



MUSCAT MUNICIPALITY

ميثاق خدمة المتعاملين

المديرية العامة لتطوير الخدمات





فريق العمل

الإشراف والمتابعة

ثريا بنت حمود البوسعيدية

التلخيص:

إدارة الإعلام والتوعية

التدقيق اللغوي:

محمد الإسماعيلي

التصميم:

المنتصر الحسيني

الصفحة	الفصل
4	مقدمة
18-9	الفصل الأول: المتعاملون
21-19	الفصل الثاني: ثقافة خدمة المتعاملين
47-22	الفصل الثالث: معايير جودة الخدمة
60-48	الفصل الرابع: أسس التواصل المباشر في تقديم الخدمة
69-61	الفصل الخامس: التطوير المستمر
81-70	ملحق: التقييم والاسترشاد الذاتي



MUSCAT MUNICIPALITY

تسعى بلدية مسقط لتسهيل خدماتها وتعاملاتها، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل لدى موظفي خدمة المتعاملين في البلدية، وإيجاد شراكة مجتمعية فاعلة ذات طابع مميز؛ إيماناً بأهمية رفع جودة خدمات العمل لمواكبة متطلبات المستفيد، وتوفير تلك الخدمات بجودة عالية لكافة الشرائح، ورفع مستوى رضا المتعاملين، وتحقيق الكفاءة الحكومية على حد سواء؛ ليكون ميثاق خدمة المتعاملين وثيقة رسمية تصف مدى التزام البلدية نحو متعاملاتها وتعطيها طابعاً رسمياً، ويحدد معايير جودة الخدمة التي يمكن للمتعاملين أن يتوقعوها، ويرسخ منهجية منفتحة وشفافة يفهمها كافة الأطراف ويستطيعون العمل بها. ويتناول ميثاق خدمة المتعاملين المعلومات المرتبطة بمنهجية توفير الخدمة في الجهة والعلاقة التي ستنشأ بين المتعاملين والبلدية.

يهدف ميثاق خدمة المتعاملين بشكل عام إلى تطوير مهارات التواصل لدى موظفي خدمة المتعاملين، وتأهيلهم لتقديم خدمات ذات جودة وزيادة؛ وذلك من خلال:

تحسين تجربة المتعاملين بتوفير
خدمات أفضل ذات معايير
موحدة.

التميز في الخدمة والتركيز
على المتعاملين وتعزيز
الكفاءة.

التوعية بتطبيق المبادئ
الأساسية لتقديم الخدمات
البلدية وتجويدها.



يقدم الميثاق لكافة موظفي خدمة المتعاملين ما يأتي:

3

تحديد مواطن القوة
الفردية المؤسسية،
وفرص التطوير والتحسين
لأساليب العمل.

2

معايير موحدة للخدمة؛
وهذا من شأنه الارتقاء
بمستوى الخدمة في بلدية
مسقط.

1

إطار موحد لخدمة
المتعاملين؛ لفهم
المحركات الرئيسية التي تؤثر
في تجربة المتعاملين
ورضاهم.

إن ميثاق خدمة المتعاملين عبارة عن مجموعة من المفاهيم التي وُضعت لدعم وإرشاد موظفي خدمة المتعاملين؛ بهدف توفير خدمات ذات مستوى عالٍ، إذ إن ذلك يحدد كيفية حصول المتعاملين على المعلومات والخدمات من الموظفين. ويقوم الميثاق على خمسة محاور رئيسة، هي:



العائد من إصدار الميثاق

يمكن الميثاق موظفي خدمة المتعاملين من تقديم خدمات بلدية متميزة بكفاءة وفعالية؛ وذلك من خلال معايير الخدمة ومقاييسها، وتحسين نوع الخدمات وتجويدها عن طريق التطبيق الفعال، وتنمية روح المبادرة من أجل توفير خدمات استثنائية تفوق توقعات المتعاملين.

كيف تم تطوير المعايير؟

تم تطوير المعايير بناءً على دراسة احتياجات المتعاملين من الخدمات البلدية، ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في القطاعين الحكومي والخاص.

ما هي الفئات المستهدفة لهذا الدليل؟

يستهدف الدليل الفئات الوظيفية الآتية:

موظفي وحدات بلدية مسقط المختلفة
المعنية بخدمة المتعاملين.



موظفي مراكز خدمات المراجعين



الفصل الأول المتعاملون



إن المتعاملين الخارجيين هم المستخدمون المستفيدون من خدمات البلدية، سواء الراغبين بالحصول على المعلومات أم تقديم طلبات الخدمة وتلقيها، وهم من الأفراد أو الشركات. ويعد فهم فئات المتعاملين المختلفة أمراً أساسياً لتوفير التجربة المتميزة لهم، وتلبية احتياجاتهم ونيل رضاهم. ويمكن تصنيف المتعاملين بشكل عام ضمن خمس فئات رئيسية:



ما هي خصائص كل فئة من فئات المتعاملين ؟

المواطنون

يفضلون عادة التفاعل بواسطة قنوات الاتصال التقليدية، عبر الهاتف أو من مراكز خدمات المراجعين، ولديهم توقعات عالية عن مستوى الخدمة المقدمة.

الوافدون

هم مجموعة الأفراد من خارج السلطنة، وغالباً ما يأتي هؤلاء بمهمة عمل، وهم صنفان، الأول: من حملة الشهادات الجامعية أو اختصاصيين فنيين، وهم مثقفين ومطلعين على أحدث التكنولوجيا، ويفضلون استعمال قنوات الخدمة الذاتية، مثل الخدمة الإلكترونية أو مراكز الاتصال. الصنف الثاني: الوافدون في الوظائف الدنيا، بعضهم يجيد التحدث باللغة الإنجليزية، وبعضهم الآخر يتحدث بلغته الأم مثل الأوردو أو الهندية.

المقيمون

هم السياح، ورجال الأعمال والدبلوماسيون، والطلبة وغيرهم، ولا تشبه هذه الفئة أي فئة أخرى من فئات المتعاملين؛ إذ إنهم يتحدثون اللغة الإنجليزية ولغات أخرى، وعلى الأرجح لن يتواصلوا مع البلدية إلا عند الضرورة (مثال: طلبات

الاستثمار ، طلب معلومات عن الخدمات البلدية)، ويفضلون الخدمات الذاتية. إن منح هذه المجموعة من المتعاملين تجربة إيجابية سيعطي صورة حسنة للسلطنة، بلدا رائدا في مجال الخدمات البلدية.

الشركات

غالباً ما تطلب الشركات الخدمات بشكل جماعي، مثل طلب الحصول على مجموعة من التراخيص، وتسجيل الشركات والموردين، وشراء كراسات المناقصات، فمن المهم أن تكون الخدمة المقدمة لهم سريعة؛ لأن الإطالة تُكبد الشركات أثراً مالياً.

الأطراف المعنية

تضم هذه الفئة جميع موظفي البلدية، منهم موظفي خدمة المتعاملين، وفريق العمل الداخلي الذي يتكوّن من موظفين وخبراء ومستشارين إلى أعلى الهرم الوظيفي. ويمكن أن تحدث عملية التواصل بين هذه الأطراف في ثلاثة مستويات: مستوى الموظفين، ومستوى المديرين (مثال: المديرية العامة للموارد البشرية ، والمديرية العامة للشؤون المالية...وغيرها)، ومستوى الجهات، وقد تشمل الجهات الحكومية المحلية. ويعد أفراد هذه الجهة "المتعاملين"؛ لذا يجب التعامل معهم وفقاً لمعايير الخدمة نفسها التي تعتمد مع جميع فئات المتعاملين. تتكون هذه الفئة -إلى حد كبير- من المواطنين، ويتمتع أفرادها بقدرات تواصل قوية، وأداء عالٍ يمكنهم من فهم العمليات والإجراءات الداخلية في البلدية بشكل تام. ومثال خدمات هذه الفئة: (التحقق من وضع الطلبات، وتقديم التغذية الراجعة الخاصة بالمتعاملين، وأنواع أخرى من المعلومات).

ما هو "خط سير الخدمة" النموذجي؟

خط سير الخدمة النموذجي عبارة عن مراحل تتضمن مجموعة من الأعمال والتصرفات والظروف والمواقف التي تلازم المتعامل في رحلة حصوله على الخدمة منذ لحظة تحديد متطلباته؛ أي ما قبل التعامل المباشر إلى إنجاز الخدمة، إذ يوفر الفرصة لموظفي خدمة المتعاملين لتحقيق رضا المتعاملين في كل مرحلة.

تقسّم رحلة المتعامل إلى 4 مراحل

1

الحصول على معلومات الخدمة؛ وذلك من خلال البحث في الموقع الإلكتروني، أو الاتصال، أو الحضور الشخصي.

2

تقديم طلب الخدمة، سواء أكان إلكترونياً أم بالطرق التقليدية.

3

التواصل في فترة سير الإجراءات للاستعلام، أو دفع الرسوم.

4

إنجاز الخدمة، وفيها ينتهي التعامل الخدمي ويحصل المتعامل على الخدمة.

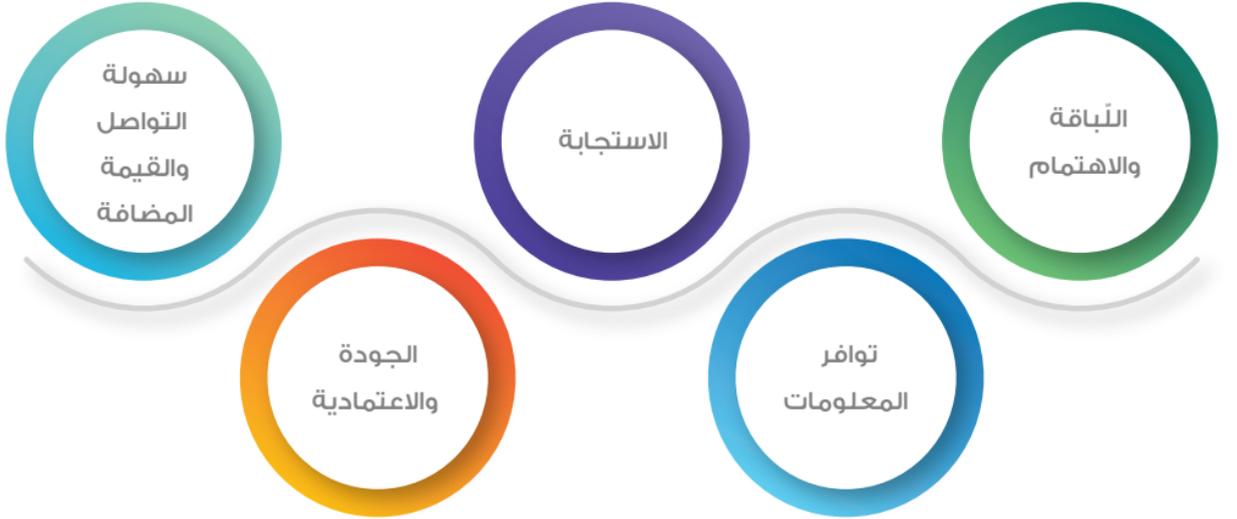
ما هي تجربة المتعامل ؟

تجربة المتعامل هي نوعية وطبيعة التفاعل بين البلدية ومتعاملها طوال فترة التواصل الخدمي مع المتعامل، بدءاً من الأنشطة التي توجب بدأ العلاقة مع المتعامل، وصولاً إلى الأنشطة التي تديم هذه العلاقة. إن إدارة توقعات المتعاملين أمر مهم لتحقيق رضاهم، ومن أفضل السياسات التي يمكن إتباعها في هذا المجال: خفض وقت إنجاز المعاملة، والتفوق في الإنجاز قبل الموعد المحدد.

