

بالتعاون مع:

KINETIC
CONSULTING
SERVICES



برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة
Emirates Government Service Excellence Program

لماذا تُعتبر تجربة المتعاملين ذات أهمية؟





فهرس المحتويات

العالم الصناعي الجديد	04
أهمية تجربة المتعاملين بالنسبة لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة	05
ما هي إدارة تجربة المتعاملين؟	06
ما هي سبل تقديم تجربة المتعاملين المثالية؟	08
أفضل الممارسات لتحقيق التميز في تجربة المتعاملين	10

العالم الصناعي الجديد



لم يشهد عصرنا الرقمي من قبل هذا القدر من المنافسة المعقدة على الحصة السوقية وولاء المتعاملين.

اتجه الاقتصاديون إلى وصف موجة التغييرات الجذرية الرقمية بالثورة الصناعية الرابعة^١، ويُعزى ذلك إلى درجة التغيير التي تؤثر على العديد من جوانب الصناعة والحكومة والمتعاملين. لقد وجدت الصناعة التقليدية التي استندت إلى نماذج أعمال تقليدية أن المزايا التجارية التي كانت بحوزتها في السابق، بفضل الأسواق المغلقة والحواجز التجارية، قد اختفت بالكامل تقريباً. أصبحت المؤسسات تتنافس الآن في السوق الدولية حيث لم تعد الحواجز المادية ذات أهمية، إذ أتاحت التطورات في القطاع التكنولوجي للمؤسسات إمكانية إيجاد نماذج أعمال ومنتجات وخدمات جديدة، تمكنها من توزيع بضائعها في أي مكان وبسرعة كبيرة.

ومع دخول هؤلاء المنافسين الجدد إلى السوق، فإنهم يُسهمون في التقليل من الحصة السوقية التي تملكها القطاعات التقليدية. وبإمكان القادمين الجدد، مع غياب الأنظمة ونماذج الأعمال القديمة، أن يكسبوا بسرعة متعاملين جدد من خلال تقديم عروض ذات قيمة أعلى بتكاليف أقل. من شأن هذا الأمر أن يترك المؤسسات التقليدية مع هامش متضائل ومستوى متدنٍ من الربحية.

أهمية تجربة المتعاملين بالنسبة لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة

ما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة؟

كيف يمكننا إيجاد ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الحالية؟ تأتي الإجابة على هذا السؤال واضحة، وإن لم تكن على القدر ذاته من البساطة: من خلال إقامة رابطة عاطفية إيجابية فريدة مع جميع الأشخاص الذين يعيشون في دولة الإمارات العربية المتحدة أو يزورونها. إذ نعتبر أن جميع الأشخاص الذين يعيشون في الدولة أو يزورونها متعاملين لدى حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة.

يتمثل مفتاح هذه الفرضية في أن قيمة تجربة المتعاملين تكمن في قيام المتعاملين بتطوير علاقة عاطفية فريدة مع المنتجات والخدمات. إن تقديم تجربة متعامل إيجابية لكن بدون وجود رابط عاطفي فريد من نوعه بين المتعامل والمؤسسة لن يشكل نقطة تميز لهذه المؤسسة، كما لا تعتبر العلاقة مع المتعامل التي تستند إلى المعاملة التقليدية بدون أي ارتباط عاطفي أكثر من مجرد خدمة للمتعاملين، الأمر الذي يُمكن تكراره بسهولة.

ومن ناحية أخرى، يصعب تكرار الرابط العاطفي الفريد الذي يتم خلقه مع المتعامل، إذ أن إيجاد مثل هذه العلاقة المميزة يتطلب تغيير جوهر الحكومة والتحرك نحو اتجاه جديد. وعلى الرغم مما تبدو عليه هذه المهمة من الصعوبة، إلا أنها تعتبر عزيمة الفأدة لمستقبل الدول وازدهارها.

يتمثل جوهر رؤية حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة في خلق أسعد مكان في العالم. ولا يُمكن تحقيق هذا الهدف دون تضافر جهود والتزام الجميع لتحقيق التغييرات التي تفضي إلى روابط عاطفية إيجابية للمواطنين والمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة، وما أن تتمكن من إنجاز هذا الهدف سيقوم الناس بإنشاء علاقة عاطفية إيجابية مع البلاد. إن سعادة الناس ستجسد في مستويات أفضل من جودة حياة الأسر والأفراد على حد سواء، إذ يسعى جميع الناس حول العالم في نهاية المطاف للعيش في بلد يوفر أسلوب حياة أفضل ومستوى أعلى في جودة الحياة، وهذا هو السبب الذي يجعل تجربة المتعاملين مهمة للغاية بالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة.



