

جامعة البليدة 2-علي لونيبي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ملخص محاضرات مدخل للخدمات

إعداد الاستاذ: سفيان لراذي

قسم العلوم التجارية

المحاضرة 1:	طبيعة الخدمات
المحاضرة 2:	مكانة الخدمات في اقتصاديات الدول
المحاضرة 3:	خصائص وصفات الخدمات
المحاضرة 4:	تصنيف الخدمات
المحاضرة 5:	زهرة الخدمات-جوهر الخدمة والخدمات المحيطة بها
المحاضرة 6:	المزيج التسويقي للخدمات (العناصر الموسعة)
المحاضرة 7:	انتاجية وجودة الخدمات
المحاضرة 8:	نظام الخدمات

يهدف هذا المقياس إلى تقديم الجانب النظري للخدمات باستعمال المداخل الاقتصادية والإدارية والتسويقية وهذا من أجل تمكين كل طالب وطالبة على توظيف الأدوات والنماذج التسويقية بالطريقة الملائمة. إن التركيز على المهارات التسويقية هي التوجه الأساسي لهذا المقياس. من أجل ذلك، تم تقسيم المقياس إلى ثمانية محاضرات كما هي مبينة أعلاه، هذا فيما يتعلق بالمحاضرات أم الأعمال الموجهة فهي تعتبر امتداد طبيعي للمحاضرات حيث تساعد الطالب والطالبة على استيعاب المفاهيم وتعميق المعارف في المجال.

توطئة

يستفيد الأشخاص من الخدمات كل يوم؛ فهم يشاهدون القنوات التلفازية في بيوتهم، ويزورون الأطباء في عياداتهم، ويتنقلون من مكان إلى آخر بمساعدة وسائل النقل، ويأخذون عائلاتهم إلى حدائق التسلية من حين إلى آخر، ويتواصلون فيما بينهم بالهاتف، ويستقبلون الرسائل البريدية في حواسيبهم، ويتلقون دروسا منذ المرحلة الابتدائية أو حتى قبلها.

إن هذه الخدمات وأخرى تقدمها مؤسسات متعددة في نشاطاتها وفي طبيعتها القانونية وفي حجمها، فالجامعة التي تزاول فيها دراساتك العليا توفر تشكيلة معقدة من الخدمات؛ بالإضافة إلى التعليم وتكوين كفاءات المستقبل توفر أيضا خدمات النقل للطلاب، وخدمات الإطعام، والإيواء، والخدمات المكتبية، وخدمات الأمن، وخدمات النسخ، وخدمات الاستشارة، وحتى الخدمات الاجتماعية والثقافية، هذا كله بغض النظر عن مستوى جودتها.

تكشف بعض الإحصائيات أن الخدمات تؤدي دورا كبيرا في اقتصاديات الدول، وخاصة المتقدمة منها، حيث أن صناعة الخدمات التي يقدمها القطاعين معا (العام والخاص) تمثل في غالبية الدول ما يتراوح بين 60% إلى 75% من إجمالي الناتج المحلي، وفي التجارة الدولية تمثل حوالي ربع قيمة المعاملات الدولية، ويوفر قطاع الخدمات عددا هائلا من مناصب الشغل، وتشير التنبؤات في بعض الدول أن الخدمات ستساهم في زيادة الشغل في السنوات المقبلة، وعلى هذا فإن هذا القطاع يمثل -حسب بعض الاقتصاديين- المحرك الأساسي لأي اقتصاد كان، لأنه ليس فقط يساهم في المخرجات القومية، لا بل هو عامل من عوامل الإنتاج، لأنه غالبا ما تتضمن السلع الصناعية والاستهلاكية وحتى الخدمات الجوهرية عناصر ضرورية من الخدمات المصاحبة.

إن المهتمين بظاهرة الخدمات وخاصة طلبتنا في التسويق، يجدون أنه من الضروري فهم المبادئ الأساسية لدراسة تسويق الخدمات، ذلك لأنها تتضمن الكثير من المفاهيم التي قد تتشارك ليس فقط مع مجال التسويق، لا بل حتى مع علوم الإدارة وعلوم الاقتصاد، لذلك سنتناول في هذه المحاضرات البسيطة أهم المفاهيم المرتبطة باقتصاد وإدارة وتسويق الخدمات، ليكون دليلا مختصرا لطلبتنا يستندون إليه في تصور المفاهيم. تتميز هذه المحاضرات بالنقاط التالية:

♦ تم اعتماد المفاهيم والأمثلة المطروحة على أهم الأعمال الأصلية من الكتب والمقالات في مجال تسويق الخدمات على غرار كتب ومقالات الخبير Christopher Lovelook والخبير Richard Noorman والباحثة Lynn Shostack والباحثة Bitner Mary والباحثين البارعين في مجال جودة الخدمات Parasuraman و Valarie Zeithaml و

Philip و الباحثين Peter Mudie و Angela Pirrie وعيمد التسويق Gronroos و Peter Kotler.

- ◆ علاوة على اعتمادها على الخطوط العريضة التي سطرها البرنامج المعد من طرف فرقة التكوين لمقياس "مدخل الخدمات"، تقدم المحاضرات خطة مفصلة، وتحتوي على أهداف العملية التعليمية-التعلمية الساعية إلى تحقيق الكفاءات المستهدفة، والموضحة على شكل قائمة الكفاءات المستهدفة من كل محاضرة.
- ◆ لم تكتفي هذه المحاضرات المبسطة على عرض المفاهيم والأمثلة، بل اختتمت كل محاضرة بتدريبات وأسئلة للفهم. هذه الأخيرة تهدف إلى إنجاز التقييم التحصيلي (الذاتي أو الجماعي) لما تعلمه الطالب والطالبة خلال المحاضرة، وأما التمرين فيسمحن للطالب والطالبة بتوظيف بعض التصورات والتحليلات التي تعلمها في الميدان.
- ◆ تتضمن المحاضرات رسومات وتمثيلات بيانية تسهل فهم الظواهر والمفاهيم الأكثر تعقيدا، وتقرب الفهم إلى ذهن الطالب والطالبة.

الدكتور: لرادي سفيان

أستاذ محاضر "أ"، قسم العلوم التجارية، جامعة البليدة 2، (الجزائر)

المحاضرة الأولى: طبيعة الخدمات

إن الأفراد على مختلف شاكلتهم يستهلكون الخدمات في كل مكان، في بيوتهم وفي الشارع وفي فضاءات التسلية وحتى في أماكن عملهم، وكذلك المؤسسات بمختلف أنواعها تنتج وتستهلك جملة واسعة من أنواع الخدمات.

عندما نتحدث عن طبيعة الخدمات فإننا غالبا ما نقصد خاصية اللاملموسية للعروض التي تقدمها المؤسسات الخدماتية، وهذا ما يقود المراء إلى إدراك الفرق بين الخدمة غير الملموسة والسلعة الملموسة، لكن تجدر الإشارة إلى أن الخدمات ليست دائما غير ملموسة، وأن السلع ليست دائما ملموسة، لذلك يجب تحديد العلاقة بين الخدمة والسلعة في العروض التسويقية.

1. تعريف الخدمة

من الناحية الاصطلاحية، للخدمة عدة تعاريف، وفيما يلي بعض منها أوردها أهم الرواد والعمداء في مجال إدارة وتسويق الخدمات. يعرف Kotler وزملائه (2005) الخدمة كما يلي: " كل نشاط أو منفعة يمكن أن يعرضها طرف لطرف آخر، أساسا يكون غير ملموس، ولا ينتج عنه أي امتلاك ".

ويعرف الخدمة Lovelock و Wright (2002) كما يلي: الخدمة أيضا هي " تلك الأنشطة الاقتصادية التي تخلق قيمة وتقدم منافع للزبائن في زمان ومكان معينين من خلال تقديم التغيير المرغوب للمستلم". أما الجمعية الأمريكية للتسويق (American Marketing Association) عرفت الخدمة كما يلي: "هي أنشطة أو المنافع أو إشباع يعرض للبيع أو يربط ببيع سلعة ما ".

الخدمات في أصلها:

(1) أفعالا وجهودا يقدمها طرف لطرف آخر، وتكون غير مادية، ولا يمكن للمستفيد امتلاكها، كما قد تتضمن في العرض الإجمالي منتجات مادية.

(2) وأنشطة اقتصادية تتضمن بيع منفعة للمستفيدين في وقت وفي مكان محدد، والذين يطلبون هذه الخدمات هم بحاجة إلى تغيير موقفهم الحالي إلى موقف آخر يكون أفضل بالنسبة لهم.

يضمن تعريف الخدمة المنفعة، ويقصد بها: " الميزة أو الكسب الذي يتحصل عليه المستهلكون مقابل أداء خدمة أو استعمال منتج مادي ". أيضا " هي النتيجة الإجمالية الفعلية أو المدركة من طرف مشتري/مستهلك لكيان ما ".

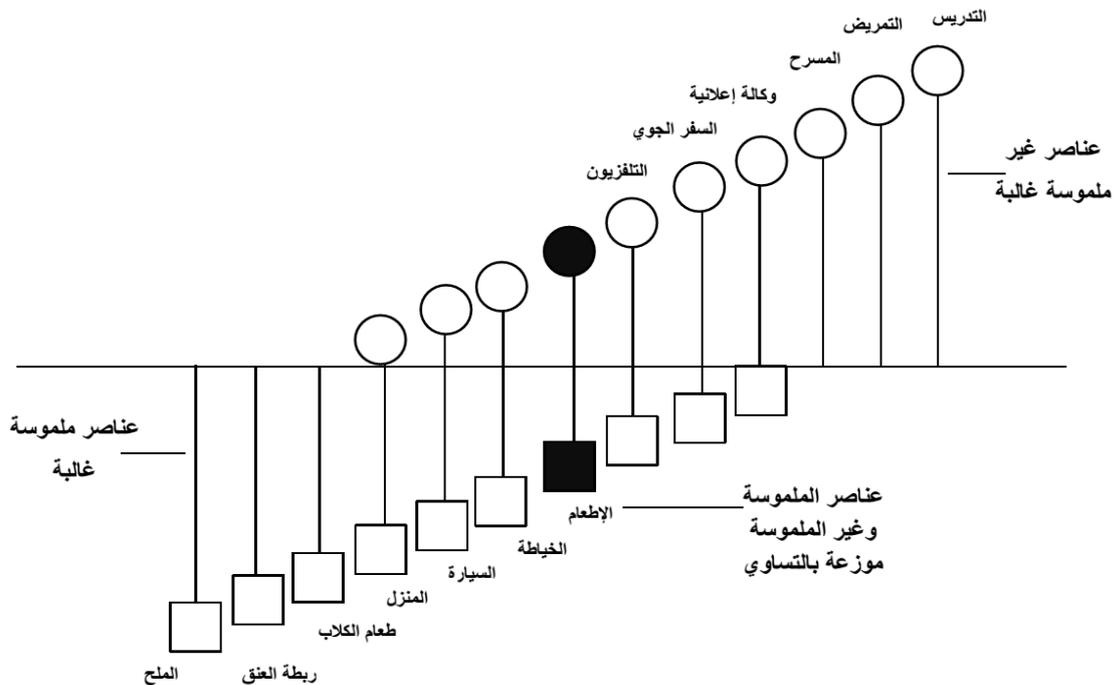
من خلال ما عرضناه أعلاه يمكن تعريف الخدمة بأنها أفعال وأنشطة تتحقق من خلالها منافع، حيث يقدمها طرف إلى طرف آخر لتلبية حاجاته ورغباته المختلفة، وتكون غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل للملكية، كما أن تقديمها قد يكون مصحوبا أو غير مصحوب بسلعة مادية. إن الخدمات تكون غير ملموسة، مثل الرعاية الصحية، ولا يترتب عنها نقل للملكية، مثل حجز غرفة في فندق، وقد تكون مصحوبة بمنتجات مادية، مثل خدمات الإطعام، أو غير مصحوبة بها بتاتا، مثل الاستشارة الأسرية.

2. مكونات العرض التسويقي

لفهم طبيعة الخدمات يجب فهم مكانتها ضمن إجمالي العرض التسويقي، فما هي مكونات العرض التسويقي؟ وما نسبة مساهمة كل من السلع والخدمات في العرض الإجمالي؟ إذا اعتبر شخص ما أن عروض المؤسسات من السلع تتضمن بعض الخدمات التي يستفيد منها الزبائن فهذا صحيح، لكن لا يمنع أن تكون عروض المؤسسة سلعا خالصة، كما لا يمنع أن تكون العروض خدمات خالصة.

إن معالجة مسألة تحديد العرض الإجمالي من الخدمات والسلع يقودنا إلى دراسة نموذج "سلسلة السلع-الخدمات" (goods-services continuum)، وحسب هذا النموذج فإن كل العروض لديها موقع بين "الملموسية الغالبة" في أقصى اليسار و "اللاملموسة الغالبة" في أقصى اليمين كما يوضح ذلك الشكل (1.1). منذ قرابة أربعين سنة، طورت الخبيرة Shostack نسخة معدلة من "سلسلة السلع-الخدمات" ولازالت هذه النسخة توضح للباحثين والمهنيين طبيعة الخدمات بوجهة نظر مفيدة.

الشكل (1.1): سلم العناصر الغالبة في العروض



Source : Shostack, Lynn G (1982) « How to design a service » *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.49-64.

يرى Kotler و Keller (2012) أنه حسب درجة ملموسية العناصر المكونة لإجمالي العرض توجد خمسة أصناف من العروض، وهي: سلع ملموسة تامة، سلع ملموسة مرفقة بخدمات، عرض هجين، خدمات مرفقة بسلع، خدمات تامة.

وفي ما يلي شرح لكل نوع منها.

(1) السلع الملموسة التامة: وهي سلع لا تترفق بأي خدمات لأن مجمل عناصرها ملموسة كلياً، مثال ذلك السلع من الصابون والملح والخبز حيث تباع دون طلب المستهلك لإرفاقها بخدمات.

(2) السلع الملموسة المرفقة بخدمات: هي السلع التي تباع مع الاعتماد على درجة جودة وتوفر خدمات الزبائن.

(3) العرض الهجين: تسميها Shostack عناصر هجينة لأنها تشمل على عناصر العرض نصفها ملموسة والنصف الآخر غير ملموس. هذا العرض يتضمن سلع وخدمات بنسبة متساوية، فلا يمكن بيع السلعة دون الخدمات المرفقة.

(4) خدمات مرفقة بسلع: وهي تلك الخدمات التي يمكن دعمها بمنتجات ملموسة، وهنا يهتم أساساً المستهلك على الخدمات لكن السلع المقدمة هي دعم وتعزيز لقيمة الخدمة.

(5) خدمات تامة: وهي تلك العروض التي تتكون من الخدمات لوحدها ولا تتضمن عناصر ملموسة البتة، مثل شراء بوليصة التأمين.

3.مشكلات تسويق الخدمات

إن المنتج يمكن أن يكون سلعة (ملموسة) أو خدمة (غير ملموسة) أو خدمة على الانترنت أو منظمة أو مكان أو فكرة أو أشياء أخرى، فكل شيء يمكن تسويقه لتلبية الحاجات الأفراد والمؤسسات يعتبر منتجاً، ويسمى منتج (Product) لأنه مر بعملية تم فيها مزج مجموعة من عوامل الإنتاج بطريقة ما للحصول عليها. يقصد بالمنتجات مختلف المخرجات الجوهرية التي يتم إنتاجها من طرف مؤسسة، سواء سلعاً أو خدمات.

وهنا يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المنتجات حسب ملموسيتها: الخدمات (Services) والسلع (Goods).

هل الممارسات التي تم تطويرها في تسويق السلع يمكن تحويلها إلى تسويق الخدمات؟ يختلف تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات من عدة جوانب، وحتى تسويق الخدمات يختلف من خدمة إلى أخرى من عدة جوانب، لذلك من الصعب وضع برنامج لتسويق العروض التسويقية في قالب واحد. الشكل (2.1) يقدم لنا حوصلة حول أهم الاختلافات القائمة بين تسويق السلع وتسويق الخدمات.

الشكل (2.1): الاختلافات الأساسية بين السلع والخدمات

- المستهلك لا يحصل على امتلاك (حيازة)
- منتجات الخدمات أداؤها غير ملموس
- تدخل كبير للمستهلك في عملية الإنتاج
- الأفراد الآخرون قد يشكلون جزء من العرض
- الكثير من الخدمات يصعب على المستهلك تقييمها
- تغيير كبير في عمليات المدخلات والمخرجات
- غياب تام للجرد
- عامل الزمن مهم نسبيا
- نظام التسليم مختلف

Source : Lovelock and Wright, (2002) p.9

في هذه الفقرة سيتبين أن الخدمات تحتاج إلى تسويق خاص يختلف عن تسويق السلع.

□ المستهلك لا يحصل على حيازة

لعل الفرق الجوهرى بين السلع والخدمات هو أن الخدمات تقدّم للمستهلك منفعة دون أن ينجّر منها أي امتلاك دائم لعناصر ملموسة في العرض المقدم والمستلم، فهنا يهتم الزبائن بالمخرجات النهائية، وطريقة أداء الخدمة هي التي تحدد مستوى رضا الزبائن.

□ الخدمات هي أداء غير ملموس

حتى وإن تضمنت الخدمة منتجات ملموسة، مثل المقعد الذي يحجزه الزبون في الطائرة أو السيارة التي يؤجرها الطالب للالتحاق بمحاضرة في جامعته، إلا أن الأداء النهائي الذي يعبر عمّا اشتراه الزبون هو غير ملموس.

□ تدخل كبير للمستهلكين في عملية الانتاج

بعض الخدمات يكون فيها الزبون جزء من عملية إنتاجها وتقديمها، فمثلا في بعض المحلات التجارية يسمح للمشتريين عند التسوق خدمة أنفسهم بأنفسهم (الخدمة الذاتية) (Self-service)، وفي بعض الحالات يكون الزبون جزءا أساسيا من مدخلات عملية الإنتاج، وأحسن مثال لذلك خدمات التعليم في الجامعة التي يكون فيها الطالب من مدخلات التعليم لكي يستفيد من مخرجاتها.

□ الأفراد هم جزء من المنتج

الأفراد الذين يقدمون الخدمة هم جزء من العرض التسويقي، فهم الذين يتفاعلون مع الزبون النهائي وعلى أساس نجاح التفاعل يحكم (يقيم) الزبائن جودة الخدمات، فالتحديات التي يواجهها مدراء اليوم هي كيفية نجاح "لحظة الصدق" التي فيها يدخل الزبون في علاقة مع الموظفين.

□ تغير كبير في المدخلات والمخرجات التشغيلية

مع حضور أفراد الخدمة والزبائن في نظام الخدمات يصبح من الصعب جدا تنميط المدخلات والمخرجات والتحكم فيها لجعل الأداء النهائي متجانسا بالنسبة للزبون. يمكن في المصانع إنتاج نفس السلعة بنفس المواصفات، ويمكن مراقبتها قبل تخزينها وقبل تسويقها من خلال تفعيل يقظة المهندسين والمراقبين والمسوقين لضمان المخرجات، لكن في الخدمات تقوم عليها بعض الشروط التي لا يمكن التحكم فيها مثل الأخطاء والوقت والعوامل الخارجية.

□ يصعب على المستهلك تقييم الخدمة

تكون الخصائص في السلع واضحة المعالم، والبحث عنها بسيط نسبيا، وعلى أساس هذه الخصائص يختبر الزبون السلع ويختار بينها قبل الشراء، وعلى هذا يقال في السلع أن "مختلف البدائل المتاحة تمر بامتحان"، أما بالنسبة للخدمات، وكذلك بالنسبة لبعض السلع، فإنه لا يمكن للزبون أن يدرك قيمتها إلا أثناء الخدمة أو بعد استهلاكها، فهي تعتمد بصفة أساسية على تجربة الاستهلاك. سنراجع صفات الخدمة لاحقا.

□ أهمية عامل الزمن

الكثير من الخدمات يتم تقديمها في الوقت الحقيقي، أي أن المستهلك يجب أن يكون حاضرا لإنتاج الخدمة واستلامها، فمثلا من أجل الاستفادة من السفر في حافلة لا بد من حضور

المسافر إلى موقف الحافلة، لذلك يجب أن تقدم الخدمات بالسرعة الملائمة وفق العوامل الموقفية التي يتطلبها السوق.

□ قنوات توزيع مختلفة

على عكس السلع التي تتطلب قنوات توزيعية مادية لتوصيل السلعة من المصانع إلى الزبائن بطريقة ملائمة، فإن المؤسسات الخدماتية يمكنها أن تقدم خدمات عبر وسائط إلكترونية، مثل تحويل الأموال من حساب إلى آخر. تمزج بعض المؤسسات بين عدة قنوات، فتجدها تملك نقاط البيع المادية ونقاط البيع الافتراضية، إن التكامل أو الإدماج بين القناة المادية والقناة الافتراضية هو نشاط أصبح أكثر شيوعا.

وعلى هذا فإن استراتيجيات التوزيع تغيرت بصفة كبيرة بعد ظهور ابتكارات النظام الرقمي، لكن يبقى المميز في الخدمات أنه يجب إدارة نقاط "الالتقاء بالزبون" من أجل تقديم الخدمات بسلاسة. سنراجع أنواع تسليم الخدمة لاحقا.

