



جامعة غليزان  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

## تسويق الخدمات Services Marketing

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق



من إعداد

د. الحبيطري نبيلة

السنة الجامعية: 2024-2025



نهدف من خلال محاضرات تسويق الخدمات والتي تمت صياغتها وفق منهج التدريس والمقرر بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الخاص بالسداسي الخامس لمستوى السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق إلى تعريف الطلبة بماهية تسويق الخدمات وأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية، التعرف أيضا على سلوك مستهلكي الخدمات، وأهمية بناء علاقات إيجابية معهم لغرض تحقيق رضاهم والرفع من نسبة المبيعات وبالتالي رفع مستوى أرباح المؤسسة، كما نسعى إلى تعريف الطالب بعناصر المزيج التسويقي الموسع (7Ps)، وكيف يمكن صياغته بالطريقة التي تسمح لنا بتقديم خدمة ذات جودة عالية في ظل بيئة العمل التسويقية المتغيرة.

كما نسعى إلى جعل الطالب يتميز بالتفكير التسويقي، ويجيد التعامل مع المشاكل التسويقية لمختلف الخدمات، ويعطي حلولاً إبداعية أو ابتكارية حولها عن طريق عرض تجارب وتطبيقات تسويقية ودراسة حالات مختلفة لتسويق الخدمات.





## الفهرس العام

المحتويات	الصفحة
الفهرس العام	ث
قائمة المختصرات	ج
مقدمة	07
1. مدخل لتسويق الخدمات	13
2. أهمية الخدمات	18
3. تصنيفات الخدمات	25
4. خصائص الخدمات	29
5. العلاقات التفاعلية	33
6. التسويق بالعلاقات والخدمة	37
7. سلوك مستهلك الخدمة	43
8. إدارة العلاقات مع زبون الخدمات وبناء الولاء	52
9. تقسيم سوق الخدمات، الاستهداف والتموضع	60
10. المزيج التسويقي للخدمات	67
11. إدارة جودة الخدمة	76
12. تسويق الخدمات المالية والبنكية	89
13. تسويق الخدمات العمومية	100
قائمة المراجع	



## قائمة المختصرات

المختصرات	التسمية باللغة العربية	Désignation complète en langue étrangère
A		
AMA	الجمعية الأمريكية للتسويق	American Marketing Association
B		
C		
CRM	إدارة العلاقة مع الزبون	Customer Relationship Management
D		
P		
7 Ps	عناصر الميخ التسويقي السبعة (منتج-سعر-توزيع-ترويج-الأفراد-الدليل المادي-العمليات)	(Product-Price-Place-Promotion-People-Physical evidence-Processes)
S		
STP	التجزئة، الاستهداف، التموقع	Segmentation, Targeting, Positioning
SERVQUAL	نموذج جودة الخدمة	Service Quality Model
SERVPERF	نموذج أداء الخدمة	Service Performance Model

.....

.....

.....

.....

.....

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
المجلس العلمي للكلية

غليزان في: 03/07/2025

رقم 16/ ج غ/ ك ع إ ت ع ت / 2025

### مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق 23 غشت 2003، المعدل والمتمم، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 130-08 المؤرخ في 27 ربيع الآخر 1429 الموافق 3 ماي 2008، المتضمن القانون الأساسي للأستاذ الباحث؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 339-20 المؤرخ في 06 ربيع الثاني 1442 الموافق 22 نوفمبر 2020، والمتضمن إنشاء جامعة غليزان؛
- وعملا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 24-103 المؤرخ في 26 شعبان 1445 الموافق 7 مارس 2024، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-130
- وبمقتضى القرار رقم 498 المؤرخ في 04 ماي 2025، الذي يحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غليزان؛ والمتضمن الأستاذ: عامري رضوان " أستاذ التعليم العالي"، كرئيس للمجلس العلمي للكلية؛
- وبناء على محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ 04 جوان 2025 في دورته الاستثنائية الثانية.

### قرر المجلس العلمي للكلية

المصادقة على مطبوعة بيداغوجية موسومة ب: "تسويق الخدمات" من إعداد الدكتورة الحيتري نبيلة \_ أستاذ محاضر صنف "أ". والموجهة لطلبة سنة ثالثة تخصص تسويق، شعبة العلوم التجارية. واعتمادها مرجعا بيداغوجيا أساسيا لطلبة الكلية.

رئيس المجلس العلمي للكلية

أ. عامري رضوان

رئيس المجلس العلمي للكلية



# مقدمة

## مقدمة

تسويق الخدمات من اهم أنواع التسويق التي لابد أن يتعرف عليها طالب السنة الثالثة ليسانس تخصص تسويق، بما يسمح في تكوينه وتأهيله إلى عالم الشغل والمقاولاتية في المجالات الخدماتية المختلفة والتي باتت تستحوذ على مختلف القطاعات التجارية.

وعليه تم وضع برنامج دراسي يشمل مختلف العناصر والنقاط الضرورية للتعريف بالخدمة وكيفية صياغة الاستراتيجية التسويقية المناسبة لها، خاصة في إطار اختلاف أنواع الخدمات وخصائصها، وفي ظل تغير سلوك مستهلك الخدمة، حيث نستعرض من خلال هذه المحاضرات أيضا أهمية بناء علاقات ايجابية وإدارتها بفعالية مع العملاء بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها في السوق.

انطلاقا مما سبق، قمنا بتقسيم هذه المحاضرات إلى احدى عشر فصلا تتوافق والمنهج الدراسي المعتمد لمقياس تسويق الخدمات الموجه لطلبة سنة ثالثة ليسانس تخصص تسويق، انطلاقا من الفصل الأول التمهيدي (مدخل لتسويق الخدمات)، وصولا إلى آخر فصل ( إدارة جودة الخدمة) ، حيث تخللت هاذين الفصلين تسعة فصول أخرى تتناول مختلف النقاط ذات الصلة بموضوع تسويق الخدمات.

## المحور الأول

مدخل لتسويق الخدمات

*Introduction to Services Marketing*



## المحور الأول

## مدخل لتسويق الخدمات

*Introduction to Services Marketing*

إن الخدمة لم تحظى بأي اهتمام من قبل الاقتصاديين قديماً، لأنهم اعتبروا أن أي إنتاج عديم المخرجات الملموسة بلا قيمة اقتصادية، حيث اعتقد آدم سميث Adam Smith أن: "الإنتاج عديم المخرجات الملموسة مثل جهود الأطباء والمحامين والقوات المسلحة أنه فاقد لأي قيمة أي غير مثمر أو منتج".

وقد ساد هذا التفكير حتى مجيء الاقتصادي ألفرد مرشال Alfred Marshall والذي اعتبر أن الفرد الذي يقدم خدمة هو فرد قادر على تقديم منفعة للمستفيد، إذ اعتبر أن وصول المنتجات الملموسة إلى المستفيد لا يتم إلا عن طريق سلسلة من الخدمات تتمثل في التوزيع والنقل وغيرها من الخدمات.

ومع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل وتأمين وتخزين أصبح الاهتمام بها كبيراً جداً لدرجة أن الاقتصاديين أصبحوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات وآثار الخدمات على الاقتصاديات المختلفة، حيث توسع مجالها ليشمل مختلف مجالات الحياة من تعليم، صحة، اتصال، تأمين... الخ.

**1- مفهوم الخدمة Concept of Service**

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد مفهوم الخدمة، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية)، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية التسويق (مثل الصيانة)، كما أن هنالك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة دون ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية التأمين) (مصطفى، 2017، صفحة 101)

يرجع أصل كلمة الخدمة أو "Service" إلى اللغة اللاتينية "Servicium" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك"، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد أو الملك هو المستهلك أو العميل (اللطيف، 2011، صفحة 33).

**1-1 تعريف الخدمة Definition of Service**

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها: "عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة".  
بينما عرفها فيليب كوتلر بأنها "كل عمل أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".

**2-1 الفرق بين الخدمة والسلعة**

من خلال الجدول التالي نوضح مختلف الفروقات بين الخدمة والسلعة:

الجدول رقم (01): الاختلافات بين السلع والخدمات.

السلعة	الخدمة
ملموسة	غير ملموسة
يمكن تخزينها	لا يمكن تخزينها
يمكن حمايتها ببراءة اختراع	لا يمكن حمايتها ببراءة اختراع
وحدتها متجانسة	وحدتها غير متجانسة
سهل تسعيرها	صعب تسعيرها
يمكن نسخها	لا يمكن نسخها
يمكن تقاسمها	لا يمكن تقاسمها

المصدر: نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2010، ص 243.

إضافة إلى الاختلافات السابقة الذكر في الجدول أعلاه، هنالك اختلافات أخرى عديدة نورد منها ما يأتي:

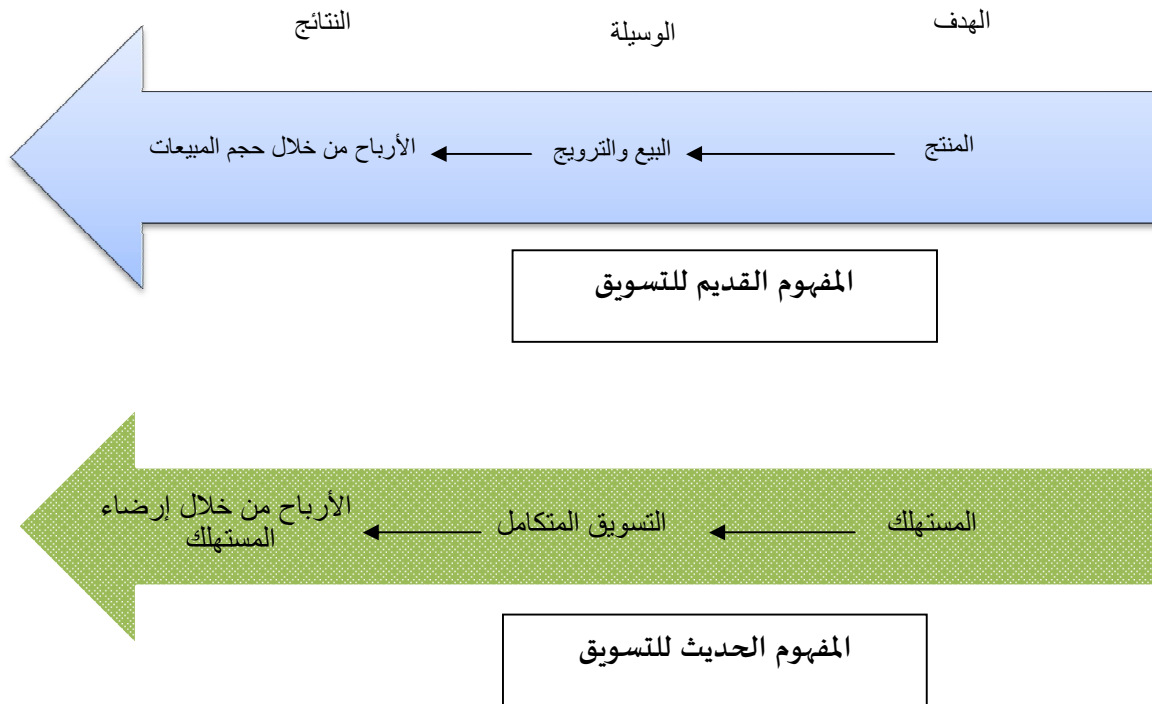
	
<p><b>السلعة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم انتقال الملكية نتيجة عملية الشراء،</li> <li>• يمكن بيعها وتداولها مرة أخرى،</li> <li>• يمكن نقلها،</li> <li>• المنتج هو المسؤول عن إنتاجها،</li> <li>• إنتاجها كاملة قبل استهلاكها،</li> <li>• لا يشترط الاتصال بالزبون مباشرة لغرض بيعها.</li> </ul>	<p><b>الخدمة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نادرا ما يتم انتقال الملكية فيها،</li> <li>• لا يمكن بيعها مرة أخرى،</li> <li>• لا يمكن نقلها،</li> <li>• يشارك غالبا الزبون في إنتاجها،</li> <li>• يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت،</li> <li>• من الضروري الاتصال المباشر بالزبون وبناء علاقة إيجابية معه.</li> </ul>

**2 ماهية التسويق Concept of Marketing**

قبل التطرق إلى تعريف التسويق تجدر الإشارة إلى أن تعريفه أو مفهومه قد مر بمراحل، نتج عنها تعريفين للتسويق ( التعريف التقليدي/التعريف الحديث للتسويق)

**1-المفهوم التقليدي للتسويق The Old concept of marketing**

يرتكز التعريف التقليدي للتسويق على الاهتمام بالمنتجات في الشركة، ويعتبر التسويق استخدام أنشطة البيع والترويج لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح، مثلما جاء في تعريف اتحاد التسويق الأمريكي (A M A) عام 1960 بأنه: " القيام بأنشطة العمل التي توجه حركة السلع والخدمات من المنتج إلى مستهلكها أو مستخدميها".



نلاحظ جليا الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث للتسويق من خلال الشكل أعلاه (نبعة، 2023، صفحة 29)

### 1- المفهوم الحديث للتسويق The new Concept of Marketing

يهتم التسويق الحديث يهتم التسويق الحديث أولا وقبل كل شيء بالعملاء الحاليين والمرتبين للمؤسسة، والسعي وراء الربح من خلال إرضائهم عن طريق تصميم برامج تسويقية متكاملة ومنسقة.

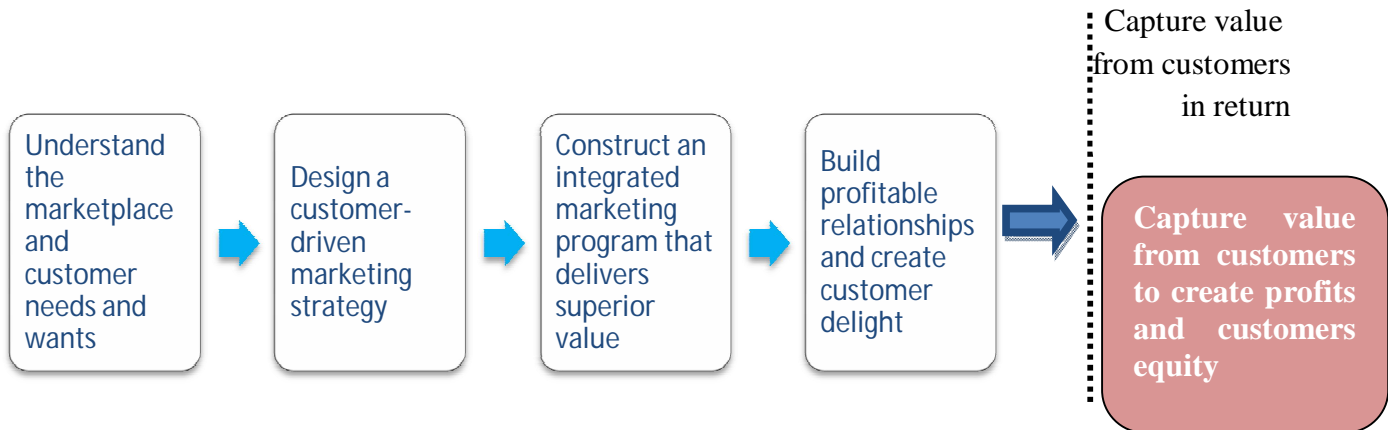
ولعل أبرز تعريف للتسويق الحديث ذاك الذي جاء به Philip Kotler في كتابه (Principles of Marketing) على أنه:

***“The process by which companies create value for customers and build strong customers relationships in order to capture value from customers in return “ (Philip Kotler, 2012, p. 29)***

أي: " التسويق يمثل العمليات التي تقوم من خلالها الشركات بخلق قيمة لدى العملاء وبناء علاقات متبادلة قوية معهم بهدف الحصول في المقابل على قيمة من قبل العملاء".

الشكل التالي يوضح لنا المراحل / العمليات التي يهدف التسويق إلى تحقيقها في إطار مفهومه الحديث (Philip Kotler, 2012, p. 29) :



Create value **for customers** and build relationships

- من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن التسويق الحديث يعمل على :
- ✓ فهم ودراسة السوق وتحديد حاجات ورغبات العملاء أولاً.
  - ✓ تصميم إستراتيجية تسويقية موجهة / مرتكزة على العملاء.
  - ✓ بناء برنامج تسويقي متكامل يهدف إلى تحقيق قيمة أعلى .
  - ✓ بناء علاقات ايجابية وتحقيق رضا الزبون
  - ✓ الوصول إلى تحقيق قيمة من قبل العملاء الغرض منها تحقيق الأرباح

3 - مراحل ظهور تسويق الخدمات *Stages of Emergence of Services Marketing*

إن موضوع تسويق الخدمات يعتبر من المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً في السنوات الحديثة، وهذا نظراً لأهمية قطاع الخدمات بمختلف فروع وأشكاله في حياتنا اليومية عموماً وعلاقتنا الاقتصادية والتجارية خاصة، حيث نلاحظ أن تطور الاهتمام بمجال الخدمات والتسويق لها كان ضعيفاً جداً في فترة ما قبل 1980، وتضاعف بصورة كبيرة ما بعد سنة 1986 إلى يومنا.

فمن خلال دراسة بعنوان ( متبعة آثار نشوء أدبيات تسويق الخدمات) المنشورة في مجلة تجارة التجزئة عام 1993، أوضح فيسك (Fisk) وبراون (Brown) وبيتتر (Bitner) أن هناك ثلاث مراحل مر بها تسويق الخدمات في نشأته وتطوره، وهذه المراحل هي (العلاق، 2019):

## أ- مرحلة ما قبل 1980 ( مرحلة الزحف البطيء)

كانت أغلب المناقشات في هذه المرحلة تنصب حول إمكانية فصل أدبيات التسويق المتعلقة مباشرة بقطاع الخدمات، بحيث ظهرت كتابات تطالب بتكوين نظرية خاصة تكون أكثر ملائمة وأكثر دقة في تحديد وتفسير الجوانب

المتعلقة بنشاط المنظمات الخدمية.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى علم التسويق باعتباره ذي توجه سلعي التساؤل الذي طرحته الباحثة Shostack عن جدوى استعمال نفس السياسات التسويقية للسلع في مجال تسويق الخدمات بحيث قالت: "هل يعقل أن نسوق الخدمات المصرفية بنفس طريقة تسوق الخضر والفواكه؟".

وكذلك أكد بعض الباحثين من خلال ما توصلوا إليه من بحوثهم ودراساتهم أن نظرية التسويق التقليدي إما غير كافية أو غير ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات.

### ب- مرحلة ما بين 1980-1986

في هذه الفترة كثرت الأدبيات المتعلقة بموضوع تسويق الخدمات بحيث اهتم الباحثون بتصنيف الخدمات بشكل دقيق وواضح وتم التركيز على أهمية إدارة الجودة في عمليات الخدمة، بحيث قام كل من الأساتذة Parasuraman و Berry و Zeithaml بتطوير نموذج الفجوات لجودة الخدمات (Gaps Model).

ومن الدراسات المهمة أيضا التي ظهرت إضافة عناصر جديدة إلى المزيج التسويقي الذي أصبح يعرف بـ 7P، زيادة على المزيج التقليدي 4P هناك عناصر أخرى أضيفت وهي الناس (People) والدليل المادي (Physical Evidence) والعمليات (Prossess).

ولأول مرة شهدت هذه المرحلة ظهور كتب متخصصة في تسويق الخدمات مثلا : كتاب باللغة الانجليزية تحت عنوان :

#### "Emerging Perspectives on Services Marketing "

*Auteurs : Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, Gregory D. Upah*

*Edition: American Marketing Association,*

*Année d'édition: 1983*

### ج- مرحلة ما بعد 1986 حتى الوقت الراهن ( مرحلة الركض السريع)

تعاظمت ونمت في هذه الفترة الكتابات المتخصصة في مجال الخدمات والتي اهتمت بمعالجة المشاكل الخاصة بالمؤسسات الخدمية، بحيث ركز الدارسون في هذا المجال على ايجاد إستراتيجيات ومداخل تسويقية تختلف عن تلك السائدة في قطاع السلع، وبرزت تلك الدراسات تلك المتعلقة بتصميم الخدمة، نظام الخدمة، الخدمة كعملية ومستويات الاتصال الشخصي في الخدمات والجودة ورضا الزبون من الخدمة وغيرها.

المحور الثاني

أهمية الخدمات

*The importance of Services*



## المحور الثاني أهمية الخدمات

### *The importance of Services*

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام من طرف الاقتصاديين الأوائل، فقد اعتبروا الخدمة غير منتجة ولا تضيف قيمة للاقتصاد مثل السلعة، فقد اعتقد آدم سميث (Adam Smith) الإنتاج عديم المخرجات الملموسة مثل جهود الأطباء والمحامين أنه فاقد لأي قيمة أي غير مثمر أو منتج.

ولقد ساد هذا الاعتقاد حتى مجيء الاقتصادي ألفرد مارشال (Alfred Marshall) الذي اعتبر أن الفرد الذي يقدم خدمة هو فرد قادر على تقديم منفعة للمستفيد بحيث اعتبر وصول المنتجات الملموسة إلى المستفيد لا يتم إلا عن طريق سلسلة من الخدمات تتمثل في التوزيع والنقل وغيرها من الخدمات (طحطاح، 2017/2016، صفحة 102).

### أولاً: عوامل بروز أهمية قطاع الخدمات

لقد ساهمت العوامل التالية في بروز أهمية الخدمات أكثر (طحطاح، 2017/2016):

#### 1- ارتفاع في مستوى الحياة

نتيجة لارتفاع مستوى الدخل في الكثير من دول العالم حيث وجهت هذه المداخل الإضافية نحو الإنفاق أكثر على الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة (السفر مثلاً).

#### 2- التغير في الاتجاهات

حيث حدث تشبع المستهلكين من السلع المادية باختلاف أنواعها، وبالتالي الحاجة إلى استهلاك الخدمات أكثر.

#### 3- البحث عن الفعالية

أي الفوائد الناجمة عن التخصص، كأن تقوم المؤسسات التعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالطعام إلى مؤسسات خدمية متخصصة.

#### 4- تعقيدات الحياة المعاصرة

نتيجة التطور التكنولوجي والانفجار الحاصل في مجال المعرفة، اتجهت مختلف المؤسسات إلى المؤسسات الخدمية التي لا تملك إلا المعرفة (مؤسسات الاستشارات مثلاً)، لغرض حل مشاكلها المختلفة (قانونية، مالية، تكنولوجية... الخ).

#### 5- زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل

نتيجة التطور التكنولوجي مما سمح للمستفيدين من استخدام الخدمات والإقبال عليها.

#### 6- الزيادة في أعداد وأشكال السلع

مما ساهم في زيادة الخدمات المرافقة لها.

### ثانياً: الأهمية الاقتصادية لقطاع الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات مع نهاية القرن العشرين، ففي أوروبا ترجمت هذه الزيادة من خلال زيادة في القيمة المضافة، ومعدلات التوظيف الذي تمثل في خلق 11 مليون مؤسسة أي بنسبة 43% منها في قطاع التجارة، كما أن 75% من الوظائف في الولايات المتحدة الأمريكية و60% في اليابان ضمن قطاع الخدمات.

ففي فرنسا مثلاً كانت نسبة التوظيف في قطاع الخدمات لسنة 1906 تعادل 28%، أما اليوم فهي تتجاوز على ثلثي 3/2 من اليد العاملة وهذا ينطبق على جميع الدول الأوروبية كما هو مبين في الجدول 01.

جدول رقم 02: نسبة كل من القيمة المضافة والتوظيف لقطاع الخدمات في أوروبا سنة 1994

البلد	إجمالي القيمة المضافة	التوظيف
أوروبا	66.4	63.9
فرنسا	69.9	67.9
الدنمارك	69.3	68.4
بلجيكا	69.0	68.2
هولندا	68.0	72.7
ألمانيا	64.7	59.7
لكسمبورغ	67.5	69.9
بريطانيا	67.4	70.1
إيطاليا	65.1	60.2
إسبانيا	63.0	60.0
فنلندا	62.1	67.9
برتغال	61.3	55.8

المصدر: بشير بودية، تسويق ومضامين الخدمات، مرجع سابق، ص 103

كما لابد من الإشارة إلى التغير الجذري خلال القرن العشرين بخصوص تحول اليد العاملة من القطاع الزراعي إلى القطاع الثاني (الصناعة) وصولاً إلى القطاع الثالث (الخدمات) بشكل كبير، ففي الولايات المتحدة استحوذ قطاع الخدمات على أكثر من 77% من اليد العاملة، بينما في اليابان ومع بداية القرن كانت حوالي 70% من اليد العاملة تعمل في القطاع الزراعي، لتصبح 5,3% مع نهاية القرن (1997)، إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 ذلك في العديد من الدول:

جدول رقم 03: تحول اليد العاملة من القطاع الزراعي إلى قطاع الخدمات

البلد	القطاع		البلد	
	الزراعة	الخدمات	الزراعة	الخدمات
اليابان	70	17.24	5.3	77
الولايات المتحدة	42	48.81 (1970)	2.5	70.1
بريطانيا	20	35.15	1.8	69.34
اسبانيا (1960)	40	--	8.4	68.4
فرنسا	43.2	27.9	6.2	61.6

المصدر: بشير بودية، نفس المرجع السابق، ص 105.

أما بالنسبة للجزائر، فنلاحظ انه خلال سنة 1997 مثل القطاع الفلاحي حوالي 15% من مجموع الوظائف، بينما ساهم قطاع الخدمات بما يفوق 26% من إجمالي اليد العاملة وفق ما يشير إليه الجدول رقم 03.

جدول رقم 04: معدلات التوظيف في الجزائر سنة 1997

توزيع التشغيل حسب قطاع النشاط في 1997		
التعيين	المستخدمون	%
الفلاحة	884	15,5
الصناعة	584	10,2
بناء وأشغال عمومية	588	10,3
التجارة	838	14,7
الخدمات	1 496	26,2
الإدارة	1 317	23,1
المجموع	5 708	100

المصدر: إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء ONS، الجزائر.

يشير الجدول أدناه أن مساهمة القطاع الفلاحي في تشغيل اليد العاملة بالجزائر هي الأخرى تضاعلت مع مرور السنوات، حيث قدرت بـ 15,5 % سنة 1997، لتتخفض إلى حوالي النصف ( 9,6 %) سنة 2019.

## جدول رقم 50: معدلات التوظيف في الجزائر سنة 2019

توزيع المشتغلون حسب قطاع النشاط مايو 2019 -		
القطاع	المشتغلون	%
الفلاحة	1 083	9,60
الصناعة	1 450	12,85
بناء وأنشغال عمومية	1 890	16,76
تجارة، خدمات وإدارة	6 857	60,79
المجموع	11 281	100

المصدر: إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء، الجزائر

المحور الثالث  
تصنيفات الخدمات

*Services Classifications*

## المحور الثالث

### تصنيفات الخدمات

### *Services Classifications*

هنالك العديد من التصنيفات للخدمات وفق ما جاء به الباحثون والدارسون في مجال التسويق، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين ( التصنيف المبسط والتصنيف المعمق)، والتي نوردتها فيما يأتي (الطائي ب.، 2019):

#### التصنيف المبسط

- حسب نوع السوق/الزبون
- حسب درجة كثافة قوة العمل
- حسب درجة الاتصال بالمستفيد
- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة

#### التصنيف المعمق

- الخدمات القابلة للتسويق / الخدمات الغير قابلة للتسويق
- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي / الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي
- حسب الوطن النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج
- حسب درجة الملموسية / اللاملموسية
- مشاركة العميل في إنتاج الخدمة
- درجة عدم التماثل / التجانس
- نمط تقديم الخدمة
- نمط الطلب
- خدمات مستندة على قوة العمل/ خدمات مستندة على المعدات
- حسب أهمية الخدمة لدى المستفيد

فيما يأتي نقدم تفاصيل وشرح أكثر حول كل عنصر من العناصر المشار إليها في الشكل أعلاه:

#### أولاً: التصنيف المبسط

##### 1- حسب نوع السوق (أو حسب نوع الزبون)

تقسم الخدمات وفق نوع السوق المستهدف أو نوع الزبائن المستهدفين إلى خدمات استهلاكية، وخدمات المنشآت ( خدمات موجهة للمؤسسات ) .

