



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## الكليات التقنية

الحقيبة التدريبية :

# خدمة العملاء

في تخصص التسويق





## مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على الله ثم على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتبلي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية "خدمة العملاء" لمتدربي تخصص "تسويق" للولايات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بالشكل المباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، مدعم بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه؛ إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



## الفهرس

| رقم الصفحة | الموضوع                                           |
|------------|---------------------------------------------------|
| ٥          | <b>الوحدة الأولى : مفهوم خدمة العملاء</b>         |
| ٧          | ١. تعريف خدمة العملاء.                            |
| ٨          | ٢. أهمية خدمة العملاء.                            |
| ٨          | ٣. خدمة العملاء في القطاع الصناعي.                |
| ٩          | ٤. طرق وأساليب تقديم خدمات العملاء.               |
|            |                                                   |
| ٢٠         | <b>الوحدة الثانية: الخدمات المقدمة للعملاء</b>    |
| ٢٢         | الجزء الأول: أنواع الخدمات المقدمة للعملاء        |
| ٤٣         | الجزء الثاني: سياسة تقديم الخدمة:                 |
| ٤٤         | ١. أنواع الخدمات المقدمة في مراحل البيع المختلفة. |
| ٤٥         | ٢. العوامل المؤثرة علي سياسة تقديم الخدمة.        |
| ٤٧         | ٣. الخدمات المتكاملة.                             |
|            |                                                   |
| ٥٣         | <b>الوحدة الثالثة: شكاوي العملاء</b>              |
| ٥٥         | ١. المقصود بشكاوي العملاء.                        |
| ٥٨         | ٢. أسباب إهمال شكاوي العملاء.                     |
| ٥٩         | ٣. معالجة شكاوي العملاء.                          |
| ٦٤         | ٤. جوانب الاستفادة من معالجة شكاوي العملاء.       |
| ٦٥         | ٥. كيف تتعامل مع عميل غاضب وعصبي ومستاء.          |



|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ٧٤  | <b>الوحدة الرابعة : العلاقة مع العملاء</b>      |
| ٧٦  | ١. المقصود برضا العميل.                         |
| ٧٩  | ٢. قياس جودة الخدمة.                            |
| ٨٧  | ٣. معوقات تحقيق رضا العميل من جودة الخدمة.      |
| ٨٨  | ٤. تصنيف العميل.                                |
| ٩٣  | ٥. تجزئة السوق.                                 |
| ٩٦  | ٦. العميل المستهدف.                             |
| ١٠٠ | ٧. إدارة علاقة العملاء                          |
|     |                                                 |
| ١٠٥ | <b>الوحدة الخامسة : إدارة وحدة خدمة العملاء</b> |
| ١٠٨ | ١. العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء.  |
| ١١٢ | ٢. المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء.       |
| ١١٥ | ٣. مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء.              |
| ١٢٠ | ٤. اقتصاديات تقديم خدمة العملاء.                |



## الوحدة الأولى

### مفهوم خدمة العملاء



## الوحدة الأولى

### مفهوم خدمة العملاء

#### الهدف العام

(تهدف هذه الوحدة التدريبية على دراسة مفاهيم الخدمة الحديثة من خلال ما كتبه المفكرون عن تعريف الخدمة والأسباب التي أدت إلى بروز أهمية خدمة العملاء والمراحل التي تقدم فيها الخدمة للمشتريين الصناعيين والأساليب المتنوعة في تقديم الخدمة للعملاء).

#### الأهداف التفصيلية

- بنهاية هذه الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:
- يعرف ماهو المقصود بخدمة العملاء.
  - يذكر بعض الأسباب التي أدت إلى بروز أهمية خدمة العملاء.
  - يوضح المراحل التي يتم من خلالها تقديم خدمة العملاء في القطاع الصناعي.
  - يحدد الأساليب المتنوعة التي تقدم من خلالها خدمة العملاء.

#### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على مايلي:

- تعريف خدمة العملاء.
- أهمية خدمة العملاء.
- خدمة العملاء في القطاع الصناعي.
- طرق وأساليب تقديم خدمات العملاء.

الوقت المتوقع للتدريب : ٦ ساعات



## مفهوم خدمة العملاء

### مقدمة

إن ما تتميز به الأسواق هذه الأيام هي المنافسة الشديدة من المنافسين المحليين و السرعة في تطور أساليب ووسائل المنافسة والتغير المستمر في أذواق المستهلكين ودخول المستثمر الأجنبي في السوق، بالإضافة لظهور حاجات ورغبات متجددة ومتزايدة عند المستهلكين. لذا فإن كثيراً من ميادين المنافسة امتدت إلى أكثر من سلعة أو خدمة في عالم السيارات وأجهزة الحاسب والخدمات المصرفية والشركات الصناعية وغيرها.

وقد وجدت أموراً كثيرة يبحث عنها العميل. ومن جوهر هذه الأمور خدمة العملاء التي أصبحت جزءاً مكماً لهذه السلع والخدمات المقدمة، ففي حين إن جودة السلع قد زاد الاهتمام بها والتقدم التكنولوجي سهل من هذه المهمة. إلا أن إنتاج وتقديم نفس المنتجات أو الخدمات من قبل الشركات المنافسة سواء كانت محلية أو أجنبية أصبح أكثر سرعة، وبالتالي فقد انتقلت المعركة التنافسية إلى ميدان خدمة العملاء، وذلك لإيجاد وسيلة تتميز بها هذه الشركات عن بعضها وخاصة أن هذه الشركات تنتج نفس البديل ونفس المنتج ونفس الخدمة. والعميل يضطر للشراء من المنشأة إذا كان المنتج متميزاً، أو يملك مميزات خدمية تزيد من قيمته ولا توجد في منتجات أخرى علماً بأنه لا يمكن إن يستأثر المنتج لوحده في الغالب بهذه الميزات أو يملك هذه القيمة مدى الحياة بسبب وجود المنافسة.

وسنتناول في هذه الوحدة تعريفاً لخدمة العملاء وأهميتها ونتعرض لخدمة العملاء في القطاع الصناعي وطرق وأساليب تقديم المنشأة لخدماتها.



## أولاً: تعريف خدمة العملاء

بداية لابد من أن نقر بأنه من الصعوبة تحديد وتوصيف مصطلح "الخدمة" لأن هناك خدمات يتطلب تسويقها وجود سلعة معينة فنحن لا نقدم خدمة النقل الجوي إلا إذا توافرت لدينا الطائرة ... كما أن هناك سلعة ملموسة يتطلب تسويقها دعمها بخدمات معينة مثل السيارات والحاسبات التي تحتاج لتوفير خدمات الصيانة وقطع الغيار لها.

وقد عرف الكثيرون "الخدمة" فمنهم مثلاً عالم التسويق الحديث كوتلر الذي يرى أن الخدمة هي (نشاط وأداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر ومن الضروري أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية وإنتاجه قد يرتبط أو لا يرتبط بالمنتج المادي).

بينما يعرف ستانفون وآخرون الخدمات بأنها (أنشطة قابلة للتعريف غير ملموسة وهي تمثل الهدف الأساسي لعملية تجارية معينة تم تعميمها لإشباع حاجات معينة لدى المستهلك). ويلاحظ أن هذا التعريف يستبعد الخدمات التكميلية التي تدعم بيع السلع الملموسة وإن كان هذا لا يعني التقليل من شأن تلك الخدمات التي تبرز أهميتها كثيراً في تقديم ميزة تفضلية كبيرة بين المنتجات المتنافسة في الأسواق.

وسنتبنى في هذه المذكرة تعريفاً مبسطاً لخدمة العملاء وهو "الأنشطة غير الملموسة مدفوعة القيمة والتي يترتب عليها تحقيق منافع تلبي أو تفوق احتياجات وتوقعات المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين".

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على العناصر التالية:

١. أن الخدمة هي نشاط أو أداء أو تصرف وليست شيئاً مادياً ملموساً.
٢. أن الخدمة تتطلب وجود طرفين أحدهما يقدم الخدمة - نظير قيمة معينة - لطرف آخر هو المتلقي والمنتفع بالخدمة وقد يكون مستهلكاً نهائياً أو مشترياً صناعياً.
٣. أن خدمة العملاء التي نقصدها ونركز عليها هي الأنشطة التي يترتب عليها منافع وفوائد تلبي "كحد أدنى" ويفضل أن تفوق احتياجات ورغبات وتطلعات وتوقعات العملاء المستهدفين حتى توفر لهم أعلى درجات الرضا والارتياح.
٤. أن خدمة العملاء بشكل متميز لن تتم إلا من خلال فهم المنشأة لمتطلبات عملائها بشكل جيد ودقيق، مع ضرورة التواصل مع العملاء لضمان استمرارية تقديم الخدمة دائماً بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.



## ثانياً: أهمية خدمة العملاء

من المتعارف عليه نظرياً أن المنشآت التي تقدم خدمة العملاء لعملائها لديها رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها من خلال الحصول على الموارد اللازمة لبقائها وتقديم خدماتها إلى عملائها بما يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم وذلك عن طريق الانخراط في سلسلة من المبادلات والمعاملات مع الأفراد والمؤسسات في البيئة المحيطة. والأسباب التي أدت إلى بروز أهمية خدمة العملاء هي كالتالي:

- ازدياد حدة المنافسة وتنوع أشكالها وأساليبها.
- الضغوط الحكومية والتشريعات.
- ظهور حركات ومنظمات حماية المستهلك.
- الضغط الإعلامي والصحفي.
- تبني فلسفة المفهوم الحديث للتسويق.
- ارتفاع توقعات ومطالب العملاء.
- النظرة إلى العلاقة بالعملاء كميزة تنافسية.
- تعزيز ولاء العملاء للمنشأة.
- تنمية وتعظيم رضا العملاء.
- تمكين المنشأة من تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها.

## ثالثاً: خدمة العملاء في القطاع الصناعي

سبق أن أوضحنا في تعريف خدمة العملاء أنها تمثل الأنشطة غير الملموسة التي يترتب عليها منافع أو فوائد تلبي احتياجات بل وتجاوز توقعات كل من المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ويتم عادة تقديم الخدمة للمشتريين الصناعيين في ثلاث مراحل:

١. **مرحلة قبل الشراء:** ويتم خلالها تقديم خدمة المعلومات والاستشارات.
٢. **مرحلة أثناء الشراء:** ويتم خلالها تقديم خدمة أخذ واستلام الطلبية وتخزين المعلومات وعملية نقل وتوصيل البضاعة للعميل.
٣. **مرحلة بعد الشراء:** ويتم خلالها تقديم خدمات التدريب على استخدام الأجهزة والمعدات وخدمات التركيب والتمديدات وخدمات الصيانة وقطع الغيار والضمان.



## رابعاً: طرق وأساليب تقديم خدمة العملاء

تختلف طرق وأساليب تقديم خدمة العملاء، حيث أنها تأخذ أشكالاً عديدة، فقد تكون وجهاً لوجه مباشرة مع المستهلك، أو من خلال الاتصال على الرقم المجان، أو من خلال المواقع علي صفحات الانترنت.

### ١- الاتصال المباشر مع العملاء (وجهاً لوجه)

وتكون إدارة خدمة العملاء في هذه الحالة لامركزية (كل فرع يوجد به مكتب لخدمة العملاء) ويتطلب الأمر هنا أن يقوم العميل بزيارة مكان الشركة أو المؤسسة. ومن الأمثلة على ذلك مراكز صيانة السيارات، أو البنوك، أو أي تعامل يقتضي الزيارة إلى موقع الشركة أو المؤسسة. وتركز الشركات في هذه الحالة على ضرورة وجود بيئة مهينه (مناسبة) من حيث:

- النظافة.
- توفير المجلات والتلفزيون.
- أجهزة التكييف.
- ظهور موظفيها بشكل أنيق ولائق، وتركز على تدريبهم على طريقة التعامل الايجابي مع العملاء ... الخ.

ومن الملاحظ دائماً وجود طابور كبير من العملاء، الذين يشعرون بالملل والوقت الطويل خلال انتظارهم للحصول على الخدمة، كما أن بعضهم قد يبدي غضبه نتيجة لذلك ويمكن تلافي هذه المشكلة من خلال إجراءات تنظيم الخدمة، وتوفير بيئة خدمة ملائمة.

### مثال عملي:

قامت الخطوط العربية السعودية بتنظيم بيئة خدمة عملائها في جميع مكاتب المبيعات المنتشرة حول العالم وذلك من خلال جهاز إلكتروني، يأخذ منه العميل رقماً متسلسلاً يشير إلى دوره في انتظار الخدمة، مع توفير مقاعد مريحة، وبرشورات، ومجلات لإزالة الشعور بالملل عند الزوار، بالإضافة إلى فريق من الموظفين الذين يتميزون بدرجة عالية من الكفاءة والتدريب.



## ٢- الاتصال بالرقم المجاني

وتتصف هذه الطريقة بمركزية تقديم الخدمة (الإجابة على الهاتف في المركز الرئيس للشركة) وتتبع معظم الشركات هذا الأسلوب لتكامل تقديم الخدمة، حيث يتم تخصيص رقم مجاني لخدمة العملاء، وموقع الخدمة يكون من المركز الرئيس في الشركة لخدمة كافة المناطق الجغرافية.

### \* مميزات هذه الطريقة:

توفير الخدمة على مدار أربع وعشرين ساعة ولأكبر عدد ممكن من العملاء للقيام بدورهم مثل:

- الإجابة عن أي استفسار.

- لحل أي مشكلة طارئة.

- استقبال أي نوع من الشكاوى أو الاقتراحات.

ويتم تدريب فريق من الموظفين على طريقة التعامل هاتفياً مع العملاء.

أمثلة: البنوك، شركات السيارات، شركة المياه الوطنية، البلديات (الأمانة).

## ٣- الرسائل النصية Text messages

تستخدمها المنشأة سواء كانت صناعية أو خدمية بإرسال رسالة نصية (SMS) إلى هاتف جوال العميل لتذكيره بموعده أو تخبره عن منتج جديد.

مثال: تقزك شركات الخطوط الجوية على بإرسال رسالة نصية للعميل برقم الحجز وموعد السفر وأيضاً المستشفيات تستخدمها لتذكير المريض بالموعد مع الطبيب.

## ٤- شبكة الانترنت Internet

مع تزايد عدد المتعاملين بأجهزة الحاسب والميول المتزايدة للتعامل بالتجارة الإلكترونية، أخذت الشركات بتقديم خدمات متميزة من خلال الشبكة، مثل تقديم المعلومات حول تطوير المنتجات وتقديم التحذيرات وترويج المنتجات، وبيان أنواع ومواصفات السلع وأسعارها وكيفية الحصول عليها، بالإضافة إلى تعبئة نماذج الشراء على الإنترنت، وتقديم عناوين وبيانات عن الشركة وأرقام هواتفها وأوقات عملها، وشروط الشحن والتوصيل، مع تقديم رقم الاتصال المجاني من أجل الاستفسار عن أي مشكلة في السلعة.

علاوة على ذلك نجد أن الإنترنت سهل وساعد على استخدام بعض التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها في خدمة العملاء ومن الأمثلة على هذه التقنيات:



## ١) تقنية المحادثة (التشات) من خلال موقع المنشأة في شبكة الانترنت Chatting

يستطيع موظف خدمة العملاء الاتصال المباشر مع العملاء عن طريق المحادثة (التشات) حيث توفر المنشأة خاصية المحادثة ويستطيع العميل الاستفسار من خلال توجيه الأسئلة والرد عليها مباشرة من موظف خدمة العملاء.

## ٢) الفيديو Video

من خلال توفر مواقع الفيديو كالموقع المشهور اليوتيوب (youtube)، وتستطيع المنشأة باستخدام هذه التقنية بوضع شرح كافي لمنتجاتها وخدماتها بشكل فيديو مصور، وبالتالي العميل لن يحتاج للاتصال أو الذهاب إلى المنشأة وما على العميل إلا أن يقوم بتشغيل الفيديو ويشاهد العرض.

بالإضافة إلى وجود برامج تتيح لموظف خدمة العملاء والعميل الاتصال المباشر بالصوت والصورة باستخدام الكاميرا وبالتالي العميل والموظف يرون بعضهم البعض من خلال الكمبيوتر.

## ٣) مواقع التواصل الاجتماعي Social networking sites

التويتر twitter والفيس بوك Facebook تستطيع أن تستخدمها المنشأة بعرض منتجاتها وخدماتها والإجابة على الاستفسارات والشكاوي ومعرفة ما إذا كان هناك مشكله في المنتج أو الخدمة.

## ٤) المدونه Bolg

من طرق التقنية الحديثة التي تستخدمها المنشآت لوضع معلومات عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة ووضع الصور والفيديو. أيضاً تتيح للعملاء من جهة أخرى بكتابة التعليقات والملاحظات على المنتج أو الخدمة.

## ٥) البريد الإلكتروني Email

من الطرق التي تتميز بانخفاض تكلفتها والتي تتيح للمنشأة التواصل مع عدد كبير من العملاء بإرسال رسالة واحدة للجميع وأيضاً تستخدمها المنشأة لاستقبال الاستفسارات والشكاوي من العملاء.

## ٦) تطبيقات الهواتف الذكية Smart Phone Applications

من الأساليب التقنية الحديثة التي تستخدمها المنشآت مع انتشار الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية (Tablets) حيث أن المنشأة تستطيع تطوير تطبيق خاص بها يحتوي



على معلومات عنها ، ويستطيع العميل تحميل التطبيق من الهاتف او الجهاز اللوحي والحصول على المعلومات بكل يسر وسهولة عن المنشأة.

**مثال:**

قامت شركة كلوروكس المنتجة لسائل تنظيف الملابس في ٢٠١١ بتطوير تطبيق خاص بها ويحتوي على معلومات تفيد العميل بكيفية تنظيف الأنواع المختلفة من البقع على الملابس بحيث سهلت على العميل الدخول إلى التطبيق من خلال الهاتف في حالة وجود بقع على ملابسه ومعرفة كيفية إزالتها ، في منتصف العام تم تحميل التطبيق ٧٥٠٠٠ مرة.



### مزايا شبكة الانترنت

١. سهولة حصول العملاء على المعلومات والرسائل والخدمات من المنشأة وضمان عدم فقدانها.
٢. حفظ الوقت للعميل بحيث أنه لا يحتاج للذهاب للمنشأة للحصول على المعلومة بحيث أنه من المكان الذي يجلس فيه وبضغط زر يحصل على كل ما يريد من معلومات.
٣. إمكانية معرفة ردود أفعال العملاء تجاه جهود المنشأة التسويقية وبالتالي تمكين المنشأة من سرعة التجاوب معهم والاستجابة لمطالبهم.
٤. تخفيف الضغط على خطوط الهاتف للمنشأة.
٥. الانخفاض النسبي في تكلفة توجيه الرسائل للعملاء وخدمتهم في كافة أنحاء العالم .
٦. المساعدة في استقطاب قطاعات كثيرة ومتنوعة من العملاء.
٧. إمكانية التطوير السريع والابتكار لخدمات جديدة ومتميزة.
٨. توطيد وتعزيز العلاقات مع العملاء وكسب ولائهم نتيجة سرعة وسهولة التواصل معهم.



## الأمثلة العملية على خدمة العملاء

### الحالة الأولى:

شركة عالم الرياضة بدأت كأنها محل عادي للأدوات الرياضية في سنغافورة والتي تباع في جميع أنحاء المقاطعات الآسيوية دون أي فرق بينها وبين المنتجات المباعة في المحلات المنافسة، وبعد عام واحد فقط من بدء أعمالها أصبحت هذه الشركة ثاني أكبر بائع للأدوات الرياضية في بلادها والسر وراء ذلك كما عبر عنه مدير عام هذه الشركة هو: "إن منافستنا مع باقي الشركات مبنية على خدمة العملاء، وهذا سبب النجاح ونعني هنا السرعة والبساطة والخدمة المميزة لعملائنا فنحن قادرين على تزويد عملائنا بأي نوع أو مقاس يريدونه، ونؤكد كذلك على اختيارنا الصحيح للموظفين وتدريبهم على دقة الحصول على المعلومات من المستهلكين".

### الحالة الثانية:

إن تجربة قسم بطاقة الصرف الآلي (بطاقة الائتمان) في أميركان اكسبريس بدأت عندما تحركت من قياس مستوى خدمة العملاء من خلال طبيعة الشكاوى المقدمة إلى طرق بحث علمية فقد بدأ المدراء يرون إن إدارة خدمة العملاء كانت هي الأساس في فهم المشاكل التي كانت تحدث في الإدارات الأخرى مثل

- تشغيل البيانات.
- كشوفات الحساب الجديدة.
- الدفعات المستحقة.

لذا قامت الشركة بتطوير برنامج جديد لوضع معايير لتحسين إجراءات العمل، وعملت على تطوير فرق عمل بين الإدارات المختلفة ومراقبة الأداء وكانت النتيجة تقديم خدمات عالية الجودة، وكفاءة وفعالية في أخذ الطلبات، وعمل بطاقات ائتمان جديدة، وإحلال البطاقات الجديدة مكان القديمة، وقد كان هذا المستوى من الخدمة ناتج عن نظام معايير الجودة التي وضعت لكل خدمة مقدمة في هذه الشركة، وعلاوة على ذلك فإن التركيز على العملاء من قبل الشركة قد حسن من أداء الموظفين سواء من هم في المكاتب الخلفية أو الأمامية.



### الحالة الثالثة:

مجموعة سامبا الماليه في المملكة العربية السعودية أنشئت موقع إلكتروني ليتم من خلاله تقديم الخدمات البنكية وتداول الأسهم عن طريق الانترنت، حيث يوفر الموقع عبر أدواته المتنوعة وتصميمه المبتكر الجديد إمكانية استعراض جميع الخدمات في صفحة واحدة مما أدى إلى زيادة رضا العملاء بسبب قدرتهم على إنهاء تعاملاتهم البنكية عن طريق الموقع والاكتتاب وتداول الأسهم من منازلهم دون حاجة للذهاب إلى البنك.

لاحظ في الحالة الأولى إن خدمة العملاء جعلت من محلات عالم الرياضة ثاني أكبر بائع للأدوات الرياضية بسبب خدمة العملاء التي أدت إلى فهم مايريد العميل ووفرت السرعة والدقة في تقديم السلع وفق الحاجات الفعلية للعملاء.

أما الحالة الثانية فتدل على إن خدمة العملاء كانت هي الأساس في الكشف عن المشاكل التي كانت تحدث مع العملاء من قبل الإدارات الأخرى، وكانت وراء تحسين برنامج العمل وجودة تقديم الخدمات.

أما الحالة الثالثة فتشير إلى زيادة رضا العملاء من خلال استخدام التقنية في إنهاء المعاملات البنكية.

ومن خلال جميع الأمثلة السابقة نجد أن خدمة العملاء قد لعبت الدور الحاسم في ازدهار وتفوق الشركات على غيرها لذا لابد من دراستها، وتحليل ومعرفة كيفية بنائها وعملها ومراقبتها وهذا يعتبر أحد أهم المهارات الرئيسة التي يجب أن يكتسبها المتدرب الدارس لعلم التسويق والبيع لكي يكون قادراً على أن يقود مجموعته في الشركة إلى النجاح .



## أسئلة وتمارين

١. ما هو تعريف خدمة العملاء ؟

---



---



---

٢. عدد الجوانب الرئيسة التي يغطيها مفهوم خدمة العملاء ؟

---



---



---



---

٣. اقرأ الحالة الدراسية الأولى (عالم الرياضة) والحالة الدراسية الثانية (أمريكان اكسبريس) ثم حدد الدور المهم الذي لعبته خدمة العملاء في هاتين الشركتين .

| أمريكان اكسبريس | عالم الرياضة |
|-----------------|--------------|
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |
|                 |              |

٤. ما هي الأمور التي يجب مراعاتها إذا كان مكان تقديم خدمة العملاء من خلال الاتصال

المباشر مع العملاء ؟

---



---



---



---



٥. ما هي المزايا التي يوفرها الرقم المجاني، والمزايا التي توفرها شبكة الإنترنت للتعامل مع العملاء ؟

-

-

-

-

٦. في إحدى الشركات التي تبيع أجهزة ومعدات إنشائية قررت العمل بمفهوم خدمة العملاء، فما هو تعريف خدمة العملاء الذي ستتطلب منه للعمل ؟

## حلقة نقاش داخل القاعة التدريبية

١- ما هي الأشياء التي جذبتك للتعامل مع بنك معين دون آخر ؟

[illegible]

٢- عند ذهابك لشركة السيارات لعملية الإصلاح، ما هي الإجراءات التي تمر بها، وهل هنالك شيء تميزت به الشركة في تعاملها معك.

[illegible]

٣- هل سبق أن تعرضت لمواقف لم ترضيك عند حصولك على خدمة معينة، وما هي ردود أفعالك تجاه تلك المواقف ؟

[illegible]



٤- ما هي الخدمات التي تود وجودها في:

أ- فندق:

-

-

-

-

-

-

-

ب- شركة بيع حاسب آلي:

-

-

-

-

-

-

-

ج- مستشفى:

-

-

-

-

-

-

-

### واجب للمناقشة في المحاضرة القادمة

١. قم بتجريب الرقم المجاني لإحدى الشركات وتحدث عن طريقة الرد والمعلومات المقدمة من الشركة.

٢. ابحث عن موقع إنترنت لإحدى الشركات ثم قم بوصف محتويات الصفحة.



### نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب وذلك بعد التدريب العملي أو أي نشاط يقوم به المتدرب

بعد الانتهاء من التدريب على خدمة العملاء، قوّم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

اسم النشاط التدريبي الذي تم التدريب عليه : خدمة العملاء

| مستوى الأداء ( هل أتقنت الأداء ) |       |    |                  | العناصر                                         | م  |
|----------------------------------|-------|----|------------------|-------------------------------------------------|----|
| كليا                             | جزئيا | لا | غير قابل للتطبيق |                                                 |    |
|                                  |       |    |                  | تعريف خدمة العملاء                              | ١. |
|                                  |       |    |                  | دور خدمة العملاء                                | ٢. |
|                                  |       |    |                  | اهمية خدمة العملاء                              | ٣. |
|                                  |       |    |                  | التقنيات التي تستخدمها الشركات عن طريق الانترنت | ٤. |
|                                  |       |    |                  | خدمة العملاء في القطاع الصناعي                  | ٥. |
|                                  |       |    |                  | طرق وأساليب تقديم خدمة العملاء                  | ٦. |

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.



## الوحدة الثانية

### الخدمات المقدمة للعملاء وسياسة تقديم الخدمة



## الوحدة الثانية

### الخدمات المقدمة للعملاء

#### الهدف العام

تهدف هذه الوحدة التدريبية على مناقشة الأنواع المختلفة للخدمات المقدمة للعملاء والفوائد المرجو تحقيقها للعملاء والشركات، وكذلك التعريف بأهم العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة.

#### الأهداف التفصيلية

- بنهاية هذه الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:
- يوضح الأنواع المختلفة للخدمات المقدمة للعملاء.
  - يذكر بعض الفوائد العائدة على العملاء والشركات من الخدمات المقدمة.
  - يتحدد العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة.

#### المحتوى

- تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:
- الجزء الأول: أنواع الخدمات المقدمة للعملاء.
- الجزء الثاني: سياسات تقديم الخدمة.
- نوعية الخدمات المقدمة في مراحل البيع المختلفة.
  - العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة.

الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات



## الوحدة الثانية (الجزء الأول)

### أنواع الخدمات المقدمة للعملاء

#### مقدمة

لقد ناقشنا في الوحدة السابقة مفهوم خدمة العملاء وأهمية الخدمة للمستهلك والمشتري الصناعي كما وضعنا طرق وأساليب تقديم المنشأة لخدماتها المختلفة. وتنقسم هذه الوحدة إلى جزئين حيث نتعرض في الجزء الأول لأنواع الخدمات المقدمة للعملاء ثم سنتناول في الجزء الثاني سياسات تقديم الخدمة والعوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة.

#### أنواع الخدمات المقدمة للعملاء

١. خدمات المعلومات.
٢. خدمات استشارية.
٣. خدمات أخذ الطلبات.
٤. خدمات الضيافة.
٥. خدمات الحماية والعناية بممتلكات العملاء.
٦. خدمات استثنائية أو طارئة.
٧. خدمات الفوترة (تقديم الحساب للعملاء).
٨. خدمات استلام الدفعات النقدية.
٩. خدمات الضمان.
١٠. خدمات الصيانة وقطع الغيار.
١١. خدمات التوصيل والتركيب.

وسيتم توضيح كل من الخدمات السابقة وذلك على النحو التالي:



## Information Services

## أولاً: خدمات المعلومات

حتى يستطيع العميل الحصول على منفعة كاملة من أي منتج أو خدمة فإنه يحتاج للمعلومات الملائمة وخاصة إذا كنا نتعامل مع مستهلكين جدد، فهم الأكثر حاجة للمعلومات، ويتضح ذلك أكثر إذا تتبعنا خطوات العملية البيعية لدى المستهلك وهي:

١. تحديد الحاجات.
٢. عملية جمع المعلومات.
٣. المفاضلة بين البدائل المتاحة بناءً على هذه المعلومات المفاضلة لإختيار البديل الأمثل.
٤. إتخاذ قرار الشراء.

وبالتالي يجب أن نبحث عن أفضل وسيلة لتعريف المستهلك بمنتجاتنا خاصة في بداية مرحلة الشراء وجمع المعلومات، الأمر الذي تعكسه معظم الشركات على شكل خدمة هدفها أن تجعل التعامل مع العملاء أسهل من خلال المعلومات التي تقدمها لهم.

### مثال:

لكي تجعل شركة جنرال اليكتريك "General Electric" عملية الوصول إليها سهلة ويسيرة فقد صممت مركزاً للمعلومات يعمل فيه موظفين يجيبون على أسئلة العملاء حول منتجات جنرال اليكتريك الصناعية والتقنية والتجارية والخدمات المقدمة للشراء، وقد تبين أن ثلث المكالمات البالغ عددها ١٦٠,٠٠٠ مكالمة سنوياً كانت تدور حول الاستفسار عن معلومات خاصة بمواصفات المنتج أو الرغبة في شراء أحد المنتجات وكانت هذه الاستفسارات تُحول إلى حوالي ٣٠٠٠ خبير بالمنتج أو يتم تحويلها إلى إدارة المبيعات التي تزودهم بمعلومات عن الأسعار وطرق الشحن وغيره من الاستفسارات.

واليك بعض الأمثلة عن المعلومات التي يمكن تقديمها للمنشآت للعملاء:

- إخبار العميل عن موقع الشركة أو المكان الذي يستطيع فيه الحصول على المنتجات والأسعار.
- تعليمات عن استخدام المنتج والتحذيرات المرتبطة بالاستعمال.
- التعريف بمواصفات المنتج وفوائده.
- شروط البيع، وطريقة الدفع.
- إجراءات شراء المنتج و شروط الشحن.
- تأكيد الحجز.
- مواعيد تقديم الخدمات.



ويمكن تزويد المستهلك بالمعلومات من خلال طرق كثيرة تشمل

- الاتصال الشخصي.
- الاتصال الهاتفي.
- الوسائل المطبوعة مثل البروشورات التي نجدها في المنشآت.
- شبكة الانترنت، وخاصة بمواقع المنشآت.
- الكتابة على علبة المنتج.
- الكتابة على الجزء الخلفي للنماذج التي تستخدمها المنشآت الخدمية.

ولكن يجب أن نتذكر دائماً أن طبيعة ونوع المعلومات التي نريد تزويدها للعملاء تعتمد بشكل كبير على فهمنا لطبيعة المعلومات التي يحتاجها العميل وكيف نؤثر من خلالها في قرار الشراء.

ف نجد أن البنوك على سبيل المثال تقوم بتعريف عملائها بالخدمات الجديدة ومزاياها واجراءات الحصول عليها من خلال وحدة خدمة العملاء، حيث تقوم بالتالي:

- توزع بروشورات (في الفروع أو عن طريق البريد العادي).
- إخبار العملاء عن طريق الإتصال هاتفياً.
- إخبار العملاء عن طريق البريد الإلكتروني.
- إخبار العملاء عن طريق رسائل الجوال ( sms & mms ).

أما الهدف من هذا العمل فهو بناء المعرفة حول الخدمات الموجودة لدى البنك، مثل:

- خدمة الصراف الآلي.
- التحويلات المالية.
- الخدمات المصرفية عن طريق الإنترنت.
- بطاقات الائتمان.
- كوبونات التحصيل.

حيث يتم تقديم شرح مختصر عن الفوائد التي يحصل عليها العميل من الخدمة ويتم بعد ذلك وضع رقم الهاتف المجاني لخدمة العملاء، وعنوان صفحة الإنترنت لمزيد من الاستفسارات والمعلومات.

ويجب التنويه على أن المعلومات لمنتج أو خدمة ما يجب أن تكون واضحة وغير غامضة وسهلة الفهم لأنها لو كانت العكس فهذا سوف يؤثر سلباً على المنتج أو الخدمة.



وينطبق ذلك على السعر أيضاً، حيث تقوم بعض الشركات بإخفاء حقيقة أن الإضافات ليست جزءاً من المنتج الأصلي ولذا يتوجب دفع مبلغ إضافي لها. ولو افترضنا عدم تقديم شكوى من العميل بسبب ذلك فإنه لا يعني عدم وجود استياء لديه مما قد ينتج عنه عدم معاودة العميل للشراء من المنشأة مرة أخرى.

### ثانياً : الخدمات الاستشارية Advisory Services

في حالة عدم تقديم الخدمات الاستشارية فإن الأمر يبدو أوسع من خدمة تقديم معلومات بسيطة استجابة لسؤال المستهلك، وخاصة للسلع ذات الخطورة المدركة بدرجة كبيرة أو ذات المواصفات الفنية غير الواضحة للعميل.

#### \* هدفها:

"تعريف العميل بالمشكلة التي يواجهها، ثم اقتراح الحل بما يلاءم الاحتياجات الدقيقة للعميل".

#### \* الكيفية التي يتم بها حل المشكلات:

١. نقوم بتحليل أبعاد المشكلة التي تواجه العميل.
٢. ثم نعلمه بتشخيصنا لمشكلته.
٣. ثم نعلمه بأي طريقة سوف نقوم بحلها بالإضافة للتكاليف المترتبة على حل المشكلة تماماً.
- مثل الخدمات الصحية أو خدمات.
٤. تقديم تصاميم هندسية من خلال دراسة المساحة وفحص التربة التي سيتم البناء عليها وعرض تصاميم مختلفة لما يطلبه العميل.
- وجميع الشركات التي تخدم قطاع المستهلك الصناعي تتوجه بهذه الخدمة التي تتراوح بين نوعين من الخدمات، هما:
١. خدمات إدارية.
٢. خدمات تقنية استشارية.
- خاصة عند التعامل مع تسويق وبيع معدات صناعية باهظة الثمن، إذ يقوم فريق من المهندسين بدراسة وتحليل حالة المستهلك ثم يعرضون عليه بدائل متعددة من مجموعة المعدات التي تلائم احتياجات عمله.
- وفي بعض الأحيان تكون هذه الخدمة مجانية على أمل عقد صفقة مبيعات كبيرة.



### \* أمثلة عملية على الخدمات الإستشارية

تتعدد الأمثلة على خدمة تقديم الإستشارات فقد تكون:

١. تحسين إجراءات العمل عند العميل وبيان اقتراحات جديدة لتحسين الإنتاجية  
مثال عملي:

شركات البرمجيات التي تسوق برامج محاسبية أو إدارية أو تقنية للمستهلك الصناعي نلاحظ أن أول خطوة يقومون بها هي تحليل وضع العميل من حيث إجراءات العمل المتبعة لديه والتوصل إلى فهم طبيعة عمله والمشاكل التي تواجهه ثم يقومون باقتراح تصميم برنامج حاسب آلي يتلاءم مع متطلبات العميل واحتياجاته.

٢. قد تكون الخدمة الاستشارية للتخلص من مشكلة يواجهها العميل

حيث نقوم بعمل دراسة شاملة للوضع عند العميل ونقوم ببناءً على هذه الدراسة بتحديد المشكلة وأسبابها، ثم نقترح طريقة لحل المشكلة وتكاليفها أو تكاليف الحلول البديلة لها ونبين الخطورة والتكاليف المترتبة على استمرارية وجود المشكلة كما في الحالة العملية التالية:  
مثال عملي:

إن من أهم الأمور التي تركز عليها المستشفيات والفنادق هي النظافة والتأكيد على عدم وجود حشرات في مرافقها، لذا نشأت شركات هدفها القضاء على الحشرات في هذه المنشآت، فعند التعاقد مع أحد هذه الشركات من قبل مستشفى أو فندق، تطلب هذه الشركات إذنًا بدراسة الوضع الحالي للمكان، وبناءً على نتائج الدراسة يقدموا عرضاً يبينون فيه أنواع الحشرات الموجودة وأماكن تواجدها واحتمالية تكاثرها وخطورتها ثم يحددون أنواع المبيدات التي سوف تستعمل للقضاء على هذه الحشرات مبينين خصائص المواد وفعاليتها بطريقة مبسطة وسهلة الفهم، كما يوضحون أوجه الأمان في استخدام هذه المبيدات بالإضافة إلى أسعار تلك المواد التي تؤكد اقتصادية هذا الحل بالنسبة للعميل.

٣. فحص وتقييم الحالة للكشف عن مشكلة يواجهها العميل قبل البيع .

مثال عملي:

تقوم شركات بيع أجهزة تنقية المياه بعمل فحص مجاني على المياه الموجودة في خزانات العميل وإخباره بمستوى الشوائب الموجودة في مياه الشرب وأضرارها الصحية والأمراض التي قد تسببها هذه الشوائب ثم تقدم للعميل عدة بدائل من فلاتر الماء وأجهزة التنقية الملائمة له.



#### ٤. تقديم استشارات مالية وإدارية

مثل تدقيق الحسابات أو اقتراحات تكنولوجية والتي من شأنها أن تقلل التكاليف لدى العميل.

مثال عملي:

تقوم الشركات التي تتعامل بتقنيات توفير الطاقة الكهربائية باستهداف عملائها من خلال عمل دراسة شاملة لبيان نقاط استهلاك الطاقة الكهربائية وتقديم تقارير بالتكاليف لاستهلاك الطاقة مع بيان الاقتراحات من أجهزة ومصابيح توفير الطاقة الكهربائية وتوضيح مقدار الوفرة المالي الذي سيحققه العميل من استخدام هذه الأجهزة والمصابيح، وفترة استرداده لقيمة الأجهزة المدفوعة من قيمة المبلغ الذي سيتم توفيره نتيجة الاقتصاد في الطاقة الكهربائية.

#### ٥. بيان التكاليف المترتبة عن معالجة الخلل قبل إصلاحه

مثال عملي:

بعض مراكز الصيانة في شركات السيارات تقوم بعمل فحص أولي يتم فيه معاينة جميع المشاكل الموجودة في السيارة والتكلفة المتوقعة لإصلاحها، وتقديم هذه المعلومات في شكل تقرير قبل موافقة العميل على البدء بعملية الصيانة.



### ثالثاً: خدمة أخذ الطلبات Taking Orders

تعتبر هذه الخدمة سلاحاً حاسماً لاستقطاب المستهلك بعد تحمله جهد الخطوات البيعية

التالية:



حيث أصبح العميل في هذا الوقت مستعداً للشراء وتقديم طلبه للشراء، لكن ماذا لو لم تكن هناك سهولة للوصول إلى الشركة؟ بالطبع ستفقد العميل إلى المنافسين. لذا يجب أن نراعي التكلفة التي يتحملها المستهلك أثناء الانتظار، وتبسيط وتسريع عملية طلب السلعة أو الخدمة لأن القرار في العودة إلى تلك الشركة يعتمد على قدرتها في أخذ الطلبية، وما نقصده بالطلبات هنا هو الإجراءات التي يمر بها المستهلك للحصول على السلعة أو الخدمة وينطبق ذلك على المستهلك الفرد كما ينطبق على المستهلك الصناعي.

وتقوم الشركات الآن بتحليل الإجراءات بهدف تقليل الوقت اللازم لحصول المستهلك على السلعة ابتداء من أخذ المعلومات حتى ملء الاستمارة الخاصة بالمستهلك ثم إرسال السلعة أو إصدار بوليصة التأمين أو بطاقة العضوية في أحد النوادي، أو الحجز لدى إحدى شركات الطيران أو الاستفادة من إحدى خدمات البنك وينطبق هذا الأمر أيضاً على مستوى المستهلك الصناعي وهذا ما سنراه من خلال المثال العملي التالي.

#### مثال عملي:

إن أهم عامل عند المستهلك الصناعي عند شراء المواد غير المصنعة من الشركات هو دقة أخذ الطلبية وسرعة معالجتها وتبليتها، وفي معظم الأحيان يقع الاختيار على المورد بناءً على جودة المواد الموردة، وبعدها يتم طلب تقارير متابعة من موظفي قسم المشتريات والمستودعات لتقييم أداء هذا المورد. وقد تكون معظم الانحرافات والشكاوى متمثلة في:

- الكميات الموردة أقل دائماً من المواد المطلوبة وفي بعض الأحيان عدم إحضار بعض الأصناف من مواد معينة موجودة في الطلبية.
- التأخير المستمر للوفاء بالطلبية.

لذلك عندما يتم التعاقد مع مورد معين تفرض عليه شروط جزائية في العقد، واستناداً إليها يتم الشراء، وكذلك بعض الأحيان قد يقرر المستهلك الصناعي عدم تجديد العقد مع المورد، فتخيل كم التكاليف التي يتحملها المورد بسبب عدم اهتمامه بإجراءات خدمة أخذ الطلبية وعدد العملاء الذين سيفقدونهم من جراء ذلك.



## وتتم خدمة الطلبات بعدة مراحل وهي:

### ١. تقديم الطلبات

- وتأخذ أشكالاً عديدة منها تعبئة طلب شراء مباشرة باستخدام الإنترنت أو زيارة موقع تقديم الخدمة لتعبئة نماذج جاهزة. ومن الأمثلة عليها:
- عضوية الالتحاق في نادي.
  - الاشتراك في خدمة هاتف.
  - الحصول على بطاقة صراف آلي أو حجز مقاعد في طائرة أو شركة نقل.
  - حجز طاولة في أحد المطاعم أو غرفة في أحد الفنادق أو استئجار سيارة.

### ٢. إدخال وتفعيل الطلب

ومعنى ذلك إدخال البيانات عن العميل للاحتفاظ بها وتحويل الطلب إلى الجهة المختصة.

### ٣. تأكيد وصول وتفعيل الطلب وإخبار العميل بذلك

مثل عملية تأكيد العمل ببطاقة الصراف الآلي لدى البنوك.

### مثال عملي:

تضع بعض البنوك نماذج لطلب خدمات معينة، عند أول مدخل البنك بجانب مكتب خدمة العملاء مثل طلبات خدمة الحوالات أو فتح حساب أو الحصول على بطاقة صراف آلي ثم يقوم العميل بتعبئة البيانات المطلوبة بمساعدة وحدة خدمة العملاء التي تقوم بأخذ النموذج ومن ثم توجيهه إلى الجهة المعنية لاستكمال الإجراءات وبعده يتم إشعار العميل ببداية سريان الخدمة مثل بدء استخدام بطاقة الصراف الآلي.



## رابعاً: خدمة الضيافة Hospitality Service

تحاول كثير من الشركات أن تعامل المستهلك على أساس أنه ضيف وتبدي سعادتها للالتقاء بضيف جديد وترحب بالعملاء القدامى عند عودتهم ولاشك أن الاحترام والتميز المقدم للعملاء هو أكثر ما يشدهم للتعامل مع الشركة. ماهو شعورك عندما تتعامل مع موظف بنك يناديك باسمك ويعرفك ؟ بالتأكيد فإن هذا يشعرك بأنك في جو مألوف ومريح للتعامل وهذا ماركزت عليه كثير من الشركات عند تعاملها مع العملاء.

### \* وقت الضيافة:

يعتمد الوقت المتعارف عليه للضيافة على طول الفترة التي يقضيها العميل لدى الشركة للحصول على الخدمة أو السلعة، ويتعين علينا هنا الاهتمام بكيفية إدارة وقت العميل لضمان عدم شعوره بالملل عند قدومه للشركة ويتم ذلك عن طريق توفير المجلات أو التلفزيون في قاعات الانتظار مع تزويدها بالمكيفات والأثاث المريح.

### مثال عملي:

في شركات الطيران يلاحظ أن الشركة تقدم لعملائها المميزين بطاقة ضيافة في صالة كبار الشخصيات للدرجة الأولى بالمطار ويستطيع المسافر أن يطلب ما يريد مجاناً على حساب الشركة، بل إن الأمر يتعدى إلى أكثر من ذلك فنجد أن هناك رحلات طويلة تتطلب الوقوف في إحدى المطارات لمدة لا تقل عن ٦ ساعات ولذلك تقوم الشركات بحجز غرف للمبيت في فندق للمسافرين، والتكلفة هنا تكون مشمولة بسعر التذكرة بالإضافة إلى تأمين الوجبات والغرف المريحة أثناء الانتظار للاستراحة، وكذلك توفر الاتصال هاتفياً ومجاناً لمدة ٣ دقائق من الفندق إلى أي مكان في العالم ثم يقوم موظفي الفندق بالاتصال على غرف المسافرين المحجوزة لديهم لتذكيرهم بموعد متابعة الرحلة لينقلهم باص شركة الطيران من الفندق إلى المطار مرة أخرى. أيضاً بالنسبة للمنتجات الملموسة مايقوم به وكلاء السيارات الفارهة في السعودية من تقديم بعض خدمات الضيافة للعميل كإستقباله من الباب وتقديم المشروبات الحارة والباردة لهم وتجد أن مكان الاستقبال يختلف من ناحية الأثاث والديكور عن مكان الاستقبال لباقي أنواع السيارات الأخرى.



### \* من الأمثلة المعروفة عن الضيافة:

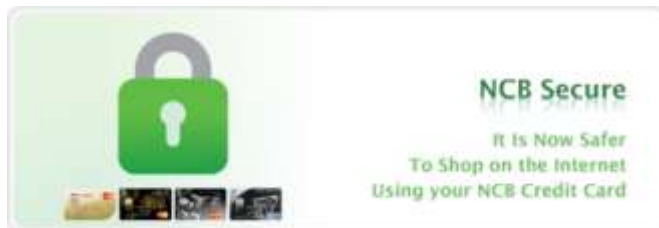
- الترحيب والتكريم.
  - خدمات الطعام والشراب المقدمة للعملاء.
  - المرافق الصحية النظيفة.
  - التجهيزات الداخلية للانتظار مثل التلفزيونات، المجلات، الكراسي المريحة، أجهزة التكييف ودورات المياه .... إلخ.
- ويلاحظ أن الكثير من الحملات الإعلانية خاصة الموجهة لاستقطاب السائحين تحاول التعبير بلغة الضيافة مثلاً " البيت بيتك " و"مرحباً ألف" وذلك لإدراكها بالبعد الذي تتركه الضيافة ومعانيها لدى المستهلك.

### خامساً: خدمة الحماية والاعتناء بملكات العملاء

#### Protection Service and Customer Care of the Property

في كثير من الأنظمة المتطورة للتعامل مع العملاء مثل أنظمة الصرف الآلي تحدد فيها إجراءات الأمان قبل طرحها للتعامل في السوق والملاحظ أن خدمة العناية والاعتناء بالملكات آخذة بالتوسع إلى أبعد من توفير الأمان في استخدام السلعة أو الخدمة نفسها فقد أصبحت تشمل ممتلكات العملاء أيضاً وإليك بعض الأمثلة على ذلك:

- أ- حماية الممتلكات الخاصة بالعملاء عند حضورهم إلينا، مثل:
  - رعاية الأطفال عند الجلوس في المطاعم والاستراحات.
  - توفير مواقف آمنة للسيارات حول الشركة.
  - المحافظة على أمتعة الركاب في رحلات السفر.
  - المحافظة على الممتلكات الثمينة مثل الحصول على خزنة عند موظفي الاستقبال في الفنادق أو توفير خزنة خاصة في غرفة النزول بالفندق.
  - حماية المعلومات الشخصية التي تؤخذ من العميل.
  - حماية بطاقة الائتمان عند التعامل مع شركات التسويق عبر الإنترنت.





- ب- حماية المواد التي يقوم العميل بشرائها: مثل
  - تغليفها بطريقة تحفظها من الكسر أو الخدش.
  - شحنها حتى وصولها إلى العميل
  - وسوف نشير إليها بشكل موسع في خدمة التركيب.

### سادساً: الخدمات الاستثنائية أو الطارئة Exceptional or Emergency Services

تقع هذه المجموعة من الخدمات خارج نطاق العمل الروتيني للخدمة وفي بعض الأحيان تستخدم كإحدى عوامل كسب رضا العملاء وذلك عندما تقدم خدمة تفوق توقعات العملاء، وتقوم معظم الشركات على إيجاد ما يسمى بخطط الطوارئ أو إدارة الأزمات وتدريب الموظفين لمواجهة أي نوع من المفاجآت. وهناك نوعان من الخدمات الاستثنائية:

#### أ) طلبات خاصة: مثل

- مساعدة العجزة.
- طلبات تتعلق بنوعية الطعام كما في شركات الطيران.
- تقديم العناية الطبية لمن هم في حاجتها.

#### ب) أساليب حل ومعالجة المشاكل مثل:

- التعامل مع الحالات الطارئة، حيث تقدم بعض شركات السيارات خدمات (سحب السيارة) في حال وقوع حادث بمجرد اتصال العملاء بالشركة من مكان وقوع الحادث.
- التعويض، وعلى سبيل المثال تقوم مراكز الصيانة في بعض وكالات السيارات بتقديم سيارة بديلة لحين الانتهاء من إصلاح السيارة.
- معالجة أي خطأ في المنتج سواءً سواء كان هذا الخطأ وقت تصنيع السلعة أو في حالة الإخفاق في تقديم الخدمة.
- معالجة صعوبة استخدام المستهلك للسلعة أو انتفاعه بالخدمة.
- معالجة أي خطأ تسبب فيه أحد الموظفين أو نتج عنه حادث عرضي أثناء تقديم الخدمة أو استعمال السلعة لأسباب خارجة عن إرادة الشركة.
- حسن التعامل مع بعض أنواع الاتصالات مع العملاء مثل الشكاوى (التي سنفرد لها وحدة كاملة).



### مثال عملي:

شركة دي مار للتكييف من الشركات التي توفى بالتزامها مع العميل سواء كان هذا الالتزام في تاريخ الإنجاز أو السعر أو كجزء من تقديم خدمة متميزة لعملائها ويقول رئيس الشركة "اتفقنا مع أحد أصحاب المنازل على تركيب وحدة تكييف مركزية لمنزله ووضعنا للتركيب مبلغ وقدره ١٠٠ دولار لتغطية استئجار الرافعة التي سوف تقوم بوضعه على سطح المنزل ولكن حدث ما لم يكن في الحسبان، إذ أمطرت السماء بشكل غزير جداً في اليوم السابق للتركيب، وعندما حضرنا لإنجاز العمل كانت الأرض موحلة جداً ولم يكن هناك طريق مسفلت بجانب المنزل مما أعاق عمل الرافعة، ولأننا ملتزمون بموعد مع العميل في ذلك اليوم، فقد قمنا باستئجار طائرة هليكوبتر بكلفة ٥٠٠ دولار لترفع الوحدة وتضعها على السطح، وكان الجو ضبابياً وبدأت السماء تمطر ولكننا تمكنا من إنجاز العمل وقمنا بتصويره على شريط فيديو وأعطينا نسخة منها للعميل وقد عرض العميل علينا لاحقاً بعد رؤية الشريط أن يدفع نصف فارق التكلفة الإضافية الـ ٤٠٠ دولار ويتقاسمها معنا ولكننا أردنا الالتزام بالاتفاق معه واعتذرنا عن ذلك وقمنا بتغطية المبلغ كاملاً، وقد قام العميل فيما بعد بعرض الشريط على أصدقائه خلال حفلة لديه وبعد مشاهدته اتصل بنا ٣ عملاء محتملين للاستفسار وقد أبرم أحدهم صفقة معنا على شراء وحدة تكييف ٥ طن وكان الربح منها ٢,٤٠٠ دولار.

لذلك رأينا أن الاستثمار الذي دفعناه سابقاً (٤٠٠ دولار) لخدمة العميل بشكل متميز قد نتج عنه ذلك الربح أي نسبة ٦٠٠ %.

### سابعاً: خدمات الفوترة (تقديم الحساب للعملاء) Billing Services (Account Customers)

هل واجهت مشكلة في عدم دقة الفواتير إذا لم تكن واضحة أو غير كاملة أو غير صحيحة ؟  
ماذا كان شعورك ؟

في معظم الأحيان تأتي مرحلة تقديم الفاتورة كنهاية لتجربة الشراء مع الشركة وقد يبقى العميل راضياً عن كل الأداء المقدم، ولكن تنعكس الصورة تماماً عند تقديم فاتورة غير واضحة أو خاطئة أو غير مكتملة لذا يجب أن نهتم بتقديم الفاتورة في الوقت والسرعة والدقة المطلوبة التي تكفل عدم إضاعة وقت العميل.



وتتبنى الشركات الآن طرقاً حديثة جداً لتسهيل عملية تقديم الفاتورة كجزء من مهام خدمة العملاء بهدف التسهيل على العملاء للتعامل مع هذه الشركات ومن أمثلة ذلك:

١. كشف حساب العميل.

٢. فاتورة فورية عن الخدمة.

٣. الخدمة الذاتية في معرفة الحساب.

وقد تعددت الطرق في بيان الحساب المقدم للعملاء وكم تكلفة الخدمة أولاً بأول كما يوضح المثال التالي:

#### مثال عملي:

انتشرت في عدة دول بطاقات الاتصال المدفوع مقدماً وسبب ذلك هو رغبة الكثير من العملاء في أن يكون اقتصادياً في استعماله للهاتف، فعند استعمال هذه البطاقة يمكنك أن تعرف إلكترونياً كم بقي لك من المبلغ المدفوع مسبقاً عند شرائك هذه البطاقة حيث تخبرك الخدمة الإلكترونية أثناء المكالمات أنه بناءً على الرصيد المتبقي يمكنك الاتصال كذا دقيقة وهناك أيضاً رسالة صوتية أخرى تخبرك كم بقي من الوقت أي أنه بمعنى آخر يخبرك كم المتبقي لك في الحساب وكم تكلفت حتى الآن. وتعتبر الفواتير وكشف الحساب من الوثائق الهامة جداً عند التعامل مع الشركة مما يتطلب أن تكون واضحة ومرتبطة حسب كل بند بطريقة تمكن العميل من التعرف على المبلغ النهائي.

