

وهم أم حقيقة؟

قراءة تحليلية مقارنة للعبارة الشهيرة

«العميل دائماً على حق»



تأليف

عبد اللطيف سعيد العمودي



وهم أم حقيقة؟

قراءة تحليلية مقارنة للعبارة الشهيرة

«العميل دائمًا على حق»

برعاية

شركة مجموعة العامودي و شركائه

Al Amoudi Group & Partners Co.



ح) عبداللطيف سعيد محمد العامودي ، ١٤٤٨ هـ

العامودي ، عبداللطيف سعيد محمد
وهم أم حقيقة - قراءة تحليلية مقارنة للعبارة الشهيرة (العمل
دائمًا على حق. / عبداللطيف سعيد محمد العامودي - ط ١ . - جدة ،
١٤٤٨ هـ

١٦٣ ص ؛ ١٧*٢٣ سم

رقم الإيداع: ١٤٤٨/٤٥١٧
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٦-٧٤٢١-٣



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





٧	المقدمة
١٢	من العميل؟
١٨	ما خصائص العملاء؟
٢٢	نشأة مفهوم العميل دائماً على حق

الباب الأول

٢٦	العميل دائماً على حق
٣٨	ثقافة العميل الخارجي أولاً
٤٤	أهمية التركيز على ولاء وخدمة وتمييز العميل

الباب الثاني

٥٠	العميل ليس دائماً على حق
٥٤	كيف يمكن أن يؤدي مبدأ العميل دائماً على حق الأعمال؟
٦٠	ما يجب فعله عندما لا يكون العميل على حق؟
٦٤	أسباب عدم صحة مبدأ العميل دائماً على حق
٧٦	أمثلة تعزز مبدأ العاملون أولاً وليس العملاء أولاً
٨٠	ثقافة العميل الداخلي أولاً
٨٨	كيفية التعامل مع العملاء المشاكسين، الصّعبين أو الوقحين
٩٤	نصائح عملية لممثلي خدمة العملاء
١٠٦	لماذا العميل ليس دائماً على حق؟
١١٦	فن معالجة الأخطاء والشكاوى
١٢٢	خلاصة القول
١٢٨	رأي عمالقة التسويق في مبدأ العميل دائماً على حق

الباب الثالث

١٣٤	نظرة شرعية على أحكام البيوع
١٤٤	فائدة
١٤٨	سياسة الاستبدال والاسترجاع
١٥١	الخاتمة
١٥٥	المراجع



في شهر نوفمبر لعام ٢٠٢٥م كنت في زيارة لمدينة مسقط بدولة عُمان الشقيقة، لحضور فعاليات مؤتمر عُمان الدولي للقيادة الاستراتيجية، بدعوة من (شركة أريج للزيوت النباتية ومشتقاتها)، وهذا المؤتمر السنوي يحظى بزخم كبير لأن المحاضر الرئيس فيه هو الدكتور جون ماكسويل John Maxwell، والذي يعتبر من أفضل مدربي القيادة على مستوى العالم، وهو خبير ومفكر عالمي في القيادة الاستراتيجية، وله عدة كتب نفيسة من ضمنها (المستويات الخمسة للقيادة)، (الموهبة لا تكفي أبدًا)، (٢١ قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة)، و(الفوز مع الناس) وغيرها من الكتب التي تُرجمت لعدة لغات وبيع منها ملايين النسخ حول العالم.

يحضر المؤتمر في العادة نخبة من المسؤولين بدولة عُمان وكذلك مجموعة من الرؤساء التنفيذيين في قطاعات مختلفة في دولة عُمان ورجال الأعمال وغيرهم، وكان المؤتمر تحت رعاية صاحب السمو السيد مروان بن تركي آل سعيد محافظ ظفار.

تطرقت جلسات المؤتمر لعدة موضوعات من بينها (القائد الكاريزمي)، (القوانين الستة عشر الثابتة للتواصل)، (صناعة القادة الاستراتيجيين)، وقد استفدت كثيرًا مما تم طرحه في جلسات اليوم الأول، وقد لفت نظري عبارات ألقاها المدرب أثناء حديثه عن صفات القادة من المستويات العليا والذين سُمّاهم (High Road Leaders)، ومن تلك العبارات: (High Road Leaders Put People First) أي قادة المستويات العليا يضعون موظفيهم أولًا.

(High Road Leaders Value People, Believe in them, Trust Them and Love them) (Unconditionally) أي قادة المستويات العليا يقدرون موظفيهم ويؤمنون بهم ويثقون بهم ويحبونهم بدون قيد أو شرط.

أثناء الرحلة من جدة إلى مسقط وفي الطائرة تسوّى لي الاستماع إلى حلقة من عيادة الشركات التي يلقيها الدكتور إيهاب مسلّم وهو استشاري التسويق، ومدرب في العلوم والمهارات الإدارية، وكانت الحلقة تحت عنوان (هل العميل دائمًا على حق؟)، ثم استمعت إلى لقاء مع الدكتور طلعت أسعد أستاذ التسويق والمبيعات أجراه معه الدكتور إيهاب مسلّم وتطرق اللقاء أيضًا للحديث عن أن العميل دائمًا على حق، ومن غريب ما سمعته من الدكتور إيهاب مسلّم مقولته المشهورة: "العميل على حق خصوصًا عندما يكون على باطل". ويحذّر الدكتور إيهاب مسلّم من المبدأ القديم القائل: "البضاعة المبيعة لا تُرد ولا تستبدل"، حتى أن بعض الشركات الكبيرة لا زالت تتعامل به، مخالفة قانون حماية المستهلك الذي يمنح العميل إمكانية إعادة البضاعة خلال أربعة عشر يومًا إلا في

استثناءات معينة، ويؤكد د. مسلم أن العميل فعلاً على حق، لأنه في النهاية قوة الشركة الحقيقية بكل ما فيها من موظفين وعاملين ومديرين وصاحب الشركة، والهدف هو أن يبقى العميل مخلصاً وأن تثبت له الشركة أنها محل ثقته.

ظل السؤال الدائم وعبر مراحل متعددة من مسيرتي المهنية (هل صحيح أن العميل دائماً على حق؟) سؤال ظل يحيرني. فرأيت أن أطرق هذا الموضوع وأبحث فيه وفيما نُشر وقيل عنه من دراسات وكتب لعلّي أصل إلى نتيجة واضحة لي ولغيري، وسوف أضع بين يدي القارئ والباحث وجهات النظر بين مؤيد لها، ورافض، ومعتدل، ونترك للقارئ القرار الذي يراه مناسباً لحاله ولنشاطه ولسلعته، ثم بعدها أوضح وجهة نظري كرجل أعمال عمل في المبيعات والتسويق وخدمة العملاء ومع شرائح مختلفة من العملاء والزبائن.

كالعادة سوف تجدون معظم المراجع ليست باللغة العربية، وهذا الأمر لم يقتصر على هذا الكتاب أو البحث، ولكنه في معظم ما كتبت وألفت وليس ذلك حباً في الثقافة الغربية أو عشقاً بها، ولكن للأسف لأننا أهملنا الغوص في أعماق العلوم الإدارية والاجتماعية، وأصبح الذين برعوا فيها هم الكتاب والباحثون الغربيون، وكيفيك أن تكتب استفساراً في محركات البحث عن أي عنوان إداري أو قيادي باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية على سبيل المثال، وسترى العجب العجيب. حتى المدرّبين وأساتذة الجامعات ورجال الأعمال لا يحرصون على نقل خبراتهم وكتابتها وتدوينها للأجيال والباحثين ورواد الأعمال ليستفيدوا منها، فتندثر خبراتهم ومعارفهم بمجرد رحيلهم، وإن كنا رأينا مؤخراً انتشار البودكاستات (البرامج الصوتية والمرئية) التي أنقذت شيئاً من التفریط، ونأمل أن تكون بعض وليس كل الحل، فالكتاب لا غنى عنه وهو خير صديق كما قال الشاعر المتنبي:

أَعَزُّ مَكَانٍ فِي الدُّنْيَا سَرُجٌ سَابِغٌ وَخَيْرُ جَلِيسٍ فِي الزَّمَانِ كِتَابٌ

وقال أمير الشعراء أحمد شوقي:

أَنَا مَنْ بَدَّلَ بِالْكَتُبِ الصَّحَابَا لَمْ أَجِدْ لِي وَافِياً إِلَّا الْكِتَابَا

يقول الكاتب رالف والدو إمرسون: "الكتب هي الآثار الأكثر بقاءً على مرّ الزمن". ويقول عباس محمد العقّاد: "اقرأ كتاباً جيداً ثلاث مرات، أنفع لك من أن تقرأ ثلاث كتب جيدة". أما أرسطو: فقد قيل له: كيف تحكم على إنسان؟ فأجاب: أسأله كم كتاباً يقرأ، وماذا يقرأ؟ قال أبو عثمان عمرو بن بحر الجاحظ: "والكتاب هو الجليس الذي لا يطريك، والصديق الذي لا يقلبك، والرفيق الذي لا يملك، والمستمع الذي لا يستزيدك، والجار الذي لا يستبطنك، والصاحب الذي لا يريد استخراج ما عندك بالملق، ولا يعاملك بالمكر، ولا يخدعك بالنفاق".

كنت ولا زلت وسأظل أدعو زملائي وأبنائي ورؤاد الأعمال إلى القراءة بشكل منتظم، لأنها الزاد والمخزون المعرفي واللغوي والثقافي الذي يمكنهم من اكتساب الخبرات والمعارف والعلوم، فكل إناء بما فيه ينضح. وأستغرب كثيراً عندما يجمعني لقاء ببعض الأصدقاء أو الأقارب ويدور الحديث عن اللقاءات الكروية والفرق الرياضية، فأجد بعضهم يحفظ أسماء اللاعبين والمدربين ومراتبهم ومكافآتهم وأنواع سياراتهم وساعاتهم، ثم نتائج الدوري المحلي والإسباني والإنجليزي وغيرها، وماذا فعل (ميسي ورونالدو وإمبابي)، بل وصل الحد لذكر نتائج مباريات سنوات سابقة. فأقول في نفسي ليتهم شغلوا أنفسهم وحشوا عقولهم وذاكرتهم بما يعود عليهم بالنفع والفائدة.

لا أظن أن ستيف جوبز وجيف بيزوس وإيلون ماسك مشغولون بمثل هذه الموضوعات، وإلا لما توصلت طموحاتهم إلى تأسيس آبل، وأمازون، وتيسلا. وتذكر عدد من التقارير أن وارن بافيت يقرأ كل يوم ما بين خمس إلى ست ساعات، ويبلغ متوسط ما يقرأه حوالي ٥٠٠ صفحة في اليوم، كما يحرص بيل جيتس دائماً على أن يقرأ كتاباً كل أسبوع وعن طريق الكتب التي يقرأها بيل جيتس فإنه يقوم بنشر أفكاره ليتمكن الناس من فهمه جيداً. أعود وأكرر أنني لا أذكر ذلك افتخاراً بهم ولا حباً في أشخاصهم، بل غيرتهم منهم وتحسراً على أوضاعنا مقارنة بحالهم ونحن أمة "أقرأ".

عبد اللطيف سعيد العمودي

١٤٤٨هـ - ٢٠٢٦م



العميل هو محور وجود المؤسسة وغاية
أنشطتها؛ فنجاح الأعمال واستدامتها
يعتمدان على فهم احتياجات العملاء،
سواء كانوا داخليين يدعمون الأداء
أو خارجيين يحققون الإيرادات والنمو.



من العميل؟



من عملاء الشركة؟

العملاء هم أفراد أو منظمات يشترون السلع أو الخدمات من شركة ما، مدفوعين باحتياجاتهم أو رغباتهم، وهم أساسيون للإيرادات، ويأتون في أنواع مختلفة مثل المشتري لمرة واحدة، والمتسوقين المتكررين، أو أولئك الذين يحتاجون إلى خدمة متخصصة مستمرة. يطلق عليهم غالبًا مصطلح "العملاء أو الزبائن Customers". ويلعب العملاء دورًا محوريًا في نجاح أي مشروع تجاري، ولهم تفضيلاتهم وسلوكهم ومواقفهم، من الضروري تحديد وتصنيف أنواع العملاء المختلفة. ومن خلال تحليل هذه الأنواع، يمكنك وضع استراتيجيات فاعلة تحقق نتائج أفضل.

أنواع وتقسيمات العملاء:

تذكر قائدة تسويق المنتجات الكاتبة (جوستن كارول Justine Carroll) تحت عنوان (خدمة العملاء الداخلية Internal Customer Service)، أن هناك نوعين من العملاء الرئيسيين:

١ العملاء الداخليون Internal Customers:

هم الأفراد داخل الشركة (المنظمة/المؤسسة) ويعملون بها، بما في ذلك الموظفون والمديرون وأي أصحاب مصلحة رئيسيين في الشركة. وتتولى إدارة الموارد البشرية عادةً إدارة خدمات الموظفين، بمساعدة من إدارة تقنية المعلومات، في حال وجود استفسارات فنية لدى الموظفين. ويمكن لهذه الفرق مساعدة الموظفين الداخليين في الإجابة عن استفساراتهم أو تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها.

٢ العملاء الخارجيون External Customers:

هم الذين يشترون سلع الشركة أو خدماتها. وهؤلاء هم المستخدمون النهائيون أو العملاء الذين يدفعون الإيرادات ويساهمون في نمو الأعمال. يتولى قسم خدمة العملاء أو فريق تجربة العملاء إدارة خدمة العملاء ويمكنه المساعدة في مهام مثل: (الأسئلة الشائعة حول المنتج، مثل أدلة الاستخدام ومواصفات المنتج ومصادر المواد)، (استكشاف الأخطاء وإصلاحها المتعلقة بإصلاح منتج معطل أو كيفية حل مشكلة معروفة)، (عمليات الإرجاع والاستبدال والإلغاء وتعديلات الطلبات الأخرى)، (تقديم الملاحظات وطلبات الميزات لمعالجة شكاوى العملاء وتعزيز تحسين المنتج). وتضمن فرق خدمة العملاء الخارجية حصول العملاء على المعلومات التي يحتاجونها وتجربة إيجابية في كل تفاعل. وتقوم الفرق الداخلية بالشيء نفسه، والفرق الوحيد هو تركيزها على الموظفين.

ينقسم العملاء الخارجيون إلى أقسام بحسب قائد عمليات التكنولوجيا المالية ومدير برنامج الشركات الصغيرة والمتوسطة (فيجنيشواران موهنداس Vigneshwaran Mohandass)، وهم كالتالي:

١ العملاء المخلصون Loyal Customers:

يُعدّ العملاء المخلصون من أهمّ فئات العملاء، وهم قطاع بالغ الأهمية يجب إرضاءه. وعادةً ما يمثل هؤلاء العملاء ٢٠٪ من قاعدة العملاء، ويساهمون أيضًا في الجزء الأكبر من إيرادات الشركة. يشتري العملاء المخلصون المنتجات أو الخدمات على مدى فترة طويلة، وغالبًا ما يكونون سفراء للعلامة التجارية. وينبغي على الشركات الحصول على آراء هؤلاء العملاء لتطوير أعمالها والارتقاء بها إلى مستوى أعلى.

٢ عملاء الاندفاع Impulse Customers:

هذه الشريحة هي ثاني أكثر شرائح العملاء جاذبيّة لدى الشركات. فيمكنك الترويج لمنتجات إضافية أو منتجات تكميلية لهؤلاء العملاء بفاعلية. يشتري العملاء الاندفاعيون المنتجات والخدمات بشكل عفوي بدافع مفاجئ، دون وجود قائمة مشتريات مسبقة. يستجيب هؤلاء العملاء للتوصيات والعروض، لذا عليك وضع استراتيجيات لجذبهم وتشجيعهم على الشراء الاندفاعي.

٣ عملاء الخصومات Discount Customers:

يلعب عملاء الخصومات دورًا محوريًا في زيادة مخزون الشركة، إذ يساهمون في تدفقاتها النقدية. يبحث هؤلاء العملاء عن الخصومات والعروض الموسمية وعروض الأعياد. قد يكون بيع منتجات إضافية أو منتجات متقاطعة لهم أمرًا صعبًا بعض الشيء، ويُعتبرون أقلّ ولاءً للشركة.

٤ العملاء الذين يعتمدون على احتياجاتهم Need based Customers:

يشتري العملاء الذين يلبون احتياجاتهم المنتجات أو الخدمات بدافع حاجة محددة. يأتون بقائمة تسوق بناءً على احتياجاتهم، ويشترون تلك المنتجات بسرعة من المتجر. يصعب إقناع هؤلاء العملاء بشراء منتجات إضافية، كما أن ولاءهم للمتجر أقل. إذا بُنيت احتياجاتهم بشكل أفضل من خلال منتجات المنافسين، فسيتحولون بسهولة إلى المنتجات البديلة. وللاحتفاظ بهؤلاء العملاء، يجب بناء علاقة تفاعلية وإيجابية معهم. من الممكن تحويل هؤلاء العملاء إلى عملاء دائمين من خلال بناء علاقات قوية وإيجابية.

٥ العملاء الجائلون Wandering Customers:

العملاء الجائلون هم أولئك الذين يشكّلون غالبية رواد المركز التجاري أو المجمعات التجارية. ليس لديهم حاجة أو تفضيل محدّد، ويجولون بين المتاجر لمجرد التسلية أو الاسترخاء. قد يعجبهم جو المتجر، وقد يمكثون فيه بحثًا عن المنتجات بشكل عشوائي. لا تُسهم هذه الشريحة من العملاء كثيرًا في أرباح الشركة. مع ذلك، يمكن للشركة تزويدهم بمعلومات قيّمة لتحفيز اهتمامهم، ما قد يؤدّي في النهاية إلى عملية شراء.

وهؤلاء الأصناف الخمسة جميعهم يندرجون تحت مسمى العملاء الخارجيين.

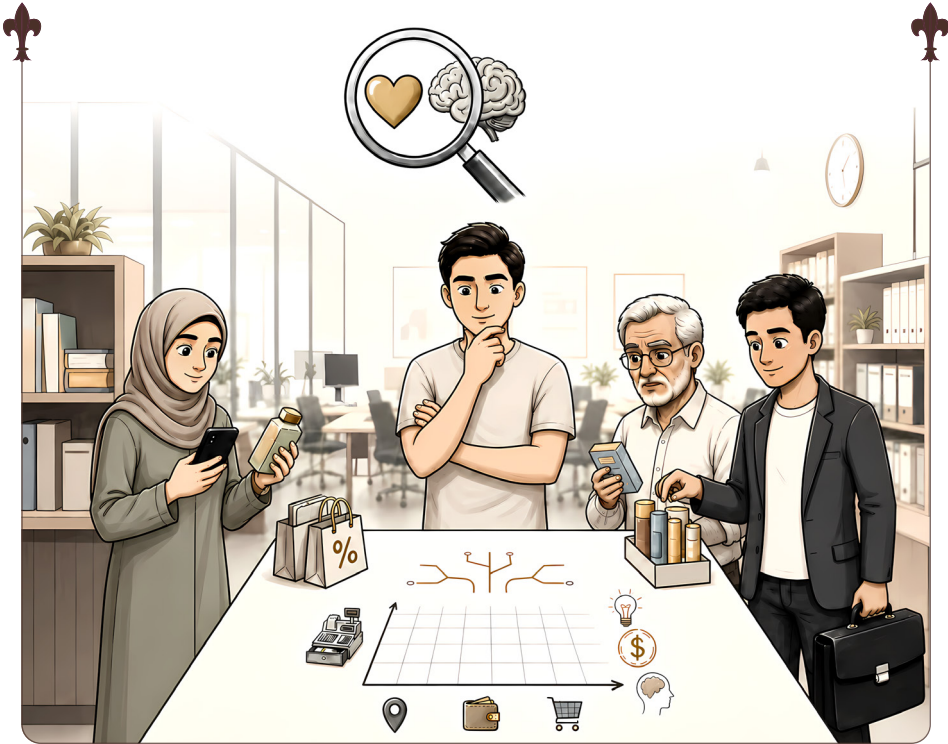




العملاء اليوم أكثر وعياً واتصالاً وتأثيراً
من أي وقت مضى؛ فهم يبحثون عن
الحلول، ويتبادلون الخبرات، ويشكّلون
سمعة العلامات التجارية، ما يجعلهم
شركاء في نجاح الشركة واستدامتها.



ما خصائص العملاء؟



بحسب (موهانداس) فإن العملاء لا يتشابهون أو يتطابقون في الكليّة، ولكن يمكن تحديد مجموعة من العملاء بناءً على الخصائص المشتركة بينهم. حيث يشترك معظم العملاء في مجموعة خصائص رئيسية، كما هي موضحة أدناه:

١ عملاء على دراية جيدة بالمنتجات:

بفضل التطوّرات التكنولوجية والاتصالات، يتبادل المستهلكون اليوم المعلومات ويتلقونها بوتيرة أسرع بكثير. فهم على دراية واسعة بالشركات ومنتجاتها وأنواع الصناعات والمنافسين والأحداث. لذا، ينبغي على الشركات أن تدرك أن العملاء يبحثون بدقّة عن أيّ شركة قبل الشراء. لذلك، يجب تلبية توقّعاتهم وخلق تجربة عملاء مميزة من خلال منتجاتها وخدماتها.

٢ عملاء يبحثون عن حلول:

عندما يواجه العميل اليوم مشكلة بسيطة، قد يلجأ إلى خدمة العملاء لحلّها. لذا يجب أن تجد خدمة العملاء أفضل حلولٍ للمشاكل التي يواجهها العميل. إذا لم تقدّم خدمة عملاء عالية الجودة، فستخسر عملاءك على الأرجح.

٣ العملاء كائنات اجتماعية:

العملاء كائنات اجتماعية، وقد مكّنتهم التكنولوجيا من التواصل بشكل أكبر، ومشاركة المزيد من المعلومات، والتجارب، وتوجد العديد من المجتمعات الرقمية التي تتيح تبادل الآراء حول موضوع معين، أو منتج، أو حتى مشكلة ما. ويشارك العديد من العملاء آراءهم، ويناقشون النتائج المحتملة، ويترحبون حلولاً.

صحيح أن ما يقارب نصف العملاء يثقون بالتوصيات الإلكترونية أكثر من رسائل العلامة التجارية. لذا، من الأهمية بمكان أن تستثمر الشركات في بيئة متعدّدة القنوات، حيث يمكنها بناء تفاعل مع عملائها ومشاركة محتواها بشكل يومي.

٤ يبقى العملاء على اتصال ببعضهم:

عادةً ما يبقى العملاء على اتصال ببعضهم عبر قنوات متعدّدة وباستخدام أجهزة متنوّعة. لذا، يتعين على الشركات التكيف مع هذه التغيرات والاتجاهات، ممّا يساعدها

على البقاء على تواصل مع عملائها. إذا كنت ترغب في الوصول إلى عملائك، فعليك إنشاء محتوى رسومي تفاعلي وجذاب عبر مختلف القنوات والمنصات.

٥ عملاء لديهم آراء قوية:

يتبادل العملاء آراءهم مع الآخرين الذين سبق لهم التعامل مع العلامة التجارية، وقد تكون هذه الآراء إيجابية أو سلبية بناءً على تجاربهم. وتُنشر العديد من التقييمات باستمرار حول منتج أو خدمة معينة. وتجري الشركات استطلاعات رأي واستبانات للاستماع إلى آراء العملاء بهدف تحسين تجاربهم.

من هنا تظهر لنا جلياً قوة العميل وتأثيره على الشركات والمؤسسات، وأنه عنصر رئيس في عالم تزخر فيه الأسواق بخيارات متعددة من المنتجات والخدمات، فأنت عندما تتسوّق في أيّ مركز تجاري تصيبك الدهشة من كثرة المعروض من أيّ منتج، وأذكر أنه في مرحلة الصغر لم يكن لدينا خيارات كثيرة سواء بالنسبة للمشروبات الغازية أو الحلويات أو البسكويتات، حتى الملابس كانت محدودة جداً، كذلك الفنادق والمتاجر، ولم يكن هناك مراكز تجارية بهذا الحجم والعدد.

أما اليوم فإنك تتحرّر عند الشراء وتجد أمامك عشرات الأصناف من المنتج الواحد؛ كالخبز أو الأجبان أو الزيتون أو الألبان وغير ذلك، بل حتى البرتقال تجد منه (أبو صُرّه، وأبودم، وكلمنتن) وغيرها، كذلك الأجبان (الموزاريلا، الحلّوم، البارميزان، الشيدر، المش، القريش) ويقال إن عدد أنواع الأجبان على مستوى العالم تزيد عن (٣٥٠) صنفاً. وقس عليه السيارات والأجهزة الالكترونية والفنادق والمطاعم والهواتف النقالة والإطارات والنظارات وغيرها من المنتجات.

يحتاج العميل لمعلومات ولمصادر تعينه على اختيار الأصناف المناسبة له وأماكنها وكيفية الحصول عليها وبأيّ أسعار وبأسهل الطرق، وهنا يبرز دور التزكيات والتوصيات (Word of Mouth)، وهذه لا يحصل عليها المنتج أو الشركة التي تقدّمها إلا من خلال تجربة عميل جيدة، وخدمة متميزة حصل عليها.

ظهر مبدأ «العميل دائمًا على حق»
لترسيخ الثقة واحترام العميل في زمنٍ
سادت فيه ممارسات تجارية مجحفة،
ولم يكن يعني صحة العميل دائمًا،
بل إعطاء الأولوية لتجربته ورضاه.



نشأة مفهوم العميل دائمًا على حق



تذكر الكاتبة (موزدن راستيجار باناه Mozhdén Rastegar-Panah) مدير أول، تسويق المنتجات في شركة (زينديسك Zendesk) أنه أدرك (هاري جوردون سيلفريدج Harry Gordon Selfridge)، مؤسس متجر (سيلفريدجز Selfridges) متعدد الأقسام في المملكة المتحدة، وكذلك (مارشال فيلد Marshall Field)، مالك شركة (مارشال فيلد وشركاه Marshall Field and Company) في شيكاغو، في وقت باكر من مسيرتهما المهنية أن عملهما يعتمد على رضا العملاء. ورغم عدم وضوح من استخدم هذه العبارة أولاً، إلا أن كلا المتجرين جعلاهما قيمة أساسية (Core Business Value) لأعمالهما. وطُلب من الموظفين معاملة عملائهم كما لو كانوا على حق دائماً، حتى لو كان من الواضح أنهم مخطئون. وقد أظهر ذلك للعملاء تميزهم، وجذب هذا التغيير في السلوك المتسوقين إلى متاجرهما.

في حين أن هناك رواية أخرى لنشأة عبارة (الزبون دائماً على حق) والتي تُنسب إلى عدد من رواد تجارة التجزئة الأمريكيين في مطلع القرن العشرين. حيث استخدم الفندق السويسري (سيزار ريتز César Ritz)، الذي اشتهر بفندقي (ريتز Ritz) في باريس و(كارلتون Carlton) في لندن، شعار (الزبون لا يخطئ أبداً) (Le client n'a jamais tort) منذ تسعينيات القرن التاسع عشر تحديداً عام ١٨٩٠ م. وبعضهم يوعز هذه العبارة ل (جون وناميكر John Wanamaker) صاحب متاجر (واناميكر Wanamaker).

لا يتعلّق الشعار بالقيام بكل ما يطلبه العميل، بل يتعلّق ببذل جهد إضافي لفهم نقاط الاحتكاك الأساسية لديه. بحسب ما تذكره الكاتبة والخبيرة الأمريكية (كاثي دالبيس Kathy Dalpes) نائب الرئيس الأول المبتكر لدعم العملاء العالمي مع أكثر من عشرين عاماً من الخبرة في قيادة العمليات لقادة الصناعة.

بالتالي فإن (سيلفريدج)، مؤسس متجر (سيلفريدجز) متعدد الأقسام في المملكة المتحدة؛ و(واناميكر) الذي افتتح أول متجر متعدد الأقسام في (فيلادلفيا)؛ و(مارشال فيلد)، مالك متجر (مارشال فيلد وشركاه) في شيكاغو، يدينون بالكثير من مسيرتهم المهنية لاحترام العملاء. وليس من الواضح من أول من صاغ العبارة، لكنها بالتأكيد فكرة اتبعوها جميعاً واستخدموها لإدارة أعمالهم. ولم يقصدوا في الواقع أن تعني العبارة أن العميل كان على حق في كل موقف. بدلاً من ذلك، كانت إشارة إلى أن العملاء مميّزون. وبناء عليه

تم توجيه الموظفين لمعاملة العملاء كما لو كانوا دائمًا على حق، حتى لو كان من الواضح أنهم ليسوا كذلك. كان التغيير في العقلية تحولًا جذريًا في كيفية معاملة العملاء، وبناء عليه توافد الناس على هذه المتاجر متعددة الأقسام.

هذه العبارة انتشرت في عدة دول أخرى فيالإسبانية "El cliente siempre tiene la razón"، وبالإيطالية "il cliente ha sempre ragione"، وتعني أن العميل لديه دائمًا سبب، أما بالألمانية فتكتب "der Kunde ist König" وتعني "العميل هو الملك"، أما في اليابان فإن العبارة تأخذ معنى جنونيًا "okyakusama wa kamisama desu" وتعني أن العميل يعتبر مثل الإله. وفي الواقع، حتى كلمة "الزبون" (kyakusama) اليابانية تعبر عن احترام وتبجيل خاصين، لأنها تعني الضيف المكرّم.

كان مبدأ (الزبون دائمًا على حق) يتناقض تمامًا مع المفهوم السائد آنذاك، حين كان مبدأ (المشتري عليه الحذر) مصطلحًا قانونيًا شائعًا. حيث تُلقي هذه الفلسفة بعبء الشراء كاملاً على عاتق العميل - فإذا كان قميصه ملطّخًا بالأوساخ أو فيه عيب واكتشف ذلك في المنزل، فقد فات الأوان. ولا يُسمح بإرجاع البضائع. ولم يكن البائع مُلزماً بمساعدة العميل على الإطلاق.

كانت الصيدليات في العصر الفيكتوري تباع "منشّطات صحية سحرية" مضافاً إليها الكوكايين والمورفين، والتي تزعم أنها تُعالج مشاكل التسنين لدى الرضع. كذلك امتلأت الشوارع والصحف بإعلانات تقدّم ادعاءات مُهرة لجذب العملاء. وكان بإمكان تجّار التجزئة الكذب على العملاء والإفلات من العقاب.

كانت فكرة معاملة العملاء بأيّ نوع من الاحترام ثورية في حينها، وكانت العبارة بمثابة طمأنة للعميل والزبون بأن قرار الشراء لديكم ليس قرارًا يشوبه الخطر أو الندم، وإنما بإمكانكم استرجاع السلعة أو استبدالها دون تردد أو خوف أو تدمر من قبل البائع، وكان لهذه العبارة صدى واسع، ولكن مرة أخرى هل العميل دائمًا وأبدًا على حق؟

إن هذا المصطلح وهذا المبدأ كان وما زال وسيظل محلّ جدال على الرغم من مرور أكثر من قرن على نشأته، وسوف نقوم بطرح وجهات النظر المؤيدة والمعارضة والمعتدلة له.

الباب الأول



العميل دائمًا على حق



تذكر الكاتبة والخبيرة الأمريكية (كاثي دالبيس Kathy Dalpes) أنه تشير الأبحاث إلى أن تجربة العملاء (Customer Experience) أصبحت عاملاً تنافسياً رئيساً للعلامات التجارية ومؤشراً رئيساً لنمو الأعمال. ونتيجة لذلك، أصبحت مصطلحات مثل "التركيز على العميل" و"الهوس بالعميل" و"الألفة مع العملاء" شائعة بشكل متزايد في جميع المؤسسات، بدءاً من فرق المبيعات والدعم وصولاً إلى الإدارة العليا.

إن افتراض أن العميل دائماً على حق يعني تحمّل المسؤولية عن تجربة عملاء عملك. وتوضّح الكاتبة أنه بينما يجادل منتقدو فلسفة خدمة العملاء هذه بأنها قد تُمكن عملاء فظّين أو متغطرسين، لا ينبغي أن تُفهم هذه العبارة حرفياً. فالمقصود ليس أن يحصل العملاء دائماً على ما يريدون، مهما كانت مطالبهم مبالغاً فيها. بل على العكس، تهدف هذه العبارة إلى حثّ الشركات على التوقّف والإنصات الصادق لعملائها.

توضّح (دالبيس) أيضاً أنه وفقاً لتقارير اتجاهات تجربة العملاء التي تصدرها (شركة زينديسك Zendesk) لعام ٢٠٢٣ م وهي (شركة متخصصة في تمكين وكلاء خدمة العملاء و فرق المبيعات). أن مصطلح (العميل دائماً على حق) ما زال عبارة رئيسة ومهمّة للأسباب التالية:

١) إن تلبية توقّعات العملاء يمنحك ميزة تنافسية Meeting customers' standards gives you an edge over the competition

العملاء لديهم توقّعات عالية، وهم على استعداد لنقل أعمالهم إلى شركة أخرى إذا لم تُلبّ توقّعاتهم. ويقول أكثر من ٦٠٪ من العملاء إنهم سينتقلون إلى شركة منافسة بعد تجربة خدمة عملاء سيئة واحدة فقط. وإذا تجاوزت التجربة السيئة أكثر من واحدة، فإن هذه النسبة تتضاعف إلى ٧٦٪.

٢) يؤدّي العملاء السعداء إلى تحسين معايير الاحتفاظ بهم (Happy customers lead to better retention metrics)

سواء كنت تمتلك نشاطاً تجارياً راسخاً أو بدأت للتوّ في التوسع والنمو، فإن إبقاء العملاء وتخصيص خدمة العملاء الخاصة بهم يمكن أن يعزّز الاحتفاظ بهم ويزيد المبيعات بين قاعدة عملائك الحالية.