ما هي المبادئ الرئيسة التي تعزز رضا المتعاملين؟

إن فهم المبادئ الرئيسة الخمسة لرضا المتعاملين من شأنه أن يساعد المعنيين بالخدمات البلدية على تحديد ومراقبة المجالات المهمة لمتعاملها، وتحسين جودة الخدمات.

مبادئ الرضا الرئيسية لدى المتعاملين في بلدية مسقط



الأمانة والاهتمام

يتحلى الموظفون باللباقة والتهديب والمهنية، ويتصرفون بطريقة محترمة. ويتفهم الموظفون مشاكل المتعاملين، ويتعاملون مع قضاياهم بإحساس بالمسؤولية كأنها قضاياهم الخاصة.

توفر المعلومات

توفّر المعلومات حول الخدمات، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات المتعلقة بالخدمة وأسبابها؛ ليبقى المتعاملون على اطلاع دائم بمراحل إنجاز الخدمة.

الاستجابة

يتم الاستجابة مباشرة لطلب المتعامل من أول تواصل، وتتم معالجة التحديات بسرعة دون تحويلها لموظفين آخرين.

الجودة والاعتمادية

يحصل المتعامل على الخدمة كما وُعد بها، وتُقدّم الخدمة للمتعامل دون ارتكاب أخطاء، وتعالج التحديات التي تطرأ على الفور، ومن المهم أن تكون الوثائق سليمة، ويتم المحافظة عليها.

سهولة التواصل والقيمة المضافة

الخدمة متوفرة بطرق مختلفة وفي الوقت الذي يرغب فيه المتعامل بالتفاعل عبر القنوات التي يفضلها وبقيمة مضافة للمتعامل.

ما هي نقاط القوة الرئيسية الثلاث في خدمة المتعاملين؟

1 معرفة الموظفين

يملك الموظفون فهماً قوياً للخدمات التي يوفرونها، فهم قادرون على الإجابة بكل كفاءة وأهلية على الأسئلة، وتوجيه وإرشاد المتعاملين في أثناء تقديم طلبات الخدمة.

2 سلوك الموظفين

يظهر الموظفون سلوكاً إيجابياً ولبقاً، ويتعاملون بود ومهنية، ويفتخرون بعملهم.

3 شرح واضح للعمليات والإجراءات

إن المتطلبات والخطوات الضرورية لإنجاز الخدمة محددة بشكل جيد ويتم شرحها بوضوح للمتعاملين.

ما هي مجالات التحسين الرئيسية الثلاثة في خدمة المتعاملين؟

الوقت
المستغرق
لمعالجة
المتطلبات



القدرة
على تغيير
بعض المعلومات
في أثناء سير
الإجراءات



الالتزام
بالمواعيد



الفصل الثاني

ثقافة خدمة المتعاملين



لقد أخذت البلدية على عاتقها أن تصبح الخدمات بمراكز خدمات المراجعين على مستوى يفخر الموظفون بعملهم فيها، وبالخدمة المتميزة التي يقدمونها.

ما هي مراكز خدمات المراجعين التي تتخذ من المتعاملين محورا لها؟

هي قاعات تخدم متعاملليها بشكل يفوق توقعاتهم، وتسعى إلى إرضائهم، ليكون هناك التزام مؤسسي لوضع المتعامل في قلب عملية تقديم الخدمة، إذ إن خدمة المتعامل ليست إدارة في مكان ما داخل مراكز خدمات المراجعين، بل هي ثقافة يركز فيها كل فرد على خدمة المتعاملين.

ما هو التزام الخدمة لدينا؟

إن التزام الخدمة لدى بلدية مسقط هو تعبير عن جوهر قيم الحكومة، ويساعد الموظفين على معرفة رسالة البلدية ورؤيتها. ويشمل التزام الخدمة لدى بلدية مسقط اعترافا بقيم الخدمة الأساسية الأربع، إذ إن كلاً منها يشكل جزءاً لا يتجزأ من سعي البلدية المتواصل لتوفير خدمات ذات جودة للمتعاملين.



التطوير المستمر

أعمل دائماً على تشجيع ودعم وإيجاد فرص للابتكار، وتعزيز تجربة المتعامل.



التعاون وروح الفريق

أبحث دائماً عن فرص لدعم الزملاء، وخلق بيئة عمل تسودها روح الفريق والتعاون المتبادل؛ بحيث نلبي احتياجات المتعاملين ومتطلباتهم.



المسؤولية والتمكين

أفهم دوري في تمثيل بلدية مسقط والعمل على إرضاء المتعاملين، فلدي التمكين الكافي للمبادرة بتلبية احتياجات المتعاملين، والعمل مباشرة على تلبيةها كما لو كانت احتياجاتي الشخصية.



التركيز على المتعامل

أعامل كل متعامل مثلما أرجو أن تتم معاملتي بنزاهة واحترام وإنصاف، وأقوم ببناء علاقات قوية مع المتعاملين؛ من طريق تزويدهم بتجربة استثنائية.

الفصل الثالث

معايير جودة الخدمة



ما هي معايير جودة الخدمة؟

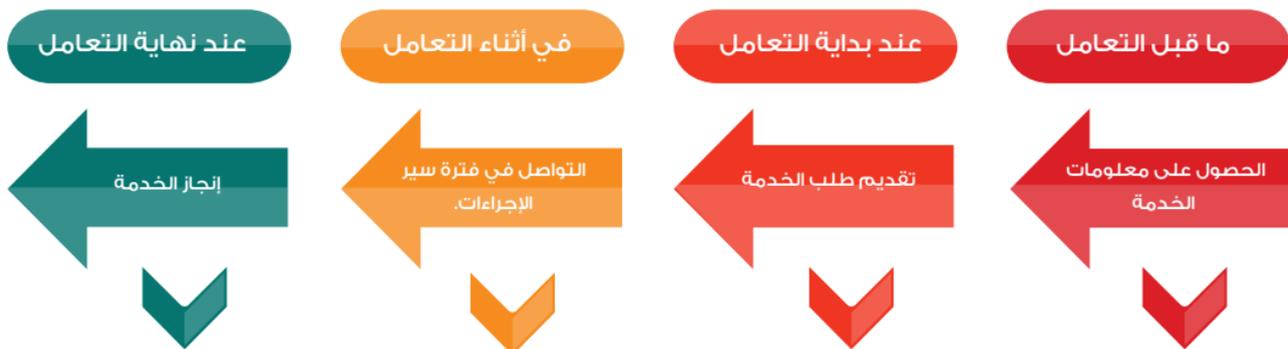
تحدد معايير جودة الخدمة مستوى ونوعية الخدمات التي يمكن للمتعاملين توقعها من البلدية، إذ تقدم مجموعة من المبادئ التوجيهية، وتحدد التوقعات لكل المتعاملين والموظفين. وينبغي أن تكون معايير الخدمة ذات مغزى، وقابلة للقياس، ويمكن استعمالها لمتابعة مستوى الخدمة في البلدية، ومقارنته بمقاييس الأداء المستهدفة؛ بحيث يتم مشاركة النتائج بشكل منتظم مع الموظفين و المتعاملين. وتساعد معايير الخدمة على تحقيق الأثر المطلوب على المتعامل، والوصول إلى الأداء المطلوب، ولتحقيق رضا المتعاملين ينبغي أن تكون معايير الخدمة موجهة نحو نقاط الضعف التي تعيق رفع مستويات رضا المتعامل.

ما هي معايير جودة الخدمة لدى بلدية مسقط؟

ترتكز معايير جودة الخدمة في ميثاق المتعاملين على المبادئ الرئيسية الخمسة لرضا المتعامل، وهي: اللباقة والاهتمام، توفير المعلومات، الاستجابة، الجودة والاعتمادية، سهولة الوصول والتواصل، والقيمة المضافة.

هناك فرصة لإرضاء المتعاملين في كل مرة يتواصل فيها متعامل مع موظف خدمة المتعاملين في أي مرحلة من مراحل إجراءات الخدمة، إذ تصنف رحلة المتعامل إلى أربع خطوات، هي:

رحلة المتعامل



تعاملات المتعامل مع البلدية

لمساعدة البلدية على توفير خدمات ذات مستوى متميز، يقدم هذا القسم:

- إرشادات تقديم الخدمات.
- إرشادات تقديم الخدمات عبر كافة قنوات الاتصال.
- إرشادات التواصل الصوتي واللفظي والتواصل مع مختلف الثقافات.

الإرشادات العامة

هناك فرصة لإرضاء المتعاملين في كل مرة يتواصل فيها متعامل مع موظف خدمة المتعاملين في أي مرحلة من مراحل إجراءات الخدمة، إذ تصنف رحلة المتعامل إلى أربع خطوات، هي:

ما قبل التعامل

الحفاظ على مكاتب العمل مرتبة ونظيفة.

تجهيز مكاتب العمل بشكل جيد: التأكد من وجود ما يلزمكم لخدمة المتعامل في المتناول (مثلًا: أرقام الهواتف، نماذج الطلبات، ... وغيرها)، والتأكد من عمل الحاسوب والطابعة بدون أعطال، التأكد من وجود لائحة ببعض المعلومات المفيدة (مثلًا: معلومات الخدمة، ساعات العمل، لائحة بالأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم،... وغيرها).

عند بداية التعامل

تعد الثلاثون ثانية الأولى من التواصل مع المتعامل جوهرية، ففي هذه الفترة يكون المتعاملون انطباعهم الأول عن الموظف والبلدية. ويؤثر في المقابل على مستوى تعاونهم واستجابتهم للموظف طوال الفترة المتبقية من التعامل. ومن الضروري ترك انطباع إيجابي دائم لدى المتعاملين؛ بمنحهم أسباب الراحة، وأنهم في مكان يرحب بهم؛ لذا يجب أن يحرص موظفو مراكز خدمات المراجعين على عدم ترك المتعاملين ينتظرون في الطابور أو منطقة الانتظار لفترات طويلة، والترحيب بهم بطريقة ودية ومهنية، وجعلهم يشعرون أنهم يحظون بالاهتمام الكامل.

