



Jordan Local Governance Development Program
برنامج تطوير البلديات وتعزيز المشاركة الشعبية

المهارات الإدارية والإشرافية للمدراء ورؤساء الأقسام في البلديات

الحزمة التدريبية رقم (7)
إدارة الخدمات ذات الجودة

قائمة المحتويات

3.....	تطوير ثقافة الخدمة الموجهة إلى العملاء
4.....	خصائص الخدمة ذات الجودة.....
6.....	تجارب العملاء التي تبقى في الذاكرة.....
7.....	إدارة الجودة المستمرة.....
8.....	أنواع العملاء.....
11.....	قائمة المراجعة التي ترکز على العميل
13.....	الأعراف المؤسسية.....
14.....	وضع رؤيا لمؤسسة الخدمة المثالية
17.....	صياغة إستراتيجية خدمية للدائرة
19.....	قيم الخدمة.....
22.....	بعض الدروس الختامية

تطوير ثقافة الخدمة الموجهة إلى العملاء

ما هي خدمة العملاء ذات؟^{قدوجلا}

في الأساس، الخدمة هي "مجموعة من الأنشطة" التي تؤدي في المؤسسات العامة والتي يتم التواصل من خلالها مع العملاء، والمواطنين، وذوي المصالح. والهدف هو ضمان رضاهم عن عمليات المؤسسة وخدماتها.

يُستخدم مصطلح عميل للتأكيد على أهمية الخدمة اللاحقة التي يتوجب على الدوائر، والمؤسسات، والموظفين تقديمها للمواطنين والمؤسسات الخارجية التي تستفيد من الخدمة. وتشتمل إدارة خدمة العملاء ذات الجودة على

جانبين رئисيين:

- ✓ **الجانب الإجرائي** من الخدمة الذي يتكون من أنظمة مؤسسية، وتجهيزات، وتسهيلات، ومعاملات ورقية، وقواعد قانونية، وأنظمة، وإجراءات لإنجاز الخدمة.
- ✓ **الجانب الشخصي** من الخدمة وهو كيفية تعامل الموظفين الذين يقدمون الخدمة مع العملاء، والمواطنين، وذوي المصالح معتمدين على اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، ومهاراتهم في التواصل مع الآخرين.

لذا يتبعن على المؤسسات الحكومية بذل أقصى الجهد لتحقيق ما يلي:

- أن تكون الخدمة فاعلة، كفؤة، منظمة، مستجيبة، وفي نطاق الفترة الزمنية المقبولة.
- أن تكون الخدمة لبقة، ومفيدة، وإيجابية، ومحترفة.
- أن تكون الخدمة ذات الجودة الشاغل لكل موظف.
- أن تكون الجودة قيمة عامة على مستوى المؤسسة ككل.

ما هي إدارة؟^{آمدهلا}

النهج المؤسسي الإجمالي الذي يجعل جودة الخدمة كما يراها العملاء عبارة عن قوة محركة ودافعة في عمل المؤسسة.

التمرير الأول

كفريق، يستنتج على الأقل 4 خطوات على مدير المؤسسة أن يتخذها بهدف نشر الوعي التكافي بين الموظفين الذي من شأنه أن يحفزهم على تقديم أفضل خدمة للعملاء.

.1

.2

.3

.4

ما يستطيع أن يقوم به المدراء في إطار الثقافة الخدمية

- إنشاء رؤية وإستراتيجية لتقديم الخدمات التي تحشد الطاقة وتوجهها في المؤسسة.
- الإقرار بأن الموظفين هم بمثابة عمالاؤهم وبحاجة إلى دعمهم وإرشادهم.
- لعب الدور المثالي للمدربين والمرشدين المهنيين لإتباع السلوكيات المحبذة.
- إيجاد الظروف، والسياسات، والقواعد، والأنظمة، والأعراف التي تسمح للموظفين بتقديم خدمات ذات جودة.
- التأكيد بإستمرار على أهمية جودة الخدمة والبحث على التحسين المستمر في خدمة العملاء وذوي المصالح.
- إتخاذ جميع القرارات المتعلقة بسير العمل مع الأخذ بالإعتبار مصلحة العملاء وغيرهم من العلاقة ذوي العلاقة.
- البحث عن الطرق الكفيلة بتحسين الخدمة وتمكين الموظفين لتحمل المزيد من المسؤولية.

خصائص الخدمة ذات الجودة

التمرين الثاني

ضع نسخة في مكان العميل الذي يقدم بطلب خدمة معينة من البلدية. ما هي الصفات الخاصة التي تبحث عنها وتتوقع وجودها في الخدمة؟
أديجـ بصفتك العميل، كيف تستطيع أن تقيم الخدمة الجيدة؟
ضع قائمة بمخالفـ الخصائص وناقـها مع المجموعة.

القائمة الفردية:

- .1
- .2
- .3
- .4

نقاشات المجموعة:

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- .6

تجارب العملاء التي تبقى في الذاكرة

قد نحظى في بعض الأحيان بما نسميه "التجارب المميزة التي تبقى في الذاكرة". وهذه هي التجارب الإيجابية التي نشعر فيها كعملاء بالرضا التام تجاه الخدمة التي حصلنا عليها، وتزيد من اعتبارنا وتقديرنا للمؤسسة التي قدمت الخدمة. وفي الغالب نخبر الآخرين من حولنا عن هذه التجارب.