رغم تعمق الدراسات في استخلاص أهم الفوارق بين ممارسات تسويق السلع وممارسات تسويق الخدمات إلا أن تعميم هذه الخصائص على جميع الخدمات يبقى مستحيلا، فدائما يوجد مثال نقیض لما سبق، لكن هذه الحقائق تقدم للمدراء في نفس الوقت توضیحات هامة وحلول عملية وفقا لنوع الخدمات التي يسعى إلى إدارتها وتسويقها.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

المحاضرة الثانية: مكانة الخدمات في اقتصاديات الدول

إن الطلب على الخدمات وطريقة استعمالها من طرف المستهلكين تطورا كثيرا ولايزال يتطور مع مرور الوقت لأسباب عدة، أهمها ما يعود أساسا إلى التطور الحاصل في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بالفرد والجماعات. فمثلا، نجد جذوره التكنولوجيا في جميع القطاعات؛ فلقد تطورت بفعلها أنظمة عمل المؤسسات وطريقة خلقها للقيمة، ورفعت الإنتاجية وخفضت التكاليف، وأحدثت خدمات جديدة مثل الصيرفة الإلكترونية، وبرامج الكمبيوتر، وتصليح الحواسيب، وشراء الكتب على الخط، وإرساء وتحديث نظام تحديد الموقع في السيارات، وغيرها من الخدمات الإلكترونية. إن هذه العوامل وأخرى جعلت الطلب يتزايد على الخدمات كما ونوعا، وأدى إلى انفجار عدد المؤسسات الخدمائية، حتى أصبح الاقتصاد القائم في الدول المتقدمة هو اقتصاد خدماتي.

1. نظرية القطاعات الثلاثة في الاقتصاد

في كل دولة من دول العالم نجد الكثير من المؤسسات، بعضها تمارس أنشطة مختلفة وبعضها تمارس أنشطة متماثلة، ومن أجل دراسة الاقتصاد الوطني بدقة متناهية ورَّع علماء الاقتصاد مختلف المؤسسات إلى عائلات من الأنشطة المتجانسة في طبيعتها لتسمى "القطاعات الاقتصادية". ويقصد بالقطاع الاقتصادي "مجموعة من المؤسسات تمارس نفس النشاط الرئيسي".

لقد طور كل من Allan Fisher و Colin Clark و Jean Fourastié في الأربعينيات من القرن الماضي نظرية القطاعات الثلاثة، وتشير هذه النظرية الاقتصادية أنه توجد ثلاثة قطاعات رئيسية تساهم في إنتاج القيمة المضافة وهي: القطاع الأولي، والقطاع الثانوي، والقطاع الثالثي. يشمل كل المؤسسات التي ترتبط بأنشطتها بالإنتاج الأساسي للمواد الغذائية من الأرض وما يماثلها من أنشطة لها علاقة بالطبيعة، مثل الزراعة والصيد، ويطلق عليها "القطاع الزراعي".

يشمل القطاع الثانوي مختلف المؤسسات التي تقوم بأنشطة تحويل المواد الأولية إلى سلع استهلاكية أو إنتاجية، ويطلق عليه "القطاع الصناعي". أما القطاع الثالثي فهو يشمل مختلف المؤسسات التي تقوم بأنشطة خدمية أو تجارية، مثل تجارة السيارات والنقل والتأمين، ويطلق عليها "قطاع الخدمات".

يمكن تعريف قطاع الخدمات بأنه: "نسبة الاقتصاد الوطني الذي تمثله الخدمات بمختلف أشكالها، وتتضمن حتى تلك التي تعرضها الحكومة والمنظمات غير الربحية".

حسب هذه النظرية التي تصنف القطاعات الإقتصادية، التركيز الأساسي للأنشطة الإقتصادية يتحرك من القطاع الأولي تجاه القطاع الثانوي، وفي الأخير يتحرك التركيز تجاه إلى القطاع الثالثي، وهذه العملية إيجابية دائما، لأنها تسمح بتحسين جودة الحياة والثقافة والمؤهلات ونسبة التشغيل.

ملاحظة: هذه النظرية ليست ثابتة. أبحث عن انتقادات هذه النظرية.

2. مستوى الإنفاق الشخصي للخدمات

يدرس الاقتصاديون والمسوقون كيفية توزيع الأفراد لنفقاتهم على مجموعات السلع والخدمات، ويدرسون حتى الاختلافات بين المستهلكين حسب عدة معايير لوصف قوة كل مصب من مصبات الأنفاق والدخل، وكذا تحديد قوة وطبيعة العلاقات القائمة بين مختلف العوامل المؤثرة على استهلاك كل من أصناف السلع والخدمات، وتسمح أيضا بتقدير درجة التغير النسبي لمجموعات السلع والخدمات عند تغيير مستوى الدخل ارتفاعا وانخفاضا.

1.2. هيكل الإنفاق العائلي

تشير بعض الإحصائيات أن نسبة كبيرة جدا من النفقات الأسرية موجهة إلى تلبية حاجاتهم من الخدمات المختلفة، والجدول (1.2) يبين أن في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1993 كان الإنفاق على الخدمات أكبر من الإنفاق على السلع غير المعمرة، وأكبر حتى على السلع المعمرة وغير المعمرة مجتمعة.

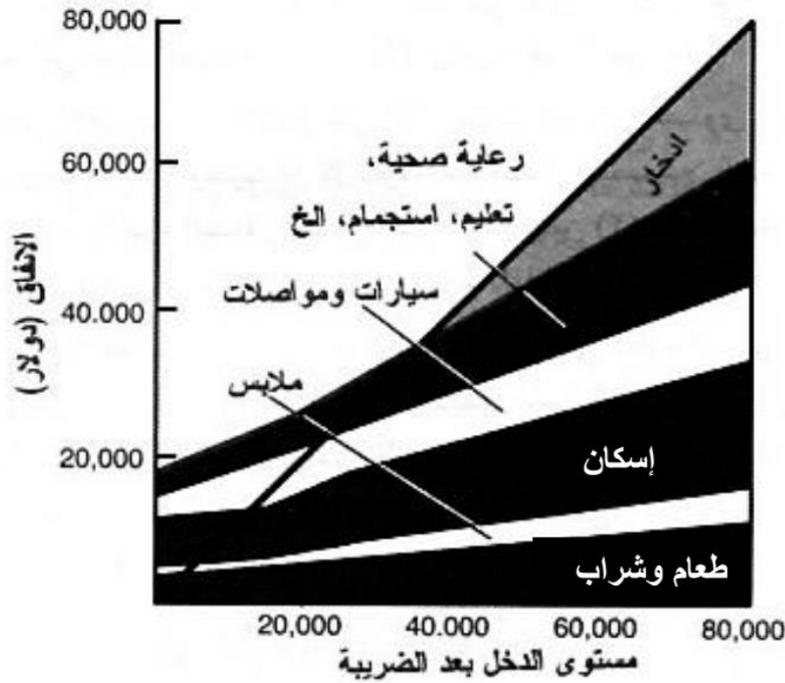
الجدول (1.2): نفقات الاستهلاك الشخصي في الولايات المتحدة الأمريكية (1993)

نفقات الاستهلاك الشخصي	القيمة ببلايين الدولارات	النسبة المئوية
سلع معمرة	538	12.3%
سلع غير معمرة	1350	30.7%
خدمات	2504	57.0%
المجموع	4392	100%

المصدر: بول سامويلسون وويليام نوردهاوس (2001) "الاقتصاد" الطبعة 25، ترجمة هشام عبد الله،

2.2. علاقة هيكل الإنفاق بالدخل

يهتم كلا من المتخصصين في اقتصاد الاستهلاك وفي التسويق بتقدير درجة التغير النسبي الذي يحدث في بعض مجموعات السلع والخدمات عندما يتغير دخل الأفراد ارتفاعاً أو انخفاضاً، ولقد اتضح بعد الدراسات في هذا المجال أن كل من (1) السلع غير المعمّرة (2) والسلع المعمّرة (3) والخدمات (4) والادخار لا يستجيب بنفس الطريقة عندما يطرأ تغيير في الدخل الحقيقي للأفراد، حيث أنه عندما يتغير الدخل ارتفاعاً فإن الطعام والسكن لا استجيبان بنفس الوتيرة التي يستجيب لها التعليم. يمكن تمثيل العلاقة بالشكل (1.2).



المصدر: بول سامويلسون وويليام نوردهاوس (2001)، مرجع سبق ذكره، ص. 575.

3. تطور الخدمات في العالم

نتيجة التطور التكنولوجي وزيادة رفاهية المجتمعات فإن عدد وحجم المؤسسات التي تقدم الخدمات يزدادان سنوياً، وتُبتكر خدمات جديدة بصفة مستمرة، فلا نستغرب اليوم عندما نرى الجودة المتميزة للخدمات التي تقدمها بعض المؤسسات الخدمية العملاقة والتي تحقق مستويات عالية من الأداء التسويقي والمالي، وأفضل دليل على ذلك هو أن أولى المؤسسات المرتبة عالمياً من حيث القيمة المالية هي مؤسسات خدمية، مثل Google و Amazon و Fedex وغيرها. ضف إلى ذلك، الحكومات تنفق على الخدمات العمومية مبالغ طائلة من أجل تسهيل حياة الأفراد وتسهيل نشاط مؤسسات الأعمال استجابة

للتطورات الكبيرة على مستوى الديمغرافيا والتكنولوجيا، وحتى التطورات على مستوى العلوم التي ساهمت بدورها في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات. إن السمة البارزة في اقتصاديات الدول في الآونة الأخيرة هي تطور الخدمات من جميع الجوانب.

1.3. تطور خدمات الرعاية الصحية

يقصد بالخدمة الصحية المزيج المتكامل من العناصر المادية الملموسة (مثل الأدوية والأطعمة) وغير الملموسة (مثل خدمات الرعاية الصحية) والتي تجعل المريض معافى. تعبر الرعاية الصحية عن كافة أوجه العناية بالمريض من تقديم الدواء والغذاء، والمعاملة الجيدة، والمرافقة النفسية والاجتماعية، وبالتالي فهي تتضمن فحص المريض وتشخيص مرضه، وإحاقه بأحد المؤسسات الصحية المتخصصة، وتقديم الدواء اللازم لعلاج له للقضاء على أية مشكلة تعترض راحته الجسمية أو النفسية داخل المستشفى أو خارجها.

مهما كان نوع النظام الذي تقوم عليه الرعاية الصحية، فإن لصحة الأفراد في مجتمع ما له تأثير بالغ على السكان والثروة الاقتصادية، وتضمن من خلالها القوة الجسمانية والعقلية والمعنوية.

الجدول (2.2): تطور الإنفاق على الرعاية الصحية في و م ا

النسبة % من ن م ا	السنوات
4	1940-1929
4,5	1950-1940
5,3	1960-1950
7,3	1970-1960
9,1	1980-1970
12,2	1990-1980

Source : Newhouse, Joseph. P « Medical Care Costs : How Much Welfare Loss ?» **The Journal of Economic Perspectives**, (summer1992) Vol.6, Issue 3, p.4

إحصائيا، تشير الأرقام أن النفاق على الرعاية الصحية يتميز بالحيوية مثله مثل القطاعات الأخرى، فلقد ارتفعت تكاليف الرعاية في الولايات المتحدة الأمريكية من 4% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1940 إلى 8% في سنة 1970 وإلى 14% في سنة 1993 وهي مرشحة للارتفاع إلى ربع الناتج المحلي الإجمالي بعد عشر سنوات.

2.3. تطور خدمات السياحة

يشكل مفهوم الصناعة السياحية أبرز المفاهيم التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الحكومات، سواء التي تعتمد في اقتصادها على السياحة بصفة كبيرة، أو على قطاعات أعمال أخرى. الصناعة السياحية هي مختلف أنشطة إنتاج الخدمات السياحية المتمثلة في تنقل الأفراد من منطقتهم الأصلية إلى منطقة أخرى قصد الترفيه أو الاستجمام أو العلاج لفترة محدودة أو لأغراض سياحية أخرى. ومن أجل تلبية هذا الطلب الإنساني، توفر الكثير من المؤسسات تشكيلة واسعة من الخدمات السياحية من أجل تسهيل عملية إشباع الحاجات المختلفة للزوار.

لقد سجلت الأرقام العالمية في السياحة تطورا كبيرا في حركة الأفراد من أجل الاستفادة من الخدمات السياحية، ففي الجدول (3.2) نلاحظ تطور كبير في عدد السياح في العالم بداية من سنة 1950 الذي كان عددهم 25 مليون سائح، وبعد 50 سنة ارتفع عددهم بـ 297 ضعفا، وفي سنة 2010 وصل إلى 400 ضعفا، وحسب التقديرات الإحصائية سوف يصل عدد السياح سنة 2020 إلى 602 ضعفا.

وبالنسبة لمتوسط الإنفاق الفردي على السياحة، فلقد كان ينفق السائح كمتوسط سنة 1950 قيمة 83 دولار سنويا، وبعد نصف قرن وصل متوسط الإنفاق السائح إلى عشرة أضعاف ما كان ينفقه في وسط القرن الماضي، وهو مرشح إلى الارتفاع في سنة 2020 إلى 150 ضعفا.

الجدول (3.2): تطور عدد السياح ومتوسط انفاق السائح في العالم

السنة	عدد السياح بالمليون	متوسط الانفاق للسائح بالدولار	الإنفاق على السياحة	نمو الانفاق على السياحة
1950	25	83	2	-
1960	69	99	7	250
1970	166	108	18	157.14
1980	286	386	105	483.33
1990	459	576	267	154.28
2000	698	802	560	109.73
2005	808	928	750	33.92
2010	1006	1000	1550	106.66
2020	1561	1250	2000	29.03

3.3. تطور الخدمات الإعلانية

تقريبا كل المؤسسات في العالم تطلب مجموعة كبيرة من الخدمات الإعلانية من أجل جعل معاني علاماتها التجارية ثابتة في أذهان المستهلكين وفي نفس الوقت حيوية. تجدر الإشارة إلى أن خدمات الإعلان تتضمن الكثير من المكونات، ونجد من بين أهمها: خدمات البحث عن الأفكار الاعلانية، خدمات بحوث الإعلام، خدمات كراء المساحات الإعلانية، خدمات التصوير والإنتاج، خدمات الاختبار الاعلاني.

يتضح من الجدول (4.2) أن مقدار المبالغ التي يتم ضخها على مستوى العالم من أجل الاستفادة من خدمات الإعلان كبيرة جدا، كما أنها ترتفع سنويا بنسبة لا تقل عن 5% على المستوى العالمي.

الجدول (4.2): الانفاق الاعلاني العام العالمي حسب المناطق من 2014-2020 (بمليار دولار)

المنطقة/ السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
أمريكا الجنوبية	184.95	192.81	202.38	212.00	223.2	234.48	245.93
آسيا	147.34	158.30	171.51	185.78	202.61	219.39	235.48
أروبا الغربية	39.23	95.44	97.88	100.22	102.56	104.80	106.99
الشرق الأوسط وأفريقيا	20.62	21.85	23.10	24.25	25.35	26.44	27.49
أروبا الوسطى والشرقية	13.53	13.65	13.67	14.04	14.57	15.22	15.81
أمريكا اللاتينية	28.81	31.02	34.02	37.06	39.41	41.14	42.54
النمو العام للإنفاق	5.7%	5.0%	5.7%	5.7%	6.0%	5.6%	5.1%

مارس 2016 www.eMarketer.com

من خلال الأمثلة الثلاثة الموضحة أعلاه، اتضح إن السمة البارزة في اقتصاديات الدول في الآونة الأخيرة هي تطور الطلب والاستهلاك على الخدمات بمختلف أنواعها.

4. مساهمة الخدمات في اقتصاديات الدول

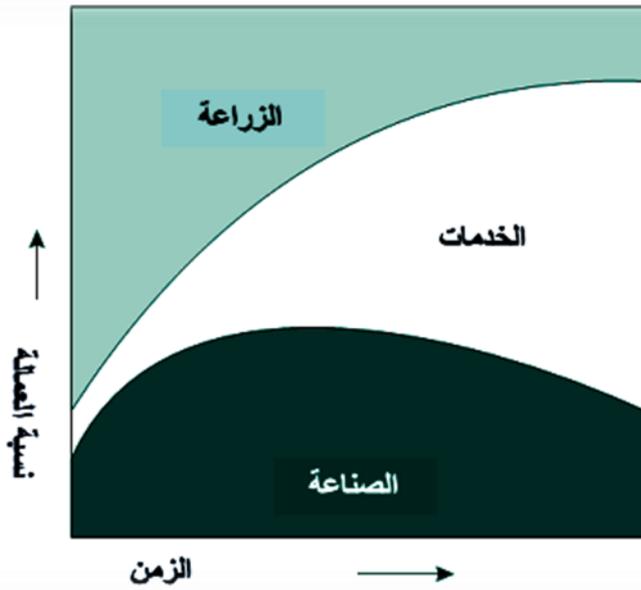
لم يحظى قطاع الخدمات باهتمام الاقتصاديين القدامى؛ فلقد اعتبره آدم سميث قطاع غير منتج على عكس الصناعة والزراعة هما النشاطان اللذان يعطيان لصاحبها ثروة؛ بينما يرى ألفريد مارشال أن

الشخص الذي يعرض خدمة هو يقدم منفعة للمستفيد مثله مثل الشخص الذي ينتج سلعة، وفيما يتعلق بالدراسات الحديثة فهناك اهتمام كبير بقطاع الخدمات لدرجة أن الباحثين في العلوم الاقتصادية باتوا يبحثون في نواتج نشاط الخدمات في الاقتصاديات المختلفة.

1.4. مساهمة الخدمات في العمالة

إن قطاع الخدمات هو محرك أساسي للنمو والتشغيل والإبداع، حيث يمثل هذا القطاع بالنسبة لدول OCDE ما يقارب 70% من العمالة الكلية والقيمة المضافة، ويضمن نمو العمالة بصفة شبه كلية. وفي ما يلي تفصيل في هذه النقطة.

الشكل (2.2): اتجاه تطور اليد العاملة في قطاع الخدمات



Source : Lovelock and Right (2002), op.cit, p.8

2.5. مساهمة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي

إن الخدمات تؤدي دورا كبيرا في اقتصاديات الدول خاصة المتقدمة منها، حيث أن صناعة الخدمات -في القطاعين العام والخاص معا- تمثل عند أغلب الدول ما يتراوح بين 60% إلى 75% من الناتج المحلي الإجمالي، وفي التجارة الدولية يمثل حوالي ربع قيمة المعاملات الدولية، لذلك يمثل هذا القطاع حسب بعض الاقتصاديين المحرك الأساسي لكل اقتصاد معاصر.

الجدول (5.2): مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة المئويةة (2016)

القطاعات	زامبيا	هونج كونج	الهند	الأردن	مصر	الصين	كندا	الجزائر
الزراعة	9,2	0,1	16,5	4,2	11,3	8,6	1,6	13,2
الصناعة	29,2	7,2	29,8	29,6	35,8	39,8	27,7	38,4
الخدمات	61,7	92,8	45,4	66,2	52,9	51,6	70,7	48,4

تصل نسبة الخدمات من الناتج المحلي الإجمالي في كندا واليابان إلى 70.7% و 71.1% على الترتيب سنة 2006، بينما البلدان الأخرى غير المتقدمة تكاد لا تتجاوز فيها 50%، وهذا ما يؤيد تجريبيا نظرية القطاعات الثلاثة التي ترى أنه كلما تحرك النشاط الاقتصادي لبلد ما أكثر من القطاع الأولي نحو القطاع الثالثي كلما كانت الدولة متقدمة.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

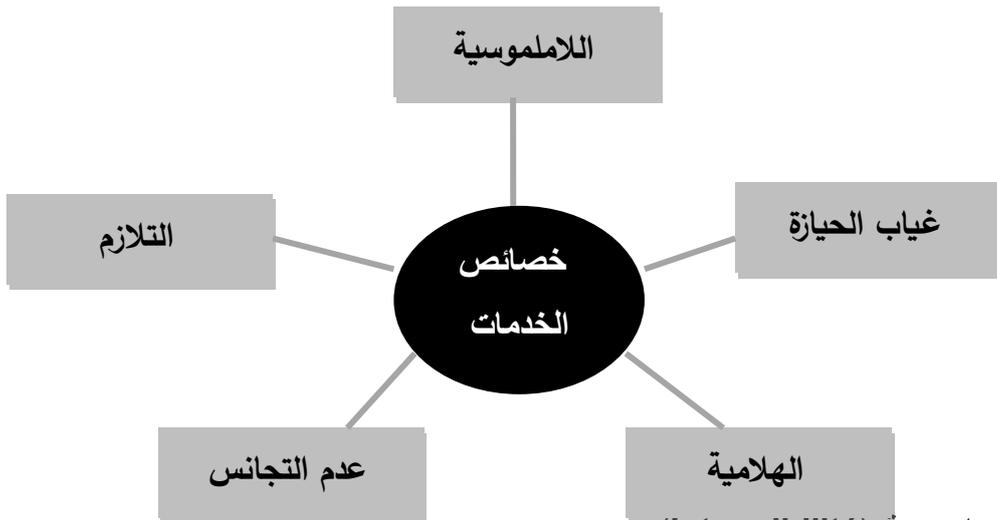
المحاضرة الثالثة: خصائص وصفات الخدمات

عندما تعمل المؤسسة على تسويق الخدمات التي تنتجها، فإنها تواجه صعوبات كثيرة نظرا للخصائص والسمات (أو الصفات) التي تتصف بها الخدمات، فمثلا الخدمات لا يمكن أن يحملها معه الزبون إلى المنزل وينظر إليها لمدة أو يتذوقها لتحقق من جودتها مثلما قد يفعله مع الحاسوب الشخصي أو نوع من أنواع الجبن، ولكن هذا لا يعني أن الخدمات لا يمكن تسويقها جيدا، بل بالعكس فإن بعض الاستراتيجيات والأنشطة تعمل جيدا في الخدمات أكثر من عملها في السلع، وعلى سبيل المثال فإن العلامة التجارية بالنسبة للخدمات لا تقل أهمية عن العلامة التجارية للسلع، لا بل هي أكثر أهمية وأكثر تأثيرا على الزبون.

1. خصائص الخدمات

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف عن السلعة اختلافا جوهريا، وهذه الخصائص يجب على المؤسسات الخدماتية مراعاتها أثناء تصميم البرامج التسويقية، وحسب Kotler وزملائه (2005) تتمثل هذه الخصائص أساسا في: اللاملموسية، التلازمة، عدم التجانس، الهلامية، عدم الملكية. وهي ممثلة في الشكل (1.3).

