**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير تسويق 2009/2010**

الناس

(من عناصر مزيج تسويق الخدمات)

**إعداد الطلاب:**

مهنـــــد المحـــــمد

ماجد إسماعيل

طارق مبيض

**إشراف الدكتور:**

**غياث ترجمان**

كما نعلم فان عناصر مزيج تسويق الخدمات ( 7P ) هي :

* + **الخدمة .**
  + **السعر .**
  + **الترويج.**
  + **التوزيع .**
  + **العمليات .**
  + **البيئة المادية .**
  + **الناس .**
* وقد تعرفنا في حلقات البحث الماضية على العناصر الست الأولى لمزيج تسويق الخدمات,أما نحن فسنستعرض في حلقة البحث هذه العنصر السابع من عناصر مزيج تسويق الخدمات والذي يعتبر من أهم العناصر ألا وهو الناس.
* والآن نعلن بدء هذه الرحلة الشيقة آملين الفائدة للجميع.

**مخطط البحث:**

1. **من هم الناس؟**
2. **معادلة النجاح الثلاثية.**
3. **الجانب النفسي:**

**3-1: الشخصيات.**

**3-2: إستراتيجية الاتصال الفعّال.**

**3-3: الأمور الواجب توافرها في مقدمي الخدمة.**

**3-4: لماذا نهتم بالعملاء؟**

**3-5: أنماط العملاء.**

**3-6: إرضاء الموظفين.**

1. **العلاقة مع العميل وشكاوى العملاء:**

**4-1: كيف يكون العميل توقعاته عن الخدمة؟**

**4-2: ماذا يتوقع العميل؟**

**4-3: العميل المتعلم.**

**4-4: رضا العملاء.**

**4-5: العلاقة مع العملاء.**

**4-6: إستراتيجية الفاعلية القصوى في العناية بالعملاء.**

**4-7: مبادئ اكتساب العميل مدى الحياة.**

**4-8: أفضل عشرة أشياء تقولها للعميل.**

**4-9: بعض الكلمات التي تضايق العميل.**

**4-10: تفادي الأخطاء العشرة.**

**4-11: العوامل المؤثرة في الوفاء.**

**4-12: أسباب غضب العميل.**

**4-13: شكاوى العملاء.**

1. **قضايا الموظفين والتكنولوجيا:**

**5-1: أهمية الموظفين.**

**5-2: تطبيق التسويق الشامل.**

**5-3: العلاقات التفاعلية.**

**5-4: تكنولوجيا الخدمة الذاتية.**

**5-5: الحد من الاعتماد على الموظفين.**

**5-6: التوظيف والاختيار.**

**5-7: التدريب والتطور.**

**5-7: تحفيز العاملين.**

1. **من هم الناس؟**

**الناس هم:**

* القائمون على إنتاج وتقديم الخدمة **:** أي كل موظف في المؤسسة الخدمية من المدير إلى أصغر موظف.
* المستفيدون من الخدمة: وهم العملاء الذين يستفيدون من خدمات المؤسسة الخدمية وذهب البعض إلى أن الأشخاص الموجودين في مكان تقديم الخدمة ويؤثرون على المستفيدين منها هم أيضاً من الناس.

يؤكد (Davidson) ”السر الكامن وراء نجاح المؤسسات الخدمية هو الإقرار علناً بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في المؤسسة الخدمية“.

1. **معادلة النجاح الثلاثية:**

* يرى (Lovelock,2001) أن معادلة النجاح الثلاثية تتألف العناصر الثلاثة التالية:

إن العناصر الثلاثة متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض:

* فالشركة من دون موظف لا تعمل.
* والموظف بدون شركة ليس موظفاً بل عاطلاً عن العمل.
* والعميل بدون الموظف والشركة لن يكون عميلاً بل شخص عاجز عن إشباع حاجته.
* لهذا السبب يطلق (Lovelock,2001) تسمية شراكة البقاء على هذا النوع من العلاقات المتداخلة:
* فالشركة عندما تحقق السعادة للموظف سيكون مخلصاً لها.
* الإخلاص بدوره ينعكس بالإيجاب على الشركة.
* حالة الإيجاب تعود بالنفع على العميل.

وهكذا تستمر دورة البقاء والنمو لكافة عناصر المعادلة.

1. **الجانب النفسي:**

**3-1: الشخصيات:**

**تعريف مفهوم الشخصية:**

هناك محاور تعريف عدة للشخصية، منها تعريفات تهتم بالمفاهيم الديناميكية والأساسيات كتعريف **أيزنك** للشخصية بأنها: "ذلك التنظيم الثابت والدائم، إلي حد ما، لطباع الفرد ومزاجه، وتكوينه العقلي والجسمي، والذي يحدد أساليب توافقه مع بيئته بشكل مميز" (القذافي، 1993). وأخرى تعريفات مركبة كتعريف **عبد الخالق** بأن "الشخصية نمط سلوكي مركب، ثابت إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الأفراد، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً، والتي تضم القدرات العقلية والانفعال والإرادة، والتركيب الجسمي الوراثي، والوظائف الفسيولوجية، والأحداث التاريخية الحياتية، والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الاستجابة، وأسلوبه المميز في التكيف للبيئة" (عبد الخالق (1996والأنصاري1997 ).

قبل التعرف على أنواع الشخصيات علينا أن نسأل السؤال التالي:

**لماذا يجب أن يعرف مقدم الخدمة الشخصيات؟**

**الجواب:** ليعرف كيف يتعامل مع نفسه وهذا يزيد الرضا عن الذات.

ليعرف كيف يتعامل مع العملاء حسب شخصياتهم.

وبالتالي تزداد إنتاجية مقدم الخدمة.

**أنواع الشخصيات :(د. إبراهيم الفقي ):**

1. **الشخص القيادي:**

وهو شخص يرغب في النجاح والنمو والتقدم والازدهار والتوسع وهو غالبا ما يكون في مراكز قيادية وبالتالي يؤثر على من تحته فيجب أن يحتوي أسلوبك في التعامل معه على ما يجذب هذا الشخص القيادي.

1. **الشخص الودود:**

وهو شخص يحب الناس ولا يريد المشاكل ورأي الناس فيه مهم جدا بالنسبة إليه ويتميز الشخص الودود في حب الناس له لذلك يجب أن يحتوي أسلوبك في التعامل معه على كلام حسي مثل أنك عندما تفعل كذا سوف تستفيد بكذا وتشعر بكذا وتنمو وتساعد حتى يجذب هذا الشخص الودود.

1. **الشخص المعبر:**

وهو شخص كله ابتكارات فيجب أن يحتوي أسلوبك في التعامل معه على ابتكارات حتى يصل إليه ويجذب انتباهه.

1. **الشخص المحلل:**

هو شخص يقوم بتحليل كل كلمة ولذلك يجب أن تضع في حساباتك أن أسلوبك في التعامل معه يجب أن يكون محدد فالشخص المحلل يجب أن ينظم أفكاره حتى يستمتع بالتعامل معك.

1. **الشخص النطاط (المتقلب):**

هو كل يوم يكون بشخصية مختلفة وهو باستمرار يريد أن يكون في أحسن شيء فيكون بشخصية وعندما يجد نفسه لم يكن جيدا فيها يغيرها,وهذه الشخصية جميلة حيث أنها باستمرار تبحث عن التميز ويريد أن يتحسن باستمرار.

**يوجد تصنيف آخر لأنماط الشخصيات (أبوقراط):**

في القرن الخامس ق.م, قسم **أبوقراط** أنماط الشخصية إلى أربعة، بناءً على الأنماط المزاجية والجسمانية، وفي الأخيرة حاول العلماء المؤيدون لهذه النظرية من أمثال العالم الفرنسي **سيزار لمبروزو** ((1876 استخدم الفراسة Physiognomy، وآخرون نتوءات الرأس، وآخرون أجزاء أخرى.

**أولاً: الأنماط المزاجية (نظرية الأخلاط Humors )**

1. الدموي المزاج Sanguine ومن سماته (متفائل، نشيط، سهل الاستثارة، سريع الاستجابة، حاد الطبع، متحمس، واثق).
2. بلغمي المزاج Phlegmatic ومن سماته (خامل، بليد، منزوِ، متبلد الانفعال، فاتر، بارد، متراخ، عديم المبالاة).
3. صفراوي المزاجCholeric ومن سماته (سريع الانفعال، غضوب، عنيد، طموح).
4. سوداوي المزاج Melancholic ومن سماته (متشائم، منطوي، مكتئب، هابط النشاط، بطئ التفكير، متأمل). والشخص الصحيح نفسياً هو الذي يكون عنده توازن بين الأمزجة الأربعة (زهران، 1979؛ جلال، 1995؛ الأنصاري، 1997).

ولأهمية موضوع الشخصيات في بحثنا سنذكر أنواع الشخصيات(**د. طارق سويدان):**

|  |
| --- |
| هناك أربعة أنواع أساسية من الشخصيات التي بإمكانك الاستناد إليها، والتي عادة ما يشار إليها بألف وباء وجيم ودال على الرغم من أن مجلدات كاملة قد كتبت عن هذه السمات، هنا توجد الخلاصة :  **شخصية نوع "أ""** : هي شخصية مستقلة للغاية ومندفعة، وعادة ما يمثلون القادة في مجال الأعمال التجارية. إنهم صريحون جداً وتنافسيون، تتجه هذه الشخصية مباشرة نحو هدفها ولا تحب أي شكل من أشكال المراوغة. كما أن أصحابها يتمتعون بمعنويات قوية في مجال تنظيم المشاريع (مجازفين). وعلى هذا النحو، فإنهم يقبلون التغيير، ويبحثون دائما عن حلول عملية من أجل المشاكل. **شخصية نوع "ب"**" : تمثل الناس المنطلقين للغاية و الذين يحبون الأضواء. وبسبب هذا، فهي مسلية جدا وتمتلك كاريزما قوية (الجميع يحب أن يكون حولهم). إن هؤلاء الناس أنواع يبرعون في التسويق والمبيعات بشكل مدهش. ويستمتعون في تسلية الناس ويجرحون بسهولة إذا لم يتمكنوا من إقناع شخص ما . **شخصية نوع "جيم"**" : على نقيض نوع "باء"، وهم منطوون و مدققون بالتفاصيل يتمثلون بالمحاسبين والمبرمجين والمهندسين. قد تكون لديهم صعوبة في التواصل مع شخص آخر، ولكنهم كزوبعة عندما يتعلق الأمر بتحليل الأرقام أو كتابة رمز لبرنامج. إنها تميل إلى أن تكون حذرة جداً ومتحفظة، و أصحاب هذه الشخصية لا يتدخلون في شيء حتى تكون جميع الحقائق و الاحتمالات مدروسة. **شخصية نوع "دال"** : و أفضل وصف لها هو نوعية الناس الذين يقاومون أي شكل من أشكال التغيير، ويفضلون الملل و الروتين، كما هو الحال في مثل أعمال الإحالات الكتابية. فهي ليست مغامرة و مقاومة للمسؤولية و أصحابها يفضلون أن يفعلوا ما يجب القيام به. ليس من النادر أن تجد الناس يتمتعون بمزيج من الشخصيات، وخاصة ألف - باء و جيم - دال. ولكن أنواع الشخصيات الأساسية يفسر لماذا بعض الناس ينسجمون بالعمل معاً بشكل جيد والبعض الآخر لا. على سبيل المثال هناك تصادم بين نوع ألف و نوع دال ببساطة لأن أحدهم أكثر ميلاً إلى المغامرة من الطرف الآخر، و هناك تصادم أيضاً بين نوع باء و نوع جيم وذلك لأن أحدهم منطلق جداً والآخر هو محب للانطواء. و على العكس فنوع ألف يعمل بشكل جيد مع نوع باء، و نوع جيم يعمل بشكل جيد مع نوع دال. |

**3-2: إستراتيجية الاتصال الفعال:**

أول من وضع هذه الإستراتيجية رجل يدعى البيرت ميهربيان من جامعة هاربرت وهذه الإستراتيجية تساعد في بعض المعلومات....

وبالتالي إستراتيجية الاتصال الفعّال تتجزأ إلى ثلاثة أجزاء:

1. **الجزء البصري:** وهذا الجزء يمثل 55% من وجه الاتصال مع الآخرين

تحركات الجسم وتعبيرات الوجه مهمة بدرجة كبيرة في التعامل مع الآخرين فعندما تتحدث لابد من وجود ما يسمى تطابق .congruency

أي أن نبرات صوتك وتحركاتك وتعبيراتك كلها تقول نفس الشيء كل يتماشى مع الآخر ,فتجد مثلا من يصف شيئا جيدا على أنه فظيع أو رهيب وهنا الكلام لا يتماشى مع وصف الشيء أو مع الشيء نفسه فتسبب هنا تأثيرات نفسية سلبية ,في خدمة العملاء لكي تساعد الناس لا بد أن يرتفع الصوت جزئيا والطاقة موجودة والكلام في الحل يجعل الشخص يطمئن أن أمامه شخص قوي سوف يوصله إلى الحل , ولكن إذا كان هناك سكوت يزيد التوتر والقلق وعدم الاطمئنان.

1. **الكلام:** يمثل 7% من وجه الاتصال

الكلام 7% لأنه من الممكن أن يتغير ويتحول بسبب أن الشخص عندما توسع آفاقه يمكن أن يغير الكلام . حيث أن الكلام ليس له أي معنى من غير المعنى الذي فهمته به والكلمة التي تخرج من الفم لا تعرف كيف يدركها من أمامك, والغرض منها في خدمة العملاء أن الكلمة الأولى تخرج من الإنسان تلقائيا من غير تفكير لأن أكثر من 90% من كل سلوكياتنا تلقائية, ومعظم حياتنا نعيشها بطريقة غير واعية.

1. **نبرة الصوت وحدته:** يمثل 38% من وجه الاتصال

نبرة الصوت 38% حيث أنها تعطي معنى إلى الكلام وتفهم من خلالها حالة الشخص الذي أمامك فلهجة الصوت وحدته وقوته تعطي للصوت معنى وقوة , إن لم تكن تحب صوتك فلماذا يحبه الناس فلن يحبه الناس لذلك من الأشياء الهامة في خدمة العملاء أنه يجب أن تدرب صوتك وذهنك وشخصيتك أيضا .

**3-3: الأمور الواجب توافرها في مقدمي الخدمة:**

1. **الاعتقاد:**

* اعتقاد في نفسك وفي قدراتك وإمكانيات: ويعني اقتناعك بقدراتك وهذا مهم جدا لأن هذا يعطيك ثقة كبيرة بنفسك
* الاعتقاد في الخدمة: أن تكون مقتنعا بالخدمات التي تقدمها.
* اعتقاد في المؤسسة أو الشركة التي تعل بها: أن تكون راضيا عن عملك أو المكان الذي تعمل به.

1. **السمات (الأخلاق):**

في خدمة العملاء لابد أن تكون أخلاقك فوق الإنسان العادي حيث إنك تتعامل مع الناس ويجب أن يروا دائما البسمة على وجهك وتعاملك معهم بطريقة حسنة دائما ,ويجب أن يكون له القدرة في التحكم في أحاسيسك مهما كانت الظروف فلا تدخل ظروفك الشخصية في عملك.

1. **العناية بالناس:**

حيث يجب أن تعطي الناس وتعتني بهم جيدا, فالعناية بالناس "إضافة إلا أنه عملك" لها ثواب من عند الله ,فخدمة العملاء تكون فيها مثل الطبيب النفساني حيث أنك تتعامل مع الناس وتحل مشاكلهم وتوصلهم إلى الراحة النفسية,فالعناية بالناس مهمة جدا لنجاح عملك فالشخص الذي يأتي إليك يبحث عن الاطمئنان والراحة.

1. **فن الاتصال:**

* **الاتصال الداخلي:** وهو أن تعرف كيف تتعامل مع نفسك؟
* **الاتصال الخارجي:** وهو أن تعرف كيف تتعامل مع الناس؟

أعلى درجة في الاتصال هي التوافق أي الألفة ,حيث تستطيع تحويل الاختلاف إلى ألفة.

إذ أصبح لديك فن الاتصال بالآخرين يعني هذا أنك وصلت إلى مرحلة عالية جدا من فهم الشخصيات حيث فهمت شخصيتك وفهمت شخصيات الآخرين وتتعامل بمرونة تامة.

في بعض الأوقات عندما ترى شخصا لأول مرة من الممكن أن تشعر بشعور سلبي ناحيته وتشعر بأنك غير مرتاح له أو العكس,فإذا كنت تفكر في عمليتك بطريقة سلبية فإن الطاقة ذهبت له وترجع لك من نفس النوع ,حيث إنك حين تفكر فإن الفكرة طاقة تذهب إلى الشخص ويستقبلها سواء أقلتها أو لم تقلها وهذا يسمى بتوارد الخواطر, ولإثبات هذه النظرية قام بعض العلماء بأخذ سيدة في مكان, ورجل في مكان آخر ولا يعرف أحدهم الآخر وطلب منهم أن يفكروا في بعضهما البعض بطريقة سيئة, وعند سؤالهم عما يشعرون به اتجاه بعضهما البعض قالوا: إنهم يشعرون بعدم الارتياح إلى بعضهما البعض ,ثم بعد ذلك عند الذهاب إلى الرجل وإخباره بأن يريح نفسه ويأخذ نفسا عميقا ويذكر أشياء جيدة عن نفسه وأن يبعث هذه الطاقة إلى السيدة ويلتمس لها شيئا جيدا , وعند الذهاب إليها وسؤالها عن شعورها قالت :كأنه قد رفع عن صدري بالنسبة لهذا الرجل....

ومن هنا يجب أن تجهز نفسك نفسيا لأن تقابل العميل جيدا وبخلق وابتسامة وراحة فيجب أن تربح نفسك نفسيا قبل العمل حتى تستطيع أن تريح عميلك, حيث إنك إن لم تكن متصلا بنفسك بطريقة صحيحة ومرتاحا نفسيا فلن تستطيع الاتصال بالآخرين.

1. **المهارة:**

حيث يجب أن يكون لديك مهارة في الخدمة التي تقدمها, حيث يجب أن تعرف كيفية تقديم الخدمة وطريقة تقديمها.

**الفرق بين المعرفة والفعل والمهارة:**

* المعرفة: أن تعرف المعلومات.
* المهارة: أن تعرف كيف تقوم بها؟
* الفعل: أن تقوم بتنفيذها.

ولكي يكون لديك مهارة يجب أن تتعلم كل شيء يخص عملك وأن تقرأ وتسمع في كل ما يخص عملك وكل ما هو جديد وتذهب إلى دورات وتتدرب وتتابع كل ما هو جديد ومفيد في عملك

يجب أن تنصت إلى الناس ولا تشغل عن العميل بأي شيء, فتجد مثلا في بعض الأماكن عدم الاهتمام بالعميل والانشغال بأشياء أخرى كالكلام في التلفزيون مثلا, وأن يكون لديك مهارة في جذب العميل والتعامل معه وفي تقديمك الخدمة.

**6) تحمل المسؤولية:**

**يوجد شيء يعرف بالقوة الثلاثية وهي:**

* **الاختبار.**
* **القرار.**
* **المسؤولية.**

فكل شيء تفعله في حياتك هو اختيار وقرار كالأكل والنوم واللعب وغيره كل هذا اختبارات شخصية, فالكل لديه الاختيار والقرار ولكن المسؤولية تختلف من شخص إلى آخر, فتجد الناس غير الناجحة في حياتها هي الناس التي تتخلى عن المسؤولية ولكنه هو الذي اختار هذا(أن يكون غير مسئول) ولذلك الشخص المسئول لكي ينجح يجب أن يتحمل مسؤولية اختياراته ,فيجب أن لا ترمي اللوم على أي شخص ولكن تعمل على أن تعمل على أن تتحمل مسؤولية اختياراتك, فتجد مثلا مدرسا يشتكي من الطلاب والمديرين ومن عمله على الرغم من أنه هو الذي اختار هذا المجال فيجب عليه أن يتحمل مسؤولية اختياره ويعمل على تطوير نفسه وكيفية التكيف مع الوضع الذي بات فيه ويتعلم كيف يتعامل مع المشكلات التي تواجهه ولا يضيع وقته في أن يرمي اللوم على الآخرين, فيجب أن تكون متحملا مسؤولية عملك وحياتك واختياراتك.

1. **المرونة التامة:**

من قوانين العقل الباطن: الشخص الأكثر مرونة يتحكم في نفسه , ويحقق أهدافه فالشخص المرن إذا كان يفعل شيئا ولم ينجح به فليفعل غيره وهكذا حتى يحقق أهدافه, ولكن الشخص غير المرن يعتمد على شيء واحد فقط.

ولكي تتعلم أن تكون مرناً أكثر يمكن أن تستخدم:

إستراتيجية الواحد بالمائة: وهي أن تقيم باستمرار بأن تسأل نفسك عند حدوث أي خلاف مع أحد:

* هل ولو 1% أنت أخطأت في شيء
* هل ولو 1% يوجد حل؟
* هل ولو 1% يوجد تسامح؟
* هل ولو 1% يوجد مكان اتصال أفضل؟

وهكذا عندما تأخذ إستراتيجية 1% تعطي نفسك فرصة أن تكون مرنا, لكن لا يوجد أشخاص يكون رأيهم فقط هو الصحيح ولا يأخذون بآراء الآخرين أو كلامهم وبالتالي لا يكون لديهم مرونة في التعامل مع الآخرين .

1. **الاستمرارية في كل الأشياء السابقة:**

وقد قال فيها سيدنا محمد(ص) "أحب الأعمال إلى الله أدومها ولو قل" ومعناه أنك لا تفعل شيئا جيدا لمدة معينة ثم تتركه, مثل ما يحدث مع الناس في شهر رمضان فيقومون بعبادات كثيرة ولكن بعد شهر رمضان تقل هذه العبادات واحدة تلو أخرى ولا يستمر بها.

**كيف يمكن أن تستمر بعمل شيء معين ؟؟**

* التحدث مع الذات بطريقة ايجابية وبراحة وثقة بالله سبحانه وتعالى
* الاعتقاد:الذي يوصلك له التحدث مع الذات,وهو الثقة بنفسك وبقدراتك والثقة أنك ستقدر على تغيير نفسك.
* وجهة نظرك تجاه الأشياء والتي تصل إليها من خلال الاعتقاد.
* الأحاسيس وهي وقود الإنسان.
* السلوك وهو الذي يوصلك إلى النتيجة التي تريدها.

ومن هنا تستطيع تغيير نفسك وتغيير أفكارك إلى الأفضل وتحسن أفكارك وتحسن طريقة تعاملك مع الناس.

**يجب عليك في خدمة العملاء أن تربط خدمة العملاء بقيمة عليا ...كيف ؟؟**

بأن تبرمج نفسك على أن كل إنسان يأتي إليك هو هديتك من الله سبحانه وتعالى.

وبالتالي يجب عليك:

* الابتسامة في وجهه.
* الإنصات له: حيث تنصت إلى ما يقوله وتهتم به.
* مساعدته: بأن تفكر في حل مشكلته.

**3-4: لماذا نهتم بالعملاء:**

* هم من نعتمد عليهم لاستمرار أعمالنا.
* هم الذين يدفعون رواتبنا.
* هم سبب تأسيس شركتنا.
* هم رأس مال شركتنا.
* هم من تم توظيفنا لأجلهم.

**3-5: أنماط العملاء:**

* **الصديق:**
* حديثه يتسم بالمرح.
* يتقبل النصيحة.
* ينتظر الكثير من الخدمات الإضافية من أصدقائه الذين يؤدون له الخدمات.
* ينصرف نهائياً عمن يتعامل معه إذا كذب عليه.
* يتطرق إلى موضوعات مختلفة إذا صادقك.

**كيف تتعامل مع العميل الصديق ؟؟**

* اسأله أسئلة محددة تجبره على الإجابة بنعم أولا وكن صادقاً معه.
* وجهه إلى الحديث في الموضوع المعروض عليه.
* لا تنخدع بحديثه فيخرجك عن الموضوع.
* تحدث بلغته وطريقته إن أمكن.
* لخص الموضوع والنقاط مبيناً المنافع التي تعود عليه.
* **الثرثار:**
* يتدخل فيما لا يعنيه.
* الكلام لا ثمن له لديه فهو مسرف في ذلك.
* يشرك الآخرين في أحاديث تدور بينه وبين محدثه ويحاول أن يسيطر على الحديث كله.
* الوقت بالنسبة له ملكه شخصياً ومن يتعامل معه يجب أن يعي الحقيقة ويتعامل معه من منطلقها.

**كيف تتعامل مع العميل الثرثار ؟؟**

* حافظ على هدوئك,لا تنفعل وكن ودوداً.
* وجه إليه أسئلة قصيرة ومغلقة (إجاباتها نعم أو لا ).
* احرص على العودة إلى الموضوع وتولى أنت إدارة دفة الحديث.
* نظم وقتك وحاول السيطرة عليه أثناء الحديث.
* جرب أن تدخل معه في مرحلة إتمام الخدمة.
* **الفظ:**
* سريع الغضب.
* متمسك بآرائه.
* قلق ومتوتر.
* مندفع وصعب المراس.
* عدواني وسلوكه غير متوقع.
* يخشاه الآخرون لسوء معاملته.
* يرغب أن يترك انطباع لدى مقدم الخدمة عن أهميته.

**كيف تتعامل مع العميل الفظ ؟؟**

* كن مستعداً للتعامل معه وأظهر رغبتك في خدمته وتحقيق مصلحته.
* حافظ على هدوئك.
* أنصت إليه جيداً ولا تتأثر بألفاظه.
* تقرب إليه وحاول تخفيف التوتر وطمئنه.
* اسع إلى كسب ثقته.
* لا تدخل معه في جدال ولكن تعامل معه بحزم وأدب.
* **العالم:**
* عنيد وذكي.
* متمسك باتجاهاته وإرادته.
* يشعرك بعلمه ويعلمك عملك ويدعي معرفة كل شيء.
* فخور بنفسه إلى أقصى مستوى.
* صاحب أفكار خلاقة.
* يُشعرك بأن هناك فرق بينه وبين الآخرين.
* لا ينصت لك.

**كيف تتعامل مع العميل العالم:**

* أنصت إليه جيداً.
* احترم وجهة نظره وإرادته ولا تنفعل.
* ابتسم وكن مرحاً معه.
* لا تتعامل معه على أنه يمس شخصيتك.
* رد على جميع أسئلته واعتراضاته بصبر.
* اتخذ المنطق وليس العاطفة أساس للمناقشة معه.
* شجعه على طرح أفكاره.أكد له أن لديك الكثير من الخبرات.
* ركز على نواحي الاتفاق معه.
* واجهه بالمعلومات والحقائق.
* **المتردد:**
* كثير التردد.
* من الصعب أن يتخذ قراراً.
* يفكر كثيراً أو يتردد كثيراً ولا يعرف ما يريد.
* ثقته بنفسه ليست عالية ولا يثق بالآخرين بقدر كبير.
* يحتاج دائماً إلى تأكيدات ومبررات.
* يهدر وقت مقدم الخدمة.
* قد يُفقدك أعصابك.

**كيف تتعامل مع العميل المتردد ؟؟**

* كن صبوراً ولا تنفعل.
* تعرف على أسباب تردده وحاول إزالتها.
* رد على جميع استفساراته واعتراضاته.
* أعطه كثيراً من التأكيدات.
* أظهر له مزايا اتخاذ القرار الآن.
* أظهر له مساوئ تأجيل القرار.
* ساعده على اتخاذ القرار فوراً.
* **المغرور:**
* لديه جنون العظمة.
* دائماً يتوقع أن يقدم له الآخرون المساعدة.
* آراؤه تتسم بالتصلب وصعب الإقناع.
* معجب بنفسه ودائماً على لسانه كلمة أنا.
* يعتبر كل من يتعامل معه منفذاً لتعليماته.
* مستفز وسريع الغضب.
* نرجسي ويحب المديح والإطراء.

**كيف تتعامل مع العميل المغرور ؟؟**

* اعرف سبب غروره وإعجابه بنفسه.
* تقبل تعليقاته واحرص على المثابرة في تقديم خدمتك ومارس معه المديح والإطراء.
* لا تغضب ولا تنفعل ولا تجادل وحافظ على هدوئك.
* احرص على التعامل معه وكسبه من الزاوية التي تمثل إعجابه بنفسه.
* لا تحاول الانتقام منه.
* **القلق:**
* متوتر ومشغول الفكر.
* مترقب أو خائف.
* يعجز عن التفكير بسبب قلقه الزائد.
* يهتم جداً بتقييم الآخرين له.
* يصعب عليه الاسترخاء.
* يخطط لأي عمل يقوم به.
* يجهز نفسه لما قد يحدث ويحارب الجديد.
* يشك في الغير وفي نفسه.

**كيف تتعامل مع العميل القلق ؟؟**

* حاول أن تعرف سبب قلقه دون أن تُشعره بذلك.
* أشعره بتعاطفك معه.
* طمئنه بأنك حريص على مساعدته.
* تعامل معه بصورة طبيعية وأشعره بصداقتك له.

**3-6: إرضاء الموظفين:**

* يشير الباحثين إلى كون السلوك الإيجابي للموظف عامل ذو تأثير كبير وداعم لولاء العميل.
* من هذا المنطلق تعمل الشركات الخدمية ذات السمعة على جذب أفضل العناصر وتوظيفها واستقطاب الباحثين عن مسيرة مهنية وليس مجرد فرصة عمل.
* تصمم الشركات لهذا الغرض برامج تدريب محكمة وذات أثر لدوافع الموظفين كما تقدم حوافز ومكافئات لأصحاب الأداء الجيد.
* يمكن للشركة تدعيم مواقف الموظفين وتوجهاتهم للاهتمام والعناية بالعميل من خلال عدة وسائل:

1. المجلات والصحف الداخلية.
2. الكتب الموزعة على الموظفين والتي تذكرهم بأهمية العناية بالعميل.
3. الاجتماعات الحوارية مع الموظفين.

* يمكن أن يصبح الموظفين غير الراضين إرهابيين ينفرون العملاء ويدمرون الشركة التي يعملون بها.
* جميع التمارين التدريبية الموجهة نحو الموظفين يجب أن تتم بطريقة توصل إلى التعامل الجيد مع العميل وكأنها علاقة صداقة باحترام بين الطرفين.

**4. العلاقة مع العميل وشكاوى العملاء:**

**4-1: كيف يكون العميل توقعاته عن الخدمة:**

يكون العميل توقعاته من خلال ما يلي:

1. **المعاملات السابقة:**

أي المعاملات السابقة مع المكان ويكون لها عامل كبيرو وطبيعتنا كبشر أن نكرر ما فعلناه لكي نشتري وخاصة إذا كانت الخدمة جيدة , وإن لم تكن جيدة فإنه هنا لا يريد أن بأتي مرة أخرى , فالمعاملات السابقة تؤثر في العميل والبشر عامة بصورة كبيرة ويبنى عليها العميل توقعاته فيما بعد.

1. **آراء الآخرين:**

حيث أنه من الممكن أن تسبب آراء الآخرين توقعات إيجابية أو سلبية للعميل إن كان يتعامل مع الشركة أو المؤسسة قبل ذلك فهي تؤثر تأثيرا كبيرا في توقعات العميل.

1. **اسم الشركة:**

حيث إن الناس يبنون توقعاتهم على اسم الشركة فإن كان اسم الشركة كبيرا ومعروفا فهم بالتالي يتوقعون خدمة جيدة وممتازة تليق بهذا الاسم وهكذا.

1. **الإعلان والإعلام:**

فالإعلان هو أن تعلن في الجرائد أو التلفيزيون أو الإذاعة أو البروشور, أما الإعلام فهو يدخل في العلاقات العامة أن تقابل الناس مباشرة وتتصل بهم مباشرة, فما تخبر الناس به في إعلانك هو ما يتوقعه العميل.

1. **المنافسون:**

حيث أن عميل اليوم أصبح متطلعا إلى أن يعرف أسعارك وأسعار من ينافسك ويفتش ويبحث عن الخدمة الجيدة من خلال التلفيزيونات والانترنت فإن وجدها فإنه يبني توقعاته عليها.

1. **الضمانات:**

إن الضمانات التي تعطيها أو تقولها للعميل يكون متوقعا وجودها ويتوقع أنه سيكون مرضيا من خلال هذه الضمانات ويذهب لمن لديه ضمانات أكثر.

1. **الموظفون:**

حيث تجد أحيانا بعض الموظفين يشتكون من المكان الذي يعملون به أ من الخدمة التي يقدمونها وهنا إذا سمعهم بعض العملاء فبالتالي سوف يؤثر عليهم وتخسرهم الشركة.

1. **أنت شخصيا :**

حيث أنك تكون سببا رئيسيا في بناء توقعات الآخرين سواء كانت سلبية أو إيجابية, وهذا يكون بسبب كلامك أمام الناس وأمام من تعرفهم, فإذا كنت تزيد في الكلام وتقول كلاما ليس صحيحا فهذا يزيد من توقعات الناس وعندما يأتون لا يجدون ما توقعوه وبالتالي تخسرهم والعكس صحيح.

**4-2: ماذا يتوقع العميل من مقدم الخدمة:**

1. **الخدمة:**

حيث أن العميل الذي يأتي غليك يريد الخدمة الجيدة, حيث إن الخدمة إذا كانت سيئة فإن هذا يجعلك تخسر العملاء, فيجب أن يتوفر له كل سبل الراحة والخدمة الجيدة.

1. **الاهتمام:**

لا بد مع وجود الخدمة الجيدة أن يلاقي العميل الاهتمام به.

1. **الاحترام:**

حيث يجب على من يعامل العميل أن يعامله باحترام وليس هناك داع لقلة الأدب أو لاستخدام أساليب غير محترمة في معاملة العميل.

1. **السرعة:**

حيث يتوقع العميل منك السرعة في أن تقضي الخدمة له.

1. **الاطمئنان:**

حيث أن العميل يريد أن يكون مطمئنا وهو معك وأنه سوف يستفيد عندما يستثمرك وأنه لن يخسر استثمار بلا فائدة, فإن شعر العميل بعدم الاطمئنان بنا عليه كل شيء بعد هذا الغضب والتعصب من المكان والكلام السيئ.

1. **الحل لمشكلاته:**

فإن العميل متوقع منك أن تحل له مشكلاته أو أي مشكلة سوف تصادفه فيما بعد أثناء استثماره معك.

1. **الاتصال الفعال:**

حيث إنه يتوقع منك أن تتصل به بطريقة صحيحة فأنت إذا فعلت كل ما سبق فغن كل هذا اتصال **,** وإن فعلتهم فأنت هنا تصل إلى توافق مع الشخص الذي أمامك.

**4-3: العميل المتعلم:**

* يلعب العميل المتعلم دور مهم وأساسي في إنجاح عملية تقديم الخدمة وعلى الأخص الخدمات المعقدة والتي تتطلب الاعتماد على النفس مثل استخدام الصرّاف الآلي.
* في دراسة على 208 مطعم ظهر بأن العميل المتعلم أكثر تفاعل وأكثر تعاون ويلعب دور فعّال في عمليات تقديم الخدمة وبناء نوعية الخدمة.
* أجريت دراسة من قبل (An.Tien And Yen Chaug-huu,hsieh,2009 P1-5 ) على 64 مطعم أظهرت بأن للعميل غير المتعلم دور سلبي في عملية تقديم الخدمة وعلى الأخص الخدمات المعقدة ويلعب دور كبير في زيادة الجهد على المجهز واستغراق وقت أطول مما يضعف جودة الخدمة.
* للتجارب التي يمر بها العملاء دور فعّال في إكسابهم الخبرة والمعرفة.
* الخبرة والمعرفة تزداد كلما كان العميل يمتلك مستوى جيد من التعليم.
* تشير دراسة ( cheng,2009,p233-249 ) التي ركزت على دراسة عملاء المكتبة من خلال إجراء مسح ميداني,أظهرت الدراسة بأن العملاء من خلال ترددهم إلى المكتبة أصبح لديهم المعلومات الكافية والخبرة في الوصول إلى ما يرغبون من كتب وهذه الخبرات أثرت بشكل كبير على جودة الخدمة وساهمت في بناء ثقة عالية بين العملاء ومقدم الخدمة في المكتبة.

**4-4: رضا العملاء:**

* تشير بعض الدراسات التي أجريت في USA على رضا العملاء في الشركات الخدمية إلى النتائج التالية:
* الرضا في شركات النقل الجوي 12.5%.
* الرضا على مستوى المصارف 8.1%.
* الرضا على مستوى متاجر التجزئة 6.5%.
* الرضا على مستوى الفنادق 4%.

**4-5: العلاقة مع العملاء:**

في مجال العلاقة من العملاء نجد النقاط التالية:

* العملاء الذين يتلقون معاملة غير جيدة وخدمة سيئة يتحدثون بشكل سلبي عن الماركة الخدمية ويسيؤون لسمعة الشركة مزودة الخدمة.
* أصبح العملاء أكثر تطلباً في علاقتهم مع مزود الخدمة وأكثر تعقيداً في تحليل الجودة بعد تلقيهم الخدمة.
* دفع التطلب العملاء للمطالبة بتجزئة الخدمات المقدمة لهم واختيار بعضها وعدم دفع ثمن بعضها الآخر حتى تصبح أقل كلفة وأكثر تناسباً مع أوضاعهم.
* حتى يضغط العميل على الشركة الخدمية وحتى يشعر بأهميته لديها وحتى يوفر على نفسه المال أصبح يفضل عدم التعامل مع أكثر من مزود للخدمة (مصرف واحد يجمع فيه جميع حساباته الجارية والادخارية ويشتري منه منتجات التأمين وبطاقات ائتمان للتعامل مع متاجر التجزئة,....).
* العملاء الذين يتلقون معاملة غير جيدة وخدمة سيئة يتحدثون بشكل سلبي عن الماركة الخدمية ويسيؤون لسمعة الشركة مزودة الخدمة.
* أصبح العملاء أكثر تطلباً في علاقتهم مع مزود الخدمة وأكثر تعقيداً في تحليل الجودة بعد تلقيهم الخدمة.
* دفع التطلب العملاء للمطالبة بتجزئة الخدمات المقدمة لهم واختيار بعضها وعدم دفع ثمن بعضها الآخر حتى تصبح أقل كلفة وأكثر تناسباً مع أوضاعهم.
* حتى يضغط العميل على الشركة الخدمية وحتى يشعر بأهميته لديها وحتى يوفر على نفسه المال أصبح يفضل عدم التعامل مع أكثر من مزود للخدمة (مصرف واحد يجمع فيه جميع حساباته الجارية والادخارية ويشتري منه منتجات التأمين وبطاقات ائتمان للتعامل مع متاجر التجزئة,....).

**4-6: إستراتيجية الفاعلية القصوى في العناية بالعملاء:**

تتضمن هذه الإستراتيجية:

* **الخدمة الجيدة:** تنفيذ مطالب العملاء وتحقيق توقعاته.
* **الخدمة الممتازة:** أن تعطي العميل أكثر من توقعاته.
* **التسويق الإبتكاري:** اكتشاف وإيجاد مطالب جديدة يرغبها العميل تتماشى مع التقدم والتكنولوجيا.

**4-7: مبادئ اكتساب العميل مدى الحياة:**

* العناية الجيدة بالموظفين.
* التدريب والتحسين المستمر.
* إعطاء الموظفين المعلومات الكافية: أي لا تطلب من الموظفين أن يفعلوا شيئا بدون أن يكون لديهم المعلومات الكافية عن هذا الشيء ويعرفوا لماذا يفعلونه.
* الاستماع لآراء وانطباعات الموظفين.
* إعطاء العملاء المعلومات الكافية: حيث إن حدث أي تغيير أو تطوير في المكان يجب أن تعطي العملاء معلومات حوله وحول المكان حتى يعرف العميل كيف يسير وتيسر معه الأمور , ويعرف ما سيفيده وما فائدة التطوير.
* الاستماع لآراء وانطباعات العملاء
* مبدأ الخطوط المفتوحة: بحيث يستطيع العميل أن يخبرك بأي مشكلة تواجهه بأي وقت.
* تسجيل الشكاوى والتعامل معها فوراً والعمل على حلها.
* تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى: أي تدريبهم على حل أي مشكلة أو تحدي قد يواجه أي عامل في المكان, وهنا يتم تدريب كل الموظفين الذي له علاقة والذي ليس له علاقة.
* المتابعة الدائمة للعملاء: أن تكون على اتصال بهم وتسأل عنهم باستمرار وتخبرهم دائما بكل جديد.
* رابطة التعليم للعملاء: أن تقوم بعمل أمسيات تعليمية و تدعو إليها العملاء والعمال وأسرهم , لأن هذا يزيد من الروابط .
* عمل نوادٍ.
* الحفل السنوي.: مثل هذه الحفلات تزيد من انتماء الفرد للمكان.

**مثال :**

منذ بضع سنوات خلت كنا في الهند نتبع دورة في التسويق, وكانت إقامتنا في فندق في سرينا جار,وذات يوم لدى عودتي إلى الغرفة وجدت الملاحظة التالية على الطاولة:  
شكرا لكم .........  
لأنكم متأكدّون بأننا سنخدمكم أفضل في المرة القادمة , نود أن نعمل كل شيء يمكن أن يساعد في تحقيق ذلك.  
لدى إقامتك معنا لابد انك تلقيت خدمة أعجبتك من احد موظفينا,هل يمكن إعطاء اسمه ونوع الخدمة ؟  
رجاءً املأ هذه البطاقة وضعها في صندوق الاقتراحات.  
التوقيع :   
المدير العام

لا تتخيل مدى السرور الذي سيصيبك عندما تعرف بأن المؤسسة التي تتعامل معها تهتم بعملائها وراحتهم.

**4-8: أفضل عشرة أشياء تقولها للعميل:**

1. أي خدمات ثانية؟
2. شكراً لاتصالك.
3. مع السلامة.
4. كيف أستطيع مساعدتك.
5. إني متفهم لما تقول.
6. الرجاء إضافة أمور أخرى...
7. انك على حق.
8. أنا سأقوم بالتالي شخصياً.
9. انه لمن دواعي سروري أن...
10. من أجلك.

**4-9: بعض الكلمات التي تضايق العميل:**

* كلمة لا أعرف: يجب على مقدم الخدمة ألاّ يقول هذه الكلمة وأن يتدرب كثيراً كي يعرف.
* ليست في سياسة شركتنا: أي لا نستطيع أن نفعل ما تريده.
* كان يجب عليك أن تعرف: يجب على مقدم الخدمة تعريف العميل بكل شيء عن الخدمة لكي لا يفاجئ.
* أنا مشغول مع عميل آخر: هنا تُشعر العميل بأنه أقل من الآخرين؟
* ليست هذه وظيفتي.
* كلمني في وقت آخر.

**4-10: تفادي الأخطاء العشرة:**

1. **أخذ الأمور بمحمل شخصي:** لأنك تعمل هناك فليس هنالك من يعرفك ومن يشتكي أو يعترض على شيء فهو لا يعترض عليك شخصيا.
2. **أن تأخذ موقف دفاعي:** لا يجب أن تأخذ موقفا دفاعيا وتدافع عن نفسك أو عن نفسك أو عن الشركة بل المفروض أن تجمع معلومات وتوسع الآفاق وتساعد الشخص على حل مشكلته, لكن لو أخذت موقفا دفاعيا فهنا أنت أصبحت ضده وندا له.
3. **الاستهزاء بالعميل:**

* عن طريق نبرات الصوت والكلام.
* عن طريق النظرات: فالنظرة من الممكن أن تكون كافية للاستهزاء بشخص.

4. **إهمال العميل:** أي أنك لا تعطيه اهتماما أو تهمل الخدمة المقدمة له.

5**. الجدال:** أن يقول لك على شيء وأنت تجادله فيه وهذا يثير غضب العميل.

6**. الكذب:** وهي من أسوأ الأشياء التي تحدث حتى يخلص الإنسان نفسه من أي حوار, فعندما تكذب على العميل فإنه في هذه الحالة يأخذ انطباعا سيئا عنك وعن المكان بأكمله.

7. **إظهار الخوف:** أي عندما ينفعل العميل عليك مثلا وظهر عليك الخوف فإن العميل في هذه الحالة ينفعل عليك أكثر وسيزيد خوفك ,فلا يجب أن يظهر عليك الخوف من العميل, وهنا لابد أن يشعر العميل بأنك قوي وتقدر على مساعدته ولست خائفا منه.

8. **أن تذم المؤسسة:** فمثلا عندما تذهب إلى مكان تجد الشخص الذي تتعامل معه يذم في المكان وفي الإدارة وغيرها وهنا يأخذ العميل انطباعا سيئا عن المكان.

9. **أن تذم في بعض العملاء أو الزبائن:** وهذا يؤدي إلى تشكل انطباعا سيئا عن المكان ويتوقع العميل الذم فيه بعد انصرافه من أمامك.

10. **كثرة الكلام:** بفائدة وبغير فائدة مما يقلل من شأنك أمام العميل بل يجب أن يكون كلامك محدد وواضح.

**4-11: العوامل المؤثرة في الوفاء( وبالتالي التحول لمزود خدمة آخر):**

حدد كيفني ثمانية فئات من العوامل المؤثرة في التحول لمزود خدمة آخر:

* التسعير :
* ارتفاع السعر.
* الزيادات على السعر.
* السعر غير العادل.
* عدم الملائمة للعميل:
* المكان.
* ساعات العمل.
* الانتظار حتى يأخذ موعد.
* الانتظار للحصول على الخدمة.
* الفشل في الخدمة الأساسية:
* أخطاء في أداء الخدمة.
* أخطاء في الفوترة.
* أخطاء كارثية: مثال انسكاب الشراب على العميل في المطعم ( وقد وضعنا مثال عنها في مقاطع الفيديو).
* أخطاء نتيجة التفاعل السيء:
* عدم الاهتمام.
* سوء التهذيب.
* عدم الاستجابة.
* عدم المعرفة الجيدة.
* الاستجابة في حالة الخطأ في أداء الخدمة (واستدراك الموقف):
* إجابة سلبية.
* عدم الإجابة نهائياً.
* تقديم إجابة منفرة.
* المنافسة:
* إيجاد خدمة أفضل من الخدمة التي تقدمها الشركة.
* المشاكل الأخلاقية:
* الغش.
* عدم الأمان.
* البيع الصعب.
* الانتقال:
* انتقال العميل لمنطقة أخرى.
* إغلاق الشركة.