٣) إن إرضاء قاعدة عملائك الحالية يمكن أن يساعدك على جذب عملاء جدد أيضًا
(Satisfying your existing customer base can help you attract new customers, too)

بالنسبة للشركات التي تنجح في تلبية احتياجات عملائها، فإن فرص النمو هائلة لدرجة أن ٨٠٪ من قادة الأعمال يخططون لزيادة ميزانياتهم المخصصة لخدمة العملاء للعام التالي. تُعدّ خدمة العملاء أيضًا من أهم أولويات المتسوقين عند اختيار الشركات للشراء منها، حيث يتسوق العديد منهم بعقلية تُعطي الأولوية للخدمة. ويقول ٧٠٪ من العملاء إن تجارب المحادثة السلسة دفعتهم إلى زيادة مشترياتهم من الشركة، بينما يخطط ٦٤٪ منهم لإنفاق المزيد إذا تمّ حلّ مشاكلهم عبر قناة يستخدمونها بالفعل.

٤) هناك رابط مباشر بين رضا العملاء وأداء الأعمال معهم (There is a direct link between happy customers and business performance)

مع توفر المزيد من الخيارات أمام المستهلكين أكثر من أيّ وقت مضى، أصبحت الطريقة التي تتعامل بها الشركة مع عملائها الآن بمثابة عامل تمييز رئيس في نظر العملاء والشركات على حدّ سواء. في الواقع، قام ٦٠٪ من العملاء بشراء شيء ما من علامة تجارية معينة بدلاً من أخرى بناءً على الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها.

٥) العملاء المخلصون أقلّ عرضة للتخلي عن التعامل مع الشركة (Loyal customers are less likely to churn)

عندما تستثمر الشركات في عملائها وتجعلهم يشعرون بأنهم أولوية، يمكنها بناء علاقات متينة معهم خلال الأوقات الصعبة. يقول ٦٠٪ من العملاء الذين يتفاعلون باستمرار مع الدعم إن سوء التفاعل مع الشركة قد يُفسد يومهم.

تستطرد الكاتبة (دالبيس) في الدفاع عن سرديتها للعبارة الدارجة (العميل دائمًا على حق) بشرح كيفية البقاء متمركزًا حول العميل حتى عندما لا يكون العميل على حق.

أحيانًا لا يكون العميل على حق دائمًا. في هذه الحالة، من المهم ملاحظة أن هناك مجالًا للتصرف في فلسفة (العميل دائمًا على حق)، ولكن فقط إذا عولجت المشكلة بعقلانية وتركيز على العميل.

تنصح الكاتبة (دالبيس) باتباع بعض النصائح في هذا الصدد:

◆ ابحث في المشكلة بشكل أكبر (أعمق/تفصيلي) :Research the Problem Further:

في كثير من الأحيان، يعتقد العميل أنه يمتلك جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار أو افتراض. إذا كان العميل مخطئاً أو لم تكن لديه جميع المعلومات اللازمة، فتأكد من فهمك للمشكلة جيداً وابتحث عنها بعمق قبل اقتراح حلّ. يوفّر البحث عن المشكلة بنفسك للعميل نتائج إضافية ويطمئنه - تذكر أنك الخبير. اعتمد على الحقائق، لا على المشاعر.

◆ ابق هادئاً Stay Calm:

عند التعامل مع عميل غاضب أو مخطئ، حافظ على هدوئك. ليس الهدف هو كسب الجدل، بل جعل العميل يشعر بأنه مسموع، وحلّ النزاع بأقصى فاعلية ممكنة. تجنّب الانفعالات قدر الإمكان.

◆ قدّم التوصيات Make Recommendations:

بدلاً من إخبار العميل أنه مخطئ، قدّم له توصيات مفيدة. ساعده على فهم كيفية تغيير تفكيره بما يُراعي تفضيلاته ويحلّ المشكلة المطروحة. إن تغيير مسار الحوار من خلال تقديم بدائل مفيدة لا يُثبت قيمتك كوكيل تجربة عملاء فحسب، بل يُبرز أيضاً خبرتك في مجالك - إنها صفقة رابحة للجميع.

◆ استخدم المشكلة أو الشكوى كوسيلة للتحسين Use it as a Way to Improve:

لقد أصبح من السهل أكثر من أيّ وقت مضى على العملاء مشاركة تجاربهم علناً، وكيفية تعاملك مع العملاء ستحدّد ما يقولونه عنك.

تؤيد الكاتبة (زوزانا بوكيان Zuzanna Bocian) وجهة النظر القائلة إن (العميل دائماً على حق) وتؤكد أن الأبحاث تُظهر أن تجربة العملاء أصبحت أكثر قيمة للشركات اليوم من أيّ وقت مضى. إنها أحد أهم جوانب عملك التي تمنحك ميزة تنافسية. خدمة العملاء الصادقة والمتجاوبة ضرورية للاحتفاظ بالعملاء، وهو أمر يزداد صعوبة في ظل المنافسة الشديدة.

ومع ذلك، فإنّ عبارة (العميل دائماً على حق) قد تحمل معاني مختلفة، ومن الضروري تكييف هذه الفلسفة لتتلاءم مع المعايير الحديثة. على النقيض من ذلك، فإنّ المبدأ القانوني المعروف (تحذير المشتري)، والذي يعني (فليحذر المشتري)، يُحمّل العميل مسؤولية جودة المنتج، مُعارضاً بذلك فلسفة التركيز على العميل.

تضيف (بوكيان) أنه لطالما كانت عبارة (العميل دائماً على حق) حجر الزاوية في فلسفة خدمة العملاء، مؤكدة على أهمية إعطاء الأولوية لرضا العملاء وولائهم. ويجب معاملة العملاء باحترام وثقة، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بأفضل ما يمكن للشركة؛ لأنّ هذا يعزّز تجربة العملاء الإيجابية، ويشجعهم على العودة وبناء علاقة دائمة مع العلامة التجارية.

توضّح الكاتبة (بوكيان) أنه مع ذلك، من الضروري إدراك أن هذه العبارة لا تعني بالضرورة أن العميل على حق دائماً في كل موقف، بل تُؤكد على أهمية الاستماع إلى صوت العميل والتعامل مع مخاوفه بتعاطف وصدق. وبذلك، تستطيع الشركات تهيئة بيئة داعمة يشعر فيها العملاء بالتقدير والاهتمام، ممّا يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم.

وبحسب الكاتبة (بوكيان) فإنه تكمن مشكلة عبارة (العميل دائماً على حق) في القرن الحادي والعشرين في أنها تُضعف العلاقة الدقيقة بين موظّف الدّعم (مقدّم الخدمة) والعميل المخلص. فهي تجعلها أكثر عدائية من علاقة الأخذ والعطاء التي يمكن فيها للطرفين مشاركة آرائهما بصراحة وبناء علاقة ودية. وغالباً ما تنبع هذه الطبيعة العدائية من الاعتقاد أن العملاء قد يستغلّون هذه السياسة، ممّا يؤدي إلى تفاعلات متوتّرة.

ينبغي على موظّفي دعم العملاء الامتناع عن محاولة معارضة العملاء باستمرار أو عدم السعي لإرضائهم. فالأمر يتعلق أكثر بحماية أنفسهم من الإرهاق مع الحفاظ على رضا العملاء كأولوية قصوى. إن تحقيق هذا التوازن سيساعدك على تجنب إرهاق الموظّفين والحفاظ على جودة خدمة العملاء.

تصحّح الكاتبة (بوكيان) معلومة في غاية الأهمية "أنه علاوة على ذلك، لا تعني خدمة العملاء إرضاء العميل بأيّ ثمن، بل الإنصات لاحتياجاته بصدر رحب وتقديم نصائح صادقة. في هذا العصر الحديث، يجب أن نتجاوز فكرة (العميل دائماً على حق) ونعترف بأن العملاء ليسوا دائماً على حق أو على خطأ... إنهم يحتاجون فقط إلى المساعدة. يريدون من يستمع إليهم ويقدم لهم حلاً سريعاً وشخصياً لمشاكلهم، مع التعاطف معهم. وهذا ممكن فقط إذا توقفنا عن اعتبارهم أعداءً يجب إسعادهم".

يوضّح موقع (HelpDesk) المتخصّص في تقديم خدمات الدّعم الفني من الطراز العالمي للشركات الكبيرة التي ترغب في تقديم تجربة متفوقة لعملائها وموظّفيها، أن من فوائد بناء علاقات متينة مع العملاء:

- ١ ولاء العملاء Customer Loyalty.
- ٢ زيادة الاحتفاظ بالعملاء Increased Customer Retention.
- ٣ السمعة الطيّبة Positive Word-of-Mouth.
- ٤ الترويج للعلامة التجارية Brand Advocacy.
- ٥ ملاحظات قيّمة Valuable Feedback.
- ٦ إيرادات أعلى Higher Revenue.
- ٧ عملاء مستمرّين لأجل طويّة Customer Lifetime Value.
- ٨ ميزة تنافسيّة Competitive Advantage.
- ٩ المرونة في مواجهة الأزمات Crisis Resilience.
- ١٠ معنويّات الموظّفين Employee Morale.

ثم توضّح الكاتبة (بوكيان) أنه لا يمكن تحقيق عبارة (العميل دائماً على حق) إلّا عندما نحاول فهم احتياجات كل من العملاء (الزبائن)، واحتياجات وكلاء الدّعم (مقدّمي الخدمة).

✿ أولاً: احتياجات العملاء من مقدّمي الخدمة أو الشركة (Customer Needs):

◆ حلول سريعة Quick Resolutions:

وقت العميل أساس ومهم. فهو يرغب في حلّ مشاكله بسرعة ودون تأخير. عادةً، يتوقع العميل من فريق الدّعم الاستجابة السريعة والفورية لحلّ مشاكله. من وجهة نظرهم، ينبغي أن يكون العميل على دراية كاملة بالمشكلة، وعليه تشخيصها بسرعة لتقديم حلّ مدروس جيّدًا. في بعض الأحيان، قد تكون لدى العملاء توقّعات غير واقعيّة بشأن أداء المنتج، لذا من الضروري إعادة النظر في هذه التوقّعات والتأكّد من فهمهم لما يمكن تحقيقه.

◆ التّواصل الفاعل Effective Communication:

يرغب العملاء في أن يكون موظّفو الخدمة شفافين وواضحين ومختصرين. لا أحد يستمتع بالخلط بين المصطلحات التقنية عندما يكون من الممكن شرح الموقف بوضوح. في الوقت نفسه، يُعدّ الصدق والشفافية بشأن المشكلة، وما تفعله لحلّها، والوقت الذي قد يستغرقه ذلك، عاملاً أساسيّاً في كسب ثقة العميل. فقط تأكّد من الإنصات جيّدًا لمشكلته، وتطوير حلّ مناسب، وإبقاء العميل على اطلاع دائم بالتطوّرات أثناء تطوير حلّك.

◆ الدّعم التعاطفي Empathetic Support:

التعاطف يُشعر العميل بالتقدير والاهتمام. هكذا تكسب عملاء أوفياء. في كثير من الأحيان، قد يتفاهم الموقف ويسبب إحباطاً أو ضيقاً حقيقياً للعميل. مهمّة موظّف الخدمة هي أن يكون ودوداً وداعماً في تعاملاته مع العملاء. اجعلهم يشعرون بتفهمك لإحباطاتهم وتعاملهم بصبر وتعاطف.

✿ ثانياً: احتياجات مقدّمي الخدمة (Agent Needs):

◆ إدارة أعباء العمل بشكل صحيح Proper Workload Management:

عادةً ما يُشكّل إرهاق موظّف خدمة العملاء لزيادة الكفاءة مشكلة. النهج الأفضل هو تخصيص عدد مناسب من الحالات لكل موظّف، مع منحه وقتاً كافياً للتفاعل مع كل عميل وتطوير حلّ شامل؛ فكثرّة الحالات قد تُسبّب الإرهاق وتقلّل من جودة الخدمة بشكل عام.

◆ التفاعلات المحترمة Respectful Interactions:

الاحترام المتبادل مهم. فإذا استمع الموظف باهتمام وصبر إلى العميل وهو يشرح مشاكله، فإنه يتوقع نفس القدر من الاحترام والتعاطف من الطرف الآخر. كما أن التفاعل يكون أكثر سلاسة عندما يتحدث الجميع باحترام مع بعضهم بعضاً.

◆ بيئة داعمة Supportive Environment:

يطالب الوكلاء أيضاً باحترام رؤسائهم لهم. وهذا يعني تزويدهم بالأدوات المناسبة، والأنظمة سهلة الاستخدام، وقواعد المعرفة، ومعلومات العملاء لأداء عملهم على أكمل وجه والتركيز على رضا العملاء قدر الإمكان. كما يتوقعون من الإدارة دعمهم، وإدراكهم أن التعامل مع العملاء الصعبين قد يرهق الوكلاء أيضاً.

إن ما يجعل الأمور تسوء أحياناً ويجعل من العملاء غير محقّين ومخطئين أحياناً بحسب (بوكيان) هو:

◆ المطالب غير المعقولة أو السلوك المسيء.

◆ انتهاكات السياسة أو سوء الفهم.

ينبغي على الوكلاء ألا يفقدوا رباطة جأشهم في أي موقف. ومع ذلك، يجب عليهم شرح المطالب غير المعقولة أو انتهاكات السياسات والردّ عليها بتعاطف قدر الإمكان، وعليك أن تكون شفافاً وعادلاً تماماً عند التعامل مع العملاء.

بحسب الإحصائية (بليك مورجان Blake Morgan) الخيرة في مجال تجربة العملاء ومؤلفة لثلاثة كتب عن تجربة العملاء، في مقال لها نشرته في موقع (فوربس Forbes) تحت عنوان (نظرة عالمية إلى: العميل دائماً على حق)، فإنه وفقاً لمنشور لشركة (سيرز ورويك وشركائهما Sears, Robuck, and Co) نشر عام ١٩٠٥م، "يُكلّف كل موظف من آلاف موظفيهم بإرضاء العميل، بغض النظر عما إذا كان على صواب أم خطأ". كان هؤلاء التجّار يدركون قوّة العملاء. وكانوا يعتقدون أن الثّقة بالعملاء والمخاطرة بالتعرض للاستغلال من حين لآخر أفضل من اكتساب سمعة سيئة أو قلّة احترام.

تضيف (مورجان): "برزت مقولة (العميل دائماً على حق) بشكل خاص في زمنٍ انتشر فيه التضليل، وكان مبدأ (المشتري على حق) مبدأً قانونياً شائعاً. ولعلنا نعرف هذه العبارة بشكل أفضل من (ليحذر المشتري). حيث يُحمَل مبدأ (المشتري على حق) العميل كامل المسؤولية، فهو مسؤول عن التحقق من جودة المنتج قبل شرائه. فإذا كان هناك أي عيب في المنتج بعد الشراء، فهو مسؤولية العميل. لا يُلزم البائع بالتصريح بأي شيء أو مساعدة العميل بأي شكل من الأشكال. إنها وجهة نظر معاكسة لمبدأ (العميل دائماً على حق)، حيث تبذل العلامات التجارية قصارى جهدها لخدمة عملائها والثقة بهم.

من الأقوال المأثورة في خدمة العملاء للدكتور والمستشار التسويقي (عبيد بن سعد العبدلي) وهو أستاذ جامعي سابق بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن:

♦ "العميل أهم زائر لشركتنا".

♦ "العميل لا يعتمد علينا بل نحن الذين نعتمد عليه".

♦ "العميل ليس معطلاً لأعمالنا بل هو مسببها".

♦ "نحن لا نعمل جيداً عندما نخدم العميل، بل هو الذي يصنع الجميل عندما يتيح لنا فرصة خدمته".

♦ "العميل دائماً على حق".

يقول (د. العبدلي): "طبيعة وظيفة البائع هي البحث الدائم عن العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛ ولهذا تجب عليه المحافظة على عملائه الحاليين حتى وإن كان من الصعب التعامل معهم؛ لأن فقدانهم يؤدي إلى خسارتهم وذهابهم للمنافسين. وتعامل البائع لا يكون فقط مع العملاء الطيبين، بل مع جميع الفئات طيبهم وشريرهم، ولو سألنا ما نسبة العملاء السيئين ذوي الأمزجة الصعبة من مجموعة عملاء الشركة لوجدناهم نسبة ليست كبيرة، أما أغلب العملاء فهم طيبون.. حتى وإن استأثروا بالكلمة الطيبة ترضيهم".

يضيف (د. العبدلي): "واختلاف نوعية العملاء من طبيعة الحياة فلا يمكن أن يكون كل الناس متساوين في طبائعهم وتصرفاتهم وأخلاقهم، فالبشر خلقوا بنفسيات مختلفة وآراء متباينة، وطباع فيها الجيد والسيئ، وما دامت الشركات تقوم بأنعمها ليس فقط بمحافظتهم على العملاء جيّدي الطباع، بل بجذب العملاء صعبي المراس، وما دام اختلاف نوعيات العملاء واقعاً لا مفرّ منه، وما دامت كل نوعية لها من طرائق التعامل ما يناسبها، فإنه من الواجب على البائع أن يحدّد شخصية العميل قبل التعامل معه".

في كتاب (العميل دائماً على حق The Customer is Always Right) لمؤلفه (آرمن كابوديان Armen Kabodian) المخطّط الاستراتيجي والمستشار، يذكر المؤلف أنه طلب من مجموعة من القادة في التجارة والصناعة والمؤسسات العامة اقتباسات للمساعدة في التعريف بمفهوم (رضا العملاء)، وكان من تلك الاقتباسات:

♦ "إرضاء العميل" هو القيام بكل الأشياء التي يتمناها العميل لضمان شرائه السلعة أو الخدمة مرّة ثانية بكل فرصة في المستقبل في فيديكس FedEx"، "إرضاء العميل بنسبة ١٠٠٪ هو جزء متكامل من حالة مهمتنا التعاونية" -فريدريك سميث- الرئيس التنفيذي لشركة (فيدرال إكسبرس FedEx).

♦ "لديّ ألف فرصة في السنة لكي اتخذ قراراً لمصلحة المستهلك، في كل مرّة أتخلّى عنه يكلفني حوالي ١٠,٠٠٠ دولار في خسارة المبيعات، وطبعاً هذا الثمن يكون العميل على حق دوماً" -ريك ستوارت- المدير التنفيذي لشركة (فرونثير التعاونية هيريس).

♦ "إرضاء العملاء اليوم يذهب الى ما وراء مقابلة حاجاتهم وتعدّي توقعاتهم، إرضاء المستهلكين يجب أن يتضمن مساعدتهم على النمو باستباق تنفيذ حاجاتهم" -مايكل فولكيما- الرئيس التنفيذي لشركة (هيرمان ميلر المتحدة).

♦ "كل شيء يبدأ بالمستهلك" -لويس غريسترن- المدير التنفيذي لنقابة (IBM).

♦ "إرضاء العميل هو وضع حاجات ورغبات العملاء فوق كل الاهتمامات الأخرى" -كلارك جونسون- رئيس شركة (باير الأول للاستيراد المتحدة).

يقول (ستانلي ماركوس Stanley Marcus) مؤسس ورئيس شركة (نايمان ماركوس Neiman - Marcus)، وهي سلسلة متاجر أمريكية متعددة الأقسام تأسست عام ١٩٠٧م في دالاس، وقد تمّ اختيار (ماركوس) من قبل كلية هارفارد للأعمال ضمن أعظم قادة الأعمال الأميركيين في القرن العشرين. يقول في كتابه الشهير (إدارة المتجر Minding the Store) أو (العناية بالمتجر): "إذا أردت أن تبقى على معاملاتك التجارية مع العملاء؛ أعطهم كل ما يطلبونه من دون مواربة في الكلام أو مغالطة، لأنك إذا ساومتهم فإنك تفقد ثقتهم وتعاملهم معك".



ثقافة «العميل الخارجي أولاً» تعني أن
تري الشركة العالم بعيون عملائها،
وتتخذ القرارات بناءً على احتياجات
وتوقعات العميل؛ فكل خطوة تُقاس
بأثرها عليه، وكل نجاح يبدأ من رضاه.



ثقافة العميل الخارجي أولاً



يشير نهج (العميل الخارجي أولاً) -أي الزبون أولاً- إلى فكرة أن العلاقة مع العملاء واحتياجاتهم الأساسية يجب أن تكون عاملاً رئيساً للمؤسسات. فعند اتخاذ القرارات، وتخصيص الموارد للمبادرات، ووضع الاستراتيجيات، يُعَدَّ إعطاء الأولوية لتوقعات العملاء هو الأسلوب الأمثل. باستخدام هذه التقنية، يتم تقويم كل خطوة تقوم بها شركتك من حيث كيفية تأثيرها على تجربة عملائك، حتى لو كان القرار مرتبطاً بشكل طفيف فقط بمستهلكيك.

◀ تحديد ثقافة تركز على العميل الخارجي أولاً:

يُعرّف موقع (إنفستوبديا Investopedia) مفهوم التركيز على العميل بأنه "استراتيجية وثقافة عمل تركز على خلق أفضل تجربة للعميل، وبالتالي بناء ولاء العلامة التجارية. وتضمن الشركات التي تركز على العميل أن يكون العميل محور فلسفة الشركة وعملياتها وأفكارها". وبالتالي فإن جميع العاملين في المؤسسة يجعلون العميل في بؤرة اهتماماتهم، وهو ليس بالأمر البسيط، ولكنه يصنع للمؤسسة ميزة تنافسية قد لا يمكن مجاراتها.

يقول (جاريد فينك Jared Fink)، مدير المجموعة، في قسم تجربة العملاء بشركة (سيجل+جيل Siegel+Gale): "يجب على المؤسسة الداخلية أن تنسق جهودها حول العميل - استراتيجياً وإبداعياً وتقنياً وتشغيلياً. إن الجمع بين مختلف الفرق والعمليات والأدوات والمعلومات لتقديم تجربة علامة تجارية لا تُنسى هو هدف دائم التطور. ينبغي أن تكون احتياجات العميل ورغباته هي العامل الموحد الذي يساعد في توجيه قرارات تجربة العملاء، لكن تحقيق ذلك على أرض الواقع أمر معقد للغاية".

◀ لماذا ينبغي عليك تبني ثقافة تركز على العميل الخارجي أولاً؟

① لتحسين تجربة العملاء Improved Customer Experience CX:

يُعدّ غياب ثقافة تُعطي الأولوية للعميل التحدي الأكبر الذي يواجه ٣١٪ من رواد صناعة التسويق والإعلان في مجال تجربة العملاء. لذا، فإن تحسين تجربة العملاء أمر لا مفرّ منه عندما تتوافق جميع عمليات العمل مع رغبات العملاء ومتطلباتهم. إنها معادلة مباشرة: تبني ثقافة تُعطي الأولوية للعميل الخارجي لتحسين تجاربهم.

٢) لزيادة العائد على الاستثمار Increased ROI:

حيث إن اتباع ثقافة تركّز على العملاء أولاً يؤدي إلى:

- ◆ انخفاض تكاليف اكتساب العملاء.
- ◆ انخفاض الشكاوى يؤدي إلى تحسين مكانة العلامة التجارية.
- ◆ المحتوى الإيجابي الذي ينشئه المستهلكون عن العلامة التجارية والذي يؤدي إلى تعزيز الوعي بالعلامة التجارية.
- ◆ زيادة رضا العملاء تؤدي إلى ولاء العملاء.
- ◆ يؤدي تكرار التعامل مع العملاء إلى زيادة المبيعات.
- ◆ تضمن تجارب العملاء الخالية من العيوب باستمرار زيادة عائد الاستثمار.

٣) يميّز علامتك التجارية Distinguishes Your Brand:

إن إعطاء الأولوية لنجاح العملاء يميّز علامتك التجارية عن غيرها. وبفضل التفاعل الجماعي عبر الإنترنت، تستطيع الشركات الاستجابة بسرعة لرغبات عملائها المتغيرة. تُعدّ آراء عملائك، سواء كانت إيجابية أم سلبية، من أهم مواردك، فهي تساعدك على تحديد نقاط قوتك ومواطن التحسين.

يقول (شون فولان Sean Folan)، نائب الرئيس الأول في شركة (كرونين هيلث Cronin Health): "يكمن التحدي الرئيس في بناء رؤية تتمحور حول العميل بدلاً من الاكتفاء بما نعتقد أننا نعرفه. بصفتنا مسوّقين، علينا أن نتخلّى عن تحيزاتنا الشخصية وأن ننظر إلى الأمور من منظور عملائنا. علينا أن نتعمّق في فهم احتياجاتهم ورغباتهم، وأن نركّز على نقاط الضعف الرئيسة والفرص المتاحة لإسعادهم."

﴿ يذكر موقع (clootrack) أمثلة رائعة لثقافة إعطاء الأولوية للعميل يمكن التعلّم منها:

١ تصميم منتجات أبل Apple:

تهدف أبل إلى تبسيط استخدام التكنولوجيا. وهذا جزء لا يتجزأ من ثقافتها الراسخة، حتى أنها تحرص على تصميم منتجاتها بكفاءة عالية مع تغليف واضح وبسيط. ستلاحظ عند فتح علبة آيفون تصميمًا أنيقًا ومتينًا وجذابًا وبسيطًا. الهاتف هو العنصر الأبرز، حيث يحتل الصدارة، بينما تُحفظ الملحقات في أماكنها المخصصة.

٢ خدمة عملاء أمازون Amazon:

يعتقد جيف بيزوس، مؤسس الشركة، أن سرّ نجاح أمازون يكمن في الاستماع إلى عملائها والسعي المستمر لتجاوز الحدود لتلبية احتياجاتهم. فمن خلال توفير خدمة طلب وتوصيل سريعة وخالية من المتاعب، واستخدام البيانات للتخصيص، ومساعدة العملاء في الوقت الفعلي في اختيار المنتجات بناءً على سجل التصفح والشراء، وبذل قصارى الجهد لمساعدة العملاء في الحصول على أفضل صفقة، أتقنت الشركة فن البحث المستمر عن طرائق جديدة وأفضل لتحسين تجربة العملاء.

٣ تجارب ديزني Disney المصمّمة خصيصًا:

يمكن لجميع الشركات أن تستفيد من تجربة ديزني، أسعد مكان على وجه الأرض، في تقديم تجربة عملاء مميزة. فقد استقبلت ديزني ومدنها الترفيهية ١٥٧ مليون زائر في عام ٢٠١٨ م، مع نسبة عودة مذهلة بلغت ٧٠٪ للزوّار الجدد، وذلك بفضل نهجها الساحر والشخصي في تقديم تجربة عملاء استثنائية. لقد تمّ التفكير بعناية في كل جزء من ديزني، من المظهر إلى الموسيقى إلى الخدمة.





الشركات المتميزة لا تقيس نجاحها
بعدد العملاء الجدد، بل بقدرتها على
كسب ولائهم، والارتقاء بخدماتهم،
وتحويل رضاهم إلى شراكة دائمة،
فالعميل الوفي هو أعظم استثمار.



أهمية التركيز على ولاء وخدمة وتمييز العميل



يذكر الكاتب (جيمس هيسكيت) المؤسس الفخري لمؤسسة (بيكر) في كلية هارفارد للأعمال، أن هناك ثلاث قواعد أساسية لكسب ولاء العميل والتي تتمثل في:

١ المحافظة على العملاء:

حيث يجب الحفاظ على العملاء الحاليين؛ لأن تكلفة جذب عملاء جدد أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء المخلصين، وقد أظهرت الدراسات العلاقة الطردية بين مدة إخلاص العملاء والربح، كذلك تنخفض معها التكاليف المتعلقة بالتسويق، والتكاليف المتعلقة بخدمة العملاء؛ لأن العميل قد اعتاد منتجات الشركة ولا يحتاج إلى إقناع أو دعاية وغير ذلك. حيث تضع مختلف التقديرات كلفة جذب عملاء جدد، بمقدار يعادل خمسة أضعاف أو أكثر من الكلفة المخصصة للمحافظة على العملاء الحاليين.

٢ المبيعات:

عندما يقبل العملاء المخلصون على شراء المنتجات أو الخدمات الجديدة للشركة سيولدون مبيعات ذات عائد ربح يفوق عمليات البيع لعملاء جدد. لذا، تسعى الشركات الطموحة إلى تطوير منتجات جديدة من خلال الاستماع إلى عملائها المخلصين لأهم سيقبلون على شراء المنتجات الجديدة أكثر من غيرهم عندما تكون مصممة لتلبية احتياجاتهم خاصة، وسيعزز ذلك درجة الثقة العالية التي يملكها العملاء تجاه الشركة. إن ثمن تسويق المبيعات الجديدة للعملاء الحاليين قليل على الشركة؛ لأنه لا يتطلب كثيرًا من التسويق، ولن يواجه فيها شيكات دائنة جديدة، وسيتطلب أعمالاً مكتبية أقل نسبيًا. إضافة إلى ذلك، فإن العملاء الحاليين أقل تأثرًا بسعر المنتج أو الخدمة من العملاء الجدد.

٣ التوصيات:

التوصيات الإيجابية (Word of Mouth) أفضل أنواع التسويق، وهي بالمجان وتعد توصيات العملاء الإيجابية مهمة جدًا لتحقيق الربح والنمو. ووفقًا للدراسات، يخبر العملاء الراضون خمسة أشخاص آخرين عن تجربة جيدة مروا بها، في حين سيخبر العملاء غير الراضين أحد عشر شخصًا عن تجربتهم السيئة. ومن خلال تجاربك الشخصية بصفتك عميلًا، تدرك في الأغلب أن المرجعيات الشخصية تحمل مصداقية أكثر من أساليب التسويق التقليدية. وأظهرت الدراسات أيضًا، أن العملاء أصبحوا أكثر إخلاصًا عندما طُلب إليهم تزويد مرجعية إيجابية. إلا أن (هيسكيت) لا يُقصر الولاء على العميل الخارجي فقط، حيث يوضح أن القواعد الثلاث تنطبق أيضًا عند تقديم خدمات لعملاء داخليين، أو مجموعات، أو فرق عمل أخرى داخل المؤسسة نفسها.

إن المحافظة على علاقة إيجابية مدّة أطول مع العميل الداخلي سيحقّق نتائج أفضل. وكلما تطوّرت العلاقة طويلة الأمد مع العملاء الداخليين، تصبح أكثر فاعلية، وسيؤثّر ذلك حتمًا في أرباح المؤسسة. حيث تحقّق العلاقة الداخلية الفاعلة التآزر بين الجميع، ويؤدّي التآزر بين المجموعتين ضمن المؤسسة إلى العمل معًا لتطوير منتجات جديدة، وخدمة العملاء بطرائق أكثر ابتكارًا وإبداعًا.

على الرغم من ذلك يؤكّد (هيسكيت) على أهمية العميل الحالي الذي يحمل ولاء لمنتجات المؤسسة والتركيز عليه، حيث يلاحظ أن الحوافز الكبرى تقدّم عادة، إلى الموظّفين الذين يجلبون العملاء الجدد، وليس إلى الموظّفين الذين عملوا بجِد للمحافظة على العملاء الخارجيين والداخليين الأوفياء للمؤسسة، وعادة ما تركز ميزانيات التسويق في المؤسسات للأسف على العملاء الجدد، وهذا مفهوم خاطئ في تحقيق الربح من وجهة نظر (هيسكيت)؛ لأنه ليس بالضرورة أن يكون العملاء جميعهم جيدين. وفي الحقيقة بعض العملاء على النقيض من ذلك تمامًا. ففي كثير من الشركات يُنتج ٢٠٪ من العملاء فقط ما نسبته ٨٠٪ أو أكثر من أرباح الشركة. من هذا المنطلق تعرف الشركات الناجحة في أعمالها عملاءها المثاليين، وتسخر معظم جهودها على تطوير منتجاتها لإرضاء هؤلاء العملاء فقط.

لذا يجب على المؤسسة الناجحة، التركيز على إرضاء فئة مستهدفة من العملاء، الذين يعودون بالفائدة الكبرى على الشركة. وإذا أهملت الشركة ذلك، وانشغلت باستهداف الشريحة غير الصحيحة ستعثر بشكل سيّئ وتحيد عن أدائها، ومن المرجّح أنها ستفشل. وخلال هذه العملية، ستخسر أيضًا كثيرًا من عملائها المربحين. ويُعدّ الحصول على التغذية الراجعة من العملاء (Feedback) من خلال قنوات الاستماع مهمًّا جدًّا، وكذلك مراقبة العملاء أثناء استخدامهم لمنتجاتك أو خدمتك. إذ لا يوجد ما يعوّض عن المراقبة المباشرة للعملاء.

ينبغي الخروج إلى الميدان مع مراقبين مؤهلين. وملاحظة كيفية استخدام العملاء لمنتجاتك في الحياة الواقعيّة. وستكتشف حينها ما يحبّون وما يكرهون، وكيفية تحسين المنتج أو الخدمة ستذهل لسماعك أشياء لم تفكر بها من قبل.

بهذه المناسبة ينبغي التنبيه إلى أن رضا العميل ليس بديلاً عن الاحتفاظ به. فأحياناً قد يبدو أن رفع رضا العميل سيزيد فرص الاحتفاظ به، ومن ثم زيادة الأرباح، فإن الحقيقة على العكس من ذلك تماماً، إذ إنّ (٦٥٪ - ٨٥٪) من العملاء الذين تخلّوا عن مزوّدهم قالوا إنهم كانوا راضين جداً عن مزوّدهم السابق بحسب الخبر (فريدريك ريتشهيلد). حيث العبرة ببقاء العميل يكرّر شراء منتجات الشركة ويروّج لها، وليس فقط راضيًا عنها وعن جودتها.

