

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

محاضرات في مقاييس مدخل للخدمات

مطبوعة دروس موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر تخصص: تسويق الخدمات

من إعداد الدكتورة:

معزوز زكية

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
5	مقدمة
6	المحور الأول: أساسيات حول الخدمة
6	أولاً: تعريف الخدمة
7	ثانياً: مراحل تطور قطاع الخدمات
8	ثالثاً: خصائص الخدمة
13	رابعاً: أهمية الخدمات
17	خامساً: دورة حياة الخدمات
20	سادساً: تصنيف الخدمات
	قائمة المراجع للمحور الأول
25	المحور الثاني: مفهوم المؤسسة الخدمية
25	أولاً: تعريف المؤسسة الخدمية
26	ثانياً: خصائص المؤسسة الخدمية
27	ثالثاً: دورة حياة المؤسسة الخدمية
29	رابعاً: الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية
	قائمة المراجع للمحور الثاني
32	المحور الثالث: المزيج التسويقي للخدمات
32	أولاً: أسباب تعديل المزيج التسويقي التقليدي فيما يتعلق بالخدمات
33	ثانياً: عناصر المزيج التسويقي للخدمات
	قائمة المراجع للمحور الثالث
44	المحور الرابع: جودة الخدمات
44	أولاً: تعريف الجودة
45	ثانياً: تعريف جودة الخدمة

47	ثالثاً. أهمية جودة الخدمة
52	رابعاً. أبعاد جودة الخدمة
	قائمة المراجع للمحور الرابع
55	المحور الخامس: الابداع الخدمي
55	أولاً. مفهوم الابداع الخدمي
56	ثانياً. خصائص الابداع الخدمي
57	ثالثاً. مراحل الابداع الخدمي
57	رابعاً. أنواع الابداع الخدمي
58	خامساً. مراحل تطور الابداع الخدمي
	قائمة المراجع للمحور الخامس
61	المحور السادس: الاستراتيجية التسويقية للخدمات
61	أولاً. تعريف الاستراتيجية
62	ثانياً. تعريف الاستراتيجية التسويقية للخدمات
63	ثالثاً. مستويات الاستراتيجية التسويقية للخدمات
63	رابعاً. أهمية الاستراتيجية التسويقية للخدمات
64	خامساً. مراحل صياغة الاستراتيجية التسويقية للخدمات
66	سادساً. المقاربات الفكرية للاستراتيجية التسويقية للخدمات
	قائمة المراجع للمحور السادس
81	خاتمة
82	نموذج إمتحان مقياس مدخل للخدمات
84	الاجابة النموذجية

فهرس الجداول ولأشكال

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الأساليب التسويقية المقترحة للتعامل مع الخصائص المميزة للخدمات	12
02	مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري خلال الفترة 2020-2010	18
03	مساهمة الخدمات التجارية في ميزان المدفوعات للجزائر خلال الفترة 2019-2010	19

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	دورة حياة الخدمة	16
02	نموذج زهرة الخدمة لكريستوفر لوفلوك	35
03	المزيج التسويقي للخدمات	41
04	نموذج الفجوات لجودة الخدمة 01	49
05	نموذج الفجوات لجودة الخدمة 02	49
06	الاستراتيجيات الأساسية لبورتر	67
07	انواع استراتيجيات التمايز	68

مقدمة:

شكلت سنوات الثمانينات من القرن الماضي نقطة تحول حاسمة في التنظير الفكري الخاص بمجال الخدمات، فبعدما كان ينظر إليها سابقاً على أنها جزءاً لا يتجزأ من السلعة المادية عرضاً ومجالاً فكرياً، وعلى أنها لوحدها لا تخلق أي منفعة إقتصادية، أصبحت بعدها من وجهة نظر عديد الباحثين مجالاً فكرياً منفصلاً بخصائصه ونظرياته، ومصدراً فعالاً لتحقيق العديد من المنافع الاقتصادية على غرار توفير مناصب الشغل وخلق القيمة المضافة.

وعلى هذا الأساس تضاعف اهتمام الباحثين والمتخصصين في مجال الخدمات، ليظهر للواقع العديد من الابحاث والدراسات والنظريات ذات الصلة، من أبرزها عناصر المزيج التسويقي الداعم المكون من الأفراد والعمليات والدليل المادي، الذي اقتصت به الخدمات دون السلع، وذلك كأساس فعال لمحاولة توفير بعض الدلائل الملموسة للزبائن للحكم على مدى جودة الخدمات، ومن ثم اعتمادها كمعايير أساسية للمفاضلة بين عروض الخدمات المتنافسة، وذلك في إطار استراتيجيتها التسويقية التي تتبناها في هذا الإطار.

وفي ذات السياق ونظراً للأهمية الاستراتيجية التي باتت تحظى بها الخدمات على مستوى مختلف اقتصاديات الدول، فقد أصبحت تشكل مجالاً خصباً للإبداع على العديد من المستويات، خاصة ما تعلق بإبداع الخدمة من حيث وظائفها، وأساليب تقديمها، والتكنولوجيا المعتمدة في إطارها، وحتى من حيث الزبائن المستهدفين من خلالها.

انطلاقاً من كل ما تقدم ارتأينا انجاز هذه المطبوعة التي بعنوان: "مدخل للخدمات" موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات، والتي نهدف من خلالها إلى تعريف الطالب بمختلف خصوصيات قطاع الخدمات وأهميته المحورية في اقتصاد الدولة، والتي من شأنها أن تحفز لديه الغيرة في الخوض في تجارب مشاريع خدمية بعد تخرجه.

المحور الأول: أساسيات حول الخدمة



تكتسي الخدمات اليوم طابع استراتيجي بالنسبة لعديد المؤسسات وغالبية الدول، وذلك نظراً لأهميتها الكبيرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بها.

أولاً. تعريف الخدمة

كلمة خدمة مشتقة لغة من المصدر خدم، ويعرفها معجم المعاني على أنها تقديم المساعدة أو العناية أو الاهتمام.¹

أما اصطلاحاً فقد ظهرت في مصطلح الخدمة العديد من التعاريف ، فحسب Gean Lapeyre الخدمة "هي ذلك النشاط الذي يشكل قيمة اقتصادية بالاستجابة إلى حاجات ورغبات الزبون دون أن يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس"²، وفي هذا التعريف إشارة للأهمية الاقتصادية والاجتماعية للخدمات بشكل عام.

وكدعم للطرح السابق يعرفها christopher lovelock على أنها: "أنشطة أو أداء أو فعاليات غير ملموسة، سريعة الزوال نسبياً، تحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وارضائهم، ولا ينتج عنها نقل للملكية"³. وفي هذا التعريف إشارة الى بعض خصائص الخدمة وهي اللاملموسية و سرعة الزوال وعدم انتقال الملكية للمنتفع بها.

وفي ذات السياق عرف Stanton الخمة على أنها: "النشاطات غير المحسوسة والتي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة و خدمة أخرى"، أي ان انتاج خدمة معينة او تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.⁴

وفي ذات السياق عرفها P.Kotler على أنها: " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف لطرف آخر، يكون في جوهره غير ملموس، ولا يترتب عليه أي ملكية، وأن انتاجه قد يترتب بمنتج مادي وقد لا يكون"⁵.

هذا ويعرف (Bull) الخدمة بأنها الانشطة والمنافع التي تعرض للبيع، أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة حيث حدد الخدمة بأنها:

- أنشطة غير ملموسة (تقديم استشارة أو القاء محاضرة..)؛
- منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات صحية، نقل، تأمين..)؛
- ترتبط تقديمها بالسلع المباعة لأنها تقدم مع هذه السلع لتحقيق المنفعة (نقل، صيانة، ضمان..)⁶.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن الخدمة هي نشاط اقتصادي غير ملموس، يهدف إلى خلق المنفعة المباشرة وغير التمليكية لدى الزبون، من خلال اشباع حاجاته ورغباته المتطورة عبر الزمن.

ثانياً. مراحل تطور قطاع الخدمات

مر تسويق الخدمات بعدة مراحل نوجزها في محطتين رئيسيتين هما:⁷

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل الثمانينات 1980

خلال هذه الفترة تميزت النظريات التسويقية بكونها ذو توجهي سلعي بحت، أي أنها غير ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات، فجاء على لسان رجال التسويق على تلك الإنتقادات بأن الخدمة لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة وأن النظريات التسويقية القائمة قادرة على معالجة المشاكل التسويقية في القطاع الخدمي والإنتاجي، وأضاف هؤلاء أن الخدمات لا يمكن تعريفها بشكل الدقيق الذي يستحق معالجة خاصة وأن الخدمات لا يمكن فصلها على السلعة وهي جزء لا يتجزأ منها، وفي هذا الصدد قال آدم سميث أن "الخدمات غير منتجة لأي قيمة"، كما قال كارل ماركس في هذا الصدد بأن الخدمات هي مجرد امتداد للسلع.

المرحلة الثانية : مرحلة ما بعد الثمانينات

في هذه المرحلة بدأت الاتجاهات نحو الخدمات تتغير حيث ذهب ألفريد مارشال مثلاً إلى القول بأن الخدمات تقدم منافع لمتلقيها تماماً مثل المنتجات المادية، في حين اعتبرها البعض القوة الدافعة وراء كل خلق للقيمة في

الاقتصاد وأنها تلعب دوراً حيوياً في خلق القيمة الاستعمالية للسلع، وأن السلع تصبح فعلياً جزء لا يتجزأ من العرض الخدمي، ولقد شهدت هذه المرحلة جهود الباحثين والاقتصاديين ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات حيث تم بذل جهد أكبر في تصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحاً من قبل وتم التركيز بشكل مكثف على إدارة الجودة في عملية الخدمة وقد طور كل من - زيشمان و بيرى - نموذج الفجوات لجودة الخدمة مسلطين الضوء على أهمية الجودة في تقييم الخدمات، وخلال هذه المرحلة برزت تلك العلاقة التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والتسويق الداخلي والناس ، والدعم المادي و موردي الخدمة كمكونات إضافية لعناصر المزيج التسويقي - المنتج - السعر - التوزيع - الترويج - ومن هذه الدراسات تم التمييز بين صفات الميزة للخدمة ، مع السلعة ومن هذه المميزات أن الخدمة غير ملموسة ، عدم تجانس و الفئائية أو الهلأكية وغيرها من الخواص التي صارت تميز الخدمة عن السلعة و من هذه المرحلة تم ظهور كتب متخصصة في تسويق الخدمات، كما شهدت أيضاً هذه المرحلة تنامي أدبيات التسويقية حيث عاجلت بشكل دقيق ومباشر مشاكل خاصة بمؤسسات الخدمة، وقد ركز الباحثون على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل إستراتيجية تسويقية تختلف عن قطاع السلع ، حيث تم استخدام قاعدة البيانات هذه في محاولة لقياس الجودة والربحية ، كما تم رسم إستراتيجيات هجومية في مضمار تسويق الخدمة وكما قام الباحث السويدي قوميسون وزملاؤه بتحليل ودراسة العلاقة المنطقية في الترابط ما بين الجودة، الإنتاجية، الربحية في تسويق الخدمات.⁸



ثالثاً. خصائص الخدمة

انطلاقاً من مختلف التعاريف التي قدمت للخدمة يمكن شرح أهم خصائصها في النقاط التالية:

1. اللاملموسية: **Intangibility** نظراً لكون الخدمة غير ملموسة فإنه من المستحيل على المستفيد منها إدراكها بالحواس، أو الإحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها لها، وهذا يعني بشكل عام أن الخدمة غير ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، كما يترتب على هذه الخاصية صعوبة معاينتها أو فحصها أو تجربتها قبل شرائها، وقد ترتب على اللاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها :

- إن الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها؛
 - استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد عملية الشراء؛
 - قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة؛
 - إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك؛
 - يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت زيادة المعروض منها، حيث تصل الأسعار إلى أدنى مستوياتها والإحتفاظ بها فترة زمنية معينة لبيعها عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار في الإرتفاع، في حين تعد المضاربة في قطاع السلع أسلوب شائع؛
 - إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى فقدان وظيفة النقل في البرامج التسويقية (خصوصاً في مجال التوزيع المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان المؤسسة الخدمية لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في الخدمات التي تتأتى من نقل الأشياء من أماكن وجود فائض حيث الحاجة إليها إلى أماكن وجود عرض محدود حيث يرتفع الطلب عليها.
- إن لالملموسية الخدمات يؤدي بالزبائن إلى: موجهة صعوبة في تقييم الخدمات المتنافسة، إدراك وجود مستويات مرتفعة للمخاطرة، التركيز بشدة على مصادر المعلومات الشخصية، واتخاذ السعر أساساً لتقييم الجودة، ما يجعل من واجب المنتج الاستجابة من خلال: تقليل تعقيد الخدمات، التشديد على الدلائل المادية، تسهيل التركيبة الشفوية، ومن ثم التركيز على جودة الخدمات.⁹
2. التلازمية **Inseparability** : تشير هذه الخاصية إلى الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها،¹⁰ بمعنى عدم امكانية الفصل بين عمليتي انتاج الخدمة والاستهلاك، وذلك لأنهما يحدثان في نفس الوقت وفي نفس المكان على العموم، وتشير هذه الخاصية إلى ظاهرة تزامن انتاج واستهلاك الخدمة، والتي أطلق عليها كل من Gronroos و Normann باللحظة الحقيقية للخدمة أو لحظة الصدق للخدمة the moment of truth، والتي يمكن أن يقدمها المنتج للزبون.¹¹

ان عدم قابلية فصل عملية انتاج الخدمات واستهلاكها يؤدي بالزبائن إلى: الاشتراك في انتاج الخدمة، الاشتراك في استهلاك الخدمة مع مستهلكين آخرين، الاضطرار غالباً إلى الانتقال إلى مكان انتاج الخدمة، وهذا يتطلب من المنتج ضرورة الاستجابة الادارية من خلال: ادارة التفاعل بين المستهلك والمنتج، تحسين نظم تقديم الخدمات، ومحاولة فصل الانتاج عن الاستهلاك.¹²

3. التباين **Rariability** : بمعنى عدم تجانس الخدمات المتماثلة وصعوبة تنميطها خاصة عندما يعتمد تقديمها على الانسان بشكل كبير وواضح، وتعتبر هذه الخاصية عما يعرف بظاهرة عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي وذلك بين مؤسسة خدمية وأخرى بالنسبة لنفس الخدمة، وبين فترة وأخرى بالنسبة لنفس المؤسسة الخدمية.¹³

4. الزوال (الفناء) **Perishability** : بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء تمت عملية الاستفادة منها أو لم تتم، وذلك لعدم القدرة على تخزينها والاستفادة منها حين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يجعل المؤسسة الخدمية تواجه مشاكل، لذلك من الواجب عليها أن تجد حلولاً لأسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن هذه الخاصية لا ينتج عليها أي مشكلة لمقدميها.

ولتتمكن المؤسسات الخدمية التخفيف من آثار هذه الخاصية يجب عليها تطبيق بعض الإجراءات التالية:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق وذلك بهدف إدارة ومواجهة التغيرات في مستوى الطلب؛
- تشكيل قوة عمل مؤقتة لمواجهة حالة التزايد على طلب الخدمة؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛
- إضافة تسهيلات لأغراض التوسع المستقبلي؛
- التسعير التمييزي الذي يشجع على تحجيم الطلب في حالة الذروة ورفعها في حالة الانخفاض.

5. عدم تملك الخدمة:

ترتبط عدم قابلية الخدمة للتملك بخاصية عدم ملموسية الخدمة وعدم قابليتها للتخزين، فعند أداء الخدمة لا يوجد نقل للملكية الخدمة من بائع الخدمة إلى مشتريها، أي أن المشتري يدفع أمواله في مقابل حق الاستفادة

من الخدمة وليس في مقابل تملكها هي في حد ذاتها،¹⁴ هنا من التمييز بين ملكية الخدمة وحقوق الاستفادة منها مثل بطاقة حضور عرض مسرحي.

وذلك بالإضافة إلى الخصائص التالية:¹⁵

6. صعوبة تمييز الخدمة أو عدم التجانس **Heterogeneity** : يعد من الصعب تمييز الخدمة

من قبل مورديها، مثال على ذلك الخدمات المصرفية، الخدمات الصحية، خدمات النقل، وغيرها؛

7. التنوع **Variability** : تعتبر الخدمات كثيرة التنوع طالما أنها تعتمد على من يقدمها، وعلى مكان

وزمان تقديمها، حيث أن العملية التي يجريها طبيب مختص مثلاً أفضل من العملية التي يجريها طبيب عام

أقل خبرة، وهنا يرجع الأمر للمستفيد عند الاختيار بينها.

8. صعوبة الرقابة على جودة الخدمات: وذلك بسبب التلازمية بين إنتاج الخدمات واستهلاكها.

ويمكن من خلال الجدول الموالي توضيح أهم الأساليب التسويقية المقترحة للتعامل مع الخصائص الرئيسية المميزة للخدمات:

الجدول رقم (01): الأساليب التسويقية المقترحة للتعامل مع الخصائص المميزة للخدمات

الخصائص الرئيسية	المشاكل التسويقية الناتجة عنها	الأساليب التسويقية المقترحة لعلاجها
الخدمات غير ملموسة	1- لا يمكن حمايتها من خلال العلامات التجارية أو براءات الاختراع. 2- غير جاهزة للعرض في أي وقت. 3- صعوبة تحديد سعر الخدمة.	1- التركيز على أمثلة ملموسة تعبر عن الخدمة. 2- خلق صورة قوية وواضحة للمنظمة كي ترسخ في ذهن العملاء. 3- الاعتماد بشكل مكثف على الاتصالات الشفهية. 3- استخدام محاسبة التكاليف عند تحديد الأسعار.
الخدمات غير قابلة للتجزئة	1- تزايد دور العميل في الخدمة المقدمة. 2- صعوبة وضع نظام مركزي لإنتاج الخدمة على نطاق واسع.	1- التركيز على اختيار وتدريب أفراد الاتصال بالعملاء. 2- استخدام عدة أماكن لتقديم الخدمة.
الخدمات غير متجانسة	1- صعوبة تمييز الخدمة المقدمة. 2- صعوبة الرقابة على جودة الخدمة المقدمة.	1- تصنيع أجزاء معينة من الخدمة. 2- إنتاج الخدمة حسب طلب العميل.
الخدمات غير قابلة للتخزين	3- استحالة تخزين الخدمة بأية صورة.	1- استخدام استراتيجيات لتتواءم مع تقلبات الطلب. 2- القيام بتعديلات آنية في الطلب وإمكانات للحفاظ على توازن وثيق بينهما.

المصدر: بشير بودية، طارق قندوز، " أصول ومضامين تسويق الخدمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 128 .

ورغم مختلف الفروقات بين السلع والخدمات إلا أنه في الغالب يصعب التفريق والتمييز بين السلعة والخدمة، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية الشراء الخاصة بسلعة ما، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقاً لها ونفس الشيء ينطبق على الخدمة والتي تكون مرتبطة في الغالب بشيء ملموس يحصل عليه الزبون،¹⁶ ولذلك نجد كوتلر **Kotler** يميز بين خمسة أنواع من العروض التي يمكن أن تقدمها

المؤسسات:¹⁷

- سلع ملموسة بحتة: حيث يتضمن العرض سلع ملموسة فقط ولا ترافقها أي خدمة؛ مثل شراء المواد الغذائية.
- سلع ملموسة مصحوبة بخدمات: يتضمن هذا العرض سلع ملموسة مصحوبة بنوع أو أكثر من الخدمات لتحفيز وزيادة رغبة الزبون، مثل شراء سيارة مرفوقة بخدمات ما بعد البيع مثلاً؛
- العرض الهجين (تداخل السلع والخدمات): والذي يشكل حالة مشتركة ومتساوية بين الخدمة والسلعة، مثل الحصول على وجبة أكل في مطعم للوجبات السريعة؛
- خدمة مصاحبة لسلع ملموسة مكتملة: يتضمن العرض هنا خدمة مصاحبة بسلع مكتملة مثل خدمة الطيران؛
- الخدمة البحتة: وهي الخدمات التي لا تتطلب أي جانب مادي فيها، مثل خدمة التعليم، أو العلاج أو غيرها.