**4-12: أسباب غضب العميل:**

* **سوء المعاملة:** يترجمها العميل سريعا إلى سوء الخدمة.
* **سوء الخدمة.**
* **لم يحصل على ما يتوقع.**
* **لم يتم تميزه:** حيث تجعل الشخص يشعر بالتمييز ويكون على درجة عالية من الراحة**.**
* **عدم الإنصات له:** حيث لا يكون العامل مهتما بكلام العميل أو يقاطعه أو غير مظهر لأي اهتمام بكلامه وغير منصت له.
* **إذا لم تحل مشكلته:** وهنا يشعر بشعور سلبي ويصل إلى مرحلة عدم الاتزان ويتصرف تصرفات لا شعورية ومن الممكن أن يترك المكان ولا يأتي مرة أخرى.

**4-13: شكاوى العملاء:**

* **عميل راضٍ عن الخدمة :**
  + يُخبر من 6:4 أشخاص أسبوعياً.
  + الأخبار الجيدة تنتشر سريعاً.
* **عميل غير راضٍ عن الخدمة :**
  + يخبر من 12:10شخص أسبوعياً.
  + الأخبار السيئة تنتشر بسرعة أكبر.
* **نسبة العملاء الذين يشتكون:**
  + مع كل عميل يشتكي من سوء الخدمة تجد 26 عميلاً لا يشتكون.
  + الذين لا يشتكون في منتهى الخطورة.
  + اليابانيون يقدمون هدايا للعميل الذي يشتكي.

**4-13-1: مصادر الشكوى والاحتجاج لدى العملاء:**

1. المعلومات غير الدقيقة المقدمة من الشركة وموظفيها.
2. عدم الاستجابة.
3. الفظاظة.
4. التدريب القليل للموظفين: بسبب دوران العمل المرتفع بشكل كبير.
5. زمن الانتظار الطويل لتلقي الخدمة.

**4-13-2: معدل الشكاوى المرتفع في الشركات الخدمية تؤكده بعض التفاصيل:**

* **على مستوى الخدمة الهاتفية:**

80% من الشركات في بريطانيا قيّم عملاؤها الخدمات الهاتفية التي تقدمها بأنها لا تقدم لهم المساعدة التي يحتاجون إليها حقيقة,إذ لا يجد العميل الأجوبة على الأسئلة التي يطرحها بالهاتف على خدمة العميل.

* **فيما يتعلق بالخدمات الالكترونية على الانترنت:**

هناك ملاحظات كثيرة منها:

* 35% من الرسائل الالكترونية المرسلة إلى الشركات الخدمية والتي تحتوي على أسئلة واستفسارات وطلب استشارة وخدمة تأخر الرد سبعة أيام بدءً من يوم إرسال الإيميل ووصوله.
* قدرت نسبة الطلبات المهملة تماماً والتي لم يتلقى أصحابها الرد عليها على الإطلاق بحوالي 25%.
* **خدمة المجيب الآلي:**
* تشير دراسة أجريت على هذه الخدمة بأن 90% من العملاء لم يحبوها في المصارف بالنسبة للخدمات المصرفية.
* قواعد البيانات المتاحة لدى الشركة الخدمية تُظهر رقم المتصل وهويته مباشرةً وتعطي زمن الانتظار المناسب للعميل حسب تصنيفه مما يعني أن يتم الرد على عميل خلال 15 ثانية نظراً لأهميته وتصنيفه العالي بينما عميل آخر ينتظر على الخط لما يصل إلى 10 دقائق حتى يتم الرد عليه.

**4-13-3: الرد بشكل ملائم على شكاوى العملاء:**

تشير بعض الدراسات إلى:

* 25% نسبة العملاء غير الراضين عن الشراء من إجمالي العملاء في الشركة الخدمية.
* 95% من العملاء غير الراضين يعتبروا الشكوى غير مجدية أو لا يعلمون لمن يشتكون أو كيف يشتكون.
* 5% من العملاء غير الراضين فقط يقدمون شكوى.
* العملاء غير الراضين ويقدمون شكوى يصبحون مخلصين وذوي ولاء للشركة عندما تقوم الشركة بحل مشاكلهم بصورة مرضية.
* ولاء هذه الفئة يصبح أعلى من ولاء العملاء الراضين.
* 34% من العملاء ذوي الشكاوى الهامة الذين حلت مشاكلهم يعودون للشراء من الشركة.
* 95% من العملاء ذوي الشكاوى البسيطة يعودون للشراء من نفس الشركة.
* يحتاج موضوع معالجة المشاكل ثلاثة أمور:

1. أخذ مبادرة سريعاً.
2. وجود التزام كبير لمعالجة المشاكل.
3. وجود غيرة ورغبة في حماية صورة المنشأة.

* طريقة حل المشاكل مع العميل:
* المشكلة تنشأ عن توقعات العملاء لخدمة في مستوى محدد ولكن الذي تم

تطبيقه على أرض الواقع شيء مختلف.

إن ”فهم المشكلة يمثل نصف الحل“

**4-13-4: المهارات العملية في حل الخلاف الطارئ مع العميل:**

* اضبط أعصابك وتعامل مع الموقف بعقلانية.
* حاول أن تهدئ من روعه.
* حاول خفض نبرة صوتك وقدم له الاعتذار عن سوء التفاهم.
* استفسر فيما إذا كان يرغب بتوضيح كيفية حدوث المشكلة.
* حاول أن تحل مشكلته أو طمئنه بأنك سوف تحل المشكلة.
* اشكره على تفهمه وتقبله لاعتذارك.

**5. قضايا الموظفين والتكنولوجيا:**

**5-1: أهمية الموظفين في المؤسسة الخدمية:**



**5-2: تطبيق التسويق الشامل في المؤسسة الخدمية:**

* يتطلب تطبيق التسويق الشامل في المؤسسة الخدمية تسويق على ثلاثة محاور هي: التسويق الداخلي , التسويق التفاعلي, التسويق الخارجي
* التسويق الخارجي: يشمل جميع الجوانب المتعلقة بتحضير وإعداد الخدمة وتسعيرها وتوزيعها والترويج لها لتصبح ملائمة وجذابة للعملاء.
* التسويق التفاعلي: ينعكس من خلال المهارات التي يبديها الموظفون أثناء خدمتهم للعملاء,ويبدو من خلال الأداء الكامل للمهمة بشكل يُشبع الحاجة لدى المستهلك, ومن خلال السرعة في أداء الخدمة.
* التسويق الداخلي: عرفه بيري: وسائل تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على العاملين بخدمة العملاء الخارجيين بهدف توظيف والحفاظ على أفضل عمالة وتحقيق أفضل عمل ممكن.
* يجب على الشركة إيجاد توازن بين المحاور الثلاثة وأن تعلم بان تأكيدها أثناء التسويق الداخلي على الإنتاجية قد يؤثر على التسويق التفاعلي.
* الهدف من المحاور الثلاثة هو الحرص على تسليم خدمة مميزة بلمسة نهائية عالية المستوى وتقنية عالية لا يجد العميل مثيل لها لدى المنافسين فتقل بذلك حالات التحول والذهاب خارج المؤسسة.

**التسويق الداخلي:**

يوجد نوعين من العملاء:

1. عملاء داخليين:وهم الموظفون:

حيث أنه من الممكن أن تأتي بعملاء من الخارج ولكن الموظفين يضيعونهم بسبب عدم تدريبهم على معاملة العملاء وكيفية خدمتهم,وبالتالي يجب تدريب الموظفين جيداً ويجب أن يكون لديهم دوافع كافية وحماس وراضين عن عملهم وعن مرتباتهم ,يجب القيام بكل هذا قبل المجيء بالعملاء, وإن لم تفعل ذلك فسوف تخسر الكثير لأن المشكلات الداخلية تكون سبباً كبيراً في إغلاق الشركات,يجب أن يكون الموظف راضياً لأنه إن لم يكن راضياً فلن يُرضي العميل.

1. عملاء خارجيين: وهم مشترو الخدمة الذين يأتون ليشتروا منك منتجاتك أو بضاعتك ويجب عليك الاهتمام بهم وتقديم الخدمة الجيدة لهم.

* الموظفون كعملاء داخليين:
* يمكن اعتبار كل منظمة سوقاً يتكون من مجموعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض.
* للوفاء بحاجاتهم يعتمد الموظفون على الخدمات الداخلية التي تقدمها أقسام أخرى أو أشخاص داخل المنظمة.
* يشترك العملاء الداخليون في احتكاكات عديدة بالخدمة للوفاء بالحاجات الكثيرة في هذا الاحتكاك.
* هذا الاحتكاك الداخلي يتضمن علاقات بين الموظفين ذوي الاتصال المباشر بالعميل والعاملين في الصفوف الخلفية وبالنسبة للمنظمات الكبيرة بين المكتب الرئيسي وكل فرع.
* يرى البعض الموظفين كعملاء للخدمة التي يقدمها صاحب العمل مثل بيئة العمل المشجعة والرواتب وتيسيرات جيدة لأداء مهامهم.
* **مثال**

تشير خطوط الطيران البريطانية إلى أنها حققت تقديرات عالية في إرضاء العميل من خلال العاملين بها , فشهرتها بهيئة عاملين جيدة لا تعتمد على الابتسام في وجه العميل فقط وإنما في حل مشكلاتهم فالطائرة معرضة لكل أنواع المشاكل مثل العطل,الطقس السيء,.... والدور الهام للعاملين هو تخفيف حدة هذه المشكلات والمبادرة بحلها.

* **مثال**:
* واجهت خطوط الطيران البريطانية العريقة منافسة شديد نتيجة ظهور خطوط طيران تقدم رحلت رخيصة دون تكاليف إضافية مثل Ryan air , Easy jet.
* نجحت هذه الخطوط في جذب المسافرين الذين يهتمون بالسعر.
* لكن الكثيرين يفضلون السفر على خطوط طيران ذات خدمة كاملة ومستعدون لدفع أكثر .

**5-3: العلاقات التفاعلية:**

* تصف (Shostack) ثلاثة أنواع من العلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد:

1. العلاقات التفاعلية البعيدة: تتحقق عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق البريد,أو من خلال الآلة.
2. العلاقات التفاعلية المباشرة والشخصية: عندما يكون المستفيد موجود شخصياً في مصنع الخدمة وباتصال مباشر مع مقدمي الخدمة مثل خدمة الإطعام.
3. العلاقات التفاعلية الشخصية غير المباشرة: عندما يتفاعل المستفيد مع الخدمة عن طريق الهاتف.

سنوضح العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد من خلال دراسة:

1. **العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية.**
2. **العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة:**
3. **العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخدمة.**
4. **العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية:**

قام (Czepiel) وزملائه بتحديد عدد من الخواص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد:

* العلاقات التفاعلية هي علاقات هادفة.
* مقدمي الخدمة ليسوا في الغالب محبين للغير.
* العلاقات التفاعلية لا تتطلب معرفة مسبقة مابين مؤسسة الخدمة والمستفيد.
* المعلومات ذات العلاقة بالخدمة غالباً تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقات التفاعلية.
* غالباً العلاقات التفاعلية محدودة الأفق والأبعاد.

على مؤسسة الخدمة فهم العلاقات التفاعلية الشخصية التالية:

1. العلاقات التفاعلية بين مقدمي الخدمة والمستفيدين:

* ترى ( (Bitnerأن الإدارة الفاعلة للعلاقات التفاعلية تتطلب فهم متعمقاً للسلوكيات المعقدة للقائمين على تقديم الخدمة,بحيث يمكن التمييز بين العلاقات التفاعلية التي تحقق أعلى درجات الرضا لدى المستفيد وتلك التي تحقق درجة رضا اعتيادية, وبالتالي فان تدريب ومكافأة القائمين على تقديم الخدمة لانتهاج سلوك ايجابي إزاء المستفيدين يعد مفتاحاً لنجاح العلاقات التفاعلية.
* وبالتالي على الإدارة تشخيص وتحديد تلك العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والمستفيد والتي يشعر المستفيد أنها تحقق له الرضا التام.
* أثبتت((Bitner من خلال دراستها لسلوك مقدمي الخدمة أن خبرة المستفيد خلال تعامله مع مقدم الخدمة تعد حاسمة في إتمام صفقة الشراء من عدمها.
* السلوك الذي يبديه مقدم الخدمة يحدد درجة الرضا أو عدم الرضا لدى المستفيد.
* من خلال إظهار السلوك الإيجابي تجاه المستفيد فان مقدمي الخدمة يساهمون في تقليص حالة عدم التيقن لدى المستفيد وبالتالي يكون قد حسن علاقته مع المستفيد.

**2. العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة:**

* يصعب على مقدم الخدمة تشخيص ورقابة العلاقات الشخصية بين المستفيدين أنفسهم في بيئة الخدمة.
* تترك هذه العلاقات تأثيرها على درجة إدراك المستفيد لجودة الخدمة المقدمة أو المزمع تقديمها.
* (Martin, pranter)يطلقان على عملية إدارة العلاقات التفاعلية بين المستفيدين أنفسهم اسم الإدارة التوافقية والتي تأخذ عدة أشكال منها:

1. توجيه النشاط التسويقي إلى القطاعات السوقية التي يبدي المستفيدون فيها أعلى درجات التوافقية في السلوك خلال اتصالهم بالخدمة فالشركات السياحية مثلاً تطرح رحلات سياحية للأطفال أو الباحثين عن الراحة والهدوء أو للفئة الشبابية التي تبحث عن المغامرات,...
2. إصدار التعليمات التي تنظم العلاقة بين المستفيدين,عندما يطلب مقدم الخدمة من المستفيدين الالتزام بتعليمات معينة,مثل المسارح وصالت الموسيقى,...
3. قيام مورد الخدمة بالترويج للخدمة مستهدفاً عملاء لديه خواص وعادات وخبرات ومشاكل مشتركة,بحيث تتحقق أعلى درجات المنفعة لهؤلاء المستفيدين,مثل قيام صالون تجميل بدعوة السيدات اللواتي يعانين من مشاكل جلدية (45-65سنة) لملاقاة خبيرة بإزالة التجاعيد.ش
4. قيام مقدم الخدمة بتعليم وتثقيف المستفيدين من خلال تزويده بالمعلومات التي تضمن لهم أعلى درجات الانتفاع بالخدمة المقدمة,فالمضيفة تشرح للمسافرين كيفية ربط وفك حزام الأمان,أو قيام الدليل السياحي بشرح الأماكن السياحية للسياح.

**3.العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخدمة:**

يعرف (Shostack) العلاقات التفاعلية بأنا الفترة الزمنية التي يتم خلالها تفاعل المستفيد بشكل مباشر مع الخدمة, ويشير إلى يتفاعل مع عناصر البيئة المادية بالإضافة إلى العلاقات التفاعلية الشخصية مع مقدمي الخدمة ومع المستفيدين الآخرين.

عناصر البيئة المادية في عيادة طبيب الأسنان هي مثلاً: الإضاءة ,العيادة نفسها ,الديكور ,درجة الحرارة والبرودة داخل العيادة,...

مقدمي الخدمات لديهم قناعة تامة بأن عناصر البيئة المادية تؤثر في استجابات المستفيدين وتكوّن انطباعهم عن الخدمة.فطبيب الأسنان يعتقد بأن اللون الوردي في صالة الانتظار يخفف من تخوف المريض من العلاج ويجعله هادئاً.

البيئة المادية السيئة قد تؤثر بالسلب على المستفيدين من الخدمة فقد يستقبل مقدم الخدمة العميل بابتسامة وترحاب وتكون الخدمة جيدة ولكن العميل يستاء من شكل البناء مثلاً أو الإضاءة أو الحرارة,...

البيئة المادية السيئة قد تؤثر بالسلب على دافعية وحماس مقدم الخدمة وتؤثر على أدائه في خدمة العملاء.

**5-4: تكنولوجيا الخدمة الذاتية:**

العديد من الخدمات الشخصية التي تعتمد على التفاعل البشري يتم استبدالها بخدمات تعتمد تكنولوجيا الخدمة الذاتية.

مثل: محطات الوقود ذاتية الخدمة,البيع الآلي للسلع والمنتجات,الصراف الآلي,...

* تتصف تكنولوجيا الخدمة الذاتية بما يلي:

1. الدقة العالية نسبياً.
2. الملائمة والسهولة.
3. السرعة.

* عادةً ما تستخدم الشركة الموقع الالكتروني والهاتف المجاني للرد على تساؤلات العملاء.
* أهم المشاكل التي تعترض تكنولوجيا الخدمة الذاتية: تتمثل في إقناع العملاء بالاعتماد على هذه النوعية الجديدة والمتطورة من الخدمات بدل الخدمات التقليدية التي اعتادوا عليها.
* هناك العديد من التكتيكات لتشجيع العملاء نحو التحول لتكنولوجيا الخدمة الذاتية:
* الإعلان عن فوائد تكنولوجيا الخدمة الذاتية وتسليط الضوء عليها.
* التواجد لخدمة العميل عند أول احتكاك له مع تكنولوجيا الخدمة الذاتية,عند تجاوز العميل للتجربة الأولى بنجاح سوف يتبنى الخدمة الذاتية ويصبح لديه ولاء لها.
* الاهتمام بالآلات وصيانتها حتى تكون بديلاً حقيقياً للخدمة التقليدية وتتواجد دائماً ويمكن الاعتماد عليها.

**5-5: الحد من الاعتماد على العنصر البشري:**

يعتبر الموظفون من الأصول المكلفة , وصعبة الإدارة كما أنه لا يوجد تنميط في الخدمة المقدمة للعملاء بسبب اعتمادها على العنصر البشري.