في أثناء التعامل

- ينبغي تحديد وفهم توقعات واحتياجات المتعامل.
- ينبغي تجنب استعمال اللغة والمصطلحات الفنية التي قد تكون صعبة الفهم على المتعامل.
- ضمان إشعار المتعامل بقدرة الموظف على تلبية حاجته، وتحمل مسؤولية إيجاد الحل له.
- تحمل الموظف مسؤولية خدمة المتعامل، وتجنب تحويله إلى شخص آخر، إلا إذا كان ذلك ضرورياً جداً.

- تكريس الاهتمام للمتعامل، وتجنب القيام بأمر آخر في أثناء التعامل (العمل على الحاسوب، التكلّم على الهاتف، تناول الطعام ، ... وغيرها).
- الإصغاء للمتعامل باهتمام.
- شرح كيفية تعبئة الطلب للمتعامل.
- البحث عن الفرصة لكسب ثقة المتعامل بتقديم خدمة متميزة تفوق توقعاته.

عند نهاية التعامل

- شرح الخطوات التالية والمدة الزمنية المتوقعة لها للمتعامل.
- سؤال المتعامل عن حصوله على الخدمة التي رغب بها، وإمكانية مساعدته بأي شيء آخر.
- تزويد المتعامل بالمعلومات المناسبة؛ لتمكينه من المراجعة عند الحاجة.
- البحث عن الأفكار التطويرية التي قد يطرحها المتعامل.
- تقديم الشكر للمتعامل وتوديعه.
- تزويد المتعامل بمعلومات عن الخدمة وطريقة المتابعة.

إن إرشادات الاتصال هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي يمكن تطبيقها لخدمة المتعامل في قناة اتصال محددة. والقناة: هي وسيلة تواصل بين المتعامل ومراكز خدمات المراجعين، يصل المتعامل بواسطتها إلى الخدمات، وتمثل القنوات واجهة البلدية للتفاعل مع المتعاملين، ونقاط التواصل الرئيسية للمتعاملين، وتلعب دوراً مهماً في تجربة المتعامل ومستوى الخدمة. ويستفيد المتعاملون من وجود مجموعة متنوعة من قنوات تقديم الخدمات؛ بحيث يستطيعون الاختيار من بينها للوصول إلى الخدمات التي يريدونها، وهي:

الهاتف (البدالة، مركز الاتصالات، خط الهاتف المباشر، الفاكس)

01

مراكز خدمات المراجعين والبريد

02

شبكة المعلومات العالمية "الإنترنت" (الموقع الإلكتروني للبلدية

03

تطبيق (بلديتي)

04

عند بداية التعامل

تقدم الخدمة الهاتفية عبر مركز الاتصالات الذي يستقبل كمّاً كبيراً من الطلبات هاتفياً.

- الإجابة على الاتصال.
- الترحيب بالمتصل باستعمال التحية المعتمدة (مثلاً: السلام عليكم، شكراً لاتصالكم ببلدية مسقط ، كيف يمكنني أن أساعدك؟).

في أثناء التعامل

- الإصغاء الجيد وعدم التكهن بما يطلبه المتعامل؛ فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
- تحديد وفهم احتياجات المتعامل وتوقعها.
- الاستجابة بعبارات متنوعة تظهر للمتعامل اهتمام الموظف بالحديث، والإجابة بعبارات تعكس مظاهر الإصغاء (مثلاً "نعم"، "صحيح"، "بالطبع").
- تليخيص الموظف العبارة الافتتاحية للمتصل؛ للحفاظ على تركيزه وتحديد واستباق احتياجات المتعامل.
- طرح أسئلة توضيحية مهذبة؛ للتأكد من فهم احتياجات المتعامل وتجنب مقاطعته.

- الإصغاء لنبرة صوت المتعامل؛ لتفهم شعوره، ثم شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل. ويكون المتعامل أكثر تفهماً وتعاوناً إذا فهم خلفية الموضوع.
- إذا كان الموظف بحاجة للاطلاع على معلومات أو حساب معين، وأراد التزود بمعلومات شخصية عن المتعامل، يجب عليه طلب الإذن وشرح أسباب الحاجة لهذه المعلومات.
- ينبغي استعمال اسم المتعامل مرتين على الأقل خلال التعامل.
- إذا كان هناك حاجة إلى تحويل المتعامل ينبغي شرح أسباب التحويل، وإبلاغه بهوية الموظف الذي سيتم التحويل إليه، ثم طلب الإذن بالتحويل قبل تركه في وضعية الانتظار. وهنا يجب الحرص على عدم انتظار المتعامل على الخط أكثر من ٣٠ ثانية، ويتم تعليق الاتصال مع المتعامل في الوقت الذي يتم إطلاع الموظف الذي سيتم تحويل الموضوع إليه على خلفية الموضوع ومشكلته، بعدها يعرّف الموظف بنفسه، ويشكر المتعامل على الانتظار، ثم ينتقل مباشرة إلى صلب الموضوع.
- ينبغي تقديم الاعتذار إذا أخذ التعامل وقتاً أكثر من المتوقع.

عند نهاية التعامل

- التأكد من مساعدة المتعامل من طريق إعادة التذكير باحتياجاته والخطوات التي اتخذت لتلبيتها.
- بعد الانتهاء من الاتصال يقوم الموظف بأي مهام أخرى تساعد في إتمام العملية.
- الاستماع إلى الرسائل الصوتية للموظف بشكل يومي.

يتم تقديم الخدمة وجهاً لوجه في مراكز خدمات المراجعين، فهو موقع لاستقبال المتعاملين مع البلدية، وتوفير الخدمات لهم من طريق التعامل الشخصي.

عند بداية التعامل

قاعدة الـ 10 - 5 - 3

- عندما يكون المتعامل على بعد 10 أقدام، يتم النظر إليه والابتسام والترحيب به.
- عندما يكون المتعامل على بعد 5 أقدام، الابتسام والوقوف والإيماء له بالاقتراب.
- عندما يكون المتعامل على بعد 3 أقدام، التحية بابتسامة وعرض المساعدة عليه.
- التأكد من عدم وجود ضجيج في مراكز خدمات المراجعين.
- إعطاء الأولوية لكبار السن والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة، ومساعدتهم للوصول إلى موقع الآتي إن لزم الأمر، ومرافقتهم بدلاً من إرشادهم.

- البدء بالسلام والابتسام.
- الإصغاء بانتباه، وعدم التكهن بما يطلبه المتعامل؛ فهذا قد يؤدي إلى إعطائه معلومات خاطئة.
- مواجهة المتعامل والنظر إليه مباشرة؛ لإظهار الاهتمام الكامل وعدم الإشاحة بالوجه عنه، وتحديد وفهم وتوقع احتياجات المتعامل.
- عدم تجاهل أسئلة المتعامل في حالة الإكثار من الأسئلة.
- طرح أسئلة استيضاحية مهذبة للتأكد من فهم احتياجات المتعامل.
- الانتباه لنبرة صوت المتعامل لفهم ردة فعله والتصرف بما يناسبه.
- شرح الإجراءات الداخلية للمتعامل؛ ليكون مطلعاً على الإجراءات، مما سينعكس على تفهمه وتعاونه.
- إذا كانت هناك حاجة إلى معلومات شخصية أو الدخول إلى حساب معين، يتم طلب الإذن من المتعامل، وشرح أسباب الحاجة لتلك البيانات.
- استعمال اسم المتعامل مرتين على الأقل في أثناء التعامل.
- الحفاظ على خصوصية المتعامل بعدم السماح للآخرين بسماع الحديث، فإذا اقترب أحد المتعاملين يلمس منه الانتظار بتهديب ريشما ينتهي الموظف من مساعدة المتعامل الحالي.
- تقديم الاعتذار إذا أخذ التعامل فترة زمنية أكثر من المتوقع.

- التأكد من تلبية طلبات المتعامل من طريق إعادة التذكير باحتياجاته، والخطوات التي اتخذت لتلبيتها.
- بعد مغادرة المتعامل، تنفيذ أي مهام أخرى تساعد في إتمام العملية.

العناصر الأساسية للغة الجسد

▶ **تعابير الوجه:** تحدد تعابير الوجه نبرة الحوار سلباً أو إيجاباً قبل أن يبدأ الموظف بالتحدث؛ لذا يجب أن تكون ابتسامته حاضرة.

▶ **الوضعية والحركة:** هي الطريقة التي يتحرك بها الموظف أمام الآخرين؛ إذ تشير إلى مستوى الطاقة الإيجابية لدى الموظف، ومدى اهتمامه بحديث المتعامل على موظف خدمة المتعاملين؛ ومن ذلك: الإيماء برأسه أمام المتعامل؛ مما يدل على الموافقة أو التحية، وأن يواجهه مباشرة في أثناء التعامل معه، والميل البسيط إلى الأمام إشارة إلى الاهتمام بالحديث. وينصح موظف خدمة المتعاملين باتخاذ وضع سويّ على الدوام، وأن لا يضع رجلاً فوق الأخرى عند الجلوس.

▶ **حركات اليدين:** هي طريقة طبيعية للتعبير عن المشاعر، وتشمل تحريك المرء يديه وذراعيه وكتفيه، وحتى رأسه في أثناء الكلام؛ فبإمكان موظفي خدمة المتعاملين استعمال حركات اليدين لتفسير أو دعم ما يقولونه، إذ إنها تضيف حركات اليدين معلومات، وتتنوع في طريقة التعبير، ولكن هناك مجموعة من الحركات التي تعد فظة ويجب

تفاديها، مثل: النقر بالأصابع أو الطقطقة برأس القلم على الطاولة أو الإشارة بالسبابة نحو الشخص مباشرة. ويمكن استعمال حركة اليد المفتوحة التي تعكس الودية في التعامل، إلا أنه يفضل عدم الإفراط في استعمالها. **ومن أفضل الممارسات الأخرى** التي يجب التقيّد بها، عدم استعمال الهاتف أو العبث بتطبيقاته أو مضغ العلكة في أثناء التواصل مع المتعامل، والحفاظ على مسافة فاصلة معقولة مع المتعامل.

الخدمة عبر الإنترنت

توفر تقنيات البريد الإلكتروني قناة اتصال فعّالة ومختصرة للوقت.

