
الفصل السابع

مقياس الذكاء السابع

التركيز على العمل ورضائه

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤.

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠.

المعيار (٧,٠) التركيز على العميل ورضائه

(7.0) Customer Focus and Satisfaction

تعديل ١٩٩٠ (٧,٠) : رضاء العميل

(7.0) : Customer Satisfaction

فئات وبنود التقييم

طبقا لتعديل ١٩٩٠			طبقا لتعديل ١٩٩٤		
الدرجة القصوى	البند	الكود	الدرجة القصوى	الفئة الفرعية	الكود
٣٠	تحديد متطلبات وتوقعات العميل .	٧,١	٣٥	توقعات العميل : الحالية المستقبلية	٧,١
٥٠	إدارة علاقات العميل	٧,٢	٦٥	إدارة علاقات العميل	٧,٢
٢٠	معايير خدمة العميل.	٧,٣	١٥	الالتزام تجاه العميل .	٧,٣
١٥	الالتزام تجاه العميل	٧,٤	٣٠	تحديد رضاء العميل	٧,٤
٢٥	حل شكاوى تحسين الجودة .	٧,٥	٨٥	نتائج رضاء العميل	٧,٥
٢٠	تحديد رضاء العميل	٧,٦	٧٠	مقارنة رضاء العميل	٧,٦
٧٠	نتائج رضاء العميل	٧,٧			
٧٠	مقارنة رضاء العميل	٧,٨			
٣٠٠	الإجمالي		٣٠٠	الإجمالي	

أولا : أسئلة التقييم طبقا لتعديل ١٩٩٤

يختبر هذا المعيار علاقة المنظمة بعملائها ، ومعرفتها بمتطلباتهم ، وعوامل الجودة الأساسية التي تحدد مدى تنافسية السوق، ويختبر هذا المعيار أيضا ، طرق المنظمة لتحديد رضا العميل ، والحاجات الحالية ، ومستويات الرضاء ، وتلك النتائج المرتبطة بالمنافسين للمنظمة .

الفئة (٧,١) : توقعات العميل: الحالية والمستقبلية

(7.1) : Customer Expectations: Current and Future

تصف هذه الفئة كيف تحدد المنظمة توقعات ومتطلبات العميل القصيرة والطويلة و الأجل .

مجالات أنشطة الفئة (٧,١)

- ٧,١ - أ : كيف تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات العملاء الحالية وقريبة الأجل؟ يتضمن: (١) كيف يتم تحديد ، أو اختيار فئات العملاء، أو تقسيمات السوق، Market Segments ، بما في ذلك الاعتبارات التي يراعيها المنافسون، أو تراعيها المنظمة في حالة العملاء المرتقبين . (٢) كيف يتم جمع المعلومات بما في ذلك البحث ومعدل التكرار وطريقة جمع المعلومات ، وكيف يتم تأكيد الموضوعية والمصادقية (٣) كيف يتم تحديد خصائص المنتج أو الخدمة ، وأهميتها النسبية للفئات المختلفة من العملاء أو الأسواق (٤) كيف يتم استخدام بيانات ومعلومات أخرى أساسية مثل : الشكاوى ، الحصول على أو فقد العملاء وأداء المنتج / الخدمة في تدعيم تحديد هذه الخصائص .
- ٧,١ - ب : كيف تتعامل المنظمة مع توقعات ومتطلبات العملاء المستقبلية . تشمل : (١) الإطار الزمني للتحديد (٢) كيف تأخذ المنظمة في اعتبارها العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر على متطلبات وتوقعات وتفضيلات وبدائل العميل مثل : المتغيرات التكنولوجية ، التنافسية ، المجتمعية ، البيئية ، الاقتصادية ، الديمغرافية (البشرية) ، (٣) كيف يتم التفكير في عملاء المنافسين والعملاء المرتقبين (٤) كيف يتم ترجمة خصائص المنتج/الخدمة الأساسية ذات الأهمية النسبية إلى مشروعات للتنفيذ . (٥) كيف يأخذ في الاعتبار تغيير تقسيمات السوق أو ظهورها وتأثيراتها على الخطوط الحالية والجديدة للمنتج / الخدمة .
- ٧,١ - ج : كيف تقيم المنظمة ، وتحسن من عملياتها لتحديد متطلبات وتوقعات العميل؟

- استقصاء النشاط ٧,١ - أ

كيف تحدد منظمتك متطلبات وتوقعات العملاء الحالية والقريبة الأجل ،
(جماعات التركيز على العميل ، ومسوحات الطرف الثالث) ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على
أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تحدد متطلبات وتوقعات العميل الحالية ، وفى الأجل القريب عن طريق المسوحات، وجماعات التركيز ، وبيانات علامات التميز .
- تعقد المنظمة اجتماعات نصف سنوية لجماعات التركيز ، وتجرى المسوحات للتأكد بأن متطلبات العميل يتم تحقيقها .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة: المنظمة الغبية

- لا تجرى المنظمة أى مسوحات للمستخدم النهائى : End User .
- لا يتم تصنيف العملاء أو إجراء مسوحات تتعلق بمتطلباتهم وتوقعاتهم .

استقصاء النشاط : ٧,١ - ب

- كيف تحدد منظمتك خطوط إنتاج المنتج / الخدمة الجديدة من أجل العملاء؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على
أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تسند إلى فرق العمل المتعددة الوظائف مهمة ترجمة متطلبات وتوقعات العملاء المستقبلية إلى مشروعات للتطبيق .
- يجتمع الأفراد الذين لهم اتصالات مستمرة مع العملاء ، شهريا لتحديد متطلبات ، وتوقعات العميل المستقبلية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا تسعى المنظمة إلى الحصول على بيانات علامات التميز من المنافسين أو الصناعة للمساعدة في تحديد الخصائص المستقبلية للمنتج أو الخدمة التي يتوقعها العميل .
- لا تهتم المنظمة بالمتطلبات أو التوقعات المستقبلية للعملاء .

استقصاء النشاط ٧.١ - ج

- كيف تقيم وتحسن منظمتك عملياتها لتحديد متطلبات وتوقعات العميل ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠ %)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- تستخدم المنظمة جماعات التركيز على العميل ، ومجلس استشارى العميل لمخاطبة متطلبات وتوقعات العميل .
- لدى المنظمة عملية مسح مناسبة لتحديد متطلبات وتوقعات العميل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- يبدو واضحا ضعف المنظمة في تقييم متطلبات وتوقعات العميل .
- ليس لدى المنظمة عملية مناسبة لتحديد متطلبات وتوقعات العميل .

الفئة (٧،٢) : إدارة علاقات العميل

(7.2): Customer Relationship Management

تصف هذه الفئة كيف توفر المنظمة إدارة فعالة لتفاعلاتها وعلاقاتها مع العملاء ، وكيف توظف المعلومات التي تحصل عليها من العملاء لتحسين عملية إدارة علاقة العميل .

مجالات أنشطة الفئة ٧,٢

٧,٢ - أ : بالنسبة للاتصالات الأكثر أهمية بين أفراد المنظمة ، وبين عملائها يتم تلخيص المتطلبات الرئيسية، لتحقيق وبناء العلاقات، وتصف كيف تترجم هذه المتطلبات إلى إجراءات رئيسية للجودة .

٧,٢ - ب : كيف يتم وضع واستخدام معايير الخدمة المبنية على الإجراءات الرئيسية للجودة (النشاط السابق ٧,٢ - أ) تتضمن : (١) كيف يتم نشر معايير الخدمة شاملة إجراءات ومستويات الأداء إلى الأفراد المرتبطين بعلاقات عمل مع العميل ، وإلى الوحدات التنظيمية الأخرى التي توفر الدعم لهؤلاء الأفراد (٢) كيف يتم متابعة الأداء في نظام معايير الخدمة الشاملة .

٧,٢ - ج : كيف توفر المنظمة المعلومات وسهولة الوصول إليها لكي يتمكن العملاء من طلب المساعدة ، التعليق ، والشكوى . تتضمن أنواع الاتصال الرئيسية وكيف يتم الوصول بسهولة إلى كل نوع .

٧,٢ - د : كيف تتابع المنظمة آراء العميل حول المنتجات ، الخدمات ، والإجراءات الحديثة للحصول على التغذية المرتدة **Feed Back** وللمساعدة في بناء العلاقات .

٧,٢ - هـ : كيف تتأكد المنظمة من أن كل الشكاوى والتغذية المرتدة الرسمية ، وغير الرسمية التي تصل إلى الوحدات التنظيمية المختلفة يتم حلها بفاعلية وبسرعة . تصف بإيجاز عملية إدارة الشكاوى .

٧,٢ - و : كيف يتم التعامل مع الأفراد المرتبطين بعلاقات عمل مع العميل من حيث: (١) عوامل الاختيار (٢) المسار الوظيفي (٣) التدريب الخاص الذي يوفر المعلومات عن المنتجات والخدمات ، والإصغاء إلى العملاء . وحثهم على التعليقات . كيف يتوقعون ويعالجون المشكلات أو الفشل ، مهارات الاحتفاظ بالعميل ، وكيفية إدارة توقعاتهم (٤) تشجيع الأهلية والصلاحية واتخاذ القرار (٥) الرضاء (٦) التكريم والمكافآت .

٧,٢ - ز : كيف تقيم المنظمة وتحسن من عملية إدارة علاقتها بالعميل . تتضمن : (١) كيف تبحث المنظمة عن فرص إثراء علاقاتها مع كل العملاء أو مع العملاء الرئيسيين (٢) كيف يؤدي التقييم إلى التحسين في مجالات مثل : معايير الخدمة ، وسهولة الوصول إلى المعلومات ، وتدريب الأفراد ذوي الاتصال بالعميل ، وتدعيم التكنولوجيا (٣) كيفية استخدام معلومات العميل في عملية التحسين .

- استقصاء النشاط ٢، ٧ - أ

- كيف تحقق منظمتك وتبنى علاقات العميل ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- مجلس استشارى العميل فى تشكيله المناسب .

- جلسات المائدة المستديرة التى تعقد بين مديرى العموم والعملاء .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- ليس هناك نظام ، استراتيجية ، خطة أو طريقة لفهم الاحتياجات الأساسية للعميل .

- لا تجرى المنظمة مقابلات مع العملاء ، خلال وجودهم بمكاتب وأبنية المنظمة .

- استقصاء النشاط ٢، ٧ - ب

- ماذا تفعل منظمتك لتنمية معايير الخدمة لدى الأفراد المتصلين بالعملاء ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يتعلم الأفراد المتصلون بالعملاء أحدث مهارات خدمة العميل المتاحة .

- توضح معايير الخدمة ، معنى المصطلحات : الاعتمادية، ودرجة الاستجابة ، والفعالية على أساس مدخلات العميل ، وتذاع على الأفراد المتصلين بالعملاء .

الحد الأدنى صفر (%)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يوجد تدريب للأفراد المتصلين بالعميل .
- لا تعرف المنظمة معايير الخدمة للأفراد المتصلين بالعميل .

- استقصاء النشاط ٢, ٧ - ج

- كيف تتأكد منظمتك من أن العملاء يستطيعون بسهولة التعليق على منتجاتها أو خدماتها ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- توجد جماعات التركيز على العميل Customer Focus Groups
- يوجد عدد كبير من الأفراد مهمتهم مساعدة العميل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبية

- لا يتم تشجيع مدخلات العميل وإسهاماته .
- لا توفر المنظمة وصولاً سهلاً لكل ما يريده العملاء .

- استقصاء النشاط ٢, ٧ - د

- ما مدى تكرار دقة وموضوعية متابعة منظمتك للعملاء فيما يتعلق بالمنتجات ، الخدمات ، والإجراءات الحديثة ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يتم تطوير منهجية عملية تحليل شكاوى العميل .
- توجد عملية متابعة مناسبة وموثقة لآراء العميل حول المنتجات ، الخدمات ، والإجراءات الحديثة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد عملية متابعة عميل .
- لا تعتبر متابعة العميل لها أولوية لدى المنظمة .

- استقصاء النشاط ٢, ٧ - هـ

- كيف تحلل منظمتك وتستخدم شكاوى العملاء وتغذيتهم المرتردة ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى:

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تجمع المنظمة كل شكاوى العملاء، وتغذيتهم المرتردة الرسمية وغير الرسمية وتدخلها إلى قاعدة البيانات فى الحاسب الآلى الرئيسى . توزع هذه البيانات بعد تشغيلها على الإدارات المعنية .
- تستخدم المنظمة شكوى العملاء فى تحسين برامج تدريب الأفراد المتصلين بالعميل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا تجمع المنظمة بيانات عن شكاوى العملاء سواء الرسمية أو غير الرسمية
- تعتمد المنظمة على الأفراد المتصلين بالعملاء فى معالجة مشكلات العملاء بصفة شخصية .

- استقصاء النشاط ٧,٢ - و

- كيف تتأكد منظمتك من أن الأفراد المتصلين بالعملاء يكون اختيارهم صحيحا ، ويعطون أحدث أدوات العصر ، ويتدربون على أحدث المهارات التي تستطيع المنظمة توفيرها لهؤلاء الأفراد ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- يعتبر الاتصال بالعميل ركنا أساسيا من أركان المنظمة .
- يمنح الأفراد المتصلين بالعميل، المكافآت والتكريم مقابل تحسين خدمتهم لعملاء المنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يتم تقييم أو مكافأة الاتصال بالعملاء .
- عملية اختيار الأفراد المتصلين بالعميل عملية غير مناسبة .

- استقصاء النشاط ٧,٢ - ز

- كيف تقيم منظمتك أداءها في إدارة علاقاتها مع العملاء ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- عملية رسمية مناسبة لتحسين العلاقات مع العملاء (التدريب على خدمة العميل ، نشر معايير خدمة العميل ... الخ)
- تستخدم كل معلومات العميل في تحسين العلاقة مع العميل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد عملية رسمية لتحسين العلاقات مع العميل .
- لا تقوم المنظمة بتقييم علاقة العميل أو التدريب عليها .

