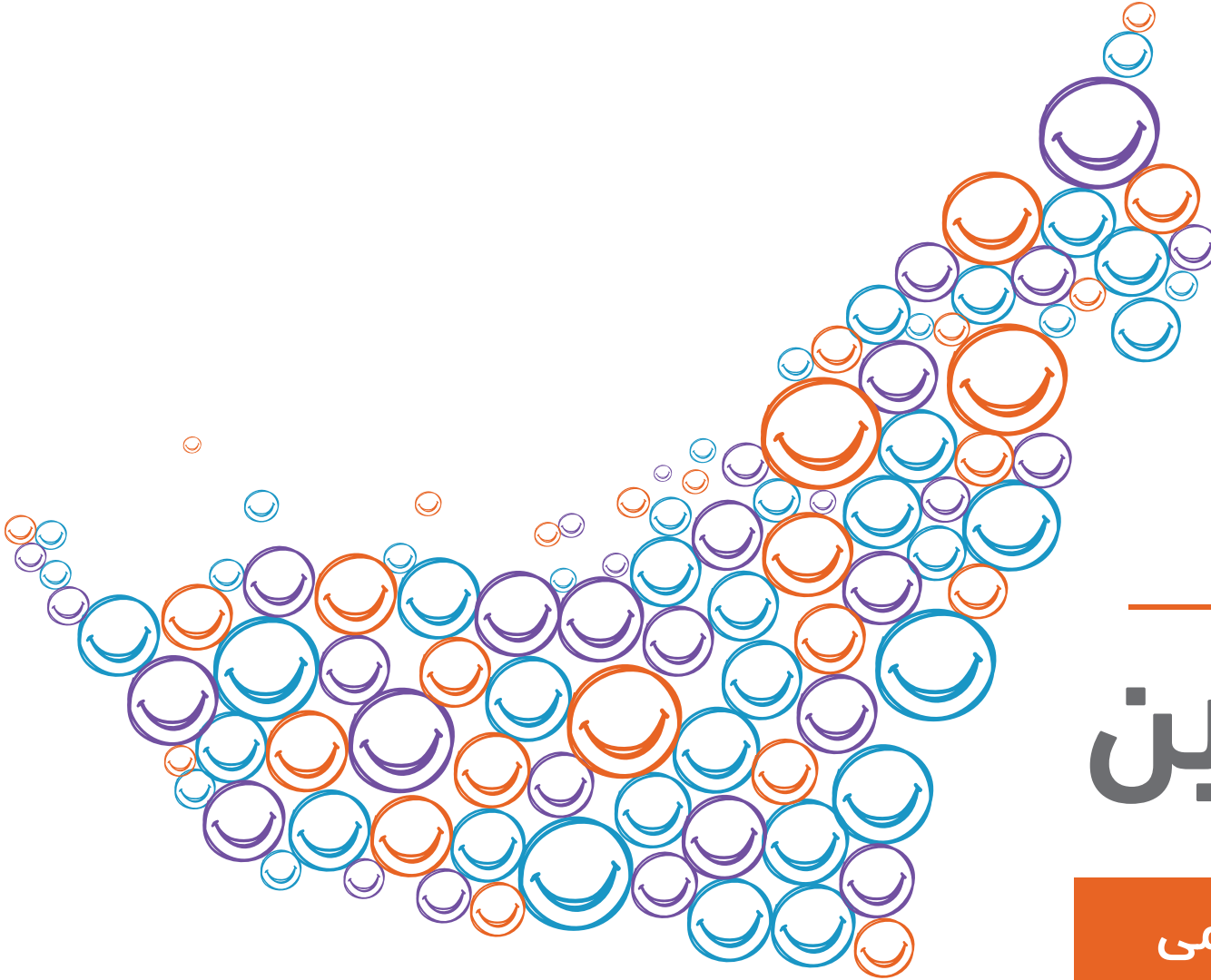




برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة
Emirates Government Service Excellence Program



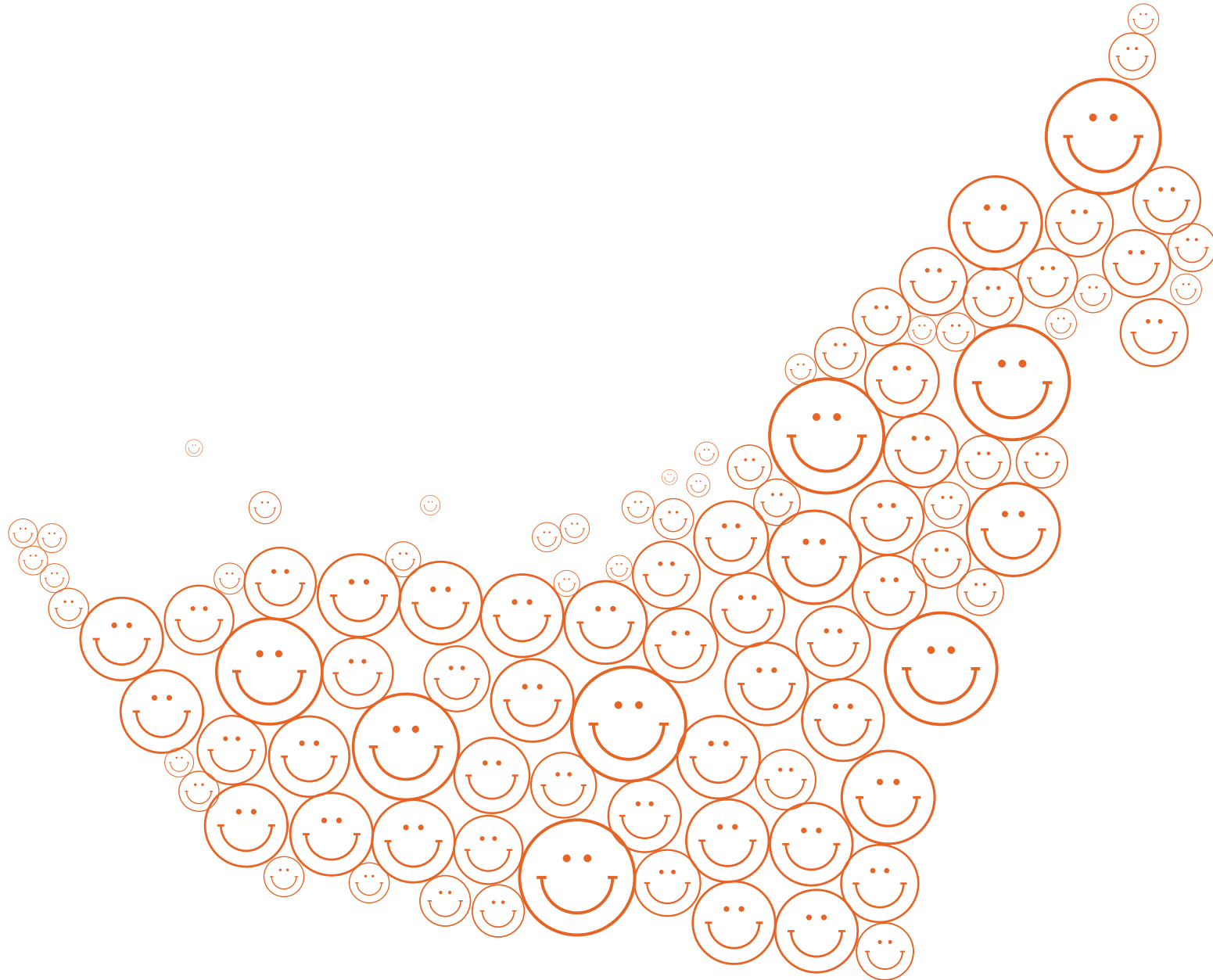
United Arab Emirates



دليل سعادة المتعاملين

السعادة هي الغاية الأسمى
لعمل حكومة دولة الإمارات

الإصدار الأول 2016



- 4 □ مقدمة وتمهيد
- 6 □ نطاق الدليل
- 6 □ المستفيدون من هذا الدليل
- 7 □ تعريفات
- 8 □ متعاملو حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة
- 11 □ معادلة إسعاد المتعاملين

- 13 □ الجزء الأول: المستوى المرجعي (خط الأساس) لتوقعات المتعامل خلال رحلته للحصول على الخدمة عبر القنوات الرئيسية
 - مراكز سعادة المتعاملين.
 - مراكز الاتصال.
 - منصات الخدمات الذكية والإلكترونية في المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهاتف الذكي.

- 44 □ الجزء الثاني: «ممكّنات السعادة»...الممارسات والقدرات المطلوبة لتحقيق معادلة إسعاد المتعاملين
 - المممكّنات الخاصة بالموظف الفخور: «كيفية إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين».
 - المممكّنات الخاصة بالجهة المتفانية: «كيفية تطوير بيئة العمل وتصميم الخدمات».
 - المممكّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي: «كيفية تشجيع المتعاملين ليصبحوا «إيجابيين»».

- 60 □ الجزء الثالث: إرشادات خاصة لموظفي إسعاد المتعاملين وموظفي الاستقبال وموظفي مراكز الاتصال
 - 1. إرشادات عامة.
 - 2. إرشادات التعامل مع المتعاملين ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - 3. إرشادات التواصل مع مختلف الثقافات.
 - 4. إرشادات التعامل مع الشخصيات المختلفة للمتعاملين.
 - 5. إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء أو المتذمر.
 - 6. إرشادات التصرف عند حدوث خطأ أو مشكلة.
 - 7. إرشادات التواصل عبر البريد الإلكتروني.
 - 8. إرشادات خاصة لموظفي مراكز الاتصال أو تقديم الخدمة عبر الهاتف.
 - 9. إرشادات خاصة لموظفي إسعاد المتعاملين وموظفي الاستقبال في مراكز سعادة المتعاملين.

- 82 □ الجزء الرابع: أدوات تصميم الخدمات

مقدمة وتمهيد

تم تطوير الدليل ليكون بمثابة المرحلة الأحدث من مراحل تطوير وتميز الخدمات الحكومية الاتحادية، حيث تم بناؤه على المبادئ والمرتكزات الأساسية التالية (والتي تميز مرحلة «سعادة المتعاملين» عن المرحلة السابقة -مرحلة «تميز الخدمات الحكومية»):

1. سعادة المتعامل هي نقطة الأساس التي تتمحور حولها الخدمة الحكومية.
2. تحليل رحلة المتعامل أثناء حصوله على الخدمة الحكومية من بدايتها إلى نهايتها، وجميع العوامل المؤثرة والمحيطية، والتي مجملها تُشكّل الانطباع النهائي لدى المتعامل.
3. التركيز على أهمية العنصر البشري والطابع الإنساني أثناء التعامل وتقديم الخدمة الحكومية.
4. ضرورة الابتكار وإشراك المتعامل في تصميم وتطوير الخدمات.
5. المتعامل الإيجابي.

حيث يُصَلّ الجزء الأول منه رحلة المتعامل وتوقعاته في كل مرحلة من المراحل وعبر القنوات الرئيسية المختلفة لتقديم الخدمات (مراكز سعادة المتعاملين، مراكز الاتصال، المواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية).

فيما يتناول الجزء الثاني من الدليل «مُمكّنات السعادة»، وهي القدرات والممارسات الواجب توافرها في الجهة الحكومية لتحقيق توقعات المتعاملين (رضاهم) ومن ثم تجاوزها (إسعادهم). إن هذه المُمكّنات/ القدرات هي بمثابة القواعد والأسس التي يتم بناء تجربة المتعامل عليها، حيث تم تصميمها لتكون متناغمة تماماً مع مكوّنات معادلة إسعاد المتعاملين. في هذا الجزء نحاول الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: كيف نحصل على الموظف الفخور بتقديم الخدمة المتميزة؟ كيف نجعل الجهة متفانية في إسعاد المتعاملين؟ كيف نشجع المتعاملين ليصبحوا إيجابيين؟ وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية «الابتكار» في إسعاد للمتعاملين باعتباره أحد المُمكّنات الأساسية للسعادة، فتحقيق توقعاتهم ومن ثم تجاوزها لا يتأتى إلا بوجود ثقافة مؤسسية تشجع الابتكار، وموظفين متحمسين دائمي الابتكار والتطوير.

كما تم تخصيص الجزء الثالث من هذا الدليل للإرشادات التي يمكن لموظف إسعاد المتعاملين الرجوع إليها والاستفادة منها في تعاملاته اليومية مع المتعاملين. أما الجزء الرابع والأخير، فقد تم تخصيصه لمفهوم «تصميم الخدمات»، وفيه نتطرق إلى باقة مختارة من الأدوات التي يمكن استخدامها وتطبيقها في المراحل المختلفة من تصميم الخدمة.



بناءً على توجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، حفظه الله، بالتركيز على سعادة المتعاملين واعتبارها الأولوية الأولى للحكومة، وتحقيقاً لرسالة البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية، بأن تكون السعادة أسلوب حياة والهدف الأسمى للعمل الحكومي في الدولة، يَسر برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة إطلاق «دليل سعادة المتعاملين»، الذي يعتبر أحد مبادرات البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية (محور السعادة والإيجابية في العمل الحكومي). ويأتي هذا الدليل استكمالاً لـ «معادلة إسعاد المتعاملين» التي تم إطلاقها في بداية العام، ومتناغماً معها، حيث يُوَضِّح كيفية تطبيق المعادلة في الجهات الحكومية بطريقة عملية ومبسّطة.

**هذا الدليل سيحل محل دليل جودة
الخدمات الحكومية الذي تم إصداره عام
2011.**

يحتوي الدليل على العديد من الأمثلة التوضيحية على كيفية إسعاد المتعاملين لتقريب وتوضيح الفكرة (لم يقصد منها حصر المتطلبات أو إلزامية التقيد بها، حيث أن الأمثلة المقدمة هي دعوة لإطلاق العنان في تخيل وتصوير الإبداع والابتكار الممكن تنفيذه لإبهار المتعامل وترك أثر طيب وذكري إيجابية لديه، لذا فستلاحظ أن الجملة ستبدأ دائماً بكلمة «تخيل»)، كما يقدم عدداً من «القصص السعيدة» التي تم استقاؤها من مراجع مختلفة عن قصص حقيقية وتجارب متميزة في خدمة المتعاملين وسعادتهم، لتحفيز التفكير الإيجابي واستلهام الأفكار المبتكرة.

تجدر الإشارة إلى أن دليل سعادة المتعاملين قد استفاد من كل الأدلة والمعايير التي أصدرها قطاع الخدمات الحكومية سابقاً وبنى عليها (مثل دليل تطوير الخدمات، معايير تصنيف مراكز خدمة المتعاملين، معايير التطبيقات الذكية)، كما أن هذا الدليل سيحل محل دليل جودة الخدمات الحكومية الذي تم إصداره عام 2011. ويتكامل هذا الدليل مع عدد من الأدلة والنماذج الأخرى، مثل دليل الإيجابية والسعادة المؤسسية الصادر عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء، ودليل حزمة أدوات الابتكار الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

الشكل التالي يوضح الإطار العام لمكونات الدليل:



نطاق الدليل

يركّز هذا الدليل على إسعاد المتعاملين عند تقدمهم للحصول على «خدمة حكومية» وهي معاملات تتصف بأنها ذات طابع إجرائي/تجاري/معلوماتي. هذه الخدمات تتميز بأن فترة حدوثها قصيرة نسبياً وتأثيرها وفتي (Transactional).



المستفيدون من هذا الدليل

1. الإدارة العليا في الجهات الاتحادية (خصوصاً في الجزأين الأول والثاني).
2. موظفو اسعاد المتعاملين (خصوصاً في الجزأين الأول والثالث).
3. الموظفون القائمون على تطوير الخدمات الحكومية وبرامج السعادة.



رضا المتعامل الحكومي:

يتحقق عن طريق الالتزام بتقديم خدمة حكومية توازي وتحقق ما يتوقعه المتعامل.

سعادة المتعامل الحكومي:

مفاجأة المتعامل بخدمة حكومية تُبهره وتتفوق توقعاته، وتترك انطباعاً إيجابياً وذكرى طيبة (إلى درجة قد يبادر فيها المتعامل طوعاً بمشاركة تجربته مع الآخرين ومدحها والثناء عليها).

تجربة المتعامل:

هي حالة التفاعل بين الجهة الحكومية ومتعاملها خلال جميع مراحل تقديم الخدمة، بدءاً من الأنشطة التي تبدأ من العلاقة مع المتعامل وصولاً إلى الأنشطة التي تُديم هذه العلاقة وتضمن استمراريتها.

المستوى المرجعي (خط الأساس) لتوقعات المتعامل خلال رحلته (تجربته) للحصول على الخدمة* (Standard Expectations): (Baseline)

هو مستوى الخدمة الحكومية الذي يتوقع المتعامل العادي (النموذجي) الحصول عليه، حيث يُعتبر التزام الجهة بتقديم هذا المستوى من الخدمة هو ما يحقق رضا المتعامل. وبالتالي فعلى الجهات الاجتهاد، أولاً لضمان استيفاء جميع متطلبات هذا المستوى، وثانياً من أجل تجاوز هذه المتطلبات في سبيل إسعاد متعاملها (بمعنى آخر: هو ما يتوقعه المتعامل العادي عندما يقرر التقدم للحصول على خدمة حكومية).

المتعامل العادي (النموذجي):

هو المتعامل الذي اكتسب خبرات حياتية متوسطة ومعقولة من خلال مروره وإطلاعه على كيفية تقديم الخدمات في الشركات الخاصة والمحال التجارية العامة (ليس متعاملاً متطلباً وليس متعاملاً عديم الخبرة).

الابتكار في إسعاد المتعاملين:

أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة تصادف المتعاملين أو لإثراء تجربتهم وإبهارهم، كما يمكن أن يشمل الابتكار تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة سابقاً من المعرفة في أشكال فريدة وجديدة، والابتكار ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة والتفكير بها بشكل مختلف وغير نمطي أو تقليدي. إن الابتكار يتطلب أولاً القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف وغير نمطي لإيجاد الحل المناسب.

مركز سعادة المتعاملين:

هو موقع تديره الجهة الاتحادية لاستقبال المتعاملين وتوفير الخدمات لهم عن طريق التعامل الشخصي، ويعتمد على مبدأ تقديم الخدمات الحكومية بطريقة سهلة وبمبسطة.

موظف إسعاد المتعاملين:

هو الموظف الذي يتواصل مع المتعامل ويقدم الخدمة له (ويشمل ذلك موظفي الاستقبال، موظفي مراكز الاتصال، موظفي خدمة المتعاملين). وحسب آخر تحديث للمسميات الوظيفية الصادرة عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، تشمل هذه الفئة ما يلي:

- تنفيذي رئيسي إسعاد متعاملين
- تنفيذي إسعاد متعاملين
- إداري رئيسي إسعاد متعاملين
- إداري إسعاد متعاملين

* تختلف توقعات المتعاملين باختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية وخبراتهم الحياتية، لذلك كان من الواجب تحديد مستوى مرجعي للخدمة الحكومية.



متعاملو حكومة دولة الامارات العربية المتحدة



الأطراف المعنية (أطراف ذوو علاقة)

هم موظفو الجهات الحكومية الأخرى الذين يحتاجون الى خدمات ومعلومات من الجهة تمكنهم من أداء عملهم، ولا يُعتبر هؤلاء متعاملين تقليديين من جمهور المتعاملين، إلا أنّهم يحتاجون نفس الخدمات التي يحتاجها جمهور المتعاملين الخارجيين.

الشركات الذين تسعى الحكومة للوصول إليهم وخدمتهم.

إنّ فهم فئات المتعاملين المختلفة يُعدُّ أمراً أساسياً لتوفير التجربة المتميّزة لهم، حيث تبدأ التجربة بالتركيز على المتعامل وفهم احتياجاته، ويتضمن ذلك فهم من هم المتعاملون الرئيسيون وفهم تجربة المتعامل العادي، وصولاً إلى فهم الركائز الرئيسة لرضا المتعاملين، ومن ثم الابتكار والإبداع في إسعادهم.

ويمكن تصنيف متعاملي الحكومة بشكل عام ضمن خمس فئات:

1. مواطنون
2. وافدون – محترفون (أصحاب المؤهلات العلمية/ التخصصية)
3. وافدون – عمّال مهنيون
4. زوار
5. شركات

ملاحظة: قد لا تتعامل الجهة مع جميع الفئات المذكورة، وعليه يمكنها أن تقوم بتصنيف فئات متعاملها بعدة طرق (مثال: العوامل الديموغرافية كالعمر والدخل... الخ).

تعرّف المؤسسات الحكومية «المتعاملين» بأنهم الأفراد من خارج الجهة الحكومية في معظم الأحيان. وفي الواقع كل موظف يعمل في جهة حكومية يتعامل مع متعاملين خارجيين وزملاء عمل، كما يمكن توسيع نطاق التعريف ليشمل أطرافاً معنيّة أخرى.

إن التصنيف الوارد أدناه لفئات المتعاملين هو مجرد نموذج توضيحي، حيث أنّ بعض التغييرات قد تطرأ على التصنيف بين الجهات المختلفة. يُضاف إلى ذلك أنه من الضروري تطوير دراسة مفصلة لتصنيفات المتعاملين لدى كل جهة.

ملاحظة: يُنصح بالرجوع إلى دليل تطوير الخدمات الحكومية (المحور الثاني: المتعاملون - صفحة 20، والفصل الخامس: «صياغة خطة التطوير والمبادرات» (المبادرة 2 «تطوير رؤى المتعاملين» - صفحة 96، والمبادرة 3 «تحديد تصنيفات المتعاملين» - صفحة 99).

إنّ المتعاملين الخارجيين هم المستخدمون المستفيدون من خدمات الجهات الحكومية، وهم الأشخاص الذين يتفاعلون مع الجهات الحكومية بهدف الحصول على المعلومات أو تقديم طلبات الخدمة وتلقيها. والمتعاملون هم الأفراد أو



خصائص فئات المتعاملين

المواطنون

هم مواطنو دولة الإمارات، ويُفضلون عادةً التفاعل من خلال قنوات الاتصال التقليدية عبر الهاتف أو من مراكز سعادة المتعاملين، حيث يفضلون التفاعل الشخصي للحصول على الخدمة، ولديهم توقعات عالية عن مستوى الخدمة الحكومية المقدمة لهم. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها عن نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة: طلبات الإسكان وإصدار وثائق خلاصة القيد.

وافدون – محترفون

هم المقيمون في دولة الإمارات والقادمون من بلدان أخرى، سواء كانت بلدان عربية أو أجنبية. وغالباً ما يأتي هؤلاء بمهمة عمل أو دراسة، وبالتالي فهم غالباً ما يكونون من حملة الشهادات الجامعية أو اختصاصيين فنيين. تُفضل هذه الفئة من المتعاملين في الأغلب استخدام اللغة الإنجليزية (أو العربية بالنسبة للوافدين العرب) في التعامل. يكون بعضهم معتاداً على خدمات متميزة في بلدانهم، فهم على الأرجح يتوقعون الحصول على خدمة متميزة من حكومة دولة الإمارات وينفس المستوى. غالباً ما يكون أفراد هذه الفئة مثقفين ومُطلعين على أحدث منتجات ووسائل التكنولوجيا، ويفضلون استخدام قنوات الخدمة الذاتية كالخدمة الذكية / الإلكترونية أو مراكز الاتصال. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها على نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة إصدار تصاريح الدخول.

وافدون – عمال مهنيون

أفراد هذه الفئة أيضاً يقصدون دولة الإمارات من بلدان أخرى. هم يختلفون عن الوافدين المحترفين من حيث نوعية الوظائف التي يتولونها، حيث تكون أكثر تواضعاً وتعتمد على المهارات اليدوية. قد يكون هناك الكثير من أفراد هذه الفئة يتحدثون اللغة الإنجليزية، إلا أن بعضاً منهم غير قادرين على التحدث بالعربية أو الإنجليزية ويفضلون التحدث بلغتهم الأم مثل الأوردو أو الهندية إن أمكن.

تتميز هذه الفئة من المتعاملين بأنها بسيطة وليست لها توقعات كبيرة عن الخدمة. وتتراوح هذه الفئة بين أشخاص يستطيعون استخدام التكنولوجيا، إلى أفراد لا تتوفر لديهم الإمكانيات، أو حتى أفراد أميين أحياناً. تعمل هذه الفئة لساعات عمل مطولة وربما غير مرنة وظروف عمل خاصة. يتولى مدراء أو مندوبو الشركات عملية التواصل مع الحكومة نيابة عن هؤلاء العمال في بعض الحالات. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها حول نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة إصدار بطاقات العمل.



خصائص فئات المتعاملين

الزوار

إنّ فئة الزوار (كالسياح، ورجال الاعمال، والدبلوماسيون) هي مجموعة واسعة جداً ومتنوعة من الأفراد، لا تشبه أي فئة أخرى من فئات المتعاملين. من الصعب التعميم في هذه الفئة لأنّ أفرادها يأتون من مجموعة واسعة من البلدان والثقافات. قد لا تتحدث هذه الفئة العربية أو الإنجليزية، وعلى الأرجح لن يتواصلوا مع الحكومة الا عند الضرورة (مثال: تأشيرة الدخول، حادث سير)، وغالباً إما شخصياً أو عبر الهاتف. وقد يُفضّلون استخدام الإنترنت وغيرها من الخدمات الذاتية.

إنّ توفير خدمة متميّزة لهذه الفئة هو أمر في غاية الأهمية لأنّهم من خلال هذا التواصل يكوّنون انطباعات عن الدولة، فالزوار من شأنهم أن ينشروا الصورة التي كوّنوها عن الدولة خلال سفرهم حول العالم أو عند عودتهم إلى بلدهم الأم، لذلك، فإنّ منح هذه المجموعة من المتعاملين تجربة إيجابية سيدفع باسم الإمارات إلى الساحة العالمية كحكومة رائدة في مجال الخدمات الحكومية.

الشركات

غالباً ما تطلب الشركات الخدمات بشكل جماعي وليس فردياً، حيث تتقدّم الشركات بطلب للحصول على مجموعة من تراخيص العمل أو تسجيل مجموعة من الموظفين دفعةً واحدة. عند التعامل مع الشركات تصبح الخدمة الشخصية والتفهم في التعامل أقل أهمية حيث تكون الخدمة السريعة والموثوقة، والقدرة على متابعة وضع الخدمة هي الأهم. كما أن الإطالة في زمن تقديم والحصول على الخدمة له أثر مالي على الشركات. لذا، من الضروري ألا يشكل تقديم الخدمات الحكومية عائقاً أمام النمو الاقتصادي.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات لا تمانع بدفع مبالغ إضافية نظير الخدمة السريعة إن وجدت.

تفضل هذه الفئة التعاملات الشخصية، حيث يفضل ممثلو الشركات المحلية التعامل باللغة العربية وممثلو الشركات الدولية التعامل باللغة الإنجليزية. من الأمثلة التي يمكن إعطاؤها عن نوع الخدمات التي تستفيد منها هذه الفئة: إصدار تراخيص العمل وتسجيل الموظفين.

الأطراف المعنيّة

تتكون هذه الفئة من كافة موظفي الحكومة. يشمل هذا التعريف موظفي إسعاد المتعاملين، وفريق العمل الداخلي من موظفين ومدراء، ومستشارون، حتى أعلى الهرم الوظيفي. ويمكن أن تحدث عملية التواصل بين هذه الأطراف على ثلاثة مستويات: على مستوى الموظفين، وعلى مستوى الإدارات، (مثال: إدارة الموارد البشرية وإدارة المالية)، وعلى مستوى الجهات، وقد تشمل الجهات الحكومية المحلية.

يعتبر أفراد هذه الجهة "متعاملين"، وبالتالي ينبغي التعامل معهم وفقاً لمعايير الخدمة نفسها التي تُعتمد مع كافة فئات المتعاملين. تتكون هذه الفئة إلى حدّ كبير من مواطني الدولة، ويتمتع أفرادها بقدرات تواصل قوية وبأداء عالٍ ويفهمون بشكل تام العمليات والإجراءات الداخلية في الحكومة.



معادلة إسعاد المتعاملين

إن ميثاق معادلة إسعاد المتعاملين يصف دور كل من الأطراف الثلاثة (الموظف، الجهة، والمتعامل) في تحقيق هدف إسعاد المتعامل، حيث يبادر موظف إسعاد المتعامل لرفع مستوى سعادة المتعامل من خلال أسلوب تعامل مهني وسلوك إيجابي، كما تبادر الجهة إلى خلق بيئة عمل تشجع تطوير الأنظمة المؤسسية واتباع الأسس المهنية في إسعاد المتعاملين-وتقديم الخدمة، وأخيراً المتعامل الإيجابي المتعاون في تعاملاته مع الحكومة.

تُنشر معادلة إسعاد المتعاملين في جميع الجهات الاتحادية بما في ذلك المكاتب الرئيسية والفروع ومراكز سعادة المتعاملين، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني.

تم إطلاق الإصدار الثاني من ميثاق خدمة المتعاملين في الحكومة الاتحادية ضمن برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة، ليصبح في نسخته الجديدة «معادلة إسعاد المتعاملين»، وتهدف هذه المعادلة إلى تمكين الهيئات الحكومية لتحقيق سعادة المتعامل وتوحيد استخدام هذه المفاهيم في جميع الجهات الاتحادية، لضمان تقديم خدمات حكومية متميزة تفوق توقعات المتعاملين وتدخل السرور والبهجة إلى قلوبهم.

ملاحظة: يمكن الرجوع إلى دليل «معادلة إسعاد المتعاملين» الصادر عن قطاع الخدمات الحكومية في مكتب رئاسة مجلس الوزراء للاطلاع على تفاصيل أكثر بخصوص المعادلة.