ويلاحظ أنه من أهم الأمور التي يمكن معرفتها من خلال الاستقصاء الموجه للعملاء هو معرفة شكل الفاتورة المقدمة للعميل والبنود الموجودة فيها وينطبق ذلك الأمر أيضاً على المشتري الصناعي، فالشركات الآن حينما تتعامل فيما بينها تحاول قدر الإمكان معرفة كشف الحساب المقدم من الموردين، وترسل كشف الحساب في بعض الأحيان عن كل طلبية أو بشكل دوري أسبوعي أو شهري.

ولم تقف تكنولوجيا المعلومات كما أوضحنا في مثال بطاقات الاتصال عند هذا الحد فقد أخذت الفنادق العالمية تقدم خدمة الفاتورة أو كشف حساب العميل من خلال التلفزيون الموجود في غرفة العميل، ومعظم الفنادق وشركات تأجير السيارات اخترعت طرقاً جديدة حيث تقوم بأخذ البيانات عن بطاقة الائتمان أو الصرف ثم تقوم بعدها بإرسال كشف الحساب للعميل عن طريق البريد العادي أو البريد الإلكتروني.



## ثامناً: خدمة استلام الدفعات النقدية Receive Cash Payments

يتوقع المستهلك سهولة دفع مشترياته من خلال بطاقات الائتمان عند شرائه أصنافاً كثيرة من السلع، ولذا تحاول الشركات تحليل عملية الدفع من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة:

١. من الذي يقوم بتحصيل الدفعات ؟

في بعض الأحيان يكون مباشرة من الشركة أو من خلال الوسطاء، مثل وكالات السياحة والسفر مقابل عمولة محدودة.

٢. متى يجب أن تكون الدفعات ؟ مقدماً أو بعد تقديم الخدمة.

٣. كيف تكون عملية الدفع ؟ شيك، نقداً، بطاقة ائتمان.

### \* طريقة التحصيل:

في كثير من الأحيان هناك بدائل كثيرة لتسهيل عملية الدفع، مثل خدمة الدفع الذاتي حيث استغلت شركات المشروبات الغازية والعصائر استخدام المكائن التي يمكن من خلالها للمستهلك الحصول على أي صنف من المشروبات مقابل إدخال عملية ورقية أو نقدية.

ومن الأمثلة المختلفة على طرق الدفع:

١. الخدمة الذاتية.
٢. أجهزة أو ماكينات إدخال العملات.
٣. الدفع من خلال الإنترنت.
٤. الدفع يدوياً بيد إلى أمين الصندوق.
٥. الدفع من خلال بطاقات الائتمان.
٦. الدفع إلى الوسيط (مثل وسطاء شركات الطيران).
٧. الشيكات السياحية.
٨. الدفع مقدماً ثم الانتفاع حسب تكلفة الخدمة (مثل: بطاقات الاتصال المدفوع من شركة الاتصالات).





## تاسعاً: خدمة الضمان Warranty Service

الضمان هو "وعد مكتوب أو ضمني من المنشأة المنتجة للسلعة أو المقدمة للخدمة يضمن جودة الخدمة في تلبية حاجة العميل ويتحمل مسؤولية إصلاح أو استبدال أو إعادة النقود للعميل عند وجود خطأ مصنعي".

### \* الفوائد التسويقية للضمان:

١. يقلل من مستوى المخاطرة الناشئة من التعامل مع منشأة معينة للمرة الأولى.
٢. يولد الضمان انطباع لدى العميل بأن الشركة جيدة بما فيه الكفاية لتضمن نتيجة عملها وتفي بوعودها.
٣. يقدم عنصر جذاب يساعد في اتخاذ القرار لمصلحة من يقدم ضمان.
٤. يقدم سبب منطقي للعميل لكي يدفع قيمة أعلى ويحافظ على ولائه للمنتج في سوق تنافسي.
٥. يسهل عملية التواصل مع العميل خاصة العميل غير الراضي الذي عادة ما يترك التعامل مع الشركة بدون أن يطلعها على سبب ذلك فالضمان يتيح قناة محادثة مع العميل يفيد الشركة من خلالها بمشاكله.
٦. يقدم نظرة ايجابية عن الشركة عند حديث العميل مع أصدقائه خاصة عند التطبيق الصحيح للضمان.

### \* فوائد الضمان للموظف:

١. يؤسس معايير واضحة للأداء بعد تفهم الموظف بوعود الشركة لعملائها.
٢. يجعل من السهل للموظف أن يتحدث بثقة يكسب بها ثقة العميل ويقلل من العملاء غير الراضين.
٣. يوثق ويؤكد على افتخار الموظف بنوعية الخدمة المقدمة والتزام الشركة بجودتها.
٤. يمنح فريق المبيعات عنصر تميز للشركة يمكنهم من كسب أفضلية للشركة على الشركات الأخرى المنافسة.



## عاشراً: خدمة الصيانة وقطع الغيار Maintenance and Spare Parts

أدى انفتاح الأسواق وازدياد المنافسة بين الشركات إلى إلغاء الكثير من الفوارق بين المنتجات مما دفع الشركات للتركيز على إيجاد ميزات تنافسية تتفرد بها عن الشركات الأخرى، ومن تلك الميزات التنافسية توفير الصيانة الجيدة وقطع الغيار للمنتجات المباعة فقد أصبح العميل في ظل انعدام الفوارق الواضحة بين المنتجات يلجأ للمقارنة بين السلع وذلك باستخدام عناصر أخرى مثل الصيانة وقطع الغيار ولذلك يكثر سؤال بعض العملاء وتركيزهم على معرفة معلومات متكاملة عن دور الشركة في توفير صيانة متميزة وتوفير قطع غيار لمنتجاتها بأسعار معقولة وخلال مدة وجيزة.

### \* فوائد الصيانة وقطع الغيار:

#### فوائد للعميل:

- حياة أطول للمنتج وبالتالي الحصول على قيمة أفضل مقابل المبلغ المادي المدفوع للحصول على المنتج.
- تفادي الأعطال المفاجئة والتي قد تربك نشاطه مثل عطل السيارة وهو مسافر أو تعطل الفرن أو الثلاجة.

#### فوائد للشركة:

- ميزة تنافسية تغني عن اللجوء إلى تخفيض السعر.
- تفادي قطع الغيار غير الأصلية التي قد تتسبب في تقصير حياة المنتج.
- تفادي لجوء العميل لعمال إصلاح وصيانة خارج الشركة ليست لديهم الخبرة اللازمة أو التأهيل المناسب.
- تأكيد ارتباط العميل بالشركة وعكس صورة ايجابية عن تعامل الشركة معه بعد البيع وعد انتهاء العلاقة بمجرد البيع مما يزيد من درجة ولائه لاحقاً.



## إحدى عشر: خدمة التوصيل والتركيب Delivery and Insellation

تقدم بعض الشركات خدمة توصيل المنتج وتركيبه في المكان الذي يطلبه العميل سعياً نحو خدمة أفضل ولذلك يرى الكثير من بائعي الأجهزة المنزلية الكبيرة مثل الثلاجات أو قطع الأثاث أو أجهزة الكمبيوتر أو المعدات الصناعية الضخمة ضرورة توصيل تلك المنتجات إلى الجهة التي يرغبها العميل وتزداد رغبة العميل في تلك الخدمة بسبب:

١. حاجة السلعة إلى وسيلة نقل مناسبة لا تتوفر للعميل غالباً أو قد تكلف العميل مبلغاً من المال للحصول عليها إضافة إلى الوقت المهدر بحثاً عنها.
٢. عدم معرفة العميل بطريقة التركيب ورغبته في تفادي أية أخطاء تحدث خلال عملية التركيب.
٣. تأكيد شعور العميل بأن البائع لم يستهدف الحصول على المال بقدر ما كان يهدف إلى تلبية احتياج العميل وتقديم خدمة له.

ومن فوائد تقديم خدمة التوصيل والتركيب:

١. تسهيل عملية إنهاء البيع بتذليل الصعوبات التي قد تحول دون ذلك مثل توفر وسيلة نقل مناسبة.
٢. تفادي أي أخطاء قد تحصل من العميل وتؤثر على جودة المنتج أو تشغيله مما يترتب عليه تقديم شكوى ضد الشركة أو المنتج أو البائع.
٣. إيجاد ميزة تنافسية للشركة في السوق يغنيها عن اللجوء إلى تخفيض السعر لجذب العملاء.



## أسئلة وتمارين

تمرين (١): أنت تعمل في إحدى شركات الديكور الداخلي، زارك أحد العملاء وطلب منك أن تقوم بتنفيذ الديكورات الداخلية لمنزله، كيف تقدم خدمة الاستشارات لهذا العميل (بمساعدة الفنيين في الشركة) ؟

تمرين (٢): يتواجد في الأسواق العديد من الشركات التي تقدم منتجات كثيرة تحمل علامات تجارية عالمية وكثيراً ما يربط العميل بين الشركة والصيانة وقطع الغيار التي تقدمها فنجد أن الشركة المتميزة يظل العميل يحتفظ بإسمها في ذهنه ويرسم صورة إيجابية عنها وفي السوق السعودي هناك الكثير من وكلاء السيارات، أذكر أفضل وكلاء للسيارات يقدمون خدمة مميزة في الصيانة وقطع الغيار ولاحظ انتشار اسم الوكيل بين الناس.

تمرين (٣): بماذا تتصح إحدى البنوك عند تقديم معلومات حول خدمة جديدة مثل خدمة التعامل المصرفي من خلال الإنترنت ؟



تمرين (٤): ماهي أنواع المعلومات التي يجب أن تقدمها وحدة خدمة العملاء لشركة تباع أجهزة ومعدات حاسب على شبكة الإنترنت ؟

---

---

---

---

---

---

تمرين (٥): أذكر أهمية الضمان بالنسبة للشركة.

---

---

---

---

---

---

تمرين (٦): قدم أمثلة عن خدمة أخذ الطلبات.

---

---

---

---

---

---

تمرين (٧): أذكر بعض الأمثلة على طرق الدفع.

---

---

---

---

---

---



## تمرين (٨)

ما هي الخدمات اللازمة التي تقترح أن تقدمها كل من الجهات الخدمية التالية:

١- شركة بيع أجهزة الحاسب الآلي

---

---

---

---

---

---

---

---

٢- شركة بيع سيارات

---

---

---

---

---

---

---

---

٣- مستشفى

---

---

---

---

---

---

---

---

٤- شركة اتصالات

---

---

---

---

---

---

---

---



## ٥- شركة بيع أنظمة برمجيات للشركات

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٦- فندق

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٧- مركز تدريب

---

---

---

---

---

---

---

---

## ٨- شركة خدمات نظافة ومكافحة الحشرات

---

---

---

---

---

---

---

---



## الوحدة الثانية (الجزء الثاني)

### سياسة تقديم الخدمة

#### مقدمة

لقد تعرفنا في الجزء الأول من هذه الوحدة على الأنواع المختلفة لخدمة العملاء، ورأينا كيف تمكنت الشركات من تطوير أساليب جديدة في الخدمة التي تقدمها، ولكن ..

- هل نستخدم جميع الخدمات التي استعرضناها سابقا ؟
- متى نستطيع إستخدامها ؟
- كيف نستخدمها ؟

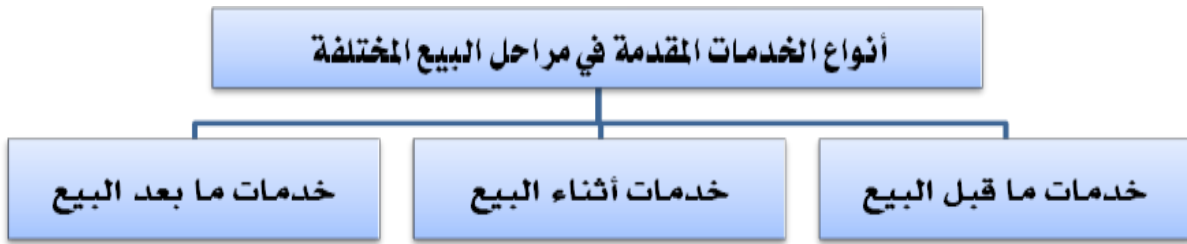
بداية لا بد أن نوضح أن المقصود من سياسات تقديم الخدمة هو "عملية تصنيف الخدمات المقدمة للعملاء من خلال مراحل ما قبل البيع وأثناء البيع وما بعد البيع". وتبرز أهمية هذا التصنيف عند تتبع المراحل المختلفة لخطوات الشراء عند العميل وهي



ومن أجل الحصول على فهم أكثر لهذا الإطار يمكن توزيع الأنواع المختلفة لخدمة العملاء على مراحل البيع المختلفة لتلبية متطلبات خطوات الشراء التي يقوم بها العميل وهذا ما سيتم التعرض إليه خلال هذا الجزء من الوحدة الثانية.



## أولاً : أنواع الخدمات المقدمة في مراحل البيع المختلفة



### ١. خدمات ما قبل البيع، وتشمل الخدمات التالية:

- الخدمات المعلوماتية.
- الخدمات الاستشارية.

حيث يكون المستهلك في مرحلة الشعور بالحاجة والبحث عن المعلومات، لذلك تهدف خدمة العملاء إلى تسهيل مهمة المستهلك في الحصول على المعلومات اللازمة وتوفير وقته وجهده تمهيداً لاتخاذ القرار الشرائي.

### ٢. خدمات أثناء البيع، وتشمل الخدمات التالية:

- خدمة أخذ الطلبات.
- خدمة الضيافة.
- خدمة الأمن.
- الخدمات الاستثنائية.

ويتم توجيه هذه الخدمات للمستهلك أثناء عملية الشراء وتهدف إلى مساعدة المستهلك على اتخاذ قرار الشراء والحصول على السلعة.

### ٣. خدمات ما بعد البيع:

وتشمل الخدمات التالية:

- الخدمات الاستشارية.
- خدمة الفوترة (تقديم الفواتير).
- بعض الخدمات الاستثنائية.
- خدمات الدفع.
- خدمات الصيانة.
- خدمة الضمان.
- خدمات التوصيل والتركيب.

وتوجه هذه الخدمات للمستهلك بعد اتخاذ قراره الشرائي من أجل ضمان استمرارية التواصل معه وتعزيز العلاقة بينه وبين المنشأة.



## ثانياً: العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة للعملاء



### ١. طبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة

المقصود بطبيعة السلعة أو الخدمة هو درجة التعقيد فيها أو مستوى حدائتها أو مستوى المخاطرة المدركة الموجودة فيها مثل السيارات وأجهزة الحاسب وغيرها من السلع، أو الخدمات كخدمة التأمين والنقل وغيرها من الخدمات، حيث يتوقف على طبيعة السلعة أو الخدمة تحديد أي نوع من الخدمات المساعدة الواجب تقديمها للعملاء والتي يمكن إضافتها لتحسين القيمة أو المنفعة الموجهة للمستهلك. وهناك عدة أصناف من السلع والخدمات بحسب التعقيد والمخاطرة.

### أولاً: تصنيف السلع

تتقسم السلع إلى قسمين رئيسيين هما السلع الإستهلاكية والسلع الإنتاجية.

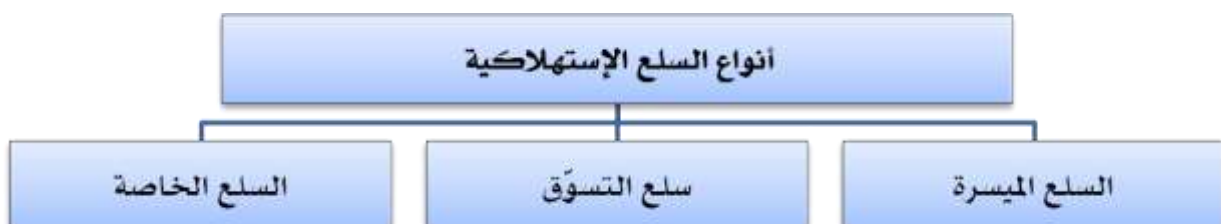


#### أ- السلع الإنتاجية:

وهي السلع التي تستخدمها منشآت الأعمال أو المنظمات لإنتاج سلعة أخرى أو لتصنيع المنتج بعد إجراء بعض العمليات الإنتاجية. ومن أمثلتها المواد الخام والأجزاء نصف المصنعة والمصنعة ومهمات التشغيل والعدد والآلات والأجهزة ومن مواصفاتها ارتفاع أسعارها.

#### ب- السلع الإستهلاكية:

وهي السلع التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها مباشرة لإشباع احتياجاته ورغباته، ويحصل عليها عادة من متاجر التجزئة، ويوجد ثلاثة أنواع منها:





### ١. السلع الميسرة Convenience goods

وتسمى أيضاً بالسلع الاستقرائية، وهي التي يشتريها العميل بشكل متكرر، كالحليب والصحف والخضروات وبالتالي درجة المخاطرة والتعقيد فيها منخفضة.

### ٢. سلع التسوق Shopping Goods

وتسمى أيضاً بالسلع الانتقائية، وهي التي يشتريها العميل بعد بذل الجهد والوقت في المقارنة والمفاضلة بين البدائل والماركات المتاحة، بغرض اختيار البديل الأمثل بالنسبة له. مثل الملابس والأثاث والأدوات الكهربائية والمنزلية... الخ العميل يقارن عندما يقوم بشراء هذا النوع من المنتجات وبالتالي فهي تحتاج إلى أن تكون هناك خدمات عملاء مقدمة لها.

### ٣. السلع الخاصة Special goods

وهي منتجات تتطلب من العميل أن يستغرق وقت طويل قبل شرائها لأن أسعارها مرتفعة جداً مقارنة بالمنتجات الأخرى، وتحمل علامات تجارية معروفة كالسيارات والساعات الغالية الثمن. المنشأة هنا تحتاج إلى تقديم خدمات للعملاء التي تؤدي إلى إرضاء العميل.

## ثانياً: تصنيف الخدمات

وكما أن هناك تصنيف للسلع فهناك أيضاً تصنيف للخدمات، وتبعاً لتصنيف كوتلر Kotler عام ١٩٩٦م والذي أسند في تصنيفه هذا إلى درجة ارتباط الخدمة بالسلع المادية الأخرى. وقال أن هناك أربعة أنواع من الخدمات، وهي:

#### ١. خدمة أو خدمات ثانوية يتم تقديمها لدعم سلع مادية أساسية

مثل تقديم خدمات الإصلاح والصيانة والضمان عند بيع السيارات والأجهزة المنزلية.

#### ٢. خدمة أساسية مصحوبة بسلع مادية أساسية

مثل تقديم خدمات النوم والترفيه في الفنادق بجانب الوجبات.

#### ٣. خدمة أساسية مصحوبة بسلع وخدمات ثانوية

مثل تقديم المأكولات والمشروبات مع خدمة الطيران.

#### ٤. خدمة مجردة

مثل تصنيف الشعر.



## ٢. عامل الوضع التنافسي للشركة

المقصود بالوضع التنافسي هو "موقع الشركة بين المنافسين من وجهة نظر العميل"، وبالتالي فإن إضافة فوائد معينة لكسب ميزة تنافسية يتطلب مجموعة من الخدمات التي ترفع أداء الشركة، فهناك علاقة طردية بين الوضع التنافسي للشركة وتطوير خدمات العملاء، فنجد أنه كلما أرادت الشركة أن تكون في موقع تنافسي أقوى كلما زادت الحاجة لتطوير وتحديث الخدمات المقدمة للعملاء.

مثل الخدمات المتنوعة والمتطورة التي تقدمها شركات الاتصالات الثلاثة في السعودية لكي تكون كل واحدة منهم في وضع تنافسي أقوى وأفضل من الأخرى.

## ٣. نوعية العملاء المقدمة لهم الخدمة

حيث يتم التركيز في معظم الوقت على العميل المريح. فنجد أن العملاء من ذوي الدرجة الأولى مثلاً في شركات الطيران يقدم لهم مزيج الخدمات المساعدة أكثر من ركاب الدرجة السياحية اعتماداً على الربحية من هذه الفئة. ونلاحظ هذا كذلك في تعامل البنوك مع العملاء ذوي الأرصدة الأعلى أو حجم التعامل الأضخم، وذلك كما سنورده عند الحديث عن قرار أي العملاء يكون مربحاً. أيضاً ما تقوم به شركة الاتصالات السعودية من تقديم خدمات خاصة لعملاء التميز لديها.

## ثالثاً: الخدمات المتكاملة

ونقصد بها في هذا السياق "أن تقوم الشركة باختيار مزيج من الخدمات في كل مراحل العملية البيعية" وذلك ضمن الخطوات التالية:

١. تحليل إجراءات الحصول على السلعة أو الخدمة وذلك من بداية دخول العميل إلى موقف السيارات الخاص بالشركة وحتى آخر خطوة بعد حصول العميل على السلعة.
٢. تحديد متطلبات كل خطوة من الخدمات المقدمة للعملاء.
٣. تعيين نوعية الخدمات والإجراءات المطلوبة.

فمثلاً في الجدولين التاليين سنحاول تحليل إجراءات حصول العميل على جهاز حاسب آلي ومتطلباتها الخدمية في شركة لبيع الحاسب وكذلك سنوضح تحليل الإجراءات والخدمات المطلوبة في مركز صيانة لإحدى وكالات السيارات.



## مثال عملي:

كيف تقوم شركة بيع أجهزة الحاسب الآلي بتحليل إجراءات البيع ومتطلباتها ، والخدمة المطلوبة لذلك:

| م  | إجراءات البيع                                               | متطلبات البيع                                                                                          | الخدمة المطلوبة          |
|----|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| ١  | يدخل العميل إلى معرض الشركة                                 | الترحيب وتوفير مكان مريح وملائم                                                                        | الضيافة                  |
| ٢  | يسأل عن الأجهزة الموجودة                                    | توضيح الأسعار ، الأنواع ، المواصفات                                                                    | معلومات                  |
| ٣  | يتم عرض عدة بدائل توافق احتياجاته                           | الاستفسار من العميل عن حاجته وعرض البديل المناسب                                                       | استشارية                 |
| ٤  | يوافق العميل على الشراء                                     | إعلامه بالسعر وطريقة الدفع وشروط البيع                                                                 | معلومات                  |
| ٥  | تقديم فاتورة للعميل                                         | وجود فاتورة خالية من الأخطاء ويتم توضيح كل الإضافات مع أسعار كل بند                                    | خدمة تقديم فاتورة        |
| ٦  | تجهيز الجهاز للنقل                                          | تغليف الجهاز وإضافاته بشكل جيد تحميه من الخدش أو الكسر                                                 | خدمة الأمان              |
| ٧  | تقديم عقد ضمان للعميل                                       | تقديم شهادة ضمان توضح الشروط المحددة للتعويض وفترة الصيانة المجانية                                    | الضمان                   |
| ٨  | نقل الجهاز إلى بيت العميل وتركيبه                           | تركيب الجهاز وتشغيله والتأكد من عمله بطريقة جيدة وإدخال البرامج اللازمة للعمل .                        | خدمة التوصيل والتركيب    |
| ٩  | إخبار العميل عن محاذير قد تؤدي إلى تلف الجهاز وشروط الصيانة | التدريب على التشغيل وطريقة الإغلاق أو نقله من مكان لآخر                                                | خدمة معلومات             |
| ١٠ | تقديم الصيانة اللازمة للجهاز إذا تعطل                       | فحص الجهاز والتأكد من العطل الموجود فيه والتأكد أن العطل ضمن بنود الضمان المقدم وفترة الصيانة المجانية | خدمة الصيانة وقطع الغيار |



## مثال عملي :

عملية تحليل الإجراءات والخدمات المطلوبة في مركز صيانة لإحدى وكالات السيارات:

| م  | إجراءات تقديم خدمة صيانة السيارات              | متطلبات تقديم الخدمة                                                                         | نوع الخدمة المطلوبة         |
|----|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| ١  | يقوم العميل بصف سيارته                         | وجود موقف واسع يمكن العميل من الإصطفاف وعدم تعرض سيارته لأذى                                 | خدمة الضيافة                |
| ٢  | يتوجه العميل لمكتب الاستقبال                   | يتم الترحيب بالعميل بكل لطف                                                                  | خدمة الضيافة                |
| ٣  | ينتظر العميل حتى يحين دوره                     | وجود أماكن استراحة                                                                           | خدمة الضيافة                |
| ٤  | يتقدم العميل لموظف الاستقبال ويخبره عن المشكلة | تقديم معلومات عن أسئلة العميل وإخباره أين يجد المساعدة وأين يتجه للمساعدة وأين يتوجه بسيارته | خدمة المعلومات              |
| ٥  | تعبئة نموذج طلب فحص                            | مساعدة العميل في تعبئة طلب الفحص                                                             | خدمة استقبال الطلبات        |
| ٦  | تؤخذ السيارة إلى ورشة الصيانة للفحص            | ينتظر العميل حتى ينتهي التقرير ويتم إعلامه بوقت الانتظار                                     | خدمة الضيافة أثناء الانتظار |
| ٧  | إخبار العميل عن حالة السيارة                   | يتم تقديم تقرير بالأعطال الموجودة في السيارة وتكلفة إصلاحها                                  | خدمة استشارية               |
| ٨  | في حالة موافقة العميل على مباشرة الصيانة       | يتم اعلام العميل عن الوقت اللازم لإصلاح السيارة                                              | خدمة معلومات                |
| ٩  | بدء العمل بالصيانة                             | اعطاء العميل سيارة بديلة                                                                     | خدمات إستثنائية             |
| ١٠ | أثناء الصيانة                                  | توفر قطع الغيار الأصلية                                                                      | خدمات الصيانة وقطع الغيار   |
| ١١ | بعد إجراء الصيانة اللازمة                      | تجربة السيارة للتأكد منها ووضعها في مكان آمن                                                 | خدمة الأمان                 |
| ١٢ | استلام السيارة من قبل العميل                   | الاتصال بالعميل هاتفياً لتذكيره بموعد استلام السيارة                                         | خدمة المعلومات              |
| ١٣ | تقديم كشف حساب للعميل                          | فاتورة واضحة ودقيقة خالية من الأخطاء فيها تكلفة قطع الغيار والأجور                           | خدمة الفوترة                |
| ١٤ | الدفع                                          | قد تكون من خلال بطاقة ائتمان                                                                 | خدمات الدفع                 |
| ١٥ | الاحتفاظ بنسخة عن فاتورة العميل وكشف الصيانة   | تذكير العميل بموعد الصيانة التالي                                                            | خدمة معلومات                |
| ١٦ | متابعة العميل بعد الصيانة                      | الاتصال بالعميل للاستفسار عن أية مشكلة                                                       | خدمة الضمان                 |



## أسئلة وتمارين الجزء الثاني

### تمرين ( ١ )

صنّف الخدمات التالية حسب المرحلة (قبل البيع، أثناء البيع، بعد البيع) بإستخدام الجدول المبين أدناه

|                     |                 |                       |            |
|---------------------|-----------------|-----------------------|------------|
| خدمة الفوترة        | خدمة الضمان     | خدمة الصيانة          | خدمة الأمن |
| الخدمات الاستثنائية | خدمة الاستشارات | خدمة توفير قطع الغيار | خدمة الدفع |

| مراحل البيع       | الخدمات المقدمة |
|-------------------|-----------------|
| خدمات قبل البيع   | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |
| خدمات أثناء البيع | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |
| خدمات بعد البيع   | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |
|                   | -               |

### تمرين ( ٢ )

ماهي العوامل التي نعتمد عليها عند اختيار مزيج الخدمات الواجب تقديمها للعملاء ؟

---



---



---



---



---



---



---



---



## تمرين ( ٣ )

قم بتحليل إجراءات الخدمة في إحدى الفنادق وبين متطلبات تنفيذ هذه الخدمات مع تحديد اسم الخدمة المطلوبة.