الفئة (٧,٣) : الالتزام تجاه العملاء

(7.3): *Commitment to Customers*

تصف هذه الفئة التزامات المنظمة تجاه عملائها ، فيما يختص بالمنتجات والخدمات ، وكيف يتم تقييم وتحسين هذه الالتزامات .

مجالات نشاط الفئة ٧,٣

٧,٣ - أ : أنواع الالتزامات التي تقوم بها المنظمة للارتقاء بالثقة والافتتاع بالمنتجات والخدمات التي ترضى عملاءها ، وخاصة عند حدوث فشل في المنتج / الخدمة . تصف هذه الالتزامات كيف أنها : (١) تخاطب الاهتمامات الأساسية للعملاء (٢) خالية من أى ظروف يمكن أن تضعف ثقة واقتناع العملاء (٣) تبلغ للعملاء فى بساطة ووضوح .

٧,٣ - ب : كيف تقيم المنظمة وتحسن من التزاماتها ، وفهم العميل لهذه الالتزامات، لسد أو تفادى الفجوة بين توقعات العميل وأداء المنظمة .

تتضمن : (١) كيفية استخدام المعلومات والتغذية المرتدة من العملاء (٢) كيفية توظيف بيانات تحسين أداء المنتج / الخدمة (٣) كيف تأخذ المنظمة فى حساباتها التزامات المنافسين تجاه عملائهم .

- استقصاء النشاط ٧,٣ - أ

- كيف ترتقى منظمتك بالثقة والافتتاع فى منتجاتها ، خدماتها ، وعلاقتها (على سبيل المثال ، هل تقدم ضمانا مكتوبا أو تفاهما بسيطا عن الضمان) ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تصدر المنظمة ضمانات مكتوبة لكل من منتجاتها ، وخدماتها المختلفة فى لغة سهلة ومفهومة .
- إنشاء خطوط تليفونية خارجية مجانية لاستجابات وإسهامات العملاء .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تصدر المنظمة ضمانات مكتوبة لمنتجاتها أو خدماتها .
- فى حالة وجود ضمانات ، فإنها تكتب بلغة يصعب على العملاء فهمها .

- استقصاء النشاط ٧,٣- ب

- كيف تقيم منظمتك وتحسن من فهم العاملين للالتزامات تجاههم ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى %)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تجرى المنظمة المسوحات، وتعقد اجتماعات التركيز على العميل (الرسمية وغير الرسمية) لى تحسن من التزاماتها باستمرار .
- كل ضمانات المنتج والخدمة تكتب بلغة بسيطة ومفهومة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تجرى المنظمة أية مسوحات لقياس فهم العملاء للالتزاماتهم .
- لا تستخدم التغذية المرتدة من العملاء فى قياس مدى فهمهم للالتزامات المنظمة .

الفئة (٧,٤) : تحديد رضا العميل

7.4: Customer Satisfaction Determination

تصف هذه الفئة ، كيف تحدد المنظمة رضا العميل ، نواياه فى إعادة الشراء، ورضا العميل عن المنافسين . تصف أيضا كيف يتم تقييم وتحسين هذه العمليات التحديدية .

مجالات نشاط الفئة ٧,٤

٧,٤ - أ : كيف تحدد المنظمة رضا العميل . يتضمن : (١) وصفا مختصرا عن إجراءات القياسات المستخدمة ، تكرار القياس ، وإلى أى مدى يمكن تأكيد الموضوعية والمصدقية، تشير إلى الاختلافات الكبيرة ، إذا وجدت فى العمليات ، وفى إجراءات القياسات فيما يتعلق بالفئات أو التقسيمات المختلفة للعملاء (٢) كيف أن قياسات رضا العميل توفر معلومات أساسية تعكس سلوك العملاء الشرائى المحتمل فى المستقبل ، مثل نية إعادة الشراء ، أو الإحالات الإيجابية من جانب العميل إلى المنظمة (تركيزية المنظمة لدى عملاء آخرين) .

٧,٤ - ب : كيف يتم تحديد رضا العميل فى الشركات المنافسة يتضمن : (١) دراسات مقارنة على أساس المنظمات (٢) دراسات مقارنة أو تقييمية تقوم بها منظمات أخرى أو العملاء . بالنسبة لما جاء فى (١) ، (٢) يتحدد مدى الموضوعية والمصدقية التى يمكن تأكيدها .

٧,٤ - ج : كيف تقيم المنظمة وتحسن من عملياتها الشاملة وإجراءات القياس فى مجالات تحديد رضا العميل ، ورضا العميل بالنسبة إلى المنافسين . يتضمن : كيف تستخدم المنظمة مؤشرات أخرى مثل (كسب أو فقد العملاء) ومؤشرات عدم رضا العميل (مثل الشكاوى) فى عملية التحسين .

- استقصاء النشاط ٧,٤ - أ

- كيف تحدد منظمتك رضا العملاء لكل فئة من فئاتهم المختلفة ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تحدد المنظمة رضاء العملاء لكل فئة من فئاتهم المختلفة ، من خلال مسوحات العملاء التى تجريها سنويا .
- تقسم جماعات التركيز على العميل إلى مجموعات عمل فرعية لكل فئة من العملاء .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا يوجد ما يشير إلى أن الإدارة تراجع بانتظام اتجاهات ومؤشرات رضاء العميل ، كما أنها لا تتخذ الإجراءات لتغيير العمليات بقصد تحسين رضاء العميل .
- لا تتعرف المنظمة على الاختلاف بين خصائص العملاء .

- استقصاء النشاط ٧,٤ - ب

- كيف يتم مقارنة مستوى رضاء العميل فى منظمتك مع مثيله لدى المنافسين ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى:

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تستخدم مسوحات العميل ، وجماعات التركيز على العميل لجمع بيانات عن المنافسين .
- يشجع الأفراد على زيارة وجمع بيانات علامات التميز لدى المنافسين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد بيانات تساعد على تحديد رضاء العميل .

- ليس لدى المنظمة اهتمام بمقارنة رضا عملائها مع عملاء المنافسين .

- استقصاء النشاط ٧،٤ - ج

- كيف تقيم منظمتك وتحسن من منهجها في تحديد رضا العميل نسبة إلى المنافسين ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يشترك الأفراد المتصلون بالعميل في تحديد رضا العميل الذى ينسب إلى المنافسين .

- تساعد "جماعات التركيز على العميل" فى تحديد رضا العميل الذى ينسب إلى المنافسين .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا يوجد ما يشير إلى أن تقييم عملية رضا العميل تقارن مع المنافسين أو مع قادة الصناعة .

- ليس لدى المنظمة اهتمام بكيفية تحديد المنافسين لرضا عملائهم .

الفئة (٧،٥) : نتائج رضا العميل

7.5: Customer Satisfaction Results

تلخص هذه الفئة اتجاهات رضا عميل المنظمة ، واتجاهات المؤشرات الأساسية فى عدم رضا العميل .

مجالات أنشطة الفئة ٧،٥

٧،٥ - أ : الاتجاهات والمستويات الحالية فى القياسات الأساسية ومؤشرات

رضاء العميل ، شاملة: الاحتفاظ بالعميل ، التقسيم المناسب طبقا لمجموعة أو فئة العميل . قد تدعم الاتجاهات عن طريق معلومات موضوعية أو بيانات من العميل تظهر الرضاء الحالى أو الحديث (خلال ثلاث سنوات) عن منتجات وخدمات المنظمة .

٧,٥ - ب : الاتجاهات فى قياسات ومؤشرات عدم رضاء العميل تخاطب المؤشرات الأكثر ملاءمة وأهمية فيما يتعلق بمنتجات وخدمات المنظمة .

- استقصاء النشاط ٧,٥ - أ

- هل تجمع بيانات عن الاتجاه الذى يقيس رضاء العميل والاحتفاظ به ؟
★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالى :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تجمع المنظمة بيانات الاتجاه عن طريق جماعات العميل .
- توظف المنظمة بيانات الاتجاه فى عملياتها التخطيطية والتحسينية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغيبة

- لا توجد بيانات متوفرة لتحديد الاتجاه .
- لا تستخدم المنظمة بيانات الاتجاه لتحديد رضاء العميل أو الاحتفاظ به .

- استقصاء النشاط ٧,٥ - ب

- هل تقيس منظمتك المؤشرات العكسية للعميل مثل : الشكاوى ، مطالبات بالتعويض **Claims** ، أو مطالبات استرداد **Refunds** ، عدم الرد على طلباته ، تكرار الخدمات ، التقاضى ، الإحلالات ، درجات أقل من المتوقع عليه ، تكلفة الضمانات ، وإدارة الضمانات ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تقود المنظمة المنافسين ، وقادة الصناعة فى تخفيض المؤشرات العكسية لعميل المنظمة .
- تبلغ المؤشرات العكسية للعميل إلى كل الأفراد المتصلين بالعميل .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا توجد أية وثائق عن المتابعة ، الطرق ، الأنظمة ، الرقابة ، والعمليات المناسبة للتعامل مع المؤشرات العكسية للعميل .
- لا تخاطب المنظمة عدم رضاء العميل .

الفئة (٧,٦) : مقارنة رضاء العميل

7.6: Customer Satisfaction Comparison

تقارن هذه الفئة نتائج رضاء العميل ، مع مثيلها لدى المنافسين .

مجالات أنشطة الفئة ٧,٦

- ٧,٦ - أ: الاتجاهات والمستويات الحالية فى القياسات الأساسية والمؤشرات الخاصة برضاء العميل الذى ينسب إلى المنافسين التقسيم الملائم بحسب مجموعة العميل . قد يتم تدعيم الاتجاهات بمعلومات موضوعية وبيانات من منظمات مستقلة ، بما فى ذلك العملاء .
- ٧,٦ - ب: الاتجاهات فى كسب وفقد العملاء أو حساباتهم لصالح المنافسين .
- ٧,٦ - ج: الاتجاهات فى كسب أو فقد الأسواق لصالح المنافسين .

استقصاء النشاط ٦,٧ - أ

- هل تقوم منظمتك بجمع البيانات التي تقيس رضا العميل عن منتجاتك وخدماتك في مقابل رضائه عن منتجات وخدمات المنافسين ؟
- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- تظهر المقارنات مع المنافسين اتجاهات إيجابية .
- تظهر المنظمة اتجاها إيجابيا فى مقابل المنافسة بصفة عامة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تجمع المنظمة بيانات عن رضا العميل الذى ينسب إلى المنافسين .
- لا تهتم المنظمة بجمع بيانات عن رضا العميل الذى ينسب إلى المنافسين

- استقصاء النشاط ٦,٧ - ب

- هل تقيس منظمتك معدل دوران العميل Customer Turnover :

- ★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمى : المنظمة الذكية

- يتم قياس معدل دوران العميل .
- يتم إجراء مقابلات عند خروج العميل من أماكن تواجده بالمنظمة .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- لا تقيس المنظمة معدل دوران العميل .

- لا توجد بيانات عن الاتجاهات التراكمية عن فقد العميل في صالح المنافسين .

- استقصاء النشاط ٦, ٧ - ج

- هل تشير الاتجاهات بأن حصة منظمتك التسويقية قد زادت نتيجة جهودها في تحسين الجودة ؟

★ تعطى نسبة مئوية لهذا السؤال من واقع تحليل إجابات العاملين ، على أن تقع النسبة داخل الإطار التالي :

(الحد الأقصى ١٠٠%)

منظمة المستوى العالمي : المنظمة الذكية

- لقد زادت حصة المنظمة التسويقية بنسبة (١٠%) عشرة في المائة خلال السنوات الثلاثة السابقة ، نتيجة تركيز المنظمة على العميل .
- تستخدم المنظمة تحليل الاتجاهات لقياس تحسين الحصة التسويقية .

(الحد الأدنى صفر %)

منظمة بعيدة عن منهج الجودة : المنظمة الغبية

- المنظمة ضعيفة في قياس حصتها التسويقية في مقابل المنافسين الأساسيين .
- لا تستخدم المنظمة بيانات الاتجاهات في تحديد المكاسب والخسائر في الحصة التسويقية في مقابل المنافسين .

ثانيا : دراسة الحالة طبقا لتعديل ١٩٩٠

شركة " ألفا تل " والمعيار السابع

البند (٧,١) : تحديد متطلبات وتوقعات العميل

7.1: Determining Customer Requirements and Expectation

النشاط أ : تتعرف شركة " ألفا تل " على حاجات العميل ، حيث تبدأ أولا في تصنيفهم إلى العملاء التجاريين ، خطوط التليفونات التبادلية ، والعملاء قاطنى المنازل بالمنطقة . تتعرف الشركة على عملاء الخدمة المحتملين ، عندما تصدر دليل أرقام تليفوناتها التى يستخدمها العملاء مجانا ، مهما بعدت مسافاتهم، وتضيف إلى هذا الدليل قائمة بأسماء كل الشركات التى تعمل فى منطقة خدماتها ، والتى لا تقل الإيرادات السنوية لكل شركة عن مليون دولار . يتم تحديد حاجات العملاء التجاريين من خلال فرق تقييم احتياجات العميل **Customer Needs Assessment** ، تكتب اختصارا (CNA) يدعى متخذو القرار فى أكبر مائة شركة تجارية (يتم اختيارهم على أساس فواتير مدفوعاتهم ، انظر أيضا الجدول فى البند (٧,٦) بصفاتهم الشخصية فى لقاء نصف سنوى مع الفريق الأول للتقييم CNA.I يجرى مسح بالعينة لممثلى الشركات الكبيرة ، والمتوسطة والصغيرة تليفونيا كل ثلاثة أشهر ، ويجريه فريق التقييم الثانى والثالث CNA II & III .

كل فرق تقييم الاحتياجات يديرها طرف ثالث من الموردين ، ولكن تمويل هذه المسوحات تتولاه شركة " ألفا تل "

تختلف حاجات العملاء التجاريين ، والعملاء قاطنى المنازل فيما يتعلق بخطوط الاتصال التبادلية . ولشركة " ألفا تل " علاقات مع كل فئة من هؤلاء العملاء .

طورت شركة " ألفا تل " بالاشتراك مع المسئولين عن الخطوط التبادلية قائمة بالتوقعات التى يسهل تحقيقها ، والتى تضع تفصيلات لهذه العلاقة مثل : الأسعار ، والمحاسبة ، وأداء الخدمة ، ومتطلبات جودة نقل الرسائل التليفونية .