معادلة إسعاد المتعاملين

سعادة المتعاملين

=

متعامل إيجابي
ومبادر



ساعدنا لإسعادك

1. توفير معلومات ومستندات صحيحة ومحدثة
2. تقديم ملاحظات بناءة واقتراحات مبتكرة وإيجابية
3. المشاركة في تصميم الخدمة
4. المساهمة في استشراف مستقبل الخدمات
5. مشاركة التجربة السعيدة والإيجابية مع الغير

+

جهة متفانية في
إسعاد المتعاملين



نعمل لإسعادك

6. إبهار المتعامل بتقديم خدمات تفوق توقعاته
7. الإنصات إلى صوت المتعامل
8. إشراك المتعامل في تطوير الخدمات
9. الإبتكار المستدام في تقديم الخدمات المستقبلية
10. العمل بروح الفريق الواحد لإسعاد المتعامل

+

موظف فخور
بتقديم الخدمة المتميزة



نتعهد بإسعادك

1. الترحيب بابتسامة
2. انطباع أولي متميز
3. الاحترام واللباقة
4. الإنصات الجيد
5. المهنية والمبادرة في تقديم العون
6. التفهم والمراعاة الإيجابية
7. الإبتكار في تقديم الخدمة
8. التفاني في إسعاد المتعامل
9. تقديم تجربة مبهرة للمتعامل



المستوى المرجعي (خط الأساس) لتوقعات المتعامل خلال رحلته للحصول على الخدمة عبر القنوات الرئيسية

- مراكز سعادة المتعاملين
- مراكز الاتصال (Call Centers)
- منصات الخدمات الذكية في المواقع الالكترونية وتطبيقات الهاتف الذكي



الجزء الأول



هدفنا تحقيق السعادة لشعبنا،
والسعادة شيء غير قابل للتأجيل





كما سنعرض أمثلة توضيحية لكيفية إسعاد المتعاملين في كل مرحلة، وننوه هنا أن الأمثلة المذكورة هي أمثلة توضيحية فقط لتقريب وتوضيح الفكرة، ولم يقصد منها حصر المتطلبات أو إلزامية التقيد بها (أي أن الأمثلة المقدمة هي دعوة لإطلاق العنان في تخيل وتصوير الإبداع والابتكار الممكن تنفيذه لإبهار المتعامل وترك أثر طيب وذكرى إيجابية لديه، لذا فإنك ستلاحظ أن الجملة ستبدأ دائماً بكلمة «تخيل»).

كما نقدم عدداً من «القصص السعيدة» التي استقينها من مراجع مختلفة عن قصص حقيقية وتجارب متميزة في خدمة المتعاملين وسعادتهم، لتحفيز التفكير الإيجابي واستلهم الأفكار المبدعة.



للخدمة الحكومية يعتبر أمراً حيوياً عند تصميم (أو إعادة تصميم) الخدمات. وهنا لا بد من التركيز على حقيقة أن قيام الجهة بما يتوقعه المتعامل سيحقق رضاه فقط (وعدم تحقيقه سيكون سبباً في إحباطه وتدمره من الخدمة المقدمة). وعليه، فإن استيفاء متطلبات المستوى المرجعي (خط الأساس) من توقعات المتعاملين هو بمثابة نقطة البداية في إسعاد المتعاملين، حيث يتوجب على كل جهة الإبداع والابتكار في تخطي هذه المستويات في كل مرحلة من مراحل رحلة المتعامل لإساعده (الابتكار هنا لا يعني القيام بأمر خارقة، فمجرد التعامل بأسلوب إنساني متميز وغير تقليدي قد يكون سبباً كافياً لإدخال السعادة في قلوب المتعاملين)، كما ننصح الجهات بمراعاة الفروقات الفردية بين فئات المتعاملين لديها عند ابتكار وإطلاق مبادرات إسعاد المتعاملين.

في هذا الجزء سنحاول تتبع المراحل الأساسية في رحلة (تجربة) المتعامل العادي عند تقدمه للحصول على الخدمة عبر كل قناة من القنوات الرئيسية لتقديم الخدمة، وسنوضح مستوى التوقعات المتكوّنة لدى المتعامل قبل بدء أي مرحلة (بمعنى آخر، ما الذي يتوقعه المتعامل العادي عندما يقرر التقدم للحصول على خدمة حكومية).

يتفق الجميع على أن توقعات المتعاملين تختلف باختلاف خلفياتهم الثقافية والاجتماعية وخبراتهم الحياتية؛ فهناك المتعامل المتطلب الذي يحصل في حياته الخاصة على مزايا استثنائية وحصرية أثناء معاملاته التجارية أو أثناء تسوقه، وبالتالي فهو على اطلاع ودراية بأحدث التطورات في خدمة المتعاملين، ما يرفع سقف توقعاته أثناء تقدمه للحصول على خدمة حكومية. وهناك المتعامل البسيط الذي ليس له تجارب حياتية كبيرة، وبالتالي فإن أبسط الممارسات قد تكون سبباً في سعادته، أي أن توقعات المتعاملين هي أمر «نسبي» يختلف باختلاف الأشخاص.

وبخلاف ما يعتقد البعض بأن الجهات الحكومية ليس لها منافس بحكم طبيعة عملها، فقد تغير مفهوم المنافس في عالم اليوم من «الشخص أو الجهة أو الشركة التي تعمل في نفس المجال وتقدم منتج أو خدمة مشابهة»، وأصبح: «أي جهة أو شخص أو شركة يقارنك بها المتعامل». ومن هذا المنظور الجديد، فإن المتعامل سيقارن الخدمات الحكومية (سواءً في مراكز سعادة المتعاملين، أو مراكز الاتصال، أو الخدمات الذكية/ الإلكترونية) بخدمات البنوك، شركات الاتصالات، شركات الطيران، شركات التوصيل السريع، المطاعم، الفنادق، مراكز صيانة السيارات، وحتى الأسواق التجارية!

لذا فإن تحديد مستوى مرجعي (خط أساس) لتوقعات المتعامل العادي (ذو الخبرة الحياتية والاطلاع المتوسطين)



ملاحظات هامة

1. طوال مراحل رحلة/ تجربة المتعامل وبغض النظر عن طبيعة قناة تقديم الخدمة، فإن هناك توقعين أساسيين يجب مراعاتهما وأخذهما بعين الاعتبار بشكل دائم وفي كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة:

- مراعاة تنوع وتعدد اللغات والثقافات
- مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة

2. يجب على الجهات الحكومية إدراك حقيقة أن توقعات المتعاملين تتطور مع الزمن، أي أن الممارسة أو التطبيق الذي قد يبهز المتعامل اليوم، سيصبح (بعد فترة من الزمن) من التوقعات التي إذا لم تقم الجهة بتحقيقها سبباً في تدمره وعدم رضاه. إن هذه الحقيقة تعني أيضاً أن دليل سعادة المتعاملين هو وثيقة حية سيتم تحديثها وتطويرها باستمرار لاستيعاب المستجدات والتطورات سواءً في توقعات المتعاملين أو في قنوات تقديم الخدمة.

تجدر الإشارة إلى أن المراحل الموضحة في رحلة المتعامل في هذا الجزء من الدليل مبنية أساساً على المراحل الرئيسية الأربعة الموضحة في دليل تطوير الخدمات X (وهي: الحصول على معلومات الخدمة، تقديم طلب الخدمة، التواصل خلال فترة سير الإجراءات، إنجاز الخدمة)، حيث تم تفصيلها والتوسع بها وتقسيمها لتوضيح التوقعات في كل جزئية، كما أن هذه المراحل هي المراحل الأساسية التي من المفترض أن يمر بها المتعامل العادي (إلا أن هذا لا يعني ضرورة مرور جميع المتعاملين بجميع هذه المراحل (فمثلاً سيكون هناك متعاملين لن يقوموا بالاستقصاء عن الخدمة، بل سيذهبون مباشرة إلى المركز، وعلى الجهة أن تكون مستعدة للتعامل مع هذه الفئة من المتعاملين).

تعتبر القنوات التالية القنوات الأساسية لتقديم الخدمات الحكومية في يومنا هذا:

1. مراكز سعادة المتعاملين (باختلاف مواقعها في الدولة)

2. مراكز الاتصال (Call Centers)

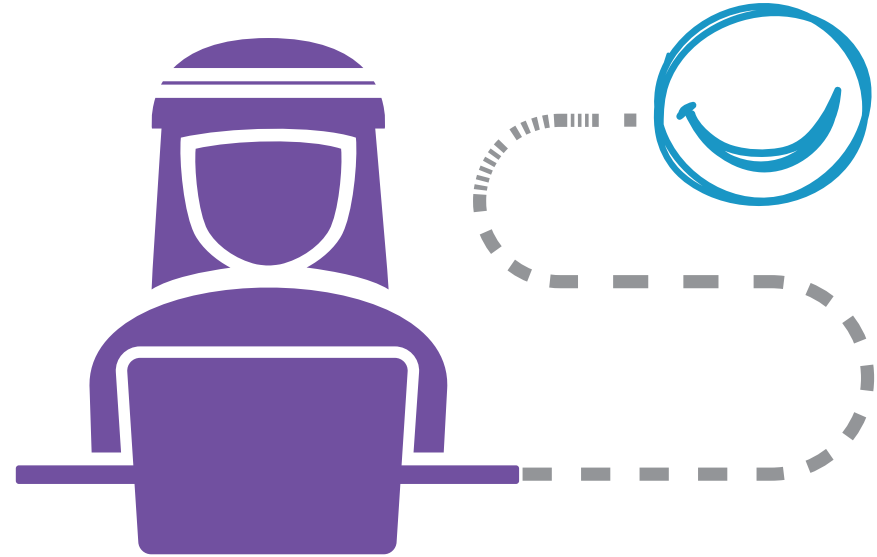
3. منصات الخدمات الذكية / الإلكترونية في المواقع الإلكترونية للجهات وتطبيقات الهاتف الذكي

حيث سنقوم في الفصول التالية من هذا الجزء بتتبع رحلة (تجربة) المتعامل عبر كل قناة من هذه القنوات.



أولاً: المستوى المرجعي لتوقعات المتعامل أثناء رحلته للحصول على خدمة من خلال مراكز سعادة المتعاملين

في هذا الفصل، سنتبع رحلة المتعامل العادي أثناء رحلته للحصول على خدمة من خلال مركز سعادة المتعاملين (بغض النظر عن موقع المركز)، ونفصل توقعاته في كل مرحلة من هذه المراحل. الشكل التالي يوضح المراحل الرئيسية التي يمر بها المتعامل، بدءاً من التوعية والتذكير وانتهاءً بمرحلة ما بعد تقديم الخدمة، كما يوضح أهم التوقعات التي يحملها المتعامل قبل بدء كل مرحلة.





مابعد تقديم الخدمة

- قدرة التعامل على تقييم الخدمة
- قدرة التعامل على تقييم شكوى دون خوف أو رهبة
- قدرة التعامل على تقييم الاقتراحات
- اشراك المتعاملين بإعادة تصميم الخدمات

التواصل والمتابعة

- الشفافية والتغذية الراجعة
- الاستباقية عن وضع المعاملة
- توفير طريقة لمتابعة المعاملة (Tracking) في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة

الانتظار

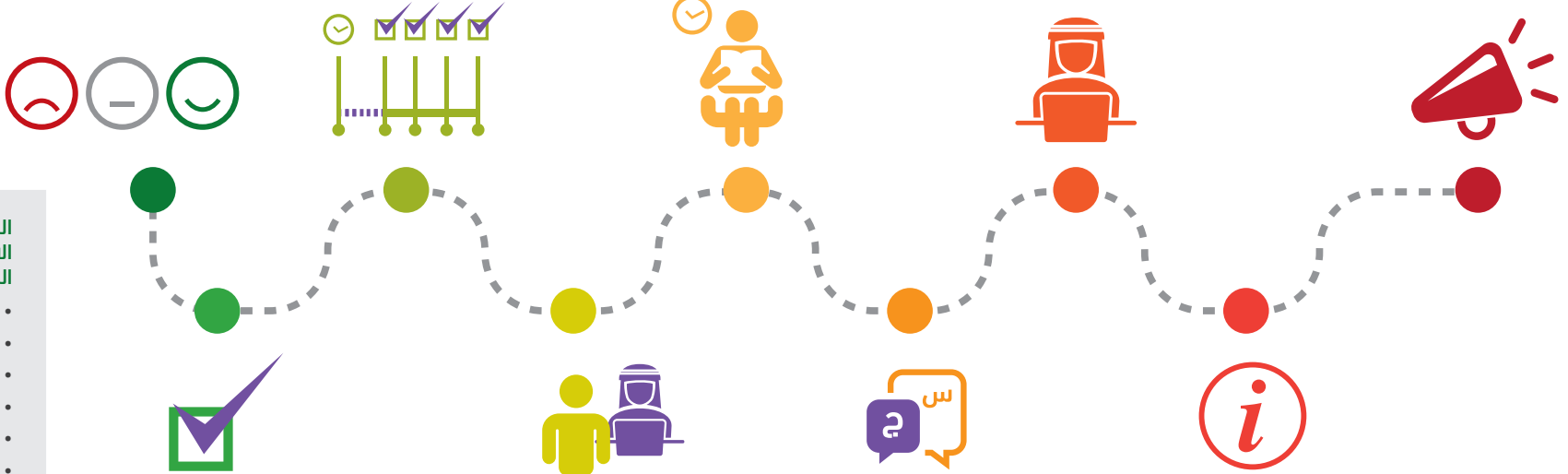
- تقليل وقت الانتظار
- تنظيم تدفق المتعاملين
- توفير قاعة انتظار مريحة
- توفير الخيارات المسلية أثناء الانتظار (تلفزيون، صحف ومجلات، ألعاب)
- توفير خيارات للأكل والشرب (أو الضيافة)
- توفير مرافق مناسبة (دورات مياه، غرف صلاة)

الوصول إلى مركز إسعاد المتعاملين

- ملائمة ساعات العمل لجميع شرائح المتعاملين ومراعاة ظروف عملهم
- وجود أكثر من مركز سعادة المتعاملين تراعي التغطية المناسبة لمناطق الإمارة / المدينة
- سهولة الوصول إلى الموقع
- توفر المواقف

التوعية والتذكير

- إطلاق حملات إعلامية مكثفة من خلال قنوات الاتصال والتواصل
- رسائل تذكير للمتعامل بقرب موعد الخدمة



السمات المتوقعة لموظفي الاستقبال وموظفي إسعاد المتعاملين:

- التحية والترحيب بائتمسامة
- إتقان أكثر من لغة
- الاحترام واللباقة
- العدالة في التعامل
- الإنصات الجيد
- المهنية
- الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين
- الجاهزية والقدرة على الإجابة
- تحمل المسؤولية وعدم التهرب منها
- التفهم والمراعاة
- المبادرة والإيجابية
- الخصوصية
- عدم الانشغال بأمور خاصة

إنجاز الخدمة

- إشعار المتعامل بإنجاز الخدمة
- توفير خيارات تناسب المتعامل لإيصال المنتج النهائي (مثلا الرخصة أو الشهادة أو البطاقة...)
- تقليل الحاجة لمراجعة مركز سعادة المتعاملين مرة أخرى لاستلامها
- توضيح الخدمات المرتبطة أو الخطوات اللاحقة

الحصول على الخدمة

- مكان تقديم الخدمة مكان خال من الحواجز
- الجهوزية والاستعداد (التأكد من عمل النظام والكمبيوتر والانترنت والطابعة وآلة التصوير وتوفير الأوراق وكل الأدوات والأجهزة المساعدة وعدم حدوث أعطال أو تأخير أثناء تقديم الخدمة للمتعاملين)
- توفير العدد الأمثل من موظفي إسعاد المتعاملين
- عدم إعطاء دور المتعامل لمتعامل آخر يعرفه الموظف (الواسطة)
- سرعة تنفيذ الخدمة وتكاملها (تقليل الخطوات اللازمة لتنفيذها وتقليل الحاجة للانتقال من مكتب إلى آخر ومن جهة إلى أخرى ما أمكن)
- الدقة وعدم حدوث أخطاء (وخاصة تلك التي تتطلب مراجعة المركز مرة أخرى)
- المرونة في استيفاء المتطلبات ومراعاة الحالات الفردية (دون الاخلال بالنظام العام)
- توفير خيارات متعددة للدفع

الاستفسار والاستعلام

- توفر مكتب استعلامات في المركز وسهولة الوصول إليه
- معرفة موظفي الاستعلامات وفهمهم للخدمات التي يقدمها المركز، والقدرة على الإجابة بكل كفاءة وأهليه عن أية جزئية

الاستقصاء والتحضير

- توفير شرح كامل ودقيق عن كامل خطوات الخدمة ومراحلها والجهات المشتركة في تقديمها ومتطلبات كل مرحلة بالتفصيل والخدمات المرتبطة بها على الموقع الالكتروني للجهة، أو التطبيق الذكي أو المطبوعات التي توفرها الجهة
- توفير امكانية الاستفسار والسؤال عن الخدمة قبل البدء بتنفيذها (من خلال مركز الاتصال أو قنوات الدردشة على الموقع الالكتروني للجهة)
- أن تكون الأجوبة والمعلومات المقدمة واضحة وصحيحة وكاملة ودقيقة وبشكل سريع



1. التوعية والتذكير

تبدأ رحلة المتعامل مع الخدمة بمرحلة التوعية والتذكير، ويتم في هذه المرحلة خلق الحاجة (أو الفضول) لدى المتعامل للتقدم للحصول على الخدمة. خلال هذه المرحلة، يتوقع المتعامل أن يتم توعيته عن إطلاق خدمة حكومية جديدة أو تعديل خدمة حالية أو تحديد موعد نهائي (deadline) للخدمة، كما يتوقع المتعامل أن تكون الجهة الحكومية مبادرةً واستباقيةً بتذكيره بقرب موعد الخدمة (كقرب انتهاء جواز سفره، قرب انتهاء الإقامة، قرب انتهاء الرخصة التجارية...الخ).

1.1. التوعية

يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بإطلاق حملات إعلامية مكثفة تستهدف جميع شرائح المتعاملين عبر جميع قنوات الاتصال والتواصل المناسبة للتعريف بالخدمة الجديدة أو التعديلات التي طرأت عليها، ومتطلباتها والمواعيد النهائية للتقديم، كما يتوقع المتعامل أن تتم مخاطبته بلغة يفهمها تراعي خلفيته الثقافية والاجتماعية عند التواصل. تعتبر القنوات التالية القنوات التي يتوقع المتعامل أن يتم توعيته من خلالها:

- التلفزيون
- الإذاعة
- الصحف
- محاضرات
- الإعلان من خلال مواقع وحسابات التواصل الإخبارية المحلية ذات المصدقية
- مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالجهة
- الموقع الإلكتروني للجهة
- البريد الإلكتروني
- الرسائل النصية والواتس أب
- إعلانات خارجية (المراكز التجارية والطرق العامة وأماكن تجمع المتعاملين)

2.1. التذكير

كما يتوقع المتعامل أن تبادر الجهة الحكومية بتذكيره بقرب موعد الخدمة من خلال رسائل ذات طابع شخصي، وتعتبر القنوات التالية أكثر القنوات مناسبة لمثل هذه الأنماط من التذكير:

- الاتصال الهاتفي
- التطبيقات الذكية
- الرسائل النصية والواتس اب
- البريد الإلكتروني
- البريد
- الفاكس



أفكار لإسعاد المتعاملين

تخيل أن تقوم وزارة الموارد البشرية والتوطين أو هيئة الإمارات للهوية مثلاً بإطلاق حملات توعية بالأوردو والتاغالوغ (لغة الفليبين) والفارسية في المحطات الإذاعية التي تبث برامجها بهذه اللغات في الدولة.

ملاحظة: على الجهة إيجاد الوسائل والأساليب التي تضمن وصول كل الرسائل التعريفية والحملات الإعلامية والترويجية عن خدمات الجهة إلى موظفي اسعاد المتعاملين لديها، فمن المحرج جداً أن يسأل المتعامل موظف اسعاد المتعاملين عن خدمة جديدة تقوم الجهة بالترويج عنها عبر وسائل التواصل الاجتماعي ثم يكتشف المتعامل أن الموظف لا يدري عن هذه الخدمة. ذلك الموقف يضر جداً بمصدقية الجهة ومصدقية الموظف في آن معاً.



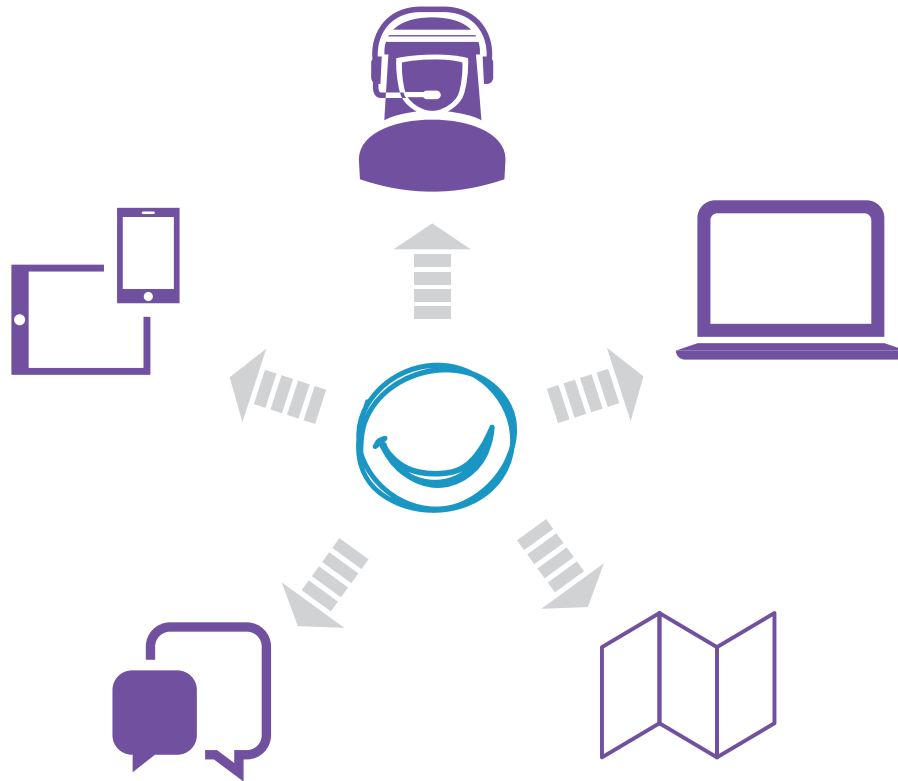
2. الاستقصاء والتحضير لأداء الخدمة

في هذه المرحلة يقوم المتعامل العادي بالبحث أكثر عن متطلبات استيفاء الخدمة، حيث يتوقع أن توفر الجهة معلومات عن متطلبات الخدمة والوثائق المطلوبة والتكلفة وزمن الحصول على الخدمة والخطوات التفصيلية والجهات المشتركة في تقديم الخدمة (إن وجدت) ومدى ضرورة زيارة مراكز سعادة المتعاملين لإتمام الحصول على الخدمة (وتوضيح جميع قنوات تقديم الخدمات التي توفرها الجهة بدلاً من زيارة مراكز سعادة المتعاملين)، ومعلومات التواصل مع الجهة (بريد إلكتروني، هواتف، صناديق بريد، عناوين وإحداثيات مواقع المركز الرئيسي والفروع ومراكز سعادة المتعاملين، ساعات العمل، عناوين قنوات التواصل الاجتماعي)، بحيث تكون هذه المعلومات كاملة وصحيحة ودقيقة ومحدثة ومفصلة وشاملة ويمكن الحصول عليها بشكل سريع وبسيط.

حيث يتوقع أن توفر الجهة هذه المعلومات من خلال:


- الموقع الإلكتروني للجهة (الفصل الثالث من هذا الجزء يوضح بالتفصيل توقعات المتعامل عند زيارة الموقع الإلكتروني / التطبيق الذكي للجهة)
- التطبيق الإلكتروني للجهة
- الأدلة والبروشورات (المطويات) التي تطلقها الجهة
- مراكز الاتصال
- قنوات الدردشة الإلكترونية في موقع الجهة الإلكتروني

ملاحظة : يتوقع المتعامل أن تكون المعلومات متطابقة بغض النظر عن القناة التي استخدمها للحصول على الخدمة (أي ألا يوجد اختلاف بين المعلومات الواردة في الموقع الإلكتروني مثلاً وما يوفره موظف مركز الاتصال من معلومات للمتعامل).





2. الاستقصاء والتحضير لأداء الخدمة

كما يتوقع المتعامل من الموظف (سواءً في مراكز الاتصال أو موظفي الدردشة الإلكترونية على الموقع الإلكتروني) ما يلي: 

- السلام والترحيب والتعريف بنفسه
- إعطاء انطباع أولي متميز
- وضوح وسلامة اللغة والنطق
- الاحترام واللباقة (لجميع الفئات دون استثناء)
- الإنصات الجيد
- المهنية
- التفهم والمراعاة
- الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين ومتطلبات الخدمة
- الجاهزية والقدرة على الإجابة
- المبادرة والإيجابية
- التفاني
- تقديم تجربة مبهرة للمتعامل
- الإبداع والابتكار

في حال قيام المتعامل بالتواصل مع مركز الاتصال بغرض الاستفسار فهو يتوقع ما يلي:

- أن تقوم الجهة بتوفير خدمة مراكز الاتصال لفترات ممتدة (مثلاً العمل بنظام المناوبات لتغطية أوقات المساء والعطل الأسبوعية).
- أن تقوم الجهة بتوفير خطوط مجانية لمراكز الاتصال (800-number).
- أن تقوم الجهة بذكر أرقام مركز الاتصال في منشورات الجهة وفي موقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الإلكتروني الخاصة بها، وخلال حملاتها الإعلانية.
- أن تقوم الجهة بتوفير عدد كافٍ من الخطوط والموظفين بحيث تضمن ألا تكون الخطوط كلها مشغولة دائماً عند الاتصال، وألا تكون فترة الانتظار طويلة ومملة.
- أن تقوم الجهة بتوفير إمكانية التحدث باللغتين العربية والإنجليزية على الأقل في مراكز الاتصال (كما يفضل مراعاة اللغات الأكثر شيوعاً، خصوصاً من الفئات التي تعلم اللغة أنهم من متعلميها الرئيسيين).

ملاحظة: في الفصل الثاني من هذا الجزء سنتناول تجربة المتعامل مع مراكز الاتصال بشكل تفصيلي باعتبارها قناة من قنوات تقديم الخدمات، كما أن الإرشادات الخاصة بموظفي مراكز الاتصال موضحة في الجزء الثالث من هذا الدليل.



3. الوصول إلى مركز إسعاد المتعاملين

في هذه المرحلة يُقرّر المتعامل ترك أعماله ومصالحه والتوجه إلى مركز سعادة المتعاملين. إن أول وأهم سؤال سيظل يشغل باله هو «لماذا يتوجب عليّ الحضور بشكل شخصي للحصول على الخدمة؟ لماذا لا أستطيع الحصول عليها من دون الحاجة إلى القدوم إلى المركز؟». هذا السؤال المحوري والمهم يجب أن يبقى في صميم تفكير الجهات الحكومية عند إعادة تصميم خدماتها، بحيث يكون «تقليل حاجة المتعامل إلى زيارة مراكز سعادة المتعاملين وتوفير قنوات بديلة» من أهم أهداف مشاريع ومبادرات تطوير الخدمات.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن تطور الجهة جميع خدماتها بحيث يستطيع المتعامل الحصول على كل الخدمات من دون الحاجة إلى القدوم إلى مركز سعادة المتعاملين
- تخيل قيام الجهة بتوفير مكتب متنقل يزور الأحياء والمناطق المختلفة لتقديم الخدمة لأهالي تلك المناطق
- تخيل أن تقوم الجهة بالتنسيق مع هيئة الطرق لضمان وجود موقف حافلات أمام المبنى مباشرة حتى لا يضطر المتعاملون للمشى لمسافات طويلة (خصوصاً أثناء أشهر الصيف)

المدينة، لتكون قريبة من تجمعات المتعاملين، وأن يكون الوصول إليها ميسراً خالياً من التعقيد، ويراعي مختلف وسائل المواصلات (النقل الخاص والعام)، بالإضافة إلى تحديد موقع المراكز على الخرائط الإلكترونية ووضع لوحات إرشادية على الطرق للوصول إلى المركز.

عند وصول المتعامل إلى المركز (في حال قدومه بسيارته) فمن البديهي أن يتوقع توفر مواقف سيارات كافية ومناسبة (مظللة) وقريبة من المدخل، (أو أن توفر الجهة خدمة صف السيارات في حال عدم توفر مواقف قريبة)، كما يتوقع المتعامل أن تكون المراكز مهيأة لاستقبال كبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة.

في حال وجود سبب لا يمكن تجاوزه يتطلب حضور المتعامل إلى مركز سعادة المتعاملين، فعلى الجهة أن تقوم بتوضيحه للمتعامل خلال المرحلتين السابقتين (مرحلة التوعية والتذكير ومرحلة الاستفسار) حيث أن الشفافية ستساعد في تقبله للأمر وتجعله أكثر إيجابية.

في هذه المرحلة، يتوقع المتعامل أن تراعي الجهات الحكومية ظروف عمله، وأن توفر أوقات عمل مرنة تراعي وتلائم مختلف شرائح المتعاملين (أوقات عمل أطول، توفير مناوبات عمل ليلية، توفير مناوبات عمل خلال العطل الأسبوعية) كتلك التي تقدمها الشركات الخاصة (كشركات الاتصالات والبنوك).