مفهوم الجودة من وجهة نظر العميل:

يجدر بنا أن نحدّد مفهوم الجودة من وجهة نظر العميل وليس فقط من وجهة نظر الصانع، حيث تذكر الأستاذة (فاطمة مسفر الجعيد) استشاري تميز مؤسسي ونظم جودة، تحت عنوان (الأبعاد السبعة لجودة خدمة العميل)، وهو عبارة عن دراسة بحثية، تذكر أقوال أشهر رواد الجودة في تعريفاتهم لها وأنهم أجمعوا على وجود العميل كمرتكز رئيس تتمحور حوله كل العمليات، فيعرّف الجودة (د. أرماند فايجنوم) أنها: "الرضا التام للعميل"، ويراها (د. فيليب كروسبي): "المطابقة مع المتطلبات"، ويدور مصطلح الجودة لدى (د. جوزيف جوران) حول "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد"، ومفهوم (إدوارد ديمنق) عن الجودة والتميّز هو "درجة متوقعة من التناسق، والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".

بذلك تستشف الأستاذة (فاطمة الجعيد) من خلال تعريفات الجودة تدرّج الاهتمام بالعميل من خدمة، لإرضاء، فتركيز، حتى وصل لإسعاده. من خلال إدهاشه، والتفوّق على توقّعاته، وكان ذلك التدرّج نتيجة لما شهده النصف الثاني من القرن العشرين من تغيرات في كثير من المفاهيم الإدارية والتي كان من أبرزها التوجه من التركيز على الجودة إلى التركيز على التميز.

يأتي نموذج التميز الأوروبي للجودة EFQM ٢٠٢٠، ليضع العميل محوراً أساسياً في التميز المنظومي، مترجماً ذلك من خلال المبادئ الأساسية للنموذج، فقد تم التأكيد في هذا الإصدار الجديد بشكل خاص على أولوية التركيز على العميل، والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم العلاقة السببية بين ما تقوم به المنظمة، ولماذا تقوم به، وكيف تقوم به، وما النتائج التي تحقّقها ممّا تقوم به.

لعل الدراسة البحثية التي قامت بها الأستاذة (فاطمة الجعيد) تدعم القائلين إن العميل هو محور اهتمام وتركيز المؤسسات والشركات، وأنه الجزء الأكثر أهمية، وحجر الأساس، وسبب النجاح والفشل، والغاية السمية التي يُبذل الجهد لأجل الاحتفاظ بها، وهو ضمان استمرارية المنظمة ونجاحها، وضمان زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، وهو يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو، وأن المحافظة على العميل أقل تكلفة، من الحصول على عميل جديد، ويساعد على زيادة العائدات بشكل ثابت، ويسهم في الارتقاء بسمعة المؤسسة.

هكذا يظهر لنا خلفيات ظهور مبدأ (العميل دائماً على حق) وأنها نشأت لحماية العميل من الغش والخداع في وقت لم يكن لهم أي حماية قانونية في حال اتخاذ قرار خاطئ بشراء سلعة معيبة أو مغشوشة أو الحصول على خدمة رديئة، فكان لها مبرراتها حينئذ، ولكن هل هذه الظروف ما زالت سائدة في زمن السوشيال ميديا ومنظمات حماية المستهلك ومنصات التقييم وغيرها؟

في كل الأحوال فهذا المبدأ لا زال له أنصاره وهو يستحق الاحترام لما له من مؤيدين بقوة، وسوف يتم توضيح وجهة نظر المعارضين أو المحافظين والمخالفين لهذا الرأي في الفصل القادم إن شاء الله.



الباب الثاني



العميل ليس دائمًا على حق



تحت عنوان (العميل ليس دائماً على حق) يتساءل الكاتبان (ماثيو فينيو Matthew Finio وأماندا داوনি Amanda Downie) من شركة آي بي إم IBM، عن: ما حدود طلبات العملاء؟

يعتقد ٧٥٪ من الرؤساء التنفيذيين أن فهم احتياجات العملاء هو العامل الأكثر أهمية في دفع نمو الأعمال، ومع ذلك، فإن الالتزام الصارم بفلسفة (العميل دائماً على حق) ليس نموذجاً عملياً أو مفيداً للأعمال. إنها قاعدة يمكن أن تخلق مشاكل كبيرة وتشجع السلوك غير المعقول أو الوقح.

يضرب الكاتبان أمثلة على عدم إمكانية تطبيق هذا المبدأ دون تحفظ:

- ◆ أنهى أحد زبائن المطعم وجبته، ثم اشتكى من عدم جودة الطعام وطلب خصماً.
- ◆ أعاد أحد الزبائن جهازاً إلكترونياً تالفًا بسبب الماء، مُصرّاً على أن يلتزم المتجر بالضمان ويتجاهل سوء الاستخدام الواضح.
- ◆ انتقل أحد ركاب الخطوط الجوية إلى مقعد شاغر في قسم أعلى من الطائرة، رغم أنه لم يدفع ثمن الترقية.

إن عبارة ومصطلح (العميل دائماً على حق) التي تُنسب إلى بائع التجزئة (هاري جوردون سيلفريدج Harry Gordon Selfridge) في لندن في أوائل القرن العشرين، ربما كانت مبررة عندما كانت خدمة العملاء بعيدة كل البعد عن الأهمية التي تتمتع بها اليوم. في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث كان التسوق في الغالب معاملة تجارية، وكان يسود مبدأ (ليحذر المشتري). وغالباً ما باع تجار التجزئة سلعة معيبة، وقدموا ادعاءات مبالغ فيها، وقدموا القليل من الدعم، مما ترك المشتري يتعاملون مع هذه المخاطر بمفردهم.

خلال هذه الحقبة، غالباً ما باع التجار منتجات رديئة الجودة أو تقليدية، وزعموا أن الأقمشة الرخيصة وغيرها من المواد هي مواد فاخرة أو غريبة. كانت الادعاءات بالنسبة للأدوية والأعشاب بأنها "معتمدة من قبل الأطباء" أو "مثبتة علمياً" شائعة ومنشرة - حيث وعدت المنشطات الصحية بمعالجة الأمراض من الصداع إلى السل، ولكنها غالباً ما تفتقر إلى الصلاحية الطبية وكانت أحياناً ممزوجة بمواد خطيرة مثل المورفين والكوكائين.

هذه البيئة غير المنظمة خلقت فرصة لـ Selfridges ورواد البيع بالتجزئة الآخرين، للتميّز من خلال التركيز على رضا العملاء. فكانت فكرة (العميل دائماً على حق) ثورية لأنها أشارت إلى تحوّل في كيفية تعامل الشركات مع عملائها. أدرك (سلفريدج) وغيره ممن انتهجوا هذا النهج أن النجاح على المدى الطويل يعتمد على بناء الثقة والولاء، ممّا يعني معالجة شكاوى العملاء ومعاملة العملاء بكرامة واحترام، حتى عندما تبدو شكاوى العملاء غير معقولة. كذلك تم تشجيع الموظفين على خلق تجربة عملاء أكثر ترحيباً؛ وبناء عليه ساعد هذا التحول في دخول عصر جديد من التجارة يعتمد على الثقة والتكرار في الأعمال.

ولكن مع مرور الوقت، واجهت فلسفة (العميل دائماً على حق) انتقادات بسبب تمكينها للمطالب غير الواقعية وحتى السلوك المسيء. والآن، تُفضّل عديد من الشركات نهجاً متوازناً، مع التركيز بدلاً من ذلك على أن (العميل يستحق أن يُستمع له). يدعم هذا المنظور رضا العملاء مع احترام الموظفين وتحديد حدود لائقة.



خدمة العميل لا تعني الاستجابة لكل
مطالبه، بل تحقيق توازن عادل
يحفظ حقوقه، ويحمي الموظفين،
ويضمن استدامة الأعمال ونجاحها،
بما يحقق المصلحة لجميع الأطراف.



كيف يمكن أن يؤدي مبدأ العميل دائمًا على حق الأعمال؟



كيف يمكن أن يؤدي مبدأ العميل دائمًا على حق الأعمال؟

بحسب الكاتبان (فينيو وداوني) فإن قاعدة (العميل دائمًا على حق) تتجاهل الحاجة إلى وضع حدود واضحة في علاقات العملاء. فعندما يعتقد العملاء أنهم سيفوزون دائمًا، فإنهم سيستغلون ذلك أحيانًا من خلال تقديم مطالب غير واقعية. قد تشمل هذه الطلبات عمليات الإرجاع المتكررة، والشكاوى غير المبررة أو طلبات الخصومات الكبيرة؛ عليه فإن تلبية كل طلب يمكن أن يؤدي إلى ارتباك حول ما يمكن للشركة تقديمه بشكل واقعي. فيما يلي عدة أسباب يذكرها الكاتبان (فينيو وداوني) والتي تجعل مقولة (العميل دائمًا على حق) ليست دائمًا سياسة عمل سليمة:

◆ الاستدامة معرضة للخطر Sustainability is Compromised:

السعي الدائم والمبالغ فيه لإرضاء العملاء، بغض النظر عن السياق، يؤدي إلى ممارسات تجارية غير مستدامة. على سبيل المثال، إذا قدمت إحدى الشركات خصومات أو استرداد أموال بشكل روتيني عند الطلب، حتى عندما لا يكون ذلك مبررًا، فقد يؤدي ذلك إلى تقويض الإيرادات وزيادة الإرهاق لدى الموظفين.

إن التركيز على الطلبات المعقولة يساعد في ضمان قدرة الشركة على الحفاظ على الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا أكبر للموظفين.

◆ الطلبات غير المعقولة تهدر الموارد Unreasonable Demands Waste Resources:

الشركات لديها وقت ومال وموظفون محدودون. إن تلبية احتياجات العملاء الصعبين أو غير المعقولين بشكل مفرط يستنزف الموارد التي قد يكون من الأفضل إنفاقها على العملاء المخلصين المتعاونين. على سبيل المثال، قد يؤدي قضاء ساعات طويلة في حل شكاوى عميل واحد من العملاء الذين يعانون من الصيانة إلى تحويل الانتباه عن العملاء الذين يقدرون الخدمة ويضرب بالأداء.

◆ تأثر معنويات الموظفين Employee Morale Suffers:

الدعم المستمر للعملاء، حتى عندما يكونون مخطئين، يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين. إذا شعروا بأنهم ملزمون بتحمل سوء المعاملة من أجل إرضاء العملاء، فمن المحتمل أن يشعروا بالتقليل من قيمتهم وبعدم الانخراط، مما قد يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء بشكل عام.

غالبًا ما يكون العملاء السعداء نتيجة لزملاء عمل سعداء وموظفين يشعرون بالاحترام ويدعمون صاحب العمل.

◆ تأثر العملاء الآخرين Other Customers Suffer:

إن صرف الكثير من الموارد لتلبية متطلبات عدد قليل من العملاء الصعبين يمكن أن يرهق الفريق بشدة، مما يؤثر سلبًا على تجربة العملاء بشكل عام وعلى سمعة العمل. إذا تم إنفاق الكثير من ساعات العمل على معالجة طلب غير معقول، فقد يعاني العملاء الآخرون من التأخير أو يشعرون بالتجاهل. يعزز إعطاء الأولوية للجميع بشكل عادل رضا العملاء بشكل عام.

◆ العملاء يخطئون أحيانًا Customers are Sometimes Wrong:

العملاء ليسوا دائماً على دراية كاملة ويمكن أن يكون لديهم توقعات غير واقعية أو يساء فهم المنتجات. غالبًا ما يسعون للحصول على أفضل صفقة لأنفسهم، على سبيل المثال، المطالبة باستبدال منتج أسوأ استخدامه بشكل واضح.

محاولة تلبية جميع مطالبهم، حتى عندما يكونون مخطئين أو غير معقولين، يمكن أن يؤدي إلى عواقب عكسية. لذا من الأفضل تثقيفهم وتوجيههم بدلاً من مجرد الموافقة على المطالب المفرطة.

◆ يسبب صراعًا بين الإدارة والموظفين It Causes Conflict Between Management and Staff:

إن الالتزام الصارم بعقلية (العميل دائماً على حق) يمكن أن يؤدي إلى حدوث توتر بين الإدارة والموظفين. إذا شعر الموظفون بعدم الدعم عند اتباعهم لسياسات الشركة التي تزعم العميل، فقد يؤدي ذلك إلى تآكل الثقة في القيادة. يعزز أصحاب الأعمال الذين يدعمون موظفيهم الولاء والمشاركة الأفضل والنتائج الأكثر نجاحًا لكل من العملاء والشركة.

◆ لا ينبغي التسامح مع السلوك السيئ :Bad Behavior Shouldn't be Tolerated

بعض العملاء يستغلّون الشركات التي تلتزم بمبدأ (العميل دائمًا على حق) ويتصرفون بشكل سيئ تجاه الموظّفين. إذا كان العميل مسيئًا لفظيًا، ولكن الشركة تصرّ على إبعاده، فإنها ترسل رسالة مفادها أن السلوك السيئ مقبول.

إن اتخاذ موقف داعم للموظّفين يعزّز بيئة عمل آمنة ومحترمة ويمنع ثقافة بيئة العمل السامة.

◆ تجاوز التوقعات أفضل من مجرد تحقيقها Exceeding Expectations Is Better Than Meeting Them

بدلًا من الموافقة للعملاء مع العملاء، يجب على الشركات التركيز على تجاوز التوقعات من خلال تقديم حلول تفيد الطرفين حقًا. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تقديم بدائل أو ترقّيات مدروسة إلى إثارة إعجاب العملاء أكثر بكثير من تلبية كل طلب. هذا النهج يحافظ على نزاهة العمل بدلًا من مجرد تلبية المطالب قصيرة الأجل.





عندما يكون العميل مخطئًا، الحل لا
يكون من خلال مجاراته، بل في إدارة
الموقف بحكمة وعدالة، فالتعامل
المهني يتطلب فهم الموقف، وتقديم
الحلول التي تحفظ حقوق الجميع.



ما يجب فعله عندما لا يكون العميل على حق؟



ما يجب فعله عندما لا يكون العميل على حق؟

عندما لا يكون العميل على حق، فمن الضروري التعامل مع الموقف بشكل مدروس وبناءً. فيما يلي بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها:

١ ممارسة التعاطف: Practice Empathy

اسمح للعميل بالتعبير عن مخاوفه دون مقاطعة. أظهر التعاطف والفهم، حتى إذا كنت تعتقد أنهم مخطئون. يساعد هذا على تهدئة الموقف.

٢ تقييم الموقف: Assess the Situation

حدّد ما إذا كانت شكوى العميل تنبع من سوء فهم أو معلومات خاطئة أو توقّعات غير معقولة. اجمع المعلومات ذات الصلة لتوضيح المشكلة.

٣ تثقيف العميل: Educate the Customer

قدّم بأدب معلومات دقيقة لمساعدة العميل على فهم الموقف. استخدم لغة واضحة وغير تصادية لشرح أيّ سوء فهم.

٤ الحفاظ على الاحترافية: Stay Professional

حافظ على سلوك هادئ ومحترم، بغض النظر عن سلوك العميل. تجنب الموقف الدفاعي أو الانخراط في الحجج، لأن هذا يمكن أن يؤدي إلى تصعيد التوترات.

٥ وضع الحدود: Set Boundaries

إذا كان العميل مسيئاً أو يقدّم مطالب غير معقولة، فمن المهم وضع حدود واضحة. اشرح بأدب ما هو معقول وما يمكن لشركتك فعله أو ما لا يمكن فعله.

٦ البحث عن حلول تعاونية: Seek Collaborative Solutions

ركّز على إيجاد حلّ يلبي احتياجات العميل وسياسات عملك في نفس الوقت. قد يشمل ذلك المنتجات البديلة أو الخصومات أو الخيارات التعويضية الأخرى العادلة.

٧ معرفة الوقت المناسب للرفض: Know When to Say No

إذا كانت مطالب العميل غير واقعية أو ضارة بعملك، فاستعد للرفض. اشرح بحزم، ولكن باحترام سبب عدم قدرتك على تلبية طلبهم.

٨ توثيق اللقاء Document the Encounter:

احتفظ بسجل مفصّل للتفاعل، والذي يمكن أن يكشف عن الاتجاهات مع بعض العملاء ويدعم التحسينات في تدريب الموظّفين والسياسات.

٩ المراجعة والتّفاعل Review and Reflect:

بعد حلّ الموقف، قم بتقويم التّفاعل. فكّر فيما يمكن تحسينه في اللقاءات المستقبلية، سواء من حيث خدمة العملاء أو العمليات الداخلية.

١٠ المتابعة Follow Up:

بعد التّفاعل، ضع في اعتبارك الاتصال بالعميل لتأكيد معالجة مخاوفه وإعادة بناء علاقة الثقة. تُظهر هذه المتابعة اهتمامًا حقيقيًا بتجربتهم والتزامًا بتحسين الخدمة. في نهاية المطاف، يخلص الكاتبان إلى أنه لا تركز استراتيجيّة الأعمال الناجحة فقط على كسب جميع العملاء، بل على كسب العملاء الصحيحين. يتعلق الأمر ببناء الثقة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء الذين يقدرّون ويحترمون خبرة الشركة. وهذا يتعلق الأمر بإعداد الشركة وموظّفيها للنجاح على المدى الطويل. وأحيانًا يعني ذلك الاعتراف بلباقة بأن العميل ليس دائمًا على حق.

إن هذا المفهوم الحديث والعصري لمفهوم طالما سمعناه من خبراء في التدريب والمبيعات والتسويق يدحض فكرة أن العميل دائمًا على حق، والتي استغلّها كثير من ضعاف النفوس والضمائراًحيائاً، ربما تحتاج إلى بعض التعديل بأن يقال: (العميل غالباً على حق)، أو (العميل قد يكون على حق) لكي نستثني الشريحة المجادلة والتي تستغل تلك العبارة (العميل دائماً على حق) لمآربهم وأهدافهم وسلوكاتهم غير السويّة أو على أقلّ تقدير غير المعقولة والتي لا يمكن إرضاءها.

التركيز على العميل لا يعني أن يكون
على صواب دائماً، بل أن تتم معاملته
بإنصاف واحترام؛ فالنجاح المستدام
يقوم على توازن الحقوق والمسؤوليات
بين الجميع بعدالة وموضوعية.



أسباب عدم صحة مبدأ العميل دائمًا على حق



توضّح الكاتبة (موزدان باناه) وجود خمسة أسباب تجعل عبارة (العميل دائماً على حق) في غير محلّها:

١ يمكن أن يكون ذلك محبطاً لثقافة الفريق It Can Be Demoralizing To Team
:Culture

عندما ترسل الإدارة رسالة مفادها أن العملاء لا يُخطئون أبداً، فقد يضع ذلك موظفيها في الخطوط الأمامية في موقف حرج للغاية. يقول (روجر بولسون)، مدير ممارسات خدمة العملاء في اتحاد الأعمال الإلكترونية بجامعة (ويسكونسن)، إن إخبارهم أن العميل سيحصل دائماً على ما يريد مهمما كان الأمر قد يكون محبطاً للغاية ومحبطاً للفريق. كما يمكن أن يثير ذلك الإدارة في مواجهة الموظفين ويدمر ثقافة العمل.

٢ قد يؤدي ذلك إلى تجارب سيئة للعملاء It Can Lead To Poor Customer
:Experiences

يقول (بولسون): "إذا كان لديك شركاء يسعون جاهدين لتحقيق إنجازات عظيمة، فقد يُبعدهم ذلك عن تفاعلات أخرى مع العملاء كانت ستكون أكثر جدوى".

عندما يكون فريقك مشتتاً للغاية في محاولة لتلبية توقّعات العملاء غير المعقولة، فلن يتوفر له الوقت الكافي لتكريسه لبقية عملائك.

٣ لم يكن المقصود أن تؤخذ العبارة حرفياً It Was Never Meant To Be Taken
:Literally

الحقيقة هي أن فلسفة خدمة العملاء هذه لم تكن يوماً تُفهم حرفياً. ولم تكن تهدف إلى منح العملاء ما يريدونه مهما كان، بل أتاحت للموظفين فرصة الاستماع إلى عملائهم بتعاطف في زمنٍ كانت فيه حماية المستهلك شبه معدومة. لقد تغيّرت الأحوال، وأصبح للعملاء اليوم نفوذٌ أكبر بكثير. يُمكن محاسبة الشركات على تقديم ادعاءاتٍ مضلّة حول منتجاتها. علاوة على ذلك، أصبح لدى العملاء اليوم خيارات أوسع من أي وقت مضى، ما يسمح لهم بنقل أعمالهم إلى جهات أخرى إذا لم يكونوا راضين عن الخدمة.

٤ العملاء في بعض الأحيان يكونون مخطئين تماماً Customers Are Sometimes Just Wrong

لا أحد يستطيع أن يكون على صواب دائماً، وهذا يشمل عملاءك. أحياناً، قد يكون لديهم معلومات خاطئة حول كيفية عمل المنتج. هذه فرصة لشركتك لتقديم المساعدة بشكل استباقي - بإضافة إجابات عن الأسئلة الشائعة، أو تدريب موظفي خدمة العملاء على كيفية التعامل مع شكاوى العملاء الشائعة، أو تصحيح وصف مُربك للمنتج. لكن في بعض الأحيان، قد يكون العميل الساخط غير منطقي. قد يواجه فريقك عميلاً مسيئاً. لا ينبغي لأحد أن يواجه الإهانات أو التهديدات الصريحة. في هذه الحالة، يجب على الإدارة دعم فريقها.

إذا تعرض الموظفون باستمرار لانتقادات العملاء ولم يتلقوا الدعم من الشركة، فقد تتدهور معنوياتهم بشكل كبير. هذا قد يؤثر سلباً على فريقك، ويؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين وسوء تجربة العملاء.

٥ يمكن أن يؤدي ذلك إلى توقعات غير واقعية ويؤدي إلى فشل فريقك It Can Lead To Unrealistic Expectations And Set Your Team Up For Failure

ما هي الحلول إذا؟ تنصح الكاتبة (باناه) ما يجب فعله عندما لا يكون العميل على حق، وتذكر بأن هناك العديد من المواقف في عالم الأعمال التي يخطئ فيها العميل تماماً، سواء في معاملته لموظفك أو معرفته بمنتجك. مع أن اتخاذ موقف دفاعي أمر سهل، إلا أن هناك طرائق للعمل مع العملاء لتحسين تجربتهم. إليك بعض الأمور التي يمكنك القيام بها:

◆ التركيز على التعاطف Focus On Empathy

عندما يكون العميل منزعجاً، أحياناً ما يرغب فقط في أن يُسمع. التعامل مع المواقف الصعبة بتعاطف يُساعد على تهدئة غضبه. هذا يعني الإنصات لما يقوله العميل ووضع نفسك مكانه. وهذا يعني أيضاً الاهتمام بمخاوفه، لا التركيز فقط على مدى صحتها.

◆ التعمّق في المشكلة قبل تقديم الحل Dig Into The Problem Before Offering A Solution

غالبًا ما يكون لدى العملاء فكرة واضحة عما يحتاجونه. ولكن إذا بُنيت هذه الفكرة على معلومات خاطئة، فإن إعطاءهم ما يطلبونه مُسبقًا قد لا يحلّ المشكلة فعليًا. إذا لم تكن المشكلة بسيطة، فيجب تمكين موظفي خدمة العملاء من مُساعدة العميل في فهم طلباته للوصول إلى جذور المشكلة. بعد ذلك، يُمكنهم طمأننته، وربما إيجاد حلّ بديل أنسب.

◆ أخبر العميل أنه مخطئ، ولكن افعَل ذلك بلطف Let The Customer Know They're Wrong, But Do It With Kindness

في بعض الأحيان، يكون من الأفضل إخبار العميل بلطف أنه مخطئ. على سبيل المثال، قد يكون العميل قد اشترى سلعة من متجر آخر، ولكنه طلب إعادتها إلى متجر، أو حضر إلى موعد في اليوم الخطأ. في هذه الحالات، يُعدّ إخبار العميل أنه مخطئ دون إحراجَه بأسلوب جيد عملاً جيّدًا.

◆ لا تتسامح مع سلوك العملاء غير اللائق Don't Tolerate Inappropriate Customer Behavior

إذا أصبح أحد العملاء عدوانيًا لفظيًا أو مسيئًا جسديًا تجاه موظفك، فقد حان الوقت للردّ. على سبيل المثال، إذا كان العميل يصرخ على موظفك، أو يطلب شيئًا غير قانوني، أو يشتم عملاء آخرين، فعليك كقائد أن تتدخّل وتخبر العميل بوضوح أن هذا السلوك غير مقبول. عليك أن تكون مستعدًا لخسارة عميل لحماية نزاهتك وسلامة موظفك. تخلّص الكاتبة (باناه) إلى قول: (العميل دائماً على حق) مقولة راسخة في عالم الأعمال. ولكن كأيّ مقولة، يتطلب الأمر الغوص في أعماقها لفهم معناها الحقيقي، وما إذا كانت لا تزال تنطبق على أسلوب عمل الشركات اليوم.

الهدف يبقى واحداً: "تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء. لكن هذا لا يعني أن يكون ذلك على حساب الفريق. ليس كل هذا سهلاً، ولكنه يستحق العناء. عندما تتبنّى استراتيجية تجربة العملاء نهجاً مدروساً يوازن بين احتياجات عملائك واحتياجات عملك، فأنت على الطريق الصحيح."

أسباب عدم صحة مبدأ العميل دائماً على حق

إن العميل بشرٌ مثله مثل البائع والمندوب فلماذا نفترض دائماً أنه على صواب وحق؟ هل جميع العملاء على درجة عالية من الوعي والثقافة والتعليم والخُلق والانضباط لكي نفترض أنه دائماً على حق؟ فلو أن شخصاً ما دخل مطعماً وبعد الانتهاء من وجبته، رفض سداد قيمتها بدعوى أن الطعام ليس كما توقّعه أو ليس مطهيّاً بدرجة كافية يكون على حق. وهلاً كانت هذه الملاحظة -إن كان صادقاً- مع بداية تناول الطعام أو أثناءه؟

إن القول إن العميل دائماً على حق لا يعني بالضرورة أنه على حق دائماً. أحياناً يكون العملاء مخطئين، ويحتاج الموظفون إلى تدريبهم على التعامل مع هذه المواقف الصعبة. إن تتحمّل مسؤولية مشكلة لا تتحمّل الشركة مسؤوليتها قد يؤدي إلى توقّعات غير واقعية أكثر، ويُعرض فريقك للفشل.

ربما تفسّر هذه العبارة لدى الموظّف والبائع والمندوب بأنه طالما العميل دائماً على حق، فأنت على خطأ، كما أن السياق الذي وضعت له هذه العبارة ربما كان سائغاً في حينه، حيث كانت السلع رديئة والصناعة والآلات والتكنولوجيا لم تبلغ الجودة التي بلغتها في عصرنا، كما أن وسائل التواصل بلغت مبلغاً لم يبلغه عصر في إيصال المعلومة عن جودة المنتجات وتقويمها؛ وبالتالي فإن ادّعاء أن عميلاً واحداً أو بضعة عملاء كفلاء بأن يدمروا سمعة شركة لمجرد أنه لا يمكن إرضائهم فهذه مبالغة في غير محلّها.

كم سمعنا عن مطالبة لشركات سيارات عالمية بسحب بعض منتجاتها من الأسواق لوجود بعض العيوب بها تتطلب إعادة إصلاح تلك العيوب، ولكن ما زالت تلك الشركات تتصدّر قائمة أفضل مبيعات لمنتجاتها، لأن هذا الأمر وارد وشائع وليس مقصوداً؛ والعبرة هي في التعامل معه باحترافية ومنطق وصدق وسرعة.

◀ من واقع خبرتي:

لا أقول هذا الكلام متجرداً عن تعاطفي مع كثير من العملاء والزبائن فأنا أيضاً زبون وعميل لآلاف من السلع، ولكن من واقع خبرة في مجال البيع والتسويق في شركتنا العائلية (الموزع الحصري لإطارات تويو اليابانية، وإطارات نيكسن الكورية) في المملكة العربية السعودية، فقبل عشرين عاماً على سبيل المثال لم تكن الإطارات الصينية تحظى بأي ثقة أو قبول أو كثير من الجودة من قبل المستهلكين في أسواقنا، وكان كثير من المصانع

الصينية تتودّد لشركتنا لقبول تسويق منتجاتها في المملكة وذلك لتوفر خبرة طويلة وسمعة جيدة لدينا في تسويق الإطارات والتي تزيد حالياً عن ٧٢ عاماً، وكنا نرفض بشدّة التعامل مع تلك المنتجات خشية أن تتضرر سمعة شركتنا من جرّاء عدم جودة تلك المنتجات، ولكننا اليوم أصبحنا موزّعاً لأكثر من منتج صيني وكوري وغيرها، بل إن أسواق المملكة تعجّ بالمنتجات الصينية ليس على مستوى الإطارات فقط، ولكن أيضاً السيارات والشاحنات والأجهزة الالكترونية والكهربائية وغيرها، وأصبحت جودتها منافسة للعديد من المنتجات العالمية.

ولم يعد مفهوم (العميل دائماً على حق) تلك العبارة التي يهاجمها البائع وتخشاها الشركة؛ لأن منتجاتها بلغت من الجودة مبلغاً ما يجعلها على ثقة بأن نسبة مصداقية العميل في الادّعاء بعدم جودة المنتج يشوبها ولو نسبة من الشك تزيد وتنقص وتّضح بعد الاستماع إلى شكواه ومقارنتها مع بقية شكاوى العملاء الآخرين.

عملت في شركتنا فترة ليست بالقصيرة في المبيعات والتسويق، وكنت مسؤولاً عن تلقي اعتراضات العملاء خصوصاً سائقي المركبات، الذين يطالبون بتعويض عن إطار أصابه بنشر (أي مسمار اخترق دعسة الإطار) وهذا العيب ليس مشمولاً بالتعويض، كذلك القطع بالجدار الجاني (Side Wall Cut) نتيجة الاصطدام برصيف أو جسم حاد، وكنت أبذل وقتاً وجهداً لإقناع سائق المركبة أن هذه العيوب ناتجة عن سوء الطريق أو عدم القدرة على التلافي أثناء القيادة وليس لها علاقة بجودة الإطار، ولكن فوق ذلك يصرّ العميل على المطالبة بتعويض كامل وعلى أقلّ تقدير يطالب بخصم كبير لشراء إطار آخر، وأصبحت الشركة لتطبيق مفهوم (العميل دائماً على حق) تتحمّل نفقات عالية وكنا نحاول إقناع الشركات المصنعة للإطارات بتحمّل جزء من التكلفة إلا أنها كانت ترفض هذا المبدأ، وهي محقّة فليس من المنطق تعويض عميل عن خطأ ليس له علاقة بجودة المنتج، وإنما بسوء الطريق أو بأسلوب القيادة.

ورغم ذلك استمرت شركتنا فترة طويلة في تطبيق سياسة التعويض الدبلوماسي (أي قبول التعويض مقابل دفع نسبة بسيطة من قيمة إطار جديد)؛ لإرضاء زبائننا، حيث المنافسة محتدمة وتم اعتبار ذلك كميزة تنافسية تميّزت بها شركتنا عن سائر الشركات. أذكر أن بعض العملاء عندما تطالبه ببعض المستحقات المالية يتعلّل بظروف السوق أو يطالبك بخصم نسبة من المبالغ المستحقة، في حين أن منتجاتنا قد تم بيعها وتصريفها من مستودعاته، ويصبح مفهوم (العميل دائماً على حق) غير مفهوم وليس له علاقة بالمنطق.

﴿ رأي المختصين: ﴾

يقول الدكتور (عصام بن عبدالعزيز العمّار) في مقال له تحت عنوان (العميل ليس دائمًا على حق)، نشر في صحيفة الاقتصادية: "إن بعض العملاء مخطئون، ومجرد القول: إن العميل على حق دائمًا لا يجعل الأمر كذلك. في بعض الأحيان يكون العملاء مخطئين، لكن يحتاج الموظف إلى معرفة كيفية التعامل معهم وفقًا لذلك. ومنها أن وجود شعار (العميل على حق) في مكانه هو في الواقع أسوأ بكثير إلى فريق خدمة العملاء".

تلعب ظروف العمل وثقافة الشركة دورًا رئيسًا في إسعاد الموظفين وإنتاجيتهم وكفاءتهم وهذه العبارة ليست دائمًا في مصلحة خدمة العملاء. إن هذه العبارة قد تترك تأثيرًا سلبيًا في الروح المعنوية لفريق خدمة العملاء لأنها توجي أن الشركة قد لا تدعم الموظفين. فمن العملاء من يتميز بالوقاحة في التواصل والجموح مع فريق دعم العملاء ومن الصعب إدارتهم والتعامل معهم.

يضيف (د. العمار): "ليس كل العملاء يستحقون إرضاءهم والاحتفاظ بهم؛ لأن وجود العملاء الجامحين والوقحين عند ممارسة الأعمال التجارية لا مفر منه، لكن هذا لا يعني مواصلة التعامل معهم أو الاحتفاظ بهم، بما في ذلك أولئك الذين غالبًا ما يكونون غير منطقيين، أو يغلب عليهم التأخير في الممارسات المالية بالوقت المحدد، أو يناقش بأدق التفاصيل غير الضرورية ما يستغرق كثيرًا من الوقت الثمين. ويجب أن نعلم أنه من المستحيل إرضاء الجميع، ولذلك تقوم العبارة (العميل دائمًا على حق) على افتراض إمكان إرضاء كل عميل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع وهذا مستحيل، حتى أن أكبر العلامات التجارية وأكثرها نجاحًا لا تحتفظ بكل العملاء ولا تحاول ذلك".