يتم تقييم توقعات العملاء قاطنى المنطقة شهريا من خلال الوحدات التنظيمية بالشركة . تقوم شركة " ألفا تل " بتجميع البيانات المتوفرة من هذا التقييم مع بيانات الشكاوى أو التقدير الذى تتلقاه من العملاء وتشرها على الوحدات والأفراد المعنيين كل شهر .

تجرى مكاتب الخدمة المحلية اتصالات مسحية مع إدارات المباني بلدية المدن التى تقع فيها، للحصول على معلومات عن تصاريح المباني الجديدة، والتصميمات المبدئية .

تفيد هذه المعلومات فى تحديد الحاجات التسهيلية الصريحة للمستأجرين المتعاقدين أو المحتملين للمباني الجديدة . أخيرا تعتمد شركة " ألفا تل " على جماعات التركيز ، ونتائج مسوحات العميل التى تجريها الأجهزة القومية أو المحلية للدولة .

يضاف إلى البيانات التى يتم جمعها عن طريق المسوحات ، وجماعات التركيز ، ما تقوم به شركة " ألفا تل " من بيانات دراسة جودة نقل الرسائل التليفونية، والحسابات الرئيسية المفقودة أو الحسابات الجديدة .

عندما تكون الفترة الزمنية التى تغطيها بيانات الاتجاه طويلة بدرجة كافية ، فإن الشركة تقوم بأداء الارتباط المتقاطع مع كل الموجات اللاسلكية سعيا وراء ليس فقط تحقيق معدلات مرتفعة من الارتباط ، ولكن التراخى فى الرد على الشكاوى الذى يؤدى إلى فقد العملاء . عندما تفعل شركة " ألفا تل " ذلك فإنها تأمل فى أن تصبح قادرة على التنبؤ بالاتجاهات وبالتالي تقلل من الفقد فى العملاء باستخدام طرق مختلفة ومتوازنة لسرعة معالجة الشكاوى .

النشاط - ب : تتضمن المسوحات التى تجريها شركة " ألفا تل " سواء عن طريق فرق التقييم CNA أو وحداتها التنظيمية ، أسئلة عن أهمية العروض التى تقدمها الشركة الحالية والمحتملة . تستخدم هذه البيانات بالإضافة إلى بيانات الأداء ، وتتاولها أجزاء أخرى فى استمارات المسح فى عرض رسومات لخرائط بيانية تعبر عن أهمية الأداء **Charts Performance Importance** التى تكشف

عن نقاط الضعف ، ونقاط القوة مقارنة بتوقعات العملاء . يتم دراسة تعليقات المستجوبين ، والحصول على التعليقات الحرة من الفئات المختلفة من العملاء والعاملين .

النشاط ج : تطلب الوحدات التنظيمية الداخلية التي تجرى المسوحات من المستجوبين أن يقيموا طريقة المسوحات من حيث الملاءمة والشمول ، والتوقيت .

كما توفر استمارات المسح مساحات لكي يكتب فيها المستجوبون تعليقاتهم وإجاباتهم عن الأسئلة التي لم يجدها في الاستمارة . تجرى الشركة التحليلات الدقيقة لتسلسل الأسئلة وصحة الصياغة ، وقد تكتشف بأن صياغة بعض الأسئلة غامضة أو خادعة وبالتالي يقودها ذلك إلى إعادة الصياغة وربما إعادة تصميم المسح كاملا .

بالإضافة إلى تحليل المسوحات ، تعمل شركة " ألفا تل " عن قرب مع شركات بحوث السوق الرائدة في هذا المجال لتطوير مسوحات جديدة في أدواتها وعملياتها .

البند (٧،٢) : إدارة علاقات العميل

7.2 : Customer Relationship Management

النشاط أ : توفر شركة " ألفا تل " رقما يسهل تذكره لخدمة العملاء قاطنى المنطقة مجانا للاتصال من أى مكان ، لتقديم شكوى ، استفسار عن الفواتير ، طلب معلومات أو أى سبب آخر للاتصال . عندما يطلب العميل : 1- 555- HELP يصل المتحدثون إلى " مركز مساعدة العميل " بالشركة ، حيث الأفراد جاهزون للإجابة عن أى وكل الأسئلة . يمكن برنامج التحويل بالشركة من توصيل المكالمة إلى الشخص المناسب فى مجموعة أفراد " مركز مساعدة العميل " العملاء التجاريين لهم أرقام خدمة مجانية شبيهة بأرقام القاطنين ، ولكن يتم توصيلهم إلى ممثلهم فى إدارة المبيعات . يستطيع عملاء الخطوط التبادلية أن يرسلوا تعليقاتهم مباشرة من خلال أعضاء فريق المورد/ العميل الذى يروونه مناسباً .

يستطيع العملاء أيضا التعليق كتابة - أحد التسهيلات التي تقدمها شركة "ألفا تل" - عن طريق وضع كارت معفى من طابع البريد ، مع كل فاتورة أو إشعار . ترسل الكروت ليس إلى المركز الرئيسى ، لكن إلى مكتب الخدمة الفرعى الذى به حساب العميل . هناك تتم الإجابة عن الاستفسارات كتابة أو عن طريق التليفون ، إذا ذكر العميل رقم تليفونه يأتيه الرد من نفس الأفراد الذين تمسهم مباشرة هذه التعليقات ، الأسئلة، والاستفسارات .

بصفة عامة يستطيع أفراد التركيبات والخدمات الإجابة عن أى سؤال يتعلق بمستوى خدمة العميل . ومن ثم يستطيع فنى التركيبات أن يشرح تفاصيل الفاتورة للعميل ، الذى قدمت له خدمة تركيبات معينة ، ويستطيع فنى الإصلاح أن يعرض على العميل تفاصيل الاختيارات المختلفة وأسعارها للعميل الذى يطلب خدمات، ومع ذلك فإن أفراد العمل الميدانى مزودون بمجموعة من كروت التعليقات ، فى حالة عدم استطاعتهم إجابة أى سؤال .

النشاط ب : لدى شركة " ألفا تل " نظام متابعة مباشر On-Line يسمح للأفراد المتصلين بالعميل معرفة موقف المنتج أو الخدمة المطلوب الاستفسار عنه فى الحال .

كل خدمة محدد لها تاريخ انتهاء معين . عندما يتم الانتهاء من تركيب الخدمة. تطلب الشركة العميل للاطمئنان على مدى رضائه . يتم إخطار فريق التقييم CNA I and II عن طريق المدير التنفيذى المسئول عن حساب العميل . ترسل المنظمة بعد ثلاثة أشهر استمارة تقييم الخدمة إلى العميل . تطبق هذه المعايير فى حالات الإصلاح أيضا .

النشاط ج : تشترط شركة " ألفا تل " أن يكون الأفراد المتصلون بالعملاء لديهم أولا توجه للعميل **Customer Oriented** ، ثم يأتى فى المرتبة الثانية الخلفية التعليمية ، والمهارات الفنية . لدى الشركة من السياسات والممارسات العديدة ما يمكنها من تلبية هذا التركيز على هؤلاء الأفراد :

• يتم فرز طالبي الوظيفة على أساس الأخلاق الأساسية ، الصوت التليفوني مهارات الاتصال . الأشخاص الذين يجتازون هذه الجولة من المقابلات ، يتم توزيعهم في مجموعات صغيرة لأداء اختبار لعب الأدوات والمناقشات **Role playing and Discussion** .

• في شركة " ألفا تل " لا تعتبر وظيفة الاتصال بالعميل وظيفة مبتدئ - أول درجات السلم - ومن ثم فإن عملية الاختيار والتدريب على درجة كبيرة من الدقة والشدة، وبالتالي فإن مستوى دخل هذه الوظيفة مرتفع إلى الدرجة التي تجعل الكثيرين من الأفراد القدامى في الإدارات الأخرى يسعون لشغل الوظائف الشاغرة في وظائف الاتصال بالعميل عن طريق النقل . من هنا فإن أفراد الاتصال بالعميل قد يؤهلون لشغل وظائف إشرافية أو إدارية في أماكن أخرى بالشركة . ومع ذلك فإن هذه الوظيفة تعتبر بالنسبة لبعض الأفراد مسارا وظيفيا حقيقيا ، ذلك لأنه بينما يعتبر متوسط بقاء الفرد في وظيفة ذات اتصال بالعميل لا تزيد على ثلاث سنوات ، يوجد بعض الأفراد قد استمروا أكثر من عشر سنوات في وظيفة الاتصال بالعميل .

لقد وجد أن هؤلاء الأفراد ، ومعهم شركة " ألفا تل " أيضا يقدرון الاستقرار والخبرة التي يقدمها الأفراد القدامى في الوظيفة إلى منظماتهم .

• يتلقى الأفراد الجدد ، والمنقولون من إدارات داخلية (١٠) عشرة أسابيع من التدريب المكثف قبل أن يسمح لهم بالقيام بمهام وظيفة الاتصال بالعميل . بالإضافة إلى المحاضرات التفصيلية التي تشرح ما تقدمه الشركة من منتجات ، وخدمات .

يتضمن البرنامج التدريبي مايلي :

١- مناقشات دقيقة حول قيم الجودة في شركة " ألفا تل " والتزاماتها لتلبية توقعات العميل .

٢- التركيز الشديد على تقارير تقدم العمل التي ترفع للعميل ومعه الإجراءات التصاعدية .

٣- تأكيد خاص على مهارات الإصغاء والحساسية الاجتماعية .

٤- خدمة تدريبية داخل البرنامج عن انتعاش الخدمة ، والتي تخاطب بالتفصيل أهلية وصلاحية الأفراد ، ومسئوليات وسلطات اتخاذ القرار .

٥- تدريبات خاصة على قواعد اللغة ، وكتابة الخطابات ، حيث إن الأفراد المتصلين بالعملاء يشجعون على كتابة خطابات اعتذار أو شكر حسب طبيعة الظروف .

يستمر التدريب حتى بعد انتهاء فترة الأسابيع العشرة ، حيث يحضر هؤلاء الأفراد ندوات خاصة عن المنتجات، والخدمات الجديدة ، هيكل معدلات أداء جديد، قواعد وقرارات خاصة عن نجح المرافق العامة بالولاية التي تباشر الشركة فيها نشاطها. بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يعملون في المناطق الساحلية خلال شهر أغسطس من كل عام (قبل فصل الإعصار) يتلقون تدريبهم أثناء التوقف بسبب العواصف .

• يعرف كل العاملين في شركة " ألفا تل " بأن العميل يأتي أولاً ومن ثم فإن كل الأفراد الذين يعملون في حسابات الفواتير ، يسمح لهم بتسوية الحسابات في حدود مبلغ معين ، اعتماداً على قيمة مديونية العميل وتاريخه في السداد . يسمح لكل العاملين بالحصول على ساعة عمل إضافية بدون إذن مسبق لحل مشكلات العميل .

• ليست من سياسة شركة " ألفا تل " مراقبة محادثات العامل مع العملاء ، أو فرض حصص معينة على الاتصالات . على الرغم من ذلك تشير مجموعات معينة من عمال التشغيل أو فنيي الترافيد، إلى بعض التجارب أو المكالمات الصعبة . ويناقد أعضاء المجموعة الاتصالات وقيمون استجابة الفرد ، ويحددون الطرق التي يمكن أن تحسن التجربة (أو على الأقل لا تسوء) بواسطة الفرد ونظم التدعيم بالشركة .

• يستوفى أفراد الاتصال مع العميل ، بالإضافة إلى كل العاملين بالشركة ، استمارة " مسح رأى العامل " (أنظر البند ٤,٥) هذا بخلاف أن المشرفين

يراجعون كل خطابات المديح أو النقد مع العاملين كل ثلاثة أشهر . توفر هذه المراجعات ندوة مناسبة لكى يناقش الفرد الموضوعات المرتبطة بالاتجاه والمعنويات وخاصة فى حالة تأثرها بضغوط خاصة يعانى منها الأفراد المتصلون بالعملاء .

• كما ذكر سابقا ، يخطر الأفراد المتصلون بالعملاء بكل المراجعات المشجعة التى يعطيها العملاء . الأفراد الذين يحصلون على توصيات خاصة ، أو عدد كبير من المؤيدين يصبح من حقهم جائزة أحسن مكالمة **Good Call Award** التى تشمل شهادة تقدير قيمة ، ومبلغ (١٠٠٠) ألف دولار نقدا . هناك جوائز أخرى يمكن أن تمنح لأفراد الاتصال بالعميل (انظر البند ٤.٤) .

• تحلل شركة " ألفا تل " معدل دوران الأفراد المتصلين بالعميل بنفس الطريقة التى تستخدمها مع باقى العاملين بالشركة .

النشاط د : يتوفر لدى محطات الاتصال بالعميل الدخول فى نفس اللحظة ، ليس فقط إلى الأرقام ، ولكن أيضا إلى قاعدة بيانات كاملة توضح ما تقدمه شركة " ألفا تل " من خدمات إلى العميل بصفة خاصة بيانات الاتصال بالعميل يتم إدخالها وتحديثها بعد كل مكالمة أو خطاب ، ليصبح لدى الفرد وصول سهل إلى تاريخ الشكوى أو العميل .

يوفر هذا النظام أيضا خطابات العميل ، بعد أن يتم معالجتها رقميا ، وإدخالها بناء على إيصال ، لا يتمتع فنيو التركيبات بنفس الدرجة فى الدخول إلى نظم الحاسب الآلى المتاح للأفراد المتصلين بالعملاء . بدلا من ذلك فإن كل منهم يحمل حقيبة بها معمل حاسب آلى شخصى ، به نسخ من بيانات العميل المناسبة ، فى بداية كل يوم ، طبقا لجدول إضافية ، أو تفصيلات أكبر ، يوجد داخل حقيبة معمل الحاسب التى يحملونها وسيلة لربطهم بالحاسب الرئيسى عند الضرورة . بناء على طلب العميل ، يمكنهم طبع ملخصات عن العمليات التى يقومون بها لحساب العميل .