كما يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بمراعاة ودراسة العامل الجغرافي وتوزيع مراكز سعادة المتعاملين في الإمارة /



4. الاستفسار والاستعلام



المتعامل بشكل عام لديه ميل طبيعي للاستفسار والاستعلام بمجرد دخوله إلى مركز سعادة المتعاملين، فهو قد يريد معرفة مكان تقديم الخدمة، أو التأكد من متطلبات الخدمة، أو الاستفسار عن جزئية معينة، وعليه فإن المتعامل يتوقع وجود مكتب الاستقبال والاستعلامات بمكان واضح وسهل الوصول بمجرد دخوله إلى المركز، ويتوقع وجود لوحات إرشادية وخريطة للمكتب وبروشورات، توضح أين يذهب بكل سهولة ويسر، كما يتوقع أن تكون هذه اللوحات بلغة يفهمها.

عند تعامله مع موظف الاستقبال والاستعلامات، فإن المتعامل يتوقع أن يتمتع الموظف بالسمات التالية:



- المبادرة بالتحية والترحيب بابتسامة.
- أن يترك انطباعاً أولياً متميزاً.
- إتقان أكثر من لغة.
- الاحترام واللباقة.
- العدالة في التعامل.
- المهنية.
- المبادرة والإيجابية وحب المساعدة.
- الإنصات الجيد.
- الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين والخدمات المقدمة وأماكن تقديمها وموظفي إسعاد المتعاملين الموجودين في المركز، ومرافق المركز.
- الجاهزية والقدرة على الإجابة على الأسئلة والاستفسارات.
- تحمل المسؤولية وعدم التهرب منها.
- التفهم والمراعاة.
- احترام الخصوصية.
- التقاني.
- عدم الانشغال بأمور خاصة.
- الإبداع والابتكار لتقديم تجربة مبهرة.

ملاحظة هامة

على الجهة مراعاة أن تكون اللوحات الإرشادية والمطبوعات الصادرة عنها مكتوبة بلغة سليمة وصحيحة وخالية من الأخطاء (سواء اللغة العربية أو الإنجليزية أو أي لغة أخرى تقرر الجهة استخدامها)، حتى وإن تطلب الأمر الاستعانة بمتترجمين محترفين، فاستخدام لغة ركيكة وخاطئة يعتبر من الأمور غير المقبولة ولا يمكن التهاون بها، حيث أن الجهات الاتحادية تعتبر واجهة للدولة.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل موظفاً من الإدارة المالية ماراً بالصدفة قرب متعامل، فلاحظ أن المتعامل يبدو عليه علامات الحيرة أو أنه ينظر إلى الإرشادات أو الخريطة ويبدو أنه يحتاج إلى مساعدة، فيبادر بالتوجه إليه ويعرض عليه مساعدته، ثم يقوم بأخذه بنفسه إلى المكتب الذي يود الذهاب إليه.
- تخيل موقفاً يقوم فيه موظف الاستعلامات بمساعدة شيخ مسن أو عامل بسيط يصعب التواصل معه بسبب اللغة، فيحاول فهم الخدمة التي يريدتها ويتأكد من استيفائه للوثائق المطلوبة، ثم يقوم بمرافقته إلى موظف إسعاد المتعاملين فيشرح له احتياجات المتعامل والخدمة التي يريدتها ويتأكد من حصوله عليها.
- تخيل أن تقوم الجهة بتطوير تطبيق ذكي يعطي المتعامل تعليمات وإرشادات تفصيلية (باللغة التي يختارها) بمجرد دخوله إلى المركز وتحديده للخدمة التي يريد القيام بها.
- تخيل أن تقوم الجهة بتوفير منصات تفاعلية لمساعدة المتعاملين والإجابة على استفساراتهم.
- تخيل أن تُوظف الجهة موظفاً متخصصاً في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن تقوم بعمل جدول زيارات دوري لهذا الموظف لمراكز سعادة المتعاملين التابعة لها ونشره للجمهور، وفتح الباب للمتعاملين ذوي الاحتياجات الخاصة لحجز مواعيد مسبقة.



قصة سعيدة:

عند زيارة عائلة أحمد (أحمد وزوجته وابنتهما سيف ذو 3 سنوات) ماليزيا، نزلت العائلة في فندق - ريتز كارلتون - وفي اليوم الثاني من الزيارة ذهبت العائلة إلى حديقة الحيوانات، فابنتهما سيف مولع بالفيلة ويتحين رؤيتها منذ وصولهم كوالالمبور، وكم كانت خيبة أمه كبيرة عندما وصلوا متأخرين إلى الحديقة ولم يسمح لهم بالدخول، فانفجر بالبكاء من بوابة الحديقة إلى أن وصلوا إلى الفندق، وبمجرد دخولهم إلى الفندق لاحظ أحد موظفي الاستقبال حالة سيف فذهب واستفسر من والده فشرح له ما حدث وعن مدى حب سيف للفيلة.

وبعد أقل من ساعة فوجئ كل من سيف ووالديه بقدم مدير الفندق حاملاً معه لعبة ضخمة على شكل فيل هدية لسيف، كما أنه أعطى توجيهاته إلى موظفي تنظيف وترتيب الغرف بأن يقوموا بتشكيل كافة المناشف والمناديل في الغرفة على شكل قطع من الفيلة متعدد الأحجام! فما كان من والدة سيف إلا أن قامت بتصوير اللعبة والمناديل ووضع الصور على الفيسبوك ومشاركة أصدقائها هذه الحادثة الاستثنائية التي أسعدتهم.



5. الانتظار

جميعنا يتفق على أن وقت الانتظار هو من أكثر الأمور التي تسبب إزعاج المتعاملين، وعليه فإن الوضع الأمثل (الذي على الجهات أن تعمل على تحقيقه عند إعادة تصميم خدماتها) هو ألا يكون هناك أي وقت للانتظار إطلاقاً، أو تقليله ما أمكن. ومن الأمور التي يتوقعها المتعامل في هذا المجال أن يكون عدد موظفي إسعاد المتعاملين في المركز مناسباً لحجم العمل (ولتحقيق ذلك على الجهات عمل دراسات قياس حجم العمل ودراسات الطاقة الاستيعابية وأوقات الذروة واحتساب العدد الأمثل من الموظفين)، الأمر الذي سيقبل وقت الانتظار، كما أن السرعة في تقديم الخدمة ستقلل أيضاً وقت الانتظار.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن تقوم جهة تعتبر فيها فئة المتعاملين من النساء اللاتي يصطحبن أطفالاً صغاراً من الفئات الرئيسية التي تراجع الجهة باستمرار وكثافة بتوفير ألعاب أطفال في إحدى زوايا قاعة الانتظار، وجليسة للأطفال في منطقة الألعاب حتى تتم الأمهات الخدمة بسهولة ويسر وطمأنينة.
- تخيل أن يقوم مركز سعادة متعاملين معني بتنفيذ خدمات عائلية بإحضار بهلواناً أو مهرجاً أو شخصيات كرتونية بشكل فجائي للعب مع الأطفال وتوزيع هدايا عليهم، أو إحضار لاعب مشهور للسلام على المتعاملين.
- تخيل أن تقوم جهة حكومية أغلب مراجعيها من العمال البسطاء بتقديم الماء والعصير البارد (أو حتى بعضاً من الفاكهة) وبشكل مجاني أثناء أشهر الصيف.

أما في حال اضطر المتعامل للانتظار فإن أقل ما يتوقعه هو وجود نظام لتنظيم تدفق المتعاملين (queuing system)، ووجود قاعة انتظار مريحة تتوافر فيها خيارات للتسوية المفيدة أثناء الانتظار (تلفزيون، صحف ومجلات، ألعاب، كمبيوترات لوحية، إنترنت مجاني، شاحن هاتف.... إلخ)، وخيارات مناسبة للأكل والشرب، بالإضافة إلى توفير مرافق مناسبة ونظيفة (دورات مياه، غرف صلاة، مكتبة ووسائل للمعرفة، مركز رجال الأعمال).

كما يتوقع المتعامل أن تكون الجهة قد حددت هدفاً لوقت الانتظار (Target)، وأن يكون هناك جهاز توقيت واضح ومرئي يبين معدل وقت الانتظار الحالي في القاعة.

كما يتوقع وجود لوحات إرشادية في قاعة الانتظار توضح له حقوقه كمتعامل، و قنوات التواصل والاتصال في حال وجود اقتراح أو شكوى أو ملاحظة.

ملاحظة: تُنصح الجهات بدراسة تطبيق نظام لأخذ المواعيد للخدمات التي تتطلب أكثر من 15 دقيقة لتنفيذها، وذلك لتجنب المتعاملين فترات الانتظار الطويلة، وفي هذه الحالة فإن المتعامل يتوقع أن تقوم الجهة بإعلامه عن هذا النظام من خلال جميع القنوات التي توضحها في المرحلتين الأولى والثانية.

قصة سعيدة:

تُطبّق بعض الجهات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فكرة «المرحّب أو المستضيف»، وهو موظف يقوم بالتجول بين المتعاملين أثناء انتظارهم في قاعة الانتظار، حيث يتأكد من وجود كافة الأوراق والمستندات المطلوبة للخدمة لكل متعامل، وذلك لتوفير الوقت وتجنب الحالات التي قد يحدث فيها أن ينتظر المتعامل إلى أن يحين دوره ثم يتفاجأ بعدم اكتمال أوراقه.





6. الحصول على الخدمة

عند وصول المتعامل إلى مكان تقديم الخدمة، فإن أول ما يتوقعه هو أن يكون مكان تقديم الخدمة مكان خالي من الحواجز حسب توجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حفظه الله، ويتوقع أن يعمل كل من نظام الحاسب الآلي والبرامج والإنترنت والطابعة وآلة التصوير، كلها بصورة ممتازة وسريعة ومن دون أعطال. كما يتوقع توافر الأوراق والأقلام وكل الأدوات المكتبية والأجهزة المساعدة، فلا تكون سبباً لأي تأخير أثناء تقديم الخدمة، بمعنى آخر، يتوقع المتعامل أن يكون موظف إسعاد المتعاملين وأدواته في كامل الجهوية والاستعداد والترتيب.

- كما يتوقع أن تكون الجهة قد درست السيناريو الخاص بتعطيل الأجهزة أو الأنظمة، وجهزت خططاً بديلة تضمن سير العمل من دون أن يتأثر المتعاملين، وبالتالي لا يتفاجأ موظف إسعاد المتعاملين في حال تعطل النظام، بل يتدارك المشكلة بكل سلاسة ويسر وبحسب الإجراءات المخططة لمثل هذه الحالات (خطط ضمان استمرارية الأعمال وعدم انقطاع الخدمة).
 - وكما تم توضيحه في مرحلة الانتظار، فإن المتعامل يتوقع أن تكون الجهة قد قامت بدراسات تحليلية مفصلة (دراسات محاكاة، تحليل إحصائي، دراسات الوقت والحركة) لمعرفة حجم العمل في مراكز سعادة المتعاملين، وذلك لتوفير العدد الأمثل من موظفي إسعاد المتعاملين، كما يتوقع أن تكون الجهة قد أعدت خطط طوارئ للتعامل مع الحالات غير الاعتيادية عندما يزيد حجم العمل عن الحجم الطبيعي أو المتوقع.
 - وفي حالة الخدمات المشتركة التي يتطلب الحصول عليها اشتراك أكثر من جهة فيها، يتوقع المتعامل أن تقوم هذه الجهات بتنفيذ دراسات مشتركة لخط سير الخدمات (رحلة المتعامل) وتحليلها وإعادة تصميمها بهدف تحقيق سرعة تنفيذ الخدمة وتكاملها وتقليل الخطوات اللازمة لتنفيذها وتقليل الحاجة للانتقال من مكتب إلى آخر ومن جهة إلى أخرى ما أمكن.
 - وأخيراً، فإنه يتوقع توفير خيارات متعددة لدفع الرسوم بسهولة ويسر، ومن دون تعقيدات (من ذلك قبول بطاقات الاعتماد، وجود جهاز للصراف الآلي، الدفع عن طريق الهاتف...).
 - أما بخصوص ما يتوقعه المتعامل من موظف إسعاد المتعاملين، فهو يتوقع ما يلي:
- أن يتم الترحيب به بابتسامة، وأن يقوم الموظف بالتعريف بنفسه (ووضع دبوس التعريف).
 - أن يتقن الموظفون بالمركز أكثر من لغة (خصوصاً تلك الأكثر شيوعاً).
 - أن يتم التعامل معه باحترام ولباقة.
 - أن يترك الموظف انطباعاً أولياً متميزاً.
 - المهنية في التعامل، وذلك يشمل:
 1. توفير الخصوصية.
 2. عدم الانشغال بأمر خاصة (مثل الهاتف، أو المحادثات الجانبية مع الزملاء، أو الأكل، أو أخذ استراحات كثيرة ومتكررة وطويلة).
 3. الدقة وعدم حدوث أخطاء (خصوصاً تلك التي تتطلب مراجعة المركز مرة أخرى).
 4. الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين والخدمات المقدمة، والقدرة على الإجابة على الأسئلة والاستفسارات.
 5. تحمل المسؤولية وعدم التهرب منها.
 6. العدالة في التعامل (ويشمل ذلك عدم إعطاء دوره لمتعامل آخر يعرفه الموظف (الواسطة)).
 - المبادرة والإيجابية وحب المساعدة.
 - الإنصات الجيد لمتطلباته وأسئلته.
 - التفهم والمراعاة والمرونة في استيفاء المتطلبات ومراعاة الحالات الفردية (من دون إخلال بالنظام).
 - الابتكار في تقديم الخدمة.
 - التفاني في إسعاد المتعامل.
 - تقديم تجربة مبهرة للمتعامل.

ملاحظة: تم تضمين بعض الإرشادات الخاصة بموظفي إسعاد المتعاملين في الجزء الثالث من هذا الدليل



6. الحصول على الخدمة



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن يلاحظ موظف (أثناء إدخال بيانات، أو التدقيق على الوثائق) أن اليوم يصادف عيد ميلاد المتعامل الذي أمامه، فيقوم بتهنئته ويقدم له هدية رمزية (أو مثلاً تقديم هدية رمزية عندما يحضر مندوب الشركة لتجديد رخصة العمل بمناسبة مرور السنة العاشرة على تأسيس الشركة).
- تخيل أن يقوم الموظف وأثناء تقديمه الخدمة للمتعامل بمفاجأته وسؤاله سؤالاً ثقافياً خفيفاً (مثلاً: في أي عام تأسست دولة الإمارات، ما هي آخر إمارة انضمت إلى الاتحاد، ماهي مكونات معادلة سعادة المتعاملين، كم مرة فازت الإمارات بكأس الخليج....) وإعطائه هدية رمزية في حال أجاب إجابة صحيحة.
- تخيل أن يقوم موظف إسعاد المتعاملين بعمل في ترخيص المركبات وأثناء تجديده رخصة سيارة أحد المتعاملين (وبعد أن لاحظ أن المتعامل لم يسجل عليه أي مخالفة خلال الخمس سنوات الماضية) (أو أثناء تجديد المتعامل للرخصة التجارية لشركته والتي لم تحصل على أي مخالفة خلال السنوات الخمس السابقة) بشكر المتعامل والثناء عليه وتقدير احترامه للقوانين وتقديم هدية رمزية له (أو حتى تخيل أن يقف في منتصف القاعة ويقوم بعمل إعلان صغير لجمهور المتعاملين الموجودين يشير به إلى إنجاز المتعامل ويشكره أمامهم).
- تخيل أن يأتي مدير مركز اسعاد المتعاملين بالاعتذار شخصياً للمتعاملين الغاضبين نتيجة تعطل نظام الحاسوب في المركز، ثم يقوم بإبلاغهم أنه سيتم تخفيض الرسوم على معاملاتهم لهذا اليوم بنسبة 50%، كما يتعهد بأن يتكفل المركز بإرسال الوثائق لهم فور جهوزها مجاناً.
- تخيل حدوث خطأ في معاملة ما، فيقوم مدير المركز بالاتصال شخصياً مع المتعامل لشرح الموقف وعرض خيارات وحلول مناسبة (منها تنفيذ الخدمة من دون الحاجة إلى حضور المتعامل إلى المركز مرة أخرى، أو أن يتم تنفيذ معاملته بمجرد وصوله على المركز ومن دون أن يضطر للانتظار، إلغاء الرسوم على تلك المعاملة....).

قصة سعيدة:

في أحد الفنادق، سأل أحد النزلاء موظف الاستقبال عن صحيفة معينة اعتاد أن يقرأها كل صباح، حيث صودف أن الفندق لا يوفر هذه الصحيفة للنزلاء، فاعتذر منه الموظف، ثم قام الموظف بوضع ملاحظة في النظام وإرسال بريد إلكتروني لجميع موظفي الفندق يخبرهم برغبة النزيل، فما كان من أحد الموظفين إلا أن بادر بالتطوع وشراء الصحيفة من الكشك في محطة المترو التي يستخدمها كل صباح وتركها أمام غرفة النزيل ولمدة 4 أيام متتالية!!





7. التواصل والمتابعة



من المعروف أن هناك خدمات حكومية لا تنتهي بنفس اليوم الذي بدأ فيه المتعامل إجراءات الحصول على الخدمة، وعليه فإن أول شيء يتوقعه المتعامل هو أن تكون هذه الخدمات هي من أولويات الجهة عند إعادة تصميم خدماتها وذلك لإيجاد طرق لتبسيطها وتسريعها.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن تقوم ممرضات في مستشفى بإرسال رسالة تهنئة بالشفاء (رسالة موقعة، أو رسالة صوتية أو مقطع فيديو مصور) وباقية ورد لمريضة كانت قد عانت بعض الصعوبات الصحية بعد العملية الجراحية التي أجرتها في المستشفى.
- تخيل أن تقوم الجهات التي تقدم خدمات خاصة بالمواليد الجدد، أو خريجي المدارس، أو خريجي الجامعات، أو الذين حصلوا على أول وظيفة لهم في حياتهم، أو الذين تزوجوا حديثاً أو الذين تملكوا منزلاً جديداً.... تخيل أن تقوم هذه الجهات بإرسال رسائل تهنئة شخصية أو تقديم هدايا رمزية تناسب مع المناسبة (مثلاً: منتجات خاصة أطفال، أدوات منزلية...).

كما يتوقع أن تقوم الجهة بالتواصل معه استباقياً عند حدوث أي تحديث أو تغيير على وضعية طلب الخدمة أو انتقاله من مرحلة إلى أخرى، كما يتوقع أن توفر الجهة آلية أو نظام يمكنه من متابعة معاملته ومدى التقدم الحاصل بها (تماماً مثل نظام تتبع الشحنات البريدية الذي تقدمه شركات التوصيل، فبمجرد أن يضع المتعامل رقم الإرسالية في النظام يقوم النظام بإخباره متى خرج الطرد من مركز الاستلام ومتى تم استلامه في المطار ومتى تم التدقيق عليه من الجمارك ومتى تم وضعه في الطائرة، وماهي المحطة القادمة.... إلخ).

قصة سعيدة:

بعد قضاء عائلة مبارك يوم طويل وسعيد ومرهق في مدينة ديزني الترفيهية، وعند خروجهم اكتشف مبارك أنه نسي تماماً أين قام بصف سيارته وبدأ يبحث، وبعد مضي 3 دقائق لاحظ أحد حراس البوابة ذلك فقام بإبلاغ مديره، فما كان من المدير إلا أن استقل عربة جولف صغيرة وأخذ مبارك وعائلته في جولة في أرجاء المواقف حتى عثر عليها بعد بحث استمر 10 دقائق.





8. إنجاز الخدمة

وأخيراً، فإن المتعامل يتوقع أن تقوم الجهة بالتواصل معه عند انتهاء الخدمة (هاتفياً أو عبر البريد الإلكتروني، أو الرسائل النصية...) وتوضيح المراحل القادمة، وتوفير خيارات مناسبة ومتنوعة لإيصال المنتج النهائي له (كالرخصة أو الشهادة أو البطاقة....) بحيث تقلل حاجته لمراجعة مركز سعادة المتعاملين مرة أخرى لاستلامها، بالإضافة إلى توضيح استخدامات مخرجات الخدمة والإجراءات المتبعة في حال فقدانها أو تلفها.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن يبادر موظف إسعاد المتعاملين الذي قدم الخدمة للمتعامل بالتواصل معه (هاتفياً أو بريد الكتروني) في حال حصول تأخير غير متوقع على معاملته، وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك والإجراءات التي ستقوم بها الجهة لتصحيح الوضع.
- تخيل موظف إسعاد المتعاملين انتهى من تنفيذ معاملة طلبها متعامل (هذه المعاملة هي المرحلة الأولى من الخدمة الكلية التي يعكف المتعامل على إنهاؤها (حيث أن المرحلة الثانية تتطلب التوجه إلى جهة حكومية أخرى واستكمال المعاملة) تخيل أن يبادر الموظف شخصياً بالاتصال بموظف إسعاد المتعاملين في الجهة الحكومية الأخرى ويشرح له معاملة المتعامل ويستفسر عن متطلبات استيفاء الخدمة قبل ذهاب المتعامل إلى تلك الجهة... وحتى أن يقوم بإعطاء اسم الموظف للمتعامل كي يذهب ويتواصل معه مباشرة.

قصة سعيدة:

قررت إحدى المدن الأمريكية الصغيرة (والتي تعتمد على السياح الذين يعبرونها بمركباتهم في طريقهم إلى وجهات أخرى أكبر) أن تخفف من طابع الجدية المستخدم في المعاملات الحكومية، وقررت استخدام لغة ومصطلحات ذات طابع فكاهي / كوميدي يرسم الابتسامة على الوجوه في صيغ المخالفات المرورية التي تعطى للمخالفين (كمخالفات السرعة، الوقوف الخاطئ، حزام الأمان...) حيث كتبت في إحدى المخالفات: «لحسن حظك أننا لا نسجن الذين لا يضعون حزام الأمان في مدينتنا... شكراً لك مقدماً على مساهمتك بـ 100 دولار لصيانته هذا الشارع نتمنى لك يوماً سعيداً ورحلة آمنة»





9. ما بعد تقديم الخدمة



إن التعامل الإيجابي (سنتطرق إلى كيف يُمكن للجهة أن تجعل من متعاملها متعاملين إيجابيين في الجزء الثاني من هذه الدليل) يرغب ويتوقع أن تتاح له الفرصة لتقييم الخدمة التي حصل عليها بشكل سريع وفعال (أجهزة ذكية لتقييم الخدمة، مكالمات هاتفية، استبيانات عبر البريد الإلكتروني...), كما يتوقع أن تقوم الجهة بتفعيل عدة قنوات في حال رغب في تقديم اقتراح (وفي هذه الحالة، فهو يتوقع أن يتم التواصل معه لاطلاعه على ما فعلته الجهة باقتراحه)، أو في حال أراد التقدم بشكوى أو ملاحظة - وفي هذه الحالة يتوقع أن يتم التواصل معه للاستفسار عن طبيعة المشكلة، ومن ثم كيف سيتم حلها.

كما لا يمانع التعامل الإيجابي (بل وفي بعض الأحيان يتوقع) أن تتم استشارته وأخذ ملاحظاته وآرائه عند إعادة تصميم الخدمات لتصبح أكثر سهولة ومراعاة لاحتياجاته ومتطلباته.

قصة سعيدة:

لاحظ مديرو إحدى محطات الوقود في الولايات المتحدة والتي تطبق نظاماً لمسح آراء المتعاملين عن طريق الاستبيانات والمقابلات، أن نسبة التجاوب بانخفاض مستمر، وذلك لاستعمال السائقين وعدم رغبتهم في التأخر، ففكروا في أساليب لرفع هذه النسبة وقاموا بتجربة الفكرة التالية:

قاموا بتدريب الموظفين (الذي يقومون بمقابلة المتعاملين وتعبئة الاستبيان) على مسح زجاج السيارات، ثم عرضوا خدمة تنظيف الزجاج بشكل مجاني على السائقين (بعد الانتهاء من تعبئة الوقود)، حيث يقوم الموظف وأثناء مسح الزجاج بالحديث مع المتعامل وسؤاله الأسئلة الواردة في الاستبيان بشكل غير مباشر. وبعد تطبيق هذه الفكرة لاحظت الإدارة ارتفاع نسبة التجاوب والمشاركة حيث لم يمانع السائقون بالتأخر لبضعة دقائق أثناء تنظيف زجاج مركباتهم.



أفكار لإسعاد المتعاملين

- تخيل أن يقوم مدير الجهة شخصياً باستقبال متعامل بسيط تشجع وتقدم بشكوى على موظف عامله بأسلوب غير لائق أو غير عادل، واعتذر عما بدر من الموظف وقدم للمتعامل هدية رمزية.
- تخيل أن يكتشف متعامل أنه فقد محفظته في مركز سعادة متعاملين، فقام بالاتصال والسؤال عنها، وبعد تلقي الاتصال يقوم الموظف الذي استقبل الاتصال بإرسال بريد الكتروني إلى جميع زملائه في العمل يخبرهم عن المحفظة المفقودة ومواصفاتها، حيث يطلقون حملة للبحث عنها، كما يقوم بإخبار أفراد الأمن والحراسة الذين قاموا بمراجعة تسجيلات الكاميرات وقت زيارة المتعامل للمركز. وبعد أن يتم العثور عليها يقوم الموظف بالتواصل مع المتعامل ليبلغه عن العثور على المحفظة، ويسأله كيف يفضل أن يتم تسليمها له (تخيل أن يعرض عليه أيضاً أن تتولى الجهة توصيل المحفظة حتى باب بيته مجاناً).



9. ما بعد تقديم الخدمة



أفكار لإسعاد المتعاملين



تخيل أن تقوم الجهات بتخصيص قسم خاص في موقعها الإلكتروني / تطبيقها الذكي لتقييم خدماتها من قبل المتعاملين ومشاركة المتعاملين الآخرين تجربتهم عند تقدمهم للحصول على خدمة (Reviews) - كتلك التي تستخدم في مواقع تقييم الفنادق والمطاعم

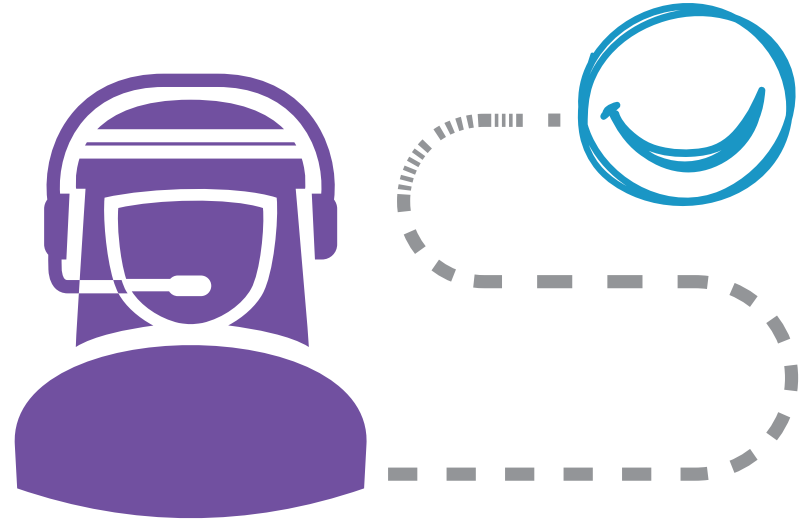
The screenshot displays the TripAdvisor interface for Mauritius. At the top, it shows the number of reviews (2,050) and a search bar. Below the search bar, there are several hotel listings with their respective ratings and review counts. The main content area features a detailed review for the Beachcomber Le Mauricia Hotel, including a 5-star rating and a positive comment about the food and staff. Another review for LUX Grand Gaube is also visible, showing a 5-star rating and a positive comment about the first experience in Mauritius.

تقييم المسافر	عدد التقييمات	الموسم	اللغة
ممتاز	1,233	مارس - مايو (531)	كل اللغات
جيد جداً	569	يونيو - أغسطس (619)	العربية (0)
متوسط	179	سبتمبر - نوفمبر (410)	فرنسية (955)
ضعيف	41	ديسمبر - فبراير (490)	إنجليزية (720)
مروع	28	الأسفاه (205)	الهندي



ثانياً: توقعات المتعامل أثناء رحلته للحصول على خدمة (أو تقديم شكوى) من خلال مراكز الاتصال

بعد أن فصلنا توقعات المتعامل خلال رحلته في مركز سعادة المتعاملين، ننتقل الآن إلى تتبع رحلته للحصول على خدمة من خلال مركز الاتصال وتوقعاته في كل مرحلة من المراحل. الشكل التالي يُفصل المراحل الرئيسية التي يمر بها المتعامل، كما يوضح أهم التوقعات التي يحملها المتعامل قبل بدء كل مرحلة.





