

ماتر بتحدي
للتنأيف السربع
AR10

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

IMPROVING CUSTOMER SERVICE
IN TIMES OF CRISIS

نضال أبو سويرج



CUSTOMER
SERVICE

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات



إصدارات منصة أريد العلمية

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

أ. نضال أبو سويح

1445 هـ - 2024 م

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

1445 هـ - 2023 م

الطبعة الأولى

اسم الكتاب: تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

أ. نضال أبو سويح

مقاس الكتاب: 10 * 7"

عدد الصفحات: 105

التنسيق الفني : عدنان قلعه جي

رقم التسجيل الدولي ISBN :



arid.my | info@arid.my

رعاة الكتاب



المحفل العلمي الدولي
www.almahfal.org



منصة أريد العلمية
www.arid.my



جامعة أريد الدولية
university.arid.my



أكاديمية أريد لعلوم الفضاء والفلك
falak.arid.my



وقف الفقه الاصطناعي
www.waqf.ai



القرية العلمية
sci-village.com



أبصر فايزر للمخيمات الافتراضية
www.abservisor.com



منصة الفاتحة
www.fatiha.id



منصة أبناء العلماء
sos.arid.my



منصة قادرة
www.qadirah.com



أبصر للتعليم الإلكتروني
www.abser.org



بوابة فلسبي للدفع الإلكتروني
www.filspay.com

تقديم منصة أريد العلمية

الحمد لله الذي أنزل كتابه، ولم يجعل له عوجاً، وجعل السماء سقفاً وبروجاً، والصلاة والسلام على رسوله الذي أرسله للعالم بشيراً ونذيراً وسراجاً، وعلى آله وصحبه أجمعين.. أمّا بعد:

يشرفني أن أقدم لكم هذا الكتاب القيم الذي أنجز تحت رعاية منصة أريد العلمية، وهي منصة تسعى لتعزيز المعرفة وتطوير المهارات في مختلف المجالات. فاز هذا العمل في "تحدي التأليف السريع خلال 24 ساعة" الذي نظّمته منصتنا في الفترة من 1 إلى 3 تموز 2023م، وتم الإعلان عن النتائج ضمن فعاليات حفل ختام المحفل العلمي الدولي الثالث عشر يوم 3 نوفمبر 2023م.

الكتاب الذي بين أيديكم يُعدّ مرجعاً مهماً في مجال تحسين خدمة العملاء، خاصة في ظل الأزمات التي قد تواجه الشركات والمؤسسات. يتضمن الكتاب عدة فصول، حيث يبدأ بمقدمة عامة في إدارة الجودة الشاملة، يليها تحليل معمّق لعلاقة إدارة الجودة بخدمة العملاء، ويختتم بدراسة مفصّلة عن خدمة العملاء في ظل الأزمات. كما يشتمل الكتاب على مراجع ثرية تُعين القارئ على تعميق فهمه وتوسيع مداركه.

نسأل الله -تعالى- أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به؛ ليكون منارةً هاديّةً يضيء للآخرين مسالك العمل التطوعي، وممراتٍ للإبداع والابتكار فيه، وأن يُوفّقنا إلى ما يحب ويرضى، وما توفّقنا إلا بالله العليّ العظيم.

د. سيف السويدي

رئيس منصة أريد العلمية

مقدمة:

إن خير ما نبدأ به في كتابة هذه الصفحات؛ هي آيات من كتاب الله؛ يقول الله تعالى: "فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا". سورة طه: الآية (114).

كان لهذه الآية العظيمة أثر كبير في مواكبي للتطور العلمي المتسارع. حيث أنني بالعادة لا ينتابني أي يأس في أي عمل أود إنجازه. وقبل أن أسرد قصتي العلمية في تعلم إدارة الجودة الشاملة؛ يسعدني أن أتطرق إلى موقف حصل معي في إحدى الأيام جعلني أحذف مصطلح اليأس من قاموسي.

في إحدى مراحل حياتي الجوهريّة، هممت القيام بأحد المشاريع المهمة، وقد قمت بعمل كافة الإجراءات القانونية بعد



التوكل على الله للقيام بهذا المشروع، وما إن وصلت إلى المرحلة النهائية إلا وأنني أتفاجئ بالاصطدام بجور وظلم المسؤولين من البشر، ووصل مشروعي إلى طريق مسدود. عدت إلى منزلي مهموم مغموم، وكنت قد أفقد هذا المشروع. فبعد أخذ قسط من الراحة والنوم جلست لأتصفح الإنترنت فظهرت لي الصورة المرفقة، والتي كان لها أثر في إزالة مصطلح اليأس من حياتي بلا رجعة.

حينما نظرت للصورة، شعرت بكلام داخلي يخاطبني قائلاً: "من أخرج هذه النبتة من الصخر، لقادر أن يتمم أمرك رغم جور الظالمين". مكثت بعدها (21) يوماً ليأتيني اتصال مبشراً بأن

الظلم قد زال، فحمد الله كثيراً، وتيقنت بأن الصورة لم تكن إلا كرسالة من الله؛ بأنه وحده يغيّر ولا يتغير.

سأتطرق في الفصل الأخير من هذا الكتاب حول تجربتي في هذا المجال.

وقبل البدء في كتابة هذا الكتاب؛ لا يسعني إلا أن أقدم نصيحة للقارئ الكريم؛ بأن التعليم الذاتي مهم في حياتنا، وهو يصلح مهارتنا في علم نحتاجه نحن، وأن موقع قوقل Google وموقع يوتيوب Youtube ومواقع وأدوات الذكاء الاصطناعي هي عبارة عن جامعات مجانية مفتوحة المصدر، بالإضافة إلى المنصات التعليمية التي تغزو عالم الإنترنت.

هذا؛ وما كان من توفيق فمن الله وحده، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمني ومن الشيطان، والله ورسوله منه براء.

أخوكم

نضال عبد الرحمن أبو سويح

إسطنبول، 2023م

	<p>مقدمة</p> <p>في إدارة</p> <p>الجودة</p> <p>الشاملة</p>		<p>الفصل الأول</p>
--	---	--	--------------------

الفصل الأول: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة

المقدمة:

يتميز علم إدارة الأعمال بشكل عام بمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة العلمية والتقنية في العملية الإدارية بشكل متسارع، ويتميز بدمج واستيعاب كافة الاتجاهات الحديثة، لذا أصبح هناك حاجة ملحة لاستحداث وتطوير أساليب الإدارة في المؤسسات الصناعية والخدماتية، ويؤثر التطور التكنولوجي والعلمي المتسارع بشكل كبير جداً على أداء وأنشطة المؤسسة؛ وعليه فإنه يجب على إدارة المؤسسات مواكبة هذا التطور والتكيف مع فصوله، ويمكن التكيف والتميز والإبداع في هذا التطور من خلال الاهتمام بالجودة، أو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

بما أن هناك ضرورة ملحة لإحداث تغييرات جذرية في أسلوب إدارة المؤسسات، والبحث في كيفية التميز في تقديم أجود الخدمات المقدمة للمستفيد الداخلي والخارجي؛ فقد ظهرت نماذج لتطوير الأداء الإداري وارتبطت بشكل مباشر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وقد اهتمت الحكومات، ونقابات المعلمين ورجال الأعمال، والمؤسسات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان بإصلاحات إدارية على نطاق واسع؛ وذلك من خلال التركيز على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة فيها.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدرسة إدارية معاصرة، فقد كثرت الدراسة والبحث فيها من قبل العلماء والمفكرين والممارسين في العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين، إلا أن جذورها تعود إلى الحرب العالمية الثانية.

على الرغم من ظهور الجودة الشاملة فترة الحرب العالمية الثانية، فبل منتصف القرن التاسع عشر، إلا أنها تطورت بشكل كبير، واستندت إلى أسس ونماذج علمية محكمة، تعتمد بشكل أساسي على التخطيط والفحص، حتى أصبحت تطبق في المؤسسات والشركات العالمية الكبرى، سواء الصناعية أو الخدماتية في الوقت الراهن، واهتم بها المفكرون حتى أسسوا لها أكاديميات وكليات خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

هناك العديد من الشهادات العالمية التي تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، والتي تسعها المؤسسات والمنظمات للحصول وعلمها، وتعتبر شهادة (ISO 9001) من أكثر معايير نظم إدارة الجودة شيوعاً في العالم، وهو المعيار الوحيد بين سلسلة 9000 القياسية التي نشرتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) والتي يمكن استخدامها لتقييم المطابقة. وتوضح وثيقة ISO 9001 قدرة المؤسسة على تحسين خدمة العملاء وتجاوز التوقعات.

على الرغم من اعتبار ظهور علم الجودة حديثاً نسبياً، إلا أن ديننا الإسلامي لم يغفل عن الجودة؛ حيث يعتبر إتقان العمل والاهتمام بجودته؛ أساساً مهماً من أسس ديننا الإسلامي الحنيف، حيث تلخص كل معاني الجودة ومفرداتها ومقصدها في كلمة واحدة؛ ألا وهي الإحسان.

فقد أمر الدين الإسلامي في أكثر من موضع من الكتاب الكريم، والسنة النبوية بإتقان العمل وتحسينه؛ فقد قال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ﴾ [المالك: 2]، ففي هذه الآية فإن الله عز وجل يوضح لعباده بأنه تطلع إلى أحسن العمل وليس أكثره، فهو يتقبل العمل القليل الحسن المتقن، ولا يتقبل العمل الكثير غير المتقن.

أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم على إتقان العمل وتحسينه، من خلال أداءه على أفضل وجه؛ فقال صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان على كل شيء" [صحيح مسلم 93/1].

وفي هذا الإطار نوضح أمرين مهمين:

1. يهتم النظام الإسلامي بالعامل البشري، وما يتضمنه من نظريات، ما دامت لا تقدر ولا تتعارض مع أصول ومبادئ وقيم المنهج الإسلامي.
2. يتميز المنهج الإسلامي بالثبات في أصوله ومبادئه وأقسامه، وفي الوقت ذاته، فإنه يتميز بالمرونة والانفتاح على النظم الأخرى، ويسعى إلى تطويرها والانتفاع منها.

وهذين الأمرين يتفقان مع مبادئ الجودة الشاملة؛ حيث إنها ثابتة على نظريات الإدارة السابقة، وتطور نظريات ونماذج جديدة.

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يستدعي جميع المفاهيم المتعلقة بها، كي تصبح فعالة في حياتنا اليومية، ومن المفاهيم الإسلامية التي لها علاقة بالجودة الشاملة: الإحسان، الإصلاح، الاتقان، الشورى، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الإخلاص في العمل، العمل، العلم، الحكمة، الوقت، القدوة، التعاون، والمسؤولية.

ركزت المؤسسات الصناعية والخدماتية قديماً على زيادة الإنتاج بتكلفة منخفضة، أكثر من تركيزها على جودة المنتجات، ولكن بعد الثورة الصناعية أواسط القرن الثامن عشر من الميلاد زاد التركيز والاهتمام بالجودة؛ كونها الأساس في تمييز المؤسسات ومخرجاتها، ومعيار التفضيل بين المنافسين في سوق العمل، وبالتالي فإنها تساعد على استقطاب الزبون والعملاء والمحافظة على الديمومة.

تغير مفهوم الجودة وتطور منذ نشأته، فبداية القرن العشرين كانت إدارة الجودة تعني الفحص، أي فحص جودة المنتجات أو الخدمات في كافة مراحل إنتاجها، وذلك للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقاً، بهدف اكتشاف المنتجات ضعيفة الجودة وتحسينها. إلى أن تزايدت أهمية الجودة للمنافسة بين الشركات والمؤسسات حتى وصلت في وقتنا الراهن إلى الالتزام بالتحسين المستمر للخدمة أو المنتج.

يرجع نشأة مفهوم الجودة إلى ثلاثة من علماء الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وهم: والتر شوهارت (Walter Shewhart)، إدوارد ديمينج (Edwards Deming)، وجوزيف جوران (Joseph Juran).

ونذكر بعض تعريفات الجودة -على سبيل المثال لا الحصر؛ كما عرّفها العلماء الأوائل، والمنظمات الدولية ذات الاختصاص؛ كالتالي:

تعريف ديمينج *Deming*: تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً.

تعريف كروسبي *Crosby*: أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة.

تعريف جوران *Juran*: ملائمة المنتج أو الخدمة للاستخدام.

تعريف المعهد الأمريكي للمعايير *American National Standards Institute*: جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.

تعريف المنظمة الدولية للمعايير *International Organization for Standardization*: الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة المتطلبات.

حيث جاء هذا التعريف في المؤسسة القياسية الأيزو 2000:2008. ويقصد بـ (الكامنة) أنها موجودة في شيء ما، خصوصاً كخاصية دائمة. ولفظ الجودة لا يعني الشيء الجيد بالعموم، فاللفظ يمكن أن يأتي مع كلمات أخرى؛ مثل: رديئة، جيدة، وممتازة.

يمكن أن تتحقق الجودة من خلال الزوايا الثلاث التالية:

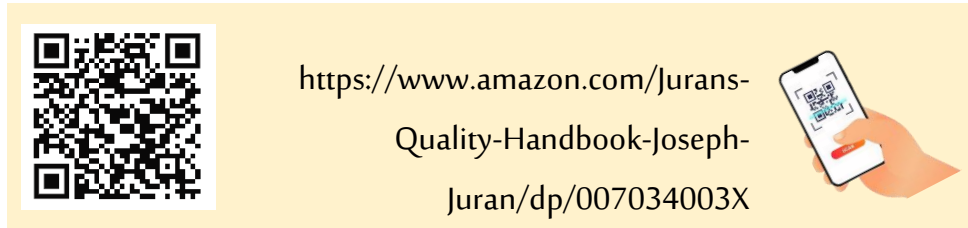
- جودة التصميم: وهي المواصفات التي يتم تحديدها عند عملية تصميم المنتج أو الخدمة.
- جودة الإنتاج: وهي المواصفات التي تتحقق أثناء عمل العملية الإنتاجية نفسها.

▪ جودة الأداء: وهي التي يلمسها المستهلك النهائي عند الانتفاع بالمنتج أو الخدمة.

نلاحظ من التعريفات السابقة أن الجودة تتعلق بشكل أساسي بمواصفات المنتج أو الخدمة، ومدى قدرة المنتج أو الخدمة من تحقيق وتلبية متطلبات العميل وإشباع حاجاته، حيث أن الجودة تتعلق بمواصفات المنتج، والتي هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها مؤسسة ما لتحقيق المنفعة المحددة للعملاء. توجد عدة مفاهيم متعلقة بالجودة، وتركز على تحقيقها في المنتجات، سواء كانت سلع أو خدمات؛ نعرضها باختصار:

1. الرقابة على الجودة:

بدأ الاهتمام بالرقابة على الجودة من خلال الإشراف على المهارات، وتحديد المواصفات المنشورة عن الجودة، ثم تطورت النظم ليتم فحص الجودة آلياً بدلاً من الاعتماد على العامل البشري، وهذا بدوره أدى إلى سرعة الفحص، كما تمّ استخدام الأساليب الإحصائية وخرائط الرقابة على الجودة التي ابتكرها شوهارت Shewhart عام (1942)م لمتابعة عمليات الإنتاج. وحدد ديمينج Deming العناصر الأساسية للرقابة على الجودة المتمثلة في أربع عشرة نقطة سيتم شرحها لاحقاً. وساهم جوران Juran في تحديد هذا المفهوم من خلال نشر كتيب خاص بالرقابة على الجودة عام (1951)م، حدد في ثلاثية عُرفت باسمه، والتي تتكون من تخطيط الجودة، والرقابة عليها وتحسينها، للاطلاع على كتيب جوران *Juran*، يمكن شراؤه من موقع أمازون:



2. توكيد الجودة:

ظهر هذا المفهوم لضمان قدرة المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات على إشباع حاجة العملاء، ويشكل كل من فحص الجودة والرقابة عليها وصولاً إلى إشباع احتياج العملاء، ويتسم مفهوم توكيد الجودة على منع حدوث رداءة الجودة من الأساس، كما يشير هذا المفهوم إلى الأنشطة المصاحبة لضمان مواصفات جودة المنتجات والخدمات. حيث أن أنشطة توكيد الجودة تُغطي جميع مراحل العملية الإنتاجية من التحضير وتوفير المواد الخام مروراً بمرحلة الإنتاج ووصولاً إلى إشباع حاجات العميل ورغباته.

3. إدارة الجودة:

هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحقيق وتوكيد الجودة، وذلك من خلال تطوير مواصفات وخصائص المنتج أو الخدمة، تخطيط العمليات، تدريب العاملين، نشر ثقافة الجودة، وفهم استراتيجيات الجودة لدى المنافسين. وحصرها جوران Juran في ثلاث عمليات رئيسية؛ هي: تخطيط

الجودة، الرقابة عليها، وتحسينها. وتعتبر إدارة الجودة عن مجموعة من العمليات تقوم بها إدارة المنظمة للربط بين أنشطة الرقابة على الجودة وتوكيدها، وتمثل هذه الأنشطة في التخطيط لتحسين الجودة وتطويرها، نشر ثقافة الجودة في المنظمة، توفير الدعم والمساندة لتحقيق الجودة، تدريب العاملين حول الجودة، وتصميم نظام شامل للجودة. وهناك ثلاث حلقات للجودة؛ هي الرقابة على الجودة، توكيد الجودة، وإدارة الجودة، وهي حلقات متكاملة إلا أن إدارة الجودة تعتبر أسهلها؛ حيث أن إدارة الجودة تشمل كل من الرقابة على الجودة وتوكيدها.

يمكنني القول أن الحلقات الثلاث السابقة هي حلقات متكاملة، أي أن توكيد الجودة يشمل الرقابة عليها، والتي تعني التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات، وإدارة الجودة أعلى من الرقابة على الجودة، وتوكيد الجودة. حيث أن إدارة الجودة تعمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على الجودة؛ فهي تشرف على تخطيط الأهداف والأنشطة، تنظيم الاتصالات بين مستويات الإدارة، توجيه الجهود والطاقات نحو الهدف، والرقابة على تطبيق معايير الجودة، وهذا بدوره يؤدي إلى توكيد الجودة.

4. دوائر الجودة:

بدأ ظهور دوائر الجودة بعد منتصف القرن التاسع للميلاد، حيث قدّم إيشيكاوا Ishikawa فكرة حول دوائر الجودة، وعرفها على أنها عبارة عن مجموعة من العاملين المتطوعين لحل ومعالجة مشاكل العمل، واقترح حلول تساعد في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية والجودة. عرفها البعض على أنها مجموعة تتكون من (4) إلى (10) متطوعين، يعملون تحت قيادة مشرف أو رئيس عمل واحد، ويكون لهم اجتماع واحد أسبوعياً لتحديد المشاكل التي تتعلق بالعمل، فيما يقول البعض الآخر أن هذا المفهوم يقوم بشكل أساسي على إدراك العاملين للجودة بأهميتها، والمساهمة في التطوير من خلال وضع المقترحات لحل المشكلات التي تواجه تطوير الجودة في المنظمات، وذلك من خلال تشكيل مجموعات من العاملين تتكون من (6) إلى (12)، ويكون لهم اجتماعات غير رسمية لمناقشة وحل المشكلات. ويعرفها آخرون على أنها مجموعات عمل صغيرة تتكون ذاتياً، ويتراوح عدد أفرادها من (4) إلى (10)، يؤدون نفس العمل ويشتركون في نفس المهام، ويجتمعون تطوعاً لمدة ساعة أسبوعياً أو مرتين أسبوعياً في وقت العمل عمل أو خارجه، لتحديد المشكلات التي تواجه العمل.

ويمكنني القول أن مفهوم دوائر الجودة يسعى في إشراك عدد معلوم، لا يقل عن (4) ولا يزيد عن (12) عاملاً من ذوي الخبرة في حل المشكلات التي تواجه العمل، وتطوير المنتجات التي تحقق الرضا لدى العملاء.

للاطلاع على المزيد عن دوائر الجودة:



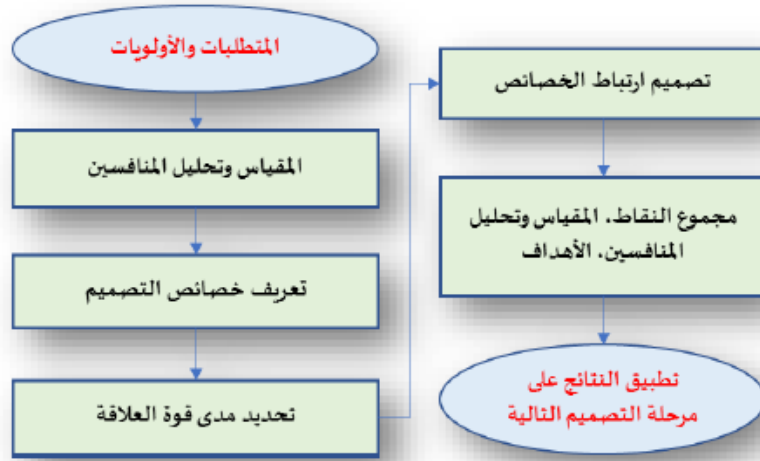
<https://www.youtube.com/watch?v=5jsORBI9pQA>



5. نشر وظيفة الجودة:

يشير مصطلح وظيفة الجودة إلى تحويل رغبات العميل النهائي إلى تصميم وبناء الجودة؛ لنشر وظائف الجودة وطرق تصميمها في كافة النظم ومكونات المنتج، وذلك من أجل تحديد عناصر العملية الإنتاجية بدقة. وتصميم مفهوم نشر وظيفة الجودة يتم لهدف مساعدة المخططين بالتركيز على خصائص المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات، حسب احتياجات العميل والسوق، وتحديد احتياجات تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج. وتختلف أداة نشر الجودة عن نظام الجودة التقليدي؛ فالنظام التقليدي يهدف إلى الحد من الجودة الرديئة، وهذا يعتبر غير كافي، حيث يجب على المؤسسات رفع جودتها الموجبة، بحيث تطور المنتج أو الخدمة لتكون أكثر ملائمة أو سهلة الاستعمال، وهذا بدوره يؤدي إلى رضا الزبون واشباع حاجاته. وهناك أدوات وتقنيات اعتمدت على هذا المفهوم، من أهمها مفهوم بناء الجودة، والذي ظهر عام (1972)م، وهو عبارة عن مصفوفة تربط بين عناصر الجودة والعلاقات فيما بينها.

ويوضح الشكل التالي العمليات الرئيسة لبناء الجودة:



يتضح من مفهوم نشر وظيفة الجودة ومبادئها أنها تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة وظائف وأقسام المنظمة، وكذلك في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتستخدم في الارتقاء بجودة الخدمات بعد الحد من جميع العيوب.

ويمكنني أن أضع تعريفاً إجرائياً للجودة باعتبارها خصائص شاملة لمنتج أو خدمة ما، يتم تحديدها وفق دراسة تطلعات وتوقعات العميل، وتكون قادرة على تحقيق احتياجاته.

ثالثاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

كتب الكثير من الباحثين، وعلماء الجودة الأوائل؛ أمثال شوهارت، وديمينج، وجوران، وكروسبي، وغيرهم عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لكن لا يوجد تعريف محدد متفق عليه وحاز قبول عام لدى المفكرين والباحثين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن كل تعريف اقتصر على إبراز خاصية معينة في الجودة.

اتصلت إحدى المجالات الفرنسية مع د. ديمينج؛ طالبةً منه وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة؛ كونه صاحب هذا المفهوم، وباعتباره الأب الروحي للجودة؛ لكن كان جوابه بأنه لا يعرف المقصود بإدارة الجودة الشاملة. حيث أنه أراد بذلك أن هذا المفهوم يتطور كثيراً، وله دلالات متعددة.

يتضح من مفهوم إدارة الجودة الشاملة أنه يحتوي على ثلاث عناصر رئيسية؛ هي: الإدارة، والجودة، والشمول. وأوضحها كالتالي:

- الشمول: أي يجب أن تشمل إدارة الجودة الشاملة على جميع العاملين في المنظمة، وإشراكهم في المستويات الإدارية وأنشطة المنظمة، سواء بشكل فردي أو جماعي.
- الجودة: أي التحسين المستمر للجانب التقني، والاهتمام الكبير بالجانب البشري. وتعتبر عن درجة التميز في تقديم المنتج أو الخدمة إلى العميل النهائي، بحيث تسد احتياجاته وتلبي رغباته وفق الخصائص المحددة مسبقاً.
- الإدارة: أي أنها فن ومهارة استخدام وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، وغيرها، والتي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

وتهتم إدارة الجودة الشاملة بفن ومهارة إدارة المنظمة ككل، وذلك من أجل الوصول للتميز، وكذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار في التنافسية العالمية. حيث تمّ تحديد الإدارة العامة للجودة من خلال المدارس المفكرة لكل من: ديمينج Deming، وجوران Juran، وكروسبي Crosby، وإيشيكاوا Ishikawa، وتاغوشي Taguchi؛ الذين ساهموا جميعاً في تطوير أدوات وأساليب المعالجة لإدارة الجودة الشاملة؛ لضمان التحسين المستمر لأنظمة المنظمة وللمنتجات من السلع والخدمات.

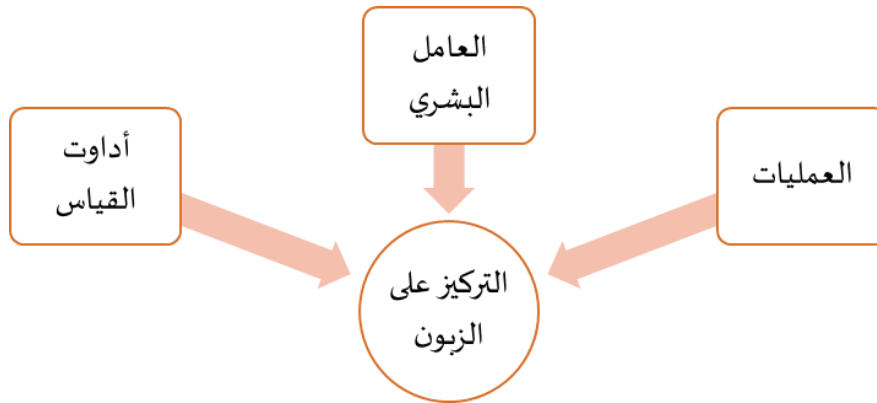
يوضح الجدول التالي المصطلحات الثلاث لإدارة الجودة الشاملة:

الشاملة Total	الجودة Quality		إدارة Management		
	التعريفات النسبية للجودة		ثلاثية جوران Juran		
الشمولية لها وجهان: الأول يتعلق بمضامين المفهوم من حيث المشاركة وروح الفريق في إطار منظومة اتخاذ القرارات. والثاني يشمل جميع محالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة، كما يشمل جميع المتعاملين. كما أنها تعني تحقيق الجودة للتكامل والشمولية المنشودة في الأهداف والسياسيات الخاصة بالعمل.	التعرف النسبي	المتلقي	تحسين الجودة	السيطرة على الجودة	تخطيط الجودة
	الخواطر التي تساعد على سرعة بيع المنتج	متخصص التسويق	تطوير الحاجة	اختيار مجالات السيطرة	وضع أهداف الجودة
	المنتج الذي يحقق أرباح كبيرة	متخصص المالية	تحديد المشاريع	اختيار وحدات القياس	تحديد الزبائن
	المطابقة للمواصفات والوثائق الفنية	متخصص الإنتاج	تنظيم فرق المشاريع	وضع الأهداف	تعلم حاجات الزبائن
	عدم وجود شكوى من الملاحظين والرؤساء	العامل	تشخيص الأسباب	إيجاد أدوات القياس	تطوير خصائص المنتج
	الحد الأدنى المقبول للسعر	متخصص الشراء	تقديم العلاجات مع إثبات فعاليتها	قياس الأداء الحقيقي	تطوير خصائص العملية
	التحسين المستمر للمنتج	متخصص البحث والتطوير	التعامل مع مقاومة التغيير	تفسير الاختلافات	وضع أسس السيطرة وترجمتها إلى العمليات
	المنتج الذي يحقق الأمن والأمان	متخصص الهيئات الحكومية	السيطرة للاحتفاظ بالفوائد	اتخاذ إجراءات بخصوص الاختلافات	
	المنتج الذي يحقق إرضاء متطلبات مالكي المنظمة	متخصص الإدارة العليا			
	قابلية المنتج أو الخدمة لإرضاء وتحقيق المطالب	الزبون			

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مجموعة المبادئ والأدوات والممارسات التي تمارسها المنظمة من أجل تحقيق الرضا عند الزبون، وهي أسلوب حديث للإدارة يحرص على تنمية مهارات العاملين، وتطوير نظم العمل لتحقيق الجودة للحصول على رضا الزبون. ويمكن تعريفها على أنها منهجية شاملة تهدف إلى تلبية حاجات العميل، وإشباع رغباته، من خلال استخدام أساليب ونماذج إدارية وتقنية تساعد في التحسين المستمر في كافة العمليات في المنظمة. وهي كذلك فلسفة إدارية متكاملة تسعى إلى تسخير كافة الأنشطة والطاقات نحو إرضاء العملاء من خلال رفع جودة الخدمات والمنتجات، التحسين المستمر لكافة العمليات في المنظمة، وتدريب العملاء وتنمية مهاراتهم. وهي أسلوب يعتمد على فرق العمل، أي إشراك كافة العاملين في عمليات المنظمة من أجل التحسين المستمر، لتحقيق رضا العميل الداخلي (الموظفين) والخارجي (العملاء والزبائن).

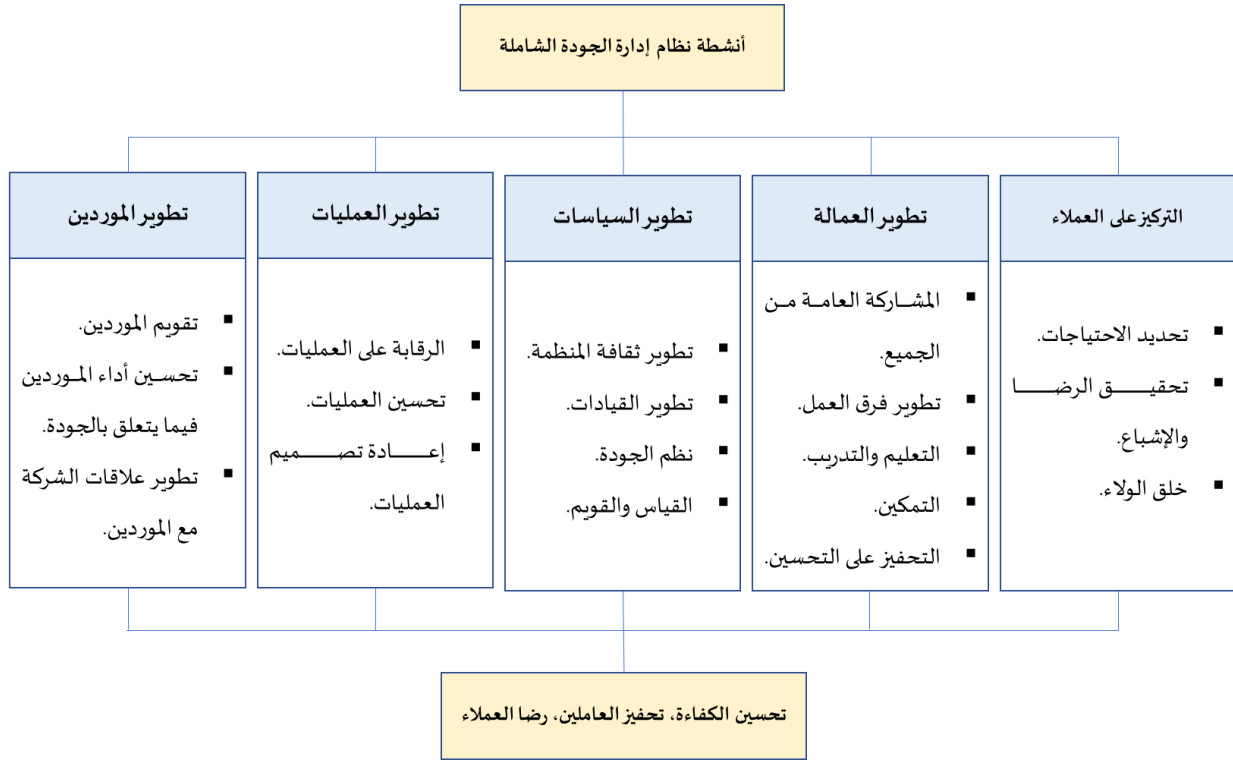
ذكرت المعاهد الرسمية، وبعض الهيئات الحكومية تعريفات للجودة، فقد قدم معهد الجودة الفيديرالي الموجود في الولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها "القيام بالعمل بشكل صحيح، ومن أول خطوة، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء". فيما عرفها معهد الإدارة الموجود في المملكة البريطانية المتحدة بأنها "أسلوب إداري يشرك جميع العاملين في مسؤولية تقديم الجودة للعملاء، ووصف الجودة بأنها تتوافق مع إسعاد العميل".

