

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مطبوعة دروس

# تسويق الخدمات

المذكرات التخرج في الجزائر

لطلبة السنة الثالثة تسويق

الدكتور: سامي زعباط

السنة الجامعية 2016/2015

## الفهرس

1	مقدمة
2	المحور الأول: مفاهيم أساسية للخدمات
3	أولاً: مفهوم الخدمات
4	ثانياً: أهمية الخدمات
6	ثالثاً: تصنيف الخدمات
10	رابعاً: خصائص الخدمات
14	خامساً: دورة حياة الخدمة
16	المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون
17	أولاً: تقسيمات الزبائن واختيارهم
21	ثانياً: مفهوم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون
24	ثالثاً: مراحل إدارة العلاقة مع الزبون
26	رابعاً: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون
29	خامساً: تقييم فعالية العلاقة مع الزبون
32	المحور الثالث: التسويق بالعلاقات والخدمة
33	أولاً: نشأة وتطور التسويق بالعلاقات
36	ثانياً: ماهية التسويق بالعلاقات
39	ثالثاً: أبعاد التسويق بالعلاقات
42	رابعاً: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
44	خامساً: التسويق بالعلاقات محور جودة الخدمة
47	المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات
48	أولاً: الخدمة
54	ثانياً: التسعير
58	ثالثاً: التوزيع
63	رابعاً: الترويج
69	خامساً: العناصر الأخرى للمزيج
73	قائمة المراجع

## مقدمة:

نتيجة لتطور تكنولوجيا المعلومات وتطور الحياة البشرية شهد الاقتصاد العالمي تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات، فبدأت المؤسسات الخدمية تفرض نفسها في السوق من خلال إعداد وتقديم الخدمات التي تشبع حاجات ورغبات قطاعها السوقية المستهدفة، فنظرا للخصائص المميزة لها والدور الفعال الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية من خلال خلقها لفرص عمل جديدة وزيادة الدخل الوطني وتحسين مستوى المعيشة الأفراد والمجتمعات... الخ، ويظهر هذا جليا من خلال حجم الإنفاق عليها، إذ يمثل الإنفاق على الخدمات ما يفوق 60% من إجمالي الدخل الوطني للبلدان المتقدمة.

لقد أصبح اليوم تسويق الخدمات من القضايا الهامة سواء على مستوى الأدبيات التسويقية أو الممارسات من جانب المديرين، ومن ثم زاد الاهتمام بالمشاكل المرتبطة بذلك والتي تجعلها مختلفة تسويقيا عن السلع، بالإضافة إلى زيادة إهتمام المؤسسات الصناعية المنتجة للسلع المادية بالخدمات التي تقدم مصاحبة لبيع السلع، إذ وصل إلى مراحل متقدمة من التطور أمام إعادة هيكلة المؤسسات الخدمية ووظائفها منها وظيفة التسويق من خلال أنشطة تسويقية متكاملة بما يتماشى وإتساع حدة المنافسة بينها، مما يحتم عليها البحث عن الآليات والمداخل التي تسمح لها بإستمرارها وبقائها في السوق، إذ إتجهت إلى الإهتمام بالتسويق بمفهومه الحديث للكشف عن الحاجات ورغبات الزبائن أمام تغير وتحول ثقافة المجتمعات ونمى الوعي لدى العملاء.

وحرصا من المؤلف أن يكون هذا العمل في متناول جميع الطلبة جاء عرض هذه المطبوعة بأسلوب بسيط بعيد عن التعقيد من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

✓ المحور الأول: مفاهيم أساسية للخدمات

✓ المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون

✓ المحور الثالث: التسويق بالعلاقات والخدمة

✓ المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

## المحور الأول: مفاهيم أساسية للخدمات

إن الخدمة لم تحظى بأي إهتمام من قبل الاقتصاديين قديما، لأنهم اعتبروا أن أي إنتاج عديم المخرجات الملموسة بلا قيمة إقتصادية، ومع بداية الثورة الصناعية وتزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل، تأمين وتخزين أصبح الإهتمام بها كبيرا لدرجة أن الاقتصاديين أصبحوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات وأثار الخدمات على الإقتصاديات المختلفة، حيث توسع مجالها لتشمل مختلف مجالات الحياة من تعليم، إتصال، صحة، تأمين... الخ.

وما يميز الفترة الحالية ظهور الخدمات كقطاع مستقل من قطاعات النشاطات الاقتصادية المختلفة وخاصة في الدول المتقدمة، حيث أن 70% من الناتج المحلي الخام يتكون من الخدمات ويوفر ما نسبته 90% من فرص العمل، لذلك يمكن إعتبار هذا القطاع محرك الإقتصاد، لأن فعالية القطاعات الاقتصادية الأخرى مرتبطة بشكل كبير بفعالية قطاع الخدمات، كما أنه صعب الفصل بين الخدمات والسلع لأنه عند شراء سلعة هناك عادة عنصر الخدمة متضمن فيها.

