

خدمة العملاء والتميز المؤسسي

إعداد وتقديم

الدكتور/ مؤمن ثابت

أكاديمي واستشاري التطوير المؤسسي والموارد البشري

نبذة عن المدرب



- ✓ دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
- ✓ ماجستير أكاديمي في إدارة أعمال.
- ✓ مدرب مهني (إدارة الأعمال) معتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار لسلطنة عُمان.
- ✓ أستاذ إدارة الأعمال المساعد في الجامعة الإسلامية بمنيسوتا – الولايات المتحدة الأمريكية، وجامعات بدوام جزئي في الدول العربية.
- ✓ تقديم أكثر من ٢٠٠٠ ساعة تدريبية لجهات حكومية وخاصة.
- ✓ استشاري ومدرب في التطوير الإداري والمؤسسي.
- ✓ مدير جودة عربي دولي.
- ✓ باحث علمي في المجالات الإدارية.

من هم عملاؤك؟



من هم عملاؤك؟



♣ كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلاً.

♣ **عملاء الخارج:** وهم من يرغبون في شراء منتجاتنا أو التعامل في خدماتنا.

♣ **عملاء الخارج:** هم أولئك الأفراد في داخل مؤسستك والذين يعتمدون عليك في أداء مهامهم.

هل العميل الداخلي مهم؟



♣ من خلال إرضاء وتأهيل وتدريب العميل الداخلي نتوصل للتميز في خدمة العملاء.

♣ على الرغم من أهمية العميل الداخلي إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي.

تصنيف العملاء

- ❖ يمكن تصنيف العملاء إلى قطاعات وفقاً لعدة اعتبارات مثل:
 - النوع - الحجم - الدخل - المهنة - الموقع الجغرافي.
- ♣ أهم تلك التصنيفات هو الذي يقسم العملاء إلى قطاعين رئيسيين هما:
 - العملاء الأفراد - العملاء من المؤسسات.



كيف يختلف عملاء الأفراد عن عملاء المؤسسات

المعيار	قطاع الأفراد	قطاع المؤسسات
الحجرات	بسيطة نسبياً	معقدة نسبياً
الموقع الجغرافي	منشرة جغرافياً	متمركزة جغرافياً
حجم المعاملات	صغيرة نسبياً	كبيرة نسبياً
متطلبات الخدمة	السرعة - المعاملة الودية	السرعة - الكفاءة - الدقة
طبيعة المنتجات	نمطية وموحدة	يتم غالباً تكييفها حسب الاحتياج
نسبة المخاطرة على العائد	منخفضة	كبيرة
الاتصالات	غير شخصية في المقام الأول	شخصية في المقام الأول
الأعداد	كبيرة	محدودة
الحساسية للأسعار	مرتفعة نسبياً	متوسطة نسبياً

مزايـا تصنيف العملاء

- ✓ التصميم الفعال لبرامج الخدمة.
- ✓ استخدام مداخل التأثير الملائمة لكل قطاع.
- ✓ استكشاف الفرص الناشئة عن تغيرات الاحتياجات للخدمة.
- ✓ تحديد أولويات برامج التحسين في الخدمة.
- ✓ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.

قاعدة ٢٠/٨٠ وتقسيم العملاء

تشير إلى أن:

□ ٨٠% من أعمالك – أرباحك – تأتي من ٢٠% من عملائك.

□ ٨٠% من المشكلات يتسبب فيها ٢٠% من العملاء.

□ ٨٠% من وقت العمل يخصص لـ ٢٠% من المهام.

كيف يمكنك توظيف هذه القاعدة في مجال تحليل عملاءك؟



يفيد تحليل العملاء في التعرف على:

- العملاء الأكثر أهمية للنشاط.
- العملاء الذين يحتاجون خدمات محددة.
- العملاء ذوي الحساسية لمستوى الخدمة.

كيف يمكنك توظيف هذه القاعدة في مجال تحليل عملاءك؟

الغرض من هذا التصنيف هو الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع من خلال فهم السمات والدوافع الخاصة بكل فئة واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.



أهمية العملاء للمنظمات

- العميل هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.
- العميل هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية.
- إشباع حاجات العميل هو الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار.
- نمطية الخدمات وصعوبة تمييزها.
- تشبع الأسواق وكثافة المنافسة.
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمنظمة العامة.



من إرضاء الإدارة إلى إرضاء العميل

يمكن التمييز بين نوعين من توجهات المؤسسات في واقعنا الحالي نحو أهمية العملاء:



➤ المؤسسات الموجهة بإسعاد المدير.

➤ المؤسسات الموجهة بإسعاد العميل.

خصائص المنظمات الموجهة لإرضاء العميل

- العملاء المصدر الرئيسي لأفكار التطوير والتحسين.
- أساس التقييم هو إرضاء العميل وليس الأهداف الداخلية.
- التدريب يركز على المهارات الشخصية بالإضافة إلى المهارات الفنية.
- العمل الجماعي من أجل تحقيق الأداء المتميز.
- المشاركة في اتخاذ القرار في كافة المستويات.
- الترقية وفقاً للجدارة وليس الأقدمية.
- التوازن بين حاجات وتوقعات كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي.
- ثقافة تنظيمية ودعم إداري مستمر.

لماذا يفضل العملاء التعامل مع منظمات دون غيرها؟

هناك قاعدتين رئيسيتين تحرك الناس في اتجاه التعامل مع منظمة دون غيرها وهي:

➤ أولاً: تلبية احتياجات العميل ومقابلة توقعاته.

➤ ثانياً: ما يحرك الشراء هو منافع الخدمة وليس ملامحها.





أولاً: تلبية احتياجات العميل ومقابلة توقعاته.

- ☐ ماذا يريد العميل على وجه التحديد.
- ☐ ماذا يؤدي الفشل في إدارك حقيقة ما يحتاجه العميل.
- ☐ **مثل:** زبون البنك – زبون المطعم.



ثانياً: ما يحرك الشراء هو منافع الخدمة وليس ملامحها.

□ أن الذي يحرك رغبة الزبائن لتفضيل منتج أو خدمة معينة ليس ما يتمتع به المنتج من سمات أو ملامح، ولكن يمكن الحصول عليه من منافع.

□ **مثل:** السيارة.

□ كيف يمكن التعرف على حاجات العملاء؟

- تحليل المعاملات.

- الحوار والمناقشة.

- السؤال المباشر للعميل.

العميل يدير المنظمة – فلسفة القرن الحادي والعشرين

«العميل دائما على حق»

وهذا يعني أن إرادة العميل يجب أن تسبق إرادة المؤسسة، وأنه لا يجب اتخاذ أي قرار أو تبني أي سياسة دون استكشاف رد فعل العميل وهل هو راضٍ يرغب بهذه الخدمة أم لا.



العميل يدير المنظمة – فلسفة القرن الحادي والعشرين



سبعة مبادئ للمؤسسات الموجهة لإسعاد وخدمة العملاء

- ❑ تشكيل رؤية المنظمة لتدور حول العلاقة مع العميل.
- ❑ الاستماع الجيد لكل ما يقوله العميل.
- ❑ التعلم من تجارب المنظمات الناجحة.
- ❑ توفير الحرية للعاملين في خدمة العملاء وترك العنان لإبداعاتهم.
- ❑ تحطيم معوقات كسب رضا العميل، من قرارات وقيود إدارية.
- ❑ القياس والاستطلاع المتواصل لآراء العميل.
- ❑ تحويل الأقوال إلى أفعال.

مفهوم خدمة العملاء

- ❑ خدمة العملاء هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم لها.
- ❑ أي كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة العميل

عناصر خدمة العملاء

- ❑ **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة مثل:
 - تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين.
- ❑ **العنصر المعنوي أو السلوكي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة مثل:
 - المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام الاستجابة، التعاطف.
- ❑ **الصورة الذهنية للمنظمة:** وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة المنظمة وتاريخها وسياساتها.