وتشير بحوث العملاء واسعة النطاق أن العملاء وبخاصة في المؤسسات الحكومية يتوقعون في العادة توفر أربع خصائص في أي تعامل معهم:

1- الخدمة الودودة والإهتمام: يريد العملاء أن يشعروا وكأن حاجاتهم مهمة للبلدية التي تخدمهم، وأنهم يعاملون بطريقة ودودة يملؤها� الإحترام. ويشمل هذا أموراً بسيطة مثل إعطاء المعلومات الدقيقة، والإجابة على الأسئلة بوضوح، والرد على الاستفسارات الهاتفية...الخ.

2- المرونة في تقديم الخدمة: يريد العملاء من البلدية أن تعمل ما يحقق مصالحهم، وأن تكون بمثابة وكيل عنهم، وأن تكون قادرة على العمل ضمن النظام الإداري لمساعدتهم في تلبية احتياجاتهم. وفي حين أن هذا ليس ممكناً دائماً من منظور قواعد وأنظمة البلديات، إلا أن موقف المرونة، ومحاولة جعل النظام مستجيباً لاحتياجات كل عميل من العملاء، هما من الأمور المهمة بالنسبة للعميل.

3- حل المشاكل: عندما يكون لدى العملاء مشاكل تستدعي الرعاية والإهتمام، فإنهم سيرغبون في التأكد من أن البلدية تستطيع أن تتوصل معهم إلى الحل وبأنه لن يتم "تأجيلهم"، ونقلهم دون وجه حق، أو تحويلهم من وحدة إلى أخرى في البلدية. والأسوأ من هذا هو شعور العملاء أنهم يتحملون مسؤولية العناية بالمشكلة، ولا تستطيع المؤسسة مساعدتهم على حل مشكلاتهم. والأسوأ من هذا وذلك، إذا شعر العملاء أن البلدية تخدعهم، أو تكتُب عليهم للتهرّب من تحمل المسؤولية.

4- التصحيح: عندما يرتكب خطأ أو غلطة ما، يريد العملاء أن تتم معالجته بسرعة وبما يرضيهم. وهذا لا يعني أن الأشخاص يتوقعون الكمال، في الواقع قد يتفهم العديد من الأشخاص حدوث أخطاء دون قصد. ما يريدونه في هذه الحالة هو الاستجابة السريعة والمخلصة التي تقر بالخطأ الذي ارتكب وتبذل الجهد اللازم لتصحيحه، والتأكيد على أن البلدية مصممة على عدم تكرار الخطأ.

نذكر مناسبة مررت فيها كعميل بما قد تسميه "تجربة مميزة". حدد أي من الخصائص الأربع هذه كان الأكثر إسهاماً في جعل التجربة مميزة.

إدارة الجودة المستمرة

تحرص العديد من المؤسسات الحكومية حول العالم على بذل الجهود المتواصلة لتحسين الجودة. وهناك نهجان رئيسيان ضروريان للإدارة يجب أخذهما بعين الاعتبار:

أولاً: تحديد المؤشرات المهمة للجودة.

ثانياً: معرفة المتطلبات الرئيسية للعملاء.

مؤشرات التحسين المستمر على الجودة:

- ✓ تبسيط الإجراءات و العمليات على جميع المستويات
- ✓ استبعاد المهام والإجراءات المتكررة أو التي لا توفر قيمة مضافة للمؤسسة
- ✓ تعزيز رضى العملاء عن الخدمة (من وجهة نظرهم)
- ✓ قياس التقدم والاعتراف بجهود الموظفين وتقديرها
- ✓ 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 وبشفافية مع العميل
- ✓ حل المشاكل بسرعة وعلى المستوى المناسب
- ✓ مراجعة السياسات والإجراءات والنماذج لتبسيطها وجعلها سهلة الاستعمال
- ✓ تعميم المعلومات بشكل مستمر وتتفيف وتوسيعه للعملاء
- ✓ التواصل الداخلي في الوقت المناسب وتعزيز نظم التنسيق

متطلبات العملاء:

- المصداقية: أن تكون البلدية موضع ثقة وأن تحدد مواعيد صادقة لإنجاز الخدمة
- الأمور الملموسة: أن يكون مظهر موظفين ودوائر البلدية لائقاً، وتوفر الإشارات الإرشادية
- المعولية: الإعتمادية، التاسب والدقة في الأداء نسبة إلى الوقت
- الاستجابة: الإستجابة الفورية ومراعاة المدة الزمنية لتقديم الخدمة
- الأداء: خصائص العمل الرئيسية، جودة العمل، المعرفة، المهارات، قوانين البلديات
- الخصائص: خصائص العمل الثانوية - سهولة الاستخدام، فهم العميل، قواعد وإرشادات واضحة
- البقاء: الود، والأدب، والاحترام، والتقدير للآخرين
- الأمان: السرية، والخصوصية، والسلامة

التمرين الثالث

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

أنواع العملاء

العميل هو:

أي شخص تتجزء عملك أو تنتج منتجاتك و خدماتك أو تخطط من أجله. أي شخص يعتمد نجاحه أو رضاه في عمله على الإجراءات التي تتخذها بشأنه.