قبل الرد على الرسالة الإلكترونية

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

الرد على الرسالة الإلكترونية

- يتم الرد على الرسالة الإلكترونية في غضون ٤٨ ساعة، ويفضل أن يرسل الرد في يوم العمل نفسه.
- إذا كان الخطاب معقداً يتم إرسال بريد إلكتروني للمراجع يؤكد استلام الرسالة، وأنه سيتم الرد عليه لاحقاً.
- ينبغي عدم استعمال الاختصارات والرسوم التعبيرية الكاريكاتورية.
- ينبغي عدم مناقشة المعلومات السرية عبر البريد الإلكتروني.
- ينبغي استعمال عناوين محددة ذات مغزى ومناسبة، ووثيقة الصلة بالموضوع ولائقة.
- ينبغي مراجعة الرد للتأكد من خلوه من الأخطاء الإملائية واللغوية.
- ينبغي استعمال جمل وفقرات واضحة.
- تذكر أن النبرة صعبة التجسيد في الكتابة؛ لذا ينبغي تجنب استعمال عبارات يمكن إساءة فهمها (مثلاً التعليقات الساخرة).
- يتم تضمين كامل أجزاء الرسالة الإلكترونية المرسله في الرد.

إنهاء الرسالة الإلكترونية

التأكد من أن الرسالة الإلكترونية تتضمن التوقيع الإلكتروني الذي يشمل اسم الموظف، ومعلومات الاتصال بالموظف باللغتين العربية والإنجليزية، في حال رغبت التعامل في التواصل معه، كما ينبغي تضمين شعار البلدية.

▶ **نبرة الصوت:** لا يحبذ المتعاملون الاستماع إلى شخص لا يغير نغمة صوته طوال الحديث؛ إذ يؤدي ذلك إلى الرتابة والملل، ويوحى بعدم الاهتمام أو عدم الحماسة. إن التغيير في نبرة الصوت يضفي طابعاً من الاهتمام والحماسة على الكلمات التي يلفظها الموظف.

▶ **الصوت:** لا يجب أن يكون مخرج الصوت من الأنف أو لاهتاً؛ أي مصحوباً بأنفاس مسموعة، بل ينبغي استعمال السمات الصوتية واللفظية الجيدة لإضافة قوة الإقناع والمصداقية.

▶ **السرعة:** ينبغي أن يكون الكلام بوتيرة تسمح للمتعاملين فهم وتذكر المعلومات؛ إذ لا ينبغي أن تكون وتيرة الكلام سريعة، خصوصاً إذا كان الحديث يتضمن الكثير من التفاصيل والمعلومات الفنية، كما لا ينبغي أن تكون وتيرة الكلام بطيئة تُشعر المتعاملين بالملل.

▶ **ارتفاع الصوت:** إن مدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الصوت في أثناء الحديث يتحدد بمستوى الضجيج في مكان العمل. وقد يرغب الموظف التشديد على نقطة معينة، إلا أنه يجب تفادي الصراخ أو الكلام بصوت خافت يصعب سماعه.

- ▶ **المحافظة على البساطة:** إن المبدأ الأهم في أثناء الكلام هو البساطة والاختصار. إن الفكرة الأساسية التي ينبغي للمتعامل سماعها هي الهدف الرئيس؛ لذا ينبغي قولها ببساطة بجملة قصيرة واحدة، ففي العادة يصعب تذكر الكثير من المعلومات؛ لذا ينبغي عدم إغراقهم بالمعلومات التي لا صلة لها بالفكرة الأساسية.
- ▶ **اشرح الفكرة مع الأمثلة:** عند إيصال الفكرة للمتعامل ينبغي التعبير عنها بكلمات مختلفة؛ لإعادة التأكيد بالإضافة إلى إعطاء الأمثلة.
- ▶ **استعمال كلمات واضحة مباشرة:** إن الهدف من الكلام هو أن يفهم المتعامل رسالة معينة؛ لذا ينبغي استعمال لغة سهلة الفهم.
- ▶ **احترام المراجعين:** ينبغي أن تكون مصلحة المتعامل على قمة أولويات موظفي خدمة المتعاملين؛ إذ يجب معرفة كيفية استفادتهم من المعلومات، وكيفية تطبيقها. كما أن مخاطبة المتعامل باسمه يشعره بالرضا.
- ▶ **تكرار الفكرة الرئيسية:** قبل إنهاء الكلام ينبغي تكرار الفكرة الرئيسية. فتكرارها يؤكد عليها أكثر، ويساعد المتعامل على تذكرها.
- ▶ **التأكد من الفهم:** ينبغي سؤال المتعامل عمّا إذا كان بحاجة إلى توضيح أمر ما، أو لديه أسئلة واستفسارات أخرى.
- ▶ **المظهر:** يلعب الشكل والمظهر الخارجي دوراً أساساً في تشكيل الانطباعات وردود الأفعال لدى الآخرين.
 - ينبغي أن يكون الزي الرسمي لائقاً ونظيفاً في أوقات الدوام.
 - ينبغي عدم المبالغة في التبرج ووضع العطور والروائح المطيبة بشكل يزعج الآخرين ويشتت انتباههم.

- تعد لغة الجسد عنصراً جوهرياً؛ إذ تلعب دوراً مهماً في خدمة المتعاملين؛ فلغة الجسد تعبر عن نفسية وتفكير الموظف دون أن يعي المتعامل ذلك.
- ينبغي تذكر أن هناك انطباعات أولياً واحداً فقط.

التواصل مع مختلف الثقافات

للتواصل بفعالية في بيئة عمل متنوعة فيها الثقافات، ينبغي تذكر ما يأتي:

- **الاحترام:** يمكن التعبير عن الاحترام وتجسيده في مختلف الثقافات من خلال الإيماءات، والإشارات، والتواصل البصري، والرموز .. إلخ.
- **التفهم:** يضع الموظف نفسه مكان المتعامل، ويحاول فهم موقفه ووجهة نظره.
- **الانفتاح:** يتم الإصغاء إلى وجهات النظر، ويقبل الاختلاف فيها بدون إطلاق الأحكام. وينبغي على الموظف تقبل فكرة أنه قد يكون عليه تغيير عاداته أو طريقة تفكيره.
- **الإنصاف:** معاملة جميع المتعاملين بإنصاف ومساواة وعدالة.
- **عدم تشتيت الانتباه:** لا ينبغي أن تشتت المظاهر أو الملابس انتباه الموظف.
- **التحلي بالصبر:** من الضروري المثابرة والتحلي بالصبر عند التعامل مع ثقافات مختلفة.
- **البحث عن أوجه الشبه:** ينبغي محاولة إيجاد قواسم مشتركة وأمور متماثلة وأدوات وصل مع الآخرين.
- **وضوح الرسائل:** التأكد من أن كل الرسائل اللفظية وغير اللفظية واضحة وموثوقة.

► **عدم التحيز:** فهم وتقبل واقع أن نظريات ومعتقدات الموظف قد تكون مختلفة عن نظريات ومعتقدات المتعاملين.

► **التعامل مع المتعامل لشخصه:** ينبغي التعامل مع المتعامل لشخصه، وليس بناء على صورة نمطية لفئة مجتمعية معينة.

كيف تتعاملون مع الشخصيات المختلفة من المتعاملين؟

يمكن للموظف تحديد نوعية الشخصية التي يتعامل معها بخبرته وممارسته، وهذا يساعد على تحديد كيفية التفاعل معها، وتعمل المهارات المكتسبة جنبا إلى جنب مع مهارات التواصل، على إضفاء طابع شخصي على التجربة الخدمية؛ مما يجعل المتعامل يشعر بالراحة؛ وبذلك تسهل عملية التواصل معه، وينبغي أن يكون موظفو مراكز خدمات المراجعين قادرين على قراءة شخصية المتعاملين بسرعة في المراحل الأولى من التعامل؛ ليتمكنوا من خدمتهم بطريقة تحترم كيانهم دون محاولة تغييرهم. وللمساعدة على تطوير هذه المهارات، تُعرض في أدناه ستة أنواع مختلفة من شخصيات المتعاملين:

المتعامل الثرثار

يكون عادة لطيفاً جداً، ولكنه قد يستحوذ على الكثير من الوقت، في حين ينتظر متعاملون آخرون.

كيف يتم
التعامل مع
المتعامل الثرثار؟

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

المتعامل الخائف

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

كيف يتم التعامل
مع المتعامل
الخائف؟

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

المتعامل المرتبك

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

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

كيف يتم التعامل
مع المتعامل
المرتبك؟

المتعامل المتطلب

هذا النوع من المتعاملين يحتاج إلى مساعدة أكثر مما باستطاعة الموظف أن يقدمه له، فغالباً ما تكون الخدمة غير مفهومة بالنسبة إليهم أو تفوق الموارد المتوافرة.

ينبغي التأكد من فهم المتعامل للإجراءات، ومن المهم أيضاً أن يكون الموظف على اطلاع بالخيارات الأخرى المتوفرة؛ حتى يتسنى مساعدة المتعامل وتوجيهه، فعند إحالة المتعامل إلى خيارات أخرى يجب الإشادة بفوائد هذه الخيارات؛ للتأكد من لجوء المتعامل إليها بدلاً من العودة إليكم للمساعدة.

كيف يتم التعامل
مع المتعامل
المتطلب؟

المتعامل المستعجل

هذا النوع من المتعاملين لا يملك الوقت ولا الصبر، ويشعر بالإحباط من الانتظار والإجراءات البطيئة.

كيف يتم التعامل
مع المتعامل
المستعجل؟

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

المتعامل الغاضب

هذا النوع من المتعاملين يكون عادة قد واجه نوعاً من التعقيد لدى استعماله للخدمة، وهو يشعر بالانزعاج؛ لاضطراره إلى تكريس المزيد من الوقت لحل الموضوع.

كيف يتم التعامل
مع المتعامل
الغاضب؟

يجب الاعتذار للمتعامل والتأكيد له أن موظف خدمة المتعاملين سيعمل على حل مشكلته. أيضاً جعل المتعامل على اطلاع بما يجري تنفيذه، ويتم إعلامه بالخطوات الآتية، والمدة الزمنية المتوقعة لها.

كيف يتم تقديم الخدمة للمتعاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة؟

تختلف احتياجات هذه الفئة من المتعاملين كثيراً عن احتياجات الفئات الأخرى، حتى أنها تختلف بين متعامل وآخر ضمن الفئة نفسها، ومن المهم جداً أن يعمل موظفو مراكز خدمات المراجعين على فهم احتياجات هذه الفئة. بعد تحديد الاحتياجات يجب على الموظف أن يبذل كل ما في استطاعته لتلبية احتياجات المتعاملين، وقد يشمل ذلك ملء الاستمارات، أو طباعة الوثائق والمواد بخط عريض، أو الاستعانة بزميل للترجمة أو شرح المسائل بكثير من التفاصيل، أو عمل تسهيلات أخرى. وقد يشمل المتعاملون من ذوي الاحتياجات الخاصة:

▶ **متعاملين مكفوفين:** أفراد هذه الفئة غير قادرين على قراءة الاستمارات أو جمع المعلومات من الكتيبات والمواقع الإلكترونية؛ لذا يجب على موظفي خدمة المتعاملين تزويد المتعامل بتعليمات ومعلومات مفصلة، ومساعدة المتعامل في تعبئة الاستمارات إن دعت الحاجة، وباستطاعة الموظفين أن يطبعوا الوثائق والمستندات بخطوط عريضة؛ لتكون أكثر وضوحاً في القراءة عند استقبال أحد أفراد هذه المجموعة. وينبغي أن يعرف الموظف نفسه، ويبادر في التوجه إلى المتعامل ومخاطبته والتكلم معه بطريقة واضحة، دون لمس المتعامل بغير طلب الإذن منه.