رابعاً: دورة حياة الخدمة

دورة حياة الخدمة هي عبارة عن مفهوم تسويقي، يحاول وصف تطور حجم المبيعات (حجم التعامل عبر الزمن) والأرباح، وسلوك الزبائن، وظروف المنافسة، وطبيعة السياسات التسويقية لكل خدمة، منذ مرحلة تقديمه للسوق إلى مرحلة التدهور والانحدار.¹⁸

ومثلها مثل أي منتج، تمر الخدمة خلال دورة حياتها بمراحل، عددها الباحثون في أربع مراحل هي: مرحلة التقديم، النمو، النضج ثم الانحدار، هي باختصار كما يلي:¹⁹

1. مرحلة التقديم

تشير هذه المرحلة إلى دخول المنتج الخدمي إلى السوق، وهي تتصف عادة بضعف المبيعات بسبب ضعف الطلب على هذه الخدمة لعدم معرفة الأفراد بها، لكونها جديدة وتطرح في السوق لأول مرة، لذلك فإن إدارة التسويق تركز على الحملات الاعلانية المكثفة والبيع الشخصي والأشكال الأخرى للترويج، وذلك بهدف تعريف المستهلك المرتقب بهذه الخدمة وكذا المنافع التي يمكنه الحصول عليها عند استهلاكها. و على هذا يجب أن تحتوي الرسالة الترويجية على كمية كبيرة من المعلومات الخاصة بالخدمة وليس فقط العلامة التجارية.

ويمكن توضيح أهم سمات هذه المرحلة من مراحل دورة حياة المنتج الخدمي في العناصر التالية:

- ارتفاع تكاليف انتاج المنتج الخدمي بسبب عمليات الابتكار المصاحبة له؛
- حملات اعلانية مكثفة من أجل تعريف الأفراد بالمنتج الخدمي، وبالتالي تكاليف ترويجية مرتفعة؛
- انخفاض حجم المبيعات مما ينعكس على انخفاض حجم الأرباح؛
- قنوات توزيع غير موسعة وفي مناطق مختلفة؛
- بالنسبة للأسعار، فأمام المؤسسة في هذه الحالة طريقتين، فهي إما أن تختار سياسة سعر مرتفع من أجل تخفيض حجم خسائرها المتمثلة أساسا في تكاليف التسويق و التطوير عند التقديم، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة تستفيد من الوضع شبه الاحتكاري المؤقت و الذي تستفيد منه كل مؤسسة مبتكرة، أو تختار سياسة سعر منخفض من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

2. مرحلة النمو

تتطور المبيعات في هذه المرحلة بوتيرة متسارعة (إذا نجحت الخدمة)، وذلك نتيجة لنمو الطلب عليه لمعرفة الزبائن بها وتمييزها عن المنتجات الموجودة في السوق.

أما سوق المؤسسة، فتشهد في هذه المرحلة دخول منافسين جدد، اجتذبتهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في هذه المرحلة، و هذا يدفع المؤسسة المبتكرة إلى تكثيف رسائلها الترويجية الخاصة بالعلامة، بهدف المحافظة على مركز القيادة و إتمام مفهوم خدمتها والتأكد من أن نوعية خدماتها ترتقي إلى مستوى توقعات زبائنها.

و مع زيادة عدد المنافسين، تشتد المنافسة في السوق، و تصل الأرباح إلى نقطتها الأعظمية، ثم تبدأ في النزول، و هنا يجد المسوق نفسه أمام ضرورة القيام بمجهودات تحسينية على الخدمة المقدمة من خلال تخفيض سعرها وإكسابها ميزات لمواجهة الخدمات المقدمة من طرف المنافسة.

وباختصار يمكن توضيح أهم خصائص هذه المرحلة في العناصر التالية:

- التوسع في تقديم المنتج الخدمي ومحاولة تطوير هذا المنتج وتقديم أنواع جديدة منه؛
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق جديدة وأسواق جديدة؛

- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج، والانتقال من الاعلان التعريفي إلى الاعلان التنافسي؛

- ارتفاع الأرباح بشكل مستمر نتيجة لارتفاع حجم المبيعات.

3. مرحلة النضج

في هذه المرحلة تستمر المبيعات في الارتفاع، لكن بمعدلات متناقصة، كما تبدأ المؤسسات الجديدة تحجم عن دخول السوق، حيث تتجه الخدمات إلى التشابه و هذا راجع أولاً إلى المعرفة المتزايدة للمسوقين بما يريده السوق فعلاً، ثم إلى سهولة و إمكانية نقل الخدمات المميزة، كما تتميز هذه المرحلة بضغط متزايدة على الأسعار و الأرباح، و تركز المؤسسات على كسب ولاء المستهلكين لعلامتها، كل هذه المشاكل، تؤدي إلى الخروج التدريجي للمنافسين الأقل فعالية في السوق.

وفي نهاية هذه المرحلة يحدث ما يعرف بالتشبع السوقي، فالخدمة وصلت إلى كل المستهلكين المرتقبين، وبذلك توقف السوق عن النمو، و مما يميز هذه الفترة، توقف الضغوط على الأسعار، حيث تصبح هذه الأخيرة مستقرة، وتتحول المنافسة على مستوى الخدمة نفسها من خلال بحث المؤسسات عن مستخدمين جدد للخدمة و عن استخدامات جديدة لهذه الخدمة.

أي باختصار يمكن توضيح أهم خصائص هذه المرحلة في النقاط التالية:

- الاحتفاظ بنفس الاتجاهات الخاصة بالتوسع في تقديم المنتج الخدمي ومحاولة تقديم أشكال جديدة؛
- تميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كأداة مهمة لتنشيط المبيعات؛
- محاولة التوسع في الأسواق عن طريق البحث عن منافذ توزيع جديدة؛
- تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات.

4. مرحلة الانحدار

ضمن هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض بشكل سريع نوعاً ما وهذا يعود للعديد من الأسباب، فقد تكون الخدمة لم تعد قادرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن، أو ظهور منتجات خدمية منافسة جديدة ذات منافع أكبر وأكثر انسجاماً مع حاجات ورغبات الزبائن، أو وجود خلل في أسلوب تقديم الخدمة

أو أساليب توزيعها، أو عدم كفاءة مقدمي الخدمة بالشكل الذي يحقق طموحات الزبائن،... وغيرها من الأسباب.

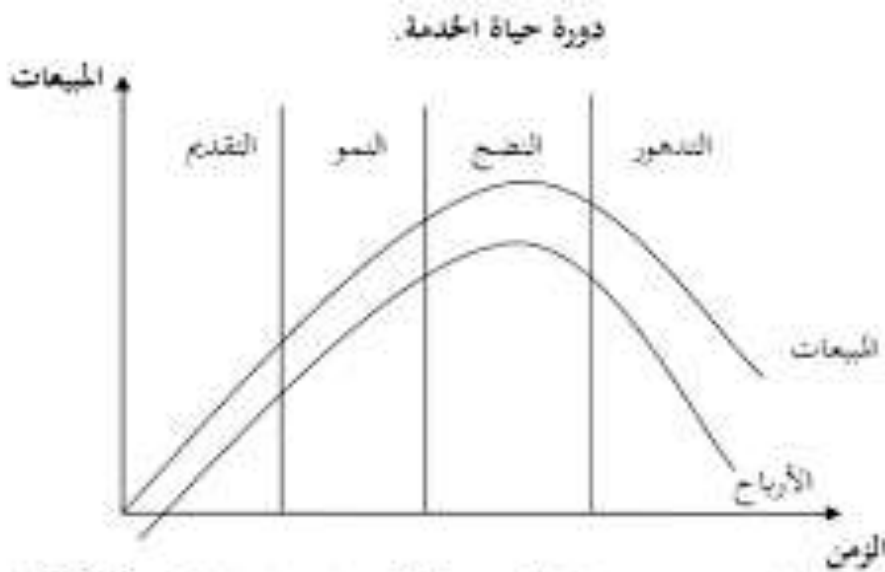
وهنا يكون أمام المؤسسة الخدمية أحد الأمرين، فهي إما أن تسحب الخدمة من السوق أو تختار الحفاظ على العلامة في السوق وهذا في حالة ما إذا كانت الأرباح مستقرة .

وبشكل عام يمكن توضيح خصائص هذه المرحلة في النقاط التالية:

- انكماش في حجم الطلب والمبيعات، والذي يؤدي إلى انخفاض الانتاج والأرباح؛
- الانخفاض السريع للأسعار، وذلك لاستخدامه كوسيلة في تنشيط المبيعات؛
- انخفاض حجم الانفاق على الترويج والتركيز على الاعلان التذكيري مع جهود مكثفة في تنشيط المبيعات؛
- انكماش قنوات التوزيع.

ويمكن توضيح مختلف مراحل دورة حياة الخدمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصبيدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، الأردن، 2000، ص 229.

يتضح من خلال هذا الشكل وضعية كل من حجم المبيعات والأرباح خلال مختلف مراحل دورة حياة الخدمة، باعتبارهما مؤشرين أساسيين لمدى نجاح الخدمة في اشباع الحاجات والرغبات المستهدفة، وعلى اعتبار أن مرحلة التقديم تسبقها تكاليف مرتفعة خاصة بالإنتاج والبحث والتطوير، فإن الأرباح تكون سلبية وتبدأ في الارتفاع تدريجياً بارتفاع حجم المبيعات، بحيث يكون هذا الارتفاع بوتيرة متسارعة خلال مرحلة النمو بالنسبة لكل من الأرباح والمبيعات، وبوتيرة متباطئة لكل منهما بالنسبة لمرحلة النضج لتصل إلى ذروتها خلال هذه المرحلة، وبعدها تبدأ كل من حجم المبيعات في الانخفاض نتيجة لتشبع السوق بالخدمات المنافسة وتنخفض معها حجم الأرباح، وهنا يكون أمام المؤسسات الخدمية تحد كبير متمثل في محاولة ابقاء الخدمة في السوق لأطول فترة ممكنة.



خامساً: أهمية الخدمات

يحتل قطاع الخدمات أهمية استراتيجية في العديد من اقتصاديات الدول، والتي تبرز بشكل أساسي فيما يلي:

1. المساهمة في توفير مناصب شغل والتخفيف من ظاهرة البطالة:

حيث تشير الدراسات إلى أن أكثر من ثلثي مجموع القوى العاملة في العالم تعمل في قطاع الخدمات، وذلك على غرار الجزائر.

فمثلا سنة 2018 تظهر البيانات أن المجالات الأكثر تشغيلا في الجزائر هي قطاع البناء بـ 1.9 مليون عامل، متبوعا بالوظائف العمومي (باستثناء قطاع الصحة) بـ 1.73 مليون موظف (15.7%)، ثم التجارة بـ 1.71 مليون عامل (15.5%)، وبعدها الصحة والنشاط الاجتماعي بـ 1.56 مليون عامل (14.1%)، يليها الصناعات التحويلية بـ 1.33 مليون عامل (12%)، ثم الفلاحة بـ 1.14 مليون عامل (10.4%)، في حين يقدر عدد العاملين في قطاع الخدمات الأخرى بـ 819 ألف عامل (7.4%).²⁰

أي أن قطاع الخدمات وظف حوالي 60 % من الموظفين في الجزائر مع نهاية سنة 2018 ، بزيادة بنحو 2 % مقارنة بالعام الذي يسبقه ، وظلت معدلات التوظيف في هذا القطاع مستقرة إلى حد ما خلال السنوات الثلاثة التي تليه.²¹

2. المساهمة في القيمة المضافة

شهدت مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة تزايداً ملحوظاً في أغلب دول العالم، ومنها الجزائر، والجدول الموالي يوضح واقع هذه المساهمة بالأرقام:

الجدول رقم (02): مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري (خلال الفترة 2010-2020) الوحدة: تريليون دينار جزائري

2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
8.79	9.45	9.30	8.99	8.63	8.11	7.56	7.03	6.57	5.90	4.71	القيمة المضافة لقطاع الخدمات

Source : <https://data.albankaldawli.org/indicator/NV.SRV.TOTL.KN?locations=DZ&view=chart>

يلاحظ من خلال هذا الجدول الارتفاع التدريجي لمساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة للاقتصاد الجزائري وذلك خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2010 و 2019، حيث ارتفعت مساهمتها من 4.71 تريليون دينار جزائري سنة 2010 إلى 9.45 تريليون دينار جزائري سنة 2019، لتتخفص بعدها سنة 2020 إلى 8.79 تريليون دينار جزائري كنتيجة لتفشي وباء كورونا في البلد الذي أدى إلى بعض الركود في القطاع.

3. المساهمة في تنمية ميزان المدفوعات

يساهم قطاع الخدمات كغيره من القطاعات في تنمية ميزان المدفوعات من خلال زيادة صادرات الدولة من الخدمات خاصة منها الخدمات التجارية، والتقليل من الواردات منها، وتتضح مساهمة الخدمات التجارية في تنمية ميزان المدفوعات في الجزائر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مساهمة الخدمات التجارية في ميزان المدفوعات للجزائر خلال الفترة (2010-2019)

2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
3.15	3.23	3.02	3.14	3.40	3.48	3.70	3.57	3.53	3.44	الصادرات من الخدمات التجارية
9.43	11.39	10.79	10.39	10.52	11.24	10.28	10.47	12.03	11.49	الواردات من الخدمات التجارية

Source : <https://data.albankaldawli.org/indicator/TX.VAL.SERV.CD.WT?locations=DZ&view=chart>

يتضح من خلال هذا الجدول أن مساهمة قطاع الخدمات في تنمية ميزان المدفوعات بالنسبة للجزائر ضعيفة، حيث يلاحظ ان الواردات من الخدمات التجارية أكبر بكثير من الصادرات منها خلال فترة الدراسة، الأمر الذي يجعل وضعية ميزان المدفوعات سالبة وذلك على طول المدّةن الأمر الذي يرجع إلى قلة اهتمام السلطات بتنمية هذا القطاع وعدم تماشيه ومقتضيات التطور الاقتصادي العالمي.

4. إمكانية تدويل الخدمات وكثافة اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة

الكثير من الخدمات اليوم لم تعد تتطلب قرب مقدم الخدمة من المستفيد، فالخدمات المالية والاستشارية والتصاميم المعمارية أصبحت عالمية وتقدم من أي مكان، وبينما معظم خدمات الرعاية الطبية لا تزال تقتضي زيارة الطبيب، فتقديم الخدمات الطبية (ومنها الجراحة في بعض الحالات) أصبح يُجرى الآن من أماكن بعيدة بشكل متزايد، وخير دليل على هذا التحول هو تنامي حصة قطاع الخدمات في الصادرات العالمية. أما ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي السبب الرئيسي وراء تزايد إمكانات تداول الخدمات، وأصبح تقديم خدمات على أساس المنافسة الحرة ممكناً داخل حدود البلدان وغيرها بفضل انخفاض تكاليف الاتصال بسرعة، وزيادة استخدام الإنترنت في أنحاء العالم، ومجموعة أنشطة الخدمات التي يمكن تحويلها إلى خدمات رقمية وعولمتها آخذة في الاتساع، مثل خدمات التأمين وسداد الضرائب وحتى كتابة السجلات الطبية والتعليم من خلال تقديم الدورات التدريبية عبر شبكة الإنترنت²².



سادساً: تصنيف الخدمات

توجد العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الخدمات، إلا أن منها اثنين شائعين هما: التصنيف المبسط والتصنيف المتعمق، بحيث يعطي الأول صورة عامة عن الأنواع المختلفة للخدمات بينما يتغلغل الثاني في نسيج الخدمات.

1. التصنيف المبسط

تتمثل أهم المعايير المندرجة ضمن هذا التصنيف فيما يلي:²³

1.1 حسب نوع السوق (نوع الزبون): تنقسم الخدمات إلى:

- خدمات استهلاكية موجهة لاشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات السياحية والصحية وخدمات النقل والاتصالات.

- خدمات منشآت تقدم لأشباع حاجات منشآت الأعمال، مثل الاستثمارات الادارية، والخدمات الحاسوبية وصيانة المباني والالات.... وغيرها.

2.1 حسب درجة كثافة قوة العمل : بناءً على هذا المعيار تنقسم الخدمات إلى ما يلي:

- خدمات تعتمد على جهود شخصية غير آلية: مثل خدمات الحلاقة والتجميل والتربية والتعليم والعلاج... وغيرها؛

- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية مثل خدمات النقل، خدمات البيع الآلي، غسل السيارات،... وغيرها.

3.1 حسب درجة الاتصال بالمستفيد: تنقسم الخدمات هنا إلى ثلاث انواع:

- خدمات ذات اتصال شخصي مرتفع: مثل الخدمات الطبية، والنقل والتأمين،... وغيرها.

- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصرف الآلي،...؛

- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات الاطعام السريع، والفندقة، وغيرها.

4.1 حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات ونميز هنا بين:

- خدمات مهنية: مثل خدمات المحامين والمستشارين والخبراء وغيرها؛

- خدمات غير مهنية: مثل الحراسة، العناية بالحدائق وغيرها.

2. التصنيف المتعمق

يعتمد هذا النوع من التصنيف على مجموعة من المعايير نذكر منها ما يلي:²⁴

1.2 حسب درجة التسوق: نميز هنا بين ما يلي:

- خدمات قابلة للتسوق: وهي الخدمات التي تتحدد قيمتها وتتأتى منافعها من آليات السوق (العرض والطلب)، مثل الصحة الخاصة، الحمامة،... وغيرها؛

- خدمات غير قابلة للتسوق: وهي الخدمات التي تقتضي سياسات معينة في الدولة أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، مثل الصحة العامة، التعليم العام،... وغيرها.

2.2 حسب نوع المستفيد: هنا نميز بين أنواع الخدمات التالية:

- خدمات مقدمة للمستفيد النهائي (خدمات استهلاكية): وهي الخدمات التي تقدم لغرض الفائدة الخاصة للمستفيد، إذ لا يترتب نتيجة لاستهلاكها أي منافع اقتصادية أخرى مثل الحلاقة.
- خدمات مقدمة للمشتري الصناعي (خدمات صناعية): وهي الخدمات المقدمة للمنشآت الصناعية والتي تستخدمها في إنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية، مثل شركة لنقل البضائع تقدم خدماتها لمؤسسات أخرى.

3.2 حسب درجة الثقل النسبي لعنصر الخدمة في اجمالي عملية عرض أو تقديم الخدمة: في

هذا الصدد نميز بين ما يلي:

- خدمات بحتة: بمعنى لا وجود لأي عنصر ملموس في تركيبة الخدمة، مثل التأمين، أو خدمة الاستشارات.
- خدمات تضيف قيمة كمالية للسلعة: بمعنى تلك الخدمات التي تقوم بتعزيز جوهر السلعة الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل خدمات ما بعد البيع.
- خدمات تضيف قيمة جوهرية للسلعة: وهي الخدمات التي بدونها لا يمكن استهلاك السلعة الملموسة، مثل خدمة الاقراض.