الشكل (1.3): الخصائص الرئيسية للخدمات



1.1. اللاملموسية (Intangibilité)

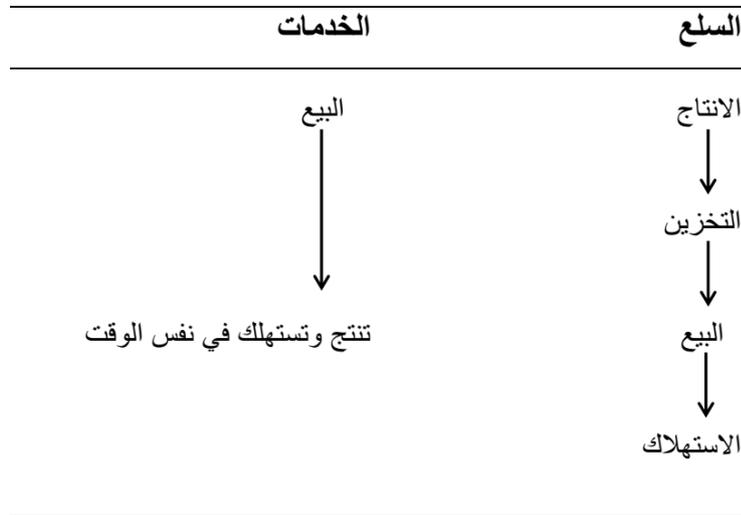
درجة اللاملموسية هي درجة غياب العناصر المادية التي يمكن أن تجربها الحواس قبل شراء الخدمة، وتعد هذه الخاصية من أكبر الخصائص المميزة للخدمات. يقصد اللاملموسية على عكس

السلع، الخدمة لا يمكن رؤيتها أو اختبارها أو لمسها أو شمها قبل شرائها. اللاملموسية تثير مشكلة صعوبة تقييم المستهلك لجودة الخدمات التي يستهلكها.

2.1. التلازم (inséparabilité)

كما يوضح الشكل (2.3) فإن السلع يتم إنتاجها ثم تخزينها ثم نقلها ليتم بيعها لاحقا في الأسواق، وللزبون أن يختار وقت استهلاكها، لكن الخدمات يتم إنتاجها من طرف المقدم فقط وقت استهلاكها من طرف الزبون. ومن ملامح خاصية التلازم أن يكون كل من مقدم الخدمة والمستهفيد (الأفراد) منها جزأين أساسيين من العرض.

الشكل (2.3): مراحل الانتاج والاستهلاك للسلع والخدمات



Source : Mudie and Pirrie (2006), p.4

3.1. عدم التجانس (Variabilité)

النتيجة التي لا يمكن تفاديها من تلازم عمليتي الإنتاج والاستهلاك هو عدم التشابه في أداء الخدمات؛ فقد تختلف نفس الخدمات في جودتها باختلاف من يقدمها أو وفقا لكيفية تقديمها أو وفقا لوقت تقديمها أو وفقا لعوامل أخرى، لهذا نجد من الخصائص المرتبطة بالخدمات هي عدم التوافق والتشابه بين نفس الخدمات عند الاستفادة منها من طرف زبونين مختلفين أو بين فترتين مختلفتين أو بين مقدمين مختلفين. يقصد بعدم التجانس غياب الثبات في المدخلات والمخرجات أثناء عملية إنتاج الخدمة. إن خاصية عدم التجانس تشكل مشكلة أساسية للمسوقين أثناء تسويقهم للخدمات، وهذه المشكلة متعلقة بجودة الخدمات التي يدركها الزبائن الذين يستفيدون من نفس الخدمات بنفس مستوى الأسعار لكن بمستويات رضا متفاوتة.

4.1. الهلامية (Périssabilité)

من الخصائص المتعبة في الخدمات بالنسبة للمسوقين هي أن الخدمات لا يمكن تخزينها، حيث هناك علاقة عكسية بين درجة لاملموسية الخدمات وقابلية تخزينها، فكلما كانت العناصر غير الملموسة في الخدمات كثيرة كلما استحال تخزينها، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبيا أو منعدمة في المؤسسات الخدمية.

خاصية الهلامية (أو الفناء أو الاندثار كما يسميها البعض) في الخدمات ليست مشكلة إذا كان الطلب عليها مستقرا بحيث يمكن لمقدم الخدمات أن يتنبأ بسهولة بحجم الطلب وبالتالي سيوفر الكمية الضرورية من الخدمات في الوقت المناسب، وبما أن الطلب على بعض الخدمات يتسم بالتذبذب (مثله مثل باقي السلع) فإنه لا يمكن للمؤسسة الخدمية الاستجابة بسرعة لهذا الطلب مثلما يمكن تسريع العمل في ورشات التصنيع والتي يمكن رفع إنتاجيتها بمجرد تحفيز العمال أو إضافة العمال والآلات.

إن العكس كذلك يشكل مشكلة أساسية، وهي أن الطلب المنخفض على الخدمات لا يخدم ربحية المؤسسات، فحينما يكون العرض من الخدمات أكبر من الطلب عليها يؤدي ذلك بهذه المؤسسات إلى تناقص عوائدها الاقتصادية، لذلك فإن الطلب المنخفض جدا يجعل المؤسسات الخدمية تتكبد خسائر كبيرة.

5.1. غياب الحيازة (Manque de possession)

يضيف Kotler وزملائه (2005) خاصية خامسة للخدمات وهي "غياب الحيازة". عند شراء الزبون لسلعة ما فإنه يتمتع بحق التصرف بملكيته، لكن في الخدمات تفقد صفة حق التصرف في الملكية، فمثلا الغرفة التي يحجزها الزبون في فندق لا يحوزها، والكرسي في الطائرة الذي يجلس عليه للاستفادة من خدمة السفر لا يملكه، ومقعد الدراسة ليس ملكا للطالب، لذلك تُعرّف الخدمات على أنها أداء يقدم ولا يملك. بالنسبة للخدمات يعتبر الزبون هو الوحيد الذي له الحق في الانتفاع بالخدمة لفترة محددة دون أن يمتلكها أو ينقلها إلى شخص آخر. تثير خاصية فقدان الملكية مشكلة عدم الاستفادة من منافع التملك.

2. المضامين الإدارية لخصائص الخدمات

خصائص الخدمات التي تم عرضها أعلاه تشكل في نفس الوقت صعوبات تسويقية أمام المؤسسات، والمسوقون والخبراء في المجال طوروا عدة تكتيكات وأساليب واستراتيجيات تمكنهم من تقليص التأثير السلبي لهذه الخصائص على الجودة والإنتاجية إلى أكبر قدر ممكن.

1.2. المضاامين الإدارية لخاصية اللاملوسية

يمكن حصر العناصر التي تحوّل الخدمات اللاملوسية إلى منافع ملموسة إلى حد ما في ما يلي:

♦ **جودة المكان:** إن النظافة الداخلية والخارجية لمكان انتاج وتسليم الخدمة يمثل اعتبارا أساسيا في اختيار الزبون للخدمات، وكذلك الفضاء وحجم الطوابير هي من معايير جودة المكان.

♦ **الأفراد:** الأفراد المشاركون في انتاج الخدمات يساهمون في التغلب على لاملوسية الخدمات، فإذا كان الأفراد نشطون وحيويون ولباسهم أنيق ونظيف، وكان عددهم كافي لتقديم الخدمات فهذا كله يدفع الزبون إلى اختيار مثل هذا المقدم للخدمات دون آخر.

♦ **جودة المعدات:** التجهيزات التي تتمتع بها المؤسسة الخدماتية ويلاحظها الزبون ترفع من درجة اللاملوسية، فالحواسيب والمقاعد والأدوات كلها معدات يجب أن تظهر للزبون أنها أكثر عصرية.

♦ **معدات الاتصال:** دعائم الاتصال عن الخدمات يجب أن توجي إلى الفعالية من خلال اختيار الكلمات المناسبة، ووضعها في المكان المناسب، واختيار الصور الملائمة، وتوظيف القنوات الملائمة.

♦ **تشجيع الكلمة المنطوقة:** إن جعل الآخرين يثنون على الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال إدارة الكلمة المنطوقة التي تبدأ بتصميم المعلومات ومواضيع جذابة وتسهيل وتحفيز نشرها على نطاق واسع وضمان اتجاهها الايجابي.

♦ **العلامة التجارية:** إن الرموز والمعاني التي تنقلها العلامة التجارية للمستهلكين يجب أن تمنح مصداقية عالية وتقدم صورة إيجابية ومتميزة وقوية عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية.

♦ **السعر المشاهد:** على المؤسسة الخدماتية أن تطبق أسعار بسيطة لمجمل الخدمات التي تقدمها للزبون، ويجب أن تكون واضحة بالنسبة للزبائن من أجل رفع مستوى النزاهة.

2.2. المضاامين الإدارية لخاصية التلازم

يترتب عامة كتكتيكات واستراتيجيات عن هذه الخاصية ما يلي:

♦ **سرعة الخدمة:** تقديم خدمة في نفس وقت طلبها وبأسرع وقت ممكن.

♦ **التكوين:** تدريب العناصر البشرية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

♦ **إدارة العلاقة مع الزبائن:** رفع العلاقة الشخصية بين مقدّم الخدمات والزبائن، وتقديم خدمات تتوافق مع تطلعات الزبائن عبر الزمن.

3.2. المضامين الإدارية لخاصية عدم التجانس

بصفة عامة، يجب على المؤسسات الخدمية أن تلجأ إلى طمأنة الزبائن وأن تسهر على تقديم خدمات ذات جودة ثابتة، وذلك من خلال الممارسات التالية:

♦ **ضمان الخدمات:** تقوم المؤسسات الخدمية بتقديم وعود معالجة الفشل في الخدمات، أو إيجاد طريقة للتعويض عنها في حالة فشل في جوانب الخدمات المقدمة.

♦ **إدارة الأفراد:** تصميم الوظائف واختيار الموظفين الجيدين وتدريبهم لكسبهم كفاءات عالية وتمكينهم يساهم في رفع جودة وإنتاجية الخدمات وتقليص فجوة تفاوتها بين الزبائن.

♦ **تحفيز الأفراد:** يمكن حث الأفراد على تقديم خدمات ذات جودة عالية بمكافئهم ماديا ومعنويا.

♦ **تطبيق المواصفات:** يمكن للمؤسسة الخدمية توحيد الإجراءات المختلفة لتقديم نفس المستوى من الجودة لكافة الزبائن، مهما اختلف مقدم الخدمة أو زمن تقديمها.

♦ **تسهيل وتحفيز التغذية الراجعة:** بعد استهلاك الخدمات من طرف الزبائن يجب متابعة وقياس مستوى رضاهم بها، ويمكن أيضا تسهيل تقديم الشكاوي لدراستها وتصحيح ما يجب تصحيحه في نظام الخدمات.

4.2. المضامين الإدارية لخاصية الهلامية

حسب Sasser (1976) يمكن إدارة التذبذبات من جهتين: من جهة الطلب، ومن جهة العرض. وتوجد عدة ممارسات تكمن المؤسسة للاستجابة للطلب المتذبذب بصفة أكثر مرونة وسلاسة وأكثر ربحية.

من أجل التأثير على العرض يوجد عدد من الحلول من بينها:

♦ **الفتح لوقت أطول:** فتح مكان الخدمات لساعات متأخرة في الليل أو باكرا في الصباح.

♦ **تقليص الخدمات إلى الخدمات الأساسية:** يمكن للمؤسسة الخدمية أن تخفض عدد الخدمات في العرض الواحد لتتمكن من خدمة عدة زبائن.

◆ **تحفيز الموظفين للعمل أكثر:** إن مكافئة العمال على أساس قيمة المبيعات أو على أساس عدد الزبائن في الساعة يدفعهم إلى استيعاب الاكتظاظ الذي يحدث أثناء الطلب المرتفع على الخدمات.

◆ **أتمتة عملية تقديم الخدمة:** يمكن تنصيب أجهزة الصراف الآلي التي تشغل على مدار 24 ساعة في اليوم لمدة 7 أيام في الأسبوع، ويمكن للجامعة أن تدير بعض أنشطتها عبر بوابة إلكترونية.

◆ **الدوام الجزئي:** توظيف العمال بالدوام الجزئي في أوقات ذروة الطلب.

◆ **إعادة جدولة وقت الخدمة:** يمكن دفع الطلب إلى أوقات محددة في اليوم أو الأسبوع.

◆ **جعل الزبائن يشاركون في إنتاج الخدمة:** إذا لم تتمكن المؤسسة الخدمية من الاستجابة للطلب الحاد على خدمة معينة يمكنها أن تحصل على ترخيص من زبائنها لمساعدتهم في إنتاج وتسليم الخدمة لأنفسهم.

ومن أجل التأثير على الطلب توجد عدد من الحلول من بينها:

◆ **نظام الحجز:** أي الإعلام بوقت شراء واستهلاك خدمة قبل التقدم إلى مكان الخدمة، وهذا ما يطبقه الأطباء الخواص، وتطبقه مؤسسات خدمات الخطوط الجوية.

◆ **سياسة الأسعار:** يمكن للمؤسسة الخدمية تطبيق أسعار مختلفة في أوقات مختلفة.

◆ **خدمات إضافية:** مقدم الخدمة الذي يعرض خدمات إضافية مختلفة في أوقات مختلفة.

◆ **التسويق بأسعار منخفضة في اللحظات الأخيرة للاماكن غير المباعة:** وهي تطبيق أسعار منخفضة على الخدمات المرتبطة بوقت الساعة الأخيرة من إغلاق بيع التذاكر.

5.2. المضامين الإدارية لخاصية عدم الملكية

نتيجة لغياب الملكية في الخدمات يمكن للمؤسسات الخدمية رفع وتعزيز هوية العلامة التجارية وقيمتها لدى الزبائن من خلال استعمال أحد الطرق التالية:

◆ تعزيز التجربة والأداء المقدمة للزبائن

◆ تقديم تحفيزات لاستعمال الخدمة مرات أخرى

◆ خلق العضوية في النوادي والجمعيات التابعة للمؤسسة الخدمية

♦ تقديم هدايا ملموسة ذات طبيعة تذكارية

3. صفات الخدمات

حسب ما طورته الباحثة Zeithaml (1981)، يعتمد تقييم الزبون للمنتجات (الخدمات والسلع) على الكثير من الصفات، والتي يمكن تقسيمها غالبا إلى ثلاثة مجاميع كبيرة من الصفات وهي: (1) صفات البحث، (2) صفات التجربة، (3) صفات الصدق.

الصفات أو السمات أو الخصائص هي مختلف العناصر التي يمكن من خلالها مساعدة الزبون في تقييم ما يستلمه من العروض التسويقية، سواء خدمات أو سلع. وفقا لهذه الصفات يمكن للمنتجات أن تأخذ مكانا بين سلسلة تتراوح من "سهلة التقييم" إلى "صعبة التقييم" من طرف المستهلك، وفيما يلي توضيح لكل صفة من الصفات الثلاثة.

1.3. صفات البحث (Research Qualities)

تمثل صفات البحث مختلف الخصائص التي يمكن أن يعتمد عليها الزبائن في تقييم المنتجات قبل اتخاذ القرار الشرائي، وتتضمن صفات البحث مثلا اللون والنمط والحجم والسعر والموقع. ونجدها بصفة واسعة في السلع. لكن تجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمات يمكن أن تتضمن بعض صفات البحث على عكس ما هو شائع أن الخدمات بصفة مطلقة لا يمكن تقييمها، فالموقع الجغرافي للمحلات التسوق أو أسعار خدمات الخطوط الجوية أو نوع شهادة التكوين هي خصائص من بين الخصائص الأخرى التي نجدها في الخدمات ويمكن تحديدها قبل الاختيار.

2.3. صفات التجربة (Experience Qualities)

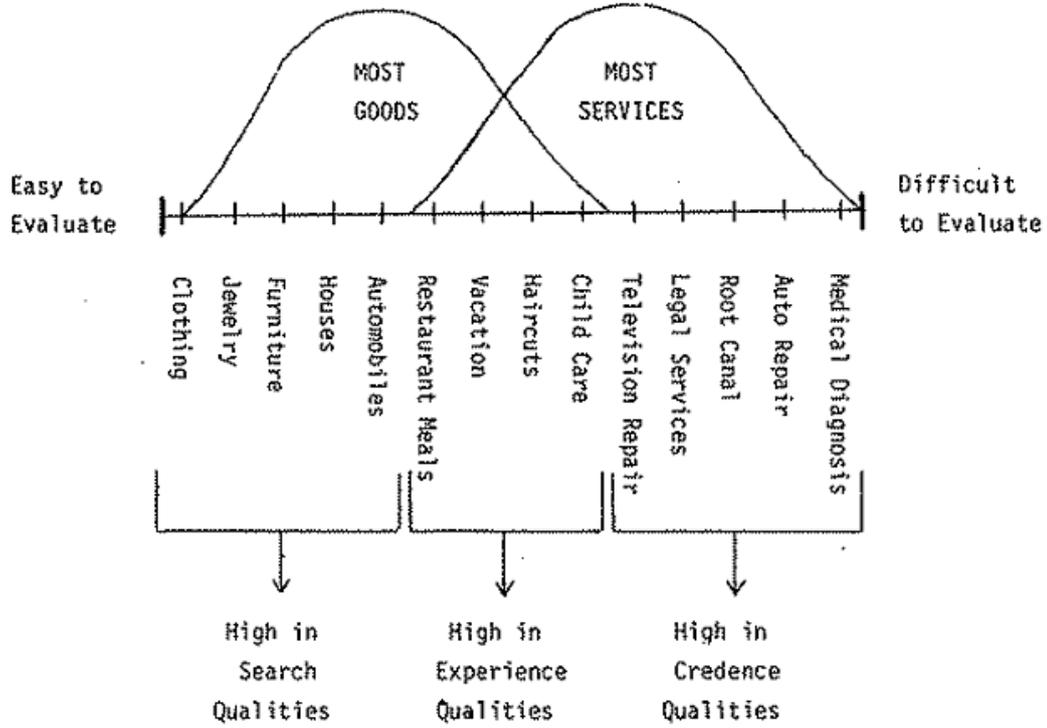
وأما صفات التجربة فهي مختلف الخصائص التي يتضمنها المنتج والتي يمكن للزبائن الاعتماد عليها في التقييم فقط بعد شرائها وأثناء استهلاكها، مثل ذوق الطعام ومتعة التنزه وراحة الفندق. حتى وإن كان لدى الزبون توقعات إيجابية معينة عن صفات التجربة للمنتجات، إلا أن الإدراكات النهائية عنها تتشكل بعد استهلاكها واستعمال الفرد لحواسه المختلفة.

3.3. صفات الصدق (Credence Qualities)

صفات الصدق هي مختلف الخصائص التي يتضمنها المنتج ويصعب على الزبائن تقييمها حتى بعد استهلاكها، فهنا يكون الزبون ملزما بتشكيل ثقة في منافع الخدمات. فمثلا لا يمكنه تقييم نجاح الرعاية الصحية أو تصليح سيارة حتى بعد استهلاكها واستعمالها، وفي الكثير من الأحيان يستحيل على

المستهلك تقييمها ولو حتى بعد استهلاكها، لأنها تتطلب من الزبون مهارات ومعرفة خاصيتين في ذلك المجال.

الشكل (3.2): صفات أو سمات المنتج



Source : Valarie A. Zeithaml (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in J. A. Donnelly and W. R. George, *Marketing of Services*. (Chicago: AMA), p.186

يجود افتراضين أساسيين لهذا النموذج. الافتراض الأول هو أن السلع تعتمد على صفات البحث بصفة غالبية، وأن الخدمات تعتمد على صفات التجربة والصدق بصفة غالبية. الافتراض الثاني هو أنه كلما توجهنا إلى صفات البحث (إلى أقصى اليسار) كلما كان تقييم المنتج سهلا بالنسبة للزبون، وكلما اتجهنا إلى صفات الصدق (إلى أقصى اليمين) كلما كان تقييم المنتج صعبا بالنسبة للزبون.

1. ما هي المصطلحات الدالة في هذه المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير المحاضرة.

المحاضرة الرابعة: تصنيف الخدمات

بعض المدراء البارعين يروون أن الخدمات التي يقدمونها فريدة ولا يوجد لها مثيل في السوق، لأنهم يعتقدون أن الخدمات ليست كلها في قالب واحد، وفي نفس الوقت يعملون على تمييزها عن غيرها من الخدمات حتى ولو كانت تنتمي إلى نفس القطاع الخدماتي. عمليا، يجب على المؤسسات أن تحدد بدقة الخدمات التي تقدمها وتمييزها بكفاية عن تلك المنافسة، وهذا سوف يساعدها في صياغة رسالة المؤسسة وفي اختيار استراتيجيات البديلة وفي تطوير البرامج التسويقية الملائمة لتحقيق التميز والريادة في الأسواق التي تنشط فيها.

1. قيمة تصنيف الخدمات

إن تطوير مهارات تسويقية يتطلب على المدراء الاطلاع على وتحديد مختلف المواقف التسويقية المحتملة لنشاطهم، لذلك نجد في أدبيات التسويق دراسات تحاول تصنيف الظواهر وفقا لمعايير معينة؛ حيث تجمع عناصر الظاهرة التسويقية حسب أوجه التشابه وتميزها حسب أوجه الاختلاف. إن بحوث التصنيف لا تقل أهمية عن البحوث الوصفية والسببية، لأنها تسمح بفهم الظاهرة محل الدراسة أو التطوير. ويقصد بعملية التصنيف العملية التي من خلالها يمكن تجميع عناصر الظاهرة الواحدة إلى مجاميع مختلفة حسب معيار أو معايير معينة.

بصفة عامة، إن أهمية تصنيف الخدمات تكمن في النقاط التالية:

- نظام التصنيف يسمح بفهم أفضل لخدمة ما.
- نظام التصنيف يسمح بفهم أفضل لتوقعات الزبائن، ويسمح بتحليل سلوكهم تجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدماتية.
- نظام التصنيف يسمح للمدراء بصياغة استراتيجيات وبرامج تسويقية ملائمة وتنافسية.

