

دليل تأسيس إدارة تجربة العميل

خارطة طريق عملية لتأسيس إدارة فعّالة ومستدامة

تأليف وإعداد

المهند السبيعي | عبدالله البدوي



تنظيم الممارسة المؤسسية لتجربة العميل وتحويلها إلى قيمة دائمة

جدول المحتويات

03	شكر وتقدير
04	قبل أن نبدأ
05	• تمهيد
06	• قصة "غرور القادة وأثر الثقافة"
08	• التقييم الذاتي لحساب مستوى نضج الثقافة
10	• ولماذا لا نستعين بشركة استشارية؟
12	الإطار المنهجي لتطوير دليل التأسيس
13	مراحل تأسيس إدارة تجربة العميل
15	المرحلة الأولى: البوصلة والوجهة
16	• دوافع تأسيس إدارات تجربة العميل
18	• إعادة توجيه الدوافع لتأسيس فعال ومستدام
20	• نحو تأسيس واع لإدارة تجربة العميل
24	• التهيئة الاستراتيجية قبل تأسيس الإدارة
29	• استقلالية أم تكامل: كيف تختار النموذج الأمثل للإدارة؟
31	المرحلة الثانية: البناء والتمكين
32	• موقع القسم في الهيكلية التنظيمية
34	• الاستعداد التنظيمي لبناء الإدارة
38	• التصميم التشغيلي للإدارة
45	• تفعيل الميداني
51	المرحلة الثالثة: التفاعل والتكامل
52	• المسار الأول: تفعيل الإداري
60	• المسار الثاني: التكامل التخصصي
66	المرحلة الرابعة: الارتقاء والابتكار
67	• قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار
72	• نضج التجربة
75	• الابتكار في تجربة العميل
77	• التكامل المؤسسي
79	• استدامة الابتكار
81	وفي الختام... ..

شكر وتقدير

بعد الإعلان عن مبادرة التطوع للعمل بشكل مشترك على الدليل، تطوع أكثر من 50 شخص مشكورين لتبادل الأفكار والنقاشات حول كل ما يتعلق بالدليل بداية بتحديد مساحة المشكلة ثم مساحة الحل ثم مناقشة كيف سنقيم النجاح لهذا الدليل، انتهت أعمال المجموعة بمشاركة من ممارسين متخصصين لديهم سابق تجربة في تأسيس إدارة تجربة العميل... لهم جميعاً نوجه جزيل الشكر والتقدير.

الأعضاء الفاعلين في المجموعة

هاني مختار	رانيا عبدالحى	حمدي العماوي	أحمد البدوي
في النعيم	فاطمة عادل	صالح بن ثاني	هبة العتيبي
غيداء سلامه	أبرار الفرحان	سارة الغامدي	مشعل بن منقاش
أماني الرشيدان	سارة السلامة	علا الإسيد	البندري الحصيني
لمياء أحمد	أميرة الحسني	أحمد الشخي	رامي الخنيني
حمد شيباني	أحمد إبراهيم	عبدالرحمن حمدي	مها الزامل
عبدالله الغامدي	نايف النفيعي	أحمد فؤاد	رقية العريفي
سليم طواها	د.زبيدة حريري	آمنة رضوان	محمد بن جبار
مشاري الضبيعي	أحمد أبو كريم	وفاء المعارك	-

الممارسين المتخصصين الذين شاركوا تجاربهم الشخصية بتأسيس الإدارة

محمد سلطان الدوسري | بدر الأحمد | ماهر سمهوري | ريان سمّان | محمد الجدعي

قبل أن نبدأ

تأسيس إدارة تجربة العميل ليس مجرد خطوات إجرائية أو مخططات تنظيمية، بل هو مسار تحوّل مؤسسي وثقافي يعيد صياغة طريقة تفكير المؤسسة ونظرتها لعملائها. ولهذا، من الضروري تهيئة المنطلقات الفكرية قبل الدخول في التفاصيل، وإدراك أن نجاح هذه الرحلة يرتبط بمدى وضوح الرؤية، وعمق الالتزام القيادي، واستعداد الثقافة المؤسسية للتغيير.

يتضمن هذا القسم أربع محطات تأسيسية:

- 01 تمهيد يوضح الغاية من الدليل وما يقدمه للممارسين.
- 02 قصة "غرور القادة وأثر الثقافة" التي تكشف أثر وعي القيادة والثقافة المؤسسية على نجاح أو فشل أي مبادرة.
- 03 التقييم الذاتي لحساب مستوى نضج الثقافة، أداة عملية تساعد على تحديد الموقع الحالي واستشراف الطريق نحو النضج المطلوب.
- 04 وأخيرًا، معالجة سؤال شائع: "لماذا لا نستعين بشركة استشارية؟" حيث نعرض مزايا هذا الخيار ومخاطره، ونؤكد أن دور الاستشاريين - مهما كان مهمًا - لا يُغني عن بناء القدرات الداخلية وضمان استدامة التغيير.

بهذه التهيئة يصبح الدخول في تفاصيل الدليل أكثر انسيابية، ويُنظر إلى محتواه باعتباره خارطة طريق عملية لتأسيس إدارة تجربة عميل ذات أثر مستدام.

مجال تجربة العميل بدأ بالانتشار في بداية تسعينات القرن العشرين، وتزايد الاهتمام به في القرن الحادي والعشرين تزامنا مع تغيير دينامية الاستهلاك، جميع المنتجات/الخدمات أصبح من السهل جدا أن يتم استنساخها ولذلك باتت بنظر العميل أقرب ما تكون إلى مجرد سلع استهلاكية، إلا أن التمايز والمفارقة في تجربة العميل يستحيل استنساخها من المنافسين.

كما ساهم في ارتفاع الوعي بالمجال بشكل أكبر، تكرار ذكر مصطلح (تجربة العميل) على ألسنة مؤسسي وقادة أكبر المنشآت في العالم في سياق يتعلق بأن الاهتمام به هو سر من أسرار نجاح شركاتهم.

تباعا، تهافتت العديد من المنشآت إلى افتتاح قسم خاص بتجربة العميل إيمانا منها بأن ذلك سيغير من قواعد المنافسة ويجعلهم في مقدمة الركب، قد يبدو ذلك رائعا إلا أن هناك عدة اعتبارات ينبغي التفكير بها قبل افتتاح القسم لتحقيق الغاية المنشودة من تأسيسه.

تفشل المنشآت التي أسست قسم لتجربة العميل دون وعي كافي أو فهم للمهام الوظيفية لهذه الإدارة، إما لأنهم سمعوا به ك (هبة) وقرروا ركوب الموجة أو أنهم أجبروا على افتتاحه من قبل أحد الجهات التشريعية،¹ مؤسسات أخرى غيرت اسم قسم خدمة العملاء ومسميات الموظفين الذين يعملون فيه لتحمل اسم تجربة العميل، وكأن تغيير المسميات سيحدث المعجزات!

أما عنك أخي القارئ /أختي القارئة ربما كنت تقوم بقياس لرضا أو ولاء العملاء مؤخرا وكانت النتائج محبطة بالنسبة لك ربما بدأت تلاحظ ارتفاع في معدلات الشكاوى، ليس لديك أدنى فكرة كيف تحسن من نتائج هذه المؤشرات، ليس لديك أدنى فكرة من المسؤول عن ذلك. ربما سمعت عن خبر تأسيس الإدارة من أحد منافسيك في السوق ... لا يهم دافعك بقدر ما يهم أن تقوم باتخاذ الخطوات الصحيحة...

إن كنت مهتما. أكمل القراءة.



¹ لديك فرصة لتأسيسه بطريقة صحيحة بدلا من تحقيق الحد الأدنى من المتطلبات بالاستفادة من هذا الدليل.

قصة «غرور القادة وأثر الثقافة»

الغرور | Ego هو سيد الشرور بلا منازع،

تقف هذه السمة الشخصية في وجه أعظم قادة الفكر وهنالك العديد من القصص الحزينة التي انتهت بخسارة الكفاءات بسبب غرور أصحاب القرار أو المؤسسين وعدم انصاتهم لنصيحة الخبير وتمسكهم بوجهة نظرهم التي وللأسف يعلمون أنها خاطئة لكن غرورهم يمنعهم من تقديم التنازلات.

في عام 2001، انضم لاري تيسلر | Larry Tesler²، أحد أبرز خبراء وقادة الفكرة لجال تجربة المستخدم وتفاعل الإنسان مع الحاسوب HCI والذي اشتهر بابتكاره لوظيفة القص والنسخ واللصق، إلى شركة أمازون بعد مسيرة مهنية ناجحة في شركة آبل. كان الهدف من توظيف تيسلر هو الاستفادة من خبرته لتحسين تجربة المستخدم على موقع أمازون.

خلال فترة عمله في أمازون، أجرى تيسلر دراسات مكثفة حول قابلية استخدام الموقع، وكشف عن تعقيدات في التصميم تجعل من الصعب على المستخدمين التنقل بسلاسة بين صفحاته. وعلى الرغم من تقديمه للعديد من التوصيات المستندة إلى أبحاثه، لم تلقَ اقتراحاته قبولاً من جيف بيزوس، المؤسس والرئيس التنفيذي، الذي كان معروفاً بإدارته التفصيلية الدقيقة للموقع. استمر بيزوس في التحكم بكل جانب من تصميم الموقع، متجاهلاً نصائح تيسلر. بعد ثلاث سنوات من الجهود والمحاولات غير المثمرة لإحداث تغيير حقيقي، غادر تيسلر المنشأة في عام 2004.



تُظهر هذه القصة أن توظيف أفضل الخبراء لا يضمن النجاح إذا لم تُمنح لهم المساحة والحرية لتطبيق خبراتهم وإجراء التغييرات اللازمة. وبهذه الحكمة من القصة نختم باقتباس من ستيف جوبز يقول فيه: من غير المنطقي أن توظف الأذكى ثم تخبرهم بما عليهم أن يفعلوا! نحن نوظف الأذكى لكي يخبرونا هم بما يجب علينا فعله.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Larry_Tesler

في استطلاع للرأي أجرته المنشأة الاستشارية (Bain & Co) مع 362 شركة، سألوا الرؤساء التنفيذيين عما إذا كانت شركتهم تقدم تجربة عملاء متميزة ...

80% منهم أكدوا ذلك ...

وسعت المنشأة الاستطلاع لسؤال عملاء هذه المنشآت فأكد

8% من العملاء على صحة هذا الادعاء! ³

الشاهد، ثمة نزعة عند الرؤساء التنفيذيين نحو تعظيم مخرجاتهم والمبالغة في وصف خدماتهم وذلك إنما لقناعة منهم بسبب ما يصلهم ممن حولهم أو لغرور يتملكهم. بكلتا الحالتين عليك أن تكون دوما متشككا عندما يخبرك قادة أي مؤسسة بأنهم يقدمون تجربة متميزة دون توفر الدلائل والبيانات الكافية التي تدعم حجتهم.



التقييم الذاتي لحساب مستوى نضج الثقافة

قبل الدخول في تفاصيل تأسيس إدارة تجربة العميل، من المفيد أن تتوقف لتقيّم البيئة الثقافية التي ستبني عليها هذه الإدارة. هذا التقييم ليس شاملاً أو نهائياً، بل هو أداة أولية تهدف إلى تقريب محتوى الدليل من واقع مؤسستك أو شركتك، وجعل قراءتك أقرب للتحديات الحقيقية التي تواجهها.

سواء كنت على وشك تأسيس إدارة تجربة عميل أو تدير واحدة قائمة بالفعل، فإن مؤشر نضج الثقافة المؤسسية سيساعدك على معرفة ما إذا كانت ممارساتك تتحرك في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافك، أو أنك بحاجة إلى تعديل المسار وربما إعادة الضبط لتكون على الطريق السليم.

أجب على الأسئلة التالية بصدق وموضوعية، مستخدماً المقياس من (1) لا أوافق تماماً إلى (5) أوافق تماماً، فنتيجتك ستكون مدخلاً لفهم أولوياتك وتحديد أين تركز جهودك أثناء قراءة الدليل، دون أن تغنيك عن الإلمام بجميع مراحله.

5	4	3	2	1	نضع خارطة طريق المنشأة على أساس احتياجات الفئة المستهدفة الناتجة عن أبحاث نوعية وكمية يتم إجراؤها بشكل مستمر.
5	4	3	2	1	نستمع إلى عملائنا ونقيس رضاهم بانتظام، ونتحرك بسرعة لمعالجة ملاحظاتهم، ونقيهم على اطلاع بالإجراءات التي نتخذها بناءً على آرائهم.
5	4	3	2	1	نحن نراقب المنافسين باستمرار، نحلل نجاحاتهم وإخفاقاتهم، ونتابع تحديثات منتجاتهم وخدماتهم لنضمن تقديم تجربة أفضل لعملائنا.
5	4	3	2	1	نؤمن بأنه يجب على موظفي الإدارة الذين لا يتعاملون مباشرة مع العملاء أن يدعموا ويساعدوا ويمكّنوا الموظفين الذين يخدمون العملاء.
5	4	3	2	1	نحن نجعل «العميل» أحد المحاور الرئيسية في أجندة جميع اجتماعات المنشأة (احتياجاته، تحدياته، توقعاته الخ)
5	4	3	2	1	نحلل تغيرات السوق ونقيم أثرها على قيمة خدماتنا، ونتخذ قرارات مبنية على التوجهات المستقبلية والمخاطر المحتملة لضمان تلبية احتياجات عملائنا.
5	4	3	2	1	لدينا الحرية في تحدي الوضع الراهن، ونشجع على تجربة أفكار جديدة مع تقبل الأخطاء طالما كان ذلك يصب في مصلحة العميل.
5	4	3	2	1	نتبنى مفهوم التصميم التشاركي من خلال التعاون عبر الفرق، وتبادل المعرفة والموارد، والتواصل المستمر مع العملاء لضمان تلبية احتياجاتهم بفعالية.
5	4	3	2	1	نعمل بشفافية ونبني الثقة مع عملائنا من خلال الوفاء بوعدها علامتنا التجارية في كل نقطة تفاعل يمر بها العميل عبر رحلته معنا.
5	4	3	2	1	نعتبر كل تفاعل مع العميل فرصة لتعزيز العلاقة ونعتمد التحسين المستمر لضمان أن تبقى تجربتنا متماسية مع تطورات وتوقعات عملائنا المتغيرة.

كيفية حساب مستوى النضج بناءً على التقييم الذاتي

01. قم بتقييم منشأتك على مقياس من 1 إلى 5 لكل من العبارات العشرة.
02. اجمع درجات التقييم من جميع العبارات (الحد الأدنى 10، والحد الأقصى 50).
03. حدد مستواك، بناءً على المجموع النهائي:

من 10 إلى 19: مبتدئ (هناك حاجة كبيرة للتحسين)
من 20 إلى 29: متطور جزئياً (تم تحقيق بعض التقدم، لكن لا تزال هناك فجوات)
من 30 إلى 39: متقدم (مستوى نضج متقدم، مع إمكانية التطوير)
من 40 إلى 50: ناضج جداً (نضج عالٍ ودلالة على تطبيق أفضل للممارسات)



هذا التقييم ليس شاملاً، لكنه يمنحك مؤشراً عاماً عن مستوى النضج في جانب ثقافة التمحول حول العميل. أردنا فقط أن نوفر لك أداة بسيطة تساعدك في التعرف على موقعك الحالي وتحديد مجالات التحسين المحتملة، دون أن يكون ذلك بديلاً عن تقييمات أعمق أو أكثر تفصيلاً. نتيجتك في التقييم الذاتي ليست مجرد رقم، بل هي نقطة الانطلاق الخاصة بك في هذه الرحلة. إنها تعكس ملامح واقعك الحالي وتساعدك على قراءة الدليل بعين أكثر وعياً وارتباطاً بتحدياتك الحقيقية. اجعلها البوصلة التي توجه تركيزك، دون أن تحرم نفسك من الإلام بجميع مكونات الدليل، فالصورة الكاملة هي ما يمنحك القدرة على تأسيس إدارة تجربة عميل متميزة وقابلة للنمو.

لماذا لا نستعين بشركة استشارية؟

قد يبدو من المنطقي في البداية اللجوء إلى شركة استشارية متخصصة لتوفير الوقت والجهد في تأسيس إدارة تجربة العميل، خاصة عندما تبدو هذه المهمة معقدة أو ذات أبعاد متعددة. ومع أن هذا خيار ممكن ومتاح، إلا أن الأفضلية دائمًا تبقى للتنفيذ الداخلي متى ما توفرت الإمكانيات البشرية والمعرفية والفنية. فبناء إدارة تجربة العميل ليس مجرد مشروع قصير الأمد، بل هو تحول ثقافي وتشغيلي عميق يتطلب انخراطًا حقيقيًا من فرق العمل الداخلية وتراكمًا للخبرة المؤسسية، وهي أمور لا يمكن نقلها أو شراؤها بالكامل من الخارج.



لكن في بعض الحالات، قد تفرض الظروف الواقعية للمنشأة مثل ضيق الوقت، أو غياب الخبرات المتخصصة، أو الحاجة إلى تحفيز الانطلاقة الأولى، خيار الاستعانة بشركة استشارية. وهنا، يجب التعامل مع هذا الخيار كحل داعم ومؤقت، لا كبديل دائم أو طريقة لتفويض التفكير واتخاذ القرار. ولضمان أن تتحول الاستشارة من خدمة مؤقتة إلى قيمة مضافة، من المهم طرح عدد من الأسئلة الجوهرية والإجابة عليها بوضوح قبل المضي في أي شراكة استشارية.

ثانيًا، هل الحل قابل للتطبيق ضمن الواقع الفعلي؟

فالمنشآت تختلف في مدى جاهزيتها من حيث البنية التقنية، والقدرات البشرية، والنضج التنظيمي. والحلول المثالية على الورق قد تكون غير واقعية في التنفيذ دون تمهيد طويل ومكلف.

رابعًا، هل تتوازن مخرجات الاستشارة بين الإطار النظري والتطبيق العملي؟

فالتصاميم النظرية دون أدوات تشغيل عملية تُعرض النموذج للتعطل أو التجاهل لاحقًا.

أولًا، هل الحل المقترح سيكون مخصص فعليًا للجهة؟

فبعض الشركات الاستشارية تعتمد على نماذج جاهزة يتم تدويرها بين عدة عملاء مع تعديلات شكلية، دون بناء حقيقي على الفهم العميق للبيئة الداخلية والسياق المؤسسي. من الضروري التأكد من أن الحل يُصمم بناءً على تحليل دقيق لواقع الجهة واحتياجاتها.

ثالثًا، هل سيتم إشراك فرق العمل الداخلية في مراحل التحليل والتصميم؟

فكلما زادت المشاركة، زادت فرص التمكين والاستدامة، بينما يؤدي تغييب الفرق إلى ضعف التملك المؤسسي للنموذج الجديد، وصعوبة تنفيذه لاحقًا.

خامسًا، من سيتولى التنفيذ بعد انتهاء عمل الشركة الاستشارية؟

وهل لدينا البنية الداخلية والقدرات البشرية التي تضمن الاستمرارية؟ لا بد من التخطيط لهذه المرحلة منذ البداية وعدم افتراض أن الاستشارة بحد ذاتها كافية.

وأخيرًا، هل سيتم التعامل مع المقارنات المرجعية وأفضل الممارسات بعقلية التكيف لا الاستنساخ؟ فالسياقات تختلف، والاستنساخ قد يؤدي إلى ضرر بدلا من النفع.



الإجابة الواعية على هذه الأسئلة لا تساعد فقط في اتخاذ القرار بشأن الاستعانة، بل تضمن أيضًا أن الاستشارة، إن تم اللجوء إليها، تكون محدودة، هادفة، ومبنية على وعي مؤسسي يحمي الجهة من التبعية ويُبقي زمام القيادة داخلها.

وفي حال تقرر اللجوء إلى شركة استشارية، ينبغي أن يتم اختيار الشريك بعناية. ليس كل من يحمل صفة "استشاري" مؤهلاً فعليًا لتقديم قيمة حقيقية. ويجب أن يُبنى القرار على أسس مهنية، لا على السمعة أو الانطباع الأولي.

ينبغي التأكد من أن الشركة تمتلك خبرة مثبتة في تجربة العميل، ويفضل أن تكون لديها أعمال في بيئات مشابهة من حيث التنظيم والسياق. كما يُنصح بمراجعة منهجية العمل المقترحة ومدى تركيزها على فهم الواقع المحلي ومشاركة الفرق الداخلية.

ويجب عدم الاكتفاء بما يُعرض في مرحلة التقديم، بل من المهم معرفة الفريق الفعلي الذي سيعمل على المشروع، ومدى تفرغه، وخبراته، وموقعه. فالخرجات تعتمد بشكل كبير على من ينفذ، لا على من يسوّق الخدمة.

ومن أهم الجوانب التي ينبغي التأكيد عليها عند العمل مع أي شركة استشارية، هو أن يتضمن نطاق العمل عنصرًا صريحًا لبناء القدرات والكفاءات الداخلية. لا ينبغي أن تخرج الجهة بعد الحصول على الاستشارة كما دخلت. بل يجب أن تخرج وقد كوّنت فهمًا أعمق، ووطورت أدواتها، ودربت كوادرها، بحيث تتمكن من مواصلة الرحلة ذاتيًا دون اعتماد دائم على أطراف خارجية.

بناء القدرات قد يتخذ أشكالًا متنوعة، مثل ورش العمل التشاركية، التدريب أثناء العمل، جلسات التوجيه، أو إشراك فرق العمل في صناعة القرار خلال تنفيذ المشروع. ويُعد تضمين هذا العنصر في النطاق ومتابعته مؤشرًا على جدية الشريك وحرصه على الأثر المستدام، لا فقط تسليم المخرجات الشكلية.

في النهاية، تذكر أن الخيار الأمثل لتأسيس إدارة تجربة العميل يبدأ من الداخل، من خلال فهم عميق للسياق، وتطوير القدرات الذاتية، وبناء النموذج بالتدرج بما يتماشى مع واقع المنشأة وطموحاتها. أما الاستعانة بشركة استشارية، فهو حل تكميلي يُلجأ إليه عند الضرورة، وليس بديلاً عن التفكير المؤسسي أو عن ملكية الرحلة. وإن اضطررت إلى هذا الخيار، فاجعله محدودًا في المدة، واضحًا في الهدف، مشروطًا ببناء قدراتك الداخلية ونقل المعرفة إليهم، ولا تسمح بأن يتحول إلى تبعية أو اعتماد دائم. القيادة الحقيقية تبدأ عندما تبني النموذج بيدك وتطوره بعقلك، وتملكه من الداخل.

الإطار المنهجي لتطوير دليل التأسيس

إدارة تجربة العميل ليست مجرد وظيفة إدارية أو قسم في الهيكل التنظيمي، بل هي رحلة استراتيجية مستمرة تسعى إلى وضع العميل في قلب كل قرار وتشغيل وإجراء داخل المنشأة. إن بناء إدارة تجربة العميل بشكل فعال لا يمكن أن يكون مجرد مبادرة عابرة أو استجابة لضغوط السوق، بل هو تحول ثقافي ومنهجي يتطلب رؤية واضحة، تنفيذًا دقيقًا، وتطويرًا مستمرًا.

لذلك، يستند هذا الدليل إلى إطار متكامل لتأسيس إدارة تجربة العميل، حيث تم تقسيمه إلى أربع مراحل جوهرية تعكس دورة حياة هذه الإدارة، مما يضمن انطلاقة قوية، تشغيلًا سلسًا، واستدامة التحسين والتطوير. كل مرحلة تمثل حجر زاوية في بناء تجربة عميل متميزة، وتساهم في تحقيق الأثر الحقيقي داخل المنشأة.



مراحل تأسيس إدارة تجربة العميل





البوصلة والوجهة

صياغة الرؤية وتحديد الاتجاه

كل رحلة ناجحة تبدأ بتحديد الوجهة، وهذا هو جوهر هذه المرحلة. يتم فيها اكتشاف أسباب تأسيس إدارة تجربة العميل، وتأثيرها المتوقع على المنشأة. كما يتم تسليط الضوء على العائد على الاستثمار في تجربة العميل، حيث يصبح واضحاً كيف أن تحسين التجربة ليس مجرد تكلفة، بل استثمار مربح يعزز رضا العملاء، يرفع معدلات الولاء، ويساهم في نمو الأعمال. إضافةً إلى ذلك، يتم استعراض أهم التوجهات العالمية والممارسات الرائدة التي تساعد في بناء إدارة تجربة عميل متطورة ومواكبة للتغيرات المتسارعة في السوق.