ويخلص (د. العمار) إلى القول إنه لا تزال هذه العبارة (العميل دائمًا على حق) وغيرها من العبارات التجارية التي تعود إلى قرون مضت جزءًا لا يتجزأ من عقليات بعض رواد الأعمال أو أصحاب التجارة؛ ما يجعلها عقبة في سير العمل اليومي. وقد يبدو بعضها

منطقيًا من جهة، لكنها مجحفة من جهة أخرى. إن الإيمان بفكرة (العميل دائماً على حق) مضرّة للعمل لأنها تمنح التمكين للعملاء الوقحين، وتقود إلى صنع تجارب غير سارة للعملاء الآخرين. ولذلك فمن أجل تعاظم نمو الشركة ونجاحها، فلا بأس أن يكون بعض العملاء على خطأ.

يقول الدكتور (علي العرابي)، في تدوينة له عبر منصة (X): (العميل دائماً على حق) لا يمكن أن تكون واقعية، ولا يمكن أن تنطبق على كل عميل، ولا تصلح في كل المجتمعات، والصحيح أن الحق مع صاحبه سواء كان العامل أو العميل، ولا يمكن معرفة ذلك إلا من خلال البحث والتحري ودراسة الحالة وتطبيق العدل، حتى لا يطغى جانب على آخر أو يُستغل. وبذلك لا يحترق وظيفيًا الموظف ولا نخسر العميل الجيد المحترم الصادق".

إنها عبارات صادقة وواضحة تستحق التقدير فالحق قد يكون مع العميل وقد يكون مع البائع أو الشركة أو المندوب.

نشر موقع (رؤاد الأعمال Entrepreneur) مقالاً تحت عنوان (تفكيك نظرية العميل دائماً على حق)، وذكر أنه ربما حان الوقت لتفكيك أسطورة أن (العميل دائماً على حق)، حيث إن هذا الشعار في أصله دعوة لتقديم خدمة أفضل، أما اليوم، فقد تحولت العبارة إلى نظرية سامة. حيث يصفها العاملون أنها تجعل الموظفين مثل "ممتصات صدمات" لسلوكات العملاء السيئة. وحيث بات الشعار يستخدم لتبرير توقعات غير منطقية وسلوكات مسيئة من الزبائن. ففي بعض بيئات العمل يأتي العميل دائماً أولاً، في حين لا يظهر أمن الموظفين ضمن الأولويات.

يقول الكاتب (جرايمي بارتون Graeme Parton) إخصائي تسويق المحتوى في مجال المبيعات والتسويق وتمويل الأعمال، إنه تبدو عبارة (العميل دائماً على حق) جيدة نظريًا. فإعطاء الأولوية لاحتياجات المشتريين يُولد الثقة والولاء وتكرار المبيعات. إلا أن تطبيق الفكرة حرفيًا قد يضر أكثر مما ينفع، إذ يُغذي توقعات غير واقعية ويُرهِق فرق الدّعم، ممّا يلحق الضرر بشركتك على المدى الطويل. كما أن التعامل مع مقولة (العميل دائماً على حق) باعتبارها قاعدة لا يمكن كسرها يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية، لدى البعض

أسباب عدم صحّة مبدأ العميل دائماً على حق

توقّعات غير واقعيّة، بينما يستغلّ آخرون سياسات متساهلة. ومع مرور الوقت، يؤدّي ذلك الرضوخ لطلب كل عميل بخصم أو هدية مجانية إلى تآكل هوامش الربح واستنزاف فرق العمل.

يشير الكاتب إلى دراسة أجرتها جامعة ديكين (Deakin University) توضح "أن طلبات العملاء غير المعقولة تُضعف رضا الموظّفين الوظيفي وتُرهقهم نفسياً. كما أن الفرق المُرهقة أقلّ قدرة على تقديم خدمة ممتازة، كما أن سوء الخدمة يؤثّر سلّماً على استبقاء العملاء". ليس العميل دائماً على حق. ومع ذلك، فإن المبدأ الأساس لهذه العبارة قيّم لأنه يعزّز التركيز على العميل.

وجدت دراسة أجرتها شركة (Qualtrics) في عام ٢٠٢٤م تفيد أن العملاء الذين يتمتعون بتجارب خدمة عملاء ممتازة، كانوا أكثر ميلاً للتوصية بالعلامة التجارية والثقة بها بثلاث مرات تقريباً من أولئك الذين قوّموا تجربتهم بنجمة أو نجمتين. كما كانوا أكثر ميلاً لشراء المزيد بمرتين. بعبارة أخرى، ليس من الضروري أن تتفق مع كل مشترٍ في كل مرّة، ولكن رؤية الأمور من وجهة نظره كلما أمكن ذلك هي طريقة موثوقة لتعزيز ولاء العملاء.

يقول البروفيسور (جوردون ساير Gordon Sayre): أستاذ في كلية أعمال إمليون (Emlyon Business School) في ليون بفرنسا، الذي يدرّس تأثير هذه الثقافة على الموظّفين: "أصبح شعار (العميل دائماً على حق) تصريحاً يسمح للبعض بالتصرّف كما يشاؤون دون عواقب". يُلمي هذا المبدأ على الموظّفي الخدمة أن يبقوا مُحترمين -مُنتهين لكل كلمة ولفظة- بينما يكون للعملاء اليد العليا. وبما أن بعض العاملين يحصلون على كامل رواتبهم من الإكراميات، يُمكن للعملاء تحديد مقدار دخل الموظّف. ووفقاً لبحث (ساير)، فإن هذا المزيج من النفوذ المالي واللياقة المفروضة يزيد من احتمالية التحرش الجنسي في العمل.

في استطلاع أُجري عام ٢٠٢٥م شمل واحداً وعشرين ألف عامل أمريكي في الخطوط الأمامية في قطاعات الرعاية الصحية، وخدمات الطعام، والتعليم، وتجارة التجزئة،

والنقل، قال أكثر من نصفهم (٥٣٪) إنهم واجهوا مؤخراً زبائن مسيئين لفظياً، أو مهددين، أو مشاغبين، ووفقاً لمسح جامعة ولاية أريزونا السنوي حول غضب العملاء على المستوى الوطني، اعترف ٤٣٪ منهم برفع أصواتهم للتعبير عن استيائهم، مقابل ٣٥٪ في عام ٢٠١٥م. ومنذ عام ٢٠٢٠م، تضاعفت نسبة العملاء الساعين للانتقام من متاعبهم ثلاث مرات.

قال معظم موظفي الضيافة الذين تحدثت إليهم شركة (فاست كومباني) الشيء نفسه: حيث أصبح تقديم المشروبات والحلويات المجانية، وحتى الفواتير الكاملة، أمراً روتينياً عند تقديم شكوى. إلا أن هذا الكرم يأتي في وقت لا تستطيع فيه المطاعم والحانات تحمّل تكاليفه. وتشير الدراسات إلى أنه في جميع أنحاء الولايات المتحدة، تتعرّض الصناعة لضغوط من كلا الجانبين - ارتفاع حاد في تكاليف العمالة والمكونات من جهة، وإنفاق المستهلكين الحذر من جهة أخرى. فقد كان النمو في عام ٢٠٢٥م أبطأ مما كان عليه خلال سنوات الإغلاق بسبب الجائحة. فلماذا لا تزال العديد من المؤسسات تقدّم هدايا مجانية للعملاء الصعبين؟

تشير الدراسات أن السبب يعود إلى أنه في عصر التقويمات الإلكترونية، كل زبون غير راضٍ هو بمثابة إدارة تسويقية فردية، جاهزة لشنّ هجمات انتقامية قاسية. منشور واحد قد يُشوّه سمعة المطعم، وتسمية الموظّفين أمر شائع. ولتجنب الدعاية السيئة، تُقايض الشركات الربح بالسلام، وتُقدّم تضحيات للحصول على تقويمات (خمس نجوم) المهمة. حتى تقويم متوسط بثلاث نجوم، والذي يُعادلّه معظم العملاء بتجربة جيدة أو متوسطة، قد يُفقد المطعم رونقاً على منصات مثل Yelp أو Google. وبالنسبة للموظّفين في الخطوط الأمامية، تُشكّل هذه الأحكام الرقمية تأثيراً أشد. فقد يعني انخفاض التقويمات نقلهم إلى قسم أبطأ أو خسارة مناوبة مربحة. وفي اقتصاد العمل الحرّ القائم على المنصات، حيث تُسيطر التصنيفات الخوارزمية، قد يعني تقويم سلبي واحد عملاً أقل، أو لا عمل على الإطلاق.

وتختتم الدراسة بعبارة أنه مع استمرار سيادة مبدأ (الزبون هو الملك)، تحتاج أمريكا بشدّة إلى تذكير بالعقد الاجتماعي المتأصّل في العمل العاطفي - عقد لا يُجدي نفعاً إلا إذا ساد الاحترام بين الطرفين. فبدونه، ينهار النظام بأكمله، مخلّفاً وراءه موظّفين منهكين وعملاء سيّئين.

أرجو ملاحظة أن هذه التقارير والدراسات في المجتمعات التي أقرّت مبدأً وأسطورة (العميل دائماً على حق) أو (العميل يأتي أولاً) وهي التي قامت بالأبحاث والدراسات لتوضيح ما آلت إليه الأمور في عصرنا الحاضر من سوء استخدام لتلك الشعارات من قبل بعض الأفراد.

أسباب عدم صحّة مبدأ العميل دائماً على حق

يذكر الأستاذ (إبراهيم موسى) خبير استشارات الامتياز التجاري، مثلاً لصعوبة إرضاء بعض العملاء ربما لأنهم يعانون من ثقافة النّقد دائماً حيث يذكر أنه عانت شركة طيران من شكاوى إحدى عميلاتها التي تستخدم خطوطهم الجويّة بشكل مستمر. كانت العميلة دائمة الشكوى بشكل مستفز من كل شيء: المقاعد غير مريحة، الدرجة الأولى شكلها غير لطيف، أزياء العاملين سيئة... إلخ. في الواقع هي تكره كل شيء في الشركة، وعلى الرغم من ذلك تتعامل معها في رحلاتها الجوية باستمرار.

استنفذ قسم خدمة العملاء كل ما لديه من خبرة لإرضاء هذه العميلة انطلاقاً من مبدأ (العميل دائماً على حق) فقاموا بتقديم تقرير شامل عنها لمكتب المدير التنفيذي للشركة مع عبارة صغيرة "هذه العميلة لك" إشارة إلى عجزهم عن التعامل معها تماماً. جاء رد المدير التنفيذي بعد ستين ثانية فقط بجملة واحدة لتلك العميلة المزعجة "سنفتدك كثيراً".

يعقّب المستشار (إبراهيم موسى): "إن هذا المثال لا نسوقه لتطبيقه دائماً، ولكن من مفهوم أن خدمة العملاء ليست وظيفة قسم خدمة العملاء فقط، بل هي وظيفة كل العاملين بالشركة سواء كان المخرج سلعة مادية أو خدمة".

أقصد أن الإدارة العليا أحياناً لها قرارات لا يستطيع قسم خدمة العملاء القيام بها مباشرة لخطورة النتائج، ولكن انظر عندما قام المدير العام بقياس أضرار فقدان هذه العميلة المُحِبّة لقسم إدارة خدمة العملاء ومقارنة ذلك بفوائد الحفاظ على السلامة النفسية لأفراد القسم وصبّ تركيزهم مع العملاء الآخرين بعدما تيقن أن هذه العميلة لا يرضيها شيء.



حين تحرص الشركة على أن تضع
موظفيها في المقدمة، فإنها لا تُهمَل
العميل، بل تبني بيئة تحترم الإنسان
أولاً؛ فالموظف المُقدَّر يُقدم خدمةً
استثنائية للعميل باهتمام وإخلاص.



أمثلة تعزز مبدأ العاملون أولاً وليس العملاء أولاً



بحسب موقع (إبتدي ibtadi) الإلكتروني تحت عنوان (٥ أسباب تؤكد أن العميل ليس دائماً على حق)، ذكر الموقع أمثلة لمبدأ العاملين أولاً نذكر بعضها منها:

قامت شركة (أمريكان إكسپريس) بشراء وكالة سفر (روزنبلوث الدولية Rosenbluth International)، وطوّرتها الى الأفضل. كتب الرئيس التنفيذي (هال روزنبلوث) كتاب عن نهجها يسمّى "ضع العميل بالمقام الثاني وضع الموظّف بالمقام الأول وشاهدهم يركلونك للمقدّمة". (روزنبلوث) يقول عندما تضع الموظّفين أولاً فإنهم سيضعون العملاء أولاً وسيكونون سعداء؛ والموظّفون السعداء في العمل يقدّمون أفضل خدمة للعملاء وذلك لأنهم:

◆ سيهتمون أكثر بأناس آخرين بمن فيهم العملاء.

◆ هم يملكون الطاقة.

◆ هم سعدون وهذا يعني أنهم سيتمتعون بالحديث والتّفاعل مع العملاء.

◆ هم أكثر حماساً.

من ناحية أخرى، عندما تكون الشركة والإدارة تنحاز باستمرار في صفّ العملاء بدلاً من الموظّفين فهم يرسلون رسالة واضحة مفادها:

◆ الموظّفون لا قيمة لهم.

◆ معاملة العملاء للموظّفين غير مهمّة.

◆ الموظّفون ليس لهم الحق في أن يُحترموا من قبل العملاء.

✿ (جوردون بيثون Gordon Bethune) رجل أعمال من تكساس، اشتهر بتحويله شركة (خطوط كونتيننتال إيرلاينز Continental Airlines) من الأسوأ إلى الأولى في مجالها. جعل (بيثون) من الواضح للعيان أن عبارة (العميل دائماً على حق) ليس لها نفوذ كبير في كونتيننتال وفي حال كان هناك نزاع بين الموظّفين والعملاء غالباً ما يكون بجانب الموظّفين. ويقول في كتابه:

◆ ولاؤنا لموظّفيننا، هم من يعمل على بناء الشركة كل يوم، وبمجرد شرائك للتذكّرة من عندنا هذا لا يعطيك الحق بالإساءة لموظّفيننا، نحن نتعامل مع أكثر من ثلاثة ملايين شخص من خلال الحجوزات لدينا كل شهر. واحد أو اثنان من هؤلاء سيكونون سيّئين ويعاملون الموظّفين معاملة سيّئة؛ لذلك عندما يكون لك الخيار بين دعم موظّفيك الذين يعملون معك كل يوم وجعلوا شركتك على ما هي عليه الآن،

أمثلة تعزّز مبدأ العاملون أولاً وليس العملاء أولاً

أو أن تكون مع بعض من الحمقى الذين يغضبون منك من أتفه سبب ويطالبون بتذكره مجانية إلى باريس. لا يمكنك معاملة موظّفيك كتابعين لك أو كعبيد، يجب عليك أن تقدّرهم وتحترمهم، ولو اعتقد موظّفوك أنك لن تدعمهم في حال خروج العميل عن السيطرة، حتى من أصغر مشكلة سيستأون منك.

الدنماركي IT مزود خدمة ServiceGruppen، وهي شركة خدمات في قطاعي العقارات التجارية والمنازل الخاصة يقول قصّة وبفخر:

أرسلنا أحد الفنيين لدينا إلى موقع العميل لمهمّة الصيانة، وكانت صدمته كبيرة عندما عومل بطريقة وقحة وسيئة من قبل العميل، عندما عاد من مهمته ذهب إلى الإدارة وحكى لهم ما حصل له وقامت الإدارة بإلغاء عقد العميل على الفور.



العناية بالعمل الداخلي ليست
خيارًا إداريًا، بل ضرورة، واستثمار
يعزز سمعة الشركة، وولاء عملائها،
وبناء ثقافة تصنع التميز، وترفع
الإنتاجية، وتضمن استدامة النجاح.



ثقافة العمل الداخلي أولاً



﴿ سرّ العميل الداخلي: ﴾

تحت هذا العنوان كتب الدكتور (صالح الفهدي) في صحيفة (الرؤية) العُمانية: "حين كنا في دراستنا العليا بالمملكة المتحدة، طُلب مِنّا أن نكتب بحثًا عن "العميل الداخلي Internal Customer؛ فتفاجأنا نحن الطلبة العرب من هذا المصطلح الذي نسمعه لأول مرة؛ إذ إن العميل الوحيد الذي نعرفه واحد هو "العميل الخارجي"، فمن أين جاء هذا "العميل الداخلي"؟

علمنا وسط دهشتنا ونحن نبحث عن أصل المصطلح أن "العميل الداخلي" هو الموظف في المؤسسة، وقد أُطلق عليه هذا الوصف لأن الرضا الذي يُفترض أن تعني به أية مؤسسة وجهة عمل لا يقتصر على عميلها الخارجي الذي تكسب منه مصادرها المالية عبر الاستفادة من خدماتها أو سلعها، وإنما قبل ذلك عليها أن تعني بموظفيها "العميل الداخلي"، ولا يجب أن تولي اهتمامها فقط برضا العملاء الخارجيين، وإنما قبل ذلك برضا العملاء الداخليين وهم موظفوها، الذين إن رضوا سيعملون جاهدين على إرضاء عملائهم الخارجيين، وإن تدمروا فلن يرضوا من يتعامل مع مؤسساتهم.

ثم يردف (د. الفهدي) القول إنه قد أهمل الكثير من المؤسسات الاهتمام بالموظف "العميل الداخلي" وهو عمودها الأساس في تقديم خدمة ذات مستوى عالٍ وجودة راقية للعملاء الخارجيين، وأنقلته من أحمال المسؤولية والواجبات ما لا يحتمل، وشدّت عليه أن يقدم أفضل الخدمات، وأن ينجز أصعب الأعمال، وأن يتحمل أقصى الصعوبات في سبيل نماء المؤسسة وزيادة أرباحها، وحددت له أهدافًا غير واقعية. وفي المقابل منحهم رواتب ضعيفة، لا تنصف جهودهم وطاقتهم التي يبذلونها من أجل القيام بأعمالهم بأحسن وجه، وأمثل عطاء، ولم تراع بعضها حقوقهم الاجتماعية في قضاء الوقت الخارج عن الدوام مع أهلهم، أو قضاء إجازات مريحة فهي تطلب منهم أن يواصلوا العمل أينما كانوا وفي أي وقت، وبهذا فقد حرمتهم من حقوقهم الاجتماعية بل والشخصية! ثم تحاسبهم على الأخطاء والتقصير، ولا تكافئهم على الاجتهاد والإنجاز!

ثم يختم (د. الفهدي) بأن الموظف إذا شعر أن مؤسسته تستغله دون أن تقابل ذلك الاستغلال بالتقدير المادي والمعنوي، فإنّ معدّل الرضا الوظيفي سيميط في نفسه، وسيشعر بالتذمر نحو المؤسسة التي يقدم لها أقصى ما يستطيع من جهد، وطاقة، وتقابله بتحقير الجهد، وتقليل الثواب. تطلب منه المؤسسة أن يكّد ويشقى ويبذل الجهود الجبارة في سبيل أن تحصل على عوائد مالية كبيرة، لكنّها تتجاهل حقيقة أن هذا الموظف "العميل الداخلي" هو مصدر هذه العوائد، ويجب أن يكون راضيًا نفسيًا عن الجزاء الذي يتلقاه من ناحية قدراته، أو تقديره المعنوي.

إن المؤسسات التي تتسبب في عدم التوازن الذي يحدث لموظفيها بين أعمالهم وحياتهم الاجتماعية، وتدفعهم دفعاً إلى استنزاف طاقاتهم، وإنهاكهم بدنياً وفكرياً ونفسياً إنما تتسبب في احتراقهم وظيفياً، وهو ما يُعد رد فعل نفسي وذهني على ضغوط العمل المستمرة، وينتج عنه تدني الحافز بالعمل مصاحباً بالإرهاك وفقدان الشغف بالعمل، وانحدار المعنويات.

(هيرب كيليهير Herb Kelleher) الرئيس التنفيذي لشركة (خطوط ساوث ويست Southwest Airline) جعل من الواضح للعيان أن موظفيه يأتون في المقام الأول، حتى لو كان ذلك يعني رفض العملاء، ويقول عن عبارة (العميل دائماً على حق): "أعتقد أن تطبيق هذه العبارة من أكبر خيانات الرئيس للعاملين عنده، العميل يخطئ بعض الأحيان، ونحن لا نتحمل هذا النوع من العملاء، وعندما يسيء أحدهم إلى موظفينا، نقول لموظفينا: اخدموا شخصاً آخر نحن لا نخدم من يسيء لموظفينا".

تقول الباحثة (شيماء مبروك) في دراستها البحثية بعنوان (أثر رضا العميل الداخلي على العلاقة بين أبعاد العلامة التجارية ورضا العميل الخارجي) "إن تحقيق رضا العميل الخارجي يأتي من تعزيز الثقة والرضا لدى العميل الداخلي في ظل وجود علامة تجارية مميزة ويعزز الثقة والرغبة بالتعامل مع المؤسسات في المستقبل".

يقول الكاتب (حسين محمود حشكي) لدى موقع (الجزيرة نت) تحت عنوان (العميل دائماً على حق) عن هذا المفهوم أو القاعدة: "والعجيب أن هذا الترويج وهذا الحرص على رضا العميل يتوقف ويصبح غير ذي قيمة عندما يتعلق الأمر بمزود الخدمة (المعلم) على عميله (الطالب) وهو يقدم له خدمته التعليمية، فإذا أظهر الطالب تأقفاً أو تضجراً مما يقدم له وسلك سلوكاً عدوانياً تنهال عليه الاتهامات من كل حذب وصوب دون أن يسأله أحدهم عن سبب غضبته أو تضجره أو عدم رضاه كعميل يتلقى خدمة وجدها غير جاذبة ولا تلي رغباته واحتياجاته ولم ترتق لمستوى توقعاته ولم يشعر بأن ما سمعه يحلّ له مشكلة أو يأخذه نحو أحلامه". الطالب هنا هو العميل بالنسبة للمعلم، فلو أنه وجد في الفصل أحد الطلاب المشاكسين أو المشاغبيين أو غير الراغبين في التعليم الجاد، ولكنه أشغل المدرس بأسئلة تافهة أو ادّعى أن المعلم لا يشرح أو يقدم المادة بصورة مفهومة، فهل يعتبر في هذه الحالة على حق؟

ما خدمة العملاء الداخلية؟

تشير الكاتبة (كارول) أن خدمة العملاء الداخلية هي الدعم والمساعدة التي تقدّمها الشركات لموظّفيها. وتشمل هذه الخدمة مساعدة الموظّفين في العثور على المعلومات، وحلّ المشكلات، والتواصل، وأداء مهامهم بكفاءة أكبر. والهدف الأسى من خدمة العملاء الداخلية هو تحسين تجربة الموظّف وخلق بيئة عمل إيجابية.

يُعدّ توفير تجربة عملاء متميزة أمراً بالغ الأهمية لنمو أعمالك وتميّزك في السوق، وينبغي عليك منح موظّفيك نفس القدر من الاهتمام. وكما هو الحال مع خدمة العملاء، يجب أن يكون لديك فريق خدمة داخلي متخصص قادر على الإجابة عن استفسارات الموظّفين، وحلّ مشاكلهم، ومتابعة ملاحظاتهم. من شأن ذلك أن يُحسّن تجربة الموظّفين، ويُعزّز سعادتهم وإنتاجيتهم.

إن طريقة تعاملك مع موظّفيك تؤثر بشكل مباشر على علاقاتك مع عملائك، وبالتالي على أرباحك النهائية. إذا لم تكن على دراية بخدمة العملاء الداخلية، "يمكن لخدمة العملاء الداخلية أن تساعد الشركات على دعم موظّفيها وتحسين خدمة الموظّفين، ممّا يعزّز رضا الموظّفين بشكل عام".

فوائد خدمة العملاء الداخلية:

١ تحسين تجربة الموظّفين Improves The Employee Experience

إن تجربة الموظّف هي كيف يشعر الموظّفون تجاه واجباتهم الوظيفية ومكان عملهم وصاحب العمل، وهو ما يؤثر بشكل كبير على رضا الموظّفين ومعدّل دورانهم. تستطيع الشركات خلق تجربة موظّفين إيجابية من خلال دعم موظّفيها والاستثمار في خدمة العملاء الداخلية.

عندما تعامل المؤسّسات موظّفيها كعملاء ذوي قيمة وتوفّر لهم الأدوات والموارد والمساعدة اللازمة، فإنها تخلق تجربة موظّفين أفضل.

٢ يعزّز الإنتاجية Boosts Productivity:

قد يُصاب الموظفون الذين لا يجدون المعلومات التي يحتاجونها بالإحباط ويقل إنتاجهم. في المقابل، تستطيع الفرق التي تتمكن من تحديد مواقع المستندات والتواصل بفاعلية مع زملائها التركيز على مهامها دون أي توقف غير ضروري.

تضمن خدمة العملاء الداخلية السريعة الاستجابة قدرة جميع أعضاء الفريق على العمل بكفاءة والعثور على ما يحتاجونه بسلاسة.

٣ يزيد من رضا الموظفين وولائهم Increases Employee Satisfaction And Loyalty:

الموظفون الذين يشعرون بالدعم هم أكثر عرضة للبقاء مع جهة عملهم على المدى الطويل. خدمة العملاء الداخلية المتميزة تخلق بيئة عمل يثق فيها الموظفون بأن هناك من سيتعامل مع مخاوفهم وطلباتهم وتحدياتهم على الفور. هذه البيئة تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من معدل دوران الموظفين، مما يساعد الشركات على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات وبناء ثقافات عمل إيجابية.

٤ يحدّد فرص التدريب وتحسينات العمليات Identifies Training Opportunities And Process Improvements:

تستطيع الشركات التي تمتلك أنظمة فاعلة لخدمة العملاء الداخلية تتبّع طلبات الموظفين وتذكر الدعم الشائعة. وهذا يوفّر رؤى قيّمة حول الثغرات المعرفية المحتملة في عمليات التدريب، ويسلط الضوء على مجالات تحسين العمليات.

٥ يضمن التواصل الواضح والفاعل Ensures Clear And Efficient Communication:

قد يؤدي سوء التواصل إلى توقف العمل وانخفاض كفاءة بيئة العمل. تضمن خدمة العملاء الداخلية الفاعلة معرفة الموظفين بمصادر المساعدة، وتلقّيهم ردوداً سريعة، ووصولهم الفوري إلى المعلومات المهمّة.

٦ يحمي بيانات موظفيك Secures Your Employee Data:

يمكن أن يحتوي نظام خدمة العملاء الداخلي على بروتوكولات أمنية وتدابير امتثال لحماية هذه المعلومات وضمان وصول الأطراف المصرّح لها فقط إليها.

❏ لا يصح تعميم قاعدة (العمل دائماً على حق):

يقول المستشار (المهند السبيعي) عن عبارة (العملاء دائماً على حق) إنها قاعدة لا يصح تعميمها ولكل قاعدة شواذ. والعملاء مع الأيام يصبحون أكثر تطلباً من ذي قبل، فالعملاء على أنواع منهم الكريم ومنهم اللئيم، منهم المعافي ومنهم السقيم، منهم الشاب ومنهم من اُحدودب ظهره. موظفوك سيواجهون نماذج متنوعة من العملاء، وتذكر أنهم حتماً سيواجهون النموذج السيء الذي يسيء إلى أشخاصهم، بل وربما يشتمهم بجريرة لا شأن لهم بها، نموذج العملاء الذي ينظر بنظرة دونية لموظفي الخط الأول وأنهم غير متعلمين وغير مدربين وأنهم لو لم يكونوا فاشلين لما انتهى بهم المطاف في هذا المكان.

عليك أخي صاحب الشركة أن تضع حدوداً واضحة وفاصلة بين الحالات التي يكون بها العميل على حق والأخرى التي يكون بها العميل على خطأ.

ثم يضيف (السبيعي) إن كنت تريد أن يحترم موظفوك شركتك وأن يشعروا بالانتماء والفخر لكونهم أحد منسوبيها فعليك أن تدافع عنهم تماماً كما تدافع عن عملائك، فالعميل الذي يُخطئ عليه أن يعرف أنه على خطأ، والموظف عليه أن يردّ باحترافية دون أن يخطئ في شخص العميل. فإذا فعل ذلك فقد أدى الذي عليه، والعكس صحيح.

إن الموظف غير السعيد والذي تتدنّى لديه نسبة الاندماج في العمل لن يستطيع أن يجعل عملاءك سعداء ففاقد الشيء لا يعطيه.

إن أسلوب الإدارة الذي يجبر الموظف على الإذعان لهُراء العميل المخطئ في عاجلاً أم آجلاً ستوافق على استقالة هذا الموظف، وللأسف في مجتمعاتنا كثيراً ما نسمع ونقرأ عن حالات فصل للموظفين بسبب العملاء، ولكننا لم نسمع مطلقاً عن حالات تم فيها طرد العميل بسبب إساءته لموظف.

يوضّح الكاتب (كارل سيويل) في كتابه القيم (زبائن مدى الحياة) أسباب جموح كثير من الزبائن: "إننا نميل إلى الإكثار من الوعود، ولأننا نرغب في توفير خدمات متميزة، فإننا غالباً ما نعطي من الوعود ما يفوق قدراتنا.. ففي كثير من الحالات تقوم المؤسسات بإعطاء وعود تفوق ما يتوقعه أي فرد، وعندما لا يتم الوفاء بالوعود يخيب ظن عملائها فيها - وهو ما يحدث فعلاً".

ويؤكد (سيويل) على أهمية العاملين بالمؤسسة وأنهم هم العنصر الذي تراهن عليه الشركات وتعتبر ميزته التنافسية وذلك بقوله: "إننا على يقين من أن لدينا طريقة واحدة لتمييز أنفسنا، إنهم العاملون لدينا.. إن كل مؤسسة لها الحرية في مصادر رأس المال ذاتها، فمبتكرات الإنتاج يمكن نسخها طوال الليل، ومهما كان الحد الفاصل لما نحتاجه من تكنولوجيا متوفرًا ومعدًا للتطبيق فإن ذلك يجعل من عاملينا وما يقدمونه من خدمات المصدر الوحيد لتمييزنا على ساحة المنافسة". وعليه فإن المحافظة عليهم وعلى نفسياتهم وكرامتهم عنصر رئيس في اجتذاب كثير من العملاء وإرضائهم.

في الفصل الثالث عشر من كتابه (زبائن مدى الحياة) يتساءل الكاتب (كارل سيويل) هل يكون العميل دائماً وبصورة قطعية على حق، مهما كانت الأحوال الإجابة: كلاً.

نتائج إهمال العميل الداخلي

- | | |
|-------------------|--------------------|
| • شكوى العملاء | • ضغط العمل |
| • اهتزاز الثقة | • انخفاض الرضا |
| • تضرر السمعة | • تدني المعنويات |
| • فقدان العملاء | • الاحتراق الوظيفي |
| • تراجع المبيعات | • تراجع الأداء |
| • تآكل الأرباح | • زيادة الأخطاء |
| • ضعف التنافسية | • تأخر الاستجابة |
| • تهديد الاستدامة | • سوء الخدمة |

لا يُقاس تميّز موظف خدمة العملاء
بقدرته على خدمة العملاء الودودين،
بل بقدرته على احتواء العملاء صعبى
المراس، وتحويل التوتر إلى طمأنينة،
والمواجهة إلى حلول، بهدوء وحكمة.



كيفية التعامل مع العملاء المشاكسين الصّعبين أو الوقحين



كيفية التعامل مع العملاء المشاكسين الصّعبين أو الوقحين

يقول الكاتب (باول هالابودا Pawel Halabuda) تحت عنوان (كيفية التعامل مع العميل المشاكس) فإنه من الناحية النفسية، قد ينشأ عدوان أو تجاوز العميل نتيجة شعوره بعدم الاهتمام أو التقدير. وقد يشعر بفقدان السيطرة على الموقف، فيلجأ إلى التصرف لتأكيد سيطرته أو لإثارة ردّ فعل. ويستطيع الممثلون (البائع أو مسؤولي الخدمة) الذين يدركون هذه الإشارات العاطفية استخدام أساليب تواصل فاعلة لتوجيه المحادثة نحو حلّ بناء. كما أن معرفة الأنماط الاجتماعية المختلفة تُساعد في صياغة رسالة مُصمّمة خصيصًا لسلوك مُحدّد.

تُعدّ وقاحة العملاء أكثر شيوعًا في القطاعات التي تُولي اهتمامًا كبيرًا، مثل قطاعات الضيافة وتجارة التجزئة والدعم الفني. وقد تؤدي الحاجة إلى حلول فورية وفاعلة للمشكلات إلى زيادة حالات الوقاحة.

للتعامل مع العملاء الوقحين بشكل فاعل، يحتاج وكلاء الدّعم إلى مهارات معيّنة في خدمة العملاء للحفاظ على رباطة الجأش وتلبية احتياجات العميل. وتشمل القدرات الأساسية التواصل الذكي، والذكاء العاطفي، وإدارة الإجهاد.

تقنيات ومهارات التواصل بالغة الأهمية عند التعامل مع التفاعلات العدائية. فينبغي على ممثلي خدمة العملاء الحفاظ على هدوئهم واستخدام لغة واضحة لتوضيح مخاوف العميل دون استخدام نبرة سلبية. من الضروري الإنصات باهتمام للعميل، وإظهار أن صوته مسموع ومفهوم. عندها، يمكن تصميم حلول تناسب احتياجاته الخاصة، ممّا يُسهم غالبًا في تهدئة الموقف. كما يتضمن الذكاء العاطفي إدراك وإدارة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين. مفيد في فهم الجوانب الكامنة وراء سلوك العميل والتي قد لا تكون واضحة للوهلة الأولى.