إن الأفراد يستعملون في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات، كما أن كل المؤسسات كذلك مرتبطة بالخدمة لكن بدرجات متباينة إلا أنه يبقى يعترها بعض الغموض، ولفهم ذلك نتناول في هذا المحور العناصر الأساسية التالية:

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

- ✓ مفهوم الخدمات؛
- ✓ أهمية الخدمات؛
- ✓ تصنيف الخدمات؛
- ✓ خصائص الخدمات؛
- ✓ دورة حياة الخدمات.

## أولاً- مفهوم الخدمات

لقد اختلف الباحثون في إيجاد تعريف واضح وشامل للخدمة مقارنة بالسلعة المادية، كما يؤكد تيودور لوفيت (Théodore Levitt) أن التمييز بين الخدمة والسلعة يختفي كلما زاد فهم مصطلح الخدمة، حيث أن كل المؤسسات السلعية مرتبطة بالخدمة ولكن بنسب متفاوتة. وتعود صعوبة تعريف الخدمة إلى الأسباب التالية:<sup>1</sup>

✓ نظراً لطبيعتها؛ لأنها توحى بشيء معنوي أكثر منه مادي، وفي أغلب الأحيان يستعمل مصطلح "منتج" للتعبير عن الخدمة خاصة بالنسبة للمنتجات المالية؛

✓ تمتد كلمة "خدمة" لتشمل عدة قطاعات النشاط، فقطاع الخدمات يتميز بالتنوع؛

✓ اعتبرت الخدمة كنشاط إنساني بواسطتها يؤدي شخص مهمة لشخص آخر، لكن نقص مفعول هذا المفهوم لأن أغلبها أصبحت تؤدي آلياً (بواسطة الآلات)؛

✓ الغرض النهائي من الخدمات يتطابق مع المنتجات (إشباع الحاجات).

وفيما يلي البعض من التعاريف التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات:

\***التعريف الأول:** عرف (Ph Kotler) الخدمة على أنها: "كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون أساساً غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".<sup>2</sup>

\***التعريف الثاني:** يعرفها (Judd) بأنها: "معاملة منجزة من طرف المؤسسة، بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة".<sup>3</sup>

\***التعريف الثالث:** تعرف كذلك أنها: "نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات وأنشطة تقدم من طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية رغباته، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء بل يحصل من ورائها على منافع، كما أن تقديمها قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بسلعة مادية ملموسة.

لتسليط الضوء أكثر على الخدمة نعرض الجدول الموالي الذي يوضح أهم الاختلافات بين السلع

والخدمات:

<sup>1</sup> Michel Langlois, Gérard Toquer, **Marketing des services: Le défi relationnel**, gestion Morin éditeur, Paris, 1992, pp21-22.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, p454.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005، ص18.

<sup>4</sup> Francoit Caby, Claude Jambart, **La qualité dan les services**, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, Paris, 2002, p35.

الجدول رقم(01):الاختلافات بين السلع والخدمات.

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

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

ثانياً-أهمية الخدمات

لقد أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصباً على القطاعات السلعية الزراعية والصناعية، والتي كان ينظر إليها على أنها القطاعات الجديرة بالاهتمام التي تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أنها هامشية لذلك لم تحظى بالاهتمام الكافي، إلا أنه وفي ظل اقتصاد المعرفة وعصر العولمة فقد تزايد دور الخدمات في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، خلق قطاعات اقتصادية متعددة... الخ.

فالكثير من الإحصائيات والأرقام تشير بوضوح إلى نمو هذا القطاع وبشكل كبير، إذ أصبح يشكل 60% إلى 70% من ذلك الناتج القومي في الاقتصاديات المتقدمة، وأكثر من 50% في الاقتصاديات النامية وحجم التوسع المتوقع في التجارة الدولية المتعلق بتحرير تجارة الخدمات التي تشكل حوالي 30% من حجم التجارة الدولية<sup>1</sup>.

ولإيضاح أكثر لأهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد نأخذ الولايات المتحدة الأمريكية كمثال:

**1- مساهمته في الناتج المحلي:** إن مساهمة القطاع الخدمي في الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 2006 قد بلغ حدود 68%، بينما بلغت سنة 1996 ما يعادل 53%، وهو دليل واضح على النمو المتسارع لمساهمته الكبرى في الاقتصاد الوطني للولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص 17.

**2- تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات:** تشكل القوى العاملة في القطاع الخدمي النسبة الأعلى من العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فنسبة تشغيل القوى العاملة بلغت سنة 1996 ما يعادل 22%، وسنة 2010 كانت 58%، إذ يلاحظ تزايد نسبة العاملين في القطاع الخدمي سنويا بنسبة كبيرة.

