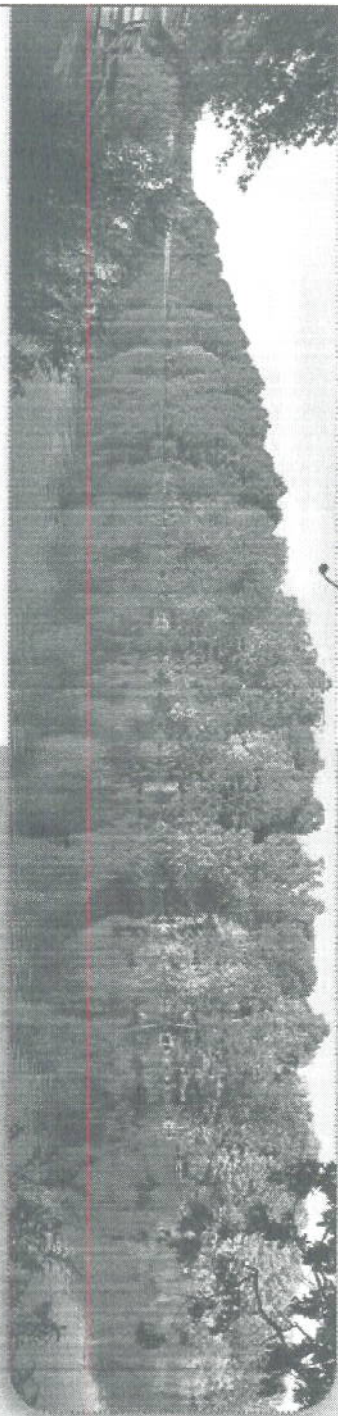
أمثلة:



نسعى بمشاركة مواطني عمان لتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق
تطلعات متلقي الخدمة مع مواكبة الحداثة والمحافظة على
أصالة المدينة وروحها.

L O N D O N

THE Forest City



To be positioned
within the top rank of
Canadian municipalities.

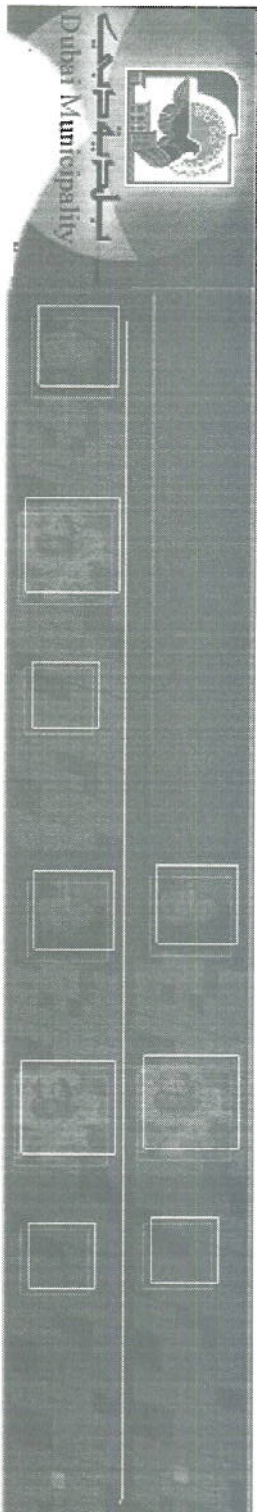


London
CANADA

The Forest City

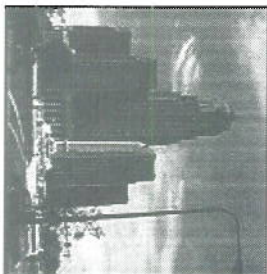
London has been known as "The Forest City" since 1856. Londoners have embraced The Forest City as its brand and have adopted the tree as its logo. The tree has become a symbol for growth, renewal, stability and commitment to environmental stewardship, economic prosperity and a high quality of life.

نبني مجتمعا محبا متعلونا ملتزما بتوفير الصحة والعيش الكريم لأهالي لندن. نتخذ إجراءات مسئولة صحيا وبيئيا لعيش حياة رغبة لنا وللأجيال القادمة. مواطنونا، تراثنا، اقتصادنا المتنوع، موقعنا الاستراتيجي، أرضنا ومواردنا مصدر قوتنا.



دبي:

نبنی مدينة متكاملة توفر النجاح والراحة للعيش.



مدينة بافلو في New York:

نبنی مدينة مركزها المواطن، لتوفر له الفرصة للعيش في بيئة آمنة، صحية، ومستدامة

اسرار التربية الفدوية

صياغة إستراتيجية خدمية للدايرة

□ صيغة مميزة لتقديم الخدمة من خلال تعريف رؤيتك للخدمة التي تقدمها
بلديتك والتعبير عنها بدقة.