أربعة أنواع من العملاء:

- المباشر: الأفراد/المؤسسات الذين يستفيدون من منتجاتك أو خدماتك لاستخداماتهم الشخصية أو المؤسسية
- غير المباشر: الأفراد/المؤسسات الذين يستفيدون من منتجاتك أو خدماتك من خلال جهة أخرى أو من خلال عميل مباشر.
- داخلي: شخص آخر، مثل المدير المسؤول عنك، أو مجموعة من الزملاء الآخرين أو الأقران، أو قسم أو دائرة أخرى ضمن البلدية يعتمد على الخدمات التي تقدمها
- خارجي: فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة أخرى خارج البلدية يعتمد على الخدمات المقدمة

من هم ذوو العلاقة (الفئات المؤثرة والمتاثرة بالعمل)
إنهم الأشخاص أو المجموعات الذين لديهم اهتمام ومصلحة حقيقة في البلدية من حيث النجاح أو الفشل، وبهمهم أن يعرفوا فيما إذا كانت:

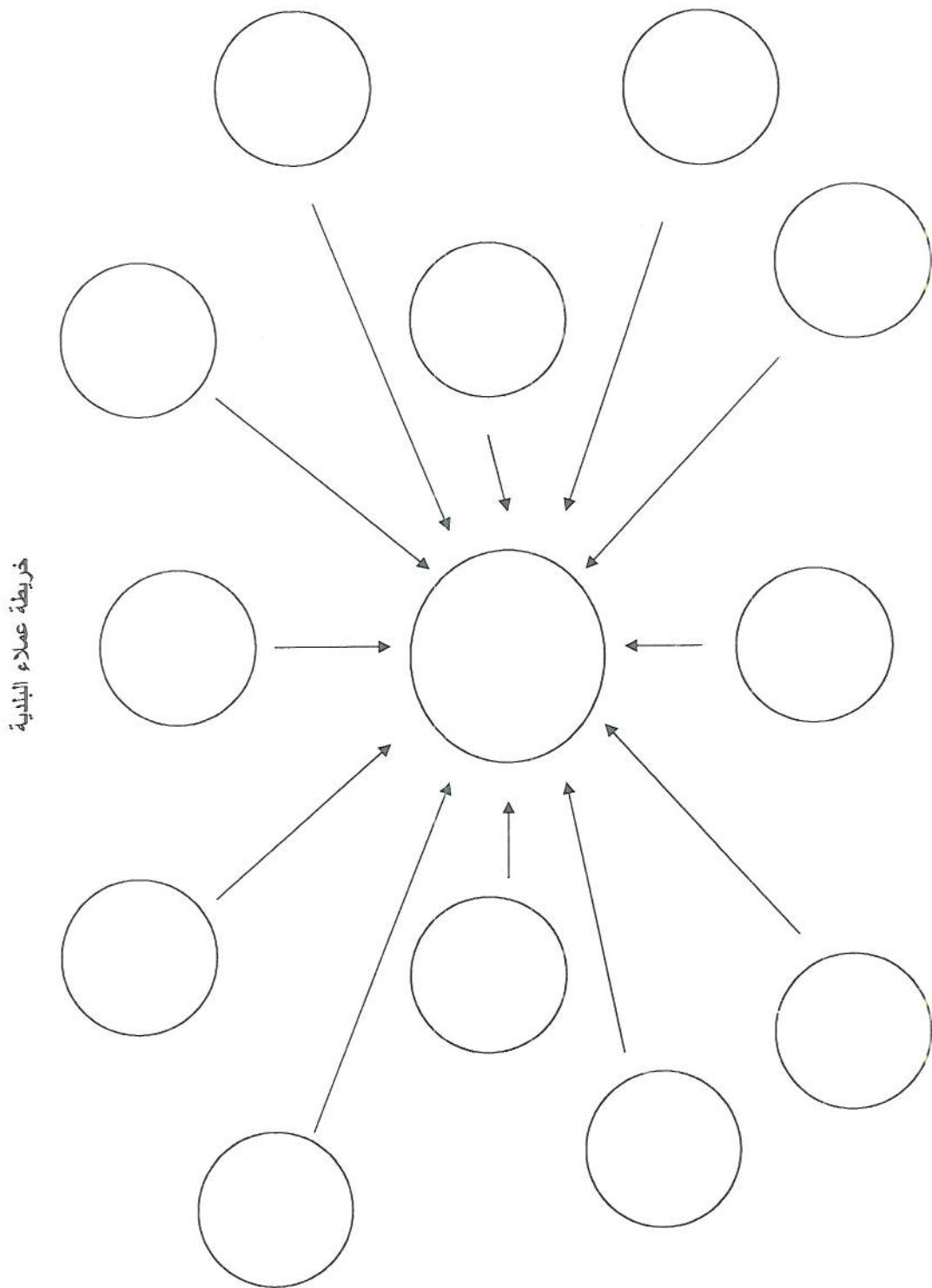
- ✓ البلدية تقدم خدمات جيدة أو خدمات رئيسية
- ✓ البلدية مفيدة لهم في جهودهم أو معيبة لهم
- ✓ راضين عن منتجاتك وخدماتك

و هناك تعريف آخر وهو أي فرد أو مؤسسة أو مجموعة لديها مصلحة خاصة أو بحسبكم أو تتوقع مستويات معينة من الأداء أو الامتثال من المؤسسة.