وتحقيق رضا العملاء هو الهدف الأساسي للجودة حسب وزارة الدفاع الأمريكية، ويعتمد على ثلاثة محاور رئيسية، هي أدوات القياس، العامل البشري، والعمليات، حيث يوضح الشكل التالي ذلك:



ويمكنني أن أضع تعريفاً إجرائياً لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام متكامل يسعى إلى توظيف جميع الطاقات والأنشطة لرفع الجودة في العمليات الإدارية والمنتج النهائي لتحقيق رضا عالي للعميل، وإشباع رغباته.

ويوضح الشكل التالي أنشطة نظام إدارة الجودة الشاملة:



يتكون نظام إدارة الجودة، من ثلاث مكونات أساسية، -كأي نظام آخر- هي المدخلات، العمليات، المخرجات:

- المدخلات: عبارة عن بيانات خام، ومعلومات تمت معالجتها، وهي التي تمثل الأساس في تصميم الجودة وتحديد المعايير والمواصفات والأساليب التي تؤدي لتحقيق الجودة.
- العمليات: عبارة عن كافة الأنشطة التي تستخدم المدخلات، وتوظفها لتحقيق الجودة المستهدفة في عمليات وأنشطة المنظمة.
- المخرجات: تمثل عمليات النظام بشكل أساسي، وهي عبارة عن معايير يتم وضعها للاعتماد عليها في الوصول إلى أعلى جودة بما يرضى العملاء.

من المعروف أن الإدارة تعني تخطيط، تنظيم، توجيه، مراقبة، وتنسيق جهود الآخرين من أجل تحقيق أهداف معدة مسبقاً، أما إدارة الجودة الشاملة كما عرفها معهد ضمان الجودة في بريطانيا فإنها فلسفة إدارية لا تفصل بين حاجات الزبون وأهداف المؤسسة، وقابلة للتحقيق في جميع القطاعات، فهي تمنع وقوع الأخطاء مع التطوير المستمر لأهداف المؤسسة.

هناك مقارنات كبيرة عقدت لبيان الفروق بين العمل بالنظام الإداري التقليدي، والعمل بنظام إدارة الجودة الشاملة، فكان من أهم النتائج:

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة فردية وذاتية	الرقابة الشديدة واللصيقة على الموظفين
الجهد جماعي والعمل بروح الفريق	الجهد والعمل يأخذ طابع فردي
التحسين عملية مستمرة	التحسين وقت الحاجة والضرورة
التركيز على كافة العمليات إضافة للمنتج	التركيز على المنتج
جودة أقل = كلفة أقل	جودة أعلى = كلفة أعلى
افتراض عدم وجود أخطاء أصلاً	تصيد الأخطاء ومحاولة معالجتها
المهم إرضاء الزبون (المستهلك) أولاً	المهم إرضاء الإدارة والمدير
تقبل الأخطاء مرفوض	من الممكن تقبل الأخطاء
حفظ البيانات وتحليلها	حفظ البيانات وتوثيق المعلومات
الجودة وظيفة كل فرد في المؤسسة	الجودة وظيفة من وظائف الإدارة

رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قبل الحديث عن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لا بد للتطرق إلى المراحل التاريخية لتطوير إدارة الجودة الشاملة، وذلك لفهم خصائص ومزايا كل مرحلة من مراحل التطوير التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة.

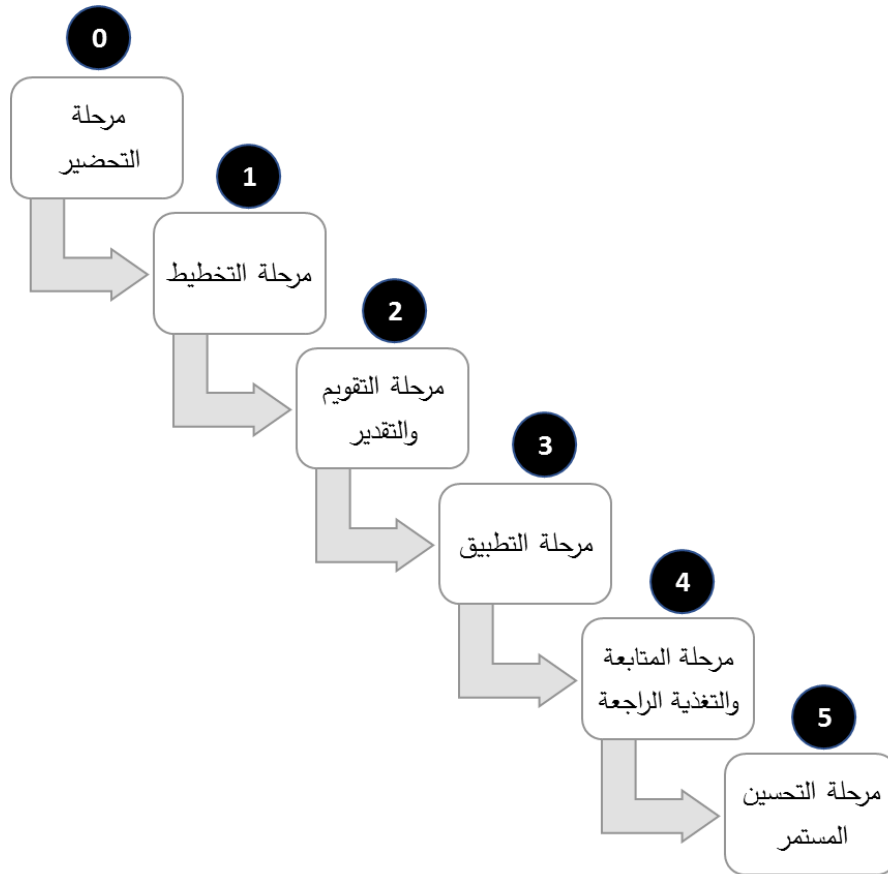
والمتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم، فإنه يرى أن إدارة الجودة مرت بعدة مراحل متداخلة أثناء تطورها، بمعنى أنه يصعب تحديد بداية ونهاية لكل مرحلة، إلا أن المرحلة الأولى كانت تشكل أساساً ومنطلقاً للمراحل التالية، لكن الكثير من الباحثين اقتصروا على أربع مراحل، مع تقدير العمر الافتراضي لكل مرحلة، ويوضح الجدول التالي مراحل تطبيق إدارة الجودة:

المرحلة	الزمن	مجال التطبيق	أهم الخصائص
المرحلة الأولى	أوائل القرن العشرين	مرحلة الفحص	- التركيز على الكفاءة الإنتاجية من خلال الرقابة الصارمة، والفحص المستمر. - تتلخص في ضبط العامل، وضبط رئيس العامل، وضبط الجودة والتفتيش.
المرحلة الثانية	1930م - 1950م	مراقبة الجودة	- التركيز فيها على تقليل نسبة العيب في المنتج، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية. - تتبع أسلوب فحص العينات، والاهتمام بعمليات الإنتاج.
المرحلة الثالثة	1950م - 1970م	تأكيد الجودة	- كان التركيز فيها على الدور الريادي المفترض أن يكون للإدارة من حيث التناسق والتكامل بين أدوار الإدارة داخل المنظمات. - مرحلة تأكيد الجودة تشمل ضمان الجودة.
المرحلة الرابعة	1970م - حتى تاريخ إعداد الكتاب	إدارة الجودة الشاملة	- يتم فيها الاهتمام بجميع الأفراد الذين تربطهم علاقات بالمؤسسة.

المرحلة	الزمان	مجال التطبيق	أهم الخصائص
			-تهدف إلى التحسين المستمر للجودة والأداء، وعدم الاقتصار على التحسين وقت الحاجة.

يمكن تحديد المراحل التي يجب أن يتم إتباعها في المؤسسات والشركات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها إلى خمس مراحل بالإضافة إلى المرحلة التمهيدية؛ وهي الإعداد، التخطيط، التقويم والتقدير، التطبيق، المتابعة وردود الأفعال، والتحسين المستمر، غير أن جابلونسكي حددها كست مراحل باعتبار المرحلة الصفيرية مرحلة أساسية.

ويوضح الشكل التالي هذه المراحل.



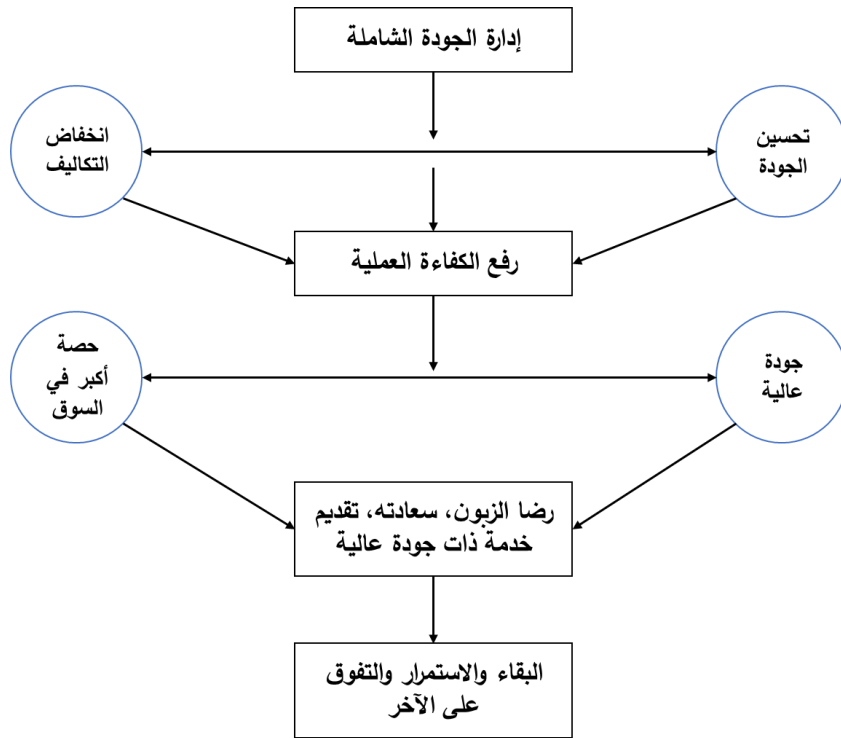
خامساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

وضع رواد ومفكري إدارة الجودة الشاملة؛ أمثال شوهارت، وديمنج، وهاغستروم، وجوران، وكروسبي، وإيشكاوا، وغيرهم، والباحثين في هذا المجال؛ الكثير من أهداف الجودة الشاملة؛ ومن الأهداف التي اشترك في تحديدها العديد من المفكرين والرواد والباحثين ما يلي:

م.	الهدف
1	خلق بيئة عمل تدعم التطوير في المنظمة وتحافظ على استمراره.
2	تقليل الأنشطة والمهام اللازمة لعمليات الإنتاج.
3	زيادة الكفاءة والفعالية من خلال التعاون بين الإدارات وتفعيل العمل الجماعي.
4	تحسين نوعية المنتجات والإنتاجية، وتقليل التكلفة، وزيادة الربحية.
5	جذب العملاء إلى المنظمة، والحد من شكاوهم من خلال تقديم خدمات تحقق رضاهم.
6	الحفاظ على مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.
7	كسب مكانة في سوق العمل من خلال زيادة القدرة التنافسية.
8	الاهتمام بالجودة، الإنتاجية، والأداء التنظيمي بشكل دائم ومستمر.
9	تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بجودة الخدمات والمنتجات.
10	تطوير خدمات ومنتجات جديدة تفي باحتياجات العملاء.

يمكنني التعبير عن أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات



لم يتفق المفكرون والباحثون والأكاديميون على أولويات وأهمية مبادئ الجودة الشاملة، وكذلك لم يتفقوا على تسميتها؛ حيث أطلق عليها البعض المرتكزات، فيما أسماها آخرون بالمستلزمات، وغيرهم بالعناصر أو العوامل. واختلفوا أيضاً في عددها، حيث ذكر بعضهم أن هذه المبادئ ثمانية؛ هي: دعم وتأييد الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل، التركيز على العمليات، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وردود الأفعال. وحصرها غيرهم في ستة مبادئ؛ هي: دعم الإدارة العليا، مشاركة كافة العاملين، التحسين والتطوير المستمرين، التركيز على الزبون، التدريب والتعليم، والحوافز والروح المعنوية؛ ووافق بعضهم حصرها بستة مبادئ؛ كالتالي: التزام الإدارة العليا، قياس ومعايرة الجودة، إدارة العمليات، تصميم المنتج، تدريب وتمكين العاملين، إدارة جودة الموردين، ومشاركة ورضا العملاء. فيما حددها آخرون بأنها الاقتران بالجودة، نشر ثقافة الجودة، تمكين العاملين، تدريب الإدارة والعاملين، الالتزام بالجودة، التركيز على رضا العميل، التحسين المستمر، تحفيز العاملين، توفير قواعد البيانات، منع الخطأ قبل وقوعه، والتخطيط الاستراتيجي.

إلا أن أغلب المبادئ التي ذكرها الباحثون والأكاديميون، قد توافقت واشتركت مع المبادئ الأربعة عشر الذي وضعها ديمينج؛ وهي:

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويعني ذلك خلق ثبات في الأغراض التي تهدف لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون النهائي، وإقرار مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة بشأنها.
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة: ويكون ذلك من خلال بناء فلسفة جديدة للمؤسسة، بحيث تحقق أهدافها، تتجاوز الأخطاء وهدر الموارد وضياعها، تطوير كفاءة العاملين، وتقليل وقت إنجاز العمل؛ وذلك لتحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
3. توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: ويعني ذلك اعتماد عمليات الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الأخطاء في الأداء الإنتاجي والتخلص منها.
4. التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: ويعني ذلك عدم الاعتماد على الأسعار كمؤشر أساسي عند الشراء، بل الاعتماد على الموردين الذين يعتمدون تطبيق جودة عالية في بيع منتجاتهم.
5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: ويعني ذلك ترقب وتفقد الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية الإنتاج، العمل على تجاوزها، تحسين أداء الأنشطة التشغيلية باستمرار، والاهتمام بالأساليب الإحصائية.
6. إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: ويعني ذلك الاعتماد على الطرق الحديثة في التعليم والتدريب، مع العمل على تبني قيادة بديلة.

7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: ويعني ذلك تمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر في الخطط الإنتاجية والتشغيلية، ويتم ذلك من خلال تطوير أدائهم وفقاً لتوجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو زيادة الإنتاجية، والعمل على جعل تصورات وأفاق المشرفين تقود العاملين نحو أهداف المؤسسة الموحدة.
 8. إبعاد الخوف: ويكون ذلك من خلال إزالة رهبة الخوف لدى العاملين، توجيه أنشطتهم نحو معرفة المشاكل في الأداء، وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن الأخطاء باستمرار؛ دون تردد أو خوف.
 9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: ويكون ذلك بإزالة وكسر الحواجز الموجودة بين الإدارات المختلفة، وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد نحو إنجاز نوعية في الإنتاجية العالمية.
 10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: ويتم بذلك تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي تساعد على الإنجاز.
 11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة، والتركيز على تكوين فرق العمل داخل المؤسسة بدلاً من ذلك. حيث أن الإجراءات التي يقوم بها شخص بمفرده تؤدي بالنهاية إلى أخطاء.
 12. إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة أي حواجز قد تكون موجودة بين الإدارة وجميع العاملين، والابتعاد عن الأنظمة الشفوية في التقويم.
 13. تأسيس البرامج التطويرية: ويعني ذلك تصميم برامج تعليمية وتطويرها بشكل مستمر لدعم الأفراد بمهارات جديدة.
 14. تشجيع العاملين والسعي من أجل مواكبة التطور وتحسين الأداء، واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة، إلغاء الفرق القديمة ثم اعتماد أساليب جديدة بشكل مستمر.
- للاطلاع على شرح مبادئ ديمينج لإدارة الجودة الشاملة:



<https://www.youtube.com/watch?v=2zHFYzqaxaE>



سابعاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة سياسية في كيفية التصرف في بيئة العمل، ذلك بما تحمله من فوائد كثيرة للمنظمات في العصر الحالي، حيث لخص الباحثون المزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، تحقيق رضا العملاء، تحسين معلومات العاملين، تحسين الأداء، وانخفاض معدلات ترك العمل.

وأشار ديمنج وهاغستروم (1960) م إلى بعض هذه المزايا؛ كالتالي:

1. تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات الإنتاجية.
3. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين بيئة العمل من خلال توفير كافة الخدمات.
4. زيادة رضا العاملين وتقوية ولائهم؛ وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين.
5. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.

فيما حددها آخرون فيما يلي:

1. زيادة ثقة العملاء في المنتج أو الخدمة.
2. اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الشكاوى والتعامل السريع معها.
3. زيادة حجم الإنتاج، وتقليل تكاليفه.
4. تحسين الكفاءة، وزوال الأعمال الفاقدة، وتقليل أعمال الإعادة.
5. تقليل عمليات التفتيش والاختبار، وبالتالي تخفيض تكاليفها.

وحصرها آخرون فيما يلي:

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات.
2. تقليل الأخطاء، وتخفيض التلف والعدم والمنتجات المسترجعة.
3. استثمار الوقت بكفاءة عالية.
4. زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال إيجاد ميزة التنافسية المستدامة.
5. مساعدة المنظمة للوصول إلى عمل صحيح من المرة الأولى.
6. التجديد والتحسين المستمرين، المحافظة على حيوية المنظمة، والتكيف معها.
7. كسب رضا الزبون والمجتمع المحلي، من خلال إشباع رغبات وحاجات الزبون المتجددة.
8. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وجعلها أكثر استجابة للمتغيرات المحيطة.
9. زيادة الولاء الوظيفي، وتطوير علاقات العمل بين الإدارة والعاملين.
10. تخفيض معدلات دوران العمل، وذلك من خلال الحوافز المقدمة للعاملين.
11. القدرة على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم الحلول لمشاكل الجودة في المنظمة.

على الرغم من كثرة المزايا والفوائد التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات بشكل عام، وعلى الرغم من وجود مبررات متعددة لتطبيق تلك الأنظمة، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحول بينها وبين النجاح. وذكر ديمنج وهاغستروم وغيره؛ هذه المعوقات كالتالي:

1. ضعف التنسيق التنظيمي بين الإدارات والأقسام، وعدم إزالة الحواجز بينها.
2. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين، وعدم القدرة على اتخاذهم للقرار.
3. عدم وضع الموظف المناسب في المكان والزمان المناسبين، وعدم قبول الموظفين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
4. قلة تدريب العاملين وتطوير أداءهم وفق محددات أعمالهم.
5. التعجل في تحقيق الأهداف الموضوعية والحصول على نتائج.
6. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة البيئة لذلك.
7. اتباع أنظمة وسياسات لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.
8. التقليد والمحاكاة الحرفية لتجارب ناجحة في منظمات أخرى.
9. عدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري.
10. قلة التواصل ما بين العاملين والإدارة، والعاملين والعملاء.
11. عدم توثيق المعلومات عن الإنجازات المحققة.
12. عدم وجود توازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
13. الاهتمام بحل المشكلات الكبيرة، وتجاهل الصغيرة.
14. غياب العمل بروح الفريق، وفرق العمل.
15. مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.

إن المهتم بموضوع الجودة، يجد أن جذورها ممتدة إلى بدايات تاريخ البشرية، غير أنه برز في كل حقبة زمنية رواد تنبت أفكار الجودة وعملوا على تطويرها، فقد اهتم العديد من العلماء بالجودة الشاملة في القرن العشرين، وبرز اهتمامهم من خلال الأفكار التي قدموها في هذا المجال. وسأعرض إسهامات بعضاً من رواد الجودة الشاملة، وأفكارهم، ومحاولاتهم الفكرية بشكل مختصر من خلال التالي:

1. والتر شوهارت؛ **Walter Shewhart** ولد في أمريكا عام (1891)م، وتوفي في أمريكا عام (1967)م؛ وأهم أفكاره وإسهاماته:

- ✦ يعتبر منشأ الرقابة على الجودة الإحصائية.
- ✦ أول من ربط بين علوم الإحصاء والهندسة والاقتصاد.
- ✦ أبرز مؤلفاته، كتاب: "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة".
- ✦ عمل كخبير إحصائي في ولاية نيويورك خلال العشرينات والثلاثينات.
- ✦ أشار إلى أن عملية الجودة عملية مستمرة لا يمكن أن تتوقف أو تنتهي.
- ✦ وضع دائرة لتحسين الجودة تتكون من أربع عمليات مستمرة؛ هي: التخطيط، الفعل، الفحص، التصرف، ويرمز لها بالاختصار (PDCA).

2. ادوارد ديمينج **Edward Deming**؛ ولد في أمريكا عام (1900)م، وتوفي في أمريكا عام (1993)م؛ وأهم أفكاره وإسهاماته:

- ✦ قدّم أربعة عشر مبدأً لإدارة الجودة الشاملة، عرفت فيما بعد بمبادئ ديمينج الأربعة عشر لتحسين الجودة.
- ✦ طوّر دائرة (PDCA) التي أعدها شوهارت، لتصبح دائرة (PDSA)، حيث استبدل خطوة الفحص بالدراسة.
- ✦ ركّز على المناهج الإحصائية لمراقبة الجودة وتطبيقها.
- ✦ عمل خلال الحرب العالمية الثانية في وزارة الدفاع الأمريكية، وانتقل بعدها إلى اليابان بدعوة من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين.

3. جوزيف جوران **Joseph Juran**؛ ولد في رومانيا عام (1904)م، وتوفي في أمريكا عام (2008)م؛ وأهم أفكاره وإسهاماته:

- ✦ انتقل إلى اليابان عام (1954)م، وعمل في أحد مصانعها مع ديمينج.
- ✦ اهتم بإيجاد حلول للعيوب والأخطاء التي تحصل في العمليات، وركّز على معالجتها.
- ✦ قدّم نظرية ثلاثية الجودة التي تعرف باسمه؛ وتشمل ثلاث عمليات هي التخطيط، المراقبة، التحسين المستمر.
- ✦ أصدر أكثر كتبه شهرةً بعنوان: "مراقبة الجودة" عام (1951)م.

- ✦ أسس معهد متخصص بإدارة الجودة وأسماه "معهد جوران".
4. فيليب كروسبي Philip Crosby؛ ولد في أمريكا عام (1926)م، وتوفي في أمريكا عام (2001)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:
- ✦ عمل نائباً لرئيس شركة ITT لشؤون الجودة في أمريكا لمدة أربعة عشر عاماً.
- ✦ وضع أربع مسلمات للجودة؛ هي التعريف، النظام، معيار الأداء، والمقياس.
- ✦ أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب.
- ✦ أصدر كتابه Quality is Free عام (1979)م الأكثر مبيعاً ورواجاً في ذلك الوقت.
5. كاورو ايشيكاوا Kaoru Ishikawa؛ ولد في اليابان عام (1915)م، وتوفي في اليابان عام (1989)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:
- ✦ إيشيكاوا رائد مفهوم حلقات الجودة (Quality Circles)، وأحد أهم رواد تطبيقها في امبراطورية اليابان.
- ✦ بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية التقى إيشيكاوا بكل من ديمينج وجوران أثناء وجودهما في اليابان، وتأثر بأفكارهما حول إدارة الجودة الشاملة، وتعلم منهما مما ساعده على تطوير إدارة الجودة.
6. أرماند فيغنوبوم Armand Feigenbaum؛ ولد في أمريكا عام (1920)م، وتوفي في أمريكا عام (2014)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:
- ✦ أول من أطلق مصطلح الضبط الشامل للجودة.
- ✦ من الأوائل الذين اقترحوا تطبيق الجودة الشاملة كأساس لضبط جودة العمليات الصناعية والخدماتية.
- ✦ ركّز على أهمية القيادة في الجودة، التقنيات والنماذج الحديثة للجودة، وأثر الالتزام التنظيمي على تحقيق الجودة.
- ✦ نشر عام (1983)م كتابه المشهور بعنوان الرقابة على الجودة الشاملة.
7. غيننتشي تاغوشي Genichi Taguchi؛ ولد في اليابان عام (1924)م، وتوفي في اليابان عام (2012)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:
- ✦ أول من ربط بين التفاوت الهندسي في التصميم وجودة المنتج.
- ✦ صاحب نظرية دالة الخسارة (Loss fun). التي تركّز على أن الخسارة لا تكون بسبب المنتجات المعيبة فقط، بل تتعداه لتشمل الفرص الجيدة المفقودة.
- ✦ عمل تاغوشي مديراً لأكاديمية الجودة اليابانية، حاز على جائزة ديمينج للجودة أربع مرات.
- ✦ - له اسهامات كبيرة في الجودة الشاملة ساعدت على تطوير وسائل تحسين الجودة.
- ✦ ساعد الشركات الكبرى؛ مثل شركة FORD وشركة IBM من خلال عمله فيهما كمستشاراً على تحسين الرقابة الإحصائية في عملياتها الإنتاجية.

8. شيجيو شينغو Shigeo Shingo؛ ولد في اليابان عام (1909)م، وتوفي في اليابان عام (1990)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:

- ✦ ساهم في نظام تغيير قالب إحدى سيارات شركة تويوتا في أقل من عشر دقائق.
- ✦ اهتم بهندسية عمليات التصنيع وسبل تحسينها، ويعتبر من أبرز خبراءها في اليابان، والتي امتدت فيما بعد إلى الدول الغربية.
- ✦ ساهم بضبط الجودة من خلال تقديم مفهوم ضبط الجودة الصفري، وذلك من خلال نظام تدقيق الخطأ الآلي.

9. توم بيترز Tom Peters؛ ولد في أمريكا عام (1942)م، وما زال على قيد الحياة؛ وأهم أفكاره واسهاماته:

- ✦ طرح أفكاراً جديدة لإدارة الجودة الشاملة من خلال إصدار سلسلة كتب؛ أسماها سلسلة أساسيات؛ ذكر فيها فشل الأساليب الإدارية والتخطيط الإداري القديم.
- ✦ شارك في العديد من المؤتمرات والمنتديات العربية لإدارة الجودة والموارد البشرية.
- ✦ قدّم العديد من المصطلحات في هذا المجال، مثل الإدارة من أجل القيادة، القائد كمسير، والإدارة الجواله؛ والتي تعني الاتصال الفعّال مع العاملين والزبائن.

10. ماساكي أيماي Massaki؛ ولد في اليابان عام (1949)م، وما زال على قيد الحياة؛ وأهم أفكاره واسهاماته:

- ✦ يعتبر من كبار خبراء الجودة الشاملة، والأب الروحي لمفهوم التغيير للأفضل، المعروف بـ Kaizen للتحسين المرن للعمليات التي تقدمه القيمة المضافة.
- ✦ أسس عام (1986)م مركز Kaizen العالمي، الذي يقدم الدعم في التدريب والاستشارات ومنح الشهادات.
- ✦ محافظ بنك اليابان في الفترة ما بين إبريل (2008)م إلى إبريل (2013)م.

11. تايشي أونو Taiichi Ohno؛ ولد في الصين عام (1912)م، وتوفي في الصين عام (1990)م؛ وأهم أفكاره واسهاماته:

- ✦ عمل نائباً للرئيس التنفيذي في شركة تويوتا اليابانية لتصنيع السيارات حتى عام (1980)م.
- ✦ له اسهامات عديدة في مجال الإنتاج اللحظي، منها نظام JIT، نظام 5S المختص بإنشاء بيئة للجودة داخل المنظمة من خلال التنظيم، التصفية، التنظيف، التقييس، والانضباط. ركّز على إشراك العاملين في عملية صنع القرار.
- ✦ يعتبر أول من طبّق مبدأ الإنتاج في الوقت المحدد، الذي يختصر الكثير من فلسفة هذا المبدأ في التصنيع.

تمّ على مرور الزمن إنشاء وتطوير العديد من النماذج والأدوات التي تستعمل في قياس درجات الجودة، والعمل على تحسينها، والعمل على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها من خلال إدخال التحسينات عليها.

لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة دون استخدام أدواتها، ونود أن نشير إلا أنه لا مجال لنا في هذا المقام لعرض جميع النماذج والأدوات، بل نقتصر على أكثرها شيوعاً، ومن أبرز النماذج المستخدمة لتطبيق الجودة الشاملة ما يلي:


1. نموذج شوهارت (PDCA):

أعتقد أن هذا النموذج من أهم نماذج الجودة الشاملة كونه عبارة عن عملية دائرية ومستمرة، لا تنتهي ولا تتوقف؛ وهذا ما تعنيه الجودة. لذلك سأوليه اهتماماً أكثر من غيره.


اختلف الكتاب والباحثون في تحديد نسب نموذج PDCA، فمنهم من نسبه لشوهارت، ومنهم من نسبه إلى ديمينج، ومنهم من نسبه إلى شيكاغو، وأوضح التاريخ التسلسلي لابتكار وتطوير هذا النموذج.

لقد كان لكتاب الكاتب الأمريكي كلارنس لويس، والمعنون بالعقل والنظام العالمي Mind and the World Order التأثير البالغ على كل من شوهارت وديمنج في إنتاج أسس الطريقة التجريبية وتطبيقها في الصناعة في القرن العشرين، حيث وضّح الكاتب ثلاث أفكار رئيسة لتعزيز تأثير البراغماتية -ظهرت هذه المدرسة أواخر (1878)م في أمريكا، وهي مذهب فلسفي سياسي يتعبر نجاح العمل المعيار الوحيد للحقيقة؛ رابطاً بين التطبيق والنظرية، حيث أن النظرية يتم استخراجها عبر التطبيق.

