المحاضرة السادسة والسابعة

إدارة جودة الخدمة السياحية

**خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزّبائن.**

**1. تصميم قاعدة البيانات لزبائن المؤسسة (التعرف على الزبائن)**: تعتبر قاعدة البيانات بمثابة نظام شامل للزبون بدءاً من المعلومات الشخصية وانتهاءاً بتاريخ معاملاته مع المؤسسة من حيث القيمة، عدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه. وتمثل هذه القاعدة الدعامة الأساسية لمتابعة الزبائن، الاتصال المستمر بهم للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وإقامة علاقات وثيقة معهم، كما نها تمكن المؤسسة من معرفة الزبائن المفقودين (انقطاع التعامل مع المؤسسة) والاتصال بهم لتحديد أسباب التحول عن المؤسسة؛ ويستند عليها أيضا في اتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية؛

**2. التعرف على توقعات الزبائن وفهمها:**تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه. وتعرف التوقعات أيضا على أنها:

الاعتقادات المسبقة للزبون عن أداء منتج معين.ويتم تكوين التوقعات من مصادر متعددة، منها:

الاتصالات التسويقية؛ الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أو منتجاتها؛ الخبرة السابقة في التعامل مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة؛ الكلمة المنطوقة والسعر المعلن. وتنقسم توقعات الزبائن عند تحليلها إلى المستويين التاليين:

• **مستوى الخدمة المرغوبة**: ويعكس مستوى الخدمة الذي يتمنى الزبون أن يحصل عليه؛

• **مستوى الخدمة الملامة أو المناسبة**: ويعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه الزبون على أنه مقبول.

ويوجد بين هذين المستويين من التوقعات نطاق يعرف **بمنطقة التحمل أو التسامح**، التي تمثل ذلك المدى أو النطاق من مستوى أداء الخدمة والذي يجده الزبون مرضيا (لا يسبب ازعاج الزبون).

فمثلا قد يرغب زبون نزيل ما في الحصول على خدمة معينة في فندق في مدة لا تتجاوز العشر دقائق (مستوى مرغوب)، لكنه ووفقا لخبراته السابقة أو تأثره باتصالات الكلمة المنطوقة، توقع الزبون أن يحصل على نفس الخدمة خلال عشرين دقيقة (مستوى مناسب)، ومنه تكون منطقة التحمل لدى الزبون ما بين عشرة وعشرين دقيقة. فإذا زاد الوقت الفعلي عن منطقة التحمل شعر الزبون بالسخط، الإحباط وعدم الرضا تجاه الفندق، لأنه توجد زيادة عن الحد المناسب الممكن تحمله؛ أما إذا كان الوقت الفعلي خلال وقت منطقة التحمل، فإن الزبون يكون راضيا عن سرعة أداء مقدمي الخدمات، وإذا ما قل الوقت الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، فإن الزبون قد يشعر بسعادة ورضى أكبر، ذلك أن الأداء الفعلي فاق توقعاته.

هذا وتختلف منطقة التحمل من زبون لآخر، ومن خدمة إلى خدمة أخرى قد تكون لنفس الزبون.

كما تختلف هذه المنطقة باختلاف البعد في تقييم جودة الخدمة المدركة لدى الزبون، فكلما زادت أهمية البعد في تقييم الجودة، كلما قلت منطقة التحمل لديه.

كما ينبغي على المؤسسة أن تفهم وتدرك توقعات زبائنها حول مختلف أبعاد جودة الخدمة

(الملموسية، الاعتمادية، الضمان، الاستجابة والتعاطف) بصورة صحيحة، ولا يكون ذلك إلا من تكليف الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات المناسبة للقيام بدراسات وبحوث دورية ودقيقة ترتكز فيها على جانب الإصغاء الفعال للزبون؛

3. **تحديد معايير جودة خدمة الزبون:** تساعد عملية وضع معايير لجودة خدمة الزبون في ضمان الالتزام بتقديم مستويات جيدة من الخدمة، كما أنها تمثل أداة للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع معايير لجودة خدمة الزبون حتى تتحقق لها الفعالية، نذكر منها: أن تكون مبنية على توقعات الزبائن؛ الوضوح؛ الموضوعية والقابلية للتطبيق؛ المرونة؛ قبول العاملين لها من خلال المشاركة في تحديدها من منظور الزبون.

4. **الالتزام بإنتاج وتقديم الخدمة وفق معايير الجودة الموضوعة**: ويتم في هذه المرحلة إدراك الزبون لجودة الخدمة المقدمة، ومن ثم تكوين أو تعزيز الصورة الذهنية له عن جودة خدمات المؤسسة (انطباع إيجابي أو سلبي). ولذلك ينبغي على مقدمي الخدمات مراعاة جملة من العوامل أثناء إنتاج وتقديم الخدمة، منها:

• المصداقية في تقديم الخدمة، أي أن يقوم بتقديم الخدمة حسب ما وعدت به، بشكل يمكن

الاعتماد عليها فيه، فالزبون دائما ما يتوقع أن يتم تنفيذ طلبه بشكل دقيق من حيث الالتزام بالوقت والجودة، كما تم وعده بذلك من قبل؛

• اهتمام الموظّف بمظهره أثناء تقديم الخدمة؛

• الاهتمام بلغة الجسد (الرسائل غير اللفظّية

الإصغاء والتركيز لمعرفة حاجات الزبائن، مع تجنب المقاطعة، والتلخيص في النهاية للتأكد من فهم احتياجاتهم.