النشاط هـ : تستخدم عملية الأداء المتقاطع التي وصفت في البند (٧,١) مع بيانات الشكاوى ، كسب وفقد العملاء ، وفقد الطلبات لتحديد طول الفترة الزمنية بين نهاية عملية وبداية أخرى **Long Time** نهاية الشكاوى وبداية نقد العميل .

النشاط و : تناولت البنود (٥,٢ ، ٥,٣) وصف عملية التحسين المستمر بشركة " ألفا تل " تستخدم نفس المنهجية في موضوع علاقات العميل ، حيث تساعد في تحديد كفاءة ممارسات الشركة في تعيين وتدريب أفراد الاتصال بالعميل ، تفيد وحدات التدريب المتعلقة بتقييم العملية **PASS** أو تحليل العملية **PANL** والتي سبق التعرض لها ، في الربط بين البرامج التدريبية ، وبين أداء الأفراد على أبعاد وظيفية معينة مثل وقت الاستجابة ومعدلات التدرج في التقدم في الأداء **Escalation Rates** وتكلفة حل مشكلات العميل .
تقاس هذه الأبعاد بالتناوب في مقابل الرضاء الشامل للعميل .

البند (٧,٣) : معايير خدمة العميل

7.3 : Customer Service Standards

النشاط أ : مطلوب من شركة " ألفا تل " كشركة تليفونات أن تلبى الحد الأدنى للمعايير التي تفرضها لجان المرافق العامة بالولاية، التي تقع الشركة أو مكاتبها داخلها، جدول رقم (٧,١) تفوقت شركة " ألفا تل " في تحقيق (١٠٠%) مائة في المائة في الكثير من هذه المعايير (تتجز شركة " ألفا تل " مائة في المائة من تنقية الخطوط التي بها عيوب اتصال في أقل من (٢١) إحدى وعشرين ساعة)

بالإضافة إلى ما تفرضه اللوائح والتشريعات على مستوى الولاية . تضع شركة " ألفا تل " معاييرها الداخلية التي تعكس الترجمة المباشرة لتوقعات العميل .. وبما أن الالتزام بالتواريخ المحددة للتركيبات واحدة من أهم متطلبات العملاء قاطني المنازل ، فقد طورت الشركة معيار فترة التركيبات إلى " يتم تسليم التركيبات في التواريخ المستحقة طبقا للوعود المتفق عليها " بدلا من

تسلم التركيبات خلال خمسة أيام من طلب العميل ولأن العملاء يريدون أفرادا مزودين بالمعرفة ، أخلاقيين يقدمون المساعدة عند طلبها ، فإن "ألفا تل" تتوقع من أفرادها أن يكونوا قادرين عن الإجابة على كل الأسئلة التي يطرحها العملاء ، الابتسامه ، المحافظة على نعمة حديث معتدلة ، وأن يقدموا النصيحة والإرشاد دون طلبها حول الخدمات التي تقدمها الشركة .

تم أيضا وضع معايير الاتصال بالعميل بعد مراجعات دقيقة لأحسن الممارسات في الشركات الرائدة في مجال الخدمات . بالإضافة إلى ما ذكر سابقا، فإن أحسن المعايير يتم الوصول إليها .

جدول رقم (٧،١)

أداء شركة " ألفا تل " بالنسبة لقاطنى الولايات التي تخدمها مقارنا بمعايير لجان المرافق العامة لكل ولاية (وضعت بين قوسين)

لولاية	الطلبات التي نفذت في خمسة أيام عمل (نسبة مئوية)	تلبية الالتزامات في التركيبات (نسبة مئوية)	المشكلات في كل (١٠٠)مائة خط اتصال	تنقية الخطوط التي بها عيوب اتصال(نسبة مئوية/الوقت)
Woodland	٩٨% (٩٠)	٩٩% (٨٨)	٢,٠ (٧,٥)	٢٤/٩٩ (٩٥)
Smoky mountain	٩٥ (٩٠)	٩٩ (٨٨)	١,٥ (٨,٠)	٢٤/١٠٠ (١٠٠)
Rocky mountain	٩٩ (٨٥)	٩٩ (٩٥)	٢,٠ (١٠,٠)	٢٤/٩٩ (٩٥)
Coastal	٩٥ (٧٥)	٩٨ (٨٨)	٢,٥ (٨,٠)	٢٤/٩٦ (٨٠)
Central	٩٩ (٩٥)	٩٩ (٩٠)	١,٨ (٦,٠)	٨/٩٩ (٩٥)

عن طريق توقعات العميل وعلامات التميز في الخدمة كما يلي :

- يجب الرد على المكالمات الواردة قبل رنين الجرس الثالث ، وعلى الأفراد أن يظهروا اهتماما سريعا .

- يجب أن يحدد الأفراد الذين يستقبلون المكالمات ، رقم تليفون الشخص الطالب لتسهيل إعادة طلبه عند الضرورة أو في حالة انقطاع الاتصال .

- لا يجب على الأفراد تحويل المكالمات ، إلا إذا كانت المعلومات المطلوبة معقدة أو متخصصة . يصبح متلقى المكالمة مسئولا عن توفير المعلومات المطلوبة ، وإعادة طلب العميل فى خلال ساعتين ، إذا لم تكن الإجابة جاهزة ، تكون فترة الساعتين سارية المفعول حتى إذا كانت المكالمة قريبة من انتهاء يوم العمل .

- عندما يكون التحويل مطلوباً يجب أن يتأكد متلقى المكالمة بأن الطالب يريد التحويل ويشرح له لماذا التحويل ضرورى ، ويعطيه اسم ولقب وظيفة الشخص المحولة إليه المكالمة ثم يعلن عن اسم الطالب ، وطبيعة المعلومات المطلوبة . وعلى أية حال يظل المتلقى الأسمى مسئولا عن إرضاء العميل ، ويجب أن يكون هو الشخص الذى يجرى أى مكالمات لتتبع نفس الموضوع مع العميل .

- لا يجب أن يترك الطالب على الخط ، ما لم يكن المتلقى قد ترك موضعه من أجل الحصول على إجابات عن الأسئلة وفى هذه الحالة ، يفضل أن يكون الخط مفتوحاً . قد وجدت شركة " ألفا تل " أن العملاء يرغبون فى سماع صوت ما يجرى داخل مكتب الطرف الأخر ، بدلا من تركهم مع الصمت المطبق .

- إذا ترك العميل ينتظر على التليفون ، يجب ألا تزيد الفترة على (٤٥) خمسة وأربعين ثانية . إذا وجد المتلقى أن عملية البحث عن الإجابة سوف تستغرق وقتاً أطول ، يجب أن يعرض على العميل إما أن يحول المكالمة ، أو أن يتصل به خلال ساعتين .

النشاط ب : تستخدم شركة " ألفا تل " المقابلات مع العميل لتحديد ما إذا كان أفراد الاتصال يحققون المعايير المذكورة . بالإضافة إلى أن نظام الشركة يسجل ألياً استخدام التحويل ، ومفاتيح الانتظار ، وأيضاً فترة الانتظار لكل عميل . يتبع الأفراد هذه المعلومات لكي يكونوا قادرين على شرح ظروف كل

حالة إلى رؤسائهم .

يلاحظ المشرفون عمالهم الفنيين أثناء التشغيل على فترات ، ويراجعون المادة المكتوبة المتعلقة بالعميل . يراجع المشرفون والمديرون ومعهم أفرادهم، الظروف التي تؤدي إلى التصعيد في الشكوى أو مشكلة الخدمة .

طريقة إدارة العملية PM الآلية الرئيسية لتقييم معايير الخدمة بالشركة تكمل اللقاءات المتكررة مع العميل هذا العمل (انظر البند ١, ٧) والمكالمات التليفونية التي تجريها الشركة للمتابعة بعد أقل من شهر منذ حل المشكلة . تسعى شركة "ألفا تل" من خلال هذه اللقاءات إلى الحصول على معلومات عن مدى التحسين الذي يمكن أن يكون قد تحقق في خبرة الاتصال بالعميل، ويستخدم أفراد الشركة خبراتهم كعملاء للموردين .

تسجل فرق الأفراد التي تعمل مع الموردين الخبرات الإيجابية ، وتسعى إلى تطبيق مناهج الموردين على وضعهم في الشركة كموردين لعملائها .

تسمح منهجية " إدارة العملية " بشركة " ألفا تل " بأن يدلى الفرد بإسهاماته في تطوير وتحسين معايير خدمة العميل . تشبه هذه الآلية العمليات التي تستخدم لإنتاج خدمات الشركة . يعتبر الاتصال بالعميل من بين أهم الخدمات البارزة التي تقدمها الشركة .

تأتي جهود الفرد عادة أثناء مراحل تقييم وتحليل عمل فريق العملية **Process Team's Work** تبدي الشركة رغبة قوية في تلقي التعليقات المتعلقة

بمعايير الخدمة من خلال صناديق الاقتراحات : **Suggestion Boxes**

النشاط ج : تصدر شركة " ألفا تل " كتيباً يحتوي على معايير خدمة العميل يوزع على كل الأفراد الجدد المتصلين بالعميل في بداية تقلدهم المهام الوظيفية ، للتأكد بأن كل المعايير قد تم انتشارها على مستوى كل الوحدات التنظيمية . يحدث هذا التوزيع في كل مواقع العمل الكبيرة . لا بد أن يجتاز الأفراد امتحاناً مكتوباً تعتبر معايير خدمة العميل من بين موضوعاته

الأساسية، وخاصة في فترات تقييم أداء الأفراد والأكثر من ذلك فإن كل أفراد الإدارات المعاونة الذين يكونون أطرافا في علاقة المورد / العميل مع الأفراد المتصلين بالعميل يحصلون على برامج توعية عن معايير خدمة العميل ، ومن المتوقع أن أفراد المعاونة يقدمون كل المساعدات المطلوبة للأفراد المتصلين بالعميل ، وهؤلاء يعلنونها صراحة عندما يشعرون بنقص التدعيم الذى يطلبونه دون خوف أو حرج .

البند (٧،٤) : الالتزام تجاه العميل

7.4: Commitment To Customers

- النشاط أ : توفر شركة "ألفا تل" الضمانات التالية للعملاء قاطنى المنازل.
- سوف يصل أفراد التركيبات فى خلال ساعتين من التبليغ سواء فى الصباح أو فى المساء .
 - إذا اشتكى العميل من صعوبة شديدة فى الخدمة خلال (٣٠) ثلاثين يوما من التركيب فسوف تقدم الشركة لهذا العميل شهرا خدمة مجانية ، بصرف النظر عن سبب المشكلة .
 - فى حالة الأخطاء الشخصية سوف تتحمل شركة " ألفا تل " مسنولية كل الخدمات والإصلاحات بالنسبة للتوصيلات الداخلية فى منزل العميل ، حتى إذا كان قد قام بتركيب هذه التوصيلات طرف آخر .

- بالنسبة لعملاء الخدمات الخاصة :

- تضمن لوائح الشركة تعويضات مالية فى حالة حدوث تأخير فى مواعيد التركيبات .
- عند انقطاع التيار الكهربائى لسبب أو لآخر تضمن الشركة عودة الخدمة فى فترة زمنية من ساعة إلى ثلاث ساعات، اعتمادا على فنة الخدمة .

ضمانات الخدمة فى خطوط الاتصال التبادلية جزء من اتفاقيات العميل/المورد فى كل الحالات ، الضمانات المذكورة سابقا غير مشروطة . يمكن أن تتغير من وقت إلى آخر اعتمادا على استجابات العميل فى تقريره عن عوامل الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة له .

- تضع شركة " ألفا تل " العديد من السياسات ، التى تجعل الحياة أكثر سهولة لعملائها سواء التجاريين أو قاطنى المنازل .

- تعطى الشركة دائما إيصالا لحظيا بقيمة الأرقام الخطأ .

- لدى شركة " ألفا تل " برامج متعددة للعملاء التجاريين ، وتبذل ما فى وسعها لتقدم لكل عميل البرنامج الصحيح فى حالة إذا أظهرت مراجعة الفاتورة بأن العميل التجارى يمكن أن يستفيد أكثر إذا طبقت عليه سياسة أخرى حتى إذا كانت أقل تكلفة بالنسبة له - فإن الشركة تعرض عليه الفكرة بدون تكلفة .

- تعرض شركة " ألفا تل " على عملاء المنازل تجميد حساب المكالمات الصادرة لكل مشترك إلى (٩٠٠) تسعمائة مكالمة ، يتم سدادها كل ثلاثة أشهر ، وهذه خدمة مجانية لكل عملاء المنازل .

- عندما تريد شركة " ألفا تل " أن ترفق معلومات مهمة مع فواتير الحساب الشهرية فإن هذه المعلومات تقدم بالإنجليزية ، الأسبانية ، والصينية . توفر الشركة أيضا رقم تليفون مجانى خاص بكل لغة (عدد ١٢) اثنتا عشر لغة ، فقد يطلب العملاء لكى يسمعوا المعلومات أو الرسالة بلغتهم الوطنية .

- بناء على طلبهم ، وبعد مراجعة أعمارهم ، وإعاقاتهم ، تضمن شركة " ألفا تل " خدمة عدم قطع الخط التليفونى بالنسبة لكبار السن والمعوقين ، بصرف النظر عن تاريخهم فى السداد ، وتبذل الشركة كل ما فى وسعها لتسهيل السداد لهذه الفئة .

النشاط ب : عندما تشعر شركة "ألفا تل" بأنها حققت إنجازا كبيرا في جودة المنتج أو الخدمة ، يحلل فريق الدراسة أداء المنظمة في كل مؤشرات التصميم. إذا ظهر للشركة أن هذه المكاسب في الجودة أدت إلى تحسين رضا العميل ، وأداء مالي أفضل ينصح الفريق بتغيير هيكل الضمانات في المنتج أو الخدمة . وهكذا يساعد تحسين الجودة الشركة على تقوية مركزها ، وشروط خدماتها الخاصة ، وإنعاش ضماناتها . قد جعلت التحسينات في عملية التحويل (Switching) أنه من الممكن توفير بدائل للخدمة أثناء التوقفات لسبب أو لآخر: يمنح العملاء اختيار إعادة توجيه (٨٠٠) ثمانمائة خدمة للأرقام المحلية أو لأرقام الاختبار ، أو استخدام التسجيلات المعدة للعملاء أثناء فترة انقطاع التيار .