---

---

---

---

---

---

---



### نموذج تقويم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب وذلك بعد التدريب العملي أو أي نشاط يقوم به المتدرب

بعد الانتهاء من التدريب على الخدمات المقدمة للعملاء، قوّم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقويم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

اسم النشاط التدريبي الذي تم التدريب عليه : الخدمات المقدمة للعملاء

| م  | العناصر                                                                | مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء) |    |       |      |
|----|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----|-------|------|
|    |                                                                        | غير قابل للتطبيق               | لا | جزئيا | كليا |
| ١. | تحليل إجراءات البيع ومتطلباتها والخدمة المطلوبة لشركة بيع الحاسب الآلي |                                |    |       |      |
| ٢. | تحليل الإجراءات والخدمات المطلوبة لمركز صيانة وكالات السيارات          |                                |    |       |      |
| ٣. | العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمة                                 |                                |    |       |      |
| ٤. |                                                                        |                                |    |       |      |
| ٥. |                                                                        |                                |    |       |      |
| ٦. |                                                                        |                                |    |       |      |
| ٧. |                                                                        |                                |    |       |      |
| ٨. |                                                                        |                                |    |       |      |

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئيا" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.



## الوحدة الثالثة

### شكاوي العملاء



## الوحدة الثالثة

### شكاوى العملاء

#### الهدف العام

(تهدف هذه الوحدة التدريبية على دراسة شكاوى العملاء وأسبابها وتوضيح سبل التعامل معها بإيجابية وجوانب الاستفادة منها، والعلاقة التي تربط الشكاوى بتوقعات العملاء وتمكين المتدرب من التعامل مع العميل الصعب).

#### الأهداف التفصيلية

- بنهاية هذه الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:
- يعرف ماهو المقصود بشكاوى العملاء.
- يحدد الأسباب التي تؤدي لإهمال شكاوى العملاء.
- يوضح سبل معالجة شكاوى العملاء.
- يتعامل بإيجابية مع العميل الصعب.

#### المحتوى

- تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:
- المقصود بشكاوى العملاء.
- أسباب إهمال شكاوى العملاء.
- معالجه شكاوى العملاء.
- جوانب الاستفادة من معالجه شكاوى العملاء.
- كيف تتعامل مع عميل غاضب وعصبي ومستاء.

الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات



## شكاوى العملاء Customer Complaints

### مقدمة

تناولنا في الوحدة السابقة تحديد الأنواع المختلفة للخدمات المقدمة للعملاء (خدمات معلوماتية، إستثنائية، ...الخ)، وعرفنا تصنيف هذه الخدمات في مراحل البيع المختلفة (قبل البيع، أثناء البيع، بعد البيع) وقد ناقشنا في هذه الوحدة الخدمات الاستثنائية، التي يقع ضمنها معالجة شكاوى العملاء، ولما كانت هذه المهمة (معالجة شكاوى العملاء) تعتبر من أهم جوانب خدمة العملاء لذلك فإننا سنوضح في هذه الوحدة المقصود بشكاوى العملاء وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها كما سنناقش أسباب إهمال المنشآت لشكاوى العملاء وسبل معالجة تلك الشكاوى لتحقيق العديد من الفوائد المرجوة وسيتم أيضاً توضيح الكيفية الواجب التعامل بها مع العميل الغاضب والمستاء باعتباره يمثل نمطاً فريداً من أنواع العملاء الذين يجب التركيز على كيفية خدمتهم والتعامل معهم بصفة متميزة.

### أولاً: المقصود بشكاوى العملاء

إن شكوى العميل هي "إيضاح صريح من جانب العميل بعدم الرضا"، وبالرغم من أن الشكوى تقدم خدمات جليلة للمنشأة من حيث كونها تمثل رد الفعل من جانب العميل عن المنتج أو عن أداء الشركة فإن تأثيرها على سياسة الشركة، والعلاقات العامة قد يتراوح بين أن يكون عديم القيمة إلى أن يكون هام جداً، ويرتبط سلوك شكوى العميل عكسياً بتقييم الرضا، ومع ذلك فإن هناك من يرون أن المصدر الفعلي لدافعية الشكوى ليس هو حكم الرضا في حد ذاته، ولكنه يمثل حالة عاطفية سلبية أو غير سارة ناتجة عن تقييم العناصر غير المفضلة لاستهلاك المنتج أو الخدمة.

ونلاحظ أن سلوك شكوى العملاء في فترة ما بعد الشراء تتضمن الاتصالات التي يبدأ بها العميل ويوصلها إلى المسؤولين من (منتجين أو بائعين أو مؤسسات تسويقية أو إلى الأجهزة المختصة بحماية المستهلك) وذلك للحصول على حل وعلاج المشكلة المرتبطة بالسلعة أو يكون بإسترداد ثمن السلعة.

وقد توصلت الدراسات إلى أن سلوك شكوى العملاء هو بمثابة ظاهرة ساكنة يقرر فيها العميل الحصول على أحد الحلول التالية:



- ١ - التعويض من خلال السعي لتحقيق ذلك.
  - ٢ - اللجوء إلى الكلمة الغير طيبة (المنطوقة).
  - ٣ - الخروج من العلاقة الشرائية، وذلك بتقرير عدم الذهاب إلى المتجر ثانية.
- مع ذلك فقد أوضح بعض الباحثين أنه ليس كل العملاء الذين لم يحققوا الرضاء يشتكون أو يسعون للحصول على التعويض، فقد تبين أن ثلث هؤلاء فقط هم الذين يقومون بتقديم الشكاوى، وأن البديل الأكثر احتمالاً لذلك هو مقاطعة هؤلاء الأفراد للمتجر Boycott أو الشكوى للآخرين من خلال الكلمة السلبية المنطوقة.
- كما توصل أحد الباحثين إلى أن عدم الرضاء ليس شرطاً ضرورياً لحدوث الشكوى فليس كل العملاء غير الراضين يشتكون، ولا كل مقدمي الشكاوى غير راضين حيث يوجد بعض العملاء الراضين الذين يبعثون شكاوى إلى المسؤولين يوضحون فيها ملاحظاتهم لبعض العيوب البسيطة والتي يودون معالجتها بالرغم من أنه ليس لها تأثير كبير على رضا العميل وأن عدم الرضاء يفسر فقط ما يقرب من ١٥٪ من سلوك الشكوى.
- وتتعدد العوامل التي تؤثر على العميل فيما إذا كان سيشكو من المنتج أو الخدمة أم لا، ومثال ذلك:

- نوع المنتج أو الخدمة يؤثر على ميل العميل للشكوى.
- ثمن المنتج أو الخدمة، فكلما ارتفع الثمن زاد ميل العميل للشكوى.
- أهميته المنتج الاجتماعية، فكلما زادت الأهمية كلما زاد ميل العميل للشكوى.

#### \* العوامل التي ترتبط بسلوك شكوى العميل

١. درجة الشعور بعدم الرضاء من جانب العميل، (كلما زاد الشعور بعدم الرضاء كلما زاد ميل العميل للشكوى).
٢. أهمية المنتج أو الخدمة بالنسبة للعميل، (كلما زادت أهمية المنتج بالنسبة للعميل كلما زادت شكاوي العميل).
٣. الإمكانيات المتاحة للعميل لتقديم الشكوى، (إن القدرة على تقديم الشكوى تتطلب إمكانيات وظروف محددة مثل الوقت و قدرة العميل على كتابة رسائل).
٤. المنفعة المتوقعة أن يحصل عليها العميل إذا قدم شكوى.



٥. شخصية العميل، (قوة العميل الشخصية على مواجهة البائع وجعله يستمع إلى الشكوى الصادرة).
  ٦. خبرة العميل السابقة بالمنتج أو الخدمة، (لها أثر في زيادة شكوى العميل لأن الأشخاص الذين لديهم خبرات كثيرة يعرفون كيف يتصرفون ويتصلون بالأشخاص المناسبين في حالة شكواهم من أي مشكلة).
  ٧. من سينتفع بالشكوى المقدمة من العميل.
- كذلك كلما تكرر التأثير السلبي المبني على استخدام المنتج أو الخدمة كلما كان الاتجاه إلى الشكوى أكثر.
- وكذلك فإن مدى أهمية العيوب أو ضحالتها من وجهة نظر العميل له تأثير هام على توجهه نحو الشكوى من عدمه.
- لقد أوضحت الدراسات أن نسبة الشكاوي التي تحدث فيما بين العملاء الغير راضيين والموجهة نحو تاجر التجزئة تتراوح بين ٢٣٪ إلى ٤٥٪ فقط. وأن ٥٪ فقط من هذه الشكاوي التي يقوم بها العميل الغير راضي توجه مباشرة إلى المنتج.
- وهذا يعني أن أقل من ٥٠٪ من العملاء الغير راضين هم الذين يشتكون أما النسبة الباقية فهي تفضل عدم الشكوى والاكتفاء بعدم تكرار شراء السلعة التي حققت لهم الشعور بعدم الرضا ومقاطعة المتجر الذي تعرض فيه.
- كما أن العديد من العوامل الشخصية لها علاقة بأسلوب الشكاوي، لأن العملاء الذين يشتكون دائماً أعمارهم صغيرة نسبياً ومستوى دخلهم مرتفع وهناك بعض الشواهد التي تدل على أن العملاء الذين ثقتهم بأنفسهم كبيرة أو عقولهم غير متفتحة يميلون أكثر إلى أسلوب الشكاوي.
- وقد توصلت الدراسات التي تناولت موضوع الشكوى إلى أنه على الرغم من أن الشكوى تعد فرصة هامة للعملاء للحصول على تعويض عادل وعاجل نتيجة لما تحملوه من مشاق إلا أن الغالبية العظمى من العملاء لا يشتكون لعدة أسباب أهمها:
١. بعض العملاء لا يعرفون كيف وإلى من يقدمون هذه الشكاوي.
  ٢. بعض العملاء قد يعتقدون أن هذه الشكاوي لا تستحق أن يضيعوا وقتهم فيها أو أنها تسبب لهم بعض المضايقات.
  ٣. قد يرى بعض العملاء أن الشكوى غير مجدية ولن يترتب عليها التعويض المناسب.



## ثانيا : أسباب إهمال شكاوي العملاء

على الرغم من أهمية المعلومات التي يمكن أن تحتويها شكاوى العملاء والمرتبطة بأسباب عدم رضاهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم إلا أنه من الملاحظ أن الإدارة في كثير من الأحيان تهمل هذه الشكاوى ويرجع ذلك لما يلي:

١. كثيراً ما ترى الإدارة أن هؤلاء العملاء متجنين على المنشأة ويبالغون في إبراز العيوب الموجودة في المنتج أو السلبات المتعلقة بالخدمة وأن هؤلاء العملاء لا يوجد ما يشغلهم سوى هذه الشكاوى وقد يرى بعض المديرين أن النظر لهذه الرسائل يعتبر من الأمور المضیعة للوقت والجهد وأنه لا عائد من ورائها ولذا فإنهم يؤثرن عدم الاستجابة لها .
  ٢. في كثير من الأحيان لا تعكس الشكاوى المستوى الحقيقي لرضا العملاء عن منتجات المنشأة بسبب التصفية التي تتم على الشكاوى من قبل المستويات الإدارية المختلفة حتى تصل إلى المسؤولين عن صنع القرار في المنشأة، وذلك بسبب حرص العاملين في المستويات الإدارية الأدنى على الظهور الطيب أمام رؤسائهم، ولذلك فإنهم يحجبون عنهم المعلومات التي تعكس مستوى الأداء وجوانب القصور فيه.
- لهذا فإن جزء من الصورة قد يكون غائباً عن إدراك هؤلاء المديرين ومن ثم فإنهم لا يتخذون القرار الصائب رغم أن البعض منهم قد يكون من الكفاءات العالية ولكن تنقصه وضوح الرؤية حتى يتخذ القرار الصائب على بينة من أمره استناداً إلى حقيقة وضع المنشأة ومنتجاتها في السوق وأراء العملاء فيها، وهل هم راضين عنها أم لا ؟
- ويميل المديرون إلى استخدام معدلات الشكاوى كمؤشرات عن عدم الرضا ويفترضون أنه كلما كانت معدلات الشكاوى مرتفعة فإنه ينبغي التحرك في محاولة تهدئة هؤلاء الشاكين الغير راضين بأي طريقة كانت قبل أن ينعكس ذلك سلباً على المنشأة.



### ثالثاً: معالجة شكاوى العملاء

دائماً ما يشتكي الزبائن من بعض الردود الغير مناسبة من خدمة العملاء والتي قد تؤدي إلى أن العميل قد يتضايق ولا يقوم بالشراء مرة أخرى من منتجات أو خدمات المنشأة وهناك بعض الردود الغير مناسبة في التعامل مع شكاوى العملاء مثل

- قول هذه هي المرة الأولى التي اسمع فيها هذه الشكوى.
- لا يوجد لدينا حل لهذه المشكلة.
- أنت السبب في حدوث هذه المشكلة.
- لا أدري هذه مشكلتك أو أنه خطأ الكمبيوتر.
- أذهب للموقع الإلكتروني للحصول على المعلومات.
- أحضر وقابل المسئول الفني، فإنه سيكون متواجد في يوم كذا.

وإذا كانت هناك ردود غير مناسبة في التعامل مع الشكاوى أو إذا كانت هناك بعض أسباب إهمال شكاوى العملاء والمستهلكين التي تم شرحها من قبل المديرين في منشآت الأعمال الإنتاجية أو الخدمية فلا بد أن نؤكد أن هذه الشكاوى هي السبيل الوحيد للتعبير عن عدم رضا العملاء لأن الشكوى قد يتم توجيهها للجهات المعنية في الدولة وقد تصل إلى رفع القضايا وطلب التعويضات وتشويه سمعة الشركة باستخدام الكلمة السلبية المنطوقة وأيضاً الشكوى لجمعيات حماية المستهلك .....إلخ.

والإدارة الناجحة للمنشأة هي الإدارة التي تدرك تماماً أن نجاحها في السوق لن يأتي إلا إذا كان هناك رضا عما تقدمه من منتجات جيدة الصنع وعالية القيمة من وجهة نظر العميل، وليست من وجهة نظرها هي، وذلك انطلاقاً من إحساس العميل بأن السلعة قد أشبعت حاجاته ورغباته وحقت توقعاته أو فاقت تلك التوقعات.

وإدارة المنشأة قد تفاجأ بحالات من عدم الرضا تستوجب منها ضرورة الاستماع لشكاوى ومقترحات العميل والاستجابة السريعة لها قبل أن تؤثر سلباً على سمعة المنشأة ومستقبلها في السوق، وهذا يعني أنه يجب على المنشأة أن تتبنى إستراتيجية دفاعية تعطيها القدرة على:

- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة درجة ولائهم للشركة وتقليل معدلات التحول عن العلامة التجارية.
- عدم ترك الفرصة للمنافسين للحصول على جزء من نصيبهم في السوق أي تقليل معدل دوران العميل وتعظيم معدل ارتباطه وتعامله مع الشركة.



لذلك يجب علينا أن ندرك أن "تكوين رضا العميل في الأجل الطويل هو اقتراح مكلف ولكن تأثيره القوي يفوق التكلفة التي ستحملها المنشأة" وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار التأثيرات المستقبلية التي يحدثها العميل الراضي على الآخرين.

والإدارة الواعية هي التي تقوم بعمل التالي:

- تبحث في هذه الشكاوى والرسائل وتبحث عن هؤلاء العملاء الغير راضين وتتعرف عليهم وعلى مشاكلهم.
- لا تكتفي بالنظرة قصيرة المدى بتحليل التأثيرات الحالية لهذه المشاكل لأنها في الواقع تعتبر هذه المشاكل هي البداية الصحيحة لتصحيح الأوضاع، ولذلك عليها أن تدرس وتحلل التأثيرات الحالية والمستقبلية لهذه المشاكل لتلافي أثارها كلما أمكن.
- تكون إستجابتها مباشرة لحل المشاكل بصورة ترضي مقدم الشكوى وتوضح مدى حرص المنشأة عليه وسعيها إلى تذليل كافة العقبات حتى وإن لم يكن الخطأ راجعاً إليها، فهي تؤكد حرصها على تحمل المسؤولية أو جزء من المسؤولية حتى تضرب المثل الجيد لحرصها على رضا العميل.
- تضع سياسات تمكّنها من التعرف على الشكاوى وقطع الطريق على عدم وصول تلك المعلوما إلى الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار. ومن بين هذه السياسات التي يجب أن تحرص عليها الإدارة هي:
- ضرورة توافر عدد من خطوط الاتصال الهاتفية التي تكون مزودة بأرقام معروفة جيداً للعملاء ومطبوعة على الكروت الخاصة بالشركة أو على أغلفة المنتجات والتي يجب أن تعمل لمدة ٢٤ ساعة يومياً والتي يطلق عليها الخطوط الساخنة أو ٨٠٠ وهي ما تسمى بالهاتف المجاني، وذلك لتلقي شكاوى العملاء وملاحظاتهم فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مع منح هذه الإدارة كافة الصلاحيات التي تمكّنها من أداء عملها.
- يعلق تجار التجزئة لافتات على المتاجر توضح مدى ترحيبهم بأي مقترحات أو شكاوى وذلك لمعالجتها.
- وضع أسماء العملاء الذين ساهموا بالمقترحات على لافتات في مكان ظاهر أمام العملاء تشجيعاً لهم، ويمكن أيضاً منحهم مكافآت لتشجيعهم على المبادرة وهكذا..



### \* أسباب اهتمام المنشآت بأحاسيس العملاء بعد الشراء

إن اهتمام المنشآت بأحاسيس العملاء بعد الشراء ومعالجة شكواهم أمر ضروري لسببين وهما:  
 أولاً: أن العملاء يأخذون في الاعتبار كيفية معاملة الشركة لهم بعد إتمام عملية الشراء ولذلك فالوصول إلى اتخاذ قرار معين خاصة في المنتجات المهمة مثل الأجهزة الكهربائية يجعل العملاء ينظرون باهتمام إلى مدة الضمان ووجود أو عدم وجود عقود الصيانة والخدمات وكذلك إلى وجود خط ساخن مجاني للإجابة عن استفسارات العملاء.

### ثانياً: لأنها تؤثر على رضا العملاء

ولاشك أن العملاء الذين يشعرون بعدم الرضا سيقومون بالأعمال التالية:

- سيتوقفون عن الشراء.
- ينشروا معلومات سلبية عن الشركة أو المنتج أو الخدمة.
- يتخذوا إجراءات قانونية ضد الشركة، وهكذا.
- وهذا يعني أن على المديرين مراعاة عمليات ما بعد الشراء.

### \* بعض طرق إرضاء العملاء

#### ١. الأداء المرضي للسلعة

فلو كانت توقعات العملاء لأداء المنتج أو الخدمة يفوق الأداء الفعلي فإن النتيجة ستكون عدم الشعور بالرضا من جانب العميل . وعلى عكس ذلك فلو كان أداء المنتج أو الخدمة طبقاً للتوقعات أو أفضل من التوقعات فإن المشتري سيشعر بأنه كوفيء نتيجة لشرائه هذا المنتج أو الخدمة.

وللتأكد من أن أدائهما يقابل توقعات المستهلكين أو يتعدها فإنه يجب على المديرين مراقبة جودة المنتج أو الخدمة بكل حرص ومتابعة عملية ترويجهما في الأسواق، وبمعنى آخر فإن المنتج أو الخدمة يمكن أن تفشل في مقابلة التوقعات لعدة أسباب منها

- التصميم الرديء.
- العناصر الترويجية أعطت وعوداً لم تستطع أن توفيقها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء المتوقع من المنتجات أو الخدمات وهذه العوامل تتمثل في أداء المنتجات أو الخدمات المنافسة وسعر المنتج أو الخدمة وفي بعض الأحيان فإن الشركات تحاول أن تعرف مسببات الشعور بعدم الرضا من مستهلكي



المنتجات أو الخدمات الخاصة بالشركات المنافسة وتهدف الشركة من وراء ذلك إلى إيجاد حالة يشعر فيها العميل بأنه توجد مشكلة في المنتج أو الخدمة المنافسة التي اشتراها.

## ٢. تقديم خدمات متميزة

وهي أحد أهم الطرق للمحافظة على رضا العميل بعد عملية الشراء، وفي الحقيقة فإن كثيراً من قرارات الشراء تعتمد على توقعات العملاء بإمكانية تلقيهم لخدمات معينة بعد الشراء. وتعتبر شركة (أي بي ام IBM) الأمريكية من الشركات التي نجحت نجاحاً كبيراً نتيجة لما تقدمه الشركة من خدمات متميزة لعملائها.

## ٣. مراعاة توقعات العملاء للعدالة من الشركة

هل يشعر عملائي بأنه تم التعامل معهم بعدالة وإنصاف؟ حيث يجب على المديرين الإجابة على هذا السؤال، ويجب أن ينظروا إلى المواد الداخلة والنتائج والمحصلات لكل من الطرفين في عملية التبادل وعلى وجه الخصوص شركات الخدمات، حيث أننا نلاحظ أن هذه الشركات تعاني من أن العملاء لا يقدرّون المواد الداخلة في عملية التبادل.

ففي مجال العقار مثلاً أن الكثير من الذين يبيعون المنازل يشكون من أن نسبة عمولة مكتب العقار مرتفعة جداً، فنجد في سوق بيع المنازل أن المنزل الذي يباع بقيمة ٥٠٠,٠٠٠ ريال يظل مثلاً معروضاً للبيع شهراً أو أكثر وبالتالي فإن البائع يرى أن مجهود المسئول عن مكتب العقار محدود جداً ويرى أن الجهود المبذولة في هذه العملية لا تستحق نسبة ٢,٥٪ من ثمن البيع، والمشكلة هنا تكمن في أن نشاطات مكتب العقار لا يستطيع بائع المنزل رؤيتها كما أن صاحب المنزل لا يعلم كآفة الاتصالات التي يبذلها مكتب العقار للحصول على مشتري مناسب للمنزل.

وبالإضافة إلى ذلك فإن كثيراً من أصحاب المنازل لا يعرفون أن مبلغاً كبيراً بنسبة ٢,٥٪ تذهب إلى السماسرة الذين عليهم مسؤولية دفع مرتبات وإيجارات ومبالغ أخرى، وعن طريق إيضاح هذه المصروفات فإن المسئول عن مكتب العقار يجعل أصحاب المنازل يشعرون بالرضا في عملية التبادل، وعندما تحدث شكوى أو تضرر من جانب العميل فإن المديرين مواجهة هذه الشكاوى عن طريق عقود الصيانة مثلاً وفيها يدفع العميل مبلغاً معيناً مقابل ضمان الشركة لفترة معينة، وعلى ذلك فإن بعض المشاكل التي سوف تحدث للسلعة سوف يتم إصلاحها عن طريق الشركة المنتجة أو الوكيل.



وقد لوحظ أن عقود الخدمات التي تم استخدامها في شركات السيارات كان لها مردود ايجابي على رضا العميل.

وهناك شيء واحد يستطيع العملاء فعله حيال هذا الشعور وهو البحث عن معلومات إضافية وهذه المعلومات يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة لقرار الشراء.

#### ٤. محاولة الاتصال بالعملاء بعد حدوث عمليات الشراء

ولقد استخدمت شركات هوندا وفورد وأودي هذه السياسة ونجحت تماماً ، ولقد بحث الباحثون في إحدى الدراسات عن فعالية تتبع عمليات الشراء عن طريق إعطاء معلومات إضافية فوجدوا - من نتائج الدراسة التي استخدموا فيها عدة وسائل مثل إرسال الرسائل أو الاتصال الهاتفي بالعملاء - أنه بالإضافة إلى مردودها الإيجابي فإن لها فائدة أخرى منها - أنها تقلل من تكلفة الضمانات وكذلك الأمر بالنسبة للمشاكل الروتينية التي يمكن حلها عن طريق الهاتف فقد تبين أن استخدام الهاتف يجعل الشركة تتفادى اتصالات البريد الطويلة.

- كما أن الاستجابة عن طريق الهاتف تكلف ثلث تكلفة الرسائل المستخدمة.

#### ٥. استخدام الضمان Warranty

يعتبر الضمان من الطرق المهمة التي تساعد في الحفاظ على رضا العميل وتقليل الشكاوى من جانب العميل.

ويعرف بأنه "تأكيد يضمن للعميل الحصول على حل لأي مشاكل قد تنشأ مستقبلاً في المنتج أو الخدمة".

ويعتبر الضمان أحد العوامل التي تدفع العميل لاختيار ماركة معينة دون عن الأخرى، لذلك فإن معرفة العميل بوجود ضمان قبل عملية الشراء يقلل من مخاوف العميل تجاه مخاطر الأداء للسلعة.

وبعد عملية الشراء فإن الضمان يمكن أن يشجع العميل على الاطمئنان في تقبل أي مشاكل في المنتج أو الخدمة دون مخاوف.

فعلى سبيل المثال قامت فنادق (هوليدي إن) Holiday Inn بتقديم برنامج لإعطاء النزلاء ما دفعوه إذا كانت الخدمات المقدمة لهم غير مرضية. ومنطقهم في ذلك جاء على لسان أحد مشرفي خدمات العملاء والذي قال "قبل أن نبدأ في إعطاء هذا الضمان فإنه كان يمكن لأحد عملائنا أن يترك الفندق غاضباً قبل أن نعرف ماهي مشكلته ؟ وهذا



يعني أننا خسرنا عميلنا للأبد"، وبعد سنة من تطبيق هذا البرنامج فإن عملية التقييم للرضا قد أوضحت تزايداً إيجابياً في قبول الفندق من جانب العملاء، وبهذه الطريقة يزيد الشعور بالرضا عند العميل بالإضافة إلى تحسن خدمات الشركة. وتطبق الكثير من شركات بيع الوجبات السريعة كثيراً من هذه المفاهيم ... فتأخير تسليم البيتزا من شركة (بيتزا هت Pizza Hut) لمدة نصف ساعة معناه ألا تدفع ثمنها. وأيضاً ما تقوم به شركة (آبل Apple) من استبدال أي جهاز يوجد به عطل أو مشكله بجهاز جديد وبدون أي نقاش خلال فترة الضمان، وهذه ميزه تزيد من رضا العميل لأنه سوف يشتري الجهاز وهو مطمئن ويعلم أنه في حالة وجود أي عطل أو مشكلة في الجهاز سوف تقوم الشركة باستبداله بجهاز آخر جديد.

#### رابعاً: جوانب الاستفادة من معالجة شكاوى العملاء

يمكن للمنشآت الاستفادة من معالجة شكاوى عملائها في المجالات التالية:

- تلقي الضوء على عناصر العمل التي تحتاج إلى تعديل وتحسين ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها.
- تساعد في كسب عملاء جدد أكثر بسبب الأحاديث العابرة الايجابية التي يتناقلها الناس عن الشركة دون الحاجة إلى الكثير من المال والوقت.
- تساعد في التعرف على الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب أو مراقبة دائمة لعملهم.
- تمثل أداة توصيل سريعة ومباشرة للمعلومات إلى الرئيس.
- تساعد في مراقبة مستويات الخدمة بين مختلف المواقع والإدارات.
- تزيد من ثقافة العاملين حول خبرة العميل وتوقعاته ومتطلباته.
- تمكن المنشأة من الاحتفاظ بعملائها الراضين عن خدماتها.
- تحفز في اتخاذ إجراء جديد وتغيير ايجابي لجودة الخدمة.
- تجعل المنشأة في تواصل مستمر مع التوجهات الجديدة للعملاء.
- توفر معلومات استخباراتية عن المنافسين وما يعملونه ولا تعمله.



### خامساً: أنواع العملاء

هناك العديد من العملاء الذين يجب التعامل معهم بطريقة خاصة ومنهم:

- عميل يرى أنه على حق وأنت على خطأ ويحاول إثبات ذلك ويرى أنك غير كفء.
- عميل يريد أن يتحدث ويشتكى ويلوم ومهما كان الحل المطروح عليه يستمر في طرح ما لديه.
- عميل يتوقع منك أن تهمل وتترك ما عمله لكي تحل مشكلته، فهو يعتقد أنه يجب أن يكون المهمة رقم ( ١ ) بالنسبة لك.
- عميل آخر يوحى إليك بعدم أهميتك ويطلب مباشرة مقابلة رئيسك إن لم يحصل على ما يريد.
- عميل غاضب وعصبي ومستاء.

### كيف تتعامل مع عميل غاضب وعصبي ومستاء؟

(١) تحكم في توقعاته:

أخبره حال قدومه إليك متى سوف تبدأ في التعامل معه وتستطيع خدمته إذا لم يمكن في الحال. فتقول مثلاً:

- احتاج إلى ٥ دقائق لكي أنهي العميل الأول.
  - سوف احتاج إلى ١٠ دقائق حتى أنهي العملاء الآخرين قبل خدمتك.
- لأنك بتحديد وقت خدمته سوف تكون قد حددت له توقعاته مسبقاً، فهو لا يتوقع أن تساعد قبل الوقت الذي ذكرته له وإذا تحققت الخدمة قبل ذلك فأنت قد قدمت له خدمة مميزة في نظره.

(٢) أنصت جيداً للعميل:

الإنصات مطلب هام في بداية الحوار مع العميل، فهو يعني:

- الاهتمام به وإعطائه فرصة للحديث عن المشكلة.
- جديتك في تعاملك.
- حماسك لخدمته.

لذلك تعاطف مع ما يقول وأظهر أسفك له ثم:

١. لا تشغل بأخذ الملاحظات أو تسجيل الوقائع التي يذكرها فهذا قد يعتبره العميل عدم اهتمام خاصة إذا كان غاضباً، وكفي تسجيل مختصر للملاحظات الرئيسة.
٢. ركز على ما يقوله خلال حديثه ولا تشغل عنه بإتصال هاتفي أو التحدث إلى موظف آخر.



٣. الصبر مع العميل ومحاولة فهم ماذا يريد وخاصة عندما يكون العميل يواجه مشكلة في الكلام أو اللغة التي يستخدمها غير مفهومة. أستمعه جيداً وحاول أن تستخدم اللغة الكتابية في حالة عدم فهمك لكلامه أو استعن بشخص آخر يساعدك على شرح رغبة العميل.
٤. يجب أن تكون مركز اهتمامك وبقظ للعميل بحيث أن تستطيع معرفة ماذا يريد من خلال قراءة لغة الجسد ، استمع له وفي نفس الوقت ركز على لغة جسده.
٥. ابتعد عن وضع رأي مسبق على الشخص من خلال الحكم على شكله لأن هذا سوف يؤدي إلى أنك ستقوم بالتفكير ووضع الافتراضات مما يؤثر على جودة الاستماع، وسوف لن تركز على العميل ، استمع له وركز حتى تتخذ القرار المناسب.
٦. لا تقاطع العميل وهو يتحدث بل دعه يتحدث بحرية ولا تتجادل معه أو تحاول الدفاع ولا تستعجله في الحديث فجميع من يمارس مهنة البيع يعرف تماماً أنه يجب عليه أن يمضي وقت أطول في الإستماع أكثر من وقت الكلام فقد خلق الله لك لساناً واحداً للكلام بينما السمع له أذنان، وفي الواقع فإن هذا ليس بالأمر السهل فالعميل عادة يبدأ بتوجيه الأسئلة وبعض تلك الأسئلة تحتاج إلى إجابات طويلة وبعض العملاء سوف يتركون المحادثة تنتهي إذا لم تبادر بالحديث.

#### **وفيما يلي بعض الأفكار التي تدفع العملاء إلى الحديث أكثر من البائعين:**

- وجه أسئلة مفتوحة الإجابة بكثرة بدلاً من الأسئلة التي إجابتها بنعم أو لا فإذا كان سؤالك متى ترغب في وصول الدفعة الأولى من الطلب فقد يقول العميل أرغب في وصوله في ٢٠ من الشهر ولذلك استكمل الحديث بسؤال آخر تطلب منه الحديث عن أية شروط للتوصيل وهذا سيدفع العميل للإجابة الطويلة.
- وجه أسئلة متتابعة، فمثلاً إذا تلقيت إجابة مثل " في ٢٠ من الشهر " تجاوب بسؤال: ما هي الطلبات الأخرى التي قد تحتاجها في المستقبل ؟
- عندما تنتهي المحادثة يمكنك الاستفسار والسؤال عن موضوع سبق ذكره خلال المحادثة مثلاً: " ذكرت في كلامك سابقاً أن نهتم ب ..... " .
- بعد أن تقول شيئاً اسكت برهة حتى يبدأ العميل في استلام طرف الحديث ويبدأ في الكلام.



### ٣) طمئن العميل:

طمئن العميل بأن المشكلة أو شكواه سوف تحل (بإذن الله)، وأخبره بأنك ستبذل قصارى جهدك لمساعدته.  
وتذكر أن ارتفاع حدة صوته أو تلفظه بكلمات نقد أو تجريح لست المقصود بها شخصياً بل الموقف الذي هو فيه هو سبب ذلك.

### ٤) اعتذر للعميل:

- بلغ العميل عن تقديرك له لتعاونه معكم وصبره واعتقاده بأنه (أي العميل) رجل متفهم ومتعاون مما سوف يساعد في حل المشكلة بسرعة.
- اعتذر له (حاول أن يكون ذلك باسمه إن أمكن) عن حدوث المشكلة.
- لا تلق اللوم على الإجراءات أو الآخرين.
- لا تبرر الخطأ ولا تحاول الدفاع عنه.
- لا تبالغ في تكرار الاعتذار.

### ٥) أعد صياغة المشكلة:

وذلك بإعادة ما سمعت من العميل مرة أخرى على العميل حسب ما فهمت منه ولكن بألفاظك أنت لسبيين:  
- لتظهر للعميل اهتمامك.  
- للتأكد من الفهم الصحيح لما قاله لك.  
وحاول خلال هذه المرحلة توجيه أسئلة مفتوحة للاستفسار عن النقاط الغير واضحة لك.

### ٦) اقتراح الحل:

- هناك العديد من النصائح والمحاذير لتطبيق ذلك، منها:
١. بادر بالتصرف فوراً لحل المشكلة لكي يرى العميل أنك تتعامل مع مشكلته.
  ٢. لا مانع من سؤاله عن ماذا يراه لحل المشكلة وإذا كانت هناك خيارات ممكنة وكانت لديك الصلاحية فأطرحها عليه.
  ٣. إذا لم تكن مخولاً بحل المشكلة فبادر إلى مصارحته بذلك " هذا ما أستطيع عمله "، ثم قم بتحويله للجهة المسؤولة أو الشخص المسئول ورافقه إليهم إذا أمكن ذلك أو اتصل بالجهة وأخبرهم بقدمه اليهم ودعه يسمع اتصالك الهاتفي. وتذكر بأن العميل لا يهمله من ارتكب الخطأ وتسبب في المشكلة بقدر ما يهمله إيجاد حل لها.



## (٧) أشكر عميلك:

قبل انصراف العميل من عندك قدم له شكرك وتقديرك على إبلاغك بالشكوى، وأشكره على صبره وعلى إعطائك الفرصة لخدمته وتقديرك لاهتمامه.

**محاذير**

١. لا تحاول أن تكون فكاهاياً أو تلقي النكات أمام العميل، إلا إذا كنت متأكداً من الحصول على نتيجة إيجابية.
٢. لا تفترض أن ما تعرفه يشاركك الآخرون في معرفته، فليس ذلك شرطاً ولا تستغرب أن بعض مشاكل العملاء يمكن حلها ببساطة شديدة قد يجهلها العميل.
٣. لا تكثر من الكلام، فكلما أكثر من الكلام أصبح من السهل للعميل استخدام بعض كلامك ضدك فيما بعد.
٤. لا تبالغ في تقديم الوعود، ولكن أعط العميل أكثر مما يتوقع.

## أسئلة وتمارين الوحدة

### تمرین (۱)

وضح الأهمية التي نجنيها من استقبال شكاوي العملاء ومعالجتها ؟

## تمرین (۲)

في شركة البرمجيات الحديثة للحاسب الإلكتروني اكتشف أحد العملاء أن جهازه الذي اشتراه بطيء السرعة، ولم يقيم مندوب البيع بعمله كما يجب ولذلك قرر العميل أن يقدم شكوى، كيف نقوم بالتعامل مع هذه الشكوى ومعالجتها؟

### تمرین (۳)

في إحدى المستوصفات وجد مدير التسويق والمبيعات تسرب عدد كبير من العملاء إلى المنافسين، ولم يكن يعرف حقيقة المشاكل التي يواجهها العميل مع المستوصف، وفي رأيه أنه طالما لا توجد شكاوي من العملاء فإنه لا توجد مشاكل.

## المطلوب:

١. كيف تقنع مدير التسويق بضرورة وجود نظام شكاوي في المستوصف ؟
٢. وكيف تقنعه بخطأ وجهة النظر التي تقول (طالما لا يوجد شكاوي فلا يوجد مشاكل مع

## العملاء ؟

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



## تمرين (٤)

إليك بعض النماذج لتصرفات مندوبي البيع وأذكر أين الخطأ في التصرف:

١. أحد العملاء تحدث هاتفياً مع موظف خدمة العملاء للاستفسار عن مشكلة تواجهه من استخدام المنتج، وكان موظف الخدمة يواجه ضغطاً شديداً في العمل وتوقع أنه خلال ثواني بسيطة سيرد على استفساره، وأمتد الوقت ليأخذ خمس دقائق وكانت النتيجة أن العميل زاد غضبه لشعوره بعدم اكتراث موظف الخدمة به.

٢. في إحدى محلات بيع التلفاز جاء عميل أغضبه وجود خلل مصنعي في الجهاز وكان يتكلم بغضب شديد مع مندوب البيع فحاول مندوب البيع التخفيف من حدة غضبه بإطلاق النكات فازداد غضب العميل.

٣. في إحدى محلات بيع كاميرات تصوير الفيديو جاء أحد العملاء بكاميرا يقول أنها لم تعد تعمل وبدأ يلقي اللوم على جودة الماركة التجارية، فغضب مندوب البيع من هذا التصرف وقاطع العميل وبدأ يدافع عن الماركة التجارية.



٤. في إحدى الفنادق قدم أحد العملاء وهو غاضب إلى موظف الاستقبال مدعياً أن غرفته غير نظيفة فهدأه موظف الاستقبال ووعدته بوجبة غداء ضيافة على حساب الفندق وعندما توجه هذا الموظف لمديره أخبره بعدم موافقته على هذا الإجراء.

#### تمرين (٥)

ما هو اقتراحك لطريقة التعامل مع العميل في الحالات السابقة وما هي المحاذير التي يجب ألا يقع فيها الموظف في كل حالة ؟



### نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب وذلك بعد التدريب العملي أو أي نشاط يقوم به المتدرب

بعد الانتهاء من التدريب على شكاوي العملاء، قوّم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

اسم النشاط التدريبي الذي تم التدريب عليه : شكاوي العملاء

| مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء) |        |    |                  | العناصر                                   | م |
|--------------------------------|--------|----|------------------|-------------------------------------------|---|
| كلياً                          | جزئياً | لا | غير قابل للتطبيق |                                           |   |
|                                |        |    |                  | ١. معالجة شكاوي العملاء                   |   |
|                                |        |    |                  | ٢. التعامل مع شكاوي العملاء               |   |
|                                |        |    |                  | ٣. التعامل مع الأنواع المختلفة من العملاء |   |
|                                |        |    |                  | ٤.                                        |   |
|                                |        |    |                  | ٥.                                        |   |
|                                |        |    |                  | ٦.                                        |   |
|                                |        |    |                  | ٧.                                        |   |
|                                |        |    |                  | ٨.                                        |   |

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.



## الوحدة الرابعة

### العلاقة مع العملاء



## الوحدة الرابعة

### العلاقة مع العملاء

#### الهدف العام

(تهدف هذه الوحدة التدريبية على تعريف المتدرب بأهمية كسب رضا العملاء، ودراسة كيفية قياس جودة الخدمة وأبعادها ومعوقات تحقيق رضا العملاء. مع تبيان تصنيف أنواع العملاء وسبل تجزئة السوق للوصول إلى العميل المربح ودور علاقة العملاء في كسب ولاء العميل).

#### الأهداف التفصيلية

بنهاية هذه الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

١. يعرف ماهو برضا العملاء.
٢. يحدد أبعاد جودة الخدمة.
٣. يكتب استبياناه لتحديد مستوى رضا العملاء.
٤. يوضح تصنيف العملاء.
٥. يحدد العميل الأجدر بالخدمة (العميل المربح).

#### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

١. المقصود برضا العميل.
٢. قياس جودة الخدمة.
٣. معوقات تحقق رضا العميل من جودة الخدمة.
٤. تصنيف العميل.
٥. تجزئة السوق.
٦. العميل المستهدف.

الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات



## العلاقة مع العملاء

### مقدمة

تعرفنا في الوحدة السابقة على أهمية التعامل مع الشكاوي للمحافظة على العملاء وبيننا في الوحدة السابقة أن الشكاوي تلعب دوراً كبيراً في معرفة احتياجات العملاء وجمع المعلومات عنهم، وعرفنا كذلك مهارات التعامل مع العميل الغاضب إلا أن هنالك جانب مهم في عملية جمع المعلومات وقياس جودة الخدمة وهي طريقة جمع المعلومات من خلال الاستبانة وتحليل مواضع الخلل في جودة الخدمة لضمان استمرارية التواصل مع العميل وسنناقش في هذه الوحدة الجوانب التالية:

- المقصود برضا العميل.
- قياس جودة الخدمة.
- معوقات تحقيق رضا العميل عن جودة الخدمة.
- تجزئة السوق.
- العميل المستهدف.

### أولاً : المقصود برضا العميل

هي الحالة التي يشعر فيها العميل أن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه تلبي احتياجاته ورغباته أو تفوقها وذلك لأن رضا أو عدم رضا العميل هو نتاج لمقارنة العميل لتوقعات ما قبل الشراء بالمخرجات الفعلية لعملية الشراء.



١. أما إذا كان الأداء أقل مما هو متوقع فإن العميل سوف يكون غير راضياً.
٢. فإذا كان أداء المنتج (السلعة/ الخدمة) مساو لما كان متوقعاً قبل الشراء كان العميل راضياً.
٣. فإذا كان أداء المنتج (السلعة/ الخدمة) أفضل لما كان متوقعاً قبل الشراء كان العميل مبتهج.



وقد أصبح رضا العميل هدفاً تبحث عنه معظم منشآت الأعمال الإنتاجية والخدمية وهو محور اهتمام رجال التسويق الناجحين ... فقد اعتبره هؤلاء مجالاً من أهم مجالات الاستثمار بالنسبة للمنشأة وذلك للأسباب التالية:

١. العميل الراضي هو أفضل من يقوم بتقديم الماركة أو العلامة والشركة المنتجة لها ويمارس الدعاية المجانية عن كل ذلك في السوق، لأنه سيكون

- محل تصديق أكبر من جانب العملاء الآخرين خاصة للمقربين منه لأنه محل ثقتهم.
  - لأنهم يدركون أنه لا يسعى من وراء ذلك إلى تحقيق نفع خاص أو مصلحة شخصية وإنما دافعه إلى ذلك هو حرصه على مصالحتهم ليس أكثر.
  - كما أنه ينقل لهم خبرته الشخصية، ومقدار ما تحقق له من رضا نحو ذلك المنتج أو الخدمة دون مبالغة في إبراز مزاياهم أو حثهم على الشراء، وبذلك يكون منصفاً لهم.
- إذا العميل الراضي هو خير وسيلة للترويج عبر الاتصال الشخصي مع الآخرين، ومؤثراً هاماً يفوق كل وسائل الإعلان الأخرى التي تتوقف فاعليتها على عدة محددات تتمثل في مجموعة من التساؤلات منها..

- هل هناك حملة إعلانية متكاملة أم إعلان في بعض الوسائل فقط ؟
  - هل اختيرت الوسيلة المناسبة لهذا الإعلان ؟
  - هل خطط لها جيداً ؟
  - هل صيغت الرسالة كما ينبغي ؟
  - هل اختير التوقيت المناسب للعرض ؟
- إلى آخر كل هذه التساؤلات التي تطرح لضمان نجاح الإعلان عن المنتج أو الخدمة، أضيف إلى ذلك أن تكاليف الإعلان تعتبر تكاليف باهظة الثمن على المنشأة.

٢. العميل الراضي لا يحمل المنشأة أي أعباء مقابل الدعاية الغير مدفوع الأجر عن المنتج أو الخدمة، فكل دوافعه من القيام بهذه الدعاية هو رضاؤه عن المنتج أو الخدمة.

٣. لقد أصبح هدف منشآت الأعمال في المرتبة الأولى الآن هو استقطاب عملاء راضين بصورة أفضل مما يحققه المنافسون.

لذلك وضعت الاستراتيجيات التسويقية التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف وتحفز العاملين لكي يصبحوا أكثر توجهاً نحو العميل وأكثر اهتماماً برضاه ليس فقط عما تقدمه المنشأة من سلع وخدمات ولكن لتحقيق رغباته بأسلوب التعامل والمظهر العام للمنشأة



والعاملين بها .. لذا فإن رضا العميل أصبح عمل كل فرد في المنظمة كبيراً وصغيراً كلاً في مجال عمله . فهو يأتي في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها كل منشأة.

٤. تركّز الإدارة في كثير من المنشآت على جذب عملاء جدد يمكن أن يمثلوا لها قطاعاً مربحاً بينما قد تهمل أخذ خطوة جادة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين الذين يمثلون قطاعاً مربحاً أيضاً .. مع العلم بأن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين في كثير من الأحيان أيسر وأقل تكلفة من جذب عملاء جدد ، فالاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، ومنع تحويلهم عن المنشأة لا يأتي إلا بتحقيق رضاهم ، ويتم ذلك بالطرق التالية:

- تقديم المنتج أو الخدمة اللذان يحققان إشباعاً لرغباتهم وحاجاتهم.
- عدم فرض منتجات عليهم دون معرفة سابقة برغباتهم .. مع الحرص على تقديم المنتج أو الخدمة التي تتوافق في أدائها المدرك مع توقعات العميل.
- الوفاء بالعهود المقطوعة للعملاء.
- تذليل كل ما يعترضهم من عقبات قبل الشراء وبعد عملية الشراء والاستخدام ، وذلك بالاستماع إلى مقترحاتهم وشكواهم والاستجابة لهم إلى غير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى رضا العميل والتي سنتعرض لها لاحقاً.

ويحتاج العميل إلى العديد من المنتجات والخدمات التي تشبع الحاجات المختلفة لديه وبعد الشراء أو الاستخدام فإن العميل يقوم بتقييم إلى أي مدى حققت له تلك المنتجات والخدمات الإشباع ، وهل يتفق مستوى الإشباع مع التوقعات السابقة له على عملية الشراء ، فإذا ما شعر العميل أن هناك ثمة تطابق بين مستوى الإشباع المتحقق فإنه يكون راضي عنها ، ويستمر في شرائها كلما عاودته الحاجة إليها ، كما أنه قد يحدث الآخرين عنها بصورة طيبة تعكس رضاؤه عنها ويحث الآخرين على ضرورة شرائها والاستفادة مما تقدمه من منافع ، ويهم أي منشأة أن يكون لديها عملاء راضين لأنهم برضاؤهم يمكن تحقيق المزيد من المبيعات والأرباح.



## ثانيا : قياس جودة الخدمة

المقصود بجودة الخدمة هو:

"تصميمها وتعديلها وتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع رغبات وتطلعات العملاء"

وتواجه المنشآت التي تقدم خدمات مختلفة لعملائها (مصرفية - فندقية - نقل ... إلخ) مشكلة كبيرة ومعقدة تتمثل في كيفية تحديد الخدمة ذات الجودة العالية وكيفية تقديمها للعملاء على النحو الذي يحظى برضاهم، لأن كل من المنشآت الخدمية والعملاء يعرف هذه الخدمة بشكل مختلف عن الآخر.

والدراسات التي تمت في مجال تحديد رغبات العملاء بصفة عامة وجدت أن هناك خمس أبعاد تحكم جودة الخدمة وهي:

### ١. العناصر المادية الملموسة:

"وهي التي يمكن رؤيتها وتشكل جانباً هاماً في الخدمة المقدمة للعميل"، مثل:

الأدوات وملابس الموظفين مقدمي الخدمة، ذلك لأن العميل لا يستطيع تملك الخدمة وبالتالي فإنه يعتمد للبحث عن الأشياء الملموسة المصاحبة للخدمة لمساعدته في الحكم على الخدمة من منظور مادي.

ولذلك فإن اهتمام مقدمي الخدمة بهذه الجوانب من شأنه إبراز الخدمة بشكل جميل ويترك انطباعاً جيداً عنها لدى العملاء.

### ٢. الثقة وإمكانية الاعتماد عليها:

وهو يعني بناء المنشأة سمعة طيبة في مجال تقديم خدماتها استناداً للوفاء بالتزاماتها نحو عملائها مما يعزز الثقة في الخدمة ويرسخ إمكانية الاعتماد عليها لدى العملاء .

### ٣. سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء:

من المهم جداً أن تستجيب المنشأة لعملائها وتوفر لهم الخدمة في أسرع وقت وبكفاءة عالية، ولاشك أن هذا يؤكد حرص المنشأة على تقدير العميل وسرعة تلبية مطالبه.

### ٤. الأمان والضمان :

وهذا يعني أن تقديم الخدمة لابد أن يلائمه وجود الأمان والضمان في الخدمة وذلك من خلال حسن اختيار الموظفين والحرص على تدريبهم المستمر بما يضمن سلامة الخدمة والأطمئنان لها واختزال المخاطر التي قد تشوب تقديمها.



##### ٥. الاهتمام بالعملاء :

وهذا الاهتمام يعني "الحرص على تقديم خدمة متميزة تشعر العميل بتقدير المنشأة له وتفهمها لاحتياجاته ورغباته والتزامها بالوفاء بها سعياً لرضا العملاء وتعزيزاً لولائهم نحو المنشأة".

ولقياس رضا العملاء عن مستوى الخدمات المقدمة إليهم تقوم المؤسسات والشركات الخدمية مثل المطاعم والفنادق والبنوك والغرف التجارية الصناعية بإعداد وتطوير قوائم استقصاء تحدد فيها مجموعة من الأسئلة التي يتم من خلالها معرفة رأي العملاء في مختلف جوانب الخدمة المقدمة إليهم وفيما يلي بعض النماذج لهذه الاستقصاءات.



## تقييم العملاء لمستوى الخدمة في أحد الفنادق

رقم الغرفة: ( )

| ممتاز                                                                                  | جيد                      | متوسط                    | ضعيف                     | سيئ للغاية               |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ١- بصفة عامة إلى أي مدى يلبي هذا الفندق احتياجاتك وتوقعاتك ؟       |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٢- ماهو شعورك إزاء ترحيب فريق العمل بك ؟                           |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٣- لأي مدى ترى أن أسعار الفندق تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة به ؟ |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ٤- لأي مدى كانت الغرف المحجوزة جاهزة عند وصولك ؟                   |
| ٥- قيم الخدمات الآتية من حيث كفاءة الأداء وحسن الاستقبال: (ضع علامة في المربع المناسب) |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| أ) القائمون بالحجز                                                                     |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن المعاملة.....                                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| ب) العاملون بقسم الاستقبال                                                             |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن الترحيب.....                                                   |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| ج) القائمون بإجراءات الدخول                                                            |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن الاستقبال.....                                                 |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| د) النظافة والقائمون عليها                                                             |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن المعاملة.....                                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| هـ) العاملون بالخدمات الهاتفية                                                         |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن المعاملة.....                                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| و) ساحات الانتظار والقائمون عليها                                                      |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن المعاملة.....                                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |
| ز) القائمون بإجراءات مغادرة الفندق                                                     |                          |                          |                          |                          |                                                                    |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | حسن المعاملة.....                                                  |
| <input type="checkbox"/>                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | كفاءة الأداء.....                                                  |



٦- هل وجدت كل شيء خاضعاً للترتيب والنظام ؟  
 فإذا كانت الإجابة لا ، أخبرنا ما هي أهم السلبيات

☐ لا

☐ نعم

---



---



---

٧- هل تم حل المشاكل على وجه السرعة ؟

☐ لا

☐ نعم

☐ العشاء

☐ الغداء

☐ الفطور

٨- ما هو أفضل ما يقدمه المطعم:

سيء  
للاغاية

ضعيف

متوسط

جيد

ممتاز

من فضلك قيم جودة الآتي:

|                          |                          |                          |                          |                          |                                       |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أ ( الخدمة أثناء الوجبات              |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ب) جودة الوجبات                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ج) السعر مقابل الجودة التي تحصل عليها |

٩- خدمة الغرف

|                          |                          |                          |                          |                          |                               |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أ) سرعة الخدمة وتوصيل الطلبات |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ب) جودة الوجبات في الغرف      |

١٠- الحفلات أو الاجتماعات

|                          |                          |                          |                          |                          |                           |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أ) الخدمة في الحفلة       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ب) جودة الوجبات في الحفلة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ج) التجهيزات في الحفلة    |

☐ لا

☐ نعم

١١- هل ترغب في الإقامة لدينا مرة أخرى ؟

من فضلك أملأ البيانات التالية ( اختياري ):

تاريخ مغادرة الفندق : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

مدة الإقامة : \_\_\_\_\_

الاسم : \_\_\_\_\_

العنوان : \_\_\_\_\_ البريد الإلكتروني \_\_\_\_\_

المدينة : \_\_\_\_\_



صندوق البريد : \_\_\_\_\_ الرمز البريدي: \_\_\_\_\_

رقم الهاتف : \_\_\_\_\_

سيتم تناول البيانات بسرية تامة ولأغراض التقييم فقط



## قائمة استقصاء لقياس مدى رضا العملاء عن خدمات أحد البنوك

نسعد بتلقي اقتراحاتك

تاريخ الزيارة: \_\_\_\_\_

وقت الزيارة: \_\_\_\_\_

الفرع الذي تم التعامل معه: \_\_\_\_\_

١ - من فضلك وضح لنا مدى رضاك عما يأتي:

| غير راضي<br>مطلقاً | غير<br>راضي | محايد | راضي | راضي<br>تماماً |
|--------------------|-------------|-------|------|----------------|
| ١                  | ٢           | ٣     | ٤    | ٥              |
|                    |             |       |      |                |
|                    |             |       |      |                |
|                    |             |       |      |                |
|                    |             |       |      |                |
|                    |             |       |      |                |
|                    |             |       |      |                |

أ ( المعاملة الجيدة والاهتمام بالعميل

ب) الوقت المستغرق لإتمام الخدمة

ج) استعداد الموظف لتقديم المساعدة

د) كم الخدمات المتاحة

هـ) الدقة في إنجاز العمل

و) المظهر الخارجي للفرع

٢ - اكتب في الجزء التالي تعليقك علي نوع الخدمة المقدمة، سواء كانت جيدة أو سيئة.