2. التصنيفات التقليدية للخدمات

لقد ذكرنا سابقا في التمهيد أنه توجد الكثير من تصنيفات الخدمات؛ منها ما هو كلاسيكي ومنها ما هو حديث، ونحن سنتطرق في هذه الفقرة إلى تصنيف الخدمات وفقا للمعايير الكلاسيكية التي تُعتبر معايير كلية، أي أنها تقدم لنا وصفا للخدمات على أساس تجميعي، وهنا يمكن أن نذكر معيارين أساسيين هما: ملكية المؤسسة الخدماتية، والنشاط الجوهري للمؤسسة الخدماتية.

1.2. تصنيف الخدمات حسب ملكية المؤسسة الخدمائية

بعض الخدمات لا يمكن أن يقدمها القطاع الخاص، ذلك لأن هذا الأخير لا يملك الموارد ولا التنظيم الضروريين لتقديمها للمستهلكين بكفاية عالية، أو لأنها لا يمكن للقطاع الخاص أن يسهر على حماية مصالح الأفراد الميسورين مما يخل بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة، كما أنها لا يمكنه أن يقدم هذه الخدمات بصفة مستمرة، لذلك تقدمها الدولة ولا يضمن استمرارها إلا هي. تسمى هذه الخدمات بالخدمات العمومية.

المؤسسات الخاصة هي تلك التي تعود ملكيتها للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين وتقدم خدمات بمقابل، فمثلا خدمات النقل الخاص وخدمات تصليح السيارات وخدمات المحاسبة يقدمها لك من المؤسسات والأفراد الخواص. على عكس الخدمات العمومية، الخدمات الخاصة هي تلك الخدمات التي تقدمها مؤسسات أو أفراد باستعمال رؤوس أموالهم الخاصة وبمقابل.

من المظاهر الحالية في قطاع الخدمات هو **خصوصية الخدمات العمومية**، ويقصد عامة بالخصوصية عملية تحويل المؤسسات العمومية إلى مؤسسات يملكها المستثمرون وفقل لشروط متفق عليها مسبقا. إن تطبيق الخصوصية في قطاع الخدمات العمومية يجعل ذلك القطاع يركز على السوق أكثر مما يركز على الجوانب الإجتماعية والسياسية، لكنه في نفس الوقت ينقذ القطاع المعني من تدني جودة الخدمات فيه.

إن عملية الخصوصية قد تكون كلية أو جزئية، كما قد تكون مقتصرة على منطقة دون أخرى حسب أولويات الأهمية المتوقعة من خصوصية القطاع بالنسبة للدولة. تفيد المؤشرات أن نسبة خصوصية القطاعات العمومية في البلدان المتقدمة كبيرة جدا، على عكس البلدان الأقل تقدما، كما أن الخصوصية تكون كثيفة في البلدان ذات النظام الاقتصادي الحر على عكس النظام الاقتصادي المخطط.

كما تجدر الإشارة إلى أن بعض الخدمات يشترك في تقديمها القطاعين معاً، العام والخاص، حيث نلاحظ أن الخدمات العمومية التي تقدمها الدولة للاستهلاك العام يمكن أن يقدمه الخواص بمقابل، فمثلا خدمات الرعاية الطبية في الجزائر هي منظومة مزدوجة بين القطاع العام والخاص.

2.2. تصنيف الخدمات حسب قطاعات الأعمال

يوجد تصنيف تجميعي آخر للخدمات هو أقل شمولية من السابق، وكذلك هو أكثر سهولة في الظاهر، وهو من بين التصنيفات الأكثر استعمالا في الاقتصاد لوصف هيكل سوق الخدمات القائم في بلد ما، ويعتمد أساسا هذا التصنيف على معيار الخدمة الجوهريّة التي يستلمها الزبائن.

وفي ما يلي بعض أهم قطاعات الخدمات.

- النقل واللوجستيك	- التأمين
- التجارة	- البنوك
- الإعلام	- السياحة
- الاتصالات	- الصحة
- الجماعات المحلية	- التعليم والتكوين
- رعاية الأطفال	- البناء
- التصوير	- غسل الملابس
- خدمات إدارية وقانونية	- تصليح الأحذية
- الأمن	- الكهرباء
- البحث والتطوير	- التصليح
- الاستشارات	- الفنادق والاطعام
- البريد	- حماية البيئة
- الاعلان	- المحاسبة
- التصميم	- الطباعة والنشر
- المسرح والسينما	- كراء السيارات
	- الضرائب

3.التصنيفات الحديثة للخدمات

إن التصنيفات المذكورة أعلاه هي تصنيفات تعتمد على معايير كلية للتقسيم، أي تقسم مختلف الخدمات على أساسا معايير تجميعية، والنتيجة من التصنيف هي صورة كبيرة جدا من الأنشطة المتجانسة من حيث ملكية المؤسسة الخدماتية ونوع القطاع الخدماتي.

حتى وإن كان التقسيم الكلي صحيحا من حيث الوصف والتعبير عن جوهر الخدمة، لكنه لا يقدم للمؤسسات توضيحات كثيرة عن وجهة نظر السوق تجاه هذه الخدمات، وبالتالي لا يقدم للمدراء توضيحات حول الطبيعة الحقيقية للنشاط الخدماتي، فيمكن مثلا أن تسفر طريقة تسليم الخدمة فرقا كبيرا بين نفس الخدمات الجوهريّة، خذ مثلا طلب الوجبات من المنزل وطلبها من داخل المطعم، نظام التسليم في الحالتين يختلف، ويختلف حتى في طريقة تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة، هذه الاختلافات وأخرى كلها تستلزم مضامين (إي قرارات) إدارية مختلفة.

التصنيفات الحديثة للخدمات هي التصنيفات التي تجعل من الأنشطة الخدماتية التجميعية فروقات ظاهرة في الجوانب إدارية، بحيث أنها تسمح بتطوير استراتيجيات خاصة بكل نوع من أنواع الخدمات، لأنها تعتمد بصفة أساسية على معايير جزئية مرتبطة بالسوق.

التصنيف الحديث للخدمات هو نتيجة إجابة عن الأسئلة التي طرحها خبير الخدمات Lovelock 1983 والتي هي¹:

- (1) ما هي طبيعة الخدمات؟
- (2) ما هو نمط العلاقة بين مقدم الخدمة والذبون؟
- (3) ما هي درجة شخصنة الخدمات؟
- (4) ما هي طبيعة الطلب والعرض على الخدمات؟
- (5) كيف يتم تسليم الخدمات؟

1.3. مصفوفة طبيعة الخدمات

يمكن تصنيف مختلف الخدمات إلى فئات متجانسة وفقا لمعيارى درجة الملموسية والمستلم المباشر للخدمات وهكذا نتحصل على مصفوفة طبيعة الخدمات كما هي ممثلة في الشكل (1.4).

إن مزج المقياسين السابقين يعطى لنا المصفوفة المبينة في الشكل (1.4).

الشكل (1.4): مصفوفة طبيعة الخدمات

مستلم الخدمات

الأفراد	الأشياء
- الرعاية الصحية	- غسل الملابس
- صالون الحلاقة والتجميل	- تزيين المنزل
- الأكل في مطعم	- تصليح آلات صناعية
- نقل المسافرين	- تطبيب الحيوانات
- التسلية	- خدمات بنكية
- التعليم	- خدمات قانونية
- المسرح والسينما	- المحاسبة
- خدمات الاستشارة الاسرية	- خدمات التأمين

ملموسة

طبيعية

الخدمات

غير ملموسة

¹ Lovelock, Christopher H. (1983), p.10

تصنيف طبيعة الخدمات يبين للمدراء مدى ضرورة الحضور المادي للزبون أثناء انتاج وتسليم الخدمة، وبالتالي يمكن تحديد حاجات الزبون ومتطلباته تجاه طبيعة هذه الخدمات ومن ثم يمكن تحديد المنافع الجوهرية والثانوية في العرض الإجمالي.

وإذا كان المستهلك يدخل إلى "مصنع الخدمة" وينتظر استلام الخدمة فإن رضاه الإجمالي يعتمد بصفة كبيرة على مدة الانتظار، وعلى الجانب المرئي (الجزء الظاهر) في مكان الخدمة مثل المعدات والإشارات والصور وخاصة نظافة ولباقة الأفراد. إذن في الخدمات التي يكون الزبون حاضرا في مصنع الخدمة فإن رضاه يتأثر بطبيعة التفاعل بين الزبون والزبائن الآخرين وأفراد الخدمة.

2.3. مصفوفة نمط العلاقة

ليس كل الخدمات تتطلب علاقة دائمة بين المؤسسة الخدمية والزبون من أجل الاستفادة منها، فقد تحدث معاملة مرة واحدة في السنة أو مرة واحدة حتى في العمر، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الخدمات حسب طبيعة العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمات. مزج المقياسين نوع العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة وطبيعة تسليم الخدمة يعطي لنا المصفوفة المبينة في الشكل (2.4).

الشكل (2.4): مصفوفة نوع العلاقة

نوع العلاقة

غير رسمية	عضوية		
- شرطة	- بطاقة الائتمان	مستمرة	طبيعة تسليم الخدمة
- الرعاية الصحية	- التأمين		
- الاذاعة	- خط الهاتف		
	- جمعية ارباب العمل	منقطعة	
- كراء أداة للحفر	- التسلية		
- النقل العمومي	- التسجيل في السينما		
- مشاهدة في قاعة السينما	- التسجيل في الملعب		

إن الدخول في علاقة دائمة بين الزبون والمقدم الخدمة هو ميزة أساسية في التسويق، لأنه إذا تمت العلاقة بشكل جيد فإنه سوف تتحقق منافع لكلا الطرفين بسبب معرفة بعضهما البعض الناتج عن المعلومات المتبادلة. كذلك بالنسبة للزبون يمكنه الاتصال بالمؤسسة الخدمية لأنه يملك العنوان والهاتف وربما يعرف الأشخاص الذين يستقبلونه ويوجهونه ويقدمون له الخدمات. في حالة العلاقات غير الدائمة فإن المؤسسة ستجد صعوبات في التعامل مع الزبائن لأنها لا تملك عنهم المعلومات الرسمية والكافية،

لذلك يمكن خلق عضوية لهم في المؤسسة الخدمائية لاستفادة الطرفين، نجد ممارسات العضوية على عدة أشكال.

3.3. مصفوفة الشخصنة الخدمات

مثلا يحدث في السلع حيث يشتري بعض الزبائن سلعا وفقا لمتطلبات خاصة تتناسب مع تطلعاتهم -وهذا يحدث كثيرا في المنتوجات الموجهة للمشتري الصناعي- يحدث كذلك في الخدمات حيث يكون للزبائن حاجة إلى خدمات تتناسب مع حالاتهم وحاجاتهم ورغباتهم الخاصة. ليس كل الخدمات تقدم وفقا للمقاييس التي يرغبها كل زبون، فتوجد خدمات تنتج وتسلم بنفس الطريقة لمختلف الزبائن مهما اختلفت شاكلتهم، لذلك يوجد تصنيف خاص يأخذ في الإعتبار مدى شخصنة خصائص الخدمات وكذلك مدى الحكم على الخدمات.

□ تصنيف الخدمات حسب شخصنة الخدمات

مزج المقاييسين درجة شخصنة الخدمات والجانب الذي يحكم على الخدمة، يعطي لنا المصفوفة المبينة في الشكل (3.4).

الشكل (3.4): مصفوفة الشخصنة والحكم على الخدمات

درجة الشخصنة

مشخصنة (عالية)	جماهيرية (منخفضة)	حكم الأفراد على الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - استشارة إدارية - خدمات هندسية - خدمات التاكسي - خدمات الترخيص 	<ul style="list-style-type: none"> - خدمات الجماعات المحلية - التعليم 	
<ul style="list-style-type: none"> - تزيين الحديقة - خدمات الهاتف - خدمات فندقية - المطاعم الراقية 	<ul style="list-style-type: none"> - غسل الملابس - نقل عمومي - التوصيل الروتيني - الاطعام السريع 	منخفض

من الملاحظ أن الخدمات التي تعتمد على الاستجابة لمتطلبات الدقيقة للزبائن تكون تكلفتها عالية، وبالتالي تكون السياسة السعرية مختلفة بالنسبة للخدمات الجماهيرية، لذلك يكون من مسؤولية مدراء

الخدمة محاولة التحكم في تكاليف إنتاج وتسليم الخدمات وتطبيق الأسعار مع تطبيق الأسعار التي تعتمد على القيمة التي يستلمها الزبون، وكذا ضمان تناسقها مع استراتيجية التموقع.

إن الخدمات المشخصة ليست الوحيدة التي تحقق النجاح للمؤسسات، بل هناك خدمات يرغب فيها الزبون أن تكون سريعة ومقبول وأقل تكلفة وبالتالي أقل سعر.

إن الحكم الذي يصدره مقدم الخدمة على الزبون أو الذي يصدره الزبون على مقدم الخدمة يجب أن تكون فيها معالم الخدمات وواضحة، وعلى المؤسسة الخدمية التركيز على عملية التفاعل بين الزبون والمؤسسة الخدمية، والتي تسمح للزبائن القيام باختيارات بين مختلف البدائل.

4.3. مصفوفة تذبذب الطلب

سبق وأن عرضنا خصائص الخدمات الخمسة، وتعلمنا فيها أن الطلب على الخدمات قد يكون غير مستقر، وقد لا يمكن التنبؤ بتغيراته، ومن أجل التوفيق بين مستويات الطلب ومستويات العرض يمكن تطبيق مجموعة من التوصيات الإدارية التي اقترحها الخبراء في المجال. بقدر تعلق الأمر بتصنيف الخدمات فإنه يوجد تصنيف من الخدمات يعتمد على مدى تذبذب الطلب واستقراره.

مزج تذبذب الطلب وقيود الاستجابة للطلب، يعطي لنا المصفوفة المبينة في الشكل (4.4).

الشكل (4.4): مصفوفة طبيعة العرض والطلب

تذبذب الطلب

مرتفع	منخفض	
<ul style="list-style-type: none"> - النقل - الإطعام - الفندق - السينما 	<ul style="list-style-type: none"> - نفس الخدمات في الخانة في الأسفل التي ليس لديها قدرة للاستجابة للطلب 	لا يمكن الاستجابة
		قيود العرض
<ul style="list-style-type: none"> - الحماية المدنية - خدمات الهاتف - مصلحة التوليد - الإنارة العمومية 	<ul style="list-style-type: none"> - التأمين - الخدمات القانونية - خدمات غسل الملابس - الخدمات البنكية 	يمكن الاستجابة

إن تذبذب الطلب يثير مشكلة عدم القدرة على تخزين الخدمات الناتجة عن خاصية تلازم عمليتي إنتاج واستهلاك الخدمات، لذلك فقد تطرقنا في الفصل الرابع إلى مختلف التقنيات والاستراتيجيات الممكنة لإدارة العرض والطلب على الخدمات.

من التوجهات الإدارية التي يمكن إضافتها هي أنه عند اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل حالة يكون من الضروري الإجابة على هذه الأسئلة:

(1) ما هو نموذج دورة تذبذب الطلب؟

- **قابل للتنبؤ به:** مثل اختلاف الطلب حسب الوقت (مثل: مطاعم الأكل السريع يكون الطلب عليها في وسط النهار وقت الغداء) أو حسب المواسم (مثل: خدمات كراء قارب للسياحة يكون الطلب عليه موسمي)
- **غير قابل للتنبؤ به:** لا يوجد نمط معين للتذبذب الطلب، مثل انتشار الطاعون يؤدي إلى ارتفاع الطلب على الخدمات الصحية.

(2) ما هي الأسباب الكامنة وراء تذبذب الطلب؟

- عادات وتفضيلات الزبائن؟ يمكن للجهود التسويقية تغييرها
- أفعال الأطراف الأخرى؟ يمكن لأرباب العمل تعديل أوقات العمل.
- أحداث يستحيل التنبؤ بها؟ للتسويق هامش ضئيل لتغييرها.

إن الإجابة على هذه الأسئلة وأخرى مثل من هو المستفيد المباشر بالخدمة، هل الأفراد أم الأشياء، يمكن للمدراء اختيار التقنيات والاستراتيجيات الممكنة للاستجابة للطلب أو تحريكه عبر الزمن.

5.3. مصفوفة طريقة تسليم الخدمات

إن فهم قضايا التوزيع في تسويق الخدمات يتطلب أمرين اثنين؛ الأول يتعلق بمدى حاجة الزبون إلى الالتقاء المادي بمقدم الخدمة، والثاني يتعلق بإمكانية تعدد مواقع استلام الخدمة، وعلى هذين الأساسين يمكن أن نصنف الخدمات حسب الشكل (5.4).

يقصد بتسليم الخدمات:

" عندما يتم تقديم المنتج للزبائن بتركيبه النهائي لمختلف عناصره."

□ تصنيف الخدمات حسب طبيعة تفاعل مقدم الخدمات مع الزبون

في المستشفيات يتقدم المريض (وهو الزبون) إلى الطبيب وفريقه (وهم مقدمو الخدمات) للاستفادة من خدمات الرعاية الصحية، ففي هذه الحالة تقرب الزبون إلى مقدم الخدمة شرط ضروري لتسليمه الخدمة، لكن في خدمات جز العشب أو خدمات الترصيص تتطلب أن يتقرب مقدم الخدمات إلى مستلمها من أجل استفاة الزبون بالخدمات المطلوبة، ففي هذه الحالة العارض هو الذي يتقرب إلى الطالب من أجل اتمام عملية التبادل.

في بعض الحالات يمكن للزبون الاستفادة من الخدمات دون أن يتقدم إلى مقدمها ودون أن يتقدم مقدمها إلى الزبون، لذلك نجدها في أقصى حدود عدم التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة ومستلمها، فمثلا يمكن للزبون مشاهدة قناة تليفزيونية أو الاستماع لقناة إذاعية دون أي لقاء مباشر مع مقدم الخدمة، ويمكن تفعيل الأنترنت بمجرد ادخال الرقم السري الذي تطلبه على الهاتف، أو دفع فاتورة الغاز والكهرباء والمياه عبر الأنترنت دون التقرب إلى الوكالات التجارية لهذه الشركات.

□ تصنيف الخدمات حسب موقع تدفقها

بعض الخدمات يمكن الاستفادة منها من عدة مواقع أو أماكن أو وكالات، فمثلا يمكن سحب الأموال بالبطاقة الذهبية من مكتب البريد الواقع في منطقة A أو في ذلك الواقع في المنطقة B، ويمكن سحبها من البنوك التجارية الخاصة والعامة، فهذه تسمى بالخدمات متعددة قنوات الاستلام، لكن ليس كل الخدمات يمكن الحصول عليها من مصادر مختلفة.

الشكل (5.4): مصفوفة أنماط تسليم الخدمات

موقع تدفق الخدمات

متعدد	واحد	
<ul style="list-style-type: none"> - خدمات النقل - خدمات الفندقة - خدمات الإطعام 	<ul style="list-style-type: none"> - حفلة موسيقية - السينما - حلاقة - التعليم في الجامعة 	الزبون يتقدم إلى المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - تصليح السيارات - تسليم الرسائل 	<ul style="list-style-type: none"> - الترصيص - خدمات تزين الحدائق - سيارة الأجرة 	طبيعة التفاعل المؤسسة تتقدم إلى الزبون
<ul style="list-style-type: none"> - خدمات الاتصالات - بعث الرسائل 	<ul style="list-style-type: none"> - بطاقة الائتمان - خدمات مصرفية عبر الهاتف - قناة التلفزيون 	دون لقاء مباشر

يظهر لنا أن التكاليف تنخفض على المؤسسة الخدمية إذا (1) كان الزبون هو الذي يتقدم إلى المؤسسة الخدمية، (2) وكانت الخدمات تتدفق من موقع واحد، فهذه الحالات تتقاضي المؤسسة تكاليف التقرب إلى الزبون وتكاليف فتح العديد من المواقع أو الوكالات. كما أن تعدد مواقع الخدمة (مثل سلسلة المطاعم الخاصة بمؤسسة معينة) رغم أنه يسهل للزبون الحصول على الخدمات لكن قد يثير مشكلة أساسية تتمثل في عدم التحكم في الجودة، بحيث يصعب أداء الخدمات بنفس الطريقة ويصعب كسب التزام مدراء وعمال مختلف المواقع (في هذه الحالة المطاعم) إلا إذا كانت المؤسسة تطبق مواصفات قابلة للتطبيق والرقابة (مثل وضع توحيد نموذج التذكرة عند شراء تذكرة سفر عبر الطائرة من مختلف المواقع، والتي تحمل نفس المعلومات المفصلة عن الرحلة)، وتقدم لهم تحفيزات.

في حالة تقدم الزبون إلى موقع الخدمة فإن الزبون يدخل إلى "مصنع الخدمة" ويقضي وقتا معيناً، ودرجة الاتصال (الالتقاء) قد تكون كثيفة أو متوسطة، وبالتالي يجب على المؤسسة الخدمية الحذر من تصرفات مقدم الخدمة ومن جودة الدليل المادي، وعليها أن تعلّم الأفراد والزبائن كيف يجب عليهم أن يتصرفوا، ويمكن أن تجعل الزبائن جزء من عملية إنتاج وتسليم الخدمات.

وفي حالة غياب التفاعل المباشر فإن جودة الخدمات تتحدد ببعض المؤشرات التي يجب رعايتها لأنها الإشارات الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء الخدمات، مثل الدفع الإلكتروني الذي يتم عبر الأنترنت يعتمد على جودة موقع الويب، والإذاعة والتلفزيون اللذان يعتمدان على جودة البث، والمعلومات عبر الهاتف التي تعتمد على صوت المرشد وأسلوبه. إن الطرق التي توفرها التكنولوجيا تجعل المؤسسات الخدمية تتمتع باقتصادات التكلفة.

4. تصنيفات أخرى للخدمات

توجد عدة تصنيفات أخرى للخدمات، يمكن أن نوجزها فيما يلي:

(1) تصنيف Kotler وآخرون (2016)

- ◆ خدمات تعتمد على الأفراد (طبيب نفسي) مقابل خدمات تعتمد على المعدات (غسل السيارات).
- ◆ مدى شخصنة الخدمات: خدمات معيارية مقابل خدمات مرنة.
- ◆ مدى ضرورة حضور الزبون إلى مكان الخدمة.
- ◆ طبيعة الزبائن: خدمات لتلبية حاجات الأفراد مقابل خدمات لتلبية الحاجات الصناعية.