* تستخدم المؤسسات الخدمية عدداً من الاستراتيجيات للحد من الاعتماد على الموظفين:
* يمكن إحلال العنصر البشري في عملية الخدمة بالعنصر الآلي مثل ماكينات ATM في البنوك, آلات بيع السلع, آلات غسيل السيارات,...الخ.
* من عيوب هذه الإستراتيجية: تكلفة المعدات المرتفعة,موقف العميل من الخدمة الآلية "إذ أن العميل يفضل وجود عنصر عند حصوله على الخدمة"
* استخدام المعدات إلى جانب الموظفين لمساعدتهم مثل استخدام نظم تحديد الاتجاه في السيارات بالأقمار الصناعية قد قللت من حاجة سائقي التاكسي إلى معرفة تفصيلية بالشوارع محل عملهم.
* يمكن إشراك العميل في إنتاج الخدمة مثل محطات الخدمات التي يقوم فيها العميل بملء الوقود في سياراتهم بدلاً من قيام عمال المحطة.
* في كلتا الحالتين يكون للعميل سلطة أكبر على جودة الخدمة من خلال القيام بجانب من عملية الخدمة بنفسه.

**5-6: التوظيف والاختيار:**

* التوظيف : العملية التي تؤمن بها المنظمة مواردها البشرية, وبصورة تقليدية كان يقوم بها أفراد متخصصين انتقلوا من خط الإدارة , أما ممارسة إدارة الموارد البشرية فتفضل حاليا دمج مهمة التوظيف في المجالات حيث يعمل موظف متخصص.
* يركز التوظيف على جذب والحفاظ على الموظف المناسب للعمل المناسب في المنظمة..يرتبط التوظيف بشكل وثيق بعملية الاختيار والتي تعني: كيفية اختبار الموظفين الجدد بالنسبة لمجال العمل أو المواصفات الشخصية.
* لضم العمالة المناسبة على المنظمة أن تضع في اعتبارها ماذا تريد من الموظفين؟ فمثلا الشركات السياحية التي تسعى إلى ضم ممثلين يعملون في المنتجعات عبر البحار تدرك أن المواصفات الأكاديمية لا تعد سمة هامة يستوجب وجودها في الموظفين الجدد. بدلا من ذلك فإن القدرة على العمل تحت الضغط ,التعاطف مع العملاء ,العمل في مجموعات والقدرة على العمل فترات طويلة دون نوم قد تكون سمات تسمح لهؤلاء الموظفين بأداء مهامهم بطريقة ترضي توقعات العملاء.
* يوجد خمسة عناصر أساسية في التوظيف:

1. تطوير سياسات التوظيف.
2. وضع إجراءات التوظيف.
3. وضع توصيف للعمل.
4. وضع مواصفات الشخص.
5. الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

* تُعنى عملية الاختيار بتحديد وتوظيف المرشح الأنسب وتتضمن ست مهام رئيسية:

1. فحص السيرة الذاتية أو استمارات التقدم للعمل.
2. إعداد قوائم مختصرة للمرشحين.
3. دعوة المرشحين إلى إجراء مقابلات.
4. إجراء اللقاءات واختبار المرشحين.
5. اختيار مرشح التوظيف.
6. عرض وتأكيد الوظيفة.

يوجد قصور في إيجاد العاملين فالكثير من الناس يربطون الصين بالعمالة المفرطة,وسرعة نمو اقتصادها استناداً إلى توفر عمالة رخيصة.

على الرغم من ذلك فالكثير من المنظمات الخدمية بالصين أفادت في تقاريرها أنها تعاني من قصور في المهارات يعوق تقدمها.

عام 2007م قال بنك HSBC أن نقص العمالة الماهرة المدربة كان عائقاً أمام تقدمه في الصين.

* أشارت جريدة Financial times عام 2007م إلى أن بنك HSBC قد أعلن عن طلب 1000 شخص بالإضافة إلى العاملين به والذين يصل عددهم إلى 3000 وخططت Citigroup كما لزيادة مشابهة,كما زادت Standard Chartered من عدد العاملين بها من 1200 إلى 2200.

وبالتالي:

هل دفع أجور مرتفعة للعاملين يحل مشكلة التوظيف بالشركة ويسمح لها بالنمو؟

هل العاملون الجدد المدربون سوف ينتهون من تدريبهم ثم يتركون الشركة لمكان آخر يدفع أجوراً أعلى.

**5-7: التدريب والتطور:**

* يؤدي التدريب إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن من الموظفين من أداء عملهم بفعالية,هدف تدريب العاملين هو العمل. وعلى النقيض من ذلك ,يعني تطور العاملين بالأنشطة الموجهة إلى الحاجات المستقبلية للموظف,التي قد تكون مستقاة من حاجات المنظمة المستقبلية, مثال: قد يحتاج العاملون إلى أن يتعلموا استخدام الحاسب والبريد الالكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلومات والتي قد لا تكون حينها من متطلبات عملهم.
* أدركت الصناعات الخدمية ذات العمل المكثف أن توظيف وتدريب وتحفيز العاملين المناسبين يعتبر أساساً هاماً لتوصيل القيمة للعملاء,في حالة العمل لوقت كامل يجب أن تسوق الشركة نفسها لتستطيع توظيف من يمكنهم القيام بتنفيذ وعود أخصائيي التسويق,قامت جريدة Sunday Times بإجراء استفتاء حول أفضل شركات بريطانيا للعمل بها وأحرزت شركة تيمبسون تقديراً مرتفعاًً لعدة سنوات.
* أحد دلائل نجاح شركة تيمبسون هو انخفاض نسبة ترك الموظفين للشركة فعلى الأقل 40% من الموظفين يعملون بها لأكثر من خمس سنوات,ويعطى المديرين حرية التصرف في كيفية إدارة فروعهم مثلاً تحديد السعر,وقد أصبح العملاء على ثقة بالشركة مما كان له أثر في تحقيق أرباح مستدامة على الأمد البعيد.
* التدريب والتطور يجب أن يرتبطا بسياسات إدارة الموارد البشرية, الأمر الذي سيكون له أثر في خلق شعور بالولاء طويل المدى من جانب الموظفين.أما إذا تم الحكم عليه من منظور ضيق فان التدريب يمكن اعتباره نشاطاً قصير المدى محفوف بالمخاطر يضيف القليل إلى الربحية طويلة المدى للمنظمة.
* تسعى المنظمات للحفاظ على العمالة المدربة إلى ربط الفرد بها من خلال إعادة دفع أي نفقات في حال تركه للعمل خلال فترة زمنية محددة.
* غالباً ما تطلب المنظمة رد ما صرفته لدعم الفرد للحصول على درجة جامعية بالتعليم المفتوح,ولكن لا تطلب نفقات دورة تدريبية لبيع الخدمات,في بعض الحالات تدعم الحكومة تدريب وتطوير العاملين.

**5-8: تحفيز العاملين:**

* التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية مابين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم ( bedeian,1993,p28 ).
* العاملين كبشر يسعون دائماً للحصول على الثناء والتميز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيداً لهذا الشعور.
* الحوافز نوعان مادية ومعنوية.
* يجب على المدراء تعزيز السلوك الايجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز.
* يعرف ( Kreitner 1995 )التحفيز بأنه تلك العملية النفسية التي توجه السلوك والميل للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق الحاجات.
* إن الدافع عامل داخلي لإشباع حاجة غير مشبعة.
* يجد ( bedeian,1994p28 )أن الدافع قوة داخلية توصل الأفراد لانجاز الأهداف الشخصية التنظيمية.
* إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية تجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد والتعامل الفعّال مع العملاء وتقوم الإدارة بتحفيزهم لتعزيز دوافعهم وزيادة ولائهم للمنظمة
* يجب على الإدارة أن تعطي أهمية للعاملين الذين قضوا فترة طويلة والاستعانة بخبراتهم وعدم إهمالهم لأن هذه المعاملة سوف تشجع العاملين الجدد وتشعرهم بولاء المنظمة للعاملين.
* يكون التحفيز من خلال:
* تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي للعاملين.
* مساعدة العاملين والتعاطف مع مشاكلهم الشخصية.
* توفير شروط عمل جيدة.
* منحهم رواتب جيدة.
* منحهم الترقيات الوظيفية المناسبة.
* تقدير الجهود التي تبذل من قبل العاملين.
* قام (Jamer,2009,p1-16)بدراسة على عينة من العاملين أظهرت ترتيب الحوافز بالنسبة لهم على النحو التالي:

1. عمل مثير.
2. أجور جيدة.
3. تقدير كامل للعمل.
4. الأمن الوظيفي.
5. شروط عمل جيدة.
6. ترقيات إلى مركز أعلى.
7. الشعور بوجود المحفزات.

**المراجع العربية:**

1. بشير العلاق- ثقافة الخدمة- دار اليازوري- عمان- 2009 م.
2. ابراهيم الفقي- فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم- قلوب للإعلام والنشر- القاهرة - 2009 م.
3. محمود الصميدعي وردينه يوسف- تسويق الخدمات- دار المسيرة- عمان-2010 م.
4. حنا بللوز- الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن- سلسلة الرضا للمعلومات- 2009 م.
5. غياث ترجمان و محمد ناصر- تسويق الخدمات- جامعة دمشق- 2005م.
6. حميد الطائي وبشير العلاق- تسويق الخدمات- دار اليازوري- عمان- 2009 م.

**المراجع الأجنبية:**

1. أدريان بالمر- مبادئ تسويق الخدمات- ترجمة بهاء شاهين وعلاء أحمد إصلاح ودعاء شراقي- مجموعة النيل العربية- القاهرة- 2009م.
2. Services Marketing ,Christopher Lovelock , Jochen Wirtz,2004.

**الرسائل:**

1. أمل حميد بالهول, دراسة سمات الشخصية لدى المتقدمين للعمل بدائرة الموارد البشرية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ,رسالة ماجستير, الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك, العين, 2010م.