التمرين الرابع

اختر دائرة من دوائر البلدية وضعها في الدائرة المنتصفة من خريطة عملاء البلدية ثم املأ الدوائر المحاطة بأسماء عملاء هذه الدائرة.

- ضع إشارة (★) عند العميل الأكثر أهمية،
- ضع إشارة (●) عند العميل الذي تتوارد معه أكثر
- ضع إشارة (■) عند العميل الذي يحتاج لخدماتك أكثر



التمرين الخامس: إستمع لرأي عميلك

على كل شخصين متجاورين أن يختارا العميل الذي حاز على أكثر الإشارات في التمرين السابق وأن يتخيلا مقابلة معه. أكتب على الأقل فكرتين عما يتوقعه هذا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة.

العميل:

العميل:

العميل:

قائمة المراجعة التي ترَكَ على العميل

يرجى إستكمال قائمة المراجعة من منظورك؛ بدأً وهي تتعلق بعناصر خدمة العملاء التالية:

لنعم بذلك	لا	نعم	لا
			1- هل يتم إجراء مسوحات العملاء بشكل دوري لمعرفة رضاهم عن الخدمات؟ بتلاتها
			2- هل يتوفّر للعملاء إستبيانات لتقديم المقترنات بشأن الخدمات التي تقدمها لهم؟ قرؤادلا
			3- هل ترصد لجان العملاء مستويات الخدمة بشكل؟ يرود
			4- هل تتم الإجابة على جميع الشكاوى ضمن فترة محددة من الوقت (يوم، يومان)؟
			5- هل يتم إختبار وتجربة النماذج الجديدة، والإشعارات، والمواد المكتوبة الأخرى للتتأكد من فهمها من قبل الأشخاص الأكثر استخداماً إليها
			6- هل يقوم المدراء كل فترة بالإصغاء عن قرب إلى المشاكل التي تشغّل؟ علاملا
			7- هل يمضي المدراء وقتاً في زيارة المكاتب المحلية حيث تقدم الخدمات، ويراقبون سير الخدمات المقدمة ويصنفون إلى؟ علاملا
			8- هل لغة الياضطات والشواخص والنماذج واضحة ومفهومة للعملاء؟
			9- هل تم تصميم النماذج لتُستكمّل بسهولة وهل تم إختبارها في إنديما
			10- هل تم التأكد من سهولة الوصول للمباني؟ بتاكمالو
			11- هل تم تصميم أماكن العمل وتوظيف الأشخاص فيها لمساعدة العملاء الذين يراجعون مكاتبنا، وبخاصة أولئك الذين يأتون للمرة إليها
			12- هل صممت طرق وإجراءات العمل لتلبية احتياجات العملاء، وليس فقط لتلبية المتطلبات؟ تيسؤملا
			13- هل المدراء قريبون من العملاء بحيث أن الهرم الإداري للبلدية لا يُمهل عدو
			14- هل يتم التأكيد على الخدمة المقمنة إلى مختلف العملاء في عملية وضع موازنات؟ رؤادلا
			15- هل تؤكد البلدية على إلتزامها بخدمة عملائها من خلال نشراتها

		الإخبارية، و إجتماعاتها، وغير ذلك من طرق التواصل مع الموظفين
		16- هل تعتبر جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء معياراً رئيساً في اتخاذ القرار اللازم بشأن الترقية و زيادة؟!بـتاورـلا
		17- هل يتم الإعتراف بجهود الموظفين و هل يمنحون مكافآت مقابل الخدمة المتميزة التي؟!اهـنـوـمـدقـ
		18- هل تأخذ عملية تقييم الأداء الوظيفي لجميع المستويات بالاعتبار عـلـاقـاتـ؟!عـلـامـعاـ
		19- هل تم تنفيذ الدورات التدريبية لتحسين مهارات التعامل مع؟!رـوـهـمـجـلاـ
		20- هل يتم اختيار الموظفين الذين يخدمون العملاء مباشرةً بناء على مهاراتهم في تقديم الخدمة بالإضافة إلى المهارات؟!لمـينـفـلا
		21- هل تؤكد برامج التدريب والتهيئة في البلدية والمعلومات المقدمة للموظفين على جودة الخدمة وتركت على؟!عـلـامـعاـ

الأعراف المؤسسية

الأعراف المؤسسية هي أعراف غير مكتوبة ولكن في أغلب الأحيان تحدد القواعد، والممارسات، والتوقعات المتعلقة بالتفاعلات والسلوكيات المؤسسية وفي أحيان كثيرة تكون مختلفة عن السياسات والإجراءات المكتوبة. إنها عبارة عن إرشادات للسلوك في الثقافة المؤسسية التي تعكس الإتجاهات بشأن ما هو مهم فعلاً للمؤسسة، وكيف سيتصرف الأشخاص فيها، وما هي السلوكيات التي تتمكافأ بها.