**3- هيكل قطاع الخدمات:** إن قطاع الخدمات هو قطاع مختلف ومتنوع يضمن العديد من أنواع الخدمات المتعلقة بالصناعيين التي تقدم إلى الأفراد، منظمات الأعمال، المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية، إضافة إلى المنظمات الخدمية التقليدية. فنسبة مساهمة هذه الخدمات بالنسبة للاقتصاد متفاوتة وتختلف من خدمة لأخرى، فنجد في المرتبة الأولى الخدمات المالية، المرتبة الثانية خدمات تجار الجملة، المرتبة الثالثة خدمات الصناعات التحويلية، المرتبة الرابعة خدمات الهيئات الحكومية.<sup>1</sup>

ومن العوامل التي ساهمت في نمو قطاع الخدمات نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

**أ- ارتفاع في مستوى الحياة:** نتيجة لارتفاع مستوى الدخل في الكثير من دول العالم بسبب التحسن في مستوى الحياة، جعلت هذه الدخل الإضافية (Additionnel Mony) الإنفاق على الكثير من الخدمات أمرا ممكنا، خاصة تلك الخدمات التي تجعل من الحياة أكثر متعة وإشراقا.

**ب- التغير في الاتجاهات:** حيث حدث تشبع المستهلكين من السلع المادية باختلاف أنواعها، فكلما تقدمت المجتمعات كلما تراجعت المنفعة الحديثة الناشئة من الزيادات الإضافية في المنتجات، وقد أشتهد هذا الانخفاض في الرغبة بجميابة سلع أكثر في السنوات الأخيرة بسبب ردود الفعل الحاصلة ضد الفكرة المادية في الحياة التي تعيشها، وأخذ البحث عن التجارب والنشاطات الأكثر حيوية بالبروز والتصاعد، حيث تعتبر الاستفادة من الخدمات صفة يحددها الوقت، كالتعليم، السفر والاشتراك في الألعاب الرياضية... الخ، على العكس من ذلك من النادر أن نعتبر استهلاك أكثر المنتجات الملموسة تعتمد على الوقت.

**ج- البحث عن الفعالية:** أي الفوائد الناجمة عن التخصص؛ لذلك تقوم المؤسسات الصحية والتعليمية بإحالة مسؤولية التزود بالطعام والسكن إلى مؤسسات خدمية متخصصة، كما تقوم المؤسسات الخاصة بالأعمال بإيكال عمليات الإعلان إلى الوكالات الإعلانية المتخصصة.

**د- تعقيدات الحياة المعاصرة:** إن التطور التكنولوجي السريع والانفجار الحاصل في مجال المعرفة، دفع المؤسسات الخدمية إلى مواجهة المشكلات اليومية الناتجة عن ذلك، ورغبتها في تحقيق النجاح قصير الأجل بغرض الحفاظ على مكانتها المناسبة وتخطو نفس الخطوات التطويرية التقنية والمعرفة الجيدة، لجأت مؤسسات الأعمال والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح إلى المؤسسات الخدمية التي لا تملك إلا المعرفة وهي المؤسسات الخاصة بالاستشارات.

<sup>1</sup> Chambretaub Didier, **Construire une stratégie de service**, édition Dunod, Paris, 2003, pp21-23.

<sup>2</sup> René Y. Darmon, Michel Laroche, John V. Petrof, **Le Marketing fondements et application**, Mc Graw-Hill, 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Canada, p548.

هـ- تقديم منتجات جديدة: من خلال الزيادة في عدد السلع التي تحتاج إلى خدمات بالإضافة إلى ارتفاع درجة تعقيدها، فمثلا أجهزة الكمبيوتر والأنترنترنت وأنظمة الأمان تتطلب خدمات متخصصة، سواء كان ذلك من قبل استعمالها أو أثناء استعمالها، مثل التركيب والصيانة والتدريب... الخ.

### ثالثا- تصنيف الخدمات

هناك العديد من التصنيفات للخدمات، وعادة ما تصنف وفق المعايير التالية:

**1- حسب نوع الزبون/السوق:** تقسم إلى خدمات استهلاكية والتي تقدم لإشباع حاجات شخصية محضة مثل الخدمات السياحية، الصحية... الخ، وخدمات المنشآت والتي تقدم بغرض إشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية.<sup>1</sup>

**2- حسب درجة كثافة قوة العمل:** تقسم إلى:<sup>2</sup>

**1-2- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** مثل خدمات التجميل والحلاقة، خدمات رعاية الأطفال، خدمات التعليم، الخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته... الخ؛

**2-2- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** مثل خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل (البري، الجوي)، خدمات الإطعام، خدمات البيع الآلي... الخ.