▶ **متعاملين يعانون من قصر في السمع:** يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في سماع التعليمات الشفهية، وهنا يجب على موظف خدمة المتعاملين أن يسأل المتعامل عما إذا كان يفضل استعمال طريقة أخرى في التواصل (مثلاً القلم والورقة)، كذلك يجب أن يكون الموظف واضحاً ومحددًا عند إعطاء التوجيهات، ويتأكد من أن المتعامل ينظر إليه

قبل البدء بالكلام، ويستطيع الموظف التواصل مع المتعامل في مكتب آخر في جو من الخصوصية؛ فذلك يتيح له التحدّث بصوت أعلى دون التعرض لخصوصية المتعامل، أما إذا كان المتعامل يستخدم لغة الإشارة فيجب على الموظف إيجاد زميل له يستطيع التواصل مع المتعامل بهذه اللغة.

▶ **متعاملين يعانون من مشاكل في اللغة أو النطق:** يمكن أن يكون لدى أفراد هذه الفئة حالة مرضية تجعلهم يتلعثمون أو يتأتؤون، أو يعانون من صعوبات في التلفظ بالكلمات، أو تمنعهم من التعبير عن أنفسهم بشكل جيد، أو فهم اللغة المستعملة في المحادثة؛ فمن الضروري أن يتذكر موظف خدمة المتعاملين أن وجود إعاقة معينة لدى المتعامل لا يعني على الإطلاق وجود إعاقة أخرى (مثلاً: إذا كان المتعامل يواجه صعوبة في الكلام فلا يعني أنه يعاني من إعاقة عقلية).

▶ **متعاملين يعانون من إعاقات بدنية:** يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في التوجه إلى مراكز خدمات المراجعين فتكون الطريقة المثلى لخدمة هذه الفئة من المتعاملين هي عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني وفي حال دعت الحاجة إلى حضور هؤلاء شخصياً يجب القيام بالترتيبات اللازمة لتأمين وصولهم إلى المنشآت والحد من فترة الانتظار فيها، والتأكد من عدم اضطرارهم إلى العودة إلى القاعة مجدداً ومن هذه الترتيبات حجز مواعيد مسبقة لهؤلاء المتعاملين والاتصال بهم أو مراسلتهم عبر البريد الإلكتروني قبل الموعد لإعلامهم بالمستندات التي عليهم إحضارها معهم.

▶ **متعاملين يعانون من صعوبات تعليمية:** يواجه أفراد هذه الفئة صعوبة في تلقي المعلومات ومعالجتها والتعبير عنها، وقد لا يكونون قادرين على فهم المعلومات المقدمة على المواقع الإلكترونية الحكومية أو الرسائل الإلكترونية أو الكتيبات، ويتعين على موظفي خدمة المتعاملين أن يسألوا هؤلاء المتعاملين في الكيفية المناسبة لخدمتهم، ويحاولوا إيجاد طريقة لتوفير المعلومات التي تساعد المتعامل، ويجب التحلي بالصبر وإعطاء الفرصة للمتعامل ليشرح لهم الطريقة الأنسب له. قد لا يكون التعامل مع فئة ذوي الاحتياجات الخاصة بشكل فوري، ولكن يجب بذل أقصى الجهود الممكنة لإيجاد حل يمكن المتعامل من الوصول إلى الخدمة.

التزامنا تجاهكم (للموظف)

- سنتعامل معكم باهتمام واحترام وبشاشة.
- ستحظون بخدمة متميزة وعادلة.
- سنتعامل مع احتياجاتكم بمهنية، وسنبذل أقصى ما بوسعنا لتلبيةها.
- سنقدم خدماتنا بفريق عمل متعاون يتمتع بالمعرفة، ويفهم احتياجاتكم، ويستطيع الإجابة على استفساراتكم.
- سنوفر لكم متطلبات كل خدمة ومواعيد إنجازها.
- سنستجيب لطلباتكم في الوقت المناسب دون تأخير.
- سنقلص عدد الإجراءات؛ لنوفر لكم خدمة سريعة وسلسة.
- سنؤمن لكم معلومات دقيقة وإجراءات خدمة سليمة.
- سنعمل على توفير الخدمة في الأوقات، وعبر القنوات التي تناسبكم قدر الإمكان.
- سنرحب بأرائكم واقتراحاتكم لننتشارك معكم في تطوير خدماتنا.

ما نرجوه منكم لتوفير خدمة متميزة لكم (المستفيدون)

- تقدير جهود موظفينا في خدمتكم؛ بالتعامل معهم باحترام متبادل.
- توفير الأوراق الثبوتية.
- تجهيز المستندات المطلوبة مسبقاً لإتمام المعاملة.
- إعلامنا بأسرع وقت ممكن في حال وجود خطأ أو تعديل في البيانات.
- إبلاغنا بأي تغيير في المعلومات الشخصية أو الظروف المتعلقة بإتمام الخدمة.
- الرد على استفسارات فريق الخدمة لخدمتكم بشكل أفضل وفي الوقت المحدد.

اقتراحات وملاحظات (المستفيدون)

بإمكانكم التواصل معنا مباشرة من خلال:

- الهاتف (مركز اتصالات مسقط 1111).
- البريد الإلكتروني.
- الموقع الإلكتروني.
- مراكز خدمات المراجعين.

الفصل الرابع

أسس التواصل المباشر في تقديم الخدمة



ما هي أسس التواصل المباشر في الخدمة؟

(تعزيز ثقة المتعامل)

من المرجح أن يواجه موظفو مراكز خدمات المراجعين، بمن فيهم المتميزين، متعاملاً يشعر بالاستياء بين الحين والآخر، عليه فإن الارتقاء بمستوى تقديم الخدمة سيسهم في معالجة التجارب السلبية لدى المتعامل، وتحويلها إلى تجارب إيجابية؛ مما يعزز رضا المتعاملين، ويحسن نظرتهم إلى الخدمات المقدمة من البلدية، وهكذا تكون لدى موظفي مراكز خدمات المراجعين فرصة لأخذ ما يراه الكثيرون من المتعاملين على أنه إجراءات مضيئة، وتحويله إلى تجربة تبعث على الرضا.

ماهي درجة خطورة المشكلة ؟ ومن المخطئ؟

الحالة 1: خطأ ناتج من المتعامل، والمشكلة ليست خطيرة.

(حالة التفهم)

يجب أن يظهر الموظف تفهماً تجاه المتعامل.

مثال: يصل المتعامل إلى الجهة (البلدية) من دون أن يكون قد جهز العدد الكافي من النسخ المطلوبة من المستندات لتقديم طلب الخدمة، في حين أن هذا الخطأ يعدّ خطأ المتعامل وليس خطأ الجهة أو موظف مراكز خدمات المراجعين؛ إلا أنه بإمكان الموظف أن يعرض على المتعامل المساعدة حسب الإمكانيات المتاحة، شريطة عدم التأثير الجذري على سير العمل في القاعة.

الحالة 2: خطأ ناتج من الجهة (البلدية)، المشكلة ليست خطيرة

(حالة التعويض البسيط)

بما أن الجهة (البلدية) هي المخطئة، يجب أن يعوّض موظف مراكز خدمات المراجعين عن الخطأ الحاصل، ولكن بما أن الشكوى ليست خطيرة جداً، سيكون التعويض البسيط كافياً في العادة.

مثال: يصل المتعامل إلى الجهة ليُفاجأ، على غير العادة، بوجود طابور انتظار طويل، في هذه الحالة يستطيع الموظف أن يقدم للمتعامل كوب شاي أو فنجان قهوة أو نوع من الضيافة البسيطة؛ تعويضاً له عن الإزعاج المؤقت.

الحالة 3: خطأ ناتج من الجهة (البلدية)، والمشكلة خطيرة

(معاملة خاصة)

بما أن الجهة (البلدية) هي المخطئة، يجب أن يعرض الموظف المتعامل عن الخطأ الحاصل، وبما أن الشكوى خطيرة، يجب أن يوفر الموظف "معاملة خاصة" للمتعامل.

مثال: حين يتم فقدان طلب المتعامل؛ فإن ذلك يعد خطأ فادحاً تترتب عليه تبعات كبيرة للمتعامل، وفي هذه الحالة يعرض الموظف على المتعامل إعادة تقديم طلبه من جديد، وبيادر في تسريع الإجراءات وإنهاءها في الفترة اللازمة قدر الإمكان. مما يعطي انطباعاً أن الجهة تقر بالخطأ، وتبذل جهداً لحل الشكوى وتحسين مستوى الخدمة.

الحالة 4: خطأ ناتج من المتعامل، والمشكلة خطيرة

(المتعامل)

يجب تمكين موظفي مراكز خدمات المراجعين ودعمهم بإجراءات مناسبة لحل الشكاوي التي يتسبب بها المتعامل، إذ يعد ذلك فرصة ذهبية لهؤلاء الموظفين كي يفوقوا توقعات المتعامل.

مثال: يفترض أن المتعامل يحاول تقديم طلب لخدمة حيوية وأساسية جداً، وقد أخطأ بتوجيهها إلى القسم غير المختص بتنفيذ المعاملة، فمن المحتمل ألا يحصل على الخدمة إطلاقاً؛ خاصة مع انتهاء مدة تقديم الطلب. وتعد هذه مشكلة، ولكنها ليست ناجمة عن خطأ ارتكبهته الجهة أو أحد موظفي مراكز خدمات المراجعين؛ إنما خطأ المتعامل نفسه.

ماذا لو لم يكن بالإمكان حل مشكلة المتعامل ؟

في بعض الأحيان لا يكون بإمكان مراكز خدمات المراجعين إيجاد حل لمشكلة المتعامل؛ مما يضطر الموظفون إلى رفض طلب المتعامل، وأن يتعاملوا مع غضبه بحكمة، والحفاظ على علاقة إيجابية معه في الوقت نفسه.

كيف نقول "لا يمكن" للمتعامل ؟

في حين تقتضي القاعدة العامة لخدمة المتعامل أن يسعى الموظف باستمرار لتلبية حاجة المتعامل، إلا أن ذلك لا يكون ممكناً على الدوام، ففي بعض الحالات قد يطلب المتعامل خدمة لا يستطيع الموظف تأمينها.