وعليه، فالأعراف المؤسسية

- قد تثير أو توجه سلوكيات المؤسسة أو، وتحافظ على السلوكيات التي تم تشكيلها على مدى السنين.
- قد تمارس ضغوطاً على المؤسسة إذا لم يتم الإقرار بها وتغييرها حسب الضرورة
- قد توجه سلوكيات الموظفين وترفهم بما هو متوقع منهم
- ليست بالضرورة "جيدة" أو "سيئة" بحرفية الكلمة إلا أنها في غاية الأهمية، فالمؤسسة المتميزة هي التي تحاول التوليف بين قيمها ومعتقداتها وبين الأعراف السائدة فيها.
- يمكن أن تسهم في / أو تعيق فاعلية المجموعة.

التمرير السادس
◦ في المصفوفة أدناه، حدد الأعراف المؤسسية التي تعتقد أنها تعيق أو تيسّر سلوكيات جودة الخدمة ضمن الدائرة التي تعمل؟!اهيف

الأعراف الميسّرة	الأعراف المعيبة
◦	◦
◦	◦
◦	◦
◦	◦

وضع رؤية لتقديم خدمات بلدية مثالية

ما هي الرؤية؟

- تصور المؤسسة للمكانة المراد الوصول إليها في المستقبل.
- تبني على مستوى أو البلدية كل المؤسسة وفي بعض الأحيان على مستوى الدائرة أيضاً.
- البناء الأساس لبناء الخطط الإستراتيجية للمؤسسة أو البلدية.
- ترجمة لأحلام وطموحات البلدية.

إن إلتزام الموظفين في لأي مؤسسة، قد لا يكون هذا كافياً للوصول إلى مستوى أداء متميز على الرغم من كفاءتهم، فما تحتاجه المؤسسة هو هدف أكبر يعطي المغزى اللازم للعمل وبخاصة للعلاقة مع العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجين.

و الرؤية المركزية المتفق عليها للدائرة مهمة للحافز الفردي، والإلتزام، وجهود العمل الإجمالية. وينبغي على المدير بصفته يسعى للتطوير أن يعبر عن رؤية حماسية للدائرة ويسعي لكسب إلتزام أعضاء الدائرة بها – إنها الرؤية التي تشكل وصفاً ذا معنى للهدف والتوجه الذي تتفرد فيه الدائرة. قد تحدث الرؤية أثراً كبيراً في النفوس، إذ يمكنها أن تحفز الموظفين على القيام بعملهم بحماس كما يمكنها أن تعزز علاقتهم مع العملاء. وعندما يتم إشراك أعضاء الفريق الذين يعملون مع بعضهم البعض فيها، فإنها تؤدي إلى تحسين التعاون بينهم وزيادة إنتاجية المجموعة.

ما الذي تؤديه الرؤية

- " إنها تخبر "العالم الخارجي" عن هوية المؤسسة أو البلدية
- " تحرّك المجموعة وكل عضو في الفريق
- " توجه القيم الشخصية الإيجابية ضمن بيئه العمل
- " تعبّر عن الأمل والتفاؤل الذي يدفع بالموظفيين إلى الأمام
- " توحّد الأشخاص، وتلهمهم، وتوفّق بينهم
- " تضع المعايير الازمة للفياس
- " تقول: "إننا نعمل لتحقيق شيء ما"؛ يمكننا أن نحدث فرقاً"

لقد عبر الكاتب المعروف بيتر بلوك متحدثاً عن أهمية بلوحة رؤية قوية في كتابه "المدير القوي" قائلاً: "الخطوة الأولى نحو الإستقلالية بالنسبة إلى البعض منا ممن هم في المؤسسات هي العمل على تحقيق المستقبل الذي ننتهي تحققه لوحدة العمل التي نعمل فيها. وهذا ما يسمى برؤية العظمة. إننا نصف المستقبل المفضل الذي نلزم أنفسنا به ونلزم وحدتنا الإدارية به. الإعتقاد هو أن هذه الرؤيا ستكون جيدة للفرد، وجيدة للوحدة، وجيدة للمؤسسة. فوضع هذه الرؤية هو العمل الأساسي للقيادة."

آلية وضع الرؤية

لدى كل مدير رؤية فردية للخدمة ذات الجودة المتميزة والسبب الذي يجعل من الضرورة بمكان إنشاء تحسينات على الجودة في المؤسسة. ويهدف هذا النشاط إلى بناء رؤية مشتركة تجمع بين أفكار أعضاء فريق الإدارة. وهذه الرؤية عبارة عن توسيعة لرسالة البلدية. إنها تركيبة من الآمال والأحلام بمستقبل متقابل- إنها ترتكز على العملاء- فالمؤسسة ذات الجودة تتبذل قصارى جهودها بإستمرار للوصول إلى مستويات أعلى من رضا عملائها و موظفيها.

كتابه وتدوين الرؤية

- قصيرة، واضحة، حية، ملهمة، مؤثرة ودقيقة.
- عادة مرتبطة بفترة زمنية محددة (2 - 5) سنوات.
- يعبر عنها بكلمات يمكن تخيلها أو رسم صورة لها في الذاكرة.

التمرين السابع

(1) يتم الاتفاق على ثلاثة دوائر في البلدية وتوزيعها على الفرق.