البناء والتمكين

تأسيس الهيكل وتوفير المكنات

بعد وضوح الرؤية، تأتي مرحلة وضع الأسس القوية. هذه المرحلة تركز على بناء الهيكل التنظيمي للإدارة، تحديد الأدوار والمسؤوليات، وصياغة الأهداف الاستراتيجية التي توجه عمل الإدارة وتحدد مسارها. التمكين هنا لا يتعلق فقط بتوفير الموارد البشرية والمالية، بل يشمل أيضاً تمكين الإدارة بالصلاحيات والأدوات اللازمة لتمكينها من تحقيق تأثير ملموس داخل المنظمة. بدون تمكين حقيقي، تبقى إدارة تجربة العميل مجرد مبادرة رمزية تفتقر إلى الفاعلية.



التفاعل والتكامل

التنفيذ والتشغيل الفعال

تجربة العميل ليست مسؤولية فريق واحد، بل هي جهد جماعي يتطلب تكاملاً بين مختلف الإدارات لضمان تجربة سلسة ومتسقة. في هذه المرحلة، يتم تعيين الفريق، إطلاق العمليات التشغيلية، وبناء التعاون مع الإدارات الأخرى لضمان تحقيق أهداف الإدارة وتحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس. التفاعل هنا ليس داخلياً فقط، بل يشمل أيضاً الاستماع إلى صوت العميل وتوظيف البيانات التحليلية للتعرف على التحديات والفرص التي يمكن استثمارها.



الارتقاء والابتكار

تحقيق التأثير المستدام

التجربة الناجحة لا تُبنى مرة واحدة، بل تتطلب قياساً وتحسيناً مستمرين لضمان تحقيق أقصى قيمة للعملاء والمنشأة على حد سواء. في هذه المرحلة، يتم التركيز على قياس الأداء عبر مؤشرات دقيقة، تحليل العائد على الاستثمار، واستكشاف فرص الابتكار في تجربة العميل. لا تتعلق هذه المرحلة فقط بالتحسينات الصغيرة، بل تهدف إلى إحداث قفزات نوعية تميز المنشأة عن منافسيها وتؤسس لولاء طويل الأمد مع عملائها.

المرحلة الأولى: البوصلة والوجهة

تأسيس إدارة تجربة العميل لا يبدأ من الهيكل ولا من الأدوات، بل من السؤال الجوهرى: لماذا نقوم بذلك أصلاً؟ هذه المرحلة هي بمثابة البوصلة التي تحدد وجهة الإدارة منذ البداية، وتفصل بين إدارة تُنشأ كرد فعل قصير المدى، وأخرى تُبنى كمحفّز استراتيجي طويل الأثر.

في هذه المرحلة، يُعاد النظر في الدوافع، ويتم التأكد من أنها ليست مجرد استجابة لضغوط آتية، بل منطلقة من وعي استراتيجي، ورؤية واضحة، وغاية تتسق مع احتياجات المؤسسة والعملاء معًا. كما يجري فيها تحديد مستوى الاستعداد الاستراتيجي، والكشف عن الفجوات، واتخاذ قرارات تأسيسية كبرى تحدد هوية الإدارة ودورها داخل المنظمة.

يتضمن هذا القسم خمس محطات تأسيسية مترابطة:

- دوافع تأسيس إدارات تجربة العميل: استكشاف ما الذي يحرك المؤسسة نحو إنشاء هذه الإدارة، وما المخاطر إذا كان الدافع غير ناضج أو سطحي.
- إعادة توجيه الدوافع لتأسيس فعال ومستدام: تحويل الدوافع من مجرد استجابة آتية إلى أساس استراتيجي يبني إدارة قادرة على البقاء والتأثير.
- نحو تأسيس وإع لإدارة تجربة العميل: الوقوف عند معايير النضج والوعي المطلوبين قبل اتخاذ قرار التأسيس، لضمان أن الإدارة ليست شكلية.
- التهيئة الاستراتيجية قبل التأسيس: تقييم الجاهزية المؤسسية، وتحديد الفجوات والأهداف الاستراتيجية التي تسبق أي خطوة عملية.
- استقلالية أم تكامل: كيف تختار النموذج الأمثل للإدارة؟: حسم قرار جوهري يرسم شكل الإدارة، ويحدد ما إذا كانت تعمل ككيان مستقل أو متكامل ضمن هيكل أوسع.



بهذه المحطات، تتحول المرحلة الأولى إلى إطار وعي استراتيجي، يمهد الطريق لرحلة تأسيس متينة تنطلق من جذورها الصحيحة، وتمنح الإدارة وضوحًا في الغاية والاتجاه قبل أي خطوة عملية.

دوافع تأسيس إدارات تجربة العميل

يختلف الدافع وراء تأسيس إدارة تجربة العميل من منشأة إلى أخرى، لكنه غالبًا ما يكون ناتجًا عن حاجة حقيقية أو استجابة لضغوطات داخلية أو خارجية. بعض هذه الدوافع تنبع من رؤية استراتيجية لإحداث تحول ثقافي نحو التمركز حول العميل، بينما تنشأ دوافع أخرى كردود فعل على تحديات تشغيلية أو ضغوط تنافسية.

في هذا القسم، نسلط الضوء على أكثر الدوافع شيوعًا التي تدفع المنشآت والهيئات نحو إنشاء إدارة لتجربة العميل:

دوافع مرتبطة بالعملاء وسلوكياتهم

- ارتفاع معدل شكاوى العملاء: عندما تزداد الشكاوى أو تتكرر بنفس الأنماط، يكون ذلك مؤشرًا على وجود مشكلات منهجية في تجربة العميل، مما يدفع المنشآت إلى البحث عن حلول جذرية.
- تراجع مستويات الرضا والولاء: المنشآت التي تلاحظ انخفاضًا مستمرًا في تقييمات رضا العملاء (CSAT) أو انخفاضًا في مؤشر صافي المروجين (NPS) تدرك الحاجة إلى هيكلة جديدة لتحسين تجربتهم.
- تغير توقعات العملاء: أصبح العملاء أكثر وعيًا وتطلبًا، ومقارنتهم لم تعد محصورة على نطاق منافسيك وحسب وحتى على النطاق الجغرافي لدولتك، الانترنت ساعد العملاء بإجراء مقارنات عابرة للقارات، توقعاتهم في تصاعد مستمر وهذا يستوجب استجابة سريعة من المنشآت عبر تحسين أو إعادة تصميم تجربة العميل الكلية لمواكبة هذه التوقعات.

دوافع مرتبطة بالسوق والتنافسية

- الضغوط التنافسية: مع تزايد المنافسة، لم يعد التفوق على المنافسين ممكنًا فقط من خلال جودة المنتج أو الخدمة، بل أصبح يتعلق بتقديم تجربة استثنائية (أن تكون التجربة عنصر التمايز والمفارقة الرئيسي مع المنافسين)
- التحولات الرقمية والتقنية: مع تصاعد وروج القنوات الرقمية لتقديم الخدمة، تغيرت طرق تفاعل العملاء مع المنشآت، مما جعل تجربة العميل الرقمية عنصرًا جوهريًا ومتطلبًا أساسيًا لاستدامة العمل.
- مطالب المستثمرين والمساهمين: في بعض الحالات، يكون تحسين تجربة العميل أحد المتطلبات الأساسية لجذب الاستثمارات أو تلبية توقعات المساهمين الذين يرون في تجربة العميل عنصرًا رئيسيًا لزيادة الأرباح والنمو المستدام. ولكن لنتنبه، قد تؤدي الضغوط قصيرة المدى لتحقيق عوائد سريعة إلى قرارات قد تضر بتجربة العميل على المدى الطويل، مثل تقليل الاستثمارات في تحسين الخدمة أو فرض سياسات تركز على الربحية الفورية على حساب رضا العملاء. لذا، من الضروري تحقيق توازن بين تلبية توقعات المستثمرين وضمن استدامة تجربة العميل كمحرك للنمو الحقيقي.

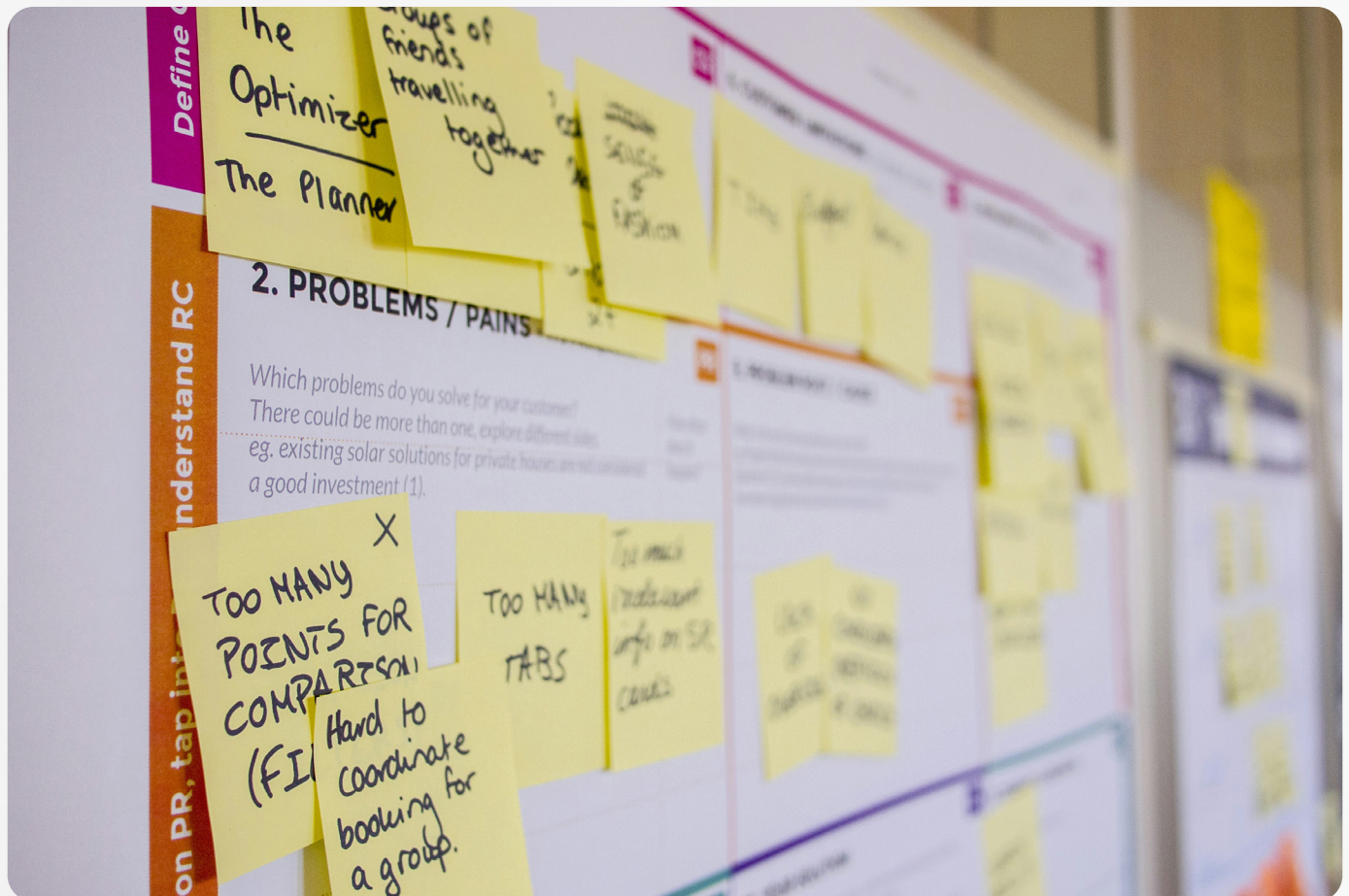


دوافع مرتبطة بالإدارة والثقافة التنظيمية

- إدارة تنفيذية جديدة: عند تعيين قيادة جديدة ذات رؤية متطورة، قد يكون أول قراراتها تأسيس أو إعادة هيكلة إدارة تجربة العميل بهدف تحقيق تحول استراتيجي في طريقة تفاعل المنشأة مع عملائها.
- تغيير في الثقافة المؤسسية: بعض المنشآت تتبنى تحولات ثقافية داخلية نحو "التمحور حول العميل"، مما يستلزم وجود إدارة متخصصة لدعم هذا التحول وتوجيهه بشكل فعال.
- متطلبات تنظيمية وتشريعية: بعض القطاعات تخضع لتشريعات تفرض تحسين تجربة العميل مثل الخدمات المالية، الاتصالات والقطاع الحكومي، حيث يكون تقديم تجربة مرضية جزءًا من الامتثال التنظيمي.

دوافع مرتبطة بالكفاءة التشغيلية

- زيادة التكاليف التشغيلية بسبب سوء تجربة العملاء: عدم تقديم تجربة سلسلة للعملاء قد يؤدي إلى زيادة الحاجة لخدمة العملاء، ارتفاع معدلات إعادة العمليات (Rework)، وانخفاض الكفاءة العامة.
- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بتجربة العميل: في بعض المنشآت، تتوزع مسؤولية تجربة العميل بين عدة أقسام دون وجود جهة مركزية مسؤولة، مما يؤدي إلى فوضى في الأداء وانعدام المساءلة.
- ضعف استغلال بيانات العملاء: عندما لا يتم تحليل وفهم بيانات العملاء بطريقة صحيحة، تفقد المنشآت فرصًا هائلة لتحسين تجربتهم وتعزيز الولاء، مما يدفعها إلى تأسيس إدارة مخصصة لهذا الغرض.



إعادة توجيه الدوافع لتأسيس فعّال ومستدام

بينما قد تبدو جميع الدوافع السابقة منطقية لتأسيس إدارة تجربة العميل، فإن النجاح الحقيقي لا يكمن فقط في وجود الدافع، بل في كيفية توجيهها بالشكل الصحيح لضمان تأسيس فعّال ومستدام.



من الاستجابة إلى المبادرة

يجب أن لا يكون تأسيس إدارة تجربة العميل مجرد رد فعل لضغوط مثل تزايد الشكاوى أو التنافسية، بل يجب أن يكون جزءًا من رؤية طويلة الأمد تهدف إلى بناء تجربة عميل متكاملة تضيف قيمة حقيقية. المنشآت الناجحة لا تنتظر حدوث الأزمات لتتحرك، بل استبق الأحداث من خلال بناء استراتيجيات محورها العميل.

من التغيير التجميلي إلى التحول الجذري

بعض المنشآت تعتقد أن تجربة العميل تتحسن فقط بتغيير المسميات الوظيفية أو إطلاق حملات تسويقية عن رضا العملاء أو بالمشاركة في مسابقات والحصول على جوائز ذات علاقة، لكن الحقيقة أن التجربة لا تتعلق بالشعارات، بل بالتنفيذ الفعلي. لذا، يجب أن يكون تأسيس الإدارة مدعومًا بالصلاحيات، الميزانيات، والموارد اللازمة لتحقيق تأثير حقيقي وملحوس.

من الهيكلية الإدارية إلى التأثير الفعلي

إنشاء إدارة تجربة العميل ليس الهدف النهائي، بل هو الخطوة الأولى لتحقيق تحول شامل في طريقة اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، وتفاعل المنشآت مع عملائها. لذلك، يجب أن تعمل الإدارة على دمج تجربة العميل في جميع الإدارات، بحيث لا تكون مجرد قسم معزول، بل لاعباً رئيسياً في تحسين المنتجات، الخدمات، والاستراتيجيات.

تجربة العميل من تكلفة إلى استثمار

يجب أن يتم توجيه الدافع نحو تأسيس تجربة العميل من منظور القيمة المضافة وليس من منظور التكاليف.

المنشآت التي تستثمر في تجربة العميل تحقق مكاسب ملموسة مثل تحسين معدلات الاحتفاظ بالعملاء، زيادة الإيرادات، وتعزيز سمعة العلامة التجارية وكل ما يحقق ذلك يعتبر استثماراً وليس تكلفة.



من تحسين نقاط التفاعل إلى بناء رحلة متكاملة

تجربة العميل لا تتعلق فقط بتحسين خدمة العملاء أو تطوير واجهة رقمية أنيقة، بل تمتد إلى كل نقطة تفاعل يمر بها العميل في رحلته مع المنشأة. لذا، عند تأسيس الإدارة، من المهم تبني منهجية شمولية لتحسين التجربة عبر جميع المحطات في الرحلة، جميع نقاط التفاعل، جميع القنوات الخدمية.

والخلاصة

كيف تضمن أن دوافعك صحيحة؟

- هل الدافع وراء التأسيس نابع من رؤية استراتيجية وليس مجرد استجابة لضغط معين؟
- هل هناك التزام إداري حقيقي لدعم إدارة تجربة العميل بالتمكين والموارد اللازمة؟
- هل تم تحديد أهداف واضحة ومؤشرات أداء لقياس نجاح التجربة؟
- هل هناك رغبة في إحداث تحول ثقافي نحو التمحور حول العميل وليس مجرد تحسينات سطحية؟

إعادة توجيه الدوافع تساعد المنشآت على تأسيس إدارة تجربة عميل مستدامة تؤدي إلى نمو حقيقي وأثر ملموس، بدلاً من أن تكون مجرد مبادرة شكلية وجعجة بلا طحين.

نحو تأسيس واع لإدارة تجربة العميل

الغاية من تأسيس القسم

عزيزي متخذ القرار⁴ نريدك أن تبدأ بسؤال (لماذا)،

لماذا تريد تأسيس هذا القسم، ما هي غايتك وما هي المخرجات التي تتوقع أن يتم تحقيقها من تأسيس هذا القسم، هل لديك تصور عن المجال وطبيعة عمل الممارسين فيه، أم أنك فقط سمعت عنه حديثاً عابراً؟

نرجو منك أن تجيب على هذا السؤال في المساحة المخصصة أدناه لتعود إليها لاحقاً بعد التطرق لمزيد من التفاصيل، قد تكتشف لاحقاً أن ما تحتاجه ليس إدارة لتجربة العميل وإنما شيء آخر مختلف كلياً، فثمة الكثير من اللبس والخلط بين هذا المجال ومجالات أخرى رغم تقاطعه معها:

💡 لماذا أريد تأسيس قسم لإدارة تجربة العميل؟

من المهم جداً أن تكون الفجوة أو الفجوات التي سيسدها القسم في حال تأسيسه واضحة، بالنسبة لك والأهم من ذلك كله أن تأخذ على نفسك عهداً بأن تقدم كل الدعم والتمكين لهذا القسم بعد تأسيسه وأن تساعدكم في المعركة الثقافية التي سيخوضونها لإحداث تحول ثقافي في منشأتك.

⁴ سواء كنت مؤسساً أو شريكاً مؤسساً، مالك شركة، رئيس مجلس إدارة، رئيس تنفيذي، وزير، نائب، أمين عام، ... أو أي شخص آخر يتمتع بالسلطة والصلاحيات لاتخاذ القرار.

ما هي إدارة تجربة العميل؟

هي عملية الإلام باحتياجات وتوقعات العملاء ومن ثم العمل على تلبيتها من خلال تصميم أو تحسين التجربة، أو إعادة ضبط التوقعات إن لم تكن واقعية أو قابلة للتنفيذ، بهدف تقديم تجربة سلسلة ومتسقة بشكل مستمر عبر جميع نقاط التفاعل وعبر جميع القنوات. ورغم اختلافها عن المجالات التالية إلا أنك ستلاحظ الترابط والتكامل بينها، فكل هذه الفروع الإدارية تساهم في صناعة التجربة الكلية التي يحصل عليها العميل.

خدمة العميل | Customer service

هي أحد المحطات في رحلة العميل وهي تركز على التفاعلات ما بين العميل وموظفي خدمة العملاء ضمن قنوات الدعم/الخدمة. بينما يمتد تركيز تجربة العميل على جميع التفاعلات بين العميل والمنشأة ضمن جميع القنوات الخدمية الأخرى عبر رحلته مع المنشأة.

نجاح العملاء | Customer Success

هي أحد المحطات في رحلة العميل وهي تركز على التفاعلات ما بين العميل وموظفي خدمة العملاء ضمن قنوات الدعم/الخدمة. بينما يمتد تركيز تجربة العميل على جميع التفاعلات بين العميل والمنشأة ضمن جميع القنوات الخدمية الأخرى عبر رحلته مع المنشأة.

تجربة المستخدم | User Experience

تعتبر جزء من تجربة العميل وهي تركز على الجانب الرقمي من الخدمة أو قابلية استخدام المنتج، بينما تركز تجربة العميل على التجربة الكلية ضمن جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية (مثل قنوات الدعم الفني والعناية بالعملاء، الفروع، .. الخ) وعلى كل ما يؤثر بالتجربة من سياسات، إجراءات، عمليات، مستهدفات .. إلخ

التسويق | Marketing

يركز على توعية وجذب العملاء المحتملين وتحفيزهم على الشراء باتباع استراتيجيات مختلفة وله دور كبير في تشكيل التموضع الذهني عن العلامة التجارية بينما تركز تجربة العميل على تحسين جميع التفاعلات، بدءًا من الوعي الأولي بالعلامة التجارية مرورًا بالاستخدام الفعلي للخدمة أو المنتج، وحتى ما بعد الشراء مثل الدعم الفني وبرامج الولاء، وتحرص الأخيرة كذلك على تحقيق المنشأة لوعدها. ⁵

إدارة المنتجات | Product Management

إدارة منتشرة في المنشآت التقنية، تركز على تطوير المنتج وتحسينه بناءً على احتياجات السوق، بينما تحاول تجربة العميل على توجيه التركيز على فئة مستهدفة محددة لغرض تخصيص التجربة بشكل أكبر إضافة إلى اهتمامها بتحسين التجربة ضمن جميع نقاط التفاعل وليس مع المنتج فحسب، تؤثر تجربة العميل في تحديد أولويات تطوير المنتج من خلال الرؤى التي يتم جمعها من برامج قياس التجربة.

⁵ وعد العلامة التجارية (Brand Promise)

نترك للختام مجال

تصميم الخدمات | Service Design

ونبدأ بسؤال، كيف هو حال الخدمات لديك، هل انتهيت من مستوى إتقان تصميم الخدمات وتريد الانتقال الآن لمستوى أعلى تصميم وتحسين التجارب؟⁶

يركز مجال تصميم الخدمات على بناء جميع مكونات الخدمة من خلال تصميم العمليات، الأدوار، والتقنيات التي تدعم تقديم الخدمة بكفاءة ويهتم بالجانب الداخلي مثل نماذج التشغيل، سير العمل، والأدوات المستخدمة لتقديم الخدمة، ويؤدي تصميم الخدمات بإحسان إلى تحسين تجربة العميل بالتحصيل لكن تصميم التجارب هو مستوى أعلى من تصميم الخدمات.

تفرع عن مجال تجربة العميل اختصاصات دقيقة وهذا طبيعي بسبب تعدد التجارب التي يخوضها الإنسان وبسبب اختلاف طبيعة التفاعلات من صناعة (industry) لأخرى أو من مجال لآخر. من بين هذه التخصصات الفرعية: (تجربة المواطن، تجربة المريض (PX)، تجربة المشاهد، تجربة السائح/الزائر (VX)، تجربة المستخدم UX،⁷ تجربة الطالب، تجربة الضيف، تجربة المتعب، تجربة المتبرع وهلمجرا) وأصبح لكل تخصص دقيق أطروحات أكاديمية أو عملية تخصه وإن كانت جميعها تستقي من نفس المبادئ العامة والخطوط العريضة للتخصص الأم



الانتقال لمستوى التجربة أشبه بصعود درج ولا يمكن أن تقفز الدرج عشر خطوات، إذا كانت لديك بعض الأساسيات مفقودة فاضبط توقعاتك لأن فريق تجربة العميل سيبدأ من إصلاح الأساسيات قبل أن ينتقل لمستوى تصميم التجارب

الـ UX تُعنى بالجانب الرقمي من الخدمة أو قابلية استخدام المنتج الرقمي، بينما تركز الـ CX على التجربة الكلية ضمن جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية (مثل قنوات الدعم الفني والعناية بالعملاء، الفروع، خدمات ما بعد البيع، القنوات التسويقية .. الخ) وعلى كل ما يؤثر بالتجربة من سياسات، إجراءات، عمليات، مستهدفات .. إلخ

(تجربة العميل). النصيحة هنا أن تعتبر خبرات المرشحين السابقين وأن لديهم خبرات عملية ذات علاقة بأحد هذه التفرعات الذي يلائم مجال عملك بشكل أفضل.