##### أ- خدمات استهلاكية

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

##### ب- خدمات المنشآت

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال مثل الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين والمنشآت ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

##### 2- حسب درجة كثافة قوة العمل

يقصد بكثافة قوة العمل مدى الحاجة إلى بذل جهد كبير وقوة عمل معتبرة بتدخل بشري في أدائها، أو على العكس أي الخدمات التي لا تتطلب بذل جهد بدني أو عضلي مكثف من قبل مقدمها وغالباً في هذه الحالة يتم استخدام الآلات أو الأدوات المساعدة.

#### أ- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة

ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

#### ب- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية

ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام، وخدمات البيع الآلي، وخدمات غسل السيارات آلياً، وخدمات النقل الجوي، وغيرها.

### 3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد

تقسم الخدمات وفق درجة الاتصال بالمستفيد إلى ثلاثة أصناف، تشمل الخدمات ذات الاتصال الشخصي العالي، والاتصال الشخصي المنخفض، والاتصال الشخصي المتوسط، بحيث يتطلب الاتصال الشخصي العالي تواصل مباشر بين مقدم الخدمة وطلبها ولا يمكن الحصول على هذا النوع من الخدمات دون تدخل العنصر البشري، على عكس الخدمات ذات الاتصال الشخصي المنخفض والتي يمكن استبدال مقدم الخدمة فيها بالآلة.

#### أ- خدمات ذات اتصال شخصي عال

مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.

#### ب- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض

مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، و الخدمات البريدية وغيرها.

#### ج- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط

مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح.

### 4- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

هذا التصنيف يقوم على أساس تقسيم الخدمات إلى خدمات مهنية وأخرى غير مهنية، بحيث تتطلب الأولى حصول مقدم الخدمة على تأهيل أو تكوين يسمح له بالتخصص والكفاءة في تقديم الخدمة، بينما النوع الثاني (غير مهنية) لا تتطلب بالضرورة مؤهل أو تكوين في تقديم الخدمة.

#### أ- خدمات مهنية

مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

#### ب- خدمات غير مهنية

مثل خدمات حراسة العمارات وخدمات البستنة.

### ثانياً: التصنيف المعمق

#### 1- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك الخدمات التي تقتضي عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق مثل الخدمات الحكومية المجانية المقدمة للأفراد كاستخدام الأرصفة أو الحدائق العامة والاستمتاع بمشاهدة نافورة المياه وما شابه.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الخدمات التي كانت في وقت مضى غير قابلة للتسويق أصبحت تسوق بكل سهولة، مثل خدمات رعاية الأطفال وتربيتهم، خدمات دفع مقابل المرور عبر الطريق السريع.

## 2- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة " استهلاك" الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع اقتصادية أخرى، مثلاً: خدمات الحلاقة تعرف أنها خدمات استهلاكية أو شخصية.

أما خدمات المشتري الصناعي، فهي خدمات تقدم إلى منشأة أعمال حيث تقوم هذه المنشأة أو حدة الأعمال باستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة اقتصادية (Economic benefit)، مثلاً شركات النقل تبيع خدماتها للمشتريين الصناعيين الذين يضيفون قيمة لبضائعهم أو منتجاتهم التي ينتجونها من خلال توفير هذه المنتجات في أماكن الطلب عليها.

كما هنالك خدمات يتم تقديمها للمستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت، ويكون التحدي هنا في القدرة على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفيدين، في مثل هذه الحالة، فإن شركة الطيران تقدم خدمة هي في الأساس متشابهة لكل من المستفيد النهائي وسوق المشتري الصناعي إلا أن البرنامج التسويقي قد يركز على السعر المنخفض في السوق الأولى، وعلى الجودة في السوق الثانية.

## 3- حسب الوزن النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:

معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، ويمكن تصنيف الخدمات طبقاً للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها، إذ هنالك ثلاثة أدوار رئيسية نوردتها في ما يأتي:

- ❖ **توجد خدمة صرفة أو مطلقة (Pure Service)،** عندما يكون الدليل المادي ضعيفاً (أو لا يوجد على الإطلاق)، مثل خدمات التأمين أو الاستشارات الإدارية.
- ❖ **توجد مجموعة أخرى من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة،** ويحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع.
- ❖ **المجموعة الثالثة من الخدمات** فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول، هذه الخدمات تسهل إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد، أو توفير وسائل أو تسهيلات ائتمانية



من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة، مثل خدمات الائتمان ( الحصول على قرض عقاري) لشراء منزل ( سلعة).

#### 4- الخدمات الملموسة مقابل الخدمات الغير ملموسة

يرى الكثيرون أن اللاملموسية (Intangibility) تعد من الخواص المميزة للخدمات، إلا أنه توجد منطقة "رمادية" بين الخدمات الصرفة أو المطلقة من ناحية والسلع الصرفة أو المطلقة (Pure goods).

#### 5- مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة

هناك بعض الخدمات التي لا تقدم إلا من خلال المشاركة الكاملة للمستفيدين، بينما توجد خدمات أخرى لا تتطلب من المستفيدين إلا دورا بسيطا لتحريك عملية إنتاج الخدمة.

#### 6- درجة عدم التماثل أو عدم التجانس

يوجد بعدان اثنان لعدم التماثل يستخدمان لتصنيف الخدمات وهما:

❖ **مدى تباين معايير الإنتاج** عما هو مألوف أو متعارف عليه بخصوص كل من نتائج الخدمة وعمليات إنتاجها أو تقديمها: هذا المعيار يرتبط مباشرة بالخدمات التي يكون المستفيدون منها مشاركين في عملية الإنتاج بشكل كبير، إذ تقف طرق الإنتاج حائلا أمام مراقبة إنتاج أو تقديم الخدمة، كخدمات الحلاقة.

❖ **مدى التباين المعتمد في الخدمة** لتلبية حاجات معينة لمستفيدين محددين، هذا لأن الخدمات تستهلك أثناء إنتاجها، وعادة يشارك المستفيد في عملية الإنتاج، فإن إمكانية إنتاج الخدمات حسب رغبات العميل تكون أكبر بكثير بالمقارنة مع السلع المصنعة.

#### 7- نمط تقديم الخدمة

نميز بين جانبين من نمط تقديم الخدمة

✓ تقديم الخدمة على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة مثل خدمات الطاكسي)

✓ تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة ما بين مورد الخدمة والمستفيد ( مثلا صيانة مبنى بشكل دائم ومستمر يوفر على المورد تكاليف البحث عن مهندسي صيانة في كل مناسبة).

#### 8- نمط الطلب

يمكن تصنيف الخدمات طبقا لنمط الطلب المني عليها، فلا يوجد إلا القليل من الخدمات التي يكون الطلب عليها ثابتا على مر الزمن. فالكثير من الخدمات الطلب عليها متباين ومتذبذب، قد يكون التذبذب يومي مثل مطاعم تقديم السندويشات وقت الغداء، أو أسبوعي ( الطلب على خدمات النقل أيام نهاية الأسبوع)، أو موسمي (الطلب على صالونات الحلاقة أيام الأعياد)، أو دوري (خدمات الائتمان لدى المصارف)، أو قد يكون الطلب غير متوقعا ( خدمات صيانة المباني بعد حدوث الزلازل أو حريق).

## 9-خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات

تتطلب عملية إنتاج بعض الخدمات استخدام طرق إنتاج ذات كثافة عمل عالية، مثل خدمات التدريس والطبيب، بينما هناك خدمات لا تعتمد في تقديمها على العنصر البشري، مثل خدمة الصراف الآلي.

## 10- أهمية الخدمة بالنسبة للمستفيد

توجد خدمات تشتري بشكل دائم وقد تكون متدنية القيمة، تستهلك بشكل سريع، وهي غالبا تشتري دون دراسة أو تخطيط، مثل تعبئة رصيد الهاتف بمبالغ صغيرة. ولا تمثل هذه الخدمات سوى جزء بسيط من إجمالي مصروفات المستفيد، ويطلق على هذه الخدمات اسم الخدمات السريعة. بينما نجد خدمات تدوم طويلا و لا تشتري بشكل دوري، كما أنها لا تشتري إلا بعد دراسة متأنية مسبقة، مثل الرحلات السياحية المتكاملة.

وكإضافة حول تصنيفات الخدمات نقدم فيما يأتي تصنيف الخدمات الذي جاء به لوفلوك ودينيس (christopher Lovelock et Denis Lapert 1999)

جدول رقم 05: الملموسية واللاملموسية للخدمات

من هو المستقبل المباشر لعمل الخدمة؟ وما هي الخدمة؟			
ما هي طبيعة عمل الخدمة؟	الأشخاص		الأشياء (الممتلكات)
	خدمات موجهة مباشرة نحو أجسام الأفراد:		خدمات موجهة للسلع وممتلكات مادية أخرى:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العناية الصحية</li> <li>- نقل الأفراد</li> <li>- صالونات التجميل</li> <li>- مراكز اللياقة البدنية</li> <li>- المطاعم</li> <li>- قص الشعر</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشحن الجوي</li> <li>- تصليح وصيانة المعدات الصناعية</li> <li>- خدمات التنظيف</li> <li>- تنظيف الملابس وكيها</li> <li>- التجميل وتنسيق الحدائق</li> <li>- العناية البيطرية</li> </ul>
	خدمات موجهة نحو فكر وعقول الأفراد:		خدمات موجهة نحو ممتلكات (موجودات) غير ملموسة:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعليم</li> <li>- الإذاعة</li> <li>- خدمات معلوماتية</li> <li>- المسارح</li> <li>- المتاحف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البنوك</li> <li>- خدمات قانونية</li> <li>- المحاسبة</li> <li>- سندات</li> <li>- تأمين</li> </ul>
		نشاطات ملموسة Tangible Actions	نشاطات غير ملموسة Intangible Actions

Source: Lovelock, C. Service Marketing, 4<sup>th</sup> edition: Prentice-Hall 2002, p.38.

وفق التصنيف في الجدول رقم 01، نلاحظ أنه يمكن تقسيم الخدمات وفق:

## 1- الملموسية واللاملموسية للخدمات Tangibilité et intangibilité

هنالك خدمات تتطلب في أدائها وجود نسبة ملموسية كالعناية الصحية ونقل الأفراد والإطعام والإيواء (فنادق)، بينما تقدم خدمات أخرى بدرجة ملموسية ضعيفة جدا إلى منعدمة، مثل التعليم، المسارح، الإذاعة... الخ.

## 2- تصنيف الخدمات وفق مستقبل الخدمة

إذ يمكن التمييز بين خدمات موجهة للأفراد ( نحو أجسامهم/ نحو عقولهم ) وخدمات توجه نحو الممتلكات ( مادية/ غير مادية ).

جدول رقم 06: نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة والزبون

نوع العلاقة بين مؤسسة الخدمة وعملائها؟		
لا يوجد علاقة رسمية	يوجد علاقة رسمية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* محطة الإذاعة</li> <li>* حماية الشرطة</li> <li>* الإنارة للشوارع</li> <li>* طريق العام السريع</li> <li>* التلفزيون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* التأمين</li> <li>* الاشتراك بالهاتف</li> <li>* التسجيل بالكلية</li> <li>* جمعية حماية البيئة</li> <li>* البنوك</li> </ul>	<b>عمليات منتظمة</b> <b>طبيعة تقديم الخدمة</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* استئجار السيارة</li> <li>* خدمات البريد</li> <li>* دفع فواتير الهاتف</li> <li>* مسرح، سينما</li> <li>* وسائل نقل عامة، مطاعم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الاشتراك بالمجلات والفضائيات</li> <li>* بطاقات أو كوبونات مثل اشتراك مع وسائل النقل العامة مثلا.</li> </ul>	<b>عمليات متقطعة</b>

كمثال عن الخدمات ، فإن خدمات التأمين تصنف وفق المعيار السابق على أنها خدمات منتظمة وفق علاقة رسمية، على عكس خدمات المسرح أو استئجار سيارة، فهي غير منتظمة ولا تستدعي وجود علاقة رسمية.

ويمكن اعتبار المعايير التالية أيضا مهمة في تصنيف الخدمات:

#### ➤ مكان تسليم الخدمة **Lieu de livraison du service**

لغرض تقديم الخدمة لابد من طرح الأسئلة التالية: أين؟ متى؟ وكيف؟، حيث أن طبيعة المنتج يمكنها أن تحدد إستراتيجية التوزيع المعتمدة، أي هل الزبون هو الذي يتوجه نحو مقدم الخدمة أم العكس؟.

#### ➤ وفق التخصيص والتقييس ( **Personnalisation et Standardisation** )

حيث أن الخدمات تختلف عن بعضها البعض، إذ يمكن تصنيفها إلى خدمات متخصصة (وفق رغبات وبخصائص محددة من قبل الزبون) وأخرى غير متخصصة (عامة) وهذا وفق طلبات الزبون.

#### ➤ العلاقة مع الزبون ( **contact du personnel/la relation avec le client** )

حيث يوضح لنا الجدول رقم 2 أنه تصنف الخدمة وفق نوعية العلاقة بين العميل ومقدمي الخدمات، هل هي منتظمة؟ أم متقطعة؟ أو هل هي رسمية أم غير رسمية؟: ( أنظر الجدول رقم

(02

## المحور الرابع

### خصائص الخدمات

### *Services Characteristics*

## المحور الرابع خصائص الخدمات Services Characteristics

هناك اتفاق بين الباحثين على وجود اختلافات بين السلع والخدمات، فالخدمات لها خصائص مختلفة تميزها عن السلع ينبغي على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التسويقي الموجه للزبائن المستهدفين، ونظرا لخصائص الخدمات ( الملموسية، التلازمية، التلاشي...) لا يمكن اعتماد العناصر الأربعة للمزيج التسويقي التقليدي (4Ps) في إعداد الخطة التسويقية والعمل عليها، حيث قام الباحثون في المجال التسويقي بإضافة ثلاثة عناصر أخرى ( الأفراد – الدليل المادي – العمليات) لتمييز أداء الخدمات وجودتها، ومن خلال الشكل رقم 01 نوجز أهم خصائص الخدمة.

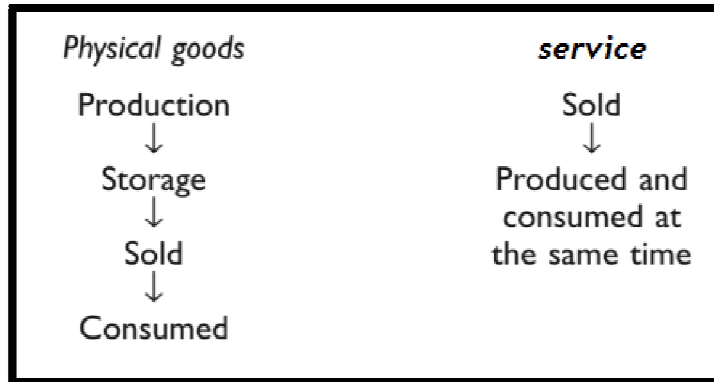
شكل رقم 01: خصائص الخدمة



### 1- التلازمية Inseparability

ويقصد بالتلازمية ملازمة مقدم الخدمة للخدمة بحد ذاتها، أي لا يمكن فصل مقدم الخدمة عن الخدمة أثناء تأديتها، حيث يشترط غالبا وجود مقدم الخدمة لغرض عرضها وتقديمها للمستفيد، وهنا من الضروري الاهتمام بعنصر الأفراد مقدمي الخدمات من حيث كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم في تقديم أداء جيد يعكس الجودة المطلوبة في تقديم الخدمة المرجوة من

قبل العميل، على عكس تقديم المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولاً ومن ثم بيعها لاحقاً، مع احتمالية تخزينها لفترات محددة وفق خصائصها.



## 2- اللاملموسية ( عدم الملموسية ) Intangibility

الخدمات تتميز أساساً بعدم ملموسيتها أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميز الخدمة عن السلعة، الأمر الذي يجعل من الصعب تقييمها من قبل المستهلك وتقدير وتقييم جودتها.

## 3- عدم التماثل ( عدم التجانس في المخرجات ) Variability

نقصد بعدم التماثل أن مخرجات عملية تقديم الخدمة (إنتاجها) غير متماثلة، أي غير متشابهة، بمعنى أن الخدمة المقدمة تختلف في نهايتها عن نفس الخدمة عند تقديمها مرة ثانية أو ثالثة.

فمن الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج ( أي توحيد معايير الخدمات المقدمة ) على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجوزات السفر على الطائرة مثلاً، أو الحجز لاستئجار سيارة أجرة أو إعطاء سعر التأمين على الحياة، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها ومن الصعب التأكد والاطمئنان حول مستوى الجودة نفسه لمخرجات الخدمات.

## 4- التلاشي ( الهلاكية والفناء ) Perishability

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلاكية (غير قابلة للتخزين)، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها، بمعنى آخر درجة عدم الملموسية ترفع من درجة الفناء كثيراً، مثلاً: الخدمات الفندقية، خدمات النقل... الخ والتي يتم استهلاكها في نفس وقت تقديمها ( إنتاجها ) ومباشرة تفنى وتلاشى وتزول الخدمة ولا يبقى لها أثر، أي لا يمكن الاحتفاظ بها أو امتلاكها من قبل العميل بمجرد استهلاكها.

## 5- عدم الملكية No Ownership

عدم انتقال الملكية تمثل ميزة واضحة تميز بين المنتج السلعي والخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها ( مثال غرفة في فندق أو مقعد في الطائرة )، على اختلاف السلعة التي بمجرد شرائها فإن المشتري يمتلكها.

## 6- مشاركة العميل Customer Participation

إن العملاء في الكثير من أنواع الخدمات يشاركون بفعالية في عملية إنتاج الخدمة على عكس العملاء للسلع، الذين لا يشاركون في إنتاج السلع التي يقبلون على شرائها أو استهلاكها، فتحديد الخدمة وجودتها يتعلق بما يطلبه الزبون مباشرة من مقدم الخدمة، فمثلا طلب حجز غرفة في الفندق يختلف من زبون لآخر، فهناك من يود غرفة مطلة على البحر، أو تجهيزات ومعدات مختلفة، رفاهية اكبر، خدمات مرافقة أخرى.... فيقوم على أساس طلبه مقدم الخدمة بتجهيز وعرض عليه الغرفة المناسبة له والتي ترضيه.

## المحور الخامس

العلاقات التفاعلية (تعريفها وأنواعها)

*The interactive Relationships*

*( Definition and Types)*



### المحور الخامس العلاقات التفاعلية (تعريفها وأنواعها)

#### The interactive Relationships ( Definition and Types)

يرى الباحثون في تسويق الخدمات أن حجر الأساس لتصميم الخدمة ورسم نماذجها وإدارتها يكمن في أسلوب إدارة العلاقات التفاعلية بين طرفي التبادل (مقدم الخدمة والمستفيد منها)، إذ لا يكتمل نظام إدارة الخدمة الشامل إلا في ظل وجود هذه العلاقات التفاعلية المؤثرة بين المؤسسة والمستفيد من الخدمة. ومن خلال هذه المحاضرة نتعرف عن ماهية العلاقات التفاعلية ومختلف أنواعها.

#### أولاً: تعريف العلاقة التفاعلية

تعرف (Shostack) العلاقة التفاعلية على أنها "الفترة الزمنية التي يتفاعل فيها المستفيد (الزبون) بشكل مباشر مع الخدمة"، بينما يعرفها (Baron) على أنها: "العلاقة الشخصية المتبادلة التي يتم تطويرها بين المستفيد من الخدمة والقائمين عليها لبلوغ أهداف ومصالح مشتركة" (العلاق ح، 2016، صفحة 71).

#### ثانياً: أنواع العلاقات التفاعلية

ويمكن تصنيف العلاقات التفاعلية إلى<sup>1</sup>:

##### 1- علاقات تفاعلية بعيدة

تظهر من خلال تفاعل الزبون مع الخدمة عن طريق البريد أو عن طريق الآلة مثلاً.

##### 2- علاقات تفاعلية شخصية ومباشرة

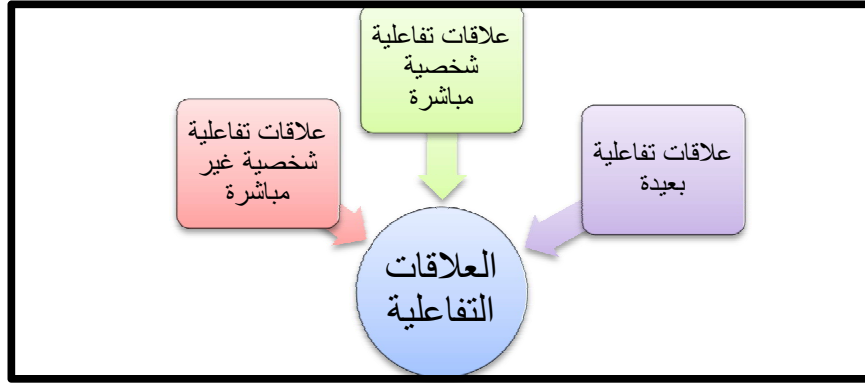
تتجلى عبر التفاعل المباشر مع القائمين على تقديم الخدمة والمستفيدين منها، أي تواجد فعلي لطالب الخدمة أثناء تقديمها.

##### 3- علاقات تفاعلية شخصية غير مباشرة

تتجلى من خلال تفاعل الزبون مع القائمين على تقديم الخدمة بطريقة غير مباشرة أي عن طريق استعمال الهاتف مثلاً، الأنترنت.... الخ.

شكل رقم 02: أنواع العلاقات التفاعلية

<sup>1</sup> - هذا التصنيف جاءت به (Shostack)، ينظر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 156.



ويمكن تحقيق التفاعلات في العلاقات بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها اعتباراً من كونها علاقات إنسانية، وكذا تأثرها بعناصر بيئة الخدمة أيضاً، وعليه تم تقسيم العلاقات التفاعلية وفق هذا الأساس إلى:

### 1- العلاقات التفاعلية كتفاعلات إنسانية

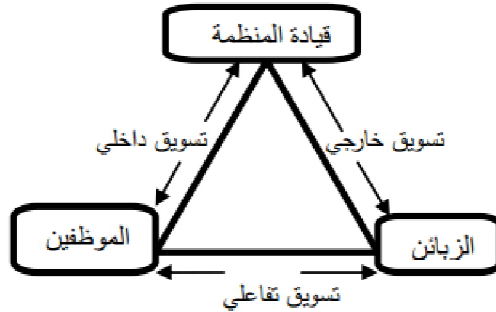
حيث قام (Czepiel) وزملاؤه بتحديد عدد من الخواص المميزة للعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد، أبرزها (الطائي ب، 2019، الصفحات 156-157):

- العلاقات التفاعلية هي علاقات هادفة: أي تهدف لتحقيق غرض معين، حيث يحقق أحد الأطراف على الأقل هدفاً محدداً، مثال: عندما يقوم مريض بزيارة الطبيب في عيادته، أو عندما ينادي الزبون النادل لكي يقدم له خدمة أو استشارة حول قائمة الطعام.
- العلاقات التفاعلية لا تتطلب بالضرورة معرفة مسبقة بين مؤسسة الخدمة والمستفيد: حيث يطلق عليها تسمية "علاقات بين الغرباء"، غير أنه يمكن للزبون في أول لقاء له مع مقدم الخدمة أن يفصح له عن معلومات شخصية حتى ولو لم يكن يعرفه مسبقاً.
- المعلومات ذات العلاقة بالمهمة/الخدمة غالباً ما تستحوذ على الجزء الأكبر من العلاقات التفاعلية، مثلاً: الطبيب قد يسأل المريض عن أحواله ويتعاطف معه، غير أنه يركز أكثر حول مرضه وعلاجه في حوارهم معه.
- العلاقات التفاعلية غالباً ما تكون محدودة الأفق والأبعاد: فالأستاذ في الاقتصاد مثلاً حينما يدرس مقياساً ما فهو يكتفي بما يتضمنه موضوع المقياس مثلاً (موضوع محدد).
- كما يمكن اعتبار أن مقدمي الخدمة ليسوا في الغالب محبين للغير: أي أنه يقدمون الخدمة ويتفاعلون مع طالبي تلك الخدمات مقابل أجور ومرتبات، وقد يعتمد بعضهم على تظليل الزبائن في تقديم الخدمة بهدف بيعها له.

### 2- العلاقات التفاعلية مع عناصر بيئة الخدمة

تلعب عناصر البيئة المادية في تقديم الخدمات دوراً هاماً في التأثير على سلوك المستفيد، فقد يرغب الزبون في الشراء من محل يشعر فيه بالراحة نتيجة الظروف الجيدة المتوفرة به وحسن معاملة البائعين فيه للزبائن والترحاب بهم، وتقديم كافة التسهيلات لهم. كما قد ينزعج

الزبون ويقرر عدم اقتناء الخدمة نتيجة ظروف غير مناسبة كالانتظار طويلا وفي جو حار أو بارد ودون تواجد ظروف الراحة أو الأمان مثلا له.



المصدر: زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص. 25.

## المحور السادس

### التسويق بالعلاقات والخدمة

### *Relationship Marketing and Service*

## المحور السادس

### التسويق بالعلاقات والخدمة

### Relationship Marketing and Service

إن الأنشطة التسويقية بمختلف أنواعها تهدف أساساً إلى تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، غير أن التركيز على العلاقة مع هذا الزبون في تطبيق الأنشطة التسويقية وتحقيق أهداف المؤسسة يعني الدخول في إطار خاص من التسويق، ما يصطلح عليه بالتسويق بالعلاقات، فما المقصود به؟ وما هي أبعاده؟ وما علاقته بتحقيق الجودة في أداء الخدمة؟ نجيب عن هذه التساؤلات من خلال النقاط الآتية:

#### أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات

يختلف تعريف التسويق بالعلاقات من مؤلف لآخر، كما أن هناك من الباحثين من يستخدم مصطلحات مثل "التسويق العلاقي" و"التبادل بالعلاقات" كمرادف لمصطلح التسويق بالعلاقات، وفيما يأتي بعض التعريفات:

##### التعريف الأول:

يعرف (lendrevie) التسويق بالعلاقات بأنه "مجموعة من الوسائل الموجهة لتأسيس علاقات فردية تفاعلية مع العملاء، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية ومستمرة اتجاه المؤسسة والعلامة".

##### التعريف الثاني

يعرف التسويق بالعلاقات على أنه "ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن".

##### التعريف الثالث:

(Gronroos) يعرفه بأنه: "عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذبه واستهدافه والعمل على الاحتفاظ به ومن ثم تدعيم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعد المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".

#### ثانياً: أوجه المقارنة بين مفهومي التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التسويق بالعلاقات يهدف إلى إقامة وتطوير والحفاظ على العلاقات التبادلية مع الزبائن، وضمان استمرارية المواقف الإيجابية نحو المؤسسة.