4.2 حسب نمط تقديم الخدمة: وهنا نميز بين أنواع الخدمات التالية:

- خدمات مستمرة ضمن سلسلة عمليات متكررة، مثل خدمات الكهرباء والغاز؛
- خدمات مستمرة ضمن سلسلة عمليات منفصلة، مثل خدمة الاطعام السريع؛
- خدمات منقطعة ضمن سلسلة عمليات متكررة، مثل خدمات التأمين؛
- خدمات منقطعة ضمن سلسلة عمليات منفصلة، مثل خدمات صيانة الطرقات.

1.2 حسب نمط الطلب: وهنا نميز بين ما يلي:

- خدمات ذات طلب ثابت عبر الزمن: وهي خدمات نادرة مثل الحلاقة، التعليم، ...؛
- خدمات ذات طلب متباين عبر الزمن: مثل الصحة، المحاماة، الصيانة، ... وغيرها.

قائمة المراجع للمحور الأول:

¹ <https://www.almaany.com>.

² جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، نقلا عن الرابط التالي
http://au.edu.sy/images/courses/hospitalmgm/1-1/3_health_services_management.pdf
 ص03.

³ غسان فيصل عبد، "المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية، دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 01، العدد01، 2011، ص01.

⁴ خديجة عتيق، "واقع التسويق المصرفي في البنوك واثرها على رضا العملاء -دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية-"، دار خالد الحيايبي للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الاولى، ص31.

⁵ جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، نقلا عن الرابط التالي
http://au.edu.sy/images/courses/hospitalmgm/1-1/3_health_services_management.pdf ،
 ص04.

⁶ محمود الصميدعي، ردينة عثمان، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2010، ص09.

⁷ <https://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82> (بتصرف)

⁸ <https://ar.wikibooks.org/wiki/%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82>

⁹ أدريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، الطبعة الولي، 2009، ص46.

¹⁰ خديجة عتيق، مرجع سبق ذكره، ص 39.

¹¹ جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، نقلا عن الرابط التالي

http://au.edu.sy/images/courses/hospitalmgm/1-1/3_health_services_management.pdf ،
 ص05.

¹² أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص49.

¹³ جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، نقلا عن الرابط التالي:

http://au.edu.sy/images/courses/hospitalmgm/1-1/3_health_services_management.pdf ص06.

- ¹⁴ رانيا المجني، "تسويق الخدمات"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
- ¹⁵ علي محمد حسن بني مصطفى، "أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات قطاع الاتصالات الأردنية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 122.
- ¹⁶ جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية، نقلا عن الرابط التالي http://au.edu.sy/images/courses/hospitalmgm/1-1/3_health_services_management.pdf ص 08.
- ¹⁷ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص ص 28-29.
- ¹⁸ ابتهاج فارس جاسم الحسون، "دورة حياة الخدمة المصرفية"، نقلا عن الرابط التالي: <https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=1&lcid=75109>
- ¹⁹ ابتهاج فارس جاسم الحسون، "دورة حياة الخدمة المصرفية"، نقلا عن الرابط التالي: <https://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=1&lcid=75109> (بتصرف)
- ²⁰ <https://www.aps.dz/ar/economie/59169-63>
- ²¹ <https://www.almrsl.com/post/992307>
- ²² براكاش لونغان، سوراب ميشرا، "قطاع الخدمات ليس من الجيل القديم"، مجلة التمويل والتنمية، 2014، ص 52.
- ²³ علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 126.
- ²⁴ علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 126.

المحور الثاني: مفهوم المؤسسة الخدمية



تعتبر البلدان التي يتركز اقتصادها على قطاع الخدمات بشكل عام أكثر تقدمًا من الاقتصادات الصناعية أو الزراعية، ومن بين تلك الدول التي تركز بشدة على قطاع الخدمات تحتل كل من الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا والصين المرتبة الأولى، بحيث أنتجت أنشطة الخدمات ثلثي المؤسسات الدولية في أوروبا بين عامي 2006 و 2011، كما تساهم الخدمات أيضًا بأكثر من 70٪ من القيمة المضافة العالمية.

بدأ التطور المتزايد للخدمات منذ الثمانينيات ولكنه تكثف بشكل كبير في التسعينين ونفس الشيء يمكن ملاحظته على مستوى مؤسسات الخدمات، وبالفعل تصل حصة الاستهلاك الوسيط لمؤسسات الخدمات إلى 40٪ من خدمات السوق العالمية.¹

أولاً: تعريف المؤسسة الخدمية

انطلاقاً من تعريف المؤسسة الاقتصادية الذي يشير إلى أنها وحدة اقتصادية تقوم بالتوليف بين مجموعة من الموارد مادية، مالية، بشرية، معنوية، من أجل إنتاج سلع أو خدمات، تهدف من خلالها إلى تحقيق الربح، يمكن التطرق إلى أهم تعاريف المؤسسة الخدمية التي تعتبر أحد أهم أنواع المؤسسات الاقتصادية حسب معيار النشاط فيما يلي:

حيث تعرف المؤسسة الخدمية على أنها " : هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة".²

كما عرفت على أنها: " نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص و الوسائل المنظمة و المتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات و رغبات الزبون".³

وفي ذات السياق عرفت المؤسسة الخدمية على أنها: "كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للزبون، ومن أمثلتها الفنادق، المطاعم، المستشفيات، المؤسسات المالية، والتعليمية ومؤسسات متنوعة أخرى"، أو هي: " مؤسسة لها كيان قانوني، تضم مجموعة من الأشخاص تقدم خدمات غير ملموسة معتمدة

في ذلك على الموظفين والمعدات المادية المصاحبة لهذه الخدمة، وبذلك تتنوع المؤسسات الخدمية بتنوع احتياجات الزبائن فمنها المؤسسات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين، بالإضافة إلى المؤسسات الصحية كالمستشفيات والصيدليات، المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات،...⁴

كما عرف نظام التصنيف الصناعي الشمال الأمريكي المؤسسات الخدمية على أنها: "المؤسسات المعنية بشكل أساسي في تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات لأفراد ولقطاع الأعمال وللمؤسسات الحكومية والغير الحكومية، ويشمل ذلك الفنادق ومؤسسات خدمات الأفراد والأعمال والصيانة وخدمات المتاحف والخدمات الصحية والقانونية والهندسية وكذلك المؤسسات التعليمية ومؤسسات خدمية أخرى متنوعة".⁵

وبشكل عام يمكن القول أن المؤسسة الخدمية هي وحدة اقتصادية تقوم بالتوليف بين مجموعة من الموارد المادية، المالية، البشرية، والمعنوية، من أجل إنتاج وتقديم خدمات ذات خصائص مميزة من أهمها اللاملموسية والتلازمية بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك، تخلق من خلالها منافع اقتصادية لكل من الزبون والمؤسسة على حد سواء.

ثانياً. خصائص المؤسسات الخدمية

- تتميز المؤسسات الخدمية بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص نذكر:
- المؤسسات الخدمية تقوم بتحويل المدخلات المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادياً ولكنها قابلة للتقييم في صورة خبرات أو تجارب يمر بها جمهور المؤسسة؛
 - تتميز هذه المؤسسات بشدة المنافسة، إذ نجد أن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات من أماكن إنتاجها، بل ويشاركون في إنتاجها مباشرة، ولا يمكن امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، فهي دائماً متغيرة ومتنوعة لارتباطها بما يطلب كل زبون أو مجموعة من الزبائن؛
 - وجود ميزة أساسية للمؤسسة الخدمية وهي الجودة الشاملة، وذلك لأن الجودة تعد من أكبر الاستراتيجيات التنافسية التي تقوم عليها المؤسسة من أجل ضمان مستوى عال من الجودة في ميدان الخدمات؛
 - المؤسسة الخدمية تتميز بالملائمة والمرونة لمختلف تغيرات البيئة التي تنشط بها، لأنها تعتمد بشكل أكبر من غيرها على التنبؤ والاستباقية لمختلف التغيرات التي تطرأ عليها في البيئة، وتعتمدها كقاعدة فعالة لبناء استراتيجيتها؛⁶

- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية و الطبية و التعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين و مقدمين لخدمات، و ليسوا مسوقين لها؛
- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم و قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم . حيث أن العديد من الأساليب الإدارية و التسويقية قد لا تناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة الحجم كصالونات الحلاقة و بعض محلات تصليح الأحذية و مكاتب الدراسات و غيرها.⁷

ثالثاً. دورة حياة المؤسسة الخدمية

تمر المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة الخدمية بشكل خاص بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها يمكن اختصارها فيما يلي:⁸

1. مرحلة المؤسسة الأصل:

تمثل هذه المرحلة في مرحلة البناء والتأسيس، حيث تتعلق بتحديد حاجات ورغبات الزبائن والتنسيق بين الوسائل المادية والمعنوية، ونظراً للخصائص التي تتميز بها هذه المرحلة كالغموض مثلاً، يلزم المؤسسة الالتزام بإتباع الخطوات التالية:

- إقامة وتوطيد مفهوم الخدمة؛
 - تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوب أو اللازم، ما يعني دراسة احتياجات الزبائن ودراسة السوق؛
 - تحديد الفئات المستهدفة من الزبائن؛
 - تحديد نظام الإنتاج و وضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة؛
- ويبقى نجاح هذه المرحلة مرتبط بقدررة المؤسسة على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية، والبحث عن سر نجاح المؤسسات الأخرى.

2. مرحلة التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع:

تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بتطوير الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن لها النمو، بالإضافة إلى زيادة المردودية من خلال زيادة عدد الزبائن، ونظراً لحساسية هذه المرحلة يبقى على المؤسسة الالتزام بخصائصها كما يلي:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة؛

- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة؛
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة، و اختيار مصادر التمويل؛
- تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من الوحدات.

هذا الأمر سيمكن المؤسسة من وضع نظام تسييري متميز يجمع بين كل الخصائص السابقة، خاصة عندما يتم المزج الفعال بين كل من الموارد المالية، المادية والبشرية.

3. مرحلة النمو:

يكون النمو في هذه المرحلة سريعاً جداً و هذا ما يساعد المؤسسة الخدمية على توسيع حجم نشاطها، وتغطية السوق، ففي خلال هذه المرحلة تكون المؤسسة قد تخطت الغموض وتحدت مبيعاتها وزبائننها، والتكنولوجيا اللازم استخدامها، وتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع والنمو؛
- اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة؛
- بناء شبكة عمل فعالة؛
- إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة؛

4. مرحلة النضج:

يستقر نشاط المؤسسة في هذه المرحلة نظراً لتشبع السوق بمنتجاتها، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة وظهور منتجات أخرى تعتبر منتجات بديلة بالنسبة للزبائن، حيث يعمل هؤلاء على التفاضل بينها لاختيار الأحسن، وفي هذه المرحلة أيضاً يصعب على المؤسسة إيجاد زبائن جدد، وعليه تظهر مجموعة من المخاطر تتعرض لها منها:

- الفتور وإهمال مراقبة التكاليف؛
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية؛
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف المؤسسة، وعلى هذا يجب على هذه الأخيرة أن تعمل جاهدة دائماً من أجل توسيع نشاطها.

وحتى تتمكن المؤسسة من النمو بنجاح في هذه المرحلة يستوجب عليها تطبيق عدة شروط منها:

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائننها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة؛

- القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنوعها؛
- الاختيار الأمثل للاستثمارات، لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة؛
- الاهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

5. مرحلة الانحدار والتدهور:

- عند مرور المؤسسة بالمراحل السابقة يبقى لديها الاحتمال الأكبر هو وصولها لهذه المرحلة، حيث تعتبر هذه الأخيرة المرحلة الأخطر و الأصعب، ولكن يمكن تخطيها من خلال شكلين هما:
- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة، سواء من حيث تقديمها أو من حيث العناصر المصاحبة لها؛
 - تطوير خدمات جديدة أو إدخال خدمات جديدة .
- هذه المراحل تشكل المسار المنطقي الذي يمكن لأي مؤسسة خدمية أن تمر به، ولكن ليس بالضرورة كل المؤسسات الخدمية تمر عبر نفس المراحل، لأن ذلك يرتبط بشكل أساسي بالموقف الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتحدد بمتغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية لها.

ثالثاً. الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية:

توجد العديد من الهياكل التنظيمية التي يمكن اعتمادها من طرف المؤسسات الخدمية حتى تحقق الفعالية في مجال نشاطها، لكن يوجد منها اثنتين رئيسيتين يعتبران أكثر ملاءمة لها هي:⁹

1. نمط الهيكل التنظيمي المفطح:

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية و يكون فيه نطاق الإدارة واسعاً، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، و تتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصال الرئيسية، وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات، ولاشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل تكلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.

2. نمط هيكل المصفوفة:

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن ، وخلال برنامج زمني محدد، له بداية ونهاية متفق عليها، ومن ثم يكون تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدى) ضروريا تجمع فيه التخصصات المختلفة، و تتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي الى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على اتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي اطار التكاليف المقدرة لها.

وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية، و الخدمات البحرية و التوكيلات التجارية، وشركات السياحة، ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا مادياً ملموساً لزبائنهما.

وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في بناء هيكلها التنظيمي، فتأخذ بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي، ثم تنظم أحد مجالات التخصص الوظيفي على أساس المصفوفة.

قائمة المراجع للمحور الثاني

¹ B .Bentalha, A.Hmioui, L.Alla, « **La performance des entreprises de services :Un cadrage théorique d'un concept évolutif** », Alternatives Managériales et Economiques, *Vol 2, No1 janvier, 2020*, p62.

² عزوز وافية، "الجودة في المؤسسات الخدمية -مقاربة نظرية-"، ص07، نقلا عن الرابط التالي:

<https://univ-blida2.dz/vrpfgrs/wp-content/uploads/sites/7/2019/10/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84-pdf.pdf>

³ بوكريظة نوال، "أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2011/2010، ص20.

⁴ عابد منيرة، "واقع رضا العميل عن المؤسسات الخدمية -حالة مؤسسة البريد لولاية الجزائر-"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جانفي 2020، ص469.

⁵ دريدي أحلام وآخرون، "واقع الانتقال الى تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الخدمية (الايجابيات والسلبيات"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، ص769.

⁶ أنس محمد الحمود، "الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور الأردني -أمانة عمان نموذجاً-"، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2019، صص 42-43.

⁷ حداد سهيلة، "فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم تجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص14.

⁸ عابد منيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 470-472.

⁹ عزوز وافية، مرجع سبق ذكره، ص09.

المحور الثالث: المزيج التسويقي للخدمات



يعرف المزيج التسويقي حسب كوتلر على أنه: "مجموع الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف"¹، ويتألف المزيج التسويقي بشكل عام من أربعة عناصر أساسية هي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، إلا أن هذا المزيج التسويقي قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين والممارسين في مجال تسويق الخدمات والذين أجمعوا على عدم كفايته بالنسبة لقطاع الخدمات خاصة بعد سنوات الثمانينات من القرن الماضي، ولهذا السبب جاء هؤلاء الباحثون بمزيج تسويقي مؤلف من سبعة عناصر هي عبارة عن عناصر المزيج التسويقي الرباعي إضافة إلى ثلاثة عناصر جديدة هي:

- البيئة المادية أو الدليل المادي physical environment

- الأفراد People

- العمليات Processes

أولاً. أسباب تعديل المزيج التسويقي التقليدي فيما يتعلق بالخدمات

يعد المزيج التسويقي التقليدي الذي يتضمن أربعة عناصر واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تتألف منها أي استراتيجية تسويقية، غير أن الدارسون والممارسون في مجال التسويق الخدمي قد نادوا بضرورة تعديله، وذلك لمجموعة من الأسباب هي:

1. المزيج التسويقي التقليدي طور أصلاً للشركات الصناعية في الستينيات، وتطرق إلى استخدام أدوات

المزيج التسويقي للسلع الصناعية، ولم يتطرق أبداً إلى الخدمات غير الملموسة؛

2. المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي كل احتياجات المسوقين في مجال الخدمات، وينتج ذلك عن اختلاف خصائص الخدمة عن خصائص السلعة الملموسة (المذكورة سابقاً)؛

3. أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار الكثير من العناصر التي تعتمد عليها الخدمة، مثل العنصر البشري الذي يشارك في إنتاج وتقديم الخدمة للمستفيد، أو البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة، والتي تشكل عنصراً جوهرياً في بعض أنواع الخدمات التي يكون فيها للبيئة تأثير قوي على قرار الشراء أو إعادة الشراء من قبل الزبون.²

ثانياً. عناصر المزيج التسويقي للخدمات

يرى الباحثون الممارسون أن هذه العناصر السبعة تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية للمؤسسات الخدمية، وهي كما يلي:

1. الخدمة (حزمة الخدمة):

بما أن الخدمة تمثل الأساس الذي تبنى عليه البرامج والسياسات التسويقية لمؤسسة الخدمة فإن الضرورة تقضي إيلاء اهتمام خاص بأساليب تخطيطها وجودتها ومداهها ومستويات تقديمها، كما ينبغي الاهتمام بجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية وضمائنها، وخدمات ما بعد البيع.

ويعد التخطيط للخدمات من المهام الجسام التي تقع على عاتق مؤسسة الخدمة، فالتخطيط لا يقتصر على السلع فقط كما يعتقد بعض الناس وإنما يمكن التخطيط للخدمات أيضاً من حيث تقديمها في الوقت والمكان المناسبين، وبالجودة المطلوبة، ولكون الخدمة من العناصر المهمة في اقتصاد أي بلد، فإن من الضروري الاهتمام بتطويرها في كافة المجالات سيما وأن الإبداع يبدو أكثر وضوحاً في مجال الخدمات مقارنة مع السلع.

