

# الفصل التاسع

## قسم خدمة العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- قسم خدمة العملاء. 
- النظام الفعال لخدمة العملاء. 
- خصائص العاملون الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة. 
- خاتمة. 



**مقدمة:**

تلجأ الشركات والمؤسسات التي تأخذ بفلسفة التركيز على المستهلك إلى الاعتماد بشكل كبير على الاتصالات ذات الاتجاهين، ومن أهم هذه الاتصالات «خدمة العملاء» والتي تُعد عنصراً أساسياً في تأكيد علاقة المستهلك بالشركة ومنتجاتها بعد إتمام عملية الشراء. وليست كل الشركات تخطط لوظيفة خدمة العملاء بنفس الأسلوب، فالبعض يجعلها وظيفة متصلة بذاتها، والبعض الآخر يخطط لها ضمن برنامج الاتصال التسويقي المتكاملة (Smith & Taylor, 2003, p. 609).

ويمكن القول إن تأسيس نظام فعال لخدمة العملاء يضمن لمنشآت الأعمال ميزة تنافسية قوية في السوق بلا أدنى شك. ولا تقتصر الخدمة الفعالة للعملاء على مجرد التحدث مع العملاء بلطف والابتسام في وجوههم بأدب جم، وإنما تعني أيضاً تسخير نظام المعلومات بالمنشأة لخدمة طلبات العملاء واحتياجاتهم والرد على استفساراتهم عندما يريدون وبطريقة تجعل الحصول عليها سهلاً وسريعاً، علاوة

(\*) المصدر الرئيسي: شيلاء السيد سالم (2006).

على ذلك ينبغي أن يساهم نظام المعلومات في حل مشاكلهم في الحال دون تسويق أو إبطاء أو تكاسل.

### قسم خدمة العملاء:

وخدمة العملاء نظرياً وعملياً هي وظيفة كل مسئول وموظف داخل المؤسسة إلا أن قسم خدمة العملاء له مسئولياته المحدد مثل الإجابة عن تساؤلات واستفسارات المستهلك والاستماع إلى شكواه وحلها. ففي دراسة أجريت عام 2001 على 465 مفردة من المستهلكين أجرتها وكالة إعلانية أمريكية كبرى، ومن أهم هذه العوامل أسلوب الشركات في التعامل مع شكاوى ومشكلات المستهلكين وكيفية الرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم، وجاء هذا العامل بإجماع 85٪ من أفراد العينة. ومن أهم مسئوليات ووظائف قسم خدمة العملاء داخل الشركات والمؤسسات هو الرد على شكاوى واستفسارات المستهلكين. وتُعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف الاتصال لهذه الشركات والمؤسسات.

فعلى سبيل المثال وجدت خطوط الطيران البريطانية أن العملاء الذين لديهم مشكلات أو شكاوى ولا يسمحون للشركة بالإطلاع عليها والتعامل معها يصبحون غير راضيين عن أداء الشركة ويتجهون لشركات أخرى منافسة. وعلى العكس أتضح أن الأفراد الذين يشركون الشركة في مشكلاتهم ويناقشونها ويتوصلون معها إلى حلول مرضية يحافظون على استمرار علاقاتهم بالشركة. وبذلك فإن قسم خدمة العملاء الجيد يستطيع أن يحتفظ بالعميل أو المستهلك من خلال حرصه على إقامة حوار متبادل (Duncan, 2002, p. 610).

وفي أحيان كثيرة يتحول غضب واستياء المستهلك من الشركة إلى ولاء وارتباط شديدتين، وذلك إذا وجد أن الشركة تهتم بشكواه أو مشكلته وتعمل على حلها.

وهنا يشعر المستهلك أو العميل بالثقة والاطمئنان من أن أي مشكلة أخرى قد تواجهه سيجد من يتولاها ويحلها وسيجد من يرد على أسئلته واستفساراته.

والدور الآخر لخدمة العملاء هو الاستفادة من رجوع الصدى القائم من المستهلك. فوظيفة خدمة العملاء تعطي الفرصة للمستهلكين والعملاء لإقامة حوار مع الشركة وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه عند التخطيط لاسراتيجية الاتصال التسويقي المتكامل. فرجع الصدى هنا يحدد مزايا ونقاط القوة في المنتج للتأكيد عليها في هذه الاستراتيجية وأيضاً يوضح السلبيات للعمل على التغلب عليها وتفاديها.

### النظام الفعال لخدمة العملاء:

1- مساهمة نظام المعلومات الإدارية بطريقة فعّالة في حل مشكلات العملاء وتحديد احتياجاتهم الدورية من السلع والخدمات وتجهيزها لهم بحيث يحصلون عليها بسهولة ويسر.