وعليه، فإن التسويق بالعلاقات يختلف في مفهومه وتطبيقه عن التسويق التقليدي، نوضح من خلال الجدول أدناه نقاط الاختلاف بينهما:

جدول رقم 07: أوجه المقارنة بين مفهومي التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي

التسويق بالعلاقات	التسويق الاتعالي (التقليدي)
- يقدم الحلول ويبقى متواجدا لتقديم نتائج أفضل.	- يقوم بصفقة ما ثم يختفي.
- يقدم ويدعم القيمة للزبائن.	- يتنافس بالأسعار.
- تفكير وسلوك طويل الأجل.	- تفكير وسلوك قصير الأجل.
- تبني فلسفة العمل حول العلاقات.	- تبني فلسفة العمل حول الصفقات.
- الاحتفاظ بالزبائن.	- ذب الزبائن.
- يخلق هيكل من الأنشطة تدعم العلاقات.	- لا توجد أنشطة تتصف بالاستمرارية.
- يركز على العلاقات.	- يركز على البيع.
- يقدم حوافز طويلة الأجل.	- يقدم حوافز لتنفيذ الصفقات.
- يركز على عائدات الثقة.	- يركز على عائدات البيع.
- خدمات ما بعد البيع هي استثمار نحو العلاقات.	- خدمات ما بعد البيع تعني تكلفة إضافية.
- التركيز على التوقعات والإدراك.	- التركيز على المنتجات.
- المبيعات هي البداية.	- الصفقة هي النهاية.

المصدر: وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، المنهل، 2017، ص 184

### ثالثا: أنواع التسويق بالعلاقات

هنالك خمسة تقسيمات أساسية في عملية الإطار العام للتسويق بالعلاقات وهي (الحريري، 2016، صفحة 247):

- 1- العلاقات التسويقية الدولية الكبيرة والواسعة: وهي العلاقات الخاصة بشأن المستويات فوق السوق الملائم كالتحالفات السياسية والاقتصادية بين الدول.
- 2- العلاقات التسويقية والإدارية والتجارية فيما بين المنظمات كالتحالفات بين المنظمات.
- 3- العلاقات المكثفة كالاتصالات مع مختلف أجزاء الأسواق.
- 4- العلاقات الفردية.
- 5- العلاقات الصغيرة كالعلاقات ضمن منظمة معينة.

### رابعا: أبعاد التسويق بالعلاقات

إن تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم أساسا على ثلاثة أبعاد تتمثل في:

#### 1- البعد الاستراتيجي

يركز التسويق بالعلاقات أنشطته على تدعيم وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل من أجل مبدأ الاستثمار في هذه العلاقة، وبالتالي فهو يستهدف تحقيق منافع على المدى الطويل.

#### 2- بعد العلاقة والتفاعل

يقوم التسويق بالعلاقات أساسا على بناء وتنمية العلاقات في إطار تبادل المنافع

والتشارك في بناء تلك العلاقة، فكل الاتصالات التي تحدث في هذا الإطار تكون مباشرة وتفاعلية تمكن المؤسسة من إيصال رسائلها، والحصول على ردود الفعال الممكنة التي تساعد على تنمية وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية.

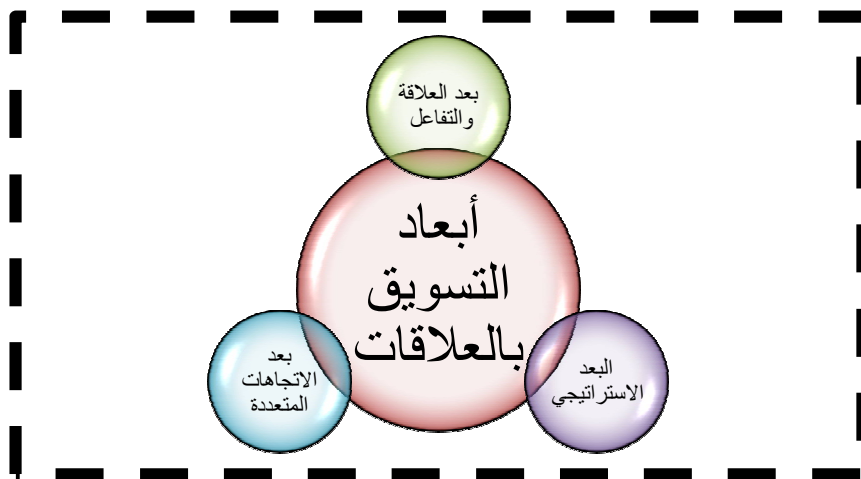
### 3- بعد الاتجاهات المتعددة

حيث أن التسويق بالعلاقات يعتمد على مفهومين أساسيين هما:

✓ **الأول متعلق بالبعد الخارجي:** هنا تعمل الأنشطة التسويقية الخارجية على علاقاتها بمختلف الأطراف بالتركيز على الزبائن باعتبارهم أساس قيام كل أنشطة المؤسسة الخدمية.

✓ **الثاني يتعلق بالبعد الداخلي:** يركز على تدعيم العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وهذا ما يتمثل في التسويق الداخلي حيث نشأ هذا المفهوم في إطار التسويق بالعلاقات، إذ يركز على اختيار أفضل الأفراد ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن من أجل تحقيق أفضل تفاعل.

شكل رقم 03: أبعاد التسويق بالعلاقات



الشكل الآتي يوضح لنا الترابط بين كل من التسويق الخارجي والتسويق الداخلي وكذا التسويق التفاعلي فيما يدعى بمثلث تسويق الخدمة، والذي وفق John Bateson هو عبارة عن ديناميكية معقدة تعمل على إدارة الزبائن وتحقيق رضاهم، إدارة الموارد البشرية والحفاظ على تعاطفهم مع الزبائن وتسيير العمليات من أجل تأمين إنتاجية جيدة:

## المحور السابع

### سلوك مستهلك الخدمات

### *Consumer Behavior in Services*



## المحور السابع

### سلوك مستهلك الخدمات

### Consumer Behavior in Services

إن دراسة سلوك المستهلك في التسويق للخدمات لا يقل أهمية عن دراسة المزيج التسويقي ودراسة السوق المناسب لتقديم الخدمة، وهذا إن أخذنا بالاعتبار أهمية المستهلك الذي قد يكون هو نفسه العميل وهو نفسه المشتري، أي له القدرة في إتخاذ القرار الشرائي، وكذا تقييم جودة الخدمة المؤداة، فمعرفة رغبات وحاجات المستهلك بشكل أدق يجعل من السهل اختيار الاستراتيجية التسويقية الأنسب، وتحديد المزيج التسويقي الأمثل.

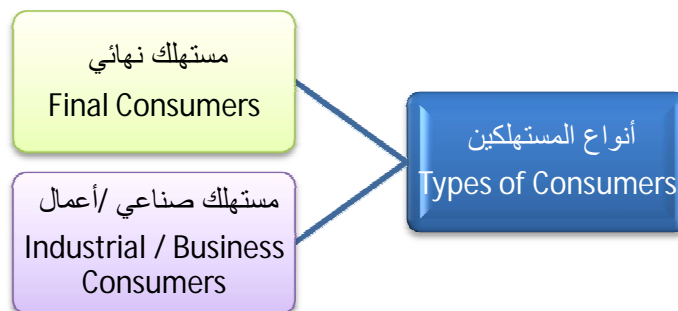
من خلال هذه المحاضرة سنعرف بماهية سلوك مستهلك الخدمة، وما هي العوامل التي تؤثر في سلوكه، وما هي المراحل التي تمر بها عملية الشراء عندما يقرر ذلك.

### أولاً: تعريف سلوك المستهلك Consumer Behavior Definition

عرفت (Molina) سلوك المستهلك بأنه التصرفات والأفعال التي يسلكها الأفراد من تخطيط وشراء المنتج ومن ثم استهلاكه، بينما عرفت (Engel) سلوك المستهلك بأنه الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على منتج (سلعة أو خدمة) ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء. (وزملائه، 2020، صفحة 305)

لكن قبل الخوض في موضوع دراسة مستهلك الخدمة، لابد من الإشارة إلى أن هنالك نوعين من المستهلكين (نجية، 2022-2023، صفحة 05) :

- **المستهلك النهائي:** ويدعى أيضا المستهلك الفرد وهو المستهلك الذي يقوم بشراء المنتج لاستخدامه الشخصي أو لاستخدام فرد آخر قد يكون أحد أفراد الأسرة أو صديق والمهم أن يتم شراء المنتج للاستخدام النهائي بواسطة الفرد (مثلا: المريض عند زيارته للطبيب والقيام بفحص شامل فهو هنا يعتبر المستهلك النهائي للخدمة الصحية).
- **المستهلك الصناعي/ الأعمال :** أو المستهلك من شركات الأعمال، وهم المستفيدين من الخدمات لغرض تقديم منتجات أخرى ، كخدمات الاتصالات في الشركات.

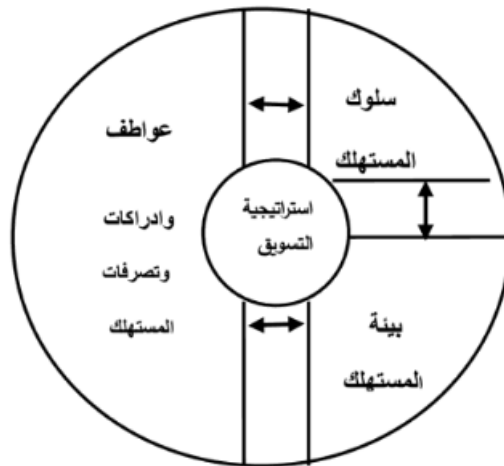


تعد دراسة سلوك المستهلك علما جديدا نسبيا للبحث ولم يكن جذور أو أصول تاريخية، بما انه نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية ( ما بعد 1945) ، فقد أصبح على الباحثين الاعتماد على إطار نظري كمرجع يساعدهم في فهم التصرفات والأفعال التي تصدر عن المستهلك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي أو الاستهلاكي، والتعرف على كل العوامل الشخصية أو النفسية والبيئية المؤثرة في سلوك المستهلك وتدفعه إلى اتخاذ قرار معين.

وقد شهد البحث العلمي في هذا المجال في ذلك الوقت ظهور الكتاب الأول في سلوك المستهلك سنة 1966 بعنوان " عمليات القرار الشرائي" للمؤلف Micosia، والكتاب الثاني "سلوك المستهلك" سنة 1968 من تأليف كل من Kollat and Blacle Well (الربيعاوي، 2015، صفحة 148).

بينما بدأ الاهتمام الفعلي بمفهوم سلوك المستهلك مع بروز التوجه نحو المفهوم التسويقي الذي يركز على الزبون باعتباره محور وغاية أنشطة المنظمة، وقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق بأنه: " عملية ديناميكية تتفاعل فيها مشاعر المستهلك وأفكاره وتجاربه وإدراكه وتصرفاته مع البيئة المحيطة التي توجه مجالات التبادل في حياة المستهلك" (عبدالله، 2016، صفحة 80).

شكل رقم 04: عناصر تحليل سلوك المستهلك

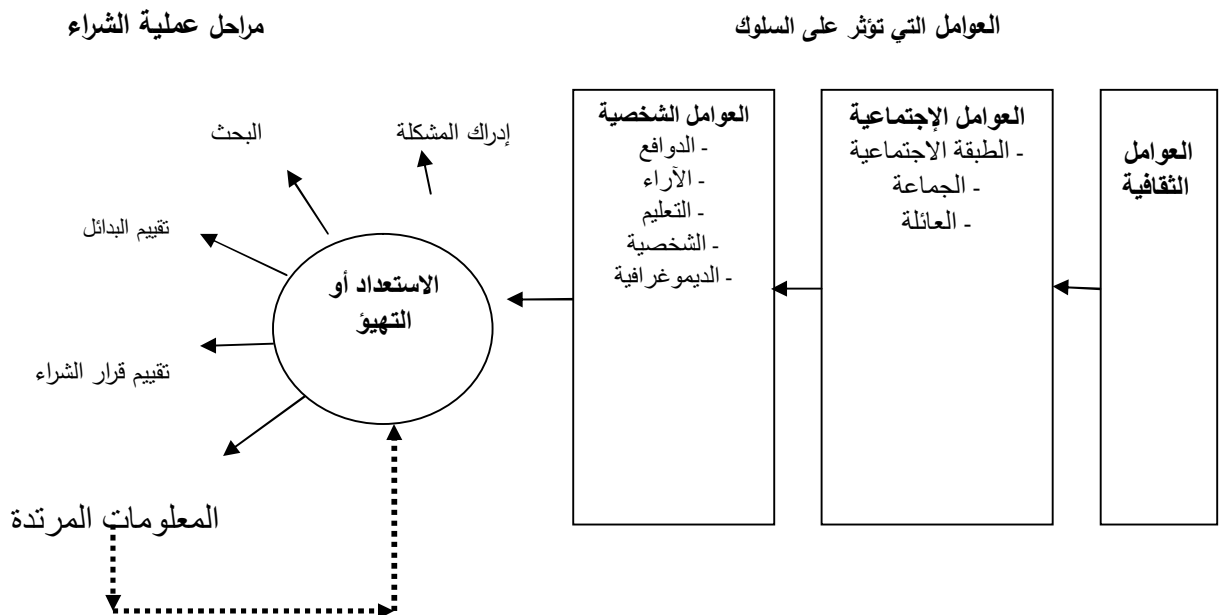


من خلال الشكل أعلاه نستخلص أنه لبناء إستراتيجية تسويقية صحيحة لا بد من دراسة الثلاثية ( سلوك المستهلك – بيئة المستهلك- عواطف المستهلك)، على اعتبار أنها تتفاعل مع بعضها البعض أي تؤثر وتتأثر فيما بينها، فالمستهلك مثلا يتأثر بعواطفه في اختيار سلوك معين لشراء منتج ما، كما يتأثر ببيئته أيضا في اتخاذ قراراته الشرائية. والعكس صحيح أيضا فسلوك المستهلك نحو منتج معين قد يؤثر فيما بعد على عواطفه وحتى في بيئته، وهذا عن طريق التغذية العكسية (Feedback)، والتي بدورها تؤثر في الإستراتيجية التسويقية من حيث زيادة الإقبال على المنتج أو انخفاضه.

## ثانياً: نموذج سلوك المستهلك Consumer behavior Model

انطلاقاً من النموذج الموضح في الشكل رقم 01، يمكن القول بأن سلوك المستهلك للخدمات يتأثر بمجموعة من العوامل ( الثقافية، الاجتماعية، الشخصية)، والتي تساهم في دفعه نحو التفكير في شراء الخدمة واستهلاكها، غير أن مراحل عملية الشراء والتي لابد أن يكون المستهلك على استعداد وتهيؤ للمرور عبرها، ويتم ذلك عن طريق إدراك المشكلة، البحث عن الحل ( في شكل منتج)، تقييم البدائل ( المتاحة في السوق)، الشراء ( تنفيذ)، ومن ثم تقييم قرار الشراء، كما نلاحظ أن هنالك معلومات مرتدة ( تغذية عكسية)، تؤدي بالمستهلك بتكرار أو عدم تكرار عملية الشراء.

شكل رقم 05 : نموذج سلوك المستهلك



المصدر: عبد العزيز مصطفى ابو نبعة، التسويق المعاصر، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص 76.

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك

كما سبق وشرنا فإن المستهلك للخدمة مثله مثل مستهلك السلع ( منتجات مادية) ، فهو يتعرض لفعل مجموعة من المتغيرات أو العوامل التي تدفعه أو تحفزها للتفكير واتخاذ قرار الشراء، والتي لابد من دراستها لمعرفة أنماط المستهلكين الذين نتعامل معهم، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، وصياغة المزيج التسويقي الأنسب وفق السوق والعملاء المستهدفين.

وفق الشكل أعلاه، تشمل العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك:

### 1. العوامل الثقافية Cultural Services

إن المستوى الثقافي للمستهلك، وتفاعله في إطار أكثر ثقافة ووعي يجعله مستهلكا متقفا واعيا بكل ما يحيط به، يستطيع أن يجد المنتج الأنسب لحل مشاكله، والتميز بين مختلف البدائل المناسبة لموقعه، قدرته الشرائية، رغباته... الأمر الذي يصعب مهمة المؤسسة في التعامل معه وخاصة في إقناعه بالشراء.

## 2. العوامل الاجتماعية Social Factors

إن الاختلافات بين المجتمعات قد تجعل المؤسسة تغير من استراتيجيتها التسويقية، وقد تعدل من مزيجها التسويقي أيضا وفق المحددات الاجتماعية للمستهلك ، على سبيل المثال: الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، أو الانتماءات القومية أو الجهوية، وحتى عائلته، فالمستهلك صاحب الدخل المرتفع يختلف سلوكه الاستهلاكي عن المستهلك المنخفض الدخل، والمستهلك المسلم يختلف عن المستهلك الغير مسلم في عاداته الاستهلاكية... الخ.

## 3. العوامل الشخصية Personal Factors

إن هذه العوامل تعتبر من أصعب العوامل أو الدوافع دراسة ، لأنها تمس الفرد بحد ذاته وهي تختلف من شخص لآخر، حيث أنه لا يمكن أن نجد مستهلكين اثنين يتشابهان في هذا الجانب ( العوامل الشخصية)، وتشمل هذه العوامل :

## 4. الدوافع التي تخلق الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك ما وتدفعه نحو التفكير في شرائها :

فقد يكون لدى الشخص رغبة في شراء سيارة من آخر طراز ليس للحصول فقط على أريحية أكثر في استخدامها ( دافع البحث عن الراحة والسهولة في القيادة)، وإنما ليكون متميزا متفائرا في مجتمعه بما يملكه ( دافع نفسي / إثبات الذات والتميز في نظره).

## 5. الآراء Opinions

ويقصد بها كل الآراء التي لها دور في تغيير أو تعديل سلوك شرائي أو إتخاذه، مثلا بالنسبة للمستهلك النهائي، قد يكون لرأي الوالدين أثر في سلوك الابن الإستهلاكي، أو رأي الطبيب بالنسبة للمريض، أو حتى رأي الاستشاري أو حتى المؤثر عبر مواقع التواصل الاجتماعي في سلوك المستهلك ودفعه نحو الشراء.

## 6. التعليم Education

إن المعرفة والعلم والدراية التي لدى المستهلك نحو منتج معين، والتي تساهم المؤسسة في إيصالها له عن طريق مختلف أشكال الاتصال الممكنة معه، ستسمح له ببناء فكرة واضحة حول المنفعة أو المنافع التي سيتحصل عليها بوعي كامل من خلال شرائه للمنتج قبل أن يشتريه، أو حتى في بعض الأحيان يمكن له تجربته افتراضيا.

## 7. الشخصية Personality

إن لكل مستهلك شخصية مختلفة ودوافع سيكولوجية مختلفة، وعليه لابد من البحث فيها، ومحاولة التعرف عن طريقة إثارتها والتعامل معها، خاصة في تقديم الخدمات، حيث لابد من الاهتمام بالجانب النفسي للمستهلك في التأثير عليه.

## 8. الديموغرافية Demographic factors

والتي تشمل جوانب عديدة، نوع الجنس ( ذكر/أنثى)، العمر... الخ، والتي يتم تمييز الخدمات المقدمة من خلالها ومراعاة ظروف كل مستهلك وخصائصه الديموغرافية.

## رابعاً: مراحل عملية الشراء Stages of Purchasing Process

قبل أن يتخذ المستهلك القرار بشراء منتج معين ( خدمة ما ) فهو لن يقوم بذلك مباشرة، إنما هنالك مرحلة ما قبل الشراء، ومن ثم الشراء الفعلي، وأخيراً ما بعد الشراء، وكل هذه المراحل لها قرارات معينة قد تكون إيجابية ( الشراء ) ، أو سلبية (عدم الشراء)، كما قد يتخذ المستهلك قرار الشراء مرة واحدة أو قد يكون الأمر مكرراً وهذا بعد تجربته الجيدة للمنتج.

فيما يأتي سنحاول التعرف عن كل مرحلة من مراحل الشراء وفق ما جاء في الشكل رقم 01 أعلاه:

### 1. إدراك المشكلة (الحاجة) Problem / Need Recognition

والتي تعتبر أول مرحلة من عملية اتخاذ قرار الشراء، حيث يدرك المستهلك أن له حاجة أو رغبة لا بد أن يلبيها.

### 2. البحث Research

أي البحث عن المعلومات التي تمكن المستهلك من الحصول على الكم الكافي من المعلومات التي يحتاجها حول المنتج، وقد تكون متوفرة وسهلة الوصول كما قد تأخذ وقتاً في تحصيلها أو بحثاً معمقاً وجاداً خاصة في ما يتعلق بسلوك المستهلك الصناعي ( مستهلك الأعمال).

### 3. تقييم البدائل Alternatives Evaluation

وهنا يقوم المستهلك بتقييم مختلف البدائل المتاحة له لاختيار أفضل منتج وفق المعلومات التي لديه.

### 4. الشراء Purchase

في هذه المرحلة يتوجه المستهلك نحو مقدم الخدمة لغرض الحصول مباشرة عليها، أي أنه اتخذ قرار الشراء الفعلي ويود تنفيذه وفق اختياره الذي يرى بأنه الأنسب له مقارنة بالبدائل المتاحة أمامه في السوق.

### 5. تقييم قرار الشراء Evaluation of Purchase Decision

من خلال هذه المرحلة يمكن التعرف عن ردة فعل المستهلك حول الخدمة المقدمة، أي هل تم تحقيق الرضا وبالتالي احتمال تكرار عملية الشراء أم لا؟، وهل تم بلوغ توقعات المستهلك وإدراكه نحو الخدمة المقدمة أم لا؟، إجابات هذه التساؤلات وغيرها لما بعد عملية الشراء مهمة جداً في إعادة صياغة الخطة التسويقية أو السياسة التسويقية المعتمدة لغرض تعديلها بالشكل الذي يرضي المستهلك ويجعله يكرر عملية الشراء بشكل مستمر .

## المحور الثامن

إدارة العلاقة مع زبون الخدمات وبناء الولاء

*Management of Services  
Customer and building Loyalty*



## المحور الثامن

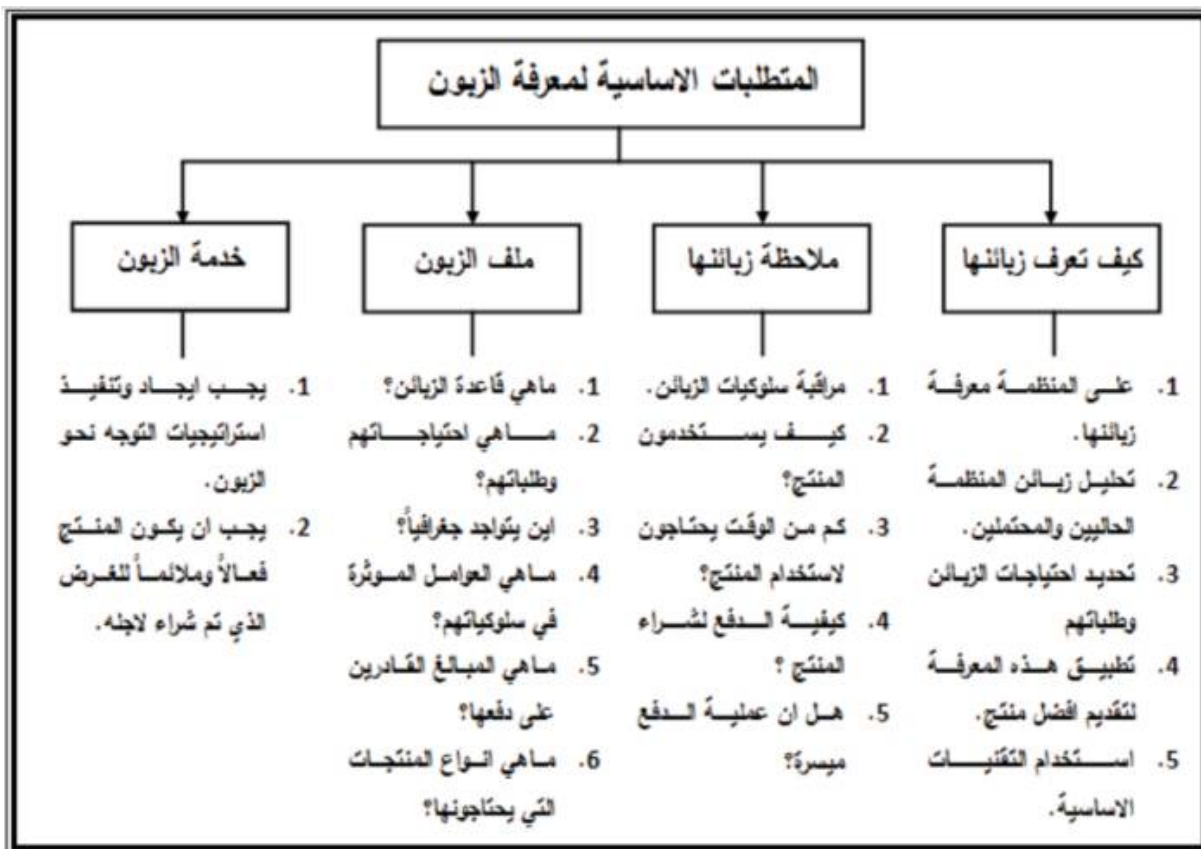
## مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون Concept of CRM

## 1- تعريف إدارة العلاقة مع الزبون Definition of Customer Relationship Management

يمكن تعريفها بأنها: "المنهجية التي تسمح بفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون" (الجبالي، 2016، صفحة 167).

وعليه بما أن الزبون ضمن هذا المفهوم هو مركز الاهتمام، فلا بد على المؤسسة أن تعمل على الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الأساسية المتعلقة بزبائنها لغرض فهمهم والمحافظة عليهم، والتي نوردتها في الشكل أدناه:

شكل رقم 06 : المتطلبات الأساسية لمعرفة الزبون



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق – أسس ومفاهيم معاصرة، دار المنهل، ط01، 2015، ص 89.

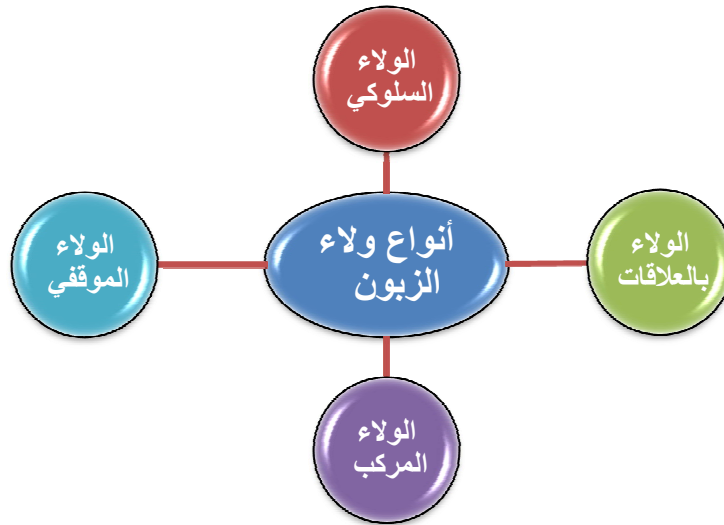
### ثالثاً: مفهوم ولاء الزبون Definition of Customer Loyalty

يشكل موضوع الولاء محورا هاما في أبحاث التسويق نظرا للدور الذي يلعبه في دراسة وفهم سلوك الزبون، غير أنه بعد أكثر من 50 سنة من الأبحاث، ما زال مفهوم ولاء الزبون موضوعا معقدا ومصدر جدال من مفكري التسويق، حيث أحصى المفكران جاكوبي (Jacoby) وشسنت (Chesnut) في 1978 حوالي 53 مفهوما مختلفا لولاء الزبون في أكثر من 300 دراسة دون التوصل إلى مفهوم موحد شامل.