وهناك أسباب عدة لعدم قدرة الموظف على تأمين الطلب، أهمها:

- أنظمة الجهة.
- القانون.
- سياسات وإجراءات البلدية.

كيف نقول لا يمكن ؟ إن رفض طلب المتعامل ليس بالأمر السهل، ويكمن ذكاء الموظف في الطريقة التي يقول فيها ((لا يمكن)) للمتعامل، التي قد تجعله أكثر تفهماً.

وتتألف هذه العملية من ثلاث خطوات أساسية:

إظهار التفهم والتعاطف



بإظهار التفهم إزاء إنباط المتعامل والاعتذار منه على الإزعاج، يصبح الموظف حليفاً للمتعامل وليس خصماً، وهذا سيحدد مسار التعامل المتبقي، وسيضع تركيزاً نحو إيجاد حل للمشكلة.

عرض الخيارات



بالإمكان استعمال المنهجية الآتية:

- بعد الاعتذار من المتعامل، تستعمل العبارة الآتية "ما يمكنني فعله هو أن..." باستعمال هذه العبارة يظهر الموظف للمتعامل أنه يريد المساعدة، كذلك ويوّد إرشاده نحو خطوات محددة لحل مشكلته، وقد لا تكون الخيارات التي يقدمها الموظف في هذا الجانب هي التي يريدها المتعامل بالضبط، ولكنها تسهم عادة في إيجاد حل مقبول، وتقلل من احتمال عدم الرضا.
- بعد إخبار المتعامل بما سيتم عمله، يمكن استعمال العبارة التالية "ما يمكنك أن تفعله هو..."

إن تزويد المتعامل بلائحة من المهام التي يمكن تطبيقها يعطيه شعوراً بالسيطرة على الوضع، كما أن استعمال هذه العبارة يعزز فكرة العمل المشترك والتعاون بين المتعامل والموظف؛ لإيجاد الحل عوضاً عن التناحر.

الطابع الشخصي



الخطوتان الأولى والثانية هما بداية ممتازة لإزالة إحباط المتعامل، إلا أنهما لا يجعلان المتعامل يشعر أنه قد حصل على خدمة متميزة؛ لذلك فإن إضافة طابع شخصي يمكن الموظف من الإثبات للمتعامل مدى الأهمية. أما بالنسبة إلى الجهة والطريقة المثلى لتحقيق ذلك فهي بالمشاركة شخصياً في عملية التواصل، فمتابعة المسألة مع المتعامل على سبيل المثال للتأكد من أن المشكلة قد حلت بالكامل، تساهم في إعادة بناء الثقة لدى المتعامل، وتظهر له مدى اهتمام البلدية به.

التعامل مع متعاملين يصعب إرضائهم

في مرحلة معينة سيكون على كل موظف من موظفي مراكز خدمات المراجعين أن يتعامل مع متعامل يصعب إرضاءه، ويعد هذا الوضع مسألة بها الكثير من التحدي، والكثير من الضغط النفسي الذي يترتب على الموظف، وفي هذه الحالة بإمكان موظفي خدمة المتعاملين إتباع الخطوات الخمس المفصلة في أدناه للتعامل مع مَنْ يصعب إرضاءه:

01

الإصغاء وترك المتعامل يتحدث

02

إظهار التفهم للمتعامل

03

البدء بحل المشكلة بطريقة فاعلة

04

الاتفاق على الحل

05

المتابعة

1 الإصغاء وترك المتعامل يتحدث

عندما يصل المتعامل إلى مرحلة الاستياء يكون بحاجة إلى أمرين:

- التعبير عن مشكلته.
- معالجة مشكلته.

ومن الضروري الإصغاء إلى المتعامل والسماح له بالتعبير عن مشاعره، فمقاطعة المتعامل يحول عدم رضاه إلى غضب، ويفاقم المشكلة. كذلك على الموظف أن يشكر المتعامل على لفت انتباهه إلى المسألة؛ لكي يتم معالجتها وتفاذي وقوع أي متعامل آخر في حالة مشابهة.

2 إظهار التفهم للمتعامل

إن إظهار التفهم الصادق للمتعامل المستاء يساعد على تهدئته والبحث لإيجاد حل للمشكلة، ويمكن استعمال العبارات الآتية لإظهار التفهم للمتعامل:

- أتفهم شعورك بهذا الخصوص.
- أنا أفهم ما تعني.

- نعم إن الأمر مزعج جداً.
- أنا أفهم إلى أي مدى يحبطك الأمر.
- أنا أسف لذلك.

3 البدء بحل المشكلة بطريقة فاعلة

في هذه المرحلة يجب على الموظف أن يصغي بانتباه وإمعان، فالهدف من هذه الخطوة هو جمع المزيد من المعلومات حول الوضع؛ كي يستطيع بعد ذلك وضع لائحة مناسبة من الحلول. ويجب أن يتأكد الموظف من أنه يفهم مشكلة المتعامل بشكل صحيح؛ لتجنب ظهور أي تعقيدات إضافية.

4 الاتفاق على الحل

بعد جمع المعلومات من المتعامل، يتعين على الموظف أن يتأكد من أنه قد كَوّن فهماً واضحاً لما يرضي المتعامل، ويجب أن يكون الموظف حذراً من أن يعطي المتعامل وعداً بأمر لا يمكن أن يتحقق قبل الرجوع للمختصين، والعمل من أجل الإنجاز قبل المواعيد المقررة.

إن متابعة الحالة مع المتعامل، سواء عبر الهاتف أم البريد الإلكتروني أم البريد العادي، هي طريقة سهلة جداً لتعزيز رأي المتعامل بالخدمة التي تقدمها بلدية مسقط، فإذا اكتشف الموظف عبر المتابعة أن مشكلة المتعامل لم تحل بعد، يمكنه أن ينتهز هذه الفرصة ليبادر لمعالجتها بفاعلية، أما إذا تبين له أن الأمر قد سوي فيمكنه أن ينتهز الفرصة لسؤال المتعامل عن رأيه وملاحظاته. وبالإضافة إلى ذلك تساعد عملية المتابعة على معالجة أصل الشكوى لتفادي وقوع المتعاملين في المستقبل في حالات مشابهة.

هل المتعامل دائماً على حق؟

ثمة معتقد شائع وقديم يقول إن المتعامل دائماً على حق، والواقع يبرهن أن المتعامل يخطر من وقت إلى آخر، ولكن التعامل مع المتعامل ليس بالإجراء السهل والبسيط.

يحدد ميثاق خدمة المتعاملين في بلدية مسقط مجموعة من المسؤوليات التي تترتب على المتعامل، ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق المتعامل معاملة الموظفين بلباقة واحترام، فمن حق موظفي خدمة المتعاملين أن يعاملوا بهذه الطريقة، ولا يجب إجبارهم على القبول بالمضايقة بأي طريقة كانت. وإذا شعر الموظف أنه يتعرض لمعاملة غير منصفة، فيجب عليه أن يتجنب المواجهة مع المتعامل، وأن يعلم مديره بذلك الوضع.

ومن الحالات التي لا يكون فيه المتعامل دائماً على حق، هي عندما يطلب المتعامل شيئاً لا يمكن توفيره (فعلى سبيل المثال: قد يأتي متعامل يطلب خدمة محددة من دون أن يقدم الوثائق والمستندات الضرورية لها، وقد يبادر الموظف بالقول إن المتعامل دائماً على حق وعليه السرعة في تلبية الخدمة) فالموظفون هم المسؤولون عن احترام الإجراءات، ولا يمكن خرق القواعد والقوانين.

ماذا لو لم ينفع أي شيء؟

لسوء الحظ قد يخرج بعض المتعاملين غير راضين عن الخدمة التي تقدمها بلدية مسقط، بل قد يرغبون في رفع شكواً رسمية.

إن الشكاوي تشكل فرصة لتحسين إجراء معين، ويمكن أن تكون سبباً لعدم رضا المتعاملين، وفرصة لاكتشاف مشاكل لم تكن البلدية واعية لوجودها في الأساس. في كثير من الأحيان لا يكون الموظف الذي يتلقى الشكوى هو الشخص المسؤول عن الشكوى، ومع ذلك يجب على هذا الموظف أن يتجنب إلقاء اللوم على الآخرين. وإذا ما تقدم المتعامل بشكوى إلى أحد موظفي خدمة المتعاملين، يتعين على هذا الموظف أن يأخذ على عاتقه مسؤولية إيجاد الحل للمشكلة، وأن تكون استجابته استجابة متفاعلة ومبادرة كما لو أنه كان فعلاً المسؤول عن وقوع الشكوى في المقام الأول.

التعامل مع التغذية الراجعة

هناك سلسلة من الخطوات التي يتعين على موظف مراكز خدمات المراجعين أن يتخذها لدى استلامه ملاحظة من المتعامل:

- تكوين فهم كامل الموضوع.
- الاعتذار للمتعامل.
- حل مشكلة المتعامل مباشرة إذا كان ذلك ممكناً.
- إبلاغ الإدارة المعنية بالمسألة عبر نظام التغذية الراجعة.
- شكر المتعامل على مساعدة البلدية في تحسين خدماتها.

الفصل الخامس التطوير المستمر



ما هو التطوير المستمر؟

يقصد بالتطوير المستمر: آلية جمع ومعالجة معلومات التغذية الراجعة بشكل مستمر؛ بهدف تحديد مجالات التطوير، ويشمل التطوير المستمر تطوير الخدمة والموظفين والجهة.

التطوير المستمر للخدمة

يعد التطوير المستمر عنصراً حيوياً في توفير خدمات مبتكرة ومتميزة للمتعاملين. ويشمل خدمات البلدية الحالية، وتحسين الطريقة التي توفر بها هذه الخدمات للمتعاملين (مثال: خدمة المتعامل).

التغذية الراجعة بهدف التطوير المستمر للخدمة

يعد جمع بيانات التغذية الراجعة من أفضل الطرق التي تساعد على تحديد فرص التطوير في خدمات الجهة وألية توفيرها. ولا يجب أن يقتصر جمع التغذية الراجعة على المتعاملين فقط، بل يجب جمعها أيضاً من موظفي الجهة في كافة المستويات.

1 الملاحظات

1

الملاحظات: ينبغي معاملة جميع الملاحظات والشكاوى التي تجمعها الجهة باعتبارها مصدراً للحصول على التغذية الراجعة، ولتحديد فرص تطوير الخدمات.

2 عبارات

2

الشكر والتقدير

عبارات الشكر والتقدير: إن التغذية الراجعة الإيجابية التي يقدمها المتعامل تساعد في عملية تطوير الخدمة، فالإطراء يساعد على تحديد مواطن القوة، ويمكن الاستعانة به لتحديد الخدمات التي تسير بشكل جيد.