للاطلاع على كتاب العقل والنظام العالمي، يمكن شراؤه من موقع أمازون:



<https://www.amazon.com/Mind-and-the-World-Order-Knowledge-Philosophy/dp/0486265641>



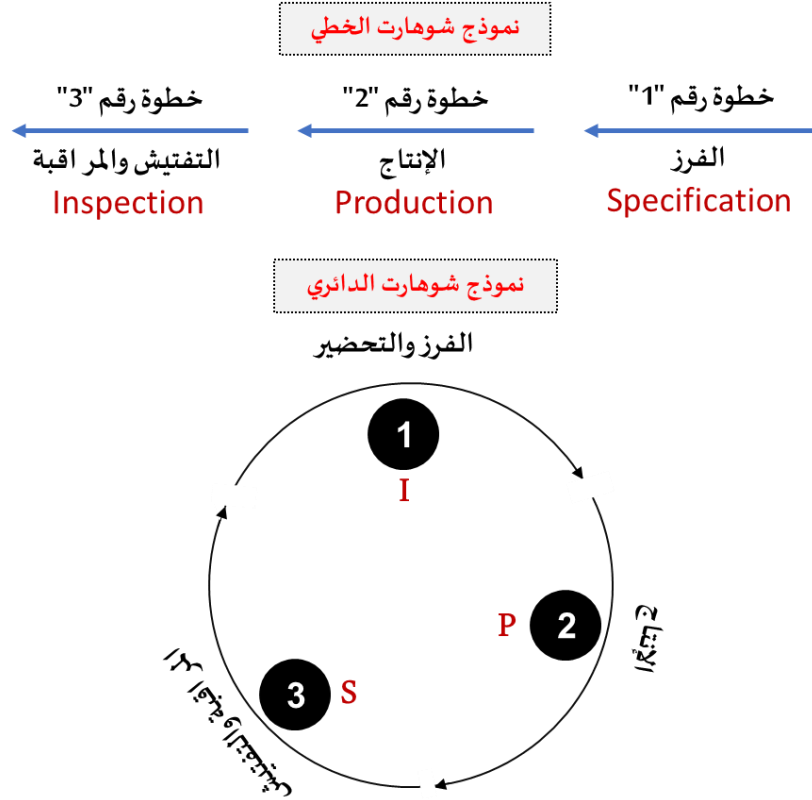
خضع نموذج PDCA لتطوير مستمر منذ نشأته، وفق التسلسل الزمني التالي:

أول من قدم هذا النموذج بصيغته الأولية هو شوهارت، في كتابه "المنهج الإحصائي في ضبط الجودة"، حيث كان يتكون من ثلاث عمليات؛ وهي: التحضير Specification، الإنتاج Production، التفتيش Inspection، وبعد ذلك طوّر هذا النموذج من كونه يسير بشكل خطي إلى شكل دائري. وأشار شوهارت إلى

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

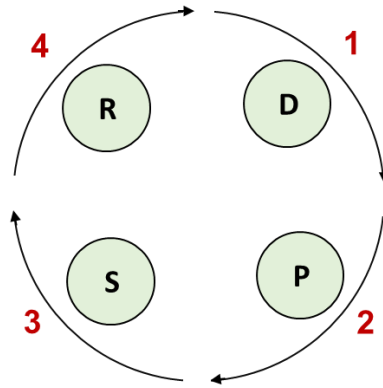
أنه من المفيد استخدام هذه الخطوات الثلاث في الإنتاج كخطوات للمنهج التجريبي، وهي تعادل الخطوات التالية: الافتراض، التجربة، وتقييم التجربة.

يوضح الشكل التالي عجلة شوهارت (1939)م:



استطاع ديمينج أن يطوّر ويعدل في نموذج شوهارت، وقد أتاحت له الفرصة لتقديم النموذج بصورته الجديدة عام (1950)م عبر مؤتمر عقد في اليابان، برعاية رابطة العلماء والمهندسين اليابانيين (The Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)). حيث أضاف خطوة رابعة إلى النموذج، حيث أصبحت الخطوات الأربع كالتالي: التصميم Design، الإنتاج Production، البيع Sales، والرقابة Research، وأكد على ضرورة سير هذه الخطوات بشكل دائري ثابت، مع اعتبار جودة المنتجات والخدمات هدفاً أساسياً للعملية. وسميت هذه النسخة بعجلة ديمينج (1950).


يوضح الشكل التالي عجلة ديمنج (1950)م:




صمم المنتج (مع الاختبارات المناسبة)	1
اصنع المنتج مع اختبار جودته خلال عملية الإنتاج وفي المختبرات	2
بع المنتج	3
قيّم المنتج خلال وجوده في السوق، اكتشف ما هي الأسباب الذي دفعت البعض لشرائه، والبعض الآخر لعدم شرائه	4

قامت اللجنة التنفيذية اليابانية للمؤتمر الذي قدم فيه ديمنج نسخته الجديدة "عجلة ديمنج" عام (1950)م بإعادة النموذج المقدم إلى النموذج الياباني المعروف لـ PDCA. حيث لم يتم ذكر أي تفاصيل عن المسؤول عن إعادة صياغة دورة PDCA أو كيفية ترجمة عجلة ديمنج إلى دورة PDCA. وأكدت دوره على منع تكرار الأخطاء، وذلك عن طريق إنشاء المعايير والضوابط والتعديل المستمر عليهما. إلا أن ديمنج (1998)م ذكر في كتاب الاقتصاد الجديد بأنه قام بتطوير نموذج PDCA، وذلك بالتعاون مع شوهارت، وأكد ديمنج في هذا الكتاب أن الفضل يعود لشوهارت في إعداد نموذج PDCA، وأطلق عليه اسم "دائرة شوهارت".

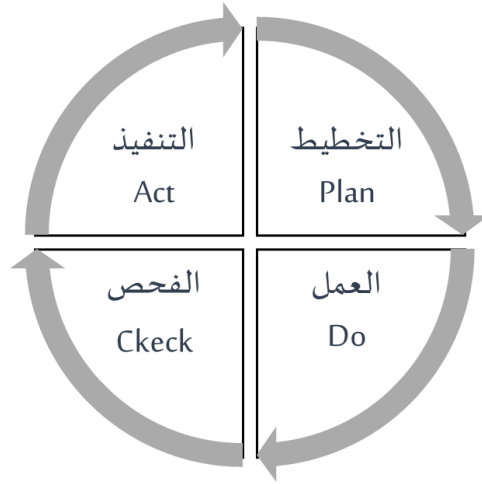
للاطلاع كتاب الاقتصاد الجديد، يمكن شراؤه من موقع أمازون:



<https://www.amazon.com/New-Economics-Industry-Government-Education/dp/0262541165>



يوضح الشكل التالي نموذج شوهارت، ويطلق عليها دورة PDCA اليابانية:

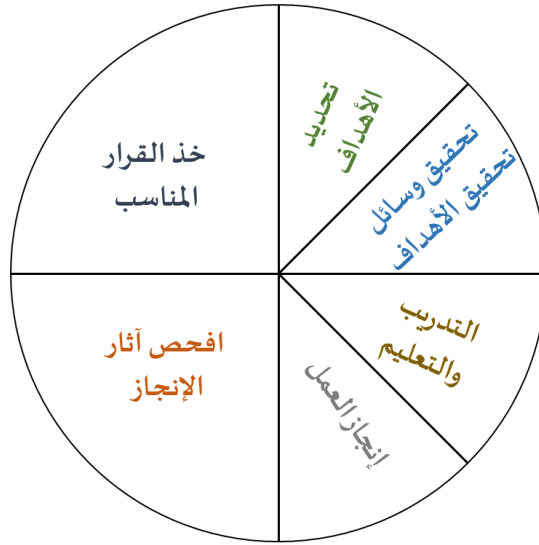


ويعرض الجدول التالي العلاقة بين نموذج ديمنج (1950) ونموذج شوهارت (دورة PDCA) اليابانية:

التصميم = (D) التخطيط ((P	تصميم المنتج يتوافق مع مرحلة التخطيط.
المنتج = (P) العمل ((D	البدء بالعمل لكي يتوافق الإنتاج مع المعايير المخطط لها.
البيع = (S) الفحص ((C	تدل حجم المبيعات على مدى رضا العميل.
البحث = (R) التنفيذ ((A	في حال ظهور مشكلات، أو وورد شكاوى؛ يجب أخذ بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط التالية.

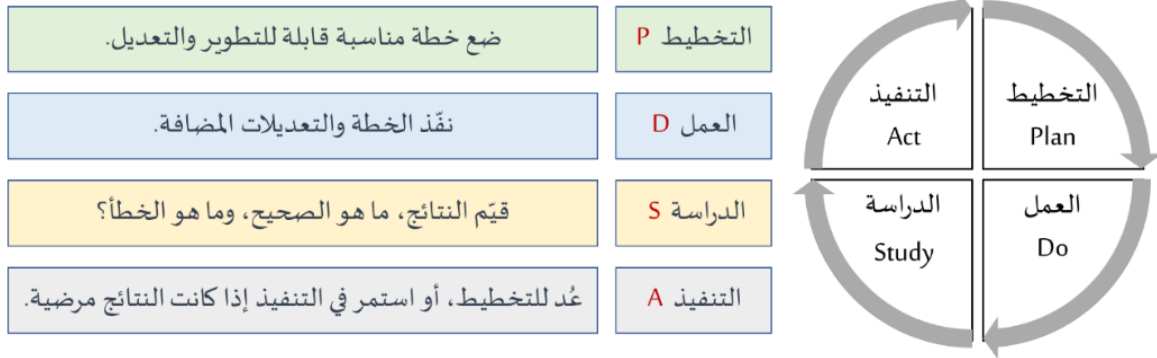
قام كارو إيشكاوا بإعادة صياغة دورة PDCA، حيث أضاف تحديد الأهداف، وتوضيح الأساليب المساعدة على تحقيقها؛ إلى خطوة التخطيط Plan، وأضاف التدريب، والتعليم، ضمن تطبيق الحلول؛ إلى خطوة الفعل Do، وأضاف أن الإدارة الجيدة تتطلب مراجعة المعايير والأنظمة بشكل مستمر حتى تعرض آراء المستهلكين والزبائن، كذلك متطلبات المنتجات والخدمات الجديدة القادمة.

يوضح الشكل التالي الدورة اليابانية المحدثة وفق إيشكاوا:

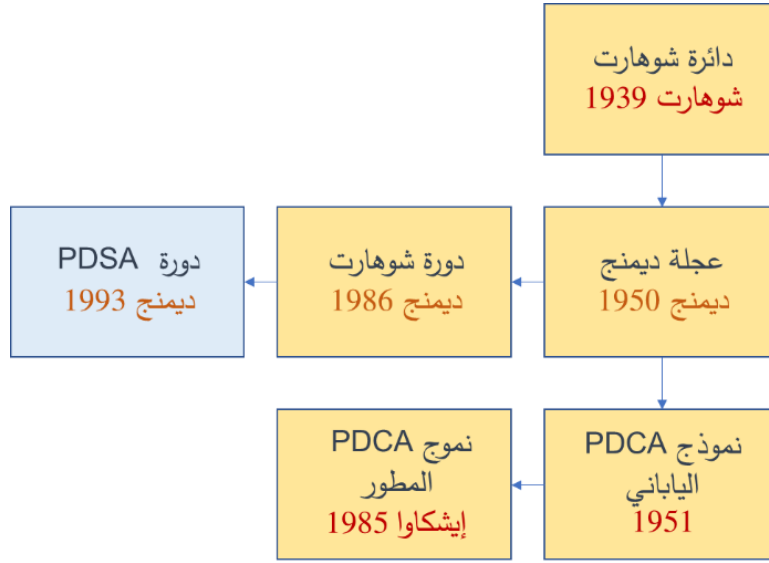


بعد أكثر من (30) عام من تطوير ديمنج لنموذج شوهارت، قام بعرضه مرة أخرى خلال ندوة أقامها في الثمانينات، معلناً أن النسخة الأخيرة من النموذج مبنية أصلاً على نسخة (1950). ومرة أخرى قام ديمنج بتطوير نموذج شوهارت في عام (1993)م، حيث قام باستبدال خطوة الفحص Check بخطوة الدراسة Study، وأطلق عليه نموذج شوهارت أو دورة PDSA.

يوضح الشكل التالي دورة PDSA ديمنج (1993)م:



ويخلص الشكل التالي التطور الإداري والتاريخي لنموذج شوهارت منذ نشأته حتى يومنا الحالي:



ويتضح من الشكل السابق أن شوهارت هو من وضع اللبنة الأساسية لهذا النموذج، حيث أنه خضع لتطوير وتعديل على فترات زمنية مختلفة من قبل رواد الجودة، مثل ديمينج وإيشكاوا، وكذلك شوهارت، إلى أن وصل إلى شكله الحالي PDCA، وأخيراً قام ديمينج بتعديل إحدى عملياته ليصبح PDSA. حيث أن أصل النموذج ذكر في كتاب الطريقة الإحصائية من وجهة نظر مراقبة الجودة؛ الذي ألفه شوهارت Shewhart وحرره ديمينج Deming عام 1939م، إلى أن ديمينج Deming قام بتطويره لاحقاً.

يعتبر نموذج شوهارت (PDCA) مدخل للتحسين المستمر الذي لا يتوقف، ويطلق عليه اليابانيون اسم دورة ديمينج، فيما يسميها ديمينج بدورة شوهارت، ذلك على اسم منشئها الأول إدوارد شوهارت، حيث أنه هو الذي استنبط هذه الفكرة. فيما قام ديمينج بتطويرها فيما بعد، ويركز هذا المدخل على أهمية العمل الإداري في حلقات دائرية متتابعة، وتشمل على أربع مراحل متتالية؛ هي: التخطيط Plan، العمل Do، الفحص Check، التنفيذ Act. ونشرحها فيما يلي:

- التخطيط (Plan): يتم فيها جمع المعلومات وتحديد المشاكل والأخطاء عن العملية المراد إجراء تحسينات عليها، والوقوف على أسبابها، ثم وضع خطة وفق معايير لتلافي الأخطاء، والعمل على تقييمها وتحسينها. وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يستخدم فيها أدوات الجودة من تحديد المشكلات. حيث أنه في هذه المرحلة يتم تعريف المشكلة الرئيسية من خلال الإجابة على سؤال "ماذا؟"؛ وذلك من خلال تحديد المشكلة المراد فحصها، ووضع أهداف قابلة للتحقيق والقياس، وتحديد أصحاب المصلحة وقنوات التواصل بينهما، وصولاً للتوافق. وكذلك يتم في هذه المرحلة تحليل المشكلة من خلال الإجابة على سؤال "ماذا؟"؛ وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات، وكذلك تقسيم المشكلة إلى عمليات فرعية يسهل حلها.

حدد بعض العلماء خطوات مرحلة التخطيط في:

- فهم جميع متطلبات العملاء وتقسيمها إلى مراحل.
 - إعطاء الأولويات للمتطلبات المحددة.
 - إعداد جدول زمني للتنفيذ، مع الأخذ المخاطر بالحسبان.
 - تحديد وتجهيز الموارد اللازمة للتطبيق.
- فيما حددها آخرون بـ:

- تحديد المشكلة، ووضعها الحالي.
- تحديد البيانات المتعلقة بالمشكلة.
- تحديد أسباب المشكلة.
- تحديد النتائج المرجوة من حل المشكلة.

■ العمل (*Do*): يتم فيها وضع خطة التحسين الذي سيتم تنفيذه، حيث يتم تجريب التحسين في مجالات محدودة بداية التنفيذ، ويتم تسجيل أي تغيرات تحدث خلال عملية التحسين، ويتم جمع كافة المعلومات بشكل مستمر ومنظم لتقييم خطة التحسين بشكل علمي. في هذه المرحلة يتم طرح العديد من الحلول، واختيار أفضلها.

ويتم في هذه المرحلة تطوير الحلول؛ من خلال وضع معايير النجاح التجريبية، وتصميم التجارب لاختبار الفرضيات، ومن ثم الحصول على موافقة أصحاب المصلحة لاختيار الحل الأمثل. ومن ثم تطبيق هذا الحل من خلال التطبيق التجريبي.

حدد بعض العلماء خطوات مرحلة العمل في:

- بدء العمل على المتطلبات حسب الأولوية المحددة في الخطة الناتجة من مرحلة العمل.
 - تنفيذ وإتمام كل المتطلبات حتى نهايتها المنطقية بدقة وجودة عالية.
 - يفضل تطبيق المتطلبات السهلة أولاً.
- فيما حددها آخرون بـ:
- تحليل البيانات.
 - تحديد الأسباب الجذرية.
 - مراقبة حالة العمليات الجذرية.
 - إنشاء حلول متعددة.
 - اختيار الحل الأنسب.

▪ الفحص (Check): من خلال هذه العملية يتم قياس وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها، وفحص إن كان هناك نجاحاً في الجهود التي بُذلت أم لا، أي قياس مدى تحسين الناتج من تطبيق المرحلة السابقة. ويتم تحديد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها الموضوعية.

يتم في هذه المرحلة تقييم النتائج؛ من خلال تحليل البيانات التي تمّ جمعها، والتحقق من الفرضية، من ثمّ تحقيق المطلوب؛ فإذا كانت الإجابة بنعم، يتم الذهاب إلى خطوة التنفيذ، أما إذا كانت الإجابة بلا، يتم العودة إلى خطوة العمل، وإعادة تنفيذ الخطوات مرة أخرى، وهكذا. حدد بعض العلماء خطوات مرحلة الفحص في:

- التحقق من النتائج من خلال المقارنة مع مرحلتي التخطيط والعمل.
- فحص المخرجات الفعلية ومدى مطابقتها مع المخرجات المتوقعة.
- تحديد الاختلافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة.
- استعراض واختبار وتحقيق صحة العمل المنتج.
- فحص التحليل والاختبار، هل يجب أن ينتهي، أم نبدأ مرحلة التخطيط من جديد. فيما حددها آخرون ب:
- تصميم الحل وتقديمه.
- تحديد كيفية قياس النتائج.
- مراقبة وتحليل النتائج.
- مراقبة النتائج المتوقعة والفعلية.

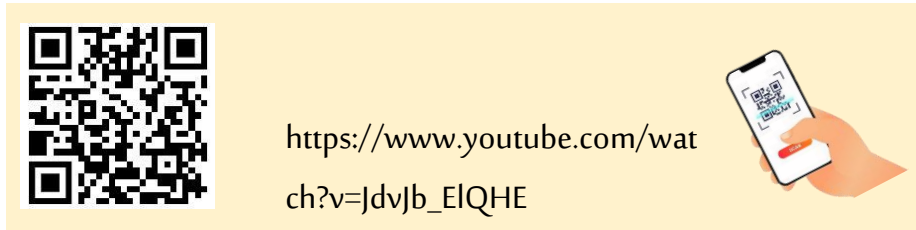
▪ التنفيذ (Act): في هذه المرحلة؛ يتم اعتماد خطة التحسين كأسلوب معتمد ومقرر إذا كانت النتائج مرضية وإيجابية، ويتم تعميمه على المعنيين وتدريبهم على تطبيق التحسين بفاعلية. يتم تعميم نتائج التحسين على العمليات الأخرى المشابهة. أما في حال كانت النتائج غير مرضية، يتم العمل على تعديل الخطة من جديد في المرحلة الأولى.

حيث يتم في هذه المرحلة تنفيذ الحل الكامل، والاستفادة من الفرص الجيدة من خلال تحديد المتغيرات التنظيمية والاحتياجات التدريبية للتنفيذ الكامل، ومن ثمّ التخطيط للاستمرار في هذا الحل والتحسين، مع البحث عن فرص التحسين الأخرى. حدد بعض العلماء خطوات مرحلة التنفيذ في:

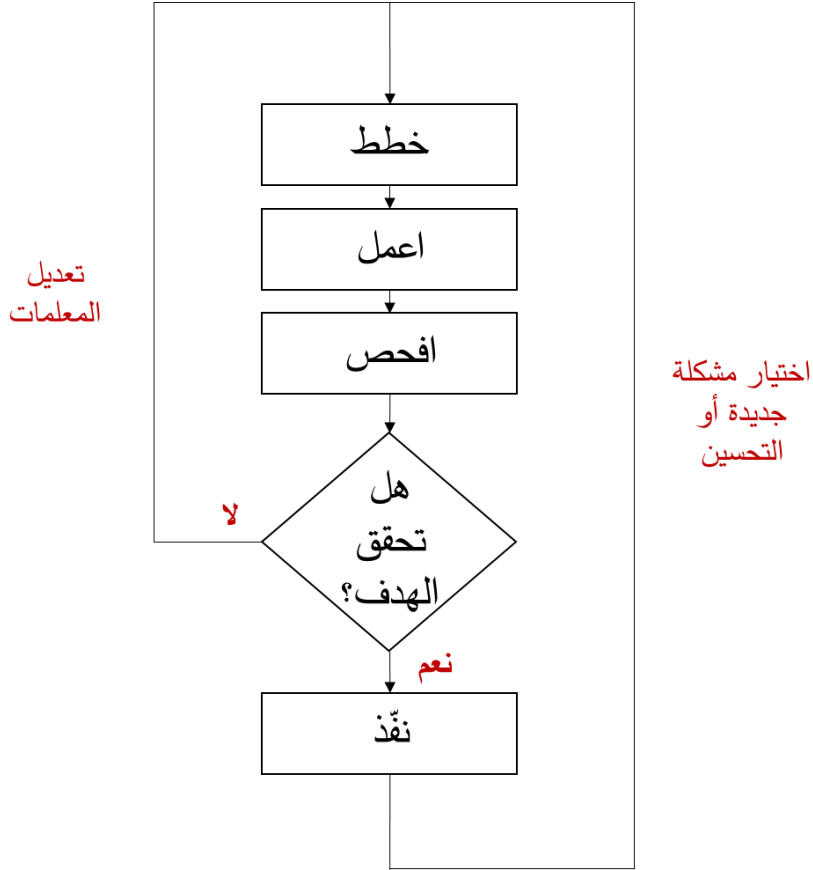
- تحليل الاختلافات الموجودة في مرحلة الفحص.
- تحديد مكان تطبيق التغيرات من أجل التحسين.

- تطبيق التغييرات التي ستؤدي إلى القضاء على الاختلافات.
- إذا نجحت العملية، يمكن تحديد الطريقة المثلى وتطبيقها على الدورة الجديدة أما في حال فشلها، يمكن البدء بالدورة من جديد بدءاً من خطوة التخطيط.
- فيما حددها آخرون ب:
- تحديد العمليات المحسنة.
- اتباع التحسين المستمر.
- تحديد الحاجة إلى التحسين القادم.
- تدريب العاملين على استخدام العمليات الجديدة.
- البدء بتنفيذ دورة PDCA من جديد.

للاطلاع أكثر على دائرة PDCA:



ويوضح الشكل التالي سير مراحل نموذج شوهارت بالترتيب؛ حيث يبدأ بالتخطيط، ومن ثمّ العمل، وصولاً إلى الفحص؛ وفي الفحص إذا كان التخطيط والعمل يحققان الهدف، يتم البدء بمرحلة التنفيذ، أما إذا لم يحققا الهدف، يتم الرجوع إلى مرحلة التخطيط من جديد.

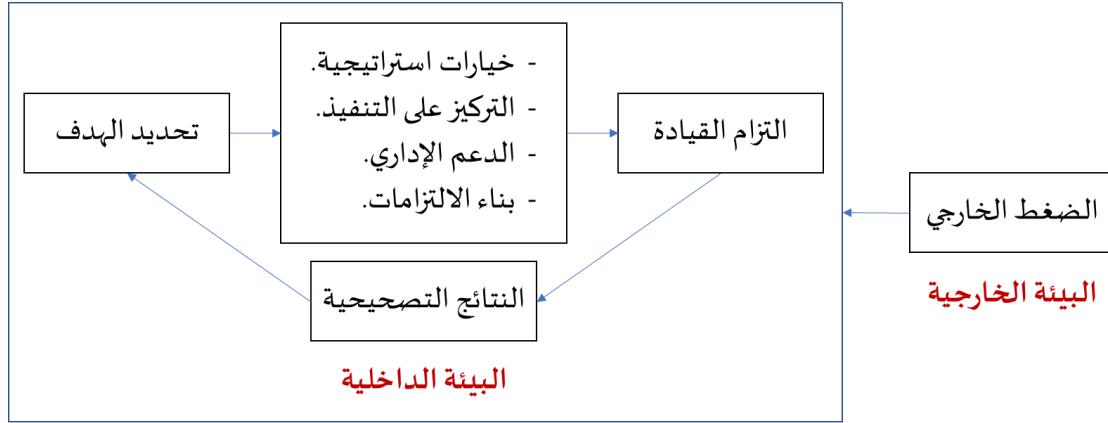


2. نموذج أرفن (Irvin):

في الولايات المتحدة الأمريكية وضع أرفن يولام Irvin Yolam مجموعة من الأبعاد، مثلت فيما بعد استراتيجية مهمة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، خاصة المؤسسات التعليمية، والتي تشمل:

- ضغوط التغيير: الاهتمام بالضغط الخارجي من أجل إجراء تغييرات داخلية وخارجية في عملية التغيير، والتي تشمل زيادة العولمة الإدارية، وسرعة فائقة في التغييرات التكنولوجية.
- التزام الإدارة: دفع القيادة للمرؤوسين نحو الأمام لتطبيق وحفظ إدارة الجودة الشاملة، ويجب على القيادة الالتزام بذلك.
- الاستراتيجية: وضع خيارات استراتيجية لإحراز تحسين على المؤسسة بشكل كامل، أو توفير الدعم الإداري، ذلك لبناء التزامات التغيير.
- نتائج الأداء: اعتماد المنهج التقييمي الذي يعتمد على اختيار مؤشرات تقييم حديثة في المؤسسات التعليمية، ذلك لقياس مدى التقدم في الجودة الشاملة.
- تحديد الهدف: تخصيص الأهداف الدقيقة لمبادرات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

ويوضح الجدول التالي نموذج أرفن (Irvin):



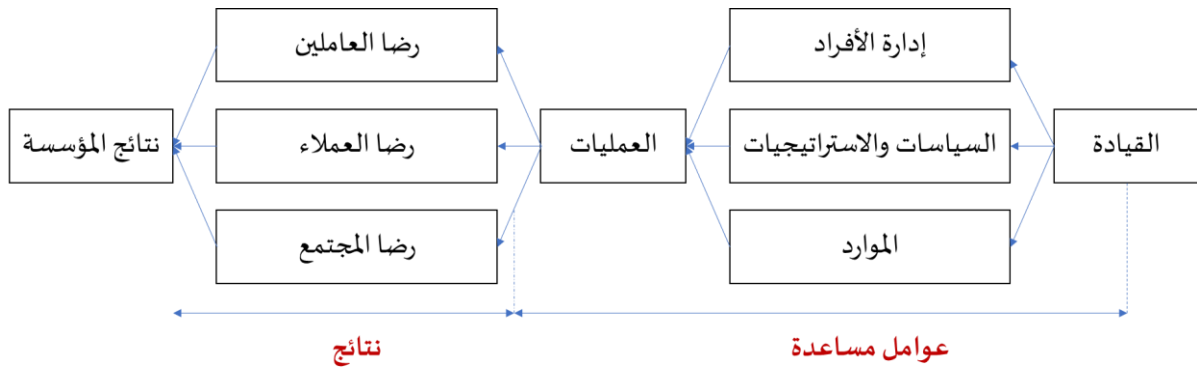
3. نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة:

Excellente Model European Foundation for Quality Management (EFQM):

قدمت المؤسسة الأوروبية نموذج إدارة الجودة للتميز عام (1992)م، وذلك في إطار تقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة التي نفذتها المؤسسة. يشمل هذا النموذج على تسعة معايير مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، وقسمت المعايير التسعة إلى مجموعتين رئيسيتين، كالتالي:

- المجموعة الأولى: تشمل على ستة عوامل، تتمثل في القيادة، وإدارة الموارد البشرية، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد، والعمليات.
- المجموعة الثانية: تشمل على ثلاثة عوامل، تتمثل في تحقيق رضا العاملين، ورضا العملاء، ورضا المجتمع. وهذه تعتبر مجموعة من النتائج المتوقع تطبيقها والتي تستخدم لقياس مدى النجاح في المؤسسة.

ويوضح الشكل التالي نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة:



4. نموذج باريتو:

ترجع فكرة خريطة باريتو إلى العالم الاقتصادي الإيطالي فالفيديو باريتو نتيجة دراسة اقتصادية شاملة عام (1897)م تهدف إلى توزيع الثروة في بلاده، حيث أظهرت هذه الدراسة أن (80%) من الثروة المحلية

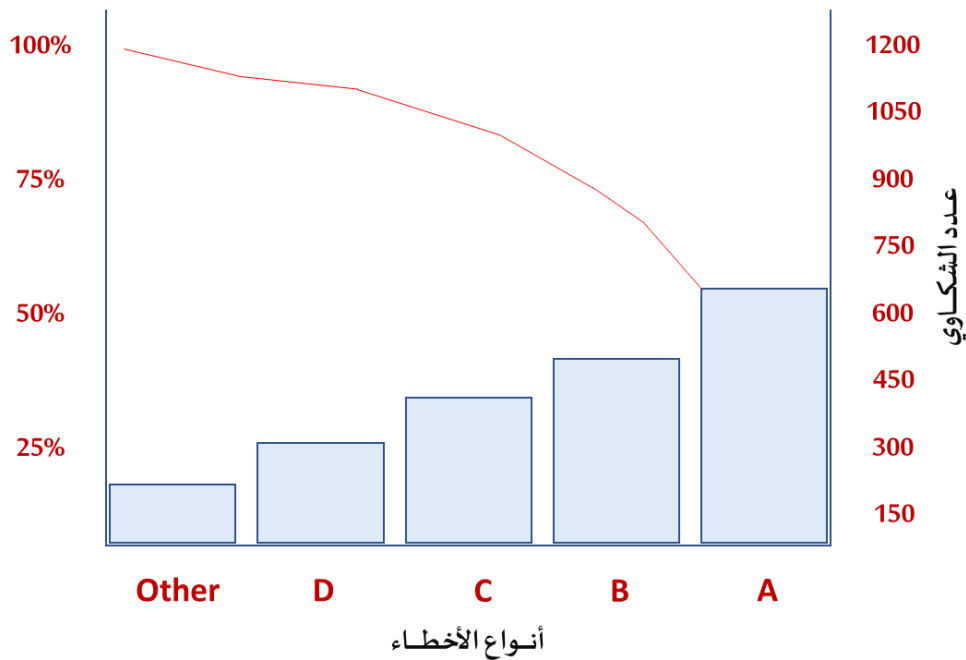
تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

مملوكة لما يقارب (20%) من السكان. تركز فكرة باريتو على قاعدة أن (80%) من المشكلة هو نتيجة (20%) من الأسباب الممكنة لحدوثها، بمعنى أنه غالباً ما يكون هناك عدد محدود من الأسباب ذات تأثيرات كبيرة على مشكلة الجودة.

يعتبر مخطط باريتو من أهم أدوات الجودة الشاملة، حيث تستخدمه المنظمات في حل المشاكل التي تواجهها أثناء العمل، ويتكون المخطط من الأعمدة التي توضح كيفية توزيع الموارد النادرة عائد ممكن.

ويعد مخطط باريتو من الأساليب الناجحة عند تطبيق الجودة الشاملة، حيث أنه يستخدم البيانات الكمية والوصفية معاً، حيث يقارن المخطط بين أسباب المشكلة من خلال حصر عدد مرات تكرار وجودها، ويستخدم من أجل التركيز على أكثر المشكلات أهمية وحلها بطريقة سهلة، حيث إنه يعتمد على فصل الأقلية الحيوية والأكثرية المفيدة، من خلال اعتماده الكلي على قوائم الفحص Check lists. ويطلق على مخطط باريتو قاعد 20-80.