على من تقع مسؤولية خدمة العملاء؟

خدمة العملاء مسؤولية الجميع



كيف نجعل خدمة العملاء مسئولية الجميع؟

- ❑ القيام بتتقيف العاملين بالمنظمة عن متطلبات واحتياجات العملاء.
- ❑ تدريب أفراد المنظمة على السلوكيات والاتجاهات الايجابية الواجب مراعاتها مع العملاء.
- ❑ استخدام قائمة للمراجعة والمراقبة للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق الفلسفة الصحيحة لخدمة العملاء وسلوكياتها.
- ❑ تقييم مستوى العمل من خلال الأداء الشامل لجميع الإدارات والأقسام وليس كل على حده.

كيف نجعل خدمة العملاء مسئولية الجميع؟

- ❑ التبادل المستمر للمعلومات بين جميع الإدارات والأقسام ذات العلاقة بخدمة العميل.
- ❑ تمكين العاملين من الاهتمام بالعملاء بشكل مباشر من خلال منحهم الصلاحيات اللازمة لحل مشكلات العملاء بصفة فورية.
- ❑ الإدخال المستمر للتعديلات على الإجراءات والخطط في ضوء آراء ومقترحات العملاء، والموظفين.

كيف يحكم العميل على مستوى الخدمة؟



- ☐ الاعتمادية.
- ☐ الاستجابة.
- ☐ الجدارة.
- ☐ إمكانية الوصول.
- ☐ الضمان.
- ☐ العنصر المادي.

الاعتمادية

- القدرة على تأدية الخدمة وفقاً للوعود التي منحتها المؤسسة للعملاء وكذلك حصول العميل على نفس مستوى الخدمة مهما تغيرت الظروف.
- مثال: حققت شركة MacDonald's مكانتها في سوق الوجبات السريعة من خلال وعدها الشهير بالحصول على نفس مستوى الخدمة في أي فرع من فروعها في أي مكان في العالم.

الاستجابة

❑ تعكس الاستعداد والرغبة الدائمة في تقديم الخدمة، ومن مؤشرات الاستجابة:

- ✓ سرعة إنهاء المعاملة.
- ✓ الرد على الاستفسارات والأسئلة.
- ✓ عدم الانشغال بأمور أخرى.
- ✓ تعدد منافذ الحصول على الخدمة.
- ✓ ملائمة أوقات تقديم الخدمة.



الجدارة



□ امتلاك العاملين بالمؤسسة المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال، وأن تتوفر لديهم كافة المعلومات عن المنتجات والسياسات البيعية والبدائل.

➤ مثال: حققت سلسلة فنادق **Marriott** شهرة واسعة في مجال الخدمة الفندقية بسبب خبراتها في استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في مجال خدمة العملاء.

إمكانية الوصول

□ يفضل العملاء عادة التعامل مع المؤسسات التي يسهل الحصول على الخدمة منها أو التعامل معها. وتفسر سهولة التعامل في الخدمة بعدة مؤشرات منها:



- ✓ إمكانية وسرعة الاتصال الشخصي.
- ✓ سهولة الاتصال التليفوني.
- ✓ ملائمة ساعات العمل.
- ✓ ملائمة المواقع.
- ✓ وجود أماكن انتظار للسيارات.

الضمان

□ الضمان هو التزام تأخذه المنظمة على نفسها باستبدال المنتج فوراً أو
برد القيمة التي دفعها العميل في حالة وجود أي عيب به أو في حالة عدم
رضاء العميل عن أدائه . ويأخذ الضمان أشكالاً كثيرة منها:

✓ سهولة استخدام المنتج.

✓ الحصول على المنفعة المتوقعة.

✓ عدم التعرض لمخاطر عند استخدام المنتج.

✓ خلو المنتج من العيوب الفنية.

➤ **مثال:** شركة Xerox تقدم ضمان الرضاء المطلق والذي يعطي للعميل
الحق في استرداد أمواله متى شعر بأن أداء المنتج الذي اشتراه لا يرقى
إلى توقعاته، حتى ولو لم تكن هناك أي عيوب فنية به.

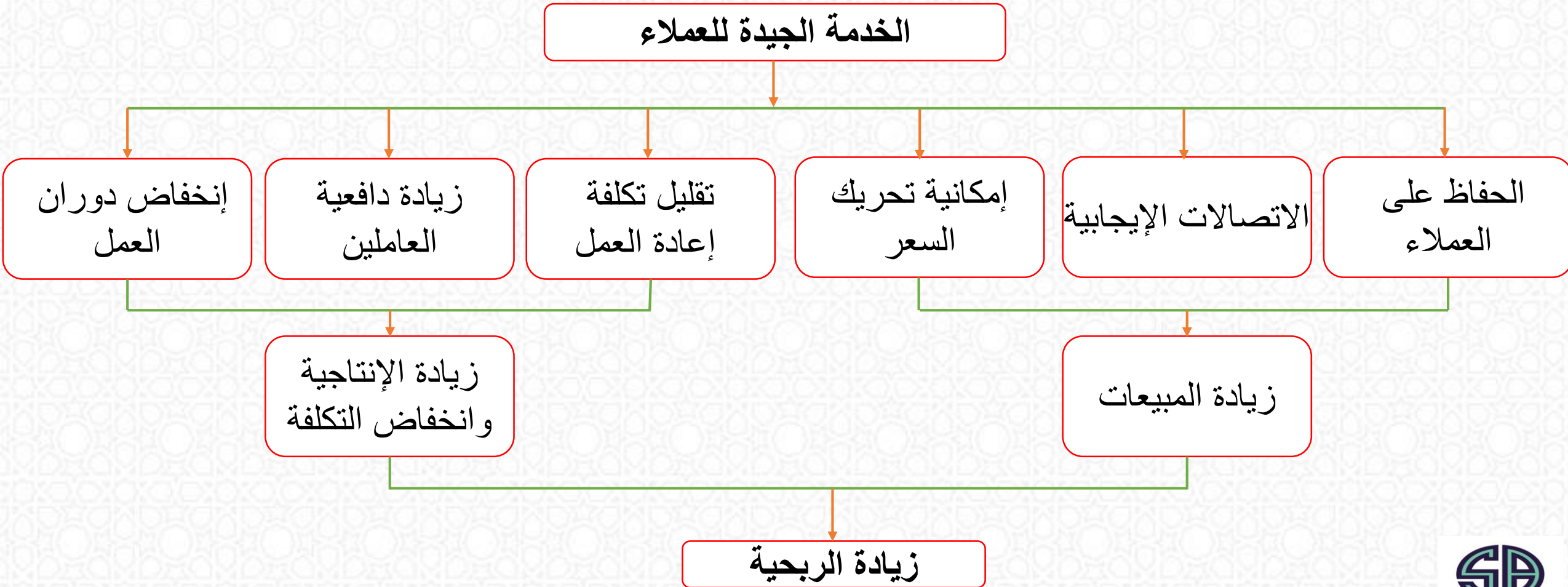
العنصر المادي

- يقصد به البيئة المادية لتلقي الخدمة والمتمثلة في المظهر الخارجي للمنظمة والتصميم الداخلي ونظافة منافذ الخدمة والقاعات ومظهر العاملين ومستوى التكنولوجيا، والتي تعطى انطباعات في مجملها عن عراقة المكان. وتستمد الأبعاد المادية أهميتها من اعتبارين هما:
- ✓ أنها تعطى مؤشرات عن طبيعة وجودة الخدمة المقدمة.
 - ✓ أنها تؤثر فعليا على جودة الخدمة بشكل مباشر.

آثار خدمة الجيدة للعملاء على المنظمات

- **أولاً:** زيادة المبيعات من خلال الحفاظ على العملاء وكسب ولائهم.
- **ثانياً:** تخفيض التكاليف.
- **ثالثاً:** المزيد من الحرية في تسعير المنتجات.
- **رابعاً:** خدمة العملاء الجيدة تساهم في جذب والحفاظ على الكفاءات.