3 الاقتراحات

3

الاقتراحات: تعد اقتراحات المتعاملين أو الموظفين أحد المصادر الرئيسة للتغذية الراجعة والإبداع، وبما أن المتعاملين وموظفي مراكز خدمات

4 احتياجات

4

المتعاملين

المراجعين يتعاملون مع أكثر من جهة، ولديهم تجارب مع خدمات حكومية متعددة، فهم غالباً ما يوفرون معلومات قيمة ومفيدة حول الإجراءات والخدمات التي تحتاج إلى تطوير.

احتياجات المتعاملين: إن الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها للمتعاملين تشكل أيضاً مصدراً للتغذية الراجعة، وبفهم احتياجات المتعاملين المحددة، تستطيع الجهة تحسين خدماتها بطريقة تخدم المتعامل بشكل أفضل؛ بما يؤدي في النهاية إلى إرضائه.

يمكن جمع مختلف أنواع التغذية الراجعة من المتعاملين والموظفين بطرق متعددة. في ما يأتي عدد من الطرق لجمع التغذية الراجعة.

1 ملاحظات
الموظفين

2

الاستبانات

3

قنوات
الاقتراحات

4

قنوات
الاتصال الأخرى

ملاحظات الموظفين: تشكل التعاملات المنتظمة بين الموظفين والمتعاملين فرصاً لجمع وتسجيل التغذية الراجعة، فيتعين على الموظف عند نهاية كل معاملة أن يعرض على المتعامل الأخذ بآرائه أو أي اقتراحات لديه بشأن الخدمة. كذلك يجب استعمال التعاملات بين الموظفين والإدارة لرفع تقارير التغذية الراجعة إلى الإدارة المعنية بهذا الأمر.

الاستبانات: هي أكثر الطرق شيوعاً في جمع معلومات التغذية الراجعة، ويمكن أن تشمل الاستبانات الموظفين والمتعاملين، إذ إن الإجابة على أسئلة محددة تطرحها الجهة يؤمن تغذية راجعة هادفة وعملية.

قنوات الاقتراحات: تسهم صناديق الاقتراحات والموقع الإلكتروني والقنوات الهاتفية في الحصول على التغذية الراجعة من قبل المتعاملين والموظفين، وهي أداة مناسبة لبعض الأشخاص الذين يفضلون إعطاء آرائهم بدون الظهور الشخصي.

قنوات الاتصال الأخرى: الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني ومركز الاتصال ومراكز خدمات المراجعين... الخ

تحسين الخدمات الحكومية وتطوير آليات تقديمها

بعد جمع البيانات من المتعاملين، يتم رفعها إلى الفريق المعني لإجراء التحسينات. ومن الجيد تدوين الملاحظة باسم المتعامل الذي يقدمها؛ بحيث يتم إبلاغه بالإجراء التطويري الناتج عن إسهامه. ومن الأمثلة على الحالات التي يمكن الاستفادة من التغذية الراجعة للمتعاملين فيها:

- توفير خدمة معينة عبر قناة جديدة.
- توفير خدمة جديدة.
- تبسيط إجراءات خدمة.

يعد الابتكار والإبداع في الخدمة عنصراً جوهرياً يمكّن الحكومة من تزويد متعاملليها بخدمات رائدة ومتميزة، وأكثر الأطراف قدرة على الابتكار في الخدمة هم موظفو مراكز خدمات المراجعين، فهم يتميزون عن الآخرين من حيث اتصالهم المباشر بالمتعاملين، والحصول على مختلف بيانات التغذية الراجعة، بالإضافة إلى معرفتهم الجيدة بالعمليات والإجراءات الداخلية في الجهة. ومن خلال الخبرة التي يكتسبونها من التعامل مع المتعاملين، وإلمامهم بمتطلبات الجهة وقوانينها، يُسمح لهم باقتراح أفكار مبتكرة لخدمات أو إجراءات جديدة لا تراها الأطراف الأخرى. وترفع كافة الأفكار المرتبطة بالخدمات والإجراءات الجديدة إلى الإدارة المعنية؛ ليتم إدخالها ضمن آلية تطوير الخدمات في المديرية العامة لتطوير الخدمات.

التطوير المستمر للموظفين

على موظفي مراكز خدمات المراجعين تفهم توقعات الإدارة من الدور الذي يقع على عاتقهم؛ بهدف بلوغ التميز في خدمة المتعاملين، التي تشمل المسؤوليات الرئيسية والمهارات المطلوبة منهم ضمن نطاق هذا الدور.

المسؤوليات الرئيسية

يتمثل دور موظف خدمة المتعاملين في التواصل مع المتعامل؛ لتوفير ومعالجة المعلومات بالمنتجات والخدمات. وفي ما يأتي لمحة عامة عن المسؤوليات الرئيسية:

- التعامل مع المتعاملين عبر كافة القنوات.
- الرد الفوري على استفسارات المتعاملين.
- معالجة ملاحظات ومشاكل المتعاملين بمهنية وتأتي.
- تسجيل تفاصيل الاستفسارات والتعليقات والملاحظات والاقتراحات.
- الحصول على المعلومات ذات الصلة، وتقييمها بهدف المعالجة.
- التحقق من صحة بيانات وهوية المتعاملين.
- استقبال ومعالجة الطلبات والنماذج والاستمارات.
- تحويل الطلبات والأمور التي لم تحل إلى المعنيين.
- إدارة بيانات المتعاملين المتعلقة ببلدية مسقط.
- وضع سجلات لتعاملات المتعاملين.

- متابعة تعاملات المتعاملين.
- تسجيل تفاصيل الإجراءات التصحيحية، وتوثيق العمليات.
- التعاون والاتصال والتنسيق مع الوحدات المعنية في البلدية.

المهارات المطلوبة

للوصول إلى مستويات متميزة ورائدة في خدمة المتعاملين، ينبغي أن يتمتع جميع موظفي مراكز خدمات المراجعين بالمهارات الآتية:

- اعتماد مبدأ "المتعامل أولاً"، والتمتع بروح الخدمة والحماسة.
- مهارات التواصل اللفظي ولغة الجسد.
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الإصغاء.
- مهارات التحليل ووضع الحلول.
- مهارات معالجة مشاكل المتعاملين.

ينبغي أن يدرك الموظفون نقاط القوة لديهم والنقاط التي يحتاجون إلى تحسينها، ويجب السعي إلى اقتناص الفرص التي تساعد على التطوير؛ من خلال المشاركة في دورات تدريبية، أو طلب التقييم والتغذية الراجعة من المديرين أو زملاء العمل. وينبغي أن يعد المدير خطة لتطوير المسيرة المهنية للموظف؛ ليساعده على تقديم أفضل ما عنده.

التقييم الذاتي

يعد التقييم الذاتي من أول مراحل تطوير الخدمات الحكومية، إذ يتم إجراء تقييم موضوعي لمكامن القوة الفردية والمؤسسية في مجال الخدمات، وتحديد مجالات التحسين. ويمكن لموظفي مراكز خدمات المراجعين الإجابة على قائمة من الأسئلة التي تساهم في عملية التعرف المبدئي على المستوى الحالي لتقديم الخدمة في الجهة. وتوزع نتائج عملية التقييم على ثلاثة مستويات: مستوى أساسي ومستوى متطور ومستوى ريادي.

أسئلة التقييم

ينبغي تصنيف كافة الإجابات حسب الترتيب المذكور في أدناه:

٤ = دائماً

٣ = غالباً

٢ = أحياناً

١ = نادراً

- عند التحدث مع العميل أعطه كل انتباهي، وأنفادي القيام بأمر أخرى.
- عندما لا يكون لدي حل لمشكلة العميل أعمل مع الفريق لإيجاد حل بدلاً من تحويل العميل إلى موظف آخر.
- عندما لا يكون بمقدوري تزويد العميل بما يريده أقترح عليه خيارات وبدائل أخرى للحصول على ما يريد.
- عندما يتقدم العميل بملاحظة التزم الهدوء، وأبقى متفهماً على الرغم من أنني أعتقد أنه قد يكون مخطئ.
- أعتبر الملاحظات فرصة لتحسين الخدمة، وليس مشكلة تهدر الوقت.
- أسأل العميل عن رأيه وملاحظاته في نهاية كل خدمة؛ لتأكد من تلبية كل احتياجاته.
- أشكر العميل عند نهاية الخدمة.
- أبحث باستمرار عن طرق مبتكرة لتعزيز تجربة العميل وكفاءة بلدية مسقط.
- عندما أتعامل مع عميل صعب الإرضاء أصغي له في البداية، وأدعه ينفس عن مكنوناته، وبعد ذلك أعتذر على الإزعاج.
- أعتزف بإنجازات الزملاء، وأثني على مستوى الخدمة المتميزة التي يقدمونها للمستفيدين أمام المدير.

بعد جمع النقاط والحصول على المعدل الإجمالي يمكن الاطلاع على الشرح الوارد في أدناه:-

مستوى أساسي 10-20 نقطة

لدى الموظف معرفة أولية بالمفاهيم الرئيسية المرتبطة بتوفير الخدمة للمتعاملين، فالموظف إما حديث العهد بخدمة المتعاملين وما يزال في طور التعلم فيما يتعلق بالتعامل بفاعلية مع المتعاملين، وإما أنه متمرس في المجال، ولكنه انقطع عن ممارسة بعض أساسيات خدمة المتعاملين. في كلتا الحالتين سيساعد الدليل على تطوير أو إعادة ترسيخ المعايير المتميزة لخدمة المتعاملين.

مستوى أساسي 10-20 نقطة

مستوى متطور 21-30 نقطة

مستوى ريادي 31-40 نقطة

مستوى متطور 21-30 نقطة

لدى الموظف إمام جيد بأساسيات خدمة المتعاملين، ولكن لا يطبقها بشكل مستمر ومتسق، فمن المرجح أنه يقدم خدمة جيدة في بعض الأيام، وخدمات غير جيدة في الأيام الأخرى. يعود ذلك إلى ضعف الانسجام النفسي مع

الانسجام النفسي مع طبيعة العمل. على الموظف التذكر الدائم أن المواقف والتصرفات تؤثر كثيراً على نظرة وانطباع المتعامل عن مستوى الخدمة لدى الجهة. يساعد الدليل على تقديم خدمة استثنائية للمتعاملين بشكل متناسق .

مستوى ريادي 31-40 نقطة

الموظف متميز في خدمة المتعاملين، إذ يتمتع بفهم قوي وراسخ لأساسيات خدمة المتعاملين، وبإمكانه الانتقال إلى مستوى أفضل. ويقدم الدليل توصيات عملية لتوجيه الجهة لكيفية رفع مستوى الخدمة بشكل أفضل؛ وذلك بالعمل بشكل متناسق وثابت، وتخطي توقعات المتعاملين.