□ إنها خطة موجزة لتقديم المنتجات والخدمات بطرق يرى العملاء أنها ثمينة
والتي تميز البلدية عن غيرها.

□ إنها وعد تقطعه البلدية على نفسها نيابة عن عملائها.

□ إنها تمثل ما تحاول البلدية القيام به، والطريقة التي ستجزه فيها، وإلى أي
مدى تلتزم بذلك.

هل وضع إستراتيجية للخدمة مهم؟

- إنها توفر تركيزاً مشتركاً لدى المدراء والموظفين وتوحد اتجاهاتهم.
- إنها طريقة بسيطة ومباشرة لتقديم رسالة خدمتك إلى العملاء سواء كانوا داخل البلدية أو خارجها.
- إنها تعرف كوادرات الخطوط الأمامية وهم الذين يخدمون العميل مباشرة بما تتوقعه الإدارة منهم.
- إنها ترفع التوقعات في أعين العملاء، مما يدفع بالموظفين إلى الحرص على الارتقاء إلى مستوى هذه التوقعات.

إستراتيجية الخدمة الفاعلة:

- سهلة ويمكن فهمها بسهولة - عموماً عبارة عن جملة.
- لها وقعها ويجب أن تكون أكثر من مجرد بيان أو شعار يحمل "كلمات منمقة".
- يجب أن تكون ملموسة بشكل منطقي وموجهة نحو العمل.
- يجب أن تعلم الناس بالاعتقاد الذي تحمله المؤسسة في أعماقها بالنسبة إلى خدمة عملائها.
- تعبر عن مفهوم أو مهمة يمكن للأشخاص في المؤسسة فهمها، والتعلق بها، ووضعها موضع التنفيذ بشكل أو بآخر.

إستراتيجية الخدمة الفاعلة:

- توحد الجهود على شيء مهم للعميل، وإذا كان بالإمكان، يجب أن تكون بسيطة، وموحدة، وسهلة من حيث التطبيق وسهلة من حيث شرحها وتفسيرها للعميل.

- ينبغي ألا يكون أي من عباراتها قابلاً للجدل بين أعضاء الفريق من حيث اجتهادهم في تفسيرها. وينبغي أن تكون خالية من العبارات الغامضة، والوعود غير الواقعية.

التمرين الثامن

الطريقة: تقسيم الحضور إلى فرق من ٥ أشخاص وانتقاء متطوعين لعرض النتائج

المطلوب:

قم بمراجعة ملاحظاتك بشأن تمرين الرؤيا واعمل على صياغة إستراتيجية خدمة لل دائرة

- هل هي واضحة ومباشرة (تعبر عن النقطة المطلوبة)؟
- هل يمكنك الالتزام بها بطريقة واقعية، أو هل هي مجرد "كلمات منمقة"؟
- هل تقول شيئا ذا دلالة لك وللآخرين في الدائرة؟
- هل تستطيع أن تدير موظفيك ليحولوها إلى واقع ملموس؟
- هل يمكنك تعميمها على موظفيك و عملائك؟
- هل تضعك موضع المساءلة كمدير للخدمة ذات الجودة؟

الزمن: ١٠ دقائق للإجابة، ١٥ للتقديم من كافة الحضور

أمثلة لاستراتيجيات البلديات:

- على البلدية أن تشط من تعاونها مع الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية، وأن تعمل على تبني برامج ومبادرات ذات نوعية متميزة تتميز بها المنطقة.
- على البلدية العمل مع الأجهزة الحكومية من أجل تسهيل الإجراءات وفرص التمويل للمشروعات الابتكارية المرتبطة بإستراتجية البلدية الاستثمارية.
- الاجتماع مع الأجهزة الحكومية المختلفة بصفة دورية للتعرف على الصعوبات التي تواجه الاستثمار وتذليلها.
- اختيار المشروعات الاستثمارية التي لا تشكل منافسة للقطاع الخاص.
- إيداء الأولوية للمشروعات التي تخدم السكان وتحقق فوائد اجتماعية.
- البحث عن أنشطة استثمارية جديدة يمكن للقطاع الخاص المساهمة في إنشائها وتشغيلها.

مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا

قيم الخدمة

- فلسفة تقديم الخدمات من قبل البلدية. إنها تعرف معتقدات الخدمة، ومسؤولياتها، وأولويات البلدية.
- تصف كيف تختار البلدية إجراء العمل والتعامل مع الآخرين – العملاء، الموظفين، والموردين، والدوائر الأخرى، والمسؤولين والمؤسسات الأخرى.
- تتميز بالديمومة النسبية ولا تتغير كثيراً بمرور الوقت.
- عندما تكتب ويتم تعميمها على الموظفين والعملاء، تصبح هذه القيم أداة إدارة قوية.
- إذا كانت قيم الخدمة القوية متجذرة في ثقافة الخدمة، فإن القرارات تتخذ بطريقة مختلفة، ويتحسن الأداء، وتصبح مهام الدائرة الإدارية أكثر فاعلية.