⁶ الانتقال لمستوى التجربة أشبه بصعود درج ولا يمكن أن تقفز الدرج عشر خطوات، إذا كانت لديك بعض الأساسيات مفقودة فاضبط توقعاتك لأن فريق تجربة العميل سيبدأ من إصلاح الأساسيات قبل أن ينتقل لمستوى تصميم التجارب

⁷ الـ UX تُعنى بالجانب الرقمي من الخدمة أو قابلية استخدام المنتج الرقمي، بينما تركز الـ CX على التجربة الكلية ضمن جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية (مثل قنوات الدعم الفني والعناية بالعملاء، الفروع، خدمات ما بعد البيع، القنوات التسويقية .. الخ) وعلى كل ما يؤثر بالتجربة من سياسات، إجراءات، عمليات، مستهدفات .. إلخ

وإليك جدول للمقارنة بين هذه التخصصات وبين تجربة العميل:

المفهوم	النطاق/التركيز الرئيسي	طبيعة العمل	الفرق المنهجي عن تجربة العميل
خدمة العملاء	إدارة التفاعلات الفردية مع العملاء عند طلب المساعدة أو تقديم شكوى	تفاعلي، نقطة-بنقطة	يركّز على إدارة الحدث أو المشكلة بعد وقوعها، بينما تركز تجربة العميل على تصميم رحلة متكاملة تقلّل من الحاجة لهذه التفاعلات أصلاً.
نجاح العملاء	التأكد من تحقيق العميل لأهدافه المحددة عند استخدام المنتج / الخدمة	استباقي، موجه بالنتائج	يُقاس بالنتيجة المتحققة من استخدام المنتج، بينما تجربة العميل تركز على الرحلة والسياق والمشاعر المصاحبة لتحقيق تلك النتيجة.
تجربة المستخدم	تصميم التفاعل بين المستخدم والنظام الرقمي بسهولة، كفاءة، إشباع	تصميمي، تفصيلي	تعنى بتجربة المستخدم ضمن القنوات الرقمية فقط، بينما تجربة العميل تشمل التكامل بين الرقمي وغير الرقمي وتجربة الخدمة ككل.
التسويق	الترويج للعلامة التجارية وجذب العملاء المحتملين	خارجي، تواصلي	يُعنى ببناء التوقعات والانطباعات، بينما تركز تجربة العميل على إدارة وتحقيق التوقعات فعلياً عبر الرحلة الخدمية أو الشرائية.
إدارة المنتجات	تحديد وتطوير خصائص المنتجات بناءً على الحاجة السوقية	استراتيجي، تطويري	تركز على قرارات المنتج نفسه، بينما تجربة العميل تركز على كيفية استخدام العميل للمنتج والتفاعل معه ضمن بيئة خدمية متكاملة.
تصميم الخدمات	تخطيط البنية الخلفية والعمليات لتقديم الخدمة بكفاءة	تشغيلي، داخلي	يخطط لكيفية تقديم الخدمة داخل المنظمة، بينما تجربة العميل تركز على كيف يتلقاها العميل ويشعر بها خارجياً.

الآن وبعد اطلاعك على التخصصات التي يشيع الخلط بينها وبين تجربة العميل، وعلى التفرعات العلمية الدقيقة له، قم بمراجعة إجابتك على سؤال "الغاية من تأسيس القسم" واسأل نفسك، هل ما زلت تعتقد أنك بحاجة لتأسيس قسم خاص لإدارة تجربة العميل؟ إذا كانت الإجابة بنعم! استمر بالقراءة ...

التهيئة الاستراتيجية قبل تأسيس الإدارة

ما مدى استعداد المنشأة؟

تأسيس إدارة تجربة العميل ليس قرارًا تنظيميًا شكليًا، بل يمثل تحولًا في طريقة التفكير واتخاذ القرار داخل المنشأة. النجاح لا يتحقق بإنشاء قسم جديد أو تعيين مدير يحمل المسمى، بل يتحقق عندما تتوفر البيئة المناسبة لعمل هذه الإدارة بشكل فعّال ومستدام.

فيما يلي سبعة أبعاد رئيسية تساعدك في تقييم مدى جاهزية منشأتك لتأسيس إدارة تجربة العميل:

01 دعم قيادي حقيقي أم مجرد تأييد نظري؟

لا توجد إدارة تجربة عميل قوية دون راعٍ تنفيذي قوي. الدعم القيادي يجب أن يتجاوز التوصيات العامة إلى تمكين فعلى يظهر في:

- تخصيص ميزانية واضحة ومستقلة.
- منح الصلاحيات الكافية لقيادة التغيير.
- الدفاع العلني عن توجهات الإدارة أمام باقي القادة والإدارات.
- المشاركة النشطة في اجتماعات التأسيس وإعلان الأولويات.

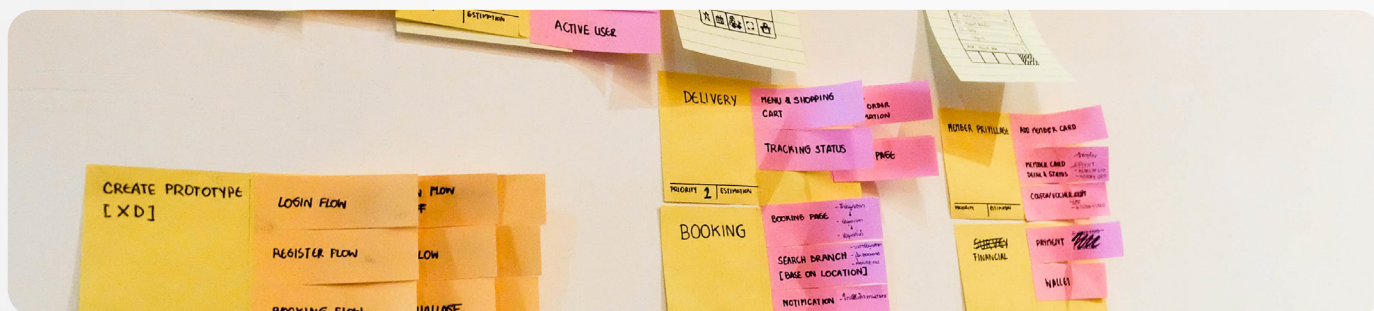
إذا كان الدعم مجرد "موافقة شكلية" دون تحرك فعلي، فالإدارة الجديدة ستبدأ خطواتها في بيئة معطلة. الجاهزية تبدأ من الأعلى.

02 وضوح الصورة الذهنية لدور الإدارة

هل تعرف لماذا تؤسس هذه الإدارة؟ هل هناك تصور واضح للنتائج المتوقعة، والدور الاستراتيجي الذي ستلعبه؟ أم أن التأسيس مجرد استجابة لضغط خارجي أو سباق تقليد للمنافسين؟

وضوح الهدف يعني:

- وجود مشكلة أو فرصة واضحة تُراد معالجتها.
 - فهم واقعي لما يمكن وما لا يمكن أن تقدمه الإدارة.
 - عدم الخلط بين تجربة العميل وخدمة العملاء أو التسويق.
 - وجود مؤشرات محددة لقياس النجاح في أول سنة.
- بدون هذا الوضوح، تصبح الإدارة أداة تجميل تنظيمي لا تُكثّر.



03 مدى الوعي الداخلي بتجربة العميل

ما مدى إدراك القيادات والموظفين في المنشأة لمفهوم تجربة العميل؟ وهل هناك لغة مشتركة لفهمه؟ المنشآت التي تفتقر للوعي تجد مقاومة من الإدارات الأخرى، ويصعب على الإدارة الجديدة بناء التحالفات اللازمة.

الجاهزية هنا تشمل:

- معرفة الفرق بين تجربة العميل والمفاهيم المجاورة مثل خدمة العملاء، تجربة المستخدم، التسويق.
- فهم أن التجربة ليست مسؤولية قسم واحد بل ناتج عمل جماعي.
- الاستعداد للمشاركة في مبادرات يقودها فريق تجربة العميل.

بدون هذا الوعي، سُنظر للإدارة الجديدة كـ"عبء إضافي" بدلاً من كونها محرّكاً للتحسين.

05 ثقافة تمكين الموظف

تحسين التجربة يتطلب تفاعل مباشر بين الموظفين والعملاء. فإن كان الموظفون لا يملكون صلاحيات اتخاذ القرار أو يخشون اتخاذ المبادرات، فالتجربة ستظل فقيرة.

المنشآت الجاهزة تمنح موظفيها:

- حرية معالجة مشاكل العميل ضمن حدود منطقية.
- أدوات اتخاذ القرار ومهارات التعامل الإنساني.
- إشراكهم في تطوير الحلول بدلاً من فرضها عليهم.
- أنظمة تقييم تعزز السلوكيات المتمحورة حول العميل.

دون تمكين، تفقد تجربة العميل أهم محرّكاتهما: الموظف.

04 مرونة الهيكل التنظيمي والعمليات

إدارة تجربة العميل بطبيعتها تتقاطع مع مختلف الإدارات. فإن كانت منشأتك محكومة ببنية جامدة أو مركزية مفرطة في القرار، فسيصعب تطبيق المبادرات التحسينية. المرونة تعني:

- تقبل التغيير في آليات العمل والعمليات.
- قابلية تعديل الأدوار والمسئوليات عند الحاجة.
- استعداد للإفراج عن بعض السلطات التنفيذية لصالح فرق متعددة التخصصات.
- وجود مناخ داخلي يسمح بالتجريب دون خوف من الفشل.

الجمود التنظيمي قد يجعل الإدارة الجديدة صورية، مهما كان تصميمها مثاليًا.



06 البنية الرقمية وإدارة البيانات

لا يمكن تحسين تجربة لا يمكنك فهمها. إذا كانت البيانات غير متاحة، أو موزعة بين أنظمة مختلفة، أو لا تُحلل، فسُتُبنى القرارات على التخمين والانطباعات.

الجاهزية التقنية تشمل:

- وجود أدوات قياس مثل NPS، CSAT، CES وغيرها.
- تكامل الأنظمة التشغيلية مع أنظمة CRM و VoC.
- القدرة على الوصول السريع للمعلومة عبر مختلف الإدارات.
- ثقافة تحليل البيانات وتحويلها إلى قرارات تشغيلية.
- الإدارة لا يمكنها النجاح في الظلام؛ والبيانات هي النور.

07 الالتزام الفعلي بالتحسين المستمر

هل لدى المنشأة استعداد ثقافي وعملي لإجراء تحسينات حقيقية؟ أم أن التركيز ينصب فقط على المبادرات التسويقية، والشعارات، والجوائز؟ تحسين تجربة العميل يتطلب نفسًا طويلًا واستعدادًا مستمرًا للتقييم والتطوير.

تشمل علامات الجاهزية هنا:

- تخصيص وقت في اجتماعات الإدارة العليا لمراجعة مؤشرات CX.
- اعتبار تحسين تجربة العميل هدفًا تشغيليًا في الإدارات المختلفة.
- توفر آليات لاقتراح التحسينات ومتابعتها.
- قبول التغيير، وتقبل التغذية الراجعة حتى لو كانت سلبية.

التحسين ليس "مشروعًا مؤقتًا"، بل "نمط عمل دائم".



تحديد الفجوة الاستراتيجية قبل التأسيس

قبل اتخاذ قرار تأسيس إدارة لتجربة العميل، لا بد من إجراء تحليل فجوة استراتيجي، وهو التمرين التحليلي الذي يساعد المنشأة على تشخيص واقعها الحالي مقارنة بما يجب أن تكون عليه تجربة العميل، بما يتماشى مع طموحاتها المؤسسية وتوجهاتها المستقبلية.

تحليل الفجوة يتجاوز مجرد حصر أوجه القصور؛ بل يُستخدم لتحديد ما يلي:

- نطاق التحديات المتعلقة بالتجربة، سواء كانت تشغيلية، ثقافية، هيكلية، أو تقنية.
- الأولويات التنظيمية التي يجب أن تعالجها إدارة تجربة العميل عند تأسيسها.
- الحد الأدنى من التمكين المؤسسي اللازم لضمان نجاح الإدارة الجديدة.
- مستوى الجاهزية الداخلية من حيث الموارد، والتفويض، والدعم القيادي، ونضج الثقافة.



تُظهر بعض المنشآت رغبة حماسية في التأسيس،

لكنها تخطئ في تقدير حجم الفجوة، فتقع في أحد طرفين:

1. المبالغة في الطموحات وتأسيس إدارة بحجم أكبر من التحدي الفعلي، ما يؤدي لاحقاً إلى تكرار الأدوار أو ضعف في الاستدامة.
2. التقليل من أهمية الفجوة وتأسيس إدارة سطحية بمسمى فقط، دون بنية تمكينية حقيقية، مما يؤدي إلى فشلها تدريجياً.

تحليل الفجوة هو نقطة الانطلاق نحو تأسيس مدروس، لأنه يرسم ملامح ما يجب أن تقدمه الإدارة الجديدة من قيمة حقيقية، ويحدد علاقتها بالإدارات الأخرى، ونطاق تأثيرها، والمشكلات التي ستُكَلَّف بحلها.

تحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة تجربة العميل

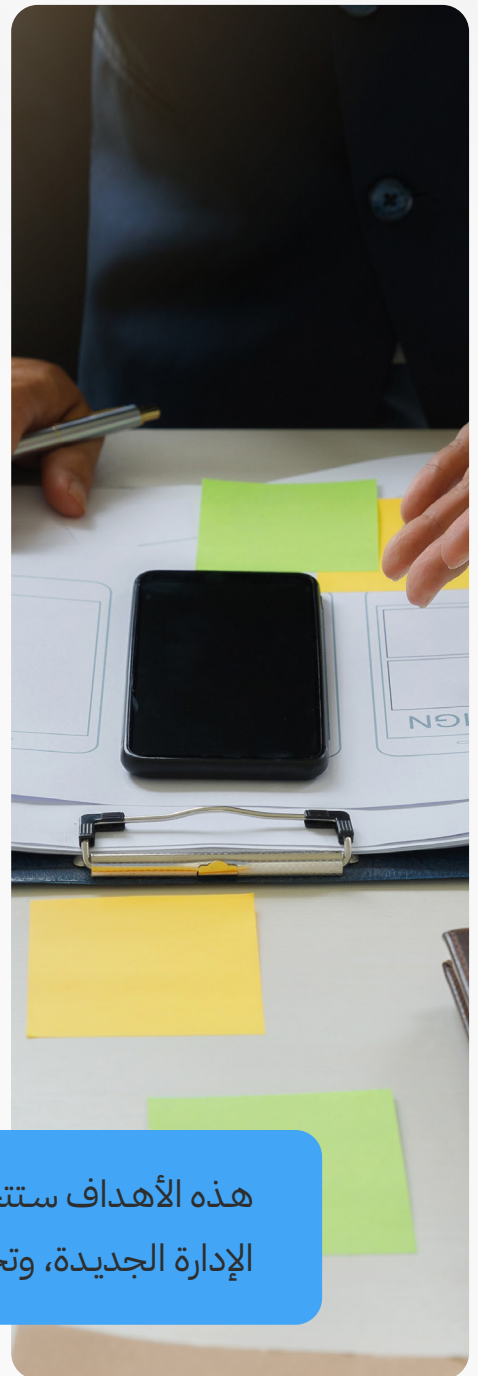
بمجرد وضوح الفجوة بين الواقع والتطلعات، تنتقل المنشأة إلى خطوة أكثر تركيزًا: تحديد الأهداف الاستراتيجية التي ستقود عمل إدارة تجربة العميل وتُعطيها مبررًا وجوديًا واضحًا.

- الأهداف الاستراتيجية لا يجب أن تكون شعارات مثل “تحسين الرضا” أو “التمحور حول العميل”، بل يجب أن تتصف بـ:
- الارتباط المباشر بمخرجات تحليل الفجوة.
 - الانسجام مع توجهات المنشأة وأولوياتها المؤسسية.
 - القابلية للقياس والتحول إلى مؤشرات أداء.
 - المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العميل.

أمثلة على أهداف استراتيجية ناضجة:

- تعزيز القدرة المؤسسية على تحليل سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم.
- تحقيق اتساق تجربة العميل عبر القنوات والخدمات المختلفة.
- تأسيس نظام حوكمة واضح يضمن المساءلة والتنسيق بين الإدارات المؤثرة في التجربة.
- دعم المبادرات التحولية للمنشأة من خلال تصميم تجارب جديدة تمثل قفزة نوعية في رضا العملاء.
- ربط مؤشرات تجربة العميل بمؤشرات استراتيجية عليا مثل: الاحتفاظ، القيمة العمرية للعميل، والتكلفة التشغيلية.

هذه الأهداف ستتحول لاحقًا إلى خطط تنفيذية، وتُصبح بمثابة البوصلة التي تقود الإدارة الجديدة، وتحدد أدوارها، وتقيّم نجاحها.



استقلالية أم تكامل، كيف تختار النموذج الأمثل للإدارة؟

ثمة سؤال جوهري: هل تحتاج المنشأة إلى إدارة مستقلة لتجربة العميل، أم يمكن دمج أعمالها ضمن إدارة قائمة؟ والإجابة المختصرة: لا يوجد حل واحد يناسب الجميع، فكل منشأة لها سياقها الخاص، ومستوى نضجها، واستراتيجياتها التشغيلية. لذا، فإن اتخاذ القرار يجب أن يكون مبنيًا على تحليل دقيق للهيكل التنظيمي، والأهداف الاستراتيجية، ومدى جاهزية المنشأة للتغيير الثقافي والتشغيلي.

متى يكون تأسيس إدارة مستقلة هو الخيار الأمثل؟

- إذا كانت المنشأة تتبنى تجربة العميل كعنصر استراتيجي أساسي، وليس مجرد تحسين لعمليات قائمة، حيث يتطلب ذلك هيكلًا إداريًا منفصلاً، وميزانية مستقلة، وقيادة متخصصة لضمان التأثير المطلوب.
- عندما تكون تجربة العميل مشتتة بين عدة إدارات دون تنسيق أو رؤية موحدة، مما يؤدي إلى تباين في مستوى الخدمة، وغياب استراتيجية شاملة تضمن تجربة متسقة عبر جميع نقاط التفاعل مع العملاء.
- في المنشآت الكبيرة أو متعددة الفروع، حيث يصعب توحيد تجربة العميل عبر الإدارات المختلفة دون كيان إداري مستقل يمتلك الصلاحيات اللازمة لتنسيق الجهود وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- إذا كانت المنشأة بحاجة إلى تحول ثقافي فإن إنشاء إدارة مستقلة قد يكون الرافعة الأساسية لهذا التحول، حيث تساهم في إعادة تشكيل ثقافة المنشأة لتتمحور حول العميل.



متى يكون التكامل مع إدارات قائمة هو الخيار الأمثل؟

- إذا كانت تجربة العميل متجذرة بثقافة المنشأة، مما يجعل إنشاء إدارة مستقلة تكلفاً لا حاجة له، حيث يمكن تحسين التجربة عبر تعزيز التنسيق الداخلي بدلاً من إنشاء كيان إداري مستقل.
- في المنشآت الناشئة والصغيرة، حيث يكون إنشاء إدارة منفصلة مكلفاً وغير عملي، بينما يكون الحل الأمثل هو دمج ممارسات تجربة العميل داخل فرق العمل الحالية.
- إذا كانت تطبيقات الفرق متعددة الوظائف⁸ ناجحة بالمنشأة، حيث يتم تشكيل فريق عمل متخصص من مختلف الإدارات بدلاً من إنشاء إدارة مركزية مستقلة.

كيف تختار النموذج الأمثل لمنشأتك؟

لا يوجد خيار صحيح أو خاطئ، بل يعتمد القرار على:

- مدى جاهزية المنشأة للتعامل مع تجربة العميل كاستراتيجية شاملة، وليس مجرد تحسين تكتيكي للخدمة.
- حجم وتعقيد العمليات، حيث قد تحتاج المنشآت الكبيرة إلى إدارة مستقلة لضمان الاتساق، بينما يمكن للشركات الأصغر دمج تجربة العميل داخل الإدارات القائمة.
- مستوى نضج تجربة العميل، فإذا كانت المبادئ والممارسات مدمجة بالفعل في العمليات اليومية، فقد لا يكون هناك داعٍ لتأسيس إدارة مستقلة.
- التوجه الثقافي والإداري للمنشأة، فبعض المنشآت تفضل إنشاء وحدات مستقلة للتركيز على التحولات الاستراتيجية، بينما تعتمد أخرى على التكامل الداخلي لتحقيق النتائج.

القرار لا يتعلق فقط بالهيكلية، بل بتأثير التجربة على العمل ككل. نؤكد على أن تجربة العميل ليست مجرد قسم، بل ركيزة استراتيجية تساهم في تحقيق النمو والنجاح المستدام.

⁸ تتجه بعض المنشآت لتطبيق فكرة الفرق متعددة الوظائف (Cross-Functional teams) بدلاً من تأسيس إدارة مستقلة، حيث يتم تشكيل فرقاً تضم أعضاء من التسويق، والبيعات، وخدمة العملاء، وتطوير المنتجات وغيرها من الإدارات بهدف العمل سوية كفريق عمل على مبادرات ومشاريع مرتبطة بتجربة العميل، هذا التوجه جيد إذا ما توفرت ثقافة تدعم ذلك وإذا ما تم تخصيص وقت محدد ومستهدفات محددة تؤثر في التقييم السنوي لكل عضو من أعضاء هذا الفريق. حتى لو بدت لك الفكرة مغرية لكنها عملياً غير قابلة للتطبيق في معظم الأحيان بسبب غياب العنصر الثقافي.

المرحلة الثانية: البناء والتمكين

بعد أن أُرست المرحلة الأولى البوصلة والوجهة وُحدت الغاية والتهيئة الاستراتيجية، تبدأ هنا المرحلة العملية التي تنتقل فيها إدارة تجربة العميل من فكرة على الورق إلى كيان مؤسسي قائم. إنها المرحلة التي تتشكل فيها الملامح الأولى للإدارة، ويتم فيها تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى واقع تنظيمي وتشغيلي.

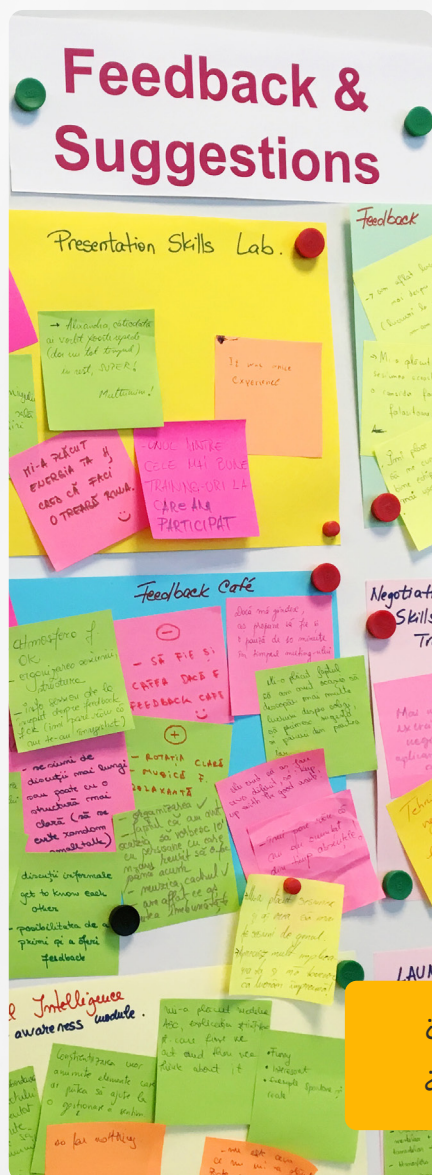
في هذه المرحلة، لا يتعلق الأمر فقط بإنشاء إدارة جديدة، بل بكيفية غرسها داخل هيكل المؤسسة بحيث تكون قادرة على أداء دورها بفاعلية، مع مراعاة الاستعداد التنظيمي، والتصميم التشغيلي، والتفعيل الميداني. إنها المرحلة التي تواجه فيها القيادة أسئلة مصيرية:

- ما هو الموقع الأمثل للإدارة داخل الهيكل التنظيمي؟
- كيف نوازن بين الموارد المتاحة والطموحات الاستراتيجية؟
- هل نبدأ بفريق صغير أم نؤسس إدارة متكاملة منذ البداية؟
- وكيف نضمن أن الانطلاقة لن تكون شكلية بل مؤثرة منذ اليوم الأول؟

يتضمن هذا القسم أربع محطات مترابطة ترسم ملامح الإدارة في بداياتها العملية:

- موقع القسم في الهيكلية التنظيمية: تحديد التوضع الأمثل للإدارة بين الاستقلالية أو الاندماج، وضمان وضوح الدور والعلاقة مع الإدارات الأخرى.
- الاستعداد التنظيمي لبناء الإدارة: قياس الجاهزية المؤسسية على مستوى الثقافة والعمليات والموارد، لتفادي بناء إدارة بلا أرضية صلبة.
- التصميم التشغيلي للإدارة: وضع النموذج التشغيلي الذي يحدد الأدوار، العمليات، ونطاق العمل بما يتسق مع المرحلة والموارد.
- تفعيل الميداني: تحويل القرارات والخطط إلى ممارسة واقعية، تبدأ بخطوات مدروسة تضمن الحضور الفاعل للإدارة منذ انطلاقتها الأولى.