يعتبر مصطلح الثورة الصناعية الرابعة مصطلح جديد وتم استخدام المصطلح لأول مرة في أبريل لعام ٢٠١١ في معرض هانوفر، أكبر معرض تجاري صناعي في العالم. وبحلول أكتوبر من عام ٢٠١٢، قامت مجموعة العمل المعنية بـ"الصناعة ٤.٠"، برئاسة سيجفريد دايس (مؤسسة "روبرت بوش")، وهينينغ كاجيرمان (مؤسسة "أكاتيك")، بوضع مجموعة من التوصيات للمؤسسات التي تقوم بتنفيذ "الصناعة ٤.٠".

ما هي إدارة تجربة المتعاملين؟

تعرّف إدارة تجربة المتعاملين بأنها العملية التي تتبعها المؤسسة لإقامة رابط عاطفي وروحي مع متعاملليها.

- تهدف إدارة تجربة المتعاملين إلى خلق انحياز فريد تجاه منتجات وخدمات المؤسسة ليس من خلال تلبية توقعات المتعاملين فحسب، بل وتجاوزها كذلك. يسهم كل تفاعل يقوم به المتعاملين مع مؤسستك، في كل مرحلة من دورة حياتهم، في صياغة وتحديد معالم علاقتهم العاطفية مع المؤسسة. هذا ولن تبال العلامة التجارية ولقاء المتعاملين إلا في حال وجود ارتباط وثيق جداً بين ما تعد به العلامة التجارية وما يختبره المتعاملون. تتيح قدرة إدارة تجربة المتعاملين بالإضافة الى توفير المشاعر الإيجابية بشكل متسق إمكانية بناء مستوى من الثقة بين العلامة التجارية والمتعامل، وتسهم هذه الثقة في تعزيز الولاء على المدى الطويل، الأمر الذي يسهم بدوره في نجاح البلاد. ويُطلق على هذه العلاقة الفريدة التي نشأت بين المتعامل والمؤسسة نتيجة لهذه التجارب اسم "تجربة ذات سمة مميزة" (Branded Experience).
- يجب أن تكون تجربة المتعامل، بصفتها أداة تفاضل في السوق، جزءاً من إستراتيجية مؤسستكم، كما يجب أن تكون متأصلة في جوهر مؤسستكم. تتكون إدارة تجربة المتعامل من شق علمي وشق فني، ويتعين على المؤسسة أن تقوم بتطوير وتنفيذ "برنامج لتجربة المتعاملين" (CX Program) من شأنه أن يقوم بخلق التجارب الإيجابية الفريدة بالنسبة للمتعاملين والمحافظة عليها لكي يتمكنوا من جني ثمار "تجربة ذات سمة مميزة" (Branded Experience).
- يتمثل الشق العلمي لإدارة تجربة المتعاملين في التركيز على كل نقطة تماس على امتداد رحلة المتعامل. ويجب أن تستند عملية توثيق رحلة المتعامل إلي الوقائع، كما يتوجب إجراء تحليل حول ما يخوضه المتعاملين عند كل نقطة تماس. إن إدارة تجربة المتعاملين ببساطة هي تنسيق جميع التفاعلات التي يقوم بها المتعاملون مع العلامة التجارية، وعليه فإن كل مكان يستطيع المتعامل من خلاله التفاعل مع المؤسسة -سواء بشكل رقمي أو مادي- هو نقطة تماس، وتسهم التجربة التي يعيشها المتعاملون عند كل نقطة تماس في صياغة تصوراتهم. عندما تقوم العلامات التجارية بتوليد انطباعات إيجابية على نحو متسق، فهي تقوم ببناء الثقة مع متعاملليها. وتعتبر الثقة مكوناً أساسياً لبناء الولاء وتحقيق رضا وسعادة المتعاملين.



يعتمد تصميم أفضل تجربة للمتعامل على دراسة احتياجات المتعامل والاستماع لصوته. فعلى سبيل المثال، تُعتبر مرحلة الاستفسار المرحلة الأولى في أي نوع من الخدمات الحكومية، حيث يبحث المتعامل عن الإجابات حول موضوع معين مثل التقديم على خدمة ما، أو موقع أقرب فرع، أو التكلفة. هناك سؤال رئيسي ينبغي على جميع مزودي الخدمات الحكوميين أن يفكروا به وهو كيفية تقديم خدماتهم بطريقة توفر أفضل تجربة بالنسبة لمتعاملهم. يُمكن لصوت المتعامل أن يساهم في تحديد كيفية الحصول على هذه المعلومة. تشمل المعلومات الأساسية اللازمة، ساعات العمل، والقناة المفضلة لإيصال الخدمة، واللغات المستخدمة، وتوقعات المتعاملين حول الأطر الزمنية اللازمة لاستكمال معاملة ما.

وأما الشق "الفني" في إدارة تجربة المتعاملين فهو يعتمد على فهم سلوك المتعاملين ومعرفة التغييرات التي يتعين على المؤسسة القيام بها والتي ستؤدي إلى مستوى أعلى من المشاركة العاطفية والرضا من المتعاملين، كما يشكل فهم سلوك المتعاملين مكوناً أساسياً من إدارة تجربة المتعاملين. إن العوامل الأربعة الرئيسية التي تؤثر على سلوك المتعاملين هي:

١- السلوك الثقافي: تؤدي الثقافة دوراً بالغ الأهمية في تحديد سلوك المتعامل. ستساعد القيم المشتركة التي يتشاطرها الناس المنتمين إلى أمة أو ديانة أو مجموعة عرقية أو موقع جغرافي مشترك، في تحديد سلوك المتعامل.



٢- العوامل الاجتماعية: تؤدي الأسرة والمجموعات المرجعية والطبقة الاجتماعية، دوراً في تحديد سلوك المجتمع وقيمه وعاداته وتقاليده.



٣- العوامل الشخصية: تؤثر عوامل مثل السن والوظيفة والحالة المالية والاقتصادية على السلوك الذي ينتهجه المتعامل.



٤- العوامل النفسية: تحدد الحالة العقلية للشخص ما يشعر به في أي لحظة من اليوم. فمن غير المرجح أن يملك المتعامل المتعب مسألاً ذات المستوى من الصبر كالتعامل المرتاح في الصباح.



ما هي سبل تقديم تجربة المتعاملين المثالية؟

بصفتك مسئولاً ضمن مؤسستك ولكي تتمكن من تحقيق تجربة المتعاملين المثالية، فيتوجب عليك أن تفهم العلم الكامن وراء إدارة تجربة المتعاملين.



- سواء كنتم تفكرون بالموظفين أو العمليات التجارية أو التكنولوجيا أو القيادة، فإنّ كلّ مكون منها يتمتع بخصائص متنوعة تتطلب مجموعات مهارات تخصصية وانتباهاً مركزاً لضمان عمل هذه المكونات جميعاً بشكل متناغم نحو تحقيق تجارب المتعاملين المنشودة.
- تتعلق قصة تجربة المتعاملين في نهاية المطاف بالسبل التي تمكن الناس من إعادة تنظيم أعمالهم وعمليات السلوك والتفكير الخاصة بهم من أجل تحقيق نتيجة استثنائية لمتعاملهم ومؤسستهم. وتتمثل نقطة البداية في فهم رحلة متعاملكم الحالي، والتعرف على كيفية تفاعله مع مؤسستكم وماهية تجاربهم المعرفية والعاطفية. كيف لكم أن تعرفوا احتياجات متعاملكم أو توقعاتهم؟ إن أفضل طريقة لذلك هي سؤالهم بشكل مباشر. تستطيع جلسات العصف الذهني ومجموعات التركيز على المتعاملين أن تعطيك الرؤى المطلوبة لاتخاذ قرارات سديدة حول ما ينبغي عليكم فعله لتحسين تجربة المتعاملين لديكم. وحالما تحصلون على الأدلة الواقعية بين يديكم، تستطيعون عندها المضي قدماً في عملية عصف ذهني للخروج بأفكار حول كيفية تنفيذ التجربة التي لن تلبّي احتياجات المتعاملين فحسب، بل ستوفر لهم السعادة لأنّها تفوق توقعاتهم.

- هناك العديد من العناصر المتحركة في عملية إتقان إدارة تجربة المتعاملين من أجل الوصول إلى نتائج مستدامة وقابلة للقياس. لا يُمكن لهذه المزايا أن تتحقق دون اتباع مقاربة علمية ودون وضع خارطة طريق مبنية ومدروسة بشكل جيد، بحيث تضع الخطوط العريضة للرحلة نحو تحقيق التميز فيما يخص تجربة المتعاملين. يجب أن تأخذ خارطة الطريق بعين الاعتبار كيف يُمكن لطاقم العمل والعمليات والتكنولوجيا والثقافة المؤسسية، أن تؤثر على تجربة المتعاملين. ومن شأن كل من هذه الأبعاد أن يؤثر على استراتيجية تجربة المتعاملين الخاصة بكم، ولا يُمكن تجاهل أي منها أو تجاوزها في المعادلة الكلية. كما ينبغي أن تتمتع خارطة الطريق هذه بمبادرات قابلة للتحديد، بحيث تكون واضحة وتبرز كيف ستسهم كل منها في تعزيز تجربة المتعاملين والدفع نحو تحقيق السعادة.



أفضل الممارسات لتحقيق التميز

في تجربة المتعاملين

إليك الحقيقة: يملك كلُّ الناس، بغض النظر عن عرقهم ومعتقداتهم الدينية، الرغبات ذاتها في تحقيق السعادة.

على الرغم من أنه قد يكون لدينا تعريفات مختلفة للسعادة، إلا أننا نعلم بوجود سمات مشتركة تؤدي إلى السعادة الشاملة. يود الناس أن يعيشوا دون هموم وأن يتمتعوا بالحرية ليكونوا مبتكرين ويسعوا لتحقيق شغفهم دون التعرض لقيود غير ضرورية.

تستطيع حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة أن تساعد في تحقيق السعادة من خلال تنفيذ أفضل الممارسات في مجال التميز في تجربة المتعاملين، فما هي أفضل الممارسات الرئيسية لتوفير تجربة المتعاملين المثالية؟ نورد لكم فيما يلي الممارسات العشر الأكثر أهمية:

١. فهم وتوثيق رحلة المتعامل الخاصة بكم: تتمثل نقطة البداية في فهم المسببات الأساسية التي تتطلب من المتعاملين استخدام خدماتكم، ثم توثيق الخطوات التي يقومون بها لإتمام معاملة ناجحة. إن هذه هي تجربة المتعاملين، ومن خلال تسجيل جميع التفاعلات، سستمكنون من معرفة ما يتوجب على مؤسساتكم القيام به لتحسين تجربة المتعاملين



٢. التواصل مع المتعاملين بشكل مباشر لدراسة توقعاتهم واحتياجاتهم: ينبغي جمع الأدلة الواقعية حول ما يتوقعه متعاملوكم. يُمكن جمع صوت المتعاملين على نحو أمثل من خلال جلسات العصف الذهني ومجموعات التركيز المنظمة مع مجموعات المتعاملين المستهدفة.



٣. التركيز بداية على إزالة مواضع الشكوى الخاصة بالمتعاملين: لا جدوى من تصميم تجارب جديدة للمتعاملين دون القيام أولاً بالتخلص من مواضع الشكوى التي يُعاني منها المتعاملون، إذ لن تكونوا قادرين على تحقيق التميز في مجال تجربة المتعاملين ما لم تعملوا على إزالة مواضع الشكوى الرئيسية لدى متعامليتكم.



٤. تحليل كل إشكالية باستخدام أساليب تحليل الأسباب الجذرية، ثم معالجتها: إن القدرة على توفير تجارب متعاملين منسقة للغاية تتطلب منكم تصحيح السبب الجذري للمشكلة التي أدت إلى ظهور مواضع الشكوى في بادئ الأمر. استخدموا أسلوباً مثل أسلوب "الأسباب الخمسة" (Five-Whys) لمعرفة المسبب الحقيقي وراء ظهور المشكلة بالنسبة للمتعاملين.