**3- حسب درجة الاتصال بالمستفيد:** تقسم إلى:<sup>3</sup>

**1-3- خدمات ذات اتصال شخصي عالي:** مثل الخدمات الطبية، خدمات المحامي.

**2-3- خدمات ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل خدمة الصراف الآلي والتسويق عبر الأنترنت.

**3-3- خدمات ذات اتصال شخصي متوسط:** مثل خدمة المطاعم السريعة، خدمة الترفيه (المسرح).

**4- حسب دوافع مقدم الخدمة:** حيث يمكن تصنيفها إلى:<sup>4</sup>

**1-4- خدمات ربحية:** تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد بغرض الربح كالمنتجعات السياحية، العيادات الخاصة، الجامعات الخاصة... الخ.

**2-4- خدمات غير ربحية:** تقدم من طرف مجموعة من الأفراد أو المنظمات إلى مختلف الأفراد ليس بغرض الربح مثل المدارس الحكومية، المستشفيات الحكومية، الجمعيات الخيرية... الخ.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 41.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 42.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 43.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 44.



**5- حسب طبيعة الخدمة:** تقوم معظم المؤسسات الخدمية بعرض خدماتها الأساسية مرفقة بخدمات تكميلية، تسعى من خلالها لتحقيق التميز والاختلاف، لكون هذه الأخيرة تعتبر قيمة مضافة للعميل خاصة في ظل تزايد المنافسة. وبالتالي على رجل التسويق معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة الجوهر والخدمات التكميلية المساعدة لها التي تقدمها المؤسسة.

✓ **الخدمة الجوهر (Service de base):** تعرف بأنها: "المكون الرئيسي الذي يؤمن الحلول والمنافع التي يريدها الزبون وتعتبر أساس وجود المؤسسة الخدمية"<sup>1</sup>، كالنقل لمؤسسات الطيران والاتصال لمؤسسات الاتصالات الهاتفية.

✓ **الخدمة التكميلية (Service périphériques):** تعرف بأنها: "مجموع العناصر الإضافية للخدمة التي تزيد في مستوى إشباع الزبون وتخلق ميزة تنافسية للخدمة الأساسية وللمؤسسة المقدمة لها"<sup>2</sup>. وعلى الرغم من وجود عدة تصنيفات للخدمات التكميلية إلا أن أهم وأشهر هذه التصنيفات ذلك الذي جاء به (Lovelock) حيث صنفها وفق مجموعتين رئيسيتين: خدمات تكميلية تسهيلية (Facilitants) وخدمات تكميلية داعمة (De soutien)، حيث تضم المجموعة الأولى: المعلومات، استلام الطلبات، إعداد الفواتير (الفوترة) والدفع، في حين تضم المجموعة الثانية: تقديم الاستشارات، الضيافة، الأمن والاستثناءات. تتخذ هذه الفئات الثمانية من الخدمات التكميلية توزيعاً على شكل أوراق زهرة بشكل منسق، حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر، ولهذا يطلق على هذا التصنيف اسم "زهرة الخدمة". والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (01): زهرة الخدمة.

<sup>1</sup> Bréchnignac-Roubaud Beatrice, **Le marketing des services: du projet an plan marketing**, 5<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2001, p77.

<sup>2</sup> فاديا كبا، نسرین الطران، المنتج الخدمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص18.



SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



Source: Alexandre B, **Stratégie des services**, édition Dunod, Paris, 2004, p244.

وفيما يلي شرح لمختلف الخدمات التكميلية التي تمثل أوراق زهرة الخدمة:<sup>1</sup>

**1-المعلومات:** يحتاج الزبائن وخاصة الجدد منهم إلى معلومات عن الخدمة لتحقيق الإشباع المرغوب من استعمالها، وهذه المعلومات قد تكون عبارة عن أماكن بيع الخدمة، مدة الخدمة، أسعارها، طريقة الاستخدام، نصائح حول الحصول على القيمة العظمى من استخدامها، المشاكل الناتجة عن الاستخدام الخاطئ لها... الخ، ومهما كان نوعها فيجب أن تكون دقيقة وحديثة وإلا فقدت غايتها، فهي تثقيفية للمستخدم من خلال الاتصالات المختلفة التي توفرها له بغرض جذب واستمالاته تكريسا لولائه لخدمات المؤسسة، ومن الوسائل المعتمد عليها في ذلك إصدارات و منشورات المؤسسة، المشاركة في المعارض والمؤتمرات... الخ.

**2-استلام الطلبات:** عندما يكون العميل مستعدا لشراء الخدمة يقوم مقدم الخدمة عندها باستلام طلبه، وللتكنولوجيا دورا كبيرا في جعل عملية الاستلام سهلة وسريعة لكل من الزبون ومقدم الخدمة، كما هو الحال

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص ص 42-45.

في البنوك، إذ تمثل الحجوزات ومن ضمنها تحديد المواعيد نوعا من استلام الطلبات، حيث أنها تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل مقعد في الطائرة، غرفة في فندق... الخ.

**3- إعداد الفواتير:** يعد شائعا في العديد من الخدمات (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان)، بأن الفواتير غير الدقيقة أو غير القانونية أو غير الكاملة تؤدي إلى خيبة أمل لدى الزبون وبالتالي يصبح غير راض تماما عن هذه الخدمات، ومهما كانت طريقة إعداد الفاتورة فيجب أن تكون واضحة وبسيطة وغير معقدة وتعكس فعلا قيمة الخدمة المتوقع الحصول عليها بالنسبة للخدمات التي تسبق عملية إعداد الفاتورة الاستفادة منها (كخدمات النقل البحري)، ونفس الشيء بالنسبة للخدمات التي تكون عملية إعداد الفاتورة بعد الاستفادة منها (كخدمات العيادات الخاصة).

**4- الدفع:** في العديد من الحالات يتطلب من العميل عند استلامه للفاتورة التجارية أن يقوم بدفع المبالغ المستحقة عليه، والاستثناء الوحيد لذلك هو قوائم كشوفات الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها، والتي تتضمن تفضيلات عن مقدار المبالغ التي خصمت من حساباتهم، وعادة ما يتوقع العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة بما فيها عملية الائتمان عند شراء مجموعة من الخدمات.

**5- الاستشارات:** تتضمن حوارا لتساؤلات الزبون ثم إعطاء الإجابة وحل المشكلة، ومثال ذلك النصائح الشخصية والاستشارات الفنية والإدارية، التدريب على الاستفادة من الخدمة، وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدمها ملما بالوضع القائم للعميل، ويفضل أن يكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل اقتراح أي حل لمعالجة المشكلة.

**6- الضيافة:** تتطلب بعض من الخدمات انتظار العميل فترة من الزمن لكي يحصل على الخدمة، لذا يجب على المؤسسة الخدمية اعتبار الزبائن لديها كضيوف، والضيافة لها عدة أشكال عديدة تبدأ بالترحاب بالعميل وتحيته وتقديم الأطعمة والمشروبات، والحماية والأمن إذا تطلب الأمر ذلك.

**7- حماية ممتلكات العميل:** غالبا ما يحتاج العملاء عند وجودهم في مواقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم وأشياءهم الخاصة، كتأمين مواقف للسيارات، الحفاظ على الأموال والوثائق كما هو الحال في الفنادق.

**8- الاستثناءات:** تقدم للعملاء في ظروف استثنائية خاصة بالعميل، ومن أشكالها:

أ- معالجة الشكاوي: قد لا يكتفي العميل بالتعبير عن شكواه لموظف الاستعلامات، بل يطلب مقابلة المسؤول.

ب- حل المشاكل: قد تفشل المؤسسة الخدمية في إيصال خدماتها بالشكل المناسب مما يسبب المشاكل للعملاء، فعليها توفير الحلول بصورة لا يتوقعها العميل.

ج- المرتجعات: يجب أن تتوقع المؤسسة الخدمية قيام بعض العملاء بطلب تعويض كتعبير عن عدم الرضا، مثل طلب إعادة المبلغ المالي المدفوع.

## رابعاً- خصائص الخدمات

حسب ما جاء به الباحثين (Lovelock) و (Gummesson) فإن مختلف الخصائص الأساسية

للخدمات تتمثل في:

**1-اللاملموسية:** نظراً لكون الخدمة غير ملموسة فإنه من المستحيل على المستخدم منها إدراكها بالحواس، أو الإحساس بها من خلال لمسها أو تذوقها، أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها لها.

بما أن الخدمة غير ملموسة فهذا يعني أنه ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها، ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، كما يترتب على هذه الخاصية صعوبة معاينتها أو فحصها أو تجربتها قبل شرائها. وقد ترتب على لاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها:<sup>1</sup>

✓ إن الخدمة تستهلك لحظة إنتاجها؛

✓ استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد عملية الشراء؛

✓ قدرة مسوقها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة؛

✓ إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك؛

✓ يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت

زيادة المعروض منها، حيث تصل الأسعار إلى أدنى مستوياتها والإحتفاظ بها فترة زمنية معينة

ليبيعها عندما يقل المعروض منها حيث تبدأ الأسعار في الإرتفاع، في حين تعد المضاربة في قطاع

السلع أسلوب شائع؛

✓ إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى فقدان وظيفة النقل في البرامج التسويقية(خصوصاً في مجال

التوزيع المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان المؤسسة الخدمية لقدرتها على خلق المنفعة المكانية في

الخدمات التي تتأتى من نقل الأشياء من أماكن وجود فائض حيث الحاجة إليها إلى أماكن

وجود عرض محدود حيث يرتفع الطلب عليها.

ولقد اقترح (Wilson) عام 1972 إمكانية تقسيم الملموسية إلى درجات يمكن توضيحها من خلال الجدول

الموالي:

الجدول رقم(02): تصنيف درجة الملموسية.

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف، وكلاء التشغيل، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، المزارع العلي.	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف، التصليح، الصيانة، التأمين، العناية الشخصية.	التأمين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية.	وكلاء النقل، البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 23.

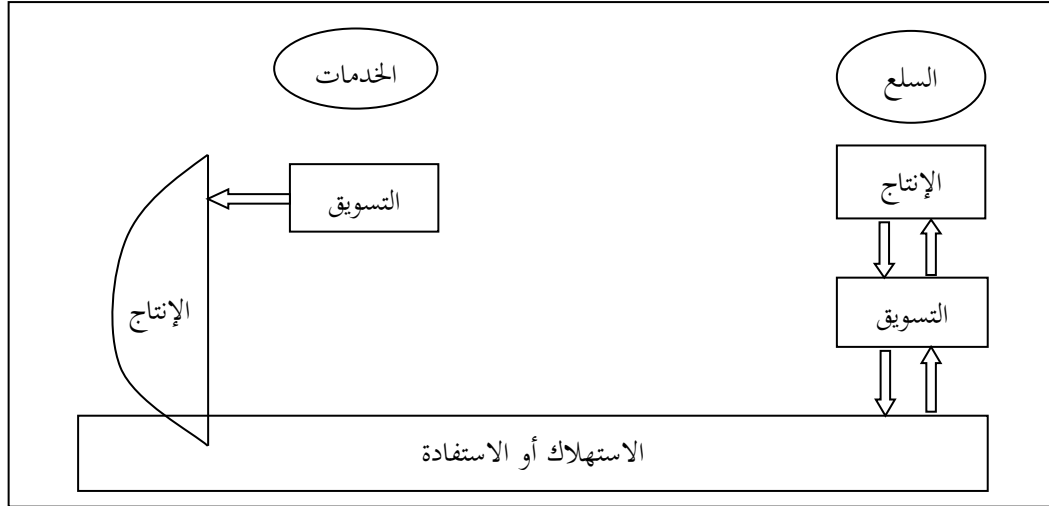
من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه توجد خدمات خالصة و سلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى، حيث أن اللاملموسية هي الصفة التي تميز الخدمة عن السلعة والفاصلة بينهما.

**2- التلازمية (عدم الانفصال):** تعني أن عمليتي الإنتاج والاستهلاك للخدمة يتم في نفس الوقت، كما تعني أيضا أنه لا يمكن فصل الخدمة عن مقدميها لأن وقت إنتاجها هو نفسه وقت استهلاكها، فالزبون هنا يكون في اتصال مباشر مع مقدمي الخدمة.<sup>1</sup>

إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدميها والمستفيدين منها في آن واحد عند التقديم، وأن هذا يعبر عن جانب أساسي في مفهوم الخدمة لكونها تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهو ما لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض وتوزع على الوسطاء ومن خلالها إلى المشترين ليتم استهلاكها لاحقا، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين إنتاج واستهلاك السلع والخدمات:

الشكل رقم (02): العلاقة بين إنتاج واستهلاك السلع والخدمات.

<sup>1</sup>خالد مقابلة، التسويق الفندقي، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011، ص 20.



المصدر: زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 50. كما تشير كذلك إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد حيث يتطلب الأمر غالباً حضور المستفيد إلى مواقع تقديمها، إذ يترتب على خاصية التلازمية الأتي:1

✓ وجود علاقة مباشرة بين المستفيد والمؤسسة الخدمية وتعتبر مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستفيد شخصياً إلى مواقع تقديم الخدمات، إلا أنه بشكل عام يمكننا القول للحصول على الخدمة يتطلب الأمر حضور المشتري ووجود اتصال مباشر بينه وبين مقدم الخدمة؛

✓ ضرورة مشاركة المستفيد من الخدمة في إنتاجها، وتعتبر هذه الخاصية أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها؛

✓ زيادة درجة الولاء إلى حد كبير؛ أي أن المستفيد منها يصر على طلب الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن مقدمي الخدمات لهم دور كبير في ذلك، كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد في تقديمها على الآلات بشكل كبير.

**3-عدم التجانس في المخرجات:** من الصعب القول واعتبار أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية إلى الزبون تتم بنفس المستوى والنوعية، لأن جودة الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على مقدميها، فالخدمة المقدمة من نفس الشخص تختلف أيضاً من وقت لآخر وباختلاف المستفيد من الخدمة كذلك.