آثار خدمة الجودة للعملاء



آثار خدمة السيئة للعملاء على المنظمات

- ❑ استنزاف وقت العمل: تصحيح الأخطاء.
- ❑ التأثير السلبي على بيع المنتجات / الخدمات الأخرى.
- ❑ ارتفاع تكلفة التسويق.
- ❑ ارتفاع معدل دوران العمالة.
- ❑ ضعف القدرة على جذب عملاء جدد.
- ❑ تهديد المكانة السوقية نتيجة للسمعة السلبية.
- ❑ انخفاض الأرباح.

السمات الواجب توافرها في مقدم الخدمة الناجح

- الإلمام بالمنتجات والخدمات.
- الثقة بالنفس.
- المظهر المهني.
- القدرة على الإقناع والتأثير.
- التوازن النفسي والعاطفي.
- الصدق والأمانة.
- حسن الإنصات.
- الحماس والدافعية للعمل .
- الذكاء والقدرة على التصرف.
- الصبر وضبط النفس.
- الإبداع والابتكار.
- العلاقات الشخصية.
- المرونة والقدرة على التكيف.
- احترام العملاء.
- الولاء والانتماء.

الاتجاهات الإيجابية والنجاح في خدمة العملاء

الإدارة الذاتية ودورها في تحقيق الخدمة المتميزة

□ بالحديث الذاتي: يعني نوعية الحوار الذي يجريه موظف الخدمة مع نفسه حول ما يشعر به تجاه الرؤساء والزملاء وكافة الأطراف الذين يتعامل معهم في محيط الوظيفة.

❖ تبدو حالتي المزاجية سيئة اليوم
❖ أرى أن الأمور لا تسير اليوم على ما يرام.
❖ هؤلاء العملاء لا يمكن إرضائهم مهما فعلت...
❖ كان من الأفضل لي أن أتغيب عن العمل ..
❖ اتق شر من أحسنت إليه.

أمثلة الحديث الذاتي السلبي

- ❖ هذا اليوم يبدو من الأيام السعيدة بالنسبة لي.
- ❖ أشعر بالتفاؤل والرغبة في عمل شئ جديد.
- ❖ باستطاعتي حل أي مشكلة قد يثيرها العملاء.
- ❖ إن رضاء العميل يعنى رضائي في المقام الأول.
- ❖ أن المبرر الوحيد للوظيفة هو خدمة العميل.

أمثلة الحديث الذاتي السلبي

الممارسات الناتجة عن الاتجاهات السلبية وسوء الإدارة الذاتي

- ❑ **اللامبالاة:** قيام بعض الموظفين الذين يحتكون بالعملاء بعدم الاكتراث بالعميل وتجاهله.
- ❑ **الآلية والبرود:** دوران سلوكيات الموظف حول متطلبات الوظيفة وليس متطلبات خدمة العميل مما يؤدي إلى فتور المعاملة وخلوها من مشاعر الود والاحترام.
- ❑ **التسويق:** يعني تخفى مقدم الخدمة خلف الإجراءات والسياسات واللوائح لكي يماطل في خدمة العميل، نظرا لتكاسله.

الممارسات الناتجة عن الاتجاهات السلبية وسوء الإدارة الذاتي

- ❑ **السلبية والتقاعس:** هي عدم وجود روح المبادرة لدى الموظف أو الرغبة في الانجاز، وتكاسله عن العمل إلا إذا طلب منه.
- ❑ **التمييز:** اختلاف نظرة الموظف للعميل و سلوكياته أثناء تقديم الخدمة ، بناءً على عدة اعتبارات مثل ديانة العميل أو جنسيته أو جنسيته ... الخ.
- ❑ **التحقير:** هو قيام الموظف بالتقليل من شأن العميل ومعاملته بازدراء.

التخلص من الاتجاهات السلبية وسوء الإدارة الذاتية



- ❑ التخلص من الحديث الذاتي السلبي.
- ❑ تجنب التفاعل السلبي مع غضب العملاء.
- ❑ تعامل بشك فعال مع الضغوط الوظيفية.
- ❑ درب نفس على عدم استخدام الكلمات السلبية.

التعامل مع الاتجاهات السلبية للزملاء في العمل

يتطلب التعامل مع الاتجاهات السلبية للزملاء ما يلي:

- ❑ تجنب الأفراد ذوي الاتجاهات السلبية، وذلك بأن ينأى عن المشاركة في أحاديثهم أو الجلوس معهم.
- ❑ وضع معدلات أو مستويات ذاتية للأداء.
- ❑ التماس القدوة في التصرفات.
- ❑ تجنب اختلاق الأعذار وإلقاء اللوم على المنظمة أو على قلة مواردها.

التميز في خدمة العملاء

التوقعات المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة

□ **جودة الخدمة:** معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها.

□ **جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي - توقعات العميل لمستوى الأداء.**



توقعات المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة

- ❑ **الخدمة العادية:** وهي تلك التي تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
- ❑ **الخدمة الرديئة:** وهي تلك التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
- ❑ **الخدمة المتميزة:** وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها.

كيف يبني العملاء توقعاتهم للخدمة؟

أولاً: مستويات توقعات العملاء

- ❑ **مستوى الخدمة المرغوبة:** يعكس هذا المستوى من الخدمة ما يتمنى العميل الحصول عليه.
- ❑ **مستوى الخدمة أو الملائمة:** يعكس هذا المستوى من الخدمة ما ينظر إليه العميل على أنه مقبول.
- ❑ **منطقة التسامح:** وهي المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج للعميل، أو يقوده إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة أو رديئة.

كيف يبني العملاء توقعاتهم للخدمة؟

ثانياً: العوامل التي تشكل توقعات العملاء

- ☐ الوعود الصريحة عن الخدمة.
- ☐ الوعود الضمنية أو غير المباشرة.
- ☐ الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة أو منتجاتها.
- ☐ الخبرة السابقة في التعامل مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمات.
- ☐ الظروف المؤقتة للمنظمة والعوامل الموقفية.

تحقيق توقعات العملاء وتأثير ذلك على المنظمات

- أولاً: أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى.
- ثانياً: التأكد من أن الوعود تعكس الحقيقة.
- ثالثاً: الاتصالات المستمرة مع العملاء.
- رابعاً: سرعة حل المشكلات.
- خامساً: إجراء البحوث والدراسات الدورية.