ويوضح الشكل التالي نموذج باريتو:



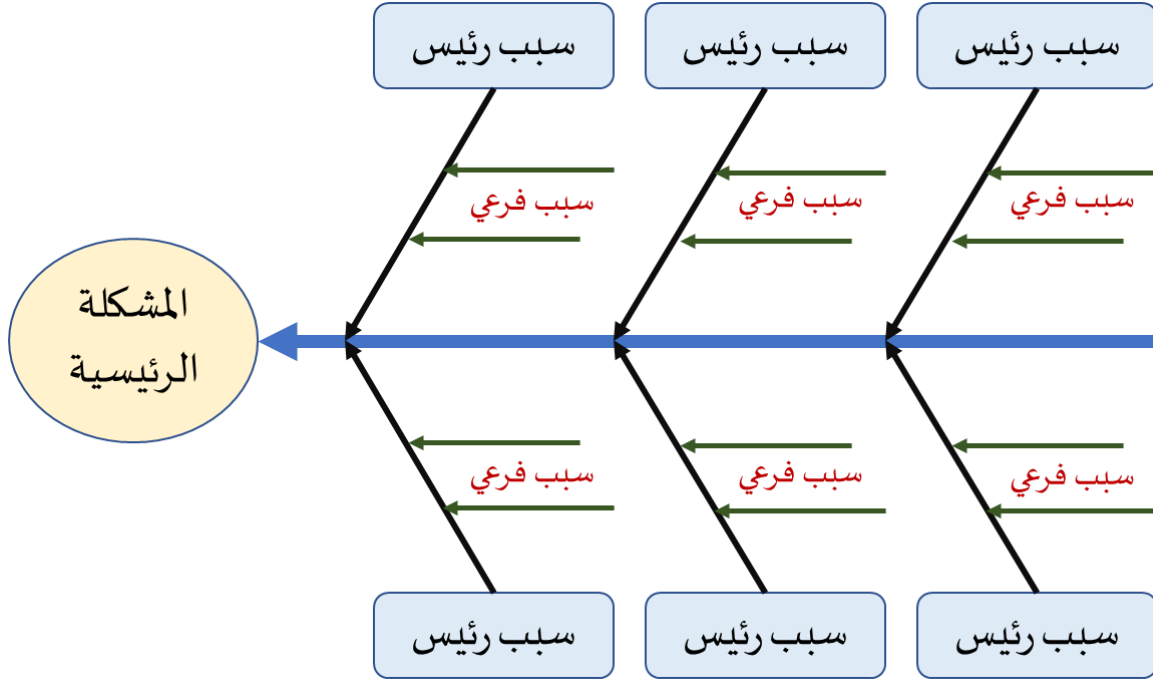
5. نموذج السبب والنتيجة Cause & Effect Diagram:

ينسب هذا النموذج إلى عالم الجودة إيشيكوا Ishikawa Diagram، ويطلق عليه نموذج إيشيكوا، ونموذج عظم السمكة Fishbone Diagram؛ كونه يتخذ شكلاً مشابهاً لعظام سمكة. ويتم استخدام هذا النموذج بعد جلسات العصف الذهني، يتم تسهيل المشكلات الكبيرة المعقدة من خلال دراسة الأسباب، ومن ثم تحويلها إلى مشكلات صغيرة للتغلب عليها.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

قام إيشكاوا باستنباط فكرة نموذج عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث أن الإدارة تستطيع حل أي مشكلة عن طريق استخدام هذه الخريطة، من خلال معرفة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوثها.

ويوضح الشكل التالي نموذج السبب والنتيجة:



6. نموذج جوران Juran:

أشار جوران Juran (1988)م في كتيبه الذي بعنوان الرقابة على الجودة إلى ثلاثيته المعروفة، والتي تشمل:

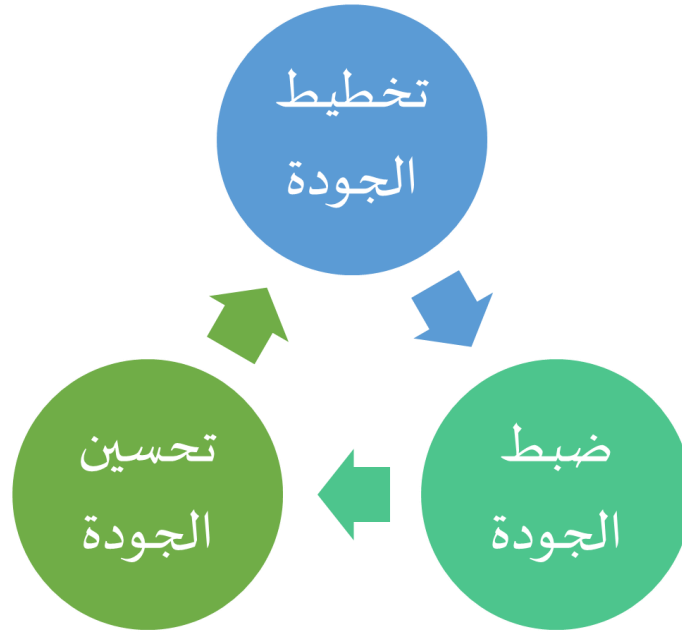
- تخطيط الجودة: ويقصد بها تحديد الأهداف، وتحديد وتصميم المنتجات التي تشبع احتياجات العملاء.
- الرقابة على الجودة: أي استخدام مقاييس الرقابة الإحصائية لقياس وتقييم الأداء والتأكد من تحقيق المعايير.
- تحسين الجودة: أي التحسين المستمر من خلال تأسيس البنية الأساسية، وتوفير الموارد حسب المواصفات المطلوبة، والاهتمام بتدريب العاملين.

وعرفت هذه الخطوات فيما بعد باسم نموذج جوران، حيث يرى جوران أن السيطرة على الجودة يجب أن تكون عملية دائرية منتظمة، تتم من خلال قياس النتائج المحققة مقارنةً بالمعايير التي تمّ وضعها خلال عملية التخطيط.

ويوضح الشكل التالي ثلاثية جوران لإدارة الجودة:

تخطيط الجودة	ضبط الجودة	تحسين الجودة
<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين. - تحديد حاجات الزبائن. - تطوير خصائص المنتج بما يلبي احتياجات الزبائن. - تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج. - إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم أداء المنتج الفعلي. - مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. - معالجة الفروقات. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع البنى الارتكازية. - تحديد مشاريع التحسين. - تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. - تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز، لتحفيزهم على: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تشخيص الأسباب. ▪ تحديد العلاج الشافي. ▪ وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.

ويوضح الشكل التالي ثلاثية جوران:



	<p>إدارة الجودة وخدمة العملاء</p>		<p>الفصل الثاني</p>
--	---	--	---------------------

الفصل الثاني: إدارة الجودة وخدمة العملاء

مقدمة:

يعتبر العميل الركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسات والشركات خططها واستراتيجياتها، وقد يستغرق العثور على عميل شهوياً عديدة، وقد يتم فقدانه في ثواني محدودة. ومن الضرورة العمل على إرضاء العميل وكسب ولاءه وانتمائه من أجل ضمانه كزبون دائم لدى المؤسسة، لذا يجب على المؤسسات والشركات بذل المزيد من الجهد لضمان الوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان. ووفرت علوم إدارات الأعمال العديد من المعايير التي تحتم على الإدارات الالتزام بها لضمان تطبيق خطة الشركة واستراتيجياتها وتحقيق رسالتها وسياساتها في التعامل مع العملاء.

وهناك مقولة بالعامية "العميل دائماً على حق"، مما يعني ضرورة إرضاءه مهما كانت مطالبه غريبة وأسلوبه غير مقبول، إلا أن المؤسسة عليها توفير سبل الدعم الفني وتطوير خدمة عملاء راقية للتعامل معه وامتصاص غضبه، وفحص مشكلاته، وشكاواه، ومقترحاته. وتضع المؤسسات الناجحة قسماً خاصاً في الشركة للاستماع إلى شكوى العملاء واقتراحاتهم، والعمل على تحسين الأداء من أجل الوصول إلى ولائهم.

وضعت العلوم الاجتماعية والتجارية تعريفاً لما يسمى برضا العميل؛ على أنه تلك الحالة النفسية المرضية أو ذاك الشعور بالرضا عند تعامل شخص مع مؤسسة، بحيث يكون هذا الشعور المتولد لدى العميل؛ نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغباته ومتطلباته وحاجياته.

وهناك منافسة شديدة في كافة المجالات يقوم بها مدراء خدمة العملاء في المؤسسات والشركات؛ فلو أخذنا مثلاً عن خدمات الفنادق المقدمة للزلاء والتنافس فيها؛ فتجد أن بعض الفنادق تُرسل موظفين فيها للإقامة في الفنادق الأخرى، لترى ماذا تفعل بقية الفنادق وكيف تسير أمورها، وطرقها في جذب العملاء، ثم أخذ ما يفيد منها وتطويره وتقديم خدمة أفضل لعميله حتى تستطيع الصمود في المنافسة.

ولو نظرنا إلى ما تفعله الشركات الصينية والتايلاندية على سبيل المثال؛ فإنها تدرس ما يحتاج إليه العملاء، ويقومون بعمله أو عمل مثله بسعر أقل، ولذلك تجد العملاء يتجهون إلى منتجاتهم وخدماتهم وترك المنتج القومي، وهذا ما نعايشه في الدول العربية ودول الشرق الأوسط، فتجد أن المنتجات الصينية والتايلاندية قد أغرقت الأسواق العربية وأسواق الشرق الأوسط وبأسعار أقل، فنجد مثلاً أنهم ينتجون سجادات الصلاة ومساح الذكر التي تحتاجها الشعوب العربية والإسلامية بشكل وسعر أفضل من مثيلاتها من المنتجات العربية.

هناك عدة مبررات تحتم على إدارة المؤسسات العمل على رضا عملائها قدر الإمكان؛ فمثلاً عندما يرضى العميل فإن الشركة تضمن أنها بذلك كسبت ولاءه وحبه للمؤسسة، واستمرارية التعاون معها والثقة في منتجاتها وقراراتها، وإذا كانت خدمات وعروض الشركة متناسبة مع توقعات واحتياجات العميل ورغباته، فإنه سيسعى تلقائياً بالدعاية الذاتية للمؤسسة لدى عملائه وزملائه ورفاقه؛ وبهذا فإن الشركة لم تكسب

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

عميلاً واحداً؛ بل كسبته هو وأقرانه وأسرههم، والعكس غالباً يحدث كذلك عندما يفقد العميل ثقته في مؤسسة ما ويرى أنها تقدم ما لا يتفق مع تصوراته وتوقعاته، فإنه يسعى لتنفيذ أقرانه من التعامل معها، وبالتالي لا تخسر المؤسسة عميلاً واحداً بل عدة أفراد؛ كانوا من الممكن أن يكونوا عملاء مستقبليين.

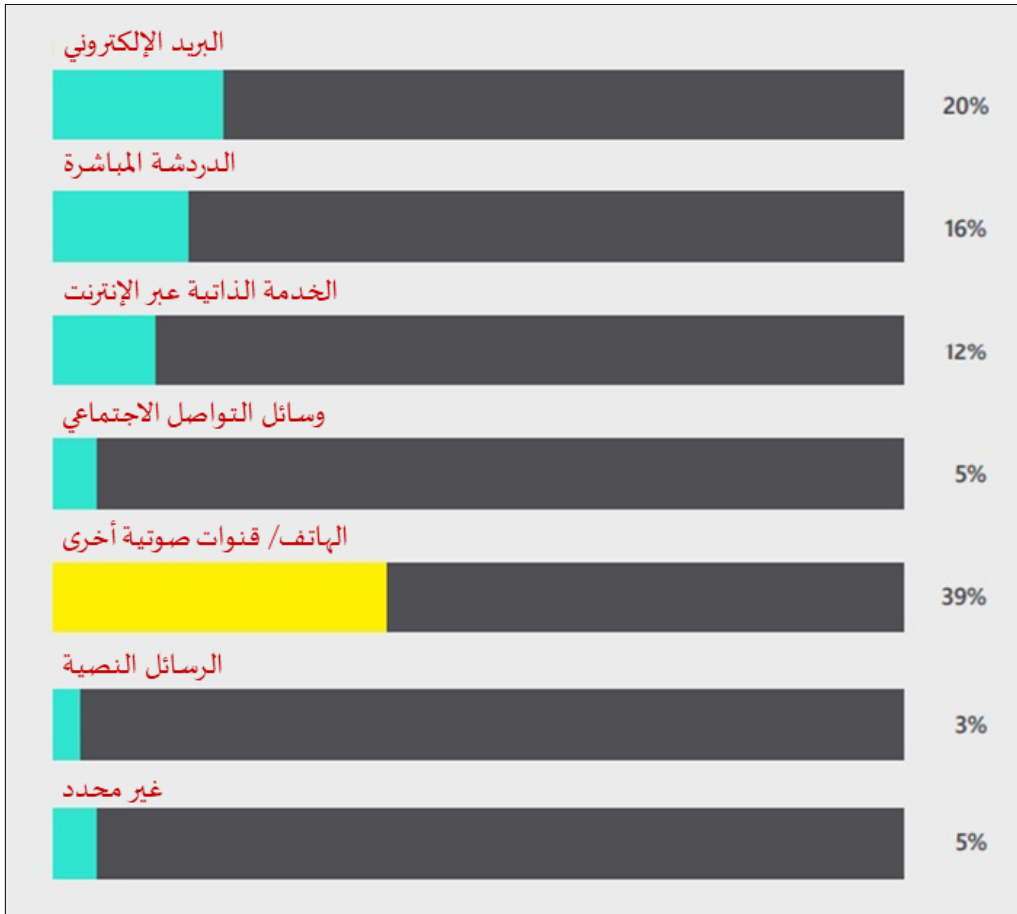
تعتبر خدمة العملاء العمود الأساسي للشركة، حيث أنها مصدر لجذب الكثير من العملاء للشركة، والحفاظ على هؤلاء العملاء شيء مهم، فنجاح المؤسسة يعتمد على درجة اهتمامها بخدمة عملائها. لذلك وجب الاهتمام بقسم خدمة العملاء في المؤسسة، كونه الواجهة الأساسية التي تتواصل بها المؤسسة مع عملائها.

أغلب الشركات يكون فيها قسم خاص بخدمة العملاء، وتكون مهمة موظف خدمة العملاء الاستماع إلى العملاء ومعرفة شكواهم وآرائهم واقتراحاتهم ومحاولة حل المشاكل التي يتعرضون لها، ووضع النماذج والأدلة لذلك. ويهتم العملاء بالرسائل التي ترسلها شركة الاتصالات على هواتفهم أو عبر البريد الإلكتروني، أو بالاتصال الهاتفي، أو حتى بإجراء مقابلات معهم؛ وبهذا تحقق الشركة النجاح.

إن تقديم خدمة عملاء عالية الجودة هو المكون الأساسي للحفاظ على مكاسب المؤسسة على المدى الطويل في ظل التنافس العالي في الأسواق المتنوعة في وقتنا الحاضر.

ووفقاً لتقرير Microsoft عن حالة خدمة العملاء العالمية لعام (2019)م؛ أشار (795) من المشاركين إلى خدمة العملاء كعامل مهم عند اختيار الولاء للعلامة التجارية. ويجب الاهتمام جيداً بقناة التواصل مع العميل، والعمل على تطويرها بشكل مستمر، حيث يفيد التقرير أن ما نسبته (39%) من العملاء يفضلون التواصل معهم عبر الهاتف أو قنوات التواصل الصوتي.

ويوضح الشكل التالي نسبة تفضيل العملاء لقناة التواصل حسب ما جاء في التقرير:



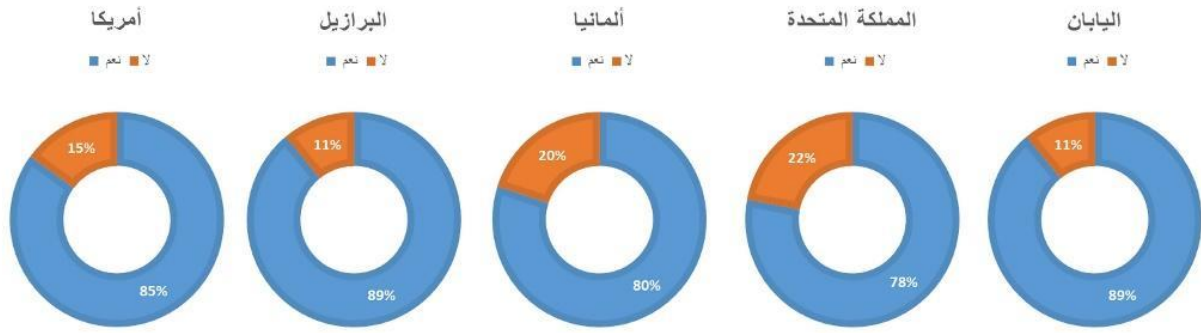
لذا فإنه يتوجب الاهتمام بقناة التواصل عبر الهاتف والقنوات الصوتية الأخرى حين التواصل مع العملاء لتقديم أفضل خدمة ممكنة.

ويجدر الذكر هنا أن التواصل مع العملاء بتقنية الفيديو كون فرنس يكون لها عائد كبير على الشركة، وتوفر استفادة كبيرة أيضاً للعملاء، وحين سؤال عدد كبير من العملاء، من عدة دول هي: (الولايات الأمريكية المتحدة، البرازيل، ألمانيا، المملكة البريطانية المتحدة، اليابان)، ومن فئات عمرية مختلفة، ومن الجنسين؛ الذكر والأنثى، تبين أن ما نسبته (85%) من المبحوثين يروا أن الدردشة بالفيديو كانت مفيدة لفهم خدمات الشركة والولاء لها؛ حين تواصل ممثلي خدمات الشركات معهم عبر تقنية دردشة الفيديو.

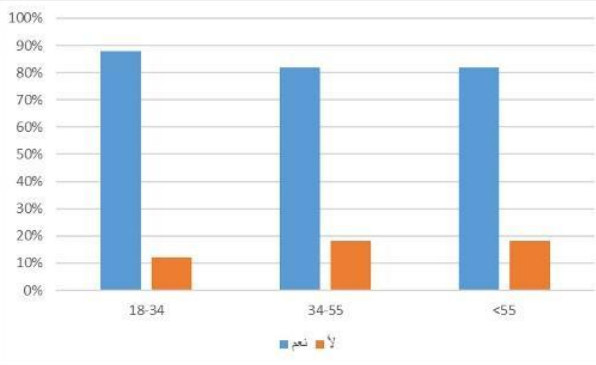
ويوضح الشكل التالي التفصيل الديموغرافي للمبحوثين:

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

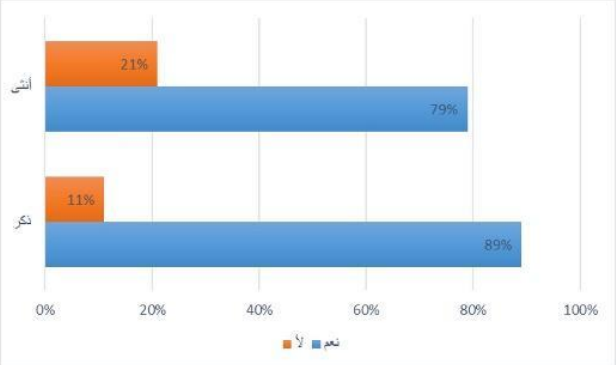
الدولة



العمر



الجنس



جاء في تقرير شركة Deloitte عام (2022م) والمعنون بالتميز في خدمة العملاء؛ أن ما نسبته (93%) من العملاء يفضلون قناة الاتصال الهاتفي حين التواصل معه، يليه ما نسبته (91%) يفضلون قناة البريد الإلكتروني.

وتعتبر شركة Deloitte أكبر شركة خدمات مهنية في العالم وواحدة من الشركات الأربع الكبار في هذا المجال. يقع مقرها الرئيسي في لندن، المملكة المتحدة. تعتبر Deloitte أكبر شركة خدمات مهنية في العالم قبل منافسيها برايس ووتر هاوس كوبرز وارنست اند يونج، وكيه بي ام جي.

يذكر التقرير أن أكبر الاستثمارات والفرص القادمة تكمن في الدردشة المباشرة مع العملاء، والتي قد تصبح قناة الاتصال الأكثر استخداماً في المستقبل. يتماشى هذا مع التقارير الأخرى التي توضح أن طريقة التفاعل هذه تزداد شيوعاً بشكل متزايد. حيث يجب الاهتمام في تصميم تطبيقات الهاتف المحمول التي تسهل التواصل مع العملاء.

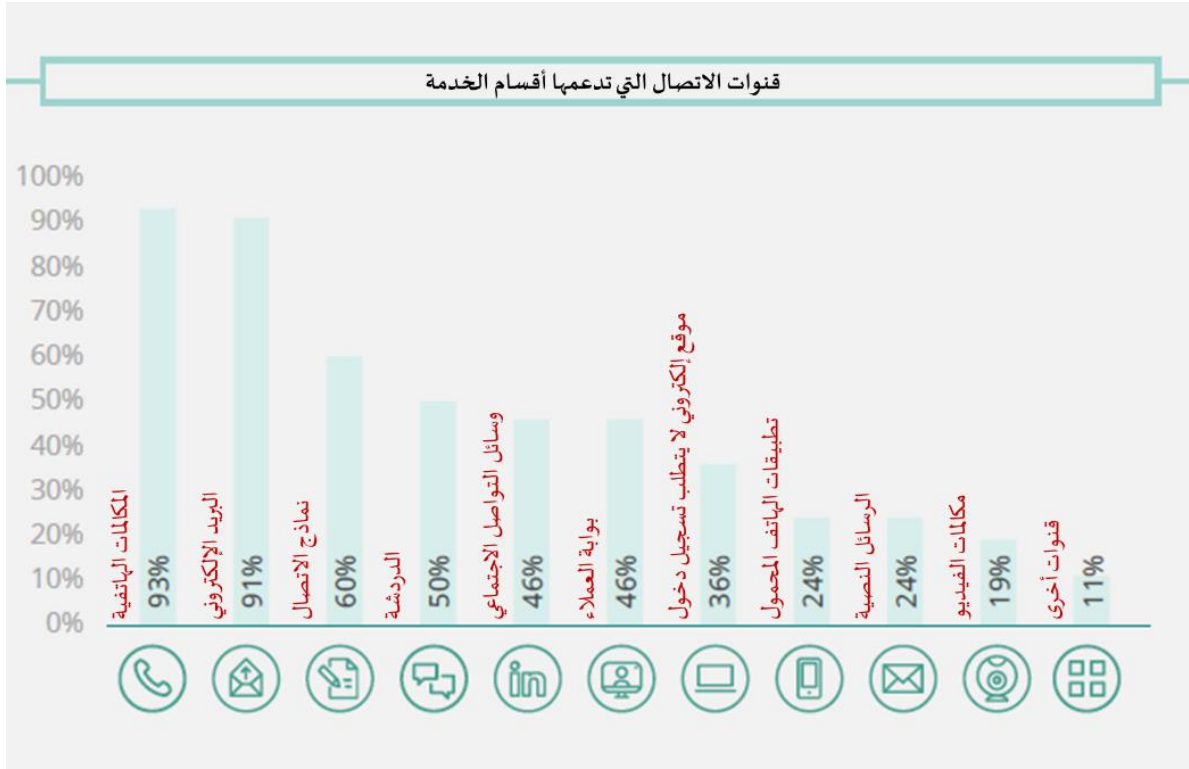
وبما أن الكتاب يتحدث عن خدمة العملاء في ظل الأزمات؛ فإنه كان لجائحة كورونا Covid-19 الأثر الكبير في تطوير قنوات الاتصال مع العملاء، فقد اعتمد العملاء أسلوب التواصل عبر محادثات الفيديو، والتي تطورت بشكل كبير مع انتشار الجائحة.

تعد وسائل التواصل الاجتماعي خامس أكثر القنوات استخداماً، وتستخدم على نطاق واسع في دول الشمال أكثر من الغرب، حيث يعتبر نظام Facebook المملوك لشركة ميتا هو النظام الأساسي المهيمن من بين وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى، لذلك سيكون هناك استثمارات محتملة كبيرة لهذه القناة.

تماشياً مع التقارير العالمية الأخرى، تظل المكالمات والبريد الإلكتروني بمثابة قنوات اتصال سائدة، ولكن من المحتمل أن تكون قد وصلت إلى مستويات النضج حيث لا يوجد سوى استثمارات طفيفة للارتقاء بالحلول الحالية.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات



ويوضح الشكل التالي أهمية قنوات الاتصال التي تستخدمها أقسام خدمة العملاء في التواصل مع العملاء.



لذا يجب على رؤساء أقسام خدمة العملاء، والعاملين في هذه الأقسام، العمل على تطوير قنوات الاتصال مع العملاء الحاليين والمستقبليين، بما يتماشى مع الأزمات التي تعصف بالعالم بأكمله، وليس آخرها جائحة كورونا Covid-19 والتي شلت الاقتصاد وحركة الحياة في العالم بأسره منذ اكتشافها في ديسمبر (2019م) في مدينة وهران الصينية.

للاطلاع على تقرير التميز في خدمة العملاء (2022):

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/strategy/Deloitte-Customer-Service-Excellence-2022-Nordic-version.pdf>



خدمة العملاء Customer Service هي تقديم الخدمة للعملاء، ويكون ذلك من خلال التفاعل المباشر مع موظفي خدمة العملاء في الشركات التي تقدم منتج أو خدمة للعملاء، ويكون التفاعل حاسماً في ضمان رضا العميل، حيث أن رضى العميل يشجعه على تكرار تجربة الشراء مراراً. ودائماً ما تتشكل تصورات الأفراد عن الشركة من خلال معاملة موظفي الخدمات، لذا تجد أن أغلب الشركات تهتم بزيادة رضا العملاء.

ويشير مفهوم خدمة العملاء إلى المساعدة التي توفرها المؤسسة لعملائها قبل شرائهم أو استخدامهم للمنتجات أو الخدمات أو بعدها. تتضمن خدمة العملاء عدة إجراءات؛ مثل تقديم اقتراحات المنتجات أو استكشاف المشكلات والشكاوى وحلها أو الرد على الأسئلة العامة.

يجب أن نتذكر أن كل تفاعل مع خدمة العملاء هو فرصة لتنمية عملك. خدمة العملاء الرائعة هي عامل التمييز التنافسي الذي يشجع على الولاء للعلامة التجارية وتقديرها. كان قديماً يتم تقديم الخدمة للعملاء بشكل أحادي القناة، إلا أنه تتطور ليصبح متعدد القنوات، باعتباره جانباً مهماً ورئيساً من جوانب نجاح المؤسسات.

لفهم أفضل لخدمة العملاء؛ لا بد أن نتطرق إلى تاريخ تطور خدمة العملاء، فقبل أن ينتشر استخدام الهاتف على نطاق واسع، كانت خدمة العملاء تقدم إلى حد كبير بصفة شخصية أو عبر البريد. ولكن أعطى اختراع الهاتف المؤسسات فرصة جديدة للتميز في المنافسة من خلال توفير خدمة عملاء أفضل وأسرع عبر الهاتف.

في الستينيات، تم تطوير أول مراكز الاتصال، والتي تطورت إلى أقسام خدمة العملاء. من خلال قسم خدمة العملاء المخصص، يمكن للمؤسسات مواكبة أحدث تقنيات وإستراتيجيات خدمة العملاء، مثل توفير تدريب متسق لجميع الموظفين الذين تفاعلوا مع العملاء. حيث كانت بداية مراكز الاتصال في خمسينيات القرن التاسع عشر، مع تطوير ACD أو تقنية Automatic Call Distributor والتي كانت قادرة على التعامل مع عدد كبير من المكالمات في وقت واحد.

للاطلاع أكثر على تقنية Automatic Call Distributor:



<https://www.youtube.com/watch?v=oyKjscG7-IA>



ثم في عام (1972م)، بدأت مطبعة برمنغهام البريطانية والبريد في استخدام أنظمة PABX. PABX تعني تبادل الأعمال الآلي الخاص و PBX لنظام التبادل التجاري الخاص. تمت أتمتة PBX باستخدام ACD لتشكيل PABX الذي يمكنه إدارة عدد كبير من المكالمات وجهات الاتصال.

خلال التسعينيات وأوائل الألفية الحالية، خلق الإنترنت المزيد من فرص خدمة العملاء أو القنوات. لا يمكن للعملاء الاتصال عن طريق طرح الأسئلة فحسب، بل يمكنهم أيضاً الانتقال إلى موقع الشركة على الويب وإرسال بريد إلكتروني، أو في النهاية التفاعل مع أحدث التقنيات، مثل روبوتات الدردشة.

على مدار العقد الماضي، ظهرت مواقع التواصل الاجتماعي، مثل Facebook و Twitter كقناة أخرى يمكن للعملاء من خلالها التفاعل مع الشركات. في الآونة الأخيرة؛ تعمل التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) على توسيع فرص خدمة العملاء بسرعة.

وتكمن وظيفة خدمة العملاء في أنها واحدة من ضمن الوظائف الإدارية في الشركات أو المؤسسات، وتعمل خدمة العملاء على تزويد وإعطاء العملاء أو المستهلكين بكافة المعلومات عن خدمات الشركة. وتقوم وظيفة خدمة العملاء على بعض المهارات والمبادئ التي يقوم بها ممثلي خدمة العملاء، وذلك من أجل العمل على الحفاظ على رضا العميل أو المستهلك، وكل من يتعامل مع الشركة أو المؤسسة. وتعد خدمة العملاء هي العملية التي تعطي الشركة أو المؤسسة التابعة لها ضمان برضا العميل أو المستهلك، ويتلخص رضا العملاء في تقبلهم لخدمات الشركة أو المنتجات أو السلع التي تقدمها لهم. بالإضافة إلى أن خدمة العملاء تعمل كحلقة وصل بين المؤسسة والعملاء، من خلال المكالمات الهاتفية، أو رسائل الخدمات، أو المعاملات المباشرة بين ممثل خدمة العملاء والعميل. وتقوم فكرة خدمة العملاء على كونها جزء رئيسي يعمل على إعطاء الفكرة العامة أو التصور العامة عن المؤسسة أو الشركة، حيث تقوم بتقديم كافة المعلومات عن الشركة.

- هناك أنواع كثيرة لخدمة العملاء، نذكر منها أربعة أنواع على سبيل الذكر وليس الحصر، كالتالي:
1. طريقة الخدمة الباردة: تمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة أو المنتج، وتكون هناك تعاملات غير جيدة مع العملاء تشمل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة تجاه العملاء. وتتميز هذه الخدمة في جانبها الإجرائي بأنها بطيئة، غير متناسقة، غير منظمة، تمتاز بالفوضى، وغير مريحة. أما في الجانب الشخصي فتمتاز بأنها غير شفافة، الإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة، باردة، فاترة، متحفظة وجدية، بعيدة عن أجواء السعادة، وتكون غير مرغوبة من قبل العميل.
 2. طريقة المصنع للخدمة: تمتاز هذه الطريقة بانخفاض الخدمة في الجانب الشخصي وارتفاعها في الجانب الإجرائي. وتتميز في الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب، خدمة متناسقة موحدة للجميع، لا تميز بين العملاء، وبعيدة عن الفوضى. أما في الجانب الشخصي فتمتاز بأنها غير شفافة، فاترة، متحفظة، وغير مرغوبة، وكأنها توجه رسالة للعملاء بأنهم مجرد أرقام نقوم معالجتها.
 3. طريقة الحديقة الوردية للخدمة: تمتاز بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي للخدمة وانخفاض على مستوى الجانب الإجرائي. وتتميز في الجانب الإجرائي بأنها بطيئة، غير متناسقة، وغير منظمة. وتتميز في الجانب الشخصي بأنها ودودة، جذابة، مرغوبة، وبارعة، وكأنها توجه رسالة للعملاء بأننا نبذل أقصى جهد، ولكننا لا نعرف تماماً ما نقوم به.
 4. طريقة جودة وخدمة العضو: تمتاز الخدمة بارتفاع على مستوى الجانبين الشخصي والإجرائي. وتتميز في الجانب الإجرائي بأنها تأتي في الوقت المناسب، متناسقة، والخدمة موحدة. أما على المستوى الشخصي فتمتاز بأنها ودودة، جذابة، بارعة، ومرغوبة. وكأنها توجه رسالة للعملاء بأننا نعتني بهم ونسعى لخدمتهم.
- وتعتبر الطريقة الأخيرة "طريقة جودة وخدمة العضو" أهم طريقة في التعامل مع العملاء، بل يجب على المؤسسات تطبيقها، وتدريب ممثلي وموظفي أقسام خدمة العملاء عليه.

يشير مفهوم جودة الخدمة (Service Quality (SQ إلى المقارنة بين توقعات العميل عن منتج أو خدمة معينة مع الأداء الفعلي المقدم من الشركة، ودائماً ما يرتبط هذا برضا العميل.

ويشير مفهوم رضا العملاء إلى النتيجة الإيجابية لقياس درجة رضا العميل عن منتج معين، أو خدمة معينة، أو عن تجربة التعامل مع الشركة. ودائماً يتم التوصل إلى هذا المقياس من خلال إعداد استطلاعات قياس رضا العملاء، ويتم إعدادها بطريقة محكمة من خلال خبراء ذوي اختصاص، للوصول إلى أفضل نتائج، تمكن الشركة من تطوير أداؤها، وغالباً مع يتم فيه استخدام مقياس ليكرت الخماسي أو السباعي، وذلك بعد تفاعل العميل النهائي مع المنتج أو الخدمة، وتكون الإجابات ما بين (موافق بشدة، وغير موافق).