بهذا التدرج، تصبح مرحلة البناء والتمكين الجسر الذي يعبر بإدارة تجربة العميل من النوايا والتوجهات إلى الممارسة المؤسسية الفعلية

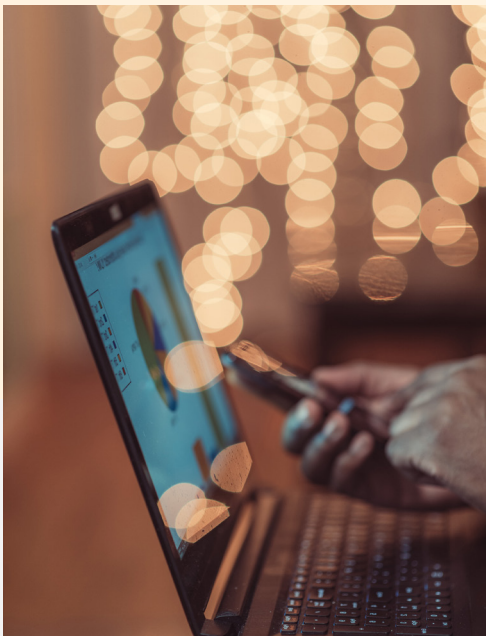


موقع القسم في الهيكلية التنظيمية

التمكين (Empowerment) عنصر أساسي في نجاح إدارة تجربة العميل وفي قدرتها على إحداث أثر إيجابي، ويكون التمكين بالموارد البشرية والمالية والتقنية بالإضافة إلى التمكين بالصلاحيات والسلطة (Authority).

يعتبر موقع الإدارة في الهيكلية التنظيمية أحد العوامل الرئيسية في توفير التمكين المطلوب. بناءً على ما سبق سيقول القارئ بأن أفضل موقع لهذه الإدارة هو التبعية المباشرة للرئيس التنفيذي.⁹

في الواقع، لا يوجد قاعدة عامة متفق عليها حول أفضل موقع لإدارة تجربة العميل في الهيكلية التنظيمية، هناك عدة نماذج شاهدناها في شركات وصناعات مختلفة لكن أنجعها وأكثر فعالية كان في جعلها إدارة مستقلة محايدة¹⁰ تعود في هرميتها التنظيمية لأعلى رأس في الهرم! قد يستغرب البعض ويتساءل هل يعني ذلك مستوى تنفيذي (C-Level)؟ الإجابة نعم ... شاعت مسميات حديثة يمكنك البحث عنها في لينكدإن مثل: Chief Customer Officer & Chief Experience Officer



على الرغم مما سبق، وفي حالات نادرة كانت إدارة تجربة العميل تعود تبعيتها إلى مجلس الإدارة كحال إدارة التدقيق الداخلي وذلك لمنحها استقلالية وحيادية أكبر في ممارسة أعمالها وتمكينها بصلاحيات واسعة تتجاوز صلاحية أعلى رأس في الهرم.

⁹ أو أعلى رأس في الهرم التنظيمي (بغض النظر عن السمي)

¹⁰ لا تتأثر بالتبعية لأي إدارة ولا تتحيز بأي قرار يصدر منها بسبب استقلاليتها، قسم تجربة العميل يلعب دور محامي الدفاع عن العميل، وعندما ينتهي القسم من تمثيل رحلة العميل بيانياً ويحدد نقاط الألم ضمن نقاط التفاعل والالتماس بين العميل والنشأة في جميع اللحظات التي يمر بها العميل ستجد أن نقاط الألم وفرص التحسين متأثرة بجميع أقسام المنشأة. بمجرد معرفة هذه الحقيقة ستفهم لماذا يجب أن تكون الإدارة مستقلة ومحايدة، فلو افترضت أن الإدارة ستكون تابعة لأحد الإدارات الأخرى فذلك يعني أن ستكون متحيزة أو مكروهة على إخفاء بعض اللصائب التي سيتم اكتشافها عند تحليل التجربة.

بعض المنشآت تضع قسم تجربة العميل تحت رئيس التسويق، شركات أخرى تضعهم تحت رئيس إدارة المنتجات (في المنشآت التقنية)، أخرى تضعهم فوق إدارة خدمة العملاء ويعودون جميعا لرئيس قسم العمليات، سياقات مختلفة تحكم التوجه النهائي ولكل توجه محاسنه ومساوئه وفقا لسياق كل منشأة من نموذج عمل، وأهداف، وتحديات، وغيرها.

يتبقى الحديث عن عنصر الثقافة حيث يؤثر مستوى ثقافة المنشأة ونضجها في ممارسات التمركز حول العميل،¹¹ كلما كان مستوى النضج الثقافي المؤسسي أكبر كلما قلت حاجة الاستثمار بإدارة متفرغة لكنها حالة نادرة جدا تتحقق عندما يكون صاحب المنشأة، مؤسسها أو أعلى رأس في الهرم بها مهتم ومؤمن بالجمال وهذا يساعد في تبني بقية أفراد المنظمة للبادئ والثقافة ذاتها اقتداءً به.

قصة شركة Zappos

توني شيه | Tony Hsieh¹² مؤسس شركة Zappos والتي بدأت ببيع الأحذية عبر الإنترنت وتم الاستحواذ عليها لاحقا من أمازون بعد 10 سنوات من تأسيسها بمبلغ 1.2 مليار دولار تقريبا، متشرب لهذه الثقافة وقد تم نشر أكثر من كتاب يناقش عقلية توني وثقافة شركته المتمحورة حول العميل. وطيلة هذه العشر سنوات لم يكن مضطرا لتأسيس إدارة مستقلة لتجربة العميل. كرئيسي تنفيذي أو صاحب قرار ربما تظن أنك تتحلى بهذه الثقافة كما هو حال العديد من الرؤساء التنفيذيين حول العالم. وفي معظم المنشآت هناك فجوة ضخمة بين ما تظن المنشآت أنها تقدمه لعملائها وبين ما يحصل عليه العملاء على أرض الواقع.



¹¹ تُعرف أيضا بأسماء أخرى مثل: التمركز حول العميل، محورية العميل، مركزية العميل.

¹² https://en.wikipedia.org/wiki/Tony_Hsieh

التحدي الثقافي عادة ما يكون له الأثر الأكبر في نجاح أو فشل إدارات تجربة العميل، فحتى لو نجحت في استقطاب أفضل الكفاءات في المجال، قد ينتهي المطاف بفشل ذريع بسبب وقوف الثقافة كحائط منيع في وجه مبادراتهم ومشاريعهم. ولذا فإن التحدي نجد العديد من إدارات تجربة العميل لديها مسار استراتيجي يتعلق بتدريب وتثقيف الموظفين حول المجال وعن دورهم كموظفين وأثرهم على التجربة.

السؤالين الأهم الذي نود من القارئ الإجابة عليها، قبل الاستمرار بالقراءة:

ما هو الموقع الأفضل لإدارة تجربة العميل لتحقيق استراتيجية المنشأة بشكل أفضل؟ ولماذا؟



هل سيتمتع القسم بالاستقلالية والحيادية والصلاحيات الكافية في الموقع الذي حددته؟ ولماذا؟



الاستعداد التنظيمي لبناء الإدارة

لا تُبنى إدارة تجربة العميل بمجرد اتخاذ قرار إداري، بل يتطلب تأسيسه فهماً عميقاً للهيكل التنظيمي القائم، وتحليلاً دقيقاً للأدوار المرتبطة بالتجربة داخل المنشأة. في هذه المرحلة، يتم وضع الأسس التنظيمية التي تضمن ولادة الإدارة الجديدة في بيئة منسجمة وظيفياً وثقافياً، مع تفادي التداخلات والنزاعات المحتملة.

ينقسم هذا الاستعداد إلى مرحلتين محورتين:

- ما قبل اعتماد الهيكلية: حيث تتم مراجعة الواقع التنظيمي القائم وتحليل العلاقات الوظيفية المرتبطة بتجربة العميل.
- ما بعد اعتماد الهيكلية: حيث تبدأ خطوات البناء العملي للفريق، ووضع الأوصاف الوظيفية، واستقطاب الكفاءات القادرة على تحويل الرؤية إلى واقع.

فلنبداً أولاً باستكشاف ما يجب التفكير فيه قبل اعتماد هيكل إدارة تجربة العميل.

ما قبل اعتماد الهيكلية

هناك اعتبارات رئيسية يجب التفكير بها قبل البدء باعتماد هيكلية القسم، يمكن تولى هذه المهمة بنفسك أو تأجيلها إلى حين تعيين أول شخص¹³ في الإدارة ليقوم بها نيابة عنك:

في هذه المرحلة عليك أن تتفحص الهيكلية التنظيمية للشركة للتأكد من وجود أقسام أو وحدات تقوم بأعمال مرتبطة بشكل مباشر بتجربة العميل لكنها تتبع إدارات أخرى بهدف ضم هذه الوحدات أو الإدارات تحت إدارة تجربة العميل (مع الحرص أن لا يؤدي ذلك إلى صراعات) ... مرة أخرى ثقافة المنشأة تحكم هذا القرار.

لنأخذ مثالا:

هناك وحدة متخصصة في تصميم واجهات المستخدم (UI) لكنها تعمل تحت إدارة تقنية المعلومات ومن المفضل ضمها لقسم تجربة العميل لأن تقنية المعلومات إدارة تنفيذية ممكنة وليست ذراع استشاري توجيهي مثل إدارة تجربة العميل. لكن وعلى نفس المثال لو كان ضمن الجهة إدارة معنية بالتجربة الرقمية وكانت وحدة الـ (UI) تحتها فمن غير الحكمة ضمها لتكون تحت قسم تجربة العميل وإنما تعمل كلا الإدارتين جنباً إلى جنب تحت مدير تنفيذي واحد.

الذي نحاول توضيحه هو أنه لا يوجد قرار أنسب لجميع السياقات، كل سياق يدرس على حدة وتقدم التوصيات على أساسه. ويكون دور الرئيس التنفيذي أو أعلى شخص في الهرم بعد أخذ القرار النهائي جوهرياً: المقصود (دوره في تبليغ جميع أصحاب المصلحة) بالتغييرات القادمة وأنها تصب في المصلحة العامة.

سنفصل بشكل أكبر في قسم (الإعلان عن تأسيس القسم) مثال آخر، هناك جهود متواضعة للقيام بقياس مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة أو عن منتج تقني، هذه الجهود تتم من أشخاص غير متخصصين (ربما حديثي تخرج أو خبرة سنتين بعد التخرج في مجالات ليس لها علاقة مباشرة بالقياس) في حالة كهذه الحكمة تكون في سحب هذه المهام وتكليف أشخاص متخصصين في إدارة تجربة العميل للقيام بها.

الفكرة العامة هنا أنه لا يمكن أن يتم اعتماد هيكلية قسم تجربة العميل بمعزل ودون اعتبار هيكلية المنشأة، فأنت لا تريد أن تخلق نزاعات سببها تشابه أدوار أو مسيميات وتقاطع غير واضح في النطاق الوظيفي. ولا تريد من أكثر من إدارة أن تقوم بنفس الدور (Double work).

¹³ تفاصيل أكثر عن ذلك في قسم: الشخص الأول في القسم

ما بعد اعتماد الهيكلية

تفحصت هيكلية المنشأة وعرفت ما هي الأدوار التي لها علاقة بتجربة العميل،¹⁴ حددت المجال الفرعي لتجربة العميل الذي يتناسب مع الصناعة التي تعمل بها منشأتك، تعرفت على الفروقات الجوهرية بين تجربة العميل والتخصصات الأخرى ولنفترض أنك حددت الأدوار والمسؤوليات وأصبحت أوصاف العمل للمناصب المستهدفة واضحة وستدخل الآن في مرحلة استقطاب الكفاءات بالتعاون مع قسم استقطاب المواهب/إدارة الموارد البشرية.

ننصحك في هذه المرحلة أن تستعين بشخص مخضرم في مجال تجربة العميل لمساعدتك في تقييم الكفاءات أثناء مرحلة انتقاء المرشحين من بين عشرات المتقدمين للشواغر المتاحة وكذلك أثناء مرحلة المقابلات الوظيفية، كما يمكنك تأجيل عملية تقييم الكفاءات لتتم لاحقاً من قبل أول شخص يتم توظيفه في القسم.



¹⁴ إذا كانت هذه المهمة بها بعض الصعوبة، يمكنك الاستعانة بمستشار متعاون يعمل في مجال إدارة تجربة العميل ولها سابق خبرة في تأسيس وقيادة فرق إدارة تجربة العميل. وإن كانت المنشأة التي تعمل بها كبيرة وتتضمن شخص متخصص في مجال التطوير التنظيمي [Organizational Development] فلا تستغني عن طلب المشورة منه.

إن كانت عملية اعتماد الهيكلية بها تحدي فننصحك أن تقوم أولاً بتوظيف قائد الفريق وتطلب منه القيام بذلك، عليك أن تمنحه بعض الوقت ليفهم المنشأة، هيكليتها، السلطة الرسمية والخفية بها، دينامية الصناعة، والأهم من كل ذلك أن يقوم بتقييم مستوى نضج تجربة العميل وممارسات التمحور حول العميل بها. كل ما سبق يساعده في وضع أفضل هيكلية بناءً على الفجوات التي رصدها.



إعداد أوصاف وظيفية بطريقة (Check the box) يؤثر سلباً في عملية تجنيد الشخص الصحيح، للأسف لا تُعطى هذه المهمة حقها وتسلك طرق مختصرة من خلال النسخ واللصق من أوصاف وظيفية منشورة على الإنترنت أو من المنافسين عند الإعلان عن وظائف شبيهة، وهذا جزء من المشكلة التي تؤدي لاختيار الأشخاص الخطأ هناك اختلافات شاسعة من منشأة لأخرى حتى في ذات القطاع والنصيحة هنا أن يتم وضع جهد كافي في بناء الوصف الوظيفي والإعلان عن الوظيفة لرفع احتمالية إيجاد الشخص المناسب.

ننصحك بأن تضع اختباراً أو تمريناً تقنياً في عملية التوظيف لتقييم كفاءة المرشحين، المقابلة الشخصية والسيرة الذاتية ما هي إلا غلاف للكتاب. لا تحكم على الكتاب من غلافه، ربما يكون الغلاف جذاباً جداً لكن المحتوى رديء للغاية، وصدق أو لا تصدق أن العكس صحيح أيضاً ... ثمة متميزين لا يعرفون كيف يزينون غلاف كتبهم.

التصميم التشغيلي للإدارة

بعد استكمال الجوانب التنظيمية، تبدأ المرحلة التي تُرسم فيها ملامح الإدارة من الداخل: ما الذي ستقوم به؟ من سينفذه؟ وكيف سيتم ذلك؟ في هذه المرحلة، نحدد محاور العمل الرئيسية التي تشكل نطاق إدارة تجربة العميل، ونوضح الأدوار والمسؤوليات التي تحقق هذه المهام، ونبني الفرق التخصصية التي تدير هذه المحاور بشكل مترابط وفعال.

التصميم التشغيلي الناجح لا يقوم فقط على توزيع المهام، بل على بناء منظومة عمل منسجمة تتكامل فيها فرق القياس، والتصميم، والتحسين، والعمليات، بما يضمن تحويل رؤية تجربة العميل إلى واقع ملموس ومستدام.

فلنبداً باستعراض محاور إدارة تجربة العميل، ثم ننتقل إلى الأدوار، والمسؤوليات، وتشكيل الفرق.



محاور إدارة تجربة العميل

تدور أعمال إدارة تجربة العميل في فلك ستة محاور رئيسية، تزيد أو تنقص باختلاف الجهة والسياق:

01 ثقافة التمركز حول العملاء

الهدف الرئيسي من هذا المحور هو نشر هذه الثقافة والتأكيد بأن جميع منسوبي المنشأة يتحلون بأقل قدر من المعرفة والمهارات الشخصية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة تصب في مصلحة العميل والمنشأة بنفس الوقت. في هذا المحور يتم التركيز بشكل كبير على قادة المنشأة وعلى دفعهم لتبني ممارسات تعكس لمن يتبعهم الهرمية الإدارية الاهتمام بالعميل (من مبدأ القيادة بالمثل).

02 فهم العميل

محور يركز على تحديد الفئة المستهدفة وفهم احتياجاتهم والمشاكل التي تواجههم في سبيل التأكد من أن القيمة التي تسوق لها المنشأة عن منتجاتها أو خدماتها هي القيمة التي يبحث عنها العملاء وأن منتجات وخدمات المنشأة تعالج فعلياً مشاكل أو تحديات جوهرية تواجه الفئة المستهدفة. يعتمد هذا المحور بشكل كبير على أبحاث المستخدم (User research)،¹⁵ الهدف الرئيسي من هذا المحور هو التأكد من أن الجهة تقدم منتجات/خدمات تخدم العميل (الفرد الذي يفترض أن الجميع يعمل لخدمته).

03 قياس التجربة

محور يركز على تأسيس برنامج لصوت العميل بشكل مركزي (مكان واحد يجمع صوت العميل من عدة قنوات ومصادر) سواء كان يجمع ذلك بطلبه من العميل باستخدام الاستطلاعات، والمجموعات المركزة أو يشارك طواعية من العميل من خلال شبكات التواصل الاجتماعي ومنصات المراجعات أو قنوات خدمة العملاء التي توفرها المنشأة. هدف هذا المحور الرئيسي التأكد من أن العميل يحصل على تجربة تماماً كما توقعها.



¹⁵ ثمة خلط كبير بين أبحاث المستخدم، وأبحاث السوق وأبحاث التسويق، وهي وإن تقاطعت مع بعض من حيث الأدوات والمنهجيات المستخدمة إلا أن حقيبة المهارات تختلف بين الممارسين الذين أمضوا مسار مهني طويل في كل منها. فليس كل باحث مستخدم باحث سوق أو باحث تسويق والعكس صحيح.

04 تصميم التجربة

يركز هذا المحور على توظيف نتائج أبحاث المستخدم لتصميم منتجات، خدمات، تجارب تلبي احتياجات العميل وتعالج تحدياته ومشاكله. بالإضافة لإعادة تصميم نقاط تفاعل، إجراءات، سياسات ثبت من خريطة رحلة العميل بأنها تشكل ألما كبيرا للعملاء. مجال التصميم واسع جدا ويغطي مناح فيزيائية، رقمية ويتضمن العديد من الاختصاصات الفرعية.

05 تحسين التجربة

يركز هذا المحور بشكل كبير على توظيف نتائج قياس التجارب في سبيل تحسين التجربة من خلال الوقوع على جذور المشاكل أو أسباب عدم الرضا التي تطرق لها العملاء ومن ثم معالجتها من جذورها. وتتقاطع أعمال هذا المحور بشكل كبير مع محور التصميم وكل منهما يكمل الآخر. كما يسهم هذا الفريق في إدارة التغيير في المنظمة إذا وقع أحيانا على جذور مشاكل مصدرها السياسات أو الإجراءات أو حتى مؤشرات الأداء المفروضة على الإدارات المختلفة.

06 إدارة عمليات

¹⁶ تجربة العميل (CX Ops)

يركز هذا المحور على إدارة ومتابعة المشاريع والمبادرات التي تطلقها إدارة تجربة العميل لتحسين أو تصميم التجارب على مستوى المنشأة وهو دور شبيه جدا بدور مكتب إدارة المشاريع (PMO office).



هذا الإطار عام، لكنه نقطة انطلاق جيدة، أريدك الآن أن تعود لقسم (الغاية من تأسيس القسم) وتبحث عن التقاطعات، هل هذا ما كنت تتوقعه أم أنك كنت تتوقع شيء مختلف كلياً؟

¹⁶ تسمى أيضا بمكتب مشاريع تجربة العميل (CX PMO): تنتشر أكثر في المنشآت الضخمة وهي وظيفة معنية بشكل رئيسي بالتابعة على مشاريع ومبادرات تجربة العميل التي تكون عادة بينها وبين أصحاب مصلحة متعددين داخل وخارج المنشأة، في المنشآت الوسطى يتولى هذه المهمة مكتب إدارة المشاريع (PMO) ولا نجد هذه الوظيفة ولا المكتب في المنشآت الصغيرة أو الناشئة.

الأدوار والمسؤوليات داخل الإدارة

هذا القسم من الدليل هدفه تقديم مثال توضيحي عن شكل الأدوار والمسؤوليات، وليس لحصرها فعلياً لأن السياق الخاص بالمنشأة يحكم عملية اعتماد الأدوار والمسؤوليات. ولا نقدمها على سبيل أخذها على حرفيتها وإنما لمساعدة القارئ على التصور فقط.

الفرق والوظائف الأساسية داخل الإدارة

لضمان نجاح إدارة تجربة العميل وتحقيق أثر مستدام داخل المنشأة، تحتاج الإدارة إلى فرق متخصصة تؤدي أدواراً متكاملة تغطي جميع مراحل تحسين تجربة العميل. تختلف مسميات الفرق والوظائف وفقاً لطبيعة كل منشأة، ولكن هناك ثلاث وظائف أساسية تشكل جوهر أي إدارة تجربة عميل ناجحة:

فريق قياس التجربة
Experience Measurement

فريق تصميم التجربة
Experience Design

فريق إدارة عمليات تجربة العميل
CX Operations & Service Optimization



فريق قياس التجربة | Experience Measurement

الهدف الرئيسي

قياس تجربة العميل وفهمها من خلال جمع وتحليل البيانات المستمدة من العملاء عبر مختلف القنوات، بهدف تقديم رؤى قابلة للتنفيذ تساعد في تحسين التجربة.

المهام الأساسية

- تصميم وإدارة برامج صوت العميل (VoC – Voice of Customer) لجمع آراء العملاء عبر الاستطلاعات، المقابلات، والتفاعل مع العملاء.
- استخدام مؤشرات قياس تجربة العميل مثل:

تحليل المشاعر Sentiment Analysis	صافي نقاط الترويج NPS - Net Promoter Score	معدل جهد العميل CES - Customer Effort Score	معدل رضا العملاء CSAT - Customer Satisfaction
--	--	---	---

- تحليل البيانات النوعية والكمية واستخراج الأنماط والتوجهات السلوكية للعملاء.
- تقديم تقارير دورية للإدارة العليا والإدارات الأخرى لتوضيح فرص التحسين والتحديات.
- إنشاء لوحات معلومات تفاعلية (CX Dashboards) لعرض مؤشرات الأداء المتعلقة بالتجربة.



فريق تصميم التجربة | Experience Design

الهدف الرئيسي

تصميم وتحسين رحلة العميل بحيث تكون سلسلة، متكاملة، ومتوافقة مع احتياجات وتوقعات العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الرضا والولاء.

المهام الأساسية

- إنشاء خرائط رحلة العميل (Customer Journey Mapping) لفهم نقاط التفاعل بين العميل والمنشأة.
- تحديد نقاط الألم (Pain Points) والفرص في تجربة العميل من خلال البحث والتحليل.
- تصميم حلول لتحسين التجربة تشمل:

تحسين الخدمات الرقمية وغير الرقمية.	تصميم تجربة المستخدم (UX) في المنصات الرقمية والتطبيقات.	تطوير سيناريوهات تجربة جديدة بناءً على متطلبات العملاء.
--	---	--
- اختبار الحلول المقترحة مع العملاء وإجراء تعديلات بناءً على التغذية الراجعة.
- التعاون مع الإدارات الأخرى (التسويق، العمليات، خدمة العملاء) لضمان تكامل التجربة.