وبالمثل تحلل الشركة تقدمها في تحقيق أهداف الجودة طويلة وقصيرة الأجل لتقييم متى يصبح من المناسب إحداث تعديلات في مسائل الضمان ، ولأن كل مجموعة أهداف تتضمن إثراء وتعظيما لكل من الجودة والأرباح ، فإن تحقيق هذه الأهداف يوفر ظروفًا كافية لتدعيم التزامات الشركة تجاه عملائها .

البند (٧,٥) : حل شكاوى تحسين الجودة

7.5: Complaint Resolution For Quality Improvement

النشاط أ : تهدف شركة " ألفا تل " إلى حل (٩٥%) خمسة وتسعين في المائة من مشكلات العملاء في خلال (٤٨) ثمانية وأربعين ساعة . لهذه الغاية يمنح الأفراد المتصلون بالعملاء حق التصرف (الملكية **Ownership**) في الشكاوى التي يتسلمونها . إنهم يدركون بأن الأفراد الآخرين وأعضاء الإدارة سوف يدعمون جهودهم لأن كل مجموعات العمل لديها أهداف إرضاء

العملاء، بالإضافة إلى أهداف الأرباح ، ولا يتم توزيع أى منح ما لم تتحقق الأهداف الأولى بصرف النظر عن الأرباح .

غالبا يكون الفرد الذى يستمع إلى الشكوى ليس من أعضاء الإدارة المسئولة عن الشكوى . تؤكد شركة " ألفا نل " بأن الشكاوى توجه إلى الأفراد المناسبين، من خلال كارت التعليق المعفى من طوابع البريد. يحمل كل الأفراد الذين يعملون ميدانيا مجموعة من هذه الكروت ويساعدون العملاء فى إعادة صياغة المشكلة بطريقة صحيحة ، وتوجيه الكارت إلى الإدارة المعنية .

تسجل كل المشكلات سواء كانت رسمية أو غير رسمية فى سجل أحوال المشكلات بالشركة ويطلق عليه **Alpha Bad** هذا النظام المباشر **Online** الذى تنظمه الإدارة ويتضمن : اسم المتلقى ، وتاريخ ووقت الشكوى ، يتم تحديثه يوميا . عندما يحل أحد الأفراد مشكلة ما ، فإنه يسجل كل المعلومات البارزة فى سجل الأحوال حتى يمكن للأخرين الذين يتسلمون شكاوى مماثلة أن يستفيدوا بالسجل كمرجع .

النشاط ب : عندما يتلقى الفرد مكالمة تليفونية تتعلق بشكوى معينة ، فإنه يسجل كتابة استلامه لها ، ويعد بإعادة الاتصال فى خلال ساعتين ، وإذا لم تحل المشكلة فيجب ألا تزيد مدتها على (٢٤) أربع وعشرين ساعة . وللحد من تأخير الرد يسمح للأفراد بالعمل ساعة إضافية بدون تصريح مسبق كل يوم لحل المشكلات ، ويسمح لأفراد حسابات الفواتير لعمل التسويات فى حدود مبالغ معينة. إذا لم تحل المشكلة فى الوقت الذى تم تحديده للمرة الثانية (فى خلال أربع وعشرين ساعة) يتفاوض كل من الفرد والعميل للاتفاق على موعد لحل المشكلة .

تأخذ الإجراءات التصاعدية مجراها، إذا لم يكن ممكنا حل المشكلة خلال (٢٤) أربع وعشرين ساعة أخرى . إذا لم يرض العميل عن الحل ، يصبح من

حقه أن يرفع دعوى، ترسل منها صورة إلى لجنة المرافق العامة بالولاية المعنية . يظهر الجدول التالى الاتجاهات الشاملة فى إدارة الشكاوى بالشركة .

جدول رقم (٧,٢)

مناولة الشكاوى فى شركة " ألفا تل "

المقياس	١٩٨٦	١٩٨٨	١٩٩٠
- متوسط وقت حل المشكلة(أيام)	٤,٨	٣,٧	١,٢
- حلول الاتصال الأولى(نسبة مئوية)	%٣٧	%٥٥,٣	%٦٦,٤
- حلول خلال (٤٨ ساعة) (نسبة مئوية)	%٦١,٤	%٨٤,٢	%٩٦,٢
- التأجيل بالنسبة لكل شكوى	٣,٢	١,٤	٠,٥
- شكاوى تصعيد الإجراءات (نسبة)	%١٠,٣	%٦,٦	%١,٠٨
- الدعاوى لكل (١٠٠٠) ألف شكوى	٨,٢	٦,٦	٣,٥

النشاط ج : تجرى شركة " ألفا تل " تحليل باريتو Pareto Analysis على

كل الشكاوى بحيث يتناول أبعادا متعددة، حتى يمكن تحديد المصادر والاتجاهات الجغرافية العامة من بين العوامل الأخرى . على سبيل المثال أحد فرق تحسين الجودة المهتم بالمشكلات وجد أن خط اتصال تبادلنا معيننا يعانى من ارتفاع معدل التوقف ليس بسبب الإضاءة المستمرة ، كما كان يعتقد سابقا، ولكن بسبب التغذية المتقاطعة من محول كهربائى قريب من الخط . أدت هذه النتيجة إلى تطوير العلاقات بين المورد إلى مشاركة بين رجال تركيبات كابلات الكهرباء ، التليفونات ، وخطوط التليفزيون الذين يعملون فى منطقة واحدة . توفر هذه المشاركة قيمة مضافة لأعضاء تنمية المرافق العامة فى الولاية بعمل اتصال واحد مع كل هذه الجهات المسنولة عن التركيبات فى الأحياء الجديدة .

قد وجدت شركة " ألفا تل " أن كثيرا من الشكاوى يرجع إلى أخطاء داخل أسلاك الكابلات . يمكن تحديد ذلك عن طريق مراجعة العميل لتداخلات الشبكة فى المنطقة المحيطة بمنزله . وبحكم أن كثيرا من المنازل القديمة ليس بها شبكات متداخلة ، ومع ذلك فقد شرعت الشركة فى حملة تركيب هذه الشبكات فى المنازل القديمة والتجمعات السكنية .

يدفع العميل رسما اسميا للتركيبات ، ويعطى ضمانا للتوصيلات الداخلية لمدة سنتين من بداية التعاقد .

باستخدام " تحليل باريتو " وإشيكوا (1) Ishikawa تستطيع شركة " ألفا تل " أن تحدد كم عدد الشكاوى التى ترجع إلى ما يعتبره العميل تدریب غير مناسب للأفراد المتصلين بالعميل أو أفراد الخدمات المعاونة ، معلومات مضللة عن المنتج أو الخدمة ، ومعايير خدمة منخفضة . تقيم فرق تحسين الجودة المكلفة بدراسة الشكاوى، الأهمية النسبية لهذه التعليقات ، وتعمل مع الإدارات أو الفرق المناسبة للوصول إلى توصية لعقد دورات تدريبية تنشيطية أو وضع معايير خدمة أكثر صرامة . قد أدت هذه التحليلات إلى المعيار الذى يقول بأن العملاء الذين ينتظرون على التليفون يجب أن يظلوا على اتصال بالمتلقى بدلا من إجبارهم على سماع الموسيقى أو الصمت .

النشاط د : يراجع المشرف مع موظفى قطاع الجودة كل الشكاوى التى تتصاعد فى درجاتها لتحديد أسبابها الجذرية إذا أظهر التحليل بأن حل المشكلة يمكن أن يكون أسرع إذا منح الفرد صلاحيات وأهلية اتخاذ القرار ، حينئذ تتخذ إجراءات زيادة سلطات الأفراد المعنيين بحل المشكلات - منحهم حق التصرف .

(1) عالم إحصاء يابانى يطلق على منهجه التحليلى " الهيكل الفقرى للسمكة " فى تحليل السبب والتأثير .

البند (٧,٦) : تحديد رضا العميل

7.6: Customer Satisfaction Determination

النشاط أ : يوضح الجدول التالي فئات العملاء بشركة " ألفا تل "

جدول رقم (٧,٣)

فئات العملاء بشركة " ألفا تل "

المسح	الفئة أو المجموعة	التعريف	أسلوب المسح ومعدل التكرار
CNA I ⁽¹⁾	أكبر مائة شركة عميلة	أكبر من مليون دولار سنويا	شخصيا / مرتين في السنة
CNA II	الشركات الكبيرة	أكبر من مائة ألف دولار سنويا	بالتليفون / ربع سنوى
CNA III	الشركات المتوسطة	أصغر من مائة ألف دولار سنويا	بالتليفون / ربع سنوى
CNAIII	لشركات الصغيرة	أصغر من مائة ألف دولار سنويا	بالتليفون / ربع سنوى
الوحدات الداخلية بالشركة	قاطنو المنازل	-	طرق مختلفة شهريا
المشاركة	الخطوط التبادلية	-	بالاتفاق مع الشركاء

تستخدم شركة " ألفا تل " هذه الأنبيات ، بالإضافة إلى المسوحات التى ترفق بالفواتير ، مقابلات الطرف الثالث بالتليفون ، وجماعات التركيز لتحديد رضا العميل . كما أن الشركة تقيم رضا العميل بمجرد تقديم خدمة أو منتج جديد وبأسرع ما يمكن ، ثم تتبع ذلك بعد ثلاثة ، ستة واثني عشر شهرا من

(1) CNA = Customer Needs Assessment

فريق تقييم حاجات العميل

دخول المنتج أو الخدمة إلى السوق . يسأل أفراد الاتصال بالعميل والعملاء إذا كانوا يرغبون في الاتصال بهم بعد أيام قليلة من تقديم الخدمة أو الإصلاح، والذين يوافقون يسألون بعض الأسئلة لتحديد إذا كان أداء الشركة يصل إلى مستوى توقعاتهم ، وكيف يتم التحسين . تجمع الشركة هذه البيانات مع البيانات التي تحصل عليها عن طريق لجان الاتصالات الفيدرالية ولجان المرافق العامة بالولايات المختلفة .

لكي تؤكد شركة " ألفا تل " السرية والموضوعية في إدارة هذه المسوحات فإنها أسندت العملية إلى شركة لتحليل الرأى كطرف ثالث . تجرى اللقاءات عن طريق التليفون مع عدد من العملاء يتم اختيارهم عشوائيا . تعتبر الشركة كروت الاستقصاء التي ترسل بالبريد ممثلة لآراء المختلفة ، ومع ذلك فقد كانت كروت حالات عدم الرضاء التي عادت إلى شركة " ألفا تل " أكبر من كروت حالات الرضاء ، وقد أكد هذه الحقيقة معظم محلى الرأى . لا تسعى شركة " ألفا تل " إلى تحقيق التوازن بين وجهات النظر هذه تطبيقا للنظرية القائلة بأن الاهتمام بحاجات العملاء غير السعداء سوف يزيد من حالات الرضاء لدى الجميع .

تطلب كل المسوحات التي تجريها فرق CNA والوحدات التنظيمية بالشركة من عدد كبير من العملاء أن يقوموا بترتيب جوانب الخدمة المختلفة بحسب أهميتها بالنسبة لهم ، ثم يعطون قيمة أو نسبة مئوية لأداء شركة " ألفا تل " تستخدم هذه البيانات لتطوير مصفوفة الأهمية - الأداء **Performance Matrices** : المجالات التي تمثل أهمية عالية يقابلها أداء منخفض تشير إلى وجود مصدر قائم أو محتمل لعدم رضاء العميل . تصبح هذه المجالات فرصا للتحسين ، والفرق العملية ، و فرق تحسين الجودة أينما تكون في جميع أرجاء المنظمة .

النشاط ب : تخدم شركة " ألفا تل " (٩٠%) تسعين في المائة من السكان (٧٠%) وسبعين في المائة من مساحة أسواق الولايات الخمس التي تعمل في إطارها .

تعتمد شركة " ألفا تل " على الدراسات التي تقوم بها لجان المرافق العامة لقياس مدى رضا العملاء عن شركات التليفونات التي تعمل في حدودها الإقليمية، والتي تقوم بها لجان الاتصالات الفيدرالية للمقارنة مع شركات بل BELL العاملة في المناطق التي تخدمها شركة " ألفا تل " ومع الشركات الأخرى خارج هذه المناطق .

النشاط ج : يستخدم أسلوب الارتباط المتقاطع، الذي تم وصفه في البنود (٧،٢،٧،١) لتقييم العلاقة بين بيانات رضا العميل وبين المؤشرات العكسية، مثل الشكاوى وفقد العملاء . عندما يكون عامل الارتباط منخفضا ، تعيد الشركة تقييم قياس رضا العميل من حيث المصادقية ، الموضوعية والصحة **Validity Objectivity and Accuracy** (إحصائيا تعتبر شركة "ألفا تل" إن الارتباط منخفض إذا وقع بين [(٠،٥-) ، (٠،٥+)] على مقياس الارتباط (١-)،(١+)]

النشاط د : تعتبر منهجية إدارة العملية في شركة " ألفا تل " العامل الأساسي لتقييم وتحسين طرق رضا العميل . الخطوة الأولى هي التأكد بأن البيانات مناسبة وكاشفة . ويتم ذلك عن طريق سؤال العملاء لتقييم جودة المسح ، واقتراح الطرق التي يمكن تحسينه بها . تعمل فرق العملية حينئذ على تحسين المسوحات ، كما حدث في عام ١٩٨٦ ، عندما غيرت الشركة كل منهج قياسات العميل .

قبل عام ١٩٨٦ استخدمت الشركة المنهج التقليدي : راض أو غير راض . كانت نتائج قياس رضا العميل بناء على هذا المنهج مرتفعة لكل من شركة "ألفا تل" والشركات الأخرى العاملة في المنطقة . من وجهة نظر "ألفا تل" - ومع ذلك - أن النظام يبالغ في تقرير رضا العميل ، حيث إن العملاء

الذين على هامش الرضاء ، لم يصل تذمرهم إلى حد إدعاء أنهم غير راضين ، ولكن النظام كان غير قادر على توضيح الاحتفاظ بهم .