(2) ما هي الصورة التي يجب على الدائرة أن تبدو فيها خلال 2-3 سنة من الآن لتقديم خدمات ذات الجودة؟

دائرة

دائرة

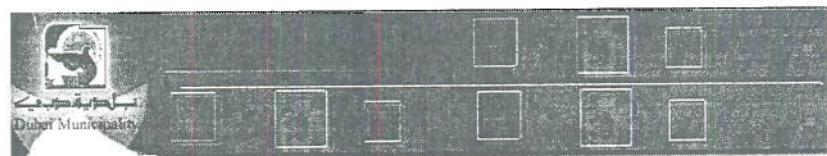
دائرة



تسعى بمشاركة مواطني عمان لتقديم خدمات بلدية متميزة تفوق طموحات متلقي الخدمة مع مواكبة الحداثة والمحافظة على أصلية المدينة وروحها.



نبني مجتمعاً محبًا متعاوناً ملتزماً بتوفير الصحة والعيش الكريم لأهالي لندن. نتخذ إجراءات مسئولة صحيًا وبيئياً لنعيش حياة رغدة لنا وللأجيال القادمة. مواطنونا، ثراثنا، اقتصادنا المتنوع، موقعنا الاستراتيجي، أرضنا ومواردننا مصدر قوتنا.



نبني مدينة متكاملة توفر النجاح والراحة للعيش.

صياغة إستراتيجية خدمية للدائرة

إستراتيجية الخدمة:

- عبارة عن صيغة مميزة لتقديم الخدمة من خلال تعريف روبيتك للخدمة التي تقدمها بلديتك والتعبير عنها بدقة.
- إنها خطة موجزة لتقدير المنتجات والخدمات بطرق تميز البلدية عن غيرها ويرى العملاء أنها مهمة.
- إنها وعد نقطعيه البلدية على نفسها نيابة عن عملائها.
- إنها تمثل ما تحاول البلدية القيام به، والطريقة التي ستتجزئ فيها، ودرجة إلتزامها بتقدمة.

لماذا يجب أن تكون لدى البلدية إستراتيجية؟

- إنها توفر تركيزاً مشتركاً لدى المدراء والموظفين وتوحد إتجاهاتهم.
- إنها طريقة بسيطة و مباشرة لتقديم رسالة خدمتك إلى العملاء سواء كانوا داخل البلدية أو خارجها.
- إنها تعرف كوادر الخطوط الأمامية الذين يقدمون الخدمة للعميل مباشرة بما تتوقعه إدارة البلدية منهم.
- إنها ترفع التوقعات في أعين العملاء، مما يدفع بالموظفين إلى الحرص على الإرتقاء إلى مستوى هذه التوقعات.

إستراتيجية الخدمة الفاعلة:

- 1- سهلة ويمكن فهمها بسهولة - هي عموماً عبارة عن جملة واحدة
- 2- لها وقها ويجب أن تكون أكثر من مجرد بيان أو شعار يحمل "كلمات منمقة".
- 3- يجب أن تكون ملموسة بشكل منطقي وموجهة نحو العمل.
- 4- يجب أن تعلم الناس بالإعتقاد الذي تحمله المؤسسة في أعماقها بالنسبة إلى خدمة عملائها.
- 5- تعبّر عن مفهوم أو مهمة يمكن للأشخاص في المؤسسة فهمها، والتعلق بها، ووضعها موضع التنفيذ بشكل أو بأخر.
- 6- توحد الجهد على شيء مهم للعميل؛ وإذا كان بالإمكان يجب أن تكون بسيطة، وموحدة، وسهلة من حيث التطبيق وسهلة من حيث شرحها وتفسيرها للعميل.
- 7- ينبغي ألا يكون أي من مصطلحاتها أو عباراتها قابلاً للجدل بين أعضاء الفريق من حيث إجتهادهم في تفسيرها. وينبغي أن تكون خالية من العبارات الغامضة، والوعود غير الواقعية.

إستراتيجية الخدمة لدى الدائرة

التمرين الثامن

- 1) قم بمراجعة ملاحظاتك بشأن تمرين الرؤية واعمل على صياغة إستراتيجية خدمة للدائرة
- 2) راجع عبارتك والعبارات الأخرى لدى المجموعة. اسأل نفسك الأسئلة التالية بشأن إستراتيجية الخدمة:

- هل هي واضحة ومباشرة (تعبر عن النقطة المطلوبة)؟
- هل يمكنك الالتزام بها بطريقة واقعية، أو هل هي مجرد "كلمات منمقة"؟
- هل تقول شيئاً ذا دلالة لك ولآخرين في؟ قرئادلا
- هل تستطيع أن تثير موظفيك ليحولوها إلى واقع؟!س ومله
- هل يمكنك تعليمها على موظفيك؟!تلامعو هل تتبعك موضع المساعدة كمدير للخدمة ذات؟!قدوجلا

مسودة توافق بين المجموعة حول إستراتيجية الخدمة لدى الدائرة

قيم الخدمة

ما هي قيم؟^{آمدا}

تشكل قيم الخدمة فلسفة تقديم الخدمات من قبل المؤسسة أو البلدية. إنها تعرف معتقدات المؤسسة، وأولوياتها، ومسؤولياتها، فيما يتعلق بتقديم الخدمة. كما أنها تصف كيفية اختيار البلدية لآليات إجراء العمل والتعامل مع الآخرين – العملاء، والموظفين، والموردين، والدوائر الأخرى، والمسؤولين، والمؤسسات الأخرى.