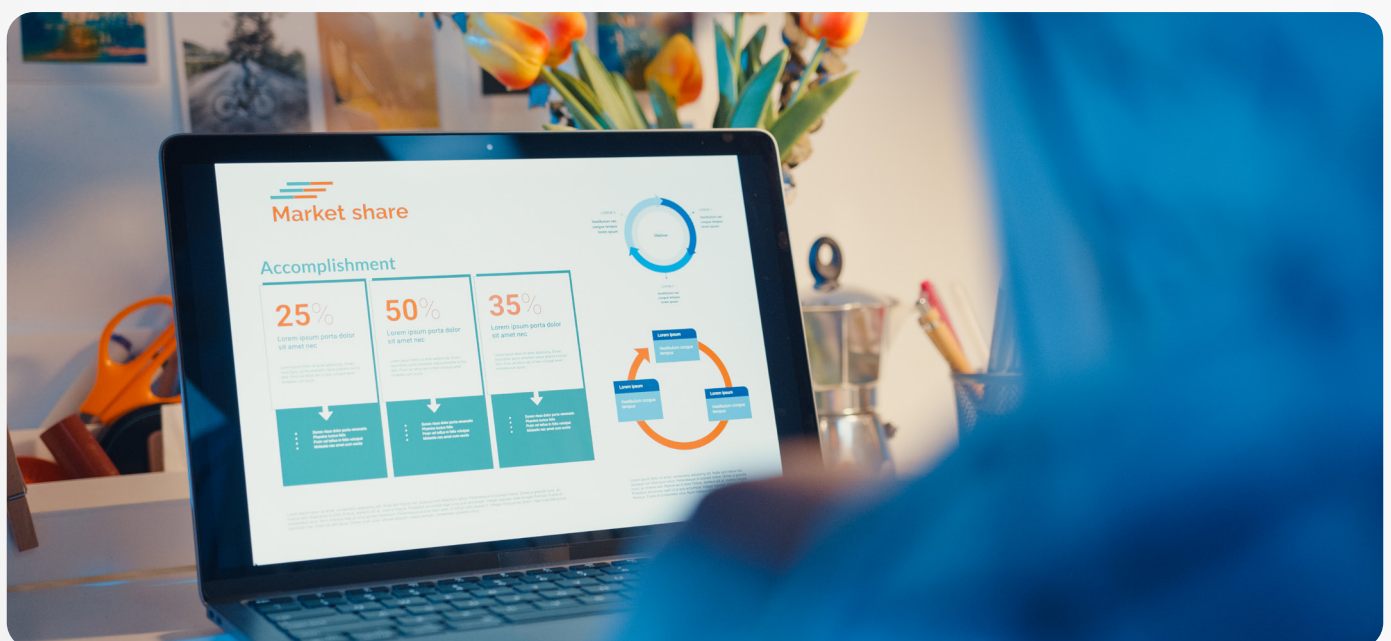
فريق إدارة عمليات تجربة العميل CX Operations & Service Optimization

الهدف الرئيسي

تحسين العمليات التشغيلية المرتبطة بتجربة العميل لضمان استدامة التحسينات، تقليل نقاط الاحتكاك، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

المهام الأساسية

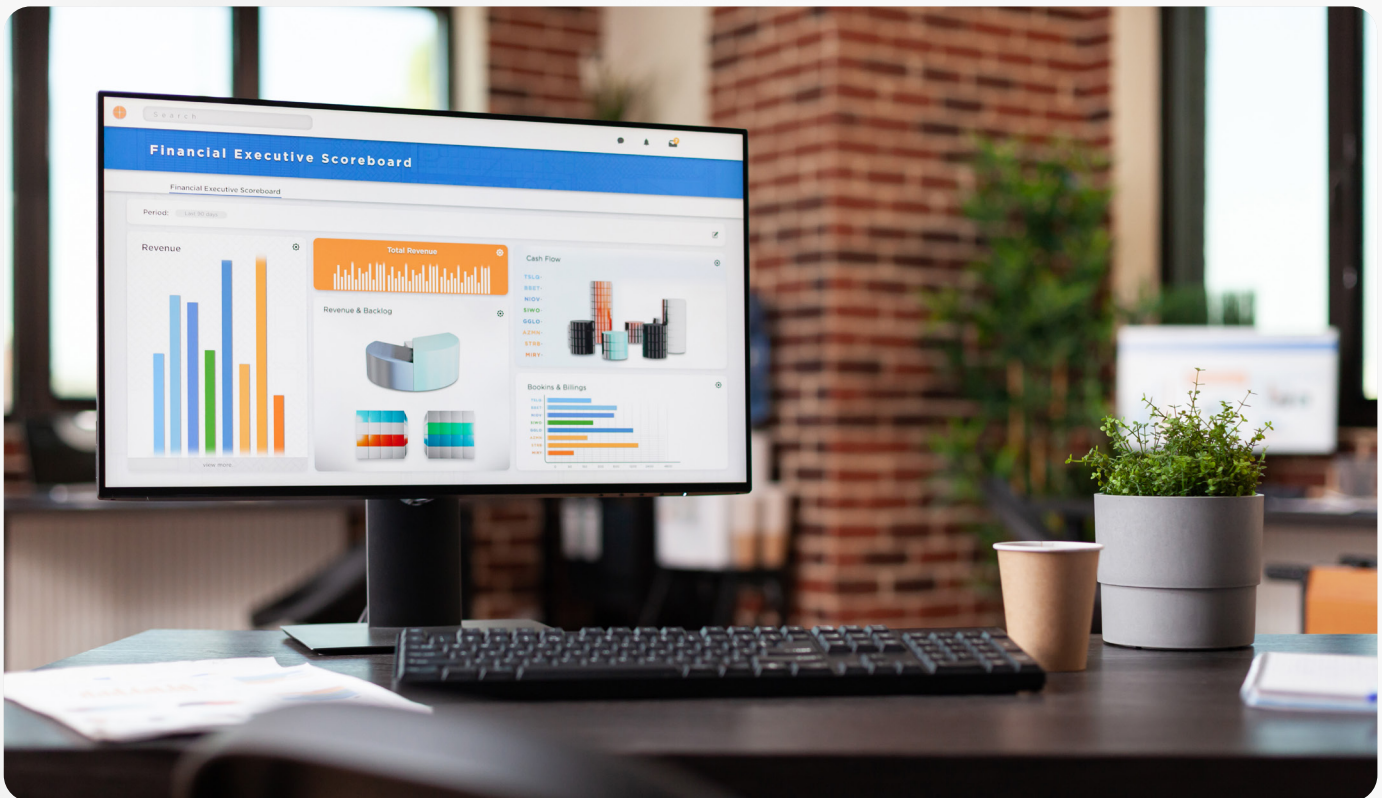
- تحليل العمليات الحالية لمعرفة مدى تأثيرها على تجربة العميل.
- اقتراح حلول لتحسين كفاءة الخدمة وتقليل تعقيد الإجراءات.
- تصميم نماذج التشغيل (Operating Models) التي تعزز تجربة العميل.
- التعاون مع إدارة العمليات وتقنية المعلومات لتحديث الأنظمة الداعمة للتجربة.
- ضمان الاتساق في تقديم الخدمات عبر جميع القنوات (الرقمية، الفروع، مراكز الاتصال).
- إدارة التغيير وثقافة الفرق الأخرى حول التعديلات الجديدة في العمليات.



التفعيل الميداني للإدارة

بعد أن تم البناء التنظيمي والتشغيلي لإدارة تجربة العميل، تأتي لحظة الانطلاق الفعلية من خلال أول عنصر بشري يُعيّن في الإدارة. اختيار هذا الشخص الأول ليس قرارًا إداريًا بسيطًا، بل خطوة استراتيجية تُشكّل ملامح الإدارة القادمة، وتحدد نضجها وتأثيرها داخل المنظمة.

كما أن ما يحدث في أول ٩٠ يوم لهذا الموظف لا يقل أهمية عن اختياره ذاته؛ فهي المرحلة التي تتبلور فيها رؤيته، وتُبنى علاقاته، وتُوضع خلالها الأسس التي سينطلق منها الفريق لاحقًا.



في هذا الجزء، سنستعرض ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند اختيار أول موظف في الإدارة، وكيف يمكن تمكينه بشكل فعال خلال أول 90 يوم لضمان انطلاقة قوية ومستدامة.

أول موظف في القسم

اختيار الشخص الأول حساس جداً، لأنه هو من سيقوم باستقطاب بقية أعضاء الفريق لاحقاً، بل وكذلك سيقدم مرئياته بخصوص موقع القسم في الهرمية وكذلك هيكلية القسم نفسه، عليك أن تكون حذر جداً في انتقاء هذا الشخص وإن كنت تعتقد أن الموضوع أكبر من قدراتك فالأفضل إحالته لمتخصصين في نفس المجال أو (Headhunters) متخصصين.



من سيقوم بعملية اقتناص الكفاءات، مقابلتهم واعتماد مستوى أهليتهم؟ إن اتفقنا أنه مجال جديد فذلك يعني أنه لن يكون بوسع أي شخص تكليفه للقيام بمهمة كهذه، أليس كذلك؟ اختيار الشخص الصحيح لن يكون سهلاً، سنشارك بعض النصائح لمساعدتك في ذلك.

مجال تجربة العميل هجين في تركيبته ونشأته وتطوره من عدة علوم إدارية وإجتماعية، نقطة الدخول إليه قد تبدأ من مجالات مختلفة لكن من المهم عندما تنتقي أعضاء الفريق أن تنتبه جيداً لمسار الموظف المهني وأنه عمل في وظائف فعلية متعلقة بإدارة تجربة العميل أو أحد محاورها.

حتى لو كانت السيرة الذاتية تتضمن مسمى (تجربة عميل) سواءً كان ذلك بصفة رسمية من الجهة التي كان يعمل بها الشخص¹⁷ أو بتزوير متعمد من المتقدم. على القائمين على عملية المقابلات أن يتأكدوا من قيام الشخص بأدوار حقيقية في تجربة العميل. في أي صناعة ثمة متسلقون يستغلون الفرص بطرق غير أخلاقية، هؤلاء قد يتسببوا بخيبة لا يمكنك تخطيها بسهولة إذا ما قمت بتعيينهم.

¹⁷ مثل بعض المنشآت التي قامت بلعبة تغيير التسميات ظناً منها أن ذلك سيغير من قواعد اللعبة (Fake it till you make it) لن تنجح في هذا الجانب.



إن أهم سؤال يمكنك أن تطرحه أثناء المقابلات لتمييز الممارسين عن المنظرين هو: كيف نجحت في تطبيق ذلك في الشركات السابقة التي عملت بها؟ إذا لم تكن إجابته واضحة ومنظمة فذلك يعني بأنه منظر.

انتبه ممن كان كل مساره المهني في مجالات أخرى مثل خدمة العملاء أو في تجربة المستخدم أو تصميم واجهات المستخدم وأضاف على سيرته الذاتية مسمى تجربة العميل¹⁸ ولا يوجد لديهم سابق خبرة عملية في مجال تجربة العميل. انتبه من كل من يصنف نفسه على أنه مسبق الكارات. وكما يقول المثل: Jack of all trades, master of none¹⁹

توفر خبرة عملية في ذات الصناعة تعتبر ميزة إضافية لدى المرشح لأنها تختصر الوقت الذي يحتاجه لفهم ديناميكية الصناعة وفهم طريقة سير العمل والعمليات التشغيلية في المنشأة وتعجل من تحقيق أقصى استفادة في أسرع وقت. سنفصل أكثر في فصل (أول ٩٠ يوم) عن الضغوطات التي يتعرض لها الممارسين من قبل أصحاب العمل.



¹⁸ لجرد أنها كلمة تباع وترفع من احتمالية توظيفه.

¹⁹ مترجمة بتصرف: "متعدد التخصصات، ليس خبيراً في أي منها"

لا تتخذ بحملة الشهادة المهنية/التدريبية...²⁰ فالشهادات الاختصاصية تعتبر مؤشراً على رغبة الشخص وحرصه على تطوير ذاته لكنها ليست دليلاً قطعياً على كفاءته وقدرته على تطبيق النظريات التي تعلمها بشكل عملي.



²⁰ الجهات التدريبية للتواجد في الساحة تصدرت المشهد بسرعة كبيرة وحصلوا على شرعية (غير مستحقة) بسبب التعطش لوجود مظلة كبيرة تضم الممارسين وبسبب حاجة البشر الطبيعية للانتماء، الشاهد: قد لا تكون هذه الكيانات الأفضل ولكنها الوحيدة في الساحة، وبمعرفتكم لذلك ينبغي أن لا تقع بفخ التركيز على الشهادات المهنية كشرط توظيف بينما يجب أن يكون جل تركيزك على الخبرة العملية. كرأي شخصي، لا يوجد حتى الآن جهة / دورة واحدة يمكن أن نقول أنها كافية لصناعة ممارس محترف، لكن ثمة شهادات جامعية (بدرجة ماجستير) يمكن أن نقول بأن لها شرعية مكتسبة من قوة الجامعة والمنهجية العلمية الأكاديمية في بناء الناهج ويمكن أن تكسب صاحبها الأساسيات واللبادئ العامة التي يمكن أن يطبقها لاحقاً بشكل عملي.

أول ٩٠ يوم للموظف الأول



لدى الممارسين حقبة من الأدوات والممارسات التي يمكنهم إعادة استخدامها بغض النظر عن مجال/صناعة المنشأة التي يعملون بها، لكن تراث وامنح الموظف الأول²¹ ما يكفي من الوقت وساعده على فهم دينامية المجال وطبيعة عملياته إذا لم يسبق له العمل به سابقا وعليه أن يفهم جيدا طبيعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة، ويعرف أصحاب المصلحة الخارجيين ويتعرف على جميع القنوات الخدمية والأنظمة التقنية التي تستخدمها المنشأة في تشغيل عملياتها، من هم العملاء وما هي فئاتهم، من هم المنافسون وما هي نقاط قوتهم وضعفهم ... قبل أن يبدأ بأي شيء آخر يحاول الممارس تشكيل خريطة ذهنية للمنظومة البيئية (Ecosystem Map) للمنشأة التي يعمل فيها.

يقوم عدة ممارسين في أول ٩٠ يوم بتخطيط رحلة التجربة (Experience Map)²² ليتوفر لديهم فهم عام عن التجربة والفجوات التي تتخللها، ولاحقا في مشروع مستقل يتم رسم خريطة رحلة العميل (Micro-level) لكل خدمة/منتج على حدة.

ثم عليه أن يقوم بتحليل تفصيلي للوضع الراهن (تقييم مستوى نضج تجربة العميل في المنشأة) وهو مشروع قد يستغرق هذا التمرين من الممارس حتى ٣٠ يوم لوحده²³ يساعده على فهم العمليات التشغيلية والانغماس في الثقافة ويحاول أن يقيس مدى نضج المنشأة في جانب التمحو حول العميل، ويضع قائمة بالثقافات السامة (إن وجدت) ليخطط كيفية مكافحتها وإحلال ثقافات إيجابية بديلة مكانها. دون هذا التمرين لن يتمكن الممارس من فهم الوضع الراهن ولن يتمكن من تحديد الفجوات التي على إثرها سيقوم بوضع استراتيجية لتجربة العميل.

²¹ الذي يفترض أن يكون الأعلى خبرة ومن سيكون مسؤولا عن تشكيل الفريق.

²² تسمى أيضا بخريطة رحلة العميل على المستوى الكلي (Macro-Level Customer Journey) وهي التي تجسد تجربة العميل مع المنشأة دون الخوض في تفاصيل كل خدمة/منتج على حدة ... كأنها لقطة عامة من مكان مرتفع.

²³ يعتمد على منهجية أبحاث نوعية (Qualitative) يتم فيها إجراء العديد من المقابلات مع أصحاب مصلحة داخليين وخارجيين ومقابلة عملاء ونقاشهم بمحاور محددة مسبقا، والاطلاع على عشرات الوثائق من إجراءات وسياسات، وتفحص الأنظمة والأدوات، وفهم استراتيجية المنشأة ومؤشرات أداء جميع الإدارات ... الخ، الأمر أشبه بإجراء تحليل دم شمولي وتفصيلي، كلما ضغطت الممارس في الوقت كلما كانت نتيجة تحليله أقل دقة وبالتالي ستكون نقطة انطلاقه هشة وضعيفة وبطيئة الحال ستكون استراتيجيته ومبادراته.

الاستراتيجية تتضمن عدة محاور أحدها يتعلق بالفريق الذي سيساعد هذا القائد في تنفيذ مبادرات الإدارة، أغلب الممارسين لن يطلبوا جيشاً من الموظفين من أول ٣ شهور، فهم غارقون في فهم المنشأة خصوصاً لو لم يكن في المنشأة برنامج تأهيل (Onboarding) خاص للموظفين الجدد.

في أول ٩٠ يوم يتعرض أول شخص في إدارة تجربة العميل من الإدارة العليا لتقديم أشياء ملموسة، مكاسب سريعة (Quick wins) وكلما زاد جهل متخذي القرار بال مجال زادت هذه الضغوطات وأثرت سلباً على عملية (فهم المنشأة) وبالتالي أدت إلى تأخير غير مقصود في تحقيق أقصى استفادة من هذا المتخصص بدلاً من التبكير، النصيحة هنا أن تعطيه مساحة من الوقت لفهم المنشأة لأن انطلاقته بعد ذلك ستكون أسرع بكثير.



سيطلب قائد الفريق شخصين على الأقل كبداية بالإضافة لهيكلية القسم التي توضح احتياجه على المدى البعيد. وغالباً ما يكون هذين الشخصين في مجالات دقيقة مثل صوت العميل (لعملية قياس التجربة) ومثل تصميم التجارب وتخطيط رحلات العملاء. ويعطي أولوية أقل للوظائف التي يمكنه هو أن يقوم بالقيام بها جزئياً حتى تستدعي حاجة العمل لشخص متفرغ للقيام بها.

في أول ٩٠ يوم سيسعى قائد الفريق جاهداً لكسب التأييد (Buy-in) ويبني على التوضع السابق الذي وضعه الرئيس التنفيذي، وسيقابل قادة المنشأة فرداً فرداً ليخاطب كل قائد منهم بلغة تتناسب معه وتوصل له الفائدة المشتركة من التحالف والتعاون ويمكن أن تكون تلك الجهود من ضمن تمرين تقييم مستوى النضج.

المرحلة الثالثة: التفاعل والتكامل

بعد أن وضعت المرحلة الأولى (البوصلة والوجهة) الأسس الفكرية والاستراتيجية للتأسيس، وأرست المرحلة الثانية (البناء والتمكين) الملامح التنظيمية والتشغيلية من خلال تحديد الموقع الهيكلي، والأدوار، والفريق المؤسس، تأتي هنا المرحلة الحاسمة التي تنتقل فيها إدارة تجربة العميل من التصميم إلى الفعل، ومن الإطار النظري إلى الممارسة اليومية.

في هذه المرحلة، تبدأ الإدارة بممارسة دورها المؤسسي المباشر، ليس ككيان منفصل، بل كعنصر متكامل داخل منظومة العمل، عبر إطلاق المبادرات، وتفعيل النموذج التشغيلي، والتنسيق مع الإدارات الأخرى لضمان أن تتحول الخطط والاستراتيجيات إلى أثر ملموس في تجربة العميل. وتتوزع محاور هذه المرحلة على مسارين متكاملين يشكلان معًا القاعدة التنفيذية لإدارة تجربة العميل:

المسار الأول: دعائم التفعيل الإداري

يركز على تشغيل الإدارة ضمن الهيكل المؤسسي، وتطبيق النموذج التشغيلي الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات، ويضبط آليات التنسيق والحوكمة، بما يضمن وضوح العلاقة مع بقية الإدارات وتحقيق الانسجام التشغيلي.

المسار الثاني: ركائز التفعيل التخصصي

وهو المجال الذي تُمارس فيه الإدارة جوهر عملها المهني، من خلال ثلاث ركائز مترابطة: تصميم التجربة، قياس التجربة، وترسيخ ثقافة التمركز حول العميل. هذه الركائز لا تُفعل منعزلة، بل ترتبط بالنموذج التشغيلي وتتكامل مع الإدارات كافة لضمان تجربة متسقة، قابلة للقياس، وقابلة للتحسين المستمر.

بهذا التوازن بين التفعيل الإداري الذي يؤسس للانضباط التشغيلي، والتفعيل التخصصي الذي يصنع القيمة الفعلية، تتحول إدارة تجربة العميل من إدارة ناشئة إلى محرك للتغيير والتحسين المستمر، ومؤثر مباشر في جودة الخدمات ورضا العملاء.

المسار الأول: مسار التفعيل الإداري



يمثل هذا المسار الخطوة الأولى في تشغيل إدارة تجربة العميل ضمن الواقع المؤسسي اليومي.

فبعد التأسيس، لا بد من تفعيل عملي للإدارة يضمن اندماجها ضمن الهيكل التنظيمي، ووضوح دورها، وبدء تأثيرها الفعلي.

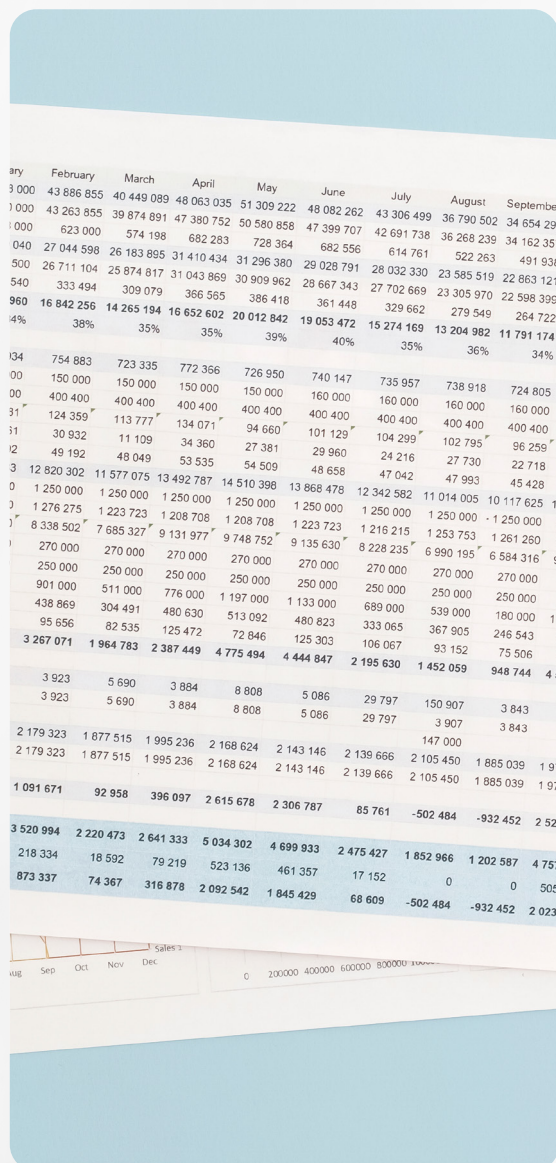
يشمل هذا المسار تشغيل النموذج التشغيلي، وضبط العلاقة مع الإدارات الأخرى، وتحديد آليات التنسيق، وإرساء قواعد الحوكمة التشغيلية التي تضمن استدامة الأداء وتكامل الجهود.

لنستعرض الآن العناصر الرئيسية لهذا المسار.

:

تفعيل الإدارة ضمن منظومة العمل اليومية

نجاح إدارة تجربة العميل لا يتحقق بمجرد تأسيس الهيكل أو تحديد الأدوار، بل يبدأ فعلاً عندما يتم تفعيل هذه الإدارة ضمن منظومة العمل اليومية، وتبدأ بتنفيذ المبادرات التي تصنع الفارق الحقيقي. في هذه المرحلة، يتحول التخطيط إلى تشغيل فعلي، وتبدأ الإدارة بأداء دورها كمحرك للتكامل الداخلي ومصدر لتحفيز التغيير عبر الإدارات.



تفعيل العمليات التشغيلية لإدارة تجربة العميل يبدأ بتحديد أولويات التنفيذ بناءً على الفجوات التي تم رصدها في مرحلة التقييم، وتوظيف أدوات مثل خريطة رحلة العميل ونتائج برامج قياس التجربة لاختيار المبادرات الأكثر تأثيراً وسرعة في العائد. من الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة التركيز على تحسينات شكلية أو مبادرات تسويقية سطحية بدلاً من التعمق في الأسباب الجذرية للمشاكل التي تواجه العميل.