وهذا يعني أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة ومتجانسة على فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما هو الحال عند إنتاج السلع، وبذلك

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل (المقدم والمستفيد) توقع بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها، وهذه الخاصية تدفع بالمؤسسات الخدمية إلى البحث عن الكيفية التي تسمح بتقليل التباين في مخرجات خدماتها إلى أدنى مستوى ممكن، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

✓ الاختيار والتدريب الجيدين للعاملين، كما يحدث بالنسبة للعاملين في مجال البنوك وشركات الطيران والفنادق والمطاعم... الخ؛

✓ تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة الخدمية ككل مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات خصوصا الإلكترونية منها للمحافظة على تجانس مخرجاتها؛

✓ متابعة مستوى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له، وذلك من خلال الرد على الشكاوي ومعالجة المشكلات وغيرها من العمليات التي تدعم رضاه.

**4-عدم الملكية:** صفة عدم انتقالية ملكية الخدمة صفة تميز الخدمة عن السلعة، وذلك كون الزبون يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها، على عكس السلعة التي يكون فيها الزبون له حق امتلاكها كما هو الحال في مختلف المنتجات المادية.

إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلعة المادية، فكما سبق الإشارة إليه فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدمها بشكل كامل وتخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة. أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في أغلب الأحيان (مثل تأجير غرفة بفندق)، وأن ما يدفعه يكون مقابل المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من تلك الخدمة المقدمة له.<sup>2</sup>

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

ولتتمكن المؤسسات الخدمية التخفيف من آثار هذه الخاصية يجب عليها تطبيق بعض الإجراءات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup>فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009، ص 96.

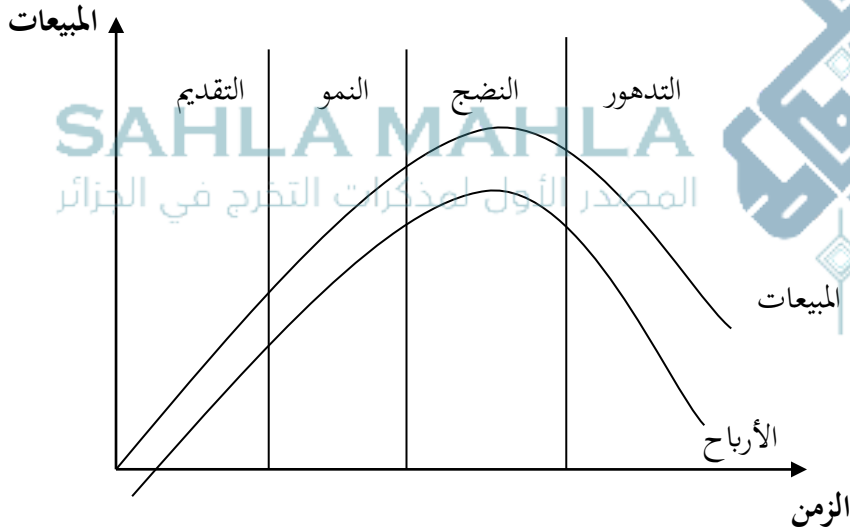
<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

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

#### خامسا-دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي: التقديم، النمو، النضج، والتدهور، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها، لكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكنة استخدامها، فليس كل الإستراتيجيات لدورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات، وتلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديلها وهذا راجع إلى ما تنفرد به الخدمات من خصائص، والشكل الموالي يوضح المراحل المختلفة لدورة حياة الخدمة:

الشكل رقم(03):دورة حياة الخدمة.



المصدر:محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، الأردن، 2000، ص229.

وفيما يلي شرح لمختلف مراحل دورة حياة الخدمة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 1998، ص ص259-262.



**1-مرحلة التقديم:** يطلق على هذه المرحلة مرحلة التقديم عندما تقدم الخدمة لأول مرة، أو عندما يتم تغيير شكل الخدمة الحالية، حيث لا تحصل كثيرا من الخدمات الجديدة على درجة القبول من طرف الشرائح السوقية المستهدفة(العملاء)، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلعة، بحيث أن الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول المرغوب من طرف العملاء، وتمتاز هذه المرحلة بقلّة المنافسين ويمكن حتى انعدامهم، انخفاض هامش الربح، تدفق نقدي سالب (لفترة زمنية محددة)، عدم وضوح القطاعات السوقية وتحديدها.

**2-مرحلة النمو:** يزداد نمو الخدمة في هذه المرحلة حيث تظهر تدفقات نقدية إيجابية، ويزداد الطلب على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها مما يؤدي إلى هامش ربح كبير، دخول مؤسسات جديدة لتقديم نفس الخدمة (ظهور المنافسين)، استهداف قطاعات سوقية جديدة (تطوير الحصة السوقية الحالية)، إذ يمكن للمؤسسات الخدمية من استخدام عدة إستراتيجيات لتطوير هذه المرحلة، مثل تطوير وصياغة ميزة تنافسية لتطوير الأفضلية في العلامة التجارية من خلال دعم الولاء للمؤسسة الخدمية، أو تطوير سلوك إعادة الشراء من خلال تحفيز الطلب على الخدمة.