و تتميز قيم الخدمة بالديمومة النسبية إذ أنها لا تتغير كثيراً بمرور الوقت. إنها الصيغة الذي يجمع أجزاء المؤسسة بعضها مع بعض لتقديم خدمة أفضل. وقد تكون هذه القيم في بعض الأحيان واضحة تماماً بينما قد تكون غير واضحة في أحيان أخرى. وعندما تكتب ويتم تعليمها على الموظفين والعملاء، تصبح هذه القيم أداة قوية للإدارة. وإذا كانت قيم الخدمة القوية متجلزة في ثقافة الخدمة، فإن القرارات ستتخذ بطريقة مختلفة، وسيتحسن الأداء، وستصبح مهام الدائرة أكثر فاعلية بشكل عام.

ما هو الهدف من قيم؟^{آمدا}

- ✓ تدعم قيم الخدمة إستراتيجية الخدمة
- ✓ تعرف شخصية المؤسسة أو البلدية
- ✓ تشجع الموظفين على العمل مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف و مصالح البلدية
- ✓ تحدد المسائل والقضايا التي يجب أن تعامل بجدية
- ✓ تخبر العملاء ما يمكنهم توقعه من البلدية

إرشادات لصياغة قيم الخدمة

- تشكل عبارات موضوعية عن معتقدات متجلزة بشأن تميز الخدمة
- تمثل إلتزامات من قبل الإدارة إتجاه العملاء
- تخبر العملاء ما يمكنهم توقعه من المؤسسة أو البلدية
- تكون دالة وتبعد عن السطحية، رئيسية لا ثانوية
- توفر الإرشاد والتوجيه لكل ما تفعله البلدية
- لها تأثير عميق وليس مجرد كلمات رنانة أو منفقة

المجالات التي تُعبّر عنها بيانات قيم الخدمة

- => ما هو مهم حقيقة للبلدية
- => كيف تتوقع البلدية من الموظفين أن يتصرفوا
- => كيف تزيد البلدية التعامل مع عمالها
- => ما هي العلاقات التي تربط الموظفون مع بعضهم، وكيف يتفاعل المدراء والموظفيون مع بعضهم
- => الإرشادات الخاصة بالتمكين، والمسؤولية، والسلطة

بعض الأمثلة على الرؤية و قيم الخدمة

البيانات التالية مأخوذة من بلدية متعددة الحجم في الولايات المتحدة.

الرؤيا: التزامنا

في القرن الثاني لنا، تبقى مدينة فلاجستاف، آريزونا ملتزمة بتعزيز شراكتنا مع المواطنين في مجتمعنا المحلي. من خلال هذه الشراكة، نبقى ملتزمين بحماية القيم التي يحافظ عليها مجتمعنا وفي الوقت ذاته الاستجابة إلى التحديات والفرص التي يحملها مستقبلنا!

قيمينا المؤسسية

1. الاستجابة - نحن نقدر معالجة اهتمامات عميلاً بطريقة سريعة وعادلة.
2. المهنية - نحن نقدر الموظفين النزهاء، الذين يتحملون المسؤولية، ويختبرون المساعدة، وعلى مستوى عال من التدريب، والواعين للكفة.
3. جودة العمل - نحن نقدر توفير الخدمات العامة ذات الجودة العالية
4. عمل الفريق - نحن نقدر الشراكة مع المواطنين والمؤسسات الأخرى لتكون مدينتنا الأفضل.
5. المغولية - نحن نقدر توفير خدمة يعتمد عليها، في المرة الأولى، وفي كل مرة.
6. حل المشاكل - نحن نقدر المناخ الذي يشجع موظفينا على حل المشاكل و يجعلهم مستعدين لحلها بطريقة خلقة، وعقل منفتح، وطريقة إحترافية.

التمرين التاسع

قم بإجراء عصف ذهني لإستنتاج 5-6 قيم لدائرة من دوائر البلدية واكتبها على البطاقات الملونة

نسخة أولية من قيم الخدمة لإدارة البلدية

بعض الدروس الخاتمية لتركيز على الموظفين في تحسين الخدمات

تحفيز الموظفين

تعتبر هندسة تغيير السلوك والاتجاهات ضمن المؤسسة أو البلدية مهمة شاقة، وليس من السهولة بمكان إستكمالها بنجاح. إنها تستدعي الالتزام التام من الإدارة، ومواصلة تعميم ونمذجة الإتجاهات والسلوكيات الجديدة المرتبطة بتوفير خدمة العملاء المتميزة. ومن الطرق الكفيلة بتعزيز معيار الخدمة الجديدة بإستمرار قيام الإدارة بإنشاء نظام داخلي للحوافز العينية والمعنوية، ودعم موظفيها لإجراء التغييرات الضرورية. فيما يلي بعض الإجراءات التي تستطيع الإدارة القيام بها:

التخلص من جنون النظام

يجب أن تتم إزالة أو تغيير القواعد، والسياسات، والأنظمة، والإجراءات التي تتعرض طريق تقديم الخدمة الجيدة.