• الاهتمام بصدى الصوت، أي: الكيفية التي يقال بها الشيء، وهذا بالابتعاد عن الصوت العالي واستخدام الكلمات السلبية في حالة الغضب، ومحاولة قدر الإمكان تجنب التفاعل السلبي مع غضب الزبائن، فالتميز أو المهارة في التعامل مع الزبائن إنما تبرز في المواقف التي يكون الزبون ذو الطباع الحادة طرفا فيها.

• والوفاء بالحاجات الأساسية للزّبائن، كالترحيب بالزّبون بصورة ودّية وجعله يشعر بالارتياح.

5. التأكد من استمرارية الزّبائن في التعامل مع المؤسسة: يأتي التأكد من استمرارية الزّبائن

بالتعامل مع المؤسسة باعتماد عدة أدوات، نذكر منها:

• التواصل المنتظم والمستمر مع العملاء معناه الجدية في المعاملة، والتي على أساسها تبنى علاقات وطيدة بين العميل ومقدم الخدمة، مع التنويع في وسائل التواصل من: بريد إلكتروني، هاتف، فاكس، وسائل التواصل الاجتماعي…إلخ، فالتواصل المستمر والمنتظم مع العملاء يمكن استخدامه كمقياس لمدى رضاهم وثقتهم في المؤسسة وفي الخدمات التي تقدمها؛

• الاهتمام بشكاوى الزّبائن، وذلك بالاعتذار عن حدوث المشكلة والتعبير عن الاهتمام بحلها، من خلال حسن الإصغاء إلى شكاويهم وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه الشكاوى. وفي الأخير، تقديم الشكر إلى الزّبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى. وعلى اعتبار أنّ أغلب الزبائن لا يتقدمون بالشكوى، ينبغي على المؤسسة تشجيعهم على تقديمها من خلال وضع سجل الشكاوى أو استعمال الرقم الأخضر؛

• إجراء استطلاعات مستمرة لآراء الزّبائن حول مستوى جودة الخدمة المقدّمة لهم (جانب

الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف وأمان) وتقييمهم لها، لإدخال التحسينات المستمرة على خدمات المؤسسة، وبالتالي كسب رضى وولاء الزبائن

**متطلبات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن**:

يتطلب تحقيق الجودة في خدمة الزّبائن، الارتكاز على عدة متطلبات وعوامل تكون الأساس في تحقيقها، ومن أكثر العوامل المساعدة على تحقيق الجودة في خدمة الزّبائن، نذكر أهمها فيما يلي :

1. إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية الزبون: أي يجب أن تتضمن رؤية المؤسسة بالإضافة إلى التعريف بطبيعة عملها وفئة الزبائن المستهدفين، المبادئ والقيم التي ينبغي أن تلتزم بها اتجاه زبائنها؛
2. استقصاء رأي العملاء
3. معلومات راجعة
4. أراء ايجابية
5. أراء سلبية
6. يستفاد من الآراء في إعادة تصميم
* بناء ثقافة تنظيمية تدعم جودة خدمة الزبون: أي يجاد ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، ونشر

الوعي بين جميع موظفي المؤسسة بمفهوم وأهمية جودة خدمة الزبون. ومن الأمثلة للشعارات التي تعكس ثقافة تنظيمية موجهة نحو الزبون، نذكر: الزبون دائما على حق؛ الزبون هو النشاط؛ الزبون هو رئيسي؛ الزبون هو الملك؛ الزبون هو رأسمال المؤسسة.

3. التزام الإدارة بجودة خدمة الزبون: يساعد وجود التزام إداري نحو جودة خدمة الزبون في تحقيق المزايا التالية:

• ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة جودة خدمة الزبون إلى واقع ملموس؛

• إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المؤسسة وثقافتها المتعلقة بجودة خدمة الزبون؛

• تشجيع العاملين على التحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة.

4. التسيير الفعال للعنصر البشري في مجال خدمة الزبائن: ويتضمن ذلك عناصر أساسية، تتمثل في:

• استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: ومن مواصفات الكفاءة المطلوبة، نذكر: مهارات

الاتصال؛ المعرفة الوظيفية، الحماس؛ المبادرة؛ القدرة على الإقناع والتأثير؛ القدرة على العمل الجماعي؛

الولاء والانتماء؛ القدرة على حل المشكلات؛ القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة؛ القدرة على تحمل

الضغوط الوظيفية؛

• تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين: ويتم ذلك من خلال الاستمرار في إعداد مختلف برامج التدريب التي تركز على تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهارام الوظيفية والسلوكية، ومن هذه البرامج، نذكر: برامج بناء الوعي بخدمة العملاء، البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة الزبون، برامج تنمية السلوكيات والاتجاهات الإيجابية الواجب مراعاا مع الزبائن؛

• مكافأة وتحفيز الأداء المتميز؛

• التقييم العادل والموضوعي للأداء: يسهم نشاط التقييم من تحقيق جملة من الفوائد، منها:

التعرف على فرص التحسين في الأداء، تنظيم المكافآت والحوافز بناء على أسس موضوعية، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين. ويتم تقييم الأداء من قيل الزبائن، الرؤساء، الزملاء، التقييم الذاتي والمرؤوسين؛

• الحفاظ على العاملين: ومن الأساليب المستخدمة، نذكر: برامج الرعاية الطبية والتأمين الصحي، برامج الرعاية الاجتماعية وخدمات العاملين، برامج تحسين بيئة العمل، برامج التدريب؛

5. العمل الجماعي وسيادة روح الفريق، وهذا من شأنه أن يسهم في تبادل المعارف والخبرات

والمشاركة في التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة.