

## الخدمة سمفونية محتاج إلى قائد وعازفين



## الخدمة سمفونية تحتاج إلى قائد وعازفين

أصبحت الخدمة كلمة سحرية يتحدث عنها جميع العملاء والنقاد ويكتب ويقال الكثير عنها في الصحف والمجلات وفي كل وسائل الإعلام . كما أصبحت موضوعاً حيويًا يناقشه الناس ويقومون في جلساتهم المسائية نوعية الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمات للعملاء . ومن المعتاد أن تكون موضوعات الحديث عن المنظمات التي تقدم الخدمات أو المنتجات غير المرضية أكثر من تلك التي تقدم الخدمات المتميزة والتي لا تحظى بنفس الكثافة من الحديث أو الاهتمام الإعلامي ، حيث من النادر أن يكتب الصحفيون عن الخدمات المميزة لأي منظمة حتى لا يعتبر ذلك نوعاً من أنواع الترويج والدعاية لها . ولا تكاد أي صحيفة من الصحف اليومية تخلو من شكوى أو انتقاد لخدمة مستشفى أو لوكيل صيانة سيارات أو لمنظمات النقل البري والجوي . وجودة الخدمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمستوى الثقافي والاجتماعي للعميل ، وتؤثر سلوكياته مباشرة فيها ، حيث إن العميل المثقف والمنفتح يساعد مندوبي الخدمة في تقديم أفضل الخدمات لأنه يعرف ما له وما عليه ، والعكس صحيح ، ولكن بالرغم من كل ذلك وبصرف النظر عن مستواه الاجتماعي والثقافي والمادي فإنه يعتبر من أهم أصول أي منظمة . وقد قال المفكر غاندي (١٨٩٠) واصفاً أهمية العميل : (يعتبر العميل من أهم ضيوف أي منظمة ، ولا يعتبر عالية عليها ، بل إنه هدف لها ولا تستمر بدونه . ولا يسبب العميل أي إزعاج للمنظمات بل إنه السبب في إنشائها واستمراريتها . والعميل ليس عنصراً دخلياً على المنظمة التي تقوم بخدمته ،

بل إنه الجزء المكمل لها، كما أن المنظمات تسعد بخدمته، وتكون أكثر سعادة عندما يشتري منتجاتها أو خدماتها)

وتدل الدراسات التي أجريت في مجال أهمية العملاء وتأثيرهم المباشر في منظمات الخدمة التي يتعاملون معها، أن العميل الذي يعجب بخدمات منظمة ما، يخبر خمسة أشخاص عن الخدمات الإيجابية التي قدمت له من خلال تعامله مع تلك المنظمة، ذلك العدد من الناس قد يصبح كلهم أو بعضهم عملاء لتلك المنظمة مستقبلاً نظراً للمعلومات الإيجابية التي تلقوها عنها.

أما العميل الذي لم يتلق الخدمة بالشكل الذي تمناه أو توقعه، أو أسئت معاملته من خلال أحد موظفي تلك المنظمة، فإنه سوف يخبر ثمانية أشخاص كحد أدنى وعشرة كحد أعلى عن تلك المنظمة وخدماتها السلبية، وأن واحداً (من تلك الفئة) من بين كل خمسة يخبر عشرين آخرين عن تدني أو سوء الخدمات المقدمة من تلك المنظمة. وبناء على نتائج تلك الدراسة وبعملية حسابية بسيطة يمكن لنا معرفة الضرر المادي والمعنوي الذي يصيب المنظمات بسبب عدم تحقيق إرضاء العملاء، فعلى سبيل المثال، لو افترضنا أن منظمة ما تقدم الخدمة كل يوم من أيام السنة وعلى مدار الساعة (٣٦٠ يوماً في السنة)، فلو أن عميلاً واحداً فقط في كل ٢٤ ساعة لم يكن راضياً عن الخدمة التي تلقاها، أو أسيء إليه من قبل موظفي الخدمة، لوجدنا في نهاية السنة أن تلك المنظمة قد تخسر ٣٦٠ عميلاً حقيقياً لها، ولو طبقنا بقية نتائج الدراسة على هذا المثل وتمكن كل واحد أن يخبر (الحد الأعلى) عشرة آخرين عن سوء أو تدني الخدمات في تلك المنظمة لأصبح العدد المبدئي

للناس الذين علموا بمستوى الخدمات فيها ٣٦٠٠ شخص قد يصبحون من العملاء الذين سوف يتجنبون التعامل مع تلك المنظمة، وحسب نتائج الدراسة أيضاً، لو أن واحداً من كل خمسة من هذا العدد يخبر حوالي عشرين آخرين، فإننا بتقسيم ٣٦٠٠ على خمسة يكون الجواب ٧٢٠، وبضرب هذا العدد في ٢٠ نحصل على مجموع عدد الأفراد الذين أخبروا من خلال تلك الفئة بتدني خدمات تلك المنظمة وهو ١٤٤٠٠ شخص قد يتجنب التعامل مع تلك المنظمة. ولكي نحصل على المجموع الكلي للأشخاص الذين أصبحوا في حكم الميؤوس منهم كعملاء لتلك المنظمة بسبب المعلومات السلبية التي حصلوا عليها، نجمع ٣٦٠٠ مع ١٤٤٠٠ فيبلغ ١٨٠٠٠ شخص ليس من المتوقع مستقبلاً تعاملهم مع تلك المنظمة. ولو افترضنا أن كل عميل من هؤلاء يتعامل مع المنظمة بما يعادل ٥٠٠ ريال في السنة، لتوصلنا إلى أن خسارة تلك المنظمة بسبب سوء الخدمة هي  $٩٠٠٠٠٠٠٠ = ٥٠٠ \times ١٨٠٠٠$  ريال (تسعة ملايين ريال) وللقارئ أن يتصور حجم خسارة تلك المنظمة وأمثالها لو استمر مستوى خدماتها على هذا النحو لمدة عشر سنوات قادمة.

وقد أصبحت الخدمة محل اعتبار العميل كما أصبح هو أفضل وسيلة تسويق للمنظمات الناجحة التي تعمل في هذا المجال، وهو أيضاً الذي يساهم مساهمة فعالة في إسقاط المنظمة التي تسيء إليه وذلك بعد أن أصبح هو الحكم والمقياس لمستوى جودة خدماتها، عندما يقارنها بخدمات مثيلاتها في السوق وللخدمة تعريفات عديدة وكلها تشير بشكل أو بآخر إلى أهمية العميل للمنظمة وضرورة تلبية طلباته بل وتوقعاته التي ليس لها حدود.

## تعريف الخدمة:

الخدمة هي إجراءات غير محدودة لتحقيق كل متطلبات العميل (الداخلي والخارجي) التي لا تتعارض مع أهداف المنظمة، يعايش العميل تلك الإجراءات (عاطفياً وليس منطقياً) ويحكم على جودتها وعلى مستوى المنظمة ومنسوبيها ومديريها من أول مرة .

ولعل السبب الرئيسي الذي يجعل صناعة الخدمة من أصعب الصناعات هو أن العملاء يحكمون على جودة الخدمات التي يتلقونها عاطفياً، بمعنى أنه إذا لم تتحقق لهم الخدمة التي يريدونها من منظمات الخدمة، حتى ولو كانت شخصية أو خاصة، فإنها في نظرهم غير جديرة بالتعامل معها مرة أخرى . ويمكن أن أعطي مثلاً من عالم صناعة الطيران التجاري لتوضيح حكم العملاء العاطفي على المنظمات والخدمة التي تقدمها، فالعميل المسافر الذي لم يتمكن من الوصول إلى الميناء الجوي في الوقت المحدد وقبل إقلاع رحلته بسبب زحمة السير أو بسبب عدم وجود موقف لسيارته، وأقفلت الإجراءات الأمنية للرحلة وكذلك الحاسب الآلي الذي ينظم ويوزع المسافرين على المقاعد حسب درجة تذاكرهم وحسب متطلباتهم، فإن هذا العميل قد يخرج بانطباع غير إيجابي عن شركة الطيران التي تعامل معها لأن الرحلة أقفلت ولم ينتظروا وصوله . وفي الوقت نفسه لو حضر العميل المسافر إلى الميناء الجوي في الوقت المحدد للرحلة، ولكن الرحلة تأخرت في الإقلاع لمدة ساعة واحدة بسبب طارئ فني، فإن العميل أيضاً يخرج من هذه التجربة بانطباع سلبي عن تلك الشركة لأنها أخرجته في الوصول إلى الوجهة التي يريدونها . ولذلك أصبحت خدمة العملاء أصعب بكثير من الأعمال الأخرى التجارية والمكتبية التي لا تتطلب العمل في

الصفوف الأمامية في مواجهة العملاء . ولكن هناك فئات من البشر لديها القدرة والرغبة في العمل في مثل هذه الوظائف، وغالباً أن هذه الفئة لا تتمكن من العمل في المكاتب المغلقة أو خلف الجدران وممارسة العمل الإداري أو المكتبي الروتيني .

مثل هذه الفئات من الكوادر البشرية تستطيع التعامل مع جميع أصناف العملاء (الأصناف المعروفة) وتلبية احتياجاتهم ومن ثم حمل المنظمة التي يعملون بها إلى مصاف المنظمات المعروفة عالمياً بتميز خدماتها .

وقد نجحت كثير من المنظمات العالمية في التمكن من اختيار الموظفين المناسبين والذين يتفق ميولهم الشخصي، وقدراتهم الكامنة إلى إمكانياتهم في أداء الخدمة بامتياز في صفوف المواجهة لأنهم يمتلكون قدرات خاصة تتفق مع المتطلبات الوظيفية لموظفي الخدمة، وذلك من خلال الاختيار الصحيح باستخدام أنظمة الاختيار المناسبة .

ومن المعروف جداً أن المشتري لأي سلعة، أو المتلقي لأي خدمة يسمى بالعميل، وأي إنسان يعتبر عميلاً لأن لديه متطلبات متعددة ومختلفة، ويكاد هذا المسمى (العميل) أن يكون الوحيد الذي يطلق على هذه الفئة من الناس (حسب معرفتي الشخصية) بجانب المسمى الآخر وهو الزبون . وفي الحقيقة أنني لست مرتاحاً للمسمى الأول لأنه يستخدم في عالم التجسس، حيث يطلق نفس هذا المسمى على من يقوم بنقل المعلومات الإستراتيجية العسكرية وغير العسكرية عن بلد إلى آخر . وعلى كل حال، وحتى يجد مجمع اللغة العربية كلمة أخرى أفضل من (عميل) فسنتخدمها على أنها ترجمة لكلمة Customer في الوقت الحالي .

وقد اتسع محيط كلمة العميل أو الزبون فأصبحت تشمل المريض الذي يتلقى العلاج في المستشفيات، والطالب في المدرسة والكلية، بل أطلقت على الموظفين والمديرين والعمال في المنظمات حيث سموا عملاء داخليين لأهميتهم للمنظمة التي يعملون فيها.

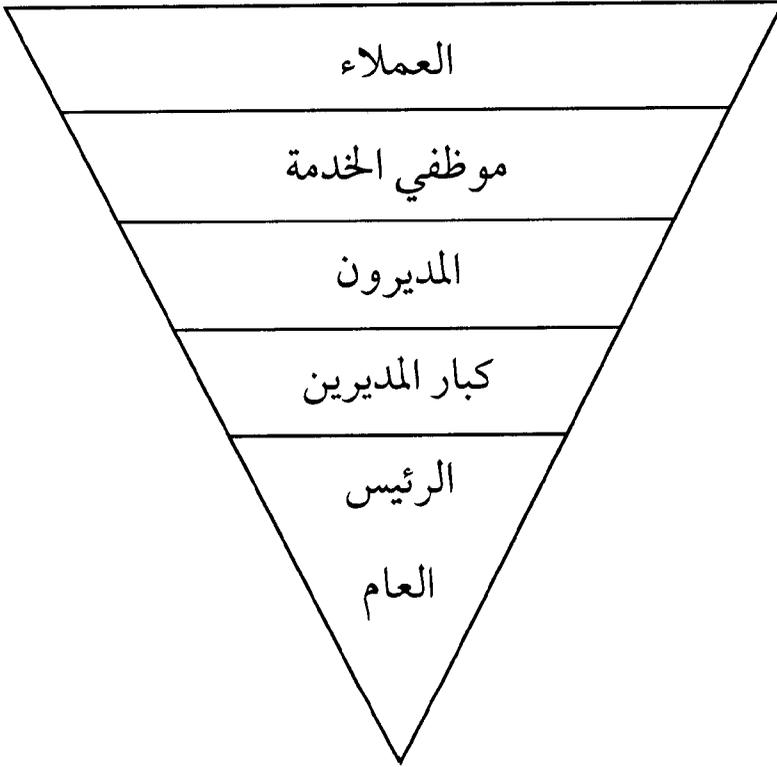
وقد أصبح العملاء مهمين جداً لأي منظمة، لدرجة أن كثيراً من المنظمات أدخلوا العملاء في أعلى الهيكل التنظيمي لمنظمتهم، (الشكل ٢٥) وأصبح العملاء هم الذين يديرون المنظمات، وبسبب ذلك تغير المنظمات من وقت إلى آخر إستراتيجيات العمل والخدمة بناء على متطلبات العميل.

ويعتبر العملاء أهدافاً أساسية للمنظمات، وأصبح بقاؤهم السبب الرئيسي في بقاء المنظمات في عالم العمل، وأصبح كثير من المفاهيم السائدة في مجال المال والتجارة تشير إلى أهمية العميل وأنه دائماً على حق، وأن على الشركات والمنظمات أن تضع إرادة العملاء فوق إرادتها وإرادة العاملين فيها.

وللخدمة أبعاد ثلاثة هي:

- ١- البعد الإستراتيجي، وهو ما تقرره إدارة المنظمة من الخدمات التي تريد تقديمها للعملاء، وكذلك المستوى الذي ترضيه بالأسعار التي تمكنها من البقاء في خطوط المنافسة.
- ٢- البعد الإجرائي، وهو الطريقة التي بها تريد المنظمة أن تقدم الخدمة.
- ٣- البعد الإنساني، وهذا البعد يمثل التعامل بين موظف المنظمة والعميل.

الهرم التنظيمي (مقلوباً) لإحدى المنظمات المصرفية العالمية مع ملاحظة  
خانة العملاء في أعلى الهرم المقلوب.



الشكل (٢٥)

## التمييز في الخدمة:

هو إجراءات إبداعية فريدة تصدر من موظفي الخدمة تجاه العملاء دون إيعاز صريح من المنظمة عن كيفية القيام بها، ويقدمها المبدعون من موظفي الخدمة، بطلب أو من دون طلب العملاء لها، كما أنها ليست من أساسيات الخدمة الاعتيادية المرضية المنصوص عليها في لوائح المنظمة، وتحتوي على خبرة عالية وتحقق خدمات إيجابية تفوق توقعات العملاء فتغرس في أنفسهم الحب والولاء للمنظمة .

واخترت للقارئ تعريفاً للتمييز في الخدمة أو (الامتياز في الخدمة) ورد في كتاب (التمييز في خدمة العملاء) للدكتور حسين حمادي حين طرح سؤالاً على المشاركين في برنامج تدريبي عن الامتياز في الخدمة -Excellen- cey Of Services وكانت إحدى الإجابات الباهرة التي تلقاها الدكتور حمادي حين اقترح المشارك (باسم) تعريفاً للتمييز في الخدمة حين قال: (الامتياز في الخدمة هو أن تجعل جفن العميل ينفتح بدرجة أوسع مما كان عليه الحال قبل حصوله على الخدمة)\* وهذا في مفهومه أن العميل ينهر بالخدمة المقدمة له من المنظمة والتي لم يكن يتوقعها أصلاً فينفتح جفنه أو حتى عينيه لانبهاره بتلك الخدمة .

## التمييز التنافسي Copetitive Advantage

عندما تصل أي منظمة إلى درجة التمييز عن مثيلاتها في الخدمة، وهي درجة ليست مستحيلة، وخاصة أن كثيراً من المنظمات الفاشلة تمتلك المرافق

\* التمييز في خدمة العملاء، الدكتور حسين حمادي، مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري .

نفسها والأجهزة التي تمتلكها تلك المنظمات التي تصل إلى درجة التميز، فإذا لم تحافظ تلك المنظمة على ذلك المستوى من التميز في الخدمة وذلك بعدم التوقف عن البحث عن خدمات أخرى مميزة، فإن ذلك يسمى التميز التنافسي . لأن المنظمات تتنافس في اقتناء نفس التقنية والمرافق التي تساعدنا للوصول إلى نفس مستوى التميز، وبذلك فإن التميز التنافسي سهل التغلب عليه من المنظمات الأخرى المنافسة . وأفضل (بل وأغرب) مثال على ذلك أضربه أيضاً من عالم الخدمة في صناعة النقل الجوي التجاري، حيث تميّزت رحلات الخطوط الجوية العربية السعودية بالبيئة الإسلامية لأنها انفردت أولاً بدعاء السفر الذي كان يردده نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وكذلك البوصلة التي تشير إلى القبلة . ومؤخراً في عام ١٩٩٨ تسلمت السعودية طلائع أسطولها الجديد الذي يضم إحدى وستين طائرة فتميّزت تنافسياً عن شركات الطيران الأخرى بوجود مصلى للركاب الذين يريدون تأدية الصلاة في أوقاتها، ويتسع تقريباً لاثني عشر مصلياً، ويعتبر ذلك فرصة لترويج مبيعات السعودية للركاب القادمين إلى المملكة والمغادرين منها، وخاصة من الحجاج والمعتمرين . وبذلك يمكن القول إن لدى الخطوط الجوية العربية السعودية في الوقت الذي استلمت فيه بعضاً من طائرات أسطولها الجديد المزود بمصلى للركاب ميزتين تنافسيتين عن شركات الطيران الأخرى، وهما جيل جديد من الطائرات الحديثة، ووجود المصلى على متن الطائرة، ولكن إذا لم تستمر السعودية في إضافة بعض الخدمات الجديدة الإبداعية لعملائها بصورة مستمرة، فإن شركات الطيران العالمية ستحصل في وقت قصير على طائرات جديدة وستقوم بإضافة

المميزات نفسها وربما بشكل أفضل ، ومن ثم تشارك السعودية في عملائها الذين جذبهم ذلك التميز التنافسي . وأضرب مثلاً على ذلك ، فقد قامت الخطوط الجوية البريطانية مؤخراً بوضع تسجيل صوتي لدعاء السفر في الرحلات المتوجهة إلى بعض الدول الآسيوية وإلى المملكة ، كما أخبرني الموظف بشركة الخطوط الجوية البريطانية بجدة محمد سلمان صديق .

### الحد التنافسي Competitive Edge

الحد التنافسي هو أن تتمكن المنظمة من أن تتميز في السلوك الذي يمارسه جميع موظفيها لخدمة العملاء ، وتشتهر به وتعمل على إيصال ذلك للعملاء الحاليين بممارسة أرقى درجات سلوك المعاملة الحضارية ، وتحقيق الخدمات غير المتوقعة لهم ، كما تعمل هذه المنظمات جاهدة لتوصيل هذه المعلومات للعملاء المحتملين من خلال الإعلان الفعال في الوسائل الإعلانية ، ومن خلال الإعلام والإيعاز إلى المؤلفين لتأليف الكتب التي تتحدث عن النجاحات ودرجة التميز الذي وصلت إليه بعض المنظمات العالمية ، وقد لاقت مثل هذه الكتب شهرة واسعة وكذلك اشتهرت المنظمات التي كتب عنها في تلك الكتب على نطاق عالمي ، واستخدمت الوسائل الإعلامية الأخرى مثل الصحف والمجلات لتوصيل المعلومات إلى العملاء المحتملين . ويمكن لبعض المنظمات العملاقة أن تحد المنظمات الأخرى الصغيرة من التنافس وذلك عن طريق تخفيض الأسعار بدرجة لا يمكن تصديقها ولمدة طويلة جداً حتى تفلس وتنهار جميع المنظمات الصغيرة المنافسة ، وهذا ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية في عالم صناعة النقل الجوي ، وقد كان ذلك بسبب الاتحاد والاندماج الذي حدث بين

شركات الطيران العملاقة والتي سميت Mega CARRIER ويمكن أن نناقش الفرق الآن بين التميّز التنافسي والحد التنافسي بعد أن أوضحت ببعض الأمثلة لكل منهما حيث إننا توصلنا في الحديث عن التميّز التنافسي إلى إمكانية المنظمات إلى التوصل وبسرعة إلى أي تميّز تنافسي وصلت إليه أي منظمة أخرى، وهو ببساطة أن تقلد (تقليد القروذ) الخدمة التي تميّزت بها المنظمات الأخرى، وقد يحدث هذا في وقت قصير جداً. فليس من المستحيل أن تباع إحدى شركات النقل الجوي كل أسطولها القديم وتقوم بشراء أسطول جديد في السنة القادمة فتتميّز تنافسياً عن مثيلاتها، وكما أنه ليس من المستحيل أن تُبنى أحدث الموانئ الجوية التي تساهم بصورة فعالة في تسهيل أمور السفر وراحة الركاب. ومثال آخر من عالم خدمة الطعام، فقد قامت سلسلة مطاعم الفطائر الساخنة (بيتسا هوت) بإضافة خدمة جديدة وهي توصيل الطلبات إلى المنازل، فمن الممكن أن تعلن شركة أخرى (للبيتسا) بعد مدة قصيرة بأنها أضافت خدمة توصيل الطلبات إلى المنازل، وكما ذكرت من قبل أنه من السهل جداً دحض التميّز التنافسي وبسهولة، ولذلك فإن المنظمات التي تتميّز تنافسياً ببعض الخدمات، يجب أن تعلم أن هناك من يراقبها من المنافسين الذين يهتمهم جداً عدم تميّزها عنهم حتى لا يستأثروا بالعملاء وحدهم والذي قد يؤدي إلى إفلاسها، وأن تلك المنظمات وبكل سهولة يمكن أن تتميّز عنها بين عشية وضحاها عن طريق التقليد المطور. وما قد قيل من قبل (أن النجاح يعمي أصحابه) يمكن أن ينطبق على بعض المنظمات المتميزة في الأسواق التي قد يعميها النجاح عن الاستمرار فيه، حيث تبقى هذه المنظمات تقدم نفس الخدمة المتميزة ولمدة

طويلة وبدون تجديد أو دون أن تبحث عن المتغيرات في الأسواق، وأنا أعتقد أن هذا ما حدث للشركة العملاقة IBM والتي كانت في يوم من الأيام ترتفع على عرش صناعة الكمبيوتر عالمياً، إذن المطلوب من المنظمات التي تريد أن تحتفظ بالتميز المستمر، أن تتبنى خدمة مميزة تلتزم بتقديمها باستمرار ولا تستطيع المنظمات الأخرى أن تجاريها في ذلك، إما لسموها عن مستويات الخدمة وإما لصعوبة تطبيقها، وإما لعدم تمكن موظفيهم من أداء مثل تلك الخدمة بسبب سوء اختيارهم أو عدم وجود أو كفاءة الجهاز التدريبي في المنظمة.

إذن فإن الحد التنافسي هو الأكثر فعالية، وأطول عمراً من التميز التنافسي، وهو ما يجب أن تبحث عنه وتطبقه المنظمات التي تريد أن تبقى مترتبة على عرش صناعة الخدمة. أمثال تلك المنظمات التي لازالت خدماتها وسلوك كل فرد من الأفراد الذين ينتمون إليها أيا كان عمله أو مهامه بنفس المستوى، بل وإن خدماتها تزداد إبداعاً، ويزداد موظفوها تفناً وخبرة في السلوك المتميز الذي يمارسونه أثناء تقديم الخدمة، هي شركة عالم ديزني الأمريكية. ويمكن لأي فرد قام بزيارة إلى ذلك المكان، معرفة أن هذه المنظمة وضعت حداً تنافسياً يذكرني بسور الصين العظيم الذي كان من المستحيل اختراقه في يوم من الأيام. وهذا الحد التنافسي هو السلوك الذي يمتلكه ويمارسه جميع الموظفين فيها وبدون استثناء، سواء كانوا مديرين أو مشرفين أو عمالاً.

ولا يمكن لمنظمة تقليد أي منظمة أخرى في الحد التنافسي بنفس طريقة تقليد التميز التنافسي، ولا يمكن أن تأمر أي منظمة موظفيها بأن يقوموا في اليوم التالي بممارسة سلوكيات وخدمات مثل التي تقدمها شركة عالم ديزني، على سبيل المثال.

إن مثل هذا الحد التنافسي يحتاج إلى أكثر بكثير من ذلك ، إنه مثل البناء الشامخ ، فهو يحتاج إلى أسس عميقة ، متينة وقوية ، وتتمثل أولاً في العلاقات الإنسانية بين أرباب العمل والموظفين ، والقيادة بكل تطبيقاتها والتحفيز ، والتدريب المستمر ومعرفة جميع الموظفين لأهداف المنظمة . كما أن التميز في خدمة العميل الداخلي يأتي أولاً قبل البدء في التميز للعميل الخارجي ، كما فعلت إدارة شركة عالم الديزني (العميل الداخلي هو الموظف الذي يعمل في نفس المنظمة) حيث يعتبر من أولويات المنظمات التي تريد أن تضع حداً تنافسياً .

ولكن كل ما سبق ذكره لا يمكن تحقيقه من خلال الموظفين الذين لا يمتلكون القدرات الوظيفية التي تتفق مع الأداء المطلوب أياً كان نوعه . كما أن الرغبة في العمل في حقل معين يعتبر من أسس النجاح في أداء الأعمال ولذلك نعود إلى موضوع الكتاب وهو الاختيار الأمثل للموظفين ، فهو مفتاح كل النجاحات التي تتحقق للمنظمات ، بل هو النجاح بعينه وخاصة عندما تختار المنظمات موظفيها من الكوادر التي يمكن الاعتماد عليها في أداء مهمات خاصة نظراً لاملاكهم القدرات المبدئية . ويمكن أن أشبه حالة المنظمات عند اختيارها لموظفيها ، مثل حال الرجل الذي يختار زوجة المستقبل ورفيقة عمره وأم أطفاله ، فإذا اختارها وتزوج بها على أساس بعض الأبعاد الجمالية الزائلة ، أو لحسب أو نسب ، ثم يكتشف بعد ذلك بمرارة أنها لا تمتلك شيئاً من مقومات الزوجة ، ولا الأم الصالحة ، فيضع حداً لذلك فتتهار المنظمة العائلية .

فإذا لم يحسن أرباب العمل والمديرون والمسؤولون توظيف الموارد

البشرية المناسبة لأداء العمل استناداً على الأبعاد الوظيفية التي تتطلبها نوعية الأداء، واستعداد الموظفين الفطري في أداء تلك الوظائف الهامة، فإن مصير منظماتهم الفشل ولو بعد حين.

**التميز في الخدمة = سلوك + إبداع + انتماء + رضى وظيفي + الموظف المناسب**

الخدمة سلوك إبداعي لا يتحقق دون شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة وبأنهم ملاكها ورضاهم عن المقابل المعنوي أولاً الذي يجدونه من المنظمة. وقد تميّزت كثير من المنظمات العالمية بسمعتها الإيجابية فيما يتعلق بمعاملة منسوبيها من الموظفين، مثل هذه المنظمات شركة الطيران الأمريكية (ساوث ويست) التي تميّزت بسمعة عالية في حب الأمريكيين بالانتماء إليها بالرغم من علمهم بأنها أقل شركة طيران أجراً لموظفيها، ولكن لم يكن لذلك أهمية عند الكثير، حيث يرغب الموظفون في الاستمتاع بالعمل في بيئة صحية أكثر وبأجر أدنى، خير من التمتع بحفنة من المال بالعمل في أجواء غير صحية، وخاصة بعدما سمعنا وقرأنا نتائج الدراسات التي أثبتت أن بيئة العمل تساهم بصورة فعالة في التسبب في أمراض القلب وتصلب الشرايين وأمراض السكري والضغط.

مؤخراً أعلنت شركة ساوث ويست عن وجود وظائف شاغرة في بعض إداراتها، فتلقت ٢٩٠٠٠ طلب توظيف، وقد قال أحد المتقدمين لتلك الوظائف إنه من الأفضل له أن ترفض شركة ساوث ويست طلبه في التوظيف على أن تقبله شركة أخرى من الشركات التي لا تتمتع بالسمعة نفسها.

وجودة اختيار المنظمة للفئة التي تقدم الخدمة تعتبر واحدة من أهم

الخطوات إلى التميز في تقديم الخدمة . فقد تتوافر جميع المرافق في منظمة ما لتقديم أفضل الخدمات للعملاء ولكن عدم توافر أي من العناصر الموضحة أعلاه يحول دون وصول المنظمات إلى تلك الدرجة الرفيعة من التميز في الخدمة . كما أن فهم مسؤولي المنظمة لمعاني الخدمة تجعل الموظفين القائمين على خدمة العملاء يتفانون ويتفنون في تقديم خدمات سامية من خلال استخدام المرافق المتاحة ، ويتصف السلوك الإبداعي في الخدمة بالبشاشة وحسن لقاء العملاء (على طريقة لاقيني ولا تغديني) وإظهار الاهتمام لمطالبات العملاء ، واعتبار مشاعرهم وحاجاتهم . والسلوك الصحيح للخدمة يريح العميل نفسياً ويولد لديه انطباعاً وثقة بالموظف أولاً ثم بالمنظمة ، وهذا هو الفرق في نظر العميل بين منظمة وأخرى ، فنظرة إلى شركات النقل الجوي التجاري نجد أن لديهم تقريباً المرافق نفسها وأنواع الطائرات نفسها ، كما أن لديهم موظفين مدربين وذوي قدرات عالية ، وكلها تمتلك تقنيات عالية في الأجهزة المساندة (الحجز الآلي ، التذاكر الآلية ، خدمات تموين الطعام على الطائرة ، البرامج السمعية والبصرية في الرحلات ، السعة المقعدية) ولكن قد نجد أن اللمسات الجمالية القيمة التي تضعها بعض تلك الشركات من الاهتمام والاحترام للعملاء والسلوكيات العالية المستخدمة والمرونة من قبل موظفيها تجاههم ، تجعلها تحتل مكانة أفضل من مثيلاتها . وقد نجد أن كثيراً من العملاء يفضلون التعامل مع المنظمات المتواضعة في خدماتها بسبب السلوك الإيجابي في تقديم الخدمة والعناية الشخصية المركزة التي توليها تلك المنظمات للعملاء والعلاقات الخاصة والمتينة التي تربطها بهم .

وفي هذا المجال تشير دراسة روكفلر إلى حقيقة هامة توضح العلاقة بين الخدمة المميزة وأخلاقيات وسلوك مقدمي الخدمة، وتشير إلى التالي\*:

١- عندما تكون الخدمة المقدمة على أفضل مستوى من الجودة، ولكن سلوكيات مقدم الخدمة في المستوى المقبول، يتكون عند العميل انطباعاً عادياً، وتصبح نسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها مرة أخرى لتلقي الخدمة منها ٥٠٪.

٢- وعندما تكون الخدمة مميزة، ولكن سلوكيات الموظف الذي يقدمها دون المستوى المتوسط، فإن نسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها لتلقي الخدمة ضعيفة جداً.

٣- وعندما يكون مستوى الخدمة متدنياً وكذلك سلوكيات الموظف التي قدمها للعميل، يتكون انطباع سلبي لدى العميل عن المنظمة وخدماتها وموظفيها، وتصبح احتمالية أن العميل لا يعود إلى المنظمة نفسها ١٠٠٪، أضف إلى ذلك أن العميل في هذه الحالة سيخبر أصدقائه وزملاءه بذلك الانطباع وأسبابه، مما يسيء إلى سمعة المنظمة.

٤- وبالطبع عندما يكون مستوى الخدمة ممتازاً، وسلوكيات الموظفين كذلك، سيخرج العميل من هذه التجربة بانطباع جيد وسوف يعاود التعامل مع المنظمة نفسها، كما أنه سيكون لديه الاستعداد لدفع تكلفة أعلى لنفس مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات الأخرى بتكلفة أقل، ويصبح العميل حينئذ مروجاً دائماً ومجانياً لسمعة المنظمة.

٥- وعندما يكون مستوى الخدمة الذي يتلقاه العميل في المستوى المتوسط،

\* THE SERVICE ERA BY FRANCO D'EGIDIO.

ولكن الخدمة الشخصية وسلوكيات مقدم الخدمة في المستوى المتميز ، يخرج العميل بانطباع إيجابي عن المنظمة ، وسوف يتغاضى « عاطفياً » عن مستوى الخدمة المتوسط مقابل المستوى العالي من سلوك الموظف تجاهه ، ونسبة احتمالية عودة العميل إلى المنظمة نفسها لتلقي الخدمة مرة أخرى عالية جداً . والجدير بالذكر ، أن كل موقف من المواقف الخمسة المشار إليها ، قد لا تتطلب من العميل إلا زيارة واحدة حتى يقرر أن يعود أو لا يعود إلى المنظمة نفسها ، وهذا مؤشر هام للمنظمات التي تقدم الخدمة بأن تحرص على حسن اختيار وتدريب موظفيها الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء ، وتبني سياسة تقديم الخدمة بشكل مميز من أول مرة وفي كل مرة .

وأذكر للقارئ قصة تدل على التميز في الخدمة من أول مرة ، حدثت لي شخصياً عندما كنت في بعثة دراسية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأت دراستي في ولاية صغيرة (نيو هامشير) وقد عرفني أحد الزملاء هناك بمطعم يديره ويقوم بخدمة العملاء فيه المالك وكل أفراد عائلته ، وأذكر أنه أثناء وجودي في ذلك المطعم ، كان صاحبه يتحدث إلينا ويسألنا بعض الأسئلة أثناء إشرافه الخاص على تقديم الطعام لنا من خلال أفراد عائلته فسألني عن جنسيتي وديانتي وبعض المأكولات المفضلة لدينا كعرب ، ثم قدموا لي نموذج استبيان لمعرفة انطباعي الخاص (كزائر) جديد للمطعم وليس كعميل ، وكانت في النموذج خانة يكتب العميل فيها رقم هاتفه سكنه وعنوانه البريدي . وبعد مضي شهرين تلقيت رسالة من صاحب ذلك المطعم يسألني فيها عن سبب عدم مجيئي للمطعم طيلة هذه المدة (ذكر لي

تاريخ اليوم الذي تناولت فيه طعام العشاء في مطعمهم) وإذا كانت لدي أية ملاحظات على نوعية أو كمية الطعام أو على الأسعار.

وقد فوجئت بتلك الرسالة حيث إنني لم أتلق قط رسالة من مطعم، ولا أعرف أن مطعماً يرسل لعملائه خطابات يسألهم من خلالها عن تغيبهم عن الحضور إلى المطعم لمدة معينة. أما المفاجأة الثانية فكانت عندما استلمت رسالة أخرى من صاحب المطعم نفسه موقعة من جميع أفراد أسرته وكانت عبارة عن تهنئة بحلول شهر رمضان المبارك، ودعوتي لتناول طعام الإفطار من المأكولات التي اعتدنا تناولها في رمضان المبارك. فليت الدعوة مباشرة وبدون تردد وخاصة أنني لم أتناول الوجبات الرمضانية منذ سنتين، وقد كانت وجبة شرقية رمضانية لا يعلى عليها، حيث إنني اندهشت للإتقان والعناية اللتين ظهرتا على الشكل والمضمون لتلك الوجبة، ولكنني علمت فيما بعد أن صاحب المطعم ذهب إلى مدينة نيويورك (تكثر في هذه المدينة المطاعم العربية والعالمية) ليمكث مدة ثلاثة أيام مع طباخ لبناني الجنسية ليتعلم طريقة طبخ وإعداد المأكولات الخاصة بشهر رمضان. بقي للقارئ أن يعرف حقيقة أخرى هي أن صاحب المطعم رفض أن يأخذ قيمة الخدمة أو الطعام وقال لنا (وكنا ثلاثة عرب): هذه هدية المطعم لكم بمناسبة شهر الصوم. ويمكن للقارئ أن يتصور لو أن ذلك الموقف حصل لأي عميل مع منظمة ما، ما هو الانطباع الذي يمكن أن يخرج به عنها، وكم ستكون نسبة ولاء العميل لتلك المنظمة؟

والمواقف الثلاث التالية (مقتبسة من مواقف حقيقية) توضح أولاً أن الخدمة سلوكاً إيجابياً تجاه العملاء مع مبادرات خاصة وقليل من الإبداع

الذي لا يكلف الموظف ولا المنظمة أي تكلفة إضافية، وثانياً ستوضح الأمثلة الفرق بين الخدمة والتميز في الخدمة والدور الهام الذي يلعبه الموظف لتحقيق التميز في الخدمة وهو لا يخرج عن كونه سلوكاً إيجابياً إبداعياً لا تحسنه إلا فئة خاصة من الموظفين المرتاحين، والراضين، والمحفرين والمقتنعين بإدارة المنظمة والذين يتم اختيارهم من خلال أنظمة فعالة للكشف عن ما يحسنون وما لا يحسنون أداءه في مجالات العمل، وسيوضح المثال الأول شخصية موظف الخدمة الذي يتمسك بالقوانين التي وضعتها المنظمة حيث يمكن استغلالها أسوأ استغلال في غير صالح المنظمة دون أن يكون للإدارة حق في معاقبة هذا الموظف للتصرف القانوني الذي لا يمت إلى الخدمة بأي شكل من الأشكال، ولا يفوتني أن أذكر للقارئ أن لإدارة المنظمة دوراً كبيراً في دفع موظفيها لمثل هذه التصرفات تجاه العملاء بسبب الدور المحدود الذي تسنده لموظف الخدمة والذي لا يمكن أن يتخطاه والصلاحيات المعدومة أو القليلة التي تمنحها بعض المنظمات التي لا تدرك أهمية هذا الموظف، ولذلك يقوم كثير من الموظفين بمثل هذه التصرفات السلبية ضد عملاء المنظمة تحت حجة تطبيق القوانين والأنظمة التي وضعتها أصلاً المنظمات لتقنين تقديم الخدمة. وستكون هناك أمثلة أخرى في هذا الباب توضح ما ذكرته أعلاه.

#### المثال الأول:

#### موظف الخدمة: مقفل القفل

تجاهل موظف المواجهة (المذكور اسمه أعلاه) الشيخ الطاعن في السن الذي كان يقف متكئاً على عصاه وهو ينتظر في الصف أمام الموظف التابع لإحدى شركات النقل الجوي التجاري، فأشار أحد العملاء الواقفين في

الصف نفسه للموظف عن حالة ذلك الشيخ محاولاً أن يلفت انتباهه ليقوم بخدمة الرجل العاجز أولاً. وبعد أن أنهى الموظف إجراءات جميع الركاب الذين أمامه أولاً، وعندما أتى دور الشيخ واسمه عبد الرحيم قال له الموظف القفل: (معلش ياعم أتعبنك شوية ولكن لوائح الخدمة في هذه المنظمة تنص على أن يأخذ كل عميل دوره في الصف) ثم أردف: اتفضل هذا كرتك للصعود إلى الطائرة وبه رقم المقعد الخاص بك، ثم أشار له إلى الطريق الذي يسلكه للوصول إلى بوابة مغادرة الرحلات ثم قال له: رحلة سعيدة وفي أمان الله.

#### المثال الثاني:

موظف الخدمة: زكي عبد الفتاح

تكرر الموقف السابق نفسه (العميل الشيخ عبد الرحيم) في نوبة الموظف زكي وقد فعل التالي تجاهه:

لاحظ الموظف الشيخ عبد الرحيم في الصف متكئاً على عصاه، فاستأذن الموظف من الركاب الذين كانوا يقفون في مقدمة الصف أمام الشيخ عبد الرحيم وقدمه وأتم له إجراءات سفره، ثم طلب من موظفي إدارة خدمات العملاء الخاصة إحضار عربة نقل المقعدين والعجزة وتوجهوا به إلى الطائرة بعد أن ودعه وتمنى له رحلة آمنة.

#### المثال الثالث:

موظف الخدمة: رائد عبد الودود

قابله نفس حالة العميل الشيخ عبد الرحيم، وحالما لاحظته اتصل بأحد

الموظفين التابعين لإدارة الخدمات الخاصة ليأخذوا العميل إلى ردهة كبار الشخصيات على مقعد خاص بالعجزة بعد أن أخذ منه تذاكر السفر وبطاقة إثبات الشخصية وسأله عن رقم هاتف سكنه في محطة الوصول، وبعد أن أنهى الموظف رائد إجراءات سفر الركاب الذين كانوا يقفون في الصف، توجه إلى ردهة كبار الشخصيات وسلم الشيخ عبد الرحيم كرت الصعود إلى الطائرة وودعه ثم أوصى أحد موظفي الخدمات الخاصة للتأكد من إجلاس الشيخ في مقعده، ومن ثم ذهب إلى غرفة الاتصالات وأرسل برقاً الرسالة التالية إلى موظفي الخدمة في محطة الوصول: أرجو استقبال الراكب الشيخ عبد الرحيم الذي سيصل على متن الرحلة رقم ٥٩٩٥ التي ستصل الساعة الحادية عشرة من مساء اليوم السبت ١/١/١٤٢١هـ حيث يحتاج إلى عربة نقل المقعدين، كما أرجو الاتصال بذويه على الرقم ٦٦٦٢٢٢٢ لاستقباله في المطار.

وقد يلاحظ القارئ الفرق بين سلوك ثلاثة من الموظفين وهم يعملون في المنظمة نفسها يقدمون الخدمة للعميل نفسه بثلاث طرق مختلفة وكلها قانونية وتقع تحت ظل لائحة الإجراءات، ومن المهم أن أذكر أنني لا أعرف من قبل أن هناك أي منظمة تعاقب موظفيها بسبب مبادراتهم الإنسانية تجاه عملاء المنظمة التي يعملون بها، ولذلك فإن ما يمنع الموظفين من القيام بمبادرات تجاه العملاء هو عدم وجود أحد العناصر المذكورة داخل المستطيل الموضح في بداية الباب. إذاً فقد كانت الخدمة التي قدمها موظف الخدمة مقفل القفل للعميل الشيخ عبد الرحيم حسب لوائح المنظمة والتي تقضي بأن كل عميل يقف في صف الخدمة حتى يأتي دوره، ولم تنص على استثناء

العملاء المسنين أو غيرهم ، كما أنها لا تمنع في نفس الوقت أن يقوم الموظف بمبادرات مثل إجلاس العميل المسن في ردهة كبار الشخصيات (إذا اعتبرنا أن كلمة كبار تعني كبار في السن والمقام) ولا تمنع كذلك إرسال رسائل برقية لخدمة العملاء في محطة الوصول . إذن يمكن القول إن الخدمة هي السلوك ، وأن التميز في الخدمة سلوك إبداعي يصدر من الموظف الذي تسكن المنظمة التي يعمل بها في عقله وقلبه . مثل هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بروح المبادرة والتميز في الخدمة لم يكونوا كذلك عند توظيفهم ولكن كانوا يمتلكون الاستعداد للقيام بمثل هذه المبادرات ، وبعد الكشف عن وجود مثل هذه الاستعدادات لديهم ، تم اختيارهم وتدريبهم لخدمة العملاء ، ووضعوا على أول طريق النجاح ثم خطط لمكافأتهم على الخدمات الإيجابية وتحقيق متطلباتهم ، كل ذلك يؤدي إلى الحصول على مئات من أمثال الموظف التشبيهي رائد عبد الودود . والسلوك الإيجابي للخدمة يريح العميل نفسياً ويعطيه انطباعاً إيجابياً عن المنظمة من خلال ممثليها حتى ولو لم تتوافر في تلك المنظمة كل المرافق التي توأكب كبرى المنظمات الأخرى فإن الانطباع والراحة النفسية ومصداقية المنظمة عند العميل هي الأهم في نظري .

### خصائص الخدمة:

و للخدمة خصائص تختلف عن خصائص المنتج (مثل الأجهزة وغيرها) هذه الخصائص هي :

- \* لا يمكن إنتاج الخدمة أو تخزينها إلى حين طلب العميل لها .
- \* لا يوجد وقت عند تقديم الخدمة كي يتم تصحيحها قبل تقديمها .

- \* لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل لمعرفة جودتها.
- \* لا يمكن إعادة الخدمة إلى المنظمة التي قدمتها أو استبدالها إذا لم ترض العميل.
- \* من الصعب اكتشاف جودة الخدمة إلا بعد تقديمها.
- \* أن العميل شريك في صنع الخدمة التي تقدم له ويؤثر مستواه الثقافي والاجتماعي على جودتها.
- \* الخدمة إجراء أني يتم بين مندوب المنظمة والعميل ويستغرق ثوان قصيرة ولكن هذه الثواني غالية الثمن على المنظمة إذ من خلالها يتم تقويم العميل للمنظمة.
- \* الموظف الذي يقدم الخدمة للعميل يعتبر ممثلاً ومندوباً عن المنظمة ويضع سمعتها وسمعة موظفيها في ميزان حكم العميل.
- \* الخدمة إجراء عاطفي أكثر من كونه موضوعي وعرضة للتقويم السريع.
- \* المخاطرة أكبر في الخدمة التي يقدمها الإنسان من تلك التي تقدمها الآلة.

### مثال إبداعي للتمييز في الخدمة:

#### خدمة فندقية مميزة ومفاجأة

أذكر للقارئ قصة حقيقية حدثت للدكتور نافال تينجيا وهو بروفييسور في إدارة علوم الطيران بجامعة أوهايو الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية . يقول إنه قام برحلة من مكان إقامته بالولايات المتحدة الأمريكية إلى دولة أخرى أوروبية حيث كان عليه أن يلقي محاضرة تتعلق بفن الخدمة لإحدى المنظمات في تلك الدولة ، وحيث إن الأجواء لم تكن جيدة لبدء

الرحلة في موعدها، فقد أقلعت رحلته متأخرة ست ساعات عن الوقت الأصلي للإقلاع، فوصلت إلى الوجهة التي يقصدها في النصف الأخير من الليل حيث كانت لديه فقط ثلاثة ساعات ليقوم بعد ذلك بإلقاء المحاضرة، وقد خشي أن يستغرق في نوم عميق ولا يتمكن من الاستيقاظ في الوقت المحدد وهو الساعة صباحاً كي يلقي محاضرتة في الثامنة من نفس الصباح، فطلب من موظفي الاستقبال بالفندق الذي أقام فيه (أربع نجوم) إن يوقظوه تلوونياً في الساعة، وأكد عليهم ضرورة عمل ذلك حيث إن السبب الوحيد لمجيئه هي تلك المحاضرة التي سيقوم بإلقائها في الساعة الثامنة. وبينما هو مستغرق في نوم عميق لشدة إعيائه بسبب الوقت الطويل الذي قضاه في الموانئ الجوية، سمع طرقاً على باب غرفته، فاستيقظ متسائلاً من في هذه الساعة يطرق باب غرفتي بالرغم أنني لا أعرف أحداً في هذا الفندق ولم أخبر أحداً عن مكان إقامتي، فسأل الدكتور الطارق قائلاً: من الباب؟ فأجابه الطارق: يا سيدي أنا موظف الاستقبال بالفندق وأطرق الباب عليك لأوقظك حسب طلبك وقالها بلغته الإنجليزية:

"sir This is your wake up knock"

أعجب بتلك العناية وشكره جزيل الشكر على ذلك الاهتمام، وبعد مضي نصف ساعة وبينما كان الدكتور نافال يستعد للرحيل من الغرفة، سمع طرقاً آخر على باب غرفته، فسأل من الطارق؟ فقال الرجل من خارج الغرفة يا سيدي جئت أحمل لك قهوة الصباح وأريد التأكد من استيقاظك.

وتساءل الدكتور الذي تلقى تلك الخدمة، كم من الجهد والتكلفة تحملتها إدارة هذا الفندق لتقديم تلك الخدمة المتميزة وغير المتوقعة. وكم تمنى

أن يكون لديه بعض من الوقت كي يسأل ذلك الموظف بعض الأسئلة لمعرفة طريقة إدارة (أو قيادة) الفندق لموظفيه حتى وصلوا إلى هذه الدرجة من الإبداع في تقديم خدمات لا يتوقعها العميل .

هذه القصة تؤكد للقارئ أن الخدمة ما هي إلا سلوك إبداعي ينبع من داخل أعماق الموظف الأمين والمحفّز والذي ليس لديه أي مشكلات مع إدارة المنظمة التي أعطته الحق في التفكير والإبداع وتقوم بخدمته كعميل داخلي لها فتعكس تلك الخدمة على العميل الخارجي للمنظمة . فقد كان بإمكان ذلك الموظف الاتصال تلفونياً بالعميل لإيقاظه حسب المتبع في جميع الفنادق المتواضعة وعالية المستوى .

هناك أيضاً أسباب جوهرية لإخلاق الموظف لأداء عمله وهو في اعتقادي الرضى الوظيفي (وهذا وحده لا يكفي كما تشير بعض الدراسات التي ستوضح لاحقاً) ومطابقة ميول الموظف للعمل الذي يؤديه ، وهذا لا يتم إلا بالاختيار الأمثل لتلك الفئة الهامة من الوظائف وطموح الموظف إلى الأفضل وجهود المنظمة في تحقيق ذلك له .

هذا هو الفرق بين الخدمة والتميز في الخدمة ، حيث إن التميز في الخدمة هو الفارق الوحيد بين كثير من المنظمات سواء كانت تباع الخدمات أو تباع المنتجات .

### عشر نصائح للحصول على زبائن مدى الحياة من خلال الخدمة\*:

هناك أمثلة كثيرة وردت في عدة كتب فيما يتعلق بالتميز في الخدمة ، \* كتاب زبائن مدى الحياة، كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم، تأليف كارل سيول وبول براون، ترجمة جورج خوري .

أحد تلك الأمثلة كان في كتاب (زبائن مدى الحياة) للمؤلفين بون براون وكارل سيول، الذي سجل فيه الأخير قصة نجاح الشركة التي يعمل بها من خلال عشرة عناصر للنجاح في خدمة العملاء هي:

١- اسأل العملاء عما يريدون ووفره لهم المرة تلو المرة.

٢- اعترف بغلطة المنظمة تجاه العميل فوراً وتأسف له ثم عالج الأخطاء.

٣- قلل من الوعود وأكثر من الأداء حيث يتوقع العملاء منك أن ترتبط بكلمتك.

٤- ليكن جوابك دائماً للعميل نعم كلما طلب خدمة.

٥- استغن عن خدمات مفتشيك وكذلك إدارة علاقات المستهلكين واجعل كل مستخدم يتعامل مع العملاء ويكون له صلاحيات في إنهاء أي إجراءات لخدمات العملاء.

٦- شجع العملاء أن يخبروا المنظمة عن أخطائها.

٧- قس أداء موظفيك للخدمة بشكل منتظم ليتسنى لك تعديل مسارها بشكل سريع.

٨- ادفع للموظفين الذين يقدمون الخدمة كما لو كانوا شركاء لك.

٩- أظهر الاحترام للناس وكن لطيفاً لأن ذلك يؤدي إلى النجاح.

١٠- اتبع الأساليب اليابانية أو حسنها بما يتوافق مع بيئتك.

إن هذه النصائح العشرة لا تساوي شيئاً ما لم تؤد إلى الربح، حيث يجب أن تريح المنظمات كي تعيش وتظل في أداء عملها وتوفير خدمات أكثر تميزاً.

بعض الأمثلة الجميلة التي وردت في الكتاب المشار إليه آنفاً يقول المؤلف: «في كل مرة يسألنا أحد العملاء هل بإمكاننا أن نقدم له خدمة ما، يكون الجواب دائماً نعم، فإذا أضع أو نسي العميل مفاتيح سيارته أو فرغ أحد دوالب سيارته من الهواء واتصل بنا ليسأل إن كان بإمكاننا المساعدة فنجيب عليه بأنه من المؤكد أن نفعل ذلك، والسبب هو أن هذه الخدمات متعلقة بنوع العمل الذي نقوم به وهو بيع السيارات وصيانتها». أما المثل المفضل لدى هذه الشركة فيما يتعلق بالتمييز في الخدمة فهو كما يقول الكاتب: «لدينا عميلة ممتازة تقضي نصف العام في دالاس والنصف الآخر في فرنسا، وعندما كانت قادمة من باريس في إحدى السنوات اتصلت بنا وقالت إنها تخطط لقضاء بعض الوقت في نيويورك قبل العودة إلى دالاس لكنها لا تريد استئجار سيارة في نيويورك قائلة إن سيارات تلك المدينة قذرة ومليئة برائحة الدخان، وأرادت أن تعرف أنه إذا كان بإمكاننا أن نستأجر لها سيارة من دالاس ويقودها شخص إلى نيويورك حيث تستلمها هناك، وقد كان بإمكاننا فعل ذلك وفعلناه».

هذه الخدمة المميزة أيضاً تثبت ما ذكرته سابقاً عن تعريف الخدمة على أنها سلوك إبداعي. وهذا السلوك لا يمكن أن يتحلى به كل فرد في المنظمة، ولكن بإمكان من يريد تحقيقه استخدام قليل من المبادرة.

### خمسة أبعاد لتقويم جودة الخدمة:

هناك سؤال قد يطرح من قبل خبراء الخدمة والتسويق وهو:

ما هي أهم الأمور التي يجب على قيادات المنظمات التي تسوق الخدمة

الاهتمام بها؟

ونجد الإجابة عن هذا السؤال في نتيجة الدراسة التي أجراها القسم الخاص بالدراسات التسويقية في شركة (فوروم) الأمريكية ١٩٨٦ م وقد كانت النتائج التالية التي تشير إلى اهتمامات العميل :

### ١ - الجدارة بالثقة

ويتمثل ذلك في العهد الذي تقطعه المنظمة على نفسها بتقديم نوعية محددة من الخدمات وذات جودة محددة، ثم تحقق ذلك حسب ما جاء في العهد، ومن هنا تتولد ثقة العميل بكل ما تقوله وتعد به تلك المنظمات . ومثال المنظمات الشهيرة في ذلك الشأن هي شركة (فيدرال إكسبرس) الأمريكية وهي متخصصة في نقل الطرود داخل وخارج حدود الولايات المتحدة الأمريكية، أما العهد الذي قطعه على نفسها فهو تسليم الطرود إلى العناوين المرسلة إليها بحلول الساعة العاشرة والنصف من اليوم التالي من استلامها من العميل، وقد اتخذت ذلك شعاراً لها فيما بعد وهي بذلك تجازف بعملائها إذالم تستطع الإيفاء بذلك . ولكن ثقة الشركة بنفسها وبكفاءة موظفيها المتفهمين لذلك، يجعلها تلتزم بمثل هذا العهد أمام عملائها .

### ٢ - التأكد من جودة الخدمة\*

ويتحقق هذا البعد بالمعرفة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وثقة العميل في ذلك، وقد ضربت الشركة الأمريكية (أميريكان إكسبرس) أروع الأمثلة في ذلك الشأن، حيث وفرت لعملائها سهولة الاتصال مباشرة من أي مكان في العالم بأي موظف، وجميعهم يتمتعون بصلاحيات عالية ولا يحتاجون

\* SERVICE QUALITY FORUM, THE PERFORMANCE MANAGMENT COMPANY.

في أي وقت من الأوقات العودة إلى المستويات العليا في الشركة عند محاولة حل أي معضلة مهما كبرت أو صغرت وذلك من خلال الهاتف المجاني للعملاء والمدفوع من قبل الشركة . فعندما ينهي العميل حديثه مع الموظف يشعر بارتياح بعد أن وجد من يذلل له مشكلاته في وقت قياسي ومن خلال الهاتف ، وهذه النوعية من الخدمات لا يمكن أن توجد في أي منظمة إلا إذا كانت لدى قيادتها نفس التوجه .

### ٣- الاهتمام

يتوقع العملاء اهتماماً عالي المستوى من قبل المنظمات التي يتعاملون معها ، كما أنهم يستمتعون بالرعاية والعطف الذي تبديه المنظمة تجاههم دون أي زيادة في أسعار الخدمة .

وقد أثبتت كثير من الدراسات أن العملاء يتركون المنظمة التي يتعاملون معها إلى منظمات أخرى منافسة بسبب إهمال الجانب الإنساني في معاملة العملاء وقلة الاهتمام بهم . ونتائج الدراسة التالية توضح السبب في ترك العملاء للمنظمات التي يتعاملون معها حيث كانت إجاباتهم كالتالي\* :

٦٤٪ أهملونا

٢٨٪ أهانونا

٨٪ أسباب متنوعة (أسعار، شروط، تدني المرافق)

وتتبع بعض المنظمات استراتيجية الاتصال بالعملاء هاتفياً ، أو مراسلتهم بعد أن تقدم لهم الخدمات للحصول على انطباعاتهم عن جودة

\* محاضرة الدكتور عبدو بردويل عن الخدمة : محاضرة خاصة للخطوط الجوية العربية السعودية ١٩٩٨ م .

الخدمات والنواحي السلبية فيها . ومما يسعد العملاء أن تقوم المنظمة بتذكيرهم في المناسبات السعيدة والخاصة . لذلك تحتفظ بعض المنظمات بملف خاص لكل عميل مدون به تواريخ مناسبات هامة تخص العميل وعائلته ، فتتهز تلك المنظمات تلك الفرص الثمينة وترسل لهم التهاني .

#### ٤- سرعة العمل على مباشرة الخدمة

وهي قدرة ورغبة القيادة في المنظمات في سرعة تحقيق مطالب العملاء مباشرة . والأمثلة كثيرة للمنظمات المتقدمة في مجال الخدمات والتي تستجيب فوراً لمطالب العملاء ، منها بعض المنظمات التي تسوق وتصون آلات التصوير والنسخ ، فعندما يطلب العميل خدمة صيانة تلك الآلة تحدد له الشركة موعداً في نفس اليوم الذي طلب فيه الخدمة وفي ساعة محددة ، ثم تصل فرقة صيانة الشركة قبل مواعدها بساعة كاملة .

#### ٥- الواقعية

يقومُ العميل بصفة مستمرة مرافق المنظمة التي يتلقى منها الخدمة ، ومهما كانت الخدمات التي تقدمها المنظمة صغيرة أو بسيطة ، إلا أنه يلمسها ويعتبرها هامة في ميزانه للحكم على واقعية المنظمة . فمثلاً لو كان على أحد العملاء أن يختار واحدة من مغسلتين للملابس للتعامل معها ، ولاحظ أن نوافذ إحدهما كانت ملوثة ، فإنه سيختار الأخرى ذات النوافذ النظيفة مباشرة دون تردد لأنه يتوقع أن الشركة النظيفة ذات النوافذ النظيفة ستجعل ملابسه نظيفة ، بالرغم أنه يظهر لكثير من الناس أن ليس هناك صلة مباشرة بين اتساخ النوافذ وجودة الغسيل . كما تعتبر نظافة بيت الخلاء (الحمام/ التواليت) في المطاعم مقياساً هاماً لنظافة وصحة الأكل . وقد

تعلمت ذلك من خبراء تموين الطعام للطائرات والمطاعم في الشركة الاسكندنافية (ساس) حيث كانت تحتوي أي خطة عند زيارة المطاعم أو وحدات تموين الطائرات العالمية على الكشف واستخدام (التواليات)، ويمكن القول إن العملاء يلمسون جودة الخدمات التي تقدمها منظمات الخدمة من خلال الأبعاد الخمسة السابقة الذكر، فلو لاحظ العملاء أي تدن في أحد تلك الأبعاد، فإنهم حتماً سيعيدون النظر في التعامل مع تلك المنظمة، فمثلاً إذا وصل الطرد إلى العميل في الوقت الذي حددته شركة نقل الطرود، وفي الفندق كان موظف الاستقبال لطيفاً ودمت الأخلاق، وفي المطعم كانت الملاعق والسكاكين نظيفة وليس عليها البقع التي يسببها عدم تجفيفها بعد غسلها وكانت كذلك طاولة الطعام نظيفة، فيمكن أن نعتبر أن مثل هذه المنظمات قد حققت مستوى جيداً من الخدمة، ولكنها في نفس الوقت ليست أفضل من الخدمات التي تقدمها المنظمات الأخرى التي تقدم خدمات تفوق توقعات العملاء . فمثلاً أرسلت شركة نقل الطرود الشحنة قبل الموعد الذي حددته فوصلت قبل الوقت المتوقع، وقام موظف الاستقبال بالترحيب بالعميل وقدم له القهوة أثناء انتظاره للخدمة، وفي المطعم قدم النادل المرطبات دون مقابل للعميل الذي ينتظر دوره في الحصول على طاولة المطعم، وأخرج الأطباق والملاعق والسكاكين من الجهاز المعقم أمام ناظري العميل وكان غطاء طاولة الأكل نظيفاً ومن القماش، فإذا حدث مثل ذلك في أمثال هذه المنظمات، فإننا سنحصل على عملاء مبهورين بتلك الخدمات وسيعودون مرات ومرات عديدة للتعامل مع تلك المنظمات نفسها .

والأمثلة كثيرة للسلوك المتميز في الخدمات والتي كتبت عنها الكتب في

مجالات الخدمة ، وحتى يمكن الاستفادة من أهم وأكثر الأمثلة التي اتصفت بالإبداع في عالم الخدمة أقدم في الصفحات التالية بعضاً مما قرأته من بعض الكتب والمجلات المهمة بمواضيع التميز في الخدمة :

### اطلب الخدمة بالهاتف ليلاً نهاراً

في منظمة لتسويق وصيانة سيارات الكاديلاك ، يقول مديرها : نزود جميع عملائنا بأرقام هواتف سكن بائعينا ومستشاري التصليح ليتصلوا بهم في أي وقت عند حاجتهم لأي من الخدمات التي تقدمها الشركة وليست هناك مشكلة إذا أضع العميل هذه الأرقام ، لأنه من الممكن الاتصال بالمقسم الرئيسي للشركة حيث يوجد موظف خاص ولديه الأرقام الهاتفية لجميع العاملين ، وقد فعلنا ذلك حتى يتأكد العميل أننا سوف نهتم به ونقدم له الخدمة التي يطلبها حتى بعد الدوام الرسمي وفي أي وقت كان .

ويؤكد لنا ذلك المثال أن الخدمة ما هي إلا سلوك إيجابي يمكن أن يقوم به كل منسوبي المنظمة إذا كان لدى قيادتها هذا التوجه ، والعمل أصلاً لا يطلب الخدمات التي يعرف أن المنظمة لا تستطيع تقديمها ، فمثلاً لا يذهب العميل إلى البنك ويطلب منهم غسل ملابسه خلال ساعة باعتبار أن لديه مائة ألف ريال في رصيده . وكما لا يطلب من معرض الأدوات الصحية أن يصلحواله سيارته ، ولا يسأل الصيدلي أن يرسل له الرسائل ، إنما تتميز طلبات العملاء دائماً بصلتها المباشرة بنوع العمل أو الخدمة التي تقدمها المنظمة . وكل ما ذكر أعلاه يدل على تفهم العملاء وعلمهم بإمكانية تقديم الخدمات التي يطلبونها من المنظمات بل وأنه بالإمكان تحقيق متطلبات العملاء كما تبين من الأمثلة السابقة .

## خدمة مميزة من شركة الطيران المصرية

الموقف التالي حدث لي شخصياً في شهر مارس ١٩٩٧م عندما كنت عائداً من الإسكندرية جواً على رحلة الخطوط المصرية، وقد شممت رائحة سمك وكم كنت أود أن تكون هي الوجبة التي سيقدمونها وخاصة أن إقلاع الرحلة كان من مدينة ساحلية تشتهر بالمأكولات البحرية. وعند توزيع لائحة الطعام لم تكن تحتوي على طبق السمك المنشود وإنما كانت تحتوي على وجبات من الدجاج واللحم فقط. ولكنني كنت متأكداً من مقدرة أنني على تفسير الروائح وهذا يعني أنه يوجد سمكة واحدة على الأقل على متن الرحلة في الطائرة في مكان ما لشخص ما، فطلبت من المضيفة التحدث إلى المشرف على المضيفين واسمه لا يزال في ذاكرتي (نبيل عثمان) وسألته عن إمكانية تزويدي بوجبة سمك بدلاً من الدجاج أو اللحم، فسألني هل طلبت من موظفي الحجز وجبة سمك عند حجزك للمقعد، فأجبت بالنفي فقال لي إن هناك وجبتين من السمك مطلوبتين من قبل بعض الركاب، فأرجو أن تمهلني لبعض الوقت وسأحاول أن أحضر لك طلبك بطريقتي الخاصة. فعاد نبيل عثمان بالوجبة المطلوبة وعلمت منه فيما بعد أنه كون هذه الوجبة من عدة وجبات أخرى كانت لركاب الدرجة السياحية وبعضها من وجبات الملاحين، وقد كانت جداً شهية وساخنة كما لو أنها طهيت وأعدت في تلك اللحظة. فقد طلب العميل طلباً يمكن توفيره بسهولة وبقليل من الإبداع وسلوك مميز واجتهاد شخصي. وقد كان يمكنه أن يقول لي إنه لا توجد في القائمة وجبة سمك ويتأسف لذلك وحيثئذ ليس لي كعميل إلا الصمت والاستمرار في اشتمام رائحة السمك الفائحة، وفي نفس الوقت لا يمكن

لأحد أن يلومه ، لأنه لم يفعل أي أخطاء تمس الخدمة الأساسية للشركة . ولكن الفرق أنني سوف لا أخرج من هذه الرحلة بنفس ذلك الانطباع الذي خرجت منه بعد ما قدم لي الفنان المبدع نبيل عثمان تلك الخدمة المتميزة . وهذا المثال يؤكد للقارئ أن التميز في الخدمة هي إجراءات إبداعية فريدة تصدر من موظفي الخدمة تجاه العملاء دون إيعاز صريح من المنظمة التي ينتمون إليها عن كيفية تقديمها .

والتميز في الخدمة يولد في اللحظة التي يشعر فيها الموظف المبدع أن العميل في حاجة إلى تلك الخدمة أو عندما يطلبها بنفسه ، ولا يستطيع القيام بمثل هذه الخدمات المتميزة إلا الموظف الذي يشعر أن هذه المنظمة ملك له أو أنه شريك فيها ، كما لا ينبع هذا الشعور إلا من إنسان مخلص ومحفز ومتحضر ويعرف ما يجب عمله تجاه العملاء وتجاه سمعة وطنه .

ففي المثال السابق ، المنظمة التي ينتمي إليها الموظف نبيل عثمان منظمة مصرية ، وهو مصري الجنسية أي ينتمي هو والشركة إلى بلد وأرض معروفة ، وقد يخرج العميل من تجربة وحيدة بانطباع إيجابي عام عن مصر والمصريين من خلال موظف واحد مثل نبيل عثمان بسبب تفانيه في تقديم الخدمة المتميزة للعميل . ولكن لو لم يكن في تلك اللحظة مثل هذا الموظف ، وقام أحد الموظفين المستهترين بالاستهزاء من طلب العميل الذي لا يمكن تحقيقه ، ستكون النتيجة عكسية تماماً وسيخرج العميل من هذه التجربة بانطباع سلبي عن الموظف أولاً وعن المنظمة التي لم تحسن اختيار وتدريب موظفيها ثانياً وعن البلد التي تعيش على أرضها تلك المنظمة . ولذلك وفي اعتقادي ومن وجهة نظري الخاصة ، أن كل موظف خدمة في

أي منظمة وخاصة من الذين يتعاملون مع العملاء من جنسيات أخرى يعتبر سفيراً لبلاده، لأنه يمثلها ويعكس أخلاقيات الشعب الذي ينتمي إلى جنسيته ويعكس مستواهم الفكري والأخلاقي والحضاري للعالم الخارجي من خلال التعامل مع الجنسيات المختلفة، كما أنني أعتبر أن الموظف في هذا المجال مسؤول عن هذه الأمانة أمام الله أولاً ثم أمام حكومة بلده وكذلك أمام كل موظفي ومديري المنظمة، وأنه في رأيي يجب تقديم كل موظف يسيء إلى العملاء أثناء تقديمه للخدمة إلى المحاكمة لأنه في نظري يشبه إلى حد كبير الخائن لأمته. ومثل هذه الفئة من الموظفين الذين يسيئون تقديم الخدمات للعملاء (وخاصة للزوار والسياح) كمثال شركاء السفينة الذين استأثر كل واحد منهم بجزء منها وأصبح ذلك الجزء ملكاً له، فعندما يقوم أحدهم بعمل فجوة في الجزء الخاص الذي يملكه، يندفع الماء بسرعة إلى داخل السفينة فيغرق هو وشركاؤه الآخرون في السفينة ويخسر الجميع. (أجزاء السفينة في هذا المثل تشير إلى المنظمات، والسفينة إلى البلد الذي تنتمي إليه).

وإذا قسنا المثل السابق على دولة تقدم خدمات السياحة ولم يحسن موظفو الخدمة (أحدهم أو جميعهم) تقديمها إلى السائحين والزوار، قد يكون لذلك أسوأ الأثر لنقل صورة سلبية عن ذلك البلد وأهله، وقد لا يعودون إليها مرة أخرى بسبب الخدمة التي تلقوها، هذه اللحظات التي يتعامل فيها العميل مع مقدم الخدمة هي أهم وأثمن اللحظات على المنظمة وعلى البلد بأجمله. وقد سميت تلك اللحظات في كتب كثيرة تتعلق بالخدمة، سميت بلحظات الصدق ولحظات الاختبار\* وفيها يكون العميل

\* THE MOMENT OF TRUTH, JAN CARLZON, PRESIDENT OF SCANDINAVIAN AIRLINES.

أو السائح أو المستهلك انطباعاً إيجابياً أو سلبياً عن المنظمة وعن موظفيها ومديريها وعن الدولة التي تعيش على أرضها المنظمة .

### شركة الطيران الاسكندنافية العالمية ساس

كان عملاؤها من الهامشيين حتى عام ١٩٨١م حيث منيت بخسائر مادية بلغت ٨٣ مليون دولار . ولكنها استطاعت بعد ذلك أن تحقق أرباحاً وصلت إلى مليار و٦٦ مليون دولار . فقد لاحظ السيد كارلزون وهو المدير الأعلى للشركة ، أن معظم إيرادات شركته وشركات الطيران العالمية الأخرى من فئة رجال الأعمال ، وهم قليلاً ما يشترون مقاعد الدرجة الأولى على الرحلات لارتفاع أسعارها ، هكذا وجد كارلزون في رجال الأعمال شريحة مناسبة من السوق للتركيز عليها . قرر بعد ذلك إلغاء الدرجة الأولى ، وتقديم درجة رجال الأعمال بسعر الدرجة العادية (السياحية) كما تضمنت تسهيلات ومزايا تشبه إلى حد كبير مزايا الدرجة الأولى التي تقدمها شركات الطيران الأخرى .

ومن الأفكار الإبداعية في الخدمة ، قامت الشركة نفسها بقيادة كارلزون بتخصيص صالات خاصة لرجال الأعمال زودت بأفضل ما توصل إليه العلم من وسائل اتصال آنذاك مثل أجهزة التلكس والهاتف وكل ما يمكن تسهيله لخدمة رجال الأعمال ، مثل مجلات العمل والأعمال التي يقرؤها عادة المهتمون بتلك المواضيع . كما لاحظ (بعد الدراسة) المدير الأعلى للشركة أن كمية الخدمات الأرضية التي يطلبها رجال الأعمال المسافرون ، أكثر من تلك التي يطلبونها على الطائرة ، مثل عربات الأجرة ، إيجاز السيارات ، الفنادق والمطاعم ، وقد أثبتت نتائج الدراسة التي طلب كارلزون

إجرائها من قسم البحوث، أن ٥٠٪ من رجال الأعمال يفعلون ذلك، مما دفعه لتقديم ما سماه (بالخدمة المتكاملة) والتي تحتوي على حجز مقعد في الطائرة وحجز للسيارة والفندق، والمطعم، ولذلك افتتح ثمانين فندقاً في كثير من الدول التي تصل إليها رحلات الشركة، فأصبحت تقدم الخدمات جميعها من المطار إلى الفندق وبالعكس، مما ميز تلك الشركة عن باقي الشركات العالمية، فأصبح العميل وباتصال هاتفي واحد يحصل على تحضير التذكرة وحجز المقعد في الرحلة المناسبة، وسيارة الأجرة (الليموزين) والفندق والوجبات في المطاعم المختلفة. وبفضل هذه المبادرات والتميز في الخدمة، ارتفعت نسبة رجال الأعمال الذين استخدموا خطوط شركة الطيران التجارية (ساس) فوصلت إلى ٦٠٪ من السوق العالمي.

### لحظات الاختبار وتقويم العميل لخدمات المنظمة:

لحظات الاختبار التي تواجه المنظمات كثيرة جداً وتحدث كل مرة عندما يلتقي فيها العميل مع ممثل الخدمة، ومثال تلك اللحظات سأذكرها من ملفات خدمة الخطوط الجوية العربية السعودية، حيث نقلت سبعمائة وخمسين ألف راكب إلى القاهرة في أحد الأعوام في التسعينيات، فلو ضربنا هذا العدد من الركاب في خمسة وهو معدل التقاء موظف الخدمة وتفاعله مع أي عميل (موظف الحجز، موظف التذاكر، موظف المطار، موظف الخدمة الجوية في الطائرة، وموظف الخدمة في محطة الوصول) لوصلت لحظات الصديق أو لحظات الاختبار إلى ثلاثة ملايين وسبعمائة وخمسين لحظة اختبار لموظفي السعودية عند عملائها وذلك في سنة واحدة فقط وإلى وجهة واحدة، هذا عمداً المحطات الأخرى الداخلية منها

والخارجية والتي تسير السعودية رحلاتها إليها . فلو تمكن كل موظفي الخدمة في الخطوط الجوية العربية السعودية أو في أي منظمة أخرى من النجاح في كل لحظة من تلك اللحظات وقدموا فيها الخدمة المطلوبة أو الخدمات المتميزة، يمكن أن يتصور القارئ واضحاً أمامه نتائج الدراسة التي ذكرت في أول هذا الباب ومفادها أن العميل يتحدث إلى خمسة أشخاص (3750000=5×750000) آخرين عن الخدمات الجيدة التي يتلقاها من أي منظمة خدمة ربما يصبحون يوماً ما عملاء للخطوط السعودية بناء على المعلومات الإيجابية التي نقلها إليهم العملاء الذين تلقوا خدمة طيبة منها . وبالمقابل لو أن منظمة ما قدمت خدمات غير مرضية لذلك العدد نفسه من العملاء (750000 عميل) وطبقنا الجزء الثاني من نتائج الدراسة ومفادها أن العميل الذي لم يتلق الخدمات التي توقعها أو أسئمت معاملته من خلال أحد موظفي الخدمة فإن كل عميل سوف يتحدث عن هذه التجربة المريرة إلى عشرة أشخاص آخرين كحد أعلى ، وبذلك سيصبح عدد الذين سمعوا عن الخدمات غير المرضية لتلك المنظمة (750000) سبعة ملايين وخمسمائة ألف فرد ربما كان من بينهم عميل حالياً لتلك المنظمة أو سيكون عميلاً مستقبلياً لها فستتغير نظرتة تجاهها ، ومن ثم يعتبر عميلاً مفقوداً للمنظمة . وعلينا أن لا ننسى حساب الجزء الثالث من الدراسة ومفاده أن واحداً من كل خمسة من مجموع الأفراد الذين تلقوا تلك المعلومات السلبية عن المنظمة عن طريق العملاء الذين لمسوا الخدمات السيئة أثناء تعاملهم مع المنظمة التي لم تنجح في لحظات الاختبار ، سينقلون هذه المعلومة إلى عشرين آخرين من العامة الذين ربما سوف يتجنبون التعامل مع تلك المنظمة مستقبلاً . إذن

فالخسارة فادحة للمنظمات التي لا تحسن تقديم الخدمات لعملائها من أول مرة وفي كل مرة، وأن عميلاً واحداً لا يتلقى الخدمات المناسبة (حتى لو كانت تلك الخدمات تصنف في رأي مقدميها على أنها من الخدمات المتميزة) فإنه سيضع سمعة المنظمة في ميزان تقويم العملاء الآخرين للحكم عليها وعلى خدماتها، هذا بالإضافة إلى أن العميل الذي يتلقى مثل هذا النوع من الخدمات سينصرف إلى منظمات أخرى منافسة بحثاً عن خدمات أفضل.

لماذا يغضب العميل من المنظمة عندما لا يحصل على الخدمة المطلوبة؟

في إحدى محاضراته لموظفي المبيعات والخدمة بالخطوط الجوية العربية السعودية، ذكر لنا الدكتور عبدو بردويل وهو مساعد المدير العام للتدريب بشركة طيران الشرق الأوسط اللبنانية، أن السبب الرئيسي الذي يغضب العميل عندما لا يجد الخدمة التي يطلبها من المنظمات التي يتعامل معها هو أنه يذهب بنفسه واختياره وطوعه إلى المنظمة التي يختارها ليتلقى الخدمة التي يريدتها بالرغم أن هناك منظمات أخرى مماثلة وتقدم نفس الخدمة بنفس المستوى وربما أفضل، فعندما لا يحصل على الخدمة المرجوة، فإنه أولاً يغضب ويسخر من نفسه ومن سوء اختياره وحكمه غير الموضوعي ويشعر عند ذلك أن المنظمة التي وقع اختياره عليها أوضحت له أنه لا يفهم في كيفية اختيار المنظمة التي تقدم له الخدمة، فيتكوّن لديه انطباع عدائي تجاه تلك المنظمة، وكتيجة لذلك لا يعود مرة أخرى إلى التعامل مع تلك المنظمة بل يذهب إلى المنافس اللدود لها، ثم يبدأ حملة ترويجية سلبية تجاهها عند أهله وذويه وأصدقائه وزملائه وفي كل محفل ومناسبة.

لماذا لا يعود العميل؟ (دراسة روكفلر) وأهمية شكاوى العملاء:

في دراسة تسويقية أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة نسبة العملاء الذين يقدمون الشكاوى للمنظمات وعن الأسباب الرئيسية التي تجعل العميل لا يعود إلى المنظمة التي تلقى منها الخدمات، تقول نتائج الدراسة\*:

٤٪ من العملاء الذين لا يتلقون خدمات جيدة فقط هم الذين يشتكون أو يقترحون تحسين الخدمات.

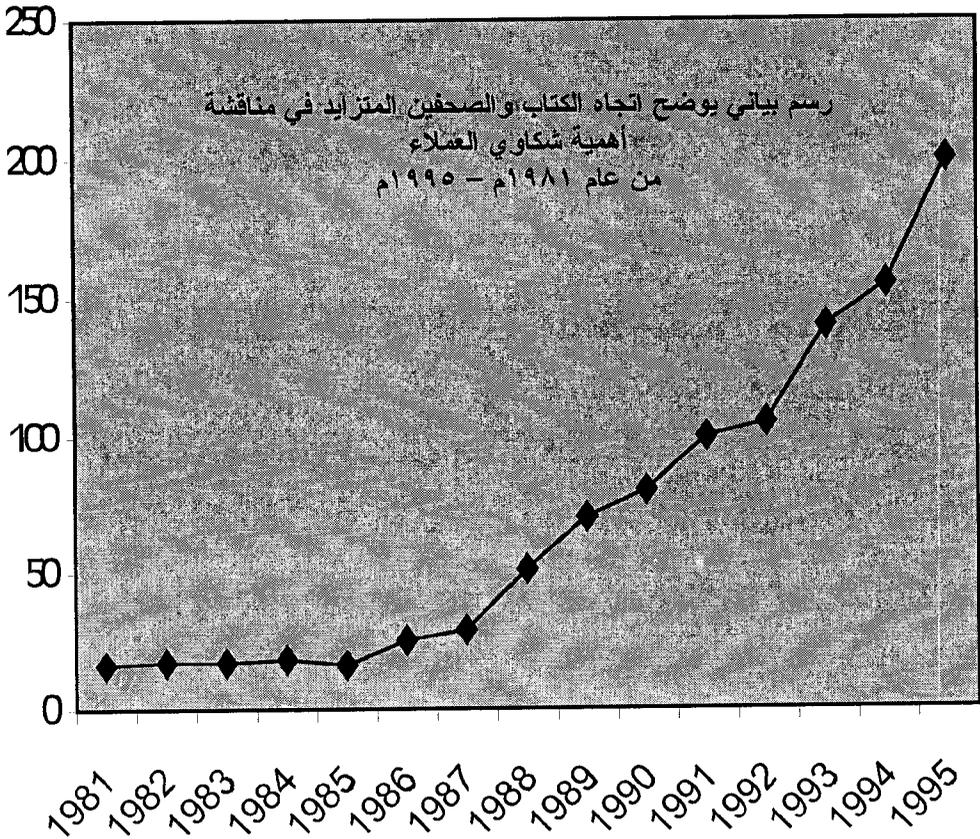
٥٪ يذهبون بعد تلقي الخدمات غير المرضية أو المطلوبة ولا يشتكون ولا يقترحون أي تطوير للخدمات في المنظمة. ولكنهم يستمرون كعملاء للمنظمة لأسباب عدة.

٩١٪ من العملاء الذين لا يتلقون الخدمات المطلوبة من المنظمة لا يشتكون، ولكن يذهبون إلى منظمات منافسة لتلقي خدمات أفضل ولا يعودون مرة أخرى.

إذن يمكن أن نصل إلى حقيقة هامة وهي أن العملاء الذين يقدمون الشكاوى للمنظمة بسبب تدني خدماتها أو بسبب الخدمة غير اللائقة التي تلقوها منها، هم من أفضل وأهم العملاء لأي منظمة، وأنهم ليسوا مشاغبين أو مشاكسين حسب النظرة السائدة عنهم. أما العملاء الذين لا يشتكون ولا يتذمرون من سوء الخدمات ويذهبون إلى المنظمات المنافسة، فهم من أخطر العملاء على أي منظمة. ويمكن القول بأن المنظمات التي لا

\* THE SERVICE ERA, LEADERSHIP IN A GLOBAL ENVIRONMENT.

تتلقى أي شكاوى أو اقتراحات من عملائها لا يعني بأي حال من الأحوال أن جميع العملاء سعداء بالخدمات التي تقدمها، بل ربما يكون هذا مؤشراً لانهايارها .



ولكن لماذا لا يشتكي جميع العملاء في حال عدم الرضى عن الخدمات أو المنتجات؟

فقد وردت نتائج دراسة بهذا الخصوص في كتاب The Customer Driv-en Company مؤلفه (ريتشارد وايتيلي) وقال معلقاً على تلك الدراسة، أنه يجب ألا يعتقد أصحاب المنظمات أو المديرون أن العمل يسير بمستوى جيد عندما لا يتلقون شكاوى من العملاء، حيث إن هناك عدة أسباب تجعل العميل يحجم عن تقديم الشكاوى، ومن هذه الأسباب:

١- كثيراً ما يعتقد العميل أنه ليست هناك فائدة من الشكوى، وأن شكواه ستكون طعاماً لسلة المهملات.

٢- طبيعة صعوبة الشكوى حيث يتطلب من العميل أن يبذل جهداً كبيراً في إقناع المسؤولين بالنواحي السلبية من الخدمة وإظهار مصداقية وموضوعية الشكوى.

٣- ظهور العميل الشاكي في صورة غير إيجابية بالنسبة للآخرين وللمنظمات.

٤- وجود المنافس لجميع أنواع المنظمات التي تقدم الخدمة أو المنتج له أكبر الأثر في إحجام العميل عن الشكوى.

أما بالنسبة للعملاء غير الراضين عن الخدمات فأسباب عدم الرضى هو:

٦٨٪ بسبب اختلاف العميل مع مأمور الخدمات.

٢٨٪ نوعية المنتج أو الخدمة

٤٪ لأسباب غير معروفة.

وقد كتب الكثير عن أهمية شكاوى العملاء التي تؤرق بعض مديري المنظمات، وقد ازداد عدد الموضوعات التي يكتبها الصحفيون والكتاب والعامّة من العملاء في المجلات والصحف عن ظاهرة تدني الخدمة وكذلك الموضوعات بصفة عامّة التي تناقش مستوى الخدمة وشكاوى العملاء، والرسم البياني في (الشكل ٢٦) يوضح نسبة ازدياد مناقشة الكتاب والصحفيين لهذا الموضوع من العام الميلادي ١٩٨١ إلى العام ١٩٩٥. والحقيقة الأولى التي علينا معرفتها هي أن شكاوى العملاء لا تحمل أبداً معلومات إيجابية بل تحمل سخطاً وتدمراً من نوعية الخدمة التي تلقوها من مندوبي المنظمة، أو عدم الرضى عن قوانين المنظمة أو أسعار منتجاتها أو خدماتها. ولذلك لا تتمنى أي منظمة بشكل عام أن تتلقى الشكاوى لأن ذلك يعني أن هناك سلبيات في خدماتها أو منتجاتها أو أسعارها، وقد يعني ذلك لبعض المنظمات الأخرى أن العميل يريد إدارة المنظمة التي تقدم له الخدمة بالشكل الذي يسعده ويرضيه ويحقق له متطلباته. ولقد حان الوقت أن تعتبر جميع المنظمات أن استمرار شكاوى العملاء هو أهم ما يحدث لها حتى تستمر في الربحية، وأن على المنظمات وضع إدارة مهمة في أعلى الهيكل التنظيمي وتسميها ما تشاء، على أن يكون هدفها هو تسهيل الطرق على العملاء لتقديم الشكاوى، والتمني عليهم بكتابة ما يريدون من اقتراحات لتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة. والعميل هو الذي يقرر متى وكيف يكتب الشكاوى للمنظمات عندما لا يتلقى الخدمات التي يتوقعها، وعندها يكون له خياران، إما أن يشتكي، وإما أن يذهب بلا عودة. فإذا اختار الخيار الأخير فإنه يحرم المنظمة من فرصة تحسين الخدمة فيها، ويحرمها من

عميل قد يتوجه إلى منظمة أخرى منافسة . ولذلك فإن العميل الذي يقدم الشكاوى يعطي الفرصة للمنظمات للعمل على تحقيق مطالبه وإرضاء العملاء الآخرين ، ثم على الأرجح أنه سيعود للتعامل مع المنظمة نفسها . وكثير من المنظمات تكره تعدد شكاوى العملاء وينزعج منها أرباب العمل ، مع أنها تعتبر أفضل هدية يقدمها العملاء للمنظمات\* ، فهي من أهم وأغلى الموارد، ولكن لا تحسن كثير من المنظمات استثمارها لتحسين الخدمة . ومن المهم أن تنظر المنظمات إلى فحوى الشكاوى بعناية، وليس إلى الطريقة التي كتبت بها حيث إن العميل عادة يكتب شكواه وهو في درجة عالية من الغضب ، ولذلك فإن كثيراً من الشكاوى تحتوي عادة على بعض الكلمات الجارحة أو حتى النابية أحياناً، فإذا اعتبرت المنظمة من حيث المبدأ أن الشكاوى هي هدية العملاء لها، فإنه لا يهتمها نوعية الغلاف الخارجي ولا جودة الطريقة التي غلف بها العميل هديته، وتعتبر المنظمات العصرية والحضارية أن العميل الذي يقدم الشكاوى، لا يزال عميلاً باق لها إذا تمكنت من تحقيق متطلباته أو قدمت اعتذارها بشكل أو بآخر عند وقوعها في الهفوات . وفي هذا المجال أجرت شركة الطيران البريطانية دراسة لمعرفة نسبة العملاء الذين يقدمون الشكاوى من بعض الخدمات ولكنهم يستمرون عملاء لها، حيث بلغت نسبة استمرارية العملاء مع المنظمات التي قدموا الشكاوى عليها ٧٦٪ عندما تتم معالجة شكواهم بالطريقة المناسبة . ولا يجب أن يكون دور المنظمات دوراً هجوماً معاكساً عند تلقي الشكاوى من العملاء ولا الدفاع عن الأنظمة والإجراءات التي تبناها، كما لا يجب

\* A COMPLAINT IS A GIFT, USING CUSTOMER FEEDBACK AS A STRATEGIC TOOL.

وضع اللوم على العملاء الذين يقدمون الشكاوى مهما كانت محتوياتها، وإنما على المنظمات أن تتبع خطوات عديدة وهامة لمعالجة تلك الشكاوى حتى تتمكن من المحافظة على هذه الفئة من العملاء الذين اتضح ولاؤهم لها. وقد كتب المؤلفون العالميون الكثير عن هذا الموضوع وقد اخترت للقارئ ما جاء في كتاب (الشكاوى هدية المنظمات واستخدام معلوماتها كأداة للتخطيط الإستراتيجي) حيث يقول المؤلف:

يجب أن تتلقى المنظمات تلك الهدية بكل ترحاب، وإشعار العميل بسرورها وسعادتها بتلقي ملاحظته. كما يجب النظر إلى فحوى الشكاوى، وليس إلى الطريقة أو الأسلوب الذي كتبت به. وقد اقترح الكتاب ست خطوات فعالة لمعالجة الشكاوى التي يكتبها العملاء للحفاظ عليهم كشركاء دائمين للمنظمة، وهي كالتالي:

١- شكر العميل على تكلفه بكتابة الشكاوى، ثم الاعتذار له عما حدث

العميل الذي يكتب الشكاوى أو الاقتراحات أو الملاحظات السلبية عن الخدمة أو المنتج دائماً ينتظر الحصول على الرد مباشرة من المنظمة ليعرف موقفها تجاه ما كتب حتى يقرر في الحال الاستمرار في التعامل معها أو تركها إلى منظمة أخرى. وعندما لا يتلقى رداً منها، يعتبر أن المنظمة لم تهتم به، ومن ثم يعتبر ذلك رداً يكفيه ليتخذ قراره النهائي بالتعامل مع البديل المنافس.

وقد أصبح لدى كثير من المنظمات العالمية إدارات خاصة للرد على شكاوى العملاء كتابياً أو هاتفياً وقد يتطلب من المنظمة أحياناً إرسال

مندوب خاص إلى العميل لمقابلته والاعتذار له من الأضرار التي لحقت به بسبب الخدمة أو المنتج الذي كان السبب في الشكوى، ومعالجة الموضوعات .

وفي حالة الكتابة إلى العميل رداً على شكواه، يمكن أن تحتوي رسالة المنظمة للعميل على مثل هذه العبارات المهدئة: «شكراً لك على رسالتك التي وصلتنا بشأن الجهاز الذي اشتريته من محلاتنا الرئيسية» ويمكن تكرير الشكر أكثر من مرة في مقدمة الرسالة على النحو التالي:

«كما نكرر شكرنا الجزيل خاصة للمعلومات القيمة التي وصفت بها المشكلة التي واجهتك أثناء استخدامه، ونعدك بأننا سنجد حلاً لها بطريقة سننال إعجابك خلال أسبوعين من تاريخ اليوم»

ويفضل الكاتب أن لا يذكر في رد المنظمة للعميل كلمة (الشكوى)، بل يمكن أن يطلق عليها الرسالة أو الملاحظة . ثم يجب الاعتذار بطريقة إيجابية عن المضايقة التي سببها الجهاز أو الخدمة مباشرة بعد عبارات الشكر .

## ٢- إخطار العميل مباشرة عن الإجراءات المتخذة تجاه الشكوى

عند الكتابة إلى العميل، يجب إخطاره عن بعض الإجراءات التي اتخذتها المنظمة نتيجة تلقي شكواه كالتحقيق، أو البحث أو التغيير، على أن يتم ذلك في غضون الفترة التي حددتها المنظمة لمعالجة تلك الشكوى، كما يجب الالتزام مع العميل وتحقيق ما وعدت به المنظمة حتى لا تتأكد انطباعاته السلبية عنها، وخاصة في هذا الوقت العصيب الذي يكون فيه العميل تحت انطباعات سلبية شبه مؤكدة عن المنظمة . كما أنه على

المسؤولين فيها البدء فوراً في إصلاح الخطأ أيًا كان وعدم الانتظار، وإخطار العميل مباشرة عن الخطوات السريعة التي أعقبت خطاب المنظمة له، حيث إن ذلك سيسعده جداً، وسيبقيه عميلاً لها. أما إذا كانت شكوى العميل على بعض الأمور التي لا يمكن تغييرها في الوقت الحاضر، فبإمكان المنظمة أن تقطع وعداً منها للعميل بأن ذلك الأمر (فحوى الشكوى) لن يتكرر تجاهه أو تجاه أي عميل آخر.

### ٣- الاعتراف بأن العميل على حق

هذه المقولة التي تستخدم دائماً في محيط صناعة الخدمات تجاه العملاء والتي تشير إلى أن العملاء دائماً على حق. حيث إنه من الصعب على أي منظمة أن تكسب أي جولة خصام مع العميل الذي لديه ملاحظات أو شكوى على أداؤها. ولو حاولت أي منظمة أن تكون هي التي على حق في كل الأحوال، ولديها دائماً أسباب وجيهة وتعليل لما يحدث للعملاء (من وجهة نظرها فقط) فإن مثل هذه المنظمات تسقط وتفلس سمعتها ثم تفلس مالياً في وقت قياسي (إن لم تكن منظمات احتكارية) لذلك فإن على المنظمات أن تظهر أسفها على الفور للعميل عند تلقي شكواه، وتقدم اعتذارها على عدم ارتياحه للخدمة أو المنتج. ومن المهم جداً أن يشعر العميل أن المنظمة أصيبت بخيبة أمل في المنتج أو الخدمة التي لم تلاق استحسانه، وأن تتجنب التصريح بأن المنظمة أصيبت بخيبة أمل لعلمها بالمشكلات التي حدثت للعميل من جراء الخدمة أو المنتج الذي اشتراه العميل. وأنه من قلة حكمة وحيلة أي منظمة الشك في صدق شكوى العميل تجاه الخدمة أو المنتج، حيث إن نسبة العملاء الذين يدعون سوء الخدمة أو عدم صلاحية المنتج قليلون جداً، ولكن يمكن أن تكشف المنظمات

تلك الفئة من خلال توجيه بعض الأسئلة (بطريقة مهذبة وذكية) للتحقق من صدق العميل في شكواه، على أن تتضمن بداية أي سؤال على التالي:

س: هل يمكنك - فضلاً - مساعدتنا لفهم كيف أن الجهاز لم يؤد الغرض الذي صنع من أجله؟

س: فضلاً أشرح لنا كيفية المعاملة التي لم تثل إعجابك من المنظمة.

٤- إضفاء الخاصية للعميل في الرسالة الموجهة له

حيث إن العملاء الذين يخاطبون المنظمات من خلال الاقتراحات أو الشكاوى قليلون جداً، كما تبين ذلك في دراسة روكفلر وهم يمثلون فقط ٤٪ من العملاء الذين لديهم ملاحظات سلبية على الخدمة أو المنتج وحيث إن هذه الفئة من العملاء تعتبر مهمة لأي منظمة، فإنه من الأجدر بأي منظمة أن ترسل رسالة خاصة لكل عميل تتلقى منه رسالة أياً كان موضوعها، وعلى أن لا تكون رسائل الشكر أو رسائل التبليغ عن استلام الشكاوى من تلك المطبوعة على النماذج التي تشبه البوالص والاستمارات البنكية والذي يقوم بتعبئتها الموظف المسؤول، وكل ما عليه إلا وضع اسم العميل ونوع الشكاوى في الفراغ المعد لذلك. مثل هذا النوع من اللامبالاة والاستخفاف بالرسائل والشكاوى التي تكلف العميل بكتابتها إلى المنظمة تعني عدم أهمية العملاء لدى المنظمة.

إنه من الضروري أن يتسم الخطاب المرسل إلى العميل بأنه أعد له شخصياً رداً على رسالته أو على الشكاوى المقدمة منه. كما أن صياغة مثل هذه الرسائل إلى العملاء يجب أن تحتوي على الإحساس بالندم والأسف

على ما أصاب العميل من أذى أو من مضايقة من الخدمة أو المنتج الذي قدم الشكوى من أجله

##### ٥- البساطة في التعبير .

يجب ألا تحتوي الرسائل الموجهة للعملاء على المصطلحات التقنية المستخدمة داخل المنظمة بين الموظفين ، مثل استخدام مصطلح no show الذي تستخدمه شركات النقل الجوي ، ويعني عدم حضور الركاب الذين لديهم حجوزات أو مثل المصطلح الذي يستخدم في التخزين والاستهلاك lifo وتعني أولوية التعامل مع البضائع التي تم تخزينها مؤخراً . كما أن الرسائل التي يستلمها العميل يجب أن لا تكون غامضة في معانيها وأن تهدف إلى إظهار الحقائق بكل وضوح حتى ولو تطلب أن تكون الرسالة طويلة نوعاً ما ، خاصة إذا كانت شكوى العميل أو رسالته أصلاً طويلة .

ولأهمية شكاوى العملاء ، قامت بعض الشركات بتوظيف أرقام هواتف مجانية خاصة تصب كل اتصالات العملاء إلى إدارة خاصة بتلقي شكاوى وملاحظات ومقترحات العملاء ، كما أن بعض الشركات الأخرى توزع نماذج خاصة للتعليق على خدماتها بعد الانتهاء من تقديمها ، وقد أبدعت في هذا المجال شركة المياه الغازية كوكاكولا حيث وضعت عدداً من الهواتف المجانية والتي عادة تبدأ بالرقم ٨٠٠ وذلك ليسجل العميل الشكوى صوتياً بدلاً من تكلفه بالكتابة إلى المنظمة . ووضعت شركة الطيران البريطانية ستة صناديق للشكاوى والاقتراحات في أفضل واجهات في المطار لتسهيل تلقيها . وبالعودة على موضوع الكتاب وهو استخدام أنظمة الاختيار العلمي للموظفين التي تتناسب قدراتهم وإمكاناتهم

الشخصية للأداء المناسب، وبخصوص موضوع شكاوى العملاء، تعمل الخطوط الجوية العربية السعودية على تحسين خدماتها في الصف الأمامي لمواجهة عملائها وذلك باختيار الكوادر السعودية الشابة من حملة الثانوية العامة بعد مرورهم بعدد من الاختبارات الشخصية المكثفة، واختبارات مستوى اللغة الإنجليزية (اللغة العالمية للطيران) واختبارات القدرات العامة، وكشف اللياقة الطبية، ومن ثم إعطاؤهم جرعات تدريبية فنية مكثفة على يد أكفأ مدربي إدارة خدمات العملاء، ولأهمية هذا البرنامج وأهمية الدور الذي سيؤديه المتدربون مستقبلاً في التعامل مع العملاء وتمثيل المؤسسة أمامهم، فقد افتتح معالي المدير العام الدكتور خالد بن بكر عدداً من تلك البرامج التي آتت أكلها وجنت المؤسسة ثمارها، وحيث إنني كنت المشرف على اختيار وتدريب تلك الفئة الهامة، فقد ألقيت على المتدربين عرضاً شفهيّاً بعنوان (رضى العميل غاية تدرّك) أسطرها للقارئ في هذا الفصل من الكتاب لتعلقها بموضوع الخدمة وشكاوى العملاء وهو الدرس الأول والمهم الذي تقدمه السعودية لموظفيها المبتدئين والذين سيمثلون نقطة الاتصال الأولى للعميل مع المنظمة:

تتدمر كثير من المنظمات من العملاء الذين يقدمون الشكاوى بسبب تدني مستوى الخدمات المقدمة لهم، أو عدم توافر المواصفات المطلوبة في منتجاتها. ويعتقد بعض مديري تلك المنظمات، أن أمثال هؤلاء العملاء يشوهون سمعة منظماتهم، وأنه من الصعب إرضائهم، بل وتقوم بعض تلك المنظمات بإهمال الشكاوى. ويعتبر دور المنظمات التي تصنع الخدمة أصعب بكثير من دور المنظمات التي تبيع المنتجات. وقد تسمع من حين لآخر مثل الشكاوى التالية:

\*\*\* هذا الجهاز جيد ولكن كتاب التعليمات غير واضح

\*\*\* لدى المطعم طعام جيد، ولكن خدمات تقديم الطعام سيئة

\*\*\* انتظرت مدة شهرين كاملين لأحصل على قطعة غيار لسيارتي الجديدة.

\*\*\* لم أحصل على حجز مقعد واحد في الرحلة المطلوبة، وعلمت بعد إقلاع الرحلة عن عدد المقاعد الخالية التي كانت متوفرة عند إقلاعها.

\*\*\* الخدمات على متن الطائرة كانت جيدة، ولكنني عوملت معاملة سيئة في محطة الوصول.

وكما تلاحظون فإن الشكاوى على نوعية الخدمة وكيفية المعاملة المناسبة للعميل أكثر من الشكاوى على المنتجات وذلك للأسباب التالية:

١- لا يمكن إنتاج الخدمة أو تخزينها إلى حين طلب العميل لها.

٢- لا يوجد وقت لتصحيح الخدمة عند تقديمها للعميل.

٣- لا يمكن تجربة الخدمة قبل تقديمها للعميل.

٤- لا يمكن إعادة الخدمة إلى المنظمة أو استبدالها إذا لم ترض العميل.

٥- صعوبة اكتشاف سوء نوعية الخدمة إلا بعد تقديمها للعميل.

إذاً صناعة الخدمة تختلف عن صناعة المنتجات، وهذا السبب في كثرة شكاوى العملاء الذين يتلقون الخدمة من الشركات والمؤسسات المختلفة، ولذلك نقول: إن على موظفي الخدمة مسؤولية جسيمة تجاه العملاء عند تقديمهم للخدمات، وذلك لصعوبة (وليس لاستحالة) التحكم

في جودتها . ولكي نتحكم في جودة تقديم الخدمة من أول مرة وفي كل مرة، علينا أن نقدم لكم التدريب المناسب وعليكم النجاح حتى يمكنكم تقديم أفضل الخدمات لعملاء السعودية، وهي مسؤوليتكم أنتم أيها الزملاء الجدد وليس مسؤولية المديرين في هذه المؤسسة، إن دور المديرين هو تقديم كل ما يمكن تقديمه لكم لتسهيل مهمتكم لخدمة العملاء خدمة تليق بالمستوى العالمي الرفيع الذي وصلت إليه هذه المؤسسة الحضارية التي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسة وعشرين ألف موظف . إذن أصبح دوركم أمام العميل هو تمثيل سلوك وأخلاق وسمعة ذلك العدد الهائل من الموظفين .

أيها الزملاء . . إن العملاء في هذه المؤسسة من أهم مواردها، ولذلك يجب علينا المحافظة عليهم، وتقبل شكاوهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم بصدور رحب المكتوبة منها والشفهية، ويجب علينا جميعاً الاهتمام بها وتذليل كل المصاعب التي تواجههم، حيث إن العملاء الذين يتكلفون - مشكورين - بإرسال انتقاداتهم لنا، من أهم العملاء وهم مخلصون وأوفياء لنا ويرغبون بالاستمرار في التعامل معنا مستقبلاً حسب الدراسات العالمية التي أجريت في هذا المجال . وقبل أن أنهي كلمتي هذه أود أن أذكر لكم نص ما قاله أخطر العملاء لأي منظمة والذي يمكن أن يسميه السطحيون بالعميل الطيب، يقول ذلك العميل\* : «أنا عميل طيب جداً، حيث إنني لا أشتكي أبداً أي أحد، بصرف النظر عن نوعية الخدمة التي أتلقتها من أي منظمة، فمثلاً في أحد أيام عطلة نهاية الأسبوع، دعوت زوجتي وأطفالي إلى تناول طعام الغداء في أحد المطاعم الكبيرة في المدينة التي نعيش فيها،

\* مقتبس بتصرف من الكتاب المشار إليه ص ٢٣ ، THE SERVICE ERA .

فجلسنا وانتظرنا طويلاً بكل صبر واحترام حتى تفضل النادل (الجرسون) ولاحظنا، وحيث إنني شخصياً لم أجد الطعام الذي كانت نفسي تطلبه، طلبت نوعاً آخر لم يعجبني على الإطلاق، حتى لا أفسد على زوجتي وأطفالي بهجة الجلوس في المطعم الذي يحبونه، ولم يكن الطعام جيداً للجميع، كما أن الخدمة لم تكن جيدة على الإطلاق، وكانت الأسعار باهظة بالنسبة إلى نوعية الطعام والخدمة. ودفعت السعر الباهظ لذلك الطعام، وكذلك دفعت إكرامية (بخشيش) للنادل ولم أشتك أو أنتقد المطعم في شيء لأنني عميل طيب وهادئ، كما أنه لم يسألني أحد من الموظفين أو المشرفين الذين لم أتمكن من معرفة عددهم لكثرتهم، أو حتى مديرهم عن رأيي في أي شيء مثل نوعية الطعام أو الخدمة أو مستوى الأسعار، وكذلك لم يقدم لي أحد منهم ذلك النموذج الذي يبدي العميل فيه رأيه في نوعية الخدمات ومستوى أسعار الطعام، وفي مساء ذلك اليوم أخبرت جلسائي الثمانية عن خدمات وأسعار ذلك المطعم، ثم في بداية الأسبوع العملي، أخبرت جميع زملائي في المكتب عما حدث لنا في ذلك المطعم، أما زوجتي التي تقضي نصف وقتها في التحدث بالهاتف فقد أخبرت صديقاتها وصديقات صديقاتها عن اسم المطعم الذي لم يكن على المستوى المقبول نهائياً. فذهبنا في الأسبوع التالي إلى مطعم آخر، صحيح أنه لم يكن أفضل كثيراً ولكن وجدنا من يستمع إلى ملاحظتنا بصدور رحب، فاستمرت في التعامل معه بالرغم أن نسبة التحسن في خدماتهم كانت تسير ببطء السلحفاء، ولكن بعد خمس سنوات تحسنت خدماتهم بشكل رائع، فأخبرت جميع أقربائي وأفضل أصدقائي بذلك وحثيتهم على تناول طعام

العشاء في ذلك المطعم ، بل أخذت مجموعة منهم بسيارتي الخاصة إليه .

وذهبت مرة إلى أحد أكبر المحلات التجارية لشراء بعض اللوازم ، وبكل أدب واحترام توجهت إلى المسؤول عن ذلك القسم ، وما إن شرعت بالنظر إلى السلعة التي أريدها وقراءة بعض خواصها ومقاساتها بالإضافة إلى توجيه بعض الأسئلة له ، حتى ضاق بي وظهرت على وجهه علامات التأفف ، فاعتذرت عن مضايقتي له وغادرت المكان من غير رجعة ، لأنني إنسان طيب ولا أحب أن أشتكي أحداً . ولكنني فقط أخبرت أصدقائي وزملائي بذلك .

وفي أحد الأيام ذهبت إلى إحدى محطات الوقود المنتشرة في كل مكان في البلدة التي أعيش فيها ، وتشابه نوعية الوقود فيها لأنهم يتزودون من نفس المصفاة الوحيدة هنا ، فطلبت من عامل التزويد فيها بكل أدب أن ينظف زجاج السيارة الأمامي فقط حيث إنني لم أكد أرى بوضوح من خلاله ، فغضب العامل من هذه الإهانة وقال لي أرجو أن تأتي المرة القادمة وزجاج سيارتك نظيفاً ، وبدأ بتنظيف الزجاج بقطعة قماش مبتلة وتحتوي على بعض الشحوم البترولية ، فحصل ما حصل للزجاج حيث ازداد قذارة . فلم أتدمر من معاملة ذلك العامل ولم أشتك للمسؤولين في المحطة ولكنني في المرة التالية التي احتجت فيها إلى وقود ، ذهبت إلى محطة أخرى ، ولم أنس أن أخبر أصدقائي وزملائي في العمل عما حدث فلدي الكثير من الوقت للتحدث في مثل هذه الأمور مع أصدقائي وزملائي في العمل ، وخاصة ساعة تناول الغداء أنا عميل طيب القلب ، لا أشتكي موظفاً ولا شركة ولا مؤسسة ولا مسؤولاً على سوء الخدمات أو المعاملة التي ألقاها مهما كانت سيئة ، كما أنني لا أرغب أن أكون مشهوراً بشكاواي ضد الشركات ، ولا

أريد أن أسيء إلى أي أحد. أنا زبون طيب جداً، وكل ما أفعله عندما لا أتلقى الخدمة التي أحتاجها، هو أن أذهب إلى منظمة أخرى، ثم أخرى، ثم أخرى إلى أن أجد الخدمة التي ترضيني».

وكما رأينا أن العميل الطيب والذي سمي بذلك، هو من أخطر العملاء على المنظمات، وخطورته التي تكمن في أنه عديم الشكوى، فإن العميل الذي يقدم الشكاوى والاقتراحات جدير جداً بشكر المنظمات له وتقديره حق التقدير، حيث عرفنا من قبل أن غالبية العملاء الذين يقدمون الشكاوى هم من الذين يرغبون في الاستمرار في التعامل مع المنظمة نفسها إذا عولجت شكاوهم بطريقة معقولة وملائمة. والمثال التالي يوضح أنه إذا لم تتم معالجة شكاوى العملاء بموضوعية، فإن العميل يتوجه مباشرة إلى التعامل مع إحدى المنظمات المنافسة أو (العدوة اللدودة) لها، وذلك نكاية في إدارة تلك المنظمة ويعتبر ذلك أيضاً رسالة واضحة لها من العميل لفشلها في احتواء شكاواه.

### غلطة في معالجة شكوى لعميل تكلف مليون دولار

أراد العميل القديم والمهم لأحد بنوك مدينة واشنطن العاصمة الأمريكية، أن يصرف شيكاً كان مبلغه متواضعاً، وحيث إن هذه المدينة تعتبر من المدن العالمية المزدهمة لأهميتها السياسية والتجارية، ولقلة المواقف العامة للسيارات في منطقة وسط المدينة (هذه مشكلة كثير من المدن العالمية الكبيرة) التي يقع فيها ذلك البنك، فقد كان لدى البنك مواقف خاصة ومجانية فقط للعملاء الذين يجرون بعض الأعمال الهامة وذلك يعني أن العميل العابر الذي يريد فقط أن يصرف شيكاً أو عمل إجراء بنكي

محدود، لا يمنح تلك الميزة . ويتم التمييز بين الفئات بإجراء بسيط هو ختم البنك على بطاقة موقف سيارة العميل فيعفيه من الدفع عند الخروج . وبعد أن صرف العميل الهام شيكه الذي احتوى على مبلغ متواضع ، لم توافق الموظفة على ختم بطاقة الموقف بحجة أن المبلغ المصروف صغير ولا يعطى العميل في هذه الحالة الحق في الموقف المجاني ، فغضب العميل وتوجه بملاحظته إلى المشرفة في البنك ، ولكنها اتخذت نفس الموقف الذي اتخذته الموظفة في خدمات العملاء . فما كان من العميل الغاضب إلا أن سحب رصيده من ذلك البنك وأقفله نهائياً احتجاجاً على المعاملة التي عومل بها من الموظفة ومشرفة البنك . والمهم في هذا الموضوع هو أن رصيد ذلك العميل كان حوالي مليون دولار أمريكي ، والمعلومة الأخرى التي تهتم القارئ هي أن ذلك العميل وضع رصيده في البنك المجاور والمنافس الشديد لذلك البنك .

#### من هي الفئة التي تقدم الخدمة

هناك أمر يجب الاهتمام به من قبل السلطات الرسمية في الدول التي تقدم الخدمات للسائحين والزائرين وطالبي الخدمات الطبية، وهو أن الفئة التي تتعامل مع الضيوف أياً كانت الأهداف لا تنقل الصورة الحقيقية عن ذلك البلد، لأن تلك الفئة في كثير من الأحيان لا تكون مدربة على تقديم الخدمات التي يحتاجها الزائرون والضيوف، وكما أنه من المعروف أن أهداف تلك الفئة مادية وشخصية أكثر مما هي وطنية، وهي فئة غير منظمة وأحياناً لا تتبع إلى جهات رسمية، إلا أنها مرخصة رسمياً لمزاولة مثل هذه الأعمال . ونظرة إلى بعض الموانئ الجوية في بعض الدول العربية التي تتميز بالسياحة وتعتبر

أحد الموارد الاقتصادية الهامة لها، فسوف تجد أول من تتعامل معه في مثل هذه الدول هو سائق سيارات الأجرة، وسمسار العقار، ثم بواب العمارة ومن يقوم بالخدمة داخل السكن. ولذلك فإن الانطباعات الأولى التي تتركها تلك الفئة في نفوس الضيوف لدولة ما، تكون انطباعات سلبية عن البلد المضيف وعن أهله، هذه الانطباعات هي التي ترسخ في الأذهان لفترة طويلة من الزمن، وربما تبقى إلى الأبد. ويؤثر ذلك تأثيراً سلبياً على سمعة البلد وأهله. وأعتقد أنه من واجب السلطات في أي دولة سياحية أو من الدول التي تضم الأماكن المقدسة ويحضر إليها ضيوف من الدول الأخرى، أن تكون لديها معاهد تدريبية للسائقين ولسماسرة العقار وأن يكون لدى السائق رخصة قيادة سياحية تختلف عن الترخيص العادي الذي يحصل عليه سائق الشركة أو سائق العائلة على أن يتميز السائق السياحي بأخلاقيات ومظهر ومستوى تعليمي وثقافي يليق بسمعة الدولة المضييفة، وأن يكون لدى السمسار رخصة سمسرة سياحية خاصة تختلف أيضاً عن الترخيص السائد وأن يتميز أيضاً بنفس المهارات والأخلاقيات اللائقة، وأن تكون هناك مبان وشقق مرخصة أيضاً لاستخدام السائحين أو الضيوف الذين يقصدون ذلك البلد على أن تتوفر فيها كل وسائل الراحة والسلامة ويتم مراقبتها من قبل الدولة المضييفة، وكذلك الحال بالنسبة لموظف الفندق وعماله أن تكون لهم رخص مزاولة هذه المهن الصغيرة في مستواها الكبيرة في معناها، هذه الرخص تمنح لهم فقط عند انخراطهم في دورات تدريبية واجتيازهم لاختبارات مخصصة أو شهادات من معاهد تدريبية خاصة بكيفية التعامل مع الزوار والسائحين والحجاج حتى يمكن التحكم في جودة

الخدمة المقدمة ، وتوفير خدمات عالية المستوى لنقل أفضل صورة عن البلد المضيف . ويعتبر الدخل الذي تجلبه السياحة أو الزيارات الدينية لكثير من الدول ، من أهم الموارد الاقتصادية لها ، وكثيراً ما نرى ماذا يحدث عندما يحجم السائحون عن زيارة بعض الدول التي تنشب فيها الفتن السياسية أو تبثلى بالكوارث الطبيعية ، فإن العاملين عليها يصبحون بين عشية وضحاها دون عمل أو دخل ، مما يسبب كثيراً من المشكلات المعيشية .

## الدور الذي قامت به المملكة العربية السعودية تجاه تدريب الفئة التي تخدم الحجاج

اتخذت الحكومة السعودية خطوات هامة على هذا الطريق حيث أوجدت دورات تدريبية للعاملين في خدمة الحجاج والمعتمرين وترأسها هيئة إشرافية برئاسة الأستاذ عبد الله بوقس لتدريب هذه الفئة من القائمين على خدمة ضيوف الرحمن . وأنا أجزم أن هذه هي الخطوة الأولى في المشوار الطويل وستليها عدة خطوات أخرى للوصول إلى التميز في تقديم هذا النوع من الخدمات الذي يقدمه السعوديون . أما من ناحية المرافق الموجودة لخدمة الحجاج والمعتمرين ، فلست بصدد ذكرها في هذا الكتاب ، لأن ما حدث من تحسين وتوسعة للحرمين الشريفين يفوق كثيراً ما يتخيله عقل الإنسان العادي ، ولا تتسع كتب عديدة لوصفها . وبجانب الرسالة التي يؤديها القائمون من تخطيط وتنفيذ تلك الدورات التدريبية ، أتمنى أن يتبنوا فكرة اختيار الفئة التي تقوم بخدمة الحجيج على الأسس العلمية المناسبة ، حتى يمكن توظيف الذين يتمتعون بشخصيات مناسبة لأداء مثل تلك الأعمال . أتمنى أن تنشأ مدارس لتعليم قيادة الحافلات العملاقة التي تقوم بخدمة السياح أو الزائرين ومدارس تدريب سائقي المركبات وسيارات الأجرة بأنواعها التي تخدم الحجيج ، ومدارس لتعليم السلوكيات المناسبة لمعاملة الحجاج والزائرين أو الضيوف من غير المسلمين لكي نقل لهم الصورة المناسبة عن هذا الوطن الذي يعتنق الإسلام ويهتدي بهدي رسول الله صلى الله عليه وسلم . إن خدمة الحجيج تعتبر منظمة عملاقة تحتاج إلى رؤساء

ومديرين ومشرفين وموجهين، ومنظمات استشارية، ومركز بحوث (أعلم أن هناك مركز بحوث للحج في بعض جامعات المملكة) وباحثين يعملون على مدار العام، وهناك آخرون يعملون على مدار الساعة أثناء موسم الحج والعمرة، لأن عملاء هذه المنظمة غير عاديين، فهم من كبار السن والأطفال والعجزة والشباب، ومن الفقراء والأغنياء، ومن غير المتعلمين ومن كبار المتعلمين والدكاترة والسياسيين، ويبلغ عدد كل الفئات من عدة ملايين من البشر، كلهم يريدون الخدمة في نفس الزمان والمكان وفي أحوال مناخية صعبة ومساحة لا تسمح بعمل مرافق كبيرة ومريحة مثل التي توجد في الأماكن السياحية المعروفة. وحيث إنني لا أعلم تماماً ما هي الإمكانيات والتخصصات الموجودة بوزارة الحج (ولم أسأل أحداً عن ذلك) وربما يوجد لدى الوزارة كل أو بعض ما ذكرت من تخصصات، ولكنني أحلم بجامعة خاصة تسمى جامعة الحج يتخرج فيها الجامعيون وحملة الماجستير والدكتوراه في تخصصات الحج المختلفة مثل:

- كلية الإدارة العامة للحج والحجيج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل البري للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل البحري للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة النقل الجوي للحجاج والمعتمرين
- كلية إدارة الخدمات المساندة في الحج
- كلية الإشراف على حجاج شرق آسيا
- كلية الإشراف على حجاج الدول العربية
- كلية الإشراف على حجاج أوروبا وأمريكا

- كلية الإشراف على حجج إفريقية
- كلية هندسة وتخطيط مرافق الحج
- كلية اللغات الشرقية والغربية والإفريقية
- كلية هندسة طرق ومسارات الحجج

وكما يعلم القارئ أن هذه الأحلام والتمنيات يمكن أن تصبح حقيقة ، فقد أنشئ كثير من الجامعات لتخدم منظمات دينية ، أو تخصصات وهي كثيرة وغنية عن التعريف ، وأقرب ما يمكن أن أذكره وهو متعلق بالشؤون الدينية هي جامعة الأزهر في جمهورية مصر العربية . وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن للتخصصات التي يدل عليها الاسم الذي تحمله . كانت تلك مجرد تمنيات وفكرة مبدئية لما تضمه جامعة الحج ، وليس تخطيطاً حقيقياً لأنني لست متخصصاً في تخطيط الجامعات أو تخطيط ما يمكن عمله للحج أو الحجج . ولكن لذلك علاقة بالموضوع الأصلي لهذا الكتاب وهو الاختيار الموجه للفئات التي تصلح فعلاً للعمل في مجالات الخدمة ، حيث يمكن وضع معايير وظيفية محددة لقبول المتقدمين للعمل في خدمات الحج والحجج ، أو ممن يرغبون بالدراسة الجامعية في جامعة الحج ، تشمل على مواصفات شخصية ، ولياقة طبية خاصة للعمل في الحج ، ومرونة عالية ، وتحمل للضغوط ، وبعض الأبعاد الوظيفية الأخرى المتعلقة بمثل هذا النوع من العمل .

### لماذا إسبانيا، لماذا سويسرا، لماذا كليفنت؟

من الملاحظ أنه إذا أراد أحد المرضى علاج عينيه فإنه يفكر بالسفر إلى إسبانيا أو روسيا لتلقي العلاج هناك ، وإذا أراد أن يضع أمواله في بنك عالمي

فإنه لا يرضى بديلاً عن سويسرا، وأنه إذا أراد علاجاً لقلبه أو لقلب عزيز لديه فإنه لا يفكر إلا في مستشفى كليفلنت بولاية أوهايو بالولايات المتحدة . أما إذا أراد شراء الملابس الفاخرة ذات الجودة العالية وعلى أحدث المواصفات العالمية فإنه لا يفكر إلا في باريس . . وإذا كان فناناً تشكيمياً أو نحائياً أو رساماً وأراد الاستزادة من هذا العلم فلا يشفيه إلا الذهاب إلى إيطاليا أو فرنسا . فلماذا ارتبطت هذه الفنون والخدمات باسم تلك الدول؟ أليست هناك أسباب وجيهة خلف ذلك؟ يمكنك بحث ذلك مع آخرين من أصدقائك ومعارفك أو من الذين استفادوا من مثل هذه الخدمات لتجد الجواب . (مع ملاحظة أن هذه الخدمات ليست لها علاقة بالبيئة أو الطقس أو الطبيعة، وإنما هي مرتبطة تماماً بنوعية الخدمات المقدمة للعملاء والالتزام بها والإبداع فيها).

### العوامل التي تؤثر سلباً في مستوى الخدمة

ما هي العوامل التي تؤثر سلباً في الخدمة في بعض الدول العربية؟ وهل يمكن أن يكون بسبب عدم وجود وعي كاف عند بعض أصحاب المنظمات التي تقدم الخدمات للعملاء وقلة اطلاعهم على ما وصلت إليه مستوى الخدمات في العالم، أو أن ذلك يعود إلى الرغبة في الكسب السهل والسريع، وهما عاملان مهمان في دنيا بعض أصحاب منظمات الخدمة .

بعض الأسباب الواضحة لتدني مستوى الخدمة في المنطقة العربية :

- ١ - جلب العمالة الرخيصة وغير المدربة .
- ٢ - عدم وجود تدريب فعال للعمالة الوافدة ولموظفي الخدمة .

- ٣- عدم رضى العمال أو الموظفين عن أوضاعهم المالية في المنظمات .
- ٤- عدم منح الصلاحيات لموظفي الخدمة والمرونة لخدمة العملاء وربطهم بقوانين مكتوبة لا يمكن مخالفتها .
- ٥- مستوى العملاء الثقافي والعلمي يؤثر في نوعية الخدمات المقدمة .
- ٦- اختيار الموظفين الذين لا تتناسب شخصياتهم واتجاهاتهم للعمل في مجالات الخدمة .
- ٧- تنصيب المديرين من غير ذوي المعرفة والخبرة في المرافق التي تتعلق بالخدمة .
- ٨- الاعتقاد السائد أن العملاء في حاجة منظمات الخدمة .
- ٩- تعود واعتقاد موظفي ومديري الخدمة أنهم يسدون معروفاً للعملاء عند خدمتهم .

### اللحظات الحاسمة والغالية على المنظمات

لحظات الصدق أو لحظات التجلي التي جاءت في كتاب Service America تحت عنوان The Moment Of Truth . . وترجمت هذه العبارة بعدة طرق اجتهادية، فالبعض ترجمها إلى لحظات الصدق، والبعض الآخر ترجمها إلى لحظات التجلي، أو لحظات الاختبار، وعلى كل حال، فإن المقصود بها (حسب فهمي) هي اللحظات التي يلتقي فيها العميل مع ممثل المنظمة، وعندها يعتبر العميل أنه يتعامل مع المنظمة بأسرها وليس مع واحد من موظفيها فقط . فعندما يلتقي العميل مع موظف الخدمة فإنه لا يعرف اسم المدير العام للمنظمة، ولا يعرف أسماء أعضاء مجلس إدارتها، ولكن يعرف الموظف الذي يقدم له الخدمة ويكون لدى العميل طلبات

وتوقعات من المنظمة يريدونها أن تتحقق من خلال ذلك الموظف وفي لحظات قصيرة جداً. فإذا أحسن ذلك الموظف إدارة تلك اللحظات الثمينة (فقط في نظر المنظمات التي تعلم أهمية هذه اللحظات وتهيئ موظفيها لها) وقدم الخدمة المطلوبة من العميل (على أقل تقدير) فإن سمعة المنظمة وسمعة منسوبيها تنتقل إيجابياً إلى الآخرين، لأن تلك اللحظات هي التي يحكم فيها العميل على مستوى المنظمة، ويبني فيها انطباعاته الإيجابية أو السلبية والتي من الممكن أن تكون غير عادلة وغير موضوعية حسب ما شعر به. ولكي تعطي أي منظمة العميل انطباعاً إيجابياً عنها، فمن الأجدر بها أن تدرس وتبحث وتصل إلى معرفة توقعاتهم للخدمة. ولا يتم ذلك إلا من خلال موظفي المنظمة المدربين على أداء الخدمات والذين يمتلكون الصلاحيات غير المحدودة لتلبية متطلبات العملاء الذين يلقون كل التقدير من قبل المنظمة. فكيف يمكن لموظفي الخدمة الذين لا تعاملهم الإدارات المختصة (في منظماتهم) معاملة حسنة، وتتفنن في إصدار الأنظمة والقوانين التعسفية ضد حقوقهم، وفي الوقت نفسه تعطي كل الامتيازات الأخرى للموظفين الإداريين والتنفيذيين. وكيف يمكن أن تتوقع أي منظمة أن يتفانى الموظفون في تقديم الخدمات غير المحدودة وهي تضع مساحات محددة لأي إجراء يقوم به موظف الخدمة تجاه العملاء؟ إذن يمكن القول إن اللحظات التي سميت لحظات الصدق أو التجلي أو لحظات الاختبار هي مزيج من أداء الموظفين تجاه العملاء وأداء إدارة المنظمة تجاه الموظفين. وفي النهاية إذا لم يقوم الموظف بأداء الخدمة المطلوبة بشكل أو بآخر وتدنى الأداء، واستمر

الحال على ذلك ، فقد ترى مثل هذه المنظمات تنهار على مديريها وموظفيها وتصبح في صفحات التاريخ .

إنه من الصعوبة بمكان أن يعتني الموظف بالعميل إذا لم يكن لديه القناعة الكاملة أن رئيسه المباشر والإدارة خاصة ، والشركة عامة تعتني به كموظف . كما أن رسالة المنظمة وأهدافها يجب أن تكون واضحة ومقنعة وجذابة للعاملين والعملاء ، والتزام المنظمة بأهدافها وشعاراتها المعلنة تجاه موظفيها من خلال توفير الأمن الوظيفي والعمل على توفير متطلباتهم ومنحهم لحقوقهم ، والتزامها تجاه عملائها من خلال السلوك الإيجابي في معاملتهم وتوفير المرافق المساندة التي تحقق متطلباتهم ، يعتبر من أساسيات نجاحها على المدى الطويل .

### الخدمة ليست لها حدود ولا مقاس ولا هوية\*

الخدمة ليست لها حدود، ولا يمكن أن تصلح خدمة واحدة لأكثر من عميل واحد، فلكل عميل مقياس يختلف في الخدمة، ومتطلبات وتوقعات تختلف عن الآخر، فالخدمة لا يمكن أن تكون مثل الثوب الذي له مقاس واحد يصلح لكل العملاء (Free Size)، حيث إن كل عميل يريد أن يشعر بأنه يتلقى خدمة جديدة وبمواصفات مختلفة تماماً عن الخدمة التي قدمت للعميل الآخر وإنه من واجب مقدمي الخدمة أن يشعروا العميل أنه خاص وأن الخدمة التي يتلقاها خاصة به وحده مثل الثوب الذي يفصله الخياط

\* TURNED ON EIGHT VITAL INSIGHT TO ENERGIZE YOUR PEOPLE, CUSTOMERS, AND PROFITS.

حسب المقاسات التي تناسب العميل . ومثل هذه الخدمة لا يقدمها إلا أشخاص محددون من الذين يتمتعون بسلوكيات وقدرات خاصة من نوعها، وإنه لا يمكن الكشف عن هذه الشخصيات إلا من خلال الاختبارات الشخصية المتخصصة والمقابلات الموجهة التي تحتوي على الأبعاد الوظيفية الخاصة بهذا النوع من العمل .

### بماذا يهتم العميل؟

هناك خدمات أساسية تقدمها أي منظمة لعملائها حسب الأهداف الموضوعية من قبلها، فمثلاً من أهداف منظمات الطيران التجاري نقل العملاء من مكان إلى آخر بالوسائل والمرافق التي تمتلكها وفي أوقات محددة ومعلنة وبأمان . فإذا تم تقديم هذه الخدمة للعميل على أكمل وجه وبسلوكيات معقولة، فإنه يمكن أن يتغاضى عن المشكلات الصغيرة التي تنشأ بشكل أو بآخر والتي لا تؤثر على أداء الخدمة الأساسية . فمثلاً إذا لم تكن خدمات الطعام على الطائرة بالشكل الذي يتوقعه العملاء، أو لم تكن المادة الترفيهية أثناء الرحلة من النوعية التي يميل إليها العملاء، فإن ذلك لا يشكل مضايقة كبيرة لهم ويمكن أن يستمروا في التعامل مع المنظمة نفسها مستقبلاً وقد لا تدفعهم تلك المشكلات الصغيرة إلى الانصراف إلى منظمات نقل تجاري جوي أخرى، لأنهم أصلاً حصلوا على الخدمة الأساسية وهي خدمة النقل من مكان لآخر، والعكس صحيح بحيث إذا لم تقلع الطائرة في موعدها المحدد، أو أُلغيت الرحلة، أو لم يجد العملاء حجوزاتهم موجودة (مهما كان السبب)، فإن كل ما يقال لهم من كلمات أسف لمحاولة امتصاص غضبهم أو كل الخدمات الأخرى المميزة التي يحاول أن يقدمها المسؤولون في المنظمة

مثل الفندق الفخم الذي سيقوم فيه العملاء إلى اليوم التالي، أو وجبة الأكل والمرطبات التي تقدمها المنظمة حسب لوائحها للعملاء عند تأخر وقت إقلاع الطائرات، ريثما يتم التغلب على أسباب التأخير أو جدولة سفرهم على رحلات أخرى، كل ذلك قد لا ينفع ويعتبر سبباً وجيهاً لانصراف العملاء إلى منظمات أخرى منافسة وبذلك تفقد مثل تلك المنظمات عملاءها إلى الأبد. إذن على منظمات الخدمة أن تعمل على تقديم الخدمات الأساسية التي أنشئت من أجلها، وحسب ما تشير إليه رسالتها للعملاء وبطريقة صحيحة وكاملة، مع محاولة تحسين الخدمات الأخرى غير الأساسية.

### نموذج الخدمة في نظر الشركة الأمريكية لإدارة الأداء

#### Performance Managment:\*

يختلف معنى ومستوى ونوعية الخدمة من منظمة لأخرى، فهناك منظمات سطحية تهتم بالشكليات التي تنتمي إلى الخدمة حسب تصور مسؤوليها الذين يعتقدون أنهم وموظفيهم يقدمون أفضل الخدمات للعملاء دون معرفة شعور العملاء تجاه خدماتهم، وأخرى وضعت أنظمة وقواعد ثابتة لنظام تقديم الخدمة بمستوى الجودة التي اتفقت عليها إدارة المنظمة مع الموظفين الذين يؤدونها، ومثال المنظمات الأخيرة هي شركة إدارة الأداء الأمريكية التي وضعت نموذجاً للخدمة يتكون من ثلاثة مستويات هي:

#### المستوى الأول: جودة الإجراءات:

تحدد جودة الإجراءات من خلال الأنظمة والمواصفات التي وضعتها الشركة لقياسها، مثل السرعة والسهولة والفاعلية حتى يخرج العملاء من

\* THE PERFORMANCE MANAGEMENT COMPANY SERVICE QUALITY FORUM.

تجربة التعامل معها بانطباع جيد . وحيث إن مطالب العملاء وتوقعاتهم من المنظمة بلا حدود، إلا أن أهمها هو الانضباط والالتزام وسرعة الخدمة والثقة في أداء الموظفين الذين يقدمون الخدمة وسرعة حصولهم على المعلومات . فالمنظمات التي لديها أنظمة تشغيل جيدة هي التي تقدم الخدمات بنفقات قليلة ومكسب معقول، ويمكن أن نلمس ذلك عند بعض المنظمات التي تسوق المنتجات .

أما في مجال النقل الجوي التجاري والتوزيع، فالأنظمة تعتبر أكثر تعقيداً، ولكن بالإمكان أيضاً تبسيطها كما فعلت كثير من شركات الطيران في بعض دول العالم . وعندما تعجز المنظمات عن تبسيط أنظمة إجراءاتها للعملاء ويقل اهتمام الموظفين بهم نتيجة لتعقيد تلك الأنظمة، فإنها ستفقد أولاً ولاءهم لها، ثم ينصرفون عنها إلى منظمات بديلة منافسة .

وفي هذا المجال تشير إحدى دراسات مؤسسة روكفلر إلى أن الأسباب التالية هي التي تجعل المنظمات تفقد عملاءها :

٤٪ انتقلوا إلى مناطق أخرى أو بسبب الوفاة .

٢٨٪ غير راضين عن مستوى الأسعار أو الخدمة .

٦٨٪ عدم اهتمام الموظف بهم .

إذن حسب نتائج هذه الدراسة، فإن السبب الأول في انصراف العملاء وعدم عودتهم هو عدم اهتمام الموظف بهم، وهذا يوضح جلياً أهمية الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة لأي منظمة وأن من واجب المنظمات الاهتمام بهم وبمتطلباتهم، وتمكينهم بمنح الصلاحيات لهم لتقديم

أي خدمات يطلبها العميل ومساندتهم المستمرة من قبل كل المديرين بالمنظمة أسوة بما فعلته شركة فيدرال إكسبرس الأمريكية حيث إنها ولهذا السبب قلبت الهرم الوظيفي ليصبح موظف الخدمة (المأمور) في أعلى الهرم الوظيفي . ولم يكن ما فعلته هذه الشركة أفضل ما جاء في اهتمام المنظمات بالعملاء ، فإن ما فعلته بعض المنظمات المصرفية العالمية هو إظهار العميل على قمة الهيكل التنظيمي بالرغم أن الهيكل التنظيمي دائماً يعبر عن التنظيم الداخلي في المنظمة ، ولكن لكي يتحقق التميز لتلك المنظمة أدخلت العميل ضمن الهيكل بل وفي أعلى قمته باعتباره محور العمل فيها ، ويلي العميل في الأهمية الموظف (الصغير في مستواه الإداري ، الكبير في أهميته للعميل وللمنظمة) الذي يعتبر في المنظمات العصرية من أهم الموارد البشرية فيها .

وحيث إننا توصلنا إلى حقيقة هامة وهي أهمية موظفي الخدمة لأي منظمة ، فإن اختيار هذه الفئة من الموظفين أصبح مهماً ، وعلى المنظمات أن تتبنى أفضل وأحدث أنظمة الاختيار لهذه الفئة من الموظفين والمتمثلة في اختبارات التعرف على شخصية المتقدمين للوظائف الشاغرة في الصفوف الأمامية وقدراتهم واتجاهاتهم ، وإجراء المقابلات الشخصية الموجهة التي توضح قدراتهم في الأبعاد الوظيفية المتعلقة بمثل هذه الوظائف ، حيث إن ذلك يعتبر استثماراً للمنظمات على المدى الطويل .

فجودة الخدمة التي يؤديها موظفو الصفوف الأمامية تعتبر مطلباً مهماً للعملاء ، وتشير الدراسات الخاصة برضى العملاء ، أنه ينبغي على أرباب العمل وأصحاب ومديري المنظمات التي تقدم الخدمة لعملائها أن لا يأمنوا

انصراف العميل إلى المنظمات المنافسة حتى ولو كانت منظماتهم تقدم أفضل الخدمات مقارنة بأمثالها، وهذا ما أشار إليه نموذج (كانو\*) الذي يمثل الجودة في ثلاثة محاور مختلفة كما هو موضح في (الشكل ٢٧) فالمحور الأول يمثل الجودة الأساسية، وهو يعني أنه حتى ولو كانت المنظمات متفوقة في أداء الخدمة لعملائها على المقياس العام لمثل تلك النوعية من الخدمات، فإنها قد لا ترضي العملاء ولا تشبع احتياجاتهم، أما إذا فشلت فعلاً تلك المنظمات في تقديم الخدمات لعملائها، فيصبح العميل حينئذ عميلاً غاضباً وينصرف بالتأكيد إلى المنظمات المنافسة.

والمحور الثاني متعلق بالأداء والتميز فيه، فالعملاء يتوقعون من المنظمة التي يتعاملون معها مستوى رفيعاً من الخدمات ويفوق مستوى خدمات المنظمات الأخرى المنافسة، حيث يرتفع مستوى رضى العملاء عن المنظمة كلما ارتقى مستوى الخدمة.

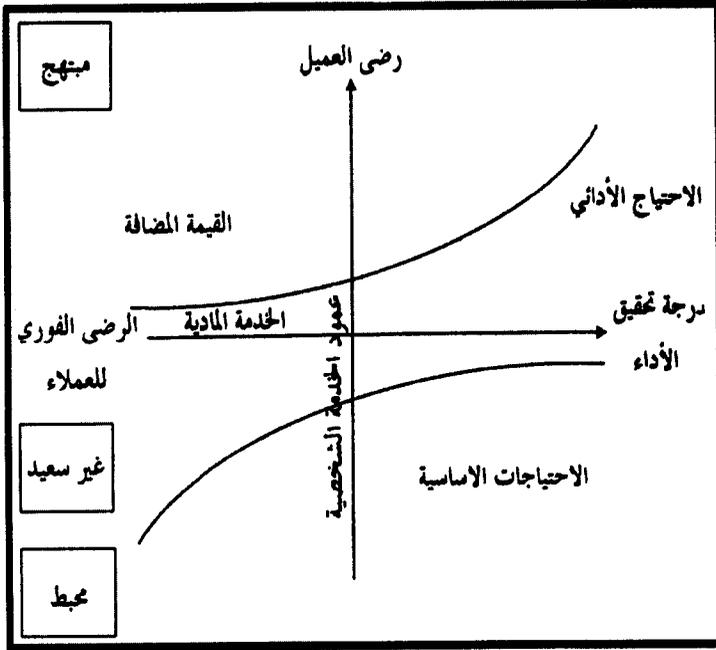
أما المحور الثالث لمستوى جودة الأداء فيعرف بجودة ما فوق الخط، وهي الجودة غير المتوقعة التي يحصل عليها العملاء من المنظمات التي يتعاملون معها، مما يعني ارتفاع درجة ولاء العملاء لها.

### عفوا أيها العميل فإن نظام الشركة لا يسمح بذلك

عفواً أيها العميل ليس هذا من صلاحياتي، بل من صلاحيات المشرف، تلکم كانت بعض الجمل التعبيرية التي يتداولها كثير من موظفي الخدمة في المنظمات المتخلفة (في رأي الخاص) في هذا المجال، والتي لم

\* CREATING A CUSTOMER FOCUSED CULTURE PROFESSOR MOHAMED ZAIRI  
UNIVERSITY OF BRADFORD. UK

## نموذج KANO



الشكل (٢٧)

تواكب ما يجري في عالم الخدمة من تقدم، وعدم معرفتهم بالصلاحيات المطلقة التي تعطى لموظف الخدمة الذي يمثل جميع أفراد المنظمة.

وحتى لا يتداول الموظفون الذين يقدمون الخدمة هذه العبارات، فإنه على المنظمات التركيز على سهولة وسرعة الإجراءات التي يقوم بها موظفو الخدمة وذلك إذا أرادت أن تبقى في دائرة المنافسة، فالعملاء لا يرتاحون لسماع هذه العبارات، كما أنه لا يهمهم كيفية توزيع الصلاحيات بين موظفي المنظمة، بل كل ما يهمهم أن يقوم أول موظف يقابلونه بإنهاء جميع الإجراءات التي يحتاجونها.

مثل تلك العبارات تدل على أن المنظمة تركز في المقام الأول على خدمة وتنفيذ أنظمتها، وليس على خدمة وتنفيذ رغبات ومتطلبات العملاء، كما أنها تدفع الموظفين لاستخدام مثل تلك العبارات للخروج من أي مأزق، ووضع إدارة المنظمة فيه.

وكثيراً ما يتمسك موظفو الخدمة بما جاء نصاً في لوائح المنظمة التي تقيد تصرفات الموظفين تجاه العملاء، مما يجعلهم يفقدون بعد فترة وجيزة الحس الإبداعي والتفاني في تقديم الخدمات المتميزة للعملاء، ثم تصبح بعد ذلك طريقة التحدث والتواصل مع العملاء جافة وخالية من الاهتمام بمشاعرهم ويصبح الموظفون وكأنهم جنود على خط المواجهة يحرسون أنظمة المنظمة ويمنعون الآخرين من العبث بها ويراقب بعضهم البعض لتبليغ الإدارة في حالة مخالفة أحدهم لقوانين ولوائح المنظمة. ولكي يتم إصلاح هذا الخلل في نوعية الخدمة، على المنظمات أن تنتهج أسلوباً جديداً في معاملة العملاء من خلال موظفيها وتدريبهم على القيام بعمل ما هو صحيح تجاه خدمة

العملاء بعيداً عن دائرة الأنظمة واللوائح التي تقيد حرية الموظفين لأداء الخدمة التي يطلبها العملاء (لا يشمل هذا مخالفة الأنظمة والقوانين الحكومية) وأن تمنحهم صلاحيات غير محدودة للقيام بكل ما هو ممكن لتحقيق خدمة العملاء من النقطة الأولى لالتقائهم بمثلي المنظمة .

### المستوى الثاني: رضاء العملاء

من أهم السلوكيات التي تحقق رضاء العملاء التحدث معهم بلطف ومعاملتهم بأدب المهنة واعتبارهم ضيوفاً مهمين ومورداً مادياً تعيش المنظمات على بقائهم . ولكي يتم رضاء عملاء المنظمة ، فإن على موظفي الخدمة تقديم كل ما يطلبونه ويتوقعونه من خدمات وسهولة تحقيقها . كما أن على إدارة المنظمة التي تقدم الخدمة أن تسخر قواينها ولوائحها لتسهيل مهمة الموظفين لتقديم الخدمة للعملاء كاملة من أول مرة ، على أن لا يحتاج العملاء إلى طلب الخدمة التي يحتاجونها من المستويات الإشرافية أو الإدارية الرفيعة .

والموقف التالي (وهو موقف حقيقي) يوضح كيفية رضاء العملاء من خلال تعاملهم مع أول موظف يصادفونه بصرف النظر عن المستوى التنظيمي له ، كما يوضح في الوقت نفسه أن الصلاحيات المطلقة لخدمة العملاء في حدود إمكانات المنظمة ، تحقق رضاهم :

هذا الموقف حصل لأحد ركاب إحدى شركات الطيران العالمية وزوجته التي لم يتمكن موظف الخدمة الأرضية من توفير مقعد لها بجانبه ، وفي داخل الطائرة طلب هذا الراكب من أحد الملاحين أن يحاول إصلاح الوضع

ليتم إجلاس زوجته إلى جانبه . فما كان من الملاح إلا أن أخذ يسعى لمحاولة إقناع الراكب الذي كان جالساً بجانب الزوج بقبوله ليستقل المقعد الذي خصص لزوجته الراكب ، فقال له بعد أن رحب به على متن تلك الرحلة : هل أنت راضٍ بخدمات شركتنا هذه؟ فرد عليه بالإيجاب ، فقال له وبكل أدب : هل يمكنك مساعدتي لأجعل اثنين من عملائنا يشعرون بنفس رضاك على هذه الشركة؟ فقال له : نعم وبكل سرور ، فشرح له الموقف ، فما كان من ذلك الراكب إلا أن قبل تبديل مقعده ليتركه لزوجته الراكب الآخر ، فشكره على ذلك وبعد إقلاع الطائرة عاد الملاح إلى الراكب الذي وافق على الانتقال من مقعده ، وطلب منه مشكوراً أن ينتقل إلى أحد مقاعد الدرجة الأولى الذي كان شاغراً وكرر الملاح امتنانه له ، أما الراكب الآخر الذي أجلس زوجته إلى جانبه والذي كان غير مرتاح في بادئ الأمر لأن موظف الخدمة الأرضية لم يقوم بدوره على أكمل وجه ، فقدم الملاح له ولزوجته هدية وقد كانت عبارة عن زجاجتين من العطر الرجالي والنسائي من مجموعة المبيعات الجوية محاولاً بذلك أن ينسيهم ما حدث لهم من مضايقة في بداية الرحلة . وقد تلقى هذا الملاح رسالة شكر من الرئيس الأعلى للشركة على المبادرة التي قام بها تجاه العملاء الثلاثة بناء على تقرير رئيس الملاحين في الطائرة .

بقي أن أذكر للقارئ أن هذا الملاح لم يطلب من المشرف على الرحلة أي إذن لعمل تلك المبادرات أو على الهديتين اللتين قدمهما للرجل وزوجته أو على مقعد الدرجة الأولى الذي أعطاه للراكب الذي وافق على الانتقال من مقعده . وتعليقي على هذا الموضوع هو ، لو أن أنظمة تلك الشركة تمنع أي ملاح من اتخاذ أي إجراءات من هذا النوع ، أو أنها لا تعطي صلاحية مطلقة

لملاحقتها لعمل ما يمكن عمله لإرضاء العملاء، لما تمكن هذا الملاح من التصرف البديع تجاه الركاب الثلاثة. فهل يمكن أن تمنح منظمات الخدمة موظفيها مثل هذه الصلاحيات (وبدون قيود) وتسخر أنظمتها لتمكنهم من تقديم كل ما بوسعهم للعملاء الذين يحتاجون لمثل تلك اللمسات المميزة والقيم الجمالية؟

وعندما نتحدث عن القيمة الجمالية للخدمة (Added Value) فهي التي تبين الفرق بين منظمة وأخرى فيما يتعلق بالخدمة، فهي التي تساعد المنظمات في تبوء منزلة رفيعة في نظر العملاء، وفي هذا المجال أجرت شركة فوروم (Forum) دراسة لمعرفة درجات رضاء العملاء وكانت نتائجها كالتالي:

- ٤٠٪ من العملاء الذين يشعرون بالرضى تجاه المنظمات التي يتعاملون معها، أشاروا إلى أن مستوى الخدمة فيها معتدل، وأنهم على استعداد لتركها إلى منظمات أخرى إذا وجدوا البديل الأفضل.
- ٤٠٪ من العملاء يتركون المنظمات بسبب تدني مستوى الخدمة.
- ٨٪ يتركون المنظمات بسبب الأسعار أو نوعية المنتج، وأن واحداً بين كل أربعة منهم مستعد لترك المنظمة في أي وقت لتلك الأسباب.
- ١٢٪ من العملاء يتركون المنظمات التي يتعاملون معها لأسباب متنوعة وبعضها غير معروف.

لذلك أصبح رضاء العملاء مهم جداً لأي منظمة تريد أن تبقى في مجال المنافسة، ولتحافظ على عملائها الحاليين، وقد وضحت الدراسة أن

رضاء العملاء وحده لا يكفي أن يقيهم يتعاملون مع المنظمة نفسها، وأن ولاء العميل لأي منظمة يحتاج إلى لمسات خاصة أثناء تقديمها للخدمة، مثل تلك التي بادر بها ذلك الملاح على متن الرحلة. فإذا شعر العملاء بمثل تلك اللمسات المميزة والصدق والتجلي أثناء حصولهم على الخدمة من موظفي المنظمة، فإنهم سيتحدثون إلى الآخرين عن تجربتهم، لأن التميز في الخدمة محل اعتبار العملاء وهم أفضل وسيلة تسويق عندما يتحدثون عن خدمات أي منظمة وتزكيتها، بل إنهم قد يأتون المرات القادمة بأحد أصدقائهم أو معارفهم لتلقي الخدمة من المنظمة نفسها، ومثل هذه المنظمات لا تحتاج إلى إعلانات ولا ترويج لخدماتها لكسب عملاء آخرين أو المحافظة على عملائها الحاليين.

وتشير الدراسات في هذا المجال أن هناك رابطاً قوياً بين رضا العملاء ودخل المنظمة، حيث كلما ارتفعت نسبة سعادة العملاء بالمنظمة التي تلقى منها الخدمة، كلما ازداد مؤشر الدخل والربحية فيها، كما أن سمعة المنظمة كرائدة في مجال الخدمة يعتبر رسالة تسويقية قوية لكسب المزيد من العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين لها.

وتتفاوت درجة رضا العملاء بسبب اختلاف نوعية الخدمة، فالجهد المبذول والتكلفة الباهظة التي تدفعها منظمة صغيرة في مجال خدمات النقل الجوي التجاري لإرضاء العملاء، لا تفعله أكبر المنظمات في مجال تنظيف السجاد مثلاً، أو في مجال التوزيع، كما أن الضرر الذي قد تحدثه شركات الطيران التجاري عند فشلها في تقديم الخدمة لعملائها أكبر بكثير من الضرر الذي قد تحدثه منظمات أخرى عندما تفشل هي الأخرى في تقديم الخدمة

لعملائها . ولذلك يعتبر رضا عملاء شركات النقل الجوي التجاري قياساً هاماً في الوصول إلى كثير من الحقائق عن رضا العملاء والتميز في الخدمة . كما أن كل متطلبات العملاء الكثيرة في مجال صناعة خدمات النقل الجوي تعتبر مهمة لدى العملاء ومؤثرة جداً على درجة رضاهم ، ولكن على رأس هذه المتطلبات السلامة والالتزام . (الشكل ٢٨) يبين متطلبات عملاء هذه الصناعة .

### الخدمات المطلوبة من عملاء شركات النقل الجوي التجاري

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| * السلامة   | - الالتزام                          |
| * وصول أمتعة الركاب في الرحلة نفسها                       | - سلامة الأمتعة من التلف            |
| * حمامات الطائرة نظيفة                                    | - الوصول في الوقت المحدد في الجدول  |
| * الإقلاع في الوقت المحدد                                 | - مقاعد مريحة                       |
| * اعتدال برودة المكيف الداخلي في الطائرة                  | - نظافة الطائرة من الداخل           |
| * سلوك إيجابي لملاحبي الرحلة مع الركاب                    | - وجود مخدات وبطانيات كافية للركاب  |
| * تنظيم إجراءات الدخول إلى الطائرة                        | - كفاية وجودة الوجبات على الطائرة . |
| * السرعة والسلوك السليم في خدمة العميل عند شراء التذاكر . | - جودة إنهاء إجراءات الركاب         |
| * مساعدة الركاب العابرين إلى محطات الوصول .               | - سلامة الحجوزات وعدم إلغائها .     |

الشكل (٢٨)

## كيفية قياس رضا العملاء:

هناك تعبير مستخدم في الغرب يقول: (إذا كنت لا تستطيع قياس أمر ما، فإنك لا تستطيع تطويره) فإذا تبنت المنظمات نظاماً أو إجراءات فعالة لقياس رضا العملاء مع وجود القدرة والمرونة لتطوير الخدمات بعد معرفة النواحي التي تحتاج إلى ذلك، فإنها قطعاً ستنجح في التطوير المستمر لخدماتها بناء على معطيات المقياس المستخدم. فإذا لم تستخدم المنظمات قياساً علمياً يستند على أسس ومستويات يحددها القائمون على الصناعة أو القائمون على الخدمة، سيكون مثله كمثل الأم التي تقول إن طفلها يعاني من ارتفاع في درجة الحرارة لأنها شعرت بحرارته عندما وضعت يدها على رأسه، لكن والد الطفل قال: إن ليس لدى الطفل ارتفاع في درجة الحرارة، أيضاً بناء على الطريقة نفسها، فمن منهم الأصح؟

فكيف يمكن لأي منظمة أن تطور خدماتها إذا لم يكن لديها أساليب فعالة لقياس الخدمة؟

والسؤال الآخر هو لماذا نقيس رضا العملاء؟ والجواب عن هذا السؤال اخترته من دراسة أجرتها جامعة (برادفورد) بالمملكة المتحدة، وتفيد الدراسة بأن هناك خمسة أسباب منطقية ورئيسية لقياس رضا العملاء هي:

### ١- التواصل والتقرب من العملاء

من المعتاد جداً أن أي دراسة لفئة من العملاء تتطلب التواصل معهم بواسطة الهاتف أو من خلال المراسلات البريدية أو حتى مقابلة شرائح عشوائية منهم للتمكن من قياس رضاهم عن الخدمات التي تقدمها المنظمة

القائمة على إجراءات القياس . وكنتيجة لذلك يتم التحدث إلى العملاء أو مقابلتهم أو معرفة رضاهم عن الخدمات من خلال الاستبيانات البريدية .

## ٢- قياس تطور المنظمة من خلال منظار العميل نفسه

كثير من المنظمات تعتقد من خلال رؤيتها الخاصة لمعنى التطور، أنها تجري التطور اللازم للرقمي بخدماتها لإرضاء عملائها . وربما لا يلمس العملاء ذلك التطور على الإطلاق . وحتى لا تضيع المنظمات جهودها في إجراءات تطوير خدماتها غير المحسوسة من العملاء، فإنه من اللازم الاستشارة برأي عملائها ومعرفة متطلباتهم والعمل على تحقيقها حتى يكون لذلك التطور معنى من منظار العملاء .

## ٣- بحث وتلمس رأي العملاء لتطوير الخدمة أو أي إجراءات أخرى

المعلومات التي تتحصل عليها المنظمة التي تتعلق بتطوير الخدمات المقدمة لهم نتيجة للتواصل مع عملائها، هي معلومات قيمة وتثير طريق المنظمة لتطوير خدماتها . ويمكن أن توظف المنظمات كثيراً من الجهد والمال في سبيل تطوير خدماتها دون أن يكون لها أي تأثير إيجابي على العملاء إذا لم تكن متطلبات واقتراحات العملاء هي العصب في ذلك التطور .

## ٤- قياس مستوى الخدمات ومناطق القوة في المنظمات المنافسة ومعرفة

### مناطق الضعف فيها

من الضروري أن تتعرف أي منظمة على قدرات مثيلاتها التي تقدم الخدمة نفسها أو تبيع المنتج نفسه وتبني بعض إيجابياتها وتتجنب المشكلات التي وقعت بها المنظمات المماثلة، ويسمى مثل هذا الإجراء في علم الجودة

النوعية الشاملة Bench Marking وترجم بالاعتداء بالتجارب الناجحة .

### ٥- ربط مقياس رضا العملاء بالمقياس الداخلي للمنظمة في تقويم الأداء

العميل الداخلي لأي منظمة هو الموظف الذي يقدم الخدمة للعملاء باسمها، ويعتبر هذا الموظف من أعلى الأصول لأي منظمة، ولذلك فإن قياس أدائه الفعلي يعتبر مطلباً وضرورة لديها، كما أن تقويم الأداء يساعد المديرين في تخطيط تنمية مهارات المرؤوسين بمعرفة النواحي التي تحتاج إلى تطوير ويعتبر أيضاً وسيلة لمكافحة الموظفين الذين يتفانون في خدمة العملاء .

وتستخدم المنظمات العالمية أنواعاً مختلفة من أنظمة قياس جودة الخدمة، فعلى سبيل المثال، تقيس بعض المنظمات مستوى الخدمة التي تطلب من خلال الاتصال هاتفياً بالمنظمة فإذا اتصل العميل بالمنظمة لطلب خدمة ما، ورنَّ الهاتف أكثر من خمس مرات قبل أن يجيب عليه أحد الموظفين، فإن ذلك يدل على تدني مستوى الخدمة فيها، فكما هو معروف أن العميل يتأثر سلبياً بمثل هذه الأمور ويحكم على المنظمة بقلة الاهتمام، وربما لا يعاود الاتصال بنفس المنظمة . أما بالنسبة إلى تقويم أداء الموظفين الذين يعملون في الخطوط الأمامية لخدمة العملاء، فيعتبر الأساس في تقويم الخدمة نفسها . حيث تعتبر بعض المنظمات المتقدمة أن الرقابة الذاتية من الموظف نفسه ومشاركته في السمو بالخدمة، وتحمله مسؤولية تطوير مستوى الخدمة، جزء من واجباته . وقد ضربت لنا الإدارة اليابانية أفضل الأمثلة في هذا المجال، حيث طورت منهجاً لتقويم أداء الموظفين معروف باسم (كايزن)\* ومنطق تقويم الأداء يستند على تقويم الأنشطة التي قام بها

\* كتاب فرسان الإدارة وخبول تواصل السباق للدكتور علي محمد عبد الوهاب .

الموظف ، والنتائج التي توصل إليها والأهداف التي حققها ، إلى جانب عنصر هام جداً وهو تلك الجهود التي بذلها لتحسين وتطوير الخدمة .

والقصة التالية قرأتها من كتاب فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق للدكتور علي محمد عبد الوهاب يشير إلى أن ما يحدث في بعض المنظمات في الدول العربية يدل تماماً على بعض أسباب تدني الأعمال الإبداعية في الصناعات وغيرها والقصة تقول :

«توصل أحد العمال في شركة عربية كبيرة إلى اختراع جديد . وقدمه للمسؤولين الذين قاموا بتجربته والتأكد من نجاحه . فقررت إدارة الشركة أن تكافئ العامل مادياً . وفرح العامل بالمكافأة وأحس بالتقدير المعنوي ، حيث أشاد الجميع بإنجازته وكتبت عنه الصحف . وذهب إلى الخزينة ليتسلم مكافأته ، ولكنه أصيب بخيبة أمل كبيرة ، إذ أن كل ما حصل عليه هو تسعة جنيهات من كامل المائة جنيه وهي قيمة المكافأة التي حصل عليها ، وعندما سأل عن السبب أخبره موظف الخزينة أنه كانت عليه مستحقات ، ومبالغ متأخرة كان عليه سدادها ، فخصمت جميعها من المكافأة المذكورة» .

### المستوى الثالث: الاهتمام

يعتبر الاهتمام بالعميل من أعلى مستويات الخدمة ، ولا يتحقق ذلك إلا إذا اجتهدت المنظمات وجميع منسوبيها في كل المستويات الإدارية وغيرها في تقديم خدمات متميزة لا يتوقعها العملاء ، وأن يعملوا جميعاً على بناء علاقات وطيدة وخاصة معهم . ولكي تصل أي منظمة إلى هذا المستوى الرفيع من الخدمة ، عليها أن تتبنى نظاماً نموذجياً وبسيطاً للإجراءات

التي تتطلبها خدمة العملاء وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم . فعندما يشعر العملاء بأن موظف الخدمة قدم لهم خدمات إضافية لم يحصلوا عليها من قبل ، وربما لا تكون ضمن إجراءات الخدمة المعتادة ، عندها يتأكدون بأن تلك المنظمة تتصف بالمرونة فيدينون لها بالولاء ولا يرضون لها بديلا . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإدارات المرنة التي تمنح كامل الثقة والصلاحيات لموظفي الخدمة الذين يجب أن يتم اختيارهم بناء على معايير وظيفية خاصة بهذا النوع من الأعمال يتم الكشف عنها من خلال الاختيار الوظيفي الموجه وأن يمتلكون القدرات التي تتوافق مع المتطلبات الشخصية للنجاح في أداء إجراءات الخدمة من خلال الاختبارات العلمية الخاصة . وهناك بعض الأمور الصغيرة التي يجب على المنظمات الاهتمام بها وهي التقويم العادل لأداء الموظفين الذين يعملون في خط المواجهة مع العملاء ، ومكافأة المتميز منهم بنجاحه في تقديم الخدمة ذات المستوى الرفيع ، وتدريب من هو بحاجة إلى اكتساب المهارات .

الحديث عن التميز في الخدمة شيق جداً بسبب ما نسمعه ونقرؤه عن الخدمات السامية التي يقدمها الموظفون في المنظمات العالمية ، ولقد علمت أن مثل هذه الفئة من الموظفين لا يمكن أن توجد إلا عندما يكون للمنظمات أهداف ورسالة واضحة ودعم ومساندة متواصلان لموظفيها للوصول إلى تلك المستويات العالية في تقديم الخدمات للعملاء .

ومن أهم الخطوات التي تخطوها أي منظمة لتصل إلى المستويات العالمية في تقديم الخدمة هي :

\* تحديد ووضع رسالة المنظمة وأهدافها وتوضيحها للموظفين .

- \* خدمة المنظمة أولاً لموظف الخدمة وتحقيق رغباته .
- \* منح موظف الخدمة صلاحيات مطلقة لتقديم أي خدمة للعميل لا تتعارض مع رسالة وأهداف المنظمة .
- \* اختيار الموظف المناسب للعمل في مثل هذه المجالات باستخدام أنظمة علمية في الاختيار والتقييم .
- \* تسهيل وتوفير كل ما يلزم لتقديم الخدمات السامية للعملاء وتبسيط الإجراءات .
- \* تحفيز الموظفين .

ويعتبر التحفيز من أهم واجبات المديرين تجاه الموظفين والمنظمة، وقد كتب الكثير من المؤلفين عن كيفية تقدير ومكافأة الموظفين المتميزين، لدرجة أن هذا الموضوع أصبح شائعاً في كثير من المنظمات، ونصادف كثيراً هذه الأيام الإطارات الخشبية ذات الخلفية القماشية الخضراء عند مدخل بعض المنظمات تحمل صورة الموظف الذي اختارته إدارة المنظمة ليكون رجل العام أو رجل الشهر. فإذا لم تستخدم المنظمات معايير ثابتة في اختيار الموظفين لتلك الأغراض، فإنها ستفقد مصداقيتها أمام موظفيها وتصبح بعد ذلك عديمة الجدوى والتأثير.

إن أهم ما يسعد الموظف ويحفزه لأداء عمله بمستوى مميز هو ما يلمسه من تقدير المنظمة لجهوده وإنجازاته، ولا يقتصر هذا على الموظفين فقط، بل المديرين أنفسهم، حيث إنهم أكثر حاجة لمثل هذا التقدير والتحفيز والعرفان من قبل رؤسائهم أو أرباب العمل.

وكذلك الحال بالنسبة للأطفال ، فإنهم يشعرون بسعادة غامرة عند مكافأتهم على السلوكيات الإيجابية . وتعتبر هذه المهارة الإدارية الإنسانية هامة لكل من يقوم بأداء الأعمال ، حيث إن كل منا يحتاج بصورة أو أخرى إلى نوع من أنواع التقدير والعرفان حتى يستمر العطاء .

وبالرغم أن ما ذكرته في هذا المجال يعتبر علماً قديماً ومتعارفاً عليه في عالم الأعمال ، وأن كل موظف ومدير وصاحب عمل يعرف الأثر الإيجابي للمكافآت وتقدير الموظفين ، إلا أن كثيراً من المديرين لا يقومون بممارسة ذلك تجاه موظفيهم من منطلق أن على الموظف واجبات تجاه العمل يجب القيام بها على أي حال ومعاقبة المقصرين منهم . فإذا أمكننا كمديرين قياس تدني أداء بعض الموظفين ، وعاقبناهم على ذلك ، فإنه بالإمكان أيضاً قياس تفوق أدائهم ثم من الأجدر بنا أن نكافئهم ونقدرهم على ذلك ، حيث إن ذلك يعتبر من أبسط حقوق وصلاحيات المديرين .

وتقول نتائج إحدى الدراسات التي أجرتها هيئة الاتصالات الأمريكية بهذا الشأن عام ١٩٩٤م ، أن الحوافز بأشكالها ، والمكافآت التقديرية التي تمنحها المنظمة لموظفيها المتميزين ، تعتبر أسمى وأعلى درجات التحفيز لجميع فئاتهم . وهناك نوعان من المكافآت ، رسمية وغير رسمية ، وأمثلة المكافآت الرسمية كثيرة ومنتشرة الاستخدام في كثير من المنظمات ، ولكن المهم مراعاة أمور حساسة عندما تريد المنظمات استخدام أي نوع من أنواع المكافآت ، هذه الأمور تتلخص في التالي :

## ١ - ملاءمة المكافأة لميول الموظف ومستواه التنظيمي

من الضروري جداً معرفة ما يميل إليه الموظف المراد مكافأته قبل الشروع في اتخاذ ذلك القرار، مع الأخذ في الاعتبار مستواه التنظيمي، حيث يمكن تقديم المكافأة التي تتناسب مع ميوله أو هواياته، حيث إن لذلك عظيم الأثر على نفسه، ويشعره بالسعادة الحقيقية لأن المنظمة تهتم حتى بهواياته وميوله، ويمكن أن تكون تلك المكافأة رسمية أو غير رسمية، كما أنه من الممكن تسليمه إياها بصفة خصوصية أو في مجتمع العمل. ومن الضروري أن تكون نوعية ومستوى المكافآت تتناسب مع المستوى التنظيمي للموظف.

ويمكن أن تكون المكافأة على شكل هدية أو أنشطة خاصة يقوم بها آخريين احتفاءً بتميز الموظف. ويقترح استشاري شركة (إدارة الأداء) Perfo- mance Management السيد جينز ألن ومؤلف كتاب رأيت ما فعلت، وعرفت من أنت I Saw What You Did, And I Know Who You Are يقترح أن تكون لدى أي منظمة تهتم بمكافأة موظفيها المتميزين معلومات كافية ووافية عنهم ومعرفة ما يفضلون ويميلون إليه من هوايات وأعمال، وأن تحتفظ بهذه المعلومات وتقوم بتحديثها سنوياً حتى يمكن استخدامها عند تقديمها للمكافآت والتي يجب أن تكون متناسبة مع رغباته.

ومن الأفضل أن لا تكون مكافآت الخدمة أو المكافآت التي تمنح للموظفين المتميزين متشابهة حتى لا تفقد رونقها، حيث إن معرفة ما سيحصل عليه جميع الموظفين من مكافآت مسبقاً يفقد بهجتها تماماً وهناك أمثلة لبعض المنظمات التي ترصد ميزانية ضخمة لمنح الموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في خدمة المنظمة، أو الموظفين المتميزين في الأداء، إلا أن

تلك المكافآت ثابتة في نوعيتها ومتشابهة تماماً أو أنها لا تخرج عن عدة اختيارات محدودة مما يفقدها هدفها الأساسي، كما أن تأخير تلك المكافآت لأشهر أو سنين من وقت استحقاقها للموظف يفقدها تماماً كل المعاني الجميلة التي جعلت من أجلها.

## ٢- ملاءمة المكافأة لنوعية وجودة الإنجاز

من المهم أن تتوافر في مكافآت الخدمة أو المكافآت التحفيزية القيمة التي تتناسب مع جودة وأهمية الإنجاز الذي حققه الموظف، فمثلاً لا يمكن أن تتساوى قيمة المكافأة التي تمنح لموظف قضى عدداً من السنين لتحقيق إنجازات عادت على المنظمة بعدد وافر من الملايين، مع قيمة مكافأة أخرى لموظف آخر أنهى بنجاح أحد مشاريع المنظمة المتواضعة. حيث يمكن أن تحدث المكافأة ردود فعل عكسية تماماً من تلك التي جعلت من أجلها.

## ٣- ملاءمة وتحديد توقيت منح المكافأة

حتى تكون المكافآت التحفيزية ومكافآت نهاية الخدمة فعالة وتخدم الهدف التي وضعت من أجله، فإن على المنظمات تسليم الموظفين المتميزين جوائزهم ومكافآتهم بدون تأجيل أو تسويق، حيث إن تأخيرها عن الوقت المناسب الذي حددته المنظمة لمنحهم إياها بأيام أو أسابيع يقلل كثيراً من وقعها الإيجابي. كما أنه من الضروري أن تعلن وتدعو المنظمة الموظفين الآخرين من زملاء ومرؤوسي الموظف الذي سيتمنح المكافأة أو الجائزة لما لذلك من أثر فعال لتحفيزهم، والعمل على حصولهم على شرف تلقيهم لمثل هذه الجوائز أو المكافآت، كما أن ذلك له أكبر الأثر في الرفع من معنوية

الموظف الذي استحق التقدير من المنظمة، ومصداقية واحترام الموظفين الآخرين لها.

وفي العالم الغربي تعتبر عائلة الموظف (الزوج والأطفال) من أهم الأفراد المدعوين الذين يشاركون في مثل هذه المناسبات السعيدة للموظف، بل إن بعض المنظمات ذهبت إلى تخصيص هدية قيمة لزوجـة الموظف (مبدأ وراء كل رجل عظيم امرأة) وتكريم الأطفال بجوائز مناسبة لسنهم. وحيث إن هذا له أكبر الأثر على الموظف وأهله ويرفع من ولائهم للمنظمة التي يعمل فيها عائلهم، فإنني أتمنى أن يتم أيضاً تكريم زوجة الموظف بالطريقة التي تتلاءم مع مجتمعنا الإسلامي، كأن تقوم بعض من زوجات كبار رجال المنظمة بزيارة خاصة إلى زوجة الموظف المحتفى به وتسليمها هدية خاصة من المنظمة بهذه المناسبة.

## دور القيادة في المنظمات لتحقيق التميز في الخدمة

شركة طيران لينج فليق

يعتبر دور إدارات المنظمات التي تقدم الخدمات مهماً جداً في إنجاح موظفيها لخدمة العملاء المتميزة، فموظفو المنظمات هم الذين يسببون نجاحها وذلك بالقيادة الحكيمة من قبل الرئيس الأعلى، وهم أيضاً الذين يسببون فشلها بسبب الإدارة العشوائية. الرئيس الجديد لشركة لينج Lingsflyg السيد (كارلزون) قبل العرض الذي قدمته له الشركة ليعمل بها رئيساً وهو يعلم أن الشركة تخسر لعدد من الأسباب الوجيهة.

وفي أول حديث له مع موظفيه الذين جمعهم في (هنجر للطائرات) كبير، وبدأ كلمته وهو واقف على أعلى درجة في سلم ارتفاعه ٥١ قدماً قائلاً لهم:

هذه الشركة لا تكسب، بل إنها وبكل صراحة تخسر وتعاني من مشكلات تسويقية وقصور في أداء الخدمات للعملاء، وباعتباري رئيساً جديداً لهذه الشركة، فإنني لا أعرف أي شيء عنها، ولا أقدر أن أنقذها بمفردي، وإن الطريقة الوحيدة لإنقاذها هي أن تساعدوني لأداء واجباتي وتحقيق التزاماتي، ولا يتم ذلك إلا بأن تساهموا بأفكاركم وخبراتكم حتى يمكن أن ننقذ الشركة من الإفلاس. لدي بعض الأفكار يمكن استخدامها إذا رأيتم صلاحيتها، ولكن الأهم من ذلك أن تساعدوني وأن تسهلوا جميع الأمور. ولم يتوقع الموظفون أنه سيطلب منهم المساعدة، وقالوا له فيما بعد: لقد توقعنا أن توجهنا إلى ما يجب أن نفعله، ولكنك طلبت منا نحن أن نقوم بعمل ما يجب عمله تجاه إنقاذ الشركة من الإفلاس وألقيت بذلك الحمل علينا.

وقد كان السبب فيما قاله السيد كارلزون لموظفي الشركة، هو أنه كان واثقاً أن الموظفين يعلمون المسببات الرئيسية التي أدت إلى إفلاسها، وهم أيضاً يعلمون كيف يمكن إعادة الربحية والنجاح لها بتجنب تلك المسببات، لذلك فقد ربحت الشركة في السنة الأولى ٤٨ مليون دولار، وأصبح ربحها في السنة الثانية ٥٠١ مليون دولار، وازداد إقبال الركاب بنسبة ٤٤٪ خلال سنتين.

وعندما تولى هذا المدير نفسه (كارلزون) رئاسة الشركة الإسكندنافية

للطيران، أقنع الموظفين بفكرة تطوير ١٠٠ إجراء للخدمة بنسبة ١٪ بدلاً من تطوير خدمة واحدة بنسبة ١٠٠٪. وقد لاقت فكرته استحسان الموظفين، ولذلك جدول ٢١٠٠٠ موظف في الشركة لتلقي دورة في مجال تحسين الخدمات لتطبيق تلك الفكرة.

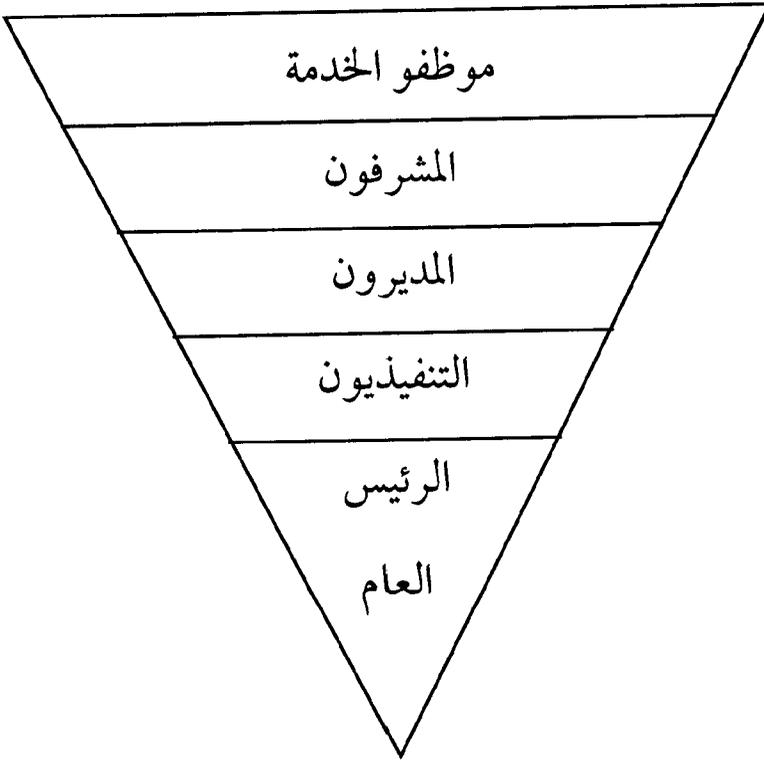
### شركة الشحن الجوي الأمريكية فيدرال إكسبرس

لكي تنجح شركة الشحن الأمريكية فيدرال إكسبرس (٩٢ ألف موظف) Federal Express اتخذت لنفسها فلسفة غريبة على مجتمعاتنا العربية أسمتها سياسة servant leadership أي القيادة الخادمة، حيث يقوم الرئيس التنفيذي للشركة بخدمة موظفيه، كما قال في إحدى محاضراته الخاصة في مؤتمر المبيعات السنوي للخطوط الجوية العربية السعودية منذ أكثر من سنتين وأن العملاء لا يعرفون التنفيذيين ولا كبار المديرين لهذه الشركة، ولكنهم يعرفون موظفي المواجهة الذين يقدمون لهم الخدمات، ولذلك يعتبر أداء تلك الفئة من الموظفين أهم بكثير من أداء أي موظف تنفيذي يعمل بالشركة. كما أجزم أن رضا العملاء ينبثق من رضا الموظفين والذين يطلق عليهم العملاء الداخليين للشركة، وأنه يجب أن تتفق أهداف الشركة مع أهداف موظفيها الشخصية حتى يتحقق النجاح لجميع الأطراف. وقال في محاضرتة أيضاً إن من أهداف الشركة العمل على اجتذاب العملاء والمحافظة عليهم كعملاء دائمين مهما كلف (أثبتت إحدى الدراسات التسويقية أن تكلفة الحصول على عميل جديد تفوق بخمس مرات تكلفة الحفاظ على العميل الحالي) لدرجة أن أحد الموظفين اتخذ قراراً فردياً (دون الرجوع إلى المديرين أو التنفيذيين) بإقلاع رحلة من ممفيس بولاية تينيسي وهو

المقر الرئيس للشركة إلى إحدى الولايات الغربية بطائرة من طراز بوينج ٧٢٧ بشحنة واحدة فقط تتكون من زجاجات تحتوي على دم، حتى يحقق شعار الشركة الذي ينص على أن الشحنات تصل بالتأكيد إلى وجهتها في اليوم التالي من إرسالها Next Day Delivery وقد كوفئ الموظف على ذلك، وقال أيضاً إنه من المعروف في هذه الشركة أن مسؤولية مديري المواجهة هي خدمة وتسهيل مهمة الموظفين الذين يقدمون الخدمات للعملاء وأن مسؤولية التنفيذيين هي تسهيل مهمة المديرين في المواجهة، إلى أن تصل إلى أعلى وظيفة في الهيكل التنظيمي للشركة وهي الرئيس العام، ومسؤوليته أن يفعل كل ما هو ممكن وبأي تكلفة لتسهيل مهمات الموظفين لتقديم أفضل الخدمات لعملاء الشركة. وأخيراً قال إنهم في هذه الشركة قلبوا الهرم الوظيفي رأساً على عقب (الشكل ٢٩) ليصبح موظف المواجهة وهو الذي يسمى في كثير من المنظمات التي تقدم الخدمة بالمأمور لأنه في نظر تلك المنظمات أصغر موظف من الناحية التنظيمية، وصلاحياته محدودة جداً أو بدون أي صلاحيات، ولا يملك إلا أن يتبع التعليمات التي تصدر من رئيسه المباشر أو رئيس رئيسه، ولا يملك حرية الاجتهاد أو المبادرة، والويل له إن فعل لأنه في نظر المسؤولين ليس له الحق في ذلك، ولكن المنظمة وضعت على قمة الهرم حيث إنهم يعتبرون في نظر شركة فيدرال إكسبرس من أهم أصولها، لأنهم يمثلونها أمام العملاء، ويعكسون أخلاقيات وسلوك مديريها، وهم يمثلون نسبة عالية من مجموع عدد الموظفين في هذه الشركة وكذلك الحال في المنظمات الأخرى التي تقدم الخدمات.

## القيادة الخادمة

شكل الهرم التنظيمي في شركة شحن جوي في الولايات المتحدة  
الأمريكية



الشكل (٢٩)

## دخول صناعة الخدمة في دوائر الجودة النوعية الشاملة\*

كانت رقابة الإنتاج تعتبر من أهم الموضوعات الرئيسية في علم الإدارة سابقاً، ولكن يتم الآن التركيز على الجودة بأهمية فائقة، ولهذا الاهتمام جذور ترجع إلى التطور المستمر في نظم التصنيع الحديثة ولما حققته اليابان من جودة لصناعاتها وخدماتها.

ولقد كانت الفكرة السائدة في محيط المنظمات المنتجة للسلع وفي محيط العمل، أنه لكي يحصل المستهلك النهائي على أعلى معدل للجودة فإن ذلك يعني رفع سعر المنتج.

ولكن الإدارة اليابانية نجحت في استخلاص وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بأعلى معدلات الجودة وفي نفس الوقت خفضت التكاليف الخاصة بالإنتاج مما يعود على المستهلك النهائي بأنسب الأسعار. هذا الاهتمام أدى حديثاً إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة، فتحول نظام الرقابة الى نظام الجودة وأطلق عليه عدة تعريفات منها:

\* إدارة الجودة الشاملة.

\* استمرارية تحسين الجودة.

\* حلقات الجودة

ولكن ماذا تعني كلمة الجودة في عالم العمل وما هي التعريفات الخاصة بالجودة؟

الجودة: هي (تحقيق توقعات العملاء في أي مرة تطلب فيها وفي كل مرة).

\* ASPECT OF IMPLEMENTING TQM BY HUSAM SHA,ATH.

وتعريف آخر: (التزام المنظمة والتزام كل موظف فيها بتلبية حاجات العميل وإرضائه على الوجه الأكمل من المرة الأولى وفي كل مرة).  
وهناك نماذج عديدة يتم بها تعريف إدارة الجودة الشاملة، كان أهمها وأشملها هو:

(شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين فيها بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاج بصفة مستمرة مع تخفيض التكلفة من خلال فرق العمل).

وقد كانت الجودة مرتبطة دائماً بالمنتج حيث كان بإمكان المنظمات المنتجة للسلع أن تكشف على سلعها قبل أن تغادر المنشأة إلى يد العميل أو المستهلك.

ولا تتمتع منظمات الخدمة بهذه الميزة الضخمة، حيث إن الخدمة تستهلك حالما تقدم للعميل حيث لا يمكن إصلاحها أو صيانتها قبل تقديمها له أو فيما بعد ذلك.

ويعتبر في هذه الحالة العميل هو المقياس الوحيد والحقيقي لجودة الخدمة، ولذلك أصبحت الخدمة مرتبطة بالأمور التالية:

\* التركيز على العمليات والنتائج معاً.

\* السياسة الوقائية عند الأخطاء.

\* تنمية الموارد البشرية.

\* نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرارات والاستفادة من التغذية

العكسية.

وقد تعدى مفهوم جودة المنتج ليشمل جودة الخدمات، وجودة الاتصال، والمعلومات وجودة أداء الأفراد والإجراءات وجودة مستوى الإشراف.

### ولكن هل إدارة الجودة الشاملة مفهوم أم تطبيق؟ ومن هم عمالقة الجودة؟

تختلف مكانة الجودة من منظمة إلى أخرى، حيث تعتبر بعض المنظمات أن الجودة مفهوم، وتبنت بعض المنظمات الأخرى إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً ومنهجاً لها.

وقد بدأ تطور الجودة عام ١٩٢٠م حيث كان الابتكار الأول هو مراقبة الجودة الإحصائية للدكتور شتيوارت Statistical Quality Control وتلى ذلك الاستخدام العملي لمراقبة الجودة باستخدام ابتكار ديمينج العملي الذي قدمه إلى اليابان بعد أن أخطأت المصانع الأمريكية في عدم قبول هذا الابتكار.

ولم يقتصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاعات الاستثمارية الخاصة، بل طبق بنفس الكفاءة على قطاعات الأعمال الحكومية العامة. والأمثلة على هذا كثيرة أهمها وأشهرها تجربة مشروع (سانتا آنا) المدينة الأمريكية التي اتخذت (التميز من خلال التغيير المستمر) شعاراً لها.

ومن أمثلة الشركات الخاصة التي طبقت هذا الأسلوب بنجاح هي شركة (بوينج) لصناعة الطائرات المدنية.

### شواهد انخفاض مستوى الجودة

\* ازدياد الوقت المقرر للعمليات .

\* ازدياد عمليات المراقبة .

- \* التسرب الوظيفي للعاملين من ذوي الخبرات إلى منظمات أخرى .
- \* ازدياد عدد الاجتماعات .
- \* كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين .
- \* ازدياد عدد شكاوى العملاء .
- \* انخفاض مستوى الجودة للخدمة أو المنتج بوضوح .

### معايير تقويم إدارة الجودة الشاملة

تختلف معايير إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى ، ومن نماذج تلك المعايير ما تستخدمه هيئة (مالكوم بالدريج الوطنية) Malkom Baldrige National Quality وهي هيئة قومية أمريكية تأسست عام ١٩٨٧م وتمنح الجوائز السنوية للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من خلال تطبيق إستراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة . وتستخدم هذه الهيئة في تقويمها نظام النقاط التي توزع على سبعة عناصر إدارية أساسية هي :

- \* نوعية القيادة .
- \* المعلومات وتحليلها .
- \* التخطيط الإستراتيجي للجودة .
- \* إدارة الموارد البشرية .
- \* الضمانات التي تكفل الجودة للمنتجات أو الخدمات .
- \* نتائج الجودة .
- \* رضى العملاء .

وتعطي الهيئة وزناً لكل عنصر من تلك العناصر ، تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخص كل عنصر فرعي ، وهي كالتالي :

العنصر	عدد النقاط
القيادة	١٠٠ نقطة
تحليل المعلومات	٦٠ نقطة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	٩٠ نقطة
الموارد البشرية	١٥٠ نقطة
ضمانات الجودة	١٥٠ نقطة
رضى العملاء	٣٠٠ نقطة

ويلاحظ من التوزيع أن الوزن النسبي الكبير مخصص لرضى العملاء . وقد حصلت شركة Xerox للنظم والمعدات المكتبية وشركة Milliken للمنسوجات في نهاية الثمانينيات على الجائزة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما فازت بها شركة فيدرال إكسبرس عام ١٩٩٠ م .

### أيزو ٩٠٠٠ .. الكلمة السحرية ISO 9000

يدل هذا الرمز السحري الجديد أيزو ٩٠٠٠ على اسم منظمة المواصفات العالمية للجودة International Standardization Organization وهي منظمة دولية هامة حالياً وستصبح مستقبلاً من أهم ما يفكر به أرباب العمل والمؤسسات التي تقدم الخدمات والأخرى التي تنتج السلع وتسوقها عالمياً . وتطبق حالياً مواصفات هذه المنظمة على كثير من الخدمات والبضائع بما فيها

برامج الحاسب الآلي والأغذية والألعاب والأثاث وحتى التغليف . هذه المنظمة ابتدعتها اللجنة الفنية Technical Committee في المنظمة الدولية لإدارة الجودة . وقد قسمت هذه المنظمة إلى فئات للتحقق من الجودة وهي كالتالي :

أيزو ٩٠٠٠ دليل لإدارة الجودة وتأكيداتها، كما هو دليل لاختيار واستخدام الأربع مواصفات التالية...

أيزو ٩٠٠١ المواصفات العالمية لضمان الجودة في مرحلة التطوير والتصميم والإنتاج والتركيب والخدمة.

أيزو ٩٠٠٢ المواصفات العالمية لضمان جودة الإنتاج والتركيب.

أيزو ٩٠٠٣ وهي المواصفات العالمية لجودة الفحص والاختبار النهائي.

أيزو ٩٠٠٤ وهي المواصفات لتطوير أنظمة الجودة الإدارية ( الجزء الأول).

أيزو ٩٠٠٤ المواصفات العالمية لأنظمة قطاعات الخدمات (الجزء الثاني).

إذن أصبح لجودة الخدمة مواصفات عالمية، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات، لذلك على أرباب العمل من المنتجين للسلع أو الخدمات، سواء كانت خاصة أو حكومية التفكير جدياً في تطبيق المواصفات العالمية ISO 9000 والتدريب على تطبيقها، وتطوير المرافق والأنظمة بما يتوافق مع المستوى العالمي، حتى تتمكن تلك المنظمات المشاركة في السوق العالمية بمنتجاتها وخدماتها بالمواصفات العالمية أيزو ٩٠٠٠ حيث أصبحت رمزاً سحرياً لدخول السوق العالمية. وسيصبح من حق الدول التي تستورد المنتجات أو تستخدم الخدمات العالمية أن ترفضها لأنها غير مطابقة

لمواصفات الأيزو ٩٠٠٠ حتى لو قبلها التاجر المستورد للمنتجات، أو الوسيط المروج للخدمات على علاقاتها، وينطبق هذا على شركات النقل الجوي التجاري للركاب، حيث إنه من الممكن مستقبلاً أن ترفض أي دولة إعطاء دولة أخرى الحق في ممارسة نقل الركاب من وإلى إحدى المدن التابعة لها إذا لم تلتزم الشركة الناقلة بالمستوى العالمي في خدمات نقل الركاب والذي من الممكن أن يكون مثل تطبيق قواعد السلامة ووقت الإقلاع والوصول وتدريب الطيارين وأنواع الطائرات المستخدمة وعمرها الافتراضي، ونظافة الطائرة من الداخل والخارج، ونوعية الطعام والمشروبات من المواصفات التي تستخدم في النظام العالمي لتصدير خدمات النقل الجوي التجاري للركاب.