من المهم كذلك في هذه المرحلة بناء جسور التعاون بين إدارة تجربة العميل وباقية الإدارات التشغيلية. على الفريق القيادي لتجربة العميل أن يُنشئ قنوات تواصل مفتوحة مع كل من إدارة العمليات، التسويق، المنتجات، الدعم الفني، والموارد البشرية، ويعمل معهم على مشاريع مشتركة تُدمج فيها مبادئ التمركز حول العميل داخل السياسات والإجراءات ومؤشرات الأداء. التجربة لا تُبنى في إدارة واحدة، بل عندما تقتنع كل إدارة بأنها شريك مسؤول في تقديم تجربة متسقة ومتكاملة.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد بناء ثقافة المساءلة أحد أبرز التحديات في هذه المرحلة. يجب ألا تُحمّل إدارة تجربة العميل بمفردها مسؤولية النتائج، بل يتم توزيع الأهداف المشتركة بحيث يتحمل كل قائد في المنشأة جزءًا من مسؤولية تحسين التجربة. يتطلب ذلك موازنة مؤشرات الأداء (KPIs) لكل إدارة مع مؤشرات تجربة العميل الرئيسية.

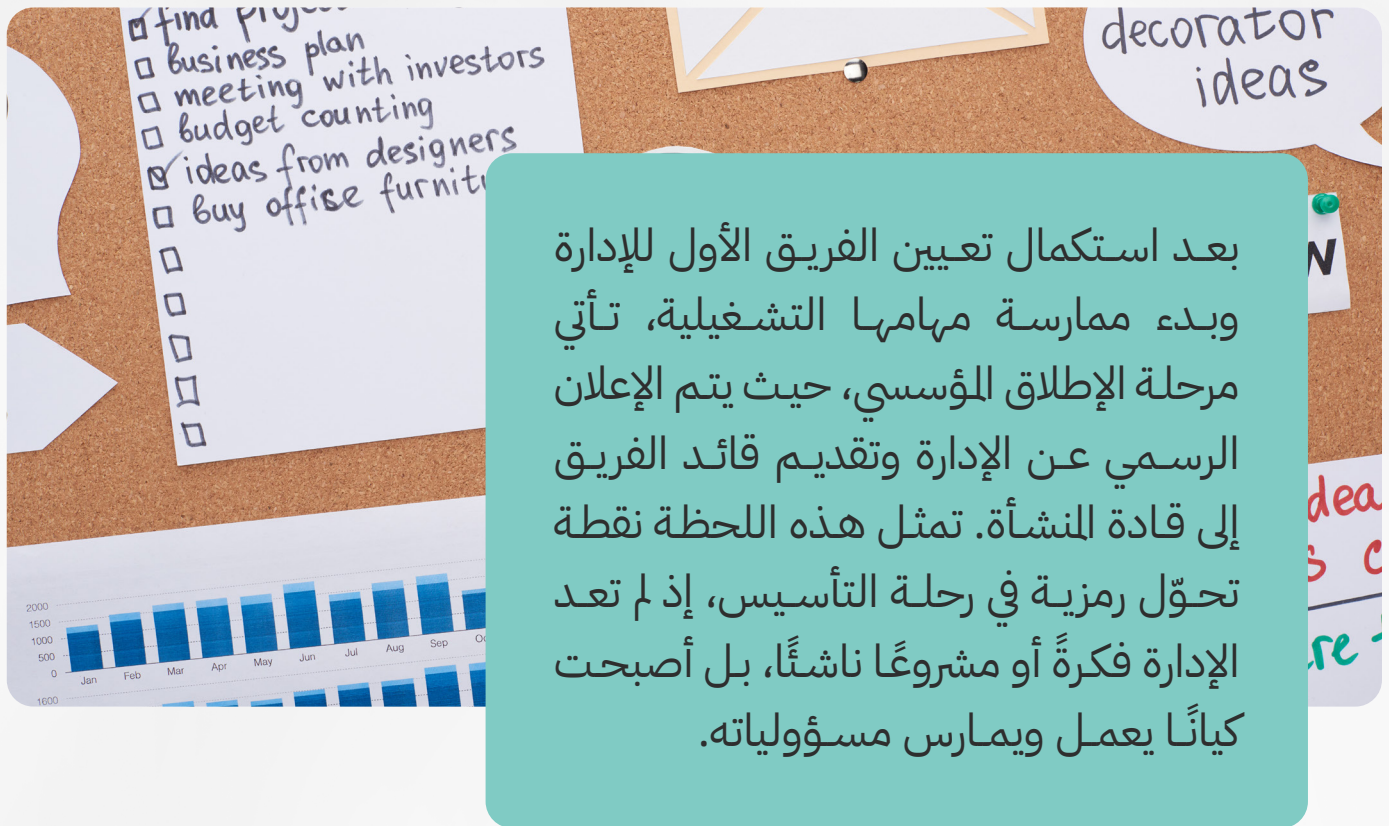
كما تشهد هذه المرحلة بداية تشغيل منظومة صوت العميل (VoC) التي تم بناؤها في المرحلة السابقة، حيث يبدأ الفريق بتحليل البيانات الواردة من العملاء بشكل دوري، وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ. ويبدأ الفريق كذلك بتقديم تقارير دورية للإدارة العليا تتضمن مؤشرات الأداء، الفرص، والمخاطر.

تكتسب هذه المرحلة بُعدًا استراتيجيًا عند قدرة الفريق على التفاعل مع الأحداث وتوظيف أدوات القياس في الوقت الحقيقي (Real-time CX Monitoring)، لاكتشاف التغيرات المفاجئة في سلوك العملاء أو مستويات رضاهم والتفاعل معها بسرعة.

نختم هذه المرحلة بالتنويه أن التفاعل الحقيقي لا يكون مع المؤشرات فقط، بل مع الإنسان: العميل. وكلما كانت القرارات اليومية تنطلق من فهم متجدد لتوقعات العملاء واحتياجاتهم، كلما أصبحت المنشأة أكثر مرونة، وأكثر قدرة على خلق تجربة تُحدث فرقًا حقيقيًا في حياة عملائها.



الإطلاق المؤسسي لإدارة تجربة العميل



بعد استكمال تعيين الفريق الأول للإدارة وبدء ممارسة مهامها التشغيلية، تأتي مرحلة الإطلاق المؤسسي، حيث يتم الإعلان الرسمي عن الإدارة وتقديم قائد الفريق إلى قادة المنشأة. تمثل هذه اللحظة نقطة تحول رمزية في رحلة التأسيس، إذ لم تعد الإدارة فكرةً أو مشروعًا ناشئًا، بل أصبحت كيانًا يعمل ويمارس مسؤولياته.

تقع هذه المهمة على عاتق الرئيس التنفيذي، باعتبارها لحظة تأسيس الانطباع الأول وتحديد التموضع المؤسسي للإدارة، ومن المهم أن يتم توقيت هذا الإعلان بعد تحقق الحد الأدنى من الجاهزية المؤسسية، مثل:

توفر الفريق الأساسي

بدء تشغيل بعض المبادرات

وضوح النموذج التشغيلي

هذا يمنح الإعلان مصداقية ويظهره كخطوة ناضجة تعكس التزام المنشأة، لا مجرد خطوة دعائية. كما يُنصح بأن يتضمن الإعلان رسائل تمهيدية واضحة تشرح أهداف الإدارة، ودورها كمركز تميز، وطبيعة تعاونها مع بقية الإدارات، والدور المنتظر من كل فريق في إنجاح تجربة العميل. فالغاية من الإعلان ليست مجرد مشاركة خبر التأسيس، بل بناء تموضع مؤسسي دقيق يحفز التعاون ويُجنب الفهم الخاطئ لدور الإدارة. التموضع الصحيح يجب أن يُظهر إدارة تجربة العميل كذراع استشاري يساهم في إحداث تحول في طريقة عمل الإدارات الأخرى يقدم لهم الحلول وينفذ ما يمكنه تنفيذه أو ييسر ويشارك في عملية تنفيذ الحلول مع أصحاب المصلحة، وليس كفريق رقابي أو ضبط جودة يركز فقط على اكتشاف المشكلات أو فرض التوجيهات. هذا الفهم المغلوط قد يؤدي إلى مقاومة مبكرة أو تكوين مواقف دفاعية من الفرق الداخلية، مما يُعيق فرص التعاون الحقيقي.

كذلك من الأخطاء الشائعة التي يجب تفاديها تصوير الإدارة على أنها جهة تنفيذية مباشرة للعمليات، كالتعامل مع الشكاوى أو كتابة المحتوى. بالرغم من أن فريق تجربة العميل قد يلاحظ فجوات جوهرية في هذه الجوانب، إلا أن دوره يجب أن يظل في إطار التخطيط والتوجيه ووضع المعايير، وليس الانخراط في المهام التشغيلية اليومية التي قد تشتت تركيزه عن التحسينات الاستراتيجية.



ويُستحسن أن يتضمن الإعلان تقديمًا مقتضبًا لقائد الفريق، يبرز خبرته ورؤيته ومهامه، لتعزيز الثقة به كشريك في التغيير، لا كمراقب خارجي. كما يُفضّل أن يتم الإعلان ضمن لقاء تفاعلي يجمع قادة الإدارات، أو من خلال فعالية داخلية رسمية، مصحوبة بمواد تعريفية داعمة مثل:

عرض تقديمي بسيط حول أهداف الإدارة

دليل موجز لأدوارها ونطاق عملها

خارطة مبادراتها الأولية

أما إذا كانت المنشأة تمتلك امتدادًا خارجيًا في علاقتها مع العملاء أو الشركاء، فيُستحسن إعداد نسخة موجهة للخارج (عبر بيان صحفي أو منشور رسمي) يعكس توجه المنشأة نحو النضج المؤسسي في إدارة تجربة العميل. بعد الإعلان، من الطبيعي أن تواجه الإدارة الجديدة مقاومة داخلية، خاصة إذا كانت تدعو لتغيير طرق العمل أو توزيع الصلاحيات أو أساليب التقييم. وهنا تبرز أهمية دعم الرئيس التنفيذي وقيادة المنشأة للإدارة الجديدة، من خلال تبني رسائلها والدفاع عن دورها المؤسسي، بما يضمن عبور هذه المرحلة بثبات. إن استدامة أعمال إدارة تجربة العميل وصناعة أثر ملموس لا تعتمد فقط على جودة التأسيس، بل تتطلب تموضعًا مؤسسيًا دقيقًا، وإطلاقًا رسميًا مدروسًا يعكس الجاهزية الفعلية، إلى جانب دعم مستمر وفعل من القيادة العليا. هذا الدعم المتجدد هو ما يُمكن الإدارة من أداء دورها كشريك للتغيير، ويعزز قدرتها على إحداث فرق حقيقي داخل المنظمة.

ومع اكتمال لحظة الإعلان وبداية تفاعل الإدارة مع بيئة العمل، تبرز الحاجة إلى إطار تشغيلي واضح يضمن أن هذا الظهور المؤسسي لا يظل مجرد إعلان رمزي، بل يتحول إلى ممارسة منهجية مستمرة تدعم الأثر والتحسين.

النموذج التشغيلي

وهنا يأتي دور النموذج التشغيلي، بوصفه الأداة المحورية التي تنقل إدارة تجربة العميل من التأسيس والإعلان، إلى التشغيل الفعلي داخل المنظمة. في هذه المرحلة، تتحول الرؤية الاستراتيجية إلى ممارسات يومية متكاملة، وتُبنى جسور التنسيق بين الإدارات، وتُفعّل الأدوات التي تضمن استدامة الأداء.

النموذج التشغيلي هو الإطار الذي يوضح كيف تعمل إدارة تجربة العميل داخل المنشأة، وكيف ترتبط بالعمليات المؤسسية اليومية، وتتكامل مع الإدارات المختلفة، وتُدار من خلال إمكانات داعمة تشمل التكنولوجيا، والموارد، والسياسات، والثقافة.

أهداف النموذج التشغيلي

- توضيح آليات تشغيل إدارة تجربة العميل وربطها بالعمليات المؤسسية.
- ضمان التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة لتحقيق تجربة متسقة.
- دعم التنفيذ من خلال توفير المكنات (التقنيات، الموارد، الميزانية، السياسات).
- تعزيز التحسين المستمر عبر قياس الأداء وتحليل البيانات.

مكونات النموذج التشغيلي

بعد تحديد أهداف النموذج التشغيلي، تأتي خطوة فهم مكوناته الأساسية، وهي العناصر التي تشكل البنية العملية لتفعيل تجربة العميل داخل المنشأة. هذه المكونات تُعد بمثابة الأعمدة التي يستند إليها التنفيذ اليومي، وتُترجم من خلالها الاستراتيجية إلى واقع ملموس.

وتتوزع مكونات النموذج التشغيلي إلى أربعة محاور رئيسية:

التكامل مع الإدارات الأخرى

العمليات التشغيلية لتجربة العميل

الحوكمة وآليات ضبط النموذج

الممكنات الداعمة





ورغم أن لكل مكون طبيعته الخاصة ودوره المحدد، إلا أن فعالية النموذج لا تتحقق إلا بتكاملها جميعًا. فالعمليات التشغيلية تُنفَّذ من خلال إمكانات داعمة تشمل التقنيات والموارد والسياسات، ولا تكتمل دون تكامل مؤسسي يضمن الانسجام بين الإدارات المختلفة. أما الحوكمة، فهي الضامن لاستدامة هذا النموذج، عبر تحديد الأدوار، وآليات المراجعة، وضبط الجودة.

هذا التكامل بين المكونات ليس جانبًا تنظيميًا فقط، بل هو أساس ضمان أن إدارة تجربة العميل تعمل ضمن نسق مؤسسي فعال، لا كجهد معزول أو مبادرات فردية. في الأقسام التالية، نستعرض كل مكون بمزيد من التفصيل لفهم أعمق لكيفية تفعيله ضمن النموذج التشغيلي الشامل.

02 التكامل مع الإدارات الأخرى

تجربة العميل لا تُبنى في معزل عن بقية الإدارات، بل تتحقق من خلال تكامل فعلي وشراكة مؤسسية واضحة. ويشمل ذلك:

- بناء تعاون تشغيلي مع الإدارات ذات العلاقة مثل التسويق، المبيعات، خدمة العملاء، تقنية المعلومات، إدارة المنتجات، وغيرها، لضمان تقديم تجربة متسقة في جميع نقاط التفاعل.
- تبادل البيانات والرؤى التشغيلية بين الإدارات لدعم اتخاذ قرارات تعتمد على فهم موحد لتجربة العميل.
- تفعيل آليات تنسيق وتواصل منتظمة بين الفرق لضمان التنفيذ المنسجم للمبادرات، وتحديد المسؤوليات المشتركة بوضوح.

هذا المكون يشكّل أحد أعمدة النموذج التشغيلي، لأنه بدون التكامل المؤسسي، تصبح تجربة العميل مجهودًا معزولًا غير قابل للاستدامة أو التأثير الحقيقي.

01 العمليات التشغيلية لتجربة العميل

تمثل العمليات التشغيلية الأنشطة اليومية التي تُفَعِّل استراتيجيات تجربة العميل، وتُترجمها إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وهي تشمل:

- تصميم وتحديث رحلات العملاء لضمان تجربة مترابطة وملائمة عبر مختلف نقاط التفاعل.
- تشغيل برامج قياس التجربة وتحليل البيانات الناتجة لدعم التحسين المستمر.
- تنفيذ المبادرات المعتمدة استنادًا إلى أولويات التجربة والفجوات المرصودة.
- تعزيز ثقافة التمحور حول العميل من خلال حملات داخلية وبرامج تمكين تستهدف جميع الموظفين.



03 المكنات الداعمة

لا يمكن لإدارة تجربة العميل أن تنفّذ مهامها أو تُحدث تأثيراً دون توفر مجموعة من المكنات المؤسسية التي تهيئ البيئة المناسبة للتشغيل الفعال والمستدام، وتشمل:

- التقنيات والأنظمة الرقمية مثل: أنظمة علاقات العملاء، أدوات تصميم وتحليل رحلات العميل، منصات قياس التجربة وتحليل البيانات، وغيرها من الحلول التقنية التي تُمكن الإدارة من تحويل البيانات إلى قرارات.
- الموارد البشرية والتدريب لتمكين فرق تجربة العميل وتطوير مهارات الموظفين في مختلف الإدارات، بما يضمن ترسيخ ثقافة التمحور حول العميل على مستوى المنشأة.
- السياسات والإجراءات التي تنظّم الأدوار، وتُوضح آليات التشغيل، وتضمن استمرار تحسين التجربة وفق نهج مؤسسي واضح.
- التمويل والميزانية اللازمة لتنفيذ المبادرات، ودعم الابتكار، وقياس العائد من الاستثمار في تجربة العميل.
- آليات التواصل الداخلي التي تضمن انسيابية المعلومات بين الفرق، وتساعد في التنسيق الفعال، وتمنع تكرار الجهود أو تعارضها.

هذه المكنات ليست تكميلية، بل هي عماد يُبنى عليه التنفيذ، ويُقاس به النضج التشغيلي والإمكانات المستقبلية لإدارة تجربة العميل.



04 الحوكمة وآليات ضبط النموذج

لكي يعمل النموذج التشغيلي بكفاءة ويحقق الأثر المطلوب، لا بد من وجود منظومة حوكمة واضحة تضمن انضباط التنفيذ، واستمرارية التحسين، ووضوح المسؤوليات. وتشمل هذه الحوكمة:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات بين إدارة تجربة العميل وبقية الإدارات لضمان التكامل وتفاذي تدافع المهام.
- آليات اتخاذ القرار التي توضح من يملك صلاحية اعتماد التوصيات أو إطلاق المبادرات، بما يضمن سرعة الاستجابة ووضوح التبعية.
- مستوى النضج التشغيلي والرقابي من خلال لجان توجيهية أو مجالس داخلية لمراجعة التقدم وضمان مواءمة الجهود مع الأهداف الاستراتيجية.
- دورات المراجعة والتقييم الدوري لمكونات النموذج وآلياته التنفيذية لتحديد فرص التحسين والتحديث.
- آليات تصعيد التحديات والتعامل مع المعوقات التي قد تعطل تنفيذ تجربة العميل بالشكل المنشود.

تُعد الحوكمة بمثابة صمام الأمان الذي يحافظ على اتساق الجهود، ويرسخ الانضباط المؤسسي، ويمنع تشتت المسؤوليات أو ضعف المتابعة.

وهكذا، يكتمل دور النموذج التشغيلي بوصفه الإطار العملي الذي يضمن اتساق الجهود، ووضوح الأدوار، وتفعيل الأدوات اللازمة لتجربة عميل مستدامة.

ومع استقرار هذا الأساس التشغيلي، يصبح من الضروري الغوص أعمق في الجوانب التخصصية التي تشكّل جوهر عمل الإدارة. وهنا ننتقل إلى ركائز التفعيل التخصصي، التي تُعنى بثلاثة مجالات مترابطة تمثل البنية الحقيقية لصناعة الفرق: تصميم التجربة، وقياسها، وبناء ثقافتها المؤسسية.

المسار الثاني: ركائز التفعيل التخصصي لإدارة تجربة العميل



تمثل ركائز التفعيل التخصصي الامتداد الطبيعي للتشغيل الفعلي لإدارة تجربة العميل، حيث تنتقل الإدارة من تفعيل هيكلها ونموذجها التشغيلي إلى تفعيل جوهر عملها التخصصي.

في هذا المسار، يتم تسليط الضوء على ثلاث ركائز مترابطة تُعدّ العمود الفقري لأي ممارسة ناضجة ومؤثرة في مجال تجربة العميل:

قياس التجربة

تصميم التجربة

بناء الثقافة المؤسسية الداعمة لها

هذه الركائز ليست مجرد وظائف تنفيذية، بل أدوات استراتيجية تُسهم في إحداث تحول عميق في طريقة تقديم الخدمات، وتحسين العمليات، وتعزيز رضا العملاء، بما يربط تجربة العميل مباشرة بالأداء المؤسسي والنتائج التشغيلية.

ويُعد إتقان هذه الركائز وتفعيلها بوعي وتكامل بين الإدارات، أحد أهم عوامل نجاح الإدارة في خلق قيمة حقيقية ومستدامة للمنشأة وعملائها. لنستعرض الآن العناصر الرئيسية لهذا المسار.

تصميم التجربة

إدارة تصميم تجارب ورحلات العملاء هي أحد المكونات الرئيسية في تشغيل تجربة العميل داخل المنشأة. تهدف هذه العملية إلى ضمان تقديم تجربة سلسلة، متسقة، وفعالة عبر جميع نقاط التفاعل، من لحظة الوعي بالعلامة التجارية وحتى ما بعد الشراء. لا تقتصر إدارة الرحلات على فرق تجربة العميل فقط، بل تتطلب تنسيقًا مستمرًا مع الإدارات التشغيلية لضمان توافق العمليات الداخلية مع التوقعات الخارجية للعملاء.

دور إدارة تصميم تجارب العملاء في التشغيل الفعّال

- تحقيق تجربة متكاملة
 - ربط نقاط التفاعل المختلفة داخل رحلة العميل
 - لضمان اتساق الخدمة عبر القنوات الرقمية وغير الرقمية.
 - تقليل الفجوات التشغيلية التي قد تعيق تجربة العميل أو تؤدي إلى مشكلات متكررة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية
 - تبسيط العمليات الداخلية المرتبطة بتجربة العميل
 - لضمان تقديم الخدمة بسرعة وكفاءة.
 - تحديد وإزالة نقاط الاحتكاك (Pain Points) التي تؤثر على رضا العميل.
- تعزيز التعاون بين الإدارات
 - ضمان مواءمة عمليات التسويق، المبيعات، خدمة العملاء، والعمليات التشغيلية مع نموذج رحلة العميل.
 - إنشاء آليات تواصل مستمرة لضمان استجابة فورية لأي مشكلات تشغيلية تؤثر على تجربة العميل.

• الربط بين تجربة العميل والبيانات التشغيلية

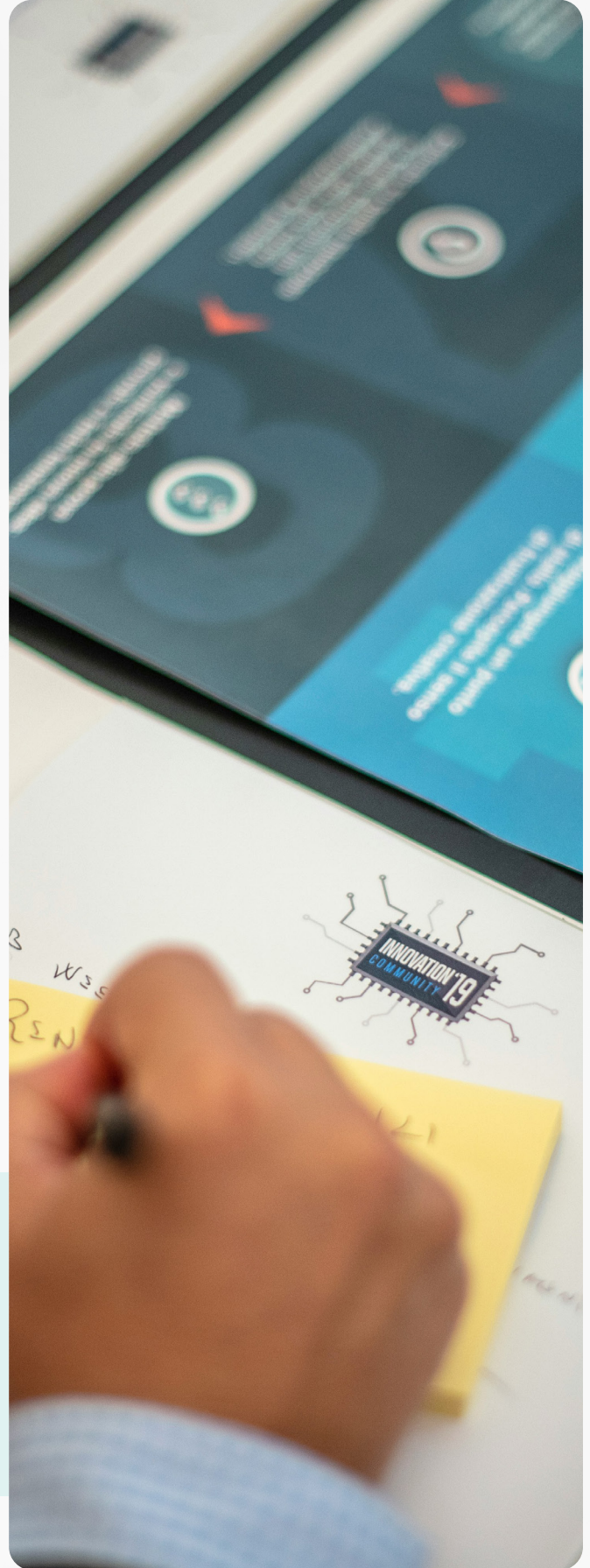
- استخدام بيانات العملاء لتحسين تصميم الرحلات بشكل مستمر.
- دمج نتائج قياس التجربة مع عمليات التحسين لضمان قرارات مبنية على البيانات.



