JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

# دورة متقدمة في الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين

info@jupiterprime.uk

**jupiterprime.uk**

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

# دورة متقدمة في الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين

الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين دورة تدريبية مدتها أسبوعين لرؤساء الإدارات ومديري العمليات والمديرين المتوسطين الذين يقودون فرقا تتعامل مع العملاء، يعود منها المشاركون بمخطط تشغيلي متمحور حول العميل لوحداتهم. فما زالت جهات كثيرة تصمم إجراءاتها وموازناتها ومستهدفاتها من الداخل إلى الخارج، فيشعر العميل بكل انتقال داخلي بين الأقسام. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب دورة الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين للمديرين الذين يصنعون هذه الخيارات.

## لماذا تهم الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين الآن

ثلاثة ضغوط تلتقي على مكاتب القادة التشغيليين: عملاء يقارنون كل جهة بأسهل تطبيق يستخدمونه، وإدارات مساندة يظهر تأخرها عند الكاونتر أو على الهاتف، ومجالس إدارة تسأل لماذا لم ترفع حملات الكفاءة ولاء العملاء. الوحدات التي تدار من العميل إلى الداخل تقلل إعادة العمل والشكاوى ويحصل موظفوها على صلاحيات أوضح، أما الوحدات التي تبقي مستهدفات منغلقة على ذاتها فترى الصوامع الإدارية تحمي نفسها على حساب العميل. وتعتمد الدورة على سلسلة الخدمة والربحية، ومنظور العميل في بطاقة الأداء المتوازن BSC، وإرشادات ISO 10002 بشأن رضا العملاء والشكاوى.

## المستفيدون من الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين

- رؤساء الإدارات الذين يحددون المستهدفات والموازنات والأولويات للوحدات الخادمة للعملاء
- مديرو العمليات المسؤولون عن إجراءات متكاملة تعبر عدة وظائف
- المديرون المتوسطون الذين يقودون المشرفين وفرق الصفوف الأمامية يوميا
- رؤساء الوظائف المساندة الذين تغذي خدماتهم الداخلية موظفي الواجهة
- قادة التحسين الذين يعيدون تصميم سير العمل ويزيلون الخطوات عديمة القيمة

تستفيد فرق الإدارة أكثر حين ترسل مديرا يتعامل مع العملاء ورئيس وظيفة مساندة معا، لأن سلاسل العميل الداخلي تصلح عندها من الطرفين.

## قدرات الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين

يتدرب المشاركون على توجيه قرارات الإدارة وتصميم الإجراءات وسلوك الفرق بما يلاحظه العميل لا بما تقيسه الأقسام.

- تقييم مدى انعكاس نتائج العملاء في المستهدفات والموازنات والاجتماعات الحالية — القيادة العليا
- بناء خريطة لسلسلة العميل الداخلي مع اتفاقيات خدمة بين الوظائف — رؤساء الوظائف المساندة
- تصميم مؤشرات أداء متمحورة حول العميل توازن بين السرعة والجودة والجهد — مراجعات الأداء
- تطبيق إعادة تصميم الإجراءات من الخارج إلى الداخل لإزالة الانتقالات التي يشعر بها العميل — مالكو الإجراءات
- تحديد حدود التمكين التي تسمح للموظفين بحل المشكلات في موقعها — مديرو الصفوف الأمامية
- عرض أجندة العميل أولا بطريقة تتبناها الفرق — المديرون المتوسطون

## مصطلحات الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين الأساسية

- الإدارة من الخارج إلى الداخل — تصميم القرارات والإجراءات انطلاقا من حاجة العميل ثم الرجوع بها إلى داخل الجهة.
- سلسلة العميل الداخلي — تتابع الأقسام التي يخدم بعضها بعضا قبل وصول المنتج أو الخدمة إلى العميل الخارجي.
- المتطلب الحرج للعميل CTC — خاصية قابلة للقياس يراها العميل أساسية لنتيجة جيدة.
- سلسلة الخدمة والربحية — نموذج يربط قدرات الموظفين ورضاهم بولاء العملاء والنتائج المالية.
- حدود التمكين — النطاق الموثق الذي يقرر فيه الموظف المعالجة دون الرجوع إلى مديره.
- مؤشر الأداء المتمحور حول العميل — مقياس أداء يعبر عن نتائج يعيشها العميل لا عن نشاط داخلي.

## الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين يوما بيوم

### اليوم 1: لماذا تخذل الإدارة من الداخل إلى الخارج العملاء

- تشخيص الإدارة من الداخل مقابل الإدارة من الخارج — كشف قرارات تقدم القسم على العميل
- نموذج سلسلة الخدمة والربحية — ربط قدرات الموظفين بالولاء
- تقدير كلفة الصوامع الإدارية — إعادة العمل والشكاوى وخسارة العملاء
- التدقيق الذاتي للتركيز على العميل — إشارات المستهدفات والاجتماعات والموازنات
- حصر الإشارات القيادية — ما يكافئه المديرون وما يتجاهلونه

### اليوم 2: الإصغاء إلى العميل على مستوى الإدارة

- أشجار المتطلبات الحرجة للعميل — تحويل الاحتياجات إلى نتائج قابلة للقياس
- تصنيف نموذج Kano — الخصائص الأساسية وخصائص الأداء وخصائص الإبهار
- جولات الميدان عند نقاط التواصل — مديرون يلاحظون الخدمة الفعلية
- إحاطات رؤى الشكاوى وفق ISO 10002 — بنود على جدول أعمال الإدارة
- لجان العملاء والمجالس الاستشارية — مدخلات منظمة إلى القرارات

## اليوم 3: سلاسل العميل الداخلي

- رسم SIPOC عبر الإدارات — الموردون والمدخلات والعملية والمخرجات والعملاء
- رسم سلسلة العميل الداخلي — من يخدم من قبل الوصول إلى العميل
- اتفاقيات الخدمة الداخلية — معايير الاستجابة بين الوظائف
- استبيانات الرضا الداخلي — تقييم الوظائف المساندة بوصفها موردين
- مسارات تصعيد الإخفاقات الداخلية — معالجة الأسباب لا الأعراض

## اليوم 4: مقاييس أداء متمحورة حول العميل

- منظور العميل في بطاقة الأداء المتوازن — وضع العملاء بجانب المالية
- مقاييس النتائج مقابل مقاييس النشاط — قياس ما يعيشه العميل
- اختيار المؤشرات القائدة — إشارات مبكرة على نتائج العملاء
- وضع المستهدفات دون تلاعب — تجنب الحوافز العكسية
- لوحات أداء الوحدة — إيقاع مراجعة أسبوعي للمديرين

## اليوم 5: إعادة تصميم الإجراءات انطلاقا من العميل

- رسم الإجراءات من الخارج إلى الداخل — البدء من محفز العميل
- تحليل الخطوات ذات القيمة وعديمة القيمة — إزالة الهدر الذي يلاحظه العميل
- أساليب تقليل الانتقالات — ملكية الحالة ونقطة اتصال واحدة
- تحليل الطلب الناتج عن الإخفاق — اتصالات سببها أخطاء سابقة
- مواثيق إعادة تصميم الإجراءات — النطاق والمالكون ومقاييس العميل

## اليوم 6: تمكين الموظفين المتعاملين مع العملاء

- تصميم حدود التمكين — قرارات يتخذها الموظف دون موافقة
- مصفوفات صلاحيات القرار — توضيح من يقرر ماذا
- مراجعات تبسيط السياسات — قواعد تعيق الخدمة المعقولة
- ممارسات الأمان النفسي — طرح مشكلات العملاء دون خوف
- التقدير المرتبط بنتائج العملاء — مكافأة السلوك المطلوب

## اليوم 7: قيادة فرق متمحورة حول العميل

- اجتماعات الوقوف اليومية حول العملاء — حوارات يومية عن العميل
- القيادة الموقفية لفرق الخدمة — مواءمة الأسلوب مع الجاهزية
- تدريب المديرين على التوجيه — بناء طبقة إشرافية تقدم العميل
- التوظيف على أساس التوجه الخدمي — معايير الاختيار وأسئلة المقابلة
- موازنة عبء العمل والتوظيف — حماية الخدمة في أوقات الذروة