◆ الهدف: خدمات ربحية مقابل خدمات غير ربحية.

(2) حسب درجة الاتصال بين الزبون ومقدم الخدمة (الالتقاء)

◆ خدمات ذات الالتقاء الكثيف: مثل خدمات الإطعام.

◆ خدمات ذات الالتقاء الضعيف: مثل خدمات الرسائل البريدية.

إن هذه التصنيفات وأخرى تعلمنا طرقا جديدة في النظر إلى قطاع الخدمات، كل نوع قد يجعلنا نواجه مشكلات معينة كما قد يمنحنا فرصا معينة، والمدير الجيد هو الذي يعتقد أنه مهاما تعددت أنواع التصنيفات، إلا أنه يجب عليه استخلاص الخصائص الممكنة من كل تصنيف والخصائص المشتركة بين التصنيفات واقتراح التوصيات الادارية الفعالة لتطوير الخدمات وإيجاد الطريقة التي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية، فالسوق هو أوسع مما يتخيله البعض.

1. ما هي المصطلحات الدالة في هذه المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير المحاضرة.

المحاضرة الخامسة: جوهر الخدمة والخدمات المحيطة بها

لقد طور المسوقون أدوات كثيرة وفعالة تسمح لهم بتصميم العروض من المنتجات من خلال تحديد مختلف العناصر التي يجب أن تتضمنها هذه المنتجات لإمكانية تسويقها بتنافسية وربحية عاليتين، لأن حسب بعض العمداء في التسويق فإنهم يشيرون أن المنتجات هي قلب القيمة التي يستلمها الزبائن. نجد في تسويق السلع مفهوم "مستويات المنتج" الذي يصف لنا مختلف الأبعاد التي يعتمد عليها نظام استهلاك الزبون للمنتج؛ فما هي المشكلة التي يرغب حلها؟ وما هي الطرق التي يتم من خلالها شراء واستهلاك المنتج؟

في ما يتعلق بموضوع الخدمات، فإن المهتمين بالتسويق طوروا نماذج عديدة تمكن مدراء تسويق الخدمات من فهم منتجات الخدمات التي يقدمونها، وبالتالي هذه النماذج تسمح لهم بتصميم المنافع الكلية للخدمة التي سيسوقها المدراء، ومن بين هذه النماذج نجد زهرة الخدمات التي تشبه الخدمة الجوهريّة بقلب الزهرة والخدمات المحيطة بها بببتلات (Pétales) الزهرة.

1. الخدمة الجوهريّة

إن مجمل المنافع الملموسة وغير الملموسة ذات الصلة ببعضها والتي يستلمها الزبون في خدمة ما، سواء الجوهريّة أو المكملّة والتي تكون متلازمة من أجل الاستفادة من الخدمات تسمى "حزمة الخدمة". ولقد أطلق بعض الباحثين في إدارة وتسويق الخدمات على مفهوم حزمة الخدمة مصطلح "زهرة الخدمات"، لأنهم يرون أن بعض الخدمات جوهريّة (مثل قلب الزهرة)، والخدمات الأخرى محيطة بها (مثل أوراق Pétales الزهرة). فزهرة الخدمة هي الإطار الذي يسمح بفهم العناصر المكملّة للخدمة المحيطة والتي تزيد قيمة للمنتج الجوهري".

المنتج الجوهري هو جزء من المنتج الكلي الذي يكون موجه لتلبية حاجات المستهلك إلى المنافع الأساسية، وهي تجيب على مشكلة الزبون التي يبحث عن حل لها. لكن قلما نجد خدمة جوهريّة تستجيب للحاجات الأساسية للزبون دون أن تحيط بها خدمات هامشية، والتي يطلق عليها مصطلح "الخدمات التكميلية" أو "الخدمات المحيطة". ويقصد بالخدمات التكميلية الخدمات المسهلة والمحسنّة لاستعمال الخدمات الجوهريّة.

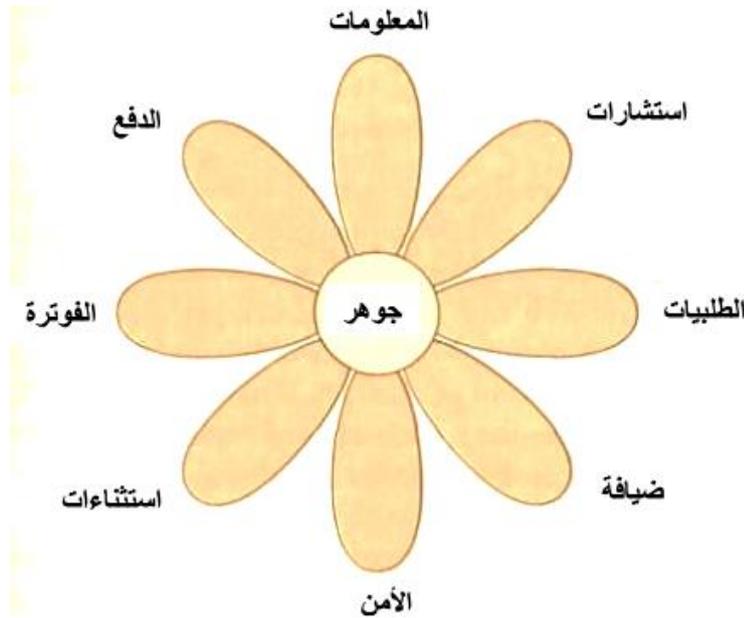
على الرغم من وجود عدة تصنيفات للخدمات التكميلية إلا أن أهم وأشهر هذه التصنيفات ذلك الذي جاء به Lovelock حيث صنفها إلى مجموعتين رئيسيتين: خدمات تكميلية تسهيلية، وخدمات تكميلية تحسينية كما هي مبيّنة في الشكل أدناه.

الشكل (1.5): الخدمات التكميلية

خدمات تكميلية تسهيلية	خدمات تكميلية تحسينية
< المعلومات	< الاستشارات
< الطلبيات	< الضيافة
< الفوترة	< الأمن
< الدفع	< الاستثناءات

تأخذ الفئات الثمانية للخدمات التكميلية مع الخدمة الجوهرية وصفا على شكل زهرة منسقة البتلات، حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهرية، وترمز أوراقها (Petals) إلى الخدمات التكميلية، ولهذا يطلق على هذا التصنيف اسم "زهرة الخدمة"، وهي ممثلة بيانيا في الشكل (2.5). كما أشار عميد الخدمات Lovelock ، ففي المؤسسات الخدمية التي تقدم خدماتها بجودة عالية تكون الزهرة بجوهرها وأوراقها جذابة ويانعة ومنفتحة، لكن إذا تم تصميم الخدمات بصفة سيئة أو تم تنفيذها بطريقة ضعيفة فإنها مثل الزهرة الذابلة وفاقدة اللون، وحتى وإن كان جوهر الخدمة جيدا لكن الزهرة الإجمالية غير جذابة.

الشكل (2.5): نموذج لزهرة الخدمة



2. الخدمات التسهيلية

الخدمات التسهيلية هي خدمات إضافية تساعد في استعمال المنتج الجوهري أو ضرورية في تقديم الخدمة. وفيما يلي شرح لمختلف الخدمات التكميلية التسهيلية التي تمثل نصف أوراق زهرة الخدمة.

1.2.المعلومات

يحتاج الزبائن إلى معلومات حول أي خدمة ليتمكنوا من تحقيق الإشباع المرغوب من استعمالها، وتزداد أهمية المعلومات لدى الزبائن الجدد الذين لم يسبق لهم تجربة تلك الخدمة.

الشكل (2.5): بعض المعلومات المسهلة لتسليم الخدمات

< توجيهات حول موقع الخدمة

< جدول وأوقات الخدمة

< طرق الدفع

< الضمان

< شروط تسليم الخدمة

2.2.الطلبات

عندما يكون الزبون مستعدا لشراء الخدمة يقوم مقدم الخدمة عندها باستلام الطلبية، ومن أجل ذلك يجب أن يكون هذا الأخير مستعدا من جهته.

الشكل (3.5): بعض عناصر الطلبيات

تطبيقات

< العضوية في نادي أو برنامج

< التسجيل في الخدمة

تسجيل الطلبية والحصول على تذكرة

< التسجيل في مكان الخدمة

< الطلب عن طريق البريد الالكتروني/ الموقع الالكتروني

الحجز والتأكيد

< مقاعد

< طاولات

< كراء سيارة أو معدات أخرى

3.2.الفوترة

يعد شائعا في العديد من الخدمات أن الفواتير غير الدقيقة أو غير القانونية أو غير الكاملة تؤدي إلى استياء الزبون، وبالتالي يصبح غير راض تماما عن هذه الخدمات. توجد بعض الخدمات التي تكون الفاتورة فيها شفوية.

الشكل (4.5): بعض عناصر الفاتورة

- < القائمة الدورية لنشاط المحاسب
- < فاتورة المعاملات الفردية
- < إظهار الآلة لمبلغ الدفع
- < الفوترة الذاتية

4.2. الدفع

غالبا ما يُطلب من الزبون عند استلامه للفاتورة أن يقوم بدفع المبالغ المستحقة عليه لقاء استلامه للخدمة محل المعاملة، لكن في بعض الخدمات (مثل المصارف) هناك استثناء بحيث تدفع الفاتورة مباشرة باقتطاع قيمة المعاملة من المصدر، أي من الحساب. مهما كانت الطريقة، عادة ما يتوقع الزبائن أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة بما يكفي عند شراء مجموعة من الخدمات.

الشكل (5.5): بعض عناصر الدفع

- < الصرف الدقيق للآلة
- < الدفع النقدي للآلة مع الصرف
- < إظهار jeton (Token)
- < الحوالة البريدية
- < الدفع النقدي
- < جمع التذاكر
- < نظام آلي للدفع
- < الاقتطاع من المصدر

3. الخدمات التحسينية

تعرف الخدمات المحسنة أو الداعمة بأنها الخدمات الإضافية على الخدمة الجوهرية والتي يمكن أن تضيف قيمة للزبون، وتتضمن كل من الاستشارة والضيافة والأمن والاستثناءات.

1.3. الاستشارات

الاستشارات في مضمون الخدمات تتضمن إجراء الحوار بين مقدم الخدمة والزبون من أجل معرفة متطلبات الزبون وتطوير خدمات مشخصة.

تتطلب دائماً الاستشارات الفعالة أن يكون مقدم الخدمة ملماً بصفة كافية بحالة الزبون بحيث تكون لديه المعلومات الكافية عن خلفية الزبون قبل اقتراح أي حل لمعالجة المشكلة، وعلى هذا ينصح بتكوين قاعدة البيانات عن الزبائن الذين تعاملت معهم المؤسسة والذين لازالت تتعامل معهم وحتى الزبائن المرتقبين.

الشكل (6.5): بعض عناصر الاستشارات

- < النصائح
- < المراجعة والتدقيق
- < الإرشاد الشخصي
- < الوصاية/تدريب حول استعمال المنتج

بالإضافة إلى النصائح والإرشادات التي تقدم في سياق الاستفادة من الخدمات، توجد بعض الاستشارات تكون أكثر هيكلية ورسمية، وهي مختلف أنواع الاستشارات ذات الطابع الإداري والتقني التي تقدمها المؤسسات الخدمية لزيائنها بغرض الاستفادة من الخبرات والمهارات التي تملكها المؤسسة الخدمية.

2.3. الضيافة

تتطلب بعض الخدمات من أجل الحصول عليها انتظار الزبون لفترة من الزمن، لذا يجب على المؤسسة الخدمية اعتبار الزبائن لديها كضيوف. للضيافة عدة أشكال، فمثلاً يمكن للمؤسسة الخدمية ترحيب الزبائن عند دخولهم، وهذا ما قامت به متاجر Wal-Mart حيث خصصت عمال وظيفتهم الأساسية إلقاء التحية وترحاب الزبائن الوافدين إلى المتجر.

الشكل (7.5): بعض عناصر الضيافة

- < إلقاء التحية
- < الطعام والمشروبات
- < المراحيض
- < المصلى
- < تسهيلات الانتظار
- المقاعد المريحة

-
- التلفاز
 - الجرائد والمجلات
 - نظافة القاعة
 - المكيفات الهوائية الشغالة
-
- < النقل
-

3.3. الأمن

غالبا ما يحتاج الزبائن عند وجودهم في موقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم وأشياءهم الخاصة، كتأمين مواقف السيارات في المراكز التجارية، ومثل الحفاظ على الأموال والوثائق في الفنادق وغيرها.

الشكل (8.5): بعض عناصر الأمن

-
- < حفظ الأطفال
 - < حفظ الأمتعة
 - < حفظ الحيوانات الأليفة
 - < غرفة المعاطف
 - < حماية الأشخاص
 - < موقف السيارات
-

4.3. الاستثناءات

قد تقدم المؤسسة الخدمية لزيائنها خدمات تكميلية نجدها خارج الروتين العادي لتقديم الخدمة الجوهرية أو حتى الخدمات المحيطة بها المسهلة والمحسنة المذكورة أعلاه، وتقدم هذه الخدمات غالبا في ظروف استثنائية خاصة بالزبون.

نجد من أشكال الاستثناءات ما يلي:

- **الطلبات الخاصة:** غالبا ما يطلب الزبون خدمات أو طلبات تكون خارجة عن نطاق الخدمات العادية للمؤسسة الخدمية، وتكون في ظروف استثنائية خاصة بالزبون.
- **حل المشاكل:** هي مواقف تظهر عندما يفشل التقديم العادي للخدمات بسبب حادث أو تعطل المعدات أو تأخر التسليم أو التجربة الصعبة للمستهلك في استعمال المنتج.

- معالجة الشكاوي والاقتراحات: تضع المؤسسة الخدمية نظاما لشكاوي الزبائن بطريقة تبسط من خلالها للزبائن التعبير بسهولة عن انشغالاتها تجاه الخدمة المقدمة.

- المرتجعات: الكثير من الزبائن يتوقعون تعويضات أثناء حدوث فشل كبير في أداء الخدمات المقدمة.

لكن يجب إدارة الاستثناءات بحذر شديد، لأن الاستثناءات المتكررة والكثيرة وغير المبررة تجعل المؤسسة الخدمية تفقد جديتها، والموظفين يتحملون ما لا طاقة لهم.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

المحاضرة السادسة: المزيج التسويقي للخدمات (العناصر الموسعة)

بقدر تعلق الموضوع بالخدمات، فإن مفهوم المزيج التسويقي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها والتي لا تسمح للمؤسسات بتسويق الخدمات باستعمال فقط المتغيرات التقليدية المذكورة أعلاه، فالسلع لا تعمل في السوق بنفس الطريقة التي تعمل بها الخدمات، لذلك تضاف علاوة على المتغيرات السابقة الذكر متغيرات تسويقية جديدة للخدمات تتجانس مع طبيعتها، وهذه المتغيرات هي الدليل المادي (Physical evidence) والأفراد (People) والعمليات (Process) والإنتاجية والجودة (Productivity and quality). سندرس في هذه المحاضرة (1) نظام التسليم (2) العمليات (3) الدليل المادي (4) والأفراد.

1. توزيع الخدمات

إن التوزيع بصفة عامة يقصد به تنظيم عملية توفير المنتجات وإيصالها من منتجها إلى مستهلكها في أحسن الظروف (الملائمة)، والتوزيع ليس بالضرورة أن يكون توزيعا ماديا كما في السلع، ففي مضمون الخدمات يمكن توزيع منافع غير ملموسة للزبائن والاستفادة من عروض المؤسسة الخدمية دون تقرب المعنيين إلى "مصنع الخدمة".

1.1. تعريف توزيع الخدمات

توزيع الخدمات هو عنصر من عناصر المزيج التسويقي للخدمات، فالمؤسسة عندما تصمم عروضها التسويقية وتطبق عليها أسعارا بطريقة مدروسة يجب أن تجعل هذه الخدمات قريبة للزبائن، لا بل تدفعها إلى السوق لتصبح سهلة الاقتناء. إن قيمة الخدمات التي تعرضها المؤسسات لا تتحدد فقط بالخدمات الجوهرية والتكميلية وبالسر، بل تتحدد حتى بطريقة تسليمها للزبائن وهذا ما يسمى بالملائمة في التوزيع.

2.1. أنماط توزيع الخدمات

يعتبر القرار حول: أين ومتى وكيف تقدم الخدمات؟ من العوامل المؤثرة على أهمية أداء الخدمة لأنها أسئلة تحدد للمؤسسة نوع الالتقاء بين الزبون والأفراد المقدمون للخدمات، ويحدد التكاليف والأسعار المرتبطة بالخدمة، وإن نظام تسليم الخدمة الذي يحدد فيه نمط العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة يثير سؤالا رئيسا حول موقع تدفق الخدمة، أي: هل على المؤسسة الخدمية تقديم خدماتها للزبائن في موقع واحد أو تقترح لهم نقاط استلام في مواقع مختلفة؟ ينحصر توزيع الخدمات أساسا في نظام تسليم الخدمات، وهنا يمكن أن نجد ثلاثة أنواع مختلفة لطرق تسليم الخدمات كما هي ممثلة في الشكل (1.6).

الشكل (1.6): أنماط تسليم الخدمات

تدفق الخدمة		نوع التفاعل
متعدد	موقع واحد	
<ul style="list-style-type: none"> - النقل الجماعي - خدمات الفنادق - الإطعام السريع 	<ul style="list-style-type: none"> - حفلة موسيقية - السينما - حلاقة - التعليم في الجامعة 	الزبون يتقدم إلى المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - تصليح السيارات - تسليم الرسائل 	<ul style="list-style-type: none"> - الترصيص - خدمات تزيين الحدائق - سيارة الأجرة 	المؤسسة تتقدم إلى الزبون
<ul style="list-style-type: none"> - خدمات الاتصالات - بعث الرسائل 	<ul style="list-style-type: none"> - خدمات مصرفية عبر الهاتف - قناة التلفزيون - بطاقة الائتمان 	دون لقاء مباشر

الممتع في عصرنا أنه يمكن للزبون أن يستفيد من خدمات دون أن ينتقل كل من الزبون أو من المؤسسة إلى بعضهما البعض أو أن يتحركا من مكانهما، فمثلا التعليم الإلكتروني يقتضي على الطالب المترشح التسجيل عبر الأنترنت والدفع عبر الأنترنت، ليزاول المحاضرات عبر الأنترنت، ويجري الاختبارات عبر الأنترنت، وإذا اكتسب المعدل العام يمكنه أن يتحصل على شهادة النجاح عبر الأنترنت.

3.1 دور الوطاء في تسليم الخدمات

يوجد اختلاف أساسي بين تسليم الخدمة الجوهرية وتسليم الخدمات المحيطة بها، فمثلا الخدمة الجوهرية للنقل الجوي لا يمكن تسليمها إلا إذا تقدم الزبون إلى المؤسسة وفي موقع واحد، وهو مطار الانطلاق، لكن الخدمات المسهلة والمحسنة (مثل الحجز والدفع والاستشارة) يمكن ألا يتطلب من أجل أداءها أي لقاء مباشر بين مستلم الخدمة ومقدمها بل عبر وسائط إلكترونية.

أدركت المؤسسات اليوم أنها يمكنها تفويض بعض أنشطتها الخدماتية - خاصة المتعلقة بالخدمات التكميلية- لمؤسسات أخرى من أجل رفع مستوى الخبرة وتخفيض التكاليف ورفع الانتاجية، وهذا لا يحسن فقط تنافسية أسعار المؤسسة وإنما أيضا يخلق تميزا عاليا بسبب تحسين جودة الخدمات ودقة استهداف الزبائن. إن تفويض بعض الأنشطة للوظطاء ليست دائما إستراتيجية ناجحة، فإذا لم تعمل المؤسسة المرخصة على إدارة الوطاء وتقييمهم حسب معايير التحكم والتكلفة والجودة، يمكنها أن تخسر الكثير من الزبائن ويصل بها الأمر إلى الفشل.

من الجدير بالذكر أن نظرة المسوقين إلى المزيج التسويقي تغيرت إلى مفاهيم أكثر دلالة للتسويق المعاصر، حيث تم الانتقال من 4P's إلى 4C's كما هو موضح في الشكل (2.6).

الشكل (2.6): من 4P's إلى 4C's لعناصر التسويق

4Cs	4Ps
Consumer's needs	Product
Consumer's Cost	Price
Convenience	Place
Communication	promotion

2. العمليات

العملية بصفة عامة هي طريقة عمل أو سلسلة من الأفعال، وتتطلب مجموعة من المراحل التي تكون في لحظات معرفة وهادفة. تعرف العملية (Process) في مضمون الخدمات بأنها بالعملية الطريقة واللحظات التي يجب القيام بها لنجاح عمل نظام تشغيل الخدمة، والتي يمكن رسمها في خريطة عملية الخدمة (Blueprint). إن تقديم الخدمة يتطلب طريقة عمل أو سلسلة من العمليات التي تتمثل في مراحل محددة. فهي مجموعة من المراحل المعرفة التي تشكل الخدمة، بعضها تكون ظاهرة للزبون وبعضها الأخرى غير ظاهرة له.