لم يركز النظام على ما إذا كانت شركة "ألفا تل" تلبى توقعات العميل ، ولم يقس إذا ما كانت " ألفا تل " تتقدم الشركات التي يعتبرها العملاء موضع مقارنة . ولذلك تم إعادة تصميم النظام ليحقق وبصفة خاصة - ولأسباب لائحية - قياسات الرضاء التقليدية ويسمح في نفس الوقت للعملاء بذكر تعليقاتهم (على سبيل المثال الرضاء عن التركيبات) ولكن ليس عن ذوق، وأخلاقيات عامل التركيبات ، ولكي يسأل العميل إذا كانت شركة " ألفا تل " ممتازة بصفة عامة ، وفي مقارنتها مع مجموعة الشركات التي تقدم نفس الخدمة وتعتبر في مركز المقارنة معها . يترك أسلوب القياس الجديد تأثيرا غير مشجع حيث يجعل تحقيق الرضاء يصعب إنجازه ، ولكن كما يظهر في جدول (٧،٤) مع ذلك فإن الآلية الجديدة جعلت من الممكن لشركة "ألفا تل" أن تهدف إلى مستويات أعلى مستخدمة بيانات عام ١٩٨٦ كأساس .

البند (٧,٧) نتائج رضاء العميل

7.7: Customer Satisfaction Results

أ - يوضح الجدول رقم (٧,٥) اتجاهات رضاء العميل بشركة "ألفا تل" طبقا لفئات العملاء المختلفة . كما يشير جدول (٧,٦) إلى الاتجاه التصاعدي لرضاء القاطنين عن مكاتب الخدمة .

جدول رقم (٧،٤) (*)
مقارنة نظم قياس العميل

النظام الجديد				النظام القديم	العميل
التميز		تلبية التوقعات			
%	%	%	%	%	
٥٩	٥٣	٨٥	٨٠	٩٣	القاطنون
٥٠	٤٣	٩٢	٨١	٩٤	التجارىون
٣٤	٢٢	٩٦	٨٤	٩٥	الخطوط التبادلية
٥٤	٤٢	٩١	٨٢	٩٤	التقييم الشامل

جدول رقم (٧،٥)

اتجاهات رضاء العميل بشركة " ألفا تل " (تشير النسبة المئوية أن شركة " ألفا تل " تلبى التوقعات)

استجابة مقتنة			استجابة غير مقتنة			العميل
١٩٩٠	١٩٨٨	١٩٨٦	١٩٩٠	١٩٨٨	١٩٨٦	
نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية	نسبة مئوية	
%	%	%	%	%	%	أكبر (١٠٠) مائة عميل
٩١	٩٠	٩٠	٨٥	٨٢	٨٠	الأعمال الكبيرة
٩٢	٩٣	٩٣	٨٥	٨٥	٨٣	الأعمال الصغيرة
٩٤	٩٣	٩٢	٨٣	٨١	٨١	القاطنون
٨٩	٨٧	٨٥	٨٦	٨٣	٨٠	الخطوط التبادلية
٩٧	٩٦	٩٦	٩٠	٨٨	٨٤	

(*) المصدر : فرق تقييم حاجات العميل CNA في أبحاث ومسوحات الإدارات الداخلية بالشركة .

جدول رقم (٧,٦)

رضاء العملاء القاطنين عن مكاتب الخدمة

(تشير نسب الاستجابة إلى أنها إيجابية)

١٩٩٠	١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	مقياس الأداء
نسبة منوية	نسبة منوية	نسبة منوية	نسبة منوية	نسبة منوية	
٩٠	٨٦	٨٢	٧٧	٧٥	وقت الرد على المكالمات
٩٨	١٠٠	٩٧	٩٤	٩٢	ذوق وأخلاقيات ممثلي الخدمة
٩٦	٩٧	٩٤	٨١	٨٢	معرفة ممثلي الخدمة
٩٧	٩٥	٩٢	٩٢	٩٠	الجودة العامة لاتصالات المكتب

ب - تعرف شركة "ألفا تل" أن كل عميل يشكو يتحدث عن كثيرين لم يشكوا وتعتبر أن الشكوى الواحدة إنما هي نماذج لشكاوى عديدة . وبالمثل كل عميل يسعى لاسترداد ما دفعه يمثل آخرين كثيرين لم يستطيعوا أن يجدوا الوقت لعمل ذلك (أو لم يرغبوا) . ولذلك وضعت الشركة كل ثقلها وجهودها لتقليل كل المؤشرات العكسية . لقد نجحت في ذلك ، كما يشير الجدول التالي :

جدول رقم (٧,٧)

الاتجاهات في المؤشرات العكسية لرضاء العاملين

١٩٩٠	١٩٨٨	١٩٨٦	المؤشرات العكسية
٠,٨٠	١,٣٠	٠,٨٠	الشكاوى لكل عشرة آلاف خط
٨١١	١٢٠١	١٥٤١	تكلفة الضمان / مليون دولار
٠,٠٥	٠,٧	٠,٠٦	مطالبات الاسترداد لكل عشرة آلاف خط
%٢,٠	%١١,٩	%١٥,٣	معدل إعادة الإصلاح (نسبة منوية)

البند (٧،٨) : مقارنة رضاء العميل

7.8 : Customer Satisfaction Comparison

النشاط - أ : يظهر الجدولان التاليان بيانات الرضاء العام للعميل لشركة "ألفا تل" وشركات "بل" العاملة معها فى نفس المناطق عن فترة السنوات الخمس الأخيرة ، ويظهران أيضا ترتيب "ألفا تل" كل سنة .

الجدول الأول : جدول رقم (٧،٨)

علامات التميز فى رضاء العملاء القاطنين

اسم الشركة	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
Alpha Tel	٩٢,٠%	٩٣,٦%	٩٤,١%	٩٥,٦%	٩٦,٦%
Atlantel	٩٢,٨	٩٤,٠	٩٢,٤	٩٤,٢	٩٣,٦
Dixietel	٩٢,٤	٩٣,٠	٩٠,٢	٩٢,١	٩٣,٣
Eastel	٩٢,٠	٩٢,٨	٩٤,٠	٩٣,٦	٩٣,٢
Midwestel	٩٣,٧	٩٢,٩	٩٣,٦	٩٤,٠	٩٤,١
Mountel	٩٤,١	٩٤,٤	٩٦,١	٩٥,٧	٩٦,٠
Omegatel	٩٧,٦	٩٥,٥	٩٥,٨	٩٦,٣	٩٦,٤
Westel	٩١,٩	٩٢,٤	٩٤,١	٩٣,٣	٩١,٤
[المتوسط]	٩٣,٥	٩٣,٦	٩٣,٨	٩٤,٢	٩٤,٠

الجدول الثاني : جدول رقم (٧,٩)

علامات التميز في رضا العمال التجاريين

"أ" الأعمال الصغيرة

%٩٤,٨	%٩٤,٢	%٩٤,٢	%٩٢,٧	%٨٩,٩	Alpha Tel
٩٤,٠	٩٣,٩	٩٣,٣	٩٣,٨	٩٠,٦	Atlantel
٩٣,٧	٩٢,٠	٩٠,٧	٩١,٧	٨٩,٩	Dixietel
٩٤,٧	٩٤,٨	٩٤,٥	٩٣,٣	٩٢,٠	Eastel
٩٢,٨	٩٢,٦	٩٢,٢	٩١,٥	٩١,٦	Midwestel
٩٥,٣	٩٤,١	٩٤,٠	٩٣,٤	٩٤,٢	Mountel
٩٥,٥	٩٥,٦	٩٥,٠	٩٤,٦	٩٧,١	Omegatel
٨٩,٩	٩٢,٤	٩٣,٥	٩١,١	٨٩,٤	Westel
٩٣,٧	٩٣,٦	٩٣,٣	٩٢,٧	٩٢,١	[المتوسط]

تابع الجدول السابق

(ب) الأعمال الكبيرة

١٩٩٠	١٩٨٩	١٩٨٨	١٩٨٧	١٩٨٦	اسم الشركة
%٩٦,٣	%٩٥,٤	%٩٥,٠	%٩٤,٠	%٩١,٢	Alpha Tel
٩٤,٧	٩٣,٦	٩٢,٠	٩٠,٢	٨٩,١	Atlantel
٩٦,٠	٩٥,٧	٩٥,٠	٩٤,٠	٩٣,١	Dixietel
٩٤,١	٩٣,٩	٩٤,٩	٩٤,٢	٨٩,٩	Eastel
٩٣,٥	٩٢,٠	٩١,٦	٩٧,٠	٩٤,٨	Midwestel
٩٥,٠	٩٤,٧	٩٣,٣	٩٥,٩	٩٠,٤	Mountel
٩٤,٠	٩٥,٤	٩٤,٤	٩٢,٣	٩١,٣	Omegatel
٨٩,٠	٩٥,٥	٩٦,٣	٩٥,١	٩٢,٢	Westel
٩٣,٨	٩٤,٤	٩٣,٩	٩٤,١	٩١,٥	[المتوسط]

توضح البيانات في الجداول السابقة أن شركة " ألفا تل " كانت تحت متوسط الصناعة مباشرة في عام ١٩٨٦ ، ولكنها الآن في القمة أو قريبة منها بالنسبة لفئات العملاء التي ذكرت . فقط في مجال العملاء التجاريين (الأعمال الكبيرة) قد حققت بعض الشركات مكاسب يصل مستوى مؤشراتها إلى شركة " ألفا تل " .

في الجدول التالي مقارنة المؤشرات العكسية المهمة بين شركة " ألفا تل " وغيرها من شركات التليفونات العاملة في المنطقة .

جدول رقم (٧،١٠)

مقارنة المؤشرات العكسية عام ١٩٩٠

المؤشر العكسي	ألفا تل	شركات "بل"	الشركات المستقلة	المتوسط القوي
- الشكاوى عن طريق لجان المرافق المحلية لكل عشرة آلاف خط	٠,٨	١,١	١,٠	١,١
- وقت الاستجابة (أيام)	٨,٠	١٤,٠	١٦,٥	١٤,٦
- تكاليف الضمان لكل مليون دولار عائد	٨١١ دولار	١٢٠٠ دولار	غير متوفر	١٢٠٠ دولار
- طلبات الاسترداد لكل عشرة آلاف خط	٠,٠٥	٠,٠٦	غير متوفر	٠,٠٦
- معدل إعادة الإصلاح (نسبة مئوية)	٢,٠ %	٥,٠ %	٧,١ %	٥,٥ %

قد تفوقت شركة " ألفا " باستمرار على متوسط الصناعة في كل المقاييس وتقود الصناعة في اثنين من المؤشرات التي تم ذكرها . ومن المهم أن نشير إلى أن الشركة تستجيب للشكاوى المرفوعة إلى لجنة المرافق العامة بسرعة تصل تقريبا إلى ضعف مدة استجابة الشركات الأخرى .

النشاط - ب : لقد حصلت شركة " ألفا تل " على العديد من جوائز الدولة للإنجاز بالإضافة إلى تكريمها للعميل نتيجة التميز في الأداء بين شركات الخدمات .

- منحت لجنة المرافق العامة بولاية **Coastal** شركة " ألفا تل " جائزة الخدمات لمدة ثلاث سنوات متتالية . تعطى هذه الجائزة إلى المرفق أو الشركة التي ترى لجنة المرافق العامة إنها حينما تستجيب للشكاوى التي ترفع إليها تكون الأسرع والأكثر فاعلية. عند تقديم الجائزة في عام ١٩٨٩ مدح مدير اللجنة شركة " ألفا تل " من أجل حساسيتها لمطالب الجمهور كما تعبر عنها برامج الجودة الثابتة والمستمرة .

- منحت ولاية **Smoky Mountain** شركة " ألفا تل " في عام ١٩٩٠ الخاتم الذهبي **Gold Seal** لتمييزها في خدمة المؤسسات الحكومية . تمنح هذه الجائزة إلى الشركات العامة أو الخاصة التي تقدم خدمة فائقة الجودة إلى الدولة في إدارتها لأعمالها . ولتوضيح أهمية هذه الجائزة فإن الشركة الرابحة تختار من بين (٥٠٠) خمسمائة منظمة تعمل في داخل الولاية .

- شركة **JCN** أكبر شركة تصنيع للحاسبات الآلية في منطقة شركة " ألفا تل " قد منحت الشركة جائزتها لعام ١٩٩٠ كأحسن مورد خدمات . تعطى هذه الجائزة إلى أقل من (١%) واحد في المائة من موردي الشركة .

بالإضافة إلى ذلك تعتبر شركة " ألفا تل " الشركة الوحيدة التي حظيت بالتسجيل المستمر في الدليل الدائم تحت عنوان: "الآن هذه هي الطريقة التي تدير بها شركة: **Now That Is How You Run a Company**" يصدر الكتاب سنويا **E.O Donaldson** وكانت الشركة الفائزة في استفتاء تجريبه إحدى المجلات الرائدة في الموضوعات التي تهتم المستهلك ، ولذلك لحساسيتها الشديدة تجاه العاملين بها .

النشاط ج : لقد ساعدت سياسات الخدمة والتسعير على تمكين العديد من شركات الأعمال الصغيرة، على تركيب نظام للاتصالات التليفونية يطلق عليه WATS مما جعل عدد المشتركين يتضاعف فى عام ١٩٩٠ عما كان عليه الوضع فى عام ١٩٨٦. تخدم شركة "ألفا تل" (٩٠%) تسعين فى المائة من القاطنين فى الولايات الخمس ولم تتعرض لأى انخفاض فى حصتها التسويقية منذ عام ١٩٨٦. يدعو هذا إلى الإعجاب لأنه منذ عام ١٩٨٤، ومع دخول العديد من شركات التليفونات المحلية هذا المجال من الخدمات، فقدت معظم شركات "بل Bell" نسبة كبيرة من حصتها التسويقية.

النشاط د : يعكس عدد خطوط المشتركين العاملة الذى تطور من (٤,٧) مليون فى عام ١٩٨٦ إلى (٥,١) مليون فى عام ١٩٩٠ مدى النمو الذى حققته شركة "ألفا تل". تأتى مقارنة النمو مع شركات التليفونات المحلية فى صالح شركة "ألفا تل" حتى على الرغم من أن معظم مواقع عمل الشركة قد أظهر بطنا فى النمو الاقتصادى فى نفس الفترة.

تقييم الحالة (ألفا تلكو)

المعيار (٧,٠) : رضا العميل

البند (٧,١) : تحديد متطلبات وتوقعات العميل

نواحي القوة *Strengths*

- يتم تقسيم العملاء إلى : تجاريين ، وقاطنين ، وشركاء الخطوط التبادلية .
- تستخدم شركة " ألفا تل " ثلاثة أنواع رئيسية من المسوحات لتقييم العملاء التجاريين : فئة الشركات الكبيرة ، والشركات المتوسطة ، والشركات الصغيرة .

يدير المسوحات طرف ثالث (مورد) لتأكيد السرية والموضوعية .
- يعتمد منهج " ألفا تل " لتحديد الحاجات ، وتوقعات عملاء الخطوط التبادلية، على علاقة العميل / المورد مع بعضهم . تم وضع قائمة بالتوقعات .
- تستخدم الشركة أيضا المسوحات التي تقوم بها وحداتها التنظيمية الداخلية جماعات التركيز ، كروت الاستقصاء بالبريد ، مسوحات لجان المرافق العامة بالولاية وبيانات إدارة المباني البلدية .

- المداخل الأساسية لتحديد معالم المنتج والخدمة وأهميتها النسبية هي :

١- أسئلة المسح عن أهمية المعالم الحالية والمحتملة ، وكذلك العروض التي تقدمها .

٢- أسئلة التعليقات المفتوحة ، وجماعات التركيز .

- تقارن بيانات المسح مع جودة نقل الاتصالات التليفونية ، فقد العملاء الكبار، وكسب عملاء جدد ، والشكاوى . تبذل محاولات لفهم وقت التقاعس بين الشكاوى وفقد العملاء .

- يتم تحسين المسح باستخدام :

١- سؤال المستجوب أن يقيم عملية المسح .

٢- تحليل الخبرات السابقة فى المسوحات لتأكيد الاتساق والمصدقية .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- الأسلوب الذى استخدم لتقسيم فئات العملاء ، يبدو أنه تحكى ، على سبيل المثال : من الصعب التصديق بأن كل القاطنين يعاملون على أنهم فئة واحدة ، ولا يتطلب توزيعهم على طبقات أخرى طبقا للدخل أو أى متغيرات أخرى .

- التمييز بين تقييم رضاء العميل ، وتحديد حاجاته ومتطلباته غير دقيق (البند ٦,٧) بدون معلومات إضافية تفصيلية ، يصبح من الصعب تقييم إلى أى مدى تخاطب أليات المسح السابقة، وتقييم حاجات وتطلعات العميل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- افحص أدوات المسح بالتفصيل لتقييم الدرجة التى تخاطب بها توقعات ومتطلبات العميل . وأيضا تحديد إذا كانت المسوحات ومنهجيات المسح المطبقة صحيحة .

- حدد إلى أى مدى تحليل توقعات وحاجات العميل تحدث لاكتشاف رغباته الكامنة.

- اطلب تفاصيل أكبر عن كيفية عمل المقارنات المتقاطعة أفقيا، ورأسيا بين بيانات المسح، والمعلومات والبيانات الأخرى .

- قيم إلى أى مدى يحدث تكامل فى البيانات من المصادر المتعددة، وإذا ما كانت بيانات المصادر المناسبة الأخرى (رجالاً للبيع مثلاً) يتم استخدامها أم لا .

- من غير المحتمل أن وجهات نظر متخذى القرار فى فئة أكبر مائة شركة يمثلون خبرة عملاء شركة " ألفا تل " الحقيقية داخل هذه المجموعة .
ما هى الجهود التى تبذل لتقييم حاجات هؤلاء العملاء ؟

البند ٧,٢ : إدارة علاقات العميل

نواحي القوة Strengths

يتمتع العملاء القاطنون فى شركة " ألفا تل " بسهولة الوصول إلى ممثلى خدمة العميل عبر رقم تليفون مجانى ، والذين يمكنهم مناولة كل أنواع طلبات العميل، وأيضا العملاء التجاريين يتمتعون بنفس الميزة .

- يستطيع الأفراد العاملون فى الميدان ، الإجابة عن أى سؤال يتعلق بخدمة العميل (الفواتير على سبيل المثال)

- يتم الاتصال بالعملاء بعد تركيب الخدمة . تحدث متابعة أخرى بعد ثلاثة أشهر عند إرسال استمارة استقصاء رضاء العميل، يضاف إلى ذلك ، أن أفراد العمل الميدانى يحملون كروت استجابة يضمنونها مع كل فاتورة أو شعار .

- يتم فرز أفراد الاتصال بالعميل وصولاً إلى المناسبين منهم قبل التعيين ويلحقون ببرامج تدريبية لمدة عشرة أسابيع . لا تعتبر وظائف الاتصال بالعميل من وظائف أول درجات السلم الوظيفى .

- أفراد حسابات الفواتير لهم سلطات تسوية حسابات العميل فى حدود مبالغ معينة اعتمادا على مديونية وتاريخ العميل فى السداد .

- لا يكلف ممثلو خدمة العميل بأى حصص اتصالية **Contact Quotas** بالإضافة إلى أنهم يستطيعون العمل لمدة ساعة إضافية دون الحصول على إذن مسبق لحل مشكلات العميل .

- جائزة الاتصال التليفونى الجيد **The Good Call Award** جائزة خاصة تمنح لممثلى خدمة العميل .

- يبدو واضحا أن التدعيم التكنولوجى للأفراد المتصلين بالعميل له أهمية حيوية. يتم تدعيم ممثلى خدمة العميل عن طريق محطات العمل التى لديها اتصال مباشر بقواعد البيانات ، وإلى خطابات العملاء التى تسجل فى الحاسب الآلى الرئيسى . يحمل الأفراد العاملون فى الميدان حقيبة معمل حاسب آلى شخصى يتم تزويده بمعلومات عن العميل تتعلق بخدماته وجدول تركيباته .

- تستخدم منهجية إدارة العملية فى تحسين معايير خدمة العميل .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- سهولة الوصول إلى العملاء التجاريين (وخاصة الحسابات الصغيرة) غير واضحة .

- تعتمد إمكانية وجود ممثل الحساب عند طلبه على عدد الحسابات التى يشرف عليها الممثل . لا توجد مؤشرات أعطيت عن كيفية تحقيق مستويات الخدمة فى هذا المجال .

- ترسل كروت الاستجابة إلى مكاتب الخدمة بمواقع العمل ، وهذا الوضع يفترض عدم حدوث تجميع لهذه البيانات من أجل تعديل أو وضع السياسات.

- غير واضح إلى أى مدى يتم تقوية ممثلى خدمة العميل بمنحهم حق التصرف.

- لم يتم وصف تحسين إدارة علاقة العميل ، حيث لم تجر تحليلات كافية أو لم تجر على الإطلاق باستخدام بيانات العميل .

- غير واضح مدى انتشار منهجية إدارة العميلة PM فى هذا المجال .

- لم يتم وصف أى تحسين محدد لإدارة علاقة العميل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- هل يعتبر أفراد التركيبات والإصلاحات من بين مجموعة الاتصال بالعميل ، وبالتالي يحصلون على عشرة أسابيع تدريب ؟ ما هو أساس الادعاء بأن أفراد التركيبات يمكنهم الإجابة عن كل أسئلة النواحي المختلفة للخدمة ؟ هل تم تدريب هذه الفئة بصفة خاصة ؟

- لم يذكر عدد ساعات تشغيل خطوط الاتصال بالمجانبة للعملاء أو مراكز خدمة العميل .

- يجب أن يحدد الأساس الذى بنى عليه متوسط بقاء الأفراد المتصلين بالعميل لمدة ثلاث سنوات فى هذه الوظيفة . يذكر إذا كانت هناك بيانات مقارنة .

- ما هى مستويات الأجور التعويضية التى تمنح للأفراد المتصلين بالعميل ، وكيف يمكن مقارنتها بالوظائف المشابهة فى الشركات والمصانع الأخرى ؟

- افحص إمكانات محطات عمل ممثلى العميل .

- حدد مدى التكرار الذى يعمل فيه ممثلو خدمة العميل ساعة إضافية لحل مشكلات العميل ، وكيف يرتبط ذلك بحاجات العميل ، وليس بحاجات أفراد الخدمة ذاتهم .

- ما هى قواعد التسوية التى يقوم بها أفراد حسابات الفواتير ؟ كم حجم التسوية التى يمكنهم تنفيذها ؟ هل يختلف أفراد حسابات الفواتير عن ممثلى خدمة العميل ، وإذا كان ذلك كذلك فبالى أى مدى يتم تقوية وتدعيم ممثلى خدمة العميل؟

البند (٧,٣) : معايير خدمة العميل

نواحي القوة Strengths

- تتفوق شركة " ألفا تل " على كل معايير لجان المرافق العامة بالولايات الخمس .

- قد وضعت شركة " ألفا تل " عددا من المعايير المعلنة لخدمة العميل : يجب أن يتم الرد على المكالمات الواردة قبل الرنين الثالث ، لا ينبغى تحويل المكالمات .

- لا ينبغى أن يترك العميل منتظرا على خط التليفون . كل الانتظارات ، لا ينبغى أن تزيد على (٤٥) خمس وأربعين ثانية .

- يحق لشركة " ألفا تل " أن تمتلك علامات تميز كأفضل الممارسات فى قيادة شركات الخدمة .

- يتم توثيق معايير خدمة العميل فى دليل عمل Manual . يتم تدريب الأفراد المتصلين بالعميل على المعايير ، ويختبرون على أساس معلوماتهم عن هذه المعايير .

- يتم متابعة مستويات الخدمة فى سلسلة من الإجراءات حتى مقابلات العميل بالإضافة إلى أن التحويلات والانتظارات تراقب ألياً عن طريق جهاز التليفون ، يلاحظ المشرفون على فترات متلقى المكالمات ، ويراجعون المواد المكتوبة المتعلقة بالعملاء .

- يتم تحسين معايير خدمة العميل باستخدام منهجية إدارة العملية .
يستطيع ممثلو خدمة العميل أن يساهموا فى تطوير المعايير من خلال فرق العملية ، أو صناديق الاقتراحات .

مجالات التحسين Areas For Improvement

بينما تم تسجيل عدد من معايير الخدمة ، لم يتم وصف عملية أو منطق محدد لتطوير معايير خدمة العميل .

- التركيز على الاستجابات فى (هذا البند) يعتمد كلية على تليفون ممثلى الخدمة ، ومن ثم ، غير واضح إلى أى مدى يتم تطبيق معايير خدمة العميل المناسبة على أفراد العمل الميدانى ، وإلى أى مدى يتم نشرها وقياسها .

- يبدو أن نطاق معايير خدمة العميل محدود . على سبيل المثال لم تتم مناقشة معايير تتعلق بالمعرفة ، المصداقية أو الوضوح .

- فيما عدا المراقبة الآلية للتحويلات والانتظارات ، فإن القياسات المباشرة لعملية الاتصال بالعميل محدودة . ولذلك غير واضح كيف تتم مراقبة العملية ؟

- غير واضح مدى انتشار منهجية إدارة العملية PM فى تطوير وتقييم معايير خدمة العميل .

- يبدو نظام شركة " ألفا تل " أنه يسمح ولكنه لا يشجع ممثلى خدمة العميل على المساعدة فى تطوير وتحسين معايير خدمة العميل .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد عملية تحسين المعايير . ماذا تتضمن ؟ كيف يتم نشر التغييرات إلى كل أفراد الاتصال بالعميل ؟
- راجع الدليل الذى يحتوى على معايير خدمة العميل .
- حدد معايير خدمة العميل التى من المفترض أن تطبق على أفراد آخرين لهم اتصال بالعميل مثل أفراد التركيبات ، وأفراد الإصلاحات .
- حدد إلى أى مدى يتم نشر معايير خدمة العميل بالكامل إلى كل من ممثلى خدمة العميل، وإلى كل الأفراد الآخرين المتصلين بالعميل مثل أفراد الإصلاح ، التركيبات ، وممثلى حسابات العملاء .
- حدد كيف تم تحسين معايير خدمة العميل على مدى السنوات القليلة السابقة .

البند (٧،٤) : الالتزام تجاه العميل

نواحي القوة *Strengths*

تقدم شركة " ألفا تل " مجموعة من الضمانات للعملاء : الصعوبات التى تظهر فى خلال شهر من التركيبات تمنح الشركة أصحابها شهرا خدمة للعملاء القاطنين مقابل تكلفة رمزية، تتحمل شركة "الفاتل" مسئولية التوصيلات الداخلية للقاطنين، مستند لحظى يتم تقديمه للأرقام الخاطئة ، ينتج عن تأخير التركيبات تعويض مالى لعملاء نظام WATS ، يعطى عملاء خدمة WATS ضمانا بعودة الخدمة خلال ثلاث ساعات .

- بالإضافة إلى أن شركة " ألفا تل " تقدم عددا من الالتزامات فإنها تجدول التركيبات خلال ساعتين من إجراءات الشباك ، اختيار للقاطنين فى أن تتم المحاسبة بعد كل (٩٠٠) تسعمائة مكالمة. عدم قطع الحرارة عن العملاء المعوقين وكبار السن .

- اتساع مدى الالتزامات والضمانات .

- تبذل شركة " ألفا تل " قصارى جهودها للتأكد من أن المعلومات المهمة متاحة للعملاء بلغات مختلفة .

- قد ساعدت تحسينات الجودة الشركة على تقوية نظام الاتصال WATS وتوفير الخدمات الخاصة ، وتقليل تكلفة الضمانات .

مجالات التحسين *Areas For Improvement*

- بالنسبة لمعظم الالتزامات المسجلة مثل جدولة التركيبات بعد ساعتين من إجراء الشباك ، غير واضح ما هى الضمانات التى يتسلمها العملاء ، عندما لا تفى الشركة بالتزاماتها .