وفي هذا الإطار نتكلم عن ما يعرف بـ "نموذج حزمة الخدمة" أو ما أطلق عليه الباحث كريستوفر لوفلوك Christopher Lovelock بزهره الخدمة **Flower of service** سنة 2004 في كتابه "تسويق الخدمات، الناس، والتكنولوجيا والاستراتيجية"، التي تعرف على أنها: "تمثيل بصري لأبعاد الخدمة في شكل زهرة، في منتصفها الخدمة الجوهرية، وفي كل بتلة محيطتها بها خدمة مكملتها أو داعمة لها"،³ حيث:

- **الخدمة الجوهرية (الأساسية):** وهي المكون الأساسي أو الرئيسي الذي يؤمن الحلول أو المنافع التي يريدها الزبون، أو هو الحد الأدنى الذي يتوقعه الزبون من المؤسسة الخدمية، مثلاً في خدمة الفندق نجد الايواء أو المبيت هو الجوهر أو الأساس في هذه الخدمة.
- **الخدمة التكميلية أو المساعدة أو الاضافية:** هي الخدمات المحيطة بالخدمة الجوهر والتي تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، كما توفر قاعدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، كما أنها قد تشكل خدمات تسهيلية للخدمة الجوهر تستخدم لايصال الخدمة أو تساعد في استخدامها، مثلاً في خدمة الفندق نجد بعض الخدمات التكميلية مثل الاطعام، التنزه، الاستحمام، حسن الضيافة.... وغيرها، وهذه الخدمات التكميلية هي التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تميز المؤسسة الفندقية عن غيرها من المؤسسات الأخرى،⁴ والخدمات الداعمة بشكل عام تتمثل في ثمانية (08) عناصر تتمثل فيما يلي:
- **المعلومات:** بحيث يحتاج الزبون دائماً إلى الاطلاع على مختلف المعلومات حول الخدمة، من حيث سعرها مثلاً، طريقة الاستفادة منها...، والتي تسمح له بالانتفاع من الخدمة الجوهرية بشكل فعال؛
 - **استلام الطلبات:** بمعنى كيفية استلام طلب الزبون من طرف المؤسسة العارضة كالاتصال الهاتفي مثلاً، أو الانترنت، والذي يشترط فيها الدقة والسرعة واللباقة؛
 - **إعداد الفواتير:** بمعنى طريقة عرض فاتورة الخدمة على الزبون، شفهيّاً مثلاً أو كتابياً، ويشترط فيها أيضاً الدقة والمقروئية؛
 - **تقديم الاستشارات:** بمعنى مدى قدرة المؤسسة العارضة على الاجابة على مختلف أسئلة الزبون واستفساراته فيما يتعلق بالخدمة، ويمكن في سبيل ذلك فتح موقع الكتروني ، أو استعمال الاتصالات الهاتفية؛
 - **الضيافة:** وذلك ابتداءً من الترحيب بالزبون واستضافته في مكان تقديم الخدمة، وحتى الانتهاء منها، مثل الترحيب في المطاعم؛
 - **حماية ممتلكات الزبائن:** بمعنى اعتماد وسائل تحمي الزبائن أثناء استفادته من الخدمة الجوهرية مثل مواقف السيارات وحماية ممتلكات الزبائن الشخصية في الفنادق، وأيضاً مثل اعتماد الخوذات ومعاطف الحماية أثناء الرحلات السياحية؛

- الاستثناءات: بمعنى قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم الحلول للطلبات غير المتوقعة للزبون، كالتعويض في حالة عدم رضا الزبون عن الخدمة الجوهرية.⁵

ويمكن توضيح نموذج زهرة الخدمة لكريستوفر لوفلوك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج زهرة الخدمة لكريستوفر لوفلوك



المصدر: محمد ناصر، "التسويق الخدمي"، ص05، نقلا عن الرابط التالي:
<https://www.slideshare.net/ibrahim771129/ss-14326559>

حسب كريستوفر لوفلوك Christopher Lovelock (2004) الخدمات التكميلية تستخدم لتعزيز كفاءة أداء الخدمة الأساسية، ومن ثم تعزيز القيمة المدركة من طرف المستفيد، هذا فضلا على كونها مؤشراً أساسياً لديه للحكم على مدى جودة الخدمات والمفاضلة بينها، كما أنها تعتبر مصادر متميزة لتحقيق ميزات تنافسية مقارنة مع المنافسين.⁶

2. السعر:

يعرف السعر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفعه الفرد في مقابل حصوله على منتج او انتفاعه من خدمة معينة، يعد السعر من عناصر المزيج التسويقي السباعي الحيوية، كما أن التسعير في قطاع الخدمات يعد من القرارات الإستراتيجية ومما يميز تسعير الخدمات بروز حالة التفاوض *Négociation* حول السعر وبشكل خاص فيما يتعلق بخدمة الصيانة والعديد من الخدمات الاستشارية، خاصة وأن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل، كما يتأثر بمهارة ومكانة مزود الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بعدد المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق وحالة الطاقة الاستيعابية المتاحة، القصوى منها والمثلى.

ومن أبرز الاعتبارات الأخرى المتعلقة بالسعر في مجال الخدمات، مستويات الأسعار، الحسومات والعمولات، وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة والعلاقة القائمة من وجهة نظره بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة.

وبشكل عام هناك مجموعة من الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد أسعار الخدمات منها:

- الأهداف التسويقية لمقدمي الخدمة كالبقاء والاستمرار وتحقيق وضع قيادي متميز بالسوق؛
- التكاليف ، بحيث يجب ان تكون التكاليف دائماً اقل من سعر القيمة أي ان يكون السعر كافياً لتغطية كافة التكاليف اضافة إلى هامش ربح؛
- قيمة الخدمة؛
- مرونة الطلب؛
- مجموع المنافع المحصلة من الخدمة.⁷

وبشكل عام يمكن تلخيص أهم طرق تسعير الخدمات فيما يلي:⁸

- التسعير على أساس فائض التكلفة: وهي من أبسط الطرق وأكثرها شيوعاً لأنها سهلة التطبيق، وذلك بإضافة مبلغ قياسي على تكلفة الخدمة؛
- التسعير على أساس المستفيد: على هذا الأساس تحدد الأسعار بناءً على اتجاهات وسلوكات المستفيدين المحتملين من الخدمة، أي بناءً على تقييم المستفيد لجودة وتكلفة (القيمة) الخدمة المقدمة له؛
- التسعير على أساس المنافسة: تعتمد هذه الطريقة على الاستراتيجية التسويقية العامة المنتهجة من طرف المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية المنبثقة عنها، كجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتحصيل أكبر قدر ممكن من الأرباح .

3. التوزيع:

حسب McCarthy التوزيع هو: "العملية التي يتم من خلالها جعل الخدمة أو السلعة متوفرة في المكان والوقت المناسبين، وبالكمية المناسبة"، يعد التوزيع من النشاطات المهمة في مجال الخدمات إذ تتأثر بها عملية اختيار منافذ التوزيع وبشكل خاص يتم التأكيد على إنتاج أو تكوين "قنوات مباشرة بين البائع والمشتري"، كما في مجالات الطب، والهاتف النقال وغيرها.

هذا وينطوي التوزيع في مجال الخدمات على مجموعة من الوظائف تتمثل أهمها باختصار فيما يلي:

- جمع توزيع المعلومات المتحصل عليها من البحوث والاستخبارات التسويقية المتعلقة بمختلف القوى التسويقية، والتي تحتاجها المؤسسة لأغراض التخطيط وصياغة الاستراتيجية؛
- تقديم وتطوير الاتصالات التسويقية المقنعة والمؤثرة في الآخرين، بغرض تحفيزهم على التعامل مع المؤسسة؛
- البحث عن الزبائن الحاليين والمحتملين؛
- تحقيق التوافق مع الزبائن، وتقريب وجهات النظر بينهم وبين المؤسسة العارضة.⁹

هذا وتتمثل طرق التوزيع في مجال الخدمات فيما يلي:

أ. طريقة التوزيع المباشر

حيث يتم التوزيع المباشر من مؤسسة الخدمة إلى المستفيد دون وسيط، هذا هو الطريق الأقصر والأكثر بساطة حيث تمر الخدمة من مزودها إلى المستفيد منها بطريقة مباشرة دون توسط أحد ويتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الوحيد لتسويق معظم الخدمات حيث يتم توزيعها من مؤسسة الخدمة أو المزود إلى المستفيد، خاصة في حالة عدم إمكانية فصل الخدمة عن مزودها، لذلك يتم التوزيع على النحو التالي:

مزود الخدمة - البائع - المستفيد

وفي هذه الحالة لا يجد البائع وسيط وإنما يقوم بالبيع نيابة عن مؤسسة الخدمة لأنه يعمل داخل مكاتب أو متاجر تابعة لمؤسسة الخدمة كما في حالة بيع التذاكر في مكاتب شركات الطيران . ويمكن تقسيم أنواع التوزيع المباشر إلى ما يلي:

_ الطواف بمنازل المستهلكين؛

_ البيع المباشر بواسطة البريد والانترنت مثل بيع وثائق التأمين؛

_ البيع في المحلات والمكاتب التابعة لمؤسسة الخدمة.

ب. طريقة التوزيع غير المباشر:

بمعنى إمكانية استخدام الوكلاء لتوزيع الخدمات كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير المنازل ودور العرض، حيث تستخدم هذه المؤسسات وكلاء في عملية توزيع الخدمات.¹⁰

4. الترويج:

يعرف الترويج على أنه الوظيفة الاتصالية للتسويق حيث من خلاله يمكن الاتصال بالمستهلكين وتقديم المعلومات عن المنتج بهدف تشجيعه على عملية الشراء.

تواجه عمليات الترويج للخدمات بعض الصعوبات مقارنة بالسلع ، إلا إن من الممكن جعل البرنامج الترويجي للخدمات أكثر فاعلية من خلال:

- إبراز المنافع المتحققة من تقديم الخدمة ، أو من الخدمة غير محسوسة ذاتها (من خلال الإعلانات والدعاية والبيع الشخصي والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات)
 - الاهتمام بالبيع الشخصي بشكل خاص، والعمل على تطوير مهارات مزودو الخدمة وصقلها؛
 - زيادة المبيعات من خلال تكرير السمعة الجيدة لمؤسسة الخدمة والخدمات المقدمة.
- يتم الترويج من خلال عدة أساليب أو أدوات اتصال منها: الاعلان، الدعاية، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، التسويق المباشر،...، والرامية إلى بناء مكانة ذهنية جيدة وانطباع طيب لدى المستهلكين، من خلال المعلومات الصادقة والواضحة، حيث:
- **الاعلان:** يعتبر الاعلان أقوى أداة اتصال لإنشاء الوعي عن الخدمة، خاصة اذا كانت مبتكرة، بحيث يمكنها بناء مكانة ذهنية متميزة حولها لدى الزبائن، وهناك عدة أنواع من الاعلانات منها: الاعلان التعريفي (الذي يهدف إلى التعريف بمختلف خصائص الخدمة المقدمة)، الاعلان المؤسسي (الذي يهدف إلى بناء مكانة ذهنية حول المؤسسة الخدمية وليس الخدمة في حد ذاتها)، الاعلان التمييزي (الذي يهدف إلى إبراز الميزة النسبية في خدمات المؤسسة مقارنة بالخدمات المؤسسات المنافسة)؛
 - **الدعاية:** يقصد بها مجموعة الأخبار والمواد الدعائية التي تنشر أو تعرض بصورة تبدو غير مباشرة لخلق انطباعات جيدة لدى الجمهور حول خدمة معينة؛
 - **العلاقات العامة:** تتمثل في مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة الخدمية من أجل بناء علاقات مودة و تفاهم تتجاوز حدود علاقات المنفعة المادية بينها وبين الزبائن، وتعتمد العلاقات العامة على عدة وسائل وأدوات منها: المطبوعات (كالتقارير السنوية والتصريحات)، الأحداث (كترعاية المنافسات والنشطة الفنية والمعارض)، المشاركة في الجمعيات المجتمعية...؛
 - **البيع الشخصي:** ويتمثل في مختلف أساليب التأثير على الزبائن في أماكن تقديم الخدمة.¹¹

5. البيئة المادية (الدليل المادي)

تتمثل البيئة المادية في مختلف الدلائل الملموسة التي يتم في إطارها تقديم الخدمة والاستفادة منها، وهي تؤدي دوراً بارزاً في تقليل درجة المخاطرة فيما يتعلق بشراء الخدمة والاستفادة منها، كما أنها تؤثر بشكل واضح على

إدراك المستفيد لمستوى جودة الخدمة وتجعله أكثر قدرة على تقييمها ، وتتضمن البيئة المادية كل من العوامل البيئية المحيطة كالحرارة والرطوبة والتهوية والضوضاء مثلاً، إضافة إلى العوامل التصميمية كالمباني والتجهيزات والديكورات، وكذلك مختلف السلع المستعملة في تقديم الخدمة والاستفادة منها كالحافلة في خدمة النقل مثلاً، إضافة إلى العوامل الاجتماعية كمظهر مقدمي الخدمات وعددهم.¹²

هذا وقد عرف Zheitaml and Bitner الدليل المادي على أنه: " البيئة التي تؤدي فيها الخدمة، وهو المكان الذي يتفاعل فيه الزبون مع المؤسسة الخدمية، أي هو كل عنصر مادي يساهم في تسهيل إيصال الخدمة وتأديتها".¹³

6. الناس (الأفراد)

يتمثل الأفراد في مختلف الأشخاص الذين يقومون بدور ما في العملية التفاعلية لتقديم الخدمة، ويؤثرون بشكل أو بآخر على إدراك المستفيد لمستوى جودتها، وبذلك يضم هذا العنصر كل من مقدم الخدمة، المستفيد منها(إضافة إلى المستفيدين الآخرين إذا كانت تقديم الخدمة يتم بشكل جماعي كخدمة التعليم مثلاً)، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد {service emcounters}.¹⁴

7. العمليات (عمليات تقديم الخدمة):

تتمثل العمليات في مختلف الاجراءات والآليات والأنشطة التي يتم في إطارها تقديم الخدمة، وهو عنصر حاسم لكلا الطرفين، فعلى مقدمي الخدمات الالتزام بأساليب احترافية عند تسويق العلاقة مع المستفيدين وذلك بشكل يضمن الحفاظ على المشاركة الفاعلة للمستفيد في عملية إنتاج الخدمة أو تقديمها.¹⁵

وفي هذا الإطار عرف Zheitaml and Bitner العمليات على أنها: الاجراءات الفعلية والتقنية وكل الأنشطة التي تقدم من خلالها الخدمة (نظام العمليات وتقديم الخدمة)".

بناءً عليه نلاحظ أن بعض الخدمات تتصف بالتعقد الشديد الأمر الذي يتطلب اتباع سلسلة طويلة من الاجراءات الروتينية في تقديمها أو الاستفادة منها مثل خدمات النقل الجوي، في حين أن هناك البعض الآخر من الخدمات لا يحتاج إلا لعمليات بسيطة لأدائها مثل خدمات النقل البري، ومن ناحية أخرى نجد أن بعض

الخدمات تحتاج إلى عمليات نمطية في تقديمها (أي أنها تقدم لكل الأفراد بنفس الطريقة) مثل خدمات الاتصالات، في حين أن هناك بعض الخدمات تقدم حسب احتياجات كل فئة محددة من الزبائن مثل خدمات التعليم والصحة.¹⁶

هذا وتعتمد مفهوم العملية ضمن الاستراتيجية التسويقية للخدمات على ما يعرف بسلسلة القيمة، التي تهدف إلى خلق القيمة للزبون من خلال مجموعة من الأنشطة (الأساسية والمكملة). ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي للخدمات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): المزيج التسويقي للخدمات



Source : <https://www.roowaad.com>

قائمة المراجع للمحور الثالث:

- ¹ غسان فيصل عبد، "المزيج التسويقي الخدمي وانعكاساته على المكانة الذهنية - دراسة تحليلية لأراء رواد الفنادق خمسة نجوم في بغداد-"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص 05.
- ² رانيا المجني، مرجع سبق ذكره، ص 31.
- ³ <https://hbrarabic.com> مجلة هارفارد للأعمال 12/12/2012, 17 :28.
- ⁴ علي محمد حسن بني مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 128.
- ⁵ I. Y. Liem, D. Isfianadewi, "The Flower of Service Concept on BusinessRestaurant- A Case Study of Meat Lovers Restaurant Yogyakarta", Indonesia, International Journal of New Technology and Research (IJNTR) ISSN: 2454-4116, Volume-6, Issue-8, August 2020, p15.
- ⁶ C. O. Corda, "The flower service concept applicable in public service national land agency of demak regency", management double degree faculty of economics and business universitas muhammadiyah surakarta 2019, p03.
- ⁷ غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره ص 09.
- ⁸ هدى مهدي عايش، "أثر عناصر المزيج التسويقي السياحي على الصورة المدركة من قبل السياح - دراسة مقارنة بين السياح العرب وغير العرب لفنادق الخمس نجوم في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال التسويق، الجامعة الأردنية، 2004، ص 42.
- ⁹ بوحنيك هدى، طالبة مليكة، " المزيج التسويقي للخدمات المالية في سوق الأوراق المالية -دراسة حالة بورصة الكويت"، مجلة النبراس للدراسات القانونية، المجلد الثالث، العدد الأول، مارس 2018، ص 31.
- ¹⁰ غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره، ص 07.
- ¹¹ غسان فيصل عبد، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.
- ¹² رانيا المجني، مرجع سبق ذكره، ص 35.

¹³ بشير بودية، طارق قندوز، " أصول ومضامين تسويق الخدمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -

الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 132.

¹⁴ نفس المرجع، ص 34.

¹⁵ نفس المرجع، ص 35.

¹⁶ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المحور الرابع: جودة الخدمات



حتى تضمن المؤسسة الخدمية البقاء في السوق التنافسي وتحقيق مكانة متميزة في ذهن الزبائن وجب عليها الاهتمام أكثر بمفهوم الجودة، والذي أصبح اليوم علامة فارقة بين المؤسسات الناجحة وغيرها من المؤسسات التي لا تحقق النجاح المطلوب في السوق التنافسي.

أولاً. تعريف الجودة

قدمت للجودة* بشكل عام العديد من التعاريف منها : "الملاءمة للاستخدام"، "المطابقة للمتطلبات"، "التحرر من العيوب"، و"حرية الاختلاف"، أما حسب الهيئة الأمريكية لمراقبة الجودة فقد عرفت على أنها: "مجموع المميزات والخصائص للمنتج التي تؤدي إلى اشباع حاجات محددة وتحقيق حالة الرضا".¹

وللإشارة فإنه يتم في الغالب التفريق بين الجودة الفعلية والجودة المدركة، فالجودة الفعلية تشير إلى التميز في المنتج الذي يمكن تعريفه وقياسه، في حين أن الجودة المدركة تشير إلى حكم الزبون على التميز الكلي للمنتج، ومن ثم فهي تختلف عن الجودة الفعلية في أنها تقييم شخصي أو سلوكي،² وقد عرفت في هذا الصدد على أنها: " الإدراك الكلي لتفوق وجودة المنتج فيما يخص الغرض المقصود لوجودها بالمقارنة بالبدائل الأخرى"، وانطلاقاً من ذلك فقد حددت أهم أبعاد الجودة المدركة حسب Keller في النقاط التالية: الأداء (ويقصد به المستويات التي تعمل فيها خصائص المنتج الأساسية)، المميزات (ويقصد بها عناصر المنتج الثانوية والتي تكمل الخصائص الأساسية)، الاتساق (مدى مطابقة المنتج للمواصفات)، الاعتمادية (استمرارية الأداء الجيد مع مرور الوقت من شراء لشراء)، المتانة (العمر الاقتصادي المتوقع للمنتج)، قابلية الإصلاح (سهولة تصليح المنتج أو صيانتها)،³ في حين قام آخرون بحصر هذه الأبعاد في مجموعتين أساسيتين:

- الأبعاد الجوهرية: وهي ترتبط بالمنتج المادي نفسه، ولا يمكن تغييرها من دون تغيير المنتج كالملمس أو الطعم مثلاً؛

- الأبعاد غير الجوهرية: وهي ترتبط بالمنتج المادي لكنها ليست جزءاً منه، وهي تؤثر بالكيفية التي تدرك بها الأبعاد الجوهرية كالإعلان، التغليف، والتسمية.⁴

وإضافة إلى هذه الأبعاد فقد أضاف آخرون ما يعرف بالبعد الاجتماعي والبيئي بمعنى مدى ملاءمة المنتج اجتماعياً وبيئياً.⁵

وعليه يمكن القول أن الجودة الفعلية للمنتج تشير إلى الجودة من وجهة نظر المؤسسة، أي هي مجموع الخصائص المميزة التي تدرجها المؤسسة ضمن منتجاتها والتي تكون على أساس توقعات الزبائن منها وبناءً على مقاييس وضوابط معينة، أما الجودة المدركة فهي الجودة من وجهة نظر الزبون، وهي عبارة عن حكم شخصي يقارن بين الأداء الفعلي للمنتج والأداء المتوقع منه أو هي مقارنة بين الجودة الفعلية وتوقعات الزبون فيما يتعلق بهذه الجودة.