## اليوم 8: بناء ثقافة تضع العميل أولا

- تحليل الشبكة الثقافية — القصص والرموز والروتين حول العملاء
- قصص العملاء في اجتماعات الإدارة — جعل العميل حاضرا
- مجالس العملاء متعددة الوظائف — قرارات مشتركة في المشكلات المشتركة
- التعامل مع مقاومة التغيير — مخاوف المديرين المتوسطين والاستجابة لها
- مؤشرات نبض الثقافة — قياس التحول في السلوك

## اليوم 9: التركيز على العميل عبر القطاعات

- تدفقات العيادات الخارجية في المستشفيات — تقليل الانتظار والزيارات المتكررة
- عمليات فروع المصارف — تحويلات أقل بين المكاتب
- جدولة الخدمة الميدانية في المرافق — مواعيد زيارة يثق بها العميل
- مراكز الخدمات الحكومية — إنجاز الطلب في زيارة واحدة
- دعم ما بعد البيع في التصنيع — ربط قرارات المصنع بالعملاء

## اليوم 10: ممارسة المخطط التشغيلي المتمحور حول العميل

- خطة إصلاح السلسلة الداخلية — تطبيق خرائط اليوم 3 على وحدة واحدة
- إعادة بناء مجموعة المؤشرات — استخدام مقاييس النتائج من اليوم 4 للمستهدفات
- مقترح إعادة تصميم إجراء — خريطة اليوم 5 مع تحدي الزملاء
- مسودة ميثاق التمكين — حدود اليوم 6 لأدوار الصفوف الأمامية
- المخطط التشغيلي المتمحور حول العميل — المقاييس والإجراءات والأدوار والإيقاع

## تطبيق الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين بعد الدورة

- رسم سلسلة عميل داخلي واحدة تغذي فريقا متعاملا مع العملاء، والاتفاق على اتفاقيتي خدمة داخلية مع الوظائف المساندة المعنية.
- استبدال مستهدفين من مستهدفات النشاط في لوحة الوحدة بمؤشرات متمحورة حول العميل، ومراجعتهما في اجتماع الإدارة الأسبوعي.

## أسئلة حول الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين

### ما الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين، ولماذا تهم الآن؟

هي طريقة لإدارة الوحدات تجعل المستهدفات والإجراءات وسلوك الفرق تتبع نتائج العملاء. وتزداد أهميتها لأن العملاء يتوقعون خدمة بسيطة، وتأخر الإدارات المساندة يصل إليهم مباشرة، وحملات الكفاءة وحدها لم ترفع الولاء.

### من أكثر المستفيدين من الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين؟

يستفيد أكثر رؤساء الإدارات ومديرو العمليات والمديرون المتوسطون الذين يقودون فرقا تتعامل مع العملاء. ويستفيد كذلك رؤساء الوظائف المساندة وقادة التحسين، لأن سلاسل العميل الداخلي وإعادة تصميم الإجراءات تعتمد على قراراتهم بقدر اعتمادها على مديري الواجهة.

### كيف تختلف الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين عن دورة مهارات خدمة العملاء؟

تغير طريقة إدارة الوحدات لا طريقة حديث الموظفين مع العملاء. فدورة المهارات تدرب على السلوك الخدمي الفردي، أما هنا فتعيد تصميم المستهدفات والإجراءات والاتفاقيات الداخلية والتمكين حتى تصبح الخدمة الجيدة هي المسار الأسهل.

### ماذا تعود به من دورة الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين؟

تعود بمخطط تشغيلي لوحدتك. يتضمن سلاسل عميل داخلي مصلحة، ومجموعة مؤشرات معاد بناؤها، وإجراء معاد تصميمه، وميثاق تمكين، ولكل منها مالكون وإيقاع مراجعة.

## الإدارة المتمحورة حول العميل للقادة التشغيليين: الطريق إلى الأمام

يحدد المخطط التشغيلي المتمحور حول العميل أولا المستهدفات والانتقالات التي تغيرها الوحدة في الربع القادم. ويستخدمه رؤساء الإدارات ومديرو العمليات ومشرفوهم لتوجيه الفرق والوظائف المساندة. وبعد أول استخدام له تستحق حدود التمكين المراجعة، لأن القرارات الفعلية التي يتخذها موظفو الواجهة تكشف أين يمكن أن تتسع الثقة بأمان في الأشهر التالية للتطبيق.