يعد الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمة عاملاً هاماً في نجاح أنشطة الشركات، بما فيها الأعمال التجارية، فجودة الخدمة الجيدة تزيد من المبيعات، وتقلل التكاليف، وتجذب عملاء جدد، كذلك تساهم في جذب موظفين خبراء، حيث أن الخبراء يطمحون للعمل في شركات تقدم خدمات عالية الجودة، وهذا بدوره يزيد من ولاء الموظفين، الذي ينعكس إيجاباً على رضا العملاء حين يلمسون تلبية احتياجاتهم وفق توقعاتهم بكفاءة وفعالية، مما يدفعهم لتكرار التعامل مع الشركة وهذا كله يعزز سمعة الشركة وتميزها بين الشركات المنافسة.

تنبع أهمية خدمة العملاء من كونها أحد الركائز الأساسية لنجاح أي عمل تجاري، حيث سيرغب العملاء الذي يشعرون بجودة خدمة مميزة بتكرار الشراء والتعامل مع العلامة التجارية مرة أخرى، وهذا بدوره سيؤدي إلى نمو الأرباح وتوسع عمل العلامة التجارية، بينما سينصرف العملاء الذين لا يشعرون بذلك عن التعامل مجدداً مع نفس العلامة وسيشاركون تجربتهم السيئة مع الآخرين ما يؤثر سلباً على سمعة العلامة التجارية.

يمكن وصف خدمة العملاء بأنها الدعم الذي يُقدّم للعملاء قبل وبعد شراء أو استخدام المنتج أو الخدمة، وتساهم بدورها في حصول العميل على تجربة إيجابية مع العلامة التجارية.

تولي الشركات عناية كبيرة بخدمة العملاء لديها وتعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، فمع اشتداد المنافسة بين الشركات، لم يعد تقديم خدمة جيدة كافياً؛ بل يجب التميز في خدمة العملاء، وهذا الأمر أصبح ضرورياً ومطلوباً، وتسعى إليه الشركات المميّزة وتوليه اهتمام كبير.

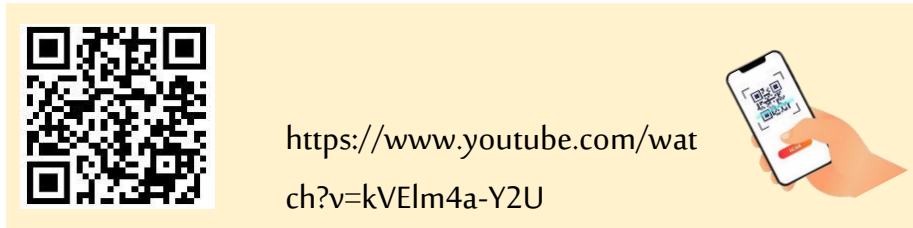
تكمن القيمة الحقيقية لخدمة العملاء في نتائجها المتمثلة في قاعدة العملاء الذين تضمن ولائهم لعلامتها التجارية. فالأمر لا يتمحور حول معتقد أن العميل على حق، بقدر ما يتمحور حول تقديم قيمة حقيقية له. لذلك، فإن أهمية خدمة العملاء لا تعتمد على زيادة المبيعات فقط، إنما تمتد إلى ما هو أعمق من ذلك.

ونذكر من فوائد خدمة العملاء المميّزة ما يلي:

1. تشكيل هوية العلامة التجارية: تُعد خدمة العملاء واجهة الشركة والمسؤول الأول عن سمعة العلامة التجارية. لذا، فهي لا تقتصر على استخدام أسلوب لبق عند التحدث مع العملاء وحسب، بينما تتمحور حول كيفية التعامل مع مختلف الشخصيات والعقليات -التي سيتم ذكرها لاحقاً- بسلاسة دون حدوث صدام قدر الإمكان. ففريق خدمة العملاء هم من يشكلون اللهجة التي تتحدث بها الشركة مع عملائها، وبطبيعة الحال، فإن اللهجة الجيدة تساهم في تكوين الانطباع الأولي عن العلامة التجارية بصورة إيجابية، إذ تشير الإحصاءات إلى أن أكثر من (70%) من العملاء يفضلون العلامات التجارية التي توفر خدمة عملاء ودودة.

2. تعزيز القيمة الدائمة للعميل: تُعد القيمة الدائمة للعميل أحد مقاييس نجاح العلامة التجارية، ويقصد بها مقدار الأموال التي يدخلها العميل لعلامتك التجارية طوال فترة وجوده كعميل حالي متفاعل مع علامتك التجارية، يمثل معدل قيمة العميل الدائمة عاملاً مهماً يساهم في شأن اتخاذ قراراتك حول استراتيجيات اكتساب عملاء جدد أو محاولة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. لذلك يُعد تعزيز القيمة الدائمة للعميل أحد أهم العوامل التي تبرز أهمية خدمة العملاء، إذ تساعد الخدمة عالية الجودة على رفع القيمة الدائمة للعميل، فإذا حظي العميل بخدمة عملاء ممتازة، فإنه سيكرر التعامل مع العلامة التجارية مراراً.

للاطلاع أكثر القيمة الدائمة للعميل:



3. زيادة الإيرادات: حيث يقبل العملاء على التعامل المستمر مع العلامات التجارية التي تقدم خدمة عملاء أفضل، حيث أن هناك إحصائية تقول بأن أكثر من نصف العملاء يشترون مرة أخرى من نفس العلامة التجارية، وعلى صعيد الأعمال التجارية، يدفع المستثمرين أموالاً أكثر بنسبة أكثر من (15%) للقيام باستثمارات وصفقات تجارية مع الشركات ذات السمعة الجيدة. فيجب أن تعمل الشركات دائماً على تحسين جودة الخدمة التي يحظى بها العملاء، هذا بدوره سيساعد على ارتفاعاً ملحوظاً في الإيرادات. ووفقاً لإحدى الدراسات فإن الشركات التي تقدم خدمة عملاء عالية الجودة، تزيد إيراداتها بنسبة تزيد عن (8%) مقارنةً بمنافسيها.

4. بناء الثقة والولاء: يحتاج العملاء دائماً إلى الشعور بالثقة في الخدمة أو المنتج، فهم يشترون من المكان المناسب فعلاً، وهنا تلعب خدمة العملاء دور قوي في بناء ثقة العميل بالمنتج أو الخدمة، إذ يعمل ممثلي خدمة العملاء على الاستماع إلى تساؤلات العميل ومحاولة تهدئة مخاوفه وطمأنته وتغيير أي أفكار

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

سلبية أو غير حقيقية عن المنتج قد تكون لديه. ويجب أن تتسم ردود خدمة العملاء بالصدق والشفافية من أجل استمالة العميل، فقد أظهرت دراسة حديثة أن (94%) من العملاء يكونون أكثر ولاءً للشركات التي تتسم لهجتها بالوضوح والشفافية.

5. تحسين العملية التسويقية: ينجذب عدد كبير من العملاء للعلامات التجارية التي تحاول الوصول لهم أولاً من خلال خدمة العملاء الاستباقية، ويُقصد بخدمة العملاء الاستباقية، المجهودات التي يقوم بها فريق خدمة العملاء للوصول إلى الجمهور المحتمل وإعلامه بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها العلامة التجارية، وهذا هو جوهر عمل ممثلي خدمة العملاء. قد يكون هذا التواصل مع العملاء من خلال الرسائل النصية، أو رسائل البريد الإلكتروني، أو حتى المكالمات الهاتفية وشبكات التواصل الاجتماعي. وبالتالي، تبرز أهمية خدمة العملاء باعتبارها أداة تسويقية قوية يمكنك توظيفها في حملاتك التسويقية القادمة، وكما ذكرنا سابقاً فإن أفضل تواصل مع العملاء يكون بالمكالمات الهاتفية.

لقد تطرقنا في الفصل الأول من هذا الكتاب حول أهمية إدارة الجودة في كل العمليات الإدارية، ونتطرق هنا إلى خطوات عملية لتحقيق الجودة الشاملة في خطوات بسيطة:

1. إظهار المواقف الإيجابية تجاه الآخرين: يقصد بالموقف أنه حالة ذهنية تؤثر على مشاعر وميول وفكر وتصرف العميل، وفي العادة فإن الموقف الذي يظهره العميل هو الذي يحصل عليه، ودائماً فإن خسارة العملاء تكون بسبب مواقف ممثلي خدمة العملاء تجاه العملاء، لذا يجب إظهار مواقف إيجابية للعملاء، حيث أن الموقف الذي يظهره العامل في أقسام خدمة العملاء يعتمد بشكل أساسي على الطريقة التي ينظر بها إلى وظيفته. ويكمن إظهار المواقف الإيجابية نحو العملاء بإحداث انطباع أولي إيجابي عن طريق اهتمام الموظف بمظهره أثناء الترويج للخدمة، وأن يظهر أمام العميل بشكل لائق، كذلك الاهتمام كثيراً بلغة الجسد، حيث أن لغة الجسد تفسر أكثر من نصف الرسالة التي يريد الموظف إيصاله.

2. تحديد حاجات العميل: حيث أن من أهم وظائف العاملين في خدمة العملاء هي القدرة على فهم حاجات العملاء وتوقعاتهم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال جعل العميل هو الرئيس، أي يتم قلب الهيكل التنظيمي عند التعامل مع العملاء، وإدراك المتطلبات الزمنية لجودة العميل وإعطائها قدر كبير من الأهمية، وعدم إغفال الحاجات الإنسانية للعميل، كالترحيب به واحترامه والثني عليه، كذلك يجب على ممثلي خدمة العملاء فهم احتياجات العميل مسبقاً، وأن يكون الموظف لطيف يقظ، وأن يتعامل بشفافية، والإصغاء الجيد للعميل، والتركيز على ما يقوله، وتجنب المقاطعات قدر المستطاع.

3. العمل على توفير حاجات العميل: ويتم التحقق من ذلك من خلال تأدية كافة المهام والواجبات الموكلة إليه، وتقديم الخدمات للعملاء خلال فترة زمنية مناسبة، وفي مكان مناسب، بعيداً عن التعقيد، وأن تكون مناسبة لحاجات العميل، وتحقق توقعاته، ويجب أن يحصل ممثلي الخدمة على التدريب والتعليم والمهارات اللازمة لذلك. كذلك يجب على ممثلي الخدمة القيام بتأدية الواجبات المساندة المهمة مثل تلك الواجبات المشتركة بين ممثلي الخدمة والعملاء الآخرين، وأن يكون الاتصال والتواصل عن طريق رسائل واضحة لا لبس فيها، والعمل على قول الشيء الصحيح بكلمات سلسلة واضحة، والوفاء بالحاجات الأساسية للعملاء.

4. التأكد من عودة العملاء للشركة مجدداً: ويمكن تحقيق ذلك من خلال العناية والاهتمام بشكاوى العملاء والعمل على حلها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب الاستماع الجيد وبشكل صحيح مع مراعاة مشاعر العميل وامتصاص غضبه، وفي النهاية لا بد من العمل على شكر العميل نتيجة قيامه بالشكوى، والتأكيد له بأن إدارة المؤسسة ستأخذ الشكوى على محمل الجد والعمل على عدم تكرارها، ويجب أن

يكون ممثل خدمة العملاء مستعداً لمعالجة أكثر المشاكل عمومية بصورة صحيحة، مع ضرورة عدم أخذ الشكوى مأخذاً شخصياً.

يوجد خمسة أبعاد مهمة، عادة ما يأخذها العملاء في الحسبان عند تقييم جودة المنتج، أو جودة الخدمة المقدمة لهم؛ وهي:

- الموثوقية (Reliability): يشير ذلك إلى قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بطريقة معينة وفق إجراءات علمية، تلبي احتياجات العملاء، وهي عبارة عن خطوات متسلسلة، يتعامل معها العميل بتفاعل في كل خطوة، بما في ذلك تسليم المنتج أو تنفيذ الخدمة، وإيجاد حل سريع ودقيق للمشاكل التي قد تواجه العمل، مع تقديم أسعار تنافسية مميزة.
- قابلية لمس الجودة (Tangibility): تتمثل في قدرة المؤسسة واستطاعتها على خلق انطباع جيد عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ويوجد العديد من العوامل التي تمنح الشركة جودة ملموسة حقيقية، مثل المحافظة على مظهر مكاتبها، والاهتمام بلباس العاملين، مع تحسين سلوكهم في التعامل مع العملاء، وتقديم موادها التسويقية بشكل جذاب، والاهتمام الكبير بقسم خدمة العملاء فيها.
- التعاطف (Empathy): هي الطريقة التي يجب اتباعها من قبل الشركة في تقديم خدماتها لتبدو متعاطفة مع رغبات العملاء ومطالبهم، مع إعطاء اهتمام كبير بالمسؤولية الاجتماعية.
- الاستجابة (Responsiveness): نعني بذلك اهتمام الشركة وتفانيها وقدرتها على تزويد عملائها بالخدمات المميزة في زمن قياسي، مع الأخذ بكافة معايير جودة الخدمة.
- الضمان (Assurance): الضمان عنصر مهم، فهو يعزز ثقة العملاء في المؤسسة، لذا ينبغي وجود هذا العنصر، لضمان الثقة في تقديم الخدمات المميزة.

وهنا نؤكد أن خدمة العملاء هي المؤشر الحقيقي لنجاح الشركة حتى ولو كانت جودة المنتج غير جيدة، لأن أساس الشركة يكمن في جودة خدمة عملائها.

سادساً: الخصائص الواجب توافرها في ممثلي خدمة العملاء:

لا يقتصر دور العاملين بالقسم الخاص بخدمة العملاء على مقابلة العملاء أو الرد على الهاتف الخاص بالشركة التي يعمل بها فقط كما يعتقد البعض، ولكن يقع على عاتقهم القيام بعدد كبير من المهام والمسئوليات، ومن أبرز هذه المهام إمداد العميل بكافة المعلومات التي يحتاج إليها، و الرد على جميع أسئلته واستفساراته، والتفاعل معه بشكل إيجابي، وحل مشكلته بنجاح مما يضمن رضا العميل، ذلك بدوره يسهم في تحسين سمعة الشركة أو المؤسسة، وتميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

كما أوضحنا سابقاً أهمية خدمة العملاء، ودورها الكبير في نجاح المؤسسة، نذكر هنا بعض الخائص الواجب توافرها في ممثلي خدمة العملاء؛ كالتالي:

1. مهارة الاستماع: تحظى هذه المهارة بأهمية كبيرة، ولأنها تعين ممثلي خدمة العملاء على النجاح في أداء مهامهم، حيث أن الإصغاء والاستماع بتركيز للعميل سيعين الموظف على فهم واستيعاب الشكوى أو المشكلة الخاصة به، وعليه سيقدم له الدعم، والمساعدة على حل المشاكل والتخلص منها، وذلك ما يضمن تقديم خدمة مميزة للعملاء.
2. مهارات التواصل الإيجابي مع الآخرين: من الضروري أن يحرص ممثل خدمة العملاء على التحدث مع العملاء بأسلوب لائق لنقل المعلومات، وتوصيل الفكرة، وهذا ما يتطلب منه أن يكون على دراية تامة بأسلوب وآداب الحوار، وكذلك يجب أن يكون حذر ودقيق في مفرداته، حتى يتجنب الوقوع في أخطاء قد تضر بمصلحة العميل، ودائماً الأسلوب الإيجابي له أثر فعّال في إرضاء العملاء وإقناعهم.
3. مهارة إدارة الوقت: لا يختلف اثنان في أهمية الوقت بالنسبة للفرد، ولذلك من الضروري أن يكون ممثل خدمة العملاء مقدراً لوقته ووقت العميل، والمحافظة عليه، لذا يجب سؤال العميل أسئلة واضحة ومحددة، ولا ضير أن يستعين بأصحاب الخبرة لمساعدته إذا لم يتمكن من إيجاد حل مناسب لأحد المشكلات لمساعدته حتى يوفر وقته ووقت العميل أيضاً.
4. القدرة على التعامل مع مختلف المواقف: يجب أن يكون ممثل خدمة العملاء مستعداً لمواجهة جميع المواقف؛ خاصة في المواقف الفجائية والاستفزازية، لذا يجب أن يكون لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف، ويجب على إدارة المؤسسة تدريبه على ذلك.
5. مهارة التفاوض والإقناع: يجب أن يمتلك ممثل خدمة العملاء القدرة على التأثير في العملاء، وذلك يكون بمعرفته الكبيرة بميزات المنتج أو الخدمة التي تقدمها شركته، وتميزه عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة، وأن تكون لديه صلاحية في تقديم العروض والأسعار.

6. مواكبة التطوير والتعلم: يجب أن يقوم ممثل خدمة العملاء بتطوير مهاراته وقدراته بشكل مستمر، ومواكبة التطور العلمي الكبير بما يخص خدمة العملاء، ويجب على الشركة مساعدته على ذلك، بل يجب عليها توفير التدريب اللازم له، لكي يضمن استمراره، ونجاحه في عمله.

7. مجموعة من المهارات والسمات الأخرى: بالإضافة لما سبق، فإنه يتوجب على ممثل خدمة العملاء أن يتسم بالمهارات والسمات التالية؛ فيجب أن يكون سريع البديهة، ولديه قدرة على قراءة العملاء، وذلك من خلال محاولة استيعاب، وفهم حالته النفسية والمزاجية لهم، والمحافظة على الهدوء، والابتعاد عن الانفعال والعصبية وتحمل الضغوط، والقدرة على التركيز الشديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والحرص على التمسك بأخلاقيات العمل، والإصرار على النجاح في أداء المهام المطلوبة منه دون تقصير، وأن يكون صبوراً.

كما أسلفنا سابقاً بأنه يتوجب العمل على عدم استفزاز العميل وغضبه؛ لذا نذكر بعض أسباب غضب العملاء؛ ومنها: سوء المعاملة، سوء الخدمة، عدم الحصول على ما هو متوقع، لم يشعر بالاهتمام به، عدم الإنصات له، والشعور بعدم حل مشكلته. لذا يتوجب الابتعاد عن الكلمات التي تزعج العميل؛ مثل: كلمة لا أعرف، ليست في سياسة شركتنا، كان يجب أن لا تعرف، المنتج أو الخدمة غير متوفر حالياً، أنا مشغول مع عميل آخر، اتصل في وقت آخر، وغيرها.

هناك عدة أخطاء قد يرتكبها ممثلي الخدمة؛ مثل: أخذ الأمور بمحمل شخصي، أخذ موقف دفاعي، الاستهزاء بالعميل، إهمال العميل، الجدال، الكذب، إظهار الخوف، الذم في المؤسسة، الذم في بعض العملاء، وكثرة الكلام.

لذا يجب تفادي جميع هذه الأخطاء، حيث أن ارتكاب أي خطأ منها سيؤدي حتماً إلى خسارة العميل، وقد يقوم العميل بعمل دعاية سلبية للمؤسسة فتخسر عملاء آخرين.

تلعب الأخلاقيات دوراً هاماً في كل من حياتنا الشخصية والمهنية. ولكن يمكن أن تكون الأخلاقيات في حياتنا المهنية صعبة، لذلك يجب أن نوازن بين أخلاقياتنا الشخصية والمعايير الأخلاقية للمؤسسة.

الأخلاقيات شيء أساسي في تربيتنا وسلوكنا. فنحن نستخدم هذه الأخلاقيات لاتخاذ قرارات أفضل، ولكي نعامل الآخرين باحترام، ولتطوير حياتنا على الصعيد الشخصي والمهني. إضافة لذلك، تعمل الأخلاقيات في مجال خدمة العملاء كبوصلة طريق لكيفية التعامل مع عملائنا. ويمكن لخدمة العملاء المتميزة أن تقطع شوطاً طويلاً ليس لتكوين عملاء مخلصين ثابتين وتقوية الأعمال التجارية فحسب، بل أيضاً لتحسين حياة عملائك وموظفيك.

ونذكر من هذه الأخلاق؛ ما يلي:

1. الحفاظ على سرية بيانات العملاء بشكل تام، خاصة أثناء التعامل مع العملاء المرضى.
2. الحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد وبعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بالوظيفة.
3. تخصيص وقت العمل الرسمي في أداء المهام الوظيفية، والحفاظ على ذات المستوى من الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
4. أداء المهام الموكلة إليه بموجب الموقع القانوني وإنجاز العمل في الوقت المحدد.
5. 4- التقيد في السلوك بقيم النزاهة وأداء جميع الواجبات التي تفرضها طبيعة العمل وتفرضها القوانين واللوائح.
6. الحرص على تنمية القدرات والكفاءات العلمية والعملية، والسعي للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكن الموظف من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة منه.
7. الامتناع عن الاحتفاظ بأي أصل، أو سند، أو تقرير، أو وثيقة، أو رسالة خاصة بالعمل، أو أي نسخ عنها بشكل شخصي واستخدامها لأغراض شخصية.
8. الحرص على عدم الظهور بمظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة الوظيفة.
9. عدم استغلال المركز الوظيفي في المؤسسة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

للتفاوض الجيد مع العملاء لا بد للتعرف على فنيات وسبل التعامل مع العملاء، ولفهم ذلك لا بد من معرفة أنواع العملاء؛ كالتالي:

1. العميل الصامت: ومن صفاته؛ صعوبة معرفة ما يدور بداخله، أو بما يفكر به، ويكون طبعه هادئ وواثق بنفسه، خجول لا تظهر عليه أي انطباعات، يصعب التعامل معه كونه لا يحب الاختلاط بالناس، لا يظهر أي قبول أو انطباع إيجابي، وغالباً ما يتجنب الأسئلة.

التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج الصبر وروح الفكاهة لاختراق جدار الصمت لديه، ويكون ذلك من خلال طرح أسئلة مفتاحية تحتاج إلى نقاش وإجابات مطولة، مع تجنب الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا.

2. العميل الثرثار: ومن صفاته؛ لا يعر اهتماماً للكلام، يتصرف عكس تصرف العميل الصامت تماماً، يشارك غيره في الحديث، يتحدث أكثر مما يسمع، يتحدث في موضوعات غير مهمة، غير منطقي في حديثه وردوده، ولا أهمية للوقت عنده.

التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى لباقة خاصة من ممثلي خدمة العملاء للسيطرة على الحديث معه، مع إعطائه اهتمام كبير لحديثه، ويتم جذبه إلى الموضوع الرئيس بطريقة لبقة جذابة، وتوجيه مسار الحديث معه إلى موضوع المقابلة، ويجب التركيز على عدم إسكاته بالقوة.

3. العميل المتشكك: ومن صفاته، يكون كثير الانتقاد بلا مناسبة، لا يثق بممثلي الخدمة أو شركتهم، لا يصدق ما تقوله بسهولة، غير لبق في التعامل، لا يأخذ أقوالك كقضية مسلماً بها.

التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج لوجود أدلة وبراهين منطقية تؤكد صدق أقوال ممثلي خدمة العملاء؛ كالوثائق والمستندات مثلاً، ويحتاج إلى توفير ضمانات على جودة المنتج أو الخدمة، والتأكيد على عدم تغيير خصائص المنتج أو الخدمة مستقبلاً، كذلك عدم تغيير الأسعار المقدمة مستقبلاً، وأنوه هنا إلا أنه يجب الحذر من الرد على انتقاداته بعنف، بل يجب أخذها بروح سلسلة.

4. العميل خشن المعاملة: ومن صفاته؛ أنه يكون مندفع، سريع الغضب، عادةً ما يكون متمسك بآرائه، لا يثق بالناس، لا يهتم بممثلي الخدمة لديك أو بشركتك، ودائماً ما يستخدم أسلوب التجريح.

التعامل مع هذا النوع من العملاء لا يحتاج إلى تهذيبه، بل يحتاج إلى مهمة صعبة تحاول بها جذبه، يحتاج إلى قدر كبير من الصبر والمثابرة وهدوء الأعصاب في عرض المنتج أو الخدمة، يجب الإصغاء إلى كلماته فقد يكون عنده حق في بعض الأمور، يجب أن تكون معه حازماً، ولكن بأدب ولباقة كبيرة؛ فمهمتك كسبه وليس طرده.

5. العميل العليم بباطن الأمور: ومن صفاته؛ يحتقر ممثلي الخدمة ويتدخل في أعمالهم، عنيد ومتمسك برأيه، يقدم معلوماته بطريقة متعالية، وقد يهدد باللجوء إلى المستويات العليا أو المنافسين.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى قدر في الصبر والمثابرة في تقديم العرض، ويجب إظهار المديح له والاهتمام في كلماته، لإشباع رغباته لأنه يحب الظهور.
6. العميل المتردد: ومن صفاته؛ أن يكون متحفظ، بل قد يكون متخوفاً، يحتاج إلى أن تفكر عنه، يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات لإقناعه، يتخذ قراره بصعوبة، ليس لديه ثقة بنفسه، خجولاً، وكثير القلق.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى إشعاره بالثقة في نفسه وفي المنتج، يجب عدم الضغط عليه، عدم وضع خيارات كثيرة أمامه لتبعده عن التردد، يحتاج إلى شرح منطقي، والرد على اعتراضاته بهدوء، يجب عليك اقتناص أي فرصة لجذبه لشراء منتجك أو خدمتك.
7. العميل الإيجابي: ومن صفاته؛ يتمتع بشخصية سوية وجادة، يتعامل بمنطق وعقلانية، صريح وذكي، مفاوض فعّال، يصغي باهتمام، حاسم في معالجة أموره، يحتاج إلى معلومات كثيرة.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى عدم معاملته بمعاملة في اللحظات الأولى، لأنه يعتبر عملياً، يجب أن توفر له معلومات مفيدة، يحتاج إلى الخبرة واليقظة في التعامل معه، لأنه يحب التحدي، لذا يجب التعامل معه بذكاء كبير لأنه يعتبر من أصعب أنواع العملاء.
8. العميل المغرور: ومن صفاته؛ يكون معجب كثيراً بنفسه، يعتبر ممثلي الخدمة منفذين لأوامره، دائماً يتوقع خدمة مميزة، يعتز كثيراً برأيه، سريع جداً في الغضب، يتجاهل مشاعرك تجاهه، وعادةً ما يكون من الأثرياء.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى سهولة في التعامل، يحتاج إلى المجاملة والإطراء في الحديث، ويجب أن تكون على قدر كبير من الصبر واللباقة في التعامل معه.
9. العميل المجادل: ومن صفاته؛ يثير المشاكل من خلال مقاطعته لممثلي الخدمة، يكثر المناقشة في كل كلمة، لديه ذكاء منخفض، سلبي لا يحب المخاطرة، عادةً ما يكون عدواني وسريع الغضب، ودائماً يتمسك برأيه.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى قدر كبير من الصبر، يجب توفير الأدلة والبراهين المنطقية لإقناعه، ويجب التعامل معه بكل هدوء لتحافظ على أعصابه حتى لا تفقده.
10. العميل المماطل المسوف: ومن صفاته؛ لا يستطيع اتخاذ قرارات فورية للشراء، يحتاج إلى وقت كبير من التفكير والدراسة، وعادةً ما تكون معلوماته عن المنتجات أو الخدمات قليلة.
التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى منحه حوافر التعامل الفوري، مثل منحه خصم خاص لجذبه، أو إغراءه بالهدايا والمميزات التي تمكنه من الشراء.

11. العميل الذي يرغب في معاملة خاصة: ومن صفاته؛ يعتقد أنه جدير بالحصول على مزايا خاصة من الشركة، ويبالغ كثيراً في توقعاته عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى إبعاده قدر الإمكان عن التفاصيل، العمل على مساعدته في العودة واتخاذ القرار في شراء المنتج أو الاستفادة من الخدمة؛ وذلك بتقديم مجموعة من المغريات له.

12. العميل الطامع: ومن صفاته؛ يريد الاستفادة من كل شيء بأقل قدر ممكن، أو حتى بدون أن يقدم شيء، وعادةً ما يستغل ظروف المنافسة للضغط عليك وعلى مؤسستك.

التعامل مع هذا النوع من العملاء يحتاج إلى اقتناع ممثلي الخدمة أن المساومة حق طبيعي للعميل إذا كانت السياسات تسمح بذلك، ويجب إشعاره بأنه من حقه الحصول على أفضل الشروط، وأن يخرج منتصراً من عملية البيع.

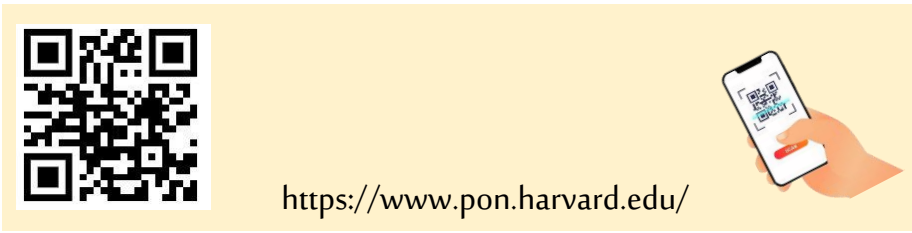
نؤكد هنا إلى أنه يجب التلطف في التعامل مع أي نوع أنواع العملاء السابق ذكرها، حيث أنك بالتلطف تستطيع جذبته وإقناعه لشراء منتجك أو الاستفادة من خدمتك. ففي تجربة لإحدى الجامعات الأمريكية العريقة؛ طلب أحد دكاترة برنامج ماجستير إدارة الأعمال من طلابه أن يقوموا بمحاكاة عملية تفاوضية، فقام بتقسيم الطلاب إلى مجموعتين، وأخبر المجموعة الأولى بأن وقتهم ثمين، ويجب عليهم إنهاء عملية التفاوض في أسرع وقت ممكن، في حين طلب من المجموعة الثانية أن يتعرفوا على بعضهم جيداً، وأن يثنوا على بعضهم بالمدائح قبل البدء في عملية التفاوض. فتوصلت المجموعة الأولى إلى اتفاق بنسبة (50%) من المفاوضات، في حين وصلت المجموعة الثانية إلى اتفاق نسبته (90%) من المفاوضات. وهذا يدل إلى أن العملاء يميلون إلى تقبل الكلام من ممثلي الخدمة الذين يعرفونهم أو يشبهونهم أو من يثني عليهم ويتعامل معهم.

وجب التنويه هنا إلى أنه يجب الاهتمام بالمرأة في العملية الشرائية؛ على الرغم من أهمية الرجال في العملية الشرائية، إلا أن المرأة تسيطر على إنفاق ما نسبته (82%) من الانفاق العائلي، وفقاً للدراسات التي أجريت على ميزانية الأسرة، فالمرأة لها أهمية خاصة عند ممثلي الخدمة، فمثلاً في سوق الذهب والمجوهرات فإن المرأة هي المحور الأساس في عملية الشراء، سواء قامت هي بالشراء، أو قام بها الرجل عند شراء الهدايا.

نذكر هنا أن جامعة هارفارد Harvard University قد أعدت برنامج التفاوض The Program on Negotiation (PON) بالتعاون مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology وجامعة تافتس Tufts University؛ وذلك لتطوير نظرية وممارسة التفاوض وحل النزاعات في مجموعة من الأماكن العامة والخاصة، وتتضمن مهمة PON رعاية الجيل القادم من معلمي التفاوض والعلماء، ومساعدة الطلاب على أن يصبحوا مفاوضين أكثر فاعلية، وتوفير منتدى لمناقشة الأفكار.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

معلومات أكثر عن *The Program on Negotiation (PON)*:



	<p>خدمة العملاء في ظل الأزمات</p>		<p>الفصل الثالث</p>
--	---	--	---------------------

الفصل الثالث: خدمة العملاء في ظل الأزمات

مقدمة:

يُبنى علم الإدارة على عدة جوانب؛ منها إدارة البشر أو ما يعرف بإدارة الموارد البشرية، ومنها إدارة الخدمات، وإدارة العمليات بما فيها التطوير والتحسين.