ثانياً. تعريف جودة الخدمات

بدأ الاهتمام بمفهوم جودة الخدمات انطلاقاً من سنوات الثمانينات من القرن الماضي وذلك بالتزامن مع ظهور الأراء المنددة بأهمية دراسة مجال الخدمات بمعزل عن السلعة وليس كجزء لا يتجزأ منها، وبذلك لم تعد جودة الخدمات تشير فقط إلى مجرد مطابقة الخدمات للمواصفات القياسية المحددة ، وإنما امتد ليشمل أيضا حاجات المستفيد وتوقعاته، ما يصاحب ذلك من ضرورة التعاون الوثيق بين اجهزة التسويق والبحث والتطوير والانتاج في المؤسسة الواحدة.⁶

وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها: "مدى ملائمة الخدمة بشكل فعلي لتوقعات الأفراد المتقدمين للحصول عليها".⁷

هذا ويعبر على مفهوم جودة الخدمات من وجهات نظر داخلية وأخرى خارجية، فالداخلية تركز على أساس الالتزام بالمواصفات والقواعد والقوانين التي تقدم الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز

على جودة الخدمة المدركة من قبل المستفيد، وتعبر عن حاجة المستفيدين واتجاهاتهم ازاء الخدمة، والميل في الغالب يتجه نحو التوجه الثاني.⁸

كما عرفت جودة الخدمات أيضاً على أنها: "تلك الجودة التي تشمل على البعد الجرائي والبعد الشخصي، كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الاجرائي من النظم والاجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع الزبائن".⁹

أي أنه يقصد بجودة الخدمات: "تلك الجودة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها"، وبناءً على هذا التعريف فإن جودة الخدمات ترتب وفق ثلاث مستويات هي:

- **جودة الخدمة المتوقعة:** وتعرف على أنها " توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجاته وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛"
- **جودة الخدمة الفعلية:** وتتمثل في "المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها المستهلك أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة؛"
- **جودة الخدمة المدركة:** وهي تتمثل في الجودة التي يدركها المستهلك عند تقييمها بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة".¹⁰

تؤكد أهمية قياس الجودة المدركة أكثر في الخدمات، فالخدمة هي منتج غير ثابت الجودة ويتضمن أبعاد ذاتية غير مستقرة مرتبطة بشخصيات الزبائن وتجاربهم السابقة، وهذا ما جعل الباحثين يركزون في جودة الخدمة على الجودة المدركة أكثر من الجودة الفعلية او الموضوعية، فأمام المنتج المادي يستخدم المستهلك عدة مؤشرات محسوسة وظاهرة للحكم على مدى جودته كاللون، الذوق، الرائحة، الصلابة،، اكن أمام الخدمة لا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة، إلا ما يظهر من تجهيزات ومظاهر مادية

وتسهيلات للخدمة ومظهر العاملين (البيئة المادية)، الأمر الذي يجعل الزبون يعتمد على مؤشرات أخرى للحكم على مدى جودة الخدمة وهو ما يشكل حقل بحث خصص للباحثين في الميدان.¹¹

ثالثاً. أبعاد جودة الخدمة

لقد نالت أبعاد جودة الخدمة حصة الأسد من الاهتمام أين ظهرت العديد من النماذج والتصنيفات التي نورد أهمها فيما يلي:

1. نموذج (Gronroos 1984)

وهو يمثل النموذج الأوربي (المدرسة الشمالية) لقياس الجودة والذي يتضمن بعدين أساسيين هما:

- **الجودة الفنية:** والمقصود بها ماذا نقدم للزبون؟، وتمثل في المعارف والمهارات والمعدات اللازمة والضرورية لأداء الخدمة، أي أنها تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، والتي تكون قابلة للقياس الكمي؛
- **الجودة الوظيفية:** والتي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة، من حيث مظهر المقدمين وأسلوب تعاملهم مع المستفيد، وهي أشياء غير قابلة للقياس الكمي.¹²

2. نموذج (Parasuraman and Zeithaml 1985)

فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة فقد نالت حصة الأسد من الاهتمام أين ظهرت العديد من التصنيفات لها من أهمها تصنيف **Parasuraman et Zeithaml**، أو ما يسمى بنموذج **Servqual** أو نموذج الفجوات، أو النموذج الأمريكي لقياس جودة الخدمة، الذي يعتمد على دراسة جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، وبناءً على خمسة فجوات، أهمها الفجوة بين الأداء الذي يتوقعه الزبون من الخدمة والأداء الفعلي للمؤسسة الخدمية، فحسب نظرهم الزبون هو الوحيد الذي يستطيع الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة له، والأداء العالي للجودة بالنسبة لهم هو الذي يفاجئ الزبون أو يفوق توقعاته، وتكون معادلة النموذج من الشكل التالي:

$$\text{الجودة} = \text{الادراكات} - \text{التوقعات}$$

أي أن الجودة حسب هذا النموذج تتحدد بدرجة واتجاه الفرق بين الأداء الفعلي للخدمة حسب ادراك الزبون، وبين ما يتوقعه تبعاً لحاجاته وتجاربه السابقة.

وبشكل عام تتمثل الفجوات التي تؤثر في تقييم الزبون لجودة الخدمة حسب هذا النموذج فيما يلي:

الفجوة الأولى: تتمثل في الفرق بين توقعات الزبون وبين ادراك الادارة لهذه التوقعات؛

الفجوة الثانية: تتمثل في الفرق الناتج عن ترجمة إدراكات الادارة لتوقعات الزبون إلى مواصفات، حيث من الصعب على المديرين ترجمة كل ادراكات الزبائن إلى مواصفات لأسباب مختلفة؛

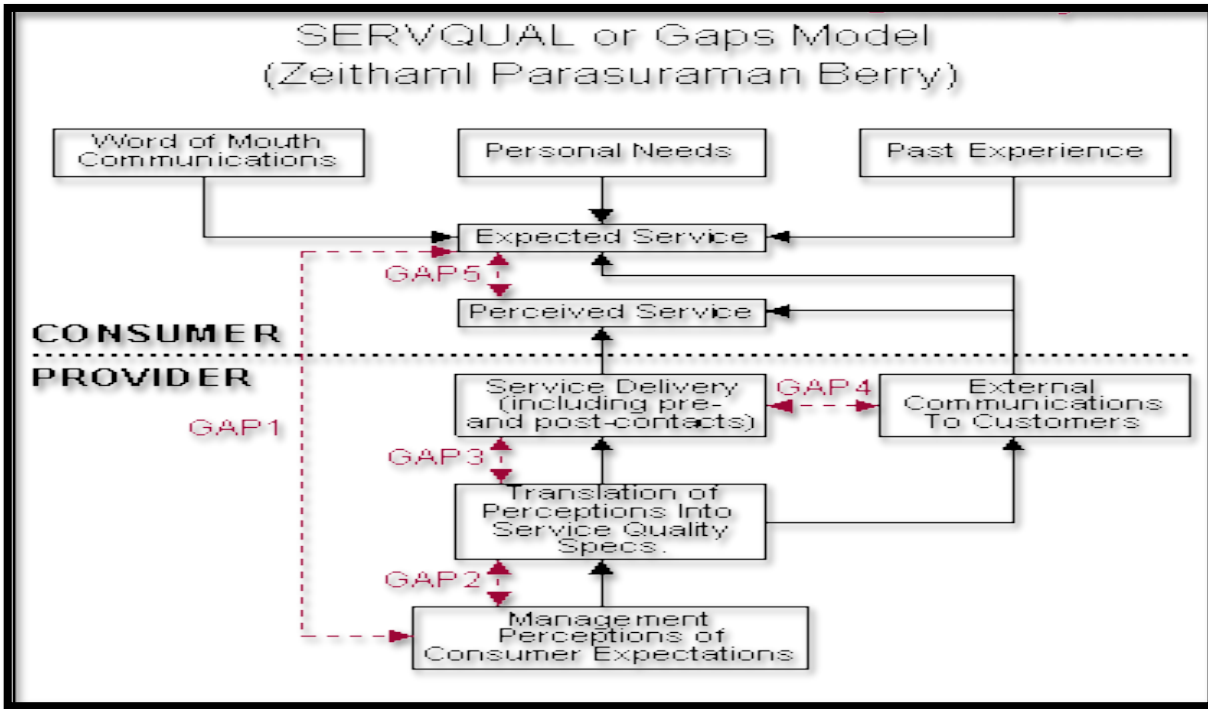
الفجوة الثالثة: تتمثل في الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي لها؛

الفجوة الرابعة: تتمثل في الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وبين مستوى الأداء المروج له من خلال الحملات الترويجية؛

الفجوة الخامسة: تتمثل في الفرق بين إدراكات وتوقعات الزبون فيما يتعلق بالخدمة المقدمة، وهي الفجوة الأساسية التي بني عليها هذا النموذج.¹³

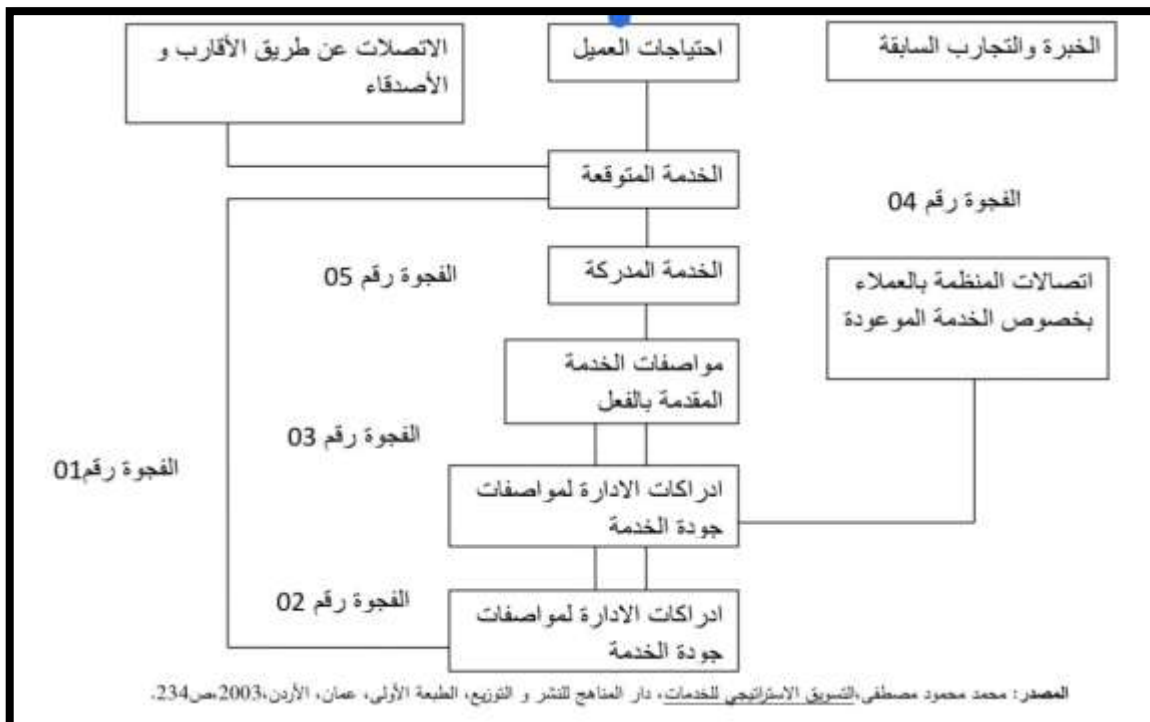
والشكلين التاليين يوضحان هذه الفجوات:

الشكل رقم (04): نموذج الفجوات 01 لجودة الخدمة



Source : <https://beetahhg.blogspot.com/2021/06/servqual.html>

الشكل رقم (05): نموذج الفجوات 02 لجودة الخدمة



وبناءً على هذه الفجوات حدد رواد هذا النموذج أبعاد أو محددات جودة الخدمة في العناصر التالية:

- **الاعتمادية** : بمعنى القدرة على تنفيذ الوعود؛
 - **الاستجابة** : بمعنى الرغبة والاستعداد لمساعدة الزبون وتقديم الخدمة له بشكل فوري ودون تأخير؛
 - **الضمان** : بمعنى الثقة والأمان في الخدمات المقدمة؛
 - **الملموسية** : بمعنى التسهيلات المادية المرئية والتي تعد عنصراً مؤثراً في إدراك الزبون لجودة الخدمة وخلق الصورة الذهنية لديه؛
 - **التعاطف** : بمعنى الاهتمام والرعاية الشخصية بالزبون من طرف المؤسسة الخدمية.¹⁴
- ورغم التحفظات الكثيرة التي طالت نموذج الأمريكي أو نموذج الفجوة إلا أنه يعتبر الأكثر استخداماً والأكثر اعتماداً في قياس مدى جودة الخدمة.

3. نموذج (Brady and Cronin 2001)

انتقد هذا النموذج كل من النموذجين الأوربي والأمريكي لقياس الجودة، واعتبر أن كليهما أغفل نواحي مهمة في تقييم الخدمة، ويرى أن الجودة حاسمة في التأثير على إدراكات الزبون في مجال تقييم الخدمات، وتزداد أهميتها بازدياد عدم ملموسية الخدمة مثل الخدمات الاستشارية، وحسب هذا النموذج الجودة المدركة تكون هي نفسها الأداء الفعلي للمؤسسة الخدمية، ولذلك سمي النموذج بنموذج الأداء أو نموذج **Servperf** ، وبالتالي تظهر معادلة النموذج كما يلي:¹⁵

$$\text{الجودة} = \text{الأداء}$$

وبناءً على هذا النموذج يعتمد الزبون في الحكم على مدى جودة الخدمة على ثلاث عناصر أساسية هي:

- **المخرجات**؛
- **التفاعل**؛
- **البيئة المادية**.

إذ يقيم الزبون المخرجات التقنية أو الفنية والطريقة التي يتم من خلالها توصيل هذه المخرجات إليه، وأيضاً البيئة التي تحيط بهذه العملية، فلو أراد الزبون مثلاً تقييم خدمة تناول وجبة غداء في مطعم، فهو يحكم على جودة الخدمة الفنية (بمعنى وجبة الطعام في حد ذاتها من حيث الطعم ودرجة السخونة ودرجة النضج... وغيرها)، كما أنه يقيم أيضاً الكيفية التي تقدم بها هذه الوجبة (بمعنى أسلوب الشخص المقدم ولباقته وفي التعامل)، وأيضاً البيئة التي تقدم فيها الوجبة (بمعنى هندسة المحل والاضاءة والتهوية... وغيرها من العناصر).¹⁶

كما يمكن في ذات السياق التطرق إلى أبعاد جودة الخدمة الالكترونية، فمع انتشار الانترنت وتطور التجارة الالكترونية أصبحت الكثير من الخدمات تقدم الكترونياً عبر مواقع الشركات على الانترنت، وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت كيفية تقييم جودة الخدمات الالكترونية، ولعل أشهرها دراسة Zeithaml et al (2002) التي حددت أبعاد جودة الخدمات الالكترونية التي تقدم عبر مواقع الشركات على الانترنت فيما يلي:

- **الفعالية:** بمعنى قدرة الزبون على دخول موقع الشركة الالكتروني والحصول على الخدمة المطلوبة والمعلومات المتعلقة بها، والخروج بأقل جهد ممكن؛
- **الاعتمادية:** بمعنى كيفية الأداء الفني للموقع، أي أنه متاح ويعمل بصورة مناسبة؛
- **الانجاز:** بمعنى دقة الوفاء بالوعود من حيث توفر المنتج وتوصيله في الوقت المناسب أو المتفق عليه؛
- **الخصوصية:** أي الاطمئنان على أن البيانات التي يدلي بها الزبون في أثناء عملية التسوق الالكتروني سرية ولا يستطيع أحد معرفتها أو تتبعها؛
- **الاستجابة:** بمعنى قدرة مقدم الخدمة على تزويد الزبون بالمعلومات اللازمة عندما تظهر مشكلة في الخدمة، والقدرة على تقديم الضمانات إلكترونياً؛
- **الترضية أو التعويض:** أي إلى مدى يمكن لمقدم الخدمة إعادة أموال الزبون وتكاليف الشحن في حال فشل الخدمة؛

- التواصل: أي امكانية خدمة الزبائن والتواصل المباشر معهم إما الكترونيا او عن طريق الهاتف.

رابعاً. أهمية جودة الخدمات

تتمثل أهم المزايا الأساسية التي يضمنها تطبيق مفهوم الجودة على مستوى الخدمات فيما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
 - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن؛
 - رفع مستوى الأداء وزيادة النتاجية؛
 - زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار؛
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة من خلال التحسين المستمر للقيمة المضافة؛
 - تحسين سمعة المؤسسة.
- وهناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالجودة في مجال الخدمات من أبرزها:
- الأهمية المتزايدة لقطاع الخدمات في النمو الاقتصادي، وتحول العديد من المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات خدمية؛
 - تميز الخدمات بعدد من الخصائص التي تزيد من صعوبة إدارة عمليات الجودة في المؤسسات الخدمية؛
 - تعاضم أهمية تسليم مستويات عالية من الجودة، باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق مزايا تنافسية؛
 - تزايد دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم للمؤسسة الخدمية.¹⁷

قائمة المراجع للمحور الرابع:

* يرجع أصل كلمة جودة **Qualité** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas** والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، قديماً كانت تعني الدقة والإتقان فيما يتعلق بالأعمال التي كانت منحصرة غالباً على تصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور، لكن حديثاً تغير مفهوم الجودة وأصبح ينطوي على العديد من المعاني والأبعاد.

¹ P.Kotler, K.L.Keller, " **Marketing Management**", Pearson Education, Prentice Hall, 13^édition, 2009, p64.

² محمد الخشروم، سليمان علي، "أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، 2011، ص72.

³ جودت عيطة، "أثر الجودة والقيمة المدركة من قبل العميل في تعزيز الولاء للعلامة التجارية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 31، 2013، ص221.

⁴ محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، ص73.

⁵ متناوي محمد، قلش عبد الله، "دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص04.

⁶ عادل محمد عبد الله، "إدارة جودة الخدمات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص82.

⁷ أيوب محمود محمد، "أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، 2020، ص76.

⁸ نفس المرجع، ص84.

⁹ محمد خيثر، أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، 2017، ص32.

¹⁰ مولود حواس، رابح حمودي، "أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية للاتصالات الجزائر"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص148.

¹¹ بوعبد الله صالح، "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة -دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 01، 2013-2014، ص51.

- ¹² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، ص 92.
- ¹³ بوعبد الله صالح، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- ¹⁴ علي عبد الله الجياشي، شفيق إبراهيم حداد، "نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون (دراسة ميدانية في قطاع البنوك التجارية في الأردن)"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 02، 2010، ص 313.
- ¹⁵ بو عبد الله صالح، مرجع سبق ذكره، ص 68.
- ¹⁶ رانيا المجني، مرجع سبق ذكره، ص 58.
- ¹⁷ رفل مؤيد عبد الحميد، رعد عدنان رؤوف، "دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون -دراسة استطلاعية لأراء عدد من الزبائن في مصرف الشمال للتمويل والاستثمار في محافظة نينوى-"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 119، المجلد، 37، 2018، ص ص 30-31.

المحور الخامس: الابداع الخدمي



على الرغم من الدراسات العديدة والمتعددة حول موضوع الابداع خاصة في مجال السلعة، إلا أنه ما يزال حديث النشأة نسبياً فيما يتعلق بالخدمات.

أولاً. مفهوم الابداع الخدمي

قبل التطرق إلى مفهوم الابداع الخدمي سنتطرق في البداية إلى مفهوم الابداع بشكل عام.

1. تعريف الإبداع

يعرف الابداع بشكل عام بأنه صفات استعدادية تضم الطلاقة والمرونة والاسهاب والحساسية والمعالجة للمشكلات"، كما يعرف على أنه القدرة على الاتيان بشيء جديد في أي مجال من مجالات الحياة، أو التعامل مع الأشياء الموجودة بشكل مختلف"،¹ وعليه يمكن القول أن الابداع بالنسبة للمؤسسة هو القدرة على توليد أفكار جديدة كلية متعلقة بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل، أو التعامل مع الأفكار القديمة المتعلقة بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل بطرق جديدة، كادخال تحسينات على منتج موجود سابقاً مثلاً.