بحيث تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق ولاء زبائنها وذلك لما له من أهمية كبيرة تتمثل أغلبها في أن (الجبالي، 2016، صفحة 43) :

- ✓ محافظة المؤسسة على الزبون الحالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد؛
- ✓ الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء؛
- ✓ الزبائن الأوفياء يشكلون ضمانا لاستقرارية المؤسسة؛
- ✓ الزبائن الأوفياء مصدر سمعة طيبة وصورة ايجابية للمؤسسة.

عموما هنالك أربع مقاربات مختلفة حول مفهوم ولاء الزبون تتمثل في (وآخرون، 2014، الصفحات 30-41) :



❖ **الولاء السلوكي:** حيث يعرف كونينغهام (Cunningham) 1956 ولاء الزبون بأنه:

" عبارة عن سلوك استهلاكي يتمثل في الشراء المتكرر".

❖ **الولاء الموقفي:** حيث يعرف الولاء في هذا الإتجاه على أنه:

" اتجاهات واستعدادات إيجابية للزبائن تجاه المنتج، أو العلاقة التجارية أو المؤسسة".

❖ **الولاء المركب:** يعد داي (Day) في 1969 من أول الباحثين الذين طرحوا فكرة وضع

مقاربة مركبة في شرح مفهوم ولاء الزبون، بحيث توصل إلى أن الولاء يكتسي بعدا

مزدوجا يشتمل على السلوك والمواقف، حيث يمكن تعريف الولاء المركب وفق ترينكوست (Trinquecoste) في 1996، بأنه:

" موقف ايجابي للزبون نحو المنتج، أو العلامة، أو المؤسسة، يتضح في تكرار السلوك الشرائي".

❖ **الولاء بالعلاقات:** في هذا التوجه الحديث عن الولاء لا يقاس فقط بالسلوك والموقف الشرائي للزبون أو كلاهما، إنما ينظر إلى الأمر أبعد من ذلك، إذ يصل إلى حد اقتناع الزبون بقوة العلاقة مع المؤسسة أو العلامة التجارية في ظل مغريات المنافسين وظروف السوق التي قد تدفعه نحو التغيير، حيث يرى أوليفر (Oliver) في 1997 بأنه مفهوم الولاء بالعلاقات يقصد به:

" التزام قوي، يترجمه الزبون عن طريق تكرار العملية الشرائية للمنتج أو الخدمة في المستقبل، وهذا على الرغم من الجهود التسويقية التي قد تؤدي بالزبون إلى تغيير خياره نحو منتج آخر، أو خدمة أخرى".

#### رابعاً: أدوات إدارة العلاقة مع الزبون

لإدارة العلاقة مع الزبون يمكن استخدام الأدوات الآتية (محمد، 2015):

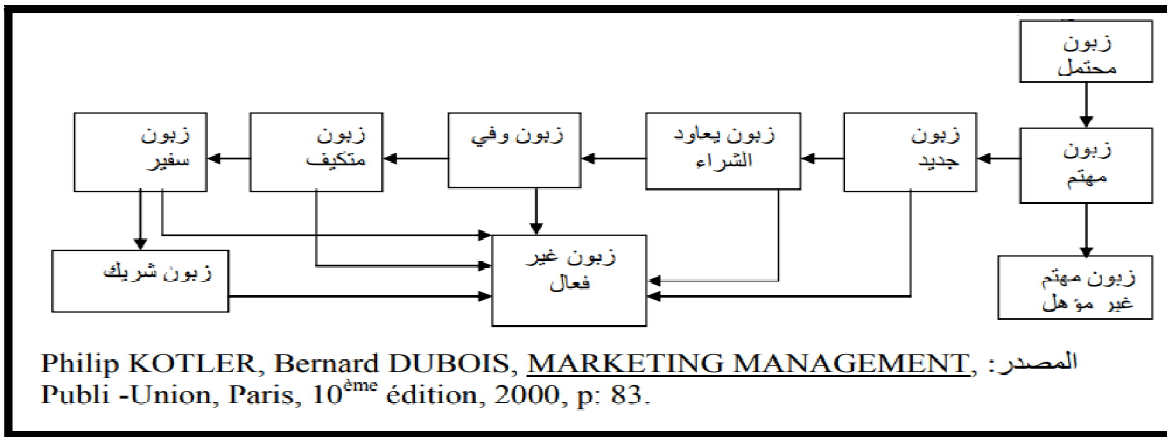
- **مراكز المكالمات Call-Center:** تتمثل هذه الأداة في استقبال المكالمات الواردة من الزبائن والتفاعل معها، وهذا باستخدام تكنولوجيات عديدة منها CTI ( وهو عبارة عن دمج تكنولوجيا الإعلام الآلي في عمليات الاتصال، مثل الرد الآلي على المكالمات).
- **آلية قوى البيع Automatisation:** تتمثل هذه الأداة في أن تكون عملية البيع آلية أي باستعمال آلة بيع أوتوماتيكية، ما يضفي على الخدمة نوع من الفخامة والثقة.
- **المواقع الإلكترونية:** بحيث يتم استخدام تكنولوجيات الانترنت مثل مواقع التواصل الاجتماعي، ما يقرب أكثر الزبائن من المؤسسة بغض النظر عن مكان تواجدهم أو اختلاف طلباتهم ورغباتهم.
- **آليات التسويق:** والتي تشمل أدوات الاتصال التسويقي الموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم 08 : أدوات الاتصال التسويقي

الأدوات	أمثلة
المقابلة وجها لوجه بين الزبون والعمل في المؤسسة	نقاط البيع، صالات العروض، مصلحة الاستقبال في المؤسسة، الأكشاك.
الإجراءات الكتابية	رسائل بريدية، فاكس، الجرائد، الكتالوج.
الإجراءات الهاتفية	إتصال بشخص طبيعي أو مركز المكالمات الآلي.
الإجراءات الإلكترونية	الرسائل الإلكترونية e-mail، المواقع الإلكترونية.

تهدف المؤسسة من خلال استخدامها للأدوات السابقة إلى جمع مختلف البيانات الخاصة بإدارة علاقتها بزبائنهم، ومن ثم تحديد أنواعهم وتصنيفهم ضمن فئات من أجل تحديد طرق التعامل مع كل زبون أو كل فئة محددة من الزبائن، حيث يمكن أن يتخذ الزبون شكلا من الأشكال في مرحلة معينة من مراحل علاقته بالمؤسسة وفق ما يشير إليه الشكل أدناه:

شكل رقم 07: مراحل تطور الزبون



نلاحظ من خلال الشكل رقم 02 أن الزبون أولاً يكون بالنسبة للمؤسسة في شكل زبون محتمل، ومن ثم تقوم المؤسسة بجذبه ليصبح زبونا مهتما أي له اهتمام ورغبة في الاستفادة من خدمات المؤسسة، فإن استطاعت التأثير فيه وإقناعه بالشراء يقوم بالاستفادة فعليا من خدماتها وبعدها ستكون له ردة فعل غما ايجابية فيعاود الشراء أو سلبية ليصبح زبون غير فعال، وفي حالة لم تتمكن المؤسسة منذ البداية في إقناع الزبون المهتم بخدماتها فيصبح زبونا مهتما غير مؤهل لعملية الشراء.

وهكذا تتغير حركة الزبون من إتجاه نحو الآخر لكنها كلها قد تؤدي في الأخير إلى إمكانية أن يصبح الزبون في أي مرحلة زبونا غير فعال، وعليه لابد أن تعمل المؤسسة دائما وفي كل المراحل على تنشيط علاقتها بزبونها بشتى الطرق حتى تتفادى عدم فعاليته.

#### خامسا: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون

تمر إدارة العلاقة مع الزبون بخمسة مراحل أساسية (بوسالم، 2018-2019، الصفحات 66-67):



### ➤ التعرف Identification

تهتم هذه المرحلة بجمع البيانات، ووضع قاعدة بيانات تشمل الزبائن باختلافهم ضمن نظام إدارة علاقة الزبائن لدى المؤسسة، ويتم ذلك من خلال ( الاستبيان، نقاط البيع، بطاقات الولاء، التوزيع، الانترنت...الخ)

### ➤ التقسيم Segmentation

يتم اكتشاف عوامل الاختلاف الأكثر أهمية بالنسبة للزبون في اختيار منتج عن غيره والذي يحقق له الرضا.

### ➤ التكيف Adaptation

في هذه المرحلة تتفاعل المؤسسة مع زبائنهم لتعرف المزيد عن احتياجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وهذا عن طريق التواصل الفعال معهم ومحاولة فهمهم.

### ➤ التبادل Change

تبرز في هذه المرحلة أهمية التسويق التفاعلي، حيث لابد أن تكون العلاقة المبنية بين المؤسسة وزبائنهم متبادلة من ناحية الايجابية والقيمة المقدمة للطرفين .

### ➤ التقييم Evaluation

لابد من تقييم إدارة العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم، وهذا بطرح التساؤل : هل حقا بلغت المؤسسة مرادها من الإستراتيجية المتبعة في علاقتها بالزبون؟ أي ما مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها؟

### ثالثا: معايير / مؤشرات قياس أداء علاقة الزبون

هنالك العديد من المؤشرات أو المقاييس التي يمكن اعتمادها في قياس أداء العلاقة المبنية مع الزبون، ولعل أهم المعايير ما يأتي (يوسف، 2020-2021، صفحة 65):

- ✓ تكاليف الحصول على الزبون
- ✓ نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشترين حقيقيين
- ✓ معدل الاحتفاظ بالزبائن
- ✓ معدل المبيعات إلى الزبائن أنفسهم
- ✓ قياس الولاء
- ✓ حصة الزبون

ومن أبرز مؤشرات أداء العلاقة مع الزبون ما يأتي:

شكل رقم 03 : مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن

● نسبة الزبائن الجدد
● نسبة الزبائن الذي خسرتهم المؤسسة
● نسبة الزبائن الذين تم استرجاعهم
● نسبة الزبائن الغير راضين جدا، الغير راضين والراضين جدا
● نسبة الزبائن الذين أبدوا رغبتهم بشراء منتج المؤسسة مرة أخرى.
● نسبة الزبائن المصرحون بأن يوصوا بمنتجات المؤسسة لأقاربهم
● نسبة شهرة المؤسسة داخل القطاع السوقي المستهدف
● نسبة الزبائن الذين يفضلون المنتج ضمن صنف معين
● نسبة الزبائن القادرين على تحديد التموقع بالشكل المرغوب من المؤسسة
● الجودة المدركة لمنتجات المؤسسة من قبل الزبون مقارنة مع منتجات المنافسة.

المصدر: بوطالب ابراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق سياحي وفندقي، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2018، ص 96.

يمكن للمؤسسة مقدمة الخدمات أن تعرف ما مدى صلابة العلاقة بينها وبين زبائنها عن طريق تحليل مجموعة المؤشرات المبينة أعلاه، والتي لها علاقة بنوعية زبائنهم، تفضيلاتهم، سوقها المستهدف، منافسيها، منتجاتها المقدمة وغيرها من الأمور ذات الصلة والتي تؤثر في توطيد تلك العلاقة.

إن الهدف الرئيسي من بناء وتوطيد العلاقة مع الزبون وإدارتها هو خلق قيمة لدى الزبون والحفاظ على ولائه، وفيما يأتي إشارة إلى تقنيات التعامل مع الزبائن الرامية إلى خلق القيمة.

#### 1- مفهوم قيمة الزبون

إن أول ظهور لمفهوم القيمة أو بالأحرى سلسلة القيمة كان في الخمسينيات حيث كانت تطبق في أنظمة الجيش العسكري، وذلك بهدف التقليل من التكلفة إلى أقصى حد ممكن، حيث قام بعدها بورتر بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق.

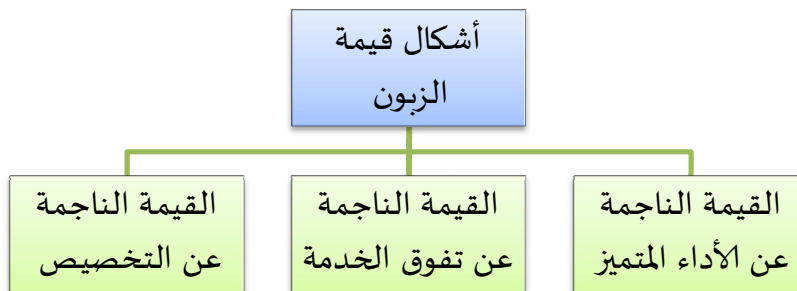
يعرف بورتر القيمة على أنها: " تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها" (جرو، 2020، صفحة 203)

وحتى تتمكن المؤسسة الخدماتية من تحقيق القيمة لغرض الرفع من قدرتها التنافسية لابد أن تعمل على أن :

- ✓ تزيد القيمة الكلية للزبون من خلال تصميم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية، وترسيخ العلامة التجارية المميزة أو الصورة الذهنية الحسنة للمؤسسة في ذهن الزبون.
  - ✓ تقليل التكلفة من خلال تقليل وقت الزبون وتقليل الجهد
  - ✓ تقليل تكاليف منتوجاتها بالنسبة للزبون
- إذا يمكن التعبير عن قيمة الزبون بعدة طرق منها ( الجودة، السعر، الخدمة المتميزة) والتي على مسؤولي التسويق التركيز عليها باعتبارها ضرورية في الرفع من قيمة الزبون .

## 2- أشكال قيمة الزبون

تتخذ القيمة شكلا من الأشكال الثلاثة المبينة أدناه (جرو، 2020، صفحة 206):



### ❖ القيمة الناجمة عن الأداء المتميز

أي تزويد الزبون بالخدمة الجيدة في أدائها وسعرها التنافسي والحصول عليها بطريقة ميسرة.

### ❖ القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية لشريحة معينة من الزبائن:

وهي تختلف عن القيمة الناجمة عن جودة الأداء، بحيث تعكس مرونة المؤسسة في تقديم خدمات خاصة لفئة معينة وفق طلبات محددة من الزبائن، وبالتالي تسمح لها ببناء وتوطيد علاقتها معهم.

### ❖ القيمة الناجمة عن تفوق الخدمة:

تعكس هذه القيمة مدى تميز وتفوق خدمات المؤسسة بمزايا تكنولوجية أو تقنية متقدمة مقارنة بالخدمات المقدمة من قبل المنافسين.

## 3- العناصر المكونة لقيمة الزبون





العناصر المكونة لقيمة الزبون تنحصر في عنصرين رئيسيين، ألا وهما (جروة، 2020، صفحة 207):

#### 🚩 القيمة الكلية للزبون

وهي مجموعة من منافع الزبون التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة، والتي تتعلق بقيمة الدليل المادي ( الجمالية، الأداء، المطابقة...)، قيمة الخدمات المقدمة ( سهولة العمليات، الضمانات، خدمات ما بعد البيع...الخ)، إضافة إلى القيمة الشخصية ( جودة أداء مقدمي الخدمة، الاحترافية، الثقة، المجاملة...)، قيمة المكانة الذهنية ( الصورة الذهنية أو الرسالة التي استوعبها الزبون من خلال الاتصال مع المؤسسة خاصة عبر الحملات الترويجية )

#### 🚩 التكلفة الكلية للزبون

وتشمل التكلفة النقدية، تكلفة الوقت ، تكلفة المجهود، التكلفة النفسية

## المحور التاسع

تقسيم سوق الخدمات، الاستهداف والتموضع

*Segmentation of Services Market ,  
Targeting and Positioning*

## المحور التاسع

## تقسيم سوق الخدمات، الاستهداف والتموضع

## Segmentation of Services Market , Targeting and Positioning

بعدما تطرقنا سابقا إلى المفاهيم الرئيسية والنظرية حول تسويق الخدمات، ودراسة سلوك المستهلك الخدمة، سنحاول من خلال هذا المحور التعرف عن استراتيجيات تقسيم أو تجزئة السوق، وكيف يتم استهداف السوق الأفضل والأمثل لتقديم منتجات المؤسسة، كما سنتطرق إلى التعرف عن ماهية التوقع ( التوضع) وأهميته في التسويق للخدمات بفعالية.

فكما هو معلوم فإن أي مؤسسة تقدم منتجات (بالأخص خدمات) ، لابد أن تضع إستراتيجية تسويقية فعالة بتحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها، وهنا نشير إلى أن اية إستراتيجية تسويقية لابد أن تقوم بتحديد والعمل على تحقيق:

- تقسيم السوق (تجزئته) Segmentation
- استهداف أجزاء السوق Targeting
- التوقع داخل السوق Positioning



## أولاً: تقسيم السوق Market Segmentation

## 1- تعريف تقسيم السوق Definition of Segmentation of Market

تقسيم السوق (تجزئته) يقصد بها تقسيم المشتريين الحاليين والمتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل.....، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والاحتياجات والأنماط الاستهلاكية ومتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل، بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم سوقها تبحث عن تقييم لمختلف القطاعات السوقية ومن ثم تختار القطاع أو القطاعات المستهدفة ، أما التوقع ( التوضع) فهو عملية إيجاد تصور

للمنتج وإعطائه مكانة محددة مقارنة بالمنافسة في ذهنية المستهلكين وذلك انطلاقاً من تحديد ميزة تنافسية لسلعة المؤسسة. (مقدم، 2020، صفحة 265)  
كما يمكن تعريفه باختصار على أنه :

" يقصد بتقسيم السوق أن يتم تقسيم السوق المستهدف إلى مجموعات ( قطاعات ) أصغر تشترك في خصائص متشابهة".

## 2- أهداف تقسيم ( تجزئة ) السوق

إن الهدف الرئيسي لتقسيم السوق إلى قطاعات أو شرائح هي أن معظم البائعين غير راغبين في تقديم منتجاتهم للمشتريين على أساس تحقيق رغبة كل زبون على حدة، وإنما يسعون لتنميط ما يقدمونه إلى زبائنهم، إضافة إلى:

- ✓ أن تقسيم السوق يحسن من فهم الإدارة للزبون.
- ✓ البرنامج المستمر لتقسيم السوق يقوي من قدرات الإدارة في مقابلة احتياجات السوق المتغيرة .
- ✓ أن المستهلكين المستهدفين بإمكانهم معرفة وتمييز المنتجات والبرامج الترويجية الموجهة إليهم.
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والأخطار والفرص بالنسبة للمنظمة على مستوى كل قطاع أو سوق.
- ✓ تؤدي التجزئة إلى تسهيل عملية الرقابة وتقييم الأداء على النشاط التسويقي .

## 3- معايير التقسيم ( التجزئة ) السوقي

تقسم هذه المعايير وفق فئتين : سوق المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، والسوق الصناعية (ايمان، جوان 2018) .



### 3-1- معايير تقسيم سوق الاستهلاك الواسع

والتي تشمل:

❖ الأساس الجغرافي

يقوم هذا الأساس على تقسيم السوق لوحداث جغرافية أصغر مثل الدول، الولايات، الأقاليم، المدن،... الخ، وقد تقرر المؤسسة أن تعمل في واحدة أو أكثر من هذه المناطق.

#### ❖ الأساس الديمغرافي

وتتمثل في : العمر، الجنس، حجم العائلة، دورة حياة العائلة، الدخل، المهنة، التعليم... الخ.

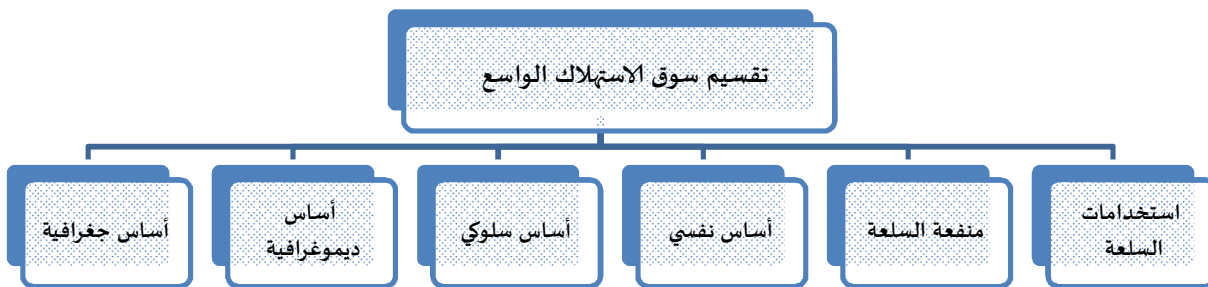
#### ❖ الأساس السلوكي

يفسر هذا المعيار تغيرات سلوك المستهلكين ويستند إلى ما يلي:

- منفعة السلعة ( اقتصادية، الصلابة، القوة)
- استخدامات السلعة ( جماعات كبيرة، متوسطة، ضعيفة، أو لا استخدام على الإطلاق)
- الولاء للعلامة التجارية : بحيث يرتبط بعض العملاء ارتباطا قويا بالعلامة التجارية للمؤسسة بينما يرتبط البعض الآخر من العملاء ارتباطا ضعيفا بها.

#### ❖ الأساس النفسي

تعتبر هذه المؤشرات عن الخصائص أو الميزات العامة والثابتة عند الأشخاص ( المستهلكين).



### 3-2- معايير تجزئة الأسواق الصناعية / أسواق الأعمال

استبدل مصطلح الأسواق الصناعية، بأسواق الأعمال في أدبيات التسويق في هذا العقد لتشمل بالإضافة إلى المنظمات الصناعية، المنظمات الأخرى الحكومية وغيرها.

عموما هنالك خمسة أسس في تقسيم السوق الصناعي، ألا وهي:

- **العوامل الديموغرافية:** والمتعلقة بخصائص المشتري الصناعي كنوع الصناعة، حجم المنظمة، والخصائص الجغرافية كموقع المنظمة وأماكن التوطن الصناعي.
- **المتغيرات التشغيلية:** مثل التكنولوجيا المستعملة.
- **مداخل الشراء:** مثل سياسات الشراء المتبعة، معيار الشراء المستخدم، نظام الشراء المتبع.

- **العوامل الموقفية:** مثل عنصر المفاجئة في الشراء، حجم الطلبية..
- **الخصائص الشكلية للمؤسسة الصناعية:** مثل المواقف اتجاه المخاطر، الولاء للعلامة التجارية، العلاقة بين المشتري والبائع الصناعي.

تقسيم الأسواق الصناعية/ أسواق الأعمال

المتغيرات  
التشغيلية

العوامل  
الديموغرافية

مداخل الشراء

العوامل الموقفية

الخصائص الشكلية  
للمؤسسة  
الصناعية

## ثانياً: استهداف السوق Target Market

### 1- تعريف السوق المستهدف Target Market

يعرف السوق المستهدف على أنه:

"عدد القطاعات التي يمكن تغطيتها والكيفية التي يمكن بها الوصول إلى أفضل القطاعات".

### 2- العوامل المؤثرة في اختيار السوق المستهدف

عند استهداف سوق معين لابد من تكييف المزيج التسويقي وفقه، على عكس التسويق الشامل الذي يقدم منتج واحد للسوق كلها، وهناك عاملان مؤثران في اختيار السوق المستهدف ألا وهما (وآخرون، 2015، صفحة 140):

➤ **جاذبية السوق :** وهنا لابد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من النقاط أهمها:

✓ حجم القطاع السوقي المستهدف ( عدد الزبائن/ أو عدد الوحدات)

✓ معدل النمو في هذا القطاع

✓ المنافسة في هذا القطاع

✓ الولاء للعلامة التجارية من الزبائن الحاليين في هذا القطاع

✓ الحصة السوقية المحققة مقارنة بنفقات الترويج والمنافسة

✓ الحصة السوقية المطلوبة لتحقيق نقطة التعادل

✓ حجم المبيعات المتوقع للمنظمة في هذا القطاع

✓ هامش الربح المتوقع تحقيقه في هذا القطاع

نشير هنا إلى أن بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي يلعب دوراً مهماً في الحصول على هذه المعلومات.

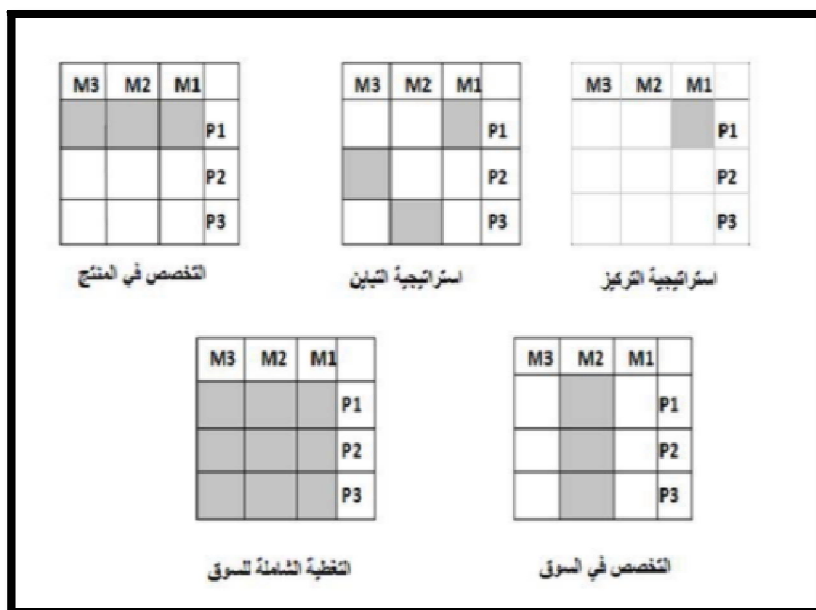
- ملائمة قطاعات السوق مع إمكانيات المؤسسة: حيث يتم تقييم قطاعات السوق وفقاً لكيفية أنها تناسب المؤسسة من حيث الأهداف، الموارد، القدرات، ومن هذه الجوانب نذكر:
- ✓ ماذا يمكن أن تقدم المؤسسة للزبائن من قيمة مميزة عن منافسيها في هذا القطاع السوقي.
  - ✓ تأثير الخدمة المقدمة في ذلك القطاع على صورة المؤسسة.
  - ✓ إمكانية الوصول للقنوات التوزيعية التي تخدم القطاع المستهدف.
  - ✓ موارد المؤسسة مقابل ما يتحقق من الاستثمار في رأس المال في القطاع المستهدف.

ملاحظة: لا بد على المؤسسة أن توائم أو توافق بين جاذبية السوق وإمكاناتها لتعظيم أرباحها

### 3- استراتيجيات السوق المستهدف Strategies of Target Market

- يوجد العديد من استراتيجيات المستخدمة في الأسواق المستهدفة من قبل المؤسسات، ويمكن تصنيفها وفق ما يأتي (وآخرون، 2015، صفحة 141):
- ❖ **إستراتيجية التركيز على جزء واحد من السوق ( إستراتيجية التركيز) Single Segment Concentration**: وهي توجيه مزيج تسويقي واحد لجزء واحد من السوق، وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسات الصغيرة ذات الموارد المحدودة.
  - ❖ **إستراتيجية التخصص الانتقائي ( إستراتيجية متعددة القطاعات / متباينة) Selective Specialization**: والتي تقدم أكثر من مزيج تسويقي لأكثر من جزء من السوق، فالمنتج (الخدمة) قد يتغير أو لا يتغير في كثير من الأحيان ما يتغير هو الرسالة الترويجية والقنوات التوزيعية.
  - ❖ **التخصص في المنتج Product specialization**: تخصص المؤسسة في خدمة معينة وتكيفها لقطاعات السوق المختلفة.
  - ❖ **التخصص في الأسواق Market specialization**: هنا تختص المؤسسة في خدمة قطاع سوقي واحد وتقدم له مجموعة من الخدمات المختلفة.
  - ❖ **التغطية الشاملة للسوق Full Market Coverage**: تحاول المؤسسة خدمة السوق بالكامل، بتقديم مزيج تسويقي واحد لجميع قطاعات السوق أو تقديم مزيج تسويقي لكل قطاع سوقي.