### مفاهيم وتطبيقات تستخدمها بعض المنظمات العالمية لتحقيق الجودة

#### ١- خدمة/ منتج خال من العيوب ZERO DEFECTS

من أكبر الأعباء على المديرين الذين يقودون المنظمات الفاشلة أن يصلوا بها إلى طريق النجاح في هذه المرحلة الصعبة من التنافس الشرس بين المنظمات، والتسابق على تقديم المنتجات والخدمات الخالية من العيوب. فجودة المنتج أو الخدمة أصبحت السبب الرئيسي في نجاح المنظمات وللربحية المطلقة، والمواصفات التي تحقق الجودة ليست باهظة الثمن، ولكنها أيضاً ليست مجانية، حيث إن أحد أركان الجودة أن يعمل كل فرد من أفراد المنظمة بجد واجتهاد وإخلاص حتى تتحقق جودة المنتج أو الخدمة. إن الخدمة أو المنتج الخالي من العيوب ليست شعارات ترفعها المنظمات متى أرادت أن تتبنى مثل هذه التطبيقات لديها. كما أن ذلك لا يتحقق بمنح

الموظفين الجوائز التقديرية أو الزيادات المالية السنوية، ولكنه يتحقق باتباع سلوك لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل صحيح وبدون أخطاء، ومن أول مرة. إنه المستوى الرفيع الذي تضعه إدارة المنظمة لإنتاجها أو خدماتها ويطبقه كل أعضاء المنظمة بصدق وإخلاص يبدأ عادة بالتزام الإدارة العليا نفسها بهذا المستوى، مستخدمة طرق الاتصالات المرتدة مع موظفيها من أسفل الهرم، إلى أعلاه وبالعكس.

ويرتكز منهج (خدمة/ منتج خال من العيوب) على حقيقة واحدة مهمة، وهي أن الأخطاء أو الخدمة تحصل إما بسبب قصور مستوى العاملين في المعرفة الوظيفية، أو في مستوى المهارات المطلوبة في المنظمة، وإما بسبب قلة انتباههم. وفي الحالة الأولى يمكن قياس قصور مستواهم في المعرفة والمهارات وتصحيحها من خلال تخطيط البرامج التدريبية، أما عدم انتباههم فهي مشكلة سلوكية لا تتغير إلا إذا أراد العاملون أنفسهم ذلك.

## ٢- الاقتداء بالتجارب الناجحة BENCHMARKING

قد يلاحظ القارئ أن ترجمة الكلمة اللاتينية أعلاه إلى العربية تتكون من ثلاث كلمات مقابل كلمة واحدة، وباعتبار أن هذا العلم يعتبر جديداً نسبياً، فتتعدد الاجتهادات في ترجمة مثل هذه المفاهيم أو التطبيقات، وقد ترجمت أنا شخصياً ذلك المفهوم إلى (المقارنة والاقْتِباس للأفضل) وعلى كل حال فمهما اختلفت الترجمة فإن المقصود بها هو إحدى التطبيقات أو المفاهيم التي تساعد المنظمات على مقارنة خدماتها أو منتجاتها بأفضل المنظمات الأخرى العالمية الرائدة التي تنتج الخدمة نفسها أو المنتج نفسه حتى

يمكنها عمل التغيير اللازم نحو الأفضل . ويساعد مفهوم الاقتداء بالتجارب الناجحة على تحقيق مفهوم إدارة الجودة النوعية الشاملة وذلك باتباع نظام قياس مستمر على إنتاج أو خدمة المنظمة ومقارنتها بالمنظمات الرائدة في المجال نفسه في أي جهة من العالم لتساعد على تحسين الخدمة أو المنتج بصفة عامة والأداء بصفة خاصة لتحقيق الفوائد التالية :

\* وضع أهداف ورسالة المنظمة بوضوح .

\* تحفيز العاملين في المنظمة .

\* تحسين أداء الموظفين ومن ثم تحسين المنتج أو الخدمة

### كيفية تحقيق إجراءات مفهوم الاقتداء بالتجارب الناجحة

**أولاً:** التعرف على أفضل الأعمال (منتج / خدمة) التي تقوم بأدائها المنظمة التي تنتمي إليها، ومعرفة العناصر الحرجة، والنواحي السلبية من حيث الأداء أو الإدارة .

**ثانياً:** التعرف على أفضل المنظمات الرائدة في مجال التخصص نفسه الذي تتبع له المنظمة، (خدمة/ إنتاج) .

**ثالثاً:** التعرف على أفضل الإجراءات والطرق المستخدمة من قبل المنظمات الرائدة في المجال نفسه .

**رابعاً:** التعرف على المنافسين في مجال العمل، وتبني أفضل العمليات الإدارية والتسويقية .

الهيئة العالمية للاقتداء بالتجارب الناجحة

## INTERNATIONAL BINSHMARKING CLEARING HOUSE

تقوم هذه الهيئة بمنح العضوية للمنظمات العالمية للحصول على المميزات والفوائد التالية :

\* الحصول على المعلومات بسهولة من المنظمات الرائدة سواء كانت أمريكية أو غيرها لمن يرغبها من المنظمات التي تريد تطبيق هذا المفهوم .

\* توفير الجهد والنفقة التي تصرف في الحصول على أي معلومات والتي تشمل مصروفات السفر والتنقل والإقامة وتكلفة جمع المعلومات .

\* التعرف على الخبراء المختصين في هذا المجال لدى الهيئة .

\* تلقي مساعدات وتسهيلات من المنظمات العالمية المراد المقارنة بها للحصول على المعلومات المفيدة .

\* الحصول على التقارير المحدثثة والنشرات الدورية والمعلومات الخاصة في هذا المجال بصورة مستمرة .

### أمثلة حقيقية لخدمات سلبية تلقاها بعض عملاء المنظمات

في نهاية هذا الباب الذي أوضح فيه بعض جوانب الخدمة وما وصلت إليه بعض المنظمات التي تميزت في خدمة العملاء مما جعل أعين العملاء وأفواههم تفتتح من شدة انبهارهم وسعادتهم من المستوى الرفيع الذي حصلوا عليه من بعض المنظمات . وفي الوقت نفسه ومع وجود المرافق نفسها، ما زالت بعض المنظمات في سبات عميق عن المستجدات والخدمات

المتميزة والرفيعة التي تقدمها المنظمات الناجحة لعملائها، ولذلك فهي بعيدة كل البعد عن المستوى الذي وصل إليه وعي العملاء بسبب وجودهم أو تعاملهم مع المنظمات العالمية التي تقدم أسمى الخدمات. ويعتقد أرباب ومالكي مثل هذه المنظمات التي تقدم الخدمات المهمة والأساسية للعملاء، أنهم بمجرد امتلاكهم للمرافق الحديثة والأجهزة المتقدمة يستطيعون البقاء في السوق الذي ازدادت فيه المنافسة شراسة.

الأمثلة التالية تمثل بعض المواقف الحقيقية التي حدثت لبعض العملاء الذين تلقوا الخدمات من أمثال تلك المنظمات.

#### ١ - شركة تأجير سيارات

(أخدم نفسك)

في إحدى المطارات الدولية الهامة في دولة عربية بمدينة يقصدها كثير من الزائرين لأهداف دينية، يوجد عدد من شركات تأجير السيارات عند مخرج المطار، ويتسابق موظفو تلك الشركات على دعوة من يرغب في تأجير السيارات، وتسمع أصواتهم عالية وهم يحاولون اجتذاب العملاء وكأنهم في حراج بيع السيارات أو في حلقة الخضار. فتوجه أحد العملاء إلى إحدى تلك الشركات (لدى الشركة ١٥٠ سيارة متنوعة من أحدث الموديلات) وبعد أن أنهى الموظف إجراءات التأجير، ودفع العميل أجرة السيارة لمدة يومين مقدماً، سلم الموظف مفتاح السيارة للعميل وقال له السيارة موجودة في الموقف الفلاني الخاص بالشركة في الصف الفلاني ورقم السيارة هو ٥٤، فصدم العميل بهذه الخدمة غير اللائقة في مثل هذه

المنطقة التي يزورها ملايين الزوار سنوياً خاصة أن هذا العميل يصطحب زوجته وأطفاله الثلاثة وبعض الأمتعة، وقال للموظف أرجو أن تحضروا لي السيارة عند مخرج المطار حيث إنني أصطحب العائلة وأنه من غير المعقول أن أتركهم وأذهب لإحضار السيارة. فقال له موظف الشركة أنه لا يوجد موظف غيره في هذه النوبة وأنه لا يمكنه أن يترك موقعه ليحضر السيارة. وعندما ارتفعت سخونة المناقشة بين العميل وموظف الشركة، حاول العميل إلغاء عقد إيجار السيارة، ولكن الموظف قال له بكل بساطة أنه لا يمكن أن يلغي العقد؛ لأن ذلك ضد أنظمة الشركة، ثم توجه موظف شركة تأجير السيارات إلى خدمة راكب آخر، إشارة منه للعميل إلى انتهاء النقاش في هذا الموضوع.

## ٢- خدمات مستشفى عالمي

(لم تشككي)

اتصل العميل (المتحضر) بمستشفى مرموق جداً في المنطقة العربية لعمل موعد لزوجته عند طبيب النساء والولادة، وبعد أن أقفل موظف المقسم الهاتفي الخط بوجهه عدة مرات أوصله بمكتب ممرضة الدكتور التي لم تجب بدورها بعد عدد من المحاولات. طلب العميل من موظف المقسم الهاتفي أن يوصله بمدير المستشفى حتى يمكن أن يتصرف في ذلك الموضوع، فطلب المدير من العميل أن ينتظر على الخط الهاتفي حتى يحاول أن يخدمه في عمل الموعد المطلوب. وبعد عدة دقائق سمع العميل صوت الممرضة (عربية الجنسية) وهي تزمجر وقالت مباشرة دون أي مقدمات، ما الذي يجعلك تتصل بالمدير وتشككي الموظفين دون وجه حق؟ وبعد ذلك دارت المحادثة التلفونية التالية:

العميل : لقد حاولت الاتصال بمكتب ممرضة الدكتور ولكن لم أجد من يجيب على اتصالي .

الممرضة : هذا كذب وافتراء لقد كنت في مكنتي منذ أكثر من ساعة ولم يتصل بي أحد .

العميل : ولكن موظف المقسم هو الذي أوصلني بتلفون مكتبك وهو الذي أخبرني بعد وقت طويل من رنين تلفون مكتبك .  
الممرضة : أنت كذاب وموظف المقسم كذاب مثلك .

العميل : (فقد أعصابه وشمتم الممرضة على خروجها من دائرة الأدب وهددها بالشكوى على المدير وصاحب المستشفى) .  
الممرضة : أكبر ما في خيلك اركبه .

### ٣- الشركة الأهلية للتأمين

(العميل يرجو الشركة أن تأخذ قيمة البوليصه)

عميل قديم مع شركة تأمين أهلية يعلم أن تاريخ انتهاء بوليصة التأمين قد حل ، ولذلك اتصل بالشركة هاتفياً وطلب منهم أن يرسلوا مندوبهم لكي يستلم الشيك الخاص بذلك . وبعد مرور أكثر من أسبوعين على تلك المكالمه الهاتفية ولم يحضر المندوب لاستلام المبلغ ، استأذن العميل من عمله وتوجه إلى مقر الشركة . وفوجئ أن أكثر الموظفين غير متواجدين في مواقعهم ، وعندما سأل عن المدير لم يجده أيضاً . وبعد مرور أكثر من ساعة زمنية من الانتظار تمكن العميل من لقاء المندوب الذي كان يحضر إلى مقر عمل العميل ، وسأله عن سبب تخلفه هذه المرة عن الحضور لاستلام الشيك . قال

المندوب إن المدير الجديد لشركة التأمين طلب من كل المندوبين عدم التعامل نهائياً مع العملاء السابقين لأنه أبرم عقداً مع إحدى شركات الترويج والمحصلة للتعامل مع العملاء القدامى ، فسأله العميل عن اسم وعنوان تلك الشركة ليسرع إليهم ويرجوهم أن يقبلوا منه قيمة بوليصة التأمين ، فقال المندوب إن المدير رفض الإفصاح عن اسم تلك الشركة لجميع الموظفين . وما كان من العميل إلا انتظار حضور المدير الجديد الذي وصل إلى مكتبه بعد ساعتين ونصف من بداية وقت الدوام الرسمي للشركة .

وبعد أن قص العميل قصته لسعادة المدير الجديد(تخلل ذلك عدة مكالمات هاتفية عملية وخاصة) وبعد أن أخذ المدير نفساً عميقاً من السجارة التي أشعلها دون الاستئذان من العميل الذي لا يدخن السجائر أصلاً ، ثم أخذ رشفة من قرح القهوة ثم تفضل وقال : الحقيقة أنني لم أطلب من مندوبي الشركة أن يتوقفوا عن زيارة العملاء السابقين لتحصيل المبالغ المستحقة ، ولكن أعتقد أنهم لم يفهموا تعليماتي ، وعلى كل حال يمكنك أن تدفع الآن طالما أنك أتيت بنفسك إلى الشركة . وأرسل المدير أحدهم لإحضار ملف العميل الخاص بالتأمين ولكن بعد خمسة عشرة دقيقة عاد المرسل قائلاً إننا لم نجده وعندنا طلب مني المدير أن أنتظر في الخارج نظراً لأنه على موعد مع موظفيه لعقد الاجتماع اليومي .

هرع جميع الموظفين إلى غرفة المدير وأقفل الباب واستمر الاجتماع لأكثر من ساعة وكان العميل لا يزال منتظراً طيلة هذه المدة . وبعد الاجتماع طلب المدير من العميل أن يتيح له فرصة البحث عن الملف الخاص به ومن ثم العودة إلى مقر الشركة لدفع قيمة البوليصة .

### (خدمة العملاء عند شراء سيارة بالتقسيط)

بعدما علم أحد العامة وهو موظف محدود الدخل بفرصة شراء سيارة بالتقسيط من إحدى الشركات الرائدة في المنطقة العربية، وقد شجعه على التعامل مع هذه الشركة بالذات معرفه أحد زملائه (واسطة) بمدير عام تلك الشركة مما قد يؤدي ذلك إلى تسهيل وسرعة وتميز في المعاملة وربما إلى تخفيض خاص من القيمة الأساسية للسيارة وخدمة طيبة. وبعد أن أجرى المدير العام للشركة عدداً من الاتصالات لبعض موظفيه، وأوصاهم خيراً بالعمل، توجه الأخير إلى المحطة الأولى من الرحلة الشاقة التي قطعها للحصول على سيارة بالتقسيط، وقد كان ذلك اليوم الأول من الرحلة حيث طلب منه الموظف أن يعود في اليوم التالي ومعه المستندات التالية:

- ١- فاتورة سابقة للهاتف الخاص باسمه أو فاتورة الكهرباء لمسكنه الخاص.
- ٢- جواب تعريفي من إدارة المنظمة التي يعمل بها موضحاً به راتبه الشهري ومسمى الوظيفة.
- ٣- صورة من رخصة القيادة سارية المفعول.
- ٤- صورة من البطاقة الخاصة التي توضح جنسيته.

### اليوم الثاني:

عاد العميل إلى الموظف نفسه وهو يحمل بين يديه المتطلبات جميعها، وبعد أن تفحصها قال للعميل (معتذراً) إنه نسي أن يعطيه نموذجاً مطبوعاً من قبل الشركة وموجهاً إلى البنك الذي يتعامل معه العميل على أن يقوم البنك بالتوقيع والختم عليه ويلتزم بذلك بحجز مبلغ التقسيط الذي يجب دفعه

شهيراً. وقد طلب الموظف من العميل ضرورة أخذ ذلك النموذج وتوقيعه في نفس ذلك اليوم حيث لا يمكن الشروع في إنجاز معاملته إلا بوجود ذلك النموذج لأهميته القصوى للشركة. فاعتذر العميل عن إمكانية فعل ذلك للموظف في ذلك اليوم لارتباطه بعمله، وهنا أراد العميل أن يقدم اقتراحاً متواضعاً ومنطقياً لموظف الشركة، فقال له، أقترح أن تكتب جميع الأوراق والمستندات المطلوبة من كل عميل في قائمة وتضعها أمامك حتى لا تتعرض لنسيان إحدى المتطلبات والتي قد تضايق العملاء، فلم يجب الموظف على الإطلاق على ذلك الاقتراح وإنما اكتفى بالنظر إلى العميل بازدراء موضحاً عدم رضاه عن تدخل العميل بشؤون عمله الخاص. خرج العميل من الشركة بانطباع سيء جداً عن خدمات الشركة من خلال ذلك الموظف الذي لم يبد أي حماس للخدمة، ومما يتصف به من البرود وعدم الاهتمام بمشاعر العملاء.

### اليوم الثالث :

أحضر العميل النموذج موقِعاً ومختوماً من البنك حسب تعليمات الشركة، ثم طلب الموظف من العميل أن يتوجه لدفع الدفعة الأولى من قيمة السيارة مضافاً إليها القسط الأول من أقساط السيارة (٣٦) قسطاً، ثم طلب منه موظف الخزينة أن يتوجه بالمستندات إلى موظف آخر لينجز إجراءات من نوع آخر. وصل العميل إلى المكتب المقصود وهو مكتب فسيح جداً ولكن لا يوجد فيه إلا كرسيان، وحيث كان ترتيب العميل هو الرابع من مجموعة العملاء الذين ينتظرون إنجاز إجراءات شراء سيارات، فقد كان عليه الانتظار واقفاً حتى يأتي دوره.

وبينما كان العميل ينتظر دوره لاحظ الأمور التالية :

- ١- سلوكيات موظفي المواجهة غير لائقة على الإطلاق تجاه العملاء .
  - ٢- لا يرحب أحد من الموظفين بالعملاء وفي كثير من الأحيان لا يردون التحية التي يلقيها العملاء عند دخولهم إلى المكتب ، بل ولا يشعر العملاء بأهميتهم بسبب عدم اهتمام الموظفين .
  - ٣- قيافة موظفي الخدمة سيئة جداً ولا تدل على مواكبة الشركة لعالم الخدمة .
  - ٤- العمل بطيء جداً بالرغم من استخدام الموظفين للحاسب الآلي .
  - ٥- يستخدم الموظفون (دباسة ورق) واحدة يقوم كل منهم من موقعه ليحضرها من الآخر .
  - ٦- موقع طابعة الكمبيوتر خلف الموظف وعلى الأرض مما يجعل الموظف معطياً ظهره للعميل كلما أراد التعامل مع الأوراق المتعلقة بالطابعة .
- ولم يترك موظفو الشركة العميل يتمتع ببرودة الجو داخل الغرفة حتى وهو واقف ، كما أنهم قطعوا عليه سلسلة ملاحظاته ، فطلب أحدهم منه الانتظار خارج الغرفة . فخرج حسب التعليمات ، وأثناء وقوف العميل خارج المكتب ، أخذ يتردد على الغرفة بعد كل برهة من الزمن ، وعندما انتهى الموظف من التعامل مع عميل واحد (بعد مرور ٣٥ دقيقة) لم يرسل بطلب العميل الذي أمر بالانتظار خارج المكتب ، بل بدأ الموظف بالتحدث هاتفياً ، واستمر على ذلك حتى بعد جلوس العميل أمامه مباشرة ، ولم يحصل العميل على أي ترحيب أو حتى نظرة من ذلك الموظف تشير بشكل

أو بأخر بوجوده . واستمر هذا الحال أكثر من خمس دقائق وفي منتصف الحديث الهاتفية الخاص تأسف الموظف للعميل ولكنه استمر في الحديث لمدة خمس دقائق أخرى . بعدها بدأ الموظف بإنهاء الإجراءات ، وبعد الانتهاء ، قال الموظف للعميل للأسف أنني لا أستطيع إنهاء إجراءات السيارة اليوم نظراً لأن حبر الطابعة التي تطبع بعض المستندات المهمة قد انتهى وليس لدينا حبر احتياطي .

واستمر الموظف بإدخال بعض المعلومات الأخرى في الحاسب الآلي دون أن ينظر للعميل أو يقول له أي شيء بالنسبة لهذه الحالة . وبعد الانتهاء من إدخال المعلومات ، أدار الموظف ظهره للعميل وبدأ في إدخال شريط من الأوراق في الطابعة ، فلاحظ العميل أن الطابعة بدأت بالعمل ، عندها عاد الموظف إلى جلسته الطبيعية مقابل العميل وقال له ، والله حظك طيب هناك قليل من الحبر يكفي لطباعة الأوراق ، فقال له العميل أنا أحمد الله على ذلك . وبذلك انتهى اليوم الثالث من التعامل مع هذه الشركة ذات المباني العصرية والخدمات (الحنفشارية) .

عاد العميل إلى الشركة بعد يومين من تاريخ اليوم الثالث كما وعده الموظف لاستلام سيارته ، متناسياً كل ما تلقاه من خدمات غير لائقة من فرحة قرب استلام السيارة . وعند وصوله إلى الموظف ، وهو موظف آخر مهمته مراجعة الأوراق والمستندات وتوقيعها من العميل لاستلام السيارة ، ولكن أثناء مراجعته للأوراق ، قال للعميل أن أوراقه غير مكتملة حيث إنه لم يحضر شاهدي عدل ليشهدا على العقد الموقع منه كطرف ثان والشركة كطرف أول . ففوجئ العميل وقال للموظف لم يطلب مني أحد أن أحضر

شهود، فقال الموظف أنا أسف لا بد من وجود شاهدين لإنهاء المعاملة .  
 فغضب العميل وذهب إلى رئيس الموظف ليبدي ملاحظاته، فأصدر رئيس  
 الموظف استثناء خاص بإنهاء إجراءات العميل وبدون شهود، ومن خلال  
 هذه المعاملة أخذ العميل يفكر في أمر هذه المنظمة وتمنى أن يجد جواباً  
 للأسئلة التالية :

١- هل استخدمت هذه المنظمة نظاماً علمياً في اختيار الموظفين للعمل في  
 خدمة العملاء؟

٢- وهل لدى هذه المنظمة أصلاً نظام للاختيار؟

٣- هل تلقى الموظفون أي دورات تدريبية تتعلق بالخدمة والتفاعل الإيجابي  
 مع العملاء؟

٤- وهل لدى هذه المنظمة أصلاً إدارة تدريب؟

ولم يجد العميل بدأً إلا أن يسأل الموظف سؤالاً بريئاً وهو إذا كان في  
 الشركة إدارة لتدريب الموظفين، وكان رد الموظف لهذا السؤال، أنه شخصياً  
 لا يحتاج إلى تدريب وهو متمكن من عمله وقد قضى مدة خمس سنوات  
 يقوم بهذا العمل نفسه . هكذا كان رد الموظف على سؤال العميل الذي استفهم  
 فيه عن وجود إدارة تدريب في تلك المنظمة . وأراد هذا العميل أن يسدي  
 خدمة جليلة إلى القائمين على إدارة تلك المنظمة فكتب ملاحظاته التي  
 تكونت من خمس صفحات (مطبوعة بالكمبيوتر) وتحدث مع المدير العام  
 لتلك المنظمة على الملاحظات التي لديه على تدني نوعية الخدمة، وأعطى  
 العميل موعداً للقاءه، وبعد أن ذهب العميل بنفسه إلى مكتب المدير العام

للمنظمة وسلمه تلك الملاحظات شكره على ذلك شفهيًا، وتوقع العميل الطيب أن يحصل على رسالة اعتذار على ما حصل له أثناء إجراءات شرائه السيارة، كما توقع رسالة مكونة من صفحة واحدة من مدير عام تلك المنظمة على الجهد الذي بذله في الكتابة إليهم وتكلفه الحضور بنفسه إلى موقع المنظمة، ولكن لم يحدث أي شيء على الإطلاق مما ذكر بعاليه، وبالعودة إلى الموضوع الذي أشار إليه الكتاب سابقاً وهو نتائج دراسة (روكفلر) وأهمية شكاوى العملاء للمنظمات، وأهمية العميل الذي يقدم ملاحظاته واقتراحاته أو شكواه للمنظمات، يدل دلالة واضحة على عدم وعي المسؤولين في تلك المنظمة (وكثير من المنظمات الأخرى) وقدم معلوماتهم عن العميل الحالي الذي تعددت أمامه الخيارات للتعامل مع المنافس اللدود للمنظمة نفسها، ويعتبر ذلك شاهداً واضحاً يدل القارئ على نوعية الإدارة في تلك المنظمة. وآخر ما أريد توضيحه للقارئ عن تلك المنظمة هو أن جميع العاملين فيها يهتمهم تطبيق أنظمتها فقط بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأنظمة تخدم وتحقق متطلبات العملاء أو لا، والسبب في ذلك أنه بعد مضي ثلاثة أشهر من استلام العميل للسيارة، اتصل هاتفياً أحد موظفيها بالعميل وقال له إن عليه الحضور إلى مقر الشركة كل أول شهر لاستلام التصريح الشهري لقيادة السيارة وكذلك كمبيالة القسط الشهري المدفوعة من البنك تلقائياً والتي يخصمها شهرياً من راتب العميل المحول شهرياً إلى ذلك البنك. أبدى العميل استياءه للموظف الذي أخبره بذلك وعدم استعداداه نظراً لظروف عمله التي تحتم عليه أن يكون خارج المنطقة وقد يتصادف ذلك مع أول الشهر، فرد الموظف قائلاً: أنا موظف صغير أنفذ

أنظمة الشركة وحسب ، وإذا كان لديك أي ملاحظات يمكنك الحضور إلى هنا والتحدث مع المدير ، ثم تفضل الموظف الصغير وبادر قائلاً إذا كنت لا تستطيع الحضور اليوم زودني بعنوانك وسوف أرسل لك الأوراق مع مراسل الشركة ، فوافق العميل وفرح بتلك المبادرة وزوده بالعنوان ولكن لم يحصل ذلك على الإطلاق ، وعندما أراد العميل الاتصال بذلك الموظف ليذكره بما وعد ، تذكر أنه لم يحصل على اسم الموظف أصلاً لأنه لم يعرف نفسه على الإطلاق للعميل وربما من الصعب الوصول إليه نظراً لكبر المنظمة وكثرة موظفيها .