هذا ويختلف الابداع عن الابتكار في كون هذا الأخير عبارة عن: " عملية انشاء أفكار جديدة ووضعها في الممارسة"،² أي ان الابتكار أشمل من الابداع، فالابداع هو عبارة عن فكرة جديدة في ذهن صاحبها متعلقة إما بالتحديد والتطوير أو الاتيان بشيء جديد كلية، أما الابتكار فيمتد إضافة إلى ذلك إلى وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ والممارسة.

2. تعريف الابداع الخدمي

يشير الابداع في مجال الخدمات إلى: " تقدم أفكار جديدة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للزبائن بشكل فردي أو جماعي، سواء من حيث الأسلوب أو التنظيم، أو التوقيت أو المكان".³ أي أن الابداع في مجال الخدمات يمكن أن يشمل مختلف عناصر المزيج التسويقي للخدمة.

وفي ذات السياق يمكن تعريف الابداع في مجال الخدمات على أنه: " قدرة المؤسسة على انتاج خدمات جديدة أو تطوير وتحسين خدمات موجودة أصلا، إما على مستوى شكلها أو مضمونها، بهدف اشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن، من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات".⁴

أما الابتكار في مجال الخدمات فيمكن تعريفه على أنه: "عملية انشاء الأفكار الجديدة في مجال الخدمات ووضعها موضع التطبيق الفعلي بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن"، أو هو " مجموع المراحل التي تمر بها الخدمة الجديدة جزئيا أو كليا من بداية الفكرة وصولا إلى التطبيق الفعلي لهذه الفكرة".⁵

وفي هذا الاطار يمكن القول أن إبداع الخدمة يتمثل في مجموع الأفكار الجديدة كلية أو جزئيا فيما يتعلق بعناصر الخدمة، أما ابتكار الخدمة فيتمثل في وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ والتجسيد الفعلي لها على أرض الواقع.

ثانياً. خصائص الابداع الخدمي

- بناء على كل ما تقدم يمكن توضيح أهم خصائص ابداع الخدمات فيما يلي:
- الابداع الخدمي هو ابداع من شأنه أن يحدث تغيير على مستوى عدة مجالات منها التكنولوجية، ومنها غير التكنولوجية(اجتماعية، سلوكية)، فقد يتخذ الإبداع في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، أو أسلوب جديد لإنتاجها وتقديمها؛
 - بما أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فهذا يعني صعوبة تغيير الخدمة دون تغيير عملية تقديمها؛
 - تتأسس غالبية إبداعات المؤسسات الخدمية بناء على آراء الزبائن، أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من خلال الواجهة الأمامية للمؤسسة، وهذا يتوقف على درجة الاتصال بين المؤسسة وزبائنهم، فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل الزبون وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه **pull-oriented** ، ثم يتطور من خلال أفكار المؤسسة أي الدفع الموجه **push-oriented**

؛ oriented

- الإبداع في مجال الخدمات هو إبداع المرة الواحدة، فهذا النوع يمثل ابتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون، ويتم إنتاجها من قبل الزبون والمؤسسة، فهو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه ومع ذلك يمكن توفير ظروف مواتية لابتكار إبداع مشابه؛
- غالباً ما يكون الإبداع في مجال الخدمات غير تقني، فقد يشمل تعديل أنماط سلوكية للعاملين، كما قد يتضمن تقديم معلومات جديدة أو تقديم طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.⁶

ثالثاً. مراحل الإبداع الخدمي

- تمر سيرورة الإبداع في مجال الخدمات بعدد من المراحل نوجزها فيما يلي:
- توليد الأفكار الجديدة: وذلك سواء من مصادر داخلية أو خارجية؛
 - غربلة الأفكار: بمعنى تنقية الأفكار واستخلاص أفضلها في ضوء إمكانيات المؤسسة؛
 - التقييم الاقتصادي للأفكار: من نواحي التكلفة المادية والطلب المتوقع والقدرات الانتاجية والتوزيعية والخدمات المنافسة؛
 - التطوير الأولي للخدمة: وذلك من خلال اجراء الاختبارات العملية الأولية على الخدمة؛
 - اختبار الخدمة: ويتم ذلك من خلال طرحها في السوق من أجل تجربتها في نطاق محدود، ومحاولة الحصول على ردود أفعال الزبائن حولها؛
 - التقييم النهائي للخدمة: ويتم ذلك بعد نجاح الخدمة الجديدة في الاختبار الأولي، بحيث يتم طرحه بكميات تنافسية في السوق.⁷

رابعاً. أنواع الإبداع الخدمي

يمكن بشكل عام تحديد أنواع إبداع الخدمات فيما يلي:

- إبداع في مفهوم الخدمة: بمعنى الطريقة التي تقدم بها الخدمة للزبائن، إضافة إلى نتائج الاستفادة من هذه الخدمة، والقيمة التي تقدمها لكل من المؤسسة والزبون على حد سواء؛
- إبداع الزبون: بمعنى الدور الذي يؤديه الزبون بالنسبة للمؤسسة، وهي محدد رئيسي لمدى خبرة الزبون اتجاه هذه الخدمة؛
- إبداع العملية: ويتم ذلك اما بالاعتماد على التكنولوجيا أولاً، ويشمل كل من التغليف، التسليم، طريقة التسليم،... وغيرها؛

- **الابداع التكنولوجي للخدمة:** بمعنى مدى الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والمعلوماتية في تقديم الخدمات ودعمها.⁸

خامساً. مراحل تطور الابداع الخدمي

تزامنا مع تطور النظريات التسويقية في مجال الخدمات تطور الابداع الخدمي وفق المراحل التالية:⁹

- مرحلة التكوين (1980-2000):

توافق هذه المرحلة أولى بوادر الاهتمام بالتسويق في مجال الخدمات، وظهور النظريات التسويقية التي تعالج الخدمة بمعزل عن السلعة المادية وليس كجزء لا يتجزأ منها، وهذه الفترة تشير إلى المرحلة الأولى من بحوث ابتكار الخدمة، الذي تحدى وجهة النظر التي كانت سائدة، والمرتكزة على أن الابتكار وجد للسلع المادية وليس الخدمة، ولكن الابتكار هنا اعتبر كمرادف إلى حد ما للابتكار التكنولوجي والبحث والتطوير، مع التركيز في المقام الأول على تطوير الخدمة الفعلية العرض والعوامل التي تجعل الخدمات ناجحة.

من أهم رواد هذه المرحلة Edvardsson (1996) و Olsson (1996) و Sundbo (1997)، والذين كانوا رواداً في إنشاء ابتكار الخدمة كمجال بحث متميز، منفصل عن ابتكار المنتج.

- مرحلة النضج (2001-2005)

تشير هذه المرحلة إلى بداية الاهتمام باشتراك الزبون في إطار العملية التسويقية، حيث ظهر سنة 2001 أول مقال يتعلق بمشاركة الزبائن كإعلان عن بداية مرحلة النضج في الأبحاث المتعلقة بابتكار الخدمة خاصة في جزئها المتعلق بابتكار العملية، ومن هنا اتسعت دائرة الأبحاث لتشمل تلك التي تبحث عن كيفية التعلم من الزبائن واشراكهم بشكل منهجي ومنظم في عملية ابتكار الخدمة.

وخلال هذه المرحلة توصلت الأبحاث إلى حقيقة مهمة مفادها أن الابتكار في مجال الخدمة لا يقتصر فقط على الابتكارات التكنولوجية ولا تعتمد عليها بشكل أساسي، إنما تعتمد على الابتكارات غير التكنولوجية في المقام الأول كالابتكارات التنظيمية (القيادة، الإدارة، الاستراتيجية،...) مثلاً.

- المرحلة متعددة الأبعاد (من 2006 إلى يومنا هذا)

خلال هذه المرحلة ظهرت العديد من الدراسات التي تدعو إلى ضرورة النظر إلى الابتكار الخدمي من وجهة نظر متعددة الأبعاد والتخصصات يمكن أن تشمل حتى المنتج المادي، وليس فقط ابتكار تكنولوجي أو ابتكار من وجهة نظر الزبون كما كان سائداً خلال المرحلتين السابقتين.

أي أن هذه المرحلة دعت إلى التفكير في مفهوم الابتكار الخدمي على أنه مفهوم متكامل يشمل العديد من المتغيرات (التكنولوجيا، نظرة الزبون، ابتكار السلعة، التنظيم، القيادة، الاستراتيجية....).

خلال هذه المرحلة حظي ابتكار الخدمة باهتمام كل من المؤسسات الخدمية والصناعية على السواء كوسيلة هامة من وسائل تحقيق الميزة التنافسية، وذلك على اعتبار الابتكار الخدمي متعدد القضايا ويشمل مفاهيم وممارسات متكاملة تجمع بين الخدمة والسلعة، التكنولوجيا واللاتكنولوجيا، الزبون والموظف، الاستراتيجية والخطة، القائد والمرؤوس، الكفاءة الفردية والجماعية،...

قائمة المراجع للمحور الخامس:

¹ الحسن علي الوزير، "الابداع والابتكار"، 2020، نقلا عن الرابط التالي: <https://www.noor-book.com>

² نواله مريم، "أهمية الابداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة سيدي بلعباس، 2016/2015، ص 100.

³ Per Carlborg, Daniel Kindström and Christian Kowalkowski, "**The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis**", 2014, Service Industries Journal, (34), 5, 373–398.

⁴ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، "دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية"، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية – بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الاسلامية، جامعة سطيف 01، 5-6 ماي 2014، ص 10.

⁵ خيربي علي أومو، "دور ابتكار الخدمة المصرفية في تحقيق التفوق التسويقي – دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية بمدينة دهوك –"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 103، المجلد 33، 2011، ص 158.

⁶ بوفولة نبيلة، "الابداع ف مجال الخدمات مميزاته ومستوياته"، مجلة دراسات، المجلد 09، العدد 09، ص ص

⁷ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁸ Harry Katzan, "**Design For Service Innovation**", Journal of Service Science – November 2015, Volume 8, Number 1, p05.

⁹ Per Carlborg, Daniel Kindström and Christian Kowalkowski, "**The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis**", 2014, Service Industries Journal, (34), 5, 373–398.

المحور السادس: الاستراتيجية التسويقية للخدمات



شكلت الاستراتيجية التسويقية محور اهتمام العديد من الباحثين نظراً لأهميتها الكبيرة في ضمان بقاء المؤسسات واستمرارها على المدى البعيد.

أولاً. تعريف الاستراتيجية

إذا نظرنا إلى مفهوم الإستراتيجية من الناحية اللغوية نجد أنها اشتقت من الكلمة اليونانية **Strategos** والتي تتكون من شقين: **Stratos** وتعني الجيش، و**Agos/Again** وتعني القيادة،¹ وهذا يدل على أن أصول الإستراتيجية تعود إلى المجال العسكري، أين اشتهر **Sun Tzu** بمؤلفه "فن الحرب"، ولقد قدم من خلاله الإستراتيجية على أنها مجموعة من المبادئ والأسس الممارساتية التي تمكن من الانتصار في الصراعات غير القابلة للتفاوض،² وفي ذات السياق وضع مواطنه الإستراتيجي الصيني الشهير **Sun Zi** ما يعرف بـ **Bing-Fa** وقد عمد المترجمون المعاصرون لترجمته بالإستراتيجية وإن كان هذا المصطلح يعبر عن مفهوم أوسع من مفهوم الطرق العسكرية أو فن الحرب.³

هذا ويقتزن ظهور وإرساء الإستراتيجية في المجال الإداري بأعمال كل من: **A.Chandler** من خلال مؤلفه "الإستراتيجية والهيكل" الذي نشر سنة 1962 والذي سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة، **I.Ansoff** من خلال مؤلفه "الإستراتيجية العامة" سنة 1965 الذي حلل فيه سياسات النمو والتوسع للمنظمات وقسم من خلاله القرارات التسييرية إلى قرارات إستراتيجية، قرارات إدارية وقرارات عملية، أيضاً باحثي مدرسة هارفارد للأعمال بنموذجهم **SWOT** والذي ينطلق في إعداد الإستراتيجية من المقابلة المطبقة بين فرص ومخاطر المحيط من جهة ونقاط قوة وضعف المؤسسة من جهة أخرى.⁴

ولقد عرفت الإستراتيجية بعدها العديد من المحاولات الرامية إلى إعطاء مفهوم محدد لها، وانطلاقاً من التعريف الذي تبنته نظرية الموارد والكفاءات للإستراتيجية والذي فحواه: " هي مجموع العمليات أو الخيارات التي تتعلق بمحفظه الموارد المتميزة في المؤسسة إنشاءً، تطويراً، محافظةً واستعمالاً في بناء الأفضليات التنافسية".⁵

ثانياً: تعريف الإستراتيجية التسويقية للخدمات

حسب **Thompson** هي: " الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية للخدمة على الأمد الطويل والقصير"،⁶ وحسب هذا التعريف يتضح أن الإستراتيجية التسويقية تكون على مستويين: مستوى كلي استراتيجي يعبر عن الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة، ومستوى جزئي تنفيذي يعبر عن استراتيجيات المزيج التسويقي.

وكدعم لهذا الطرح عرف آخرون الإستراتيجية التسويقية على أنها: " الرؤية التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة من المزيج التسويقي للخدمة الموجه بالسوق"،⁷ وعلى هذا الأساس يتضح أن إستراتيجيات المزيج التسويقي للخدمة تنبثق من الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة، وأن هذه الأخيرة تكون منبثقة من رؤيتها المستقبلية وإستراتيجيتها العامة، وفي نفس السياق دائماً عرفها **Day** على أنها: "تشكيلة القرارات التي توضع لدعم المزيج التسويقي الخدمي".⁸

وفي تعريف أكثر شمولاً للإستراتيجية التسويقية للخدمات فقد عُرِفَت على أنها: "تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها، ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة من جهة واستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف من جهة أخرى"،⁹ ويتضح من خلال هذا التعريف أن الإستراتيجية التسويقية هي ترجمة للفكر الاستراتيجي في مجال التسويق الذي يتم على أساسه تجزئة الأسواق، تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، ومن ثم تحديد التموقع المناسب الذي من شأنه تحقيق المكانة المتميزة للمؤسسة بين مختلف منافسيها وأيضاً خلق القيمة المتميزة لدى الزبون بغية تحقيق رضاه وكسب ولائه.

وفي إشارة إلى أهداف الإستراتيجية التسويقية للخدمة عرفت كما يلي: "هي الطريقة التي يتم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق أفضل إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة"،¹⁰ وعليه فإن الأهداف الرئيسية للإستراتيجية التسويقية للخدمة تتلخص في تلبية مختلف حاجات ورغبات الزبائن وبشكل يحقق للمنظمة ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

أما **G.Armstrong et P. Kotler** فقد عرفا الإستراتيجية التسويقية للخدمة الموجهة بالزبون على أنها: "اختيار الأسواق المستهدفة وإنشاء علاقات مرحة معها"،¹¹ وفي هذا التعريف إشارة واضحة لضرورة استناد إستراتيجية التسويق للخدمة على التجزئة والاستهداف التسويقيين كمتطلبين أساسيين لضمان نجاحها في بناء علاقات مرحة وطويلة الأمد مع الزبائن.

ثالثاً: مستويات الإستراتيجية التسويقية للخدمات

يوجد العديد من التصنيفات لمستويات الإستراتيجية التسويقية ولكن أكثرها شيوعاً ذلك الذي يصنفها إلى ثلاث مستويات رئيسية على النحو التالي:¹²

1. **المستوى الأعلى**: ويتم على هذا المستوى تحديد الإستراتيجية التسويقية العامة للمؤسسة التي تغطي بعد زمني طويل، وهي تركز عموماً على تحديد ميادين الأنشطة، الأسواق المستهدفة، تخصيص الموارد...؛

2. **المستوى السفلي**: هنا يتم تحديد الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بسلسلة الخدمات، والتي تركز على تحديد هيكل السلسلة، تحديد توقعها، أهدافها، وتخصيص الموارد التسويقية بين مختلف الخدمات؛

3. **المستوى التفصيلي**: وعلى هذا المستوى تحدد إستراتيجية تسويقية لكل خدمة على حدة.

يتضح من خلال هذا التصنيف أن الإستراتيجية التسويقية ليست مجرد ممارسة نمطية تقتصر على وظيفة التسويق، وإنما هي ممارسة ديناميكية للمؤسسة تتم على مختلف مستوياتها، غير أن كل مستوى تهتم من خلاله الإستراتيجية التسويقية بموضوع معين وتغطي من خلاله مدى زمني معين.

رابعاً: أهمية الإستراتيجية التسويقية للخدمات

تحقق الإستراتيجية التسويقية للخدمات العديد من المزايا للمؤسسة نحدد باختصار فيما يلي:¹³

- تعد أداة رئيسية لإدارة المؤسسة، لتحديد توجهاتها بشكل دقيق، وللتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، وخاصة المنافسين؛
- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق؛

- يمكن اعتبارها نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة، وقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك؛
- تتيح المجال أمام إدارة المؤسسة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

وذلك بالإضافة إلى المزايا التالية:¹⁴

- مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة وتحقيق المناخ الفعال لإدارة التغيير؛
- تحقيق التنسيق والتكامل مع الاستراتيجيات التشغيلية في المؤسسة، الأمر الذي من شأنه تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين مكونات المزيج التسويقي التي تعمل باتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف التسويقية.

كما تتمثل أيضاً المزايا التنافسية للإستراتيجية التسويقية في:¹⁵

- تساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال محاكاة المستقبل؛
- تساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها؛
- تساعد على تحقيق مزايا تنافسية.