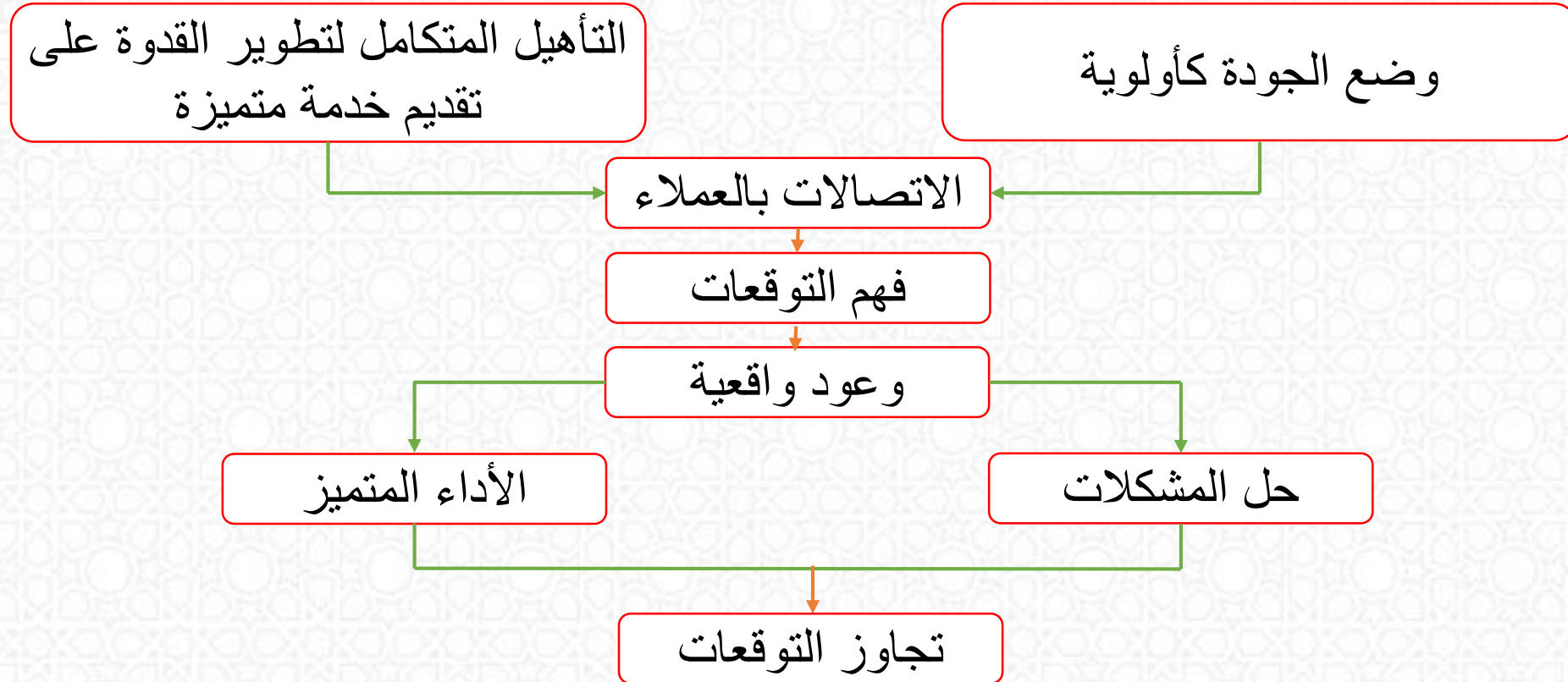
الآثار السلبية للفشل في تحقيق توقعات العملاء

□ النتيجة السلبية للفشل في تحقيق توقعات العملاء هي فقدان ولائهم وبالتالي تحولهم للمنافسين، وما يترتب على ذلك من سلسلة من السلبيات التي تصل في النهاية إلى انخفاض أو حتى انعدام معدلات الربحية للمنظمة.

الآثار الإيجابية للنجاح في تحقيق أو تجاوز توقعات العملاء

- إن الأثر الإيجابي الرئيسي لحسن إدارة وتجاوز توقعات العملاء للخدمة، والذي ينتج عنه ويتفرع منه جميع الفوائد التي تنعكس على المنظمة، هو الحصول على رضا وولاء العملاء.
- توجد العديد من الفوائد الفرعية التي تنتج عن كسب ولاء العملاء ومنها:
 - ✓ تحقيق الاستقرار في المبيعات كنتيجة للحفاظ على العملاء الحاليين.
 - ✓ زيادة المبيعات كنتيجة لقيام العملاء الراضين بالترويج للمنظمة.
 - ✓ جذب عملاء جدد، وخفض التكاليف.

كسب ولاء العميل من خلال حسن إدارة توقعاته



التميز في خدمة العملاء

إدارة شكاوي العملاء
طبيعة شكاوى العملاء وأهميتها



لماذا يشكو العملاء؟

- ❑ **أولاً:** عدم تحقيق التوقعات.
- ❑ **ثانياً:** ضعف الثقة أو المصداقية.
- ❑ **ثالثاً:** الحالة المزاجية للعميل أو الموظف.
- ❑ **رابعاً:** مقاومة العميل للتغيير.

لماذا يشكو العملاء؟

❑ **خامسا:** أسباب أخرى مثل:

- التميز بين العملاء.
- البطء والتأخير في الحصول على الخدمة.
- الآلية والنمطية وخلو الخدمة من المشاعر.
- نقص أو عدم توافر المعلومات لدى العميل.
- عدم تحقق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة.
- تفوق المنافسين من حيث السعر أو المواصفات أو الخدمات.

أغلب العملاء لا يتقدمون بالشكوى

- عدم الثقة في اهتمام الإدارة بإزالة أسباب الشكوى.
- عدم المعرفة بكيفية التوجه بالشكوى.
- إدراك العميل أن الشكوى قد لا تبرر الوقت أو المجهود المنفق.
- سهولة التحول إلى مصادر بديلة.
- الرغبة في الانتقام أو رد الفعل.

التعامل مع شكاوي العملاء

كيف يمكن تقليل شكاوي العملاء قدر الإمكان؟

- ☐ السعي الجاد للتعرف على توقعات العملاء.
- ☐ التحديد الجيد لمجالات الشكاوي والدراسة المتأنية لها.
- ☐ تطوير الإجراءات.
- ☐ تقديم ضمانات للعملاء.



التعامل مع شكاوي العملاء

سبع خطوات عملية للتصدي لشكاوي العملاء



سبع خطوات عملية للتصدي لشكاوي العملاء

التعبير عن الاهتمام بالمشكلة

الخطوة الأولى

حسن الإصغاء لتحقيق الفهم

الخطوة الثانية

تعرف على التوقعات

الخطوة الثالثة

التأكد من فهم ما يحتاجه العميل

الخطوة الرابعة

حدد بدائل حل للمشكلة

الخطوة الخامسة

تطبيق الإجراءات المختارة ومتابعة الإنجاز

الخطوة السادسة

متابعة رضا العميل

الخطوة السابعة

القواعد السلوكية للتعامل مع شكاوي العملاء



- محاولة امتصاص غضب العميل وحسن الإنصات له.
- الاعتذار عن حدوث المشكلة.
- التركيز على ما يمكن عمله.
- تجنب فهم الأمور بصفة شخصية.
- منح العميل مميزات إضافية.
- فهم المشكلة من منظور العميل.
- الاستجابة الفورية.
- مشاركة العميل في البحث عن الحلول.
- عدم إلقاء اللوم على العميل.

ماذا تفعل المنظمات حتى تدير شكاوي العملاء بفاعلية

- إنشاء أنظمة داخلية تتعلق بإجراءات التعامل مع شكاوي العملاء.
- التحليل المستمر لشكاوي العملاء ومصادرها ومدى التقدم في المعالجة.
- الدراسات المستمرة لرضاء العملاء عن أساليب الخدمة ومقترحاتهم لتطويرها.
- حث العملاء على سرعة الإبلاغ عن ما قد يعترضهم من مشكلات.

ماذا تفعل المنظمات حتى تدير شكاوي العملاء بفاعلية

- تعريف العملاء بأساليب وقنوات الاتصال عند وجود مشكلة.
- تدريب العاملين على فنون الإنصات لشكاوى العملاء والرد عليها.
- متابعة شكاوى العملاء للتأكد من اتخاذ التصرفات المناسبة بشأنها.
- توفير مزيد من السلطات والصلاحيات للعاملين في مجال حل المشكلات.
- التأكد من رضا العملاء عن الأساليب المستخدمة في حل مشكلاتهم.

تذكر هذه الوصايا الذهبية

- عادة ما يحكم علينا العملاء في ضوء الطريقة التي نعالج بها مشاكلهم، فهم يتوقعون أن نقدم لهم خدمة ممتازة ويعتبرون ذلك أمراً طبيعياً ... وكل ما يتذكرونه عادة هو ما تقوم به عندما يحدث خطأ في الخدمة المقدمة.
- يجب أن ننظر إلى حدوث الخطأ في الخدمة كحدث هام، فمن المفترض ألا يحدث هذا الخطأ. وتذكر أن المشكلة سواء كانت صغيرة أم كبيرة هي قضية هامة من منظور العميل.
- أجعل من السهل على عملائك أن يظهروا عدم رضائهم عن الخدمة. قد يبدو ذلك أمر غير سار بالنسبة لك، إلا أنه في النهاية يمنحك الفرصة للإصلاح الأمور.