---



---



---



---

٣ - ماهي اقتراحاتك بشأن تطوير مستوى الخدمة ؟

---



---



---



---



## تقييم العملاء لمستوى الخدمة في أحد المطاعم

( نموذج رقم : ١ )

التاريخ : \_\_\_\_\_ الوقت : \_\_\_\_\_

الفرع الذي تم التعامل معه : \_\_\_\_\_

| سوء<br>للغاية            | ضعيف                     | متوسط                    | جيد                      | ممتاز                    |                         |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | المعاملة الجيدة         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الخدمة السريعة والدقيقة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | جودة المنتج             |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | نظافة المطعم            |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الأسعار                 |
|                          |                          |                          |                          |                          | المنتجات المشتراة       |

## عدد مرات زيارتك للمطعم :

- ☐ مرة في الأسبوع تقريبا
- ☐ مرة في الشهر تقريبا
- ☐ أول مرة أزور فيها المطعم

## عدد المرافقين :

- ☐ شخص واحد
- ☐ ٢ - ٣ أشخاص
- ☐ ٤ - ٥ أشخاص
- ☐ أكثر من ٥ أشخاص

بناء على تجربتك اليوم هل ستعاود زيارة المطعم ؟ ☐ نعم ☐ لا

اكتب في الجزء التالي أية آراء أو اقتراحات ترغب في إضافتها:

---



---



---

( جزء اختياري )

الاسم: \_\_\_\_\_ العنوان: \_\_\_\_\_

المدينة: \_\_\_\_\_ الرمز البريدي: \_\_\_\_\_ الهاتف: \_\_\_\_\_

نشكر لكم تعاونكم .



## تقييم العملاء لمستوى الخدمة في أحد المطاعم

( نموذج رقم : ٢ )

| كيف تقييم .....                 | ممتاز                    | جيد                      | متوسط                    | ضعيف                     | سيء للغاية               |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١. الوجبات - من حيث الجودة      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢. حجم الوجبة                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣. الأسعار                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤. الخدمة - من حيث الجودة       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٥. سرعة الخدمة                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٦. المعاملة الجيدة              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٧. النظافة                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٨. المكان المخصص لتناول الوجبات | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٩. الوجبات السريعة              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٠. الخدمة                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

كيف تعرفت على المطعم ؟

ما أفضل ما وجدته لدينا ؟

ما هو الشيء الذي ترغب في تغييره ؟

ماهي الوجبات التي ترغب في إضافتها إلى قائمة الأطعمة؟

ماهي الوجبة التي تناولتها اليوم ؟

اكتب في الجزء التالي أية اقتراحات لديك:

---



---



---



---

( جزء اختياري )

الاسم: \_\_\_\_\_ الهاتف: \_\_\_\_\_

العنوان: \_\_\_\_\_



### ثالثاً: معوقات تحقيق رضا العميل عن جودة الخدمة

يتأثر رضا العميل في حالة وجود فجوة بين توقعاته ومستوى الخدمة المقدمة إليه وتتمثل هذه الفجوة في وجود أربع ثغرات تؤدي إلى وجود اختلاف بين ما يرغبه العميل ويتوقعه من الخدمة وبين ما يدركه من الخدمة المقدمة إليه وتتلخص تلك الثغرات في الآتي:

**الثغرة الأولى:** توقعات الإدارة لاحتياجات العميل تختلف عن احتياجات العميل الحقيقية إن تعريف العميل للخدمة الجيدة هو التعريف الوحيد السليم والصحيح لتلك الخدمة، وبالتالي إذا عجزت الإدارة عن معرفة رغبات العملاء بدقة فإنها لن تستطيع تحديد جوانب الخدمة وتطويرها لتلبية تلك الرغبات غير المعلومة أساساً.

وهناك العديد من الوسائل الفعالة للوصول إلى الرغبات الحقيقية للعملاء، منها:

- التفاعل المباشر بين المديرين والعملاء والوقوف على تعامل الموظفين معهم.
- تحليل شكاوي العملاء وإجراء الدراسات والاستقصاءات الميدانية.

**الثغرة الثانية:** إن إدراك إدارة الشركة لتوقعات العميل تختلف عن مواصفات ومعايير الخدمة فقد تتفهم الإدارة توقعات العملاء من الخدمات ولكنها تعجز عن ترجمة هذا التفهم إلى مواصفات مقابلة للخدمة.

وقد يرجع هذا لعدم التزام الإدارة بالمحافظة على جودة الخدمة وإحساسها بصعوبة مقابلة متطلبات العملاء.

ويتعين هنا على الإدارة العليا في المنشآت الالتزام بجودة الخدمة التي سبق التعرف عليها من خلال:

- تحليل الشكاوى.
- الأبحاث والاقتراحات المقدمة من العملاء.
- إعطاء مساحة أكبر للموظفين الذين يواجهون العملاء والإدارة الوسطى في وضع معايير الخدمة التي تقابل احتياجات العملاء باعتبار أن هؤلاء هم الأقرب إلى العملاء.

**الثغرة الثالثة:** اختلاف مستوى الخدمة المقدمة عن المواصفات والمعايير الموضوعة

حيث أن الخدمة المقدمة من الموظفين فعلاً قد لا تواكب الرغبات والتوقعات الخاصة بالعملاء لمخالفتها للمعايير والمواصفات السليمة التي وضعتها الإدارة وقد يرجع ذلك إلى:

- سوء اختيار الموظفين مقدمي الخدمة.
- نقص تدريب الموظفين.
- افتقار الموظفين للتحفيز المناسب.



ولذلك يجب على الإدارة أن تقوم بعمل التالي مع موظفيها:

- تحسن أختيارهم.
  - تحدد لكل موظف المهام المطلوبة منه.
  - التدريب المستمر لهم على تنفيذ مهامهم وواجباتهم.
  - الحرص على تقييم أدائهم وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب عليهم، لضمان الحفاظ على مستوى الأداء العالي والمطلوب.
- ولا ننسى ضرورة القياس المستمر لدرجة الرضا عن الخدمات المقدمة من خلال عملية التغذية المرتجعة (العكسية) التي تعتبر الاستقصاءات وتحليل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح من أهم مصادرها.

**الثغرة الرابعة: اختلاف مستوى الخدمة المقدمة عن الوعود المعلنة**

إن الكثير من المنشآت الصناعية والخدمية تقدم لعملائها وعوداً براقية بمستوى معين من جودة الخدمة على الرغم من أنها لا تستطيع ضمان تحقيق ذلك في كل الأوقات ويؤدي هذا الأمر غالباً إلى رفع سقف ومستوى التوقعات لدى العميل ثم يجد العميل أن الخدمة الفعلية دون مستوى الوعود التي تلقاها مما يترتب عليه غضبه واستيأؤه.

ولذلك يجب على المنشآت ألا تقطع وعوداً بمستوى عالي من الخدمات قد تعجز عن تحقيقها وأنها توفر هذه الخدمة المتميزة للعميل مهما كانت الظروف.

#### **رابعاً: تصنيف العميل**

ينقسم عملاء المنشأة إلى قسمين:

##### **أ- عملاء داخل المنشأة:**

وهم الموظفين داخل المنشأة عندما تسألهم هل يوجد عملاء بالداخل سوف يجيبونك بلا لكن بالواقع هناك عملاء بداخلها وهؤلاء ليسوا كالعملاء التقليديين الذين يشترون المنتج أو الخدمة. العملاء داخل المنشأة هم الموظفين والعمال والأقسام الأخرى والموظفين الذين يعملون في الفروع الأخرى. هم يعتمدون على بعضهم البعض للحصول على المعلومات والخدمات والمنتجات للقيام بأعمالهم بأفضل صورته.



من المهم معرفة هؤلاء العملاء لأنهم يعملون جميعاً في المنشأة لتقديم المنتج والخدمة للعميل، فهم يحتاجون لتبادل المعلومات فيما بينهم وبالتالي عندما يتعاون ويعرف كل شخص دوره في المنشأة هذا سوف يؤدي إلى تقديم المنتج الجيد والخدمة الجيدة إلى العميل.

## ب- عملاء خارج المنشأة:

### ١. العملاء التقليديين

وهم العملاء الحاليين الذين يشترون منتجات أو خدمات أو المرتقبين الذين من المتوقع شرائهم لمنتجاتها أو خدماتها.

### ٢. الموردون

وهم الذين يوفرون المواد لإنتاج منتج أو خدمه. كيف تحتاج المنشأة للتعامل معهم ليوفروا لك ما تريد.

### ٣. المنظمات الرسمية

وهي جميع المؤسسات الحكومية والتشريعية والقضائية التي تحتاج المنشأة أن تحقق متطالباتها.

### ٤. المنظمات الغير رسمية: وعلى سبيل المثال حماية المستهلك

ويطلق عليهم العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين بأصحاب المصلحة (Stakeholders). ويجب على المنشأة ان تهتم بهم وتتعاون معهم لأنه في النهاية سوف يكون هناك خدمة عملاء جيده سواء كانت لمنتج أو خدمة.

## حالات تدريبية

### تمرین (۱)

رأيت في أحد مكاتب السياحة بروشوراً لأحد الفنادق، وقد أعجبت بالصورة الموجودة عن  
الغرف وترتيبها وأسعارها، ثم لفت انتباهك أن هنالك مطاعم جميلة وواسعة وبالفعل حجزت  
في ذلك الفندق، لكن ..... عند وصولك تفاجأت بأن الغرفة الموجودة لها سعر آخر وأن  
غرفتك التي حجزتها كانت مختلفة عما جاء في البروشور كما أن المطاعم في الفندق كانت  
باهظة جداً ومخصصة لطبقة رجال الأعمال، أين الفجوة ؟ وبماذا توصي ؟

[illegible]

## تمرین (۲)

لقد تم تسلمك لمهام مدير خدمة العملاء ولكن منذ بدء استلامك كانت تنهال عليك شكاوي العملاء بأنه لا يوجد مصداقية في المواعيد لوصول رجال الصيانة وأنهم لا يقوموا بعملهم الصحيح وقد قمت بالاتصال مع قسم الصيانة فقال مدير الصيانة :

- أن الإدارة في الشركة لا تعطيه ميزانية كافية وأن عدد الموظفين غير كافٍ لأداء الخدمة.
  - ليس لديه صلاحيات في تخطي الخدمة المحددة لكل عميل .
  - لا يوجد معيار واضح للأداء عند تقديم خدمة الصيانة لكل عميل على حدة .
  - حوافز ومكافآت الموظفين واحدة مهما كان العمل بسيطاً أو صعباً .
- أين الفجوة ؟ وبماذا تتصح ؟

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

أولاً: قم بتحديد المعايير اللازمة لجودة الخدمة المقدمة ؟  
ثانياً: ماهي الأسئلة التي تقيس كل معيار من خلالها ؟



## خامساً: تجزئة السوق

"هو مفهوم تسويقي يركز على فرضية أن السوق يتكون من عدة قطاعات متجانسة فيما بينها بينما تختلف استجابة هذه القطاعات للمؤثرات التسويقية مما يجعل كل من هذه القطاعات يمثل سوقاً أو فرصة يمكن خدمتها بمزيج تسويقي مناسب".

لذلك يجب على المنشآت الصناعية والخدمية دراسة السوق الكلية والقطاعات التي تتطوي عليها قبل اتخاذ قرار بشأن القطاع أو القطاعات التي سيوجه لها المزيج التسويقي المناسب حيث أن هذا الأمر يتماشى مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يركز على رغبات واحتياجات العملاء بغرض تصميم وتنفيذ الجهود التسويقية التي تلئم هذه الاحتياجات. ولذلك يتعين على الشركات الاهتمام بإنتاج السلع وتقديم الخدمات المختلفة مع إتباع برامج تسويقية تلئم رغبات كل من القطاعات والمجموعات المتباينة من العملاء بما يؤدي إلى كسب رضا العملاء وتعزيز وتنمية ولائهم.

ويمكن تجزئة السوق تبعاً لاستعمال السلعة أو الانتفاع بالخدمة إلى:

- سوق المستهلك النهائي.
- سوق المشتري الصناعي.

حيث أن الجهود التسويقية الواجب توجيهها لكل منهما تختلف اختلافاً جذرياً كما أن الدوافع والرغبات والأنماط الشرائية لكل سوق تختلف مما يتطلب مزيجاً تسويقياً مناسباً لكل منهما.

كما يمكن أيضاً تجزئة السوق مرة أخرى استناداً إلى مجموعة من العوامل مثل:

أ- العوامل الديموغرافية:

حيث يمكن تقسيم المستهلكين إلى مجموعات تبعاً لخصائص السكان المختلفة. مثل:

١. السن.
٢. الجنس.
٣. اللغة.
٤. الجنسية.
٥. الديانة.
٦. مستوى التعليم.
٧. الدخل.
٨. حجم الأسرة.... الخ

فإذا أخذنا عامل السن مثلاً نجد أن فئة الشباب أكثر استخداماً لأجهزة الجوال الذكية والكمبيوترات وذلك مقارنة بكبار السن.



### ب- العوامل الجغرافية:

حيث أن حاجات المستهلكين للسلع والخدمات المختلفة تتأثر بالعوامل المناخية والكثافة السكانية والقيم الاجتماعية التي تتباين من منطقة لأخرى حيث يلاحظ مثلاً أن دور المرأة ومشاركتها في شراء المستلزمات والأجهزة المنزلية في المنطقة الغربية أكبر مقارنة بالمنطقة الشمالية.

### ج- العوامل السلوكية: ومنها

(١) استخدام السلعة: حيث يمكن التمييز هنا بين:

- مستخدمين لا يستخدمون السلعة نهائياً:

مثل صغار الشباب الذين لا يستخدمون أمواس الحلاقة لصغر سنهم ولكنهم يمثلون مستقبلاً عملاء مرتقبين ينبغي توجيه الجهود التسويقية اليهم من أجل زيادة معرفتهم بالسلعة وطرق استخدامها ومكان تواجدها ..... إلخ.

- مستهلكون حاليون:

يجب الاحتفاظ بهم وزيادة معدلات استخدامهم الحالي للسلع.

- مستهلكون يتعاملون مع المنافسين:

وهؤلاء يجب توجيه الجهود التسويقية إليهم بغرض كسبهم من خلال إبراز المغريات البيعية لسلع المنشأة وتميزها عن السلع المنافسة.

- مستهلكون سابقون:

وهؤلاء يجب معرفة أسباب انصرافهم عن التعامل مع المنشأة وإذا كان انصرافهم توجه للمنافسين يجب تعديل السلعة أو تصحيح المفاهيم المغلوطة أو الموجودة لديهم عن سلعتنا.

(٢) معدل استخدام السلعة: ويمكن أن نميز هنا بين:

- مشتري بكميات كبيرة.

- مشتري بكميات متوسطة.

- مشتري بكميات صغيرة.

ويمكن للمسوق هنا تصميم السلع بحجم أكبر لذوي الاستخدام الكبير وتوفيرها بسعر خاص مع الاهتمام أيضاً بالجهود التسويقية الأخرى لتحفيز المشتري بكميات متوسطة للشراء بكميات أكبر.



### ٣) الفائدة من استعمال المنتج :

- حيث يمكن تقسيم المستهلكين حسب المنفعة المرجوة لديهم من شراء السلعة، فمثلاً يمكن أن نصنف عملاء البنوك تبعاً للهدف من إيداعاتهم أو حصولهم على القروض إلى:
- إيداعات ادخارية.
  - إيداعات أو قروض استثمارية.
  - إيداعات أو قروض لغرض السكن.
  - إيداعات أو قروض لغرض التعليم.
- وبالتالي تستطيع البنوك تقديم الخدمات والمعلومات الملائمة لكل فئة من فئات المودعين أو المقترضين.

#### د- الولاء للماركة التجارية

- يتحدد ولاء المستهلك للماركة التجارية تبعاً لتفضيله وتكرار شرائه لها ويتفاوت ولاء المستهلكين للماركات التجارية حيث يمكن أن نصنفهم إلى:
- مستهلك يشتري نفس الماركة طول الوقت ولديه ولاء عالي لها.
  - مستهلك يفضل ويشترى ماركتين أو ثلاث ماركات تجارية.
  - مستهلك ينتقل من ماركة لأخرى دون أن يكون له تفضيل أو تكرار لشراء أي ماركة.

ويجب على المنشآت التعرف على المستهلكين ذوي الولاء العالي لمنتجاتها وذلك لمنحهم مزايا وحوافز ضمانا لاستمرارية ولائهم لها ... كما يتعين على المنشآت أيضاً معرفة المستهلكين متعددي الولاء لماركات مختلفة وذلك لتحويلهم من الولاء المتعدد لعدة ماركات إلى ولاء ماركة المنشأة فقط من خلال بيان المزايا التنافسية لتلك الماركة.



### سادساً: العميل المستهدف

بعد أن تقوم الشركة بتحديد القطاعات السوقية التي تمثل فرصاً للتعامل معها عليها أن تحدد القطاعات المستهدفة وذلك من خلال تقييم القطاعات المختلفة ومن ثم اختيار القطاع السوقي الملائم لها وذلك استناداً إلى المعيارين التاليين:

المعيار الأول: مدى جاذبية القطاع السوقي من حيث

- حجمه.
- احتمالات نموه.
- الربحية المتحققة منه.
- المخاطر المترتبة على خدمته.
- مدى بعده عن المنافسين.

المعيار الثاني: علاقة القطاع السوقي المزمع اختياره مع قدرات الشركة وإمكانياتها المالية.

### \* تعريف العميل الأولي والأجدر بالخدمة

تتعامل الشركات مع عدد كبير من العملاء يتفاوتون في قدراتهم الشرائية وحجم طلبهم على المنتجات والخدمات ومدى تكرار شرائهم لها وإذا أخذنا في الحسبان أن هدف وجود شركات الأعمال هو الربحية من علاقاتها مع العملاء، فإن السؤال الذي يظهر أمام هذه الشركات هو

- أي من العملاء تستهدف ؟
  - من هو العميل الأولي والأجدر بالخدمة ؟
- لاشك أن هذا العميل الأولي والأجدر بالخدمة هو العميل المربح.

### \* تعريف العميل المربح

"هو مستهلك نهائي أو صناعي يأتي بإيرادات مستمرة تفوق إلى حد مربح تكاليف جذبه والبيع له وخدمته".

وما نلاحظه من هذا التعريف هو شموله على عنصرين أساسيين يشترط وجودهما حتى يكون العميل مربحاً وهما:

الشرط الأول: الإيرادات التي تأتي من هؤلاء العملاء تفوق تكاليف خدمتهم

أي أنها تحقق هامش ربح يضمن بقاء واستمرارية الشركة وهنا يثار جدل حول العملاء



الآخرين ليسوا بالمربحين بل أنهم يسببون خسائر للشركة لأن تكلفة الوصول إليهم لا تتعدى الإيرادات التي يجلبونها من صغر حجم مشترياتهم، أو لأنهم يطلبون مستوى من الخدمة يفوق ما يدفعونه، وقد يكون من المناسب هنا التخلص منهم.

#### الشرط الثاني: استمرارية الإيرادات

وهذا يأتي في إطار العلاقات ومد جسور التعامل طويل الأمد مع العميل وذلك لضمان تكرار الشراء والطلب على سلع الشركة.

وتسعى الشركات للوصول إلى العميل المريح من خلال الخطوات التالية:

١. تجزئة أسواقها بعناية.

٢. تحديد ذلك الجزء من السوق الذي يحقق أكبر عائد للشركة.

٣. توجيه كافة الجهود التسويقية لكسب هؤلاء العملاء.

ويجب ألا ننسى أن هناك منافسة حادة بين الشركات التي تعمل في نفس المجال وتستهدف نفس العميل المريح، لذا تسعى معظم الشركات إلى تكوين صورة لها تميزها عن باقي الشركات أمام العميل المستهدف وذلك من خلال تقديم الخدمات والمزايا الإضافية على السلعة أو الخدمة.

وحيث أننا قد أشرنا إلى أن العميل الأولى والأجدر بالخدمة هو العميل المريح الذي يجب أن تفوق إيراداته تكاليف خدمته مع ضمان استمرارية تلك الإيرادات لذلك فإننا سنوضح هنا من هم العملاء المربحين.

#### أولاً: العملاء الحاليين الدائمين

العميل الدائم "هو العميل المواظب على التعامل مع الشركة"، وبالتالي فهو يمثل مصدر إيراد مستمر للشركة مما يساعدها على البقاء والاستمرارية والصمود أمام المنافسة التي تواجهها من الشركات الأخرى.

والعملاء الدائمون عادة يشعرون بدرجة عالية من الرضا عن الخدمات المقدمة إليهم من الشركة ... وسرعان ما يتحولون طواعية إلى مصدر ترويج مجاني للشركة لدى أصدقائهم ومعارفهم. ولا ننسى أن جهود العملاء الدائمين الترويجية تتسم دائماً بالمصداقية لأنهم لا يتقاضون مقابلها أي قيمة من الشركة.

ومن أمثلة العملاء الدائمين المسافرين بصفة دائمة على خطوط إحدى شركات الطيران.



**مثال:** إحدى الشركات وجدت أن ٦٠٪ من عملائها يعدون من العملاء الدائمين والذين يعربون عن مستوى رضا عالي من خدمات الشركة ومنتجاتها. وفي حين كانت كل الجهود الترويجية لهذه الشركة لا تسفر إلا عن ١٢٪ من صفقات العمل الجديدة تبين أن نسبة مماثلة وهي ١٢٪ من إجمالي المبيعات تأتي من قوة الصيت والسمعة الجيدة للشركة. لذا تبنت الشركة إستراتيجية جديدة وهي أن تحقق السعادة للعملاء الحاليين والتعرف عليهم ليقوموا لاحقاً بعملية ترويج المنتج أو الخدمة لدى أصدقائهم وذويهم.

وكذلك من الأمثلة الأخرى أن عملاء البنوك الدائمين يصبحون عادة على علاقة جيدة مع أمناء الصناديق أو مدراء الفروع، وبالتالي فهم أقل تكلفة في تعريفهم بالخدمات الجديدة التي يطرحها البنك، وفي بعض البنوك يتم تخصيص حازر لعملاء البنك وحازر آخر لغير عملاء البنك، حيث أن العمل في الحازر الأول أصبح يأخذ طابعاً أكثر روتينية من التعامل مع غير عملاء البنك.

### **ثانياً : العملاء الذين لديهم استعداد لشراء العديد من خدمات أو منتجات الشركة**

وهؤلاء العملاء يشترون عادة أكثر من خدمة أو سلعة تحمل الماركة التجارية للشركة وبالتالي فهم أكثر ميلاً لشراء أي سلع أو منتجات جديدة تطرحها الشركة. **مثال:** أحد البنوك يركز على العملاء الذين يدرون أرباحاً أعلى والذين يستخدمون العديد من الخدمات مدفوعة الأجر، ولذلك فإنه من المهم للاحتفاظ بهؤلاء العملاء التيسير عليهم في إجراء مختلف الخدمات البنكية بمكاملة واحدة عبر الهاتف مثل: خدمات نقل الأرصدة وتحرير السندات المالية واستثمار شهادات الإيداع وأرصدة سوق المال.

### **ثالثاً : العملاء المرتقبون:**

هم الذين يمثلون شريحة وقطاعاً سوقياً واعداً من حيث زيادة حجمه وربحيته شريطة أن يتلاءم مع قدرات وإمكانيات الشركة.

### **رابعاً : العملاء المؤثرون في قرار الشراء:**

إن العميل ليس دائماً الشخص الذي يتخذ قرار الشراء فقد يكون المشتري هو المستخدم للمنتج أو الخدمة وبالتالي فإن معظم الشركات تستهدف المؤثرين في قرار الشراء وليس المشتري أنفسهم.



مثال: في معظم المطاعم أو الأسواق التجارية نشاهد أدوات ترفيه وألعاب للأطفال حول أو في نفس المطعم وفي ذلك محاولة لجذب الأطفال المؤثرين على قرار الأب بالتوجه و اختيار أحد المطاعم أو الأسواق للتسوق فيها.

#### خامساً : العملاء ذوي حجم الشراء الكبير

وهم العملاء الذين يشترون منتجات أو خدمات الشركة بكميات كبيرة. فعلى سبيل المثال: قد يكون هؤلاء العملاء هم المودعون لمبالغ ضخمة في البنك وقد يمثلون الشركات التي تشتري بضائع بكميات كبيرة من أحد الموردين أو الموزعين ولاشك أن هؤلاء العملاء يعتبرون من العملاء المربحين لأن تكلفة خدمتهم قليلة نسبياً مقارنة بالعملاء ذوي التعامل المحدود وبكميات صغيرة.



## سابعاً: إدارة علاقة العملاء (Customer Relationship Management) CRM

هي مزيج من الاستراتيجيات والتقنيات التي تميز برامج العلاقة وتوجه المنظمة بأكملها إلى التركيز المكثف لإرضاء الزبائن. بالإضافة أن إدارة علاقة العملاء هي برنامج تقني يساعد المنشآت على جمع وتصنيف وتبسيط بيانات الزبائن. وتقوم شركات البرامج بتطوير هذا البرنامج لمساعدة المنشآت الصناعية والخدمية على بناء وإدارة علاقاتهم مع الزبائن.

ومن مزاياه أنه يتيح الرد على العملاء بطريقه آليه في حالة اتصالهم بالمنشأة بدلاً من الانتظار فترة طويلة للحصول على الرد من مسئول خدمة العملاء.

مثال على ذلك:

(أس تي ايه) للسفرات والحجوزات قامت باستخدام هذا لبرنامج، ووجدت أن رضا العملاء تحسن بمقدار ثمانية وتسعين بالمائة وزاد من معدل الولاء للمنشأة.

وهناك عدداً من المزايا التي سوف تحصل عليها المنشأة في حالة استخدام هذا البرنامج:

١. يؤدي إلى تأسيس شراكه مع الزبائن بما يتماشى مع مهمة وأهداف المنشأة.
٢. يقوم بتخفيض التكاليف عن طريق تمكين الزبائن بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بالشراء.
٣. يحسن من خدمة العملاء عن طريق توفير المعلومات لرجال البيع التي من خلالها يقومون بإرشاد الزبائن.
٤. يقلل من وقت الاستجابة للرد على أية استفسار مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.
٥. يحسن من مستوى الحفاظ على عملاء المنشأة ويزيد من ولائهم لها مما يؤدي إلى أنهم يقومون بالتعامل معها مرات عديدة.
٦. سوف توفر معلومات عن العملاء وعن خصائصهم و صفاتهم.