خامساً: مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية للخدمات

حتى تحقق الإستراتيجية التسويقية للخدمات الأهداف المنوطة بها وجب إعدادها بالشكل الذي يكفل لها الوصول إلى ذلك بشكل ناجح، وذلك من خلال إتباع مسار معين وخطوات منطقية، يمكن توضيحها فيما يلي:

- التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة الموجهة بالسوق والمعرفة على أنها: "تبيان لأهداف المؤسسة والغرض الذي تؤديه في إطار محيطها" والتي تقوم بشكل أساسي على تحديد الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وأيضاً زبائنها ومتطلباتهم.¹⁶

- **تحليل الموقف:** أو تحليل الوضع الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تحليل متغيرات البيئة الخارجية في جزئها البيئة الخاصة (الزبائن، المنافسين، الموردين، المنتجات البديلة) والبيئة العامة (العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة وهي: السياسية **Politique**، الاقتصادية **Economique**، الاجتماعية/الثقافية **Socioculturel**، التكنولوجية **Technologique**، البيئية **Ecologique**، والقانونية **Légal**)، وأيضاً تحليل البيئة الداخلية (موارد، كفاءات،....).
- **التشخيص:** بمعنى تقييم نتائج التحليل من أجل تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية (فيما يعرف بتحليل **SWOT***)، وانطلاقاً من هذه العناصر تحاول المؤسسة استثمار نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، من أجل اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات،¹⁷ حيث تشكل الفرص القوي والتحديات البيئية التي تكون لها نتائج إيجابية على المؤسسة أو تكون مترابطة مع كفاءاتها الحالية والمحتملة، أما التهديدات فتعبر عن التوترات والمخاطر والتغيرات البيئية التي تكون لها نتائج سلبية على المؤسسة.¹⁸
- **تحديد الأهداف التسويقية:** والتي تعتبر القاعدة الأساسية في صياغة الإستراتيجية التسويقية، وهذه الأخيرة يجب أن تكون: موضوعية، قابلة للقياس، متسلسلة ومرتبطة في الأهمية، واقعية ويمكن تنفيذها في حدود إمكانيات وموارد المؤسسة،¹⁹ وفي ظل التوجه بالزبون تتمثل أهم الأهداف التسويقية للمنظمة في: جذب الزبائن، خلق الولاء لديهم، وزيادة ربحيتهم.²⁰
- **اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي:** الذي يناسب موقفها ويساهم في تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، وهناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة الاختيار من بينها على مستوى تسويقي والمستمدة في الغالب من أعمال عديد الباحثين من أبرزهم **Kotler، Porter، Mauborgne et Chan Kim**.
- **التنفيذ:** بمعنى مواءمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع بنود الإستراتيجية التسويقية وأهدافها المستقبلية، إضافة إلى وضع أنظمة التحفيز والقيادة التي بواسطتها تضمن المؤسسة التنفيذ الكفاء للإستراتيجية،²¹ كما تتضمن هذه المرحلة أيضاً تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها،
- **المراقبة والتقييم:** تتضمن هذه المرحلة تقييم أداء الأنشطة التسويقية للخدمة ومقارنتها مع الأهداف والإستراتيجيات الموضوعة سلفاً، وذلك في سبيل تصويب الأخطاء إن وجدت وزيادة فعالية الأنشطة

التسويقية في المستقبل،²² بحيث أنه عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية، والتي تمثل الفرق السالب بين التخطيط والتنفيذ، ومن هنا فإن إدارة المؤسسة أو القسم التسويقي تسعى للبحث عن أسباب هذا الانحراف والعمل على معالجته، ولكن قد يكون الخطأ في بعض الأحيان ليس في التنفيذ وإنما في عدم واقعية الأهداف الموضوعية.²³

وبالإضافة إلى هذه المراحل لابد من وجود التغذية العكسية التي تعمل على تحقيق الترابط والتوافق في المراحل المختلفة بين نموذجي الصياغة والتنفيذ بكفاءة وفعالية، وبالتالي من أجل الوصول إلى إستراتيجية تسويقية فعالة للخدمة لابد من وجود نظام كفو للمعلومات الذي يضمن للمؤسسة إجراء التغييرات المناسبة في كل مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية وتنفيذها بشكل متميز،²⁴ وعليه يتمثل الهدف الأساسي للتغذية العكسية في الاكتشاف السريع للأخطاء والعمل على معالجتها وذلك في مختلف مراحل صياغة الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى كونها تشكل أحد الوسائل الهامة التي تساعد المؤسسة على الحكم على مدى فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة.

سادساً. المقاربات الفكرية للإستراتيجية التسويقية

ظهر في الواقع الاستراتيجي العديد من وجهات النظر المتعلقة بتحديد البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال منتجاتها (سلع او خدمات)، لعل أن أبرزهم في هذا المجال كل من **R. Mauborgne et W. Chan Kim ،M.Porter**.

1. المقاربة الإستراتيجية ل M.Porter

تعتبر أعمال "بورتر" نقطة انطلاق للعديد من المجالات فيما يتعلق بتحديد الخيارات الإستراتيجية الخاصة بها، وعلى رأسهم المجال التسويقي خاصة عندما يتعلق الأمر بضرورة تحقيق تموقع متميز في أذهان الزبائن ومن ثم تحقيق ميزات تنافسية في مواجهة المنافسين، ويمكن توضيح الخيارات الاستراتيجية لبورتر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الإستراتيجيات الأساسية ل Porter

إستراتيجية التمايز	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	استهداف واسع	الحقل التنافسي
إستراتيجية التركيز من خلال التمايز	إستراتيجية التركيز من خلال القيادة بالتكلفة	استهداف محدد	
التمايز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية	

Source ; Y.Pariot, , "Les Outils du Marketing Stratégique et Opérationnel, 35 outils et grilles d'analyse pets à l'emploi", Eyrolles, Paris-France, 2 édition, 2011, P58.

يوضح هذا النموذج الخيارات الاستراتيجية لبورتر والموجهة بشكل خاص نحو تحقيق مزايا تنافسية وهي:

1.1 إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية في استهداف جزء كبير من السوق من خلال خدمات مقياسية (نمطية)، تحاول من خلالها المؤسسة تقديم قيمة متوسطة للزبائن بسعر أقل من المنافسين،²⁵ أي أن هذه الإستراتيجية تستند على فكرة التزام المؤسسة بأن تكون الخدمة أقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه للحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز،²⁶ وهناك العديد من المحددات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطبيق إستراتيجية تسويقية قائمة على قيادة التكلفة تتمثل أبرزها فيما يعرف باقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم) والتي تشير إلى انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على فرض أسعار أقل على خدماتها في السوق المستهدف.²⁷

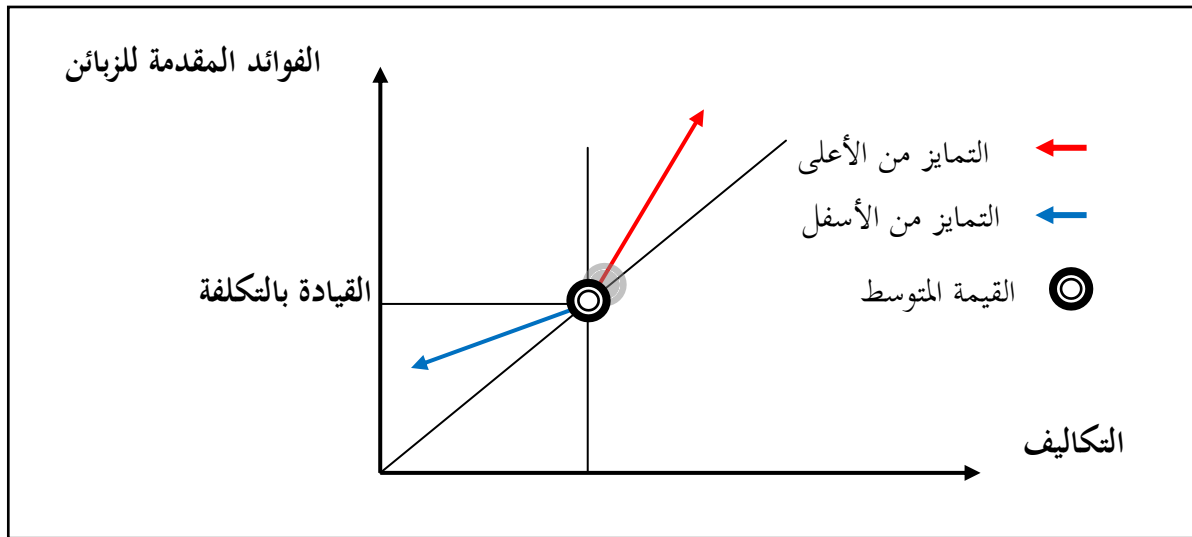
2.1 إستراتيجية التمايز

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات بخصائص فريدة ومتميزة مقارنة بالمنافسين، ونتيجة للقيمة المضافة لهذه الخدمات يكون الزبون مستعداً لدفع أسعار مرتفعة للحصول عليها،²⁸ وبالتالي فهي تعني خلق درجة من التمايز للخدمات يمكن من خلالها فرض السعر الذي تراه المؤسسة مناسباً، وزيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية ولاء الزبائن.

وبالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على تقديم سعر مقبول ومتميز للزبائن مع أداء جيد للعرض يحقق الفهم الأفضل لحاجات ورغبات الزبائن.

من وجهة نظر أخرى هناك من يرى أن التمايز يكون إما من خلال تقديم عرض أكثر قيمة وأكثر تكلفة من المنافسين (التمايز من الأعلى)، أو من خلال تقديم عرض بأقل قيمة وأقل تكلفة (التمايز من الأسفل)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): أنواع استراتيجيات التمايز



Source : A.Goudey, G.Bonin, op.cit, P66.

وبشكل عام فإن إستراتيجية التمايز يمكن أن تتخذ العديد من الأشكال من أهمها:²⁹

- التمايز في المنتج (الخدمة): وذلك من حيث الوظائف، الجودة،...

- التمايز في الخدمات المرافقة: ويتجسد التمايز في هذا النوع من الخدمات مثلاً في سرعة وسهولة الحصول عليها؛
- التمايز في الأفراد: من حيث كفاءاتهم، تكوينهم، قدراتهم على التواصل والاستجابة وغيرها؛
- التمايز في التوزيع: من حيث امتلاك شبكات توزيع فعالة ذات قدرة على توفير الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة؛
- التمايز في الصورة: من حيث الشعارات، الرموز، الألوان مثلاً، والتي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

3.1 إستراتيجية التركيز

تركز هذه الإستراتيجية على استهداف جزء محدد من السوق من خلال عروض على القياس **sur mesure** تستطيع من خلالها إشباع حاجات ذات خصوصية عالية، وذلك من خلال:³⁰

- العمل على توفير الكفاءات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- توافر المعلومات لدى المؤسسة حول أي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية أو حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين.

وعليه يتمثل الهدف الأساسي لإستراتيجية التركيز في تحقيق أفضل استجابة ممكنة للزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وذلك إما بإتباع إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو التمايز في سبيل تحقيق أكبر حصة سوقية في الجزء المستهدف،³¹ وهذه الإستراتيجية تحتاج بصفة عامة إلى خبرة تقنية عالية وقدرة متفوقة على اكتشاف الأسواق المناسبة التي تتضمن حواجز دخول على المنافسين.³²

لكن رغم ذلك توجه لهذه الإستراتيجية العديد من الانتقادات من بينها محدودية الحصة السوقية المكتسبة حيث يمكنها أن تعطي للمؤسسة حصة معتبرة في الجزء المستهدف ولكنها تظل منخفضة نسبياً مقارنة بالسوق ككل، كما يوجد هناك خطر دخول منافس جديد للقطاع السوقي مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة.³³

2. المقاربة الإستراتيجية ل P.Kotler

حسب "كوتلر" اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة الكفيلة بتحقيق ميزات تنافسية وخلق القيمة المتفردة في أذهان الزبائن يكون على أساس الموقع التنافسي الذي تحتله المؤسسة في السوق، وبناءً عليه فقد تم تحديد أربع خيارات استراتيجية:

1.2 إستراتيجيات القائد

تستخدم هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الكبيرة المسيطرة وذات التأثير الواضح في السوق، وهي تهدف إلى البقاء والمحافظة على موقع القيادة،³⁴ ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية تتمثل أهمها في:

- **إستراتيجيات تنمية الطلب الأولي:** وهي تهدف إلى زيادة مستوى الطلب الكلي على منتجات المنظمة وذلك من خلال: زيادة عدد مستخدمي المنتجات، توسيع قاعدة استخدام المنتجات (خلق استخدامات جديدة للمنتجات الحالية)، وزيادة معدلات استهلاك المنتج (تخفيض الأسعار، تطوير المنتجات)؛³⁵
- **الإستراتيجيات الدفاعية:** وهي تلك الإستراتيجيات التي تستهدف من خلالها المؤسسة حماية حصتها السوقية من هجوم المؤسسات المنافسة الأكثر خطورة، أو هي تلك الإستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسات المبدعة المهاجمة من طرف المنافسين المقلدين،³⁶ ومن أهم الأدوات المتبعة في إطار هذه الإستراتيجية: تكثيف سيرورات الإبداع، تمديد خطوط المنتجات الخدمية، القيام بحروب الأسعار، تكثيف برامج الترويج،... وغيرها؛³⁷
- **الإستراتيجيات الهجومية (إستراتيجيات تنمية السوق):** تأخذ هذه الإستراتيجيات شكل توسيعي لسوق منتجات المؤسسة، وذلك من خلال الحصول على حصة أكبر في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي، كما تتضمن أيضاً البحث عن أسواق خارجية في مناطق جيواقتصادية مختلفة من العالم، ومن بين الأساليب المعتمدة من طرف المنظمة القائمة لتنمية حصتها السوقية الاعتماد على اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، تخفيض الأسعار،... وغيرها.³⁸
- **إستراتيجيات اللاتسويق:** تركز المؤسسة الرائدة في بعض الأحيان على الاختزال الإرادي لحصتها السوقية من أجل تفادي الوضعية الاحتكارية أو شبه الاحتكارية، ومن أجل ذلك تعتمد مجموعة من خيارات اللاتسويق منها: إستراتيجية اللاتسويق الجزئي (وهي تهدف إلى تخفيض الطلب في أجزاء معينة من خلال رفع الأسعار، أو من خلال تخفيض جهود الإعلان والترويج بشكل عام)،

إستراتيجية التنوع (بمعنى تنوع الأنشطة والأسواق المستهدفة، من أجل توزيع السيطرة على أنشطة مختلفة).³⁹

وبشكل عام فإن أغلب الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسات القائدة هي استراتيجيات دفاعية إما بصيغة هجومية تطبيقاً للمثل الشائع "الهجوم أفضل وسيلة للدفاع"، أو بصيغة دفاعية بحتة، أو حتى بصيغة انكماشية، لكن مهما تعددت الصبغات الإستراتيجية فإن الهدف دائماً واحد وهو الحفاظ على صفة الرائد أو المتصدر للسوق خاصة من محاولات المهاجمين المستمرة للإطاحة بهذا الموقع.

2.2 إستراتيجيات المتحدي

موقع المتحدي هو موقع الحاسد لوضعية القائد، وإستراتيجيات المتحدي هي إستراتيجيات هجومية موجهة نحو القائد بهدف إزاحته أو إبعاده من السوق أو من موقع الريادة على الأقل وهي متعددة، تتركز خاصة في إستراتيجيتين أساسيتين:

- إستراتيجية هجوم الجبهات الأمامية: تركز هذه الإستراتيجية على المقاومة المباشرة للقائد من خلال نفس الوسائل والأسلحة ومن خلال امتلاك نقاط قوة كبيرة ومتميزة،⁴⁰ والهجوم حسب هذه الإستراتيجية يكون في نقاط قوة الخصم من خلال اعتماد العديد من الأساليب كحروب الأسعار، وتقليد منتجات الخصم والترويج لها عبر وسائل الإعلان المباشر؛⁴¹
- إستراتيجية الهجوم الجانبي: حسب هذه الإستراتيجية يقوم المتحدي بمهاجمة القائد بأبعاد إستراتيجية في نقاط ضعفه،⁴² وهي تتكون من ثلاث إستراتيجيات فرعية هي: إستراتيجية الهجوم المطوق (بحيث يقوم المتحدي باستهداف المناطق أين يضعف فيها أداء القائد)، إستراتيجية الهجوم الثانوي (بحيث يقوم المتحدي باستهداف تلك الأجزاء السوقية التي تكون منتجاتها غير مكيفة مع حاجات ورغبات المستهلكين ليستخدمها فيما بعد كقاعدة للهجوم على القائد)، إستراتيجية هجوم العصابات (تعبر هذه الإستراتيجية عن الطريقة الكلاسيكية للهجوم الجانبي وهي تتمثل في عرض نفس منتجات القائد ولكن بأسعار منخفضة).⁴³

إذن معظم الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المتحدي هي إستراتيجيات هجومية إما مباشرة أو غير مباشرة تستهدف المؤسسة القائدة في حصتها السوقية، وهذا ما يجعل المتحدي يتعرض لمخاطر كبيرة في مقدمتها إمكانية إضاعة هدف تحقيق الاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن إذا تم توجيهه جل التركيز على المنافسين، لذلك يجب دائماً العمل على تحقيق التوازن بين تعقب المنافسين من جهة والاستجابة الفعالة لمختلف حاجات الزبائن من جهة أخرى.

3.2 إستراتيجيات التابع

المؤسسات التابعة هي تلك المؤسسات التي تكيف قراراتها مع القائد بحثاً منها عن التعايش السلمي، ولكن هذا لا يعني أن المؤسسة التابعة لا تتبنى أي توجه إستراتيجي، على العكس من ذلك فهي تملك أداء مالي متطور على الرغم من ضعف حصتها السوقية،⁴⁴ وذلك لاعتمادها مجموعة من الأساليب، منها المباشرة التي تتمثل أهمها في:⁴⁵

- **التجزئة الابتكارية للسوق:** بحيث تقوم المؤسسة التابعة باختيار الجزء السوقي الذي تمتلك فيه كفاءات متميزة تستطيع من خلالها تحقيق الاستجابة الفعالة لحاجات الزبائن والمواجهة المتميزة للمنافسين؛
- **الاستعمال الكفء لأنشطة البحث والتطوير:** وذلك في سبيل تحسين السيوررات وتخفيض التكاليف؛
- **التوجه نحو التصغير:** المؤسسات التابعة ذات الحصة السوقية الصغيرة لا بد لها من التركيز على الأرباح وليس على حجم المبيعات أو الحصة السوقية، والتركيز على التخصص بدلاً من التنوع، وذلك من أجل تحقيق التنسيق بين الحجم والموارد؛
- **تقدير وتثمين دور المدراء (القادة):** في المؤسسات الفعالة ذات الحصة السوقية المنخفضة تأثير المدير أو القائد يكون كبير من خلال قدرته على التكوين والاتصال مما يؤدي إلى تفعيل الإستراتيجية المختارة وتكييفها مع الوضع التنافسي.

ومنها الأساليب المتلوية وغير المباشرة التي تعتمد عليها في الغالب للبقاء في السوق كمؤسسات تابعة للقائد منها:⁴⁶

- **التزوير:** حسب هذا الأسلوب يقوم التابع بتقليد القائد في منتجاته من حيث طرق الإنتاج، أساليب التوزيع، التسعير...، بمعنى أنه لا يأتي على أي شيء جديد وإنما يعيش على استثمارات القائد وعلى الإنتاج الروتيني لمنتجاته؛
- **التقليد:** حسب هذا الأسلوب يقوم التابع بنسخ بعض الأمور عن القائد ولكنه يحافظ على تميزه في البعض الآخر؛
- **التحوير (التعديل):** حسب هذا الأسلوب تقوم المنظمة التابعة بتعديل منتجات القائد وحتى تحسينها وقد تختار حتى البيع في أسواق مختلفة، وقد ينمو هذا النوع من المنظمات ليصبح كمتحدٍ مستقبلي للقائد.

إذن المؤسسة التابعة لا تهدف إلى مزاحمة القائد في حصته التسويقية وإنما تهدف إلى الاستحواذ على حصة سوقية صغيرة تستطيع من خلالها تحقيق مستوى مقبول من الأرباح.

4.2 إستراتيجيات المتخصص

البديل في أن تكون تابعاً في سوق كبيرة، هو أن تكون قائداً في سوق صغيرة، وفي العادة تتحاشى المؤسسات الأصغر المنافسة مع المؤسسات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية المنخفضة أو المنعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة،⁴⁷ وبالتالي فإن مفتاح هذه الإستراتيجية هو التخصص في جزء محدد تحقق من خلاله المؤسسة الربحية المستدامة وذلك باشتراط توفر خمسة عناصر أساسية هي: أن يحتوي على قدرة الربح الكافية، أن يمتلك إمكانية كبيرة للنمو، أن يكون أقل جاذبية للمنافسة، أن يكون متلائم مع الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وأن يحتوي حواجز دفاعية للدخول.⁴⁸

إذن المؤسسة المتخصصة هي تلك المؤسسة التي تكون في الغالب صغيرة أو متوسطة الحجم تركز جهودها وكافة مواردها في جزء سوقي أو أجزاء سوقية محددة تتمكن من خلالها من تحقيق التميز في الأداء على المدى الطويل.