وأضيف جانب جديد من جوانب الإدارة في العقود الأخيرة، ألا وهو "إدارة الأزمات"، وإني لأرى أن هذا الجانب من أهم جوانب علم الإدارة، نظراً لكثرة الأزمات المختلفة التي تعصف بالمؤسسات، لا سيما الكوارث الطبيعية التي باتت تحدث بشكل كبير في عالمنا المعاصر.

واهتمت إدارة الجودة الشاملة بالأزمات وإدارتها وطرق حلها، حيث تمّ تحديث نظم الجودة لتعكس أهمية إدارة الأزمات في تطوير المؤسسات والمحافظة على بقائها.

باتت الأزمات والكوارث تحدث كل يوم، ولا يوجد دولة أو مؤسسة أو شركة أو حتى فرد محصن من الوقوع فيها، وبعض الأزمات تحدث لأسباب خارجة عن إدارة الإنسان؛ مثل الزلزال وانتشار الأوبئة، وبعضها الآخر يحدث بسبب أخطاء بشرية، وينتج عنها الكثير من الخسائر في الأرواح والممتلكات.

ولن أتحدث في هذا الفصل عن التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، بقدر ما سأتحدث عن كيفية إدارتها والخروج منها بأقل الخسائر، وسأركز على الدروس المستفادة من إدارة الدول والمؤسسات للأزمات المعاصرة، وسأركز على الكوارث والأزمات التي عايشتها في مسيرتي المهنية، والأزمات التي عصفت بالعالم في الأعوام القليلة الماضية، لا سيما في الجمهورية التركية، التي أعيش بها منذ سنوات، حيث سأطرق بشكل مفصل إلى إدارة الدولة التركية لأزمة جائحة كورونا، والزلزال المدمر الذي ضرب الجمهورية التركية والجمهورية السورية في السادس من فبراير لعام 2023م.

تطرق الباحثون إلى مصطلح الأزمة في العديد من الأبحاث والمؤلفات، ودُكرت في العديد من المعاجم، التي حاولت إبراز بعض خصائصها. وأصبحت الأزمات سمة أساسية في الكيانات في وقتنا المعاصر، ولا تنجو أي مؤسسة من تأثير الأزمات. لذا تهتم المؤسسات بأساليب الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة.

توجد العديد من التعريفات التي ترتبط بمفهوم الأزمات بعدة جوانب ومجالات؛ منها الحياة الشخصية والاقتصادية والاجتماعية، والعسكرية، والمحلية، والدولية. فعلى الصعيد الشخصي تعرف الأزمة على أنها مشكلة شخصية تؤثر على حالة الفرد النفسية أو على وضعه المالي أو حالته الصحية أو عمله الوظيفي. أما على الصعيد الاقتصادي فتعرف بأنها حالة من الصعوبة التي يمرّ بها بلد أو مجتمع أو دول، نتيجة حالة غير اعتيادية من التطورات غير المتوقعة في تشغيل النظام المالي ومكوناته، مما يؤثر في الحالة الاقتصادية بشكل سلبي. وأما على الصعيد الاجتماعي فتعرف على أنها حالة من الاضطراب في العادات والأعراف، وهذا يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكون عادات جديدة أكثر ملائمة.

ويعود أصل مفهوم الأزمة (Ceise) إلى اليونانية، وتعني حدوث موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع، وقد يكون قصير أو يمتد لفترات زمنية طويلة، وفي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الذي أصيب بها، وتمثل صعوبة كبيرة أمام متخذ القرار وصاحب السلطة، بسبب اختلاط الأسباب بالنتائج.

يجب التمييز بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم الأخرى التي تتشابه معها في الخصائص، ولكنها في طبيعة الحال ليست بأزمة؛ ومنها:

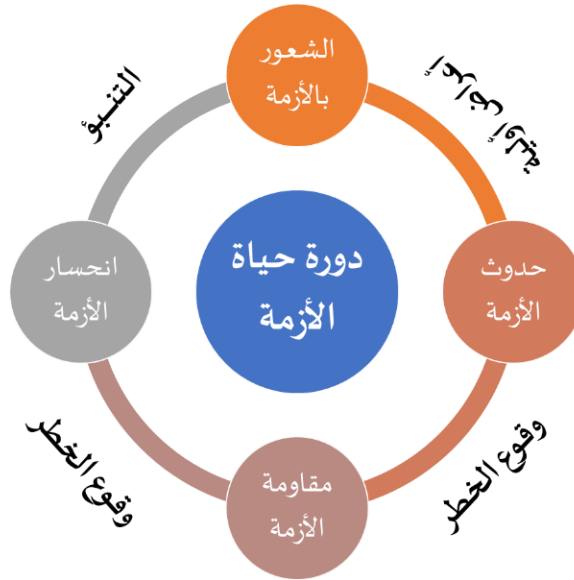
1. الخلاف: ويتمثل في عدم التطابق أو الاختلاف، سواء كان ذلك في الشكل والمضمون أو في الظروف، ويمكن اعتباره أحد مظاهر الأزمة، ولكنه لا يعبر عنها بالتمام.
2. الحادث: وهو وقوع أمر سلبي بشكل مفاجئ، يحدث بشكل سريع وينتهي بشكل سريع، وقد تنجم عنه أزمة، وقد تكون الأزمة أحد نتائجه، ولكنه لا يمثل الأزمة.
3. الكارثة: وهي تعبر عن حالة مدمرة، مثل الزلازل والبراكين، وينجم عنها أضرار مادية أو بشرية أو كليهما، وقد ينجم عنها أزمة، وتعتبر الكارثة أكثر التصاقاً بالأزمة.
4. الصراع أو النزاع: وهذا يندرج تحت الصعيد الاجتماعي، وتتركز في العلاقات الاجتماعية بين أفراد المجتمع، وهو لا يعتبر أزمة بحد ذاته، ولكن يمكن أن يؤدي إلى ظهور الأزمة.
5. المشكلة: ويمكن أن تندرج تحت الصعيد الاقتصادي، حيث أنها تعبر عن العوائق والمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف التي يسعها الاقتصاد إلى تحقيقها، وهي تحدث بشكل تدريجي، مما يسهل التوصل إلى حلول لها، وقد تؤدي إلى أزمة، ولكنها ليست أزمة في حد ذاتها.

6. الخطر: وهو يعبر عن الخسارة المحتملة في الدخل أو الثروات نتيجة وقوع حدث معين، ويمكن قياس الأخطار كمياً.

مما سبق يتضح أن مفهوم الأزمة يرتبط بالعلوم الأخرى مثل السياسة والقانون والإدارة العامة، حيث يمكن تعريف الأزمة بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة في وقت عصيب، تؤدي إلى تغيير حاد في النتائج؛ وتستوجب تدخل عاجل لإحداث تغيير حاسم نحو الأفضل. وتتميز الأزمة بعدة خصائص؛ مثل: التهديد والارتباك والمفاجئة وضيق الوقت وتعدد الأطراف، وغيره.

وتمر الأزمة بأربعة مراحل أساسية؛ أولها: المرحلة التحذيرية أو مرحلة الشعور باحتمال حدوث أزمة، ثانيها: مرحلة حدوث الأزمة وانفجارها، ثالثها: مرحلة مقاومة الأزمة ومجابهتها ووضع الحلول اللازمة، رابعها: مرحلة انحسار الأزمة والتعلم منها.

ويوضح الشكل التالي دورة حياة الأزمة:



الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية تمثل تحديات كبيرة لجميع الأنشطة التجارية والصناعية. بينما تكافح الشركات من أجل البقاء وتحسين أدائها، فإن خدمة العملاء تتعرض للضغط الكبير. سنناقش هنا أثر الأزمات على خدمة العملاء وكيف يمكن للشركات التكيف والاستجابة بطرق فعالة.

في أوقات الأزمات، قد يعاني العملاء من مشاعر الغضب والقلق والخوف. يزداد الطلب على خدمة العملاء، في حين تقل قدرة الشركات على توفير تلك الخدمات بالجودة المعتادة. فالموظفين قد يعانون من الضغوط النفسية، والموارد قد تكون محدودة، والبنية التحتية قد تتأثر. كل هذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى انخفاض في جودة خدمة العملاء، وزيادة في زمن الاستجابة، وعدم رضا العملاء.

كيف يمكن للشركات التكيف مع الأزمات؟

1. من الأساسي تقييم الوضع وفهم الأثر الفعلي للأزمة على العملية التجارية وخدمة العملاء. يجب البحث في القضايا المستجدة ومعرفة التأثير الحقيقي للأزمة على خدمة العملاء.
2. يمكن للشركات تحسين التواصل مع العملاء. ففي أوقات الأزمات، يزداد العملاء حرصاً على الحصول على المعلومات. لذا، يجب على الشركات توفير تحديثات منتظمة ودقيقة عن الوضع وكيفية تأثيره على خدماتهم.
3. يمكن استخدام الأتمتة لتخفيف الضغط على الفرق. من خلال الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وتقنيات الأتمتة، يمكن للشركات تحسين فعالية خدمة العملاء، حتى وإن كانت الموارد محدودة. فروبوتات الدردشة، على سبيل المثال، يمكن أن تساعد في الرد على الأسئلة الشائعة وتوجيه العملاء إلى الموارد المناسبة.
4. يجب على الشركات تقديم الدعم لموظفيها. ففي ظل الأزمات، يمكن أن يشعر الموظفون بالضغط والقلق، مما يؤثر على أدائهم. من الأساسي توفير التدريبات اللازمة والدعم النفسي للموظفين للتأكد من أنهم قادرون على تقديم خدمة عملاء عالية الجودة.

ما هي النتائج المتوقعة من التكيف مع الأزمات؟

عند التكيف بشكل فعال مع الأزمات، يمكن للشركات الحفاظ على رضا العملاء والحفاظ على سمعتها الجيدة. يمكن أن يساعد الاستجابة الفعالة للأزمات في تعزيز الثقة بالشركة وتحسين العلاقات مع العملاء، حتى في الأوقات الصعبة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون الأزمات فرصة للابتكار والتحسين. يمكن أن تدفع الشركات لتحسين خدمة العملاء وتحقيق تحسينات في الأنظمة والعمليات.

هناك بعض الأمور الأخرى التي يمكن أن تساعد الشركات على التأقلم مع الأزمات والحفاظ على خدمة العملاء على مستوى عالي، ومنها:

▪ التخطيط المسبق للأزمات:

يعد التخطيط المسبق للأزمات من الجوانب الأساسية في الحفاظ على خدمة العملاء. يمكن أن يساعد وجود خطة استجابة للأزمات في التحضير للأحداث غير المتوقعة والحد من الأضرار المحتملة. ينبغي أن تشمل هذه الخطة السيناريوهات المحتملة، والاستجابات المناسبة، والتدابير الوقائية.

▪ الاستثمار في التكنولوجيا:

التكنولوجيا يمكن أن تكون أداة قوية لمواجهة الأزمات وتوفير حلولاً فعالة للتحديات التي تواجه خدمة العملاء في الأزمات. منصات الاتصال السحابية، والذكاء الاصطناعي، والأتمتة يمكن أن توفر طرقاً لتحسين خدمة العملاء، حتى في الأوقات الصعبة. من المهم أيضاً أن تكون هذه التقنيات ذات توافق عالٍ، بحيث يمكن للعملاء الوصول إلى الخدمات من أي مكان وفي أي وقت.

▪ الاستمرار في تقديم خدمة عملاء ممتازة:

حتى في أوقات الأزمات، يجب على الشركات أن تستمر في تقديم خدمة عملاء ممتازة. يجب على الشركات التأكد من أن جميع طلبات العملاء تتم معالجتها بكفاءة وبسرعة. يمكن أن يساعد الاهتمام الدقيق بالتفاصيل في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الثقة في الشركة.

الأزمات بالطبع تحمل التحديات، لكنها توفر أيضاً فرص للنمو والتحسين. من خلال التخطيط المسبق والتكيف السريع، يمكن للشركات تحسين خدمة العملاء والتأكد من أنهم يشعرون بالرضا والثقة، حتى في أصعب الظروف. هذا يمكن أن يساعد في تعزيز ولاء العملاء ويعمل على تقوية العلاقة بين الشركة وعملائها.

▪ إدارة توقعات العملاء:

في زمن الأزمات، قد تتغير الظروف بسرعة، والتي يمكن أن تؤثر في القدرة على تقديم الخدمات كما المتوقع. من الضروري إدارة توقعات العملاء بشكل فعال من خلال التواصل المفتوح والصريح. الشفافية في الاتصالات وتقديم التحديثات الدورية يمكن أن يحافظ على ثقة العملاء، حتى إذا كانت الخدمات تعاني من التأخير أو التغيير.

من الأساسي أن تكون الشركات قادرة على تقديم مستوى من الدعم يتجاوز توقعات العملاء، حتى في أوقات الأزمات. يمكن تحقيق ذلك من خلال فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم والعمل لتلبيةها وتجاوزها.

▪ تحسين التواصل في الأزمات:

الاتصالات الفعالة مع العملاء هي أكثر أهمية من أي وقت مضى في الأزمات. يجب على الشركات أن تكون قادرة على تقديم تحديثات في الوقت المناسب للعملاء حول كيفية تأثير الأزمة على الخدمات. الاتصالات الواضحة والمفصلة يمكن أن تساعد في الحفاظ على الثقة والولاء بين العملاء، حتى في الأوقات الصعبة.

▪ إعادة التقييم والتحسين المستمر:

من الضروري إعادة تقييم العمليات والسياسات بانتظام لضمان أن الشركة تقوم بكل ما هو ممكن لتلبية احتياجات العملاء، حتى في أوقات الأزمات. يجب أن يكون هناك التزام بالتحسين المستمر، والاستعداد للتعلم من الأخطاء والتحديات، والسعي لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

▪ تعزيز الدعم للموظفين:

من المهم أيضًا أن توفر الشركات الدعم اللازم للموظفين خلال الأزمات. يمكن للأزمات أن تزيد من الضغوط والإجهاد، مما يؤثر على القدرة على تقديم خدمة عملاء جيدة. من الأساسي توفير التدريب والدعم النفسي، لضمان أن الموظفين يتمكنون من التعامل بفعالية مع الضغوط والتحديات.

في أوقات الأزمات، التدريب المهني يكتسب أهمية حتى أكبر. قد تتطلب الظروف أن تكون الفرق قادرة على التعامل مع مجموعة متنوعة من المهام، وهو ما يتطلب وجود مجموعة متنوعة من المهارات. التدريب والتطوير المهني للموظفين يمكن أن يضمن توافر الكفاءات اللازمة لمواجهة الأزمات.

▪ الاستثمار في العلاقات مع العملاء:

ينبغي على الشركات التركيز على تعزيز العلاقات مع العملاء، حتى في أوقات الأزمات. يمكن أن تساعد الخدمة الممتازة والاهتمام الشخصي في بناء الثقة والولاء. من المهم التأكيد على أن العملاء هم الأولوية، وأن الشركة ملتزمة بتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، حتى في الظروف الأكثر تحديًا.

▪ بناء ثقافة الدعم:

تعزز الأزمات أهمية الدعم والتعاون بين أعضاء الفريق. يجب على الشركات تعزيز ثقافة الدعم، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من الفريق وأنهم مهمون. هذا يعزز التضامن والتعاون، ويزيد من القدرة على التعامل مع الأزمات بشكل فعال.

▪ تطبيق مراجعة دورية:

التقييم الدوري لأداء الشركة في التعامل مع الأزمات أمر ضروري. تتيح المراجعة المنتظمة للأداء فهم ما الذي عمل بشكل جيد وما الذي يمكن تحسينه. هذا يسمح بالتحسين المستمر ويضمن أن الشركة مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

▪ النهج الشخصي:

حتى في الأوقات الصعبة، تقدير العملاء ومعاملتهم كأفراد يمكن أن يعزز ولاء العملاء. إظهار الاهتمام والتفهم للحالة الفردية للعميل يمكن أن يجعل العميل يشعر بالاحترام والقيمة، مما يعزز الثقة في العلامة التجارية.

إدارة الأزمات بشكل فعال تتطلب استراتيجيات مدروسة ومرنة، مع التركيز على الحفاظ على خدمة عملاء عالية الجودة. بين التواصل الفعال، الاستجابة المرنة، والدعم القوي للموظفين، يمكن للشركات أن تتجاوز الأزمات وتزيد من ولاء العملاء والثقة في العلامة التجارية.

إدارة الأزمات بشكل فعال تتطلب القدرة على التعلم والتكيف والتحسين المستمر. من خلال التركيز على تقديم خدمة عملاء ممتازة واستغلال الفرص التي توفرها الأزمات، يمكن للشركات أن تزيد من الثقة والولاء بين العملاء، مما يعزز قوتها وقدرتها على التحمل.

باختصار، مهما كانت الأزمة، الشركات التي تحافظ على تركيزها على العملاء وتستمر في تقديم خدمة استثنائية ستزداد قوة ومرونة. الأزمات قد تكون صعبة، ولكنها توفر أيضاً الفرص للابتكار والتحسين المستمر، مما يمكن أن يؤدي إلى خدمة أفضل للعملاء في المستقبل.

في النهاية، الأزمات حتمية في عالم الأعمال. لكن، من خلال التحضير المبكر والتكيف الفعال، يمكن للشركات التغلب على هذه التحديات وتقديم خدمة عملاء عالية.

إدارة الأزمات بشكل فعال تتطلب توازناً دقيقاً بين التحضير المسبق والقدرة على التكيف والتعلم. على الرغم من التحديات التي تحملها الأزمات، فإنها توفر أيضاً الفرص للنمو والابتكار. ومن خلال التركيز على تقديم خدمة عملاء ممتازة، يمكن للشركات أن تحافظ على الثقة والولاء، حتى في أصعب الظروف.

ثالثاً: جائحة كورونا وخدمة العملاء:

عندما ضربت جائحة كوفيد-19 العالم في عام (2020)م، تأثرت جميع جوانب الحياة، بما في ذلك خدمة العملاء. فجأة؛ وجدت الشركات أنفسها في مواجهة تحديات هائلة للحفاظ على مستوى عالٍ من خدمة العملاء في ظل ظروف استثنائية. سنلقي نظرة على تأثير جائحة كورونا على خدمة العملاء وكيف تعاملت الشركات مع هذه التحديات.

أولاً وقبل كل شيء، تغيرت الأولويات خلال الجائحة. أصبح الحفاظ على سلامة الموظفين والعملاء أهم أولوية للشركات. ولذلك، اضطرت العديد من الشركات إلى إغلاق مكاتب خدمة العملاء التقليدية وتحويل فرق العمل إلى العمل عن بُعد. هذا التحول السريع واجه الشركات بتحديات تقنية وتنظيمية جديدة. على سبيل المثال، تحتاج الشركات إلى وضع بنية تحتية قوية لدعم التواصل عن بُعد وضمان اتصال سلس وآمن بين أفراد الفريق والعملاء.

ثانياً، زادت الاحتياجات والتوقعات لدى العملاء. مع الحجر المنزلي وتقييد الحركة، اعتمد العديد من الأشخاص على الخدمات عبر الإنترنت أكثر من أي وقت مضى. ارتفعت حجم الاتصالات والاستفسارات، وتطلب العملاء دعماً فورياً وفعالاً. بالتالي، تحتاج الشركات إلى زيادة قدراتها على التواصل عبر القنوات الرقمية مثل الدردشة المباشرة والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى تحسين وقت الاستجابة وجودة الخدمة.

ثالثاً، تطلب جائحة كورونا من الشركات تعديل إستراتيجياتها في خدمة العملاء. على سبيل المثال، تم توسيع دور خدمة العملاء ليشمل مجالات جديدة مثل توفير المعلومات والتوجيه حول إجراءات السلامة والصحة، وتقديم الدعم النفسي والعاطفي للعملاء المتأثرين بالأزمة. كما استخدمت بعض الشركات التكنولوجيا المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحسين تجربة العملاء وتوجيههم بشكل أفضل.

رابعاً، كان للتدريب وتطوير العملاء دور حاسم خلال الجائحة. كان من الضروري تدريب فرق خدمة العملاء على كيفية التعامل مع تحديات جديدة وتقديم الدعم بشكل فعال عبر القنوات الرقمية. قدمت الشركات تدريباً مكثفاً لموظفي خدمة العملاء حول سياسات السلامة والتعامل مع العملاء الذين يشعرون بالضيق والقلق. تم استخدام التقنيات عبر الإنترنت مثل الويبينار والتدريب عن بُعد لتقديم المعلومات والتدريب بشكل فعال.

خامساً، تأثرت خدمة العملاء بتغيرات السلوك والتوجهات الاستهلاكية للعملاء خلال الجائحة. تغيرت احتياجات العملاء وأولوياتهم، وقد تطلب من الشركات إعادة تقييم استراتيجياتها التجارية وتوفير منتجات وخدمات تتناسب مع الوضع الجديد. على سبيل المثال، تزايد الطلب على الخدمات والتسوق عبر الإنترنت،

وتغيرت احتياجات العملاء فيما يتعلق بالتوصيل السريع والتعقيم والتدابير الصحية المتخذة في عمليات التسليم.

باختصار، جائحة كورونا كان لها تأثير كبير على خدمة العملاء. تحتاج الشركات إلى التكيف مع التغييرات والتحديات الناجمة عن الجائحة، وتحسين الاتصال والتواصل عبر القنوات الرقمية، وتوسيع دور خدمة العملاء، وتدريب وتطوير موظفي خدمة العملاء، وتلبية التوجهات والاحتياجات الجديدة للعملاء.

على الرغم من التحديات، توفر جائحة كورونا فرصًا للشركات لتعزيز خدمة العملاء وبناء علاقات قوية مع العملاء من خلال التكنولوجيا والابتكار. تحديث استراتيجيات خدمة العملاء وتحسين تجربة العملاء قد يؤدي إلى زيادة الولاء والثقة والرضا لدى العملاء، وهو أمر حاسم لنجاح الشركات في هذه الفترة الصعبة.

يجب على الشركات أن تتبنى نهجاً مرناً وابتكارياً في خدمة العملاء، يأخذ بعين الاعتبار التغييرات الحالية والاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة. بوجود التحول الرقمي واعتماد التقنيات المتقدمة، يمكن للشركات النجاح في مواجهة تحديات جائحة كورونا وتقديم خدمة عملاء استثنائية في هذه الفترة الصعبة.

فيما يلي تفصيل أكثر حول تأثير جائحة كورونا على خدمة العملاء:

1. زيادة الاعتماد على القنوات الرقمية: مع تفشي الوباء وتبني التباعد الاجتماعي، اعتمدت الشركات بشكل متزايد على القنوات الرقمية لتقديم خدمة العملاء. تضمنت هذه القنوات الدردشة المباشرة، والبريد الإلكتروني، والوسائط الاجتماعية، وتطبيقات الهاتف المحمول. وقد ركزت الشركات على تعزيز تجربة العملاء عبر هذه القنوات وتوفير ردود سريعة وفعالة للاستفسارات والمشاكل.
2. قامت الشركات بتحسين تجربة العملاء عبر هذه القنوات من خلال تصميم واجهات مستخدم سهلة الاستخدام وتجربة سلسة. تم توفير خيارات التفاعل المتعددة مثل المحادثات الفورية والإشعارات التلقائية وتجارب شخصية مخصصة لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
3. التحول إلى العمل عن بُعد: تأثرت فرق خدمة العملاء بشكل كبير بالعمل عن بُعد خلال الجائحة. اضطرت الشركات إلى تقديم الدعم والتدريب عن بُعد لموظفي خدمة العملاء، وتوفير الأدوات والتقنيات اللازمة للتواصل وإدارة المهام عن بُعد. كما تطلب من الشركات توفير بنية تحتية موثوقة للاتصالات والتعاون الفعال بين أعضاء الفريق المنتشرين في مناطق مختلفة.
3. التحديات التقنية: تواجه الشركات تحديات تقنية أثناء تعزيز خدمة العملاء خلال الجائحة. قد تشمل هذه التحديات الحمل الزائد على البنية التحتية للشبكة، وقدرة محدودة على التواصل المباشر، وحماية البيانات والأمان السيبراني. لذا، تحتاج الشركات إلى اتخاذ إجراءات لتعزيز التكنولوجيا وتحسين الأمان والاستجابة السريعة للاحتياجات التقنية.

4. تحسين استراتيجيات الدعم الذاتي: لتقديم دعم فوري وتقليل الضغط على فرق خدمة العملاء، ازداد الاعتماد على استراتيجيات الدعم الذاتي. قامت الشركات بتوفير قواعد المعرفة والأسئلة الشائعة والموارد الذاتية الأخرى للعملاء عبر مواقع الويب وتطبيقات الهاتف المحمول. وباستخدام التكنولوجيا مثل الشاتبوت والذكاء الاصطناعي، يتم توجيه العملاء إلى الإجابات المناسبة والحلول الذاتية لمشكلاتهم.

5. تقديم الدعم العاطفي والاجتماعي: في ظل الأزمة الصحية والاقتصادية التي تسببت فيها الجائحة، احتاج العملاء أحياناً إلى الدعم العاطفي والاجتماعي. قدمت الشركات دعماً إضافياً للعملاء من خلال توفير مصادر موثوقة للمعلومات والدعم النفسي، وتعزيز الاتصال الإنساني من خلال التواصل الدافئ والتفهم.

6. تغيرات في الطلب والسلوك الاستهلاكي: مع تفشي الجائحة، شهدت الشركات تغيرات كبيرة في طلبات العملاء وأنماط سلوكهم. قد يكون هناك زيادة في الطلب على منتجات أو خدمات معينة، مثل المعقمات والمنتجات الصحية، في حين يمكن أن يتراجع الطلب على قطاعات أخرى. يجب على الشركات تحليل هذه التغيرات وضبط استراتيجياتها لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء.

7. تحديات الاتصال والتواصل: مع اتباع إجراءات التباعد الاجتماعي وتفادي التجمعات، اضطرت الشركات إلى ضبط طرق التواصل والاتصال مع العملاء. قد تكون هناك ضغوط على قنوات الاتصال الهاتفية التقليدية، مما يتطلب زيادة استخدام قنوات الدردشة المباشرة عبر الإنترنت وتوفير خيارات أخرى مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. يجب على الشركات ضمان توافر فرق الدعم اللازمة والموارد التقنية للتواصل بشكل فعال مع العملاء.

8. الحاجة إلى الدعم والتوجيه الصحي: في ظل جائحة كورونا، تحتاج الشركات إلى تقديم دعم وتوجيه إضافي للعملاء بشأن السلامة والصحة. يمكن توفير المعلومات الحديثة حول الإجراءات الوقائية والتدابير الصحية، بما في ذلك النصائح والإرشادات الصحية المعتمدة من الجهات المختصة. يمكن أن يشمل دعم العملاء الذين يشعرون بالقلق والضيق بسبب الجائحة. يمكن للشركات تقديم الدعم العاطفي والاجتماعي للعملاء من خلال التواصل الدافئ والتفهم والاهتمام. يمكن استخدام تقنيات الاتصال البشري مثل المحادثات الهاتفية والفيديو لتوفير الدعم الشخصي والعاطفي للعملاء الذين يحتاجون إلى ذلك.

من المهم أيضاً أن نتحدث عن دور التحليلات والبيانات في خدمة العملاء خلال جائحة كورونا. تمكّنت الشركات من استخدام التحليلات والبيانات المتاحة لتحديد الاتجاهات والنماذج في سلوك العملاء واحتياجاتهم. يمكن أن تساعد التحليلات في تحسين استراتيجيات خدمة العملاء وتوجيه الجهود بشكل أفضل.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

على سبيل المثال، من خلال تحليل البيانات، يمكن للشركات تحديد الاحتياجات الرئيسية للعملاء وتقديم الحلول المناسبة. يمكن رصد متغيرات مثل أوقات الذروة للاتصالات ونوع الاستفسارات الأكثر شيوعاً وتقييم جودة الخدمة المقدمة. بناءً على هذه البيانات، يمكن للشركات توجيه استراتيجيات التوظيف والتدريب وتعزيز النقاط القوية وتحسين الضعف.

تحليل البيانات أيضاً يساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء وتوفير تجربة مخصصة وفريدة لهم. يمكن للشركات توجيه العروض الترويجية وتصميم برامج ولاء مستندة إلى فهم عميق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التحليلات لقياس رضا العملاء والأداء العام لفرق خدمة العملاء. من خلال رصد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، يمكن للشركات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

باستخدام التحليلات والبيانات بشكل فعال، يمكن للشركات تحسين عمليات خدمة العملاء، وتقديم تجربة متميزة للعملاء، وتحقيق رضا عالٍ للعملاء وزيادة الولاء. يمكن استخدام التحليلات لتحديد العملاء الذين يحتاجون إلى دعم إضافي أو تقديم عروض خاصة للعملاء الأكثر قيمة. يمكن أيضاً تحليل ردود العملاء والتعليقات والمراجعات لتحديد المشكلات الشائعة والمناطق التي تحتاج إلى تحسين.

تجدر الإشارة إلى أن استخدام التحليلات يتطلب الحفاظ على خصوصية البيانات والامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيانات الشخصية. يجب على الشركات العمل على ضمان أمان البيانات واستخدامها بشكل مسؤول وفقاً للمعايير القانونية والأخلاقية.

في النهاية، تأثرت خدمة العملاء بشكل كبير جراء جائحة كورونا، واضطرت الشركات إلى التكيف وتبني استراتيجيات جديدة لتلبية احتياجات العملاء في هذه الفترة الاستثنائية. باستخدام التكنولوجيا والتحليلات والابتكار، يمكن للشركات أن تستفيد من هذه الأوقات العصيبة لتحسين خدمة العملاء وبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء.

عندما تواجه البلدان أزماتٍ متعددة ومتنوعة، تصبح التجارب العالمية الناجحة في التعامل مع الأزمات مصدراً مهماً للاستفادة والتعلم. يتعلق الأمر هنا بالدروس التي يمكن استخلاصها من تلك التجارب وتطبيقها على الواقع المحلي، لتحسين الاستعداد والاستجابة للأزمات. سنتناول عدداً من التجارب العالمية الحديثة التي حققت نجاحاً في التعامل مع الأزمات، وسنستخلص بعض الأفكار والممارسات القيمة من خلال تحليلها.

1. تجربة دولة سنغافورة:

تجربة سنغافورة في إدارة الأزمات تعتبر من بين الأمثلة الملهمة والناجحة. تعرضت سنغافورة لعدة أزمات في الماضي، بما في ذلك الوباء العالمي الأخير. واستطاعت الحكومة السنغافورية التعامل مع تلك الأزمات بشكل فعال، بفضل القيادة القوية والتخطيط الجيد. كما تم تطبيق نهج متكامل يركز على التعاون بين القطاعين العام والخاص، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز القدرات والاستجابة السريعة.

2. تجربة دولة كوريا الجنوبية:

من ناحية أخرى، تجربة كوريا الجنوبية في التعامل مع الأزمات تعتبر نموذجاً مثالياً للتنسيق بين القطاعات المختلفة والمشاركة الفعالة للمواطنين. استفادت كوريا الجنوبية من تجارب سابقة مع الأزمات، مثل وباء السارس والأزمة المالية العالمية، وقامت ببناء قدرات قوية في مجالات الرصد والتشخيص والتدخل السريع. تميزت استراتيجية كوريا الجنوبية بالشفافية في نقل المعلومات والتواصل الفعال مع المواطنين، بالإضافة إلى التركيز على التعليم والتوعية العامة للسكان.

3. تجربة دولة ألمانيا:

من الجوانب الاقتصادية، يمكننا النظر إلى تجربة ألمانيا في التعامل مع أزمة اللاحقين في عام (2015)م. استطاعت ألمانيا استيعاب عدد كبير من اللاحقين بنجاح، وذلك بفضل التعاون بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. تم توفير الدعم اللازم للمهاجرين في مجالات اللغة والتعليم والتأهيل المهني، وتم تشجيع الاستثمار في قدراتهم ومساهماتهم في التنمية الاقتصادية.