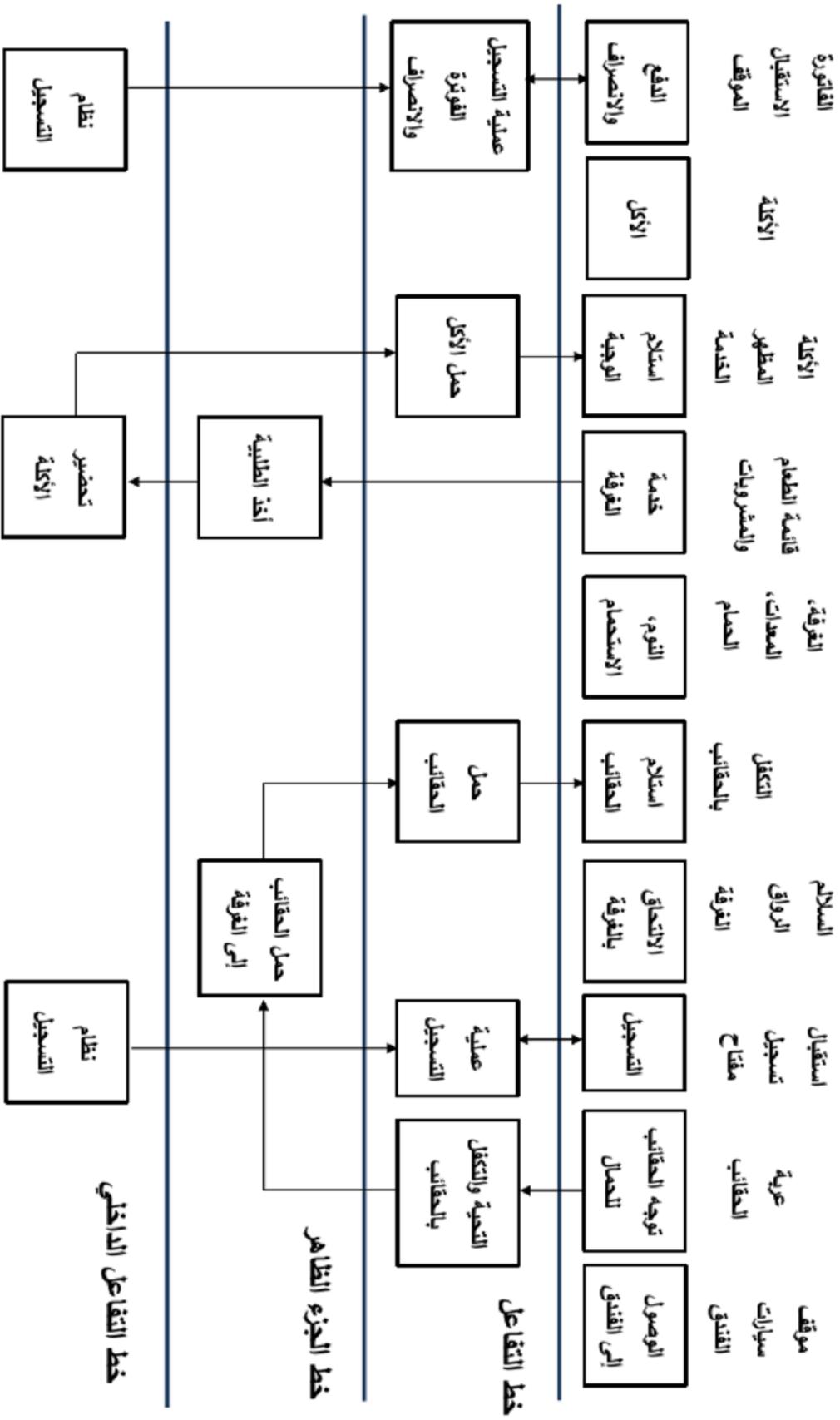
قد نجد عملية الخدمة بسيطة وتمر على عدد محدود من المراحل، مثل الحلاقة، وقد نجدها معقدة وتمر على مراحل كثيرة وفي بعض الأحيان متداخلة، مثل السفر عبر الطائرة من دولة إلى أخرى.

كيف حتى تصل الخدمة إلى الزبائن؟ تقدم الخدمة بعد سلسلة من العمليات القبلية والبعديّة، فكل المؤسسات تعرض منتجاتها بعد أن تمر على مجموعة من الخطوات الأساسية، مثل البحث، الإنتاج، التوزيع، الحجز، التسليم، الإمضاء، الانتظار، التشخيص، الدفع، التأكيد، التسجيل وهكذا حتى تصل الخدمة بصفتها النهائية إلى الزبائن. فمثلا الشكل (1.8) أدناه يوضح المراحل التي تمر عليها عملية استقادة الزبون من ليلة في فندق.

ماذا يستعمل في العمليات؟ قد تتم هذه العمليات بالاعتماد على ثلاثة أركان أساسية: الركن المادي، والركن البشري، والركن التنظيمي. من أجل إيصال الخدمة إلى الزبون يجب استخدام (1) الأجهزة والمعدات الضرورية، (2) وتسخير جهود ونشاط الأفراد، (3) وتطبيق السياسات والإجراءات.

2.1. الأهمية النسبية للعمليات

نظرا لتمييز الخدمات بخصائص تتجانس مع طبيعتها (مثل عدم قابلية للتخزين والتلازم) فإن كيفية إنتاج وتقديم الخدمة يُعدُّ من النقاط الحاسمة لإدارة الخدمات وتسويقها. إن التصميم الجيد وحسن تنفيذ العمليات هي متطلبات أساسية لتحسين جودة الخدمات المقدمة. كذلك تصميم عمليات ضعيفة يؤثر سلبا على عمال الواجهة الذين سيجدون صعوبات لأداء عملهم مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وزيادة احتمال فشل الخدمة.



3.2. مواصفات العمليات الناجحة والفعالة لخدمة الزبائن

تتصف العمليات التي تحقق رضا الزبون بالمواصفات التالية:

- **تقليل التشتت (الاختلاف):** يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية
- **تقليل التعقيد:** إهمال الخطوات والأنشطة غير الضرورية لعمليات الخدمة مما يجعل التسليم والرقابة والسيطرة أكثر سهولة وسرعة.
- **احترام النظام:** تطبيق مجموعة من القواعد والإجراءات التي تساعد على الانضباط لضمان العدالة في تقديم الخدمة وضمان الموضوعية اللازمة مثل استعمال آلة لتنظيم الأدوار في الطوابير لتجنب التدافع والفوضى.
- **سهولة الإجراءات:** تحسين دوري لإجراءات العمليات واختصار الوقت.
- **توفير نظام معلومات كفؤ:** جمع وتخزين وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب يسهل المهام في إدارة العمليات وحل المشاكل وتوجيه الزبائن بفعالية.
- **المكان المادي لتقديم الخدمة:** إدارة الفضاء لضمان التناسق بين مواقع الموظفين.

3. الدليل المادي

لقد سبق وأن درسنا إلى أن عنصر الملموسية في الخدمات قد لا نجده في عملية التبادل، إلا أن البيئة التي تقدم فيها الخدمة يمكن أن تعالج جزءا كبيرا من مشكلة اللاملموسية من خلال إظهار مستوى الجودة التي تتمتع بها هذه الخدمة. ترتفع درجة الملموسية في الخدمات بتوفير قدر من المستلزمات والتجهيزات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، التي يمكن للزبائن مشاهدتها (الجزء المرئي) ليشكل بواسطتها صورة ذهنية إيجابية للخدمة محل التسويق. الدليل المادي هي البيئة المادية للمؤسسة الخدمية، وتمثل كافة الأشياء المرئية أو الملموسة التي تقدم دليلا للزبون عن جودة الخدمات.

1.3. مكونات الدليل المادي للخدمات

لا توجد قائمة محصورة لعناصر الدليل المادي، لكن هناك عدة أنواع من العناصر، ومن أهمها:

□ العناصر الخارجية للبيئة المادية

يمكن للزبون أن يشاهد من خارج موقع الخدمة العناصر التالية:

- حجم البناء - موقعا البناء - الإضاءة الخارجية - المركبات

- شكل وتصميم البناء
- المواد المستعملة في البناء -مواقف السيارات
- تصميم مدخل المبنى
- المدخل والإشارات المختلفة - التهيئة الخارجية

□ العناصر الداخلية للبيئة المادية

يمكن للزبون أن يشاهد من داخل موقع الخدمة العناصر التالية:

- التصميم الداخلي
- الإضاءة الداخلية
- تهيئة صالات الانتظار
- الألوان
- الإشارات الداخلية والتسميات
- مساحات وممرات الحركة
- وسائل العرض
- التكييف والتدفئة
- هيئة وسلوك الموظفين
- المعدات والأثاث
- وسائل الدعم
- ترتيب المكاتب
- حجم الغرف
- تصميم الغرف

حسب Bitner (1992) الذي طور نموذج مسرح الخدمة (Servicescapes) فإن المنبهات البيئية في مصنع الخدمة يمكن أن نجدها في ثلاثة أبعاد كلها قد تؤثر بصفة متفاوتة ومنفصلة على سلوك الزبائن والموظفين.

② **شروط الجو:** وتمثل الخصائص الخلفية للبيئة، مثل الحرارة والإضاءة والضجيج والموسيقى والروائح، ودور هذه العناصر يؤثر على الحواس الخمسة.

③ **الفضاء والتسهيلات:** الفضاء هو طريقة ترتيب الآلات والمعدات والمستلزمات، وكذا حجمها ومظهرها، وأما التسهيلات (Functionalities) فهي قدرة العناصر في تسهيل الأداء وتحقيق الأهداف.

③ **الإشارات والرموز والمصطنعات:** الكثير من العناصر في البيئة المادية تعمل بصفة صريحة أو ضمنية كإشارات عن المكان ترسل لمستخدميها. قد تكون الإشارات من خارج المبنى أو من داخله، مثل اللافتات التجارية التي تبين اسم المؤسسة، ولافتات الإتجاهات، ولافتات القواعد السلوكية مثل عدم التدخين.

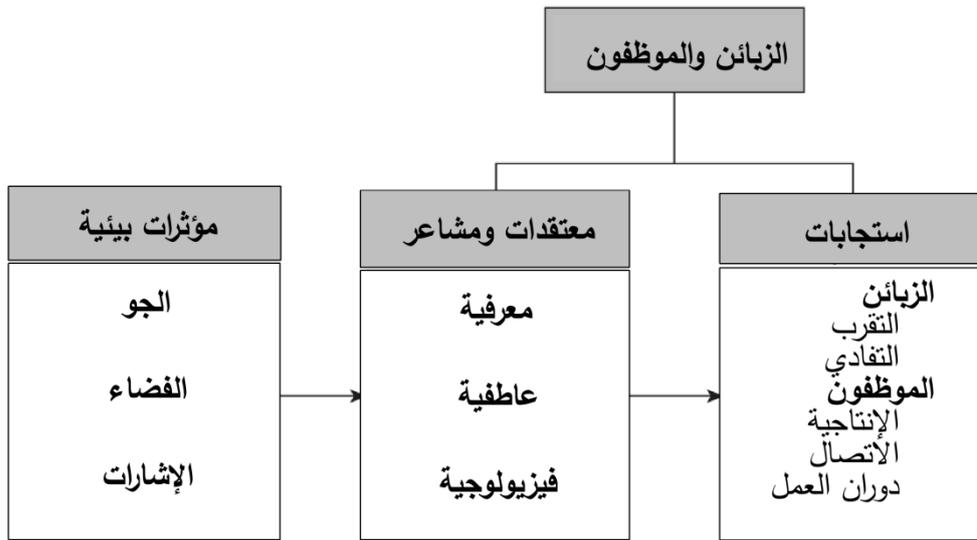
4.3. الأهمية النسبية للدليل المادي

الدليل المادي يمكن أن تتحكم فيه المؤسسة من خلال زيادة أو تقليل استعمالها أو تحسينها، كما يمكن أن تتخلى عنها كلياً، لكن الدراسات تشير إلى أن الدليل المادي له دور هام في تسويق الخدمات ولا يقل أهمية عن الخدمة الجوهرية وعن السعر، فما هي أهمية الدليل المادي؟

الدليل المادي عامة ما يساهم في جعل المنافع غير الملموسة التي يستفيد منها الزبون ملموسة، ويهتم المسوقون بالدليل المادي في عملية تصميم الخدمات لأنه:

- يعطي انطباعات إيجابية؛
- يرفع من درجة الانتباه والتذكر؛
- يرفع من الجودة المدركة للخدمات؛
- ينمي الثقة بمقدم الخدمات؛
- يستعمل كوسيلة للاستهداف التسويقي؛
- يسمح بخلق ميزة تنافسية؛
- يعزز تموقع الخدمات أو المؤسسة ككل.

الشكل (3.6): نموذج لفهم العلاقة بين البيئة والأفراد في المؤسسة الخدماتية لـ Bitner.



4. أفراد الخدمة

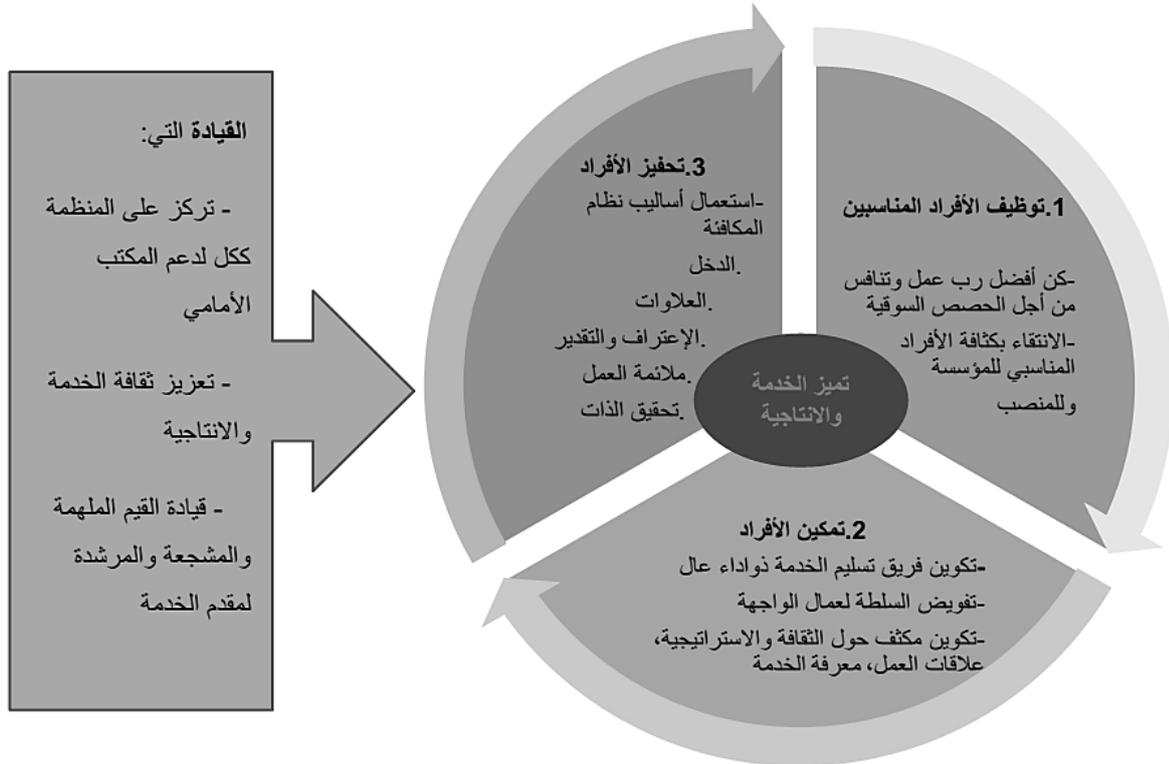
الكثير من الخدمات تعتمد بصفة أساسية على التفاعل البشري المباشر بين الزبائن والمقدمين للخدمة في المؤسسة، وطبيعة التفاعل بين الزبون وأفراد الخدمة تؤثر بقوة على رضا الزبائن وعلى إدراكاتهم حول جودة الخدمات المستلمة. الأفراد في الخدمات (People) هم كل الأفراد المشتركين بالخدمة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إنتاجها واستهلاكها. يقصد بالأفراد مجموعة الأفراد المشاركين في عملية تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى جودة الخدمة المقدمة للزبون.

1.4. إدارة الأفراد

كما تهتم المؤسسة بالزبائن الخارجيين يجب أن تهتم بالزبائن الداخليين الذين يمثلون سفراء العلامة التجارية للخدمة، فكيف تجعل المؤسسة الخدمية الأفراد أكثر نجاعة؟² توجد الكثير من الأنشطة التي تحسن جودة عمل الأفراد والتي تقود إلى التميز والإنتاجية العالية، وإحدى النماذج الأكثر شيوعا هو "نموذج إدارة الموارد البشرية"³. أهم ما يمكن الإشارة إليه هو أنه من أجل رفع الأداء من خلال الموظفين على المؤسسة الخدمية العناية بالأنشطة التالية:

- تصميم العمل: هندسة العمل بطريقة إنسانية ومنتجة؛
- التوظيف: انتقاء الأفراد المناسبين للعمل؛
- التدريب: تكوين الأفراد وتحسين مهاراتهم؛
- التحفيز والمكافئة: دفعهم للعمل أكثر وبطريقة أحسن؛
- التفويض: توزيع السلطة بالقدر المناسب للأفراد لحل مشاكل العمل؛
- القيادة والثقافة التنظيمية: تطوير معايير وقيم إيجابية داخل مؤسسة العمل.

الشكل (4.6): حلقة موهبة الخدمة



Source : Wirts, Vochen., Chew, Patricia., and Lovelock, Christopher. (2012)
« Essentials of Services Marketing » 2nd edition, Pearson, France, p.333

² راجع أدبيات الدراسة التي طرحها الباحثان (Wirtz & Jerger (2016)

³ للتعلم أكثر في هذا الموضوع راجع: (Armstrong, pp.4-8 (2006)

وأكثر خصوصا في موضوع الخدمات، فلقد قدم Wirtz وزملائه (2012) بتقديم نموذج لتطوير الأفراد يسمى "حلقة موهبة الخدمة" كما هو ممثل في الشكل (4.6). حسب النموذج، فإنه من أجل التميز بالخدمة ورفع الإنتاجية يجب: (1) توظيف الأشخاص المناسبين، (2) وتمكينهم، (3) وتحفيزهم، (4) والعمل تحت قيادة داعمة.

حلقة موهبة الخدمة هو الإطار الموجه للممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية لتحقيق الجودة المتميزة والإنتاجية العالية.

2.4. هل يتم إدارة جميع الموظفين بنفس الطريقة؟

حسب Vogler (2004)، يمكن التميز بين ثلاثة أنواع من الأفراد الذين نجدهم في نظام الخدمة:

① **العمال الذين يتصلون بالزبائن:** وهم يمثلون عمال الواجهة (Vitrine) ويسمون بعمال المكتب الأمامي.

② **عمال القاعدة الخلفية:** يسمون عمال المصنع (Usine) وهم عمال المكتب الخلفي، على عكس العمال الذين يتصلون مع الزبائن، عمال المصنع ليس لديهم أي علاقة مباشرة مع الزبائن أثناء تقديم الخدمة.

③ **الإدارة التشغيلية:** وهم العمال المكلفون من طرف المؤسسة الخدمية لتسيير النوعين السابقين من العمال داخل نطاق الوحدة التنظيمية الواحدة.

وفق هذا التصنيف فإن أسلوب إدارة الأفراد يختلف باختلاف أنواعهم بسبب طبيعة عملهم وعلاقتهم مع الزبائن.

أولا: أفراد الواجهة يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الكفاءات الضرورية لتقديم الخدمة بالطريقة المناسبة، هذه الكفاءات الضرورية تتمثل أساسا في:

- القدرة على بناء العلاقات: مثل حسن استقبال الزبائن، الحوار الجيد، التحكم في القلق، حل النزاعات مع العمال، معرفة أسرار المؤسسة.

- الكفاءات التجارية: القدرة على بيع الخدمات للزبائن، اقتراح خدمات بديلة جاذبة.

- الكفاءات التقنية: القدرة على إتباع الإجراءات، احترام المعايير.

- الكفاءات البيداغوجية: مثل القدرة على تأطير الزبون المشارك في الخدمة، مساعدته.

- الكفاءات التنظيمية: تنظيم عمله وعمل الزبون، التخطيط للأنشطة والتنبؤ بالتدفقات.

ثانيا: إن أفراد المكتب الخلفي يكون تسييرهم مقارب للتسيير الكلاسيكي للموارد البشرية في المؤسسات الصناعية، لأنهم موجّهون أساسا إلى تحقيق جودة العمل واحترام الإجراءات والتحكم في التكاليف والمساهمة في رفع الإنتاجية.

ثالثا: يجب على الإدارة التشغيلية أن تسهر على التنسيق بين المكتب الأمامي والمكتب الخلفي من أجل رفع الإنتاجية وضمان التدفق المناسب للخدمات من خلال التوفيق بين شروط إنتاج الخدمة مع متطلبات الزبائن، ويعد المساهمة في (1) تنظيم العمل وتصميمه، (2) وتكوين فرق عمل متجانسة ومتماسكة، (3) والحكم في الأداء، (4) وتطوير نظام المعلومات الداخلي (5) وتسوية النزاعات والخلافات القائمة بين وحدات العاملين المهام الأساسية للإدارة التشغيلية.

3.4. الأهمية النسبية للأفراد في الخدمات

عمال الواجهة هم:

- جزء جوهري في المنتج: عندما يكون الأفراد في الجزء الظاهر للخدمة، فهم يؤثرون في جودتها بصفة كبيرة.
- مؤسسة الخدمة: الأفراد في الواجهة يمثلون مؤسسة الخدمة، فمن وجهة نظر الزبائن الأفراد هم المؤسسة.
- العلامة التجارية للخدمة: عمال الواجهة والخدمة المقدمة للزبائن هي جزء جوهري من العلامة التجارية، فهم الذين يحددون مدى تسليم الوعود.
- يؤثرون على المبيعات: عمال الخدمات لديهم أهمية كبيرة لتوليد المبيعات.
- يحددون الإنتاجية: عمال الخدمات لديهم تأثير كبير على إنتاجية عمليات الواجهة.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

المحاضرة السابعة: إنتاجية وجودة الخدمات

الجودة هي رهان كبير للمؤسسة الخدمية، وهي تتأثر بالكثير من المتغيرات التي تجعل التحكم فيها أمر صعب للغاية، وهذا ما تعرفنا عليه في خاصية "عدم التجانس"، والأمر يزداد سوءا عند محاولة المؤسسة لتقديم والحفاظ على جودة الخدمات مع ضرورة تحقيق الإنتاجية العالية، فهل تهتم المؤسسة بالجودة العالية على حساب الإنتاجية؟ القاعدة هي أنه يجب أن تنظر المؤسسة إلى جودة الخدمات مثلما تنظر إلى إنتاجية الخدمات. الجودة والإنتاجية هدفان متلازمان.

1. جودة الخدمات

تعتبر جودة الخدمة هي من بين المقاربات المفسرة للقيمة، حيث أن مقارنة الجودة التي يراها في العرض مع السعر الذي يدفعه الزبون قد يمثل له قيمة مدركة.

مصطلح جودة الخدمات هو المصطلح الأكثر شيوعا بين أوساط الأكاديميين والمهنيين في تسويق وإدارة قطاع الخدمات، فماذا نعني بجودة الخدمات؟ ليس هناك جواب واحد يحدد لنا المعنى الثابت لجودة الخدمات، لذلك نجد الكثير من المقاربات المفسرة لهذا المفهوم.

1.1. أبعاد جودة المنتجات المصنعة

الأبعاد الثمانية التي حصرها الباحث Garvin (1984) هي:

- الأداء: يمثل الخصائص الوظيفية الأولية لأي منتج.
- الهيئة: يمثل الخصائص المظهرية الإضافية للمنتج.
- المطابقة: يعبر عن مدى الالتزام بالموصفات التقنية والشكلية المبرمجة.
- الاعتمادية: يقصد به مدى احتمال الأداء الوظيفي لمدته المحددة.
- الديمومة: وهي مدة الاستعمال قبل انتهائه أو تبديله.
- المخدومية: تعبر عنها بمدى سرعة وكفاءة التصليح.
- الجانب الجمالي: وهو مدى جذب المنتج للحواس.
- الجودة المدركة من قبل المستهلك: وهي تلك التي يرى المستهلك من خلالها المنتج.

قاد أشار الباحث أن هذه المكونات الأساسية لجودة المنتجات تطبق على المنتجات المصنعة ولكنها أيضا قد توجه إلى الخدمات الملحقة معها.

2.1. مفهوم الجودة المدركة

الجودة المدركة هي تلك الجودة التي يرى من خلالها المستهلك المنتجات، فهي مقارنة تعتمد على المستهلك ولا تعتمد على المؤسسة. مختلف الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يرى المستهلك أنها جديرة بالجودة ويقارنها بما يعرضه المنافسين هي ما يمثل الجودة المدركة.

حسب الباحثة Zeithaml (1988) تميز الجودة المدركة بأربعة عناصر، وهي:

(1) الجودة المدركة تختلف عن الجودة الموضوعية.

(2) للجودة المدركة مستوى عالي من التجريد.

(3) الجودة المدركة هي تقييم إجمالي.

(4) الجودة المدركة تقوم بالمقارنة مع المنافسين.

3.1. جودة الخدمات المدركة

وفي ما يتعلق بالخصوص بالدراسات التي عالجت جودة الخدمات، نجد Gronroos (1982) الذي يشير إلى أن الجودة المدركة للخدمات هي نتيجة ليس فقط: ما الذي يستلمه الزبون؟ وإنما أيضا نتيجة ل: كيف يستلم الزبون الخدمة؟ لذلك حسب هذه المقاربة نجد جودة الخدمات في بعدين أساسيين:

① **الجودة التقنية:** تتضمن كل ما يستلمه الزبون من الخدمة. وغالبا ما يتم قياسها من طرف

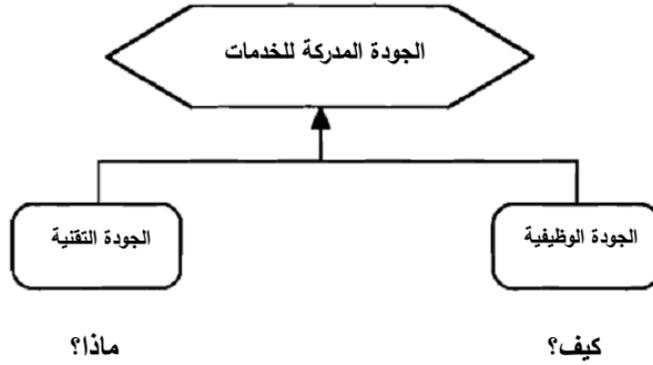
الزبون على أسس موضوعية، مثل قرب مكان الخدمة، نجاح العملية، نجاح الطالب، نظافة

مكان الخدمة، احترام مدة التسليم. تسمى الجودة التقنية أيضا بالجودة الموضوعية.

② **الجودة الوظيفية:** تتضمن الطريقة التي من خلالها يتم تسليم الخدمة. تسمى الجودة

الوظيفية أيضا بجودة العملية وجودة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون.

الشكل (1.7): مقارنة جودة الخدمات المدركة حسب Gronroos (1982)



ملاحظات Gronroos (1982) تشير إلى أن الجودة الوظيفية هي أكبر أهمية من الجودة التقنية بالنسبة للزبون، هذا مع أن الجودة الوظيفية لا يمكن الاستغناء عنها في التقييم الإجمالي للخدمات والتي تكون في الغالب متشابهة بين المؤسسات الخدمائية، إلا أنه إذا كانت الجودة التقنية تعاني من مشاكل مؤقتة والجودة الوظيفية جيدة فإنه يوجد احتمال أن يتقبلها الزبون.

4.1. قياس وأبعاد جودة الخدمات حسب الأنموذج SERVQUAL

أدرك المسوقون في قطاع الخدمات أن طبيعة هذا القطاع يتطلب تعريفا وقياسا مختلفا عن القطاع الصناعي في ما يتعلق بالجودة، وبما أن الكثير من الخدمات طبيعتها غير ملموسة ومتعددة الجوانب، فإنه يصعب تقييم جودة الخدمة بالمقارنة مع المنتج المادي.

إن الدراسة الأكثر شيوعا وانتشارا لقياس جودة الخدمة هي ما قدمته الباحثة Zeithaml وزملائها بحيث يمكن قياس جودة الخدمة على أساس عشرة أبعاد هي: المصداقية، والأمان، وتوفير الخدمة، والاتصالات، وفهم الزبائن، والملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والجدارة، والمجاملة (اللباقة).

1. المصداقية: المصداقية تتمثل في درجة الثقة التي يبنيها الزبون تجاه المؤسسة الخدمية.

2. الأمان: الأمان يعبر عن درجة الشعور بالطمأنينة في الخدمة المقدمة.

3. توفر الخدمة: بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة لتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين للزبون.

4. الاتصالات: عندما تستمع للزبائن وتفتح جسور الحوار وتقدم لهم معلومات بطريقة منتظمة لتثقيفهم حول الخدمة وكيفية استعمالها.

5. فهم الزبائن: مختلف الجهود التي تبذلها المؤسسة الخدمية من أجل فهم حاجات ورغبات زبائنها.

6. الملموسية: التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية لاستفادة الزبون من الخدمة المقدمة.

7. **الاعتمادية:** قدرة المؤسسة على الوفاء بالوعدو المقدمة للزبائن في خدماتها بطريقة مؤكدة ودقيقة..

8. **الاستجابة:** هي مدى جاهزية واستعداد المؤسسة الخدمية للاستجابة لرغبة الزبون ومساعدته.

9. **الجدارة:** تمتع المؤسسة الخدمية بالمعارف الضرورية لتسليم الخدمة للزبائن.

10. **المجاملة:** المجاملة أو اللباقة هي معاملة المؤسسة الخدمية للزبائن بالكياسة والاحترام والاتصال الشخصي الحميمي.

أسفرت دراسة ميدانية موسعة لنفس الباحثين أن الأبعاد الأكثر ارتباطا فيما بينها هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، اللباقة. العبارات الـ 22 التي طورها الباحثين المعنيين في المجال لقياس إدراكات الزبائن للأبعاد الخمسة لجودة الخدمات موضحة في نموذج يدعى **SERVQUAL**.

2. إنتاجية الخدمات

يتصف قطاع الخدمات بالمنافسة الشرسة. تعتمد المؤسسات الخدمية على مصادر معينة للميزة التنافسية للحفاظ على بقائها وتدعيم نموها، ويعد البحث عن تحسين الإنتاجية ضرورة ملحة لتحسين التنافسية والأرباح.

1.2 الإنتاجية في مضمون الخدمات

يقصد بالإنتاجية مدى كفاءة العامل المستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة. تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين كمية المخرجات المنتجة وكمية المدخلات في عملية الإنتاج.

إن قياس الإنتاجية في الخدمات من بين المهام الصعبة للغاية، ومرد ذلك إلى **طبيعة وخصائص** الخدمات التي يصعب قياسها على عكس المنتجات الملموسة التي يمكن حساب عددها وحتى تصنيفها إلى فئات، مثل عدد السيارات حسب نوعها، وعدد الهواتف حسب نوعها، لكن الخدمات هي أداء غير ملموس، أي لا يمكن لمسها ورؤيته، كذلك في الخدمات يكون **الإنتاج والاستهلاك متلازمين**، بينما في المنتجات يفصل بينهما زمن، فلذلك يمكن للمراقب أن يحذف الوحدات غير الصالحة وغير المطابقة ليعاد رسكلتها وبالتالي يمكن التنبؤ بالنتائج بدقة عالية، هذه المشكلات وأخرى تحد من سهولة حساب إنتاجية الخدمات.

المدخلات هي كل العناصر التي تدخل في عملية الإنتاج، وهنا يمكن حساب عددها وتصنيفها، مثل الأفراد والأرض وساعات العمل والمعدات ومختلف العناصر التي تحمل تكاليف، لكن لا توجد إجابة لـ: كيف يمكن حساب تكلفة الأنشطة التي يقوم بها الزبون أثناء مشاركته في إنتاج الخدمة؟ لأنه كما

رأينا سابقا في أن "الزبون قد يشكل عنصرا أساسيا في عملية إنتاج الخدمة"، وبالتالي لا يمكن للمؤسسة الخدمية حساب تكلفة مشاركة الزبون في عملية إنتاج وتسليم الخدمة.

أما المخرجات فهي شيء أكثر غموضا، فإذا تعلق المخرجات بعدد الوحدات المادية (مثل عدد تصليح الحواسيب) أو البشرية (مثل عدد المرضى) فإنه يسهل حساب الإنتاجية في الظاهر، لكن عندما يقوم مصلح الأدوات المعلوماتية (مثل الحواسيب) فإنه لا يصلح نفس المشكلات لكل الحواسيب المعطلة، بعضها يحتاج إلى برنامج مضاد الفيروسات، والبعض الآخر إلى المغذي الكهربائي، والبعض الآخر إلى شاشة كاملة جديدة، وهكذا يظهر العدد النهائي سهل الحساب لكن التمييز بينها قد يشكل مشكلة كبيرة.

أما الخدمات الموجهة للأفراد فيمكن حساب مثلا عدد المرضى الذين تم استقبالهم وتشخيصهم في مكتب الطبيب، لكن هل يعانون نفس المرض؟ حتى وإن كان الجواب نعم، فهل حالتهم الصحية متشابهة؟ وهل الدواء يقوم بمفعوله عليهم جميعا؟ فمنهم من يعافى ومنهم من تزداد حالته ومنهم من يموت. بعبارة أكثر اختصارا، درجة التغيير تشكل حاجزا منهجيا لحساب الإنتاجية، لكن فقط بعض الإجراءات الدقيقة يمكنها التنبؤ بالنتائج (مثل الإجراءات الطبية).

2.2. تحسين إنتاجية الخدمات

من أجل تحسين إنتاجية الخدمات يمكن للمؤسسة تطبيق مقاربتين أساسيتين هما:

- الاستراتيجيات العامة لتحسين الإنتاجية

- مقاربات التي تعتمد على الزبون لتحسين الإنتاجية

1.2.2. الاستراتيجيات العامة لتحسين الإنتاجية

تحسين إنتاجية الخدمات يمكنه أن يعتمد على الاستراتيجيات الكلاسيكية المطبقة في إدارة الإنتاج والعمليات، ومن أمثلتها المطبقة في الخدمات ما يلي:

- مراقبة التكاليف في كل مرحلة من مراحل الإنتاج؛
- جهود تقليص تبذير الموارد والعمل؛
- تكييف قدرات الإنتاج حسب الطلب؛
- إحلال الموظفين بألات: مثل وضع قابضات آلية مبرمجة لشراء التذاكر في محطة السفر.
- توفير المعدات والمعلومات اللازمتين للموظفين لتسهيل تقديم الخدمة؛

- تغذية سلوك الموظفين بالطرق والإجراءات الصحيحة والمنتجة؛
- توسيع مهام الموظفين حسب الحاجة؛
- تنصيب النظم الخبيرة للمهنيين الأقل خبرة؛
- إعادة تصميم عمليات الخدمة بطريقة أكثر إنتاجية.

2.2.2. المقاربات التي تعتمد على الزبون لتحسين الإنتاجية

في المواقف التي يكون الزبون فيها عنصرا في عملية إنتاج الخدمة يمكن للمدراء استخدامهم وتوجيههم لرفع الإنتاجية باستعمال استراتيجيات تسويقية معينة، ومن بينها ما يلي: نقل فترات الطلب، مشاركة الزبائن في إنتاج الخدمة، استعمال الوسطاء.

1) نقل الطلب عبر الزمن

لقد تطرقنا إلى هذه النقطة في مشكلة خاصة فناء الخدمات أو ما يسمى بهلامية، حيث توجد أمام المؤسسة الخدمية عدة استراتيجيات لمواجهة التذبذبات الحادة التي تطرأ على طلب الخدمات، ومن أجل ربط الطلب بقدرات المؤسسة للعرض الخدمات بكفاءة عالية يمكن تطبيق عدة استراتيجيات سواء من جهة الطلب أو من جهة العرض.

فأثناء الطلب المتدني فإن المؤسسة الخدمية ستقع في خسارة كبيرة لأن الإنتاجية ضعيفة جدا، أي أن المخرجات قليلة جدا بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه بمختلف المدخلات المسخرة للخدمة، وبالتالي تجد المؤسسة نفسها أمام حالة الهدر وعدم الكفاءة.

2) تمكين الزبائن في عملية إنتاج الخدمة

في الخدمات التي يكون فيها الزبون جزءا في عملية إنتاج الخدمات، يمكن للمدراء تكليف الزبائن للقيام بأنشطة بطريقة ترفع من إنتاجية الخدمات، وكذلك يمكن توسيع الأنشطة التي يقوم بها الزبون عوضا عن القيام بها من طرف الموظفين لتخفيض التكاليف ولربح الوقت. لكن تجدر الإشارة إلى أن مستوى الإنتاجية والجودة في مثل هذه الحالات قد يعتمد على رغبة وإرادة الزبون في المشاركة في إنتاج الخدمة وفي تعاونهم، لذلك يجب أن تكون هناك تجزئة تسويقية دقيقة قبل تطبيق هذه الاستراتيجيات.

3) الطلب من الزبائن استعمال أطراف ثالثة

في بعض الحالات يمكن للمؤسسة الخدمية تفويض بعض من نشاطها إلى أطراف أخرى يسمون الوسطاء، وهذا ما عرضناه في توزيع الخدمات، يحث يمكن للوسطاء تقديم الخدمات التكميلية بينما

المؤسسة تقدم الخدمات الجوهرية. وتزداد أهمية الوسطاء إذا توفر في هؤلاء الوسطاء عنصر التخصص والكفاءة العالية، وتصبح عملية تفويض بعض أنشطة الخدمات ضرورية في الحالات التي لا يمكن تقديم الخدمات التكميلية في مكان واحد أو فرع واحد.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

2. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

المحاضرة الثامنة: نظام الخدمات

" الذي يزيل الجبل يبدأ بإزالة الأحجار الصغيرة"

Confucius

أستعمل الباحث والخبير السويدي ريتشارد نورمان مفهوم **لحظة الصدق** في الخدمات ليشير بها إلى المدة التي يشترك فيها الزبون مع أفراد الخدمة ويقيم أساسا جودة الخدمات المقدمة أثناءها، وشبه لقاء الزبون مع ممثلي المؤسسة الخدمية بمواجهة "مصارع الثيران" مع "الثور المصارع"، باعتبار أن هذه المقابلة هي لحظة صدق لأنها تحدد جودة الأداء ولا يمكن إعادة إنتاجها بنفس التفاصيل، لذلك العلاقة بين الزبون وأفراد الخدمة يحدقها خطر كبير إذا لم يتم تصميم نظام خدمات فعال.

1. الخدمة كنظام

يعود ظهور "نظرية النظم" إلى علم البيولوجيا من طرف الباحث Bertalaffy (1936)، حيث يشير النظام إلى مجموعة منظمة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها بطريقة ما من أجل تحقيق هدف أو أهداف معرفة.

يعرف Le Moigne (1974) النظام على أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف. هذه الأجزاء أو العناصر تسمى بالأنظمة الفرعية.

يتكون كل نظام على الأقل من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- المدخلات: تمثل مختلف العناصر اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة واللازمة لتحقيق أهدافه.
- عمليات (معالجة): وهي مختلف العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتسمى أيضا بالمعالجة.
- مخرجات: تمثل المخرجات مختلف العناصر التي صُمم النظام من أجل تحقيقها.

الشكل (1.8): النموذج المبسط لمكونات النظام



يمكن التمييز بين النظام المغلق والنظام المفتوح، ورواد النظرية الكلاسيكية للإدارة يرون أن المؤسسة يمكنها التحكم في المتغيرات الخارجية، ويمكنها حتى التنبؤ بها، فاعتبروا إذا المؤسسة نظاما مغلقا، لكن المؤسسة تعتبر في الوقت الراهن ومنذ زمن بعيد نظاما مفتوحا لأنها تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية.

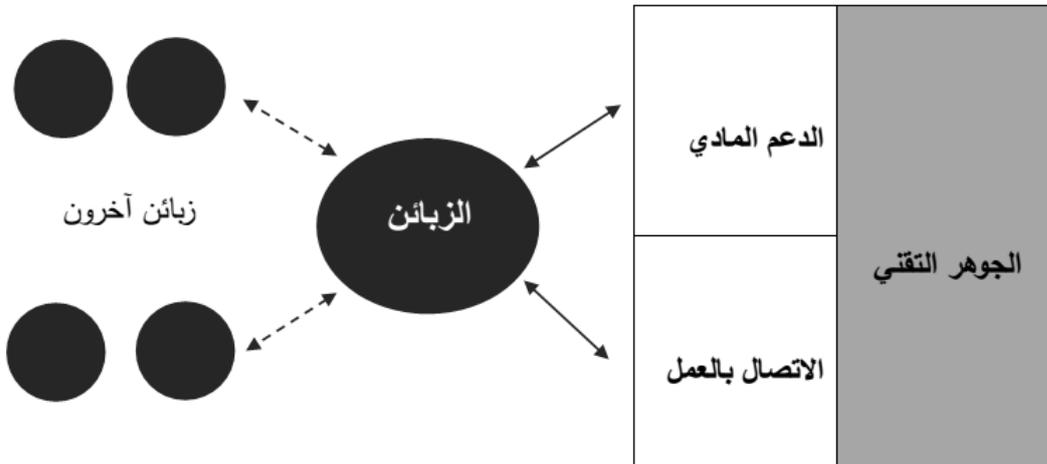
إن الخدمات التي يستلمها الزبائن تعمل تحت مفهوم النظام، وفهمنا للنظام يساهم في فهم النتائج. نظام الخدمة هو مجموعة مهيكلة من الأنظمة الفرعية التي تعمل بطريقة ما لإنتاج وتسليم الخدمات للزبائن بمستوى جودة عالية، وفي هذا الصدد لا يوجد نظام واحد لكل الخدمات، ولا حتى نظام لنفس الخدمة تقدمه مؤسستين مختلفتين. من العوامل الرئيسية التي تجعل الأنظمة مختلفة هو الاختلاف في مستويات الاتصال (الالتقاء) بين العاملين والزبائن، الذي يتراوح من الاتصال الكثيف جدا إلى الاتصال المنخفض جدا.

2. المكونات الرئيسية لنظام الخدمات: مما يتكون نظام الخدمات؟

إن النظام الذي يجسد عمليات إنتاج وتسليم واستهلاك الخدمة من طرف الزبائن هو نظام يتكون من أنظمة فرعية تتعدد بتعدد مستويات الاتصال (اللقاء) ويتعدد نوع الخدمة. حسب Lovelock يمكن التمييز في نظام الخدمات بين ثلاثة أنظمة فرعية رئيسية وهي:

- 1) نظام تشغيلية الخدمة (نظام عملية الخدمة).
- 2) نظام تسليم الخدمة (نظام تقديم الخدمة) ..
- 3) نظام تسويق الخدمة.

الشكل (2.8): نظام الخدمة



1.2. نظام عملية الخدمة

تنتج الخدمة وتسلم للزبائن على أساس التفاعل والتنسيق بين مختلف المتطلبات الضرورية لذلك، وتتمثل أساسا في الأفراد الذين يقومون بأدوار محددة، وفي العناصر المادية من المعدات والمستلزمات.

يقصد بنظام عمليات خدمة الجزء من النظام الكلي للخدمة أين يتم معالجة المدخلات ويتم خلق عناصر منتج الخدمة. يتكون هذا النظام الموجه إلى إنتاج الخدمة إلى ثلاثة مكونات رئيسية، وهي المكونات المرتبطة بـ "عمال الخدمة"، والمكونات المرتبطة بـ "الدعم المادي"، والمكونات المرتبطة بـ "الجوهر التقني"، إن المكونين الأولين نجدهما في المرحلة الأمامية وبالتالي ظاهرين للزبائن، والمكون الثالث نجده في المرحلة الخلفية ولا يهتم الزبائن كثيرا. هناك من يصنف هذه العناصر المكونة لنظام تشغيل الخدمة إلى المكتب الأمامي والمكتب الخلفي، أو المرحلة الأمامية والمرحلة الخلفية، أو الواجهة والمصنع على حد تعبير Eiglier و Langeard. هل يمكنك الآن توضيح نظام الخدمة بالاعتماد على المسرح كمثال؟

ما هو دور التنسيق بين المكتبين؟ إن إخفاق العمال في المرحلة الخلفية، مثل الإخفاق في خدمة الحجز أو الفوترة، سينعكس على أداء العمال في الواجهة، والمشكلة الأساسية هو أن الزبون سيلاحظ الإخفاق ويقيم سلبا الخدمة المقدمة، فالمكتب الخلفي يؤدي دورا لا يقل أهمية من المكتب الأمامي في رفع جودة الخدمات.