ما هو الهدف من قيم الخدمة

- قيم الخدمة تدعم إستراتيجية الخدمة
- تعرّف شخصية البلدية
- تشجع الموظفين على العمل مع بعضهم البعض لتحقيق صالح المؤسسة
- تحديد المسائل والقضايا التي يجب أن تعامل بجدية
- تخير العملاء ما يمكنهم توقعه من البلدية

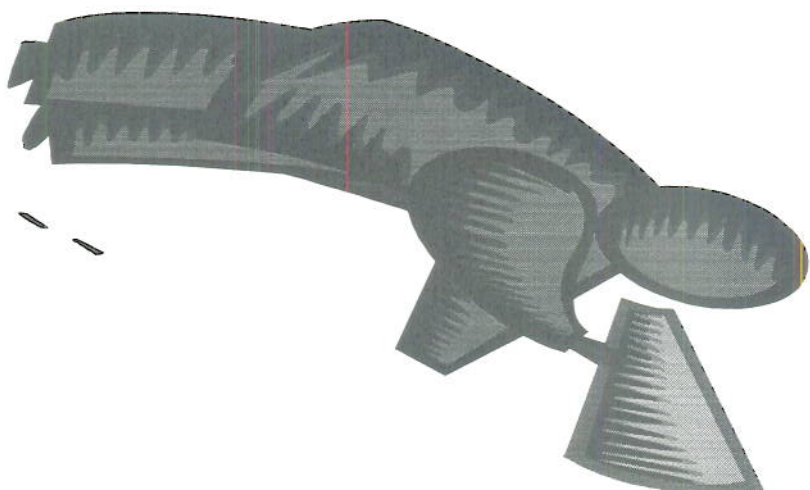
إرشادات لصياغة بيانات ماهرة عن قيم الخدمة

- تشكل عبارات موضوعية عن معتقدات متجذرة بشأن تميز الخدمة
- تمثل التزامات من قبل الإدارة تجاه العملاء
- تخبر العملاء ما يمكنهم توقعه من البلدية
- تكون دالة وتتعد عن السطحية، رئيسية لا ثانوية
- توفر الإرشاد والتوجيه لجميع ما تفعله البلدية
- لها أثر في العمق، إنها ليست مجرد كلمات منمقة

نحن نُقدّر...

نحن نسعى...

نحن نُوفر...



استراحة

التمرين التاسع

الطريقة: تقسيم الحضور إلى فرق من ٥ أشخاص وانتقاء متطوعين لعرض النتائج

المطلوب:

- قم بإجراء عصف ذهني لاستنتاج ٥-٦ قيم لدائرة من دوائر البلدية وكتبتها على البطاقات الملونة

الزمن: ١٠ دقائق للإجابة، ١٥ للتقديم من كافة الحضور

تحفيز الموظفين لتطوير ثقافة الخدمة

(١) التخلص من جنون النظام

يجب أن تتم إزالة أو تغيير القواعد، والسياسات، والأنظمة، والإجراءات التي تعترض طريق تقديم الخدمة الجيدة. خلافاً لذلك، تصبح الأمور المؤسسية معطلة للحوافز الممنوحة للموظفين لتحسين إنجاز الخدمات.

(٢) المدرء يظهر ون التقدير للأشخاص العاملين معهم

أن الموظفين سوف يحاولون عموماً إرضاء مدرائهم. عندما يركز المدرء على جودة الخدمة وتحسين خدمة العملاء، سيستبعمهم الموظفون في ذلك.

حوافز الموظفين لتطوير ثقافة الخدمة

٣) العمل مع الموظفين لتحديد التحسينات الواجب إدخالها على الخدمة.

في الكثير من الأحيان، يكون الموظفون أقرب إلى العملاء ويمكنهم إجراء مقترحات أفضل من حيث الطريقة الواجب اتباعها لتحسين تجربة العملاء لدورة الخدمة ضمن المؤسسة

٤) وضع آلية للتقدير والمكافأة تكرّم التميز

برنامج "الموظف المثالي للشهر"، المديح الذي يتم أمام الموظفين الآخرين حافز قوي، وضع برنامج مكافآت منتظمة ومؤسسة جيداً (هدايا نقدية أو امتيازات خاصة) تكرّم الأفراد والفرق التي قدمت خدمة مثالية، يتم الاعتراض بها من قبل لجنة غير متحيزة.