2- تشجيع المستهلك على التحدث عن مشكلته وتسهيل عملية الاتصال بالشركة وقسم خدمة العملاء وجعل هذا الاتصال متاحاً في أي وقت، من خلال تقديم خدمة الرقم المجاني والإعلان عنه في كل الرسائل الاتصالية للشركة، وكذلك رقم الفاكس والبريد الإلكتروني للشركة وعنوانها، فالشركة قد تعطي انطباعاً سلبياً عنها إذا فشل المستهلك في الوصول إليها.

3- قياس جودة الخدمة واستقصاء آراء العملاء حولها بصورة دورية وإبلاغ الموظفين بالنتائج وبالإجراءات الواجب اتخاذها من جانبهم لتصحيح الوضع وتحسين مستوى الخدمة المقدمة منهم لعملائهم. وتذكير جميع الموظفين على الدوام بأن العملاء هم في النهاية الطرف الهام الذي يحكم على جودة الخدمة وأن على

- الموظفين أن يسألوا العملاء دائماً عن رأيهم في مستوى الخدمة المقدمة وكيف يريدونها أن تكون.
- 4- إمام موظفي خدمة العملاء بالمعلومات الأساسية عن منتجات الشركة وأهم النقاط التي قد يسأل عنها المستهلك والاهتمام بعمل برنامج تدريبي شبه دوري لهم لتعريفهم بمنتجات الشركة ومزاياها وكيفية استخدامها وغير ذلك من المعلومات التي قد يستفسر عنها المستهلك.
- 5- ألا تقتصر الإدارة على ذكر السلبيات في أداء الخدمة وإنما ينبغي عليها أيضاً أن تؤكد على الإيجابيات وأن تكافئ الموظفين الأكفاء الذين يتفوقون في أداء الخدمة، لأن ذلك يعزز من سلوكهم الإيجابي في المستقبل ويجعلهم يحرصون على المحافظة على مستواهم البارع في الأداء. ولا يجب أن تقتصر المكافأة على الجانب المادي فقط، وإنما يجب أن تشمل أيضاً على المكافآت المعنوية مثل منحهم إجازات إضافية وجوائز عينية وشهادات تقدير وكتابة مقالات عنهم في النشرة الشهرية الداخلية للشركة وكتابة خطابات شكر لهم وما إلى ذلك.
- 6- أن يتوافر لدى موظفي خدمة العملاء مهارات التعامل مع الجمهور من المستهلكين والعملاء، خاصة وأنهم عادة ما يتعاملون مع أشخاص غاضبين أو مستاءين. لذا لا بد أن يتصفوا بالخبرة والمرونة والقدرة على الاستماع والتعاطف مع المستهلك، كما لا بد أن يكن لديهم اتجاه إيجابي نحو الشركة وما تقدمه من منتجات.
- 7- لا بد أن يكون لدى فريق خدمة العملاء سلطة التعامل مع مشكلات المستهلكين والتفويض بذلك، كما لا بد من تدريبهم على الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.
- 8- إشراك موظفي خدمة العملاء في مناقشة شكاوى العملاء وأسباب عدم رضاهم

وتشجيعهم على اقتراح الحلول المناسبة لها واقتراح الوسائل والطرق الملائمة لتحسين نظام الخدمة بالشركة. وذلك من خلال الاستقصاء وعن طريق عقد جلسات معهم يحضرها المديرون المسئولون.

9- تحديد السلوكيات المتوقعة من موظف الخدمة تجاه كل من العملاء وزملائهم في العمل بوضوح. فمثلاً تتوقع إدارات المنشآت الغربية واليابانية من موظف الخدمة أن يبتسم في وجه العميل الذي جاء عليه الدور لخدمته ثم يخاطبه قائلاً «كيف حالك اليوم يا سيدي»، وفي نهاية التعامل معه من المتوقع أن يقول له «أتمنى لك يوماً سعيداً أو ليلة سعيدة».

10- شرح أهمية تقديم خدمة ممتازة للعملاء ليس فقط من أجل الشركة ولكن أيضاً من أجل رفاهية المجتمع ككل، وتوضيح ما تفعله الشركة لجعل حياة الناس أفضل وأيسر وأحسن حالاً، وما تضيفه منتجات وخدمات الشركة من منافع للعملاء، وربط ذلك كله بأسباب تحقيق خدمة ممتازة للعملاء.