3. المقاربة الإستراتيجية ل R. Mauborgne et W. Chan Kim

وفقاً للتطورات الحديثة التي عرفها الفكر التسويقي لم تعد المؤسسات تركز اهتمامها فقط على الاستجابة للحاجات المعلنة للزبائن، والمواجهة الاضطرارية للمنافسة القائمة على الحصص السوقية، وإنما أصبحت تسعى إلى اكتشاف قطاعات أنشطة جديدة تساهم من خلالها في خلق حاجات جديدة لدى الزبائن، وعلى هذا الأساس تعتبر أعمال كل من **R. Mauborgne et W. Chan Kim** من بين أهم الأعمال التي تشكل منطلق أساسي لصياغة إستراتيجيات تسويقية فعالة تحقق القيمة العالية للزبائن انطلاقاً من الوضعية التنافسية للمؤسسة، وفي هذا الإطار نجد أن الباحثان قيد ميزا بين نوعين من الخيارات الاستراتيجية إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر.

1.3 إستراتيجية المحيط الأزرق

يعد مصطلح إستراتيجية المحيط الأزرق من المصطلحات الحديثة التداول، وهي تستخدم للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المؤسسات المنافسة، والصناعات التي لم تخرج بعد إلى

حيز الوجود، وفي ذات السياق يقول **كوتلر** "أن المؤسسات الرائدة في السوق تسعى باتجاه تبني إستراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسير باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم"⁴⁹ وتندرج هذه الإستراتيجيات ضمن ما يعرف **بالتسويق التشكيلي**، بحيث يتسم هذا النوع من التسويق بالجرأة العالية الناتجة عن قيام المؤسسة بعرض خدمات لم يطلبها أو حتى لم يفكر فيها أحد، وقام "أكيو موريتا" صاحب شركة **Sony** بتلخيص فلسفة هذا النوع من التسويق بقوله: "أنا لا أخدم الأسواق بل أنشئها"⁵⁰.

ويتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة من تبني استراتيجية المحيط الأزرق في تشكيل محيط أزرق أو مجال إستراتيجي تكون رائدة فيه بدون أي منافسة، وتكون فيه نسبة النمو والربحية مرتفعة،⁵¹ وبالرغم مما يتسم به المحيط الأزرق من خصائص فيما يتعلق بالمنافسة وفرص النمو والربحية فإنه لا يخلو من المخاطر الناجمة في الغالب عن زيادة المحيطات الزرقاء، لذلك فإن مسألة النجاح في تبني هذه الإستراتيجية الزرقاء، هي أن تكون هذه الأخير مستوعبة لكل الظروف السائدة في المحيط، بالإضافة إلى ضرورة تركيزها على عنصرين أساسيين هما:

- **زيادة الفرص:** بمعنى التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء؛
- **تقليل المخاطر:** بمعنى محاولة أن تكون المخاطر أقل ما يمكن من خلال النظرة التكاملية بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.⁵²

وانطلاقاً من هذا فإن الحركة الإستراتيجية في ظل إستراتيجية المحيط الأزرق تمثل مصدر للابتكار المستمر والأداء المتميز،⁵³ ويمكن توضيح العمليات الأساسية لإستراتيجية المحيط الأزرق في:

- **التقليص (Atténuer):** على المؤسسة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جدياً في التخفيف من النشاطات المبالغ فيها، والتي ساهمت في زيادة التكاليف؛
- **الاستبعاد (Exclure):** ينبغي على المؤسسة الهادفة إلى ابتكار قيمة جديدة أن تفكر في استبعاد بعض العوامل التي تعتبر مفيدة ولكنها شكلت موضوع للتنافس في فترات سابقة؛
- **التقوية (Renforcer):** يجب على المؤسسة في السياق ذاته أن تسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر تميزاً وتفرداً من المنافسين؛

- **التشكيل (Créer):** قيام المؤسسة بالعمليات السابقة سببها المجال لاكتشاف عوامل جديدة كلية لخلق القيمة للزبون، وعلى خلق طلب جديد وتعديل الإستراتيجية المتبعة.

هذه العمليات السابقة التي تقوم بها المؤسسة في إطار إستراتيجية المحيط الأزرق تساهم في تشكيل عرض متميز لها أو خصائص متفردة لخدماتها، تستطيع من خلالها الوصول إلى حاجات جديدة لدى الزبائن تتمكن من تلبيتها بمستويات رفيعة من القيمة.

2.3 إستراتيجية المحيط الأحمر

تعتمد إستراتيجية المحيط الأحمر من طرف المؤسسات العاملة في بيئة ديناميكية تتسم بشدة المنافسة، وهي تشير إلى جميع الإستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسات في سبيل مواجهة المنافسة، وتندرج إستراتيجيات المحيط الأحمر حسب كوتلر ضمن أنواع التسويق التالية:

- **التسويق الاستجابي:** وهو التسويق الهادف إلى اكتشاف الاحتياجات الحقيقية والواضحة للزبائن ومن ثم العمل على تلبيتها؛

- **التسويق الاستباقي:** هذا النوع من التسويق يهدف إلى التعرف على الاحتياجات الناشئة حديثاً أو الخفية للزبائن، وهو ينطوي على مخاطر كبيرة مقارنة بالنوع السابق من أبرزها سوق التقدير لهذه الاحتياجات.⁵⁴

وإستراتيجية المحيط الأحمر بهذا المفهوم يتطلب تبنيها من المؤسسة ضرورة استخدام كافة ما لديها من إمكانيات مادية، بشرية، خبرات ومهارات، وذلك من أجل محاكاة المنافسة والصمود أمامها في الأجزاء السوقية المستهدفة، بحيث أن الفرص المتاحة أمامها محدودة وتتطلب السرعة في الاستجابة لها واستغلالها، كما أن المخاطر كبيرة ويستوجب منها تجنبها، ومن الأسس المتعددة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر نذكر:

- التحديد الدقيق للأجزاء السوقية المستهدفة؛
- التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف مع المحيط الأحمر؛
- البحث عن حاجات ورغبات الزبائن المتجددة ومحاولة تلبيتها بشكل متميز؛
- التركيز في صياغة الإستراتيجية على: التفرد، التميز، الريادية، الإبداع والابتكار؛

- وضع إستراتيجيات تنافسية أساسها الزبون.⁵⁵

والأمر الملاحظ بالنسبة إلى هذا العنصر هو أن تحديد نوع المحيط الذي تريد المؤسسة خوض نشاطها فيه هل هو أزرق أو أحمر، يرتبط بشكل مباشر مع حجم ونوعية الموارد الداخلية التي تملكها ومن بينها الأفراد حاملي الكفاءات، فإذا كانت المؤسسة تحوز موارد نادرة، غير قابلة للتقليد وقادرة على خلق القيمة المضافة للخدمات المقدمة للزبائن فهذا سيحولها تشكيل محيط أزرق تكون رائدة فيه، أما إذا كانت تمتلك موارد عادية فحتى المنافسة على حصة سوقية من المحيط الأحمر والبقاء فيه يعتبر بالنسبة للمؤسسة من أقصى ما تستطيع تحقيقه.

قائمة المراجع للمحور السادس:

- ¹ عبد المليك مزهودة، "مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-الجزائر، جوان 2007
- ² نفس المرجع، ص 04.
- ³ صالح نيوف، "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمرك، ص 11، نقلاً عن الرابط التالي: www.ao-academy.org/wesima-articles/liberary-20080525-1630-html.
- ⁴ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 07-08.
- ⁵ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- ⁶ محمود جاسم محمد الصميدعي، "استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 119.
- ⁷ إياد عبد الفتاح النسور، "إدارة التسويق"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 112.
- ⁸ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق، المفاهيم/الأسس/الوظائف"، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2004، ص 139.
- ⁹ ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 53.
- ¹⁰ عبد السلام أبو قحف، "أساسيات التسويق (الجزء الأول)"، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 61.
- ¹¹ G.Armstrong, P.Kotler , " **Principes de Marketing**", Pearson Education, France, 10^e édition, 2010, p10.
- ¹² D.Lindon, F.Jallat, " **Le Marketing : Etudes, Moyens d'action, Stratégie**", Dunod, Paris-France, 2010, p317.
- ¹³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- ¹⁴ إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 113.

¹⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، التسويق والمكانة الذهنية، منظور إستراتيجي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 27.

¹⁶ G.Armstrong, P.Kotler, op.cit , p33.

* **SWOT** : Strength نقاط القوة , Weakness نقاط الضعف , Opportunities , Treats التهديدات , الفرص.

¹⁷ J.Lendrevie , J.Levy, D.Lindon, "**MERCATOR, Théorie et Pratique Du Marketing**", Dunod, Paris-France, 8 édition, 2006, p.

¹⁸ Lasary, "**Marketing**", Edition Dar El Othmania, Alger, 2004, p113.

¹⁹ إيناس رأفت مأمون شومان، "استراتيجيات التسويق وفن الإعلان"، دار الكتاب الجامعي، العين-الإمارات، 2011، ص 82.

²⁰ Lasary, op.cit, p115.

²¹ واثق شاكر محمود رامز، "التسويق الإستراتيجي"، مؤسسة الخليج للنشر والطباعة، الدوحة-قطر، 1997، ص 31.

²² واثق شاكر محمود رامز، مرجع سبق ذكره، ص 31.

²³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 64.

²⁴ واثق شاكر محمود رامز، المرجع أعلاه، ص 32.

²⁵ A.Goudey, G.Bonnin, "**Marketing pour les Ingénieurs**", Dunod, Paris-France, 2010, p65.

²⁶ محمد بن عبد الله العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية-إطار جديد لمفهوم قديم-"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر، 2002، ص 03.

²⁷ عادل مزوغ ، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة البليدة، العدد 10، جوان 2013، ص 48.

²⁸ Y.Pariot, op.cit, p60.

²⁹ F.Fréry, "**MBA, l'essentiel du Management Par les Meilleurs Professeurs**", Eyrolles, Paris-France, 2édition, 2008, p116.

³⁰ إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³¹ Y.Pariot, op.cit, P61.

³² A.Goudey, G.Bonnin, op.cit, P65.

³³ عادل مزوغ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³⁴ إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³⁵ إيناس رأفت مأمون شومان، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³⁶ J.J.lambin, C.D.Moerloose, "**Marketing Stratégique et Opérationnel, Du Marketing a L'Orientation Marché**", Dunod, Paris-France, 7édition, 2008, p338.

³⁷ N.V.Laethem, "**Toute la Fonction Marketing**", Dunod, Paris-France, 2005, p38.

³⁸ بشير العلاق وآخرون، "إستراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 46.

³⁹ J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p339.

⁴⁰ N.V.Laethem, op.cit, p39.

⁴¹ إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁴² N.V.Laethem, op.cit, p39.

⁴³ J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p339.

⁴⁴ N.V.Laethem, op.cit, p39.

⁴⁵ J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p341.

⁴⁶ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁴⁷ محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 128..

⁴⁸ J.J.Lambin, C.D.Moerloose, op.cit, p342.

⁴⁹ رعد عدنان رؤوف، "دور وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء السوقي - بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى -"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، المجلد 32، 2010، ص 320.

⁵⁰ فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض-السعودية، الطبعة الثالثة، 2004، ص 30.

⁵¹ Y.Pariot, op.cit, p62.

- ⁵² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2011، 292.
- ⁵³ رعد عدنان رؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 321.
- ⁵⁴ فيليب كوتلر، "كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها"، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- ⁵⁵ محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 294.

خاتمة:

انطلاقاً من مختلف المواضيع التي تم التطرق إليها في إطار هذه المطبوعة، يمكن القول أن قطاع الخدمات بخصوصياته الجوهرية أصبح يشكل مجال نشاط حيوي واستراتيجي لمختلف دول العالم، ومنطلقاً فعالاً لها لتحقيق منافع اقتصادية هامة على غرار تحقيق القيمة المضافة وتوفير مناصب الشغل وتنشيط ميزان المدفوعات وغيرها من المنافع التي جعلت من القطاع يتصدر أولية البرامج الاستثمارية في أغلب دول العالم .

الأمر الذي جعل المنافسة تشتد وتحتد بين مختلف المؤسسات الخدمية، وأصبح كل منها يبحث عن مختلف الاستراتيجيات الكفيلة بتمييز خدماتها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، انطلاقاً من المزيج التسويقي بمختلف عناصره خاصة منها تلك التي تميز الخدمات عن السلع، والمتمثلة في العمليات والأفراد والمحيط المادي، هذه الأخيرة التي تعتبر بمثابة القاعدة التي يعتمد عليها الزبون للحكم على مدى جودة الخدمات المقدمة من جهة، وتعتمدها المؤسسات الخدمية كمنطلق لتمييز خدماتها وعرض مختلف امكانياتها الإبداعية على مستواها من جهة أخرى.

نموذج امتحان مقياس مدخل للخدمات، سنة أولى ماستر، السنة الجامعية 2022/2021

الوضعية الأولى:

السند: تقدم مؤسسة المعرفة الخاصة بخدمات في مجال التعليم، موجهة للطلبة الجامعيين طور ليسانس، تخصص تسويق، وذلك من خلال الاستعانة بأساتذة ومتخصصين في المجال، ونظراً للوضعية الوبائية التي شهدتها الجزائر خلال السنوات الأخيرة، قررت الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني الذي يعتمد على تطبيقات حديثة تضمن تقديم خدمات التعليم بشكل مباشر وتفاعلي.

انطلاقاً من السند وبناءً على ما درست أجب على الأسئلة التالية:

1. ما هي الخاصية التي تشير إليها العبارة التي تحتها سطر في السند؟

.....

2. حدد صنف الخدمات التي تقدمها مؤسسة المعرفة الخاصة بناءً على المعايير التالية:

- حسب نوع السوق:.....
- حسب درجة التسوق:.....
- حسب تصنيف كوتلر للعروض التسويقية:.....

3. وضح عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمده مؤسسة المعرفة الخاصة في إطار خدمات التعليم الإلكتروني؟

.....

.....

.....

.....

.....

الوضعية الثانية:

السند: مؤسسة التسنيم الفندقية الواقعة بأعلي جبال ولاية البويرة تقدم خدمات الفندقية المتميزة بجودتها العالية وأسعارها المرتفعة نسبياً، والموجهة بشكل خاص لأصحاب الأمراض المزمنة، على اعتبار أنها تقدم إضافة الى المبيت خدمات متنوعة ممثلة في التنزه والاستحمام في المناطق الجبلية والحمامات، الاطعام الصحي التقليدي، التداوي بالأعشاب والحمامة،... وغيرها.

انطلاقاً من السند وبناء على ما درست أجب على الأسئلة التالية:

1. وضح أوجه (مستويات) الابداع في الخدمات الفندقية لمؤسسة التسنيم؟

.....

2. ما هي في رأيك العناصر التي يقيم من خلالها الزائر مدى جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة

التسنيم الفندقية، بالاعتماد على نموذج (Brady and Cronin 2001)؟

.....

3. ما هو في رأيك نوع الاستراتيجية التسويقية التي تعتمدها مؤسسة التسنيم الفندقية بالإسقاط على

المقاربة الفكرية لبورتر؟

.....

4. أرسم زهرة الخدمة الفندقية لمؤسسة التسنيم.

الاجابة النموذجية:

الوضعية الأولى:

السند: تقدم مؤسسة المعرفة الخاصة بخدمات في مجال التعليم، موجهة للطلبة الجامعيين طور ليسانس، تخصص تسويق، وذلك من خلال الاستعانة بأساتذة ومتخصصين في المجال، ونظراً للوضعية الوبائية التي شهدتها الجزائر خلال السنوات الأخيرة، قررت الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الإلكتروني الذي يعتمد على تطبيقات حديثة تضمن تقديم خدمات التعليم بشكل مباشر وتفاعلي.

انطلاقاً من السند وبناءً على ما درست أجب على الأسئلة التالية:

5. ما هي الخاصية التي تشير إليها العبارة التي تحتها سطر في السند؟
خاصية التلازمية: والتي تشير إلى عدم قابلية فصل عملية انتاج الخدمة واستهلاكها من جهة، وبين المنتج والمستفيد من جهة أخرى. (02ن)
6. حدد صنف الخدمات التي تقدمها مؤسسة المعرفة الخاصة بناءً على المعايير التالية:
 - حسب نوع السوق:.....خدمات استهلاكية (01 ن)
 - حسب درجة التسوق:.....خدمات قابلة للتسوق (01ن)
 - حسب تصنيف كوتلر للعروض التسويقية:خدمات بحتة(01ن)
7. وضح عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمده مؤسسة المعرفة الخاصة في إطار خدمات التعليم الإلكتروني؟

الخدمة: تتمثل في خدمات التعليم؛ (0.5ن)

التسعير: تتمثل في المقابل المالي الذي يدفعه الزبون للحصول على خدمات المؤسسة؛(0.5ن)
التوزيع: تتمثل في قنوات التوزيع المباشرة التي تستعمل في إيصال الخدمة من مقدمها إلى المستفيد منها؛(0.5 ن)

الترويج: تتمثل في مختلف وسائل الاتصال بين المؤسسة وزبائنها؛(0.5 ن)
الدليل المادي: وتتمثل في مختلف المستلزمات المادية المساعدة على تقديم الخدمة والاستفادة منها: (هواتف، أجهزة كمبيوتر، شبكة الانترنت...);(01ن)

العمليات: تتمثل في الأساليب والاجراءات المعتمدة في تقديم الخدمة (التعليم الإلكتروني)؛(01 ن)
الأفراد: تتمثل في مختلف الأفراد المساهمين في عملية تقديم الخدمة والاستفادة منها، وهم: مقدمي الخدمة، الطلبة، والعلاقات التفاعلية القائمة بينهم. (01 ن)

الوضعية الثانية:

السند: مؤسسة التسنيم الفندقية الواقعة بأعالي جبال ولاية البويرة تقدم خدمات الفندقية المتميزة بوجودتها العالية وأسعارها المرتفعة نسبياً، والموجهة بشكل خاص لأصحاب الأمراض المزمنة، على اعتبار أنها تقدم إضافة الى المبيت خدمات متنوعة ممثلة في التنزه والاستحمام في المناطق الجبلية والحمامات، الاطعام الصحي التقليدي، التداوي بالأعشاب والحمامة... وغيرها.

انطلاقاً من السند وبناء على ما درست أجب على الأسئلة التالية:

3. وضح أوجه (مستويات) الابداع في الخدمات الفندقية لمؤسسة التسنيم؟
 - الابداع في مفهوم الخدمة: من خلال ادخال منافع ووظائف جديدة لخدمة الفندقية؛ (01 ن)
 - ابداع الزبون: من خلال استقطاب زبائن جدد (مرضى اضافة الى السياح). (01 ن)
4. ما هي في رأيك العناصر التي يقيم من خلالها الزائر مدى جودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة التسنيم الفندقية، بالاعتماد على نموذج (2001) Brady and Cronin؟
 - المخرجات: بمعنى خصائص ووظائف الخدمات التي تقدمها المؤسسة؛ (01 ن)
 - التفاعل: بمعنى الطريقة أو الكيفية التي تقدم بها المؤسسة الخدمات المقترحة للزبائن؛ (01 ن)
 - البيئة المادية: بمعنى المحيط المادي الذي تقدم في اطاره الخدمات المقترحة. (01 ن)
3. ما هو في رأيك نوع الاستراتيجية التسويقية التي تعتمدها مؤسسة التسنيم الفندقية بالإسقاط على المقاربة الفكرية لبورتر؟

استراتيجية التركيز بالتمايز (02 ن)

4. أرسم زهرة الخدمة الفندقية لمؤسسة التسنيم. (03 ن)