العثرات المعتادة في تطوير ثقافة الخدمة

(١) مشاكل الثقافة / مناخ العمل

تقع عندما لا تدعم الثقافة المؤسسية مبادرات الخدمة أو عندما تسيطر النماذج البيروقراطية أو الهرمية والتي تركز اهتمامها على الداخل بشكل كبير ولا تولي الإهتمام الكافي للعملاء واحتياجاتهم.

(٢) مشاكل نوعية الحياة العملية

تقع عندما تكون ظروف العمل، الراتب، المزايا، عناصر الراحة الأساسية للموظف غير محبذة مما يجعل الموظف أكثر تركيزاً على وضع العمل بدلاً من خدمة العملاء.

العثرات المعتادة في تطوير ثقافة الخدمة

٣) مشاكل مصداقية المدرّاء

تقع عندما لا تركز الإدارة العليا، أو حتى صانعي القرار على جودة الخدمة. حتى وإن كانوا يتحدثون عن الخدمة، إلا أن تصرفاتهم هي أكثر دلالة من الكلمات، فإن الموظفين سيذكرون أن الخدمة ليست على قدر عالٍ من الأهمية في البلدية.

٤) الرومايزم المؤسسي

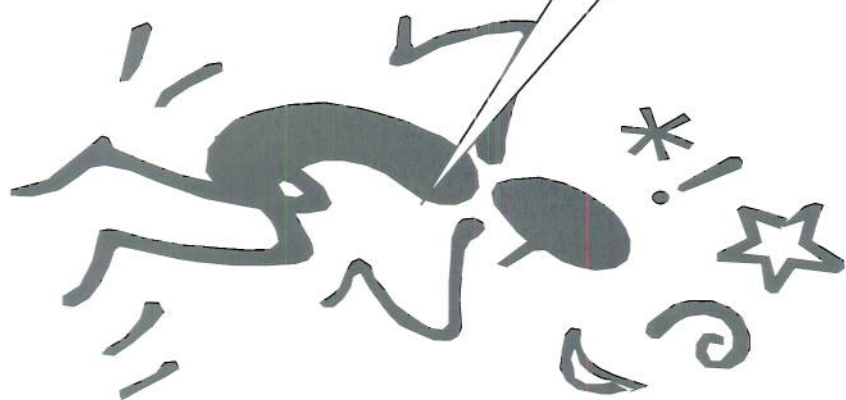
يقع عندما تكون البلدية صارمة جداً وضعيفة إلى درجة تحول دون إحداث أي تغييرات فعلية بسبب المسائل المتعلقة بالقيادة، أو بسبب النظام المؤسسي القديم والمعقد، والإبقاء على ممارسات العمل التقليدية، والاعتماد بشكل كبير على رد الفعل بدلاً من المبادرة.

العثرات المعتادة في تطوير ثقافة الخدمة

٥) قصور الإدارة الوسطى

يقع عندما يكون المدراء غير مستعدين لبذل جهد إضافي، في التواصل، وفي رصد، ودعم التحسينات في الخدمة. وسواء كانوا مهتمين فقط بتقديم الشخص، أو أنهم لا يهتمون حقيقة بالمرشحين أو العملاء، في كلا الحالتين يمكن أن يعيقوا أي محاولة من قبل الإدارة العليا أو اهتمام الموظفين للتركيز على العملاء.

ما یمکنی عمله



ما يمكنني عمله لأكون أكثر تركيزاً على الخدمة:

- أقابل عملائي الداخليين بشأن احتياجاتهم
- أزور عملائي الخارجيين لعدد مرات أكثر لإيجاد ما يتوقعونه فعلاً من دائرتي

- اتخاذ الإجراء اللازم لإزالة أو التقليل من شأن الأعراف المعيقة

-
-

ما يمكنى عمله مع الموظفين؟

✓ أزور المؤسسات الأخرى، اكتشف "الممارسات الفضلى" في مجال خدمة العملاء

✓ جعل خدمة العملاء أحد الموضوعات في اجتماعات الموظفين

✓ أطلب من الموظفين معي تقديم مقترحاتهم بشأن الطريقة التي يمكننا من خلالها تحسين التزامنا بالمواعيد، واستجابتنا إلى العملاء.

✓

✓

ما يمكن عمله على مستوى المؤسسة / الدائرة:

- تعميم استراتيجية الخدمة وقيمها
- تعليق الملصقات التي تشمل على رسائل موجهة إلى العملاء والخدمة
- دراسة النماذج المستخدمة من قبل الإدارة والتأكد من أنها صديقة للعملاء
-
-

جزیرہ جزیرہ