4. تجربة دولة نيوزيلندا:

من التجارب العالمية الحديثة الناجحة في التعامل مع الأزمات؛ قُدمت دروساً قيمة وملهمة للدول والمنظمات حول العالم. من بين هذه التجارب، نجد تجربة نيوزيلندا في التعامل مع جائحة COVID-19. تميزت نيوزيلندا بالتصدي الفعال للوباء من خلال اتخاذ إجراءات صارمة مبكراً، مثل الحجر الصحي الشامل

وإغلاق الحدود. تم تسجيل نجاح كبير في احتواء انتشار الفيروس وحماية السكان، وذلك بفضل قيادة حكومية حازمة وتواصل فعال مع الجمهور.

5. تجربة دولة تايوان:

علاوة على ذلك، يمكن أن نستلهم الكثير من تجربة تايوان في التعامل مع الأزمة الصحية. استطاعت تايوان، رغم كونها جزيرة صغيرة وقريبة من الصين، تحقيق نجاح كبير في احتواء انتشار فيروس كورونا المستجد. استند نجاح تايوان إلى توفير رصد مبكر وتشخيص سريع وتعقب للمخالطين وتطبيق إجراءات الحجر الصحي الصارمة. بالإضافة إلى ذلك، نجحت تايوان في الاستفادة من التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في تتبع ومراقبة حركة الأشخاص وتنفيذ إجراءات الحجر الصحي.

6. تجربة دولة الدنمارك:

تجربة الدنمارك في التعامل مع أزمة اللاجئين أيضاً تستحق الاهتمام. نجحت الدنمارك في استيعاب وتكييف نظامها الاقتصادي والاجتماعي لاستقبال عدد كبير من اللاجئين. بفضل تعاون الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، تم توفير الدعم اللازم للمهاجرين للاندماج.

7. تجربة دولة أستراليا:

تعتبر تجربة أستراليا في التعامل مع الأزمات الطبيعية والكوارث الطبيعية أيضاً ملهمة. تواجه أستراليا تحديات مستمرة مثل الحرائق الهائلة والفيضانات والجفاف. قدمت الحكومة الأسترالية استراتيجيات شاملة للتعامل مع هذه الأزمات، بما في ذلك تعزيز الوعي العام والاستعداد المبكر والتنسيق بين الجهات المعنية. تم تطبيق نماذج متقدمة للإدارة البيئية والمشاركة الفعالة للمجتمع المحلي في الحماية من الكوارث.

8. تجربة دولة تركيا:

تجربة تركيا في التعامل مع جائحة كورونا:

تركيا تعد واحدة من الدول التي تواجه تحديات جائحة COVID-19، وقد اتخذت إجراءات متعددة للتصدي للفيروس والتعامل مع تداعياته. وسأركز هنا على دولة تركيا كوني أعيش فيها منذ سنوات وعايشت أزمة جائحة كورونا بنفسني وتأثرت بها؛ هنا بعض المعلومات حول تجربة تركيا في التعامل مع جائحة كورونا:

- إجراءات الإغلاق والتباعد الاجتماعي: في البداية، قامت تركيا بتطبيق إجراءات الإغلاق والتباعد الاجتماعي للحد من انتشار الفيروس. تم تعليق الرحلات الدولية وتقييد حركة السفر بين المدن، وتم إغلاق المدارس والجامعات والمحال التجارية غير الضرورية.

- توسيع القدرات الصحية: قامت تركيا بتوسيع البنية التحتية الصحية وزيادة عدد الأسرة المتاحة في المستشفيات ووحدات العناية المركزة. تم تأمين المزيد من المعدات الطبية والاختبارات والأدوية للتأكد من توفرها للمصابين بالفيروس.

- تعزيز التوعية والتواصل: قامت الحكومة التركية بتنفيذ حملات توعوية شاملة لزيادة الوعي بين السكان وتوضيح الإجراءات الاحترازية وأهمية الامتثال للتوجيهات الصحية. تم تعزيز التواصل مع الجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي والمواقع الرسمية.

- توفير الدعم الاقتصادي: قدمت الحكومة التركية حزمة من الإجراءات الاقتصادية لتقديم الدعم للشركات والأفراد المتضررين من تداعيات الجائحة. تم تأمين المساعدات المالية والقروض والإعفاءات الضريبية لتخفيف الضغط الاقتصادي.

- تطعيم السكان: واجهت تركيا تحديات في تطعيم السكان ضد فيروس كورونا. قدمت الحكومة التركية حملة واسعة لتوفير اللقاحات وتطعيم السكان بشكل مجاني وفقاً لخطة تطعيم محددة. تم تخصيص مراكز تطعيم مختلفة في جميع أنحاء البلاد لتسهيل عملية التطعيم. تركيا بدأت بتطعيم الفئات العمرية الأكثر عرضة للمخاطر والعاملين في القطاعات الحيوية مثل الرعاية الصحية والأمن والتعليم. وباستمرار توافر المزيد من اللقاحات، تم توسيع نطاق التطعيم ليشمل المزيد من الفئات العمرية والمجموعات السكانية. وهدفت الحكومة التركية إلى تحقيق تغطية واسعة للتطعيم في أقرب وقت ممكن للحد من انتشار الفيروس وتعزيز الحصانة الجماعية. عملت الحكومة أيضاً على توفير المعلومات والتوعية حول اللقاحات وفعاليتها وأهمية التطعيم لحث الناس على الالتزام بالتطعيم. ومع ذلك، فإن التحديات الرئيسية تمثلت في توفير كميات كافية من اللقاحات وتنظيم عملية التطعيم بشكل فعال لتلبية الطلب المتزايد. جرى تنظيم حملات إعلامية لتشجيع الناس على التسجيل لتلقي اللقاح والمشاركة في عملية التطعيم. عملت تركيا جاهدة لتحقيق تقدم كبير في عملية التطعيم وتوفير الحماية للمجتمع. استمرت الحكومة في متابعة المستجدات والتحسينات في استراتيجية التطعيم وتعزيز التعاون مع المنظمات الدولية لضمان توفر اللقاحات اللازمة وتعزيز التوزيع العادل للقاحات في الدول المحتاجة. شاركت تركيا في مبادرة COVAX، التي تهدف إلى توفير اللقاحات للدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط.

علاوة على ذلك، عملت تركيا على تعزيز البحوث والتطوير المحلي للقاحات والعلاجات المحتملة لفيروس كورونا. استثمرت الحكومة في تعزيز القدرات البحثية وتوفير الدعم المالي والتقني للمشاريع البحثية ذات الصلة. هدف هذا الجهد إلى تطوير حلول محلية وتقليل اعتماد تركيا على اللقاحات المستوردة.

على الرغم من التحديات التي واجهتها تركيا في التعامل مع جائحة كورونا، فإن الحكومة والمؤسسات الصحية بذلت قصارى جهدها لحماية السكان وضمان توفير الرعاية الصحية اللازمة. وواصلت الجهود لزيادة عدد الأشخاص المطعمين وتوسيع نطاق التطعيم وتعزيز التوعية بين الجمهور.

تجربة تركيا في التعامل مع زلزال فبراير 2023م:

ضرب زلزالان بلغت قوتهما (7.7) درجة و(7.6) درجة محافظات تركيا الجنوبية وسوريا المجاورة، مما أسفر عن مقتل أكثر من (70,000) شخصاً في تركيا وسوريا وإصابة عشرات الآلاف، وتدمير آلاف المباني في (11) ولاية تركيا وعدد من المدن السورية.

تركيا تعاملت بنجاح مع زلزال فبراير (2023)م من خلال تجربتها الناجحة في هذا المجال. قدمت الحكومة خطوات مهمة لتوفير المساعدة العاجلة لضحايا الزلزال، وإدارة عمليات الإنقاذ في المناطق المتضررة، ودعم عملية التعافي للمجتمع؛ أهمها:

- استجابة سريعة: تحركت تركيا بسرعة بعد الزلزال. تم توجيه فرق الإنقاذ ووحدات إدارة الكوارث إلى المناطق المتضررة. قدمت هذه الفرق جهوداً فعالة لإنقاذ الأرواح وتقديم المساعدة العاجلة للمتضررين.
- خدمات الرعاية الصحية: قامت الحكومة بتفعيل فرق الرعاية الصحية لتلبية احتياجات المصابين. تم إنشاء وحدات الرعاية الصحية المتنقلة والمراكز الصحية المؤقتة لتقديم رعاية سريعة وفعالة.
- الإيواء والمسكن المؤقتة: قدمت الحكومة مساكن مؤقتة وإمكانيات إيواء للأشخاص الذين فقدوا منازلهم. تم تأسيس خيام وحاويات ووحدات إيواء مؤقتة لتوفير إقامة مؤقتة للمتضررين.
- إصلاح البنية التحتية: تسارعت عمليات إصلاح وإعادة بناء البنية التحتية التي تضررت. تم التركيز بشكل أولوي على إصلاح الطرق والجسور وخطوط الكهرباء ومصادر المياه لاستعادة الحياة الطبيعية للمجتمع.
- الدعم النفسي والاجتماعي: قدمت الحكومة خدمات الدعم النفسي والاجتماعي لضحايا الزلزال. تم مساعدة الناس في التعامل مع الصدمات النفسية والاحتياجات الاجتماعية عبر الاستشارات والعلاج ومجموعات الدعم.

وسنعرض أهم الإجراءات التي قامت بها السلطات التركية خلال الأيام الثلاثة الأولى من الكارثة:

في اليوم الأول: كلفت إدارة الكوارث والطوارئ التركية "أفاد" ما يقارب (9700) فرداً للبحث والإنقاذ، بالإضافة إلى (216) سيارة إنقاذ، بالإضافة إلى تخصيص (360) مليون ليرة تركية، وتوفير الطعام ومستلزمات الإيواء الرئيسية.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

وشارك الجيش التركي في عمليات الإنقاذ منذ اللحظات الأولى، وأقام جسر جوي عسكري لتقديم المساعدات للمتضررين، وكذلك تم استخدام السفن الحربية في نقل المصابين من ولاية أنطاكيا إلى مرسين.

وفي اليوم الأول تم وصول (73) فريقاً من (60) دولة حول العالم لتقديم مساعدات البحث والإنقاذ.

كما وصل عدد من رؤساء الحكومة التركية إلى مدينة كهرمان مرعش مركز الزلازل، وتم تعطيل المدارس في جميع أنحاء البلاد لمدة أسبوع.

في اليوم الثاني: طلبت السلطات التركية من الشعب التطوع في عمليات البحث والإنقاذ، وانضم أكثر من (51) ألف متطوع إلى فرق آفاد، وقامت شركة الخطوط التركية بتخفيض سعر تذاكر الطيران إلى (100) ليرة تركية فقط، أي ما يعادل (\$5.5) دولار للمتطوعين.

تم إقامة مستشفيات ميدانية في أماكن الزلازل لتقديم العلاج والرعاية الصحية للمصابين، وتم البدء في نقل المصابين إلى العاصمة أنقرة وإسطنبول.

قامت وزارة البيئة والتخطيط العمراني والتغير المناخي بإعادة فتح الطرق المتضررة لتسهيل عمل فرق الإنقاذ ووصول المساعدات.

خصص الرئيس التركي طيب رجب أردوغان مبلغ (100) مليار ليرة تركية، أي ما يعادل (5.26) مليار دولار في المقام الأول تحت تصرف مؤسسات الدولة للمساعدات الطارئة وأنشطة الدعم.

وزارة الصحة التركية أرسلت (1000) سيارة إسعاف و(241) فريق إنقاذ طبي وطني وطائرتي إسعاف و(5) آلاف عامل في مجال الصحة إلى المناطق المتضررة من الزلازل.

تم إعلان حالة الطوارئ في المناطق المنكوبة لمدة (3) شهور لتسهيل عمل فرق الإنقاذ، وأرسلت وزارة الداخلية أكثر من (18) ألف عنصر أمن وأكثر من (10) آلاف شرطي إلى المناطق المتضررة من الزلازل.

في اليوم الثالث: تم الانتهاء من أعمال الإنقاذ في أكثر من ولاية، وتم فتح جميع الطرق أمام وصول الدعم اللوجستي لمنطقة الزلازل، وقام الجيش التركي بفتح جميع المقار والثكنات العسكرية الواقعة في مناطق الزلازل لإيواء المنكوبين.

فتحت وزارة الشباب والرياضة الصالات الرياضية والمسكن الشبابية والمباني التابعة للوزارة لخدمة الناجين من الزلازل.

وفي نفس اليوم تعهد الرئيس التركي بإعادة كافة المباني المدمرة، والبالغ عددها أكثر من (6400) مبنى خلال عام واحد، وقامت الرئاسة بالتعاقد مع الفنادق في ولايات أنطاليا ومرسين وألانيا لنقل المتضررين إليها.

قامت شركة الخطوط الجوية التركية بإجلاء أكثر من (50) ألف شخص من المناطق التي تضررت بالزلازل.

9. تجربة دولة قطر:

حققت تجربة دولة قطر في التعامل مع جائحة كورونا نجاحاً ملحوظاً في مواجهة التحديات الصحية والاقتصادية التي نشأت نتيجة الفيروس. هنا بعض المعلومات حول تجربة قطر في التعامل مع جائحة كورونا:

- الاستجابة السريعة: قامت الحكومة القطرية باتخاذ إجراءات صارمة وسريعة للسيطرة على انتشار الفيروس. تم إغلاق المدارس والمؤسسات التعليمية وتعليق الرحلات الجوية وفرض حظر التجوال. تم تطبيق إجراءات الحجر الصحي الشامل في البداية، وبعد ذلك تم التحول إلى استراتيجية التقييد المرنة التي تتيح استئناف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية بشكل تدريجي ومنظم.
- الاستثمار في البنية التحتية الصحية: قامت قطر بتعزيز البنية التحتية الصحية لمعالجة تداعيات الجائحة. تم توسيع سعة المستشفيات وزيادة عدد الأسرة في وحدات العناية المركزة. تم توفير المعدات الطبية اللازمة وتعزيز القدرات التشخيصية والتحليلية.
- التوعية والتعليم: قامت الحكومة بحملات توعوية شاملة لرفع الوعي بشأن الفيروس وأهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية. تم توزيع المواد التوعوية وتوفير المعلومات الصحية الدقيقة للمواطنين والمقيمين.
- التطعيم: قدمت قطر حملة تطعيم واسعة النطاق ضد فيروس كورونا، والتي تستهدف جميع الفئات العمرية. تم توفير اللقاحات بشكل مجاني ومتاح لجميع المواطنين والمقيمين الذين يستوفون الشروط واجهت قطر تحديات في تطعيم السكان ضد فيروس كورونا. لكنها عملت بنشاط على توفير اللقاحات وتنفيذ حملة تطعيم شاملة. تم تحديد خطة تطعيم تستهدف تغطية أكبر قدر ممكن من السكان وتوفير الحماية الصحية اللازمة. تم إنشاء مراكز التطعيم في جميع أنحاء البلاد وتوفير التوجيهات اللازمة للجمهور حول تسجيل وتحديد مواعيد التطعيم.
- أولت قطر أهمية كبيرة للشفافية ونشر المعلومات الصحية الدقيقة. قامت الحكومة بتوفير التحديثات الدورية حول تقدم عملية التطعيم والإحصائيات المتعلقة باللقاحات. عززت حملات التوعية المستمرة أهمية التطعيم والمزايا الصحية والاجتماعية التي يوفرها.
- من خلال التعاون مع المنظمات الدولية والتعاون الدولي، سعت قطر إلى توفير اللقاحات للدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط. للعب قطر دوراً فعالاً في مبادرة COVAX والتي سعت إلى تعزيز التوزيع العادل والعادل للقاحات في جميع أنحاء العالم.

10. تجربة دولة اليابان:

تميزت اليابان بمستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة في إدارة الأزمات الصناعية. تم تكوين لجان ولجان تحقيق مستقلة لتقييم الأسباب والتدابير المتخذة وضمان أن يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث أزمات مماثلة في المستقبل.

اليابان تاريخياً قد تعرضت لعدة أزمات صناعية تشمل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والتسونامي، وأزمات اقتصادية مثل انهيار فقاعة الأصول في التسعينات. هناك عدة عوامل واستراتيجيات ساهمت في قدرة اليابان على إدارة هذه الأزمات:

- التعاون والتنسيق: تميزت اليابان بثقافة التعاون والتنسيق بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في مواجهة الأزمات. تم إنشاء هيئات وجهود مشتركة للتعامل مع الأزمات وتقديم الدعم والمساعدة للمتضررين.

- الاستعداد والتخطيط: تمتلك اليابان خططاً محددة للتعامل مع الكوارث والأزمات. تم تطوير نظام شامل للإنذار المبكر والاستجابة السريعة، وتوجيه الجهود لإنقاذ الأرواح وتقديم الدعم اللازم للمتضررين وإعادة بناء البنية التحتية.

- الابتكار التكنولوجي: استخدمت اليابان التكنولوجيا والابتكار في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات. تم تطوير أنظمة متقدمة للكشف المبكر عن الزلازل والتسونامي، وتطبيقات الهاتف المحمول لتحذير المواطنين وتوجيههم خلال الكوارث.

- الدعم المالي والاقتصادي: قدمت الحكومة اليابانية دعماً مالياً واقتصادياً للشركات المتضررة وللمجتمع في حالات الأزمات الصناعية. تم توفير القروض والتمويل والإعفاءات الضريبية لتخفيف الأعباء المالية وتسهيل إعادة الاستقرار الاقتصادي.

- التواصل الفعال: تم تكثيف جهود التواصل الفعال مع الجمهور والمستثمرين والشركات المتأثرة خلال فترات الأزمات. تم تقديم المعلومات بشكل واضح وموثوق، وتوفير قنوات للاستفسارات والتواصل المستمر مع الأطراف المعنية.

- الاستفادة من الخبرات السابقة: تعتبر اليابان من الدول التي تعاملت مع عدة أزمات صناعية في الماضي، وقد استفادت من الخبرات المكتسبة خلال تلك الأزمات. تم تحليل الأخطاء والتحسين المستمر للإجراءات والسياسات لتحسين الاستعداد والتجاوب في المستقبل.

من الجدير بالذكر أن هذه التجارب العالمية الناجحة تتشابه في بعض النقاط المشتركة، مثل:

- القيادة القوية والحكيمة، حيث تلعب القيادة الفعالة دوراً حاسماً في توجيه الجهود واتخاذ القرارات الصائبة خلال الأزمات.

- التخطيط الجيد والاستعداد، حيث يتطلب التعامل الفعال مع الأزمات وجود خطط محكمة وتجهيزات مناسبة للتعامل مع سيناريوهات الأزمة.
- التعاون والتنسيق بين القطاعات المختلفة، حيث يتطلب التعامل الناجح مع الأزمات توحيد الجهود والتنسيق بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة للمجتمع المدني والمواطنين.
- الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار، حيث يمكن استخدام التكنولوجيا في تعزيز القدرات وتحسين الاستجابة السريعة في مواجهة الأزمات.
- الشفافية والتواصل الفعال، حيث يجب على السلطات أن تكون شفافة في نقل المعلومات وتوفير التوجيهات والإرشادات الواضحة للجمهور، وذلك لبناء الثقة والتعاون المشترك.

باختصار، يمكن استخلاص عدة دروس من التجارب العالمية الناجحة في التعامل مع الأزمات. يتعلق الأمر بضرورة وجود قيادة قوية وحكيمة، ووجود خطط محكمة واستعداد جيد، بالإضافة إلى التعاون والتنسيق بين القطاعات المختلفة والاعتماد على التكنولوجيا والابتكار، مع التركيز على الشفافية والتواصل الفعال. باستخدام هذه الدروس والأفكار، يمكن للدول والمجتمعات تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات المستقبلية وتحقيق النجاح فيها. يجب أن تكون التجارب العالمية الناجحة مصدر إلهام وتحفيز لتطوير استراتيجيات محلية فعالة للتعامل مع الأزمات وتعزيز المرونة والاستجابة السريعة.

في النهاية، يتعين علينا أن ندرك أن التعامل مع الأزمات يتطلب جهوداً مشتركة وتعاوناً دولياً، حيث يجب على الدول أن تتعلم من بعضها البعض وتشارك الخبرات والمعرفة في مجال التعامل مع الأزمات. ينبغي أن تكون هناك منصات وآليات لتبادل المعلومات وتعزيز التعاون الدولي في هذا الصدد. بالإضافة إلى ذلك، يتعين علينا أن نركز على تطوير القدرات المحلية للتعامل مع الأزمات من خلال التدريب والتحضير وتعزيز البنية التحتية المناسبة.

يمكن القول إنه وفي ظل التحديات المستمرة التي تواجهها البلدان حول العالم، فإن دراسة التجارب العالمية الناجحة في التعامل مع الأزمات تلعب دوراً حيوياً في تحقيق التقدم والتطور. عن طريق استخلاص الدروس والممارسات الناجحة من هذه التجارب، يمكن للبلدان تحسين قدراتها واستعدادها لمواجهة التحديات القادمة. تحقيق النجاح في التعامل مع الأزمات يعتمد على القيادة القوية والتخطيط الجيد والتعاون المشترك والابتكار، ويعد هذا التعلم المستمر من التجارب العالمية الناجحة خطوة مهمة في هذا الاتجاه.

لذا، ينبغي على البلدان أن تستفيد من هذه التجارب وتضع استراتيجياتها الخاصة الملائمة للتعامل مع الأزمات وتحقيق الاستدامة والنمو في ظل التحديات القادمة. من خلال التعاون والتعلم المشترك، يمكننا تعزيز قدرتنا على حماية المجتمعات وتحقيق التنمية المستدامة في ظل الأزمات.

لا يوجد نهج واحد يناسب جميع الأزمات، ويجب أن نكون مرنين وقادرين على التكيف مع تحديات متنوعة. على الرغم من ذلك، فإن دراسة التجارب العالمية الناجحة تمنحنا فهماً أعمق للممارسات والأدوات التي يمكن تكييفها وتبنيها في سياقاتنا المحلية.

لذا، ينبغي علينا استكشاف التجارب العالمية الناجحة في التعامل مع الأزمات وتحليلها بعناية. يمكننا دراسة المبادئ العامة التي تم تبنيها وتطبيقها في هذه التجارب، مثل قوة القيادة والتخطيط الجيد والتعاون بين القطاعات والتكنولوجيا المبتكرة. يمكننا أيضاً استخلاص الدروس المستفادة والتحفيز للابتكار وتحسين الاستعداد والاستجابة للأزمات.

عند دراسة هذه التجارب، ينبغي أن نركز على العوامل المؤثرة في نجاحها، مثل التواصل الفعال والشفافية والتعلم المستمر. يجب أيضاً على الدول والمنظمات العمل معاً لتبادل المعرفة وتطوير القدرات والموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات.

يعد توثيق ودراسة التجارب العالمية الناجحة في التعامل مع الأزمات أمراً حيوياً لتطوير استراتيجيات محلية قوية وفعالة. يمكن لهذه الدروس والأفكار المستمدة من التجارب الناجحة أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز قدرتنا على التكيف والتحسين المستمر.

تظهر هذه التجارب العالمية الناجحة أن التعامل مع الأزمات يتطلب رؤية شاملة وقيادة قوية وتخطيط دقيق وتنسيق فعال. يجب على الدول والمنظمات أن تكون مستعدة وملتزمة بتعزيز القدرات والموارد والتكنولوجيا المناسبة للتعامل مع الأزمات. علاوة على ذلك، يجب أن يتم تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات والمعرفة لتعزيز القدرة العالمية على التصدي للأزمات.

خامساً: تجربتي الشخصية:

أعود بكم إلى قصتي مع إدارة الجودة الشاملة؛ فأثناء دراستي تخصص نظم المعلومات الإدارية بجامعة فلسطين بغزة وفقني الله بأول وظيفة في حياتي المهنية، وكانت عبارة عن وظيفة إدارية بإحدى المدارس الحكومية الفلسطينية للمرحلة الثانوية. وبعدها انتقلت إلى العمل بوظيفة إدارية مؤقتة في كلية العودة الجامعية بغزة.

وبعد حصولي على درجة البكالوريوس؛ تقدمت لوظيفة "إداري مناهج" في إحدى الكليات الجامعية بغزة عام (2013م). وأثناء عملي في هذه الكلية قرر مجلس الإدارة إنشاء وحدة جديدة؛ هي "وحدة الجودة والتطوير"، وتم تكليف أحد العاملين في هذه الوحدة، ولكنه لم يوفق في إدارتها، ومن ثم تم تكليف عامل آخر، ولكنه لم يوفق أيضاً.

تفاجئت مع بداية صباح أحد أيام العمل بأن مجلس الإدارة يعرض عليّ تكليفاً بإدارة الوحدة الجديدة. ترددت كثيراً في قبول العرض، فأنا لم أسمع عن الجودة من قبل، فاستشرت مديري في قسم المناهج، حيث أنني أثق به جداً، ويسعني هنا أن أذكر فضله في تطوير بعض المهارات المهنية لديّ. فنصحتني بأن أقبل بهذا العرض، حيث قال لي بأنه لا يستطيع التخلي عن عملي معه، وأنه سيعاني في تدريب موظف جديد بدلاً عني في وظيفة "إداري مناهج"، رغم ذلك أصرّ عليّ بالقبول. ومع هذه الاستشارة وبعد الاستشارة قررت القبول. وما إن أبلغت مجلس الإدارة بقبولي العرض؛ تمّ تكليفي مباشرة بوضع خطة للوحدة. فقلت في نفسي يا إلهي ماذا أفعل؟ فالمصطلح جديد عليّ؟! ولكن لا مجال لليأس والتراجع.

بعد انتهاء عمل ذلك اليوم؛ لم أعد إلى منزلي كالعادة، بل ذهبت إلى مكتبة الجامعة الإسلامية بغزة، حيث أنني كُنت طالباً جديداً في كلية الدراسات العليا بتخصص ماجستير "إدارة الموارد البشرية". بحثت بين رفوف المكتبة عن أي كتاب يتحدث عن هذا المصطلح الجديد -بالنسبة لي-، فاستعرت من المكتبة (10) كتب مختصة في هذا المجال. فسهرت الليالي الطوال في قراءة هذه الكتب، ليوفقي الله في قراءتها بزمن قياسي.

في الوقت ذاته مكثت على مواقع الإنترنت واليوتيوب باحثاً عن دورات ومحاضرات تتحدث عن هذا المجال، ليوفقي الله بأن التحق بدورة في "إدارة الجودة الشاملة" عبر منصة رواق التعليمية.

بعد فترة قصيرة؛ وفقني الله عزوجل بأن أحدث تغييراً واضحاً في أداء وأنظمة الكلية. فزاد حبي كثيراً لتخصص الجودة، فقررت أن تكون رسالتي في الماجستير عن إدارة الجودة الشاملة. وفقني الله أن أكتب وأناقش رسالة بعنوان: "أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين بالكليات الجامعية بقطاع غزة".

أثناء إدارتي لوحدة الجودة، قدّم رئيس قسم الموارد البشرية استقالته من الكلية؛ ليكلفني مجلس الإدارة بإدارة قسم الموارد البشرية بجانب إدارتي لوحدة الجودة. كان ذلك تكليفاً لا يُقبل الاعتذار عنه.

ما هي إلا أشهر قليلة؛ ليكلفني مجلس الإدارة لوضع خطة استراتيجية للكلية للأعوام (2014-2019)م. لأعود مجدداً لمكتبة الجامعة الإسلامية بغزة وأنهل من كتبها عن التخطيط الاستراتيجي. وهنا لا يسعني إلا أن أقدم شكري وامتناني إلى نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشؤون الإدارية أ. د. ماجد الفرا "رحمه الله"؛ والذي لم يبخل عليّ في أي معلومة ونصح وإرشاد.

استطعت بحول الله أن أقدم الخطة الاستراتيجية لمجلس الإدارة، وبعد اعتمادها من المجلس، طُلب مني أن أعرضها على جميع العاملين البالغ عددهم (84) عاملاً.

أتذكر هنا، وبعد انتهائي من عرض خطتي بوقوف أحد أعضاء مجلس الإدارة قائلاً معلقاً: "لقد أطلعت على خطط استراتيجية لوزارات عربية، واشهد الله أن خطتك تفوق خططهم". فقلت في نفسي ما هذا إلا بتوفيق من الله، هذه الكلمات البسيطة قالها العضو وانسحب من القاعة، ولكنها بقيت وستبقى محرراً لتعلم المزيد.

كان تقديمي وعرضي لهذه الخطة في شهر أكتوبر من عام (2016)م، وفي الشهر نفسه اتخذت قراري الصعب في مغادرة بلدي فلسطين لمرافقة زوجتي برحلتها التعليمية في الجمهورية التركية.

وافق مجلس الإدارة على منحي إجازة خارجية بدون راتب لمدة عام كامل؛ ولكن بعد شهرين من وصولي إلى تركيا، جاءتني برقية من رئيس مجلس الإدارة؛ فحوهاها: "كنا قد منحناك إجازة بدون راتب لمدة عام، ونحن نقدر جهودك في العمل معنا، ولكن لا يمكن أن نترك الكلية بدون رئيس لأهم قسمين فيها، فأنت مخير في إحدى الأمرين؛ الأول: أن تعطينا وعداً بالالتزام بالعودة إلى المؤسسة بعد انقضاء العام، وسيتم تغيير نوع إجازتك من بدون راتب إلى إجازة إيفاد براتب، أو أن تقدم استقالتك".

فما كان مني إلا أن أكون صادقاً وفعالاً مع مؤسسة أحببتها وأحببتي؛ فقدمت استقالتي، لأنه من المستحيل ترك عائلتي في الغربية.

وهنا بدأ فصل جديد في حياتي، فصل من المعاناة مع الغربية، فالغربة صعبة، ولم تكن كما كنت أتوقع، وبدأت في البحث عن عمل جديد. وكان فضل الله عليّ كبيراً بأن وفقني للعمل في إحدى المؤسسات الخيرية التي تهتم بعلاج المرضى الفلسطينيين في تركيا.

بدأت العمل بوظيفة بسيطة في مبنى مخصص لإقامة المرضى، لم تؤثر عليّ هذه الوظيفة سلباً؛ كوني كنت مسؤولاً قبل شهر عن (84) موظفاً، فأنا الآن موظفاً عادياً. أثناء عملي بهذه الوظيفة قدمت مقترحاً لتطوير المؤسسة إلى مديرتها. ليعجب المدير بهذا المقترح ليتم ترقيتي إلى وظيفة "إداري المؤسسة"، لأرتقي بعدها في السلم الوظيفي من "إداري" إلى "رئيس وحدة الدعم الفني واللوجستي" إلى "رئيس قسم الشؤون الإدارية" إلى "عضو الإدارة التنفيذية" قبل تقديم استقالتي منها عام (2021)م.

أثناء عملي كعضو الإدارة التنفيذية في المؤسسة، ومع بداية ظهور جائحة كورونا؛ قدّم مدير المؤسسة استقالته منها، وتمّ تكليفي بتسييرها من قبل مجلس الإدارة لمدة (6) شهور.

لم تكن هذه الشهور الست سهلة أبداً، فلقد أعلنت الحكومة التركية حظر للتجوال في عموم الجمهورية التركية ضمن إجراءاتها لمواجهة الجائحة، كما أن العمل مع المرضى ليس سهلاً أبداً، فالمرضى لهم

احتياجاتهم الخاصة، ومهما نقدم لهم من خدمة إلا أننا لم نجد رضياً منهم أبداً، خاصة بأن المؤسسة تقدم خدماتها بالمجان.

قمنا بعقد خلية أزمة مكونة من أعضاء الإدارة التنفيذية للمؤسسة، واتخذنا قراراً بالانتقال إلى العمل عن بُعد، ولكن واجهتنا مشكلة كبيرة في ذلك، حيث إننا لم نستطيع تطبيق هذا النوع من العمل على القسم الطبي في المؤسسة، فالمؤسسة هي طبية وعملائها كلهم مرضى، ويحتاجون إلى معاینات وزيارات وإجراءات تمريضية، في الوقت نفسه كانت تواجهنا مشكلة في الحركة والتنقل والوصول إلى المرضى ونقلهم إلى المستشفيات في ظل حظر التجول الذي فرضته الحكومة التركية، خاصة وأن المرضى موزعون على أكثر من ولاية تركية.