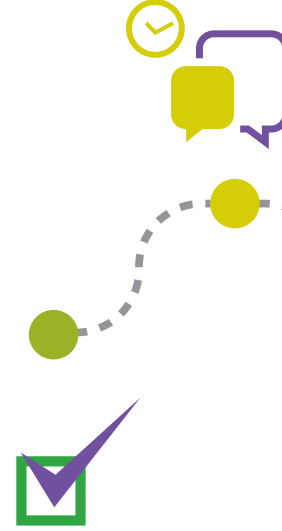
السمات المتوقعة لموظفي الاستقبال وموظفي إسعاد المتعاملين:

- السلام والترحيب والتعريف بنفسه
- الاحترام واللباقة (لجميع الفئات دون استثناء)
- الإنصات الجيد
- المهنية
- الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين ومتطلبات الخدمة
- الجاهزية والقدرة على الإجابة
- التفهم والمراعاة
- المبادرة والإيجابية

تجدر الإشارة إلى إن توقعات المتعامل أثناء تعامله مع مراكز الاتصال تتطابق مع توقعاته أثناء رحلته للحصول على الخدمة من خلال مراكز سعادة المتعاملين في مراحل: التوعية والتذكير، الاستقصاء والتحضير، وما بعد تقديم الخدمة حيث يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بالإعلان عن إمكانية تنفيذ الخدمات (أو تقديم الشكاوى) عبر مركز الاتصال من خلال الحملات الإعلامية وعلى موقع الجهة الإلكتروني، ومن خلال مواقع التواصل الإلكتروني، كما يتوقع أن تقوم الجهة بذكر أرقام التواصل مع مركز الاتصال في منشورات الجهة وفي موقعها الإلكتروني ومواقع التواصل الإلكتروني الخاصة بها، وخلال حملاتها الإعلانية.

التواصل أثناء الانتظار

- التواصل خلال فترة سير الإجراءات
- مدة الانتظار بين مراحل تقديم الخدمة



إنجاز الخدمة

- إتمام إجراءات الدفع باستخدام أي من وسائل الدفع (مثلًا: بطاقات الإئتمان وغيرها)
- توفير خيارات تناسب المتعامل لإيصال المنتج النهائي (مثلًا الرخصة أو الشهادة أو البطاقة) وتقليل الحاجة لمراجعة مركز إسعاد المتعاملين لاستلامها
- توضيح الخدمات المرتبطة أو الخطوات اللاحقة
- سرعة تنفيذ الخدمة وتكاملها (تقليل الخطوات اللازمة لتنفيذها وتقليل الحاجة لتحويل الاتصال من شخص إلى آخر)
- الدقة وعدم حدوث أخطاء
- الحصول على المعلومة / الخدمة من أول اتصال
- المرونة في استيفاء المتطلبات ومراعاة الحالات الفردية (دون إخلال بالنظام العام)

بدء المحادثة

- اللغات
- الترحيب بالمتعامل
- توفر بيانات المتعامل



بدء الخدمة

- المعرفة بالخدمات والإجراءات وتوفير جميع المعلومات بشأن متطلبات إنجاز الخدمة
- تعبئة طلب تقديم الخدمة



الاتصال

- سهولة الاتصال
- خطوط مجانية
- ساعات العمل
- فترة انتظار المتعامل قبل الرد على الاتصال



2. بدء المحادثة

يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بتوفير إمكانية التحدث باللغتين العربية والإنجليزية على الأقل في مراكز الاتصال، (كما يفضل مراعاة اللغات الأكثر شيوعاً، خصوصاً من الفئات التي تعلم الجهة أنها من متعاملها الرئيسيين، وذلك يتطلب أن تكون الجهة قد طلت متعاملها وصنفتهم وتعرفت على خلفياتهم الثقافية ولغاتهم).

عادة ما تقدم الخدمة عبر مركز الاتصال، إما من خلال موظف مركز الاتصال، أو عبر نظام آلي تفاعلي، حيث تتمحور توقعات المتعامل حول ما يلي:

1.2 عند بدء المحادثة مع موظف مركز الاتصال، يتوقع المتعامل ما يلي:

- السلام والترحيب والتعريف بنفسه
- إعطاء انطباع أولي متميز
- وضوح الصوت وسلامة اللغة والنطق
- الاحترام واللباقة (لجميع الفئات دون استثناء)
- الإنصات الجيد
- المهنية
- الخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين ومتطلبات الخدمة
- الجاهزية والقدرة على الإجابة
- التفهم والمراعاة
- المبادرة والإيجابية
- التفاني
- تقديم تجربة مبهرة للمتعامل
- الإبداع والابتكار

1. الاتصال

عندما يقرر المتعامل العادي الاتصال مع مركز الاتصال، فإن توقعاته تتمحور حول:

- **ساعات عمل مراكز الاتصال:** أن تقوم الجهة بتوفير خدمات مركز الاتصال لفترات ممتدة (العمل بنظام المناوبات لتغطية أوقات المساء والعطل الأسبوعية) مراعاة للظروف المختلفة لفئات المتعاملين.
- **سهولة الاتصال:** أن تقوم الجهة بتوفير عدد كاف من الخطوط والموظفين بطريقة تضمن ألا تكون الخطوط كلها مشغولة دائماً عند الأتصال، وألا تكون فترة الانتظار طويلة ومملة (لهذا الغرض، على الجهة القيام بدراسات تحليلية ودراسات محاكاة لتحديد أوقات الذروة وعدد المكالمات الواردة في هذه الفترة، ومعدل الوقت اللازم لتقديم الخدمة، وبالتالي تحديد عدد الخطوط اللازمة وعدد الموظفين).
- **الخطوط المجانية:** أن تقوم الجهة بتوفير خطوط مجانية لمراكز الاتصال (800 number).
- **الرسائل والمعلومات المسجلة:** أن تقوم الجهة بتوفير رسائل مسجلة بأهم المعلومات التي قد يحتاجها المتعامل (أوقات العمل، القنوات البديلة لتقديم الخدمة وأي معلومات أخرى مفيدة) في حال قيامه بالاتصال خارج أوقات العمل الرسمي لمركز الاتصال (أو أثناء الانتظار).
- **الانتظار:** أن تقوم الجهة بإعلام المتعامل بالوقت المتوقع للرد على مكالمته عند وضع المكالمة على الانتظار.



3. بدء الخدمة



يتوقع المتعامل أن يتمتع الموظف بالتدريب والخبرة والدراية التامة بالإجراءات والقوانين ومتطلبات الخدمة المطلوبة (ما يقلل الحاجة إلى تحويل الاتصال إلى موظفين آخرين). كما يتوقع أن يقوم الموظف ببدء إجراءات الخدمة وتعبئة الطلب (أو تسجيل الشكوى).

في حال احتاج الموظف أن يحول الاتصال إلى موظف آخر، فيتوقع المتعامل أن يقوم الموظف بإخباره إلى من سيتم تحويل الاتصال وسبب التحويل ورقم الاتصال المباشر بذلك الموظف في حال انقطع الاتصال أثناء التحويل.

4. التواصل أثناء الانتظار



إن من أكثر الأمور التي تقلق المتعامل وتزعجه وجود فترة صمت طويلة أثناء قيام الموظف بتنفيذ الخدمة (أو تسجيل الشكوى)، فهو قد يظن أن هناك مشكلة ما أو أن الاتصال قد انقطع، وفي مثل هذه الحالات، على موظف مركز الاتصال إبقاء المتعامل على علم بما يحدث طوال فترة المكالمات، وأن يقطع لحظات الصمت بمدخلات مناسبة ولبقة، وأن يخاطبه باسمه لإعطاء الحديث طابعاً شخصياً.

كما أن على الجهة تطوير كفاءة أنظمتها بشكل يسمح بتنفيذ الخدمة/ تسجيل الشكوى بشكل سريع، ما يُقصر وقت الانتظار ما بين بدء المحادثة وما بين إنجاز الخدمة.



أفكار لإسعاد المتعاملين

تخيل أن يلاحظ موظف مركز الاتصال صوت بكاء طفل أثناء مكالمته تستتسر فيها المتصلة عن تفاصيل خدمة معينة، فيعرض على المتصلة أن يقوم هو بالاتصال بها بعد 10 دقائق ريثما يهدأ الطفل، وفي هذه الأثناء يقوم هو بتجهيز كل المعلومات اللازمة. وفعلاً وبعد 10 دقائق يتصل الموظف بالمتعاملة وينفذ الخدمة التي طلبتها.

كما يتوقع المتعامل أن تكون بياناته متوفرة للموظف كاملةً، بمجرد ذكر رقم الهاتف، أو رقم الهوية، أو أي طريقة تعريف أخرى، وذلك من خلال قاعدة بيانات الجهة (ذلك يتطلب أن يكون لدى الجهة نظاماً لإدارة العلاقة مع المتعاملين CRM كما هو موضح في الجزء الثاني من هذا الدليل)، ما يختصر الوقت والجهد على الموظف وعلى المتعامل.

ملاحظات:

1. إذا كانت الجهة تسجل المكالمات الواردة، فيتوجب عليها إعلام المتعاملين بذلك قبل بدء الخدمة.
2. كما يتوجب على الجهة إعلام المتعامل فيما إذا سيتم حفظ المعلومات التي وفرها أثناء المكالمات ليتم استخدامها في المستقبل، وأخذ موافقته على ذلك.

2.2 نظام الخدمة الآلي التفاعلي

- في حال قررت الجهة تطبيق نظام آلي تفاعلي لتقديم الخدمة فمن الضروري مراعاة/ توفير ما يلي:
- سؤال المتعامل إن كان قد استخدم النظام من قبل، وهل يحتاج شرحاً لكيفية التفاعل مع النظام لتنفيذ خدمته.
 - خاصية تمييز الكلمات عند إجابة المتعامل شفوياً.
 - خاصية استخدام لوحة مفاتيح الهاتف للإجابة.
 - إمكانية التواصل مع موظف مركز الاتصال متى رغب المتعامل بذلك.



5. إنجاز الخدمة

إن أهم ما يتوقعه المتعامل عندما يقرر الاتصال بمركز الاتصال لتنفيذ خدمته (أو تسجيل شكواه) هو القدرة على إنجاز الخدمة تماماً بطريقة كاملة، ودقيقة وصحيحة وخالية من الأخطاء، ومن خلال اتصال واحد (قدر الإمكان) ومن دون الحاجة لأن يتبع ذلك الاتصال اتصالاً آخر أو زيارة إلى مركز سعادة المتعاملين. ولتلبية هذا التوقع فإن على الجهة توفير قنوات مناسبة للدفع عبر الهاتف، وطرق لإرسال المنتج النهائي للمتعامل.

كما يُقترح أحياناً أن يقوم موظف الاتصال بتزويد المتعامل برقم اتصال مباشر به عند وجود حالة استثنائية تتطلب متابعة شخصية منه، (حيث أن شرحها لموظف آخر سيتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من المتعامل، وقد يزيد ذلك من إحباطه وعدم رضاه).

أخيراً، وبعد إتمام الخدمة، يتوقع المتعامل أن يبادر موظف الاتصال بشرح الخدمات المرتبطة بالخدمة التي تم تنفيذها، والخطوات التالية لها.

ملاحظة: تم تضمين بعض الارشادات الخاصة بموظفي مركز الاتصال في الجزء الثالث من هذا الدليل

وفي حالة وجود أسباب لا يمكن تجاوزها تتطلب الاتصال مرة أخرى، أو القدوم إلى مركز سعادة المتعاملين (انتظار موافقات، مخاطبة جهات خارجية...) فيتوقع المتعامل أن يقوم الموظف بشرح الخطوات التي يحتاجها للمتابعة على طلبه، وقنوات الاتصال والتواصل التي يمكنه استخدامها (وقد يتبع ذلك إرسال بريد إلكتروني أو رسالة نصية توضح تلك الخطوات)، كما يتوقع أن تكون الجهة استباقية وتبادر بإعلامه عن وضع معاملته/ شكواه عند حدوث أي تغيير أو تحديث، أو انتقالها من مرحلة إلى أخرى، والإجراء المطلوب منه في كل مرحلة.

إن من أكثر التجارب المحببة للمتعامل أن يضطر للاتصال بمركز الاتصال لأكثر من مرة، بسبب حدوث خطأ أو مشكلة ما أثناء حصوله على الخدمة، وفي كل مرة يتواصل معه موظف مختلف ليس له خلفية عن حيثيات الموضوع، ما يضطر المتعامل إلى شرحه بشكل كامل ومنذ البداية، وعليه فإن وجود نظام لإدارة العلاقة مع المتعاملين (CRM) لحفظ وتوثيق الملاحظات، سيسهم كثيراً في احتواء هذا النوع من المشاكل.

قصة سعيدة:

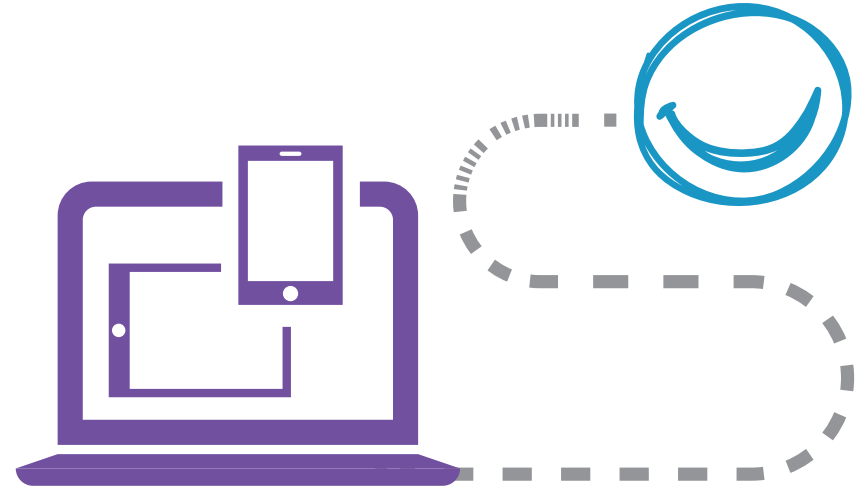
اتصل أحد عملاء شركة «أميركان اكسبرس» بمكتب «خدمة العملاء هاتفيًا» الذي توفره الشركة لتقديم مختلف أنواع الخدمات لمتعلميها (حجوزات فنادق، مطاعم، تذاكر سفر...) وذلك لشراء تذاكر عرض مسرحي لإخوته في مدينة أخرى، وأثناء المحادثة فهم الموظف أن المتعامل لن يكون معهم لحضور العرض. وبعد انتهاء المحادثة وإتمام شراء التذاكر بادر الموظف من تلقاء نفسه بالاتصال بمكتب المبيعات في المسرح وشرح لهم أن المتعامل لن يكون حاضراً لاستلام التذاكر التي تم شراؤها وأن أخوته هم الذين سيقومون باستلامها بدلاً عنه، وقام بتقديم كافة التفاصيل والمعلومات اللازمة وذلك ليجنبهم أي تأخيرات قد تنتج عن الحاجة من التحقق من هوياتهم وعلاقتهم بالشخص الذي اشترى التذاكر (حسب السياسات الأمنية المتبعة بهذا الخصوص).





ثالثاً: توقعات المتعامل أثناء رحلته للحصول على خدمة (أو التقدم بشكوى) من خلال الموقع الإلكتروني / التطبيق الذكي

ننتقل الآن إلى القناة الثالثة التي يتم تقديم الخدمات الحكومية من خلالها، ألا وهي الموقع الإلكتروني / التطبيق الذكي، حيث سنتتبع رحلة المتعامل للحصول على الخدمة من خلال هذه القنوات وتوقعاته في كل مرحلة من المراحل. الشكل التالي يُفصّل المراحل الرئيسية التي يمر بها المتعامل، بدءاً من التوعية والتشجيع وانتهاءً بمرحلة ما بعد تقديم الخدمة، كما يوضح أهم التوقعات التي يحملها المتعامل قبل بدء كل مرحلة.





طلب الحصول على الخدمة

- وجود رابط خاص بالخدمات الالكترونية للجهة
- إمكانية الاستفادة من المعلومات الشخصية المحفوظة للمتعامل
- سرية المعلومات وعدم تسريبها أو إعطائها إلى أية جهة ثالثة
- مستوى الأمان ومنع اختراق اسم المستخدم وكلمة المرور
- سهولة تعبئة طلب الخدمة
- إمكانية إرفاق المستندات المطلوبة
- السرعة والاعتمادية (عدم حدوث توقفات وأعطال أثناء تقديم الخدمة)
- إمكانية إتمام الطلب في وقت آخر
- إمكانية طباعة الطلب
- إمكانية حفظ الطلب أو إرساله بالبريد الإلكتروني
- إمكانية الدفع عن طريق الموقع الإلكتروني
- توفر الدعم الفني المباشر من خلال الموقع

مابعد تقديم الخدمة

- قدرة المتعامل على تقييم الخدمة آتياً
- قدرة المتعامل على تقييم شكاوى من خلال الموقع
- قدرة المتعامل على تقييم الاقتراحات
- اشراك المتعاملين بإعادة تصميم الخدمات

التصميم

- الهوية المرئية للموقع / التطبيق تعكس الصفة الاتحادية للجهة
- الموقع / التطبيق واضح ويعطي انطباع ايجابي
- الموقع / التطبيق سهل التصفح والبحث عن المعلومات فيه لا يستغرق الكثير من الوقت
- تكييف التصميم مع كافة أجهزة الحاسوب اللوحية والالكترونية والذكية
- تعدد لغات الموقع / التطبيق
- تصميم الموقع / التطبيق بما يسمح بعملية التخصيص حسب رغبة المتعامل
- إمكانية تكييف الموقع / التطبيق مع ذوي الاحتياجات الخاصة

التوعية والتشجيع

- إطلاق حملات إعلامية مكثفة من خلال قنوات الاتصال والتواصل لتشجيع التحول إلى استخدام القنوات الالكترونية والذكية



التواصل والمتابعة وإنجاز الخدمة

- رسالة مبرمجة أو رسالة نصية أو بريد إلكتروني بتأكيد استلام الطلب
- الشفافية والتغذية الراجعة الاستباقية عن وضع المعاملة
- توفير طريقة لمتابعة المعاملة (Tracking) عبر الموقع/التطبيق
- إشعار المتعامل بإنجاز الخدمة
- توفير خيارات تناسب المتعامل ليصل المنتج النهائي (مثلا الرخصة أو الشهادة أو البطاقة) وتقليل الحاجة لمراجعة مركز سعادة المتعاملين لاستلامها
- توضيح الخدمات المرتبطة أو الخطوات اللاحقة

المحتوى المعلوماتي

- يقدم الموقع / التطبيق معلومات كاملة وواضحة ومحدثة عن الجهة وعن الخدمات التي تقدمها
- الموقع / التطبيق بمجمله وجميع الروابط فيه تعمل بكفاءة ودون أعطال

سهولة الوصول

- سهولة البحث والوصول إلى الموقع / التطبيق من خلال محركات البحث بالإضافة إلى إمكانية البحث عن الموقع / التطبيق بعدة لغات
- يوجد توافق في الوصول إلى الموقع / التطبيق بغض النظر عن طبيعة الجهاز المستخدم (كمبيوتر، المحمول، الأجهزة اللوحية، الهواتف الذكية) كما ويمكن بدء الخدمة من جهاز والانتهاه من جهاز آخر



3. التصميم



عند قيام المتعامل بزيارة الموقع/ التطبيق فإن أول ما سيلفت انتباهه هو التصميم والشكل العام، حيث أنه سيتوقع أن تعكس الهوية المرئية للموقع/ التطبيق الصفة الاتحادية للجهة (الشعار الرسمي للدولة وشعار الجهة)، وأن يكون الموقع/ التطبيق واضحاً ذا تقسيم منطقي ويترك انطباعاً إيجابياً.

ومن النقاط الأخرى التي يتوقعها المتعامل العادي في تصميم الموقع/ التطبيق:

- تعدد اللغات لكل صفحات الموقع / التطبيق.
- سرعة وسهولة التصفح.
- أن يعمل الموقع / التطبيق وجميع الروابط الداخلية فيه بكفاءة.
- سهولة البحث عن المعلومة، وسهولة إيجادها.
- قدرة التصميم على التكيف مع كافة الأجهزة الحاسوبية والهواتف الذكية.
- أن يوفر التصميم إمكانية التخصيص حسب رغبة المتعامل (حجم الأحرف، الألوان، الصياغة التلقائية، رسائل شخصية لكل شريحة من المتعاملين، تخصيص قوائم الخدمات الأكثر استخداماً والصفحات الأكثر زيارة... الخ).
- إمكانية التكيف مع احتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة.
- أن يحتوي على الأقل على الأقسام والمعلومات التالية:
 - رابط الصفحة الرئيسية (Home).
 - رابط اختيار اللغة.
 - محرك بحث.
 - معلومات عن الجهة.
 - خدمات الجهة.
 - معلومات التواصل (بريد إلكتروني، هواتف، صناديق بريد، عناوين وإحداثيات مواقع المركز الرئيسي والفروع ومراكز سعادة المتعاملين، ساعات العمل، عناوين قنوات التواصل الاجتماعي، رابط للمحادثة الفورية إن وجد، رابط للتواصل مع الإدارة العليا).
 - روابط الاقتراحات والشكاوى والملاحظات.
 - الأرشيف.
 - سياسة الموقع.
 - الملكية الفكرية.

1. التوعية والتشجيع



كما في القنوات السابقة، يتوقع المتعامل أن تكون الجهة استباقية، وأن تقوم بحملات إعلامية للتوعية والتذكير وترويج خدماتها (خصوصاً الخدمات الذكية/ الإلكترونية) عبر جميع قنوات التواصل والاتصال المناسبة وبلغة يفهمها.

وبهدف تشجيعه على استخدام القنوات الإلكترونية، يتوقع المتعامل أن تعد الجهة برامج تحفيزية (على سبيل المثال نظاماً لتجميع النقاط أو سحوبات على جوائز أو خصومات للمتعاملين الذين يستخدمون الخدمات الذكية/ الإلكترونية).

2. سهولة الوصول



في هذه المرحلة، وبعد أن تعرّف المتعامل على القنوات الذكية/ الإلكترونية لتقديم الخدمات عن طريق حملات التوعية والتشجيع، وعند رغبته بالحصول على الخدمة إلكترونياً سيقوم بالبحث عن التطبيق في متجر التطبيقات أو البحث عن الموقع الإلكتروني للجهة عبر محركات البحث.

وهنا فإن توقعاته ستتمحور حول مدى سهولة الحصول على التطبيق/ أو الوصول إلى الموقع الإلكتروني (وذلك بأن يظهر في النتائج الأولى عند البحث، وعند البحث بلغات مختلفة)، كما أنه سيتوقع أن يكون الوصول إلى الموقع أو تنزيل التطبيق متوافقاً ومتناسباً مع الجهاز الذي يستخدمه (سواء حاسب آلي، أو محمول، أو جهاز لوحي، أو هاتف ذكي....).



4. المحتوى المعلوماتي



عند قيام المتعامل بالبحث عن معلومة معينة فإنه يتوقع أن تكون هيكلية المعلومات مصممة بشكل يسمح للوصول للمعلومة بشكل سريع ومنطقي، وأن يكون المحتوى منظماً وأن يتم تحديد أولويات المعلومات بصورة تتناسب مع الطريقة المصممة للتنقل بين الصفحات. كما يتوقع:

- أن تكون المعلومات المتوفرة شاملة وواقية ودقيقة ومحدثة
- ألا يوجد أي أخطاء إملائية و/أو قواعدية في المحتوى

أما بالنسبة للمعلومات التي يتوقع المتعامل أن يجدها في الموقع / التطبيق فهي:

1.4. معلومات عن الجهة

- رؤية ورسالة الجهة.
- مهام الجهة.
- أهداف الجهة.
- الهيكل التنظيمي.
- الخطة الاستراتيجية.
- أهم المشاريع والإنجازات.
- شهادات وجوائز الجودة والتميز الحاصلة عليها.
- التقارير السنوية إن وجدت.

2.4. معلومات عن الخدمات التي تقدمها الجهة

- اسم الخدمة
- وصف الخدمة
- متطلبات الخدمة
- إجراءات الحصول على الخدمة
- نموذج طلب الخدمة
- الوقت المتوقع لإنجاز الخدمة
- رسوم الخدمة
- المراكز التي تقدم فيها الخدمة
- القنوات التي يمكن الحصول على الخدمة من خلالها



5. طلب الحصول على الخدمة



عندما يقرر المتعامل أن يحصل على الخدمة إلكترونياً، فإن سقف توقعاته عادةً ما يكون مرتفعاً (ذلك يرجع إلى أن مفهوم الخدمة الذكية/ الإلكترونية مرتبط بالسهولة والبساطة والتكامل وإلى إمكانية الحصول على الخدمة كاملة إلكترونياً) وعليه فإن التحديات التي تواجه الجهات في تحقيق ومن ثم تجاوز توقعات المتعاملين في الخدمات الذكية/ الإلكترونية تعتبر دعوة صريحة للابتكار والإبداع. ولعل التحدي الأكبر هو ما وجّه به صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حفظه الله، حين قال: «أريد أن ينجز المواطن كل معاملاته الحكومية عبر الهاتف المحمول».



1.5 رابط الخدمة

إن توقعات المتعامل في هذه المرحلة تبدأ بوجود رابط خاص وواضح للخدمات الذكية / الإلكترونية التي تقدمها الجهة، وأن تكون هذه الخدمات مجمعة ومرتبطة بطريقة منطقية وسهلة (كطبيعة الخدمات أو شرائح المتعاملين...)، وأن تكون مسمياتها واضحة تُعبّر عن الخدمة.

2.5 معلومات الدخول

كما يتوقع المتعامل أن تتوفر له الإمكانية لعمل حساب شخصي لدى الجهة user account يمكنه من حفظ معلوماته الشخصية (وأن يتم استرجاعها بمجرد تسجيل الدخول من دون الحاجة إلى إعادة إدخالها في كل مرة)، ومن التوقعات البديهية أن تحافظ الجهة على سرية معلومات المتعامل وعدم تسريبها أو إعطائها لأي جهة ثالثة، وأن تتخذ كافة التدابير والاحتياطات الأمنية لمنع اختراق اسم المستخدم وكلمة المرور.

3.5 تعبئة الطلب

عند قيام المتعامل بتنفيذ الخدمة فإنه يتوقع سهولة تعبئة الطلب وذلك يشمل:

- وجود تعليمات واضحة ومفصلة ووضوح الخانات الإلزامية.
- إمكانية إرفاق المستندات المطلوبة.
- السرعة والاعتمادية (عدم حدوث توقفات وأعطال أثناء تقديم الخدمة).
- الحفظ الآلي للمعلومات المدخلة وسهولة استرجاعها في حال حدوث عطل مفاجئ أثناء تعبئة الطلب من دون الحاجة إلى إعادة إدخالها من البداية.
- إمكانية التوقف والحفظ وإتمام الطلب في وقت آخر.
- إمكانية طباعة الطلب أو إرساله للمتعامل بالبريد الإلكتروني.
- توفير خيارات لاستلام / إرسال المنتج النهائي.
- توفر الدعم الفني المباشر من خلال الموقع.

4.5 الدفع الإلكتروني

يتوقع المتعامل أن ينهي تعامله الإلكتروني مع الجهة بأن توفر الجهة إمكانية الدفع عن طريق القنوات الذكية / الإلكترونية المتاحة (بطاقات اعتماد بمختلف أنواعها، تحويل من حسابه البنكي الإلكتروني...).



7. ما بعد تقديم الخدمة



إن المتعامل الإيجابي يرغب ويتوقع أن تتاح له الفرصة لتقييم الخدمة التي حصل عليها بشكل آلي، كما يتوقع أن تقوم الجهة بتوفير قناة إلكترونية في حال رغب بتقديم اقتراح (وفي هذه الحالة يتوقع أن يتم التواصل معه لاطلاعه على ما فعلته الجهة باقتراحه)، أو في حال أراد التقدم بشكوى أو ملاحظة - وفي هذه الحالة يتوقع أن يتم التواصل معه للاستفسار عن طبيعة المشكلة، ومن ثم كيف سيتم حلها.

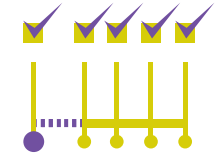
كما لا يمانع المتعامل الإيجابي (بل وفي بعض الأحيان يتوقع) أن تتم استشارته وأخذ ملاحظاته وآرائه عند إعادة تصميم الخدمات لتصبح أكثر سهولة ومراعاة لاحتياجاته ومتطلباته.



أفكار لإسعاد المتعاملين

تخيل أن تطور الجهة من قنوات تلقي الملاحظات والشكاوى والاقتراحات بحيث يصبح بإمكان المتعامل أن يقوم بتسجيلها صوتياً / فيديو من دون الحاجة لتعبئة استمارة، ما يسهل عليه شرح شكواه/ ملاحظته/ اقتراحه بطريقة أكثر سهولة وفعالية.

6. التواصل والمتابعة وإنجاز الخدمة



بعد أن يتم المتعامل تنفيذ الخدمة إلكترونياً، يتوقع أن تقوم الجهة بإرسال تأكيد على نجاح العملية (رسالة نصية، بريد إلكتروني) متضمنة كافة المعلومات التي يحتاجها (مثلاً: تاريخ الاستلام المتوقع، وسيلة وكيفية الاستلام، الخطوات اللاحقة، الخدمات المرتبطة، تاريخ الاستحقاق القادم ... الخ).

وفي حالة الخدمات التي لا يتم الانتهاء منها في نفس وقت تقديم الطلب، يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بالتواصل الدوري معه عند حدوث أي تحديث أو تغيير على وضعية طلب الخدمة، أو انتقاله من مرحلة إلى أخرى، كما يتوقع أن توفر الجهة في موقعها أو عبر تطبيقها آلية لتتبع الطلب (Tracking System).

وعند انتهاء الخدمة (مثلاً إصدار وثيقة معينة) يتوقع المتعامل أن تقوم الجهة بتوفير خيارات لإرسال/ استلام المنتج النهائي وتقليل الحاجة إلى زيارة الجهة أو مراكز سعادة المتعاملين ما أمكن.