التميز في خدمة العملاء

التعامل مع الأنماط الصعبة من العملاء

لماذا قد نضجر من العملاء

- **أولاً:** عدم الإدراك لحقيقة أساسية وهي أن الاختلاف بين البشر شئ طبيعي.
- **ثانياً:** الخلط بين تكوينك وشخصيتك وكرامتك من ناحية وأهدافك في جذب العملاء أو تنمية النشاط من ناحية أخرى.
- **ثالثاً:** القناعة الزائفة بأن الحكم على التميز في التعامل مع الآخرين إنما يستند إلى القدرة على جذب العميل الإيجابي أو ذو الطباع العادية والحقيقة بخلاف ذلك تماماً، حيث تبرز المهارة في المواقف التي يكون العميل ذو الطباع الحادة طرفاً فيها.

نموذج Disc في تصنيف العملاء

- العميل المزعج أو كثير المطالب.
- العميل الاجتماعي.
- العميل المتوازن أو المعتدل.
- العميل الشاكي.

أولاً: العميل المزعج أو كثير المطالب

صفاته:

- ☐ التحفظ في الحديث.
- ☐ التطلع الدائم لما هو أفضل من الخدمات أو المنتجات أو أسلوب المعاملة.
- ☐ سرعة الشعور بالملل.
- ☐ لا يقبل التبريرات أو التفسيرات لأي خطأ أو قصور في الخدمة.
- ☐ لا يحبون الدخول في التفاصيل.
- ☐ الشخصية القوية والشعور بالأهمية.

أولاً: العميل المزعج أو كثير المطالب

كيف نتعامل مع العملاء كثيري المطالب؟

- ☐ الوضوح والتحديد.
- ☐ الثقة بالنفس والمهنية.
- ☐ سرعة الاستجابة وتجنب التفاصيل.
- ☐ نبرة صوت واضحة وقوية.
- ☐ عرض الحقائق بطريقة منطقية.
- ☐ تجنب الأسئلة غير المفيدة أو الشخصية.
- ☐ تجنب الترترة والأحاديث الجانبية.

ثانياً: العميل الاجتماعي أو المؤثر

صفاته:

- ☐ التفاؤل والطموح.
- ☐ سرعة الثقة في الآخرين.
- ☐ عدم الإحساس بأهمية الوقت.
- ☐ الود ودفء المشاعر.
- ☐ صدق الالتزام.
- ☐ تفضيل الأحاديث الجانبية أو الشخصية.

ثانياً: العميل الاجتماعي أو المؤثر

كيف نتعامل مع العميل الاجتماعي؟

- ☐ القدرة على التعبير عن مشاعرك تجاههم.
- ☐ نبرة صوت مفعمة بالحيوية والحماس.
- ☐ الاستخدام الجيد لحركة الجسم.
- ☐ الملاطفة والود في المعاملة.
- ☐ تقديم عروض مغرية ومشجعة.
- ☐ السؤال عن رأيهم الشخصي في أساليب وبدائل تقديم الخدمة.
- ☐ المشاركة في الحديث عن أهدافهم وطموحاتهم.
- ☐ عدم الإهمال أو ادعاء الانشغال بأمور أخرى.

ثالثاً: العميل المتوازن أو المعتدل

صفاته:

- ☐ الهدوء وعدم الرغبة في التغيير.
- ☐ البساطة وعدم التكلف.
- ☐ سعة الصدر وتقبل تبريرات الخطأ في الخدمة.
- ☐ الحساسية لأسلوب المعاملة أو تقديم الخدمة.
- ☐ التركيز على النتائج دون الوسائل أو الأساليب.
- ☐ الولاء ما لم تحدث مشكلات بارزة في الخدمة.

ثالثاً: العميل المتوازن أو المعتدل

كيف تتعامل مع العميل المتوازن أو المعتدل؟

- ☐ إظهار مشاعر الصداقة والود.
- ☐ الهدوء في التصرفات والحماس في الحديث.
- ☐ بساطة لغة الجسم خاصة مثل نبذة الصوت وإشارات اليد.
- ☐ الاعتدال في ردود الأفعال.
- ☐ التجاوب والاستماع بصبر.
- ☐ تقديم حلول منطقية ومقنعة.
- ☐ استخدام الأدلة والضمانات.
- ☐ منح الوقت الكافي للتفكير.
- ☐ إبراز مشاعر التقدير والاهتمام.

رابعاً: العميل الشاكي

صفاته:

- ☐ التدقيق في التفاصيل.
- ☐ الشعور بالأهمية والحاجة للمعاملة الخاصة.
- ☐ سرعة الغضب ورد الفعل.
- ☐ عدم إظهار التقدير للخدمة أو مقدمها.
- ☐ التمسك بالرأي وضعف المرونة.
- ☐ التهديد الدائم بالشكوى.
- ☐ التمسك الشديد بالقواعد والإجراءات.

رابعاً: العميل الشاكي

كيف نتعامل مع العميل الشاكي؟

- ☐ الإلمام الكافي بالخدمة وفنون تقديمها.
- ☐ الاستعداد الدائم للقيام بأي شئ.
- ☐ كن حازماً ولكن بأدب.
- ☐ الوضوح والمباشرة في الحديث.
- ☐ تسلح بالحقائق والمعرفة التامة.
- ☐ إتاحة الفرصة له للتعبير عن رأيه.
- ☐ قلل من استخدام إشارات اليد حتى لا تثيره.
- ☐ استخدم الضمانات والشهادات والأدلة.

نموذج الأنماط الشائعة لتصنيف العملاء



نصائح للتعامل الفعال مع الأنماط الصعبة من العملاء

- ❑ تعرف على نمط سلوكك الشخصي حتى تنجح في التعامل مع الآخرين.
- ❑ النظر إلى العملاء على أنهم متفردون ومحاولة فهم شخصية كل منهم.
- ❑ لا تنتقد العميل وتبحث عن أخطاءه.
- ❑ كن ودودا مهنيا في ذات الوقت.

بعض الوصايا الذهبية

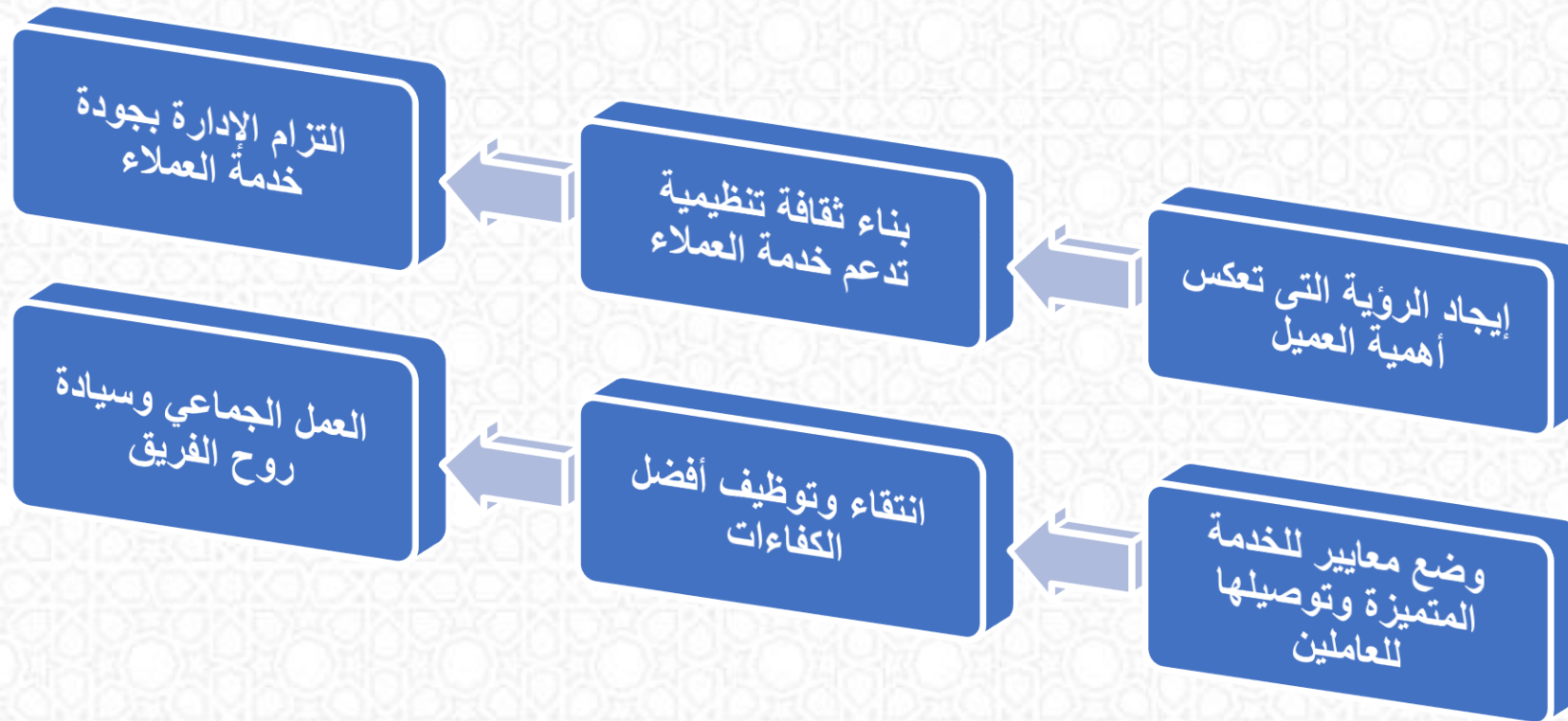
- ❑ يتوقف نجاحك في تقديم خدمة متميزة لعملائك ليس فقط على التشخيص الصحيح لاحتياجات وتوقعات هؤلاء العملاء، بل كذلك التمييز بين أنماطهم السلوكية والشخصية واستخدام المداخل المناسبة للتعامل مع كل فئة.
- ❑ تلعب خبرتك العملية الدور الرئيسي في التحديد الصحيح لنوعية العميل.
- ❑ استخدم مداخل مختلفة للتأثير في العملاء وتحقيق الاستجابة المرغوبة لديهم.

بعض الوصايا الذهبية

- ❑ توجد بعض المؤشرات والتي تعتبر بمثابة مفاتيح للحكم على نوعية العميل وبالتالي الطريقة التي يجب استخدامها للتعامل معه مثل:
 - طريقة سير العميل أو خطواته في التحرك.
 - المظهر ونوعية الملابس التي يرتديها.
 - تعبيرات الوجه واليدين.
 - أسلوب المخاطبة أو الحديث (اللهجة ونبرة الصوت).
- ❑ يجب عليك تغيير أسلوب تعاملك مع العميل الواحد باختلاف الظروف والأوقات والحالة المزاجية.
- ❑ حاول أن تفهم العميل قبل أن تبادر بالتعامل معه، حيث يساعد ذلك في التشخيص الصحيح لنوعية العميل ومن ثم مداخل التعامل معه.

التميز في خدمة العملاء

المتطلبات التنظيمية الرئيسية للتميز في خدمة العملاء



ماهي المتطلبات التنظيمية لتحقيق التميز في الخدمة

- **أولاً:** إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العميل.
- **ثانياً:** بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء.
- **ثالثاً:** التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء.
- **رابعاً:** وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين.
- **خامساً:** انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات.
- **سادساً:** العمل الجماعي وسيادة روح الفريق.

أولاً: إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العمل

□ بصفة أساسية فإن الرؤية أو الرسالة يجب أن تتضمن:

- ✓ تعريفا لطبيعة عمل المؤسسة.
- ✓ تحديد الأسواق أو الشرائح التي تخدمها.
- ✓ المبادئ والقيم التي تلتزم بها تجاه عملائها وموظفيها.

أولاً: إيجاد الرؤية التي تعكس أهمية العمل

□ إن توافر الرؤية يساعد في تحقيق ما يلي

- ✓ توفير الإلهام للعاملين للعاملين.
- ✓ توفير إطار إرشادي لاتخاذ القرارات.
- ✓ تحقيق الالتزام بين العاملين في المنظمة.
- ✓ توحيد آراء المديرين والعاملين حول الاتجاهات المستقبلية ووضع المنظمة في المستقبل.
- ✓ التهيئة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل.

ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء

□ توجد العديد من الأمثلة للشعارات التي تعكس ثقافة المنظمة مثل:

- ✓ العميل دائماً على حق.
- ✓ العميل هو النشاط.
- ✓ العميل هو رئيسي.
- ✓ العميل هو الملك.

ثانياً: بناء ثقافة تنظيمية تدعم خدمة العملاء

□ لإيجاد مثل هذه الثقافة الإيجابية فإن الأمر يتطلب:

- ✓ وجود معايير متفق عليها لجودة خدمة العملاء.
- ✓ استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
- ✓ وجود تشجيع ودعم إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين مستويات الخدمة.

ثالثاً: التزام الإدارة بجودة خدمة العملاء

□ يساعد وجود التزام إداري نحو خدمة العملاء في تحقيق المزايا التالية:

- ✓ ترسيخ المصداقية لدى العاملين وإشعارهم بجدية الإدارة في تحويل فلسفة خدمة العملاء إلى واقع ملموس.
- ✓ إيجاد البيئة المشجعة لتطبيق رؤية المنظمة وثقافتها المتعلقة بخدمة العملاء.
- ✓ المساعدة في تدعيم الثقة بين العاملين وتبادل وجهات النظر حول كيفية تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- ✓ تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة.

رابعاً: وضع معايير للخدمة المتميزة وتوصيلها للعاملين.

□ تساعد عملية وضع المعايير للخدمة المتميزة للعملاء في تحويل الخصائص العامة للخدمة إلى إجراءات محددة قابلة للقياس.

خامساً: انتقاء وتوظيف أفضل الكفاءات.

□ إن مقدم الخدمة هو المنظمة، والمنظمة ما هي إلا مجموعة العاملين لديها، ولذا فإن الإدارة يجب أن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء.

سادساً: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق.

□ يمكن العمل الجماعي الموظفين من القيام بما يلي:

- ✓ تعزيز شعور الجماعة والاتجاهات الإيجابية نحو العملاء والمنظمة والوظيفة ذاتها.
- ✓ الاستجابة لمطالب العملاء الخاصة أو غير العادية بصورة أكثر فاعلية وبسرعة أكبر، حيث أن الموظف يستطيع أن يستعين بمن يريد لتحقيق ذلك وهو واثق أنه سيجد العون أينما ووقتما طلبه.
- ✓ التطوير والتحسين المستمر في مستويات الخدمة نتيجة لنقل المعلومات والخبرات بين الموظفين وبعضهم البعض.

مواصفات فرق العمل الفعالة

- ❑ وضوح الأهداف.
- ❑ المناخ غير الرسمي.
- ❑ المشاركة.
- ❑ الاختلاف المتحضر والثقة والاحترام المتبادل.
- ❑ القرارات الجماعية.
- ❑ المشاركة القيادية.
- ❑ تجميع الفروق الفردية.

التميز في خدمة العملاء

تصميم وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء

أولاً: التعرف على تفضيلات وتوقعات العملاء

❖ التعرف على توقعات العميل يمكننا من:

- تحديد الشكل الأمثل للخدمة والأساليب الملائمة لتقديمها.
- وضع المعايير لقياس جودة الخدمة والتمكن من الرقابة عليها.