تجاوزنا هذه المشكلة بحول الله بعد أخذ استثناء من الحكومة التركية للعاملين في القسم الطبي من المؤسسة للتحرك وقت حظر التجول لتقديم الخدمات اللازمة للمرضى.

بعد ذلك واجهتنا المشكلة الأصعب وهي ظهور إصابات بالفيروس من المرضى، حيث أن المرضى كانوا جميعاً في مبنى واحد خاص بالمؤسسة، وعدد كبير منهم مناعته ضعيفة، والأدهى من ذلك ظهور إصابات بين الموظفين أنفسهم. لذلك تم إعداد خطة طوارئ شملت إجراءات العزل الصحي لكل مريض على حدة، وكذلك تخطيط الموارد البشرية العاملة في المؤسسة للتناسب مع خطة الطوارئ، وهكذا تم تجاوز الأزمة.

نعتذر من سيادتكم أخي القارئ الكريم على هذه الإطالة في سرد تجربتي؛ ولكن كان لا بد منها، خاصة وأني تطرقت في هذا الكتاب إلى تجربتي الشخصية في خدمة العملاء في ظل الأزمات والكوارث، لا سيما في جائحة أصابت العالم أجمع، والتي لا زال العالم يعاني منها حتى يومنا هذا.

سادساً: نصائح لمزودي خدمة العملاء:

يلعب مزودو خدمة العملاء دوراً حاسماً في تقديم تجربة إيجابية وبناء علاقة جيدة مع العملاء. إليك بعض النصائح لمزودي خدمة العملاء لتحسين أدائهم والتعامل الفعّال مع العملاء:

استمع جيداً: ابدأ دائماً بالاستماع لاحتياجات ومشاكل العملاء. استمع بتركيز وتفهم لما يقوله. قد يكون لديهم مشكلة معينة تحتاج إلى حل أو يحتاجون إلى مساعدة أو معلومات إضافية. اجعلهم يشعرون بأنهم مهتمون وأن صوتهم يُسمع.

كن ودياً ومهتماً: قد يواجه العملاء مشاكل أو تجارب سلبية، لذا يجب أن تكون ودياً ومهتماً بتوفير الدعم والمساعدة. استخدم لغة إيجابية وودية، وتعاطف معهم وتجاوب مع مشاعرهم. قد يرغب العملاء في التحدث مع شخص يفهم قلقهم ويقدم لهم الاهتمام اللازم.

وقر حلول فعالة: بعد استماعك لاحتياجات العملاء، قدم لهم حلولاً فعالة ومناسبة. قد تكون هناك سياسات وإجراءات محددة يجب عليك اتباعها، ولكن فيما يتعلق بالمشاكل الفردية، حاول أن تكون مبدعاً في البحث عن حلول تلي احتياجات العميل وتوفر له رضاءاً.

كن عاطفياً ومحترفاً: في حالات التعامل مع عملاء غاضبين أو مستاءين، حافظ على هدوئك وكن عاطفياً بشكل إيجابي. استمع بصبر وتجاوب بلطف مع مشاعرهم، ولا تأخذ الأمور بشكل شخصي. حاول تهدئة العميل وتقديم الحلول المناسبة لمشكلته.

كن خبيراً في المنتج أو الخدمة: اطلع بشكل كامل على منتجات أو خدمات الشركة التي تقدمها، واكتسب معرفة عميقة بها. ذلك يمكنك من توفير معلومات دقيقة ومساعدة العملاء في حل المشكلات أو تقديم الاقتراحات المناسبة. كون خبيراً يزيد من ثقة العملاء بك وبالشركة التي تمثلها.

كن سريعاً في الاستجابة: الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء مهمة جداً. حاول الرد على الاستفسارات والشكاوى والمشاكل في أقرب وقت ممكن. قد تحتاج إلى إقامة نظام فعال لإدارة التذاكر أو الاستجابة السريعة عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وسائل الاتصال الأخرى.

تعلم من التجارب: قد تواجه تحديات ومشاكل مختلفة أثناء تقديم خدمة العملاء. اعتبر كل تجربة كفرصة للتعلم والتحسين. قم بإجراء تقييم دوري لأدائك وتعلم من الأخطاء والنجاحات لتحسين خدمة العملاء بشكل مستمر.

احتفظ بالاتصال: بعد إنهاء التعامل مع العملاء، لا تنسى الاحتفاظ بالاتصال معهم. اتبع معهم لمعرفة ما إذا كانوا راضين عن الحل الذي تم تقديمه، وتقديم أي دعم إضافي إذا لزم الأمر. يمكنك أيضاً طلب ردود فعلهم واستبيانات الرضا لتحسين خدمة العملاء في المستقبل.

استمر في التدريب: اعتبر التدريب المستمر جزءاً أساسياً من تطويرك كمزود خدمة عملاء. حاول تحسين مهاراتك في التواصل، وفهم احتياجات العملاء، وحل المشكلات، والتعامل مع العملاء الصعبين. استفد من دورات التدريب المتاحة واطلب الملاحظات من الزملاء والمشرفين.

كن قادراً على التعاون: تعاون مع فريق العمل الآخرين لتوفير تجربة سلسة ومتكاملة للعملاء. حاول التنسيق مع الإدارات الأخرى مثل التسويق والمبيعات والتقنية لضمان تقديم خدمة شاملة ومتميزة.

كن مبتسماً إيجابياً: احرص على الابتسام والتعبير عن إيجابية في كل تفاعل مع العملاء. الابتسامة والتشجيع يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العميل وإيجاد جو من الثقة والارتياح.

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

استفد من التكنولوجيا: استخدم الأدوات والتقنيات المتاحة لتسهيل وتحسين عملية خدمة العملاء. قد تشمل ذلك نظم إدارة علاقات العملاء (CRM)، ومنصات الدعم عبر الإنترنت، والردود الحية، والتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

ختاماً: تتطلب خدمة العملاء المتميزة التفاني والتركيز والمرونة. باستخدام هذه النصائح، يمكنك تحسين تجربة العميل وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم. تذكر دائماً أن العملاء هم أعلى أولوياتك وركيزة نجاح أي عمل أو منظمة.

المراجع:

أحمد، عمرو (2023). أخلاقيات العمل، مفهوما، أهدافها، أهميتها، مصادرها، قواعدها (مقال)، بتاريخ 05.01.2023م.

حمود، خضير (2015). إدارة الجودة وخدمة العملاء. ط4، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان.

الداردكة، مأمون (2015). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.

شركة زونتل (2022). كيف تعمل مراكز الاتصال كول سنتر (مقال)، في 19.10.2022م.

صلاح، رازان (2021). مفهوم الأزمة الاقتصادية (مقال)، نشر بتاريخ 06.06.2021م.

عبد الحميد، راندا (2021). تعريف خدمة العملاء باختصار (مقال)، في 04.06.2021م.

فطيمة، بن عبد العزيز (2014). إدارة الأزمة في المؤسسات الصناعية -دراسة إدارة أزمة مؤسسة Toyota اليابانية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية، 2(10). جامعة البليدة، الجزائر.

الفيقي، إبراهيم (2010). فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم. ط1، دار بداية للنشر والتوزيع. القاهرة.

لكريبي، إدريس (2021). إدارة الأزمات العابرة للحدود -مداخل استراتيجية لتحويل المخاطر إلى فرص-. ط1. مركز تريندز للبحوث والاستشارات، أبوظبي.

المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني (2022). بائع الذهب والمجوهرات الحقة الرابعة -خدمة العملاء-. المملكة العربية السعودية.

موقع المرسل لجودة المحتوى ودقة المعلومة (2022). سبع مهارات يجب توافرها في موظف خدمة العملاء (مقال). في 02.08.2022م.

نوليدج سيتي للتدريب (2023). أخلاقيات خدمة العملاء -تعلم الفرق بين المعايير الأخلاقية والسياسات المنظمة- (دورة تدريبية). المملكة العربية السعودية.

Agergaard, J., & Michelsen, L. A. (2017). Coordination and integration in Denmark's crisis management system: The role of the Danish Emergency Management Agency. *Public Management Review*, 19(9), 1268-1286.

Akgün, A., Şener, S., & Delice, E. (2017). Crisis management practices in the tourism industry: A case study from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 48-55.

Akter, S., & Schild, J. (2017). Climate change adaptation and disaster risk reduction in Turkey: Institutional challenges and opportunities. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 21, 135-144.

Al-Ansari, N., & Abdulla, F. A. (2017). Qatar's experience in managing desertification and combating drought. *Journal of Arid Land*, 9(6), 842-854.

Al-Emadi, F. A. (2020). The role of crisis management in protecting critical infrastructure: The case of Qatar. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101567.

Al-Khalifa, M., & Khan, F. I. (2018). Lessons learned from major accidents in Qatar's oil and gas industry. *Process Safety and Environmental Protection*, 119, 46-61.

Al-Mannai, S., & Kumar, A. (2016). Climate change adaptation strategies for coastal cities: The case of Doha, Qatar. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 8(2), 199-218.

Al-Muftah, A., & El-Baghdadi, M. (2017). Analysis of the 2015 Qatar diplomatic crisis: Implications for regional security. *Mediterranean Quarterly*, 28(1), 69-88.

Altan, E. (2016). Managing refugees in Turkey: Lessons learned from the Syrian crisis. *Forced Migration Review*, 53, 77-79.

Andersen, J. E., & Bjerg, O. (2019). The Danish model for managing critical infrastructure disruptions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 33, 31-39.

Babin, B. J., & Harris, E. G. (2018). CB7 (with CourseMate and Career Transitions 2.0, 1 term (6 months) Printed Access Card) (New, Engaging Titles from 4LTR Press). Cengage Learning.

Baker, M. G., Wilson, N., & Anglemyer, A. (2020). Successful elimination of Covid-19 transmission in New Zealand. *New England Journal of Medicine*, 383(8), e56.

Cheng, C. Y., & Bartram, T. (2020). Responding to COVID-19: Lessons from Taiwan. *Australian Health Review*, 44(3), 337-338.

Christensen, R. K., & Lægreid, P. (2017). Managing crisis in a complex world: The case of Denmark. In *Public Administration in the 21st Century* (pp. 171-188). Edward Elgar Publishing.

Comfort, L. K. (2015). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 75(5), 678-688.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2019). *The handbook of crisis communication*. Wiley.

Crosby, P. (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. (1st).

Deloitte digital (2022). *Customer Service Excellence*.

Gounaris, S., Chatzipanagiotou, K., & Dedoulis, E. (2018). What makes for a great customer service experience? Comparing consumers' and providers' perspectives. *Journal of Services Marketing*, 32(2), 170-184.

Ha, S. E., & Lim, H. (2015). Crisis communication strategies of the South Korean government in the face of the Sewol ferry disaster: A case study. *Public Relations Review*, 41(3), 440-449.

Harvard University (1983). *The Program on Negotiation (PON)*, at 19.10.2022.

Hay, A., & Kenealy, T. (2014). The politics of disaster recovery: Lessons from New Zealand. *Australian Journal of Public Administration*, 73(4), 523-537.

Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.

İlik, M. (2019). Disaster management in Turkey: Institutional framework, policies and practices. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 28(3), 344-357.

Jang, J. Y., & Lim, S. (2020). South Korea's crisis management strategies in responding to the COVID-19 pandemic. *Asian Journal of Comparative Politics*, 5(4), 276-289.

- Juran, J. & Godfrey, A. (1999). *Juran's Quality Handbook*. (5th ed.) United States: McGraw-Hill.
- Kim, J. O., & Park, J. (2017). South Korea's response to the Middle East respiratory syndrome outbreak and lessons learned. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 8(6), 361-364.
- Koubek, N., & Trappmann, V. (2020). The role of government in crisis management: Lessons from Germany's response to the COVID-19 pandemic. *German Politics*, 29(4), 581-600.
- Kuo, T. H., & Wang, C. (2020). Fighting the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's experience. *Social Science & Medicine*, 270, 113687.
- Ladekarl, J. (2020). The Danish approach to crisis management: A case study of the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 24(11-12), 1505-1512.
- Lee, C. H., Huang, Y. T., & Kuo, Y. C. (2019). Crisis communication in the era of social media: A case study of the Taiwan 2016 earthquake. *Telematics and Informatics*, 39, 1-12.
- Lee, S. M. (2015). The MERS outbreak in South Korea: Public health emergency and crisis management. *Asian Journal of Peacebuilding*, 3(1), 93-112.
- Lin, C. Y. Y., & Chen, S. C. (2020). Early detection and control of COVID-19: Lessons from Taiwan. *Journal of the Formosan Medical Association*, 119(6), 1032-1034.
- Masato, M (2015). "Reconstruction and Economic Revival after the Great East Japan Earthquake: Restoration and the Prospects for Revitalizing Japan's Economy." *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 34(3), 83-102.
- McColl-Kennedy, J. R., & Schneider, U. (2017). The service-profit chain: A meta-analysis of the moderating role of culture. *Journal of Retailing*, 93(3), 450-467.
- McLennan, B., Whittaker, J., Handmer, J., Mercer, D., & Box, P. (2017). Crisis management and policy: Comparing Australia and New Zealand. *Australian Journal of Emergency Management*, 32(1), 47-53.
- Microsoft (2019). *State of global customer service report*.

Nairn, K., Higgins, N., & Keating, A. (2020). Crisis leadership in Australia: Responding to the Black Summer bushfires. *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 380-393.

Pang, N. (2015). Singapore's crisis management and national resilience: The case of the 2013 Little India riot. *Asian Security*, 11(1), 1-18.

Park, K. S., & Hwang, S. (2017). South Korea's crisis management system and the Sewol ferry disaster. *Asian Journal of Political Science*, 25(1), 46-64.

Rath, T. M., & Glover, D. (2018). The role of government in disaster recovery: Lessons from New Zealand's experience. *Natural Hazards Review*, 19(1), 04017014.

Reuter, M., & Zinnbauer, D. (2018). Managing crisis in a multicultural context: A comparative study of crisis communication in Germany and the UK. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 406-425.

Schneider, V., & Ziefle, M. (2015). Public perception and acceptance of crisis management strategies in Germany: A scenario-based online study. *International Journal of Human-Computer Studies*, 80, 1-14.

Seah, K. H. W. (2017). Crisis management in Singapore: Lessons from the haze crisis. *Journal of Risk Research*, 20(8), 1032-1045.

Shewhart, W. (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. (1th ed). United States of America: Dover Publication.

Smith, J. (2022). *Principles of Crisis Management: Strategies and Techniques for Companies to Survive in the Age of Change*. ABC Publishing, New York.

Trewin, M., & Trewin, N. (2020). Crisis leadership and public trust: Lessons from New Zealand's response to COVID-19. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2196.

Turhan, E., Göksel, A., & Kuru, A. (2019). Earthquake risk and disaster management in Turkey. In *Natural and Man-Made Hazards* (pp. 263-275). Springer.

Wright, K., Teh, R., & Ardagh, M. (2017). The Canterbury earthquakes: New Zealand's public health response. *New Zealand Medical Journal*, 130(1454), 8-18.

Yasuyuki, I., & Takasaki, K. (2016). "On the Fukushima Daiichi Nuclear Accident: Factors that Undermine the Crisis Management of the Japanese Government." *Journal of Disaster Research*, 11(6), 1124-1136.

Yoon, S. J., & Kim, H. J. (2018). Strategic crisis management in South Korea: A case study of the Sewol ferry disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 30, 96-103.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.

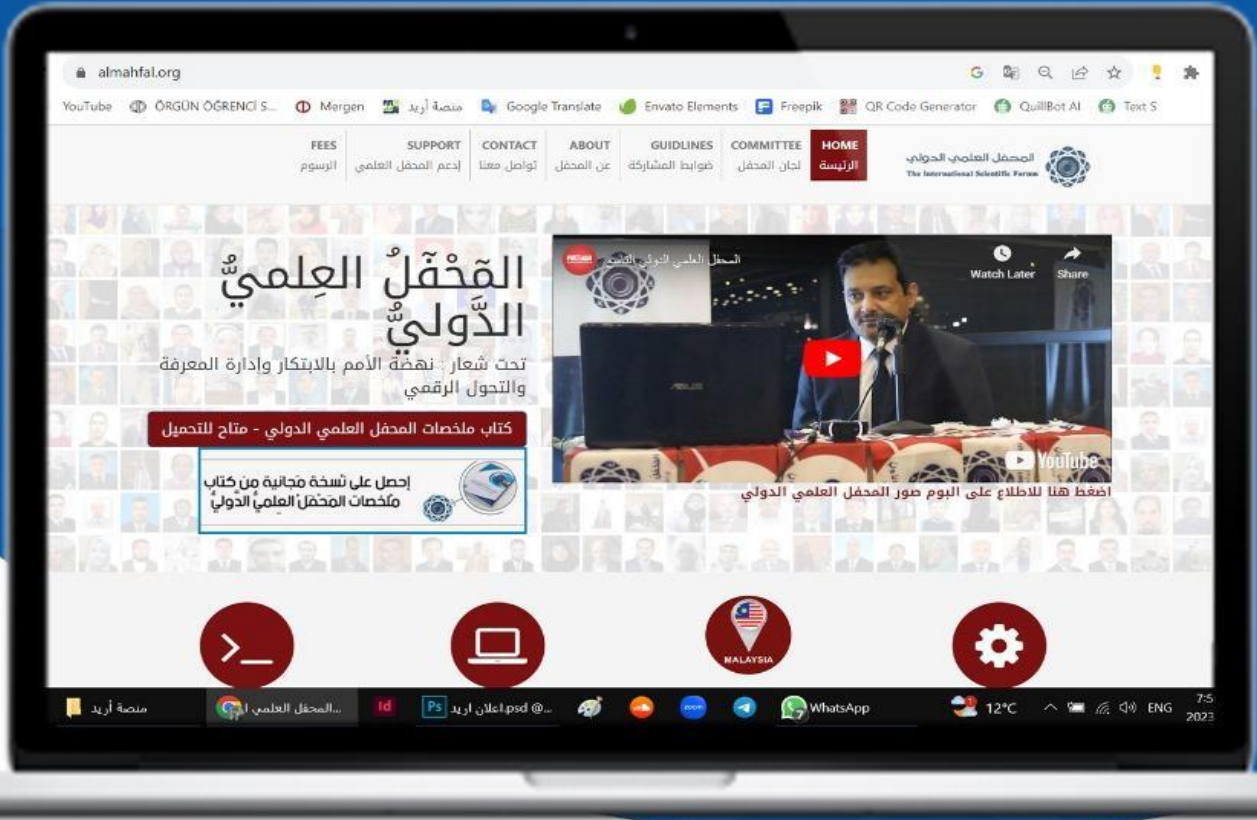
#	Name	Website
1	Forbes	https://www.forbes.com/
2	The Economist	https://www.economist.com/
3	Harvard Business Review	https://hbr.org/
4	HubSpot	https://blog.hubspot.com/
5	Salesforce	https://www.salesforce.com/
6	American Society for Quality (ASQ)	https://asq.org/
7	The Chartered Management Institute (CMI)	https://www.managers.org.uk/
8	U.S. Department of Defense	https://www.defense.gov/

الفهرس

5.....	مقدمة:
7.....	الفصل الأول: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة
44.....	الفصل الثاني: إدارة الجودة وخدمة العملاء
66.....	الفصل الثالث: خدمة العملاء في ظل الأزمات
91.....	المراجع:
97.....	الفهرس



المحفل العلمي الدولي



يُعد "المحفل العلمي الدولي" وعاءً علميًّا خاصًّا بأعضاء منصة أريد، يستوعب ما يمكنهم القيام به من أنشطة وفعاليات علمية، وثقافية، وفكرية، وتواصلية، تُحقِّق الفائدة للمنصة وأعضائها في ضوء ما أقره أعضاء اللجنة التحضيرية لهذا المحفل من قيم، ورسالة، ورؤية.

منصة أريد العلمية

ARID Scientific Platform



منصة أريد هي منظمة غير ربحية تتيح التسجيل المجاني لتحقيق أهداف علمية متعددة الأوجه. تم تأسيسها من قبل باحثين وخبراء مهتمين بتطوير البحث العلمي.

مقرات المنصة: بريطانيا - ماليزيا - العراق - تركيا (13467806) ARID SCIENTIFIC LTD
All rights reserved - Address: 128 City Road, London, EC1V 2NX

● WWW.ARID.MY للتسجيل مجاناً في المنصة



Arid



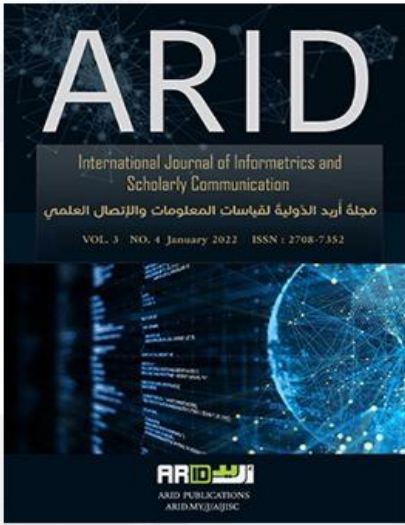
Arid

مجلات أريد الدولية

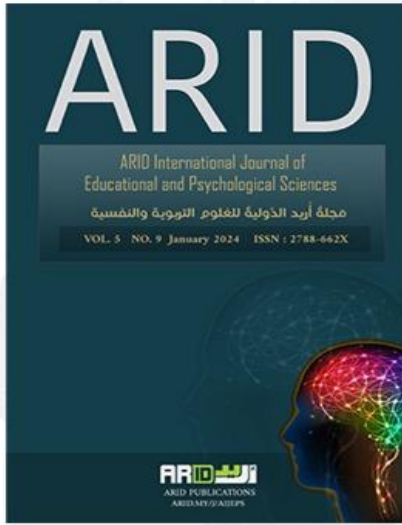
مجلات علمية تهدف الى الرقي بالمستوى العلمي
للناطقين باللغة العربية

WWW.ARID.MY

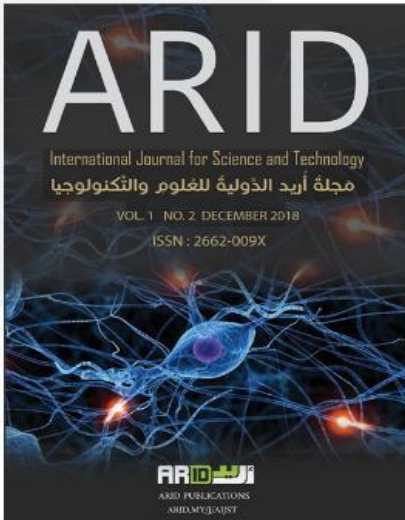
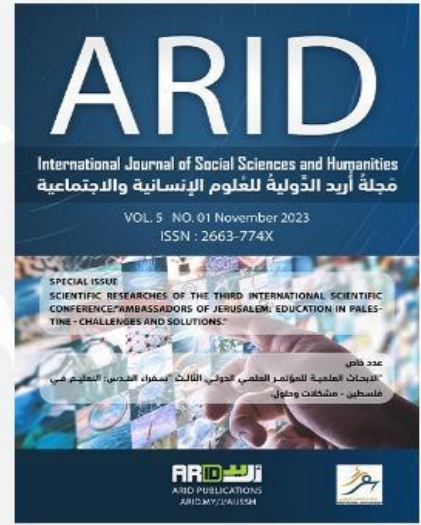
مجلة أريد الدولية لقياسات
المعلومات والاتصال العلمي



مجلة أريد الدولية للعلوم
التربوية والنفسية



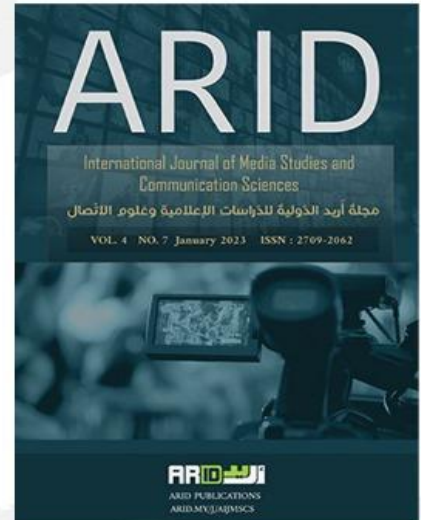
مجلة أريد الدولية للعلوم
الإنسانية والاجتماعية



مجلة أريد الدولية للدراسات
الإعلامية وعلوم الإتصال

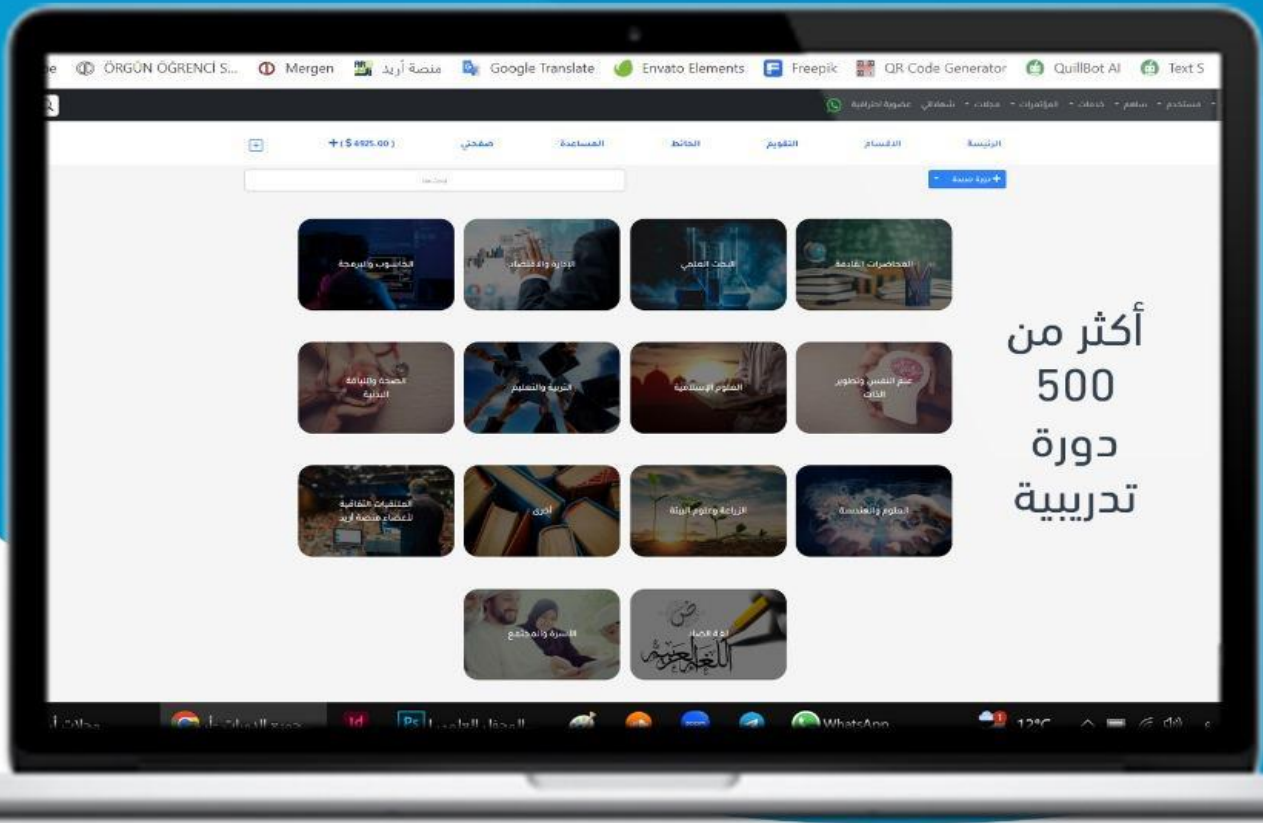


مجلة أريد الدولية للعلوم
والتكنولوجيا



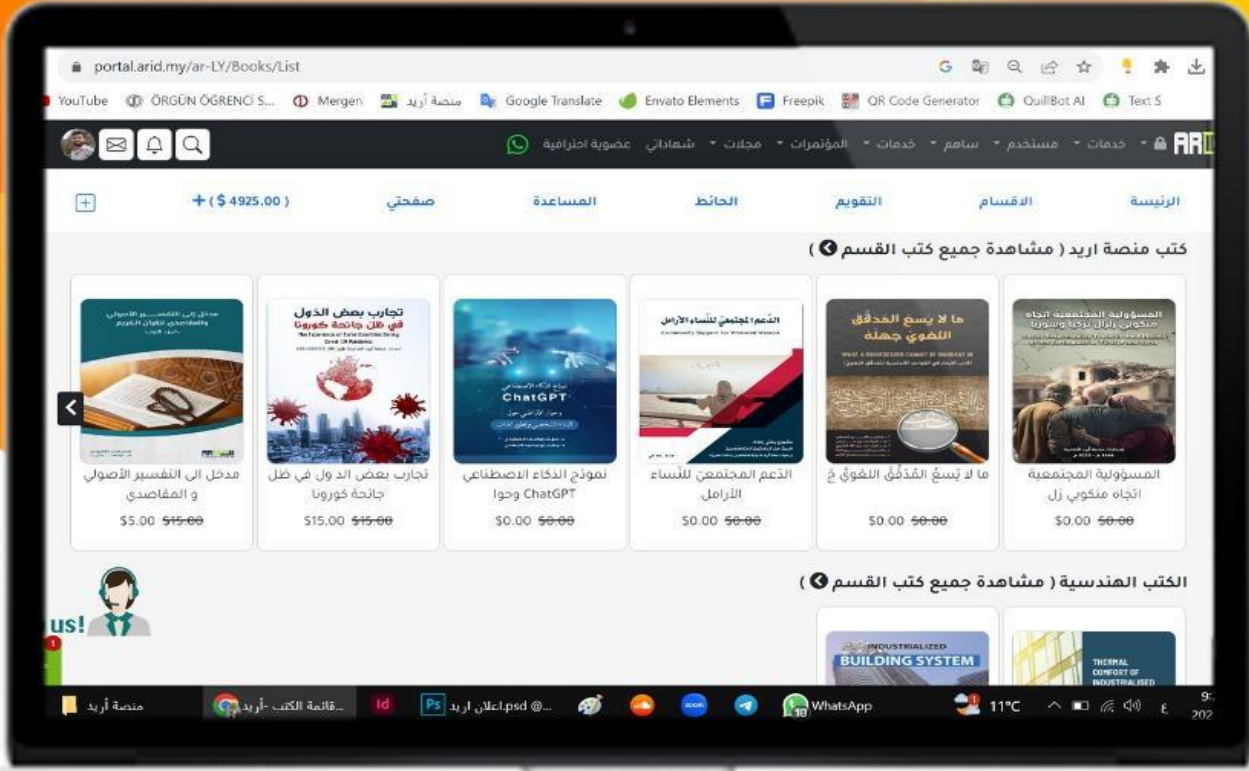
نظام عليم للتعليم الالكتروني في منصة أريد العلمية

أكثر من 500 دورة تدريبية ومحاضرة علمية



المكتبة الرقمية في منصة أريد

مكان واحد لجميع إصدارات أريد العلمية



الموقع الرسمي للمكتبة الرقمية

portal.arid.my/ar-LY/Books/List



أريد
Arabic Researcher ID

WWW.ARID.MY

أوسمة منصة أريد العلمية

سجل في منصة أريد العلمية واحصل على الأوسمة العلمية مع الشواهد وكتب التأييد

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات

IMPROVING CUSTOMER SERVICE IN TIMES OF CRISIS

إعداد: نضال أبو سويح

تحسين خدمة العملاء في ظل الأزمات هو عنوان كتاب يتناول
كيفية تقديم دعم ومساندة فعالة ومهنية للعملاء في ظروف
صعبة وغير متوقعة. يهدف الكتاب إلى تزويد القراء بالمهارات
والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات، مثل
الأزمات الصحية والاقتصادية والبيئية والسياسية والأمنية،
وكيفية تحقيق رضا العملاء وولائهم في هذه الظروف.