«مُمكِّنات السعادة» الممارسات والقدرات المطلوبة لتحقيق معادلة إِسعاد المتعاملين

- المُمكِّنات الخاصة بالموظف الفخور: «كيفية إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين».
- المُمكِّنات الخاصة بالجهة المتفانية: «كيفية تطوير بيئة العمل وتصميم الخدمات».
- المُمكِّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي: «كيفية تشجيع المتعاملين ليصبحوا «إيجابيين»».



المتعامل الإيجابي



الجهة المتفانية



الموظف الفخور

الجزء الثاني



الوظيفة الحكومية حياة كاملة في
خدمة الناس... ووظيفة الحكومة هي
تحقيق السعادة للمجتمع



مقدمة وتمهيد

بمعنى آخر، يحاول هذا الجزء الإجابة على التساؤلات التالية:



كيف تحصل الجهة على الموظف الفخور
بتقديم الخدمة المتميزة؟



كيف نجعل الجهة متفانية في
إسعاد المتعاملين؟



كيف تشجّع الجهة متعاملها
ليُصبحوا إيجابيين؟

بعد أن تعرّفنا في الجزء الأول على ما يتوقعه المتعامل عند تقدّمه للحصول على الخدمة الحكومية (سواءً على مستوى الخدمة أو على مستوى التعامل)، ننتقل الآن إلى الجزء الثاني من هذا الدليل، والذي يهدف إلى تسليط الضوء على أهم المُمكّنات والقدرات والممارسات الواجب توافرها في الجهة الحكومية لتحقيق توقعات المتعاملين (رضاهم) ومن ثم تجاوزها (إسعادهم). إن هذه المُمكّنات / القدرات هي بمثابة القواعد والأسس التي يتم بناء تجربة التعامل عليها.

من الضروري التأكيد هنا على أن مُمكّنات السعادة التي تم تحديدها في هذا الجزء هي تلك التي تحكم العلاقة بين الجهة والمتعامل والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بإسعاده، لذا تم التركيز عليها في هذا الدليل. إلا أن هذا لا يعني أن المُمكّنات المؤسسية الأخرى (كالتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والممتلكات، إدارة المعرفة، الحوكمة، إدارة المخاطر....) والتي تحقق التميز المؤسسي أقل أهمية، بل بالعكس، فهي جزء مُكَمَّل ومتكامل مع مُمكّنات السعادة وإسعاد المتعاملين، إلا أننا لن نسلط عليها الضوء في هذا الدليل (ينصح بالرجوع إلى دليل تطوير الخدمات الحكومية في هذا المجال).

لقد تم تقسيم مُمكّنات السعادة الواجب استيفاؤها إلى 3 فئات رئيسية مقسمة حسب مكونات «معادلة إسعاد المتعاملين»:

1. المُمكّنات الخاصة بالموظف الفخور: «إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين»
2. المُمكّنات الخاصة بالجهة المتفانية: «تطوير بيئة العمل وتصميم الخدمات»
3. المُمكّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي: «تشجيع المتعاملين ليصبحوا «إيجابيين»»



ممكّنات السعادة

الممارسات والقدرات المطلوبة لتحقيق معادلة إسعاد المتعاملين

متعامل إيجابي ومبادر



الممكّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي «تشجيع المتعاملين ليصبحوا «إيجابيين»»

- تقديم خدمة متميزة وتجربة تفوق التوقعات بشكل دائم ومستمر.
- تطوير أنظمة لإدارة العلاقة مع المتعاملين CRM.
- وضع معايير للخدمات (KPIs) وإعلام المتعاملين بالمستويات المستهدفة (Targets).
- توعية المتعاملين بحقوقهم
- تطوير أنظمة الشكاوى والملاحظات والاقتراحات وتوعية المتعاملين بها، ووضع أنظمة لتحفيز وتشجيع المتعاملين على استخدامها في كل مراحل تقديم الخدمة.
- وضع أنظمة لتحفيز وتشجيع المتعاملين على المشاركة في تطوير الخدمات وإعادة تصميمها.
- التواصل المستمر مع المتعاملين (باستخدام جميع قنوات التواصل المتاحة المناسبة) لتوضيح متطلبات تنفيذ الخدمة والتعديلات التي تطرأ عليها، وتذكير المتعامل بقرب موعد الخدمة.
- تطوير أنظمة لمتابعة قنوات الاتصال والتواصل الاجتماعي للتعرف على انطباعات جمهور المتعاملين.
- الشفافية وتوفير التغذية الراجعة القدرة على تحويل التجارب المزعجة الى تجارب ممتعة وذكري طيبة.
- تطوير أنظمة لقياس مستوى رضا / سعادة المتعاملين.

جهة متفانية في إسعاد المتعاملين



الممكّنات الخاصة بالجهة المتفانية «تطوير بيئة العمل وتصميم الخدمات»

- المحور الأول: خلق بيئة عمل تشجع ثقافة إسعاد المتعاملين وثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات.
- المحور الثاني: تطوير وتحديث الخدمات (وقنوات تقديمها) وإعادة تصميمها اعتماداً على مبادئ التركيز على المتعامل والكفاءة الحكومية من حيث:
 - التركيز على تجربة (رحلة) المتعامل
 - مراجعة وتطوير وتحديث القوانين / السياسات / اللوائح/ الأنظمة التي تنظم عمل الخدمات المقدمة
 - إشراك المتعاملين وموظفي إسعاد المتعاملين في عمليات التطوير وإعادة التصميم.
 - التشارك مع الجهات الحكومية الأخرى في تطوير الخدمات المرتبطة (المشتركة) - تكاملية الخدمة.
 - الاستباقية والاستعداد المبكر وذلك عن طريق دراسة السيناريوهات المحتملة الحدوث عند تقديم الخدمة.
 - مواكبة المستجدات والتطورات التقنية والاستفادة منها في تطوير الخدمة وتطوير قنوات تقديمها.

موظف فخور بتقديم الخدمة المتميزة



الممكّنات الخاصة بالموظف الفخور «إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين»

- الاختيار والتعيين (المواصفات والسمات الشخصية+ المهارات والكفاءات).
- توفير الوصف الوظيفي وأدلة العمل التفصيلية.
- وضع أنظمة لتمكين موظفي إسعاد المتعاملين وتسهيل قدرتهم على اتخاذ القرارات (تفويض الصلاحيات).
- وضع أنظمة خاصة لتحفيز موظفي إسعاد المتعاملين.
- تصميم برنامج للدوران والتطور الوظيفي لموظفي إسعاد المتعاملين.
- التدريب والتطوير المستمرين.
- المتابعة والتقييم بناء على إدائهم في إسعاد المتعاملين.



الممكّنات الخاصة بالموظف الفخور:

إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين

لعل الكثير منا سمع بمبدأ أن الموظف السعيد يعني مُتعاملاً سعيداً. ولتحقيق ذلك على الجهات أن تُولي فريق موظفي إسعاد المتعاملين اهتماماً خاصاً نظراً لأهمية وحيوية دورهم في إسعاد المتعاملين. إن الممكّنات التالية تساعد الجهات على ضمان إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين يتميز بسعادته، وكفاءته ومهارته:

1.1 الاختيار والتعيين (الصفات والسمات الشخصية + المهارات والكفاءات)

إن بناء فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين يبدأ عند اختيار موظف جديد للتعيين في الوظيفة، حيث أن هناك مواصفات وسمات شخصية خاصة يجب توافرها لدى الشخص المترشح لهذه الوظيفة، أهمها:

1. الصفات والسمات الشخصية (السلوكية)

- ☉ أن يكون ذا شخصية اجتماعية منفتحة ويجب التعامل مع الناس.
- ☉ أن يكون بشوشاً صاحب ابتسامة.
- ☉ أن يترك انطباعاً أولياً متميزاً.
- ☉ أن يتعامل مع الناس باحترام ولباقة.
- ☉ أن يكون لديه القدرة على الإنصات الجيد.
- ☉ المبادرة وحب المساعدة.
- ☉ أن يكون شخصاً إيجابياً.
- ☉ حب الإبداع والابتكار.
- ☉ التفاني والإخلاص في العمل.
- ☉ الصبر وضبط الانفعالات.



الموظف الفخور



2.1 توفير الوصف الوظيفي وأدلة العمل التفصيلية لموظفي إسعاد المتعاملين

يتعين على الجهات وضع وتوفير الوصف الوظيفي التفصيلي وأدلة العمل الخاصة بوظائف إسعاد المتعاملين. وفيما يلي لمحة عامة عن المسؤوليات الرئيسية لموظفي إسعاد المتعاملين

- التعامل مع المتعاملين عبر كافة القنوات (الهاتف، البريد الإلكتروني، وجهاً لوجه).
- الرد الفوري على استفسارات المتعامل.
- تولي ومعالجة ملاحظات ومشاكل المتعاملين بمهنية.
- تسجيل تفاصيل الاستفسارات، والتعليقات، والملاحظات والاقتراحات والمشاكل.
- الحصول على المعلومات ذات الصلة وتقييمها بهدف المعالجة.
- التحقق من صحة بيانات وهوية المتعاملين.
- استقبال ومعالجة الطلبات والنماذج والاستمارات.
- تحويل الطلبات والأمور التي لم تحل إلى المعنيين.
- إدارة بيانات المتعاملين المتعلقة بالخدمات الحكومية.
- وضع سجلات لتعاملات المتعاملين.
- متابعة تعاملات المتعاملين.
- تسجيل تفاصيل الإجراءات التصحيحية
- التعاون والاتصال والتنسيق مع الإدارات الداخلية.

نُشير هنا إلى أن الجزء الثالث من هذا الدليل يوفر إرشادات عامة للموظفين، تساعدكم عند التعامل مع المتعاملين، وعليه ينصح باستخدامه واعتماده وتدريب الموظفين عليه، كما ينصح بالتوسع في هذه الإرشادات وقيام كل جهة بإضافة سيناريوهات خاصة بها والطريقة المثلى للتعامل معها.

2. المهارات والكفاءات

- مهارات التواصل الفعال.
 - إتقان أكثر من لغة.
 - تحمل العمل تحت الضغط.
 - الدقة والتركيز.
 - التفكير التحليلي.
 - التفكير الابتكاري.
 - القدرة على اتخاذ القرار.
 - التفاوض والإقناع.
- وعليه، يتعين على الجهة التأكد من وجود هذه المواصفات أثناء مرحلة المقابلات والاختبارات. والجدير ذكره، أن هذه الصفات مستمدة من الصفات العامة للموظف السعيد والإيجابي الواردة في «الدليل الإرشادي للإيجابية والسعادة المؤسسية»، وهي:
- التفكير والمشاعر الإيجابية (متفائل ومرح، سعيد ومبتسم، مرن ومتحكم في مشاعره، مقدر لذاته وواثق من نفسه، يتمتع بحضور ذهني وراحة البال وسكينة نفسية).
 - التناغم والترابط (صادق، مندمج في عمله، مستمتع بوقته، متطور وظيفياً وشخصياً).
 - التواصل والعلاقات (تواصل أسري فعال، مستمع بناء، ولديه شبكة علاقات وثيقة مع الأقارب والأصدقاء وزملاء العمل).
 - هدف أسمى (شغوف محب للحياة، معطاء، يسعى لتحقيق هدف وغاية أسمى في الحياة).
 - الإنجاز (ذو همة عالية ومعنويات مرتفعة وأعمال ملهمة تؤدي إلى تحقيق النجاح).
 - الحيوية والنشاط (مهتم بصحته وحميته الغذائية، مدرك لمصادر السعادة، متوازن وله هوايات ويمارس الأنشطة الرياضية والاجتماعية).



الممكّنات الخاصة بالموظف الفخور:

إيجاد فريق متميز من موظفي إسعاد المتعاملين



3.1 وضع أنظمة لتمكين موظفي إسعاد المتعاملين وتسهيل قدرتهم على اتخاذ القرارات

لعل من أكثر العقبات التي تواجه موظف إسعاد المتعاملين صعوبةً وتعقيداً هي عدم تمكّنه من اتخاذ قرار لحظي في حال وجود مشكلة أو حالة خاصة تتطلب استثناءً معيناً، حيث أنه غالباً يضطر إلى رفع الأمر إلى مديره أو إلى مدير المركز أو إلى الجهات المختصة (خوفاً من تحمل المسؤولية، وبالتالي التعرض للمساءلة القانونية)، ما يؤدي إلى تأخير المتعامل وتعطل مصالحه.

لذا من الضروري أن تقوم الجهات بوضع نظام لتمكين الوظيفي خاص بها، تُوضّح فيه الصلاحيات التي يمكن إعطاؤها لموظف إسعاد المتعاملين لتمكينه من حل مشكلات معينة، كما يتوجب على الجهات تدريب الموظفين على هذا النظام للتأكد من تفعيله بشكل صحيح.

كما يتطلب نظام التمكين الوظيفي أن توفر الجهة هامشاً من التسامح مع الأخطاء التي قد تحدث بسبب القرارات الخاطئة التي قد تصدر عن موظفي إسعاد المتعاملين، وذلك لتحريرهم من رهبة اتخاذ القرار وتشجيعهم عليه من دون الخوف من العواقب في حالة الخطأ.

تجدر الإشارة هنا إلى أن وضع نظام تمكين الموظفين والتدريب عليه يعتبر الشق الأول في معادلة التمكين، أما الشق الثاني الذي لا يقل أهمية عن الشق الأول، فهو احترام موظف إسعاد المتعاملين للثقة والصلاحيات التي أعطيت له، وعدم استغلالها أو استخدامها بشكل خاطئ يضر بالمصلحة العامة، فعلى موظف إسعاد المتعاملين أن يعي أن قراره أمانة أوكلتها حكومة دولة الإمارات إليه، وعليه، يجب أن يتأكد من ضمان مصالحها وعدم الإضرار بها عند محاولته مساعدة المتعاملين وحل مشكلاتهم.

4.1 وضع أنظمة خاصة لتحفيز موظفي إسعاد المتعاملين

على الجهات إعادة النظر في أنظمة التحفيز لديها، وضمان أن يكون لموظفي إسعاد المتعاملين نظاماً خاصاً بهم، نظراً لطبيعة عملهم واحتكاكهم المباشر مع المتعاملين وتعرضهم لضغوط مختلفة، منها حجم العمل ونوعية المتعاملين الذين يتعاملون معهم، ومن المفيد في هذا المجال قيام الجهات بعمل دراسات ومقارنات معيارية مع شركات القطاع الخاص وأنظمة التحفيز لديها (خصوصاً لموظفي الاستقبال وخدمة العملاء).

قصة سعيدة:

كان أحد مدراء فندق الماريوت في الولايات المتحدة (يعمل معه حوالي 120 موظفاً) يقوم شخصياً بإرسال هدية رمزية إلى كل واحد من موظفيه بمناسبة عيد ميلاده، بالإضافة إلى بطاقة معايدة يذكر فيها أهم إنجازات الموظف خلال العام، وكان يعتمد إرسال الهدية والبطاقة إلى بيت الموظف وليس في المكتب، كي يعطي الموظف شعوراً خاصاً بالتقدير والفخر أمام أفراد عائلته



5.1 تصميم برنامج للدوران والتطور الوظيفي لموظفي إسعاد المتعاملين

إن العديد من الدراسات تُشير إلى أن أحد أهم أسباب غياب التحفيز لدى موظفي إسعاد المتعاملين وانخفاض مستوى طاقتهم الإيجابية، هو عدم وجود برنامج للتطور الوظيفي لهم، فالعديد منهم يستمرّون في نفس الوظيفة لسنوات طويلة من دون أي تغيير، ما يصيبهم بالملل ويقضي على الطاقة الإيجابية لديهم، لذا على الجهات أن تكون مدركةً لهذه المشكلة، وأن تقوم بتطوير نظام خاص للدوران والتطور الوظيفي لموظفي إسعاد المتعاملين.



6.1 التدريب والتطوير المستمرين

يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تساعد على تطوير مهارات الموظف وصقل خبراته بشكل عام، حيث تختلف الاحتياجات التدريبية باختلاف الوظائف والمهن. إن وظيفة إيسعاد المتعاملين تتطلب بشكل خاص الأنواع التالية من التدريب:

1. التدريب على القوانين والإجراءات والخدمات

إن إلمام الموظف بالقوانين واللوائح والإجراءات يُعتبر من أساسيات عمله، فهي تساعده على الإجابة على أسئلة المتعاملين، كما أنها تُقلل من نسبة الخطأ في تنفيذ الخدمة، وكذلك تُقلل من حاجته للرجوع إلى زملائه أو مديره للاستفسار.

2. التدريب على أنظمة الحاسب الآلي

على الموظف أن يكون ملماً تماماً بنظام الحاسب الآلي المستخدم من قبل الجهة، ومعرفة تفاصيله وكيفية استخدامه والتحكم به، ما يوفر وقته ويزيد فعاليته وإنتاجيته أثناء تقديم الخدمات.

3. التدريب على المهارات، وبشكل خاص:

- ☉ مهارات التعامل مع المتعاملين.
- ☉ المهارات الشخصية (حل المشاكل، التفاوض والإقناع، التفكير الابتكاري، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط).

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة قيام الجهة بتطوير نظام تدريبي يتم من خلاله اطلاع موظفي إيسعاد المتعاملين دورياً على أهم المواقف التي حدثت مع المتعاملين (والشكاوى الواردة) والدروس المستفادة منها، وكيفية تفاعلي حدوثها (أو التعامل معها) في المستقبل.

7.1 المتابعة والتقييم بناءً على إدائهم وإنجازاتهم في إيسعاد المتعاملين

إن وجود نظام خاص ومبتكر لمتابعة موظفي إيسعاد المتعاملين وتقييم أدائهم بناءً على مدى ما حققوه من إيسعاد المتعاملين يعتبر الجزء النهائي من منظومة «إيجاد فريق متميز من موظفي إيسعاد المتعاملين». لقد تعمدنا استخدام كلمة «مبتكر» لأن نظام المتابعة والتقييم يجب أن يشمل رأي المتعاملين بالموظف بعد تنفيذ الخدمة مباشرة، رسائل الشكر التي ترد للموظف، المشاركات والثناء على الموظف على شبكات التواصل الاجتماعي، الشكاوى والملاحظات المقدمة بحقه. أي أنه يتوجب على الجهة الابتعاد عن الأنظمة التقليدية التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف من قبل مسؤوله المباشر فقط.

أفكار لإسعاد المتعاملين



لا بد من العمل بشكل جاد لتغيير المفهوم والنظرة العامة عن طبيعة العمل الحكومي والموظف الحكومي، إلى المرحلة التي يستخدم فيها الموظفون الحكوميون عبارات مثل «نحن نسعد المتعاملين»، أو «نحن نعمل لإسعاد المتعاملين» عند التعريف عن أنفسهم ووظائفهم، بدلاً من استخدام عبارات «أنا موظف حكومي» أو «أعمل في القطاع الحكومي» أو «أعمل في الجهة كذا»، فالغاية القصوى للحكومة هي إيسعاد الناس كما قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، حفظه الله.



المُمكّنات الخاصة بالجهة المتفانية:

تطوير بيئة العمل وإعادة تصميم الخدمات

إن المُمكّنات الخاصة بالجهة المتفانية تقوم على محورين أساسيين:

1. خلق بيئة عمل تشجع ثقافة إسعاد المتعاملين وثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات.
2. تطوير وتحديث الخدمات (وقنوات تقديمها) وإعادة تصميمها.

حيث سنتطرق فيما يلي إلى كل محور بالتفصيل:



كيف نجعل الجهة متفانية في إسعاد المتعاملين؟

2

تطوير وتحديث الخدمات (وقنوات تقديمها)
وإعادة تصميمها

1

خلق بيئة عمل تشجع ثقافة إسعاد المتعاملين
وثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات.

ثقافة الإيجابية والسعادة المؤسسية

ثقافة إسعاد المتعاملين

ثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات



الجهة المتفانية



عند صياغة المخاطبات واللوحات الإرشادية والإرشادات ينصح بالابتعاد عن المفردات والتعابير اللغوية التي تترك انطباعاً سلبياً (يمنع، ممنوع، لا، التعليمات، لا أستطيع....) واستبدالها بمفردات وصياغة لغوية إيجابية وبأسلوب يؤدي ذات المعنى (مثلاً استخدام «يسعدنا صرف مبلغ التأمين إذا قدمت الإيصال الأصلي» بدلاً من «لا يمكننا إعادة مبلغ التأمين إلا بوجود الإيصال الأصلي»)



أفكار لإسعاد المتعاملين

كيف يمكن للجهة توفير الهدايا الرمزية؟

- تخصيص ميزانية عن طريق إعادة استخدام وتوزيع مخصصات حالية لبنود أخرى في ميزانية الجهة
- الاتفاق مع شركات راعية لتقديم منتجاتها كهدايا رمزية مقابل ترتيبات دعائية معينة
- الاتفاق مع المطاعم والمقاهي الموجودة في المبنى لتقديم كوبونات خصومات للمراجعين كهدايا رمزية

البعد الثاني: التركيز على ثقافة إسعاد المتعاملين وثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات، وذلك عن طريق:

- ⊙ ترسيخ مقولة الشيخ محمد بن راشد، حفظه الله، بأن «الحكومة وجدت لتحقيق السعادة للمجتمع» والالتزام بها والتذكير الدائم بها.
- ⊙ التركيز على قيم «إسعاد المتعاملين» و«احترام المتعاملين» واعتبارهما من الأعمدة الأساسية في ثقافة الجهة.
- ⊙ تخصيص ميزانيات لمبادرات إسعاد المتعاملين (تجدر الإشارة إلى أنه لا داعي لطلب مخصصات ومبالغ إضافية لتنفيذ هذه المبادرات، حيث يمكن اقتطاع جزء من مخصصات أخرى).

1.2 المحور الأول: خلق بيئة عمل تشجع ثقافة إسعاد المتعاملين وثقافة الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات، حيث يتم ذلك من خلال بعدين:

البعد الأول: خلق ثقافة إيجابية والسعادة المؤسسية في الجهة بشكل عام، وذلك عن طريق:

- ⊙ تطبيق «نموذج الإيجابية والسعادة المؤسسية» الصادر عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء، والذي حدد 6 معايير للثقافة المؤسسية وبيئة العمل السعيدة والإيجابية:
 - الوضوح (وضوح الهدف والرؤية المؤسسية، وضوح الصلاحيات والمسؤوليات).
 - التواصل (بشفافية، بشمولية واحترافية، بالسرعة والوقت المناسب، برسائل إيجابية، الدعم والمؤازرة، وروح المبادرة).
 - الرفاه الوظيفي (التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية، الصحة البدنية، تنمية الوعي والإدراك، التفكير الإيجابي).
 - التمكين الوظيفي (روح الفريق الواحد، الثقة / الفخر، الولاء المؤسسي، التناغم الوظيفي، التقدير والثناء).
 - التعلم (التطور المهني والوظيفي، التطور الشخصي).
 - المسؤولية المجتمعية (المشاركة التطوعية، الأنشطة المجتمعية، الأعمال الخيرية المادية والمعنوية).

ملاحظة: يُنصح بالرجوع إلى الدليل الإرشادي «نموذج الإيجابية والسعادة المؤسسية» للتوسع في مجال بيئة العمل والثقافة المؤسسية المبنية على السعادة والإيجابية.

- ⊙ تعيين رئيس تنفيذي للسعادة والإيجابية.
- ⊙ إنشاء مجالس السعادة والإيجابية.
- ⊙ إطلاق برامج وأنشطة للسعادة والإيجابية (داخل الجهة وخارجها).
- ⊙ إعادة تصميم المكاتب لتكون أكثر سعادة وإيجابية.



المُمكّنات الخاصة بالجهة المتفانية:

تطوير بيئة العمل وإعادة تصميم الخدمات



☉ التعاون وروح الفريق (إن الفريق الذي يعمل بصورة متكاملة ومتناغمة يكون أكثر كفاءة في خدمة المتعامل). إن العمل ضمن فريق ناجح أمرٌ ممتعٌ ومشجع، فعندما يتعلّم الزملاء في العمل كيف يقدرّون ويثمنون مساهمات بعضهم بعضاً في العمل، يخف عبء العمل وترتفع معنويات الموظفين.

☉ تمكين موظفي إسعاد المتعاملين وتشجيعهم على أخذ قرارات لإسعاد المتعاملين (والسماح بهامش خطأ لرفع الخوف والرهبة من اتخاذ القرارات، خصوصاً بسبب المساءلة القانونية).
 ☉ أنظمة داخلية فعالة للاقتراحات ودعم الابتكار (تناغماً مع الهدف الاستراتيجي المشترك لكل الجهات الحكومية والمتمثل «بترسخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي») ... ومن الأمثلة على ذلك: مسابقات داخلية لتبسيط خدمة معينة أو لابتكار مبادرة لإسعاد المتعاملين، التدريب على أدوات الإبداع والابتكار والتفكير الابتكاري، مختبرات الابتكار، جلسات العصف الذهني المركزة لحل مشكلة معينة في خدمة ما أو في مركز من مراكز سعادة متعاملين، تشجيع البحث والتطوير (يوصى هنا بالرجوع إلى لائحة المبادرات المقترحة من مركز محمد بن راشد للابتكار لدعم وتشجيع الابتكار، وكذلك إلى دليل تطوير الخدمات الحكومية - المبادرة رقم 16 «تصميم نظام إدارة الأبداع» الموجودة في الفصل الخامس صفحة 136، كما يُنصح بالرجوع إلى دليل «حزمة أدوات الابتكار» الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، والذي يوفر حزمة متكاملة من الأدوات والأساليب المستخدمة عالمياً لتحفيز وإطلاق عمليات الابتكار المؤسسي.

أفكار لإسعاد المتعاملين



على الجهة الإبداع والابتكار في إيجاد طرق للتأكيد على أهمية إسعاد المتعاملين وزرع وتثبيت هذه القيمة في أذهان الموظفين بشكل دائم ومستمر ومستحدث وغير تقليدي. ومن الأمثلة على ذلك:

- شركة من الشركات قامت بكتابة «أبداع بعملك إلى درجة تجبر الآخرين على مدحك والثناء عليك»، على كل واجهة من واجهات المكاتب.
- كما قامت شركة أخرى بكتابة «قد يكون الشخص التالي الذي ينظر في هذه المرآة هو الشخص الذي يساهم في دفع إيجار منزلك.....» «المتعامل».... رجاء أترك الحمام نظيفاً» على كل مرآة في دورات المياه وبألوان وبكلمات مختلفة
- العديد من المؤسسات تقوم بإرسال بريد إلكتروني دوري (يومي أو اسبوعي أو شهري) للموظفين تحمل مقولات مأثورة عن إسعاد المتعاملين وقصص وتجارب واقعية، أفضل الممارسات، روابط لكتب ودراسات ومحاضرات على الإنترنت ...

- ☉ تكريم ومكافأة الجهود المتميزة في مجال إسعاد المتعاملين (موظفو إسعاد المتعاملين المتميزين، الموظفون أصحاب الأفكار الابتكارية المتميزة في مجال إسعاد المتعاملين...)
- ☉ من قبل القيادات العليا في الجهة.
- ☉ عقد مؤتمرات / جلسات حوار بشكل دوري مع المتعاملين تحضرها القيادة العليا وموظفو إسعاد المتعاملين.
- ☉ قيام القيادة العليا وبشكل مفاجئ بالنزول إلى مراكز سعادة المتعاملين أو مراكز الاتصال والاطلاع على مستوى الخدمات المقدمة.
- ☉ قيام القيادة العليا بإظهار أن الجهة ستقوم ببذل كل مجهوداتها لسعادة موظفيها بنفس القدر الذي تطالب فيه موظفيها بسعادة متعاملها.

2.2 المحور الثاني: تطوير وتحديث الخدمات (وقنوات تقديمها) وإعادة تصميمها اعتماداً على المبادئ التالية:

- ⊙ التركيز على رحلة (تجربة) المتعامل (المروور برحلة المتعامل بالتفصيل وتحديد جميع نقاط التماس). ينصح بالرجوع إلى الجزء الأول من هذا الدليل والاسترشاد به، كما ينصح بالرجوع إلى الجزء الرابع من هذا الدليل «إعادة تصميم الخدمات».
- ⊙ مراجعة وتطوير وتحديث القوانين / السياسات / اللوائح / الأنظمة التي تنظم عمل الخدمات المقدمة: أحياناً تكون القوانين أو اللوائح هي السبب الرئيسي لتأخر تنفيذ المعاملات، وقد تحد من قدرة موظف إسعاد المتعاملين على التصرف وأخذ المبادرة، وبالتالي فعند إعادة تصميم الخدمات، فمن المنطقي أن تقوم الجهة بمراجعة القوانين واللوائح والأنظمة المرتبطة بالخدمات والعمل على تحديثها وتطويرها بشكل يزيل العقبات التي تسبب تأخير الخدمة.
- ⊙ إشراك المتعاملين وموظفي إسعاد المتعاملين في عمليات التطوير وإعادة التصميم: من أهم مبادئ إعادة تصميم الخدمات، الاستماع إلى المتعاملين وفهم احتياجاتهم أثناء الحصول على الخدمة، وعلى الأمور التي تزعجهم والاطلاع على اقتراحاتهم بهذا الخصوص. إن موظفي إسعاد المتعاملين هم ثروة من المعلومات عن تجارب المتعاملين أثناء رحلاتهم للحصول على الخدمات، فهم يعرفون ممّا يتذمر المتعاملون، وممّا ينعجبون، والأمور التي تسبب إحباطهم وتثير غضبهم، وعليه فمن البديهي أن يتم ضم موظفي إسعاد المتعاملين لفريق العمل الخاص بإعادة تصميم الخدمات.

إن الأساليب الأكثر شيوعاً لإشراك المتعاملين في التطوير تشمل قنوات تقديم الاقتراحات، مقابلات شخصية، اجتماعات المجموعات المركزة (focused groups)، مسوحات الرأي، ودعوة ممثلين عنهم لينضموا لفريق إعادة تصميم الخدمات في الجهات الحكومية.

- ⊙ التشارك مع الجهات الحكومية الأخرى في تطوير الخدمات المرتبطة (المشتركة) – تكاملية الخدمة: إن العديد من الخدمات تتضمن اشتراك أكثر من جهة (حكومية وخاصة) في تقديمها. هذه الخدمات عادةً تحتاج أكثر من يوم للانتهاء منها، وقد تتطلب أن يراجع

المتعامل أكثر من جهة، وأن يتنقل من مركز إلى آخر، لذا على الجهات ذات الخدمات المرتبطة/ المشتركة أن تبادر لتشكيل فرق عمل مشتركة، تهدف إلى إعادة تصميم هذه الخدمات والعمل على إزالة العوائق التي من شأنها تعطيل مصالح المتعاملين وتأخيرهم وإزعاجهم.

- ⊙ الجاهزية والاستباقية والاستعداد المبكر: على الجهات أن تضمن جاهزية أنظمتها وأجهزتها على الدوام لضمان عدم انقطاع الخدمة، ودراسة السيناريوهات المحتملة الحدوث عند تقديم الخدمة، حيث يجب أن تقوم الجهات بتحديد السيناريوهات الشائعة والمحتملة الحدوث، ودراستها والتحضير والاستعداد لها في حال حدوثها، ولعل من أكثر السيناريوهات التي يصادفها موظف إسعاد المتعاملين شيوعاً:

- أن يكون المتعامل غير ملم بمتطلبات الخدمة أو التغييرات التي طرأت عليها.
- نقص في الوثائق المطلوبة التي يقدمها المتعامل.
- عدم قدرة المتعامل على الدفع (فقدان المحفظة، عدم وجود نقد كافي، تعطل بطاقات الدفع).
- احتياج المتعامل لاستثناءات بسبب خصوصية حالته.
- عدم قدرة المتعامل على التحدث باللغة العربية أو الإنجليزية.
- تعطل النظام الإلكتروني لتقديم الخدمة.
- إنقطاع الكهرباء

إن المعرفة المسبقة بهذه السيناريوهات، ووضع خطة للتعامل مع كل واحد منها، من شأنه أن يعزز رضا المتعامل وثقته بالجهة الحكومية التي يتعامل معها. تجدر الإشارة هنا إلى أن موظفي إسعاد المتعاملين هم أفضل من يساعد على وضع السيناريوهات نظراً لتجاربتهم اليومية مع المتعاملين.

- ⊙ مواكبة المستجدات والتطورات التقنية والاستفادة منها في تطوير الخدمة وتطوير قنوات تقديمها: إن التطورات التكنولوجية في عالم اليوم تفرض على الجهات أن تواكبها وتستفيد منها (مثلما تجاوبت الجهات بإطلاق الخدمات الإلكترونية، وإطلاق تطبيقات الهاتف)، فالمتعامل دائماً يتوقع ويرغب في أن تقوم الجهات الحكومية بتبني أحدث التقنيات التي من شأنها التسهيل عليه.



الممكّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي:

تشجيع المتعاملين ليصبحوا "إيجابيين"

في هذا الفصل سنتناول كيف يُمكن للجهاث أن تُشجّع متعاملها ليصبحوا إيجابيين، ومن المناسب في هذا الصدد إلقاء الضوء على دراسة حديثة قام بها الباحث* Bjorn Atterstam والذي خلص إلى أن:

1. الأحداث السلبية تسترعي الانتباه أكثر من الأحداث الإيجابية.
2. الأحداث السلبية تترك أثراً أعمق ويمتد إلى فترة زمنية أطول من المشاعر الإيجابية.
3. تسارع تطور مشاعر الغضب والإحباط الناتجة عن الأحداث السلبية أسرع بكثير من تسارع تطور مشاعر البهجة والفرح الناتجة عن الأحداث الإيجابية.
4. المشاعر السلبية تنتقل بسرعة أكبر من المشاعر الإيجابية.

كما يجب التذكير بأهم الصفات التي يتميز بها المتعامل السعيد والإيجابي:

1. سيمدحك ويثني على خدماتك أمام أصدقائه ودائرة معارفه.
2. سيخبرك عن أخطائك عند حدوثها.
3. سيتفهمك عند حدوث خطأ وسيعاون معك لإيجاد حل.
4. سيقدم لك ملاحظات بناءة واقتراحات مبتكرة وإيجابية.
5. سيعطيك تقييماً موضوعياً عن أداء خدماتك.
6. يرحب بالمشاركة في مشاريع تحسين وتطوير خدماتك.



المتعامل الإيجابي



هل تعلم أن¹:

- مقابل كل شكوى مقدمة، هناك 26 متعامل منزح فضلوا السكوت وعدم التقدم بشكوى
- حادثة سلبية واحدة تتطلب ما معدله 12 حادثة إيجابية متتالية ليتم محو أثرها من ذهن المتعامل
- المتعامل السعيد يخبر حوالي 3 أشخاص عن تجربته، فيما يخبر المتعامل غير السعيد حوالي 16 شخصاً عن معاناته
- سيتحول 96% من المتعاملين المشتكين والمستائين من الخدمة إلى متعاملين إيجابيين إذا ما تم التعامل مع شكواهم ومعالجتها في نفس اللحظة

3.3 التواصل المستمر مع المتعاملين (باستخدام جميع قنوات التواصل المتاحة المناسبة)

على الجهات التواصل المستمر مع متعاملها لتوضيح متطلبات تنفيذ الخدمة والتعديلات التي تطرأ عليها، وتذكير المتعامل بقرب موعد الخدمة، وذلك عبر جميع القنوات المناسبة. إن تلك المبادرات تساهم في جعل المتعاملين أكثر جاهزية عند تقدمهم للحصول على الخدمة، ما يُقلل احتمال رفض أو تعطل تنفيذ معاملاتهم، الأمر الذي يعزز الشعور بالإنجاز والإيجابية عند حصول المتعامل على الخدمة، كما أنها تعطي شعوراً بأن الجهة تهتم به، وأنها تقوم بخطوات استباقية لضمان راحته وسعادته.

1.3 تقديم خدمة متميزة وتجربة تفوق التوقعات طوال مراحل رحلته (تجربته)

إن أول وأهم عامل يجعل من المتعامل متعاملاً إيجابياً هو قيام الجهة بتقديم خدمة متميزة وتجربة تفوق توقعاته وتسعده. إن الشعور الدائم والمتواصل بالسعادة والرضا عند التعامل مع الجهات الحكومية والحصول على خدماتها سيحول المتعاملين تلقائياً مع الوقت إلى متعاملين إيجابيين، كما أن الخدمات المتميزة المبهرة ستجد طريقها إلى شبكات التواصل الاجتماعي مدحاً وإعجاباً، ما سيعزز حالة الإيجابية في المجتمع.

2.3 تطوير أنظمة لإدارة العلاقة مع المتعاملين CRM

إن الرغبة في تقديم خدمات متميزة تفوق توقعات المتعامل تتطلب فهماً وتوثيقاً لذلك المتعامل واحتياجاته، واستخدام أنظمة إدارة العلاقة مع المتعاملين CRM يساعد الجهات في تصنيف متعاملها وتوثيق مواصفاتهم واحتياجاتهم وإدارة التعامل والتواصل معهم، ما يتيح الفرصة لتقديم مبادرات فعالة وخدمات مصممة خصيصاً لإسعادهم.

لمزيد من التفاصيل عن تصنيفات المتعاملين، يمكن الرجوع إلى «دليل تطوير الخدمات الحكومية» (المحور الثاني: المتعاملون - صفحة 20، والفصل الخامس: «صياغة خطة التطوير والمبادرات»: المبادرة 2 «تطوير رؤى المتعاملين» - صفحة 96، والمبادرة 3 «تحديد تصنيفات المتعاملين» - صفحة 99).



الممكّنات الخاصة بالمتعامل الإيجابي:

تشجيع المتعاملين ليصبحوا "إيجابيين"



وتشجعه على الانفتاح أكثر مع الجهة والتواصل معها لمعالجة مواطن الخلل والقصور، ما سيعزز حالة الإيجابية لديه.

4.3 وضع مؤشرات / مقاييس / معايير للخدمات وإعلام المتعاملين بالمستويات المستهدفة

على الجهات وضع معايير ومقاييس لأداء الخدمات (KPIs) (مثل معدل زمن الانتظار، معدل زمن الحصول على الخدمة، مستوى سعادة المتعاملين... الخ) ولجميع القنوات، كما يجب تحديد الهدف (Target) لكل مؤشر / مقياس / معيار.

كما يتعين عليها أن تكون شفافةً مع متعاملها بهذا الخصوص، فتوضح لهم المستويات المستهدفة لهذه المؤشرات في مختلف قنوات التواصل (في قاعة الانتظار، على الموقع الإلكتروني، في مراكز الاتصال)، ما يساعد على بناء توقعاتهم وتخطيط رحلاتهم، كما يساعدهم في حال أرادوا التقدم بملاحظة أو شكوى أو اقتراح.

5.3 توعية المتعاملين بحقوقهم، وتطوير أنظمة الشكاوى والملاحظات والاقتراحات ووضع برامج لتحفيز وتشجيع المتعاملين على استخدامها

يجب على الجهة استخدام الطرق والقنوات كافة، لإخبار متعاملها بأنها ترغب وتريد أن تعلم إذا كانوا غير سعيدين من خدماتها، وتشجعهم على ذلك، كما يتوجب عليها تطوير أنظمتها لإدارة الشكاوى والملاحظات والاقتراحات القادمة من المتعاملين، لتكون أكثر فعالية وشفافية (وذلك يشمل طرق وأنظمة فعالة للمتابعة والتواصل وإعلام المتعامل عن وضع ملاحظته / شكواه/ اقتراحه في كل مرحلة من المراحل)، وتطوير القنوات الخاصة بهذه الأنظمة، كما ينبغي تطوير أساليب وبرامج لتحفيز المتعاملين على المشاركة الإيجابية والمبادرة لتقديم اقتراحاتهم، وكذلك تقديم شكاويهم وملاحظاتهم دون رهبة.

كما يُنصح بوضع لوحات إعلانية بلغات متعددة وفي أماكن بارزة في مراكز سعادة المتعاملين وفي الموقع الإلكتروني للجهة وعلى التطبيق الذكي الخاص بها، يوضح حقوق المتعامل وواجباته وكيفية التواصل مع الجهة في حال وجود تقصير في أي من هذه الحقوق، والإجراءات المتخذة من الجهة في حال ثبت وجود تقصير. إن هذه الإجراءات من شأنها رفع مستوى الثقة لدى المتعامل



لماذا لا يتقدم المتعامل بشكواه؟

- عدم وضوح قنوات الشكاوى للمتعامل، وعدم معرفته بها
- المتعامل غير مهتم بتطوير المؤسسة (متعامل سلبي)
- المتعامل مشغول وليس لديه وقت للتقدم بالشكاوى
- المتعامل غير ملم بحقوقه عند الحصول على الخدمة
- شعور المتعامل بعدم قدرته على التعبير عن نفسه وشرح شكواه
- ضعف ثقة المتعامل بنظام الشكاوى وفعاليتها، والشك في أن يتم أخذ الشكاوى بجدية
- الخوف من التبعات (أن تكون الشكاوى سبباً لتعقيد المشكلة بشكل أكبر أو خلق عداوة مع الموظف)

6.3 وضع برامج لتحفيز وتشجيع المتعاملين على المشاركة في تطوير الخدمات وإعادة تصميمها

إن إشراك المتعاملين في برامج إعادة تصميم الخدمات مع الفرق التي تُشكلها الجهة يعتبر من عوامل النجاح الأساسية، لذا فإن الجهات مطالبة بوضع حوافز وبرامج ومبادرات لتحفيز المتعاملين للتطوع ومشاركة فرق العمل في إعادة تصميم الخدمات.



أنواع المتعاملين حسب تصرفاتهم عند حدوث خطأ

1. المتعامل الغاضب بصمت (لا يتقدم بشكوى)
2. المتعامل المشتكي للجهة
3. المتعامل الذي لا يشتكي للجهة ولكن يحدث المحيطين به وأصدقائه عن تجربته السيئة مع الجهة
4. المتعامل الذي يلجأ للقنوات العامة (الإذاعة، التلفزيون، مواقع التواصل الاجتماعي) لعرض شكواه (بسبب الإحباط الشديد، أو حتى رغبة في الانتقام بعد أن تم تجاهل شكواه)

سعيد (إلى درجة أن يقوم طوعاً بالحدّث عن تجربته والثناء عليها في قنوات التواصل) هو ما يسميها جهة عن أخرى، وهو ما سينشر حالة من الإيجابية بين المتعاملين.

10.3 تطوير أنظمة لقياس مستوى سعادة المتعاملين

لا بد للجهة أن تتيح للمتعامّل التعبير عن مدى سعادته ورضاه عن الخدمة التي حصل عليها بشكل فوري وبسيط وسريع وفعال، فذلك سيؤلّد لديه شعوراً داخلياً بأن رأيه ذو أهمية، وأنه يساهم في تحسين وتطوير الخدمات في الدولة. ينبغي أن تكون هذه القياسات سريعة لا تأخذ وقتاً من المتعامل، وبسيطة لا تتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة، كما أن هذا النوع من القياسات يوفر نتائج حية ومباشرة عن أداء المركز بشكل بسيط، ما يساعد الإدارة على التعرف على مواطن القصور بسرعة، وبالتالي تعمل على إصلاحه.

7.3 تطوير أنظمة لمتابعة قنوات الاتصال والتواصل (مواقع شبكات التواصل الاجتماعي والإذاعة)

تعتبر هذه الأنظمة الآلية من الأنظمة الحديثة والمتطورة التي تمكن الجهة من متابعة آراء وانطباعات ومشاركات جمهور المتعاملين في قنوات الاتصال والتواصل، وبالتالي معرفة مدى سعادة المتعاملين ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجهة بشكل عام، وكذلك فهي تعتبر إحدى الوسائل التي يمكن من خلالها التعرف على شكاوى وملاحظات المتعاملين (حين يلجأ المتعاملون إلى القنوات العامة بدلاً من القنوات التي توفرها الجهة).

8.3 الشفافية وتوفير التغذية الراجعة

هنا نعني أن تقوم الجهة بتزويد المتعامل بآخر المستجدات الخاصة بمعاملته، وتوفير نظام لمتابعة المعاملة في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة (Tracking system).

إن إعطاء المتعامل الشعور بأنه على علم بالوضع الحالي لمعاملته، وأن معاملته لم يتم إهمالها أو نسيانها (خصوصاً تلك المعاملات التي تستغرق فترات طويلة) يرضي عليه شعوراً بالثقة والطمأنينة أن الأمور على ما يرام، ما يخلق شعوراً بالإيجابية، كما يمكن تعزيز ذلك الشعور بأن تقوم الجهة بالتواصل مع المتعامل بمجرد حدوث أي تطور أو تقدم في معاملته (عبر رسالة نصية، أو بريد إلكتروني... أو حتى الاتصال الهاتفي إن أمكن).

9.3 القدرة على تحويل التجارب المزعجة إلى تجارب ممتعة وذكرى طيبة، وتشجيع موظفي إسعاد المتعاملين على الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق ذلك.

تلخص هذه الجزئية مفهوم «فن» إسعاد المتعاملين، فعلى الرغم من أن الجهة تسعى جاهدة لتقديم خدمات متميزة وتجربة فريدة، يحدث أحياناً أن يقع خطأ ما أثناء تقديم الخدمة لسبب أو لآخر. إن قدرة الجهة (خصوصاً موظفي إسعاد المتعاملين لديها) على الإبداع في تحويل التجربة المزعجة إلى تجربة ممتعة، وتحويل متعامل غاضب من خطأ في الخدمة إلى متعامل



إرشادات خاصة بموظفي إسعاد المتعاملين

- إرشادات عامة.
- إرشادات التعامل مع المتعاملين ذوي الاحتياجات الخاصة.
- إرشادات التواصل مع مختلف الثقافات.
- إرشادات التعامل مع الشخصيات المختلفة للمتعاملين.
- إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء أو المتذمر.
- إرشادات التصرف عند حدوث خطأ أو مشكلة.
- إرشادات التواصل عبر البريد الإلكتروني.
- إرشادات خاصة لموظفي مراكز الاتصال أو تقديم الخدمة عبر الهاتف.
- إرشادات خاصة لموظفي إسعاد المتعاملين وموظفي الاستقبال في مراكز سعادة المتعاملين.

الجزء الثالث



أسرع وسيلة لتكون سعيداً هي أن
تغرس السعادة في قلوب الناس





مقدمة وتمهيد

قبل التوسع في الإرشادات وشرحها، لا بُدَّ من إعادة التذكير بتمهد موظف إسعاد المتعاملين حسب معادلة إسعاد المتعاملين:

١. الترحيب بابتسامة
٢. انطباع أولي متميز
٣. الاحترام واللباقة
٤. الإنصات الجيد
٥. المهنية والمبادرة في تقديم العون
٦. التفهم والمراعاة الإيجابية
٧. الابتكار في تقديم الخدمة
٨. التفاني في إسعاد المتعامل
٩. تقديم تجربة مبهرة للمتعامل

نأتي الآن إلى الجزء الثالث من هذا الدليل والمخصص لموظفي إسعاد المتعاملين، سواءً في مراكز الاتصال أو في مكاتب الاستعلامات أو الذين يقدمون الخدمات الحكومية، حيث يُقدّم هذا الجزء إرشادات التواصل والتصرف والتعامل مع المتعاملين وفي ظروف مختلفة.

تجدد الإشارة هنا إلى أن قسماً كبيراً من المادة الواردة في هذا الجزء تم التطرق إليها سابقاً في الدليلين الصادرين عن قطاع الخدمات الحكومية (دليل تطوير الخدمات الحكومية، ودليل جودة الخدمات الحكومية)، حيث قمنا بتجميعها وتطويرها وتحديثها، بالإضافة عليها.

إرشادات التواصل والاتصال والتصرف

١. إرشادات عامة
٢. إرشادات التعامل مع المتعاملين ذوي الاحتياجات الخاصة
٣. إرشادات التواصل مع مختلف الثقافات
٤. إرشادات التعامل مع الشخصيات المختلفة للمتعاملين
٥. إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء أو المتذمر
٦. إرشادات التصرف عند حدوث خطأ أو مشكلة
٧. إرشادات التواصل عبر البريد الإلكتروني
٨. إرشادات خاصة لموظفي مراكز الاتصال أو تقديم الخدمة عبر الهاتف
٩. إرشادات خاصة لموظفي إسعاد المتعاملين وموظفي الاستقبال في مراكز سعادة المتعاملين

1. إرشادات عامة

1.1. قيم ومبادئ أساسية

- عامل كل متعامل كما تحب أن يتم التعامل معك.
- موظفو إسعاد المتعاملين يمثلون حكومة دولة الإمارات ويعكسون صورتها وقيمتها.
- الإحساس بالمسؤولية والمحاسبة تجاه توفير الخدمة. (فكر بالطريقة التالية: إذا برعت في أدائي سيتم تقديري، وإذا ساء أدائي سينعكس ذلك سلباً علي وعلى مؤسستي).
- لا للتعقيد. الالتزام بثقافة وعقلية التسهيل والتبسيط وحل المشاكل والاستعداد للعمل والمبادرة بإعطاء الحلول.
- احترام وقت المتعامل وإعطائه الأولوية، واحترام أوقات العمل وتجنب إضاعة الوقت في أمور شخصية (أعط المتعامل انطباعاً بأن خدمته هي أولويتك القصوى).
- إدارة توقعات المتعاملين وإعطاء توقعات واقعية حول الخدمة.
- مفاجأة المتعامل بمفاجآت سارة غير متوقعة.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- الإبداع والابتكار في إدارة الأخطاء وتحويل التجارب المزعجة الى تجارب ممتعة وذكرى طيبة.
- لا تقبل بأي حلول وسطية لمستويات النظافة، واحرص على أن تكون بيئة العمل آمنة خالية من الحوادث.
- التقصي الدائم لآراء المتعاملين وملاحظاتهم واقتراحاتهم.





1. إرشادات عامة



2.1 ممارسات ينبغي تجنبها

- معاملة المتعامل (بغض النظر عن هويته) بتعالٍ أو استخفاف أو عدم اهتمام أو عدم احترام (كالإشارة بالسبابة نحو الشخص مباشرة على سبيل المثال). إن من أوجه عدم احترام المتعامل أن يقوم الموظفون بالتندر والسخرية منه والتعليق عليه أو على مظهره حتى في فترات الاستراحة فيما بينهم. فاحترام المتعامل ليس فقط أمامه، إنما هو ممارسة وثقافة دائمة.
- انشغال الموظف بأمر خاصة بدلاً من تركيز انتباهه على المتعامل (استخدام الهاتف لأغراض شخصية بينما هناك متعاملون ينتظرون، الثرثرة والأحاديث الجانبية مع العملاء، الأكل والشرب أثناء تقديم الخدمة).
- تجاوز الدور من قبل شخص يعرفه الموظف (الواسطة).
- التشدد وتعقيد الإجراءات.
- الردّ المتهرب من المسؤولية وتحويل المتعامل من إدارة إلى أخرى (عندما يسأل المتعامل أو تكون لديه مشكلة، تقع على عاتق الموظف مسؤولية إيجاد الجواب وحل المسألة، أما إذا تعذّر عليه حلّها، فيُتوقّع منه أن يجد الشخص المناسب الذي يستطيع ذلك، ومتابعة الأمر إلى أن تحل المسألة).
- إلقاء اللوم والانتهاام على الآخرين في حال حدوث خطأ (خصوصاً على الزملاء).
- استخدام لغة ومصطلحات قد تكون صعبة الفهم على المتعامل.
- النقر بالأصابع أو الطقطقة برأس القلم على الطاولة، أو مضغ علكة أثناء التواصل مع المتعامل.

3.1 المظهر الخارجي لموظف إسعاد المتعاملين

- احرص على أن يكون الانطباع الأولي عنك انطباعاً إيجابياً، حيث يلعب الشكل والمظهر الخارجي دوراً أساسياً في تشكيل الانطباعات وردود الأفعال لدى الآخرين (تذكر أن هناك انطباعاً أولياً واحداً فقط).
- ينبغي أن يكون الزي الرسمي نظيفاً ومكويماً بشكل جيد في أوقات الدوام.
- ينبغي عدم المبالغة في التبرّج ووضع العطور والروائح المُطَيِّبة بشكل يزعج الآخرين ويشتت انتباههم.
- ينبغي أن تكون اليديان نظيفتين دائماً.
- ينبغي وضع دبوس التعريف الشخصي بالموظف بشكل دائم. يمكن تصميم الدبوس ليوضح تعهد الموظف بإسعاد المتعامل كما هو موضح بالتصميم التالي (تصميم مقترح غير ملزم):





4.1 لغة الجسد

يُقدّر خبراء التواصل الإنساني أن 50% من التواصل المباشر يتم عبر لغة وتعبير الجسد، وأن 40% ينتقل عن طريق نبرة الصوت وأسلوب المخاطبة، و10% فقط عن طريق الكلمات!! بمعنى آخر، إذا قام الموظف باستخدام الكلمات والمفردات الصحيحة للتعبير والتواصل مع المتعامل، فإن أقصى ما يحققه هو 10%، فيما يتشكل باقي الانطباع عند المتلقي عن طريق الإيماءات والإشارات وتعبير الوجه وحركة اليدين ونبرة الصوت وأسلوب الكلام!!

- تعابير الوجه: تحدّد تعابير الوجه نبرة الحوار سلباً أو إيجاباً حتى قبل أن يبدأ الموظف بالتحدث، لذا يجب أن يحرص الموظف على أن تكون تعابير الوجه لديه بشوشة ومسترخية، وأن يكون دائم الابتسام للمتعاملين وغير عابس.
- الوضعية والحركة: هي الطريقة التي يتحرك فيها الموظف ويتموضع أمام الآخرين، حيث تشير إلى مستوى الطاقة الايجابية لديه ومدى اهتمامه بحديث المتعامل، وعلى موظف إسعاد المتعاملين الإيماء برأسه أمام المتعامل، ما يدل على الموافقة أو التحية، وأن يواجه مباشرة أثناء التعامل معه والميل البسيط إلى الأمام، إشارة إلى الاهتمام بالحديث. يُنصح الموظف باتخاذ وضع سوي على الدوام وألا يضع الرجل فوق الأخرى عند الجلوس.
- حركات اليدين: هي طريقة طبيعية للتعبير عن المشاعر، وتشمل تحريك المرء يديه وذراعيه وكثفيه أثناء الكلام، وبإمكان موظفي إسعاد المتعاملين استخدام حركات اليدين لتفسير أو دعم ما يقولونه، حيث تضيف حركات اليدين معلومات وتوّع في طريقة التعبير، كما يمكن استخدام حركة اليد المفتوحة التي تعكس الودية في التعامل، إلا أنه يُفضل عدم الإفراط في استخدامها.

5.1 التواصل الشفهي

- الصوت: لا يجب أن يكون مخرج الصوت من الأنف، أو لاهتاً أو مصحوباً بأنفاس مسموعة. ينبغي استخدام السمات الصوتية واللفظية الجيدة لإضافة قوّة الإقناع والمصدقية.
- نبرة الصوت: لا يحبذ المتعاملون الاستماع إلى شخص لا يغيّر نغمة صوته طوال الحديث، حيث يؤدي ذلك إلى الرتابة والملل ويوحي بعدم الاهتمام أو عدم الحماسة. إن التغيير في نبرة الصوت يضفي طابعاً من الاهتمام والحماسة على الكلمات التي يلفظها الموظف.
- ارتفاع الصوت: إن مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الصوت أثناء الحديث يتحدّد بمستوى الضجيج في مكان العمل. قد يرغب الموظف التشديد على نقطة معيّنة، إلا أنه يجب تفادي الصراخ أو الكلام بصوت خافت يصعب سماعه.
- سرعة الكلام: 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 يجب ألا تكون وتيرة الكلام بطيئة، والأشعر المتعاملون بالملل.
- يوصى بمخاطبة المتعامل باسمه، حيث أن ذلك يشعره بالرضا والأهمية.
- المحافظة على البساطة: إن المبدأ الأهم أثناء الكلام هو البساطة والاختصار. إن الفكرة الأساسية التي ينبغي للمتعامل سماعها هي الهدف الرئيسي، لذا ينبغي قولها ببساطة بجملة قصيرة واحدة وباستخدام كلمات واضحة ومباشرة. في العادة يصعب تذكر الكثير من المعلومات، لذا ينبغي عدم إغراقهم بالمعلومات التي لا صلة لها بالفكرة الأساسية.
- شرح الفكرة مع الأمثلة: عند إيصال الفكرة للمتعامل ينبغي التعبير عنها بتعابير مختلفة لإعادة التأكيد، بالإضافة إلى إعطاء الأمثلة.
- إعادة تلخيص الفكرة الرئيسية عند الانتهاء والتأكد من فهم المتعامل: فترارها وتلخيصها يشدّد عليها أكثر ويساعد المتعامل على تذكرها.



2. إرشادات التعامل مع المتعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة

تختلف احتياجات هذه الفئة من المتعاملين كثيراً عن احتياجات الفئات الأخرى، حتى أنها تختلف بين متعامل وآخر ضمن الفئة نفسها، وبالتالي من المهم جداً أن يفهم موظفو إسعاد المتعاملين احتياجات هذه الفئة وكيفية التعامل معها، ولعل أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الموظف عند تعامله مع هذه الفئة هي الصبر والمبادرة وحب المساعدة والتعاطف.

بعد تحديد الاحتياجات، يجب على الموظف أن يبذل كل ما في استطاعته لتبليتها، وقد يشمل ذلك ملء الاستمارات، أو طباعة الوثائق والمواد بخط عريض، أو الاستعانة بزميل ليقوم بالترجمة، أو شرح المسائل بكثير من التفاصيل، أو القيام بأي أمر تسهيلي آخر.

وقد يشمل المتعاملون من ذوي الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال لا الحصر:

1. متعاملون مكفوفون أو يعانون ضعفاً في البصر:

على الموظف قراءة التعليمات والنماذج والاستمارات والشروط والأحكام بصورة بطيئة وواضحة، كذلك عليه طرح الأسئلة التي يحتاج أن يحصل على إجاباتها لتعبئة الاستمارات والقيام بذلك بنفسه، كما يمكنه طباعة الوثائق والمستندات بخطوط عريضة لجعلها أكثر وضوحاً وسهولة في القراءة إذا كان المتعامل ضعيف البصر.

2. متعاملون صم أو يعانون ضعفاً في السمع:

يجب على الموظف أن يسأل المتعامل ما إذا كان يفضل استخدام طريقة أخرى في التواصل (كالقلم والورقة)، كذلك يجب أن يكون واضحاً ومحدداً عند طرح الأسئلة وشرح التعليمات، وأن يتأكد من أن المتعامل ينظر إليه قبل البدء بالكلام. يستطيع الموظف أيضاً أن يتواصل مع المتعامل في مكتب آخر في جو من الخصوصية، حيث أن ذلك سيسمح له بالتكلم بصوت أعلى وراحة أكبر. أما إذا كان المتعامل يستخدم لغة الإشارات، فيتعين على الموظف أن يحاول إيجاد زميل له أو حتى متعامل آخر يستطيع التواصل مع المتعامل بهذه اللغة.