يستطيع الممثل (مقدّم الخدمة) ذو الذكاء العاطفي العالي أن يتفهم ويتعاطف مع إحباط العميل دون أن يؤثر ذلك على استجابته المهنية. حيث تُسهّل هذه المهارة التفاعل البناء، حتى في المواقف الصعبة.

كيفية التعامل مع العملاء المشاكسين الصّعبين أو الوقحين

قد يكون التعامل مع العملاء الوقحين مصدرًا كبيرًا للتوتر لموظفي خدمة العملاء. ولكن يساعدهم اتباع استراتيجيات إدارة التوتر على الحفاظ على صحتهم وأدائهم بكفاءة. كما أن أساليب مثل أخذ أنفاس عميقة، وأخذ فترات راحة قصيرة، والتحدث بإيجابية مع النفس، يمكن أن تساعد في تقليل مستويات التوتر. كما يُعدّ فهم سلوك العملاء من خلال البيانات وسيلة أخرى لتخفيف التوتر. فاستخدام تقارير سهلة الفهم لدعم الاستراتيجيات يُمكن من اتخاذ قرارات مدعومة برؤى واضحة وقابلة للتنفيذ، ممّا يُجنّب الشكوك والريبة بشأن تفاعلات العملاء.

يُعدّ الحفاظ على الهدوء والاحترافية أمرًا ضروريًا لممثلي خدمة العملاء عند التعامل مع العملاء الوقحين. لذا فإن من الخطوات المهمة للتعامل مع هذه الشريحة من العملاء:

١ التحكّم في العواطف الشخصية:

ينبغي على موظفي خدمة العملاء التركيز على إدارة مشاعرهم في مواجهة الوقاحة. ويمكن لاستراتيجيات عملية، مثل التنفّس العميق، والحفاظ على تعابير وجه هادئة، ورسم ابتسامة صادقة، أن تخفّف من أثر التفاعلات السلبية، ويمكن للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الاستفادة من تقنيات مثل الاستماع المتعاطف للحفاظ على الهدوء والاستجابة بلباقة لهدئة المواقف المتوترة.

٢ خلق بيئة هادئة:

البيئة الملائمة تُؤثر إيجابًا على كلّ من العميل وموظف الخدمة. فتصرفات بسيطة كالحدث بنبرة هادئة وثابتة، واستخدام لغة إيجابية، وتقديم إيماءات إيجابية، تضمن شعور العميل بأنه مسموع ومُقدّر.

٣ وضع الحدود:

من الضروري وضع حدود واضحة مع العملاء. يجب على الموظفين التحلّي بالحزم واللباقة عند التواصل بشأن ما يمكنهم تقديمه بشكل واقعي. يتيح استخدام الردود الجاهزة ردودًا سريعة ومتّسقة، ممّا يساعد على إدارة التوقعات والحفاظ على مستوى احترافي. وعلاوة على ذلك، فإن الانخراط في قنوات اتصال متعدّدة يوفّر المرونة والراحة، ممّا يعزّز بيئة الخدمة التي تركز على العملاء وتحترمهم.

يؤكد (هالابودا) على أنه في مواجهة العدوان اللفظي، من الضروري استخدام أساليب لتهدئة الموقف. من بينها الإنصات الفاعل لتهدئة الموقف وإظهار التفهم. ومن المهم أيضًا مراعاة مشاعر العميل دون قبول التّقد المفرط. إن قول عبارات للعميل الساخط مثل "أنا أفهم لماذا قد يكون ذلك محبطًا" يمكن أن تثبت مشاعرهم وتحول المحادثة نحو الحل. كما أن استخدام لغة غير عدائية يمنع تفاقم الوقاحة. لذا ينبغي اختيار الكلمات والعبارات بعناية للحفاظ على الحياد والتركيز على الحل، وتجنب اللغة التي قد تكون استفزازية دون قصد. إن عبارات مثل "دعونا نرى كيف يمكننا إصلاح هذا" يمكن أن توجه التفاعلات نحو حلّ المشكلات بشكل تعاوني بدلًا من المواجهة.

هناك أوقات تستدعي تصعيد المشكلات إلى سلطة أعلى. إذا لم يُحرز مقدّم الخدمة تقدّمًا مستمرًا، أو إذا أصبح سلوك العميل سيئًا، فقد يكون من الضروري إشراك مدير أو فريق متخصص. فمن الضروري إدراك متى تكون المشكلة خارجة عن قدرة الشخص على حلّها ونقل التّفاعل بلباقة، وتوثيق جميع المعلومات ذات الصلة لتسهيل الخطوات التالية في العملية.





النجاح في خدمة العملاء لا يتحقق
بإرضاء الجميع، بل بفهم الناس بعمق،
ودعم الموظفين، وتحويل المواقف
الصعبة إلى فرصٍ ترسخ الثقة والولاء،
والتميّز والاستدامة على المدى الطويل.



نصائح عملية لممثلي خدمة العملاء



يجب على ممثلي الخدمة استخدام استراتيجيات أسلوبية حديثة لضمان بقاء التفاعل احترافيًا ومنتجًا عند التعامل مع عميل غاضب.

١ الحفاظ على رباطة الجأش:

يجب على ممثلي خدمة العملاء الحفاظ على هدوئهم عند التعامل مع العملاء، حتى لو كانوا مزعجين أو فظّين. وممارسة تمارين التهدئة، مثل أخذ أنفاس عميقة، فهي تساعد على تهدئة المشاعر، مما يسمح للشخص بالاستجابة بدلاً من رد الفعل. وإن الحفاظ على نبرة صوت ثابتة والاهتمام بمخاوف العميل يمكن أن يؤدي إلى إنشاء بيئة أكثر تحكّمًا.

٢ بناء علاقة جيدة:

إن بدء التفاعل الإيجابي مع العميل غالبًا ما يُغيّر مسار المحادثة معه. ويستطيع موظفو الصفوف الأمامية بناء علاقة من خلال التعبير عن التعاطف، مُدركين مشاعر العميل وإحباطاته. إن إظهار الفهم والصبر غالبًا ما يهدئ المواقف المتوتّرة، ويعزّز العلاقات الجيدة مع العملاء.

٣ التركيز على الحلول:

عند مواجهة عميل غاضب، يُفضّل التركيز على حلول عملية بدلاً من التركيز على المشكلة نفسها. فينبغي على ممثلي خدمة العملاء الاستماع باهتمام لتحديد جذور المشكلة، وطمأنتهم بأنهم يعملون على إيجاد حلّ لها.

يؤكد (هالابودا) أنه من الدروس التي نتعلمها من العملاء المشاكسين والفظّين أو الوقحين أنها:

◆ تمنحنا معلومات مرجعية (Feedback) عن الخدمة أو المنتج؛ وأنه على الرغم من أن التفاعلات الوقحة مع العملاء تشكّل تحدّيًا، إلا أنها تقدّم تجارب تعليمية قيّمة لممثلي خدمة العملاء.

◆ من خلال هذه اللقاءات، يستطيع الممثلون تحديد مجالات التحسين، والتعرف على احتياجات التدريب، وصقل مهاراتهم في حلّ النزاعات. فكل لقاء مع عميل فظّ يمنح ممثل خدمة العملاء فرصة لتقويم فعالية تواصله. فالإنصات بعناية للمخاوف الكامنة وراء الفظاظة يكشف عن رؤى ثاقبة حول تجربة العميل.

◆ كذلك تعتبر تلك التجارب دروس في مهارات حلّ النزاعات فكل تفاعل فظّ هو فرصة لممارسة حلّ النزاعات. ويتعلم الممثلون منه الحفاظ على رباطة جأشهم. يساعد هذا في تهدئة الوضع الحالي وبناء علاقة جيدة للتعامل مع العملاء الوقحين بكرامة واحترافية.

♦ إن تحويل التفاعلات الصعبة إلى تجارب إيجابية يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم. فإن رضا العميل في كثير من الأحيان هو نتيجة لمشكلة تم التعامل معها بشكل جيد.

يوصي الكاتب (هالابودا) أنه لتعزيز ولاء العملاء وتحويلهم إلى عملاء داعمين أوفياء فعلى ممثلي الخدمة أن يقدموا لهم باستمرار خدمة عالية الجودة تتجاوز توقعاتهم. قد يشمل بناء وتعزيز الولاء لهم اتصالات متابعة لتأكيد الحل أو تصميم اقتراحات بناءً على المشكلات السابقة.

ينبغي لممثلي الخدمة دائماً أن يهدفوا إلى فهم وتلبية احتياجات العملاء، وتعزيز علاقة إيجابية تشجع التفاعلات المستقبلية. ومن خلال معالجة المخاوف بالصبر والاحترافية، يمكن لفرق خدمة العملاء تحييد المواقف السلبية، وضمان رضا العملاء المستمر وفي نهاية المطاف تأمين قاعدة عملاء مخلصه لشركتهم.

كما يوصي الكاتب إدارة الشركة وبقية الأقسام بدعم ممثلي خدمة العملاء في جهودهم لتعزيز ولاء العملاء. فالإدارة تلعب دوراً أساسياً في تمكين ممثلي خدمة العملاء من التعامل مع العملاء الوديعين أو الصعبيين. ويمكن تقديم الدعم من خلال برامج تدريبية توفر سيناريوهات واستراتيجيات لحل النزاعات. ويجب أن يكون المديرون متاحين أيضاً للتدخل عندما تتفاقم المواقف، والتأكد من حصول الموظفين في الخطوط الأمامية على الدعم الذي يحتاجون إليه.

كما يمكن للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الاستفادة من شبكات الأقران القوية (المنافسين) حيث يمكنهم مشاركة الخبرات والحلول للتعامل مع التفاعلات الصعبة، والاستفادة من خبراتهم في مواجهة المشكلات الصعبة والعملاء الصعبيين. كما يوصي بعمل سياسة واضحة للتعامل مع هذه الشريحة من العملاء الصعبيين، وأن تتضمن هذه السياسة إجراءات تحقق الحماية القانونية للشركة وللعاملين مع الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمة، ومن المهم التأكد من أن إجراءات خدمة العملاء تتوافق مع قوانين حماية المستهلك. ويجب على الممثلين أيضاً أن يعرفوا متى يتجاوز سلوك العميل الحد إلى التحرش أو الإساءة، مما يستلزم اتخاذ المزيد من الإجراءات القانونية.

من التوصيات التي ينصح بها الكاتب أيضًا أنه ينبغي توثيق كل لقاء مع عميل صعب بدقّة للرجوع إليه في المستقبل. حيث تسلّط هذه الوثائق الضوء على الرؤى الرئيسة من خلال التقارير المستندة إلى البيانات وتساعد في تقويم أداء وكيل (موظّف) خدمة العملاء، ويمكن الاستفادة منها لزملاء آخرين في أقسام وفروع الشركة المختلفة، وتساعد في صياغة ووضع سياسات وإجراءات التعامل مع العملاء المشاكسين والصعبين والأفظاظ (سمّهم ما شئت).

وأنا من خلال خبرتي -٤٥ عامًا- في العمل التجاري وفي التعامل مع العملاء بمختلف سلوكياتهم وفتاتهم العمرية وإمكاناتهم الاقتصادية، أجد أنه ينبغي التفريق بين نوعيات العملاء وتصنيفهم وفق فئات مختلفة:

◆ عميل جملة Whole Sales Dealer.

◆ عميل تجزئة (قطّاعي) Retail Dealer.

◆ زبون مستهلك Customer.

◆ عميل دائم ومنظم Loyal Customer.

بمعنى آخر هل نقدّم الخدمة أو نبيع للعميل النهائي (BtoC) أو نبيع للوسيط (BtoB)، وفي اعتقادي أن إجراءات وسياسات التعامل مع العملاء الذين يتقدّمون بشكاوى أو ملاحظات، سواء كانوا لطيفين ومؤدبين أو سيّئين وفظّين ومشاكسين، متعلّمين أو أمّيين، فإن الشركة ينبغي أن تقوم بتدريب وتهيئة عاملها في الأقسام المختلفة وخاصة ممّن لهم علاقة مباشرة مع تلك الشرائح، وإعدادهم إعدادًا جيّدًا لتلقّي تلك الملاحظات والشكاوى بصدر رحب وبجديّة بعيدة عن التحيز، فقد تكون الشكاوى لها مبرراتها، وأذكر أنه في إحدى السنوات كثرت لدينا الشكاوى من إحدى مقاسات الإطارات تحديدًا وبصورة غير طبيعية، وكنا في البداية نتذمّر من كثرة أعداد الإطارات المرتجعة وبصورة لم نعهدها من قبل مع تلك الشركة المصنّعة للإطارات والتي تحظى بثقتنا وبسمعة عالمية كبيرة، ولكن بعد التواصل مع الشركة المصنّعة للإطارات، صارحونا وأفادونا بوجود خلل مصنعي أثناء الإنتاج، وأنه لا مانع من تقبّل جميع الشكاوى وتعويض الزبائن وتبديل الإطار لهم مباشرة، وهذا مؤشّر إلى أن بعض الشكاوى لها مبررها ولا ينبغي تجاهلها بدعوى أن منتجاتنا ذات جودة عالية أو أن سمعتها سوف تتضرّر.

لو أردنا تطبيق هذا المبدأ (العميل دائماً على حق) على سبيل المثال في قطاع العقار مثلاً، وقام شخص بشراء شقة أو قطعة أرض ثم بدا له أنها غير مناسبة، كأن تكون صغيرة أو أن جيرانه سيّئين أو الموقع لم يرق له أو يستهويه، فهل يُقبل منه أن يطالب بإرجاع ثمنها أو استبدالها بأخرى؟

يوضّح (كارل سيويل) متى يكون العميل غير محق؟ فكثيراً ما تكون القضية قضية عدالة بين الطرفين، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يتوقف على المبلغ محلّ النزاع. وعندما يكون المبلغ بسيطاً وبغض النظر عن العدالة يكون العميل على حق دائماً. لكن إذا زاد المبلغ عن ذلك فإن الموضوع يصبح قابلاً للبحث. والهدف يجب أن يكون دائماً القيام بكل ما يرضي العميل حتى يستمر عميلاً لنا. لكن عندما يحاول أحد أن يستغلنا لأبعد الحدود يجب أن نقرّر ما إذا كان الاحتفاظ بهذا العميل سيحقق ذلك الثمن أم لا؟

يذكر (سيويل) مثلاً لطيفاً عن كيف يمكن التخلّي عن بعض العملاء المزعجين الذين لا يمكن إرضاؤهم، "بين الوقت والآخر تصادف عميلاً لا يُطاق، ربما يكون عميلاً سيئ الطباع مع من يقوم بالبيع أو غير مهذب ويجد دائماً خطأ في كل ما نفعله، ففي حالات كهذه يجب أن نقول: إننا أسفون، وربما تستطيع أن تكون أكثر سعادة بالتعامل مع غيرنا. إن العميل الذي يوصلنا إلى هذا الحدّ يحتاج الكثير من سوء السلوك وهذا يحدث مرّة تقريباً في العام. ولكن عندما أصل إلى ذلك الحدّ، لا أجد مشكلة في الاقتراح عليه أن يشتري من مكان آخر، وأحياناً نعطيهم توصية لمنافسنا المفضّل".

يخلص (سيويل) إلى أن العميل محقٌّ دائماً، ولكن إلى حدّ ما، إن مهمتك هي أن تقرّر ذلك الحد. إننا نجمال العميل إلى حدّ بعيد، وهذه طريقة مريحة في الاجل الطويل. إذا قرّرت أن تعطي العميل ما يريد، أعطه ما أراد وبصدر رحب، لا تجادل أو تهكّم فإذا لم تفعل ذلك ستخسر كل الثقة التي تحاول أن تكسبها. إذا أخبرك عميل بأن لديه مشكلة فالاحتمال الأكبر أنه صادق في ٩٩٪ من الحالات. لا يجب أن يدفعك الواحد في المئة من المستغلين إلى إساءة معاملة الغالبية وهؤلاء هم العملاء الممتازون.

ذكر موقع المدرب والكاتب والمتحدث الأمريكي الشهير (توني روبنز Tony Robbins) تعليقاً على العبارة الشهيرة (العميل دائماً على حق) إنه، حتى لو كنت تُضيف قيمة هائلة وتُشئ عملاء معجبين متحمسين، فإن الأشخاص صعبى المراس موجودون في كل مكان وكما قال (أبراهام لينكولن) في مقولته الشهيرة نقلاً عن (جون ليدجيت): "يمكنك إرضاء بعض الناس دائماً، ويمكنك إرضاء جميع الناس بعض الوقت، لكن لا يمكنك إرضاء جميع الناس دائماً". ويؤكد بأن العميل ليس دائماً على حق لعدة أسباب:

◆ العملاء لا يعرفون كل شيء:

في عالم مثالي، يقرأ كل عميل كتيبات التعليمات والضمانات وسياسات الإرجاع بدقة. أما في الواقع، فيطلب العملاء أحياناً طلبات مبالغ فيها، نابعة في الواقع من أخطائهم، أو يقدمون ملاحظات دون فهم كامل لمنتجك أو خدمتك.

العميل ليس دائماً على حق، فأنت الأقدر على فهم عملك. لست ملزماً بقبول كل ملاحظة، وطالما أن سياساتك عادلة، فلن تضطر للرضوخ لكل طلب.

◆ أنت لا تحتاج إلى كل عميل:

يخطئ العديد من أصحاب المشاريع الصغيرة في الاعتقاد بأن أفضل طريقة لتنمية أعمالهم هي استهداف جميع العملاء في كل مكان. قد يؤدي هذا إلى زيادة معدلات اكتساب العملاء على المدى القصير، ولكن لتحقيق نمو مستدام، يجب عليك استهداف شريحة جمهورك الأكثر قيمة والعمل على كسب ولائهم. هذه هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على عودة العملاء، وهي الطريقة الأمثل لزيادة الأرباح.

◆ إنه ليس جيداً للموظفين:

نجاح أي عمل تجاري يكمن في تحقيق توازن دقيق بين جودة المنتج أو الخدمة، وقاعدة عملاء متينة، وقوى عاملة مدربة جيداً وسعيدة ومنخرطة. إن مقولة (العميل دائماً على حق) خاطئة لأنها تمنح العملاء ميزة غير عادلة على حساب الموظفين. فبدلاً من الشعور بأن آراءهم مسموعة ودعم الإدارة العليا، يصبح الموظفون في الشركات التي تتبنى مبدأ (العميل دائماً على حق) أشخاصاً نعم (Yes People). وهذه ليست الطريقة المثلى للاحتفاظ بالموظفين

◆ يجب عليك الاستمرار في الابتكار:

لديك عملاء راضون، ويبدو أن كل شيء يسير على ما يرام. تهانينا، ولكن حتى العملاء السعداء ليسوا دائماً على صواب. عندما تكون جميع ملاحظاتك إيجابية، فقد يؤدي ذلك إلى موقف "إن لم يكن معطلاً، فلا تُصلحه"، مما يؤدي إلى الرضا عن الذات ونقص النمو والابتكار. تذكر أن هناك دائماً ما يمكنك تحسينه، واحرص على الالتزام بالتحسين المستمر والدائم.

◆ لا يمكنك تحمّله:

ترفض العديد من الشركات إدراك أن العميل ليس دائماً على حق، ظناً منها أنها بحاجة إلى الاحتفاظ بعملائها لمواصلة تحقيق الإيرادات. نعم، هذا هو الهدف النهائي، ولكن في كثير من الأحيان، يصبح الاحتفاظ بالعميل أكثر تكلفة من التخلي عنه.

ويخلص الموقع لتوضيح نقطة رئيسة والسؤال الحقيقي هو: ما حدك؟ تعتمد الإجابة على معاييرك. مع ذلك، هناك علامة تحذيرية واحدة، وهي إذا كان العميل يُسبب معاناة لعملاء آخرين، إما باستنزاف موارد مهمة أو بتأثيره السلبي المباشر على العملاء الآخرين. في هذه الحالة، الإجابة واضحة: افصل عميلك أي تخلّ عنه! قد يبدو طرد العميل أمراً غير منطقي، نظراً لبدلك الكثير من الوقت والجهد لكسبه، ولكن عليك أن تُفكر في هذا الاحتمال. إذا كان لديك موظف صعب المراس لا يُضيف قيمة للشركة، ألن تُقوّمه؟ تماماً كما هو الحال بين الموظف وصاحب العمل، تربط العميل والشركة علاقة، وهي ليست علاقة من طرف واحد. يجب على الشركات أن تُدرك أن العميل ليس دائماً على حق، وإلا تُخاطر بسمعتها وإحالاتها وإيراداتها.

نشرت مجلة الأعمال الأمريكية (فوربس Forbes) مقالاً عن (مجلس رواد الأعمال الشباب Young Entrepreneur Council) وهي -منظمة تتألف من أنجح رواد الأعمال في العالم ممن تبلغ أعمارهم ٤٥ عاماً أو أقل، يمثل أعضاؤها جميع الصناعات تقريباً، ويحققون إيرادات بمليارات الدولارات سنوياً، وقد أنشؤوا عشرات الآلاف من المشاريع- نشرت تحت عنوان (العميل ليس دائماً على حق The Customer Is Not Always Right)، بأنه تكمن الفكرة وراء هذه العبارة في غرس شعور بجودة خدمة العملاء. كما يُمكن استخدامها كشعار تدريبي لحث الموظفين على اتخاذ قرارات تفيد العملاء، سعياً لبناء ولائهم وثقتهم. مع ذلك، وجدت أن هذه الأيديولوجية المركزة على العميل قد عفا عليها الزمن ولم تعد ذات صلة. بل قد تشكّل عائقاً أمام تقديم خدمة عملاء استثنائية بحق.

وذكرت المقالة أن هناك خمسة أسباب تجعل مقولة (العميل دائماً على حق) خاطئة:

١ هناك عملاء مخطئون:

مجرد القول إن العميل دائماً على حق لا يعني بالضرورة أنه كذلك. أحياناً يكون العملاء مخطئين، وعلى الموظّفين معرفة كيفية التعامل معهم وفقاً لذلك. تتحمّل مسؤولية خطأ لا تتحمّل الشركة مسؤوليته هو منحدر زلق.

يحتاج الموظّفون إلى تحويل شعار خدمة العملاء من (العميل دائماً على حق) إلى (العميل مخطئ في بعض الأحيان).

٢ أنت لا تدعم الموظّفين:

إن اتباع نهج (العميل دائماً على حق) قد يؤثّر سلباً على معنويات فريق دعم العملاء لديك. كيف؟ سيظل هناك دائماً عملاء مشاغبون ووقحون يتواصلون مع فريق دعم العملاء لديك. يصعب التعامل مع هؤلاء العملاء، ورغم بذل فريقك قصارى جهده، إلا أن تحقيق نتيجة إيجابية ليس ممكناً دائماً. إن انحيازك لهؤلاء العملاء قد يترك انطباعاً سلبياً لدى موظّفيك.

يجب أن يكون الحفاظ على الموظّفين المؤهلين الذين تثق بهم وتعتني بهم على رأس أولوياتك. إذا كان العميل دائماً على حق، فسيضطر الموظفون إلى تحمّل إساءة العملاء دون أيّ دعم من الإدارة. ماذا يحدث بعد ذلك؟ ينتقل الموظّفون إلى فرص أقلّ قللاً. ادعم فريقك أولاً، ثم العملاء.

٣ إن عبارة (العميل على حق) هي عبارة خاطئة فيما يتعلق بخدمة العملاء:

إن اتباع شعار (العميل على حق) هو في الواقع أسوأ بكثير لخدمة العملاء. نعم، قد يبدو هذا غريباً بعض الشيء، ولكن فكّر في هذا: إذا كان لديك فريق دعم عملاء يتعرض باستمرار لانتقادات العملاء ولا يجد من يلجأ إليه للحصول على دعم الإدارة العليا، فسينقلب فريقك في النهاية على الشركة. الأمر أشبه بتمرد على متن سفينة.

تلعب ظروف العمل وثقافة الشركة دورًا رئيسًا في الحفاظ على سعادة الموظّفين وإنتاجيتهم وكفاءتهم. عندما تُخلّ السلبية بتوازن بيئة العمل، ينفر الموظّفون. ثم تنتقل السلبية إلى العملاء الذين ترغب في إرضائهم. وهذا ليس جيّدًا.

٤ ليس كل العملاء يستحقون الاحتفاظ بهم:

لا مفرّ من التعامل مع العملاء المشاغبين والوقحين، لكن هذا لا يعني بالضرورة استمرار التعامل معهم. هناك عملاء لا يستحقون التعامل معهم، بمن فيهم أولئك الذين غالبًا ما يكونون غير منطقيين، ولا يدفعون في الوقت المحدد، ويمارسون الإدارة المفرطة، ويتصرفون بقسوة، ويستهلكون وقتًا ثمينًا للغاية. كيف تعرف متى يحين وقت الاستغناء عن عميل؟ بتطبيق مبدأ باريتو، المعروف بقاعدة ٢٠/٨٠، يمكنك تحديد العملاء الأكثر إزعاجًا. سيساعدك هذا وفريقك على التخلّي عن مقولة (العميل دائمًا على حق) إلى الأبد.

٥ من المستحيل إرضاء الجميع:

إن استخدام عبارة (العميل دائمًا على حق) في ممارساتك التجارية اليومية يفترض أنك قادر على إرضاء كل عميل على مدار الساعة. هذا ضرب من الخيال. حتى أكبر وأنجح العلامات التجارية تدرك استحالة تحقيق ذلك، وينبغي عليك أنت أيضًا أن تدرك ذلك. لكل منا أذواقه الخاصّة في الموضة والطعام والسيارات والمنازل، وما إلى ذلك.

إذا حاولت تلبية احتياجات كل عميل، فسيفشل مشروعك بسرعة. إرضاء الجميع يعني أيضًا اعتبار الجميع عملاء لك. هذا وحده نموذج عمل سيئ.

هناك مقولة تقول: "إذا كان الجميع عملاء لك، فلن يكون لديك أيّ عملاء". لماذا؟ إذا كنت تريد أن يكون منتجك أو خدمتك في متناول كل إنسان على وجه الأرض، فلن يكون لديك جمهور مستهدف لتسويق منتجاتك له. هذا يُسبّب الفوضى.

يخلص المقال إلى مقولة (كيفن كيلى) وهو عضو بارز في (Wired)، وهي مجلة حائزة على جوائز، شارك في تأسيسها. وهو أيضاً الرئيس المشارك لمؤسسة The Long Now Foundation، وهي منظمة عضوية تدعم التفكير بعيد المدى. وهو أيضاً مؤلف العديد من الكتب الأكثر مبيعاً حول مستقبل التكنولوجيا. ذكر في مقالة الشهيرة، "لكي تكون مبدعاً ناجحاً، لا تحتاج إلى الملايين. لا تحتاج إلى ملايين الدولارات أو ملايين العملاء أو ملايين المعجبين. لكي تكسب رزقك كحرفي، أو مصوّر، أو موسيقي، أو مصمم، أو مؤلف، أو رسّام رسوم متحركة، أو صانع تطبيقات، أو رائد أعمال، أو مخترع، فأنت تحتاج فقط إلى آلاف المعجبين الحقيقيين". وهذه العبارة معبرة وحقيقية، حتى الأنبياء -عليهم السلام- على مرّ التاريخ لم يتبعهم ويؤمن بهم إلا القليل. يقول الله سبحانه وتعالى ﴿وَمَا أَكْثَرُ النَّاسِ وَلَوْ حَرَصْتَ بِمُؤْمِنِينَ﴾ (يوسف: ١٠٣)، وقال عن نوح -عليه السلام-: ﴿وَمَا آمَنَ مَعَهُ إِلَّا قَلِيلٌ﴾ (هود: ٤٠). فالعبرة ليست بكثرة الأتباع والعملاء والمتابعين، ولكن بنوعيتهم وإخلاصهم وولائهم

تقول الكاتبة (بتول شبر) من صحيفة الوطن البحرينية وهي سيدة أعمال ومحللة اقتصادية: "عندما بدأت دراستي في جامعة البحرين بكالوريوس دراسات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع، كان درس الزبون دائماً على حق "Customer always right" أو "الزبون ملك" Customer is a King " أول درس في مادة العلوم الإدارية والمالية، وأن نعامل الزبون كملك، وبالطبع إذا كانت الزبونة امرأة فهذا يعني أننا بصدد استقبال أميرة أو نعاملها كملكة! أوّمن بهذه الثقافة، خصوصاً أنني ولله الحمد حاولت تطبيقها في مجال عملي عندما كنت موظفة بإحدى الجهات الحكومية، كنت أجتهد لإرضاء العميل كثقافة وكنوع من النجاح في مهنتي. ومن ثمّ ومع مزاويتي العمل الحرّ، فإنه من واجبي تطبيق هذه الفرضية حتّى لتحقيق سمعة جيدة وإرضاء العميل واستمرارية الزبائن في أكثر من نشاط تجاري. فمن ملاحظاتي الأخيرة وأنا متيقنة أن معظم ما يعاني منه أصحاب الأعمال التجارية ورؤاد الأعمال دخول الزبون أو الزبونة الزعولة (الغاضبة)، حيث إن معظمنا تعرّض لمثل هذه المواقف المخجلة وأعتقد أنها دخيلة على مجتمعاتنا نظراً لانتشار مقاطع التنظير في السوشيال ميديا، والتي أسست لأعراف جديدة لم نعهدها إلا مؤخراً. الزبونة الزعولة والتي لا يعجبها العجب مهما حاولت إرضاءها، حتى لو فرشت لها السجّاد الأحمر لاستقبالها فاحرّ وحاولت إرضاءها. خصوصاً أننا في مجال الخدمات، فإنه من الصعب جدّاً إرضاء جميع الأذواق، حتى لو اجتهدنا ليل نهار، حيث تأخذك بالصوت والصراخ والتهديد بحماية المستهلك ووزارة الصحة وغيرها من الجهات وتتطاوّل عليك، لدرجة أن بعض الزبائن قد يحاولون الإضرار بصاحب العمل التجاري فقط للتملّص من الدفع".

وتتساءل الكاتبة: تكرر هذه القصص لا ينمُّ عن ثقافة ووعي أو محاولة استغلال صاحب العمل في لقمة عيشة أو استغلال وجود القانون، فهل وزارة الصناعة والتجارة وضعت قوانين تحميل رؤاد الأعمال وأصحاب الأعمال التجارية تبعات بعض الشكايات الوهمية لتملص الزبائن من ذوي صفات الملكية من محاولة التهرب للدفع؟ وما طرائق رد الاعتبار للتاجر حين ثبوت افتراءات الزبون أو الزبونة ضده؟

إن هذا النوع من الزبائن موجود في كل مكان ولا تكاد تتسوّق في أحد المراكز التجارية الكبرى في أيّ وطن -عربي على وجه الخصوص للأسف- إلا وتسمع صوت زبون أو زبونة من هذا النوع، وهؤلاء الأشخاص لديهم في الغالب مشاكل نفسية في عدم القدرة على السيطرة على سلوكياتهم، وقد يكونون نتاج تربية شاقة في الطفولة أو ظروف معيشية أو اقتصادية أو أسرية صعبة، وهم بالتالي يفرغون غضبهم في البائع الذي أمامهم، لعدم قدرتهم التنفيس عن غضبهم أمام أزواجهم أو رؤسائهم في العمل أو والديهم أو أبنائهم أو غير ذلك، ويلعب الجهل ونقص التعليم دورًا رئيسًا أيضًا في عدم اختيار الألفاظ اللائقة والأسلوب الأمثل للحوار أو الاعتراض على جودة السلعة أو الخدمة.

يقول الكاتب (سكوت سيس Scott Seiss) مؤلف كتاب (العميل دائمًا على خطأ The Customer is Always Wrong): "هل تعرف ذلك الشعور عندما تقوم بتغيير حفاظة طفل، ثم فجأة يبدأ الطفل بالتبول عليك؟ هذا يصف تمامًا شعور العميل في خدمة العملاء". الكاتب هنا يريد أن يوضّح أنك قد تكون تسعى لخدمة العميل وإرضائه، ولكنه قد لا يدرك ذلك ويمطرك بوابلٍ من الكلمات القبيحة والصعبة، كما يفعل الطفل الرضيع الذي تريد أن تبدل حفاظته الداخلية وتخلّصه من القاذورات، ولكنه يكافئك بالتبول عليك. وهذا العميل الساخط إذا لم تعجبه خدمتك فويلٌ لك ثم ويلٌ لك ممّا سينشره عبر وسائل التواصل الاجتماعي. يقول (سكوت سيس): "تخيّل عالمًا يتصل فيه جميع سكان الأرض في مجتمع إلكتروني واحد ضخم، ويستطيع فيه العملاء التحدّث مع ممثلي خدمة العملاء حول أيّ شيء يريدونه، في أيّ وقت يريدونه، وللفترة التي يريدونها، وفي آن واحد. ألا يبدو هذا مروّعًا؟".

العميل شريك في النجاح، لكنه ليس
معصومًا من الخطأ؛ فالحق لا ينحاز
لأي طرفٍ كان، بل يقوم على الإنصاف،
والالتزام بالسياسات العادلة، ليحقق
التوازن بين جميع الأطراف دائمًا.



لماذا العميل ليس دائماً على حق؟



تحت هذا العنوان ذكر موقع (معهد القيادة المهنية Professional Leadership Institute) وهو موقع تعليمي يقدم لطلابه تعليمًا عمليًا في القيادة الريادية، بأن مقولة (الزبون دائماً على حق) انتشرت في زمن كانت فيه الشركات تتعامل مع المستهلكين بأسلوب تجاري صارم. وكانت الشركات تعمل بمبدأ (المشتري عليه الحذر)، مما سمح لها بممارسة ممارسات إعلانية وتجارية تُعتبر -لولا ذلك- مضللة، بل وحتى غير قانونية، وفقاً لمعايير العصر الحديث. وقد استطاعت الشركات التي اعتمدت التركيز على العميل أن تتميز عن منافسيها من خلال أخذ شكاوى العملاء على محمل الجد، لكن الزمن تغير، فالمستهلكون يتمتعون الآن بتشريعات حكومية تحميهم من ممارسات الأعمال المضللة، وواجهت الشركات منافسة متزايدة، مما أجبرها على التنافس بناءً على عوامل متعددة. ومع ذلك، تغيرت سلوكيات العملاء، وليس دائماً للأفضل، مما يطرح السؤال: ماذا لو لم يكن العميل دائماً على حق؟

يذكر الموقع لماذا لا يعتبر مبدأ (العميل دائماً على حق) مبدأً سليماً وصحيحاً على الدوام:

◆ قيود الموارد:

حيث تعمل كل شركة في ظل قيود الموارد التي تُحدّد أنواع المنتجات والخدمات التي يُمكنها تقديمها. وتُعدّ السياسات والإجراءات إحدى الطرائق لضمان عمل الشركة ضمن قيودها لضمان استمرار ازدهارها. إن السماح للعملاء بتحدي هذه السياسات والممارسات قد يُؤثر سلباً على العمليات، بل ويُؤدّي إلى انهيار الشركة.

◆ العملاء ليسوا خبراء:

فبينما يُعدّ العملاء أداة فاعلة لفهم ما يريدونه من الشركة، إلا أنهم ليسوا خبراء في المنتج أو المؤسسة. وقد أخذ في الاعتبار سلسلة من القرارات والعوامل المترابطة لإنتاج وتقديم المنتج والخدمة التي يشترها المستهلك؛ وقد لا يكون طلب العميل ممكناً في ظلّ جميع هذه العوامل.

◆ انخفاض قيمة الموظّفين:

إن ترجيح كفة العميل في التفاوض يُفقد الموظّفين سلطتهم أو استقلاليتهم في إدارة أدوارهم. قد يُصبح هذا مُحبطاً للغاية لموظّفي الخطوط الأمامية الذين يتحمّلون معظم عبء العميل الساخط. إن غياب التمكين والسلطة قد يُولّد الاستياء، وقد يُؤدّي إلى انخفاض الأداء، وثقافة عمل مُضرة، وارتفاع معدل دوران الموظّفين.



◆ يُحدث هذا انقسامًا بين الإدارة والموظفين:

إذ يتطلب تبني سياسة (العميل هو الصواب دائماً) إنفاذها من قِبَل الإدارة. يُوجي هذا بأنه لا يمكن الوثوق بالموظفين لحلّ المشكلات في ظل قيود العمل، ويشير إلى أنهم في آخر القائمة.

◆ تكلفة العملاء غير المفيد للشركة:

إذا كانت تكلفة خدمة عميل ساخط أعلى من الإيرادات التي يحققها، فعلى الشركة الحدّ من خسائرها والتخلّي عن العميل.

قد تتجاوز تكلفة كون العميل على حق التكلفة الفعلية، بما في ذلك خسارة الموظفين، واضطرابات خطيرة في العمليات المحسّنة، بل وحتى ضرراً لا رجعة فيه لثقافة الشركة.

يرى الموقع أنه يجب تحقيق التوازن بين الموظفين والعملاء، حيث يُعدّ إيجاد التوازن بين الموظفين والعملاء أمراً أساساً لتقديم خدمة عملاء رائعة وتعزيز أداء الشركة. حيث يركّز العديد من قادة الأعمال الآن على إشراك الموظفين كوسيلة لجذب عملاء مميزين. ويؤمنون بأن رعاية الموظفين تعني رعاية العمل. ومن خلال التركيز على علاقاتهم مع الموظفين، يمكن للمديرين تحسين معنوياتهم العامة وتعزيز بيئة عمل إيجابية، ممّا يؤدي إلى أداء أفضل في جميع جوانب العمل.

الموظفون السعداء والمتفاعلون سيكونون بمثابة سفراء للشركة، ويقدمون خدمة أفضل للعملاء. وهذا بدوره يُنتج عملاء أكثر سعادة وولاءً، ويعززون سمعة الشركة من خلال التواصل الشفهي. إن إشراك الموظفين في صياغة آلية تقديم خدمة العملاء يمنحهم شعوراً بالمسؤولية. كما أنه يبني الثقة بين الموظفين والقيادة، ممّا يسمح للشركة ككل بالعمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

أما عن كيفية التعامل مع العميل السيئ، فيرى (معهد القيادة المهنية) اتباع بعض التوصيات:

◆ كن مهذبًا، لكن حازمًا:

بصفتك مديرًا، إذا رفض أحد موظفي الاستقبال طلب أحد العملاء، فالتزم بالإجابة. هذا يُظهر تضامنًا مع الموظفين، ويسمح للفريق بمواصلة العمل معًا لتحقيق أهداف الشركة. كما يُرسل إشارة إلى العميل بأن طلبه غير قابل للتحقيق.

◆ كن متعاطفًا:

قيّم ما إذا كان طلب العميل غير معقول بوضع نفسك مكانه. إذا كان ما يطلبه العميل متاحًا في كل مكان، فهناك فرصة لتحسين طريقة تقديم الشركة للخدمة.

◆ إدارة توقعات العملاء بشكل استباقي:

غالبًا ما تنشأ الشكاوى نتيجة سوء الفهم، خاصة عند حدوث تغييرات في المؤسسة. أبلغ العملاء بالتغييرات التنظيمية بوضوح وبوتيرة مُتكررة قدر الإمكان لتجنب أي سوء فهم.

تواصلت مع صديقي الدكتور (كفاح فياض) مستشار إدارة وأعمال ومدرب ومحقق ومؤلف وكاتب لأفضل الكتب مبيعًا مع أكثر من ٢٥ عامًا من الخبرة والتطبيق، لأسأله عن رأيه في مقولة (العميل دائماً على حق) فما كان منه إلا أن أرسل لي رأيه بقوله:

"ترسّخت في عالم الأعمال عبارة شهيرة تقول: (الزبون دائماً على حق)، حتى تحوّلت من مبدأ يهدف إلى تحسين الخدمة وتطويرها، إلى سلاح يُساء استخدامه في كثير من الأحيان.

نعم، للزبون حقوق لا خلاف عليها. له الحق أن يطلب السعر الذي يراه مناسبًا، لكن ليس له الحق أن يأخذ السعر الذي يريده بالقوة أو الابتزاز.

له الحق أن يعترض وينزعج إن لم تُلبّ توقعاته، لكن ليس له الحق أن يهين مقدّم الخدمة أو يوجّه له الشتائم بحجة الغضب.

له الحق أن يسأل كل الأسئلة التي يريدها، لكن ليس له الحق أن يفرض الحصول على إجابات تتجاوز المنطق أو السياسات أو الاحترام المتبادل.

المشكلة الحقيقية لا تكمن في الزبون، بل في التفسير الخاطئ لعبارة أُخرجت من سياقها. فقد وُضعت أصلاً لتحفيز المؤسسات على تحسين الخدمة، لا لإلغاء هيبة



النظام، ولا لإضفاء الشرعية على السلوك العدائي. حين تتحوّل هذه الجملة إلى قاعدة مطلقة، فإنها لا تصنع زبوناً وقيماً، بل تصنع متطلباً لا يُرضي، لأن السقف الذي لا حدود له لا يمكن إرضاءه.

العلاقة بين الزبون ومقدّم الخدمة ليست علاقة سيّد وتابع، بل شراكة قائمة على الاحترام. حين تُرفع عبارة (الزبون دائماً على حق) فوق كل القيم، فإنها لا تحمي الخدمة، بل تُفسدها، وتُنتج بيئة عمل غير عادلة، وتكافئ السلوك الخاطئ على حساب المهنية.

الأخطر من ذلك أن هذا المفهوم يضع العاملين في الصف الأمامي تحت ضغط نفسي وأخلاقي مستمر، وكأن الاحترام واجب من طرف واحد فقط. أي رسالة نرسلها حين نطلب من الموظّف أن يبتسم لمن يُسيء إليه؟ وأي ثقافة مؤسسية نبنيها حين نغض الطرف عن التجاوزات باسم رضا الزبون؟ إن المؤسسات التي تحمي موظفيها لا تخسر زبائنهم، بل تكسب احترام السوق على المدى الطويل.

لقد استغلّ كثير من الزبائن هذه الجملة ليحصلوا على ما يريدون بغير حق. فهل يحق للزبون مثلاً أن يمتنع عن الدفع مقابل ما اشتراه لأنه دائماً على حق؟ ولو كان الزبون دائماً على حق، لكان من المعصومين عن الخطأ... لكنه بالتأكيد ليس من المعصومين. الحق الحقيقي ليس مع الزبون ولا مع مقدّم الخدمة، الحق دائماً مع العدل، والاحترام، والعقل" إ.هـ.

هكذا يكون المنطق في تفسير العبارة، لا التحيز لها مطلقاً، ولا ردها ونفيها مطلقاً كذلك. حيث تشير الأبحاث التي أجراها البروفيسور (باتريك غارسيا Patrick Garcia)، الأستاذ المشارك في (كلية ماكوارى للأعمال Macquarie Business School) في أستراليا برفقة خمسة من زملائه وعلى مدار ثلاثة أشهر، حيث قاموا بإجراء استطلاع رأي شمل ١٥٣ من العاملين في المطاعم، و١٥٣ من زملائهم، و١٤٩ من مشرفيهم، و٣٠٦ من زبائنهم. توصلوا فيه إلى أن عقلية (الزبون دائماً على حق) هذه قد تؤدي إلى إحباط الموظفين. وهذا بدوره يؤدي غالباً إلى عدم رضا الزبائن، ممّا قد يتسبّب في انخفاض حاد في الإقبال والأرباح.

وعلى الرغم من أن الفكرة قد تبدو غير منطقية للبعض، إلا أن (غارسيا) يقترح على أصحاب الأعمال والمديرين التفكير في الانحياز إلى جانب الموظفين ضدّ العملاء عند نشوب النزاعات. ويرى الباحث (غارسيا) أنه حتى الآن لم يُولَ اهتمام يُذكر لكيفية تأثير العملاء المزعجين على العاملين في مراكز الاتصال وقطاع الضيافة وتجارة التجزئة على المدى الطويل.

ينصح (غارسيا) المديرين الأذكياء بأنه ينبغي عليهم منح العامل الذي تعرض لانتقادات لاذعة من أحد العملاء فرصة لإعادة ترتيب أفكاره، وينبغي منح الموظف المتأثر فرصة لأخذ استراحة، أو على الأقل قضاء بعض الوقت في أداء مهام لا تتطلب التفاعل مع العملاء.

نشرت الكاتبة (شيب هايكن Shep Hyken) خبرة مختصة في مجال تجربة العميل (Customer Experience CX) مقالاً لها في موقع (فوربس Forbes) بعنوان (عملاؤك ليسوا دائماً على حق، ولكنهم دائماً هم العميل)، تقول كلاماً يستحق الاهتمام وذلك إنه "عندما تشعر بوجود مشكلة أو خلاف أو شكوى، ركّز على النتيجة النهائية. بغض النظر عن المخطئ، عند انتهاء التفاعل، احرص على ترك المجال مفتوحاً ليشعر العميل بالراحة للعودة. هذا واضح إذا كنت أنت من ارتكب خطأً وتسعى لتصحيحه. وإذا كان العميل مخطئاً، فقد يكون هذا الأمر أكثر أهمية. يكمن سرّ إنهاء الموقف بنجاح في السماح للعميل بالاعتراف بخطئه بكرامة واحترام".

تضيف (هايكن): "في كل تفاعل مع العملاء، عليك أن تضع نصب عينيك النتيجة المرجوة. هذه النتيجة هي أن يعود إليك العميل في المرة القادمة التي يحتاج فيها إلى ما تبيعه. بعبارة أخرى، اختتم التجربة بنجاح".

على الرغم ممّا ذكرته (هايكن) من ضرورة وأهمية الاحتفاظ بالعميل، إلا أن هناك مواقف قد تكون أكثر تعقيداً وتتطلب تدخل المديرين لحلّها، وفي كل الأحوال قد يكون فقدان عميل أمراً سيئاً - على الرغم من أنه في بعض الأحيان يكون النتيجة الصحيحة أو الأفضل - لكن فقدان موظف أسوأ بكثير.

إن السّماح بإساءة معاملة أحد العملاء لموظّف قد يؤثّر ليس فقط على الموظّف المعني، بل أيضاً على زملائه الذين شهدوا الحادثة. وقد ينتهي الأمر بفريق عمل محبط، غير منخرط، بل وربما غير مخلص للشركة. ومع ذلك، فإنّ العكس صحيح أيضاً. فعندما تدعم موظّفيك خلال مواجهة صعبة مع عميل، فإنّ ذلك يُقدّر كثيراً، ويحفّزهم، ويعزّز ولاءهم لإدارتك وللشركة.

لماذا العميل ليس دائماً على حق؟

تخلّص الكاتبة (هايكين) إلى أنه على الرغم من توصلنا لنتيجة بأن العميل ليس دائماً على حق وصواب، إلا أنه عليك تقويم "تكلفة" هذا العميل على مؤسستك. عندما يبدو أن المشكلة مستعصية وتخشى المزيد من المواجهات السلبية، فقد حان الوقت لإبلاغ العميل بلطف وهدوء بأن شركتك لا تبدو الخيار الأمثل له. وهذا قد يكون محفزاً ودافعاً لأن يراجع العميل موقفه ويدرك أنه لم يكن على صواب وذلك في حال خسارته للشركة مقدّمة الخدمات، وخصوصاً لو كانت شركة ذات سمعة جيدة وتقدّم خدمات ممتازة ومتميزة.

في جميع الأحوال حتى العملاء المزعجين يجب التعامل معهم بحرص شديد، وإحالتهم إلى المنافسين. تحلّ بالرقي، وتصرف باحترافية، وعامل العميل باحترام، سواءً كان محقاً أم مخطئاً. فأنت ترغب في عودة العملاء الجيدين. وأحياناً، حتى العملاء السيئين يستحقون فرصة ثانية. لذا، اختتم تعاملك معهم بانطباع إيجابي يمهد الطريق لمزيد من التعاملات في المستقبل.

ذكر الكاتب (ليولويس) في صحيفة البيان تحت عنوان (في اليابان... هل يجب أن يكون العميل دائماً على حق؟) بأنه قد رفعت ثقافة الخدمة المستجيبة لفكرة أن (العميل دائماً على حق) معايير الخدمة العالية وتوقعات الزبائن. لكن تكمن المشكلة باليابان، شأنها شأن أي مكان بالعالم، في أن شعار (العميل دائماً على حق) يمرّ ببعض التقلّبات، التي ربما تكون وجودية. لأن المبدأ أقلّ قابلية للتطبيق اليوم. ويقىده عبارات مثل «إنها مسألة ذوق»، ما يعني أن رأي العميل بشأن التفضيل ليس دائماً صحيحاً بشكل موضوعي. وفي عالم أقلّ صبراً وأسرع غضباً تتضاعف التحفّظات. حيث على مدار الأعوام الماضية دخل مصطلح «مضايقة الزبائن» إلى المجال العام الياباني، لوصف شكل من أشكال الإساءة اللفظية أو التهديدات أو نوبات الغضب أو العدوان أو العنف الجسدي الذي يلحقه العملاء بالعاملين في قطاع التجزئة والمطاعم ووسائل النقل والفنادق ومفاصل أخرى من اقتصاد الخدمات الذي يتعامل مع العملاء.

لقد كان تبجيل الشركات للعملاء شديداً إلى درجة ترددها في أيّ زيادة للأسعار، حتى مع تحملها تكلفة الاحتفاظ بالمعايير العالية للخدمة. وصارت اليابان، خلال حقبة الانكماش، واحدة من أبرز رواد انكماش المنتجات (أو التضخم بتصغير السلع)، وهي ظاهرة جعلت تبجيل العملاء يبدو وكأنه ازدياد لقدراتهم على الملاحظة إذا نظرنا إليها من زوايا أخرى. ولعل أكبر تأثير خلفته المعايير العالية لتقديم الخدمة في اليابان هو سوء التخصيص المزمّن للموارد. وجاءت الخدمة الرائعة كثيفة العمالة التي لا يرغب أحد في إنهاؤها بزيادة مطّردة في التكاليف بالنسبة لصناعات أخرى، حيث استنزفت العمالة الثمينة. وحتى إن لم تكن العبارة تطبق بصورة حرفية، لكنها تخلق خضوعاً يبدو أنه عفا عليه الزمن.

يخلص الكاتب إلى القول إنه ربما تكون اليابان بعيدة بعض الشيء عن السماح بتراجع معايير الخدمة، لكنها قد تكون قريبة للغاية من التساؤل إلى أي حدّ يمكن أن يكون العملاء على حق دون أن يكونوا على حق؟





الخطأ لا يهدم ثقة العميل، لكن سوء
التعامل معه يفعل ذلك. فالاعتذار،
والإصلاح السريع والفعال للخطأ،
وتمكين الموظفين، هي الركائز الأساسية
لاستعادة الثقة وبناء الولاء المستدام.



فن معالجة الأخطاء والشكاوى



يقول الكاتب (كارل سيويل) في كتابه الشهير (زبائن مدى الحياة)، "رغم بناء الأنظمة التي تضمن أن كل شيء يسير على ما يرام، إلا أن كل ذلك لا يمنع حدوث الخطأ تمامًا. فعملنا كثيرًا ما يحكمون علينا في ضوء الطريقة التي نعالج بها مشاكلهم، فهم يتوقعون منا أن نؤدي خدمة ممتازة، وهم يفترضون ذلك كأمر مسلم به. وما يتذكرونه عادة هو ما نقوم به عندما يحدث خطأ ما في الخدمة المقدمة.

خلال العشرين سنة الماضية وجدت هاتين الخطوتين هما مفتاح التعامل مع شكاوى العملاء: الاعتذار أولاً، ويجب أن ننظر إلى حدوث الخطأ في خدمة العملاء كحدث مهم. إننا أخطأنا وكان من المفترض ألا يحدث هذا الخطأ، ومن ناحية أخرى فإن المشكلة سواء كانت صغيرة أم كبيرة هي قضية مهمة بالنسبة للعميل". (كارل سيويل)

ثم يوضح (سيويل) أنه من وجهة نظرنا، قد لا يبدو العيب الذي يحدث بين الحين والآخر مشكلة كبيرة. إلا أنه مشكلة كبيرة للعميل الذي حدث له لأنه لا يشتري ألف بنطلون أو مئة أو حتى عشرة، إنه يشتري واحدًا وهذا الواحد بالصدفة به عيب. وعندما نسمعن نقول: "حسنًا إن أشياء كهذه متوقعة". فإنه يعتقد أن كل البنطلونات معيبة لأنه اشترى منا بنطلونًا واحدًا، وكان هذا البنطلون معيبًا. إنه لا يريد أن يسمع عن نجاحنا بنسبة ٩٩,٦٪ أو أننا لا نتلقى الكثير من شكاوى العملاء من البنطلونات التي نبيعها إلا نادرًا. المهم بالنسبة له أن لديه مشكلة وهو يريد أن يعرف كيف سنتصرف بشأنها. إن أول شيء يجب أن يسمعه هو أن نعتذر له بإخلاص عن الخطأ.

عادة يقدّم هذا الاعتذار بحسب سيويل- نفس الشخص الذي له علاقة بالعميل البائع أو مسؤول الخدمة، ولكن بالنسبة للأخطاء الكبيرة فإن من يعتذر هو أحد المديرين. ولكن مهما عملنا، يجب أن يدرك العميل أننا مخلصون.

عمومًا الاعتذار يغطي القسم الأول من معالجة الشكاوى لكن هذا الاعتذار وحده ليس كافيًا إذ يجب أن نصلح الخطأ... وعمومًا مهما كان سبب المشكلة فإن على كل واحد أن يتأكد أن العميل يشعر بالرضا عما سيعمله.

نريد من العملاء أن يخبرونا عن أخطائنا، لأنهم إذا كانوا غير راضين ولم يخبرونا، فإنهم غالباً ما يتوقفون عن التعامل معنا. أما إذا توصلنا لحل المشكلة للعميل أو على الأقل اعتذرنا عن الخطأ، فإن هناك فرصة جيدة بأن يظل عميلاً لنا. وهكذا مهما كان الوضع سيئاً لنا فإننا يجب أن نعرف الخطأ الذي حدث. هذه هي الطريقة الوحيدة التي تمكننا من أن نقوم بعمل أفضل وأن نقوم به بشكل صحيح في المستقبل. كما توجد طريقة نرى بها العملاء كيف يحصلون على خدمة جيدة. وذلك بأن نعاملهم بلطف، وإذا كنّا كذلك فإنهم سيكونون دائماً لطفاء في المقابل وسيكونون أكثر تعاوناً معنا، مما يسهل قيامنا بالعمل. فمن الصعب إنجاز عمل جيد في الوقت الذي يصرخ فيه العملاء شاكين. إذا ابتسمت فمن المؤكد أن يردّوا على ابتسامتك: إذا كنت لطيفاً فمن الأرجح أن يكون العميل لطيفاً في المقابل، مما يسهل القيام بالعمل بنجاح.

من النادر جداً أن ترى مديراً يعامل عملاءه معاملة مختلفة عن معاملته لمستخدميه، ومن الصعب جداً على المستخدمين أن يعاملوا العملاء جيّداً إذا كان الرئيس يعاملهم معاملة سيئة.

أشرح للعملاء نظام العمل عندك فقد يكون لديك أفضل نظام في العالم للقيام بالعمل، لكن إذا لم يفهمه العملاء فمن المحتمل أن يرتبكوا، أو أن يغضبوا، وبمجرد أن يفهموا أن لديك أنظمة، وأن هذه الأنظمة تعمل بنجاح، فلا بد وأن تتحسن فكرتهم عنك، ويستمرّون معك كعملاء.

يقول (سيويل) إن توفير خدمة ممتازة للعملاء يتطلب عاملين على مستوى ممتاز، ولا أعتقد أن بإمكانك أن تدير عملاً ممتازاً بمستخدمين متوسطي الكفاءة. ولكي نكون الأفضل يجب أن نجد أفضل العاملين الحاصلين على أعلى درجات الكفاءة. ويؤكد الكاتب أن عملية اختيار العاملين المتميّزين عملية شاقة وطويلة وهذا الصنف من الأشخاص لا يكونون عاطلين عن العمل في الغالب، لذا لا يتم استقطابهم عن طريق الإعلانات لوظائف شاغرة، ولكن بالحث والتقصّي والسؤال عن المهام التي يقومون بها في جهات أخرى. ويجب دراسة إنجازاتهم السابقة وهوياتهم وفيما إذا كانوا تقلّدوا مناصب قيادية من قبل، كذلك مستويات ذكائهم ونشاطهم وظروفهم الصحية، ومدى حبهم لمساعدة الآخرين، ومدى اعتزازهم وثقتهم بأنفسهم.

الشيء الغريب في موضوع اختيار موظفي خدمات العملاء ورجال البيع الذي ذكره (سيويل)، ولم أسمع به من قبل، ولكنه أعجبي بشده، هو أن الشركة عندما تحدّد أشخاصًا تعتقد أنهم سيكونون مرشحين جيدين للمّين ترسلهم للامتحان النفسي من قبل استشاريين مختصّين في هذا المجال، وتطلب منهم الشركة أن يتم فحص جميع البائعين الحاليين وأن تصنّفهم من حيث الكفاءة وخلوّهم من أيّ مشكلات أو تعقيدات نفسية أو سلوكية، وكل هذه الإجراءات لا تُغني عن ملاحظتهم بعد التعيين ومتابعتهم ومراجعة التقويمات عنهم من قبل العملاء والزبائن.

بحسب (آدم إيفانس Adam Evans) صاحب مطعم ومؤلف كتاب (لماذا العميل ليس دائمًا على حق Why Customer is not Always Right)، فوفقًا للرّدود التي قدّمها ٦,٠٠٠ خبير توظيف في استطلاع أجرته شركة CareerBuilder في عام ٢٠١٣م، فقد ذكرت ٢٧٪ من الشركات الأمريكية التي اعترفت باتخاذها قرار توظيف سيئ؛ أن تعيين موظف سيئ واحد كلّف شركتها في بعض الأحيان أكثر من ٥٠,٠٠٠ دولار. وبحسب مجلة (هارفارد بزنس ريفيو)، "يمكن إرجاع ٨٠٪ من معدّل دوران الموظّفين إلى قرارات التوظيف السيئة". وبحسب مقال آخر نُشر في مجلة (هارفارد بزنس ريفيو) بعنوان "عصر جديد للصحة النفسية في مكان العمل"، بتاريخ ٤ أكتوبر ٢٠٢١م، فإن ٦٨٪ من جيل الألفية (٥٠٪ في عام ٢٠١٩م) و ٨١٪ من الجيل Z (٧٥٪ في عام ٢٠١٩م) تركوا وظائفهم لأسباب تتعلّق بالصحة النفسية، سواء طوعًا أو قسرًا، وربما يشير المقال إلى الضغوط النفسية التي يواجهها العاملون في مؤسّساتهم، سواء من العملاء السّاخطين أو المديرين لتلبية احتياجات هؤلاء العاملين دون حق.

يؤكد (آدم إيفانس) أنه من الضروري التخلّص من العملاء غير المرغوب فيهم من مشروعات التجاري لتوفير تجربة ممتعة ومرضية للعملاء الجيدين. ونتيجة لذلك، ستلاحظ زيادة في متوسط الدخل من كل عميل، ممّا سيعوّض أيّ خسائر في الإيرادات، لأن هذا النوع من العملاء يُكبّد الشركات خسائر مالية، ويؤثّر سلبيًا على الصحة النفسية لموظّفيها الأكفاء. بل إن بعض العملاء السيّئين يصل بهم الأمر إلى إهانة أعضاء فريق خدمة العملاء لتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ويضيف (إيفانس) أن الحفاظ على الموظّفين الجيدين يُعدّ أمرًا حيويًا لأيّ عمل تجاري. فإذا اضطر الموظّفون الأكفاء في مؤسّستك إلى تحمّل سلوكيات العملاء غير المرضية بشكل منتظم، فلن تتمكن من الاحتفاظ بهم، بغض النظر عن روايتهم. سيأتي وقت لا يُطاق فيه السماح للعملاء السيّئين بالشعور بالراحة. ولكن، إذا أوضحت لموظّفيك أنك تدعمهم في الظروف الصعبة، فسيشجعهم ذلك على بذل جهد إضافي، حتى بعد أيام عصبية مع أشخاص صعبين.



تقول الدكتورة (إيميلي هنتر Emily Hunter)، خبيرة في انحرافات مكان العمل وأستاذة مساعدة في الإدارة في (كلية هانكامر للأعمال Hankamer School of Business) بجامعة (بايلور Baylor University): "إن استجابة الخادم في المواقف المتوترة تنعكس -إيجاباً أو سلباً- على الخادم، والعميل، والشركة". وقد شاركت (هنتر) في تأليف دراسة شملت ٤٣٨ موظفًا في مجال الخدمات (من نوابل ومضيفين/مضيفات وسُقاة وأمناء صناديق، إلخ)، أظهرت أن الغالبية العظمى من المشاركين مارسوا سلوكًا غير منتج في مكان العمل عندما أثار أحد الزبائن استياءهم. من بين المخالفات:

◆ ٧٩٪ سَخِرُوا من أحد الزبائن أمام شخص آخر.

◆ ٧٢٪ كَذَبُوا على أحد الزبائن.

◆ ٤٣٪ تشاجروا مع أحد الزبائن.

◆ ١٩٪ واجهوا أحد الزبائن بشأن البقشيش.

◆ ٦٪ اعترفوا بتلويث طعام أحد الزبائن.

تقول (هنتر): "لا يهم كثيرًا إن كان العميل على حق أم على خطأ. وبدلاً من اتخاذ موقف دفاعي ومجادل، يمكن للنادلين محاولة تجاهل مسألة من على حق وإعادة صياغة الموقف، بالتركيز على: كيف يُمكن تحسين تجربة هذا العميل؟" يمكن لأصحاب العمل والمديرين اتخاذ خطوات استباقية لمساعدة موظفيهم على التعامل مع المتذمرين أثناء تناول الطعام. وقد قدّمت (هنتر) النصائح التالية:

◆ بتدريب الموظفين على استخدام استراتيجيات التكيف الصحية، مثل الانفصال العاطفي عن تفاعلات العملاء.

◆ تطبيق سياسة الباب المفتوح؛ حتى يشعر الموظفون بالراحة في طلب المساعدة من الإدارة مع العميل.

◆ توفير فترات راحة متكررة: لمساعدة الموظفين على تقليل التوتر وتجديد نشاطهم واستعادة نشاطهم.

◆ تمكين الموظفين من تقديم خصومات أو تعويضات صغيرة حسب الحاجة.

تخلص (هنتر) إلى القول: "من المعروف في الدراسات البحثية أن منح الموظفين تحكّمًا أكبر في عملهم يساعد على التعامل مع متطلبات العمل المرهقة. إن منح النُذْل (مقدّم الطعام/ الجرسونات) مزيدًا من التحكم والمرونة والتمكين للتعامل مع مشاكل العملاء يُمكن أن يخفّف من تراكم التوتر ويمنع الموظفين من الانتقام من عملائهم".

التميز في خدمة العملاء لا يعني أبدًا
الانحياز المطلق للعميل على حساب
الشركة، ولا يعني الانحياز للشركة
على حساب العميل؛ بل بالانحياز
للحقيقة، والاحترام، والحل العادل.



خُلاصة القول



لا يمكن الجزم بأن العميل دائماً وأبداً وفي كل الأحوال والأوقات والظروف على حق، كما لا يمكن القول إن الشركة أو موظف خدمة العملاء أو البائع دائماً وأبداً وفي كل الأحوال والأوقات والظروف على حق، وكذلك لا يمكن الجزم بأن المنتجات أو الخدمات التي تقدّم لهم دائماً على درجة عالية من الجودة والتّقانة والانضباط، وأنها تلي كافة الاحتياجات والرغبات والأذواق لكافة البشر بمختلف خلفياتهم الثقافية والتعليمية والعمرية والجنسية والعرقية، وهذا شيء مستحيل ولا يمكن تحقيقه.

العميل له حق في أن يبدي وجهة نظره أو اعتراضه أو انزعاجه عن الخدمة أو السلعة، ولكن بأسلوب مهذب وعملي وواقعي بعيداً عن التجريح، أو السب، أو الإهانة، أو التهديد، أو تجاوز ذلك بالاعتداء اللفظي، أو الجسدي.

كذلك مقدّم الخدمة عليه أن يستمع بإنصات لاقتراحات أو شكاوى العملاء والتأكّد منها والتعاطف مع العميل وشرح وجهة نظره، وإذا كانت الخدمة أو السلعة فعلاً سيئة أو رديئة أو تحتاج لإصلاح؛ فمن حقّ العميل أن يُستجاب له دون إبطاء، أو تسويف، أو تبرير، أو كذب مع الاعتذار للعميل بصدق.

أذكر أنني في التسعينيات من القرن العشرين كنت في زيارة إحدى شركات الإطارات في الولايات المتحدة الأمريكية، ودُعيت لتناول وجبة طعام مع مندوبة المبيعات في الشركة، وطلبتُ أن يكون اللحم مطهيّاً جيّداً (Well done)، وتمّ إحضار الطعام وتناولته دون تركيز مَنّي فيما إذا كان مطهيّاً حسب طلبي أو غير ذلك، وعند قرب الانتهاء من تناول الطعام، جاءتني النادلة معتذرة بأن الطبق المقدّم لي لم يكن وفق طلبي (Well done) وجاءت بطبق آخر وفقاً للطلب الأساس، فأخبرتها أنني تناولت الطبق السابق ولا حاجة لاستبدال الطعام، فأخبرتني أنه يمكنك أخذ الطبق الجديد معك إذا كنت لست بحاجة له الآن، فقالت المندوبة التي معي لا بأس أخذه أنا معي للبيت. كان موقفاً مؤثراً للخدمة الراقية التي تنبع عن ثقافة مؤسسية للمطعم.

لذا لعلنا نخلُص إلى القول إن العبارة التي وردت (العميل دائماً على حق) قبل قرن من الزمان في ظروف ملائمة لظهورها وتطبيقها، ربما لم يعد تطبيقها حرفياً ملائماً لعصر قد تحسّنت فيه جودة المنتجات وتطوّرت تكنولوجيا الآلات بصورة مذهلة ومتسارعة، وأن الجودة أصبحت تفرض نفسها ولا مجال للتلاعب بعقول وأذواق المستهلكين الذين يجدون البدائل الأخرى بين أيديهم وبصورة غير طبيعية.

كما أن مؤسّسات حماية المستهلك والمؤسّسات والمنظمات المتابعة لجودة المنتجات؛ أصبحت مراقبًا شرسًا لكلّ من تسوّل له نفسه بيع أو تسويق أو تصنيع منتجات لا تواكب مستويات محدّدة من التّقانة والجودة، عوضًا عن التقويمات التي يقدّمها الزبائن والمستهلكين والتي بضغطة زرٍّ واحدة تهوي بسمعة المنتج والشركة، خاصّة لو كانت من بعض المشاهير والمؤثّرين.