تنفيذ وإدارة رحلات العملاء داخل المنشأة

- تطوير هيكل تشغيلي متكامل لإدارة الرحلات
- بناء فرق متعددة التخصصات تضمن تحسين تجربة العميل عبر الإدارات المختلفة.
- تحديد الأدوار التشغيلية لكل فريق لضمان وضوح المهام والمسؤوليات.
- استخدام التكنولوجيا لدعم الرحلات
- دمج أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) مع عمليات التشغيل لضمان سهولة الوصول إلى بيانات العميل.
- تطبيق الأتمتة والتقنيات الذكية لضمان استجابة أسرع لاحتياجات العملاء.
- مراقبة وتحسين الرحلات بشكل مستمر
- مراجعة مؤشرات الأداء الرئيسية مثل زمن الاستجابة، معدل حل المشكلات، ومعدل استكمال الرحلة.
- تنفيذ تحسينات تشغيلية سريعة بناءً على تحليل بيانات تجربة العميل.

بهذا الشكل، تصبح إدارة رحلات العملاء أداة تشغيلية تضمن تنفيذ تجربة العميل بكفاءة، مع تحسين مستمر لتحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم



قياس التجربة

قياس تجربة العميل وتحليل البيانات هو أساس اتخاذ القرارات التشغيلية الفعالة، حيث يمكن المنشآت من تقييم جودة التفاعلات، رصد المشكلات، واستكشاف فرص التحسين المستمر. لا يكفي جمع البيانات فقط، بل يجب تحليلها وربطها بالعمليات التشغيلية لضمان تحسين الأداء وتعزيز رضا العملاء.

دور قياس التجربة في التشغيل الفعال

• تحليل تجربة العميل من منظور البيانات

- فهم أداء نقاط التفاعل المختلفة وتأثيرها على رضا العملاء.
- تحديد الفجوات بين توقعات العملاء والواقع الفعلي للخدمة.

• توجيه التحسينات التشغيلية استنادًا إلى الأدلة

- استخدام بيانات التجربة لتبسيط العمليات وتحسين جودة الخدمة.
- تعزيز سرعة الاستجابة لمشكلات العملاء بناءً على مؤشرات الأداء الفعلية.

• دعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية

- ربط بيانات التجربة بنتائج الأعمال مثل معدل الاحتفاظ بالعملاء وتكاليف التشغيل.
- استخدام التحليل التنبؤي للكشف عن الأنماط وتحسين التجربة استباقياً.



آليات قياس تجربة العميل وتحليل البيانات

• جمع البيانات من مصادر متنوعة

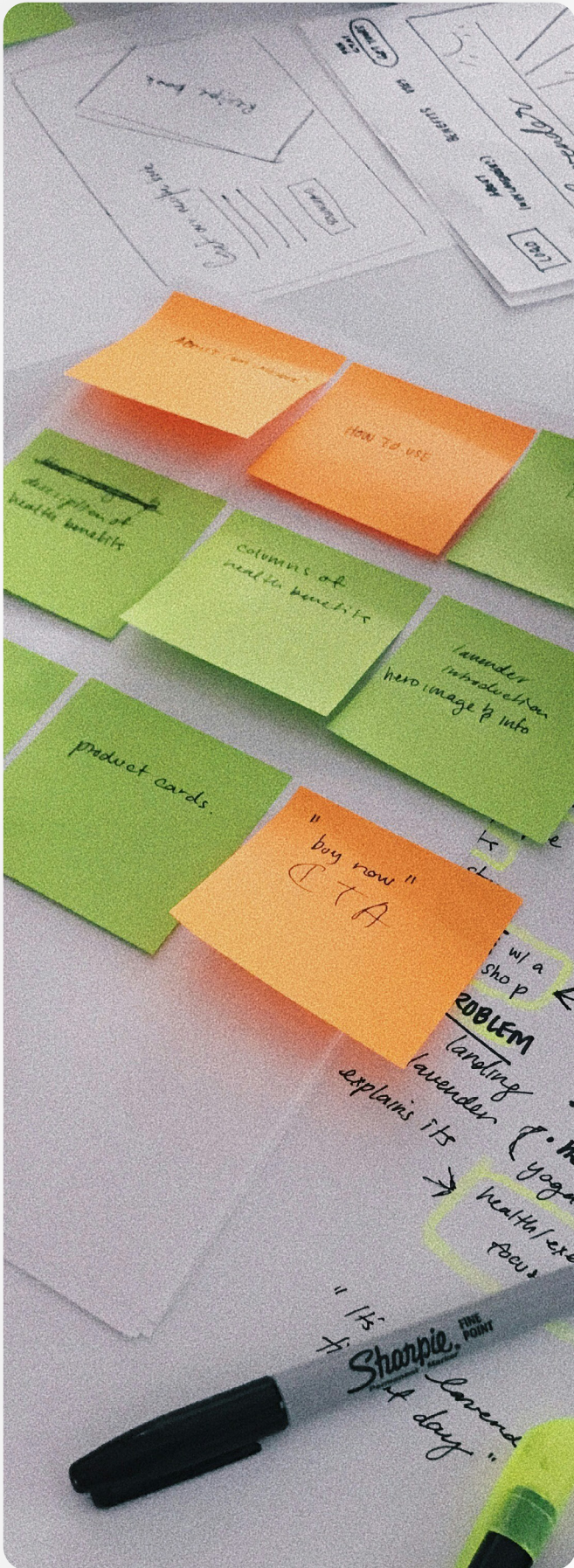
- استطلاعات رضا العملاء (NPS، CSAT، CES) بعد التفاعلات المهمة.
- تحليل السلوك الرقمي عبر المواقع والتطبيقات لتقييم تفاعل العملاء.
- مراقبة محادثات خدمة العملاء لتحديد المشكلات الأكثر شيوعًا.

• تحليل البيانات وتحويلها إلى رؤى قابلة للتنفيذ

- تقييم نقاط التحدي (Pain Points) داخل الرحلة وتحديد أولويات التحسين.
- استخدام تحليل المشاعر (Sentiment Analysis) لفهم توجهات العملاء.
- تطوير لوحات معلومات (Dashboards) توفر رؤية فورية للأداء التجريبي.

• ربط البيانات التشغيلية بالتجربة لضمان التحسين المستمر

- دمج قياس تجربة العميل مع مؤشرات الأداء التشغيلية لكل إدارة.
- تمكين الفرق من الوصول إلى البيانات بسهولة لاتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.
- تطبيق التحليل الاستباقي لتوقع المشكلات وتطوير حلول وقائية.



الثقافة المؤسسية الداعمة لتجربة العميل

الثقافة المؤسسية الداعمة لتجربة العميل هي المنظومة غير المكتوبة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تجعل العميل حاضرًا في عقل وقلب كل موظف، وتحوّل القرارات والتصرفات اليومية إلى انعكاس عملي لفلسفة التمحور حوله. إنها ليست مجرد توجه إداري، بل أسلوب حياة تنظمي يوجّه كل المبادرات والعمليات نحو تحقيق رضا العميل وتعظيم أثر التجربة على النتائج المؤسسية.

الدور في التشغيل الفعّال:

آليات التطبيق:

- ترسيخ قناعة جماعية بأن تجربة العميل مسؤولية مشتركة، وليست مهمة قسم أو إدارة واحدة.
- دفع القادة والموظفين لربط أهدافهم الفردية بمخرجات وقيم التجربة المقدمة للعملاء.
- تعزيز التعاون بين الإدارات بما يضمن تدفق الجهود نحو هدف موحد، بدلاً من تضارب الأولويات.
- توفير بيئة تشجع الابتكار في تحسين التجربة، وتحتفي بالمحاولات الناجحة والفاشلة على حد سواء باعتبارها فرصًا للتعلم.
- دمج تجربة العميل في منظومة القيم المؤسسية بحيث تصبح التوجهات والسلوكيات المتمحورة حول العميل جزءًا من الهوية التنظيمية.
- تضمين مؤشرات أداء مرتبطة بالعمل ضمن تقييمات الأداء الفردي والجماعي، بما يجعل نجاح التجربة معيارًا لنجاح الموظف والفريق.
- برامج التمكين والتدريب العملي التي تترجم المفاهيم النظرية إلى مهارات يومية مرتبطة بالرحلات الفعلية للعملاء.
- سرد قصص العملاء داخليًا لإبراز أثر القرارات والإجراءات على حياتهم، مما يعزز الارتباط العاطفي بالمهمة المؤسسية.
- آليات الاعتراف والتحفيز التي تكافئ الممارسات التي أحدثت فرقًا ملموسًا في تجربة العميل.

مؤشرات النضج:

- وجود لغة مشتركة داخل المنشأة تصف تجربة العميل وتُستخدم في الاجتماعات والقرارات.
- زيادة نسبة المبادرات التطوعية من الموظفين لتحسين التجربة دون تكليف مباشر.
- إدراج تجربة العميل كجزء من المناقشات الاستراتيجية والتشغيلية على مستوى الإدارة العليا.
- القدرة على اتخاذ قرارات صعبة (مثل تعديل سياسات أو إجراءات) لصالح التجربة، حتى عند تعارضها مع الراحة التشغيلية.

علاقتها بالركائز الأخرى:

الثقافة هي المحرك الذي يمنح التصميم قوته، والقياس معناه، فهي التي تضمن أن الرحلات المصممة بعناية تُنفَّذ بروح تخدم العميل، وأن نتائج القياس تُترجم إلى أفعال بدلاً من أن تبقى أرقامًا في تقارير. بدون ثقافة مؤسسية داعمة، تبقى أدوات التصميم والقياس جهودًا متفرقة تفتقد العمق والاستدامة.

المرحلة الرابعة: الارتقاء والابتكار

بعد أن تمّ في المراحل السابقة تحديد الوجهة الاستراتيجية (البوصلة والغاية)، ثم بناء الهيكل المؤسسي والتمكين التشغيلي، وتلاها التفعيل والتكامل داخل بيئة العمل، تأتي المرحلة الرابعة لتمثل الانتقال من الممارسة إلى التأثير، ومن المبادرة إلى الاستدامة.

في هذه المرحلة، تتحول إدارة تجربة العميل إلى محفّز للنمو والابتكار المؤسسي، عبر خمس ركائز مترابطة:

01 قياس الأثر

حيث يتم الانتقال من قياس المؤشرات التشغيلية البسيطة إلى بناء نظام متكامل يربط تجربة العميل بمؤشرات مالية واستراتيجية تعكس قيمتها كمصدر حقيقي للإيرادات والنمو.

03 الابتكار في تجربة العميل

عبر تحويل الابتكار من تحسينات سريعة إلى قدرة مؤسسية متجذرة في الثقافة والحوكمة، تُمكن من إعادة صياغة التجارب وإطلاق مبادرات مستقبلية.

05 استدامة الابتكار في تجربة العميل

لضمان بقاء التمحوّر حول العميل ثقافة حية لا تنطفئ، عبر تعزيز التعلم المستمر، تمكين الموظفين، والاستفادة من التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية.

02 النضج المؤسسي

بتحويل تجربة العميل من مبادرات متفرقة إلى ممارسة مؤسسية متكاملة، تخضع لمعايير واضحة وتدار وفق نموذج ناضج ومستدام.

04 التكامل المؤسسي

حيث تُصبح تجربة العميل ممارسة عابرة للحدود التنظيمية، تتداخل مع جميع الإدارات وتستند إلى شراكات داخلية تعزز التنسيق والحوكمة.

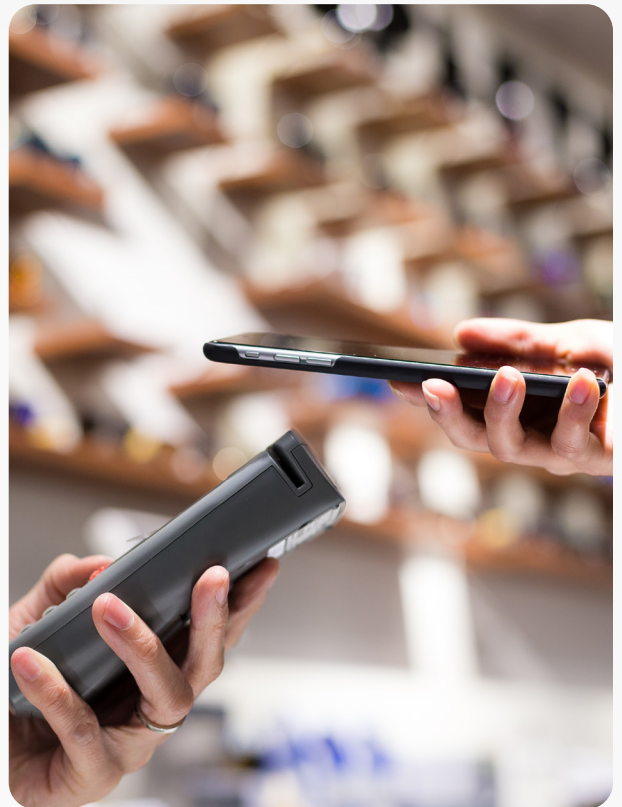
بهذا التكامل بين القياس، النضج، الابتكار، التكامل، والاستدامة، تتحول تجربة العميل من وظيفة إدارية إلى قدرة مؤسسية متجددة، تضمن الريادة وتعزز تنافسية المؤسسة على المدى الطويل.

الركيزة الأولى: قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار

تعد تجربة العميل اليوم أحد المحركات الرئيسية لتحقيق الأهداف المؤسسية، سواء كانت تلك الأهداف متعلقة بالنمو المالي والاستدامة في القطاع الخاص، أو تعزيز كفاءة الخدمات العامة في القطاع الحكومي، أو تحقيق الأثر المجتمعي في المنظمات غير الربحية. ومع ذلك، فإن قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار (ROI) في تجربة العميل لا يزال تحديًا للكثير من الجهات، حيث يختلف مفهوم العائد بناءً على طبيعة كل منظمة وأولوياتها الاستراتيجية.

في هذه المرحلة، لا يكون الهدف فقط هو إثبات قيمة تجربة العميل، بل أيضًا تحديد مدى تأثيرها على الأداء المؤسسي والتشغيلي وربطها بمؤشرات واضحة، مما يساعد في تحسين القرارات، وضمان استدامة التجربة، وتبرير الاستثمارات المستقبلية في تحسينها.

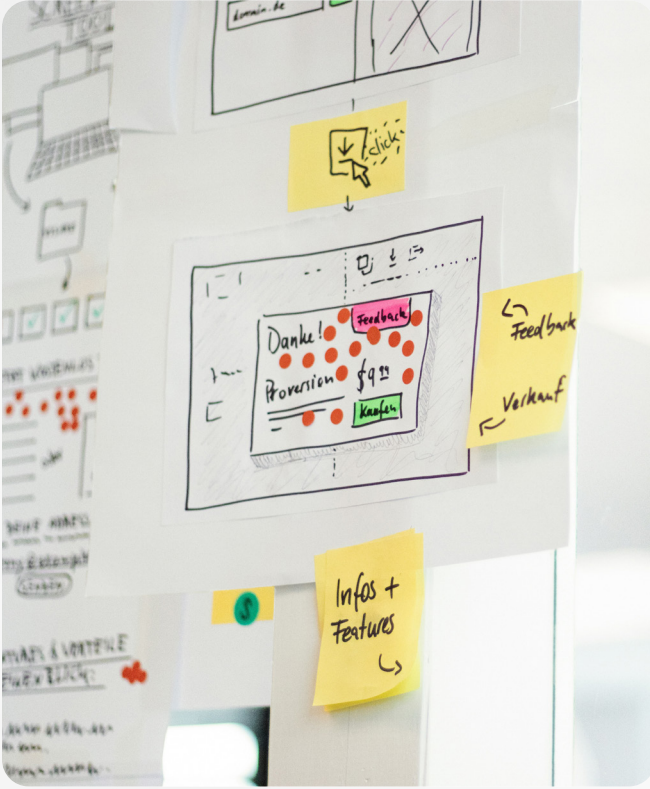
المطالبة اليائسة التي تقول: “يجب أن يكون قادة تجربة العملاء جزءًا من عملية صنع القرار التنفيذي!” ما هي إلا رجاءً مبطنًا، بأن خذوا تجربة العملاء على محمل الجد. الممارسين في مجال تجربة العميل ليسوا بحاجة للتوسل للحصول على مقعد على طاولة القرار، لأن الإقناع يُكتسب من خلال ربط تجربة العملاء بالأثر المالي.



لا أحد في مجلس الإدارة يهتم بـ NPS أو CSAT، ما يهمهم فعليًا هو الإيرادات، كفاءة التشغيل، وتقليل المخاطر. الممارس الحقيقي لا يهتم بتتبع NPS و CSAT وكأنهما مقياسان مقدسان، وإنما يركز على مؤشرات مثل: الاحتفاظ بالعملاء، وقيمة عمر العميل (CLV)، وكفاءة العمليات، وتقليل التكاليف. بمجرد أن يرى الرئيس التنفيذي أو المدير المالي أن تجربة العملاء مصدر للإيرادات، ستختفي مشكلات الميزانية.

لماذا يعتبر قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار ضروريًا؟

- تعزيز القرارات الاستراتيجية: يتيح للقيادة رؤية واضحة حول قيمة تجربة العميل وأثرها على تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحسين تخصيص الموارد: يساعد في توجيه الاستثمارات نحو المبادرات التي تحقق أكبر تأثير، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو رضا العملاء.
- إثبات الفائدة المؤسسية: يوضح أثر تجربة العميل على الاستدامة المالية، كفاءة الخدمة، وتقليل الهدر، وهو أمر بالغ الأهمية في كل القطاعات.
- تحقيق التأثير طويل المدى: يضمن أن التحسينات في تجربة العميل تؤدي إلى نتائج قابلة للقياس، وليس مجرد مبادرات مؤقتة.



كيف نقيس العائد على الاستثمار في تجربة العميل؟

01 قياس التأثير على الأداء المؤسسي

يختلف مفهوم العائد على الاستثمار بين القطاعات، فبينما قد يكون مرتبطًا بالإيرادات والربحية في بيئات الأعمال التجارية، فهو في القطاعات الحكومية وغير الربحية قد يرتبط بالكفاءة التشغيلية، جودة الخدمة، أو الأثر الاجتماعي.

• تحليل التأثير المالي المباشر:

- قياس الزيادة في الإيرادات أو كفاءة الإنفاق نتيجة تحسين تجربة العميل.
- مقارنة تكاليف تشغيل الخدمة قبل وبعد تنفيذ تحسينات التجربة.
- قياس توفير الموارد بسبب انخفاض الحاجة إلى إعادة العمل (Rework) أو تقليل الأخطاء التشغيلية.

• تحليل كفاءة العمليات وتحسين التكلفة:

- قياس تأثير تحسين تجربة العميل على خفض عدد الاستفسارات والشكاوى المتكررة.
- تقييم مدى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز العمليات نتيجة تحسين التجربة.
- تحديد التحسينات في رحلة العميل التي تقلل الجهد المبذول من العميل أو المستخدم النهائي.

• قياس التأثير على رضا العملاء والمستفيدين:

- متابعة التغيرات في مقاييس مثل رضا العملاء (CSAT)، مؤشر صافي المروجين (NPS)، أو معدل الاحتفاظ بالعملاء.
- قياس مدى تحسن انطباعات العملاء عن المنشأة، والذي قد ينعكس على زيادة الولاء أو تحسين الصورة الذهنية.



02 قياس الأثر غير المباشر والتحليل النوعي

في بعض الحالات، يكون العائد على الاستثمار في تجربة العميل غير مباشر لكنه مؤثر للغاية على المدى الطويل.

• تحليل العلاقة بين تجربة العميل والثقة المؤسسية:

- قياس مدى تحسن السمعة المؤسسية نتيجة تحسين تجربة العميل.
- تقييم مستوى الشفافية وسهولة الوصول إلى الخدمات أو المنتجات.

• تحليل الأثر على بيئة العمل الداخلية:

- قياس تأثير تحسين تجربة العميل على رضا الموظفين وكفاءتهم التشغيلية.
- ربط مستويات تمكين الموظفين ومرونتهم في اتخاذ القرارات بتجربة العميل.

• تأثير تجربة العميل على معدلات التفاعل والمشاركة:

- تحليل مدى تحسن مشاركة العملاء أو المستخدمين في الخدمات الرقمية والتفاعل مع المنشأة.
- قياس مدى زيادة معدلات الاستخدام الفعلي للمنتجات أو الخدمات بعد تحسين التجربة.



كيف نترجم هذه القياسات إلى قرارات عملية؟

لا يجب أن يكون قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار مجرد عملية تحليلية، بل يجب أن يتحول إلى أداة استراتيجية توجه عملية تحسين تجربة العميل باستمرار.



- تحليل البيانات بانتظام لتحديد نقاط الضعف وفرص التحسين.
- إنشاء تقارير مبنية على بيانات واضحة ومؤشرات أداء مرتبطة بأهداف المنشأة.
- إشراك جميع أصحاب المصلحة في المنشأة في نتائج قياس العائد على الاستثمار لضمان دعم القرارات المستقبلية.
- تحديد الأولويات بناءً على تأثير كل مبادرة على الأهداف المؤسسية العامة، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو مجتمعية.

وفي النهاية، قياس الأثر وتحليل العائد على الاستثمار في تجربة العميل ليس مجرد أرقام وإحصاءات، بل هو رؤية متكاملة تعكس كيف تساهم تجربة العميل في تحقيق الأهداف المؤسسية، سواء كانت ربحية، تشغيلية، أو خدمية.

المنشآت التي تتبنى منهجية قوية في قياس الأثر تستطيع تحسين مواردها، تعزيز ثقة عملائها، ودفع عجلة الابتكار، مما يضمن استدامة تجربة العميل كمحور استراتيجي للنمو والتطوير.

الركيزة الثانية: نضج التجربة: التقييم والتطوير المستمر

تجربة العميل ليست حالة ثابتة يمكن الوصول إليها ثم إيقاف العمل عليها، بل هي عملية نضوج مستمرة تتطلب تقييماً وتحليلاً دورياً لضمان تحقيق التحسين المستمر. لا يكفي أن تكون المنشأة قادرة على تقديم تجربة مرضية للعملاء؛ بل يجب أن تسعى إلى تحقيق تجربة متميزة تتطور باستمرار مع تغير توقعات العملاء، واحتياجات السوق، وتقدم التكنولوجيا.

إن تقييم نضج تجربة العميل لا يهدف فقط إلى معرفة الوضع الحالي، بل إلى تحديد الفجوات، ورسم خارطة طريق للتطوير، وضمان تحقيق الأثر المستدام على الأداء المؤسسي. بدلاً من استخدام نموذج نضج ثابت، يجب أن يكون لدى الممارسين القدرة على تحديد مستويات النضج داخل مؤسساتهم بناءً على معطياتهم الفعلية وسياقهم الخاص.

كيف نقيم نضج تجربة العميل؟

يتطلب تقييم النضج فحص مجموعة من المحاور الاستراتيجية والتشغيلية التي تعكس مدى ترسيخ تجربة العميل في الثقافة المؤسسية، ومدى تأثيرها على الأداء العام، ومستوى تبنيها عبر الإدارات المختلفة.