3. متعاملون يعانون من مشاكل في اللغة أو النطق:

يمكن أن يكون لدى أفراد هذه الفئة حالة مرضية تجعلهم يتلعثمون أو يتأتؤون، أو تجعل من الصعب عليهم التلفظ بالكلمات، أو تمنعهم من التعبير عن أنفسهم بشكل جيد. من الضروري أن يتذكر الموظف أن وجود إعاقة معينة لدى المتعامل لا يعني بالضرورة أنه يعاني من إعاقة أخرى (مثلاً: إذا كان المتعامل يواجه صعوبة في الكلام، فذلك لا يعني أنه يعاني من إعاقة عقلية).

يتعين على الموظف في هذه الحالة التسهيل على المتعامل وطرح أسئلة يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا"، كما عليه التحلي بالصبر وعدم الاستعجال لإنهاء الخدمة.

4. متعاملون يعانون من إعاقات بدنية:

قد يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في التوجه إلى مراكز سعادة المتعاملين، وصعوبة في الاقتراب من شبابيك أو مكاتب الخدمة. قد تكون الطريقة المثلى لخدمة هذه الفئة من المتعاملين هي عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني، وفي حال دعت الحاجة إلى حضورهم شخصياً إلى المركز، فيجب تقليل فترة الانتظار ما أمكن، وعمل كل ما يلزم لضمان عدم اضطرابهم إلى العودة إلى المركز مجدداً. كذلك يمكن فتح الباب لهم لحجز مواعيد مسبقة والاتصال بهم أو مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني قبل الموعد لإعلامهم بالمستندات التي عليهم إحضارها.

5. متعاملون يعانون من صعوبات تعليمية:

قد يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في تلقي المعلومات، ومعالجتها والتعبير عنها، وقد لا يكونون قادرين على فهم المعلومات المُقدّمة على المواقع الإلكترونية الحكومية، أو الرسائل الإلكترونية، أو الكتيبات. يتعين على موظفي إسعاد المتعاملين أن يسألوا هؤلاء المتعاملين كيف بإمكانهم خدمتهم، ويحاولوا إيجاد طريقة لتوفير المعلومات التي تساعد المتعامل؛ ويجب التحلي بالصبر وإعطاء الفرصة للمتعامل ليشرح لهم بالطريقة الأنسب له.

6. المتعاملون من المصابين أو كبار السن:

هذه الفئة من المتعاملين تحتاج إلى التأني والصبر والرفق في التعامل، وأن يقوم الموظف بإنجاز مراحل الخدمة بنفسه إن كانت تتطلب الانتقال من مكتب إلى آخر، وتأمين إرسال المنتج النهائي إليه حتى لا يضطر المتعامل للعودة إلى المركز لاستلامه.

7. المتعاملون من النساء (والحوامل):

تحتاج هذه الفئة من المتعاملين إلى معاملة خاصة وإعطاء الأولوية والخصوصية، وتوفير موظفة معينة أو كاوتنر خاص بالنساء.

8. المتعاملون المصطبون لأطفالهم:

تحتاج هذه الفئة من المتعاملين إلى معاملة خاصة وتوفير الدعم والمساندة في العناية بأطفالهم، حتى يتسنى لهم طلب الخدمة والانتهاؤها منها، ومعاملة الأطفال بطريقة ودية.

9. المتعاملون الذين لا يتكلمون اللغة العربية:

يكون أفراد هذه المجموعة من خارج الدولة، وهم يواجهون صعوبة في التحدث بالعربية. على الموظف بذل كل الجهود لإيجاد موظف في المركز يتحدث لغة المتعامل نفسها.

10. المتعاملون الأميون:

غالبية هذه الفئة من فئة العمال، وبالتالي على موظفي خدمة المتعاملين التحلي بالصبر ومحاولة التواصل معهم بشتى الطرق، خصوصاً من خلال لغة الإشارة أو محاولة الاستعانة بموظف يتحدث لغتهم.



3. إرشادات التواصل مع مختلف الثقافات

- الإنصاف:

معاملة كافة المتعاملين بإنصاف ومساواة وعدالة.

- الاحترام:

يمكن التعبير عن الاحترام وتجسيده في مختلف الثقافات من خلال الإيماءات والإشارات والتواصل البصري والرموز وما إلى ذلك، كما ينبغي على الموظف تذكر الأمور التي يجب تفاديها عند التعامل مع متعاملين من ثقافات مختلفة والحرص على تجنبها وعدم إثارتها.

- التفهم:

أن يضع الموظف نفسه مكان المتعامل ويحاول فهم موقفه ووجهة نظره.

- الانفتاح:

على الموظف فهم وتقبل حقيقة أن أفكاره ومعتقداته قد تكون مختلفة عن أفكار ومعتقدات شريحة من المتعاملين، كما يتوجب عليه تقبل الاختلاف في وجهات النظر من دون إطلاق الأحكام ومن دون أن يؤثر ذلك على أسلوبه في تقديم الخدمة أو مهنيته في التعامل.

- عدم الالتفات إلى الصور النمطية:

ينبغي التعامل مع المتعامل لشخصه، وليس بناءً على صورة نمطية لفئة مجتمعية معينة.

- المحافظة على التركيز:

ينبغي ألا تشتت المظاهر أو الملابس انتباه الموظف.





- التحلي بالصبر:

إن صعوبة التواصل مع المتعاملين من ثقافات مختلفة قد يكون صعباً ومحبطاً، لذا على الموظف التحلي بالصبر ومجارة المتعامل حتى يحصل على الخدمة التي جاء من أجلها بكل احترام ومهنية وذوق.

- البحث عن أوجه الشبه:

ينبغي على الموظف محاولة إيجاد قواسم مشتركة مع المتعامل، كما يتوجب عليه المبادرة ببدء أحاديث ودية ولطيفة مع المتعامل أثناء تنفيذ معاملته، أو أثناء مصادفته في الرواق أو في قاعة الانتظار، حيث يمكن الاستفادة من الأساليب التالية كأمثلة على كيفية اختيار موضوع لحديث خفيف مع المتعامل:

- الأسلوب الأول: اسأله بلطف إن كان من متابعي رياضة معينة (كرة القدم مثلاً)، وأي فريق يشجع، هل تابع مباراة أمس، ما رأيته بالهدف، ما رأيته بالحالة التحكيمية التي أثارت جدلاً، من دون إثارة تحفظاته أو استفزازه (حتى لو كان من مشجعي الفريق الذي يناهس فريقك!!!!).
- الأسلوب الثاني: جاء متعامل لتنفيذ خدمة خاصة بابنه الصغير، يمكن أن تبادر بسؤاله عن أبنائه، أعمارهم، إلى أي مدارس يذهبون، ما هواياتهم، بماذا يبرعون....
- الأسلوب الثالث: إن علمت عن إنجاز متميز قام به المتعامل، أظهر رغبتك واهتمامك بأن تعرف أكثر عن إنجازه، اسأله عنه، واثن عليه.
- الأسلوب الرابع: إذا كان لديك شغف واطلاع واسع على موضوع معين (تاريخي، ثقافي، لغات، معلومات تاريخية) ولاحظت اهتمام المتعامل بذلك الموضوع، فحاول أن تبادر بذكر معلومة تجذب فيها انتباهه، فإذا لاحظت تجاوباً واستحساناً من المتعامل يمكنك عندئذ الاسترسال والتوسع في الحديث.

عند مخاطبتك للمتعامل تخيل في عقلك أنك تخاطب شخصاً ذا قدر ومعزة واحترام لديك (الوالد، الوالدة، الجد، الجدة)، فإن شعرت أن الجملة التي ستقولها لن تعجبهم فلا تقلها، واعلم أن المتعامل أيضاً لن يتقبلها إن قلتها.....أمثلة:

- «أسف، وقت الدوام قارب على الانتهاء، يتوجب عليك القدوم غداً».... هل كنت ستقول هذه الجملة لوالدك أو جدك؟
- «حسب التعليمات، لا أستطيع أن أساعدك في هذه الجزئية»... هل كنت ستقول نفس الجملة لجدتك؟
- «عفواً، الشخص المسؤول عن هذا الموضوع غير موجود حالياً وليس بمقدوري عمل شيء لأساعدك»...هل كنت ستقول نفس الجملة عند مخاطبة والدتك؟



4. إرشادات التعامل مع الشخصيات المختلفة من المتعاملين

كل متعامل فريد من حيث متطلباته وتوقعاته، ففي حين يفضل بعض المتعاملين الحصول على الخدمة بسرعة وكفاءة، يفضل متعاملون آخرون الحصول على تجربة شخصية مطولة، لذا فإن تطوير مهارات التعامل مع احتياجات المتعامل الفريدة سيساعد كثيراً في تحسين مستوى الخدمة.

يمكن للموظف تحديد نوعية الشخصية التي يتعامل معها من خلال بعض الخبرة والممارسة، وهذا يساعد على تحديد كيفية التفاعل معها، وتعمل مهارات التواصل على إضفاء طابع شخصي على التجربة الخدمية، ما يجعل المتعامل يشعر بالراحة ويسهل عملية التواصل معه.

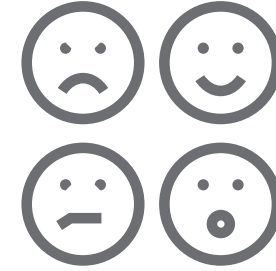
ينبغي أن يكون موظف إسعاد المتعاملين قادراً على "قراءة" شخصية المتعامل بسرعة في المراحل الأولى من التعامل، ليتمكن من خدمته بطريقة تناسب شخصيته، ولتسهيل تحديد نوع شخصية المتعامل فقد تم تقسيمها إلى ستة أنواع مختلفة:

1. المتعامل الثرثار:

يكون عادةً لطيفاً جداً، لكنّه قد يستحوذ على الكثير من الوقت على حساب متعاملين آخرين ينتظرون.

كيف تتعامل مع المتعامل الثرثار؟

يجب أن يتمتع الموظف بما يكفي من طلاقة اللسان، والحماسة، والصرامة المهذبة ليدير دفة الحوار، وينبغي موافقة المتعامل فيما يقول، ومن ثم مقاطعته والموافقة بحماسة على آخر ما ذكره، واتباع ذلك بأسئلة محددة تكون الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" لإنجاز المعاملة بأسرع وقت ممكن.





2. المتعامل الخائف:

يكون هذا النوع من المتعاملين خائفاً من الخدمة، وهو يشعر بالإحراج لطلب المساعدة، ويجد هؤلاء الأشخاص صعوبة في التعبير عن أنفسهم ويمكن أن يأخذوا الكثير من الوقت.

كيف تتعامل مع المتعامل الخائف؟

هناك أربعة أمور يمكن القيام بها لدفع المتعامل إلى الانفتاح: الإصغاء بانتباه، والتقدم بوتيرة بطيئة، والتحقق من الفهم بانتظام، وتقديم الآراء الإيجابية. إن هذه الأمور الأربعة من شأنها أن تساعد على دفع الحوار قدماً والانتقال إلى المتعامل التالي.

3. المتعامل المرتبك:

يتعامل هذا النوع من المتعاملين مع المعلومات بصورة مختلفة عن الأشخاص الذين يتمتعون بوضوح التفكير، فهم غالباً ما يحددون عن الموضوع ولا يتبعون التعليمات بحسب المتوقع.

كيف تتعامل مع المتعامل المرتبك؟

إنّ خدمة هذا المتعامل تتطلب الصبر والدبلوماسية، وبالتالي يجب شرح أسباب ما يتم طلبه منه، فهذا يساعد على بناء الثقة مع الموظف ويقلل من احتمال تجاهل تعليمات الموظف.

4. المتعامل المتطلب:

هذا النوع من المتعاملين يتطلب مساعدة تفوق ما يستطيع الموظف أن يقدمه، حيث غالباً ما تتجاوز الخدمة المطلوبة الموارد المتاحة.

كيف تتعامل مع المتعامل المتطلب؟

ينبغي التأكد من أنّ المتعامل يفهم الإجراءات والقدرات المتاحة، كما ينبغي أن يكون الموظف على اطلاع بالخيارات الأخرى المتاحة حتى يتسنى مساعدة المتعامل وتوجيهه إليها، وعند توجيهه المتعامل إلى الخيارات الأخرى، يجب على الموظف الإشادة بمزاياها لإقناع المتعامل بها.

5. المتعامل المستعجل:

هذا النوع من المتعاملين لا يملك الوقت ولا الصبر، ويشعر بالإحباط والتذمر من الانتظار ومن الإجراءات البطيئة.

كيف تتعامل مع المتعامل المستعجل؟

أفضل طريقة لخدمة هذا المتعامل هي محاولة تسريع العملية قدر المُستطاع، وإذا لم يكن بالإمكان إنجاز المعاملة بسرعة، ينبغي إعلام المتعامل بأسباب ذلك والتأكيد على تسريع الأمور قدر الإمكان.

6. المتعامل الغاضب:

هذا النوع من المتعاملين يكون عادةً قد واجه نوعاً من التعقيد أثناء حصوله على الخدمة، وهو يشعر بالانزعاج لاضطراره إلى تكريس المزيد من الوقت لحل الموضوع.

كيف تتعامل مع المتعامل الغاضب؟

لأهمية وخصوصية هذا النوع من المتعاملين فقد ارتأينا تخصيص الفصل التالي «إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء والمتذمر» لتفصيل كيفية التعامل معهم.



5. إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء أو المتذمر

إن المتعامل الغاضب أو المستاء أو غير السعيد أو المتذمر أو الذي يقدم شكوى يمنحك فرصة ذهبية لجعله متعاملاً سعيداً... اغتصمها ولا تضيعها!!!

قاعدة عامة:

«لا بد من معالجة الغالبية العظمى من الشكاوى من قبل أول موظف يستلمها أو يسمع بها»... إذا لم تنطبق هذه القاعدة في مكان عملك فاعلم أن ذلك يعود إلى سببين:

1. ضعف في برامج التدريب والتأهيل
2. ضعف في الأنظمة والإجراءات والسياسات الداخلية

الخطوة 1: الإصغاء

عندما يصل المتعامل إلى مرحلة الاستياء فإنه يكون بحاجة إلى أمرين:

- التعبير عن مشكلته
- معالجة مشكلته

وعليه فإن الإصغاء وترك المتعامل يتحدث يعتبر الخطوة الأولى للتعامل مع المتعامل المستاء. ابدأ حديثك مع المتعامل الغاضب بجملة مثل «أبشر أخي الكريم... كيف يمكنني أن أسعدك؟»

على موظف إسعاد المتعاملين مقاومة الرغبة في الانتقال مباشرة إلى معالجة المشكلة، والتركيز في هذه المرحلة على الإصغاء إلى المتعامل والسماح له بالتعبير عن مشاعره، فمقاطعة المتعامل يحوّل عدم رضاه إلى غضب ويفاقم المشكلة، وكذلك، على الموظف أن يشكر المتعامل على لفت انتباهه إلى المسألة كي تتم معالجتها وتفاذي وقوع أي متعامل آخر في حالة مشابهة.





الخطوة 2: إظهار التفهم الصادق للمتعامل

إن إظهار التفهم الصادق للمتعامل المستاء يساعد على تهدئته، كما أنه باستطاعة موظفي إسعاد المتعاملين أن يستعملوا عنصر التفهم كوسيلة ليؤكدوا للمتعامل أنهم يدركون عدم رضاه. ومتى نشأ هذا الرابط بين الموظف والمتعامل، يصبح بإمكان الطرفين العمل معاً من أجل إيجاد حلٍّ للمشكلة.

يمكن استخدام واحدة من العبارات التالية لإظهار التفهم للمتعامل:

- أتفهم شعورك بهذا الخصوص.
- أنا أفهم ما تعني.
- نعم، إن الأمر مزعجٌ جداً.
- أنا أفهم إلى أي مدى يحبطك الأمر.
- أنا آسف لذلك.

ينبغي تذكر أن مجرد قول هذه العبارات قد لا يكون كافياً، فإذا شعر المتعامل أن عبارات التفهم التي تتفوهون بها غير صادقة، قد تتقلب المسألة ويصبح المتعامل أكثر صعوبةً.

كما يجب أن يكون الموظف حذراً ولا ينساق إلى التعاطف الزائد مع المتعامل (كأن يذم المؤسسة أو زملائه الموظفين لكسب رضا المتعامل ومحاولةً منه لتهدئته).

الخطوة 3: طرح الأسئلة وجمع المعلومات

في هذه المرحلة، وبعد امتصاص غضب المتعامل واستيائه، يكون الموظف قد أصبح أكثر قدرة على النقاش وطرح أسئلة تساعد على توضيح وضع المتعامل. من الضروري ألا يضع الموظف افتراضات أو تكهنات حول مشكلة المتعامل، بل يجب أن يصغي بانتباه. فالهدف من هذه الخطوة هو جمع المزيد من المعلومات حول المشكلة كي يستطيع بعد ذلك وضع تصور مناسب لحلها.

لضمان تأكد الموظف من أنه قد فهم المشكلة بشكل صحيح، عليه أن يلخص المعلومات ويعيدها على المتعامل ليثبت من صحتها. فهذه الخطوة ستساعد على تجنب ظهور أي تعقيدات إضافية في المستقبل.

الخطوة 4: اقتراح الحلول

بعد جمع المعلومات من المتعامل، يتعين على الموظف أن يتأكد من أنه قد كَوّن فهماً واضحاً لما يرضي المتعامل، وانطلاقاً من هذه النقطة، يستطيع الموظف أن يعمل بالتعاون مع المتعامل لتحديد حل مقبول للمسألة. يجب التنويه هنا إلى ضرورة أن يكون الموظف حذراً في أن يُعطي المتعامل وعداً بأمر لا يمكن أن يتحقق، كما يجب عليه أن يتحقق من الأشخاص المعنيين إن كان غير متأكد. وإذا برزت حاجة لترك المتعامل ينتظر، على الموظف أن يشرح للمتعامل بوضوح السبب والمدة التي سيغيبها.

يجب على موظف إسعاد المتعاملين أن يكون صادقاً وواقعياً في الأمور التي يقولها للمتعامل، فعدم التمكن من الإيفاء بوعده قطعاً لمتعامل مستاء أساساً سيلحق ضرراً كبيراً بعلاقة الجهة به، ومن أفضل الأساليب التي ينصح باتباعها في هذا الصدد خفض سقف الوعود المقدمة والعمل على الإنجاز قبل المواعيد التي تم الاتفاق عليها، 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 هامش من الوقت المُتاح في حال بروز صعوبات غير متوقعة، ويبقي الباب مفتوحاً أمام تخطي توقعات المتعامل.



5. إرشادات التعامل مع المتعامل المستاء أو المتذمر

الخطوة 5: المتابعة

وبالتالي قد لا يكون هناك مفر من رفض طلب المتعامل، إلا أن ذلك لا يعني أنه لم يعد بإمكان موظف إسعاد المتعاملين توفير خدمة متميزة في هذه الحالة، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الخطوات البسيطة التالية:

الخطوة 1: إظهار التفهم والتعاطف

بإظهار التفهم إزاء إحباط المتعامل والاعتذار منه عن الإزعاج، يصبح الموظف حليفاً للمتعامل وليس خصماً. إن النجاح في تحقيق ذلك سيُحدّد مسار بقية التعامل وسيحوّل التركيز نحو إيجاد حلٍّ للمشكلة.

الخطوة 2: عرض الخيارات

بعد الاعتذار من المتعامل، يُمكن للموظف استخدام عبارة مثل «أخي العزيز، ما يمكنني فعله هو...» لعرض الخيارات المتاحة، وباستخدام هذه العبارة، يظهر الموظف للمتعامل أنه يريد المساعدة حقاً وأنه يريد إرشاده نحو خطوات محدّدة لحلّ مشكلته. قد لا تكون الخيارات التي يقدمها الموظف في هذا الجانب هي ما يريده المتعامل بالضبط، لكنّها تساهم عادةً في إيجاد حلٍّ مقبول وتقلّل من احتمال عدم رضاه.

بعد إخبار المتعامل بما سيتم عمله، يمكن للموظف استخدام العبارة التالية: «ما يمكنك أن تفعله هو...» إن تزويد المتعامل بلائحة من الأمور 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.

الخطوة 3: المتابعة الشخصية

الخطوتان الأولى والثانية هما بداية ممتازة لإزالة إحباط المتعامل، إلا أنّهما لا تجعلان المتعامل يشعر بأنه قد حصل على خدمة متميزة، لذا فإنّ إضافة طابع شخصي يُمكن الموظف من الإثبات للمتعامل مدى أهميته بالنسبة إلى الجهة، ومن الممكن أن تكون الطريقة المثلى لتحقيق ذلك هي المشاركة شخصياً في عملية التواصل، فمتابعة المسألة شخصياً مع المتعامل للتأكد من أنّ المشكلة قد حُلّت بالكامل تساهم في إعادة بناء الثقة لدى المتعامل وتظهر له مدى اهتمام الجهة به.

إنّ متابعة الحالة مع المتعامل (سواءً عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي) طريقة سهلة جداً لتعزيز رأي المتعامل بالخدمة التي تُقدّمها الجهة، 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 سوّي، فيمكنه أن ينتهز الفرصة لسؤال المتعامل عن رأيه وملاحظاته.

وبالإضافة إلى ذلك، تساعد عملية المتابعة على معالجة الشكوى من جذورها، فإذا كانت الشكوى ناجمة عن إجراء يشوبه خلل ما، فيتوجب على الموظف أن يرفع الأمر إلى مديره بهدف إيجاد حل يُجنّب متعاملين آخرين الوقوع في حالاتٍ مشابهة في المستقبل.

إن أفضل مكافأة يمكن أن تقدمها للمتعامل الغاضب أن تقوم بحل مشكلته بسرعة وسهولة.... أبهره بقدرتك وأسلوبك لحل مشكلته!

كيف نقول «لا» للمتعامل

في حين تقتضي القاعدة العامة أن يسعى الموظف باستمرار لتلبية حاجة المتعامل، إلا أنّ ذلك قد لا يكون ممكناً على الدوام، ففي بعض الحالات، قد يطلب المتعامل شيئاً لا يستطيع الموظف تلبية، وذلك لأسباب عدة منها:

- أنظمة الجهة.
- القانون.
- سياسات وإجراءات الحكومة.
- تدخل تنفيذ الطلب بين أكثر من جهة.



6. إرشادات التصرف عند حدوث خطأ أو مشكلة

إن حصول مشكلة أو خطأ هو أمر واردٌ جداً، بل وطبيعي عند تقديم الآلاف من الخدمات لآلاف المتعاملين، إلا أن أسلوب التعامل مع هذه الأخطاء عند حدوثها هو ما يميز موظف عن آخر وجهة عن أخرى، فالقدرة على معالجة التجارب السلبية التي عاشها المتعامل وتحويلها إلى تجارب إيجابية تعكس ثقافة الجهة ومدى التزامها بمبدأ سعادة المتعاملين، فعند حدوث خطأ أو مشكلة، يكون موظف إسعاد المتعاملين أمام فرصة لأخذ ما يراه الكثير من المتعاملين على أنه إجراءات مضيئة وتحويله إلى تجربة تبعث على الرضا والسعادة. إن تعلم مبدأ الإجراء التصحيحي في الخدمة والتمرس فيه هو جزءٌ جوهري من دور موظف إسعاد المتعاملين، وهو بنفس أهمية توفير الخدمة.



إجراء التصحيح المرتكز على نموذج «دور البطل»

إن نموذج «دور البطل» هو نموذج يُفصّل الاحتمالات الأربعة التي يُمكن أن يصادفها موظف إسعاد المتعاملين عند حدوث خطأ أو مشكلة ويوضّح كيفية التعامل معها عند حدوثها، حيث أن النموذج مبني على تحديد:

1. الطرف الذي تسبّب بالخطأ و
2. درجة خطورة الخطأ.

معاملة خاصة 3	البطل 4	هناك
تعويض بسيط 2	التفهم 1	درجة الخطورة هناك
الجهة الحكومية	المتعامل	

المتسبب بحدوث الخطأ / المشكلة



6. إرشادات التصرف عند حدوث خطأ أو مشكلة



الحالة 1 : المتعامل هو المخطئ، والمشكلة ليست خطيرة (حالة التفهم)

مثال: أن يصل المتعامل إلى الجهة من دون أن يكون قد جهّز العدد الكافي من النسخ من المستندات القانونية المطلوبة لتقديم طلب الخدمة.

أسلوب المعالجة: في حين أنّ هذا الخطأ هو خطأ المتعامل وليس خطأ الجهة أو الموظف، إلاّ أنّه يمكن للموظف معالجة الموقف بأن يعرض على المتعامل أن يقوم هو بتصوير النسخ الإضافية المطلوبة، 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.

الحالة 2 : الجهة هي المخطئة، والمشكلة ليست خطيرة (حالة التعويض البسيط)

مثال: أن يصل المتعامل إلى الجهة ليتفاجأ على غير العادة بوجود طابور انتظار طويل.

أسلوب المعالجة: في هذه الحالة، يستطيع الموظف (أو حتى مدير المركز) أن يعتذر للمتعامل عن التأخير ويشرح له سبب الازدحام وأن يقدم له كوباً من الشاي أو فنجان قهوة أو نوع من الضيافة البسيطة ليعوّض له عن الإزعاج المؤقت.

الحالة 3 : الجهة هي المخطئة، والمشكلة خطيرة (معاملة خاصة)

مثال: عند إضاعة طلب المتعامل، حيث يعتبر هذا خطأ فادحاً تترتب عليه تبعات كبيرة على المتعامل.

أسلوب المعالجة: في هذه الحالة، على مدير المركز أن يعتذر عن الخطأ الذي حدث، ويستقبل المتعامل في مكتبه ويعرض عليه إعادة تقديم طلبه من جديد، على أن يأخذ الطلب صفة الاستعجال (طلب مستعجل)، فهذا يظهر أنّ الجهة تفرّ بالخطأ وتبذل جهداً لحلّه.

الحالة 4 : المتعامل هو المخطئ، والمشكلة خطيرة (البطل)

مثال: قدم متعامل لتقديم طلب لخدمة حيوية وأساسية جداً في المكان الخاطئ؛ والوضع أصبح معقداً جداً إذ أن المتعامل اكتشف الأمر في اللحظة الأخيرة.

هذه مشكلة ليست ناجمة عن خطأ ارتكبهه الجهة أو أحد موظفيها، إنّهُ خطأ المتعامل نفسه، إلاّ أنّها تضع موظف إسهام المتعاملين الآن أمام فرصة حقيقية ليكون البطل في خدمة المتعامل، فإذا تمكّن الموظف من مساعدة المتعامل على تخطي هذا الخطأ الجسيم، سيصبح قدوة ومثالاً يُحتذى به في تميّز الخدمة.

أسلوب المعالجة: في هذه الحالة، تكمن الاستجابة البطولية في قيام الموظف بالاتصال بالجهة المعنية نيابةً عن المتعامل، إذا كان ذلك ممكناً، للتأكد من أنّه لا يزال بالإمكان استقبال الطلب، وكذلك، يحاول الموظف أن يُنجز ما أمكنه من إجراءات الطلب عن بعد، قبل أن يحوّل بقية الطلب إلى الجهة المعنية. وعلى الرغم من أنّ موظفي خدمة المتعاملين مقيّدون بما يُسمح لهم القيام به مادياً وقانونياً، إلاّ أنّه لا يزال هناك الكثير من الفرص لتزويد المتعامل بالخدمة البطولية

قصة سعيدة:

في الولايات المتحدة الأمريكية، ذهب أحد عملاء شركة فورد لتصليح مؤشر عدّاد الوقود في سيارته في مركز الصيانة التابع للشركة، وبعد استلامها بعد تصليحها ذهب فوراً لتعبئة سيارته بالوقود (إذ قد قام مهندسو الصيانة بتفريغها من الوقود لتركيب المؤشر الجديد). وبعد الانتهاء من تعبئة الوقود لاحظ موظف المحطة تسرب الوقود من السيارة على الأرض بشكل خطير، مما اضطره إلى إغلاق المحطة والاتصال بوحدة المطافئ في المدينة لمعالجة الأمر.

وبعد السيطرة على الموقف، طالب مالك المحطة صاحب السيارة بتعويضات (تكاليف إغلاق المحطة + استدعاء المطافئ)، فقام صاحب السيارة بالاتصال بشركة فورد وشرح لهم الموقف وكيف أن المشكلة نتجت نتيجة خطأ أثناء إصلاح العداد.

فما كان من شركة فورد إلا أن قامت (بعد أقل من 20 دقيقة) بإرسال ممثلين عنها إلى محطة الوقود والتكفل لصاحبها بدفع كافة التعميمات التي طلبها، كما قامت بالتكفل بسحب السيارة إلى مركز الصيانة مرة أخرى وتوفير سيارة بديلة للمتعامل إلى حين الانتهاء من تصليح سيارته. وعندما جاء المتعامل لاستلام سيارته في المرة الثانية استقبله مدير مركز الصيانة واعتذر له عن الخطأ الذي حصل، كما وجد السيارة معبئة تماماً بالوقود

سيناريوهات مزعجة للمتعامل... للتأمل

1. يتصل المتعامل للاستفسار عن معاملته التي لم يتم تنفيذها بعد مضي المدة الزمنية التي حددها له الموظف، فيرد الموظف: لقد تم إيقاف معاملتك لاكتشاف خطأ فيها قبل يومين، الرجاء مراجعتنا غداً (السؤال البديهي الذي سيتبادر لذهن المتعامل: لماذا لم يتم أحد بمراجعة الطلب عند استلامه واكتشاف الخطأ... ثم لماذا لم يتم التواصل معي عند اكتشاف الخطأ... لماذا انتظر الموظف أن أقوم أنا بالاتصال به!!!!!!)
2. يتصل متعامل للاستفسار عن معاملته، فيرد عليه الموظف «النظام معطل حالياً... اتصل بنا غداً!!!» (الأجدر بالموظف الاعتذار عن ذلك وطلب اسم المتعامل ورقم هاتفه ليقوم الموظف بالتواصل معه بمجرد عودة النظام للعمل)
3. عند انتهاء المتعامل من معاملته، وقبل قيامه بمغادرة كرسيه من أمام موظف إسعاد المتعاملين، يتذكر استفساراً عن خدمة أخرى... فيرد عليه الموظف بلا مبالاة «اعتقد أنه يتوجب عليك مراجعة الإدارة الفلانية في الطابق الثالث للحصول على تلك المعلومات»... أو «كل المعلومات والاجابات على استفساراتك موجودة في البروشور عند الاستقبال... الرجاء الذهاب هناك والحصول عليه» (الأجدر بالموظف أن يشرح تلك المعلومات إن كان يعلمها، أو القيام بالاتصال بأحد زملاء الذين يعلمونها وطلب المعلومات منه وتعريف المتعامل بذلك الموظف مما يسهل عملية التواصل)
4. يأتي متعامل دقائق قبل انتهاء الدوام... فيقول له الموظف: «الوقت متأخر الآن ومعاملتك تتطلب وقتاً... يتوجب عليك الحضور غداً» (الأجدر بالموظف مراعاة ظروف المتعامل وقضاء مصلحته حتى لو اضطر أن يتأخر لبعض الوقت بعد انتهاء الدوام الرسمي)
5. يسأل متعامل عن موظف معين فيرد عليه موظف آخر «الموظف المسؤول عن معاملتك مجاز... يتوجب عليك الحضور غداً» أو «الموظف المسؤول عن معاملتك ذهب للصلاة... الرجاء الانتظار حتى يعود»
6. يسأل متعامل موظف تقديم الخدمة: «لماذا يتوجب على احضار نسخة من هذه الوثيقة... الا يمكن أن تؤدي الوثيقة الأخرى الغرض» فيرد الموظف: «القوانين والإجراءات تتطلب ذلك... آسف لا أستطيع مساعدتك» (الأجدر بالموظف شرح الغاية من تلك الوثيقة وضرورة وجودها في الملف... فالأصل أن هناك سبب وجيه ومنطقي لطلب وجود كل وثيقة، وهذه الأسباب لا بد من أن تكون مفهومة وواضحة لموظفي إسعاد المتعاملين... ومن ثم دراسة كيفية الاستعاضة عنها بطريقة أخرى تؤدي نفس الغرض)

7. إرشادات الرد على الرسائل الالكترونية

- ينبغي مراجعة الرد للتأكد من خلوه من الأخطاء الإملائية واللغوية.
- ينبغي استخدام جمل وفقرات واضحة.
- تذكر أنّ النبرة صعبة التجسيد في الكتابة، لذا ينبغي تجنب استخدام عبارات يمكن إساءة فهمها (مثلاً: التعليقات الساخرة).
- ينبغي تضمين كامل أجزاء الرسالة الإلكترونية المُرسلة في الرد.
- في حال تطلب الأمر إرسال البريد الإلكتروني لموظف آخر، يجب أن يقوم الموظف بإخبار المتعامل لمن سيتم إرسال البريد الإلكتروني، والسبب، والبريد الإلكتروني لذلك الشخص.

إنهاء الرسالة الإلكترونية

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

ملاحظة: ينصح بأن تقوم كل جهة بتطوير كتيب إرشادات للتواصل الكتابي مع المتعاملين

قبل الرد على الرسالة الإلكترونية

- قراءة رسالة المتعامل بعناية والتأكد من تحديد وتفهم احتياجاته.
- التفكير في الخيارات المتاحة والتأكد من أنّ الموارد المناسبة لتلبية احتياجات المتعامل متوفرة.
- تحديد إذا كانت الإجابة عبر البريد الإلكتروني أم الاتصال الهاتفي هي أفضل الطرق للردّ على المتعامل لتلبية احتياجاته.

الرد على الرسالة الإلكترونية

- يجب أن يتم الرد على الرسالة الإلكترونية خلال 48 ساعة، ويُفضل أن يُرسل الردّ في يوم العمل نفسه. إذا كانت الرسالة معقدة وتحتاج وقتاً أطول للرد، فيجب إرسال رسالة إلكترونية للمتعامل يؤكّد فيها الموظف استلام الرسالة، وبأنه سيتم الرد لاحقاً مع شرح الأسباب.
- ينبغي تجنب استخدام حجم الخط Font Size الكبير جداً في كتابة الرسائل الإلكترونية، حيث قد توهي للقارئ بالصرخ.
- ينبغي عدم استخدام الاختصارات والرسوم التعبيرية الكاريكاتورية.
- ينبغي عدم مناقشة المعلومات السرية عبر البريد الإلكتروني.
- ينبغي استخدام عناوين محددة ومناسبة ولاتقة وذات مغزى ووثيقة الصلة بالموضوع.





8. إرشادات خاصة لموظفي مراكز الاتصال أو تقديم الخدمة عبر الهاتف

القاعدة الذهبية: عامل المتعامل الذي على الهاتف كما لو أنه أمامك في مركز سعادة المتعاملين وتصرف معه طوال فترة المكالمة على هذا الأساس.

عند بداية التعامل:

- الإجابة على الاتصال في ثلاث رنات كحد أقصى.
- تحية المتصل من خلال التحية المعتمدة (مثلاً: السلام عليكم، شكراً لاتصالكم بوزارة _____، اسمي _____ كيف يمكنني أن أساعدك؟).

خلال التعامل:

- الاصفاء الجيد، وعدم التكهّن بما يطلبه المتعامل، فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
- تحديد وفهم احتياجات المتعامل.
- الاستجابة بعبارة متنوعة تظهر للمتعامل اهتمام الموظف بالحديث والإجابة بعبارة تعكس مظاهر الاصفاء (مثلاً: نعم، صحيح، بالطبع).
- طرح أسئلة توضيحية مهذبة للتأكد من فهم احتياجات المتعامل وتجنّب مقاطعته.
- الاصفاء لنبرة صوت المتعامل لتفهم شعوره، ومن ثم شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل. يكون المتعامل أكثر تفهماً وتعاوناً إذا فهم خلفية الموضوع.
- في حال كان الموظف بحاجة للاطلاع على معلومات أو حساب، أو يحتاج للحصول على معلومات شخصية عن المتعامل، ينبغي عليه شرح أسباب الحاجة لهذه المعلومات وطلب الإذن للحصول عليها.
- ينبغي استخدام اسم المتعامل مرّتين على الأقل خلال التعامل.
- إذا كان هناك حاجة إلى تحويل المتعامل إلى موظف آخر، ينبغي شرح أسباب التحويل، وإبلاغه بهوية الشخص الذي سيتم التحويل إليه، ومن ثم طلب الاذن بالتحويل قبل تحويله إلى وضعية الانتظار. يجب ألا 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. يُعرّف الموظف عن نفسه ويشكر المتعامل على الانتظار، ثمّ ينتقل مباشرة إلى صلب الموضوع.
- ينبغي تقديم الاعتذار إذا استغرق التعامل وقتاً أكثر من المتوقع.





8. إرشادات خاصة لموظفي مراكز الاتصال أو تقديم الخدمة عبر الهاتف



عند نهاية التعامل:

- التأكد من مساعدة المتعامل عن طريق إعادة التذكير باحتياجاته والخطوات التي أُخذت لتليتها.
- بعد انتهاء الاتصال، يقوم الموظف بأي مهام أخرى تساعد في إتمام العملية.
- الاستماع إلى الرسائل الصوتية للموظف بشكل يومي.

على الرغم من أهمية وجود نصوص معدة مسبقاً لمخاطبة المتعاملين، إلا أنه ليس من الضروري الالتزام حرفياً بهذه النصوص، بقدر ما هو ضروري أن يفهم الموظف ما المراد من النص المكتوب وما هي المكونات الأساسية له، ومن ثم يمكنه استخدام بعض المفردات المختلفة الخاصة به والتي تضيف طابعاً شخصياً وإنسانياً ذا خصوصية (بمعنى آخر ألا يتحول الموظف إلى ما يشبه الآلة يعيد ويكرر نفس الكلام مرة بعد أخرى بطريقة مملة لا حياة فيها)

9. إرشادات خاصة لموظفي إسعاد المتعاملين وموظفي الاستقبال في مراكز إسعاد المتعاملين

- عند بداية التعامل (قاعدة الـ 10 - 5 - 3)
- الانتباه لنبرة صوت المتعامل لفهم ردة فعله والتصرف بما يناسبه.
- شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل ليكون مطلعاً على الإجراءات، ما سينعكس على تفهمه وتعاونه.
- إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات شخصية أو الدخول إلى حساب معين يتم شرح أسباب الحاجة إلى المعلومات وطلب الإذن من المتعامل.
- استخدام اسم المتعامل مرّتين 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.
- تقديم الاعتذار إذا استغرق التعامل فترة زمنية أكثر من المتوقع.
- عندما يكون المتعامل على بعد 10 أقدام، يتم النظر إليه والابتسام وإبداء الترحيب به.
- عندما يكون المتعامل على بعد 5 أقدام، الابتسام والإيماء له بالاقتراب.
- عندما يكون المتعامل على بعد 3 أقدام، التحية بابتسامة وعرض المساعدة عليه.
- التأكد من عدم وجود ضجيج في المركز.
- إعطاء الأولوية لكبار السن والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة؛ ومساعدتهم للوصول إلى الموقع التالي إن لزم الامر، ومرافقتهم بدلاً من إرشادهم.



عند نهاية التعامل:

- التأكد من تلبية طلبات المتعامل عن طريق إعادة التذكير باحتياجاته والخطوات التي أُتخذت لتلبيتها.
- بعد مغادرة المتعامل، القيام بأي مهام مطلوبة لإتمام العملية.

خلال التعامل:

- البدء بالاسم والابتسام.
- الاصفاء بانتباه وعدم التكهن بما يطلبه المتعامل، فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
- مواجهة المتعامل والنظر إليه مباشرة لإظهار الاهتمام الكامل وعدم الإشاحة بالوجه عنه، وتحديد وفهم وتوقع احتياجات المتعامل.
- عدم تجاهل أسئلة المتعامل في حال الإكثار من الأسئلة.
- طرح أسئلة استيضاحيه مهذبة للتأكد من فهم احتياجات المتعامل.



أدوات تصميم الخدمات

1. أدوات الاستكشاف
2. أدوات التخييل
3. أدوات التصميم

الجزء الرابع



إن المرحلة المقبلة في دولة الإمارات
تتطلب فكراً جديداً ومختلفاً لمرحلة نمو
جديدة زادت فيها التحديات واتسعت
الطموحات وارتفع سقف التوقعات





مقدمة وتمهيد

في هذا الجزء الأخير* من الدليل، نستعرض وإياكم مفهوم «تصميم الخدمات»، كما نعرض باقةً مختارةً من الأدوات التي يمكن استخدامها في المراحل المختلفة من تصميم الخدمة. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية الرجوع إلى دليل «حزمة أدوات الابتكار» الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، والذي يحوي أيضاً مجموعة كبيرة من الأدوات التي يمكن استخدامها وتطبيقها.

5. الشمولية (Holistic): عند تصميم الخدمة، يجب أخذ جميع العناصر المؤثرة والمحيطية في بيئة تقديم الخدمة (جميع التأثيرات الحسية التي تتفاعل مع حواس المتعامل أثناء تقديم الخدمة) بعين الاعتبار.

ماهي المراحل الرئيسية عند تصميم الخدمات؟

1. الاستكشاف (Exploration): مرحلة المراقبة والدراسة وجمع المعلومات والإحصاءات.
2. التخيل (Creation): مرحلة يقوم فيها الفريق بتصوير وتخيل العديد من السيناريوهات التي قد تحدث، والمشاكل والأخطاء التي قد تقع أثناء تقديم الخدمة ومن ثم توثيقها.
3. التصميم المبدئي (Reflection): مرحلة وضع التصورات والمقترحات الأولية والتجريبية.
4. التصميم النهائي (Design): مرحلة وضع التصور والتصميم النهائي بناء على المراحل الثلاث السابقة
5. التطبيق (Implementation): مرحلة تنفيذ التصميم الجديد، وهي مرحلة تعتمد على مبادئ إدارة التغيير (التخطيط، التطبيق المرحلي Pilot، المراجعة ودراسة الأثر، ومن ثم التعميم)

ما هي المبادئ الـ 5 الأساسية لتصميم الخدمات؟

1. التركيز على المتعامل (Customer-Centric): يجب على جميع العاملين في مشروع تصميم الخدمات دراسة وتحليل الخدمة من منظور المتعامل ورؤيته وتجربته الشخصية، بغض النظر عن خلفياتهم العملية والعلمية (أن يضع الجميع أنفسهم مكان المتعامل، ورؤية رحلته للحصول على الخدمة بعينه هو ومن منظوره).
2. التعاون المشترك (Co-Creation): يجب أن يشترك ويتعاون جميع المعنيين (المتعاملين، الموردين، الموظفين، الشركاء الاستراتيجيين...) عند تصميم الخدمات.
3. التوالي أو التتابع (Sequencing): يجب النظر إلى الخدمة، عند تصميمها، كمجموعة من الأحداث المتلاحقة والمتتالية (كأنك تتابع أحداث فيلم أو تستمع إلى قصة)، والعمل على تفكيكها إلى مجموعة من نقاط التماس (متعامل مع موظف، متعامل مع آلة، متعامل مع نظام حاسوب....).
4. التصور الحسي (Evidencing): عند تحليل وتصميم الخدمات، يجب إيجاد تصور ومقاربة حسية (مرئية / ملموسة) لكل نقاط التماس في جميع مراحل الخدمة وذلك لتسهيل فهمها وتخيلها (الرسومات التدفقية، التصاميم الكرتونية...).

ماذا نعني بتصميم الخدمات (Service Design)؟

هو أسلوب عملي يساعد على ابتكار وتطوير الخدمات باستمرار، لجعلها أكثر بساطة وسهولة وفائدة، وبطريقة تضمن الفعالية والفاعلية المؤسسية. إن هذا الأسلوب ينظر إلى خطوات تقديم الخدمة ونقاط التماس مع المتعامل بمنظور شامل وبطريقة مفصلة ومتكاملة.

عند تصميم أي خدمة، هناك ثلاثة أبعاد يجب مراعاتها والتفكير بها:

1. الفائدة (Utility): ما الذي يستفيد منه المتعامل من الخدمة (ما هي الفائدة الأساسية من الخدمة).
2. السهولة (Usability): مدى سهولة الحصول على الخدمة والتفاعل معها.
3. المتعة (Pleasurability): مدى تمتع المتعامل وسعادته أثناء مروره بمراحل الحصول على الخدمة.



أدوات تصميم الخدمات

1. أدوات الاستكشاف



خرائط رحلة المتعامل

ما هي؟

رسم مراحل الحصول على الخدمة ونقاط التماس التي يمر بها المتعامل، بشكل يحكي تلك الرحلة كقصة أو يصورها كفيلم.

كيف تتم؟

يتم رسم خريطة رحلة المتعامل بناء على:

1. الإجراءات الموثقة للخدمة.
2. مقابلات مع المتعاملين وموظفي إسعاد المتعاملين.
3. ملاحظات المتعاملين التي يشاركونها على مواقع التواصل الاجتماعي.

لماذا تستخدم؟

وضع تصور مرئي وملاموس لرحلة المتعامل والعوامل التي تؤثر بها من وجهة نظر المتعامل (تساعد هذه الأداة على رؤية التجربة بعين المتعامل).



الظل

ما هي؟

ملازمة المتعامل أثناء رحلته للحصول على الخدمة أو ملازمة موظف إسعاد المتعاملين والبقاء معه طوال فترة تقديم الخدمات.

كيف تتم؟

يقوم باحث متخصص بملازمة المتعامل أو الموظف (أو المتابعة عن بعد) وتسجيل ملاحظاته بشكل تفصيلي (سواء كتابياً أو صوتياً أو حتى صوت وصورة).

لماذا تستخدم؟

تستخدم هذه الأداة لاستكشاف وتوثيق اللحظات التي تبدأ فيها المشكلة بالتكوّن، كما أنها تساعد على استكشاف مناطق ونقاط الخلل في تقديم الخدمة.



سفاري الخدمة

ما هي؟

أن يقوم أفراد الفريق بالذهاب بأنفسهم لتجربة خدمات متميزة وأخرى سيئة موجودة خارج الجهة (سواء في جهات حكومية أو خاصة).

كيف تتم؟

1. على الفريق تحديد الجهات والخدمات التي يريد تجربتها (بناءً على سمعة هذه الجهات والخدمات).
2. كل عضو يقوم باختيار خدمة أو اثنتين لتجربتهما بشكل شخصي.
3. أثناء الزيارة يجب على كل عضو تدوين وتسجيل ملاحظاته بشكل مفصل أثناء كل مرحلة من المراحل.

لماذا تستخدم؟

من الأدوات السهلة التي تُمكن الفريق من رؤية الخدمة بعين المتعامل والمرور برحلة المتعامل وتمييز الخدمة الجيدة من الخدمة السيئة من خلال نقاط التماس المتتالية.



أدوات تصميم الخدمات

1. أدوات الاستكشاف



تطبيق المتعامل التفاعلي

ما هي؟

تطبيق على الهواتف الذكية يساعد المتعاملين على تقديم ملاحظاتهم بشكل مباشر عن الخدمة أثناء رحلتهم.

كيف تتم؟

أن تقوم الجهة بتطوير تطبيق تفاعلي يشمل المراحل الأساسية لرحلة المتعامل عند تقدمه للحصول على الخدمة بحيث يسجل المتعامل ملاحظاته على كل مرحلة وفي أي مركز.

لماذا تستخدم؟

أداة أخرى لمعرفة رأي المتعامل عن خدمة معينة، عندما تكون التفاصيل الصغيرة لهذه الخدمة لا تزال عالقة في ذهنه والحالة الشعورية المتولدة نتيجة المرور برحلة الخدمة لا تزال موجودة.



المقابلات الفورية

ما هي؟

يقوم الفريق بمقابلة المتعاملين أثناء أو بعد رحلتهم للحصول على الخدمة مباشرةً وذلك للحصول على ملاحظاتهم بشكل آني وفوري (ما يضمن توثيق لحظات الغضب والإحباط والرضا والسعادة).

كيف تتم؟

1. يجب إعداد خطة مفصلة قبل البدء بالتنفيذ (عدد المقابلات، نوعية المتعاملين، أسلوب المقاربة، التوقيت، أسلوب طرح الأسئلة..).
2. وضع تصور بالأسئلة التي يُراد سؤالها.
3. تنفيذ المقابلات من قبل متخصصين.
4. تدوين وتوثيق الملاحظات بشكل تفصيلي.

لماذا تستخدم؟

تستخدم عند الحاجة لمعرفة رأي المتعامل عن خدمة معينة، وعندما تكون التفاصيل الصغيرة لهذه الخدمة لا تزال عالقة في ذهنه والحالة الشعورية المتولدة نتيجة المرور برحلة الخدمة لا تزال موجودة.



قل لي لماذا؟

ما هي؟

سؤال القائمين على تنفيذ الخدمة «لماذا تفعلون كذا؟» بطريقة متتالية (5 مرات كحد أدنى) إلى أن يتم اكتشاف السبب الرئيسي للمشكلة.

كيف تتم؟

تبدأ عند مقابلة موظف إسعاد المتعاملين... فمثلاً تسأله «لماذا باعتقادك خرج هذا المتعامل غاضباً؟»... فيرد الموظف «لقد انتظر ساعة حتى أتم معاملته»... فتسأله «لماذا احتاج ساعة كاملة للحصول على الخدمة»، فيرد الموظف «لقد جاء الساعة 11 صباحاً والتي عادة ما تكون الأكثر ازدحاماً»... فتسأله «لماذا لم تتم دراسة هذا السيناريو ووضع حل له»، فيرد «لا أعرف، اسأل مدير المركز»... فتذهب وتساءل مدير المركز وتسأله نفس السؤال فيرد «لا يوجد عدد كافٍ من الموظفين، كما أن النظام الإلكتروني بطيء، إذ تستغرق المعاملة ما معدله 10 دقائق للإدخال»... وهكذا تستمر بالسؤال حتى تصل إلى المشكلة الرئيسية.

لماذا تستخدم؟

استكشاف الأسباب الحقيقية للمشكلة التي تود حلها (ما يُجنّبك الوقوع في خطأ معالجة الأعراض وترك السبب الرئيسي).



يوم في حياة المتعامل

ما هي؟

تصور ليوم روتيني في حياة المتعامل (قبل وبعد الحصول على الخدمة).

كيف تتم؟

يقوم الفريق بتخيل يوم روتيني للمتعامل (مثال: يذهب إلى توصيل أولاده إلى مدارسهم صباحاً، ثم يعلق في أزمة سير، ثم يذهب إلى العمل، ثم يتحدث مع مديره لطلب إذن مغادرة للذهاب إلى الجهة الحكومية لتقديم طلب..... الخ).

لماذا تستخدم؟

تصور الحياة اليومية للمتعامل يساعد الفريق على إدراك الحالة النفسية التي يكون عليها المتعامل والتي تنعكس على أسلوبه في التعامل ورغباته من الخدمة.



أدوات تصميم الخدمات

2. أدوات التخيل



ماذا لو؟

ما هي؟

أن يقوم الفريق بطرح سؤال «ماذا لو»، أثناء اجتماعات العصف الذهني، وذلك لوضع وتصور سيناريوهات واحتمالات مختلفة قد تحدث، والتبعات المحتملة عند حدوثها.

كيف تتم؟

يقوم كل عضو من أعضاء الفريق بتصور سيناريو وطرحه على أعضاء الفريق للنقاش «ماذا لو زدنا عدد الموظفين...» ماذا لو غيرنا تصميم قاعة الانتظار...» ماذا لو أضفنا تعديلاً على نظام الحاسوب...» ماذا لو فعلنا تلك الخدمة..

لماذا تستخدم؟

لإطلاق العنان لوضع السيناريوهات التي قد تحدث:

1. نتيجة للوضع الحالي (ماذا لو زاد عدد المتعاملين عن 100 مراجع بالساعة؟)
2. عند تطبيق حل مقترح (ماذا لو قمنا بتوسيع قاعة الانتظار) وتحليل الآثار التي قد تنتج من كل سيناريو.



أدوار تمثيلية

ما هي؟

عرض وتقديم السيناريوهات بشكل تمثيلي مسرحي.

كيف تتم؟

أن يقوم الفريق بتقسيم الأدوار فيما بينهم (متعامل، موظف إسهام متعاملين، مدير المركز....) ويتخيلوا سيناريو معين ويقومون بتمثيله أمام باقي أعضاء الفريق.

لماذا تستخدم؟

لتحفيز النقاش بخصوص السيناريوهات المحتملة.



نموذج مصغر لمركز الخدمة

ما هي؟

بناء نموذج مصغر (مجسم) ثنائي أو ثلاثي الأبعاد لمركز الخدمة ومرافقه.

كيف تتم؟

بناء المجسم يمكن أن يكون بأسلوب وأدوات بسيطة وغير مكلفة.

لماذا تستخدم؟

عند الحاجة لشرح أو تقريب فكرة معينة تتعلق برحلة المتعامل في مرافق المركز المختلفة (قاعات الانتظار، مكاتب تقديم الخدمة، دورات المياه، الكافتيريا...).



3. أدوات التصميم



التصاميم الأولية

ما هي؟

وضع التصاميم للتعديلات المقترحة.

كيف تتم؟

هذه التصاميم ممكن أن تكون رسومات رحلة المتعامل، رسومات لمركز سعادة المتعاملين بعد التعديل، مجسمات كرتونية، نماذج مصغرة.... وأي طريقة أخرى يمكن من خلالها التعبير عن التصميم المقترح.

لماذا تستخدم؟

تقديم المقترح بطريقة ملموسة ومرئية تسهل فهمها وتصورها.



أنظمة المحاكاة الكمبيوترية

ما هي؟

أنظمة كمبيوترية تعتمد على نماذج ومعلومات إحصائية.

كيف تتم؟

1. تجميع المعلومات الإحصائية عن معدل القدوم، وزمن الانتظار، ومعدل تقديم زمن الخدمة، وساعات الذروة.... الخ).
2. إدخال المعلومات الإحصائية في النظام.
3. تحليل ودراسة التبعات على كل عامل من العوامل بشكل آلي وتقديم اقتراحات وتوصيات.

لماذا تستخدم؟

تستخدم هذه الأنظمة بشكل خاص لدراسة وتحليل تدفق المتعاملين، وبالتالي تحديد العدد الأمثل من الموظفين ومساحة قاعة الانتظار ومواقف السيارات وغيرها من الخدمات.



كيف تقدم شركة Zappos السعادة لمتعاملليها:

- الرؤية (Vision): بعد سنوات قليلة من تأسيس الشركة، غيرت الإدارة رؤيتها وتصورها لمستقبل الشركة من «شركة لبيع المنتجات عبر الإنترنت وتوصيلها الى العملاء» إلى «شركة تعمل في مجال خدمة (تجربة) العملاء Customer Experience تصادف أنها تعمل حالياً في بيع المنتجات عبر الإنترنت وتوصيلها إلى العملاء».
- الثقافة المؤسسية (Corporate Culture): تأخذ الإدارة ثقافة التفاني في خدمة المتعامل بمنتهى الجدية (إلى درجة أنه يتم تعيين وفصل الموظفين بناءً على مدى وجود هذه الثقافة لديهم ومدى التزامهم بها) حيث يخضع أي متقدم للوظيفة لسلسلة من الاختبارات للتأكد من وجود المكونات الأساسية من ثقافة خدمة المتعامل لديه قبل الانضمام إلى الشركة.
- القيم المؤسسية (Core values) ... نظراً لإيمانه بأهمية وجود قيم مؤسسية مشتركة يؤمن بها جميع العاملين في الشركة، أطلق المدير العام حملة لسؤال جميع الموظفين عما يعتقدون أنها القيم المؤسسية للشركة، وطلب منهم إرسال مقترحاتهم إليه شخصياً حيث استغرق الوصول إلى القيم المؤسسية المشتركة النهائية أكثر من سنة.
- تتبنى الشركة نموذج «الإلهام المنبثق من الهدف المشترك والثقافة الموحدة»، حيث ترى الإدارة أن هناك فرقاً بين إلهام الموظفين (Inspiration) وتحفيزهم (Motivation)، فعندما يؤمن فريق العمل بالهدف المشترك الذي يسعون إلى تحقيقه (والذي ساهموا برسمه مع الإدارة العليا)، سيكونون أكثر رغبة وإصراراً لتحقيقه.
- التعامل الإنساني: تركز الشركة على أهمية التعامل الإنساني (Human Touch) أكثر من الفعالية (Efficiency)، وهي النقطة التي يعتبرها مدير الشركة أساس تميز الشركة عن منافسيها مثل Amazon.... حيث أن الشركة تشجع العملاء على التواصل والاتصال مع مركز خدمة العملاء (بدلاً من تقليلها)، كما أنها تشجع موظفي مركز الاتصال على إيجاد طريقة للتواصل الإنساني مع المتعامل عن طريق محاولة إيجاد موضوع ذو اهتمام مشترك (Personal Emotional Connection – PEC)، فسياسة الشركة تقوم على أنه لا يوجد نصوص معدة مسبقاً (scripts) لموظفي مركز الاتصال طالما أن الجميع يؤمن بهدف واحد هو «إسعاد المتعامل وتقديم تجربة متميزة له» ويعرفون ما يجب فعله لتحقيق هذا الهدف.
- الادهاش والإبهار: السرف في «إسعاد المتعاملين» هو القدرة على إدهاشهم وإبهارهم بالقيام بخدمات إضافية غير متوقعة (Wow factor) (في إحدى المرات قام أحد موظفي مركز الاتصال بالبحث عن أسماء المنافسين الذين يتوفر لديهم منتج معين تم طلبه منه من قبل متعامل حيث صادف أن ذلك المنتج غير متوفر في مخازن الشركة، فقام بتزويد المتعامل بقائمة بالمنافسين الذين يتوفر لديهم المنتج!).
- قوة الكلمة (Word of Mouth): ألغت الشركة كل ميزانيات الدعاية والاعلان واستخدمت تلك المبالغ في تحسين تجربة المتعامل، واعتمدت على شهادات العملاء (Word of Mouth) للدعاية عن جودة خدماتها.
- الشفافية (Transparency): وخصوصاً مع الموردين والمتعاملين.
- أن الشركة فخورة بنموذج العمل لديها إلى درجة أنها تنظم رحلات استكشافية للمهتمين بالاطلاع على أسلوب العمل اليومي داخل الشركة، حيث يمكن للزائر أثناء تجوله في الشركة سؤال أي موظف دون أي ترتيب مسبق.

من العرض التقديمي الذي قدمه مؤسس الشركة في مؤتمر الشركات الناشئة 2013



الأنظمة والأدلة الإرشادية الحكومية المرتبطة بهذا الدليل:

1. دليل معادلة إسعاد المتعاملين
2. دليل الإيجابية والسعادة المؤسسية
3. دليل تطوير الخدمات الحكومية
4. دليل جودة الخدمات الحكومية (والذي سيحل هذا الدليل محله)
5. دليل حزمة أدوات الابتكار (الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي)





@egsep

www.egsep.ae