إن عبارة (العميل أو الزبون دائمًا على حق) جدير بأن يتمّ إعادة صياغتها لتصبح:

◆ العميل له من الحق.

◆ العميل غالبًا على حق، ولكنه قد يكون مخطئًا.

◆ العميل ليس بالضرورة دائمًا على حق.

◆ لماذا العميل دائمًا على حق؟

يقول الكاتب والمؤلّف والمستشار (كارل ويجرس Karl Wieggers) تحت عنوان (العميل ليس دائمًا على حق): "من الشائع القول إن العميل دائمًا على حق. لكنني رأيتُ أناسًا يفعلون أشياءً سخيفة جدًّا بسبب هذا الموقف. في الواقع، ليس العميل دائمًا على حق، وكلنا نعلم ذلك. أحيانًا يكون العميل غير معقول، أو جاهلًا، أو غير منطقي، أو مخطئًا تمامًا. جميعنا عملاء، والكثير منّا أيضًا موفّرو منتجات أو خدمات، لذا لدينا خبرة في كلا الجانبين. ومن الأفضل أن نقول: ليس العميل دائمًا على حق، لكن العميل دائمًا لديه وجهة نظر، ويجب فهم هذه النقطة واحترامها".

ويضيف (ويجرس): "بصفتك عميلًا، قد لا تحصل دائمًا على ما تريده عندما تكون لديك حاجة أو مشكلة. ولكن من حقك بالتأكيد أن يأخذ مزوّد الخدمة أو التاجر مخاوفك على محمل الجدّ، ويتفهمها حتى تتمكن من تحقيق نتيجة مرضية". وهذه العبارة جديرة بالاهتمام.

نشر موقع (هارفارد للأعمال العربي hbrarabic) تحت عنوان (إلى أيّ مدى الزبون دائمًا على حق؟) للكاتبين (إيرين أنديرسون) و(فينسنت أونيماه) أن مندوبي المبيعات يعانون من تناقض بين خدمة مصالح الزبون وخدمة مصالح الشركة، وإذا لم تساعد الشركة على حسن إدارة هذا التناقض تكون الضحية الأولى هي استراتيجية الشركة وقدراتها التنفيذية؛ لذا فإن اعتماد نظام تحكّم شامل للمبيعات يمكن أن يوفّق بين المصلحتين وأن يعطي نتائج أفضل.

إذا سألت مندوبي المبيعات لديك عمّن عليهم الاهتمام به وتقديره والانتباه لما يقوله. بمعنى آخر، "من الملك؟" سيجيبونك أن الزبون هو "الملك"، وأحياناً يكونون صادقين في قولهم وهو أمر جيد في الغالب. لكن إن ضغطت عليهم بالسؤال، فقد يغيّرون الإجابة ويقولون إن المدير المحلي أو الإقليمي هو "الملك"، وهذا أيضاً ليس أمراً سيئاً بالضرورة.

المشاكل تظهر عندما لا يكون مندوبو المبيعات لديك متأكّدين من "الملك" الحقيقي، وقد يكون هذا الاشتباه إشارة إلى أن الضوابط التي تحكم عمل فريق المبيعات في شركتك (أي السياسات والممارسات المختلفة التي تعرف الطريقة التي تدير بها المبيعات في شركتك) متعارضة مع بعضها بعضاً.

وقد وجد الكاتبان (أنديرسون وأونيماه) لدى بحثهما في مجالي المبيعات وديناميات فريق المبيعات على مدى عقدين من الزمن أن هذا التعارض يؤدي دائماً إلى خلق مشاكل لدى قسم المبيعات. وبينما يحاول مندوبو المبيعات العمل على حلّ هذه النزاعات أو التغلب عليها، تبدأ العواقب المترتبة على ذلك بالتأثير على الأفراد أولاً، ثم على قسم المبيعات بالكامل، ثم تتسبّب في إعاقه المنظمة في نهاية المطاف، ومع مرور الوقت، يبدأ فريق المبيعات بخسارة أفضل أعضائه، وتزايد معدلات المغادرة. فقد كانت إحدى الشركات الأوروبية المتعدّدة الجنسيات التي درسناها تخسر نصف فريق مبيعاتها في سوقها المحلي كل عام خلال فترة امتدت خمس سنوات، وحتى لو لم تكن الشركة قد وصلت إلى هذه الحالة. الحرجة بعد، فقد تكون النتيجة أن الشركة لا تحقّق الأرباح التي يجب أن تحقّقها.

تشير الدّراسات الإحصائية التي أجراها الكاتبان (أنديرسون وأونيماه) لأكثر من (٢,٥٠٠) مندوب مبيعات يعملون في ٥٠ شركة ضمن ٣٨ بلداً إلى وجود اختلافات كبيرة (غالباً ما تكون غير ملحوظة) بين أنظمة الإدارة التي تشجع مندوبي المبيعات على وضع الزبون أولاً، وتلك التي تشجع على وضع المدير -سواء كان المدير المحلي أو الإقليمي- أولاً.

◀ مفهوم رضا العميل:

حيث إننا في النهاية بصدد تحقيق رضا العملاء والزبائن، فيجدر بنا أن نوضح المعنى الصحيح لهذه الكلمة (رضا العملاء):

فعند (فيليب كوتلر وكيفين كيلير) - وهما من أبرز خبراء التسويق في العالم، فإن رضا العميل هو "الحالة التي تتقابل بها توقّعات الزبون مع إدراكاته المرتبطة بالسلعة أو الخدمة المقدّمة له"، وأيضًا عرّفها (كوتلر) وآخرون بأنها: "الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به الزبون بشأن تجربة الشراء أو الاستهلاك، وينتج عن مقارنة بين توقّعاته وأداء المنتج".

تستخلص الباحثة (حولية يحيى) الأستاذ المحاضر بجامعة (عين تموشنت) الجزائرية، المعنى المقصود من عبارتي (كوتلر وكيلير) وغيرهما بأن رضا الزبون أو العميل: "هو عبارة عن حالة نفسية ناتجة عن عملية مقارنة الزبون لتوقّعاته عن المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة مع الأداء الفعلي لهذا الأخير وهذا في ظل ما يتحمّله الزبون من جهد وتكلفة ووقت".

إذاً فعملية رضا العميل - بحسب الباحثة - مبنية على ثلاثة محدّدات:

- ١ التوقّعات: هي الخطوة الأولى لمعرفة الرضا أو عدم الرضا، فهي تعبر عن صورة مسبقة في ذهن الزبون عن مواصفات ومنافع منتج أو خدمة ما.
- ٢ الأداء الفعلي: هو عبارة عن المنافع الفعلية التي يحصل عليها الزبون من استهلاك الخدمة أو المنتج.
- ٣ المطابقة وعدم المطابقة: تتم بمقارنة الزبون للأداء الفعلي للخدمة أو المنتج مع التوقّعات المراد الحصول عليها.

ثم توضّح الباحثة مراحل بناء رضا العميل:

- ◆ فهم حاجات الزبائن Customer's Needs: تتمّ من خلال فهم الزبون الحالي أو المحتمل، بالإلمام لرغباته وحاجاته لتحديد العوامل التي تحدّد سلوكه الشرائي، والعمل على تلبية احتياجاته.
- ◆ التغذية المرتدة للزبائن Feedback: هي مجموعة الأساليب والطرائق التي تسعى لمعرفة آراء الزبائن ومدى تلبية المؤسسة لتوقّعاتهم حول خدماتها ومنتجاتها.
- ◆ القياس المستمر Continuous Measurement: تتمّ من خلال برامج خاصة يتم إنشاءها لقياس رضا الزبون كنظام لتتبع مدى رضا الزبون طوال الوقت بدلاً من معرفة مدى تحسين أداء المؤسسة في وقت معين.

يكشف فكر عمالقة التسويق أن
خدمة العميل ليست خضوعاً مطلقاً
لمطالبه، ولا انحيازاً أعمى لرغباته،
بل هي فنّ تحقيق التوازن بين رضاه،
ومصلحة الشركة، وكرامة العاملين.



رأي عمالقة التسويق في مبدأ العميل دائمًا على حق



إن فلاسفة التسويق العظام لا يقفون عند هذه العبارة (العميل دائماً على حق) ويقدسونها ويجعلون منها نصوصاً سماوية لا يمكن التنازل عنها أو أنه يجب تطبيقها بحذافيرها فمثلاً (فيليب كوتلر) لا يرتبط بشكل مباشر بعبارة (العميل دائماً على حق)، وبدلاً من ذلك، يركّز عمل (كوتلر) على نهج أكثر دقة وتركيزاً أيّ على العميل أو ما يسميه الأربعة C (المستهلك، والتكلفة، والراحة، والتواصل) (Consumer, Cost, Convenience, Communication) أو نموذج المراحل الخمس لسلوك المستهلك، والذي يعترف بأنه في حين يجب تقدير العملاء، يجب على الشركات أيضاً حماية موظفيها وأعمالها من الإساءة أو المطالب غير المعقولة.

وبالتالي فإنه ينبغي فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل بدلاً من مجرد منحهم كل ما يريدون. وعليه فإن الرؤية الحديثة، المتوافقة مع مبادئ (كوتلر) -والذي يطلق عليه أبو علم التسويق الحديث- هي أن على الشركات تقدير العميل، مع وضع حدود لها. هذا يعني إعطاء الأولوية لرضا العميل مع حماية الموظفين واستمرارية الشركة. وفي عالم الأعمال الحديث، غالباً ما يُنتقد التفسير الحزفي لمبدأ (العميل دائماً على حق) لأنه يُتيح متطلبات غير معقولة، ويخلق بيئات عمل سامة للموظفين، ويؤدي إلى عدم الاستدامة. أما النهج الأكثر توازناً، والذي يتماشى مع مبادئ (كوتلر)، فيركّز على الاستماع إلى صوت العميل بتعاطف، وإيجاد حلول تناسب كلاً من العميل والشركة.

إن الهدف الرئيس من إنشاء المؤسسات والشركات ليس الحصول على الأموال بالدرجة الأولى. أدرك (مارك شايفر Mark Schaefer) مستشار استراتيجية التسويق، بجامعة (روتجرز Rutgers) أن (بيتر دراكر Peter Drucker) أول مسوّق حقيقي. أدرك في أوائل خمسينيات القرن الماضي أن السؤال الذي يجب على كل شركة طرحه هو: ما هدفك؟ وكانت إجابته: "ليس جني الأرباح".

يقول (بيتر دراكر): "إن كسب المال يعيق القيام بالأمر الصحيحة. فالهدف من أي عمل تجاري هو جذب العملاء"، ثم يتابع قائلاً: "إننا نفهم بشكل أفضل ما تعنيه 'القيمة' بالنسبة للعميل، ولا يمكن تعريفها إلا بفهم ما يُعرّفه العميل بالقيمة". لطالما رأى (دراكر) أن الشركة أكثر من مجرد آلة اقتصادية، بل هي منظمة اجتماعية، ولها مسؤوليات اجتماعية.

رأي عمالقة التسويق في مبدأ العميل دائماً على حق

لذا فالحفاظ على العملاء الحاليين وإسعادهم وإرضائهم شأن أساس وضروري؛ لأنّ الدّراسات والأبحاث كما تذكر (آمي قالو Amy Gallo) المحرّرة في موقع (بيزنس ريفيو العربي hbrarabic)، "إن اكتساب عميل جديد أغلى بخمس إلى ٢٥ مرة من الاحتفاظ بعميل حالي. وهذا منطقي: فلست مضطراً لبذل الوقت والموارد للبحث عن عميل جديد، بل عليك فقط الحفاظ على رضا العميل الحالي.

وفقاً للبحث الذي أجراه (فريدريك راخهيلد Frederick Reichheld) من شركة (باين وشركاه Bain & Company)، والذي يُظهر أن زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء بنسبة ٥٪ تزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٩٥٪".

وتحدّر (قالو) الشركات من تسرّب العملاء الحاليين وفقدانهم وتحثّ الشركات على دراسة معدل فقدان العملاء (Churn Rate Customer)، ويقصد به "مقياس يقيس نسبة العملاء الذين ينهون علاقتهم مع شركة ما خلال فترة زمنية معيّنة". سواء كانت أسبوع أو شهر أو ربع سنوي أو سنة كاملة، بحسب الصناعة أو النشاط الذي تمارسه الشركة. وبعض الشركات تفضّل مراقبة تقارير معدل الاحتفاظ بالعملاء (Retention Rate) وهو أيضاً معدل جيّد ويؤدّي لنفس النتيجة.

يذكر (براين فيليبس Bryan Philips) في مدوّنة (التسويق المتحرك In Motion Marketing) -وهو مُنشئ استراتيجيّات التسويق- أن رضا العملاء أساس لنجاح الأعمال. حيث يميل العملاء الراضون إلى العودة للشراء ومشاركة تجاربهم الإيجابية، ممّا يزيد المبيعات والنمو.

التركيز على رضا العملاء يعزّز ولائهم، ويخلق مصدراً دخل ثابت، ويدعم العلامة التجارية. مع ذلك، فإن الإفراط في فهرسة آراء العملاء قد يؤدّي إلى خسائر حتمية. فالتركيز المفرط في آراء العملاء قد يؤدّي إلى اتخاذ قرارات انفعالية، ممّا قد يُسبب خسائر مالية في حال تلبية متطلبات غير واقعية دون رؤية استراتيجية.

ويوضح (فيليبس) أن رضا العملاء يحقق منافع متعددة للشركة:

- ◆ يعزز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم Boosts customer loyalty and retention.
- ◆ يعزز سمعة العلامة التجارية ونظرة الجمهور إليها Enhances brand reputation and public perception.
- ◆ يعزز التسويق العضوي من خلال الترويج الإيجابي Drives organic marketing through positive word-of-mouth.
- ◆ يوفر بيانات قيمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية Provides valuable data for strategic decision-making.
- ◆ يميز العلامة التجارية عن منافسيها Differentiates a brand from competitors.

وبناء عليه -بحسب فيليبس- تُعدّ ملاحظات العملاء وآراؤهم أساسيةً لصياغة استراتيجيات أعمال فاعلة. فهي توفر رؤى مباشرة حول ما يُقدّره العملاء وما يمكن تحسينه. إنّ الاستماع إلى ملاحظات العملاء يساعد الشركات على التكيف والابتكار.

تُشير نتائج الأبحاث إلى أن تجربة العملاء (Customer Experience - CX) تمثل عاملاً أساسياً يميز العلامة التجارية، مبيّنة كيف تطوّرت الاستراتيجيات المُركّزة على العملاء، ويعتمد نجاح أي عمل تجاري على رضا العملاء على المدى الطويل. فعودة العملاء الراضين تعزّز تدفقات إيرادات ثابتة. ويشكّل هذا الولاء سنداً قوياً خلال فترات الركود الاقتصادي. وعندما يتواصل معنا عملاؤنا بشأن مشاكلهم، من الضروري فهم وجهة نظرهم ومعالجة مخاوفهم بفعالية. ولكن في نفس الوقت فإن الموظفين هم واجهة تفاعل العملاء، ويؤثرون بشكل كبير على تجربتهم. لذا، يُعدّ توفير بيئة داعمة تشعر الموظفين بالتقدير أمراً بالغ الأهمية لتحفيز فرق العمل وضمان رضا العملاء.

ذكر (سيمون أوليفر سينك Simon Oliver Sinek) هو مؤلّف أمريكي ومتحدّث مُلهم في مجال القيادة في الأعمال، أيضاً أنه من المضحك أن نضع العميل دائماً في المقدمة، وهذا يعني أن الموظفين يأتون في المرتبة الثانية، كما أن العملاء يأتون ويذهبون يشترطون

ويغادرون، ولكن الموظّفين هم من يبقون ويبذلون جهدهم وعزّقهم معنا؛ لذا على المديرين أن يضعوا الأوليّة لموظّفيهم الذين بدورهم سيضعون العملاء في المقدّمة ويهتمّون بهم.

يقول (ويكوس بيرجر Wicus Burger) أخصائي استراتيجيّة تطوير الأعمال ومؤسّس شركة (ثينك رابيت ThinkRabbit) في جوهانسبرج بجنوب أفريقيا: "ينبغي أن تكون علاقة العميل أو الزبون أشبه بالزواج. متينة، مليئة بالحب، ومنضبطة، وتراعي مصالح الجميع" ويضيف: "سمعنا جميعاً هذه المقولة (الزبون دائماً على حق). لكن لنكن صرحاء، كم مرّة وافقت على فكرة سيئة لمجرد أنها "الصواب"؟ الحقيقة هي: الموافقة الدائمة على آراء الزبائن لا تبني علاقات أقوى، بل تولّد الفوضى.

إن الموافقة على كل شيء لا تجعلك شريكاً موثوقاً، بل تجعلك شخصاً سهل الانقياد. والأشخاص سهلو الانقياد لا يفيدون أحداً. وإذا كنت تسعى لبناء مشروع تجاري مستدام، فأنت بحاجة إلى أكثر من مجرد الامتثال؛ أنت بحاجة إلى وضع حدود واضحة... عندما يتوقّع العميل الموافقة على كل فكرة أو طلب، يبدأ بطرح أفكار غير مكتملة، متوقعاً منك تنفيذها. وعندما تستمر في الموافقة، لا تفقد التركيز على نقاط قوتك الحقيقية فحسب، بل يبدأ عملك أيضاً بفقدان هويته... لا يقتصر هدف أيّ علاقة عمل على إرضاء العميل على المدى القصير فحسب، بل يتعداه إلى بناء شراكة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ولا يتحقّق ذلك إلا بالاستعداد للرفض عند الضرورة. كن جريئاً بما يكفي لتقول: هذا لن ينجح، وإليك السبب". يقصد الكاتب إذا كان مطلب العميل غير عملي وغير صحيح فيجب الاعتذار له، ويذكر له الأسباب وليس الرفض لمجرد الرفض.



الباب الثالث



نظرة شرعية على أحكام البيوع



﴿ حكم البيع في الإسلام: ﴾

شرع الله جل وعلا لنا البيع وأحلّه في كتابه قائلًا: ﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا﴾ (البقرة: ٢٧٥)، وقوله تعالى: ﴿وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ﴾ (البقرة: ٢٨٢)، والآية فيها دليل على الإشهار في البيع؛ ممّا يدل على مشروعية البيع ويكون سببًا من أسباب التملك، وقوله سبحانه ﴿لَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَنْ تَبْتَغُوا فَضْلًا مِنْ رَبِّكُمْ﴾ (البقرة: ١٩٨)، وقوله أيضًا: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ (البقرة: ٢٨٢).

ورد في كتاب (البيوع المحرمة والمنهي عنها) للدكتور (عبد الناصر بن خضر ميلاد) أن هذه الآيات الكريمة تقرّر حلّ البيع وإباحته للناس، كأسلوب لتبادل المنافع ممّا لا غنى للإنسان عنه، وفي هذا توسعة وتحقيق التكامل بين العباد، فالتبايع والتجارة عن رضا، ومن خلال ما شرعه الله - سبحانه - محلّ عناية الشرع حلًّا وإباحة وحثًّا للناس على صونها بالأطّر التي حدّتها الشريعة الإسلامية الغراء.

أوردت السنة النبوية أحاديث توضّح لنا مشروعية البيع، ومن ذلك: قوله - ﷺ - حين سئل أيّ الكسب أطيب قال: "عمل الرجل بيده، وكل بيع مبرور"، أي لا غش فيه ولا خيانة، وقوله - ﷺ -: "إنما البيع عن تراض".

بحسب الباحثة (إسراء سيد أحمد) في بحثها بعنوان (البيع في الفقه) يطلق البيع لغة على المبادلة، وعلى ذلك فهو شرعًا مبادلة مال بمال أو نقل ملك بعوض. وعرف بعض الفقهاء البيع بأنه تمليك المال بالمال بقصد كالرزق، وقيل إنه عقد معاوضة مالية تفيد ملك العين والمنفعة بلا وقت محدد، بل على التأييد. ولسنا هنا بصدد الكلام بالتفصيل عن شروط البيع وأقسامه وأنواعه وما يجوز وما لا يجوز بيعه، فهذا مبحث له مختصوه ولست منهم.

﴿ الخيار في البيوع: ﴾

الذي يهمنا في موضوع البيوع لربطه بموضوع الكتاب هو حديث ورد عن النبي - ﷺ - قَالَ النَّبِيُّ، عَلَيْهِ السَّلَامُ: "الْبَيْعَانِ بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا، فَإِنْ صَدَقَا وَبَيَّنَّا بُورِكَ لَهُمَا فِي بَيْعِهِمَا، وَإِنْ كَذَبَا وَكَتَمَا مُحِقَّتْ بَرَكَةُ بَيْعِهِمَا"، اختلف العلماء في معنى التفرّق المذكور في هذا الحديث، فذهبت طائفة إلى أن المراد به التفرّق بالأبدان، وأن المتبايعين إذا عقدا بيعهما، فكل واحد منهما بالخيار في إتمامه وفسخه ما دام في مجلسهما لم يفترقا بأبدانهما. روى هذا القول عن ابن عمرو أبي برزة الأسلمي وجماعة من التابعين.

وذهبت طائفة إلى أن البيع يتم بالقول دون الافتراق بالأبدان، ومعنى قوله - عليه السلام: "البيعان بالخيار ما لم يفترقا" أن البائع إذا قال له: قد بعثك، فله أن يرجع ما لم يقل المشتري: قد قبلت. والمتبايعان هما المتساومان. روى هذا القول عن النخعي، وهو قول ربيعة ومالك وأبي حنيفة. وعند ابن عُمر، قال النَّبِيُّ، عليه السَّلام: "إِذَا تَبَايَعَ الرَّجُلَانِ فَكُلُّ وَاحِدٍ مِنْهُمَا بِالْخِيَارِ مَا لَمْ يَتَفَرَّقَا، وَكَانَا جَمِيعًا أَوْ يُخَيَّرَ أَحَدُهُمَا الْآخَرَ فَتَبَايَعَا عَلَى ذَلِكَ، فَقَدْ وَجَبَ الْبَيْعُ، وَإِنْ تَفَرَّقَا بَعْدَ أَنْ يَتَبَايَعَا وَلَمْ يَتْرُكْ وَاحِدٌ مِنْهُمَا الْبَيْعَ فَقَدْ وَجَبَ الْبَيْعُ". ذهب أكثر العلماء الذين يرون الافتراق بالأبدان إلى أنه إذا خير أحدهما صاحبه بعد البيع، فاختار إمضاء البيع فقد تم البيع وإن لم يفترقا بالأبدان.

◀ الغش في البيوع:

إن الهدف من ذكر الأحاديث النبوية التي أوردناها أن نبين أن المشتري إذا اختار سلعة من متجر، وقام بدفع ثمنها فقد انتقلت ملكيتها إليه وأصبحت من ضمن مسؤولياته فلقد اختارها بعلمه ورغبته، على ألا يكون في السلعة عيب ظاهر لم ينتبه له أو مخفي لا يُنتبه له أو عيب لم يخبره البائع به، فقد قال - ﷺ: "مَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا" وفي رواية "من غشَّ فليس مَيَّ"، وليس المقصود أنه ليس مسلمًا أو خرج من دائرة الإسلام، ولكن معناه كما يروي العلامة والمحقق والمحدث (محمد شمس الحق العظيم آبادي): قال الخطابي "أي ليس على سيرتنا ومذهبنا، يريد أن من غشَّ أخاه وترك مناصحته، فإنه قد ترك اتباعي والتمسك بسنِّي"، والمقصود من الحديث ذم الغاش، وأنه ليس على سنن وطريقة وصفات المسلمين، والتي منها النصيحة والصدق مع الآخرين، وعدم غشهم.

يقول الفقهاء إذا تبين أن السلعة معيبة، أو جاءت على خلاف الوصف المتفق عليه، فللمشتري الخيار في إمساكها أو ردها، لكن في حالة العيب له الإمساك مع أخذ الأرض، وهو العوض عن العيب. قال في "كشاف القناع" (٢١٨/٣): "فصل فيمن اشترى معيبًا لم يعلم حال العقد (عيبه ثم علم بعيبه) فله الخيار، سواء علم (البائع) بعيبه (فكتمه) عن المشتري، (أو لم يعلم) البائع بعيبه... (خبر) المشتري (بين رده)، استدراكًا لما فاتته، وإزالة لما يلحقه من الضرر في بقاءه في ملكه ناقصًا عن حقه... (وبين إمساك) المبيع (مع أرش) العيب (ولو لم يتعذر الرد، رضي البائع) بدفع الأرض (أو سخط) به؛ لأن المتبايعين تراضيا على أن العوض في مقابلة المعوِّض؛ فكل جزء من العوض يقابله جزء من المعوض، ومع العيب، فات جزء منه، فيرجع ببذله، وهو الأرض" انتهى. كما أن من القواعد الكلية الكبرى قاعدة (لا ضرر ولا ضرار) أو (الضرر يزال)، والضرر: إلحاق مفسدة بالغير مطلقًا، والضرار: مقابلة الضرر بالضرر، أو إلحاق مفسدة بالغير على جهة المقابلة، ومعناه: بأن لا يضر الرجل أخاه ابتداء ولا جزاء.

﴿ الخلابة في البيوع (الخديعة والمكر):

عن عبد الله بن عمر -رضي الله عنهما- أن رجلاً ذكر للنبي -ﷺ- أنه يُخدع في البيوع فقال -ﷺ-: "إِذَا بَايَعْتَ فَقُلْ: لَا خِلَابَةَ" أي لا خديعة، وقد أخرج العلماء من هذا الحديث عدّة فوائد منها:

١) الخديعة في البيع والعقود عامّة لا تجوز.

٢) استُدل به على أن من قال عند العقد: لا خِلَابَةَ، أنه يصير في تلك الصفقة بالخيار، سواء وجد فيه عيبًا، أو غيبًا، أم لا.

٣) جواز البيع بشرط الخيار، وعلى جواز شرط الخيار للمشتري وحده.

هكذا نجد أن الإسلام قد حفظ حقوق المشتري (الزبون/العميل) وحماه من الغش والغبن والخديعة منذ أكثر من ١٤٠٠ عام، وأن الظروف التي برزت فيها عبارة (العميل دائمًا على حق) كما أشرنا سابقًا في نهاية القرن التاسع عشر، إنما نشأت من اختلال في القيم ونقص في الضمائر وجشع في النفوس، فبات الناس يبيعون ليكسبوا ولا يهتمهم مصدر كسبهم فلا يردعهم ضمير أو يخشون عقابًا دنيويًا كان أو أخرويًا، فكان من بعضهم أن استغل تلك الفوضى العارمة ليس لصحوة ضمير -والله أعلم- إنما كوسيلة جذب وإغراء وطمأننة للمشتري بألا يخشى ولا يندم فيما لو اشترى سلعة ووجد فيها عيبًا؛ فإنه بإمكانه استبدالها وله الخيار في ذلك طالما أعادها بحالتها التي اشتراها بها.

﴿ الإقالة في البيوع:

الإقَالَة في اللغة: هي الرّفْع مطلقًا، ومشتقة من القِيل فيكون معنى أَقَلْتُ أَزَلْتُ.

أما شرعًا واصطلاحًا: فقد اختلفت التعريفات باختلاف المذاهب في هذه المسألة:

♦ فقد عرفها ابن نجيم الحنفي بقوله: "رفع العقد".

♦ وقال ابن عرفة المالكي: "الإقالة: هي ترك المبيع لبائعه بثمنه أو أكثر. واستعمالها قبل قبض المبيع".

♦ قال الإمام الشافعي: "الإقالة: فسخ البيع بين المتبايعين والرجوع إلى حالهما قبل أن يتبايعا".

♦ قال منصور البهوتي الحنبلي: "الإقالة: هي فسخ العقد، لأنها عبارة عن الرفع والإزالة"

نعلم من التعريفات السالفة إذا أن الإقالة إنما تكون في العقود التي تقبل الفسخ، كالبيع والإجارة ونحو ذلك. أما العقود التي لا تقبل الفسخ -كالنكاح- فلا إقالة فيها.

◀ مشروعية الإقالة:

الإقالة مشروعة، بل هي مندوبة إذا طلبها أحد المتعاقدين، لما فيها من التيسير على الناس، وتخليصهم مما يظنون أنه ورطة يندمون على الوقوع فيها، فقد يعقد أحدهم عقدًا ثم يرى أنه مغبون فيه، أو أنه ليس بحاجة إليه، فيبقى في غم وكرب، ويكون في إقالته منه تنفيس لكربه وتفريج لغمه وفي ذلك من الأجر ما فيه.

تتفق الإقالة مع ما هو معروف من السماحة في التعامل بين المسلمين: وقد قال الحبيب المصطفى - ﷺ: "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع سمحاً إذا اشترى وإذا اقتضى"، والأصل في الإقالة النذب لما رواه أبو هريرة، - رضي الله عنه -، أنه قال - ﷺ: "من أقال مسلماً بيعته أقال الله عثرته"، وفي رواية: "من أقال مسلماً أقال الله عثرته يوم القيامة"، وقال - ﷺ: "من أقال أخاه المسلم صفقة كرهها، أقاله الله عثرته يوم القيامة"، وقال - ﷺ: "من أقال نادماً بيعته، أقاله الله عثرته يوم القيامة"، وقال - ﷺ: "من أقال أخاه بيعاً أقاله الله عثرته يوم القيامة".

الأصل أن ثواب الإقالة لا يختص بالمسلم، بل هو ثابت حتى للكافر، وقد يكون دعوة له للإسلام. وصورة إقالة البيع إذا اشترى أحد شيئاً من رجل ثم ندم على شرائه إما لظهور الغبن فيه أو لزوال حاجته إليه أو لانعدام الثمن فرد المبيع على البائع وقبل البائع ردّه، أزال الله مشقته وعثرته يوم القيامة؛ لأنه إحسان منه على المشتري، لأن البيع كان قد بتّ فلا يستطيع المشتري فسخه.

ولا شك أن الإقالة من باب الإحسان والتراحم والتيسير على الناس والرفق بهم وتقديم العون لهم وإقالة عثراتهم، وهي أمور مطلوبة من المسلم قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾، قال أبو حامد الغزالي: "والعدل سبب النجاة فقط وهو يجري من التجار مجرى رأس المال، والإحسان سبب الفوز ونيل السعادة وهو يجري من التجارة مجرى الربح، ولا يُعدّ من العقلاء من قنع في معاملات الدنيا برأس ماله، فكذا في معاملات الآخرة فلا ينبغي للمتدين أن يقتصر على العدل واجتناب الظلم ويدع أبواب الإحسان"، قال تعالى: ﴿وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ﴾، وقال تعالى: ﴿إِنَّ رَحْمَةَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ﴾، ومن من التجار من لا يريد أن يكون محسناً لتشمله رحمة الله وبركته.

إن السنة النبوية المشرفة تزخر بأحاديث تحث على الرحمة والمساعدة والعون والرفق، ومن ذلك قوله - ﷺ:

♦ "الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء".

♦ "الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه".

♦ "من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته".

♦ "اللهم من رفق بأمّتي فارفق به، ومن شقّ عليهم فشقّ عليه".

♦ "إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف".

♦ "من يُحرم الرفق يُحرم الخير".

♦ "من لا يرحم الناس لا يرحمه الله عزوجل".

جميع هذه الأحاديث وغيرها ترغّب البائع في التيسير على المشتري (زبون/عميل)، وأن يعيد السلعة له في حال رغبته إرجاعها سليمة؛ لندمه في شرائها أو عدم رغبة في الاحتفاظ بها أو غير ذلك، وأن يصدق في بيعه ويرفق بالمشتري.

تكون الإقالة واجبة في حالات كما ورد في الموسوعة الفقهية الكويتية:
"إن الإقالة تكون واجبة إذا كانت بعد عقد مكرّوه أو بيع فاسد، لأنّه إذا وقع البيع فاسداً أو مكرّوهاً وجب على كلّ من المتعاقدين الرجوع إلى ما كان له من رأس المال صوناً لهما عن المخطّور، لأن رفع المعصية واجب بقدر الإمكان، ويكون ذلك بالإقالة أو الفسخ. كما ينبغي أن تكون الإقالة واجبة إذا كان البائع غاراً للمشتري وكان الغبن يسيراً، وإنما قيد الغبن باليسير هنا، لأن الغبن الفاحش يوجب الردّ إن غره البائع على الصحيح".

◀ شروط الإقالة:

١ رضا المتقايّلين بها، فلو كان أحدهما مكرّهاً لم تصح، لأنها فسخ للعقد، فيلزم لها ما يلزم له من الرضا والاختيار.

٢ ألا يكون فيها زيادة ولا نقصان عن أصل العقد، فلا يُزاد في أحد البديلين ولا يُنقص منه، لأنها فسخ، أي رفع للعقد الذي جرى، وعودة بالمتعاقدين إلى ما كانا عليه قبل العقد.

من هنا يتضح أن الإسلام قد سبق (سيلفريدج، وفيلد، وريتز وغيرهم) في الترغيب في إرجاع المنتج أو السلعة في حال رغب المشتري إرجاعها، واستعادة ثمنها وأن لمن أقال أجرًا عظيمًا يوم القيامة، وهو من باب إدخال السرور في قلب الطرف الآخر، يقول النبي - ﷺ -: "أَحَبُّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ، وَأَحَبُّ الْأَعْمَالِ إِلَى اللَّهِ - عَزَّوَجَلَّ - سُرُورٌ تُدْخِلُهُ عَلَى مُسْلِمٍ".