## أسئلة وتمارين

مثال تطبيقي للاسترشاد به:

قرر أحد البنوك التجارية طرح خدمة التعامل بالانترنت، وقد تم تكليفك كموظف في خدمة العملاء بالقيام بالاتصال بالعملاء لتعريفهم بهذه الخدمة الجديدة.  
المطلوب:

حدد معايير تجزئة السوق التي سيتم عليها بناء توجيه هذه الخدمة ؟

العوامل الديموغرافية:

فئة الشباب، ذوي التحصيل العلمي الأعلى من الثانوية، ذوي الدخل المرتفع.

العوامل السلوكية:

- المتعاملون بحجم ضخمة.
- لديهم ولاء عالي للبنك.
- لديهم استعداد لاستخدام هذه الخدمة وبحاجة لجمع المعلومات أكثر عنها.
- ذوي التعامل المتكرر مع البنك.
- فئة رجال الأعمال.

العوامل الجغرافية:

المدن الكبرى، ومناطق السكن الراقية.

### تمرین (۱)

**ماهي أفضل معايير تقسيم السوق للمنتجات التالية :**

- محلات بيع الذهب:
- السيارات العائلية:
- شركات الطيران:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## تمرین (۲)

قررت إحدى شركات السيارات تقديم خدمة التجربة المجانية لقيادة السيارة قبل شرائها.  
اقتراح من هو العميل الأجدر بالخدمة.

---

---

---

---

---



### تمرين ( ٣ )

في مدن الألعاب الترفيهية ، من هو العميل الأجدر بالخدمة ( المؤثر على قرار الشراء ) ؟

---

---

---

---

---

---



### نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يعبأ من قبل المتدرب وذلك بعد التدريب العملي أو أي نشاط يقوم به المتدرب

بعد الانتهاء من التدريب على العلاقة مع العملاء، قوّم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

اسم النشاط التدريبي الذي تم التدريب عليه : العلاقة مع العملاء

| مستوى الأداء ( هل أتقنت الأداء ) |        |    |                  | العناصر                                | م |
|----------------------------------|--------|----|------------------|----------------------------------------|---|
| كلياً                            | جزئياً | لا | غير قابل للتطبيق |                                        |   |
|                                  |        |    |                  | التعرف على العميل الراضي والمستاء      | ١ |
|                                  |        |    |                  | تحديد جودة الخدمة                      | ٢ |
|                                  |        |    |                  | كتابة استبيانة تحديد مستوى رضا العميل  | ٣ |
|                                  |        |    |                  | التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء | ٤ |
|                                  |        |    |                  | التعرف على العميل المربح               | ٥ |
|                                  |        |    |                  | تحديد معايير تجزئة السوق               | ٦ |
|                                  |        |    |                  |                                        |   |
|                                  |        |    |                  |                                        |   |

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.



## الوحدة الخامسة

### إدارة وحدة خدمة العملاء



## الوحدة الخامسة

### إدارة وحدة خدمة العملاء

#### الهدف العام

(تهدف هذه الوحدة التدريبية على توضيح العوامل المؤثرة على تقديم الخدمة للعملاء والمهام المطلوبة من إدارة الخدمة ومقومات نجاحها، واحتساب خسائر فقدان العملاء من خلال اقتصاديات تقديم الخدمة للعملاء).

#### الأهداف التفصيلية

بنهاية هذه الوحدة التدريبية يكون المتدرب قادراً وبكفاءة على أن:

- يحدد العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء. بيان المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء.
- يبين المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء.
- يوضح مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء.
- يقدر قيمة الخسائر العائدة من فقدان العملاء.

#### المحتوى

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء.
- المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء.
- مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء.
- اقتصاديات تقديم الخدمة للعملاء.

الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات



## إدارة وحدة خدمة للعملاء

### مقدمة

كل قطاع من قطاعات الأعمال له خصائصه التي تميزه وأهدافه الخاصة به مما يتوجب علينا أخذ هذه الفروق بعين الاعتبار عند تصميم إدارة خدمة العملاء لمقابلة احتياجات كل من الشركة وعملائها لذا كان لزاماً على الإدارات العليا في مختلف المؤسسات الخدمية أو الصناعية أن تدرك أربعة أمور عند اتخاذ القرارات الخاصة بتصميم نظام فعال لخدمة العملاء وهذه القرارات هي:

- العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء.
- المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء.
- مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء.
- اقتصاديات تقديم الخدمة للعملاء.



## أولاً: العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء

إن طبيعة التعامل مع العميل تختلف من شركة إلى أخرى حسب طبيعة القطاع، خدمي أو صناعي، وهناك عوامل كثيرة تؤثر في طبيعة ونوعية ومكان الخدمة المطلوب من الشركة تقديمها لعملائها، وهي:



### العامل الأول: وجود أو عدم وجود وسطاء

بعض الخدمات المقدمة للعملاء يتم انجازها من قبل وسطاء مثل وكالات السياحة والسفر، التي توفر النصيحة والمعلومات عن الخدمة، وتقوم بتحصيل الدفعات، وإن كانت هذه الوسيلة تعتبر فعالة في التعامل مع العملاء إلا أنها تضعف من رقابة الشركة الأم على جودة الخدمات المقدمة.

### العامل الثاني: هل تتطلب طبيعة التعامل مع العميل الاتصال المباشر أم غير المباشر

#### أ - الاتصال المباشر:

هو ذلك الاتصال الذي يتم وجهاً لوجه مع العميل ويحتاج العميل أن يزور موقع المنشأة للحصول على الخدمة أو السلعة.

#### ب - اتصال غير مباشر:

ويكون الاتصال هنا من خلال استخدام أدوات متقدمة مثل الاتصال الهاتفي أو الإنترنت (البريد الإلكتروني وتطبيقات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية).



والملاحظ أنه في حالة الاتصال المباشر مع العميل تزيد النقاط التي يتعرض لها العميل أثناء الزيارة مثل:

- الترتيب الداخلي في الشركة.
- الشكل الخارجي لها.
- الموظفين.
- العملاء الآخرين.
- الوقوف في الطابور أو الازدحام.

وعلى هذا فإن الوضع له خطورته في إمكانية حدوث بعض الأخطاء نتيجة الضغط الشديد على مقدم الخدمة.

وبالمقابل كلما اتجهنا نحو الاتصال غير المباشر فإن التفاعل سيكون قاصراً على البريد الإلكتروني أو الاتصال مع الموظفين في المكتب الرئيسي، وبالتالي سيكون للإدارة قدرة أكبر على الرقابة على عملية تقديم الخدمة.

ولذلك تحاول الشركات قدر المستطاع تقليل نقاط الاتصال المباشر مع العميل من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال عن بعد.

### العامل الثالث: هل المشتري صناعي أم نهائي ؟

هناك كثير من التباين يمكن أن نلاحظه في خدمة العملاء الموجهة للمستهلك النهائي الذي ليس بالضرورة أن يكون مستخدماً مستمراً للخدمة المقدمة وبين خدمة العملاء المقدمة إلى الشركات أو المستهلك الصناعي.

فالمعروف أن كمية الشراء عند المستهلك الصناعي تكون بحجم أكبر وباستمرارية، كما أن هناك عدة أشخاص يتم الاتصال بهم داخل الشركات الصناعية مثل إدارة المشتريات أو الإدارة الهندسية، مما يعني مزيداً من الحاجة لعملية التنسيق.

وتتجه الشركات الآن إلى ما نسميه الشراكة مع المورد في إطار برامج الجودة الشاملة، حيث يتطلب الأمر عمليات تنسيق دقيقة عند نقطة إعادة الطلب، مع دمج عمليات البحث والتطوير وأنظمة التوزيع والتدريب، والتمديد، وتوفير قطع الغيار والصيانة فقد أصبحت الخدمة المقدمة للمستهلك الصناعي تمثل بعداً استراتيجياً هاماً في مواجهة المنافسة الحادة التي يشهدها سوق المشتري الصناعي.



### العامل الرابع: الوقت المستغرق لتقديم الخدمة للعميل

كلما كانت الفترة اللازمة لتقديم الخدمة تأخذ وقتاً أطول كلما احتاج العميل لمزيد من المعلومات عن تقدم سير العمل، مثل الوقت اللازم لإنجاز العمل، والتكاليف المصاحبة له، وبالتالي فلا بد من إطلاع إدارة خدمة العملاء على كافة المعلومات المتعلقة بهذا الخصوص وذلك من خلال نظام معلومات داخلي يسمح بتدفق المعلومات من الإدارات الأخرى لإدارة خدمة العملاء للرد على أي استفسار يقدمه العميل.

### العامل الخامس: محدودية الطاقة الإنتاجية للشركة

في كثير من الأحيان نلاحظ وجود عدد كبير من العملاء في مواسم معينة من السنة، يفوق عددهم إمكانيات الشركة في تقديم الخدمة ولذلك تقوم الشركات بالتعامل مع هذا الوضع بطريقتين:

#### ١. نظام الحجز:

تمكين العملاء من الحصول على الخدمة من خلال أنظمة الاتصالات، وفي هذه الحالة لابد أن يكون لإدارة الخدمة إمكانية دخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء، وتطوير أسلوب الخدمة الذاتية من قبل العميل من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت أو الهاتف المجاني.

#### ٢. الوقوف في طابور:

يتوجب علينا هنا تحليل إجراءات العمل والخطوات التي يمر بها العميل من بدء دخوله إلى المنشأة وحتى يحصل على الخدمة ومن ثم وضع معايير زمنية لكل إجراء، وهذا الأمر يمنحنا القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لتقديم الخدمة ويحدد لنا نقاط الضغط، وبالتالي يمكننا في المستقبل من تنظيم العمليات مع العميل أثناء الفترات الموسمية.

### العامل السادس: مدى تكرار شراء العميل للمنتج أو الخدمة

عندما يكون هنالك استخدام متكرر من قبل العميل على منتجات الشركة سواء كانت منتج أو خدمة يصبح من الضروري تصميم قاعدة معلومات جيدة عن العملاء وفي معظم الشركات ساعدت أنظمة الحاسوب لقواعد البيانات بالدخول إلى ملف العميل من قبل موظفي خدمة العملاء لتذكير العملاء بإعادة الشراء أو الطلب خاصة لعملائها المنتظمين وتقديم خدمات متميزة لهم.



### العامل السابع: مستوى التعقيد في المنتج أو حدثه

بعض المنتجات سهلة الاستعمال للعميل وبعضها الآخر يتسم بالتعقيد وبمحدودية خبرة المستهلك في استخدامها خاصة عندما تطرح لأول مرة وبالتالي يحتاج العميل إلى المساعدة من خلال شخص يزوده بالمعلومات ويدربه كما يحتاج إلى الخدمات الاستثنائية لحل أي مشكلة تواجهه أثناء استخدام المنتج ولذلك تحتاج الشركة إلى تدريب الموظفين على التعامل مع أي مشكلة قد تظهر وذلك لترسيخ انطباع جيد لدى العميل عن الشركة.

### العامل الثامن: مستوى المخاطرة في المنتج

تأتي المخاطرة بسبب السعر العالي الذي يدفعه العميل لاقتناء سلعة معينة، وهنا تتوجه برامج خدمة العملاء بعد البيع لضمان حسن جودة السلع وتحسين أدائها وتوفير الصيانة وقطع الغيار اللازمة لها، أما عن ضمان السلعة فهو بمثابة تأكيد من البائع للمشتري على حسن جودة وأداء السلعة التي يحاول بيعها، والضمان له هدفان:

#### ١. ترويجي:

ويتمثل في تشجيع المشتري على الشراء وتقليل المخاطر المدركة لديه عند الشراء مع تقديم الوعود له بأن أداء السلعة سيحقق له مستوى عالٍ من الرضا.

#### ٢. وقائي:

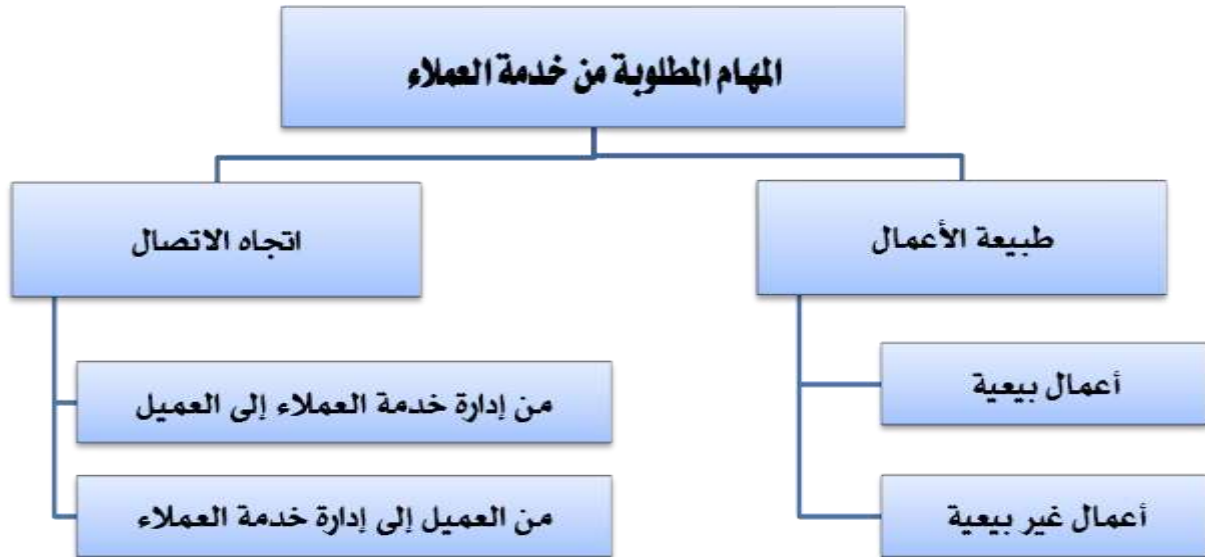
يعني حماية البائع من أي إدعاءات باطلة للمشتريين والنتيجة عن استخدامهم الخاطئ للسلعة.

وتحظى السلع المعمرة عن غيرها ببرامج الضمان، وذلك بسبب ارتفاع أسعارها عن أسعار السلع الاستهلاكية حيث تزيد الحاجة للضمان عادة كلما ارتفع سعر السلعة.



## ثانياً: المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء

إن المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء كثيرة ويمكن تحديدها من خلال بعدين رئيسيين هما:



### أ- طبيعة الأعمال وتنقسم إلى:

١. أعمال بيعية.
٢. أعمال غير بيعية.

### ب- اتجاه الاتصال وتنقسم إلى:

١. اتصال تقوم به إدارة خدمة العملاء مع العميل.
٢. اتصال يقوم به العميل مع إدارة خدمة العملاء.

وانطلاقاً من هذين البعدين يمكن أن تظهر لنا أربع مجموعات من الأعمال يتم التعبير عنها في الشكل التالي:



| اتصال من العميل بإدارة خدمة العملاء                                                                                             | اتصال من قبل إدارة خدمة العملاء بالعميل                                                                                  |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>(استقبال مكالمات بيعية من العميل)</b><br>- خدمة أخذ الطلبات.<br>- خدمات المعلومات.                                           | <b>(توجيه اتصال بيعي للعميل)</b><br>- أعمال داعمة للإعلان.<br>- جذب عملاء جدد.<br>- إخبار العملاء عن أي سلع جديدة.       | <b>أعمال<br/>بيعية</b>         |
| <b>(استقبال مكالمات غير بيعية)</b><br>- خدمات استشارية.<br>- معالجة الشكاوي.<br>- خدمات استثنائية.<br>- استلام الدفعات النقدية. | <b>(توجيه مكالمات غير بيعية)</b><br>- دراسة السوق.<br>- التأكيد على الحجز.<br>- خدمات ما بعد البيع.<br>- إصدار الفواتير. | <b>أعمال<br/>غير<br/>بيعية</b> |

### شبكة التعامل مع العملاء

وكما أوضحنا فإنه يتم تقسيم الأعمال المناطة بإدارة الخدمة العملاء من خلال الشكل المبين أعلاه إلى أربع مجموعات وهي:

#### المجموعة الأولى: استقبال مكالمات بيعية من العملاء

حيث يقوم العميل بالاتصال بإدارة خدمة العملاء للحصول على سلعة معينة أو خدمة، ثم تقوم إدارة خدمة العملاء بإجراءات التنسيق الداخلي مع إدارة المبيعات، ومن الأمثلة على ذلك الحجز، وتقديم المعلومات عن المنتجات الجديدة أو تقديم طلب الحصول على سلعة معينة أو خدمة معينة.

#### المجموعة الثانية: توجيه اتصال بيعي إلى العميل

حيث تقوم إدارة خدمة العملاء بإجراء الاتصال مع عملاء الشركة للقيام بعدة مهام مثل:

#### - جذب عملاء جدد:

حيث تقوم إدارة خدمة العملاء في بعض الشركات بالاتصال هاتفياً مع مجموعة من المستهلكين في السوق المستهدف من أجل عرض سلع جديدة تقدمها الشركة وفي حال أخذت موافقة المستهلك على تجريب السلعة، تقوم إدارة خدمة العملاء بالتنسيق مع إدارة المبيعات لإرسال رجال البيع من أجل القيام بعرضها.



## - عمل داعم للإعلان:

وتتعدد أشكال هذا النوع من المهام حيث تقوم من خلاله إدارة خدمة العملاء بالاتصال مع عملاء الشركة لإخبارهم عن تفاصيل الإعلان .

### المجموعة الثالثة – استقبال مكالمات من العملاء للقيام بأعمال غير بيعية:

وفي هذه الحالة يقوم العميل بالاتصال بإدارة خدمة العملاء لأغراض لا تتعلق بعملية البيع ومن الأمثلة على ذلك معالجة الشكاوي، والاقتراحات، واستلام الدفعات النقدية وقد كان تركيز خدمة العملاء قديماً على حل الشكاوي الواردة من العملاء، لكن مع التقدم في أعمال الشركات فقد توجهت سياساتها الآن بالكامل نحو العميل للكشف عن أي مشكلة قبل حدوثها.

### المجموعة الرابعة – اتصال موجه للعميل للقيام بأعمال غير بيعية:

ومن الأمثلة على ذلك أبحاث السوق وجمع المعلومات عن العملاء ومعرفة رغباتهم واتجاهاتهم بهدف تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وكذلك تقديم خدمات ما بعد البيع مثل متابعة الضمان على السلع ومتابعة أداء السلعة لدى العميل، أو تقديم المعلومات اللازمة للعميل عن أي شيء طارئ فعلى سبيل المثال إذا قامت شركة طيران بإلغاء إحدى رحلاتها فمن الواجب عليها الاتصال بالركاب الذين حجزوا على متن الطائرة لإبلاغهم بذلك وليس الانتظار حتى يتقدم الركاب بشكوى عن إلغاء الرحلة دون إبلاغهم.



### ثالثاً : مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء

ناقشنا فيما سبق العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء، وعرفنا كيف نحدد المهام المطلوبة من قبل إدارة خدمة العملاء بناءً على بعدي الاتصال وطبيعة العمل بيعي أم غير بيعي، وبعد ذلك فإن أهم عمل نقوم به هو أن نحدد متطلبات ومقومات نجاح إدارة خدمة العملاء ويمكن أن نجملها فيما يلي:

**أولاً:** الاهتمام باختيار الموظفين الأكفاء الذين تتوافر لديهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات الشخصية التي تمكنهم من تقديم الخدمة المتميزة للعملاء.

**ثانياً:** التدريب الفعال للموظفين على آلية ومهارات الاتصال مع العملاء وفق النظام المتبع سواءً هاتفياً أو شخصياً مع تنمية مهارات تعاملهم مع العملاء في أوقات ضغط العمل والتأكيد عليهم بمكانة العميل وأهميته بالنسبة للشركة.

**ثالثاً:** المتابعة والتقييم المستمر لأداء الخدمة من خلال الاستبيانات ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير الخدمات وتحسينها.

**رابعاً:** الاهتمام بمكافأة العاملين على أدائهم المميز وذلك باستخدام الحوافز المعنوية والمادية الكفيلة بتحفيز العاملين باستمرار على تقديم الأفضل.

**خامساً:** ضرورة توفير الدعم الإداري اللازم لإدارة خدمة العملاء مع ضرورة التزام الجميع بالأهداف المحددة والاتفاق التام على أسلوب تطوير نظام خدمة العملاء وكيفية تطبيقه.

**سادساً:** تحويل المشاكل إلى فرص فلا يجب أن نكون منزعجين عندما نعرف أن هناك مشكلة في الأداء المقدم من الموظفين أو أداء السلعة بل يجب أن نحاول من خلال نظام الشكاوي والاقتراحات جمع الأفكار التي من شأنها المساعدة في تعديل الأداء أو إضافة خدمات جديدة.

**سابعاً:** إرشاد العملاء إلى كيفية الحصول على المساعدة المقدمة من خدمة العملاء فقد تكون على شكل إرشادات مثل: كتابة رقم هاتف إدارة خدمة العملاء على نفس السلعة أو في البروشورات أو في صفحة الإنترنت.

**ثامناً:** التركيز على الفاعلية وسرعة حل مشاكل العملاء خاصة في أوقات ضغط العمل.



- تاسعاً: تطوير السياسات السعرية وخاصة أن تقديم الخدمات قد يكون مكلفاً للشركة وبالتالي يجب أن يكون السعر ضمن إطار المنافسة ويعكس المنفعة المقدمة من الخدمة.
- عاشراً: تقديم أفضل وسيلة اتصال لتقديم خدمة العملاء، هاتفياً، شخصياً أو من خلال الإنترنت وذلك بما يحقق أهداف الشركة ويلبي متطلبات العميل.



## أسئلة وتمارين حالة تدريبية

س - ما هي العوامل المؤثرة على الخدمة المقدمة للعملاء ؟

---

---

---

---

---

---

---

تمرين:

بناءً على العوامل والمقومات اللازمة لنجاح إدارة خدمة العملاء كيف يمكن تطبيق هذه العوامل في وكالة لبيع السيارات ؟

---

---

---

---

---

---

---



### حالة تدريبية :

في شركة للتأمين كيف يمكن لنا تقسيم أعمال إدارة خدمة العملاء التالية باستخدام النموذج الموضح في الصفحة التالية:

١. أعمال الدراسات لمعرفة قدرات ونظرة العملاء إلى التغطيات التأمينية التي يحتاجونها.

٢. الرد على الاستفسارات والشكاوي.

٣. البيع المباشر عن طريق الهاتف المجاني مثل وثيقة الرخصة الخاصة ووثيقة تأمين أخطاء المهن الطبية.

٤. رصد استجابات الجمهور للرسائل الإعلامية.

٥. برنامج الوعي التأميني للتعريف بالفوائد المتعددة من التأمين من خلال الندوات والخدمات المتاحة.

٦. معاينة الأضرار التأمينية.

٧. تقديم المشورة بشأن السلامة العامة لتفادي وقوع الحوادث أو الأضرار.

٨. أعمال الدراسات لمعرفة قدرات ونظرة العملاء إلى التغطيات التأمينية التي يحتاجونها.

٩. الرد على الاستفسارات والشكاوي.

١٠. البيع المباشر عن طريق الهاتف المجاني مثل وثيقة الرخصة الخاصة ووثيقة تأمين أخطاء المهن الطبية.

١١. رصد استجابات الجمهور للرسائل الإعلامية.



| اتصال من العميل بإدارة خدمة العملاء                                                                                             | اتصال من قبل إدارة خدمة العملاء بالعميل                                                                                  |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>(استقبال مكالمات بيعية من العميل)</b><br>- خدمة أخذ الطلبات.<br>- خدمات المعلومات.                                           | <b>(توجيه اتصال بيعي للعميل)</b><br>- أعمال داعمة للإعلان.<br>- جذب عملاء جدد.<br>- إخبار العملاء عن أي سلع جديدة.       | <b>أعمال<br/>بيعية</b>         |
| <b>(استقبال مكالمات غير بيعية)</b><br>- خدمات استشارية.<br>- معالجة الشكاوي.<br>- خدمات استثنائية.<br>- استلام الدفعات النقدية. | <b>(توجيه مكالمات غير بيعية)</b><br>- دراسة السوق.<br>- التأكيد على الحجز.<br>- خدمات ما بعد البيع.<br>- إصدار الفواتير. | <b>أعمال<br/>غير<br/>بيعية</b> |



## رابعاً : اقتصاديات تقديم خدمة العملاء

إن الهدف من إنشاء المنشآت التجارية هو تحقيق الربح من أجل المحافظة على استمراريتها في العمل، ولذا لابد للشركات أن تقدم سلعها وخدماتها بالسعر الذي يستطيع العميل دفعه كما يبحث العملاء عادة عن المنتج (سلعة/خدمة) الذي يمثل أفضل قيمة مقابل المبلغ المادي الذي يدفعونه للحصول على المنتج أو الخدمة وفي الوقت ذاته فإنه يجب أن لا ننسى أن منتجاتنا أو خدماتنا في أغلب الأحيان ليست وحيدة في السوق بل يوجد ما يماثلها من المنتجات والخدمات الأخرى، ولذلك فإن العميل يتفحص عروض المنتجات والخدمات الأخرى بحثاً عن أفضلها (في اعتقاد العميل) والذي يلبي معظم احتياجات العميل سواءاً الحقيقية أو الخيالية، وسنعرض في هذا الجزء الموضوعين التاليين:

١. العلاقة بين رضا العميل والربحية.
٢. كيفية تحليل العائد من خدمة العملاء مع بيان عناصر التكاليف التي يتحملها كل من العميل والشركة من خلال تقديم الخدمة للعملاء.
٣. الجوانب التي تحدد قرارات تسعير الخدمات للعملاء.

### \* العلاقة بين رضا العميل والربحية

إن تلبية الاحتياجات الإضافية ينظر لها من قبل العميل على أنها قيمة إضافية للمنتج الأساسي يتحقق من خلالها رضا العميل وهنالك ثلاثة أبعاد رئيسة تعطي إطاراً شمولياً لفهم رضا العملاء، وهذه الأبعاد هي (جودة الخدمة، أداء المنتج، السعر). ولأن السعر الذي ندفعه يعبر عن القيمة التي نحصل عليها من أداء المنتج ومن جودة الخدمات المساعدة المرافقة لهذا المنتج مما يعني رفع درجة الرضا. وحتى نستطيع تحليل الربحية فلا بد لنا أن نعرف أن الخدمة الجيدة تؤدي إلى تفضيل العميل للتعامل مع الشركة وتكون نيته الاستمرار مع الشركة مما ينتج عنه عائد مستمر وولاء للماركة التجارية وعلى العكس من ذلك فإن سوء تقديم الخدمة تؤدي للعميل إلى نية عدم العودة للتعامل مع هذه الشركة وبالتالي التحول إلى المنافسين مما يؤدي إلى خسائر في الإيرادات وتحمل الشركة تكاليف إضافية لجذب عملاء جدد.



### \* تحليل العائد من خدمة العملاء

إن الهدف الأول من وجود شركات الأعمال هو تحقيق الربحية وطالما أن المنافسة التي تشهدها الأسواق شديدة فقد ترتب على ذلك تقلص أرباح الكثير من الشركات، وخاصة تلك التي لم تستطع أن تميز نفسها عن المنافسين لدرجة أن المستهلك وصل إلى مرحلة لا يستطيع معها أن يفاضل بين الشركات عند اتخاذ قراره الشرائي.