شكل رقم 08 : استراتيجيات استهداف السوق Market Targeting Strategies



M : Market      P :Product

### ثالثا: التموقع في السوق المستهدف Positioning in the Target Market

#### 1- التموقع ( التموضع ) Positioning

"يعبر عن الصورة الذهنية المرسومة عن المؤسسة والخدمات الخاصة بها لدى العملاء من القطاع السوقي الذي تم استهدافه، وتبنى الصورة الذهنية بناء على عدة عوامل أهمها الميزة التنافسية للمؤسسة". (رضوان، 2023 ، صفحة 54)

تأتي إستراتيجية التموقع بعدما تقوم المؤسسة باستهداف القطاع السوقي الذي ترغب في التعامل فيه، واستهداف العملاء الذين تود التعامل معهم، بحيث تركز على ذلك السوق المستهدف عن طريق التركيز على القيمة الكلية التي تقدمها عبر خدماتها المعروضة.

#### 2- مراحل التموضع Positioning Processes

لغرض تموقع المؤسسة في سوق مستهدفة بطريقة تجعل علامتها التجارية تترسخ في ذهن عملائها، لابد أن تتبع خمسة مراحل رئيسية، ألا وهي (abinsight.net) :

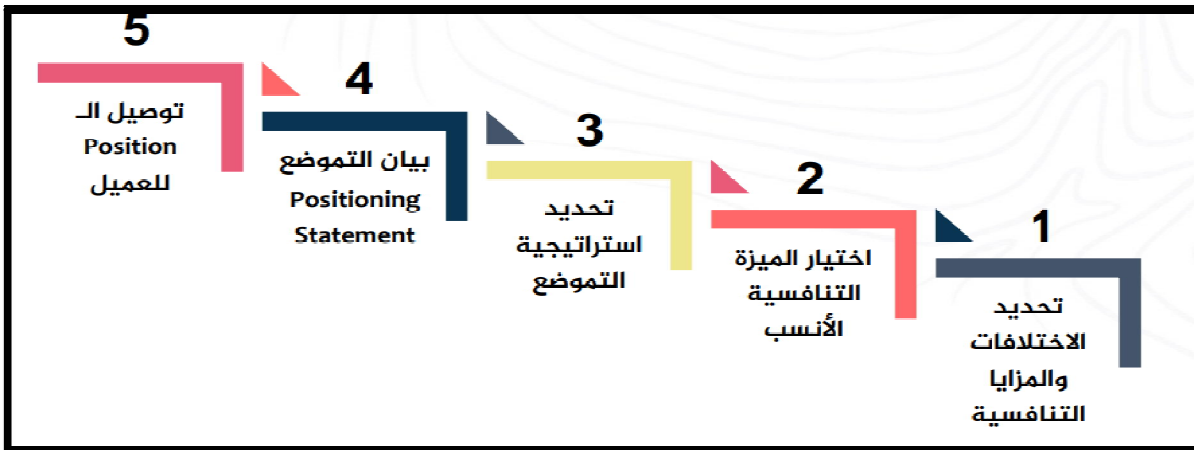
- ✓ **تحديد الاختلافات والمزايا التنافسية:** أي معرفة ما يميز الخدمات المقدمة من قبل المنافسين عن ما نقدمه نحن، وتحديد مختلف نقاط الاختلاف بين منتجاتنا ومنتجاتهم، وطرق تقديمها أيضا.
- ✓ **اختيار الميزة التنافسية الأنسب:** لابد للمؤسسة أن تحدد أي ميزة تنافسية أفضل وأنسب وفق إستراتيجيتها التسويقية، وعليها العمل على تطوير وابتكار مزايا تنافسية جديدة تسمح لها بمواجهة حدة المنافسة وكسب ولاء عملائها وتنمية حصتها السوقية.
- ✓ **تحديد إستراتيجية التموضع :** بعد تحديد الميزة التنافسية التي ستكون بمثابة مفتاح للدخول للقطاع السوقي المستهدف، لابد أن تختار المؤسسة أية إستراتيجية للتموضع )



التموقع) الأنسب لها، والتي تضمن لها موقعا تنافسيا جيدا، يحقق لها ولاء العملاء وكسب الأرباح بصورة أكبر.

✓ بيان التموضع: لابد أن تعرف المؤسسة بموقعها ( تموضعها ) وعرض كل ما يخص مزاياها التنافسية بصورة تجذب العملاء نحوها، وتؤكد اختيار المؤسسة الصحيح لموقعها التنافسي.

✓ توصيل الموقع للعميل: أي لابد من أن يمثل الموقع الذي اختاره المؤسسة في ذلك القطاع السوق الذي تتنافس فيه موقعا استراتيجيا، تحقق من خلاله اتصالها المستمر مع عملائها، وتضمن وجود أكثر فعالية في أداء خدماتها لهم.



## المحور العاشر

### المزيج التسويقي للخدمات

### *Services Marketing Mix*

## المحور العاشر المزيج التسويقي للخدمات Services Marketing Mix

نظرا لخصوصيات الخدمة واختلافها عن السلعة فقد تم صياغة مزيج تسويقي موسع مقارنة بالمزيج التسويقي التقليدي (4P)، والذي جاء به كل من (Borden) و (Mc Carthy) في الستينات، حيث أضيفت ثلاثة عناصر جديدة ليصبح المزيج التسويقي للخدمات (7P) مشكلا من:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1- الخدمة (Product) | 4- الترويج (Promotion)                     |
| 2- السعر (Price)    | 5- الناس (People)                          |
| 3- التوزيع (Place)  | 6- الدليل المادي (Physical Evidence)       |
|                     | 7- العمليات (عملية تقديم الخدمة) (Process) |

شكل رقم 09: المزيج التسويقي للخدمات 7Ps

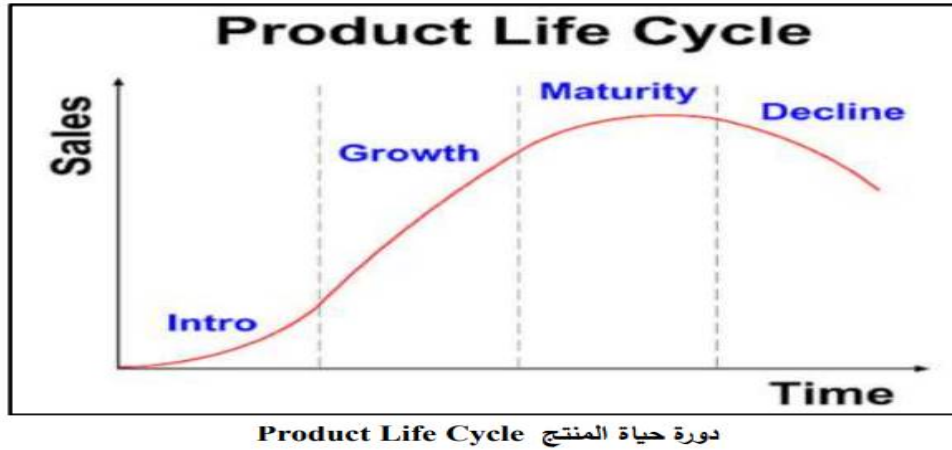


### 1- المنتج ( الخدمة) Product (Service)

عند تصميم المنتجات الخدمية يجب على المنظمة أن تراعي المستوى المطلوب من الجودة من طرف الزبائن ونوع المزيج الخدمي الذي سوف يقدم لهم، بالإضافة إلى ذلك على المنظمة أن تحدد خدماتها حسب ما يتفق مع قدراتها المالية، المادية والبشرية على المدى القصير والطويل (قندوز، 2016، صفحة 135).

ولابد أن نشير إلى أن سياسة المنتج تتم وفق المرحلة التي يمر بها من مراحل دورة حياته، والتي تظهر في الشكل الآتي:

شكل رقم 10: دورة حياة المنتج ( الخدمة )



### 1. مرحلة التقديم Introduction Stage

في هذه المرحلة يتم تقديم الخدمة للمستهلكين المستهدفين في السوق أو القطاع السوقي المستهدف، بحيث نلاحظ أن نسبة المبيعات تكون منخفضة جداً، بينما تكون الأرباح سالبة، أي أن في هذه المرحلة تتحمل المؤسسة تكاليف تقديم الخدمة، خاصة التكاليف الترويجية.

### 2. مرحلة النمو Growth Stage

في هذه المرحلة نلاحظ أن نسبة تحقيق الأرباح بدأ يتأكد، مع ارتفاع ملحوظ ومتسارع في معدل المبيعات المحققة، وهذا يدل على تفاعل كبير للخدمة في السوق المعروضة فيه، وارتفاع الطلب عليها.

### 3. مرحلة النضج Maturity Stage

في بداية هذه المرحلة تواصل المبيعات والأرباح في الارتفاع، إلى غاية وصولها إلى مستوى الذروة، ثم تبدأ في الانخفاض تدريجياً، وهذا بعدما تم تشبع السوق من تلك الخدمة المقدمة، وبداية انخفاض الطلب عليها.

### 4. مرحلة الانحدار Decline Stage

تشير هذه المرحلة إلى آخر مرحلة ضمن دورة حياة الخدمة، والتي تتميز بانخفاض في نسبة المبيعات وكذا الأرباح المحققة، والتي تمهد لخروج الخدمة من السوق، أو الحاجة إلى تغييرها أو تغيير إستراتيجيتها التسويقية.

في الجدول رقم سنفصل أكثر حول مختلف المتغيرات/ الخصائص السوقية ( مبيعات، تكاليف، أرباح، مستهلكين، منافسين، استراتيجيات تسويقية، نفقات تسويقية، التسعير، التوزيع، الترويج)، وعلاقتها بكل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة (عبود، 2003، صفحة 277).

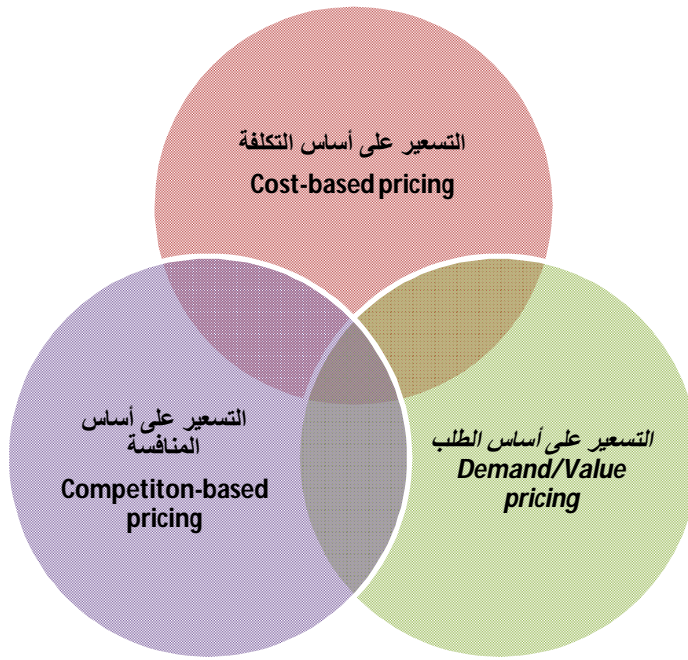
البيان	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
خصائص سوقية المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطئ وتصل إلى القمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سلبية	ترتفع نسبياً	ترتفع	تنخفض
مستهلكون	ابتكاريون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	تنخفض
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الاستراتيجية التسويقية (الركيزة الاستراتيجية)	توسيع تاسوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسب متناقصة	متناقصة	منخفضة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع السعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع كثيف في كل الفروع	توزيع كثيف	توزيع انتقائي
الترويج	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف

جدول رقم 10: المتغيرات السوقية وعلاقتها بكل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة

## 2 - التسعير Pricing

يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاساتها الإيجابية أو السلبية على تسويق الخدمات، ومما يميز تسعير الخدمات بروز التفاوض حول السعر وبشكل خاص فيما يتعلق بخدمات الصيانة، والعديد من الخدمات الاستشارية، خاصة وأن تسعير الخدمات يتأثر بمكان أدائها وقت العمل، كما يتأثر بمهارة ومكانة ودرجة الإبداع ومكانة مقدم الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق، وحالة الطاقة الاستيعابية المتاحة القصوى منها والمثلى، كما يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى حيث يأخذ السعر عدة تسميات في قطاع الخدمات كالرسم، الإيجار،....الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، المنهل، 2017، ص 146.



هنالك العديد من الاستراتيجيات التسعيرية التي يمكن اعتمادها، غير أنه هناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية يتم تسعير الخدمات وفقها، ألا وهي (Rao, 2011, p. 289) :

### 1. التسعير على أساس التكلفة Cost-based pricing

ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية عندما يكون الطلب على الخدمة ثابتا

### 2. التسعير على أساس المنافسة Competiton-based pricing:

ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شرسة في السوق المستهدف .

### 3. التسعير على أساس الطلب Demand/Value pricing ( الجودة من وجهة نظر الزبون)

هنا يتم تسعير الخدمة وفق الجودة أو المنفعة أو القيمة التي يطلبها العميل، فالسعر مثلا يكون مرتفعا في حالة توفير خدمات متخصصة أو بمعايير خاصة يطلبها الزبون، نذكر على سبيل المثال : في حالة النقل الجوي، هنالك تسعير خاصة بالدرجة الاقتصادية والتي غالبا ما يتوجه إليها عموما العملاء، بينما هنالك تسعيرة أخرى خاصة بالدرجة الأولى والتي تخص غالبا الأغنياء وذوي الدخل المرتفع الذين يبحثون عن خدمات بمعايير أكثر رفاهية ضمن خدمات النقل الجوي.

## 3- التوزيع Place

التوزيع هو عملية إيصال السلع أو الخدمات من المكان الذي تنتج فيه إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين.

ويلتقي العميل بمقدم الخدمة عن طريق إحدى الطرق التالية:

- ✓ يذهب العميل إلى مقدم الخدمة.
- ✓ يذهب مقدم الخدمة إلى العميل.

توزيع مباشر

لا يوجد بينهما أي اتصال شخصي، فالإتصال يكون من خلال وسائل غير شخصية، أو عن طريق قنوات توزيع مستقلة عن المنظمة (توزيع غير مباشر)

#### 4- الترويج Promotion

يساهم الترويج في إيصال الرسالة الاتصالية التي توجهها المؤسسة الخدمائية لزبائنها عبر قنوات الاتصال المتعددة، والتي تسمح بالتعريف الصحيح بالخدمة المقدمة وتوجيه المستهلك نحوها باتخاذ قرار الشراء.

وفق ما يشير إليه الشكل رقم 03، نميز بين عناصر المزيج الترويجي (قنوات الترويج) الممكنة في شكلها التقليدي ألا وهي:

- ✓ الإعلان Advertising
- ✓ البيع الشخصي Personal Selling
- ✓ تنشيط المبيعات Sales promotion
- ✓ الدعاية والنشر Publicity
- ✓ العلاقات العامة Public Relation

شكل رقم 11 : عناصر المزيج الترويجي



المصدر: بشير العلاق، أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي مدخل متكامل، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص 41.

#### 5- الدليل المادي Physical Evidence

بسبب عدم ملموسية الخدمات بشكل عام لابد من الاهتمام بالبيئة المادية (الدليل المادي) في تقديم الخدمة لإضفاء نوع من الملموسية والتجسيد، وإبراز مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة، إذ يتضمن الدليل المادي مختلف العناصر المادية (الملموسة) في تقديم الخدمة مثل الأثاث، المفروشات، الديكور، الألوان المستخدمة بعناية، الضوضاء أو الموسيقى السائدة في

مكان تقديم الخدمة، وكذلك السلع التي تستعمل لتسهيل عملية تقديم الخدمة كالسيارات والآلات ( الموزع الآلي مثلا) وأشياء ملموسة أخرى مثل تذاكر السفر، بطاقات الانتماء....الخ.  
يمكن التمييز هنا بين نوعين للبيئة المادية في تسويق الخدمات:

- ✓ **الدليل الشكلي:** يعد جزءا فعليا يمتلك في عملية شراء الخدمة إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، مثلا دفتر الشيكات، شريحة الهاتف...الخ.
- ✓ **الدليل الأساسي:** هو بعكس الدليل المادي لا يمكن للعميل امتلاكه ومع ذلك قد يكون له مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصرا مهما بحكم وضعه، مثل المظهر الخارجي للفندق أو تصميمه.

## 6- الأفراد People

يرى كل من Bitner et Zeithamal الناس بأنهم: "الأشخاص الفاعلين الذين يلعبون دور في تقديم الخدمة وهكذا يؤثرون في ادراكات المشترين، وهو موظفي المؤسسة والمستفيدين، والزبائن الآخرين الموجودين في محيط الخدمة".

كما يعتبر السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمات هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة". (الطائي، 2019، صفحة 93)

- **الدور الرئيسي:** حيث تنفذ الخدمة فعليا من طرف مقدميها مثل الطبيب.
- **الدور المساعد:** يساعد العاملون في إتمام عملية التبادل لكنهم ليسوا جزء منها مثل وكلاء السفر.
- **الدور المسهل:** يسهل العاملين هنا عملية التبادل والمشاركة بها مثل موظفي الاستقبال بالفنادق.

## 7- العمليات Processes

تعد طريقة تقديم الخدمة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة الخدماتية ، حيث نقصد بعنصر العمليات : " مجموع السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد بأفضل شكل ممكن"، كما قد تشمل العمليات أمور تقنية أخرى مثل البروتوكولات كالمكنة (استعمال الماكينة أو الآلة في تقديم الخدمة)، وتدفق النشاطات وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في تقديم الخدمة.



## المحور الحادي عشر

### إدارة جودة الخدمة

*Service Performance Management*

## المحور الحادي عشر

## إدارة جودة الخدمة

## Service Quality Management

ينظر إلى جودة الخدمة على أنها ذات قيمة إستراتيجية، وأن دراستها تساعد المنظمة على الاحتفاظ بزبائنهم وموظفيها وجعلهم راضين، إضافة إلى زيادة فرص بيع خدماتها، وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمنظمة Customer-organization relationships، وتعزيز السمعة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية، وتحسين الأداء على المستوى المحلي والعالمي.

## أولاً: تعريف جودة الخدمة Service Quality'meaning

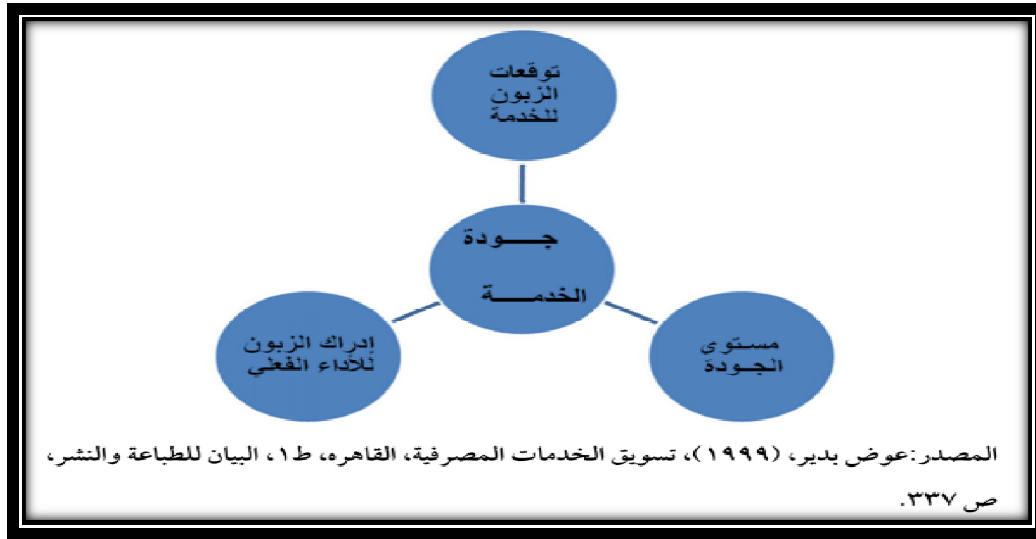
تعددت تعريفات جودة الخدمة نظراً للوصايا أو وجهات النظر المتباينة بين الباحثين والمؤلفين، ففي نظر (الصرن، 2016، صفحة 498):

1999: Dale, Barrie G، فهي: "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون، وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المُسلّمة".

أما تعريف Lewis, Orledge and Mitchell: 1994 فينظر إلى جودة الخدمة على أنها: "التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة Perceived Service Quality هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة".

تعتبر جودة الخدمة عن معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أي حكم إدراك المستهلكين للأداء الفعلي من خلال مستوى الجودة التي توقعها الزبائن، وهذا وفق ما يشير إليه الشكل الآتي (الجازي، 2021، صفحة 75):

شكل رقم 12 : مضامين جودة الخدمة



### ثانيا: أبعاد جودة الخدمة Services Quality Dimensions

لجودة الخدمات ثلاثة أبعاد رئيسية ألا وهي (الجازي، 2021، صفحة 76):

#### ❖ البعد الفني Technical Dimension

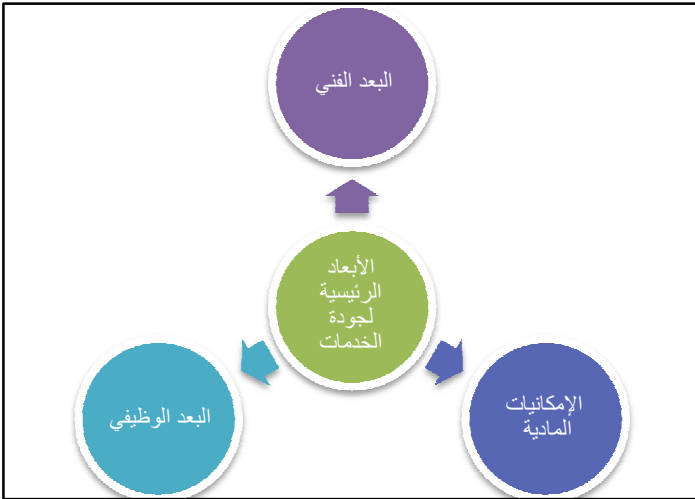
والذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لحل مشكلة معينة

#### ❖ البعد الوظيفي Functional Dimension

التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون

#### ❖ الإمكانات المادية Physical Capabilities

المكان الذي تؤدي فيه الخدمة مثلاً.

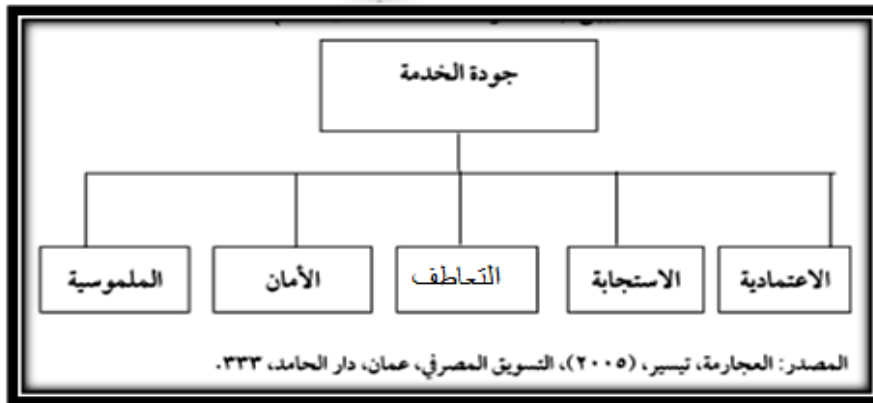


### ثالثا: قياس جودة الخدمة Measuring Service Quality

تهتم المؤسسات مقدمة الخدمات بقياس جودة الخدمات التي تقدمها وذلك لما له من أهمية في إدارة استراتيجياتها التسويقية وتحقيق أهدافها، بحيث أن العمل على قياس جودة الخدمة المقدمة يمنح للمؤسسة إمكانية إدراك مكامن الخلل والعمل على تحسينها وتطويرها، وذلك لغرض تقديم الأفضل مقارنة بالمنافسين وتحقيق الريادة والتميز عن طريق إدراك العملاء واستجابتهم بإيجابية لما تقدمه لهم المنظمة.

وهنا نشير إلى أنه يوجد العديد من المقاييس في قياس جودة الخدمات، لعل أبرزها نموذج الفجوات (Gaps Model) أو ما يسمى بنموذج (ServQual) ، ونموذج (ServPerf). ويرجع الفضل في تطوير واستخدام مقياس جودة الخدمة إلى Parasuraman وزملائه في الدراسة التي قاموا بإجرائها على جودة الخدمة باستخدام ردود فعل المستهلكين في متاجر التجزئة الذين يتلقون هذه الخدمة، بحيث يتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد وفق ما يشير إليه الشكل رقم 02.

شكل رقم 13: أبعاد جودة الخدمة (Servperf)



والتي نشرح باختصار فيما يأتي كل بعد منها (أمنية، 2019، صفحة 55):

#### الاعتمادية Reliability

يحتوي هذا البعد على خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، واهتماماتها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين وأخيرا احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها.

#### الاستجابة Responsiveness

ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمات بإعلام زائريها بوقت تأدية الخدمة وحرصها على ذلك،

وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونة الزائرين، وعدم انشغال موظفيها عن الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين لموظفيها المتعلقة بمعاونتهم-أي بمعاونة المستفيدين.

#### السلامة (الأمان) Security

يحتوي هذا البعد على أربعة متغيرات أساسية تقيس حرص موظف المكتبات على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور زائريها بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، وتعاملهم بلباقة مع المستفيدين ، وإلمامهم بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة على اسئلة المستفيدين.

#### التعاطف Ampathy

ويتضمن هذا البعد خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المكتبات بالمستفيدين اهتماما شخصيا، وتفهمهم لحاجات المستفيدين بالتحديد، وملائمة ساعات عمل هذه المكتبات ( المنظمات) لتناسب كل زائر، وتوافر أماكن (مواقف) ملائمة وعلى الرغم من أن المقياس قد تم تطويره واستخدامه واختباره أصلا في مجال خدمات تجارة التجزئة، فقد تعددت وتنوعت استخداماته وتطبيقاته سواء في المنظمات الربحية أو غير الربحية مثل: المكتبات ومراكز المعلومات.

### الملموسية Tangible

تتضمن أربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة أو المكتبة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخيرا جاذبية وتأثير المواد المرتبطة بخدماتها. بالإضافة إلى المعايير السابقة، يمكن قياس جودة الخدمة من وجهة نظر البون بالأخذ بالاعتبار معايير (أبعاد) مختلفة، نلخصها ضمن الجدول أدناه:

في الجزء الثاني من هذا المحور ( إدارة جودة الخدمة) سنتعرف عن أهم نماذج قياس جودة الخدمة، والتي كما سبق وأشرنا في الجزء الأول للمحور فإنه من الصعب قياسها، وقد اختلف الباحثون والدارسون في هذا المجال حول ذلك، حيث نجد منهم من يقيسها من وجهة نظر المؤسسة مقدمة الخدمة، ومنهم من يقيسها من وجهة نظر الزبون، كما نجد النموذج الشامل لقياس جودة الخدمة، ولعل أبرز نماذج قياسها هما نموذج (ServQual) ، ونموذج(ServPerf).

### شكل رقم 14: التوجهات الرئيسية لقياس جودة الخدمة



### أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن

من أهم الطرق المعتمدة والمعروفة لقياس جودة الخدمات من وجهة نظر الزبون، نجد (المحياوي، 2006، صفحة 89):

شكل رقم 15: مقاييس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون



**مقياس عدد الشكاوى Complaints :** إذ تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة، والتي تشير إلى مستوى الخدمة المقدمة إن تصل إلى مستوى إدراكات الزبون أم العكس أي دون مستوى توقعاتهم.

**مقياس الرضا Satisfaction Measure :** وهو أكثر المقاييس استخداماً، والذي يعتمد على توجيه الأسئلة التي تكشف طبيعة شعور الزبون نحو الخدمة المقدمة لهم، وبالتالي تعمل المنظمة مقدمة الخدمة على فهم توجهات الزبائن وتحقيق ما يرغبون فيه أو ما يتطلعون إليه.

**مقياس الفجوة Servqual Measure :** يصطلح على هذا النموذج بـ " نموذج تحليل الفجوات"، الذي يعد من أكثر وأهم النماذج شيوعاً واستعمالاً، ويرجع الفضل في تصميمه إلى الثلاثي (Berry, Parasuraman, Zeithman) المعروف باختصار (BPZ) الذين قاموا بدراسة كمية سنة 1985 مع مجموعة من الزبائن في 04 قطاعات هي: الوكالات البنكية، شركات الاتصال، شركات الصيانة وشركات البطاقات الائتمانية، بحيث نتج عن هذه الدراسة استحداث نموذج قياس وتقييم الزبائن لجودة الخدمة يستند على توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة الفعلي (المالك، جوان 2021 ، صفحة 433).

## شكل رقم 16: نموذج الفجوات (SERVQUAL Model) Gaps Model

• الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكات الإدارة لها

Gap 01

• الفرق بين إدراك المؤسسة لتوقعات زبائنها وقدرتها على ترجمة ذلك الإدراك إلى معايير

Gap 02

• الانحراف الناتج عن عدم توافق معايير الخدمة الموضوعية مع الخدمة المقدمة فعلا

Gap 03

• الفرق بين الأداء ومستوى الجودة المروج لها

Gap 04

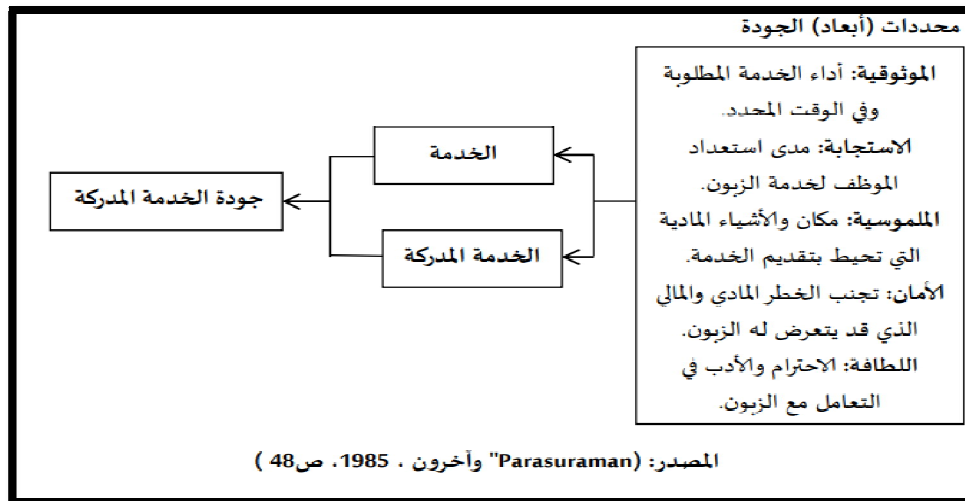
• الانحراف بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة

GAP 05

يقوم هذا المقياس على معادلة أساسية ذات طرفين هما توقعات الزبون وإدراكاته، والتي يمكن التعبير عنها وفق ما يأتي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الإدراكات}$$

## شكل رقم 17: نموذج SERVQUAL



**مقياس الأداء الفعلي SERVPERF Measure:** توصل كل من ( Cronin and Taylor ) إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وقد وجه الباحثان انتقاداً للنموذج السابق (SERVQUAL) بسبب اعتماده على التوقعات كمعيار لقياس الجودة وبالتالي رفض فكرة الفجوة بين الإدراك والتوقع، بحيث قاما باختبار أربعة قطاعات خدمية ( المصارف، شركات تنظيف الملابس، مطاعم الوجبات السريعة، مراكز الأمراض المعدية)، وتوصلا إلى أنه لا بد من التركيز على الأداء الفعلي والعمل على تحسين التباين في إدراك الزبائن لجودة الخدمة من خلال تحقيق المعادلة التالية (المالك، جوان 2021 ، صفحة 434):

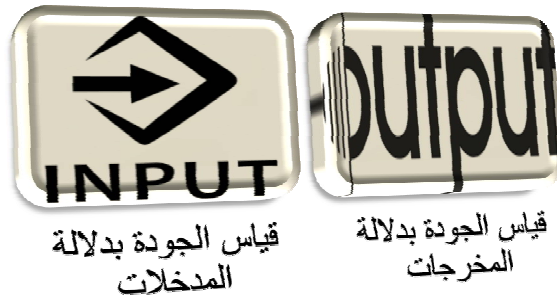
$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

**مقياس القيمة Value Measure** : يهتم هذا المقياس بالقيمة المقدمة من قبل المنظمة مقدمة الخدمة للزبائن والتي تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، أي العلاقة بين السعر والمنفعة المتحصل عليها، فكلما تم تقديم خدمة ذات منفعة أكبر كلما ارتفع سعرها، لكن على المنظمة الخدمية أن تعمل على تقديم خدمات ذات منافع أكبر بأقل تكلفة ممكنة.

### ثانياً: قياس الجودة المهنية / من منظور مقدم الخدمة Measuring Professional Quality

تهتم مقاييس الجودة المهنية بقدرة المنظمة الخدمية على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، إذ يمكن التمييز بين المقاييس الآتية (المحياوي، 2006):

شكل رقم 03: مقاييس جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ( منظمة الخدمة)



**قياس الجودة بدلالة المدخلات:** يشترط هذا المقياس في تحقيق جودة الخدمات المقدمة أن تتوفر لدى المنظمة المدخلات المناسبة والعالية الجودة ، والتي تشمل مثلاً البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والموظفون الأكفاء، والقوانين والتنظيمات المحكمة، والأدوات والنظم المساعدة الكافية، والاستراتيجيات الواضحة الأهداف والاستهداف الصائب للزبائن المستفيدين من تلك الخدمات.

**قياس الجودة بدلالة المخرجات:** هذا المقياس يرتبط بالنتائج المحصل عليها بعد تقديم الخدمة، والذي يتم من خلاله مقارنة ما هو مخطط له ( الأداء المتوقع) وما تم بلوغه ( الأداء الفعلي ) ، ثم استقصاء رضا الزبائن والعالمين أيضاً لتحديد الاختلالات.

### قياس الجودة من المنظور الشامل

إن قياس جودة من وجهة نظر الزبون فقط أو من وجهة نظر مقدم الخدمة فقط يبقى قياساً جزئياً، غير كاف للحكم على جودة الخدمات بشكل متكامل، وعليه تم اعتماد نموذج آخر يشمل الطرفين ألا وهو النموذج الشامل لقياس جودة الخدمة والذي يجمع الوجهتين ( وجهة نظر الزبون/ وجهة نظر مقدم الخدمة )



جدول رقم 13: الأبعاد العامة التي يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة

تعريف	البعد	أمثلة على الأسئلة التي يمكن للعملاء طرحها
المصداقية Crédibilité	كن صادقًا وجديرًا بالثقة	هل تتمتع المستشفى بسمعة طيبة؟ هل يمتنع وسيط الأوراق المالية عن الضغط عليّ لل شراء؟
الحماية Sécurité	عدم وجود خطر، شك	هل من الخطر استخدام هذه الآلة في الليل؟ هل أنا متأكد من أن بوليصة التأمين الخاصة بي تغطيني بالكامل؟
إمكانية الوصول Accessibilité	سهولة الوصول والاتصال	ما مدى سهولة التحدث إلى المدير إذا كانت هناك مشكلة؟ يقع الفندق في موقع يسهل الوصول إليه
الاتصال Communication	الاستماع إلى العملاء، معلومات منتظمة للعملاء	إذا كانت لدي شكوى، فهل الإدارة مستعدة للاستماع إليّ؟ هل يتجنب طبيبي استخدام المصطلحات الفنية؟ هل يحذرنى الرسام عندما يؤجل موعدنا؟
فهم العميل Compréhension du client	جهود لمعرفة العملاء واحتياجاتهم	هل ابدو في هذا الفندق كزبون منتظم؟ هل يحاول وسيط الأسهم الخاص بي فهم أهدافي المالية؟
الملموسية Tangibilité	المظهر المادي للمباني والمعدات والموظفين والمستندات	هل مندوب المبيعات الخاص بي يرتدي ملابس مناسبة؟ هل كشف الحساب المصرفي الخاص بي سهل الفهم؟ هل محيط الشركة مرحب بي؟
الموثوقية Fiabilité	القدرة على أداء الخدمة الموعودة بأمان ودقة	هل تم إصلاح حاسوبي بشكل صحيح في المرة الأولى؟ عندما يعد شخص ما بمعاودة الاتصال بي في غضون خمس دقائق، هل يفعل ذلك حقًا؟
التفاعلية Réactivité	الاستعداد لمساعدة العميل من خلال تقديم خدمة سريعة ومناسبة	عندما أواجه مشكلة، هل تقوم الشركة بحلها بسرعة؟ هل سيتمكن النادل من خدمتي بسرعة إذا كنت في عجلة من أمري؟
الكفاءة Compétence	حيازة المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة	عندما أتصل بوكيل السفر الخاص بي، هل يمكنهم إعطائي المعلومات التي أحتاجها؟ هل قام الطبيب بالتشخيص الصحيح؟
الكياسة Courtoisie	الأدب والاحترام والاتصال الشخصي الودي	هل عامل لوحة التبديل مهذب دائمًا؟ هل يخلع السباك حذائه قبل دخوله؟

المصدر: Lovelock, C. &amp; al. (2014), op.cit., p447,

## المحور الثاني عشر

### تسويق الخدمات المالية والبنكية

*Financial and Bank Services*

*Marketing*

## المحور الثاني عشر

### تسويق الخدمات المالية والبنكية

### Financial and Bank marketing

تطور استخدام التسويق ضمن العمل المصرفي وفق تطور المفاهيم التسويقية، والتوجه نحو الأنظمة المعاصرة، تلك الأنظمة القائمة على الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة في إدارة الأعمال والمؤسسات باختلاف أشكالها وأنماطها، الأمر الذي جعل أيضا الخدمات المقدمة تواكب هذا التطور وتتماشى حسب أذواق المستهلك أو المستفيد المعاصر، وعليه بت من الضروري الاهتمام بتقديم خدمات مالية أو بنكية مختلفة، جديدة، ومتنوعة تلبي جميع الطلبات في مختلف الأسواق أو القطاعات السوقية في ظل ديناميكية البيئة التسويقية التي تعمل ضمنها مختلف المؤسسات المالية والبنكية.

من خلال محاضرتنا هذه سنحاول التعرف عن ماهية الخدمات المالية، والتعريف بالخدمات البنكية، أنواعها، خصائصها، ودورة حياتها باعتبارها منتجا يتم التسويق له.

#### أولاً: تعريف الخدمات المالية Definition of Financial Services

هنالك العديد من التعريفات حول الخدمة المالية، والتي نذكر بعضها من خلال الآتي (أمانة، 2018، صفحة 21):

تعرف الخدمة المالية على أنها: "نشاط أو منفعة أو أداء له طبيعة مالية، يقدمه طرف إلى طرف آخر ويخضع لتشريعات أو أنظمة أو تعليمات أو سياسات صادرة من قبل جهة، أو مؤسسة عامة تمارس سلطة تنظيمية أو رقابية منحت لها بموجب القوانين المعمول بها في دولة معينة".

كما تعرف الخدمة المالية بشكل مبسط بأنها: "أية مساعدة أو استشارة من شأنها أن تسهل من عمل المستفيد لتحقيق أهدافه سواء كانت تلك المساعدة نشاطات محددة أو نتائج لتفاعلات مالية مختلفة".

كما يمكن تعريفها بشكل أوسع على أنها: "مجموعة من المهارات الشخصية والمستلزمات المادية والأعراف والقواعد القانونية التي يتم عرضها وإنتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة".

**المنتجات البنكية Bank Products** هي: "مجموعة المنافع التي يقدمها البنك إلى زبائنه ولا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، كما قد يكون المنتج البنكي مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس"

من خلال هذا التعريف نستنتج أن هنالك أنواع مختلفة من المنتجات البنكية:

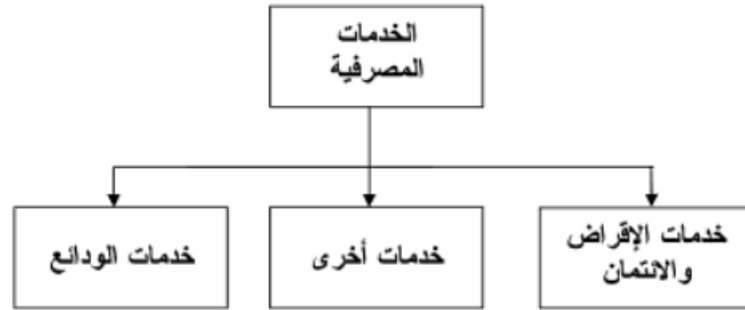
- المنتجات البنكية الخالصة Pure Services : كالاستشارات البنكية، وتقديم النصائح، الهندسة المالية... الخ

- المنتجات البنكية المختلطة Mixed Services : والتي تجمع بين منتجات غير ملموسة و سلع تجهيزية مثل خدمات السحب للأموال عبر البطاقات البنكية أو الصراف الآلي.

### ثانياً: أنواع الخدمات البنكية Types of Bank Services

تقدم المؤسسات البنكية ثلاثة مجموعات رئيسية من المنتجات ( الخدمات ) ، ألا وهي :

- خدمات الإقراض والائتمان lending and credit services
- خدمات الودائع: Deposits Services
- خدمات أخرى: مثل الاستشارات البنكية. Others Services



### ثالثاً: خصائص الخدمات البنكية Caracteristiques of Banking Services

يمكن ذكر أهم خصائص الخدمات البنكية فيما يأتي (نايلي، 2016-2017، صفحة 33):

- غالباً ما تكون الخدمات البنكية مشروطة بتشريعات بنكية أو جبائية
- لا يمكن إعادة توزيع الخدمات البنكية مرة أخرى
- الطلب على الخدمات البنكية يتميز بالتكرار
- الخدمات البنكية غير قابلة للاسترداد مرة أخرى
- ارتباط الخدمة البنكية باسم البنك مقدم الخدمة ودرجة الثقة فيه

#### رابعاً: عناصر المزيج التسويقي للخدمة المالية/البنكية

يتم تطبيق المزيج التسويقي الموسع في تقديم الخدمات المالية والبنكية أيضاً، باعتبارها خدمات وليس سلع، غير أن صياغة عناصر المزيج التسويقي للخدمة المالية أو البنكية له خصائصه وشروطه سنتعرف عليها ضمن النقاط الآتية من هذا المحور:

شكل رقم 18: المزيج التسويقي للخدمات 7Ps



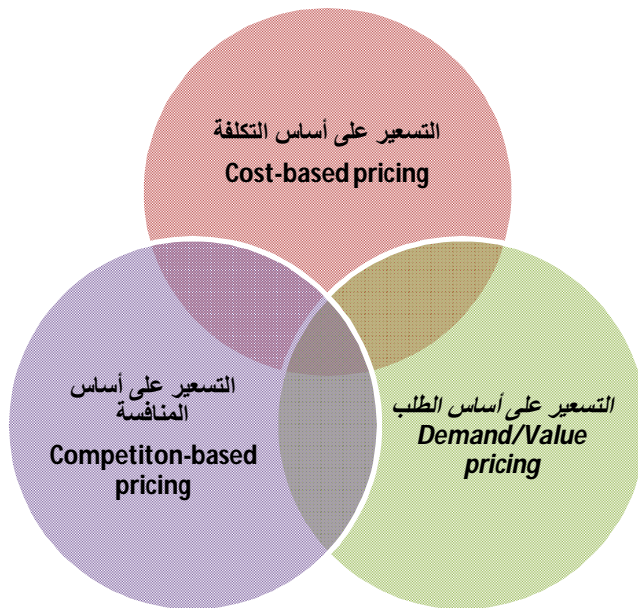
### 1- المنتج ( الخدمة المالية أو البنكية ) ( Product (Financial or Bank Service)

لابد على المؤسسة المالية أو البنكية الاهتمام بصياغة سياسة منتج تتواءم وأهدافها التسويقية والإستراتيجية المسطرة، حيث لابد أن تعمل على خلق أو ابتكار منتجات جديدة والحفاظ على المنتجات ( الخدمات ) القديمة التي لا يزال الطلب عليها قائما، كما عليه أن يطرح تشكيلة متنوعة من الخدمات وفق احتياجات ورغبات العملاء، تصل إلى مستوى توقعاتهم أو تفوقها، بحيث تتميز تلك الخدمات بنوع من التميز عن ما يقدمه المنافسون في السوق .

### 2 – تسعير الخدمة المالية/ البنكية Financial / Bank Pricing:

يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاساتها الايجابية أو السلبية على تسويق الخدمات المالية والبنكية، ومما يميز تسعير الخدمات عموما بروز التفاوض حول السعر وبشكل خاص فيما يتعلق بخدمات الإقراض والإقتراض، والعديد من الخدمات الاستشارية المالية أيضا، كما أن تسعير الخدمات يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل، كما يتأثر بمهارة ومكانة ودرجة الإبداع ومكانة مقدم الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في المتقدمين لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق، وحالة الطاقة الاستيعابية المتاحة القصوى منها والمثلى، كما يلعب السعر دورا مهما في تميز خدمة عن أخرى حيث يأخذ السعر عدة تسميات في قطاع الخدمات كالرسم، الإيجار، العمولة،....الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، المنهل، 2017، ص 146.



شكل رقم 19: الطرق التقليدية لتسعير الخدمات البنكية والمالية

هنالك العديد من الاستراتيجيات التسعيرية Pricing Strategies ، منها الاستراتيجيات تقليدية وأخرى حديثة، حيث تشمل الاستراتيجيات التقليدية لتسعير الخدمات المالية والبنكية ما يلي (Rao, 2011, p. 289) :

- التسعير على أساس التكلفة Cost-based pricing : ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية عندما يكون الطلب على الخدمة ثابتاً
  - التسعير على أساس المنافسة Competiton-based pricing: ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالة وجود منافسة شرسة في السوق المستهدف.
  - التسعير على أساس الطلب Demand-based-pricing: هنا يتم تسعير الخدمة وفق الجودة أو المنفعة أو القيمة التي يطلبها العميل، فالسعر مثلاً يكون مرتفعاً في حالة توفير خدمات متخصصة أو بمعايير خاصة يطلبها الزبون، نذكر على سبيل المثال : في حالة النقل الجوي، هنالك تسعير خاصة بالدرجة الاقتصادية والتي غالباً ما يتوجه إليها عموماً العملاء، بينما هنالك تسعيرة أخرى خاصة بالدرجة الأولى والتي تخص غالباً الأغنياء وذوي الدخل المرتفع الذين يبحثون عن خدمات بمعايير أكثر رفاهية ضمن خدمات النقل الجوي.
- أما الطرق الحديثة لتسعير الخدمات المالية والبنكية فهي تشمل (النعسة، 2010، الصفحات 232-233):

- التسعير وفقاً لمناافع الزبون Pricing –based on- Customer Benefits: إذ يتم تقدير قيمة المنافع التي حصل عليها الزبائن من خلال استفادته من الخدمة المصرفية، ومن بين تلك المنافع (السرعة، النسبية والأمان، الثقة، والمكان)، وتكون أسعار الخدمات وفقاً لهذه الطريقة أعلى من متوسط السعر السائد في السوق.

- التسعير طبقا لمجموعة الخدمات المقدمة Pricing –based on- Services Provided: يتم تحديد سعر الخدمة طبقا لحجم التعامل ومعدل استخدامه للخدمات ونوعية عملياته، إذ يحصل الزبون على أسعار خاصة على شكل تسعير متكامل لمجموعة الخدمات المقدمة، وليس بشكل انفرادي لكل خدمة مصرفية على حدة.
- التسعير وفقا لتمييز الخدمات Pricing-based on – Services Differentiation : هنا قد يقوم البنك بتقديم خدمات خاصة وتميزة لبعض الزبائن مقابل أسعار عالية مثل ( خدمات الوصاية، وأمانة الاستثمار.....).

### 3- توزيع الخدمة المالية/البنكية Financial /Bank Distribution

التوزيع هو عملية إيصال السلع أو الخدمات من المكان الذي تنتج فيه إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين".  
 هناك نوعين من طرق التوزيع للخدمات المالية والمصرفية، ألا وهي (نايلي، 2016-2017، صفحة 39):  
 أولا- الطرق التقليدية: والتي تشمل :

- فروع البنوك والوكالات الجهوية Bank Branches and Regional Agencies : يتم من خلالها إتاحة الخدمات البنكية التي تتطلبها المنطقة وزبائنها، وهي الفروع التي تتولى البنوك فتحها وتخضع لها مباشرة ولها الحق في بيع كل أنواع الخدمات البنكية.
- نظام التوكيلات البنكية Agency Banking System : وفيها يقوم بنك من البنوك بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية، وباسم البنك نفسه، وذلك عندما يكون هناك نقص لدى البنك في العمالة أو الفروع، أو قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات البنكية.

### ثانيا- الطرق الحديثة لتوزيع الخدمات البنكية

نتيجة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية استفادت البنوك والمؤسسات المالية من تحديث طرق توزيعها لخدماتها من خلال:

- وحدات التعامل الآلي Automated Banking System: تستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل عمليات الإيداع أو عمليات السحب والصرف الذاتي وهي تعمل 24/24 ساء.
- تقديم الخدمة المتطورة تقنيا (Provide ATS ( Technical Advanced Service : وهي تقنية حديثة تتم باستخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن للزبون استخدام الإمكانيات التي يتيحها هذا الحاسب من خلال اتصال الحاسب الخاص ويقوم بتسوية الحسابات مع حساب البنك.
- العمليات المصرفية المنزلية Home Banking : باستخدام هذا النظام يستطيع الحساب المصرفي أن يرسل ما يشاء من تعليمات إلى الكمبيوتر الرئيسي الموجود بالبنك من خلال خط تليفوني، أو أن يصل الكمبيوتر الشخصي الموجود بمنزله بالكمبيوتر الرئيسي الموجود بالبنك عن طريق خط تليفوني، شريطة أن تكون هذه



الخدمة متاحة لدى البنك المفتوح لديه حساب الزبون، وقد تم استخدام العمليات المصرفية المنزلية أول مرة في نيويورك عام 1982، كما يمكن للبنك أن يقدم مجموعة من الخدمات عبر الأنترنت على غرار:

- ✓ النشرات الالكترونية الإعلانية على المنتجات المصرفية؛
- ✓ مساعدة الزبائن في التأكد من أرصدهم لدى البنك؛
- ✓ القدرة على إجراء التحويلات النقدية بين الحسابات المختلفة للزبون؛
- ✓ شراء وبيع الأسهم والسندات في سوق الأوراق المالية؛
- ✓ القدرة على القيام بمقابلة على شاشة الكمبيوتر مع موظف البنك، وهذا لتقديم النصائح المالية واستقبال الردود عن الأسئلة.

#### 4- الترويج للخدمات المالية/ البنكية Financial / Bank Promotion

يساهم الترويج في إيصال الرسالة الاتصالية التي توجهها المؤسسة المالية أو البنكية لزبائنها عبر قنوات الاتصال المتعددة، والتي تسمح بالتعريف الصحيح للخدمات المالية أو البنكية المقدمة وتوجيه المستهلك نحوها باتخاذ قرار الشراء.

وفق ما يشير إليه الشكل رقم 03، نميز بين عناصر المزيج الترويجي ( قنوات الترويج) الممكنة في شكلها التقليدي ألا وهي:

- ✓ الإعلان Advertising
- ✓ البيع الشخصي Personal Selling
- ✓ تنشيط المبيعات Sales promotion
- ✓ الدعاية والنشر Publicity
- ✓ العلاقات العامة Public Relation

شكل رقم 20 : عناصر المزيج الترويجي



المصدر: بشير العلاق، أساسيات وتطبيقات الترويج الالكتروني والتقليدي مدخل متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص 41.

#### 5- الدليل المادي Physical Evidence



بسبب عدم ملموسية الخدمات بشكل عام لابد من الاهتمام بالبيئة المادية (الدليل المادي) في تقديم الخدمة لإضفاء نوع من الملموسية والتجسيد، وإبراز مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة، إذ يتضمن الدليل المادي مختلف العناصر المادية ( الملموسة) في تقديم الخدمة مثل الأثاث، المفروشات، الديكور، الألوان المستخدمة بعناية، الضوضاء أو الموسيقى السائدة في مكان تقديم الخدمة، وكذلك السلع التي تستعمل لتسهيل عملية تقديم الخدمة كالسيارات والآلات ( الموزع الآلي مثلاً) وأشياء ملموسة أخرى مثل تذاكر السفر، بطاقات الانتماء....الخ.

يمكن التمييز هنا بين نوعين للبيئة المادية في تسويق الخدمات:

- ✓ الدليل الشكلي: يعد جزءاً فعلياً يمتلك في عملية شراء الخدمة إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، مثلاً دفتر الشيكات، البطاقة البنكية...الخ.
- ✓ الدليل الأساسي: هو بعكس الدليل المادي لا يمكن للعميل امتلاكه ومع ذلك قد يكون له دوراً مهماً جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصراً مهماً بحكم وضعه، مثل المظهر الخارجي للبنك أو تصميمه.

#### 6- الأفراد People

يرى كل من Bitner et Zeithamal الناس بأنهم: "الأشخاص الفاعلين الذين يلعبون دور في تقديم الخدمة وهكذا يؤثرون في ادراكات المشترين، وهم موظفي المؤسسة والمستفيدين، والزبائن الآخرين الموجودين في محيط الخدمة".

فموظفي ومقدمي الخدمات المالية أو البنكية لهم دور فعال في استقطاب العملاء والحفاظ عليهم من خلال تواصلهم وتفاعلهم معهم بطرق مباشرة أو غير مباشرة، وعليه لابد من تكوين وتدريب العنصر البشري حول تقنيات التواصل الفعالة والتفاوض مع طالبي الخدمة المصرفية.

#### 7- العمليات Process

تعد طريقة تقديم الخدمة البنكية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسة، حيث نقصد بالعمليات: "مجموع السياسات والإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيد بأفضل شكل ممكن"، كما قد تشمل العمليات أمور تقنية أخرى مثل البروتوكولات كالمكنة (استعمال الماكينة أو الآلة في تقديم الخدمة)، وتدفق النشاطات وحرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في تقديم الخدمة.