٥. التركيز بشكل دائم على الحد من الجهد المطلوب من متعامليتكم لإجراء أي أعمال تجارية معكم من خلال تسهيل تعاملاتهم معكم بشكل كبير: لقد تغيّرت توقعات المتعاملين في وقتنا الحالي بسبب الهوس بالهواتف الذكية، والتطبيقات التي باتت تشمل كل شيء والراحة التي يوفرها التسوق الإلكتروني عبر الإنترنت. يركز المتعامل المعاصر في يومنا هذا على طلب الراحة والجهد القليل لاستكمال أي معاملة. كيف ترى خدماتكم مقارنة بذلك؟



٦. تقديم خدماتكم باستخدام قنوات متعددة، وترك الخيار للمتعامل: يود المتعاملون أن يكونوا الطرف الذي يختار القناة بدلاً من أن تُفرض عليهم. تذكروا، لا يشعر جميع متعامليكم بالارتياح إزاء إجراء معاملاتهم عبر الإنترنت.



٧. منح المتعاملين حرية خيارات الخدمة الذاتية: تُظهر الأبحاث التي أُجريت حول المتعاملين رغبة العديد من المتعاملين بأن يكونوا الطرف المتحكم بالمعاملة. كما تُشير الأبحاث أيضاً إلى أن المتعاملين يودون أن يكونوا قادرين على التمتع بحرية إتمام التعاملات على مدار ساعة وفي كل أيام الأسبوع. هذا وتعتبر الخدمة الذاتية مظهراً أساسياً لتلبية احتياجات المتعامل المعاصر.



٨. توحيد معايير جودة الخدمات عبر جميع القنوات: يسعى المتعاملون في يومنا هذا إلى تجربة موحّدة عبر جميع القنوات الخاصة بكم. فهم لا يريدون على سبيل المثال، أن يتصلوا بمركز الاتصال الخاص بكم ليتلقوا إجابة معينة ومن ثم يجدون إجابة مختلفة عنها على موقعكم الإلكتروني. يُعدّ توحيد الخدمات والمعلومات عبر جميع القنوات أمراً أساسياً لبناء أواصر الثقة مع متعامليكم.



٩. التركيز على التراسل الشخصي والاتصالات الواضحة والموجزة: لا يُسهّم إرسال الرسائل العامة التي لا تتسم بأي طابع شخصي في بناء الترابط العاطفي مع المتعاملين. تعتبر الرسالة الشخصية وسيلة لبناء علاقة مع متعامليكم تعكس أهميتهم بالنسبة لمؤسستكم. ويجب أن تحرصوا أيضاً على إبقاء رسائلكم موجزة وحاولوا استخدام مقاطع الفيديو لإيصالها.



١٠. التأكد من التمتع بنموذج حوكمة يحرص على إضفاء طابع مستدام على مبادرات تجربة المتعاملين، ويعمل على تحسينها بشكل مستمر: لن يكون أي برنامج لتجربة المتعاملين قادراً على خلق نتائج طويلة الأمد ما لم يتم وضع نموذج للحوكمة للحرص على مراقبة المبادرات وتطويرها باستمرار. وتذكروا أن توقعات المتعاملين تتطور على نحو متواصل، لذا يتوجب عليكم أن تطوروا الآلية الضرورية للتكيف والابتكار على الدوام بغية تلبية الاحتياجات المتغيرة للمتعاملين.



تُعتبر البيروقراطية والممارسات التجارية القديمة من التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ برامج تجربة متعاملين متميزة. إن أكبر عائق يحول دون تحقيق رؤية دولة الإمارات العربية المتحدة بأن تكون أكثر دول العالم سعادة هو البيروقراطية وعدم القدرة على الابتعاد عن الممارسات التي تعيق سبل تعامل المتعاملين مع المؤسسة. إن المؤسسات الرائدة في مجال تجربة المتعاملين حول العالم هي تلك المؤسسات التي ابتكرت سبلاً جديداً لتلقي الناس للمنتجات والخدمات دون أي جهد. ولو نظرنا إلى مؤسسات "أبل" و"نت فليكس" و"أمازون"، سنجد أن هذه المؤسسات تمكنت من الازدهار لأنها تجرأت على أن تكون مختلفة. ويتمثل التحدي أمام حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة في أن تعيد ابتكار أساليب تقديم الخدمات لمجتمعنا لتكون قادرين على تحقيق رؤيتنا بأن تصبح الدولة أكثر الأماكن سعادة في العالم.