11- وضع نظام يتم من خلاله إعلام من المجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي للشركة بالخدمة الممتازة التي يقدمها موظفوها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاحتفالات الدورية بالموظفين المثاليين وحفلات التكريم والشعارات واللافات الدالة على تغلغل ثقافة وقيم خدمة العملاء بالشركة، ويمكن تعزيز ذلك بتصنيع أكواب أو أقلام خاصة مطبوع عليها اسم الشركة وشعارات خدمة العملاء مع استغلال كل فرصة ممكنة لتوسيع نطاق الدعاية عن الخدمة الممتازة بالشركة من خلال أنشطة العلاقات العامة بها.

12- تلقين الموظفين المعينين حديثاً بالشركة ثقافة الخدمة وتدريبهم عليها بمجرد تعيينهم. فمثلاً تعتبر شركة والت ديزني على قمة الشركات التي تقوم بهذا النشاط، حيث يحضر كل المعينين حديثاً بها برنامجاً تدريبياً إلزامياً يشرح لهم تاريخ الشركة

الطويل في إرضاء العملاء وكيف أن علاقة الشركة بالعملاء هي عمودها الفقري. وهذا النوع من البرامج التدريبية التي يبدأ بها عمل كل الموظفين المعينين حديثاً هو مفتاح النجاح لجهود خدمة العملاء في أية شركة.

13- تنمية روح الفريق بين موظفي الخدمة وتشجيعهم على التعاون معاً من أجل أداء الخدمة بكفاءة وسرعة عاليتين. من خلال تذكيرهم أن أداء كل منهم يؤثر في أداء الآخرين، والتأكيد على أهمية خدمة العميل الداخلي «أي زميل العمل» وأن القصور في خدمة زملاء العملاء سيؤدي حتماً إلى قصور أكبر في خدمة عملاء الشركة الخارجيين. أي أن خدمة العملاء هي مسئولية جميع الموظفين بالمنشأة، وليست فقط مسئولية موظفي قسم خدمة العملاء بها.

14- وضع سياسات صديقة للعملاء تبين مدى اهتمام الشركة بهم وإلغاء كل السياسات المتشددة والتي تغرق العملاء في روتين عقيم.

15- نقل أي موظف لا يبدي السلوكيات الضرورية المطلوبة منه لإرضاء العميل إلى وظيفة أخرى، فلا يجب أن تسمح الشركات لبعض موظفي الخدمة بالبقاء في وظائفهم في الوقت الذي لا تتناسب قدراتهم وإمكانياتهم وصفاتهم الشخصية مع متطلبات هذه الوظيفة.

16- يجب أن تكون الإدارة العليا أولاً وأخيراً مؤمنة بأهمية خدمة العملاء وقادرة على بث هذه الروح في التنظيم كله ومستعدة لتخصيص الموارد اللازمة لها، ولا تدخر أي جهد في تعبئة كل العاملين بالشركة وتحفيزهم للعمل سويماً من أجل إرضاء العملاء، وعلى كل فرد داخل الشركة «ابتداءً من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل عامل في الشركة» أن يقتنع ويؤمن بأنهم جميعاً يعملون من أجل العميل النهائي.

ويمكن القول بأن المبيعات والخدمة وجهان لعملة واحدة، فبينما يُعد البيع الشخصي مهماً فإن خدمة العميل أكثر أهمية بلا شك، وذلك هو الوضع في العديد

من استراتيجيات التسويق لمنشآت الأعمال. فالبيع الشخصي يجذب للشركة مجموعة من العملاء الجدد إلا أن الخدمة الشخصية الجيدة هي التي تجعل هذه الشركة تحتف بهؤلاء العملاء، فإذا لم تكن الشركات والمنشآت قادرة على الاحتفاظ بعملائها الجدد فليس هناك ما يدعو لاجتذابهم من الأصل.

### خصائص العاملون الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة\*):

تختلف خصائص العاملين الذين يقدمون سلع أو خدمات متميزة، عن أولئك الذين يقدمون سلع أو خدمات عادية أو غير ناجحة. أنظر إلى هذه الخصائص وحدد ما الذي يتوافر منها لديك وما الذي يجب أن تكتسبه.

السلع أو الخدمات الفاشلة	السلع أو الخدمات الممتازة
يتميز العاملون هنا بما يلي:	يتميز العاملون هنا بما يلي:
1- الاتجاهات السلبية.	1- الاتجاهات الإيجابية.
2- الاكتئاب والغضب.	2- التفاؤل والابتسام.
3- خدمة الآخرين هم ثقيل.	3- الاستمتاع بخدمة الآخرين.
4- العمل وحدهم، وتفضيل التعامل مع الأوراق وليس الناس.	4- حب العمل مع الآخرين ولأجلهم.
5- يرغبون أن يكونوا هم أنفسهم مركز الاهتمام.	5- مركز الاهتمام هو العميل وليس أنفسهم.
6- إيقاع العمل عندهم بطيء مسترخ.	6- الطاقة المتجددة والسرعة.
7- الجوانب الفنية أهم من رضا العميل.	7- التركيز على العلاقات الإنسانية.