ولذلك يجب أن ننظر إلى خدمة العملاء كجانب استثماري يحقق العائد ويمنع الخسارة وهذا يعني أنه لا بد أن نقوم بتحليل عدة جوانب وهي:

الجانب الأول هو الخسارة الناتجة عن فقدان العملاء.

الجانب الثاني هو الربحية التي تأتي من المحافظة على العملاء وتقديم الخدمة لهم.

### أولاً: تحليل خسائر فقدان العملاء

- إن هذا الجانب على درجة كبيرة من الأهمية حيث بينت نتائج الدراسات على ما يلي:
- تكلفة استقطاب عملاء جدد تمثل خمسة أضعاف المحافظة على العملاء الحاليين.
  - تخسر الشركات سنوياً ما متوسطه ١٠٪ من عملائها.
  - في دراسة حول ١٤ شركة تبين أن ٧٠٪ من أسباب فقدان العملاء تعود إلى ضعف وعدم اهتمام الشركات بهم.
  - إن تقليل ما نسبته ٥٪ من فقدان العملاء تزيد من أرباح الشركة من ٢٥ - ٨٥ ٪ وذلك على حسب نوع القطاع الذي تعمل به الشركة.
  - يتزايد معدل الربح من العميل مع طول فترة بقائه مع الشركة.
- ويمكن احتساب تكلفة فقدان العملاء بإتباع الخطوات التالية:





### الخطوة الأولى: احتساب نسبة فقدان العملاء

وذلك من خلال حصر عدد العملاء المستمرين في التعامل معنا خلال السنوات الماضية عن طريق تطوير نظام معلومات يسمح لنا بمعرفة عدد العملاء الذين فقدناهم هذه السنة من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد عملاء العام الماضي} - \text{عدد العملاء هذا العام (عدا الجدد)}}{\text{عدد العملاء لهذا العام (عدا الجدد)}}$$

فلو كان عدد العملاء لهذا العام عدا الجدد ٤٨٠٠٠ وكان عملائنا في العام الماضي ٥٠٠٠٠ فتكون نسبة فقدان العملاء =  $\frac{٤٨٠٠٠ - ٥٠٠٠٠}{٤٨٠٠٠} = ٤\%$

### الخطوة الثانية: تقدير الخسائر من فقدان العملاء

ويكون ذلك من خلال احتساب عدد العملاء المتوقع فقدانهم في العام القادم والإيرادات المفقودة نتيجة خسارة هؤلاء العملاء وذلك على النحو التالي:

١. تحديد عدد العملاء الحاليين والذين يبلغون على سبيل المثال ٤٨٠٠٠ عميل كما في المثال السابق.
٢. تحديد عدد العملاء المتوقع فقدانهم في العام القادم وذلك بضرب نسبة فقدان العملاء في عدد العملاء الحاليين

$$٤٨٠٠٠ \times ٤\% = ١٩٢٠ \text{ عميلاً}$$

٣. تحديد الإيرادات المفقودة التي تأتي من العملاء، وسنفترض أنه ٢٠٠ ريال من كل عميل وبالتالي فإن الإيرادات المفقودة هي

$$١٩٢٠ \times ٢٠٠ = ٣٨٤٠٠ \text{ ريال}$$

### الخطوة الثالثة: تحديد أسباب فقدان العملاء

التي يمكن التعرف عليها من خلال نظام الشكاوي والاستبيانات وطرح عدة تساؤلات

- هل السبب هو سوء الخدمة المقدمة ؟
  - هل قرارنا بتغيير الأسعار أدى إلى تسرب عدد من العملاء إلى المنافسين ؟
  - ماهي أكثر الشركات المنافسة حفاظاً على عملائها ؟ ولماذا ؟
  - هل معدل خسائرننا من العملاء أمر طبيعي على مستوى الصناعة ؟
- المهم في هذه الحالة البحث عن أي خلل أو فجوة في جودة الخدمات المقدمة للعملاء والعمل على تطوير الحلول العملية المناسبة لسد أي ثغرة أو ضعف في تقديم الخدمة.



#### الخطوة الرابعة: تحديد تكلفة تخفيض نسبة فقدان العملاء

ويعني ذلك كم يجب أن ننفق مادياً لبناء برنامج خدمة العملاء ومقارنة ذلك مع التكاليف الناتجة من خسائر فقدان العملاء على الأمد الطويل.

#### الخطوة الخامسة: متابعة وتقييم تنفيذ برنامج العملاء

وذلك لمعرفة فيما إذا قد حقق برنامج خدمة العملاء الهدف المرجو منه والكشف عن أي تحسن في جودة الخدمات المقدمة، وكذلك معرفة مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

### ثانياً: تحليل ربحية المحافظة على العملاء

أثبتت الدراسات أن الربحية من العميل تتزايد مع طول فترة بقائه مع المنشأة، وهذا العميل بالطبع هو الذي لديه ولاء ناتج من ارتفاع مستوى رضائه عن المنفعة التي حصل عليها من المنتج أو الخدمة.

#### أ) مصادر الربحية

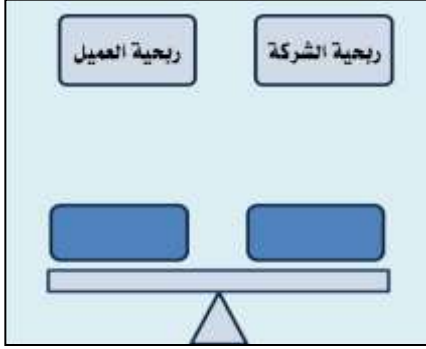
توجد مصادر عديدة للربحية وتتمثل في التالي:

- شراء العميل أي منتج أو خدمة جديدة يتم طرحها أو تطويرها وبالتالي نضمن عدم فشل المنتجات أو الخدمات الجديدة وتحقيق الأرباح منها.
- أرباح متحققة من الدعاية التي يقوم بها المستهلك عندما ينصح الآخرين بالتعامل مع الشركة.
- أرباح متحققة من رفع الأسعار لأن حساسية العميل الحالي للسعر ستكون أقل مقابل الحصول على المنفعة.
- أرباح متحققة من تقليل النفقات التشغيلية في خدمة العملاء الحاليين حيث أن تكلفة خدمتهم أقل من تكلفة خدمة المستهلك الجديد لأن طبيعة التعامل معه ستكون روتينية أكثر.
- عرض العميل لاقتراحاته وأفكاره لتحسين عمل الشركة.
- أرباح متحققة نتيجة تكرار وزيادة إقبال عملائنا على الشراء.



## ب) تحليل عناصر التكلفة لتقديم خدمة العملاء

ما لا يجب أن يغيب عن الأذهان هو أننا نهدف إلى الربح، أي أن العائد من خدمة العملاء يجب أن يفوق تكلفة تقديمها، ثم إن هناك جانب آخر لا



يجب إغفاله وهو ربحية العميل في تعامله مع الشركة. وبالتالي فإننا هنا نحاول أن نضع كفتي ميزان في الأولى ربحية الشركة وفي الثانية ربحية العميل، لقد تصورنا أنها كفتي ميزان حتى لا نبالغ في خدمة للعميل على حساب ربحية الشركة، ولا نبالغ بالتوجه للربح على حساب ربحية العميل.

وما نقصده بربحية العميل "هو المنفعة التي يحصل عليها مقابل القيمة المادية التي يدفعها" وللوقوف على ذلك لابد لنا من تحليل عناصر التكلفة التي يتحملها العميل للحصول على السلع والخدمات وتحليل عناصر تكاليف هذه الخدمات التي تتحملها الشركة وهذا ما سنوضحه علي النحو التالي:

### ١. عناصر التكلفة التي يتحملها العميل

يقول عالم الاقتصاد آدم سميث: إن السعر لأي شي هو الجهد المبذول في الحصول عليه وهذا يعني أنه بالإضافة إلى التكاليف النقدية التي يتحملها المستهلك فإنه يتحمل تكلفة الوقت والطاقة والجهد الجسدي للحصول على هذه السلعة، وبالتالي فإن المشتري يضع كل هذه الأمور بعين الاعتبار حين يقيم الكلفة الإجمالية للشراء مقابل المنافع التي يحصل عليها من السلعة والخدمة من وجه نظره وهذه التكلفة تتمثل في الآتي:

#### أ- الوقت

يمكن للعميل أن يستغل الوقت الذي يخسره في الحصول على السلعة أو الخدمة في عمل آخر يحقق منه الفائدة وفي الشركات الصناعية فإن الوقت أمر حاسم لديها، لأن أي تأخير في العمل ينعكس على شكل تكلفة مادية لذا فإننا نحاول من خلال خدمة العملاء تقليل الوقت اللازم للحصول على السلعة من حيث توفير المعلومات اللازمة قبل الشراء عن مواصفات المنتج والأسعار وتقليل وقت الانتظار من خلال خدمات الضيافة والتحكم بسرعة في إجراءات خدمة العميل والمساعدة أثناء الشراء في تحليل البدائل واتخاذ قرار الشراء.



### ب- الجهد الجسدي

وخاصة إذا كان المستهلك مضطراً للوصول إلى موقع الشركة في أحوال مختلفة من الطقس والتعب البدني في الوصول إليها وبالتالي فإن خدمة العملاء سهلت على العميل هذا الجهد من خلال إيجاد قنوات اتصال حديثة عن بعد لإتمام العملية البيعية.

### ج- التكلفة النفسية

وهي تلك المتعلقة بالشعور بالمخاطرة المادية وخاصة عندما يكون السعر عالياً فقد عملت خدمة العملاء على تقديم الضمانات الكافية قبل وبعد البيع لتطمين المشتري ومن الأمثلة على ذلك:

- إعادة النقود خلال فترة من الشراء إذا لم يكن أداء السلعة مناسباً.
- كفالة الصيانة بعد الشراء للسيارات أو الأجهزة الإلكترونية والمعدات الإنشائية.

### د- كلفة الإزعاج

وتعني عدم الراحة من الحرارة أو الرائحة أو سوء المظهر الخارجي والداخلي أو عدم وجود مرافق مريحة أو مواقف للسيارات.

### هـ- التكلفة المادية

وهي المقدار النقدي الذي يدفعه العميل مقابل المنافع التي يحصل عليها والآن دعنا نتخيل نموذجاً نوضح فيه العلاقة بين التكاليف التي يتحملها المستهلك والسعر الذي يكون العميل مستعداً لدفعه وما هي الخدمة المقدمة من الشركة والتي توازي السعر الذي يدفعه المستهلك.

| الخدمة العملاء                                             | السعر الذي يكون العميل مستعداً لدفعه | التكلفة التي يتحملها العميل |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| توفير المعلومات وإجراء الخدمة عن طريق قنوات الاتصال عن بعد | ثمن توفير الوقت                      | ١- الوقت                    |
| توفير المعلومات وإجراء الخدمة عن طريق قنوات الاتصال عن بعد | ثمن توفير الجهد                      | ٢- الجهد                    |
| خدمات الضمان وما بعد البيع                                 | ثمن الشعور بالأطمئنان                | ٣- التكلفة النفسية          |
| خدمة الضيافة                                               | ثمن الراحة                           | ٤- الإزعاج                  |
| المنافع الكلية للعميل من خدمة العملاء                      | السعر المدفوع                        | ٥- التكلفة المادية          |



ويلاحظ أن المبلغ الإضافي الذي يدفعه العميل يجب أن يكون مقبولاً وفق قدراته الشرائية، بمعنى عدم المبالغة في مستوى السعر الذي تتقاضاه المنشأة من العميل لقاء المنافع الإضافية التي يحصل عليها.

## ٢. تحليل تكاليف الشركة

إن توفير خدمة الصيانة السريعة جداً لأدوات مكتبية سوف يؤدي على الأرجح لزيادة تكلفة التشغيل لقسم الخدمة، كما أن القيمة الإيجابية المتولدة في ذهن العميل لهذه التحسينات قد يؤدي إلى تقليل عدد العملاء الذين سيقبلون بدفع سعر متميز لهذه الخدمات بسبب السعر العالي الذي لابد للشركة من تحصيله مقابل تلك التحسينات.

إلا أن القيمة الإيجابية المتولدة من خدمة العميل من غير المحتمل أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في التكلفة بل ستؤدي على الأرجح إلى تلبية احتياج العملاء مقابل التكلفة ذاتها أو حتى تخفيض التكلفة. وقد تكون هناك حاجة في البداية لمصروفات أو استثمارات معينة إلا أنه سيتم استرجاع تلك المصروفات غالباً على المدى المتوسط أو الطويل.

والهدف من خدمة العميل دائماً هو أن يتولد لدى العميل الشعور الإيجابي من جراء التعامل مع الشركة، ولكي يتولد مثل هذا الشعور الإيجابي لدى العميل لابد أن نعرف ماذا يتوقع العميل من شركتنا سواء كمنتج أو خدمة مقدمة إليه وعندئذ سوف يشعر العميل بالرضا وسيكون لديه الدافع للاستمرار في التعامل معنا. وهناك نوعين من التكاليف:

أ - تكاليف ثابتة: تتحملها الشركة سواء قامت بالبيع أم لا.

مثل: تكلفة الإيجار والمباني والمعدات والرواتب وليس لها علاقة بعدد العملاء الذين يتم خدمتهم.

ب - تكاليف متغيرة: تزيد مع ازدياد عدد العملاء الذين نخدمهم.

مثل: قطع الغيار وتكلفة الوجبات والعمل الإضافي.

## \* قرار تحديد الأسعار على الخدمات المقدمة للعملاء:

في هذه المرحلة لابد من إيجاد عملية توازن بين ثلاثة جوانب رئيسية:

١. جانب المنافسة في السوق ويعني تحديد سقف الأسعار الذي يضمن عدم خروجنا عن إطار المنافسة في السوق.

٢. جانب المنفعة التي يريد المستهلك الحصول عليها مقابل المبلغ الذي يدفعه.

٣. جانب ربحية الشركة بمعنى أن يكون العائد من خدمة العملاء أعلى من تكاليف تقديمها.



## أسئلة وتمارين

### تمرين (١)

كان عدد العملاء في العام السابق لإحدى الشركات حوالي ٢٠٠٠ عميل، وبعد الرجوع لسجلات العملاء وجد أن الشركة فقدت حوالي ٨٥ عميل في هذا العام، وقدرت الشركة عملائها في هذا العام بـ ١٩١٥ عميلاً.

#### المطلوب:

أحسب تكاليف فقدان العملاء علماً بأن العميل الواحد يأتي بإيراد وقدره ٣٠٠٠ ريال ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### أجب على الأسئلة التالية:

س١: كيف تحلل الربحية من الاحتفاظ بالعملاء وبناء علاقة جيدة معهم ؟

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



س٢: ماهي عناصر التكاليف التي يتحملها العميل ؟

---

---

---

---

---

---

---

س٣: أذكر عناصر تحديد السعر للخدمة المقدمة للعملاء ؟

---

---

---

---

---



### نموذج تقييم المتدرب لمستوى أدائه

يبدأ من قبل المتدرب وذلك بعد التدريب العملي أو أي نشاط يقوم به المتدرب

بعد الانتهاء من التدريب على تقديم الخدمة للعملاء، قوّم نفسك وقدراتك بواسطة إكمال هذا التقييم الذاتي بعد كل عنصر من العناصر المذكورة، وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام مستوى الأداء الذي أتقنته، وفي حالة عدم قابلية المهمة للتطبيق ضع العلامة في الخانة الخاصة بذلك.

اسم النشاط التدريبي الذي تم التدريب عليه : تقديم الخدمة للعملاء

| مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء) |        |    |                  | العناصر                               | م |
|--------------------------------|--------|----|------------------|---------------------------------------|---|
| كلياً                          | جزئياً | لا | غير قابل للتطبيق |                                       |   |
|                                |        |    |                  | المهام المطلوبة من إدارة خدمة العملاء | ١ |
|                                |        |    |                  | مقومات نجاح إدارة خدمة العملاء        | ٢ |
|                                |        |    |                  | العوامل المؤثرة على خدمة العملاء      | ٣ |
|                                |        |    |                  | تحليل خسائر فقدان العملاء             | ٤ |
|                                |        |    |                  | تحليل ربحية المحافظة على العملاء      | ٥ |
|                                |        |    |                  | عناصر تكاليف العملاء                  | ٦ |
|                                |        |    |                  | عناصر تحديد السعر للخدمة المقدمة      | ٧ |
|                                |        |    |                  |                                       |   |

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات (البندود) المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي أو أنها غير قابلة للتطبيق، وفي حالة وجود مفردة في القائمة "لا" أو "جزئياً" فيجب إعادة التدريب على هذا النشاط مرة أخرى بمساعدة المدرب.



## الزيارة الميدانية الأولى

### ( ١٠ ) ساعات تدريبية

زيارة ميدانية لشركة خدمية مثل (شركة طيران، تأمين، بنك، مستوصف .... )

#### الهدف:

١. إطلاع المتدربين على الخدمات المقدمة للعملاء في الشركات الخدمية.
٢. إكساب الطلاب مهارات تقويم خدمة العملاء في الشركات الخدمية.

#### الأدوات اللازمة:

١. قلم ودفتر ملاحظات.
٢. التنسيق مع أحد موظفي إدارة خدمة العملاء.

#### المطلوب من موظف خدمة العملاء:

١. إعطاء فكرة عامة عن طبيعة عمل المنشأة.
٢. يتم الاستفسار منه عن أنواع العملاء الذين تتعامل معهم المنشأة وتصنيفهم:
  - أ- مستهلك صناعي (شركات أو مصانع).
  - ب- ستهلك نهائي ويتم تصنيفه حسب ما تراه المنشأة.
٣. يتم تحليل إجراءات الحصول على الخدمة لكل عميل.
٤. يتم الاستفسار منه عن طبيعة عمل إدارة خدمة العملاء.
٥. يتم تحليل الخدمات المقدمة للعملاء في كل مرحلة قبل الشراء، أثناء الشراء، وبعد الشراء.
٦. علاقة إدارة خدمة العملاء بالإدارات الأخرى.
٧. وسائل الاتصال التي تستخدمها إدارة خدمة العملاء، مثل:
  - الهاتف، وآلية الرد على مكالمات العملاء.
  - موقع الشركة على الإنترنت ومحتوياتها.
  - مكان الاتصال الشخصي مع العملاء وترتيب و ملائمة المكان.
٨. نظام الشكاوي وكيفية معالجتها.
٩. الحصول على الاستبيانات المعمول بها لقياس رضا العملاء.
١٠. بعض المواقف الصعبة التي واجهتها الإدارة وكيف تم التغلب عليها.



١١. المهارات التي يتقنها الموظفون وكيف يتم اختيارهم للعمل في هذه الإدارة.
  ١٢. واجبات كل موظف ومسئوليته.
  ١٣. نظام الحوافز للموظفين.
-



## ورشة عمل

( ٦ ) ساعات

أولاً: من خلال الزيارة السابقة يقوم المتدربين بتصنيف خدمات العملاء حسب النموذج التالي:

| اتصال من قبل إدارة خدمة العملاء بالعميل | اتصال من العميل بإدارة خدمة العملاء |                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| -                                       | -                                   | أعمال بيعية     |
| -                                       | -                                   |                 |
| -                                       | -                                   |                 |
| -                                       | -                                   |                 |
| -                                       | -                                   | أعمال غير بيعية |
| -                                       | -                                   |                 |
| -                                       | -                                   |                 |
| -                                       | -                                   |                 |

تتويجه:

- يقوم المتدربين باقتراح أي خدمات أخرى يمكن إضافتها ومناقشتها في الصف.
- يقوم المتدربين بتقييم مستوى أداء الخدمة.



ثانياً: يقوم المتدربين بتحليل أنواع الخدمات وفقاً لمراحل البيع باستخدام النموذج التالي:

| المرحلة     | نوع الخدمة                 |
|-------------|----------------------------|
| قبل البيع   | -<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- |
| أثناء البيع | -<br>-<br>-<br>-<br>-<br>- |
| بعد البيع   | -<br>-<br>-                |

يقيم المتدربين الخدمات المقدمة بإبداء رأيهم بموقع الخدمات وأي إضافات على الخدمات المقدمة.



## الزيارة الميدانية الثانية

### ( ١٠ ) ساعات تدريبية

زيارة لشركة صناعية أو شركة تتعامل ببيع السلع المعمرة ويفضل وكالة السيارات.

أولاً: أخذ فكرة عامة عن

- طبيعة عملاء الشركة - مستهلك نهائي - مستهلك صناعي.
- موقع إدارة خدمة العملاء.
- كفاءة الجهاز الفني في خدمة العملاء.

ثانياً:

- ١- الاستفسار عن طبيعة العملاء.
- ٢- تحديد الخدمات المقدمة للعملاء.
- ٣- الاستفسار عن خطوات الحصول على الخدمة.
- ٤- شروط الضمان.
- ٥- أخذ جولة في مرافق الشركة.
- ٦- ملاحظة موظف الخدمة أثناء الرد على أحد العملاء.
- ٧- الحصول على نماذج طلب الخدمة.
- ٨- الخدمات الاستشارية المقدمة للعملاء.
- ٩- الخدمات التي تعتبر استثنائية للعملاء.
- ١٠- طرق الدفع المعمول بها في الشركة وكيفية التيسير على العملاء في عملية الدفع.
- ١١- خدمات الأمن المقدمة للعملاء.
- ١٢- الصيانة المعمول بها.

ثالثاً: طريقة معالجة الشكاوي والاقتراحات.

رابعاً: الخطوات التي يمر بها العميل للحصول على السلعة والخدمات المصاحبة لكل خطوة.

خامساً: الحصول على استبيان خدمة العملاء من الشركة.



## ورشة عمل

( ٦ ) ساعات

أولاً: من خلال الزيارة السابقة يقوم المدربون بتصنيف خدمات العملاء حسب النموذج التالي:

|                 | اتصال من العميل بإدارة خدمة العملاء | اتصال من قبل إدارة خدمة العملاء بالعميل |
|-----------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|
| أعمال بيعية     | -<br>-<br>-<br>-                    | -<br>-<br>-<br>-                        |
| أعمال غير بيعية | -<br>-<br>-<br>-                    | -<br>-<br>-<br>-                        |

- يقوم المدربون باقتراح أي خدمات أخرى يمكن إضافتها ومناقشتها في الصف.

- يقوم المدربون بتقييم مستوى أداء الخدمة.



ثانياً: يقوم المتدربين بتحليل أنواع الخدمات وفقاً لمراحل البيع باستخدام النموذج التالي:

| المرحلة     | نوع الخدمة |
|-------------|------------|
| قبل البيع   | -          |
|             | -          |
|             | -          |
| أثناء البيع | -          |
|             | -          |
|             | -          |
| بعد البيع   | -          |
|             | -          |
|             | -          |

يقيم المتدربين الخدمات المقدمة بإبداء رأيهم بموقع الخدمات وأي إضافات على الخدمات المقدمة.

ثالثاً: يقيم نظام الشكاوي بعد تدوين ملاحظاتهم.

رابعاً: يقدم المتدربين رأيهم في مقومات نجاح خدمة العملاء.

خامساً: يبدي المتدربين ملاحظاتهم حول طريقة تعامل موظف الخدمة مع العميل.



## الزيارة الميدانية الثالثة

### ( ٦ ) ساعات تدريبية

زيارة شركة صناعية للوقوف على تكلفة وعائد تقديم خدمة العملاء

الأسئلة المطروحة عن:

١. طبيعة العملاء.
٢. طبيعة الخدمة المقدمة.
٣. مستوى التعقيد في المنتج.
٤. سوق المنتج الرئيس.
٥. طبيعة الخدمات المقدمة.
٦. التعرف إلى العملاء الأكثر ربحية.
٧. الضمانات المقدمة للعملاء.
٨. الصيانة وقطع الغيار.
٩. التركيب.
١٠. التكلفة المقدرة لهذه الخدمات.
١١. العائد من هذه الخدمات.



## مشروع بحث

( ٦ ) ساعات

أولاً: يتم تغطية النقاط التالية في البحث

١. فكرة عامة عن الشركة وتاريخ تطورها.
٢. تعريفها للخدمات المقدمة للعملاء.
٣. موقع إدارة خدمة العملاء بالشركة.
٤. طرق تقديم خدمات العملاء.

ثانياً: يتم معرفة وكتابة كل من:

١. أنواع الخدمات المقدمة للعملاء.
٢. سياسات تقديم الخدمة للعملاء.

ثالثاً: نظام الشكاوي المعمول به.

رابعاً: طرق قياس رضا العملاء.

خامساً: تحديد العوامل المحددة لطبيعة الخدمات المقدمة للعملاء.

١. تحديد طبيعة المهام التي تقوم بها إدارة خدمة العملاء (بيعي، غير بيعي) وشكل الاتصال.

٢. فحص مقومات عمل الخدمة.

سادساً: فحص تكلفة وعائد تقديم الخدمات.

سابعاً: التوصيات.

ثامناً: تطوير استبيان مقترح لقياس جودة خدمة العملاء.



## المراجع

## المراجع العربية

| اسم المرجع                                    | المؤلف                                        |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| سلوك المستهلك                                 | أحمد علي سليمان                               |
| مهارات البيع                                  | خالد عبدالله الزامل                           |
| عملاء دائمون                                  | خميس عبدالرحمن الهزيم                         |
| التسويق في المفهوم الشامل                     | زكي خليل المساعد                              |
| التسويق الفعال                                | طلعت أسعد عبدالحميد                           |
| سلوك المستهلك                                 | طلعت أسعد عبدالحميد، ياسر الخطيب، طارق خزندار |
| التسويق في المملكة العربية السعودية           | عبدالعزيز أبو نبعه                            |
| تسويق المستقبل: النجاح الحقيقي لمنشآت الأعمال | عبدالعزيز علي حسن                             |
| سلوك المستهلك، مدخل سلوكي                     | محمد عبيدات                                   |
| إدارة التسويق                                 | محمود صادق باززع                              |
| سلوك المستهلك                                 | محمد فؤاد محمد                                |
| أساسيات وإدارة التسويق                        | نعيم حافظ أبو جمعة                            |
| تسويق الخدمات                                 | هاني حامد الغمور                              |
| أسس الخدمة المتميزة لعملاء                    | مدحت أبو النصر                                |
| دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع            | جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود أبو بكر    |



### المراجع الأجنبية

|                                          |                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Engel, James Etal                        | Consumer Behavior                                                 |
| Kinneer, Thomas c., Bernhard, Kenneth L. | Principles of Marketing                                           |
| Kotler, Philip                           | Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation & Control |
| Louden, L. & Della Bitta, Alberta J.     | Consumer Behavior                                                 |
| Mowen, John C.                           | Consumer Behavior                                                 |
| Schiffman, Lean. Kanuk. Leslie Lazar     | Consumer Behavior                                                 |
| Stanton, William                         | Fundamentals of Marketing                                         |
| William L. Welkin                        | Consumer Behavior                                                 |
| Boone & Kurtz                            | Contemporary Business                                             |
| Boone & Kurtz                            | Contemporary Marketing                                            |
| Robert W. Lucas                          | Customer Service                                                  |
| Christine Birkner                        | Marketing News                                                    |
| Erik Andersen                            | GFK Customer Loyalty(Marketing Power)                             |