إن الإجابة على الأسئلة الواردة من شأنها أن تعطي فكرة عن درجة التركيز على المتعامل في البلدية أو فريق خدمة المتعاملين. ويمكن إنجاز الاستبانة الآتية بصورة منفردة أو بصورة جماعية مع بعض زملاء العمل، مثل مجموعة لمناقشة الأسئلة والاتفاق حول الدرجة التي توضع لكل سؤال. وينبغي النظر إلى الاستبانة فرصةً لمناقشة وضع خدمة المتعاملين في البلدية.

المسؤوليات الرئيسية

يتم استعمال المقياس الوارد في أدناه لتحديد مدى انطباق الأمر على جهتكم أو فريقكم:

4 = دائماً

3 = بدرجة متوسطة

2 = بدرجة قليلة

1 = لا على الإطلاق

- هناك خطاب خطي واضح في البلدية ينص على التزامنا بتزويد متعاملينا بخدمات ذات جودة عالية ومستوى استثنائي.
- تعتمد البلدية معايير محددة لخدمة المتعاملين.

- تنفيذ البلدية مراجعات دورية، وتعمل على تحديث معايير الخدمة لديها بالإستناد إلى التغذية الراجعة للموظفين والمتعاملين.
- يفهم موظفو خدمة المتعاملين الدور الذي يلعبونه في خدمة المتعاملين وإرضائهم، ولديهم الوعي بأهمية هذا الدور.
- إن خدمة المتعاملين تحتل مرتبة متقدمة في سلم الأولويات في البلدية من الإجراءات الداخلية.
- تعمل بصورة منهجية على قياس أداء خدمة المتعاملين لدينا؛ باعتماد مجموعة من المؤشرات، مثل: فترات الانتظار على الهاتف، والفترة المستغرقة للرد على البريد الإلكتروني، وعدد التحويلات بين الفريق .. إلخ.
- تعتمد البلدية آلية محددة تسمح للموظفين برفع اقتراحات المتعاملين أو أفكارهم حول تطوير الخدمات.
- تأخذ البلدية بعين الاعتبار التغذية الراجعة المقدمة من المتعاملين والموظفين؛ بهدف تحسين الخدمات.
- تستطلع البلدية آراء الموظفين بانتظام؛ لتحديد مستوى رضاهم عن وظائفهم ومديريهم والبلدية بشكل عام.
- تعتمد البلدية آلية محددة لمعالجة شكاوى وملاحظات المتعاملين واقتراحاتهم.
- تعتمد البلدية آلية محددة لإدخال التغييرات اللازمة على الإجراءات والأنظمة؛ بالاستناد إلى التغذية الراجعة المقدمة من المتعاملين والموظفين.
- يجري تقييم الموظفين وتقديرهم بالاستناد إلى قدرتهم على توفير خدمات استثنائية للمتعاملين.

- تعتمد البلدية وسيلة محددة للتواصل الداخلي، مثل النشرة الشهرية التي تُوزع على كافة الإدارات والأقسام بالبلدية، وتركز على التميز في الخدمة.
- يتم تدريب موظفي خدمة المتعاملين على مهارات التواصل الفعال، ومهارات إدارة علاقات المتعاملين.
- تخلق البلدية بيئة عمل إيجابية تقدر بشكل رسمي وغير رسمي الموظفين الذين يوفرون خدمات استثنائية للمتعاملين، وتحرص على الحفاظ على هذه البيئة.

بعد جمع النقاط والحصول على الإجمالي يمكن الاطلاع على التحليلات الواردة في أدناه؛ لمعرفة ما هو وضع البلدية أو إدارتكم أو فريقكم من حيث التركيز على المتعامل.

مستوى أساسي 15-30 نقطة

مستوى متطور 31-45 نقطة

مستوى ريادي 46-60 نقطة

مستوى أساسي 15-30 نقطة

إن البلدية أو الفريق مقتنعين بأهمية توفير خدمات جيدة للمتعاملين، ولكن لا يزال عليهم العمل على جعل خدمة المتعامل جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية، إذ أن هناك مجالاً للتحسين والتطوير. مما يتعين عليك طلب اتخاذ خطوات واضحة من الإدارة تبرهن عن التزامها بخدمة المتعاملين.

مستوى متطور 31-45 نقطة

إن البلدية أو الفريق على الطريق الصحيح باتجاه تحقيق التميز في خدمات المتعاملين، إذ يبدي الموظفون حماساً واندفاعاً للتغييرات الإيجابية، ولكنهم مازالوا متفائلين بحذر من المستقبل؛ فعليك أن تختار مشكلة محددة من المشاكل، وتعمل على حلها جذرياً قبل أن تنتقل إلى المشكلة الأخرى.

مستوى ريادي 46-60 نقطة

تهانينا!!

البلدية أو الفريق يقومان بعمل ممتاز، وتعد خدمة المتعاملين أولوية لديها، مع تركيز كبير على رضا المتعاملين. إن ثقافة الخدمة ضرورية، والموظفون يعدون خدمة المتعامل جزءاً مهماً من عملهم؛ لذا عليك أن تبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لتعزيز التركيز أكثر على المتعامل.

معايير جودة الخدمات			عناصر ميثاق الخدمة	مبادئ الخدمة المتميزة
عبر الموقع الإلكتروني	في مراكز خدمات المراجعين	عبر الهاتف		
مخاطبة المتعامل في الموقع بالترحيب، والرد الفوري بالشكر على تسجيل المتعامل في الموقع.	قاعدة (3 - 5 - 10) للترحيب وحسن استقبال المتعامل، والمبادرة بتقديم الخدمة باهتمام.	الابتسام وتقديم التحية للمتصل.	1- يكون الانطباع الإيجابي الأول من خلال معاملة المتعامل باحترام واهتمام، وترحيب بابتسامته، والتعاون معه في تقديم الخدمات.	اللباقة والاهتمام
الاستجابة لملاحظات المتعامل:			2- يتعامل الموظف بمهنية مع مشكلة المتعامل، ويتبناها على أنها مشكلته الخاصة، وأنها فرصة لتعزيز ثقة المتعامل.	
11 يوم للملاحظات المعقدة حدا أقصى.	7 أيام للملاحظات العادية حدا أقصى.	48 ساعة للملاحظات العاجلة حدا أقصى.	3- مشاركة المتعامل في تطوير الخدمات من خلال إعطائه الفرصة لتقديم آرائه من اقتراحات وملاحظات وشكر وتقدير.	
توفير نماذج تقديم الاقتراحات والاستبيانات في جميع قنوات تقديم الخدمات، والرد عليها خلال 14 يوما.				

يستطيع الموظف أن يجيب على جميع الأسئلة التي يتكرر طرحها حول الخدمة المقدمة.			4- يقدم الخدمة موظف شامل وفريق عمل متعاون يتمتع بالمعرفة، ويفهم احتياجات المتعامل ويستطيع الإجابة على أسئلته.	توفر المعلومات
يستطيع الموظف أن يجيب على جميع الأسئلة التي يتكرر طرحها حول الخدمة المقدمة.			5- يتم إبلاغ المتعامل عن متطلبات كل خدمة ومواعيد إنجازها.	
لا ينتظر المتعامل أكثر من 48 ساعة للحصول على رد بواسطة البريد الإلكتروني.	لا ينتظر المتعامل أكثر من 5-10 دقائق في طابور الانتظار لمركز الخدمة.	يتم الإجابة على الهاتف في غضون 3 رنات، ولا ينتظر المتعامل على الهاتف أكثر من 20-30 ثانية.	6- يتم الاستجابة للمتعامل في الوقت المناسب دون تأخير.	الاستجابة
لا تستغرق مدة تسجيل أو تقديم خدمة للمتعامل عبر الموقع الإلكتروني أكثر من 5 دقائق .	لا تستغرق مدة تقديم الخدمة للمتعامل في مراكز خدمات المراجعين أكثر من 15 دقيقة.	لا تستغرق مدة تقديم الخدمة للمتعامل عبر الهاتف أكثر من 10 دقائق.	7- تميز التعامل مع المتعامل بالكفاءة العالية.	
لا يتعامل المتعامل مع أكثر من موظفين حدا أقصى للحصول على الخدمة عبر الموقع الإلكتروني.	لا يتعامل المتعامل مع أكثر من موظفين حدا أقصى للحصول على الخدمة في مراكز خدمات المراجعين.	لا يتم تحويل المكالمة إلى أكثر من موظفين حدا أقصى للحصول على الخدمة عبر الهاتف.		

<p>لا حاجة لكي يراجع المتعامل البلدية أكثر من مرتين، على أن تقوم بموافاته بوضعية طلبه باستمرار قدر الإمكان.</p>	<p>8- يبلغ المتعامل بنتيجة طلبه في أسرع وقت ممكن.</p>	<p>الاستجابة</p>
<p>يراجع الموظف عمله ليتحقق من صحته، ودقة المعلومات المقدمة للمتعامل، وحسن تطبيق الإجراءات لتقديم خدمة بدون أخطاء.</p>	<p>9- تؤمن للمتعامل معلومات خالية من أي أخطاء، وإجراءات خدمة سليمة.</p>	<p>الجودة</p>
<p>يطبق الموظف جميع معايير الخدمة المتميزة على جميع الخدمات، ويتعامل بعدالة ومساواة مع جميع فئات المتعاملين.</p>	<p>10- يحظى المتعامل بخدمة متميزة وبعدالة.</p>	<p>والاعتمادية</p>
<p>يتأكد الموظف من أنه فهم بشكل واضح احتياجات المتعامل، وأنه بذل كل ما في استطاعته من أجل تلبيةها، ويتحقق الموظف من فهمه لطلب المتعامل؛ بتكراره عليه عند تقديم طلب الخدمة .</p>	<p>11- يحصل المتعامل على النتيجة الإيجابية النهائية التي كان يتوقعها من الخدمة.</p>	<p>سهولة الوصول والتواصل والقيمة المضافة</p>
<p>يمكن للمتعامل التواصل مع البلدية في كل الأوقات.</p>	<p>يمكن للمتعامل التواصل مع البلدية في حدود ساعات وأيام العمل المحددة، أو غير ساعات العمل في حال الخدمات الطارئة.</p>	<p>يمكن للمتعامل التواصل مع البلدية عبر الهاتف في كل الأوقات خلال (24 ساعة، 7 أيام في الأسبوع)</p>
<p>يحاول الموظف تلبية احتياجات المتعامل من خلال تقديم قيمة مضافة للمتعامل، والمبادرة بتحديد الخدمات الأخرى المرتبطة بالمتعامل التي يحتاجها؛ توفيراً للوقت والجهد.</p>	<p>13- توفير القيمة المضافة وتقليل عدد الإجراءات على المتعامل للحصول على الخدمة.</p>	<p>سهولة الوصول والتواصل والقيمة المضافة</p>



@M_Municipality



Muscat Municipality



muscat.municipality



www.mm.gov.om



90999110



M.Municipality



MUSCAT MUNICIPALITY