ثانياً: تحديد الشكل الأمثل للخدمة ومعايير الرقابة عليها

□ وضع معايير لخدمة العملاء له العديد من الفوائد أهمها:

- ✓ ضمان الالتزام بتقديم مستويات جيدة من الخدمة.
- ✓ مجاراة والتفوق على المنافسين.
- ✓ المساعدة في معرفة أفضل الطرق لأداء الخدمة.
- ✓ إتاحة الفرصة لتقدير مستويات أداء الخدمة، ومعرفة فرص التطوير والتحسين فيها.
- ✓ المساعدة في رفع معنويات العاملين.
- ✓ تمثل المعايير أداة للرقابة وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي، فعملية الرقابة والتقييم لا يمكن القيام بها إلا بناءاً على معايير يتم القياس على أساسها.

ثانياً: تحديد الشكل الأمثل للخدمة ومعايير الرقابة عليها

□ هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند وضع معايير لخدمة العملاء حتى تتحقق لها الفاعلية وهي:

- ✓ أن تكون مبنية على توقعات العملاء.
- ✓ البساطة والوضوح.
- ✓ القابلية للقياس.
- ✓ الموضوعية والقابلية للتطبيق.
- ✓ قبول العاملين لها.
- ✓ اعتبارها جزءاً من التوصيف الوظيفي وتقييمات الأداء.
- ✓ المرونة.
- ✓ العدالة، بمعنى خضوع الجميع لها.

ثانياً: تحديد الشكل الأمثل للخدمة ومعايير الرقابة عليها

□ توجد أربعة طرق لتحديد المواصفات والمعايير وأهداف الخدمة، وهي:

- ✓ أن يقوم المدير بتحديدّها منفرداً.
- ✓ أن يقوم الموظف بتحديدّها على أن يقرّها المدير.
- ✓ أن يتمّ تحديدّها بالمشاركة بين المدير والموظف.
- ✓ أن يتمّ تحديدّها بالمشاركة بينهم من خلال منظور العميل.

ثالثاً: الحصول على المعلومات المرتدة لتقييم الخدمة وتطويرها

□ ترجع أهمية الحصول على المعلومات المرتدة إلى:

- ✓ معرفة درجة رضا العملاء عن المنظمة وخدماتها وأساليب التعامل معهم.
- ✓ توفير أساس للحوار المفتوح والبناء بين المنظمة والعميل لقياس مجالات القوة والضعف في الخدمة.
- ✓ التعرف الدقيق والتشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة.
- ✓ توفير مقياس لقراءة مجالات وفرص التطور المستقبلي.
- ✓ المساعدة في تصميم استراتيجيات الإعلان والعلاقات العامة والبيع في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها العملاء.
- ✓ وضع أساس موضوعي لتطوير وتحديث أنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

ثالثاً: الحصول على المعلومات المرتدة لتقييم الخدمة وتطويرها

□ الجوانب التي يتم قياسها من خلال المعلومات المرتدة:

- ✓ البيئة المادية للخدمة.
- ✓ اعتمادية الخدمة.
- ✓ استجابة مقدمي الخدمة ومدى جدارتهم.
- ✓ سلوكيات مقدمي الخدمة.
- ✓ سمعة المنظمة.

□ كيف يمكن الحصول على المعلومات المرتدة؟

- ✓ استطلاعات الرأي.
- ✓ المجموعات الموجهة أو المركزة.
- ✓ المقابلات المتعمقة.

□ الحاجة إلى تصميم قاعدة لبيانات العملاء:

✓ تعتبر قاعدة البيانات بمثابة نظام شامل لمعلومات العميل بدء من المعلومات الشخصية مثل السن والنوع والعنوان ، وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المنظمة من حيث القيمة وعدد المرات ومدى انتظام التعامل من عدمه.

✓ وتمثل قاعدة بيانات العملاء الدعامة الأساسية لاتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي وتصميم الحملات الترويجية.

التميز في خدمة العملاء

إدارة العنصر البشري في مجال خدمة العملاء

البرنامج الفعال لإدارة العنصر البشري

❖ يتضمن البرنامج الفعال لإدارة العنصر البشري في مجال خدمة العملاء خمسة عناصر أساسية هي:

- استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات.
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين.
- مكافأة وتحفيز الأداء المتميز.
- التقييم العادل للأداء.
- الصيانة والحفاظ على العاملين.

أولاً: استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

□ مواصفات الكفاءات المطلوبة:

- ✓ مهارات الاتصال.
- ✓ المرونة مع العميل.
- ✓ القدرة على العمل الجماعي.
- ✓ المعرفة الوظيفية.
- ✓ الولاء والانتماء.
- ✓ الحماس والطاقة.
- ✓ القدرة على حل مشكلات العملاء.
- ✓ المبادرة.

أولاً: استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

□ مواصفات الكفاءات المطلوبة:

- ✓ المظهر المؤثر.
- ✓ القدرة على تطبيق المهارات والمعرفة الفنية.
- ✓ الأمانة والنزاهة.
- ✓ حسن التخطيط وإدارة الوقت.
- ✓ القدرة على تحمل الضغوط الوظيفية.
- ✓ القدرة على الإقناع والتأثير.
- ✓ اليقظة الذهنية واللياقة البدنية.
- ✓ إيجاد والمحافظة على الصورة المهنية.
- ✓ الحسم وحسن التقدير.
- ✓ الإلمام بالمنظمة والسوق وبيئة الأعمال التي تنتمي إليها.

❑ السلوكيات المحظورة وجودها في الكوادر التي يتم توظيفها:

- ✓ اللامبالاة.
- ✓ التسويف.
- ✓ الآلية والبرود.
- ✓ التحقير.
- ✓ السلبية والتقاعس.
- ✓ التمييز والعنصرية.
- ✓ عدم القدرة على الإقناع والتأثير.

ثانياً: تنمية وتطوير القدرات والمهارات

□ يفيد التدريب عموماً في تحقيق المزايا التالية:

- ✓ تقوية روح الفريق على مستوى الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ✓ تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم الوظيفية.
- ✓ تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة والعلاء والوظيفة ذاتها.
- ✓ تفهم المديرين والموظفين لأدوارهم في تدعيم خدمة العلاء.

ثالثاً: تحفيز ومكافأة العاملين

□ لماذا يتدنى مستوى أداء الخدمة؟

- ✓ فشل الموظف في فهم توقعات الإدارة أو العملاء لمستويات الأداء المرغوبة.
- ✓ عدم وجود التقدير أو التعويض الكافي للجهد المبذول في الوظيفة مما يصيب الموظف بالإحباط.

قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين

□ من القواعد التي ثبتت فعاليتها في تنمية الدافعية لدى العاملين ما يلي:

- ✓ تحقيق التوافق الوظيفي.
- ✓ فهم الاختلافات بين العاملين.
- ✓ وضع أهداف قابلة للتحقيق.
- ✓ ربط المكافأة بالأداء العادلة والموضوعية.
- ✓ الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ التعبير الصريح عن أنماط السلوك المرغوب.
- ✓ الاستخدام المتقطع للحوافز.

قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين

□ من القواعد التي ثبتت فعاليتها في تنمية الدافعية لدى العاملين ما يلي:

- ✓ الحصول على الحافز فور تحقيق الجيد.
- ✓ استمرارية المعلومات المرتدة.
- ✓ منح صلاحيات وتحميل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحسين بيئة العمل والخدمات الممنوحة للعاملين.
- ✓ المشاركة في الملكية.
- ✓ تشجيع جهود التطوير والتنمية الذاتية.

رابعاً: التقييم العادل والموضوعي للأداء

□ ترجع أهمية عملية تقييم الأداء العديد من الفوائد، أهمها:

- ✓ التعرف على فرص التحسين في الأداء.
- ✓ تنظيم المكافآت والحوافز ومنحهم بناءً على أسس موضوعية.
- ✓ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للعاملين، واتخاذ قرارات الترقية والنقل بطريقة موضوعية.
- ✓ تصحيح أخطاء تصميم الوظيفة.
- ✓ تحسين عملية الاختيار والتعيين.