تحليل الاستراتيجيات التسويقية للخدمات المالية والبنكية

#### Analyzing the Marketing Strategies of Financial and Banking Services

من خلال هذا الجزء الأول من المحور التعرف عن ماهية الإستراتيجية عموماً والإستراتيجية التسويقية خاصة، ومن ثم التعرف عن مختلف الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن انتهاجها من قبل المؤسسات المالية بالأخص البنوك، والتي لابد من اختيار واحدة منها في ظل العمل المصرفي في البيئة الديناميكية، والتنافسية الشديدة والتغير في طلبات وأذواق ورغبات الزبائن.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية Concept of Strategy

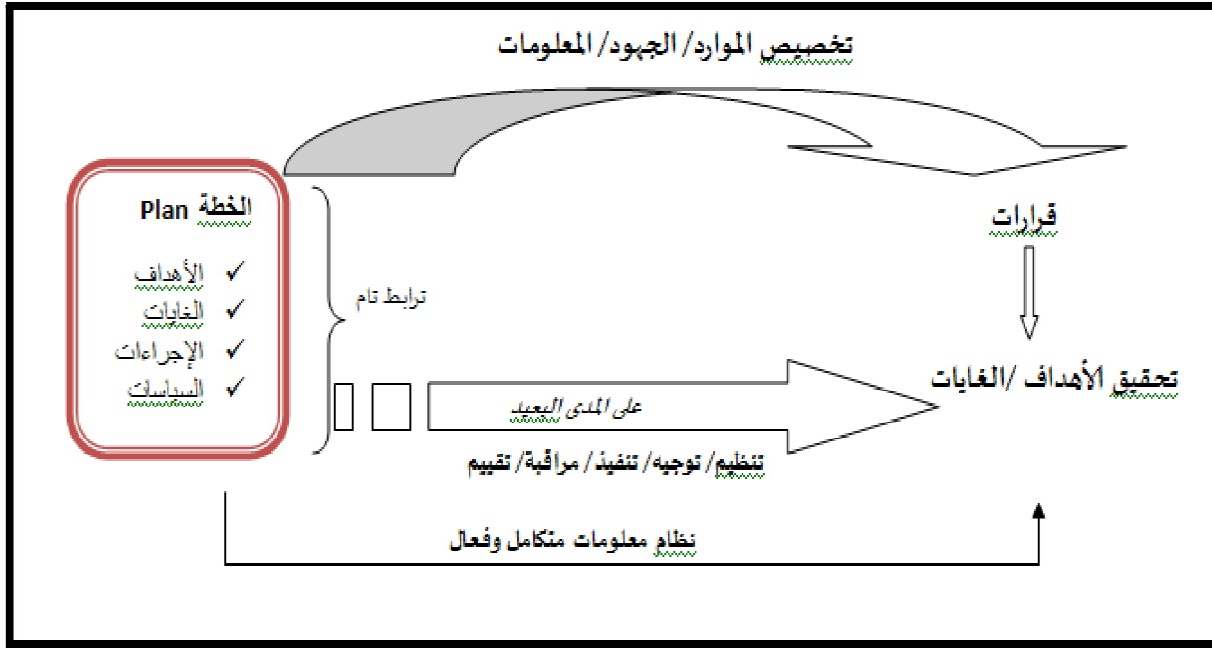
اشتقت كلمة الإستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (The art of Generalship) ، فهي في الأصل ترتبط بالمهام العسكرية.

وقد عرفت الإستراتيجية في قاموس (New Word Dictionary Websters) بأنها ( علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها)، وقد تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يع استخدمها قاصرا على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد إلى كافة العلوم الإجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع، الإدارة... الخ. في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة السياسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة المنية القابلة للتنفيذ، لذلك نجد العديد من التعريفات والتي نذكر بعضها منها فيما يأتي (الدوري، 2020، الصفحات 18-19):

عرف شاندلر (Chandler) الإستراتيجية بأنها: " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".  
عرفها كوين (Quinn) بأنها: " النموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات، والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام"  
يرى دركر (Drucker) بأن الإستراتيجية: " هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الإستراتيجية هي: "عبارة عن خطة أو نموذج يتم تحديد من خلاله أهداف وغايات المنظمة، والعمل على تحقيقها عن طريق تخصيص الموارد اللازمة والمعلومات الكافية والجهود الضرورية لإتخاذ القرارات الصائبة، و يتم ذلك عبر مراحل الإدارة المختلفة ( تخطيط، تنظيم، توجيه، تنفيذ ومراقبة وتقييم النتائج) على المدى البعيد، وكل ذلك في إطار نظام معلومات متكامل وفعال. ( ينظر الشكل رقم 01)

شكل رقم 21: مفهوم الإستراتيجية Strategy meaning



المصدر: من إعداد الأستاذة

## ثانيا: مفهوم الإستراتيجية التسويقية Concept of Marketing Strategy

يمكن تعريف الإستراتيجية التسويقية على أنها: "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف"،

يشير هذا التعريف في مضمونه إلى الآتي (البكري، 2019، صفحة 52):

- ✓ كونها تطوير لرسالة ورؤى المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها
- ✓ خلق قيمة ومكانة للمنظمة في ذهن البون وفي السوق
- ✓ تحقيق قيمة مضافة للبون في السوق المستهدف
- ✓ الترابط الوثيق بين الإستراتيجية التسويقية والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

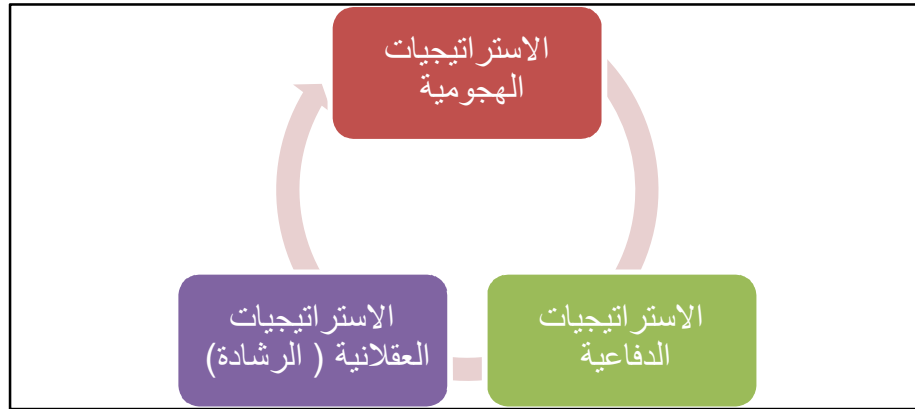
## ثالثا: تعريف الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات المالية / المصرفية

انطلاقا من التعريفات السابقة يمكن تحديد مفهوم الإستراتيجية التسويقية للمصرف على أنها: "الخطة أو النموذج الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف والغايات المستقبلية (على المدى البعيد)، أي خلال عدد طويل من السنوات القادمة، والعمل على تطويرها وإعداد البرامج التسويقية الكفيلة بتحقيق مكانة متميزة للمصرف، والاستجابة لمتطلبات الزبائن في الأسواق المستهدفة".

رابعاً: أنواع الاستراتيجيات التسويقية المصرفية  
Types of Bank Marketing Strategies

هنالك ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المالي/ المصرفي، ألا وهي:

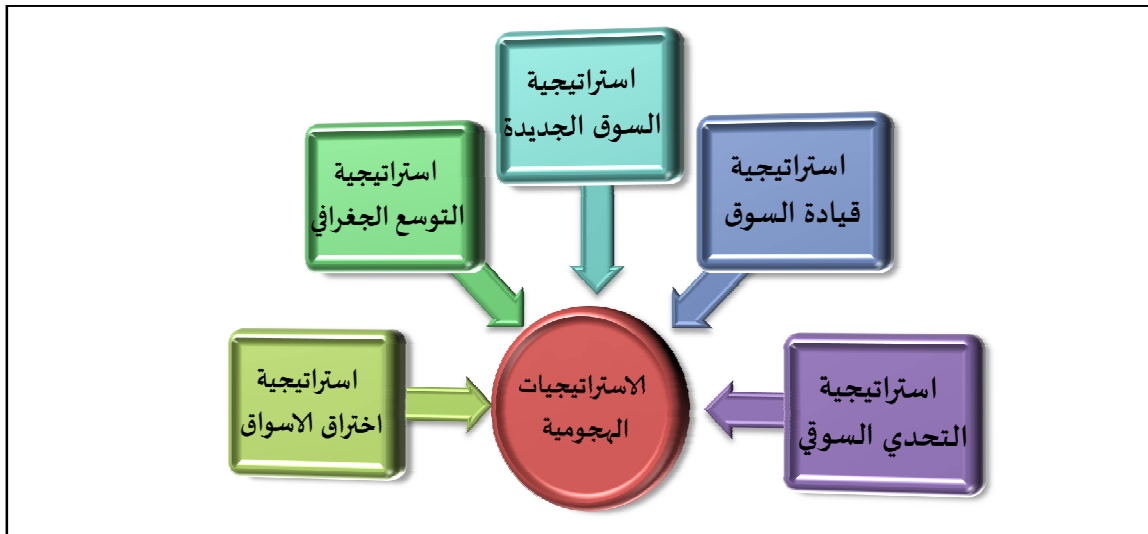
شكل رقم 22: الاستراتيجيات التسويقية الرئيسية للمؤسسات المصرفية



### الاستراتيجيات الهجومية Offensive Strategies

وتتعلق الاستراتيجيات الهجومية باختراق المناطق الجغرافية الجديدة أو التوسع في المناطق الجغرافية الحالية وإدخال أنظمة أو خدمات مصرفية جديدة واستخدام المبتكرات التكنولوجية الحديثة في عملية تقديم الخدمات، وتشمل مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، ألا وهي:

شكل رقم 23: أنواع الاستراتيجيات التسويقية الهجومية



✓ إستراتيجية اختراق الأسواق Market Penetration strategy : لا تهدف هذه الإستراتيجية إلى جلب عملاء جدد فقط، بل والاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتوسيع قاعدة نشاطهم وتعاملهم مع البنك أي زيادة معدل استخدام الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك بشكل عام.

✓ إستراتيجية التوسع الجغرافي Geographic Expansion Strategy : يقوم البنك من خلال هذه الإستراتيجية بالتوجه نحو مناطق جغرافية جديدة داخل الدولة أو خارجها بفتح فروع ووحدات مصرفية في مناطق مختلفة، قصد زيادة التعامل في الخدمات المصرفية التي يقدمها.

✓ إستراتيجية السوق الجديدة New Market Strategy : تعني هذه الإستراتيجية أن يتجه البنك في تقديم خدماته نحو شرائح جديدة من السوق الحالي أو من السوق المرتقب، ويتم ذلك عن طريق وضع تعديلات في الإعلان عن خدمات البنك أو افتتاح فروع جديدة للبنك لضمان وصول الخدمات إلى شرائح جديدة من العملاء، أو تغيير سعر تقديم هذه الخدمات.

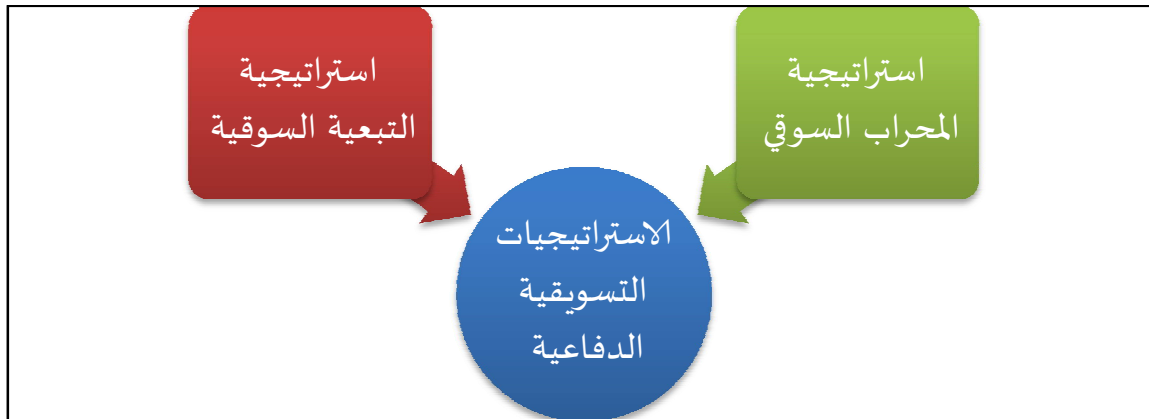
✓ إستراتيجية قيادة السوق Market leadership Strategy: تستخدمها البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير والمستقرة، والتي لها فعالية وتهدف إلى زيادة إجمالي النصيب السوق الذي يعمل في نطاقه البنك، بتوسيع نطاق السوق، حماية النطاق السوق الحالي للبنك من منافسة البنوك الأخرى، وزيادة الحصة السوقية للبنك على حساب البنوك الأخرى.

✓ إستراتيجية التحدي السوق Market Challenger Strategy: تعتمد هذه الإستراتيجية على قيام البنك الذي يستخدمها البنك الرائد أو القائد للسوق المصرفي سواء بالهجوم المباشر أو غير المباشر، عن طريق البوابة الخلفية وإستراتيجية الغدر والخديعة، بحيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى رغبة البنك في أسر السوق المصرفي وإحراز حصة الأسد لنفسه.

#### الإستراتيجيات الدفاعية Defensive Strategies

تقوم هذه الاستراتيجيات على تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة، واحتلال موقع غير متقدم في السوق المصرفي مع التركيز على عدم البدء في تطبيق نظام مصرفي حتى تثبت ربحيته ونجاحه في أغلبية البنوك التي قامت بتطبيقها، وتنقسم الاستراتيجيات الدفاعية إلى:

شكل رقم 24: أنواع الاستراتيجيات التسويقية الدفاعية



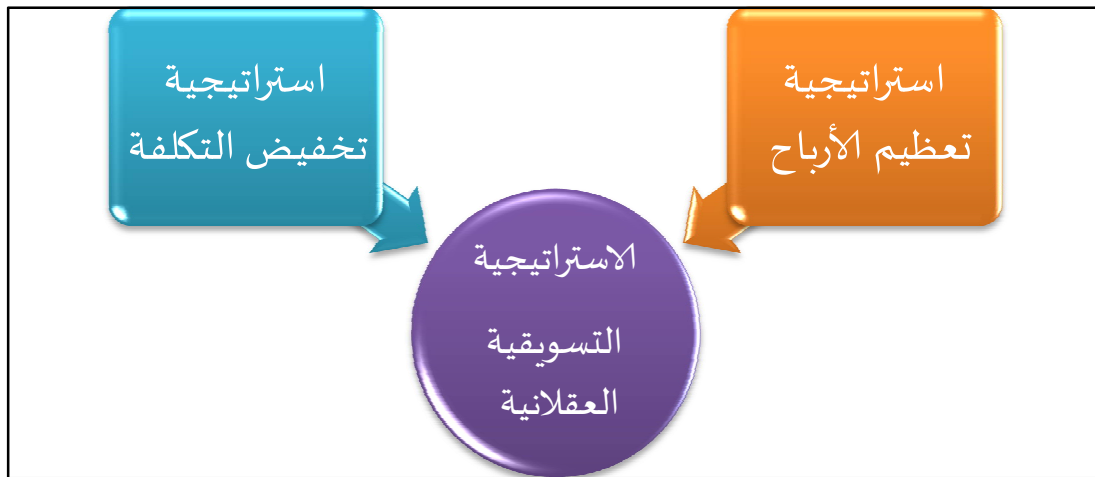
✓ إستراتيجية التبعية السوقية: تقوم هذه الإستراتيجية على أخذ البنك الذي تبناها لموقف (التابع) دون أي محاولة لدخول حلبة الصراع والمنافسة، وأن يبقى راضيا بنصيبه السوق الذي حصل عليه ومحاظته على هذا النصيب دون أية محاولة لزيادة هذا النصيب.

✓ إستراتيجية المحارب السوقية: وفقا لهذه الإستراتيجية يقوم البنك المتبني لها باختيار أحد البنوك الناجحة فعلا في السوق المصرفي والاقتراء به والسير على خطاه، بل وإتباع خطواته وسياسته إلى حد بعيد.

### ✓ استراتيجيات الرشادة ( العقلانية) التسويقية Rational Strategies

ظهر هذا النوع من الاستراتيجيات نتيجة للتغيرات السريعة الحركة والمتزايدة الكثافة، سواء في السوق المصرفي المحلي أو الأسواق المصرفية العالمية، واشتداد المعاملات في ظل مناخ متغير ومتقلب وفقا للمتغيرات الاقتصادية، سواء كانت كسادا أو رواجاً، ركوداً أو تضخماً، حيث تركز هذه الإستراتيجية (عبيد، صفحة 180) على تقليص التكاليف إما بإسقاط خدمات عالية الكلفة، أو بإغلاق فروع مصرفية غير مربحة وتتفرع هذه الإستراتيجية الرئيسية إلى نوعين من الاستراتيجيات الفرعية (رحمة، 2019، صفحة 108):

شكل رقم 24: أنواع الإستراتيجية التسويقية العقلانية ( الرشادة)



✓ إستراتيجية تخفيض التكلفة Cost Reduction Strategy : تقوم هذه الإستراتيجية على إجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التي تحملها البنك، نتيجة قيامه بتقديم خدماته البنكية لربائنه، ويشمل هذا بالطبع تكلفة العمالة، وتكلفة تشغيل الفروع، وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إيقاف تقديم الخدمات البنكية عالية التكلفة أو تقليص التعامل بها في فروع واحد، كما قد ينجم عن تطبيق هذه الإستراتيجية أيضاً إغلاق الفروع التي لا تحقق عائداً يغطي تكلفتها.

✓ إستراتيجية تعظيم الربحية Profit Maximization Strategy : تقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة خاصة عمليات تمويل قطاع الخدمات التجارية، وكذا المشروعات الصناعية التي تضمن ارتفاع معدل التشغيل، وتقديم مجموعة من الخدمات الكاملة والمتكاملة التي يحقق البنك من خلالها أرباحاً مرتفعة، وفي الوقت نفسه تطبيق الأنظمة البنكية الحديثة التي تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر المكنة والآلية في الفروع، الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة البنك على إنجاز أعماله، وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير والتحسين المستمر في أداء الخدمة البنكية.

## الثالث عشر

### تسويق الخدمات العمومية

### *Public Services Marketing*

## المحور الثالث عشر

### تسويق الخدمات العمومية

### Public Services Marketing

إن التسويق للخدمات العمومية يختلف في العديد من النقاط عن التسويق لباقي أنواع الخدمات، إذ من الضروري التعرف عن ماهية الخدمة العمومية، مقدمها، وخصائصها لمعرفة مميزاتها وبالتالي التمكن من صياغة الخطة التسويقية المناسبة لنجاح المنظمة العمومية وتحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا المحور نستعرض مختلف المفاهيم والتعريفات المرتبطة بتسويق الخدمات العمومية، ونتطرق إلى خصوصياته أيضا.

#### أولاً: ماهية تسويق الخدمات العمومية Concept of public services marketing

قبل التطرق لتعريف تسويق الخدمات العمومية لابد من التعريف بالخدمة العمومية :

يعرف الدكتور ثابت عبد الرحمن ادريس الخدمة العمومية Public Service على أنها: " المؤسسة العامة تقوم بإنتاج وتقديم الخدمات المتنوعة لجمهور المواطنين في المجتمع، وذلك لإشباع حاجاتهم الساسية المختلفة من هذه الخدمات مثل التعليم والثقافة والصحة والكهرباء والمياه وما شابه ذلك". (وفاء، 2016، صفحة 34)

يعرف التسويق العمومي Public Marketing على أنه مجموع الأنشطة التسويقية التي تستخدمها المنظمات الحكومية لتقديم خدمة عمومية كفيلة بإشباع رغبات وتطلعات المواطنين دون أن يقتصر هدفها على تحقيق الربح ( علي زيان وآخرون ، 2018 ، ص 58).

كما يعرف على أنه: " مجموع الأنشطة التي تدخل في إنتاج أو تقديم أو فورية أو توزيع أو ترويج منتجات عمومية لطالبيها من مواطنين وأفراد أو مؤسسات عمومية أو خاصة، الغرض منها تحقيق الرضا والمواطنة والسلم الاجتماعي والعدالة الاجتماعية في توزيع الثروة.

ويعتبر التسويق العمومي أيضا نشاط اقتصادي يهتم بحسن تقديم المنتج العمومي لأفراد المجتمع عامة دون استثناء هدفه غير ربحي في الغالب بل تحقيق العدالة الاجتماعية والسلم الاجتماعي وسلوك المواطنة.

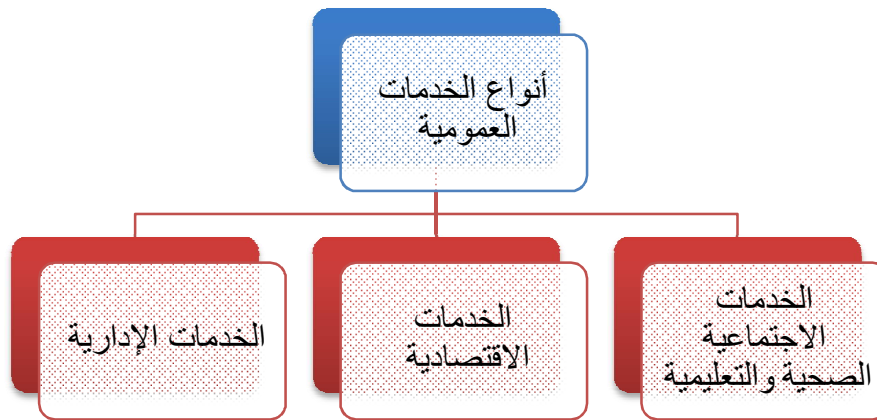
انطلاقاً من التعريفات السابقة نلاحظ أنه تم استبدال :

- ✓ المؤسسة المنتجة بالمنظمات الحكومية
- ✓ منتج (سلعة/خدمة) ب خدمة عمومية
- ✓ تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بإشباع رغبات وتطلعات المواطنين
- ✓ هدف تحقيق الأرباح بعدم الاهتمام بتحقيق الأرباح أي تحقيق مصالح عامة أو أهداف مسطرة

#### ثانياً: أنواع الخدمات العمومية Types of public services



هنالك العديد من أنواع الخدمات العمومية التي ظهرت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتتها المجتمعات، وبسبب تطلعات وحاجات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر، نذكر منها:



### 1/ الخدمات الإدارية Administrative services :

وهي جميع الخدمات الإدارية التي تقدمها المؤسسات الحكومية، تهدف إلى تنظيم الشؤون الاجتماعية للمواطنين، تتضمن مثلاً: خدمات الأمن العمومي، المحاكم ودور القضاء، الأجهزة الإدارية الأخرى.

### 2/ الخدمات الاقتصادية Economic services :

تشمل مختلف الخدمات ذات الطابع الاقتصادي، ظهرت هذه الخدمات في القرون العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطنين وتحقيق احتياجاتهم الأساسية، ولعل أبرزها:

ضبط وتنظيم الشؤون الاقتصادية والمالية  
جباية الضرائب وتسجيل المؤسسات  
تنظيم وإدارة المؤسسات المالية ومؤسسات الضمان الاجتماعي  
تنظيم ومتابعة الاتفاقيات التجارية

### 3/ الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية: Social and Health and Educational services

✓ وهي كل الخدمات المتعلقة بالشؤون الاجتماعية للمواطن كالتعليم والصحة وغيرها، ومن أهمها:

✓ افتتاح وإدارة المدارس والمعاهد والجامعات ووضع المناهج وتدريب المعلمين  
✓ إدارة السياسة الصحية وبناء المستشفيات

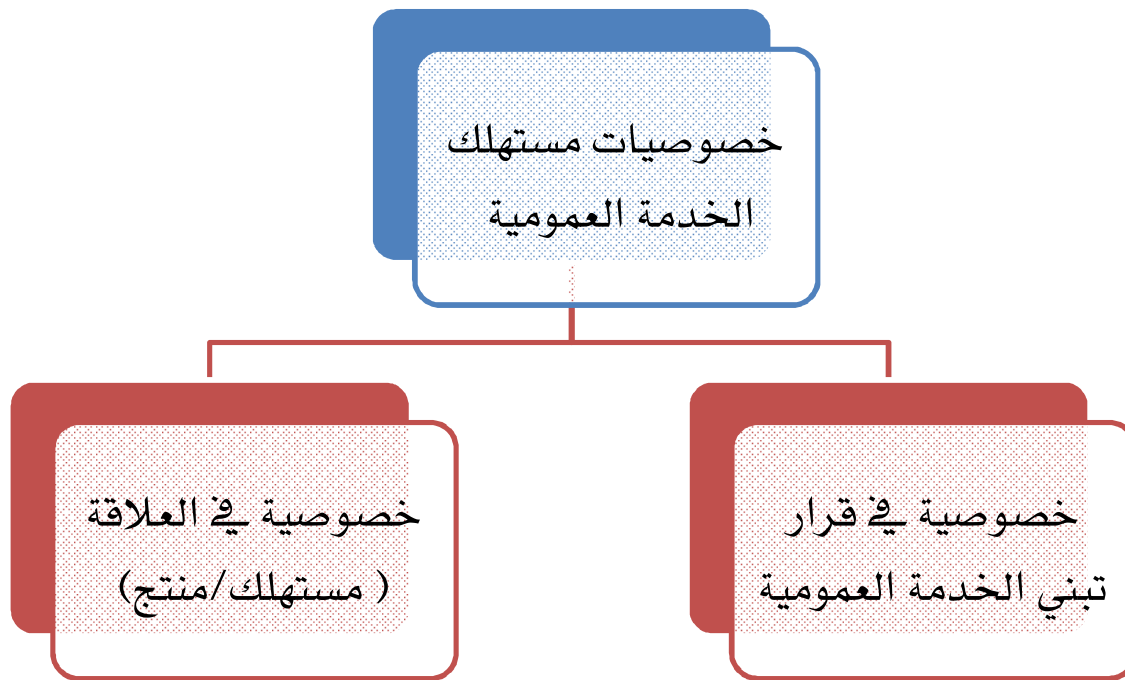
### ثالثاً: المبادئ الأساسية في تقديم الخدمات العمومية Basic Principales in providing public services

تعتبر هذه المبادئ بمثابة خصائص تميز الخدمات العمومية عن الخدمات الأخرى، والتي تشمل:

- ✓ الاستمرارية Continuity: يجب أن يتميز تقديم الخدمات العمومية بالاستمرارية والانتظام، وهذا بتمكين المواطن من الحصول على الخدمة في ظل كل الظروف، إلا في حالات يتعذر على مقدمي الخدمة العمومية أن تستمر في تقديمها.
- ✓ المساواة Equality: وتعتبر مبدأ أساسيا في تقديم الخدمة العمومية ، إذ ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على نفس الضمانات، دون استثناءات أو تمييز بين المواطنين أي بصورة عادلة.
- ✓ المواءمة Relevance : حيث أن المنفعة العامة والخدمة العامة تتطور عبر الزمن وتطور المجتمعات، وعليه لابد من تقديم الخدمات العمومية بكفاءة تتواءم وتطور رغبات المواطنين وتطلعاتهم.

### Public services' consumers Characteristics of

يمكن تلخيص خصائص مستهلكي الخدمة العمومية في نقطتين<sup>1</sup>:



#### 1- خصوصية في العلاقة: مستعمل/ إنتاج عمومي

فعلية مستهلك الخدمة العمومية مع المؤسسة العمومية (مقدمة الخدمة) هي علاقة تبادلية تفاعلية، أي لا وجود لمستهلك للخدمة العمومية من ناحية، ومقدمي خدمة عمومية من ناحية ثانية، إنما هنالك انسجام بينهما بحيث تحاول الثانية التماشي مع متطلبات الأولى.