- لم تتم مقارنة الالتزامات بمثيلاتها فى الشركات الأخرى .

- ليس واضحا بالضبط كيف أدت تحسينات الجودة إلى إحداث تغييرات في الالتزامات . على سبيل المثال ، ما هو التحليل الذى تم إجراؤه لتحديد متى وكيف يحدث التغيير فى الالتزامات ؟

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد إلى أى مدى تتفق الالتزامات المسجلة مع ما تتطلبه اللوائح والتشريعات .

- غير واضح المدى الذى تكون فيه الضمانات استجابة لتوقعات ورغبات العميل . هل تخاطب الضمانات حقيقة اهتمامات العملاء الرئيسية ؟ ما هى البيانات المتوفرة لتقييم ذلك ؟

- حدد إلى أى مدى تتأكد الشركة من أن العملاء على وعى بالضمانات .
- احصل على مزيد من التفاصيل فيما يتعلق بكيفية تغيير الالتزامات استجابة إلى تحسين الجودة .

احصل على معلومات مقارنة عن الالتزامات . الالتزامات الخاصة بحالات انقطاع التيار ، والتي تعتبر شائعة فى مثل هذه الصناعة لم تذكر .

البند (٧,٥) : حل شكاوى تحسين الجودة

نواحي القوة Strengths

- تمثل كروت الاستجابة التى يحملها الأفراد الذين يعملون فى الميدان ، منهجا فعالا لجمع الشكاوى غير الرسمية ، يستطيع هؤلاء الأفراد مساعدة العملاء فى صياغة توصيف الشكاوى بطريقة جيدة ، و فى توجيه الكارت إلى الإدارة المناسبة .

- يوجد إجراء لمناولة الشكاوى . تسجل كل الشكاوى مباشرة فى سجل أحوال الشكاوى و الذى يطلق عليه Alpha Bad هناك التزام بإعادة طلب

العميل تليفونيا فى خلال ساعتين ، وإذا لم تحل المشكلة ، ففى خلال (٢٤) أربع وعشرين ساعة ، يبدأ تصعيد الإجراءات إذا لم تحل المشكلة بعد هذه المدة الأخيرة .

- يستطيع ممثلو خدمة العميل العمل لمدة ساعة إضافية دون الحصول على إذن مسبق لحل مشكلات العميل .

- تظهر كل المقاييس التى عرضت أنه قد حدث تحسين فى اتجاه مناولة الشكاوى منذ عام ١٩٨٦ . يظهر التحسين على أنه متواصل .

- يتم تحليل الشكاوى باستخدام أدوات و أساليب الجودة ، بما فى ذلك تحليل باريتو Pareto Analysis ، المناطق الجغرافية .. إلخ . قد أدى تحليل الشكاوى إلى التحسينات تشمل الأمثلة تطوير علاقات المورد - المورد مع مرافق الكهرباء ، كابل تركيبات التلفزيون ومعيار خدمة العميل الذى لا يشجع ترك العميل منتظرا على خط التليفون .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- الآلية التى تم وصفها غير مناسبة لتأكيد جمع الشكاوى غير الرسمية .
لا توجد مناقشة عن كيف يحدد ممثلو خدمة العميل ما الذى يكون الشكاوى غير الرسمية و كيف تتأكد شركة " ألفا تل " بأن هذه الشكاوى قد تم جمعها بالفعل ؟

- ليس من المحتمل أن يجمع منهج كارت الاستجابة الشكاوى غير الرسمية ضد أفراد العمل فى الميدان ، لأنهم الذين يقومون بتوجيه الكروت .
- لم يتم وصف القياس المباشر لعملية مناولة الشكاوى . على سبيل المثال يوجد وصف لآلية القياس ، إذا كانت الشكاوى قد تم إدخالها فى دفتر الأحوال أو إذا تم التحقق من كل الشكاوى غير الرسمية على أنها شكاوى

فعلية . لا توجد أيضا آلية لتحديد إذا ما كانت الشكاوى التي قد سجلت على أساس أنها قد حلت ما يشير إلى أن هذا الحل يتفق ووجهة نظر العميل .
- تظهر عملية وصف مناولة الشكاوى التركيز الكامل تقريبا على تليفون ممثلى خدمة العميل .

- لقد ذكرت إجراءات تصعيد الشكاوى ، ولكنها لم توصف .
- لم يتم الوصف كاملا لدرجة انتشار تحليل السبب الجذرى للمشكلات ، كما أنه غير واضح كيفية توظيف بيانات الشكاوى فى التحسين المستمر بانتظام . بينما قد نوقشت قصتان فى هذا المجال ، لا يوجد دليل قوى للانتشار الكامل .
- هناك ما يشير إلى أن التحسين المستمر فى عملية مناولة الشكاوى ضعيف .

يصدق هذا تماما على كل الشكاوى فيما عدا مركز مساعدة العميل . لا يوجد ذكر لكيفية مناولة شكاوى العملاء التجاريين . أو كيف ينضم ممثلو حسابات العملاء إلى عملية مناولة الشكاوى .
- لم تذكر أى بيانات عن علامات التميز فى نظام مناولة الشكاوى .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- أظهرت البيانات تصاعد الشكاوى بنسبة (١,٨%) واحد وثمانية من عشرة فى المائة فى عام ١٩٩٠ ، واستئناف الشكاوى لكل ألف شكوى بنسبة (٣,٥%) ثلاثة ونصف فى المائة . هل تتفق هذه البيانات بعضها مع بعض ؟ أطلب توضيحا لذلك .

- حدد كيف تتناول أجزاء أخرى من المنظمة الشكاوى خلافا لمركز مساعدة العميل .

- هناك حاجة للبيانات أكثر تكراراً من كل عامين للمساعدة في تقييم مدى التغيير.

- بيانات المقارنة أو علامات التميز مطلوبة للمساعدة في التفسير .

البند (٧,٦) : تحديد رضا العميل

نواحي القوة Strengths

- يتم تحديد رضا العميل باستخدام نفس المسوحات التي ذكرت في البند (٧,١)

النشاط أ : لتحديد احتياجات وتوقعات العميل تحدث متابعة العميل كما جاءت في البند (٧,٢)

النشاط ب : بيانات رضا العميل عبارة عن ارتباط متقاطع مع الشكاوى وبيانات الأداء .

- يتحسن تحديد رضا العميل باستخدام عملية إدارة العملية "PM" يسأل العملاء لتقييم المسوحات التي يتسلمونها ، واقتراح الطرق التي يمكن استخدامها للتحسين .

- يشير الجدول الوارد في نهاية البند (٧,٦) بأن شركة " ألفا تل " تحاول تحسين وتنقية عملية قياس رضا العميل .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- كما أشير في البند (٧,١) ظهرت ضرورة لتقسيم العملاء إلى فئات أو مجموعات .

- تعتمد شركة " ألفا تل " على لجان المرافق العامة بالولايات للحصول على بيانات مقارنة رضا العميل . لم تتم الإشارة إلى مداخل أخرى لمقارنة رضا العميل ، التي تؤيد مصداقية بيانات لجان المرافق العامة . لم يذكر

أيضا هنا أى مقارنات أو علامات تميز خارج إطار صناعة التليفونات .
يتناقض هذا مع ما ذكر فى البنود (٢،١،٣) .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- من المهم التأكد ما إذا كانت المسوحات التى تمت صحيحة أم غير صحيحة .

- اكتشف إذا كان إحداث التغيير الأخير فى المسوحات تم فى عام ١٩٨٦
كما سبق القول فى الجدول الأخير من البند (٦،٧) أم أن التحسين مستمر .

- حدد ماذا تعنى عملية المقارنة المتقاطعة فى شركة " ألفا تل " قد يكون
تفسير واستخدام الارتباط غير مناسب .

- حدد ما إذا كان تكامل مؤشرات رضاء المستهلك بالشركة (المسوحات ،
الشكاوى، فقد الأعمال ...) مناسبة .

- قيم المدى الذى يسمح به التحليل الاستطلاعى فى الكشف عن المناطق
الكامنة لعدم رضاء العميل أو فرص تحسين الرضاء .

البند (٧.٧) : نتائج رضاء العميل

نواحي القوة Strengths

- يبدو أن هناك تحسينا شاملا فى رضاء العميل منذ عام ١٩٨٦ ، لكل
فئات العملاء فيما عدا فئة العملاء التجاربيين أصحاب الأعمال الكبيرة . لا
يوجد اتجاه بالنسبة لهذه الشركات الكبيرة .

- يبدو أن هناك تحسينا شاملا فى رضاء العاملين فى مكاتب الخدمة ،
ومع كل فئات وعناصر الرضاء المسجلة .

- تحسنت مؤشرات تكلفة الضمان وإعادة " الإصلاح " منذ عام ١٩٨٦ .

مجالات التحسين Areas For Improvement

- لم تعط بيانات عن التركيبات أو الإصلاح (فيما عدا معدل إعادة الإصلاح) أو أى مجال أساسى آخر من مجالات أنشطة " ألفا تل " البيانات المتوفرة إجمالية ومتعلقة بمكتب الخدمة .
- تحتاج البيانات أن تتقى بتقسيمها إلى مزيد من الفئات وليس من المحتمل أن يكون كل العملاء القاطنين متساويين فى كل شىء .
- يبدو أن التحسين بالنسبة للشركات الكبيرة قليل أو لا يوجد على الإطلاق .
- يبدو أن الشكاوى لكل عشرة آلاف خط ، وطلب استرداد المبالغ لكل عشرة آلاف خط ، إنها مستقرة وليس بها تحسين .
- تظهر الجداول أن المستويات الشاملة للرضاء . قد تكون منخفضة من الصعب تفسير المستوى الشامل للرضاء بدون بعض أسس للمقارنة .

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- يجب فحص أدوات المسح . يجب أن يتم تفسير ماذا تعنى بالضبط البيانات الواردة بجداول المسح تحت البند (٧.٧) . ليس واضحا معنى العبارة (تشير النسبة المئوية أن شركة " ألفا تل " تلبى التوقعات) أو (تشير نسب الاستجابة أنها واقعية)
- يجب أن تطلب البيانات على مدى فترات أقل من سنتين .
- حدد عدد الخطوط التبادلية .
- حدد ما إذا كانت هناك بيانات عن رضاء العميل فيما يتعلق بعملية مناولة الشكاوى .
- حدد إذا ما كانت كل المؤشرات العكسية ، التى تعتبر مناسبة تم بالفعل تسجيلها .

البند (٧,٨) : مقارنة رضاء العميل

نواحي القوة *Strengths*

- حصلت شركة " ألفا تل " على الترتيب الأول فى الرضاء الشامل للعميل، فئة القاطنين والشركات التجارية الكبيرة ، وبالتالي تكون قد حققت تحسنا من المركز السادس إلى المركز الأول منذ عام ١٩٨٦ أما بالنسبة للشركات التجارية الصغيرة فقد صعدت شركة " ألفا تل " من المركز السادس إلى المركز الثالث .

- لقد نالت شركة " ألفا تل " العديد من الجوائز : ولاية : **Coastal** : جائزة لجان المرافق العامة لمدة ثلاث سنوات متتالية ، ولاية **Smoky Mountain** : جائزة الخاتم الذهبى عام ١٩٩٠ ، شركة **JCN** : أكبر شركة تصنيع للحاسبات الآلية فى المنطقة .

منحت شركة " ألفا تل " جائزة أحسن مورد خدمات ، حظيت شركة "ألفا تل" على التسجيل فى كتاب : "الآن هذه هى الطريقة التى تدير بها شركة" الذى يصدره **E.D.O Donaldson**

- على النقيض من معظم شركات التليفونات لم تتعرض شركة " ألفا تل " كما تدعى لأى انخفاض فى حصتها التسويقية منذ عام ١٩٨٦ . لقد ضاعفت من عدد المشتركين من الشركات الصغيرة فى نظام الخدمة : **WATS**

- تطور عدد العملاء فى قاعدة بيانات شركة " ألفا تل " من (٤,٧) مليون فى عام ١٩٨٦ إلى (٥,١) مليون عميل فى عام ١٩٩٠ ، على الرغم من الهبوط فى النمو الاقتصادى فى مناطق الخدمة

مجالات التحسين *Areas For Improvement*

- المؤشرات العكسية المقارنة تناولت فقط متوسطات الصناعة ، بالإضافة إلى أنه لا توجد بيانات عن اتجاهات المقارنة .

- البيانات التى أعطيت عن فقد وكسب العملاء غير كافية .

- تعرف شركة " ألفا تل " فقد العميل على أنه الفقد الكامل بدلا من الفقد فى

جانب من جوانب خدمة العميل (انتظار المكالمة على سبيل المثال)

- لم تعط بيانات مقارنة عن اختراق السوق **Market Penetration** مع

شركات تليفونات أخرى . هذه بيانات ملاءمة ومن السهل تقديمها بالنسبة

لشركة محتكرة السوق . على سبيل المثال : هل كل شركات التليفونات قد

ضاعفت عدد الشركات الصغيرة المشتركين فى نظام الخدمة **WATS** ؟

موضوعات زيارة الموقع Site Visit Issues

- حدد ما إذا كانت كل المقارنات المناسبة قد تمت معالجتها . هل توجد

شركات تليفونات مستقلة أخرى يجب إضافتها إلى قائمة الشركات ؟

- تأكد من أن السبب فى اختلاف الأرقام الواردة بجدول علامات التميز عن

رضاء العملاء القاطنين ، وجدول اتجاهات رضاء العميل بشركة " ألفا تل "

يرجع فقط إلى التغيير فى نظام قياس العميل الذى ذكر فى البند (٦, ٧)

- حدد مقارنة المؤشرات العكسية مع الأفضل فى فئة العملاء .

- مطلوب المزيد من بيانات الحصة التسويقية و اختراق السوق . حدد

اختراق السوق بالنسبة لكل أنواع المنتج ، وقارن ذلك مع شركات التليفونات

والمرافق الأخرى .

- البيانات التى أعطيت محددة للحكم على إذا ما كانت شركة " ألفا تل " من

شركات المستوى العالمى . علامات التميز والمقارنات ، والتي تشمل شركات

خارج صناعة التليفونات ضرورية جدا لمعالجة هذا الموضوع .