(\* المصدر: بيمك: البرنامج التدريبي تنمية مهارات مديري الفروع (2006).

السلع أو الخدمات الفاشلة	السلع أو الخدمات الممتازة
يتميز العاملون هنا بما يلي:	يتميز العاملون هنا بما يلي:
8- النظام والتقييد بما هو «محدد».	8- المرونة.
9- لا يهتمهم اكتساب خبرات جديدة.	9- التطلع لاكتساب خبرات جديدة ومتنوعة.
10- يضيعون بطلبات العملاء وإلحاحهم.	10- لا يتضايقون مع التكاليف وزيادة توقعات العميل.
11- يجب أن يعرف العميل أن الموظف على حق.	11- العميل على حق هو شعارهم.
12- لا يهتمهم تقدم شركاتهم.	12- يبحثون لمؤسساتهم الرقي والتنافس والمركز القوي.
13- دوافع متوسطة، طموح قليل.	13- دوافع متنوعة وعالية.
14- أهدافهم تقليدية متواضعة (المتاح، الممكن).	14- فهم أهداف شخصية.
15- يبذلون الجهد (المعقول) الذي يحسنهم في عيون رؤسائهم.	15- يوجهون طاقاتهم لتحقيق أهداف مؤسساتهم.
16- يرفضون النقد.	16- الاستماع إلى نواحي النقد.
17- يفضلوا العمل وحدهم.	17- يعملون في فريق.
18- يخافون من المنافسة.	18- يتقبلون التحدي ومنافسة الآخرين.
19- الأسلوب الحالي هو أفضل الأساليب.	19- التطوير الدائم لأسلوب العمل.
20- لا مبالاة.	20- يعاملون العملاء كأصدقاء، ضيوف ويسعدهم رضاهم.

## خاتمة:

يؤكد باول ر. تيم B. R. Team أنه سواء شئت أم أبيت فإن خدمة العملاء تمثل مجال المنافسة في القرن الحالي بل إنها ستظل الفيصل في هذه المنافسة، إن أغلب الناس يقبلون أو على الأقل يتملقون الفكرة التي تقول: «إن العميل هو الرئيس». ونحن نقول أن العميل دائماً على حق وأن العميل هو سبب وجودنا كمؤسسة. لكن تحديات الإدارة تكمن في ترجمة هذه الشعارات إلى أفعال تحمل هذه المشاعر والآراء والأهم أن يدرك العملاء ذلك.

وحتى عندما يدرك الرؤساء أهمية خدمة العميل فإنهم يواجهون صعوبة من جمع العاملين الذين يتصلون مباشرة بالعملاء يفعلون ما يريد هؤلاء العملاء وتصبح المشكلة أكثر تعقيداً عندما نرى أقل العاملين أجراً وأقلهم تدريباً هم غالباً الذين يواجهون العميل كل يوم.

إن عملية الطعام السريع التي تكلف ملايين الدولارات مثلاً تصنع نجاحها من أيدي مراهقين يتقاضون أدنى الأجور وهم الذين يتلقون طلبات الزبائن ويقدمون الطعام، وصورة البنك الذي يملك بلايين الدولارات يشكلها في عقل العميل أمين الصندوق الذي يتعامل مع الإجراءات اليومية. والوكالة الحكومية يحكم عليها غالباً من يستقبل المراجعين ومن يرد على الهاتف أو يجي العملاء، ويمكن إرجاع كثير من الانتقادات التي توجه للبيروقراطيات الحكومية إلى مواقف أو اتجاهات موظف الاستقبال هذا ويمكن أن تفسد صفقات مهمة بسبب انتهاجه لمبدأ خاطئ.

وبصرف النظر عن مسمى وظيفتك أو مركزك أو خبرتك تذكر أن مهمتك الأولى دائماً جذب وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم. إن ذلك يوجب على الشركات التركيز على سبعة مجالات إستراتيجية هي:

- 1- استيعاب فرص بناء ولاء العميل.
- 2- تحديد تحولات العميل أو عزوفه.
- 3- استرداد العملاء غير الراضين.
- 4- إعطاء العملاء أهمية استثنائية.
- 4- إعطاء العملاء معلومات أفضل.
- 5- إظهار شخصية مبهجة وإيجابية للعملاء.
- 6- جعل تجربة العملاء مربحة ومناسبة.