- وضوح الرؤية الاستراتيجية والمواءمة مع الأهداف المؤسسية
- هل لدى المنشأة رؤية واضحة لتجربة العميل، وهل يتم تبنيها على جميع المستويات؟
- هل تدعم القيادة التنفيذية تجربة العميل باعتبارها أولوية استراتيجية وليست مجرد مبادرة تشغيلية؟
- إلى أي مدى تتكامل تجربة العميل مع الأهداف المؤسسية الأخرى، مثل النمو، الكفاءة التشغيلية، والاستدامة المالية؟

• التكامل بين تجربة العميل والعمليات التشغيلية

- هل يتم تضمين تجربة العميل في تصميم وإدارة العمليات اليومية؟
- مدى وضوح المسؤوليات بين الإدارات المختلفة في تنفيذ تجربة العميل وتحسينها.
- هل تعتمد المنشأة نهجًا استباقيًا لتحليل وتحسين نقاط الاحتكاك في رحلة العميل؟
- كيف يتم تحويل مخرجات تقييم تجربة العميل إلى خطط تشغيلية فعلية داخل الإدارات المختلفة؟

• الاستفادة من البيانات والتكنولوجيا في تحسين التجربة

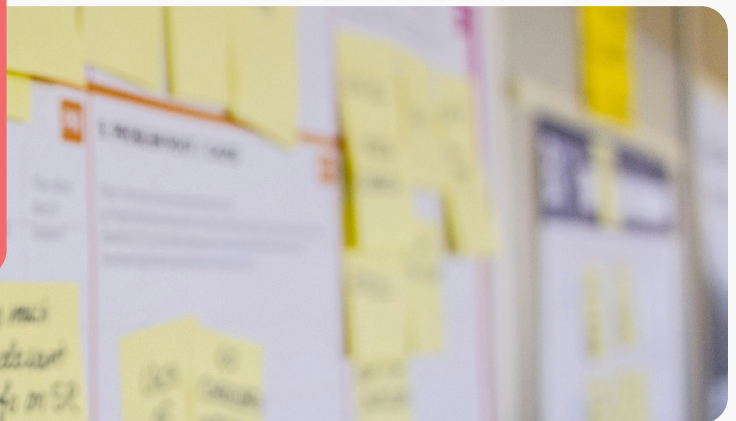
- هل تعتمد المنشأة على بيانات تجربة العميل في اتخاذ قراراتها؟
- كيف يتم تحليل البيانات وتحويلها إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق؟
- مدى توظيف الأدوات الرقمية، مثل أنظمة CRM وأدوات التحليل السلوكي، في تحسين التجربة باستمرار.

• التمحور حول العميل كجزء من الثقافة المؤسسية

- هل تعتبر تجربة العميل مسؤولية مشتركة داخل المنشأة، أم أنها محصورة في إدارة معينة؟
- كيف يتم تمكين الموظفين ليكونوا جزءًا من تحسين تجربة العميل في عملهم اليومي؟
- هل يتم تحفيز الموظفين وإدراج معايير تجربة العميل ضمن تقييم أدائهم وحوافزهم؟
- كيف تساهم القيادة في تعزيز ثقافة التمحور حول العميل من خلال التوجيهات والسياسات الداخلية؟

• تأثير تجربة العميل على الأداء المؤسسي

- هل يتم قياس تأثير تجربة العميل على مؤشرات الأداء العامة للمؤسسة؟
- كيف تساهم تجربة العميل في تحسين الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة الإيرادات، وتقليل التكاليف التشغيلية؟
- هل هناك نموذج واضح لقياس العائد على الاستثمار (ROI) لتجربة العميل؟
- كيف يتم ربط نتائج تجربة العميل بالأداء المالي والاستدامة التشغيلية للمؤسسة؟



تشغيل تقييم نضج تجربة العميل وتحويله إلى تحسينات عملية

• التقييم كعملية تشغيلية مستمرة

- يجب أن يكون قياس نضج تجربة العميل عملية دورية، وليس مجرد تقرير يتم إنتاجه سنويًا دون متابعة فعلية.
- وضع آلية واضحة لمراجعة الأداء وقياس مدى التقدم في تنفيذ التحسينات.

• موازنة التقييم مع أولويات المنشأة

- يجب أن يتماشى التقييم مع أهداف المنشأة التشغيلية والاستراتيجية لضمان دعم الإدارة العليا له.
- ربط نتائج التقييم مباشرة بمؤشرات الأداء الأساسية لضمان المتابعة الفعالة.

• تحويل التقييم إلى خطط تشغيلية

- لا يكفي تحليل الفجوات، بل يجب وضع خطط عمل تشغيلية تستند إلى نتائج التقييم.
- يجب تحديد أصحاب المسؤولية داخل الإدارات المختلفة لمتابعة تنفيذ التوصيات وتحقيق التحسينات المطلوبة.
- إنشاء لجان داخلية أو فرق تحسين تجربة العميل متعددة الوظائف (Cross-functional CX task forces) لضمان التنفيذ الفعلي.

• قياس أثر تحسين تجربة العميل على العمليات التشغيلية

- يجب أن تكون هناك آلية واضحة لقياس مدى تأثير تحسين تجربة العميل على الأداء المؤسسي، مثل:
- تقليل وقت الانتظار وتحسين سرعة العمليات.
- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وتقليل نسب التسرب.
- تحسين كفاءة التشغيل وخفض تكاليف إعادة العمل (Rework).
- تعزيز رضا الموظفين نتيجة تحسين تجربة العميل والعمليات الداخلية.

الهدف من التقييم ليس فقط معرفة الوضع الحالي، بل بناء خارطة طريق مستمرة تجعل تجربة العميل جزءًا أساسيًا من تشغيل المنشأة ونموها المستدام.



الركيزة الثالثة: الابتكار في تجربة العميل

الابتكار في تجربة العميل لا يبدأ كبيرًا، بل غالبًا ما يُترجم في البدايات إلى تحسينات سريعة (Quick Wins) تثبت جدوى الإدارة وتبني الثقة داخل المنظمة. لكن عندما تنضج الإدارة، يصبح الابتكار أداة استراتيجية لإعادة صياغة التجربة، ومحركًا أساسيًا لتمييز المؤسسة وقدرتها على التجديد المستمر. هنا لا نتعامل مع الابتكار كـ "فكرة لامعة" أو مبادرة معزولة، بل كقدرة مؤسسية متجذرة في أنظمة العمل والثقافة والحوكمة.

01 موقع الابتكار في رحلة تأسيس الإدارة

لكي نفهم دور الابتكار بدقة، علينا ربطه بمراحل تطور إدارة تجربة العميل نفسها:

- **مرحلة التأسيس:** يكون التركيز على إصلاح نقاط الألم عبر تحسينات صغيرة وسريعة. هذه النجاحات المبكرة تبني ثقة داخلية وتُظهر جدوى إدارة CX.
- **مرحلة النمو:** هنا يبدأ التفكير في ابتكارات أكثر عمقًا، مثل إعادة تصميم الرحلات الحرجة أو إدخال قنوات رقمية جديدة، بناءً على بيانات وأبحاث معمقة.
- **مرحلة النضج المؤسسي:** الابتكار لم يعد خيارًا، بل جزءًا من عملية اتخاذ القرار اليومي، وعنصرًا متجذرًا في DNA المؤسسة، يقود إلى تطوير نماذج أعمال جديدة أو قنوات خدمة مبتكرة.

02 بيئة تنظيمية داعمة

الابتكار الفردي قد يلمع لحظة ويختفي، لكن الابتكار المؤسسي يحتاج إلى بنية تحتية تنظيمية تدعمه.

- **مركز ابتكار CX داخلي:** يلعب دور المنسق المركزي الذي يضع منهجيات موحدة، ويضمن أن المبادرات متسقة مع استراتيجية المؤسسة.
- **فرق ابتكار مشتركة (Cross-Functional):** لأنها تدمج خبرات مختلفة - التسويق، العمليات، المنتج، الدعم - وتخلق رؤية شاملة تتجاوز حدود إدارة واحدة.
- **إتاحة الابتكار:** نموذج أكثر نضجًا، حيث تُمنح كل وحدة مؤسسية مساحة للابتكار ضمن إطار CX موحد، بما يعزز ثقافة المشاركة والإبداع الجماعي.



03 دورة الابتكار المنهجية

كثير من المؤسسات تفشل في الابتكار لأنها تتعامل معه كحدث منفصل أو ورشة عابرة. لكن القيمة الحقيقية تأتي من تحويل الابتكار إلى دورة عمل ممنهجية:

- الاستكشاف: جمع بيانات معمقة عن سلوك العملاء، ليس فقط عبر الاستبيانات، بل بتحليل التفاعلات والسياقات.
- الإبداع: تحويل الرؤى إلى أفكار عبر أدوات مثل التفكير التصميمي (Design Thinking)، حيث يتم إشراك العملاء في توليد الحلول.
- الاختبار: بناء نماذج أولية (Prototypes) وتجربتها في بيئات صغيرة باستخدام Design Sprints، لتقليل المخاطر وتسريع التعلم.
- التطبيق: تعميم الحلول الناجحة مع متابعة دقيقة للأثر التشغيلي والعاطفي على العملاء.
- الاستشراف: استخدام التحليلات التنبؤية والسلوكية لاكتشاف احتياجات المستقبل قبل أن يعبر عنها العملاء.

05 الابتكار كقدرة مستدامة

الابتكار المؤسسي لا يجب أن يتوقف على أشخاص أو فرق محددة؛ بل يجب أن يصبح جزءاً من طريقة التفكير والعمل اليومية:

- الحوافز: مكافأة الموظفين على المبادرات المؤثرة في CX، وليس فقط على تحقيق أهداف تشغيلية.
- القرار اليومي: إدماج الابتكار في آليات اتخاذ القرار بدلاً من اعتباره "مبادرة موسمية".
- التعلم من الفشل: تحويل الإخفاقات إلى فرص تعلم عبر مراجعات الفشل (Failure Reviews)، مما يعزز الجرأة على التجريب.

04 من الفكرة إلى التبنّي المؤسسي

الابتكار لا يُقاس بعدد الأفكار التي يتم إنتاجها، بل بعدد الأفكار التي تُطبق وتُتبني على مستوى المؤسسة. هنا يبرز التحدي الأكبر:

- إشراك الإدارات الأخرى مبكراً: إشراك العمليات أو التسويق أو الـ IT من لحظة الفكرة يقلل من المقاومة عند التنفيذ.
- ربط الابتكار بمؤشرات ذات معنى: لا يكفي أن نقول "الفكرة رائعة"، يجب أن ترتبط برضا العملاء، تقليل التكلفة، أو رفع الإنتاجية.
- إدارة التغيير: كل ابتكار يحتاج خطة تغيير واضحة للتغلب على مقاومة الأفراد أو تضارب الأولويات.
- إثبات المفهوم (PoC): تقديم نتائج ملموسة عبر تجارب صغيرة يقنع القيادة ويمهد الطريق للتوسع.



الركيزة الرابعة: التكامل المؤسسي في تجربة العميل

نجاح تجربة العميل لا يتحقق بالتصميم أو القياس أو حتى الابتكار وحدها، بل يتطلب أن تتحول الإدارة من كيان مستقل إلى قوة مؤسسية متكاملة تعبر حدودها التنظيمية وتتغلغل في كافة وحدات العمل. فالتكامل المؤسسي هو الضمانة الحقيقية لأن تصبح تجربة العميل مسؤولية جماعية، وليست مهمة حصرية لفريق صغير أو إدارة معزولة.

01 التكامل الداخلي

أول مستويات التكامل يبدأ من الداخل. فإدارة تجربة العميل لا يمكن أن تعمل بمعزل عن الإدارات الجوهرية التي تؤثر مباشرة في رحلة العميل:

- الموارد البشرية: لدورها في ترسيخ ثقافة التمحور حول العميل وتمكين الموظفين ليكونوا سفراء للتجربة.
- العمليات: لضمان أن التغييرات تنعكس في إجراءات واقعية تسهّل حياة العميل.
- التسويق والاتصال: لتوحيد الرسائل والصورة الذهنية مع التجربة الفعلية.
- تقنية المعلومات: لتوفير البيانات والأدوات الرقمية التي تسهّل القياس والابتكار والتحسين المستمر.

02 حوكمة التكامل

حتى يتحقق التكامل، لا بد من آليات رسمية تنظم التعاون وتمنع التداخل أو تضارب الصلاحيات. وتشمل:

- مجالس أو لجان CX مشتركة تجمع ممثلين من الإدارات المختلفة لضمان توحيد الرؤية.
- أطر حوكمة واضحة تحدد مسؤوليات كل إدارة فيما يتعلق بالتجربة.
- تقارير تكاملية تعكس مساهمة كل قطاع في مؤشرات CX الشاملة.



03 التكامل الرقمي

التحول الرقمي هو شريك طبيعي لـ CX، لكن قيمته لا تتحقق إلا عبر الدمج العميق:

- منصات موحدة للبيانات تسمح بتجميع صوت العميل من مصادر متعددة وربطه بالعمليات التشغيلية.
- رحلات رقمية متصلة تقلل من الانقطاعات التي يواجهها العميل بين القنوات المختلفة.
- أدوات ذكاء اصطناعي وتحليلات تنبؤية تساعد على استباق احتياجات العميل بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة لها.

04 التكامل الخارجي

تجربة العميل لا تتشكل فقط داخل المؤسسة، بل عبر منظومة أوسع تضم شركاء وموردين ومقدمي خدمات متكاملة:

- إشراك الموردين في معايير التجربة ليصبحوا جزءاً من الوعد المقدم للعميل.
- شراكات استراتيجية تعزز قيمة التجربة (مثل الربط مع تطبيقات أو منصات شريكة).
- تنسيق عبر سلاسل الإمداد لضمان أن العميل لا يشعر بانقطاع عند الانتقال من طرف إلى آخر.

05 تجربة العميل كممارسة عابرة للحدود

عندما يصل التكامل المؤسسي إلى مستوى متقدم، تصبح تجربة العميل ممارسة لا يمكن حصرها في إدارة واحدة، بل جزءاً من "طريقة عمل" المؤسسة ككل:

- كل قرار استراتيجي يُفحص من زاوية أثره على العميل.
- كل عملية تشغيلية تُختبر على ضوء رحلات العميل.
- كل وحدة إدارية ترى نفسها مسؤولة عن تجربة العميل بقدر مسؤوليتها عن مؤشرات الأداء الخاصة بها.

بهذا التكامل، يكتمل البناء: من تصميم التجربة وقياسها، إلى ابتكارها وتجديدها، وصولاً إلى تعميمها كمسؤولية مشتركة. وهنا تبدأ المؤسسة في جني ثمار التحول؛ حيث تصبح تجربة العميل هي "لغة مشتركة" بين جميع الإدارات، وحجر الأساس لثقافة مستدامة تتمحور حول العميل.



الركيزة الخامسة: استدامة الابتكار في تجربة العميل

الابتكار في تجربة العميل لا يكتمل أثره إلا عندما يتحول من مبادرات متفرقة إلى قدرة مؤسسية مستدامة، مدمجة في الثقافة، ومتصلة بالحوكمة، ومبنية على بيانات حيّة تعكس احتياجات العملاء المتغيرة. هذه الركيزة تأتي كتتويج طبيعي لما سبقها من ركائز: فقياس الأثر يحدد القيمة، ونضج التجربة يوفر الأساس، والابتكار يفتح الآفاق، والتكامل المؤسسي يضمن الانتشار؛ أما الاستدامة فهي التي تجعل كل ذلك دائم الحيوية ومتجددًا بمرور الوقت.

01 ترسيخ الابتكار كقدرة مؤسسية

لا يكفي إطلاق مبادرات ابتكارية أو تحقيق نجاحات وقتية، بل يجب بناء منظومة تجعل الابتكار ممارسة يومية. يتم ذلك عبر:

- إنشاء سياسات داخلية تدعم التجريب وتحمل الفشل الذكي (Smart Fails).
- دمج الابتكار في مؤشرات الأداء المؤسسية والوظيفية.
- توفير موارد دائمة (مالية وبشرية) لدعم مشاريع التحسين والابتكار.

02 الارتباط بالحوكمة والقياس

الابتكار المستدام لا يعيش في فراغ؛ بل يحتاج إلى آليات حوكمة تربطه بالمؤشرات المالية والتشغيلية التي تهتم القيادة العليا. وهذا يتطلب:

- ربط نتائج الابتكار بمقاييس العائد على الاستثمار (ROI) وإثبات قيمته الاستراتيجية.
- إنشاء آليات متابعة تضمن أن الابتكارات الناجحة تُعمم عبر المؤسسة، ولا تبقى حبيسة أقسام محدودة.
- مواءمة الابتكار مع استراتيجيات النمو المؤسسي طويلة الأجل.



03 الاستفادة من البيانات

والتقنيات المتقدمة

حتى يبقى الابتكار متجددًا، يجب أن يُغذى باستمرار ببيانات حيّة ورؤى استباقية:

- اعتماد التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي لاكتشاف الفرص الجديدة قبل ظهورها بوضوح.
- استخدام بيانات رحلة العميل لرصد أنماط التغيير في التوقعات والسلوكيات.
- تصميم منصات موحدة لإدارة المعرفة والتجارب السابقة كي لا يُعاد اختراع العجلة.

05 من التميز اللحظي

إلى الريادة المستدامة

الابتكار في CX لا يجب أن يبقى رد فعل لضغط السوق أو توقعات العملاء؛ بل يجب أن يصبح عنصرًا استباقيًا لصياغة مستقبل التجربة. المنشآت التي تصل إلى هذه المرحلة لا تكتفي بتحسين خدماتها، بل تقود القطاع بأكمله عبر معايير جديدة للتجربة، وتشكل نقطة مرجعية لمنافسيها.

والخلاصة هي أن استدامة الابتكار هي الضمانة النهائية لنجاح إدارة تجربة العميل؛ فهي التي تحول المبادرات إلى منظومة، والإنجازات إلى ممارسة، والتحسينات إلى ريادة. وبهذا تكتمل أركان المرحلة الرابعة، حيث يصبح الابتكار المستمر جزءًا لا يتجزأ من بنية المؤسسة، ومحركًا رئيسيًا لنموها المستدام.

04 الثقافة كضامن للاستدامة

الثقافة المؤسسية هي الوعاء الذي يحفظ الابتكار من الذبول. المؤسسة التي تُكافئ التجريب، وتشجع الموظفين على اقتراح الحلول، وتُشرك العملاء في التطوير المستمر، هي المؤسسة التي تضمن أن الابتكار لن يتوقف.



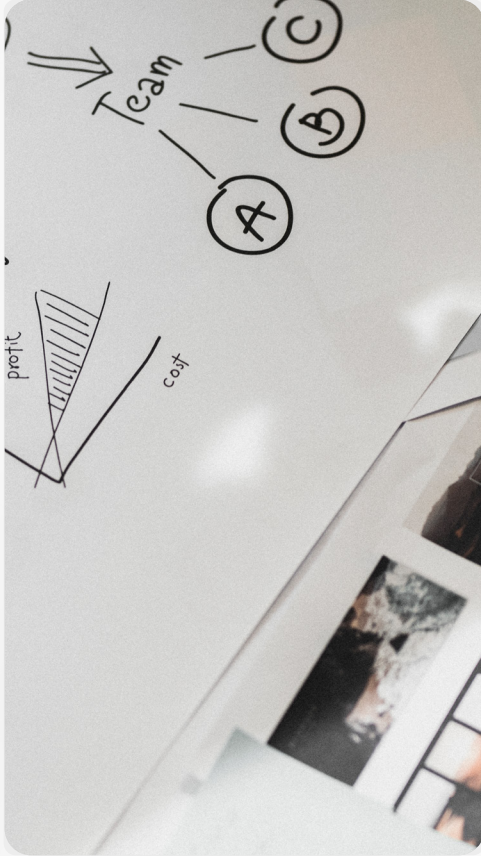
في الختام

عندما بدأنا هذا الدليل، لم يكن هدفنا أن نقدّم "كتيب تعليمات"، بل أردناه أن يكون مرآة تعكس الواقع، ونورا ينير درب كل من يهيمه بناء تجربة عميل حقيقية، لا شكلية. أردناه أن يكون أداة تساعد المنشآت على طرح الأسئلة الصحيحة قبل أن تندفع نحو خطوات غير محسوبة، أو تستهلك ميزانياتها ووقتها في حلول لا تصنع فرقاً حقيقياً. ما حاولنا تقديمه في هذا الدليل هو خلاصة تجارب متراكمة، وأصوات من ممارسين حقيقيين، وواقع نعرفه جيداً ونعرف تحدياته. لم نقدّم لك وصفة سحرية أو نموذجاً موحدًا، لأننا ندرك يقينًا أن "مقاس واحد لا يناسب الجميع"، وأن السياق المحلي، والثقافة المؤسسية، ومستوى النضج، كلها عوامل تؤثر في المخرج النهائي.

كل فصل من فصول هذا الدليل، وكل مرحلة من مراحله الأربع (البوصلة والوجهة، البناء والتمكين، التفاعل والتكامل، الارتقاء والابتكار) هي خطوة في رحلة أعمق من مجرد التأسيس الإداري. إنها رحلة بناء ثقافة جديدة، وإعادة تعريف لعلاقة المنشأة بعملائها، وتحويل تدريجي في طريقة التفكير والقرار والتنفيذ.

هذا الدليل ليس نقطة نهاية، بل هو نقطة انطلاق. ستواجهه خلال رحلتك شكوكًا، مقاومة داخلية، ميزانيات محدودة، وربما تساؤلات متكررة عن "الجدوى". ستجد من يشكك في الفكرة، ومن يختزل التجربة في استطلاع، ومن يخلط بينها وبين خدمة العملاء أو واجهات الاستخدام. لا بأس، فهذا طبيعي ومتوقع.

لكن تذكر: الفرق لا يُصنع فقط بالأدوات أو الاستراتيجيات، بل يُصنع بالإيمان الداخلي بأن العميل يستحق الأفضل، وبالالتزام الصادق بتقديم تجربة تستحق الثقة والولاء.



وتذكر أيضًا أن إدارة تجربة العميل ليست مسؤولية وحدها عن كل شيء، بل هي المحرك الذي يجمع الإدارات الأخرى ويوجهها نحو هدف مشترك. هي ليست "المنقذ" الذي يُطلب منه تصحيح أخطاء الآخرين، بل "الشريك" الذي يساعد الجميع على العمل بذكاء أكبر وبروح العميل في صميم كل قرار.

إذا كنت في موقع قيادة، فاعلم أن دعمك العلني والصريح لهذه الإدارة هو ما يصنع الفرق بين أن تكون الإدارة مجرد "زينة تنظيمية"، أو أن تكون لاعبًا استراتيجيًا حقيقيًا.

وإذا كنت أحد الممارسين في هذا المجال، فتذكر أن بناء الثقة يحتاج وقتًا، والتحالفات تحتاج جهدًا، والمصادقية تُكسب من خلال الأثر، لا من خلال العروض التقديمية أو الشعارات المنمقة.

في الختام...

لا تقارن نفسك بمن سبقك، بل قارن نفسك بنسختك السابقة، وراقب كيف تتطور التجربة التي تبنيتها يومًا بعد يوم. لا تكن أسيرًا للمثالية، فالتجربة "الإنسانية" بطبيعتها غير مثالية، لكنها تتحسن بالنية، والاستماع، والتحسين المستمر.

تمنياتنا لك ولمنشأتك بالتوفيق في رحلتكم، وبتأسيس تجربة عميل ليست فقط متسقة ومتميزة، بل مستدامة ومُلهمة. تجربة تُحكي... لا تُنسى.

حقوق النشر والاستخدام

هذا العمل مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي الدولية - والمشاركة بالمثل وإعادة الاستخدام غير التجاري (CC BY-NC-SA 4.0).

يُسمح لك بنسخ هذا العمل أو تعديله أو توزيعه، بشرط الإشارة إلى المصدر²⁴ وذكر المؤلفين، ويشترط عدم إعادة استخدام هذا المحتوى بأي طريقة إذا كان ذلك لأغراض تجارية.

Translation and Licensing Notice

If you are interested in translating this work into other languages, you are welcome to do so under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License.

We kindly request that you:

1. Inform us in advance about the translation intention.
2. Provide proper attribution to the original author and source.²⁵
3. Ensure accuracy in translation to maintain the integrity and intent of the original content.
4. Use the same license (CC BY-NC-SA 4.0) for any translated versions.

²⁴ الهند السبيعي، وعبدالله البدوي. دليل تأسيس إدارة تجربة العميل. [2025].

²⁵ .AlSbeai, & ElBadawy, (2025). Guide to Establishing a Customer Experience Management Department

للتواصل مع المؤلفين



عبدالله البدوي

abdallah.elbadawy@gmail.com



المهند السبيعي

m.sbeai@gmail.com

قيم تجربتك مع الدليل

امسح رمز الاستجابة السريع التالي لتقييم تجربتك مع هذا الدليل:



شاركنا
رأيك