#### 2- خصوصية في قرار تبني الخدمة العمومية

<sup>1</sup>- براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 136-142.

إن قرار تبني خدمة عمومية (أي قرار صياغتها واعتمادها) يخضع للعديد من الاعتبارات، فبالنسبة للمستهلك (المستهمل/ المستخدم) هنالك العديد من المعايير في اختيار الخدمة العمومية، وعلى مقدمي الخدمات العمومية التركيز حولها عن طريق طرح مجموعة من التساؤلات:

✓ ماذا يريد الزبون ؟ what does the consumer want

✓ متى ؟ when

✓ وبأي سعر ؟ At any price

✓ وأين ؟ where

✓ وهل يريد الحصول على الخدمة لذاتها (كيانها المادي) أم للحصول على أغراض أخرى بسلوكولوجية؟

Does he want to obtain the service for its own sake ( its physical entity) or to obtain other psychological purposes?

وهنا على مقدم الخدمة صياغة خدمات مضمونة تقنيا، ومرضية بسلوكولوجيا لا تختلف الخدمة العمومية في تصميمها وصياغة استراتيجياتها التسويقية عن صياغتها لمختلف أنواع الخدمات الأخرى، غير أن التباين يمكن أن يكون في بعض النقاط وفق خصائص الخدمة العمومية ( كتقديمها مجانا مثلا)، ومن خلال هذه المحاضرة نحاول التطرق إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي المتكاملة الخاصة بالتسويق للخدمة العمومية.

#### 1- سياسة المنتج ( الخدمة العمومية ) Product Policy

الخدمة العمومية Public Service هي ذلك المنتج الذي تقدمه المنظمات أو الحكومات والذي يتم من خلاله تحقيق مزايا أو منافع عامة، بحيث يتم صياغته وفق جانبين رئيسيين ، الجانب التقني/الفني للخدمة العمومية ( تمس الخصائص التقنية للخدمة العمومية)، والجانب الثاني للخدمة العمومية ( الجانب التسويقي) والذي يعكس مدى قدرة هذه الخدمة على تلبية تطلعات ورغبات المستفيدين منها.

**مثال:** تقديم الخدمات العمومية في الإدارة العمومية بالجزائر، الجانب التقني/ الفني في إقرار الخدمة أو تعديلها أو تحسينها يكون بقرار من السلطات العليا وفق إطار قانوني مضبوط ( فيما يسمى بالسياسة العمومية)، بينما الجانب التسويقي فيتم إدارته وتنفيذ سياساته من قبل المسؤولين والمدراء أو الموظفين (مقدمي الخدمة) لدى المنظمة أو الإدارة العمومية المخولة بتقديم وتسليم هذه الخدمة للمواطنين.

#### 1-1 مستويات الخدمة العمومية Public Service Levels

أشار فيليب كوتلر في كتابه "التسويق في القطاع العام كخريطة لتحسين الأداء العام" إلى أن حزمة المنافع والفوائد التي يتوقعها الزبون من المنتج تعبر عن ثلاثة مستويات للمنتج ، ألا وهي :

المستوى الأول لب المنتج (Core Product): ويعبر عن المنفعة أو الفائدة الأساسية التي يحصل عليها الزبون نتيجة استخدام أو استهلاك الخدمة، وتجيب عن السؤال : ماذا يستخدم أو يشتري فعليا الزبون؟

المستوى الثاني المنتج الحالي (Actual product): ويشير إلى الجانب المرئي أو الملموس من الخدمة ويعكس مستوى الجودة، الاسم والعلامة التجارية.

المستوى الثالث يعبر عن المنتج الإضافي أو المدعم (augmented product): الذي يضم جملة المنافع والخدمات الإضافية التي تعطي قيمة مضافة للمنتج مثل خدمات ما بعد البيع والضمانات والتركييب والصيانة وغيرها.

وقد استخدم كل من (Doherty and Terry) نفس الفكرة للتعبير عن مستويات المنتج في قطاع الخدمات العمومية كما يلي:

لب الخدمة (The Core Service): وهو ذلك الجزء من الخدمة العمومية الذي يقدم المنفعة الأساسية التي بسببها تقدم للمواطن أو الزبون.

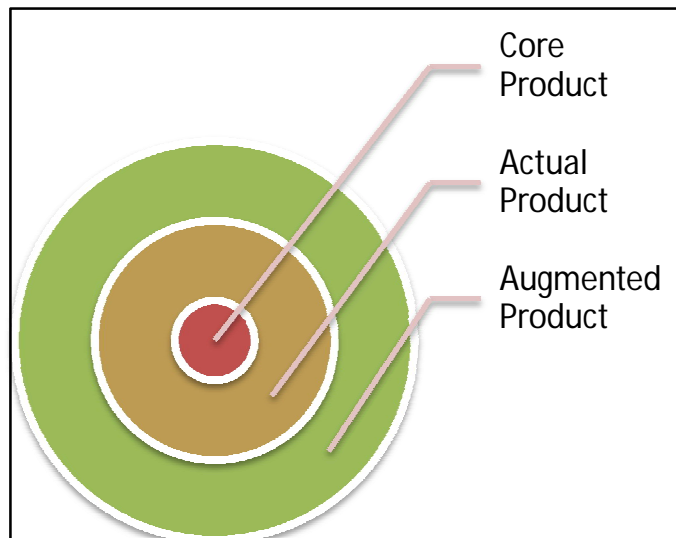
الخدمة الملموسة (The Tangible Service): تمس الجوانب المرئية والملموسة من الخدمة، مثل الوسائل والأدوات التعليمية في خدمة التعليم.

الخدمة الإضافية أو المدعمة (The Augmented Service): وتمثل جميع الخدمات الإضافية التي تعطي قيمة مضافة للخدمة الأساسية، مثل خدمات توفير المطاعم في الدارس الحكومية.

وفي نفس السياق يرى (Walsh) أن تصنيف الخدمات العمومية يكون أفضل بناء على المنافع المتوقعة أو المترتبة من استخدام أو تجربة الخدمة، مثلا: العلاج في المستشفى المنفعة المباشرة (The direct Benefit): والمتمثلة في العلاج.

المنافع المترتبة عن المنفعة الأساسية (The consequential Benefits) وتكون حسب وجهة نظر كل زبون أو مستفيد

المنافع المترتبة عن الخدمات الإضافية أو الخدمات المساعدة: مثل أنظمة الاستقبال والمتابعة، التنسيق ما بعد العلاج... الخ.



2-1- قرارات المنتج (الخدمة

العمومية) Product Decisions

تشمل سياسة المنتج في القطاع

العمومي إدارة مختلف القرارات

المتعلقة بالخدمة العمومية التي

تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون

وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم.

ونميز بين ثلاثة أنواع من

القرارات المتعلقة بسياسة الخدمة

العمومية وهي:

✓ القرارات على مستوى المنتج الفردي أي على مستوى الخدمة العمومية: وتتعلق بالخدمة العمومية المقدمة بحد ذاتها مثل الجودة، الخصائص، الخدمات المرافقة لها... الخ.

✓ القرارات على مستوى خط المنتج ( خط الخدمة العمومية ) والتي تسمى بالتشكيلة (La gamme)، أي مجموعة الخدمات التي توجد بينها علاقة أو ارتباط من ناحية استخدامها لنفس الأساليب الإنتاجية والتسويقية، أو تلك التي تكون موجهة لنفس الزبائن وتعرض في نفس نقاط البيع، ولكنها قد تختلف في بعض الميزات أو الجوانب، مثلا: خدمة إصدار رخص السياقة، حيث أن الخدمة العمومية هي إصدار رخص السياقة، وخط أو تشكيلة الخدمة هي الأصناف أو الأشكال ( رخصة صنف أ- ، صنف ب-، صنف ج-).

✓ القرارات على مستوى مزيج المنتج ( مزيج الخدمة العمومية): وتعرف على أنها كافة الخدمات العمومية التي تقوم المنظمة بتقديمها. مثلا: يتكون مزيج الخدمات العمومية لإحدى الغارات على مستوى الولاية من ثلاثة خطوط خدمة وهي: إصدار رخص السياقة، إصدار جوازات السفر، إصدار البطاقات الرمادية للمركبات.

## 2- سياسة التسعير ( للخدمة العمومية ) Price policy

يعد عنصر التسعير مهما للغاية ضمن عناصر المزيج التسويقي، غير انه يختلف في حالة الخدمات العمومية كثيرا عن باقي أنواع الخدمات، وهذا لخصوصيات الخدمة العمومية التي غالبا ما تكون مجانية، فالسعر في الخدمة العمومية يمثل تدفقات مالية أو نقدية في صورة إيرادات أو مداخيل متنوعة المصادر، والتحدي الكبير في تسعير الخدمة العمومية يكمن في تحديد سعر الخدمة العمومية المقدمة لأول مرة، وفي تعديل أو تغيير تلك الأسعار- فتحديد أسعار الخدمات العمومية لا يخضع إلى آليات السوق بل يحدد بقرار من السلطات العمومية أو المنظمة العمومية.

### 2-1- طرق وآليات تسعير الخدمة العمومية

يتم تسعير الخدمات العمومية وفق ثلاثة طرق نوردتها فيما يأتي:

✓ التسعير على أساس التكلفة Cost-based Pricing: يتم من خلال هذه الآلية حساب مجموع التكاليف الخاصة بتقديم وتوزيع الخدمة مضافا إليها هامش الربح المراد تحقيقه.

✓ التسعير على أساس القيمة (المنفعة) Value-based Pricing: يتم تحديد السعر هنا وفق منظور الزبون للقيمة ( المنفعة/الفوائد) التي سيتحصل عليها من الخدمة.

✓ التسعير على أساس المنافسة (السوق) Pricing based on competition : يتم تحديد الأسعار في هذه الحالة مقارنة بأسعار وتكاليف المنافسين، وعروض السوق، وفي الخدمات العمومية السعر بهذه الطريقة يناسب القطاع العمومي الاقتصادي الذي يوجد به منافسة.

من خلال الجدول أدناه نوجز مسميات التسعيرة الخاصة بالخدمات العمومية، وأمثلة للتفصيل والتوضيح أكثر:

	طبيعة الخدمة العمومية	تسمية السعر	مثال	الطريقة المناسبة للتسعير
01	خدمات عمومية لا يمكن استبعاد أحد من الانتفاع بها	الضرائب	الأمن والدفاع، إنشاء وصيانة البنية التحتية،	طرق خاصة لتحديد حجم ونوع الضرائب
02	خدمات عمومية ذات طابع إداري	رسوم	إصدار رخص السياقة، وجوازات السفر، استخراج وثائق الحالة المدنية	على أساس التكلفة، وعلى أساس القيمة
03	خدمات عمومية ذات طابع إقتصادي غير تنافسي	التعريفية	توزيع المياه، الصرف الصحي، الكهرباء والغاز	على أساس التكلفة.
04	خدمات عمومية ذات طابع اقتصادي تنافسي	الثلث	البريد والمواصلات، المستشفيات العمومية	على أساس المنافسة (أسعار السوق)

### 3- سياسة توزيع الخدمة العمومية Public service distribution policy

يعرف (McCarthy) التوزيع بأنه " العملية التي من خلالها يتم جعل المنتج أو الخدمة متوفرة في المكان وبالكمية المناسبة عندما يرغب بها الزبون". وبالنسبة للخدمات العمومية وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن عنصر التوزيع مهم جداً في الإستراتيجية التسويقية للخدمات العمومية حيث أنه يعمل على توفير وضمان تلبية رغبات وحاجات المواطنين أو الزبائن من الخدمات التي يبحثون عنها أو يرغبون فيها في المكان والوقت وبالكمية المطلوبة. وعليه لابد من تحديد قنوات توزيع الخدمات العمومية وتوفير كل الدعم المادي والموارد الضرورية في توفيرها في كل النقاط التوزيعية وباستمرار. يمكن التمييز بين نوعين من نقاط تقديم الخدمة العمومية :

- ✓ الخدمات العمومية المركزية Central Public Services (مركزية التنظيم أو الأداء أو التقديم ) ، مثلاً تقديم بعض الخدمات العمومية في المراكز ( العاصمة، المناطق الحضرية الكبرى) وابد بالتالي التنقل لغرض الحصول على تلك الخدمات على مستوى تلك النقاط المركزية، مثل: خدمات التأشيرات على مستوى القنصليات.
- ✓ الخدمات العمومية اللامركزية Decentralized Public Services ، والتي يتم عبرها نقل السلطة أو تفويضها إلى مستويات أدنى من التسلسل الهرمي، مثل: تواجد ملحقات البلدية عبر مناطق مختلفة، مستويات للعلاج بدل من المستشفى المركزي على مستوى البلديات.

يمكن للقنوات التوزيعية للخدمات العمومية أن تتخذ أشكالاً أو صوراً مختلفة، على غرار:

- ✓ القنوات التقليدية Traditional Channels (الموقع المادي): وهي تلك القنوات التي تتطلب الحضور الشخصي لطالب الخدمة، ويكون التفاعل فيها مباشراً بين طالب الخدمة ومقدمها، مثل: مكاتب البريد، المراكز الصحية.
- ✓ القنوات المطورة Developed channels: وهي تلك القنوات التي لا تتطلب الحضور والتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة وطالبها، إنما يتم تقديم الخدمة عند الطلب عليها أو الحجز، وتكون عن طريق الهاتف أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.



✓ القنوات الرقمية Digital Channels: هي القنوات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة من خلال قنوات رقمية مثل المواقع الإلكترونية للجهة المقدمة للخدمة، أو التطبيقات الذكية أو الأكشاك التفاعلية في الأماكن العمومية وغيرها من التقنيات الرقمية الحديثة، مثل: استخراج شهادة الميلاد الرقمية عن طريق الموقع الإلكتروني أو تطبيق الكتروني للوزارة المعنية.

#### 4- سياسة الاتصال ( الترويج ) للخدمة العمومية Promotion / Communication policy of public service

تهتم المنظمات العمومية أو الإدارات العمومية بعنصر الاتصال كعنصر فعال في التسويق لخدماتها العمومية، وهذا لأنه يسمح لها بالوصول إلى جمهورها بكل فعالية وإيصال صورة ايجابية عن خدماتها المقدمة بشكل متواصل مع العمل على تحسين علاقتها بزبائنها والحفاظ عليهم وتلبية جل تطلعاتهم، فالاتصالات عموما في القطاع العمومي تهدف إلى تحقيق: تقديم المعلومات الكافية الجماهير المستهدفة عن العروض المقدمة بطريقة تجذبهم وتثيرهم. التعريف بالمنافع والفوائد الايجابية التي يمكن تحقيقها من جراء اختيار تلك العروض. تحفيز الجمهور وترغيبه في اتخاذ قرار شرائي متكرر ومستدام. ولغرض تحقيق رسالة اتصالية فعالة لا بد من أن تطرح المنظمة العمومية أو مقدمي الخدمة العمومية مجموعة التساؤلات التالية:

✓ ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعرفه (To know)؟ : مثل تقديم المعلومات الكافية حول ملف استخراج جواز السفر وطريقة الحصول عليه ومختلف الشروط.

✓ ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يعتقد (To believe)؟: وهنا يتم العمل على تحريك عواطف ومشاعر الجمهور المستهدف المر الذي يؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية.

✓ ما الذي تريد المنظمة من الجمهور المستهدف أن يفعله (To Do)؟: ويتعلق الأمر هنا بدفع الجمهور المستهلك نحو فعل الشيء المرغوب منهم بشكل طوعي، يمكن لمقدمي الخدمة العمومية استخدام إحدى أو بعض أو حتى كل عناصر المزيج الترويجي (الاتصالي) للخدمة العمومية وفق ما يأتي:

الاعلان (Advertising) : في قطاع الخدمات العمومية هنالك ما يسمى بإعلانات الخدمات العمومية الغير مدفوعة (Public Service Announcements) والتي يرمز لها اختصارا ب (PSAs)، والتي يتم من خلالها تخصيص مساحة اعلانية مجانية للخدمات العمومية، فكونها مجانية لا يسمح لمقدم تلك الخدمة التحكم في أوقات وفترات عرض الإشهار، وبالتالي قدرة التواصل مع الجمهور المستهدف تكون غير فعال بالشكل المطلوب.

العلاقات العامة (Public Relation) : إذ لا بد أن تهتم المنظمة مقدمة الخدمة العمومية ببناء علاقات قوية ومستمرة مع جمهورها وكل من لهم دور فعال في تحفيز قرار الشراء لدى الجمهور المستهدف.

ومن خلال الجدول أدناه نشير إلى مختلف أدوات ووسائل عمل أنشطة العلاقات العامة للخدمة العمومية:

الإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة	المطبوعات والمنشورات الخاصة	التواصل الإلكتروني	فعاليات وأنشطة خاصة
الملف الصحفي، النشرات الإعلامية، المؤتمرات الصحفية، الأفلام والوثائق المصورة، اللقاءات والمقابلات TV، تغطية تلفزيونية وإذاعية،	تقارير أنشطة وأعمال المنظمة، كتيبات ومنشورات عن المنظمة، مجلات خاصة بالمنظمة،	موقع الإلكتروني للمنظمة، استخدام المدونات، النشر الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي،	مؤتمرات، ندوات، معارض، الزيارات لمقرات المنظمة، الأبواب المفتوحة والأنشطة الجوارية، رعاية الأحداث والأنشطة،

✓ الأحداث والفعاليات الخاصة (Special Events): وتتعلق بتلك الفعاليات أو التظاهرات أو المناسبات التي تسمح بتجميع عدد كبير من جمهور المنظمة في مكان خاص، قد تكون المنظمة نفسها من تنظيمها أو بتنظيم من جهة أخرى مشاركة. كمثال عنها: تنظيم المعارض والصالونات الوطنية والدولية، أنشطة جوارية، ملتقيات وندوات، رعاية أنشطة وأحداث خاصة.

✓ التسويق المباشر (Direct Marketing): على عكس أدوات الترويج السابقة الذكر، فإن التسويق المباشر يهتم بفئة محددة بدقة من الجماهير والتي يتم الاتصال بها مباشرة، وعلى أساس تفاعلي مباشر، وتشمل الأدوات المستعملة في التسويق المباشر: الكتالوجات، الاتصال عبر الهاتف، البريد المباشر، الايميلات، التطبيقات الذكية، مواقع التواصل الاجتماعي.

#### 5- سياسة الأفراد للخدمة العمومية People policy of public service

بالنسبة للمنظمات العمومية فإن عنصر الأفراد مهم للغاية في تقديم الخدمة العمومية والإقبال عليها وإعادة الطلب عليها أيضاً، بالأخص هؤلاء العاملين في الصف الأمامي أو ما يعرف بعمال الاتصال، حيث يشكلون حمزة الوصل بين المواطن والسياسة العامة أو الحكومية في بلد ما، ويعكسون مدى النجاح في تنفيذ مختلف البرامج والسياسات العمومية، ولهذا من الضروري انتقاؤهم بجدارة والاهتمام بهم وفق المحددات التالية:

✓ الاهتمام بعملية التوظيف والتدريب وتطوير كفاءة ومهارة الموظفين.

✓ تبني تقنيات التسويق الداخلي

✓ تطبيق تقنيات التسويق التفاعلي

✓ تحفيز وتمكين الموظفين

✓ تحسين جودة الحياة الوظيفية.

#### 6- سياسة الدليل المادي Physical Evidence policy

يعبر هذا العنصر على البيئة المادية الملموسة التي تحيط بظروف إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، بحيث تسهل على الزبون أو المستفيد من إدراك وتقييم جودة الخدمة العمومية، ويشمل الدليل المادي للخدمة العمومية:



- ✓ التصميم الخارجي Exterior Design ( شكل المبنى- حضيرة السيارات- موقع المبنى....)
- ✓ التصميم الداخلي Interior Design ( أماكن الانتظار والاستقبال- اللافتات واللوحات الإرشادية- الأثاث والتجهيزات- الأدوات المكتبية وغيرها )
- ✓ التلميحات الحسية Sensory Cues ( البصرية السمعية ) مثل: مظهر وهيئة عمال الاتصال – درجة الإنارة- النظافة- الموسيقى أو الضوضاء...

#### 7- عمليات الخدمة العمومية 'Public service' Process

وتعني تسلسل الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مقدم الخدمة والمواطن من أجل إنتاج وتسليم الخدمة العمومية، وهي تختلف من خدمة إلى أخرى، غير أن لها دور في قياس جودة الخدمة المقدمة، وفي تحقيق رضا الزبون مثلاً: مراحل أو إجراءات التسجيل والحصول على وثيقة إدارية ومدة استخراجها، كلما كانت قصيرة وميسرة نقول أن العمليات كانت فعالة والعكس صحيح ، الأمر الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على رضا المستفيد (محجوبي، 2018)

# المراجع

1. Gary Armstrong Philip Kotler (2012). *Principales of Marketing*. England: Pearson Education Limited.
2. Rama Mohana Rao (2011). *Services Marketing second edition*. India : PEARSON.
3. أبو بكر بوسالم. (2018-2019). *محاضرات في إدارة علاقات الزبون*. المركز الجامعي عبد الحميد بولصواف ميله : كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
4. أحمد طحطاح. (2017/2016). *محاضرات في تسويق الخدمات*. جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
5. الهام نايلي. (2017-2016). *محاضرات تسويق الخدمات البنكية*. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
6. الهام نايلي. (2017-2016). *محاضرات تسويق الخدمات البنكية*. جامعة أم البواقي - الجزائر - : كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
7. أنيس أحمد عبدالله. (2016). *إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون*. دار الجنان للنشر والتوزيع.
8. أولاد حيمودة عبد اللطيف. (2011). *دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بمؤسسة موبيليس*. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان : رسالة ماجستير تخصص تسويق الخدمات.
9. بشير العلاق ، حميد الطائي. (2019). *تسويق الخدمات*. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
10. بشير العلاق. (2019). *ثقافة الخدمة*. عمان، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. بشير العلاق حميد الطائي. (2019). *تسويق الخدمات*. دار اليازوري العلمية للنشر.
12. بشير بودية، طارق قندوز. (2016). *أصول ومضامين تسويق الخدمات الطبعة الأولى*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
13. بلمهدي يوسف. (2021-2020). *محاضرات في إدارة علاقات الزبائن*. جامعة لونييسي علي البلدية 02: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
14. بن زبيدي عيد اللطيف، بلوافي عبد المالك. (جوان 2021). *قياس جودة الخدمات الصحية وفق نموذج الأداء الفعلي SERVPERF*. مجلة التكامل الاقتصادي ، 481-428.
15. بن علي أمينة. (2018). *مطبوعة تسويق الخدمات المالية*. جامعة طارهي محمد ، الجزائر .
16. بن نوي راضية، بن زيان ايمان. (جوان 2018). *واقع تطبيق عمليات الاستراتيجية التسويقية ( التجزئة / الاستهداف/ التمتع) في الوكالات السياحية* حراسة ميدانية لعينة من الوكالات السياحية لمدينة باتنة- مجلة الاقتصاد الصناعي ، الجزائر .
17. تومي رحمة. (2019). *اطروحة دكتوراه بعنوان: قياس أثر الاستراتيجية التسويقية للبنك على رضا الزبائن*. الجزائر : المدرسة العليا للتجارة - الجزائر .
18. ثامر البكري. (2019). *استراتيجيات التسويق*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
19. حسين وليد وآخرون. (2015). *إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة*. المنهل .
20. حكيم بن جروة. (2020). *تسويق العلاقات، مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بربانها في ظل بيئة تنافسية*. مركز الكتاب الأكاديمي .
21. حمزة الجبالي. (2016). *تنمية وإدارة العلاقات العامة*. مصر : دار العلم والثقافة للنشر .
22. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق. (2016). *إدارة عمليات الخدمة*. عمان، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
23. رايس وفاء. (2016). *نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق*. اليازوري .
24. رعد الصرن. (2016). *إدارة الجودة الشاملة - مدخل الوظائف والأدوات*. دمشق سوريا : دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع .
25. زكريا الدوري وزملائه. (2020). *مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين*. اليازوري للنشر والتوزيع .
26. زكريا مطلق الدوري. (2020). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ومعمليات وحالات دراسية*.
27. زياتي نجية. (2023-2022). *مطبوعة جامعية (محاضرات ودروس في مقياس سلوك المستهلك )*. تلمسان ، الجزائر :
- جامعة أبي بكر بلقايد - كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم التجارية - .
28. سعدون حمود جثير الربيعاوي. (2015). *إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة (المجلد الطبعة الأولى)*.
29. عبد الحليم رضوان. (2023). *الموجز التسويقي*. الطبعة الأولى .

30. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة. (2023). التسويق المعاصر ( المبادئ، النظرية، التطبيق ) . عمان ، الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع .
31. علي سويلم الجازي. (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية .
32. علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الرديئة. عمان ، الأردن .
33. قاسم نايف علوان المحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات . المنهل .
34. قندوز أمينة. (2019). محاضرات في تسويق الخدمات . المدية ، الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير .
35. محمد الأخضر محجوبي. (2018). المقاربة التسويقية في قطاع الإدارة العمومية كآلية لتحسين أداء الخدمات العمومية. أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
36. محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
37. مسلوب محمد. (2015). منهجية إدارة العلاقة مع الزبون وتطبيقاتها في المؤسسات الخدمائية دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية . مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي ، 05-14.
38. معمر عقيد عبيد. (بلا تاريخ). العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية . الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية .
39. نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار . عمان : دار وائل للنشر .
40. هواري معراج، وآخرون. (2014). سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك . الجزائر : كنوز المعرفة العلمية .
41. وصفي عبد الرحمن أحمد النعسة. (2010). التسويق المصرفي . عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
42. وهيبة مقدم. (2020). الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال لوحة القيادة . الاسكندرية مصر : دار التعليم الجامعي .

## AUTHOR' SHORT BIOGRAPHY

***Dr.ELHABITRI Nabila***

أستاذة محاضرة قسم "أ" بقسم العلوم التجارية لكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد زبانة غليزان، متحصلة على شهادة الدكتوراه تخصص تجارة دولية ولوجيستيك، من أهم أعمالها البحثية المنشورة:

➤ مقال علمي تحت عنوان: "فعالية نظام النقل متعدد الوسائط في تحقيق التنمية الاقتصادية وتطوير المبادلات التجارية - حالة الجزائر-"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، 2021.

➤ مقال علمي تحت عنوان: "تمكين المرأة الريفية اقتصاديا وأثر ذلك على سياسة التنمية الفلاحية والريفية"، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 01، المجلد 03، جوان 2021.

➤ مقال علمي تحت عنوان: "الأمن المائي في الجزائر: أي إستراتيجية في ظل ندرة الموارد المائية وتحدي الاستدامة"، صادرة عن مجلة الخلدونية للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت العدد الثالث، أفريل 2018.

بالإضافة إلى مقالات أخرى والعديد من الأبحاث العلمية ضمن الملتقيات الوطنية والدولية، خاصة ما تعلق بمجال الأمن الغذائي، الأمن المائي، التسويق، الابتكار، التمكين الاقتصادي وغيرها من المواضيع الاقتصادية الأخرى.

E-mail: [nabila.elhabitri@univ-relizane.dz](mailto:nabila.elhabitri@univ-relizane.dz)

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8034-4230>

Google Scholar :

<https://scholar.google.com/citations?user=3mxSPvoAAAAJ&hl=fr>