◀ السماحة في البيع والشراء:

السهولة والسماحة في البيع والشراء أمر مطلوب شرعًا وقد وردت أحاديث كثيرة في ذلك منها:

♦ عن جابر-رضي الله عنه- أن رسول الله - ﷺ - قال: "رحم الله رجلاً سمحًا إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى".

♦ عن أبي هريرة -رضي الله عنه- أن رسول الله - ﷺ - قال: "إن الله يحب سمح البيع سمح الشراء سمح القضاء".

♦ عن جابر-رضي الله عنه- قال: قال رسول الله - ﷺ -: "غفر الله لرجل كان قبلكم كان سهلًا إذا باع سهلًا إذا اشترى سهلًا إذا اقتضى".

◀ بيان عيوب السلعة:

يجب على البائع أن يبين للمشتري ما في السلعة من عيب إن كان فيها، ويحرم عليه أن يكتُم شيئًا من عيوبها فإذا أعلم المشتري بالعيب ثم اشترى السلعة مع علمه بالعيب يكون البائع قد أبرأ ذمته. فعن عتبة بن عامر-رضي الله عنه- عن النبي - ﷺ - قال: "المسلم أخو المسلم ولا يحل لمسلم إذا باع من أخيه بيعًا فيه عيب ألا يبينه".

بيع السلعة المعيبة دون بيان العيب نوع من الغش، والغش محرم بجميع أشكاله وأنواعه. وللمشتري إعادة السلعة بعد شرائها إذا اكتشف بها عيبًا لم يبينه البائع.

﴿ البضاعة المبيعة لا ترد ولا تستبدل: ﴾

هذه العبارة ليست صحيحة على إطلاقها، بل في حكمها التفصيل التالي:

✽ أولاً: تكون العبارة صحيحة فيما إذا وقع البيع خالياً من الخيار ومن العيوب. فمن المعلوم أن عقد البيع إذا تم بصدور الإيجاب والقبول من المتعاقدين فهو عقد لازم والعقود اللازمة عند الفقهاء لا يملك أحد المتعاقدين فسخها إلا برضا الآخر إذا لم يكن بينهما خيار لقوله - ﷺ: "البَّيْعَان بالخيار ما لم يتفرقا". فإذا اشترى شخص سلعة ولم تكن معيبة ثم ذهب إلى بيته فبدا له أن يُرْجِع السلعة للبائع فلا يملك المشتري ذلك إلا إذا وافق البائع وهذا ما يسمّى بالإقالة، والإقالة أمر مندوب إليه شرعاً ومرغّب فيه، كما ورد في الأحاديث السابقة. ولكن إن أبى البائع أن يقلل المشتري بيعته فله ذلك وفي هذه الحالة تكون عبارة (البضاعة المبيعة لا ترد ولا تستبدل) صحيحة، ولكن رد السلعة وإقالة المشتري أولى. وإن كانت السياسات الحديثة بخلاف ذلك، ولكن هذه النظرة الشرعية الفقهية في الموضوع.

✽ ثانياً: تكون عبارة (البضاعة المبيعة لا ترد ولا تستبدل) باطلة إذا اشترى شخص سلعة ولما رجع إلى بيته وجد فيها عيباً؛ فله كل الحق في رد السلعة وإن شرط البائع عليه أن (البضاعة المبيعة لا ترد ولا تستبدل).





الميزان الشرعي في البيوع لا يميل
لصوت المدعي ولا لقوة المنكر، وإنما
يستقيم بالبينة والصدق، فتُصان
الحقوق وتُبارك المعاملات، ويأمن
الناس، وتزكو التجارة، وتدوم البركة.



فائدة



إن وجود أو إقرار سياسات أو أنظمة تتضمن تصديق أي شكوى من أي عميل ضد الموظف أو الشركة دون بينة أو دليل أو قرينة لا يجوز شرعاً؛ لما فيه من الظلم والعدوان بالحسم من راتب الموظف - أحياناً - والإساءة إلى سمعة الشركة وتحميلها تكاليف دون أدنى حق - ما لم يكن بموافقة الشركة ورضاها دون إذعان - لحديث النبي - ﷺ الذي رواه ابن عمر - رضي الله عنهما: "لَوْ يُعْطَى النَّاسُ بِدَعْوَاهُمْ لَادَّعَى رَجَالٌ أَمْوَالَ قَوْمٍ وَدِمَاءَهُمْ، وَلَكِنَّ الْبَيِّنَةَ عَلَى الْمُدَّعِي، وَالْيَمِينَ عَلَى مَنْ أَنْكَرَ"، وذلك لأنه كثرت الدعاوي، فيوجد من يدعي وهو كاذب ظُلماً وبهتاناً، فلو أُعطي بدعواه لادَّعى أن هذا قتل أباه، ويريد قتله، أو أن هذا انتهب ماله، أو أن هذا ظلمه، أو أن هذا ضربه وهو كاذب؛ حتى يحصل على مال أو يحصل على دية أو يحصل على شفاء نفسه؛ فيكثر الظلم، ويُعطى من لا يستحق ما لا يستحق.

وقد شاع استخفاف الناس بالحلف بالأيمان في البيع والشراء سواء من جهة البائع أو المشتري، وقد حذر النبي - ﷺ - من الأيمان الكاذبة: "الحلف منقفة للسلعة محقة للبركة"، وقال - ﷺ -: "ياكم وكثرة الحلف في البيع فإنه ينفق ثم يمحق"، ومعنى تمحق البركة أي تذهبها وقد تذهب رأس المال، وقد يتعدى المحق إلى الحالف فيعاقب بإهلاكه وبتوالي المصائب عليه.

إنما حذر من كثرة الحلف لأن الغالب ممن كثرت أيمانه وقوعه في الكذب والفجور. وإن سلم من ذلك على بعده لم يسلم من الحنث أو الندم؛ لأن اليمين حنث أو مندمة. وإن سلم من ذلك لم يسلم من مدح السلعة المحلوف عليها والإفراط في تزيينها ليروجها على المشتري مع ما في ذلك من ذكر الله تعالى لا على جهة التعظيم. بل على جهة مدح السلعة فاليمين على ذلك تعظيم للسلع لا تعظيم لله تعالى، وهذه كلها أنواع من المفاسد لا يقدم عليها إلا من عقله ودينه فاسد. (من كتاب الإمام مسلم)

قال - ﷺ -: "ثلاثة لا ينظر الله إليهم يوم القيامة: أُشِيمَظُ زَانٍ وَعَائِلٌ مُسْتَكْبِرٌ وَرَجُلٌ جَعَلَ اللَّهُ بُزَاعَتَهُ لَا يَشْتَرِي إِلَّا بِمِينِهِ وَلَا يَبِيعُ إِلَّا بِمِينِهِ"، قال الله تعالى: ﴿وَأَحْفَظُوا أَيْمَانَكُمْ﴾. وقال تعالى: ﴿وَلَا تَجْعَلُوا اللَّهَ عُرْضَةً لِأَيْمَانِكُمْ أَنْ تَبَرُّوا وَتَتَّقُوا وَتُصْلِحُوا بَيْنَ النَّاسِ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾. وقال أيضاً: ﴿وَلَا تُطِعْ كُلَّ حَلَّافٍ مَهِينٍ﴾، قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يَشْتَرُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَأَيْمَانِهِمْ ثَمَنًا قَلِيلًا أُولَٰئِكَ لَا خَلَاقَ لَهُمْ فِي الْآخِرَةِ وَلَا يُكَلِّمُهُمُ اللَّهُ وَلَا يَنْظُرُ إِلَيْهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلَا يُزَكِّيهِمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾.

لذا فالحلف لتسويق السلع وبيعها لا يجوز شرعاً للآيات والأحاديث الواردة، والأصل هو الثقة والصدق والشفافية والنصح والأمانة بين البائع والمشتري. قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾، قال - ﷺ: "البَّيْعَان بالخيار ما لم يتفرقا فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما وإن كذبا وكتما محق بركة بيعهما"، فالصدق في البيع والشراء سبب لحصول البركة والكذب سبب لمحق البركة. قال - ﷺ: "التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء"، وقال - ﷺ: "إن التجار يُبعثون يوم القيامة فجاراً إلا من اتقى الله وبرّ وصدق".



تقوم عدالة التجارة على الشفافية
والإفصاح وصيانة الحقوق، فالبيع
لا يكتمل بمجرد التراضي، بل بالأمانة،
وحماية المستهلك، وتحمل المسؤولية،
ومنع الغش، وتعزيز الثقة المتبادلة.



سياسة الاستبدال والاسترجاع



أقرت أنظمة التجارة في المملكة العربية السعودية سياسة لاستبدال السلع واسترجاعها بعد بيعها، وتنص مواد تلك السياسة على ما يلي:

- ١) تلتزم المنشأة بوضع سياسة للاستبدال والإرجاع وعلى المستهلك والبائع الالتزام بالشروط والمدد المحددة وما جاء فيها. وعند عدم وجود سياسة خاصة بالاستبدال والارجاع لدى المنشأة التجارية، فيجب عليها عدم منع إرجاع أو استبدال السلع.
 - ٢) يجب أن تكون سياسة المنشأة التجارية في الاستبدال والإرجاع مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمستهلك وأن تتضمن الشروط الخاصة في فترة التخفيضات (إن وجدت).
 - ٣) على المنشأة التجارية الامتناع عن إرجاع بعض المنتجات التي تؤثر على صحة وسلامة الإنسان مثل: (الأطعمة المكشوفة، الأدوات التجميلية، الملابس الداخلية..). وإيضاح ذلك للمستهلك قبل الشراء.
 - ٤) إذا قدّم المستهلك ما يُثبت أن المنتج مغشوش أو غير مطابق للمواصفات القياسية المعتمدة تلتزم المنشأة التجارية المخالفة بسحب المنتج وإعادة قيمته إلى المشتري.
 - ٥) تلتزم المنشأة عند إعادتها للسلعة بإعادة المبلغ المدفوع (كاملاً) دون خصم ضريبة القيمة المضافة.
 - ٦) مراعاة عمليات الشراء الإلكترونية وفترة التوصيل التي يستغرقها المنتج للوصول إلى المستهلك عند وضع مهلة لاستبدال واسترجاع المنتجات.
- وقد قامت وزارة التجارة ممثلة بدورها في حماية المستهلك بتصميم الدليل الإرشادي الهادف إلى تسهيل معرفة المستهلك لحقوقه وواجباته في تعاملاته التجارية بعنوان (دليل حقوق وواجبات المستهلك)، وذلك انطلاقاً من دور وزارة التجارة في دعم بيئة الأعمال التجارية في المملكة العربية السعودية من خلال تطوير سياسات المنظومة التجارية المتّسمة بالمرونة والعدالة والتي تعزز الثقة في التعاملات بين التاجر والمستهلك وتكفل حقوق ومصالح جميع أطراف العلاقة التجارية.
- ولحماية العميل أو الزبون من الغبن أو الغش فقد اشترطت الوزارة وضع مجموعة من البيانات على المنتج:

- ١) اسم الصانع أو المنتج.
- ٢) العدد أو الحجم أو المقاس أو الوزن أو السعة بما يتناسب مع طبيعة المنتج.
- ٣) تاريخ الإنتاج أو انتهاء الصلاحية حسب طبيعة المنتج.

- ٤ البلد الذي صنع المنتج.
 - ٥ العناصر المستخدمة في التركيب والعناصر المؤثرة على صحة الإنسان أو البيئة (إن وجدت).
 - ٦ إيضاح التحذيرات الخاصة بطبيعة المنتجات الخطرة أو المعالجة أو المحورة (إن وجدت).
 - ٧ السعر الإجمالي شاملاً ضريبة القيمة المضافة على الرف أو عبر رمز إلكتروني QR.
- أوضحت الوزارة أيضاً كيفية اعتبار المنتج مغشوشاً وذلك إذا:
- ١ تمت الإضافة على شكله أو عناصره أو خصائصه أو وزنه أو بياناته وتاريخ صلاحيته.
 - ٢ أدخل عليه تغيير أو عبث أفقده قيمته.
 - ٣ كان غير مطابق للمواصفات القياسية المعتمدة وعلامة الجودة.
 - ٤ كان فاسداً غير صالح للاستخدام والاستهلاك الآدمي أو الحيواني.
 - ٥ تم تخزين المنتج أو نقله وتعبئته بطريقة مخالفة للاشتراطات المعتمدة.

كما أوضحت الوزارة أن للمستهلك المطالبة بتعويض أمام الجهة القضائية المختصة عن ضرر أصابه من المنتج المغشوش على ألا يكون غش المنتج بسبب يعود إلى المستهلك سواء في النقل أو التخزين أو سوء الاستخدام، وأن يقدم المستهلك أصل فاتورة الشراء أو سند البيع. أما بالنسبة للسلع المستعملة فإنها لا تخضع لأنظمة الوزارة ويكتفى بالإفصاح عن حالة السلعة عند البيع. أما عن تفسير المقصود بالعيب بحسب وزارة التجارة: "هو خلل في السلعة ينشأ من خطأ في تصميمها أو تصنيعها أو إنتاجها أو تخزينها أو نقلها ويسبب نقص في قيمتها أو منفعتها".

ولكن هل يمكن بيع منتج معيب؟ -بحسب الوزارة- نعم يجوز وذلك: "إذا كان البيع في السلعة لا يؤثر على مطابقة المنتج للمواصفات القياسية المعتمدة، فيجوز بيع المنتج المعيب شرط الإفصاح عنه كتابة بطريقة واضحة ومفهومة عند بيعه".

فما هي التزامات الوكيل التجاري تجاه عيوب المنتج المشمول بالضمان؟ "يجب عليه تقديم خدمات ما بعد البيع (تقديم الصيانة، توفير قطع الغيار، ضمان جودة الصنع، استدعاء المنتجات المعيبة)، ووضع سياسة وأحكام للتنفيذ هذه الالتزامات وتكون مكتوبة باللغة العربية وبطريقة واضحة ومفهومة، ويكون مسؤولاً في مواجهة المستهلك عنها".



أجدني ولله الحمد قد أوضحت وجبّي النَّظر المتعلقتين بالعميل، وهل هو دائماً على حق؟ أو أنه ليس دائماً على حق، أو أنه يمكن أن يكون على حق، وهل يمكن أن يكون العميل على خطأ؟ كما تم توضيح ما المقصود بالعميل؟ والفرق بين العميل الداخلي والعميل الخارجي، وما خصائص العملاء، وعن نشأة مفهوم (العميل دائماً على حق) ومن رَوّادها منذ أكثر من قرن من الزمان، وسبب نشأتها والظروف التي أوجبت ظهورها.

كما أوضحنا بجلاء أهمية خدمة العملاء، وأنهم عماد وعصب نجاح وبقاء أيّ منشأة، وأن الهدف الرئيس من تأسيس الأعمال ليس الربح فقط، بل هي منظمات اجتماعية، ولها مسؤوليات اجتماعية، كما يقول (بيتر دراكر)، وأن العاملين بها بشر لهم احتياجاتهم النفسية ويحتاجون لدعم قياداتهم ومديرهم، كما يحتاجون للتدريب والتأهيل والإعداد، وأن اختيارهم وفقاً لكفاءتهم وجدارتهم ينبغي أن يكون مطلباً رئيساً ومهماً.

كما تم توضيح أثر تجربة العميل (CX) وأهميتها في بقاء العملاء واستمرارهم في التعامل مع الشركة، وتأثيرهم الكبير على التزكيات والتوصيات (Word of Mouth)، وكذلك على سمعة الشركة وعلامتها التجارية، وأن الاحتفاظ بالعملاء مصدر كبير لزيادة الإيرادات والأرباح، من خلال تكرارهم للشراء ولولائهم للمنتجات وتزكيتهم لها. وذكرنا احتياجات العميل الخارجي واحتياجات العميل الداخلي وكيفية التوفيق بينهما.

ذكرنا آراء أكاديميين وخبراء وكتّاب وممارسين وتنفيذيين ودراسات وأبحاث في العبارتين، سواء المؤيدة لمفهوم (العميل دائماً على حق) أو مفهوم (العميل ليس دائماً على حق)، وما دوافع الطرفين ومبرراتهم وقناعاتهم وتحفظاتهم أيضاً حول المفهومين، وللقارئ الموقر أن يقرر أيهما أقرب لقناعته وأصلح لعمله، ويمكنه الجمع بينهما وفقاً لمصلحته ومصلحة شركته، بل يمكنه تطبيق المفهومين في آن واحد بناء على تحليله للنتائج المترتبة على القرار الذي يتخذه لكل حالة على حدة، وهذا ما يسمى بالقيادة الموقفية (Situational Leadership)، أي أن لكل موقف قراراً يناسبه دون الالتزام بلائحة واحدة ثابتة لجميع الشكاوى.

أوضحنا سياسة شركات عملاقة في خدمة عملائها مثل: أبل Apple، وأمازون Amazon، وديزني Disney، وأن سرّ نجاحهم يكمن في الاستماع إلى عملائهم والسعي المستمر لتجاوز الحدود لتلبية احتياجاتهم، وأن هذه الشركات تسعى لتقديم تجربة عملاء متميزة، بل واستثنائية ممّا انعكس على زيادة مبيعاتها وأرباحها ورضا عملائها.

تطرّقنا لكيفية التعامل مع العميل المزعج أو المشاكس، وأنه في النهاية عميل اختار منتجاتنا وهذا أمر يشكر عليه ومن حقه أن يبدي ملاحظاته على السلعة أو الخدمة المقدّمة له، ولكن وفقاً للمنطق والصدق وبأسلوب لائق ومهذب، دون تجريح أو شتم

أو صراخ، وله حق في توضيح وجهة نظره والاستماع إليها من قبل مقدّم الخدمة وبكل تعاطف واهتمام واحترام وإنصات، والتأكد من صدق الشكوى وحقيقتها وعدم إنكارها أو تبريرها، والسعي لحلّ شكواه في أقرب وقت وبرضا تام منه إن كان له حق في الشكوى، أو شرح ما يخالفها وبطريقة علمية ومهذّبة وهدوء يمتص مشاعره الغاضبة، مع الحرص على إبقائه في دائرة العملاء الدائمين للشركة.

تم توضيح كيفية التعامل مع الشكاوى والاعتراضات وأنه يمكن إرضاء جميع الناس بعض الوقت، ويمكن إرضاء بعض الناس كل الوقت، ولكن لا يمكن إرضاء جميع الناس كل الوقت، فرضا الناس غاية لا تدرك، كما يقول المثل. ولكن "سدّدوا وقاربوا"، فالناس خلقوا على طبائع مختلفة فمنهم السهل اللين ومنهم المشاكس، ويجب على مقدّم الخدمة أن يعرف طبيعة الزبون الذي أمامه وخلفيته الثقافية أو التعليمية، من خلال إطالة الحديث معه وامتصاص غضبه بالطرائق الصحيحة والعبارات اللطيفة.

تطرقنا إلى نظرة شرعية عن البيوع، وحكم البيوع، وتعريف البيوع، والغش في البيوع، وخيار البيع، والخلابة، والإقالة، وتم الاستدلال بالآيات والأحاديث التي ترغب في السماح في البيع والشراء والقضاء، ومراعاة حال المشتري وظروفه، وأن استرجاع السلعة لمن يرغب استردادها من المستحبات المأجور عليها، وأن السلع المعيبة والمغشوشة يجب قبول استردادها لمن أراد، وأن عبارة (البضاعة المشتراة لا ترد ولا تستبدل) عفا عليها الزمن، وأنه تم وضع سياسات وإجراءات تحمي المشتري من الغش أو الخداع، وأن لهما عواقب وخيمة على سمعة المنتج والشركة لا تحمد عقباه.

وفي الختام تم توضيح سياسة استبدال واسترجاع السلع التي أقرتها الأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية من قبل وزارة التجارة، وتعريف بالبضائع المغشوشة وكيفية اعتبار المنتج مغشوشاً، وما الحقوق المترتبة للمشتري في حال كان المنتج كذلك.

أسأل الله أن أكون قد وفقت في معالجة هذا الموضوع الذي يعتبر مهماً للتاجر وللعميل وللمقدّم الخدمة في الشركات والمؤسسات، وأعتذر لعدم توفر مراجع كافية باللغة العربية، فقد بحثت كثيراً وتواصلت مع بعض المختصين من المدربين والأساتذة للحصول على مزيد من المراجع العربية، ولكن لم يتيسر لي سوى ما ذكرته، وكما يقول المثل: "الميسور لا يسقط بالمعذور" أي ما تيسر من أمر لا يسقط بما تعذر منه، ومن خلال هذه الأسطر أناشد رجال الأعمال وزملائي وأساتذتي وكذلك رواد الأعمال أن يبادروا إلى ملء الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية، في كثير من الموضوعات التي تمس مستقبلهم الريادي والقيادي والاقتصادي والمعرفي، وقد واجهت صعوبات كثيرة سابقاً عندما ألّفت كتاب

(قيادة الشركات العائلية)، و(القيادة الأخلاقية)، و(القيادة الإدارية)، و(المدير التنفيذي الناجح)، و(فيروس الشركات العائلية) وغيرها.

للأسف لم أجد مراجع أو أبحاثاً عربية كافية تتناول تلك العناوين، بينما المكتبة الغربية تغصُّ بالكتب والدّراسات والأبحاث في كل فن من فنون القيادة والإدارة والمبيعات والتسويق، وهذا شيء مخجل لنا كعرب ومسلمين، فنحن أمة (اقرأ) والمثل يقول: كل القادة قراء أو يقرؤون (All Leaders are Readers)، وكيف سنتفوّق علمياً واقتصادياً ومهنياً وفكرياً إذا كنا لا نقرأ، **يقول الشاعر سعد بن الصيفي التميمي:**

فَحَسْبُكُمْ هَذَا التَّفَاوُتُ بَيْنَنَا وَكُلُّ إِنَاءٍ بِالَّذِي فِيهِ يَنْضَحُ

فإذا ملأنا عقولنا بالتفاهات والقراءات السطحية على التيك توك (TikTok) وغيرها؛ ستكون محصلتنا جيلاً هشاً لا يصنع مجداً، ولا يحقق الرؤية التي تبنتها قيادتنا الحكيمة لمستقبل بلادنا. حيث تركز رؤية المملكة ٢٠٣٠م في التعليم والعلم على بناء مجتمع قائم على المعرفة من خلال تحسين جودة التعليم، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتطوير المهارات القيادية والتقنية للطلاب، وربط التعليم بسوق العمل لتأهيل كوادر وطنية تنافس عالمياً وتدعم التنمية المستدامة، عبر تحديث المناهج، ودمج التقنيات الحديثة، وتحسين البيئة التعليمية لجعلها محفزة ومبتكرة ومتمكنة من غرس القيم الوطنية.

قال صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز ولي العهد السعودي يحفظه الله، "إننا نفخر بمنجزات المواطنين والمواطنات في مجالات الابتكار والعلوم، ونولي التعليم جلّ اهتمامنا ليكون نوعياً يعزّز المعرفة والابتكار، ونعمل على بناء أجيال تتمتع بالتميز العلمي والمهارات العالية، وتحظى بكل الفرص لنيل تعليم رفيع".

نسأل المولى أن يحقق لولاة أمرنا ما يصبون إليه من ازدهار ونهضة وسؤدد لبلادنا، وبالله التوفيق.



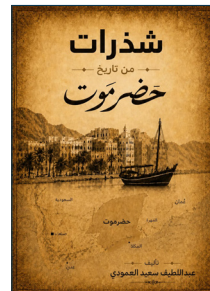
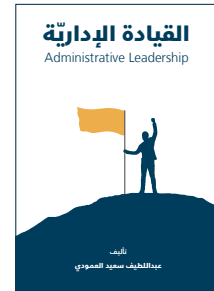
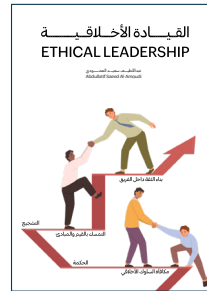
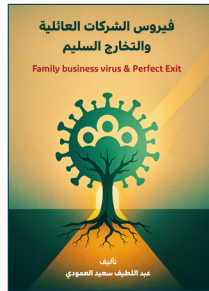
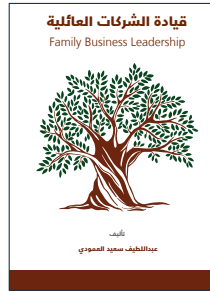


١. آرمن كابوديان Armen Kabodian - العميل دائمًا على حق The Customer Is Always Right - المؤتمر للتوزيع - الرياض - ١٩٩٨ م.
٢. أمي قالو Amy Gallo - أهمية الحفاظ على العملاء المناسبين The Value of Keeping the Right Customers - موقع هارفارد بيزنس ريفيو العربي hbrarabic.com - ٢٩ أكتوبر ٢٠١٤ م.
٣. إيرين أنديرسون Erin Anderson وفينسنت أونيماه Vincent Onyemah - إلى أي مدى الزبون دائمًا على حق؟ - موقع هارفارد بيزنس ريفيو العربي hbrarabic.com - ١٩ فبراير ٢٠١٩ م.
٤. إيميلي هانتر Emily Hunter - هل العميل دائمًا على حق Is the Customer Always Right? - كلية هانكامر للأعمال Hankamer School of Business - جامعة بايلور Baylor University - تكساس - ١٢ يناير ٢٠١٥ م.
٥. باتريك غارسيا Patrick Garcia - العميل ليس دائمًا على حق The customer is not always right - دراسة بحثية - كلية ماكواي للأعمال - ٢٩ أكتوبر ٢٠١٩ م.
٦. باول هالابودا - كيفية التعامل مع العملاء الصعبين How to Deal with Rude Customer - موقع لايف تشات Livechat.com - ١٤ مايو ٢٠٢٤ م.
٧. براين فيليبس Bryan Philips - تقييم متى يكون العميل دائمًا على حق Evaluating When the Customer is Always Right - موقع inmotionmktg.com - ١٤ نوفمبر ٢٠٢٥ م.
٨. بليك مورجان Blake Morgan - نظرة عالمية إلى: العميل دائمًا على حق A Global View Of The Customer Is Always Right - موقع فوربس - ١٠ ديسمبر ٢٠٢١ م.
٩. جرايمي بارتون Graeme Parton - العميل دائمًا على حق: حقيقة مفيدة أم افتراض ضار؟ - The customer is always right: helpful truth or damaging assumption? - موقع pipedrive.com - ٢٨ أغسطس ٢٠٢٥ م.
١٠. جورج هيسكيت - التركيز على العميل - مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال - الناشر: العبيكان للنشر - الطبعة الأولى - ١٤٣٦ هـ / ٢٠١٥ م.
١١. حولية يحي - إدارة علاقة الزبائن وواقعها في كسب رضا العميل - جامعة عين تموشنت - دراسة تطبيقية - نشرت في منصة المجلات العلمية الجزائرية Algerian Scientific Journal Platform - المجلد ١٩ العدد (١) بتاريخ ٩ يونيو ٢٠٢٣ م.
١٢. زوزانا بوكيان Zuzanna Bocian - العميل دائمًا على حق The customer is always right - موقع (هيلب ديسك) (helpdesk.com) - ٤ ديسمبر ٢٠٢٤ م.

١٣. شيب هايكن Shep Hyken - عملاؤك ليسوا دائماً على حق، ولكنهم دائماً هم العميل Your Customers Are Not Always Right, But They Are Always The Customer - فوربس Forbes - ٢٦ فبراير ٢٠١٥م.
١٤. د. صالح الفهدي - سرّ العميل الداخلي - صحيفة الرؤية العمانية - ٢٤ سبتمبر ٢٠٢٢م.
١٥. د. عصام بن عبدالعزيز العمار - العميل ليس دائماً على حق - صحيفة الاقتصادية - ٨ ديسمبر ٢٠٢١م.
١٦. د. عبيد بن سعد العبدلي - أنواع العملاء (الحلقة الثانية) - موقع dralabdali.com - ٢١ يونيو ٢٠٠٩م.
١٧. فاطمة مسفر الجعيد - الأبعاد السبعة لجودة خدمة العميل - دراسة بحثية من إصدار مختبر التطوير المؤسسي - العدد الثالث - مسارات - يوليو ٢٠٢١م.
١٨. فيجنيشواران موهانداس Vigneshwaran Mohandass - ما العميل؟ التعريف، الأنواع والفئات WHAT IS A CUSTOMER? DEFINITION, TYPES AND CATEGORIES - موقع apptivo.com - ٢٧ ديسمبر ٢٠٢٤م.
١٩. كارل سيويل وبوب براون - زبائن مدى الحياة - ترجمة الدكتور السيد متولي حسن - مكتبة جرير - الطبعة الأولى - ١٩٩٩م.
٢٠. كارل ويجرس Karl Wiegers - العميل ليس دائماً على حق The customer is NOT always right - موقع medium.com - ١٤ أغسطس ٢٠٢٣م.
٢١. كاثيري دالبيس Kathy Dalpes - خمسة أسباب لماذا العميل دائماً على حق Five reasons why the customer is - always right - موقع زينديسك zendesk.com - ٢٤ فبراير ٢٠٢٥م.
٢٢. ليو لويس - في اليابان.. هل يجب أن يكون العميل دائماً على حق؟ - صحيفة البيان - الفجيرة - ٢٤/٥/١٩م.
٢٣. مارك شايفر Mark Schaefer - تعليق فيليب كوتلر على بيتر دراكر والحالة الحالية للتسويق - Philip Kotler commentary on Peter Drucker and the current state of marketing - موقع medium.com - ١٠ أبريل ٢٠٢٣م.
٢٤. ماثيو فينيو Matthew Finio وأماندا داوনি Amanda Downie - موقع شركة أي بي إم ibm.com - العميل ليس دائماً على حق The customer is not always right - ٢٦ يونيو ٢٠٢٣م.

٢٥. موزدن راستيجار باناه - Mozhdn Rastegar-Panah - العميل ليس دائمًا على حق
The customer is not always right - موقع زينديسك zendesk.com - ١٢ أغسطس ٢٠٢٥ م.
٢٦. موقع المدرب الأمريكي توني روبنز tonyrobbins.com - العميل ليس دائمًا على حق
Customer is not always right
٢٧. موقع المكتبة الشاملة - shamela.ws
٢٨. موقع جامع الكتب الإسلامية - ketabonline.com
٢٩. موقع وزارة التجارة - mc.gov.sa
٣٠. موقع معهد القيادة المهنية - professionalleadershipinstitute.com - لماذا العميل ليس
دائمًا على حق Why Customer is not Always Right
٣١. موقع clootrack - ثقافة العميل أولاً - Customer-first culture

صدر للمؤلف





◆ المعلومات الشخصية

الاسم: عبداللطيف سعيد محمد العمودي.

◆ الدرجات العلمية

بكالوريوس إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة،
بتقدير امتياز مع مرتبة الشرف، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م.

◆ الخبرات الوظيفية

- رئيس مجلس إدارة شركة سعيد محمد العمودي المحدودة.
- رئيس مجلس إدارة شركة مجموعة العمودي وشركاؤه.
- رئيس مجلس إدارة شركة رؤية غدن للتطوير والاستثمار العقاري.
- عضو اللجنة التجارية الاستراتيجية بالغرفة التجارية الصناعية بجدة لفترتين،
ورئيس فريق عمل مكافحة الغش التجاري (سابقاً).
- عضو لجنة شباب رجال الأعمال بالغرفة التجارية الصناعية بجدة (سابقاً).
- عضو في الفريق الاستشاري لمراجعة الوضع الاقتصادي بمدينة جدة (سابقاً).

◆ الكتب والمؤلفات

- (دليل البائع الناجح).
- (أساسيات البيع ومبادئ النجاح).
- (استراتيجيات تسويقية).
- (المدير التنفيذي الناجح).
- (قيادة الشركات العائلية).
- (القيادة الإدارية).
- (القيادة الأخلاقية).
- (كيف تصنع وتسوق العلامة التجارية).
- (شذرات من تاريخ حضرموت).
- (فيروس الشركات العائلية والتخارج السليم).

أسعد بتواصلكم

✉ alatief@smalamoudi.com.sa 📷 @alamoudiabdullatif
📌 @abdullatif.alamoudi 📞 @alamoudiabdullatif

وهم أم حقيقة؟

هناك عبارات لا تكبر لأنها صحيحة، بل لأنها لا تُناقش.
عنوان كتابنا مقولة توارثتها الأجيال،
لكن هل هي وهم تسويقي أم حقيقة اقتصادية؟
هل هي كذبة بيضاء أنقذت التجارة؟ أم قانون ظالم دمرها؟

وبين هوس إرضاء العميل،
وحماية استقرار المنظومة الداخلية للعمل،
تقف العبارة الشهيرة "العميل دائمًا على حق" على مفترق طرق،
بحاجة للوحة إرشادية تهدي لمعالم الطريق.

يأخذك الكتاب في رحلة تحليلية جريئة،
تفكك العبارة الأشهر في عالم التجارة، تتعمق في جذورها التاريخية،
وتقارن بين تأثيرها على سلوك المستهلك، وريحية الشركات،
وتكشف متى تتحول من مبدأ للنجاح إلى سلاح يدمر جودة الخدمة.

هذا الكتاب لا يحاكم عبارة "العميل دائمًا على حق" وأيضًا لا يدافع عنها،
بل يزيح عنها غبار التكرار اللاواعي، ليكشف ما وراءها من وهم أو حقيقة.
والكتاب ليس بحثًا عن إجابة بقدر ما هو استعدادٌ لحق السؤال بفهم أعمق،
فمن حيث يبدأ السؤال، تنتهي المسلمات.

وأخيرًا ليست غاية هذا الكتاب أن يمنح القارئ إجابةً جاهزة،
بل أن يحرره من إجابةً جاهزة.