التأكد من أن المدراء يظهرون التقدير للأشخاص العاملين معهم

يمكن الاستفادة من شعار الإدارة الكلاسيكي وهو أن التصرفات والسلوكيات التي يقرها المدراء هي التي تتزايد إحتمالات تكرارها، وأن الموظفين سوف يحاولون عموماً إرضاء مدرائهم. وعندما يركز المدراء على جودة الخدمة وتحسين خدمة العملاء، سيتبعهم الموظفون في ذلك.

العمل مع الموظفين لتحديد التحسينات الواجب إدخالها على الخدمة

يتم تنظيم فرق عمل خاصة أو لجان تدقق الخدمة لتحسين الخدمات، حيث تعمل على دراسة وتحليل دورة تقديم الخدمة ضمن مختلف وحدات العمل وتقدم توصياتها لإجراء تحسينات وتغييرات محددة يمكن إجراؤها مقابل كلفة منخفضة نسبياً. ومن ثم تحصل على موافقة الإدارة لإجراء التغييرات المجدية والملائمة، وتقوم الإدارة بشكر الموظفين الذين ساهموا بشكل رئيس في العمل. في الكثير من الأحيان، يكون الموظفون أقرب إلى العملاء حيث يمكنهم إجراء مقتراحات أفضل حول الطريقة الواجب إتباعها لتحسين تجربة العملاء لدوره تقديم الخدمة في البلدية.

وضع آلية للتقدير والمكافأة تكرم التميّز

يعتبر المديح الذي يتم أمام الموظفين الآخرين حافزاً قوياً لتحسين الخدمات. كما أن المكافآت المنتظمة (مكافآت أو امتيازات خاصة) هي أيضاً فاعلة. و يجب أن توازن بين الحوافز المادية والمعنوية حيثما أمكن و ليس فقط وبكل بساطة برنامج "الموظف المثالي للشهر"، فالعمليات والبرامج التي تشجع الموظفين على الارتفاع إلى مستويات أعلى من الخدمة ذات الجودة.

٤- إيجاد وتشجيع أبطال الخدمة في المؤسسة أو البلدية يمكن وضع برامج مكافآت منتظمة ومدروسة جيداً لتكريم الأفراد والفرق الذين قدموا خدمات متميزة ومثالية، ويتم اختيارهم من قبل لجنة مستقلة، ويتم تكريمهما بالإضافة إلى المكافآت الأخرى.

العثرات المعتادة في تطوير ثقافة الخدمة

○ مشاكل الثقافة / مناخ العمل

تقع عندما لا تدعم الثقافة المؤسسية مبادرات الخدمة أو عندما تسيطر النماذج البيروفراطية أو الهرمية والتي لا تولي الإهتمام الكافي للعملاء وإحتياجاتهم.

○ مشاكل نوعية الحياة العملية

تقع عندما تكون ظروف العمل، والراتب، والمزايا، وعناصر الراحة الأساسية للموظف غير جيدة مما يجعل الموظف أكثر تركيزاً على وضع العمل بدلاً من خدمة العملاء.

○ مشاكل مصداقية المدراء

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

○ الرومانزيم المؤسسي

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

○ قصور الإدارة الوسطى

يقع عندما يكون المدراء غير مستعدين لبذل جهد إضافي، في التواصل، وفي رصد، ونمذجة، ودعم التحسينات في الخدمة. سواء كانوا مهتمين فقط بتنقيمهم الشخصي، أو أنهم لا يهتمون حقيقة بالموظفين أو العملاء وفي الحالتين يمكن أن يعيقاً أي محاولة من قبل الإدارة العليا أو إهتمام الموظفين للتركيز على العملاء.

إذن، ماذَا؟

بالنسبة إلى المدراء الذين يؤمنون بتميز الخدمة وضرورة خدمة العملاء بشكل جيد، وجعل البلدية رائدة في مجال إدارة الخدمات، هناك الكثير مما يمكن عمله لتحسين الأمور. في القوائم التالية، أكتب بعضًا من أفكارك حول ما يمكن عمله في مؤسستك:

ما الذي يمكنني عمله لأكون أكثر تركيزاً على الخدمة:

← أقبل عمالاني الداخليين بشأن احتياجاتهم

← أزور عمالاني الخارجيين للتعرف على ما يتوقعونه فعلاً من دائري

← أخذ الإجراء اللازم لإزالة أو التقليل من شأن الأعراف المعينة

←

←

←

ما الذي يمكنني عمله مع؟

← أزور المؤسسات الأخرى، لاكتشاف "المارسات الفضلى" في مجال خدمة العملاء

← أجعل خدمة العملاء أحد الموضوعات في اجتماعات الموظفين

← أطلب من الموظفين تقديم مقترناتهم بشأن الطريقة التي يمكننا من خلالها تحسين التزامنا بالمواعيد، واستجابتنا إلى العملاء.

←

←

←

ما الذي يمكنني عمله على مستوى البلدية الدائرة:

← تعليم إستراتيجية الخدمة وقيمها

← تعليق الملصقات التي تشتمل على رسائل موجهة إلى العملاء والخدمة

← دراسة النماذج المستخدمة من قبل الإدارة والتأكد من أنها سهلة الاستعمال بالنسبة للعملاء

←

←

←