ما مدى ملاحظة الزبون لعمليات الخدمة؟ إن درجة ملاحظة أو رؤية أو مشاهدة الزبون لعمليات الخدمة يختلف تناسبيا مع درجة الاتصال بالزبون (Customer contact). ويقصد بدرجة الاتصال (اللقاء) مدى التفاعل المباشر للزبون مع العناصر المؤسسة الخدمية.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الاتصال:

① الاتصال العالي بالزبون (High Customer Contact): في هذه الحالة يكون الزبون حاضرا أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، وسيلحظ العمليات وسلوك مقدمي الخدمة والدليل المادي.

② الاتصال المتوسط بالزبون (Medium Customer Contact): في هذه الحالة يكون الزبون أقل إحاطة بجوانب الخدمة، وغالبا لا يكون معنيا بتسليم الخدمة أثناء إنتاجها.

❶ الاتصال الضعيف بالزبون (Low Customer Contact): في هذه الحالة يقلل الزبون

اتصاله بمقدم الخدمة، فحتى المرحلة الأمامية أو ما يسمى بالواجهة لا يلاحظها الزبون، مثل استلام رسالة عن طريق البريد الإلكتروني.

2.2. نظام تقديم الخدمة

كما تعلمنا سابقا، نظام تسليم الخدمة يتضمن: أين ومتى وكيف تسلم الخدمة المنتجة إلى الزبون؟ ففي هذه المرحلة يستلم الزبون الخدمة النهائية بكامل عناصرها. إن في هذا النظام الفرعي لا يلاحظ الزبون عناصر نظام تشغيل الخدمة فحسب، لا بل أنه يلتقي مع زبائن آخرين لديهم نفس اهتماماته مع مؤسسة الخدمة.

ويقصد بنظام تسليم الخدمة الجزء من النظام الكلي للخدمة الذي يأخذ فيه التركيب النهائي للعناصر مكانه، والمنتج يتم تسليمه للزبائن؛ ويتضمن العناصر المرئية (الظاهرة) في عملية الخدمة.

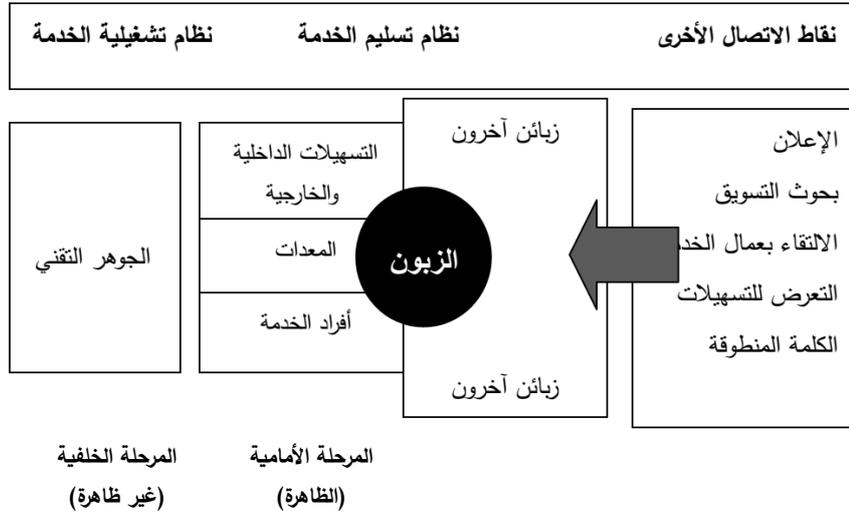
يمكن أن يكون الزبون هو الذي يسلم الخدمة لنفسه دون وسيط شخصي مباشر أو وسيط إلكتروني، وعلى هذا يمكن للزبون أن يكون مشاركا في إنتاج الخدمة، وهذا النوع من الخدمات يسمى بـ "الخدمة الذاتية"، ومن خلالها يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليف الاتصال إلى أدنى مستوى من خلال تعويض البائعين بآلات البيع، ومن خلال جعل المستهلكين يخدمون أنفسهم عوضا عن مقدم الخدمة، إن كل هذا قد يسمح برفع مستوى رضا الزبائن وإنتاجية الخدمات. لكن مشاركة الزبون في إنتاج وتسليم الخدمة يحتاج إلى تثقيف وتعليم الزبون حول كيفية الاستفادة من الخدمة بالطريقة المناسبة.

3.2. نظام تسويق الخدمة

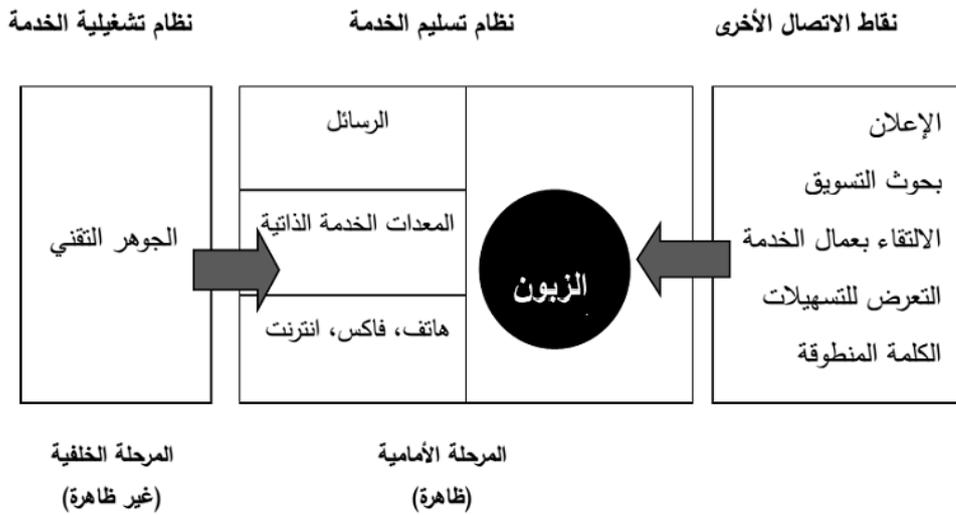
بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه، توجد عناصر أخرى تساهم في التقييم الكلي للخدمة من طرف الزبون، وهذا يتم من خلال جهود الاتصال التي تبذلها أقسام الإعلان والمبيعات، والمكالمات الهاتفية، والبريد الإلكتروني، والالتقاء بعمال الخدمة، وتقديم التسهيلات، وتشجيع الكلمة المنطوقة من طرف الزبائن، وحتى مشاركة الزبائن في البحوث التسويقية. إن نظام التسويق الخدمة يتضمن كل هذه العناصر المذكورة والعناصر المرتبطة بنظام تقديم الخدمة.

كما ذكرنا سابقا، يمكن التمييز بين نوعين من نظام الخدمات حسب درجة الاتصال بالزبون.

الشكل (3.8): نظام تسويق الخدمة في الخدمات ذات الاتصال الكثيف



الشكل (4.8): نظام تسويق الخدمة في الخدمات ذات الاتصال المنخفض



3. لقاء الخدمة: لحظة الصدق

توجد في الخدمات فترة محددة يحكم الزبون وقتها على جودة الخدمات بصفة كبيرة. يقصد بلقاء الخدمة أو لحظة الصدق الفترة التي يستلم حينها الزبون الخدمة والتي يدخل في تفاعل مع الموظفين ومعدات التسليم، والتي يمكن أن تؤثر على إدراكات الزبون تجاه جودة الخدمة.

الكثير من الخدمات تعتمد على التفاعل البشري أثناء تقرب الزبون إلى مكان تسليم الخدمة أو أثناء تقرب المؤسسة إلى مستلم الخدمة، لا بل حتى أثناء غياب التفاعل المباشر. يشمل لقاء الخدمة جميع الخدمات التي يتفاعل زبونها مع عمال الخدمة والتسهيلات المادية والعناصر المرئية الأخرى، وعلى

أساس هذا التفاعل يقوم الزبون بتقييم جودة الخدمات، مثل مدة الانتظار، وأسلوب حديث الموظفين، ونمط تصميم الموقع الإلكتروني، وصوت الموظفة على الهاتف، والعناصر الملموسة في مكان الخدمة، والإعلان، والكلمة المنطوقة وغيرها من عناصر نظام الخدمات تحدد نجاح لحظة الصدق.

إن عملية إنتاج أو استلام أو استهلاك الخدمة تجعل الزبون يدخل في لقاء وتفاعل مباشر مع المؤسسة الخدمية بوساطة ممثليها، سواء وجها لوجه عندما تقرب الزبون إلى مقدم الخدمة أو العكس، وسواء عن طريق الهاتف أو رسائل أو رسائل إلكترونية. وحسب درجة كثافة اللقاء (أو العلاقة أو الاتصال) تختلف العناصر المكونة لنظام الخدمات كما بيننا ذلك أعلاه.

4. عمليا نجاح لحظة الصدق (لقاء الخدمة)

ما هي الدلالات التسويقية لقاء الخدمة؟ للمسوقين توصيات أساسية تسمح بإدارة لقاء الخدمة موجهة لخلق تجربة ناجحة يمر بها الزبون أثناء إنتاج واستلام واستهلاك الخدمة. أساسا، في مرحلة "لحظة الصدق" يجب الأخذ في عين الاعتبار جميع مكونات نظام الخدمات وتصميمها وتنفيذها بطريقة جيدة، وهذه المكونات هي: زبون الخدمة، بيئة الخدمة، عمال الخدمة، دعم الخدمة، الزبائن الآخرون. في ما يلي شرح لكل عنصر.

1.4. زبون المؤسسة الخدمية

يجب على المؤسسة الخدمية الاهتمام باهتمامات من يدفع أجور العمال والمدراء، ويبدأ التركيز بطرح السؤال: من هم زبائننا؟ وما الذي يربطنا معهم؟ نظام الخدمات الناجح هو الذي يقسم السوق إلى شرائح متجانسة وفقا لمعايير ملائمة، ويختار الشرائح التي يخدمها، ويطور لهم عروض لها مكانة لدى الزبائن لأنها تستجيب لحاجاتهم رغباتهم بالطريقة التي يرغبونها⁴.

أن بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي ضروريين من أجل تحديد وتوفير البيانات وتحليلها واستغلالها في تطوير عروض مناسبة لخدمة الفئات المناسبة وتجنب فشل الخدمات.

2.3. بيئة الخدمة

كما رأينا في الدليل المادي للخدمة، تتضمن بيئة الخدمة كل العناصر الملموسة التي يتعرض لها الزبون، فالمظهر الخارجي والمظهر الداخلي للمبنى، ونوع المعدات والأدوات، والحرارة المناسبة للجو

⁴ راجع " التسويق الاستراتيجي "

ونقائه، مظهر وسلوك وصوت أفراد الخدمة وغيرها من العناصر المادية الأخرى هي بمثابة دليل لجودة الخدمات⁵.

3.3.3. عمال الخدمة

العنصر الأساسي الذي يدخل معه الزبون في تفاعل بشري هو "أفراد الخدمة"، ويعد في نفس الوقت بعدا أساسيا من أبعاد جودة الخدمات، وتزداد أهميته مع زيادة درجة الاتصال. إن أفراد الخدمة غالبا ما يجب عليهم أن يباشروا ببناء علاقات طيبة مع الزبائن، ويستمعون إليهم، ويجيبونهم بلباقة، وقد يلخص كل ما سبق في شخصية عمال الخدمة التي يقيمها الزبائن، وعلى أفراد الخدمة أن يقوموا بتأطير الزبائن جيدا، وينظموا عملهم جيدا، ويقدموا النصائح الفعالة، ويساعدوا الزبائن في حل مشكلاتهم.

العنصر البشري هو عنصر أساسي ومحوري لأنه رغم نجاح مفهوم الخدمة والدليل المادي ونظام التسويق إلا أن فشل أفراد الخدمة سيلحق فشلا في جميع المراحل اللاحقة.

4.3.4. دعم الخدمة

إن المعدات والأجهزة والأدوات ومختلف العناصر الموجودة خلف المكتب (أو مصنع الخدمة) تساهم في جعل تجربة الزبون مع الخدمة إيجابية، يمكن أن نلاحظ أن عمال الخدمة لا يمكنهم أداء مهامهم والاستجابة للزبون بطريقة ملائمة وسريعة في ظل غياب الدعم المادي والجوهر التقني الذي قد لا يتحكم فيه أفراد الخدمة في المكتب الأمامي، فماذا لو كان الزبون مسرعا لسحب بعض أمواله من حسابه البنكي في حين أن الشبكة الداخلية معطلة لأسباب تقنية والمهندس الإعلام الآلي تهاون في إصلاحه، فاللوم يوجهه الزبون إلى أفراد الواجهة إلى المؤسسة ككل، ولا يوجهه إلى مهندس الإعلام الآلي أو على الشبكة الداخلية. إن التنسيق الجيد بين الجوهر التقني والدعم المادي وعمال الاتصال بالزبون يؤدي إلى إنتاج مخرجات ذات جودة عالية.

5.3.3. الزبائن الآخرون

سبق وأن ذكرنا أن تسويق الخدمات يختلف عن تسويق السلع في عدة أوجه، ومن بينها أن الأفراد هم جزء من العرض، سواء أفراد تقديم الخدمة أو الأفراد الزبائن. نظرا لخاصية تلازمية الإنتاج والاستهلاك للخدمات، فإن الزبائن الذي يلتقون في مكان استلام الخدمة سيشكلون حتما -بقصد أو بدون قصد- جزءا من العرض الإجمالي، وبالتالي يساهمون في تشكيل جودة تجربة الخدمة.

⁵ راجع "علم النفس البيئي -الذي يدرس أثر المثيرات البيئية على استجابات الأفراد"

على المدراء التنبؤ بمختلف الاحتمالات الممكنة التي ترفع أو تخفض من جودة الخدمات التي يسببها الأفراد الآخرون، خاصة أن الزبائن غير الدائمين الذين لا تربطهم علاقة مستمرة مع المؤسسة الخدمية قد يتصرفون بطريقة غير ملائمة.

إن المشاكل السلوكية للزبائن التي تواجهها المؤسسات الخدمية تجعل الكثير من الزبائن لا يتعاملون مع هذا المحل أو الموقع لكي لا يفسدوا يومهم على أنفسهم، وهكذا يسبب الزبائن غير المرغوب فيهم ضغوطات على الأفراد المقدمين للخدمات وعلى الأفراد الآخرين، ومن أجل معالجة الزبائن غير المرغوب فيهم يجب عامة مراقبتهم ومنعهم.

عمليا يتم ذلك عن طريق تصنيفهم حسب نوع المشكلة ثم إيجاد الحل الملائم، فمثلا يفضل معالجة ظاهرة السرقة بتنصيب نظام أمان فعال من كاميرات مراقبة وشرائح الإخطار والدفع الإلكتروني، وأما الزبائن الذين يخالفون القواعد والآداب العامة فهم يسقطون في فخ القانون وهكذا، فكل نوع من المشكلة نوع من الحل.

يقصد بالزبائن غير المرغوب فيهم أشخاص يتصرفون بطريقة غير عقلانية أو مفرطة مسببون في مشاكل للمؤسسة وموظفيها وزبائنها.

في حين يوجد زبائن غير مرحب بهم في مكان تسليم الخدمة يوجد زبائن مرحب بهم، لا بل يكون هناك زبائن متعاونون ومشاركون في إنتاج الخدمة وتسليمها، لذلك يجب تصميم نظام خدمات يسمح بمشاركة الزبائن.

جزء كبير من تصميم نظام الخدمات يتعلق بتعريف الأدوار والمعايير والسلوكيات التي يقوم بها الزبون والزبائن الآخرون لإنتاج وتسليم الخدمة. إن نوع مساهمتهم يجب تحديدها، وإن درجة مساهمتهم يجب تقييمها، والزبائن يجب تثقيفهم وتحفيزهم أكثر للمشاركة الإيجابية.

1. ما هي المصطلحات الدالة في المحاضرة؟

3. قم بإعداد تقرير عن المحاضرة

" ليس الكائن الحي الأقوى هو الذي يبقى، ولا الأكثر ذكاء،
وإنما الأكثر استجابة للتغيرات".

Charles Darwin

قائمة المراجع

- Abell, Derek F. (1980), *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning. Chapitre 4*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Armstrong, Michael (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition, Kogan page, London.
- Bitner, Mary Jo. (1990), "Evaluating service Encounters: The effects of Physical Surroundings and Employee responses," *Journal of marketing*, Vol.54, (April), pp.69-82.
- Bitner, Mary Jo (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2 (April), pp.57-71.
- Bojanic, David (2008), *Hospitality marketing mix and service marketing principles*. Chapter 3, pp.59-84, p.77 in Oh, Haemoon and Pizam, Abraham "Handbook of Hospitality Marketing Management," First edition, Butterworth-Heinemann, USA.
- Borden, Neil H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix," *Journal of Advertising Research*, Vol.4 (June), pp.2-7.
- Cooper and Kleinschmidt (1986), "An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.3, pp.71-85.
- Johne, Axel, and Storey, Chris (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Iss: 3 pp.184-251.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012), *Marketing Management* 14th edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kotler, Philip (1973), "Atmospherics as a marketing tool," *Journal of Retailing*, Vol.49, No.4, pp.48-64.
- Kotler, Philip., Dubois, Bernard., Keller, Kevin L & Manceau, Delphine (2006), *Marketing Management*. 12^{ème} édition, Pearson Education. Paris.
- Kotler, Philip., Bowen, John., Makens, James (2016), *Marketing du Tourisme et de l'Accueil*. 6^e édition, Nouveaux Horizons, Paris.

- Kotler, Philip., Keller, Kevin Lane., Manceau, Delphine (2015), *Marketing Management*. 15e édition, Pearson, France.
- Kotler, Philip., Wong, Veronica., Saunders., John and Armstrong, Gary (2005), *Principles Of Marketing*. 4th European edition, Pearson Education.
- Lambin, Jean-Jacques & de Moerloose, Chantal (2008), *Marketing Stratégique et Opérationnel*. 7^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Le Moigne, Jean-Louis (1974), *Les systèmes de décision dans les organisations*. Edition P.U.F, Paris-France.
- Lovelock, Christopher H. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of marketing*, Vol.47 (Summer 1983), pp.9-20.
- Lovelock, Christopher and Wright, Lauren (2002), *principles of service marketing and management*. Second Edition, Pearson.
- Lovelock, Christopher., Wirtz, Jochen., Lapert, Denis., et Munos, Annie (2014), *Marketing des services*. 7 e édition, Pearson France.
- Lovelock, Christopher., Wirtz, Jochen., Lapert, Denis., Munos, Annie. (2008), *Marketing des services*. 6 e édition, Pearson Education, France.
- McDonald, Malcolm., Frow, Pennie and Payne, Adrian (2011), *Marketing Plans for Services : A Complete Guide*. Third edition, A John Wiley & Sons, Ltd, Publication, United Kingdom.
- Mudie, Peter and Pirrie, Angela (2006), *Services Marketing Management*. Third Edition, Butterworth-Heinemann, Great Britain.
- Newhous, Joseph. P (1992), "Medical Care Costs : How Much Welfare Loss ?", *The Journal of Economic Perspectives*, (Summer) Vol.6, Issue 3, pp.3-11.
- OCDE (2005), *Les services et la croissance économique Emploi, productivité et innovation*. Réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel de 2005
- Parasuraman, A, Zeithaml, Valarie A and Berry, Leonard L (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.4, pp.41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A & Berry, Leonard L (1988), "SERVQUAL- A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-40.
- Perreault Jr, William D & McCarthy, E Jerome (2002), *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 14th edition, McGraw-Hill.
- Reinartz, Werner J. & V. Kumar (2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, "

- Journal of Marketing*, Vol. 67 (January), pp.77-99
- Richins, Marsha L (1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study," *Journal of Marketing*, (Winter), Vol 47, No.1, pp.68-78.
- Rogers, Everett M. (1983), *Diffusion of Innovations*. Third Edition, The Free Press, New York.
- Rushton, A M and Carson, D J (1985), "The Marketing of Services: Managing the Intangibles," *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No.3, pp.19-40.
- Saeed Samiee (2001), "Globalization, Privatization, and Free Market Economy," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Summer 2001, pp.319-323.
- Sasser, W E (1976), "Match, supply and demand in service industries," *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.133-140.
- Schumpeter, Joseph A. (1939), *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Édition numérique réalisée le 14 juillet 2007 à Québec, Canada. McGraw-Hill, New York.
- Shostack, G. Lynn (1985), "Planning the Service Encounter," in "The Service Encounter" John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol F. Surprenant, editions. Lexington, MA: Lexington Books, pp.243-254.
- Shostack, Lynn G (1982), "How to design a service," *European Journal of Marketing*, Vol.16, No.1, pp.49-64.
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004), "The Four Service Marketing Myths," *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp.324-335.
- Vogler, Eric (2004), *Management stratégique des services : du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de services*. Dunod, France.
- Wirtz, Jochen., Chew, Patricia., and Lovelock, Christopher. (2012), *Essentials of Services Marketing*. 2nd edition, Pearson, France.
- Wirtz, Jochen & Jerger, Christina (2016), "Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions," *The Service Industries Journal*, Vol. 36, No.15-16, pp.757-788
- Zeithaml, Valarie A (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, (July), Vol.52, p.2-22
- Zeithaml, Valarie A. (1981), "How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services," in J. A. Donnelly and W. R. George, *Marketing of Services*. (Chicago: AMA), p.186-190.
- بول سامويلسون وويليام نوردهاوس (2001) "الاقتصاد" الطبعة 25،

ترجمة هشام عبد الله، عمان-

الأردن.