□ من يقوم بتقييم الأداء؟

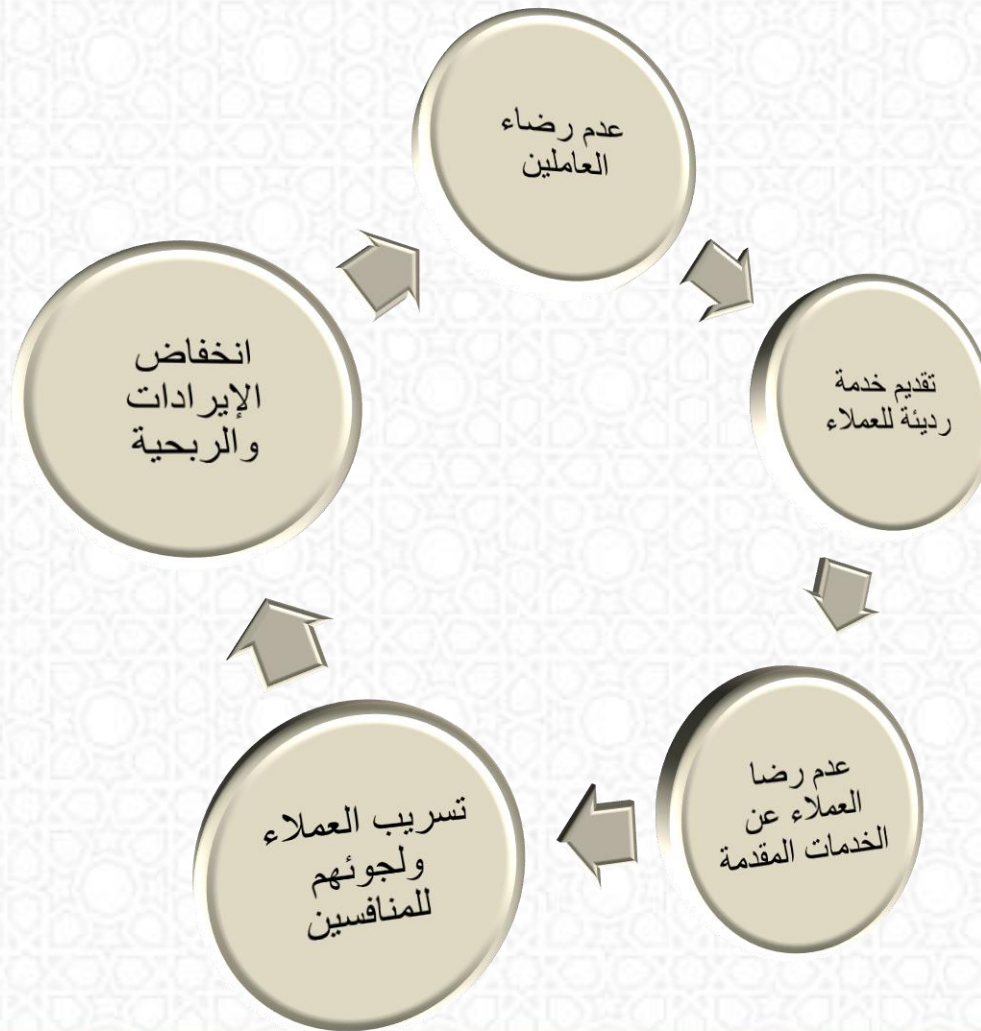
- ✓ العملاء.
- ✓ الرؤساء.
- ✓ الزملاء.
- ✓ التقييم الذاتي.
- ✓ المرء وسين.

خامساً: الصيانة والحفاظ على العاملين المتميزين

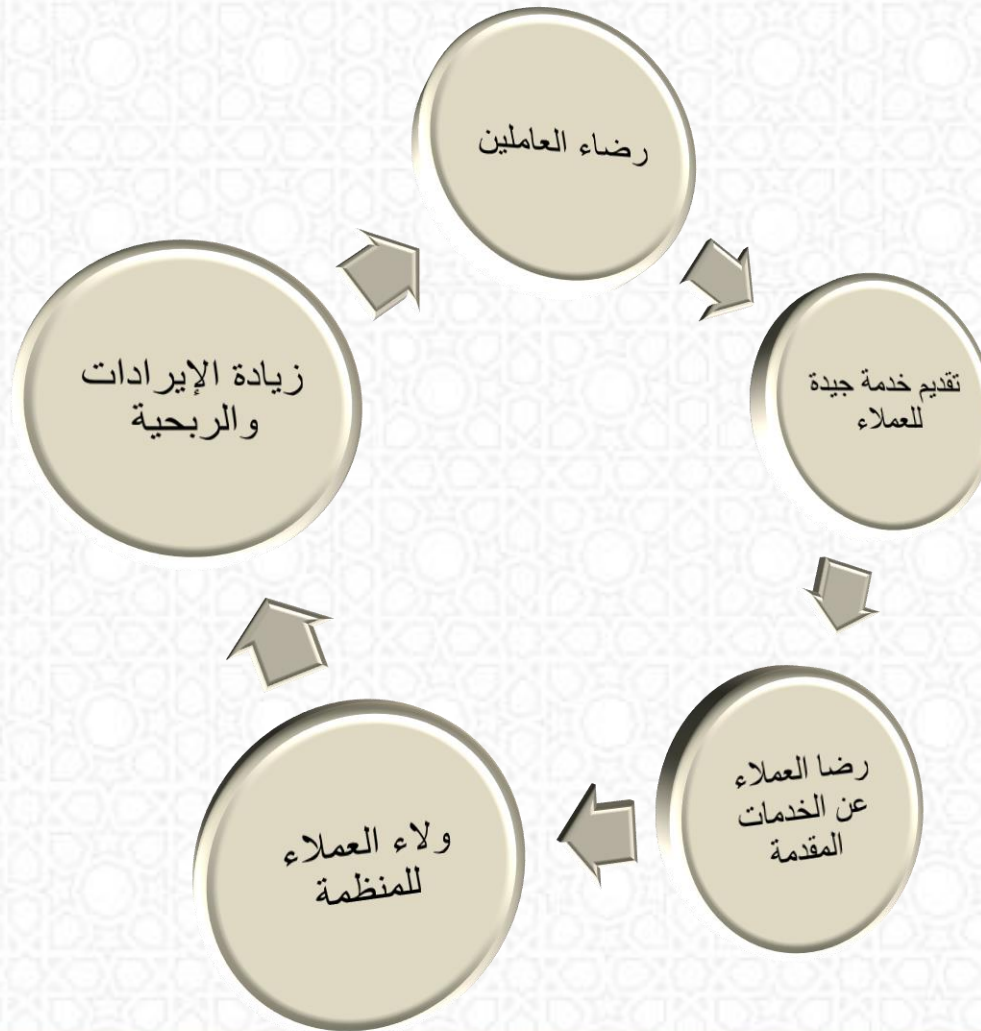
□ توجد بعض الأساليب التي يمكن استخدامها للحفاظ على العاملين المتميزين وهي:

- ✓ برامج الرعاية الطبية والتأمين الصحي.
- ✓ برامج الرعاية الاجتماعية وخدمات العاملين.
- ✓ برامج الاتصالات التنظيمية التي تساعد على تبادل ونقل المعلومات بصورة أفضل، وتساعد إيجاد درجة أكبر من الشفافية.
- ✓ برامج تحسين بيئة العمل.
- ✓ برامج التطوير الوظيفي.
- ✓ برامج التطوير والتدريب.

دورة فشل الخدمة



دورة الخدمة الجيدة



تمنياتي لكم دوام التوفيق والنجاح في حياتكم المهنية

الايمل / mumen.z.t@gmail.com

بإمكان منتسبين هذا البرنامج **فقط** في كل وقت وزمان التواصل في حال كان بحاجة إلى
إستشارة مهنية في مجالات الأعمال الإدارية **مجاناً** لكل مرة