**3-مرحلة النضج:** تبدأ في هذه المرحلة مبيعات المؤسسة الخدمية بالتراجع البطيء بعد أن تصل إلى الذروة وتزداد حدة المنافسة، لذلك تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين من قطاعاتها السوقية عن طريق الرفع في حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وكنتيجة لذلك تنخفض معظم أرباح المؤسسات الخدمية الأمر الذي ينتج عنه خروج المؤسسات الضعيفة من السوق، وفي هذه المرحلة نظرا لدرجة التشابه العالية بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة من خدمات لا يرى العملاء أي اختلاف بينها، ولتقليل من مخاطر هذه المرحلة يجب أن تتبع المؤسسة الخدمية واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات التي تتمثل في التقليل من التكاليف التسويقية، تحسين جودة الخدمة فنيا ووظيفيا، إضافة خدمات تكميلية مساعدة، مجارات الحملات الترويجية للمنافسين...الخ.

**4-مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تنخفض مبيعات المؤسسات إلى أدنى مستوياتها، وذلك يعود لعدة عوامل يمكننا تلخيصها في مميزات هذه المرحلة وخاصة انخفاض حدة المنافسة، رأسمال قليل، أرباح محدودة، طلب محدود، فرص تسويقية محدودة...الخ، ولكي تنجح المؤسسات الخدمية في هذه المرحلة يجب عليها التخلي عن الخدمات المؤذية إلى الخسائر(فرص تسويقية أقل) والاستمرار بتقديم الخدمات المرحة فقط(فرص تسويقية أكبر).

## المحور الثاني: إدارة العلاقة مع الزبون

يعتبر كل من مفهومي التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون نشاطين مكملين لبعضهما البعض وترابطهما علاقة وطيدة، ومن أوجه أنشطة التسويق بالعلاقات تلك الأنشطة التي تمارس في السوق عن طريق

الاتصال الفعال والمباشر بالزبائن، ويتحقق ذلك من خلال حوار مباشر ودائم مع الزبائن، إدارة العلاقة مع الزبون تصب كل اهتماماتها في مصلحة الزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وكيفية التعامل معه، بعلاقة تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بين المؤسسة من جهة والزبون من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بإدارة علاقات العميل (CRM)\* التي أصبحت من المواضيع الأكثر أهمية في مجال التسويق والتي تعكس الدور الجوهرى للعميل، فبقاء واستمرار المؤسسة الخدمية يخضع للأوضاع التنافسية المتسارعة، بإدراكها لضرورة معرفة العميل وكل ما يخصه بكل دقة وباستمرار من خلال تعاون جميع الموظفين على ترجمة هذه المعرفة والبيانات المتحصل عليها من طرف العملاء، والعمل على تلبية رغباته من خلال الخدمات المقدمة والتميز في معاملته. ولفهم ذلك نتناول في هذا المحور العناصر الأساسية التالية:

✓ تقسيمات الزبائن واختيارهم؛

✓ مفهوم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون؛

✓ مراحل إدارة العلاقة مع الزبون؛

✓ نموذج إدارة العلاقة مع الزبون؛

✓ تقييم فعالية العلاقة مع الزبون.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



### أولا-تقسيمات الزبائن واختيارهم

هناك عدة تقسيمات للزبائن وذلك حسب المعيار المعتمد، وتتمثل أهم المعايير التي أجمع عليها أغلب

الباحثين في:

\* Customer Relationship Management

**1-التقسيم على أساس هدف الشراء:** يمكن تقسيم الزبائن من خلال الهدف الذي يتم من أجله الشراء إلى ما يلي:1

**أ-الأفراد والأسر:** يتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات ورغبات مباشرة، أي الاستهلاك يعتبر شخصي ويسمى هذا الشراء بالاستهلاكي.

**ب-المؤسسات:** هي الوحدة المشترية للخدمات ويختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلع أو تقدم خدمة معينة، وتنقسم إلى:

**ب-1-المشتري الصناعي:** يتمثل في مشروعات الأعمال مثل النقل والبنوك بهدف إنتاج سلع وخدمات أخرى وبيعها بغرض الربح.

**ب-2-المشتري الوسيط:** مثل تجار الجملة والتجزئة والهدف من الشراء لديهم هو الربح.

**ب-3-المؤسسات الحكومية وغيرها:** مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات التي لا تهدف إلى الربح مثل المستشفيات، الجامعات... الخ، وهناك عوامل مشتركة بين الشراء الاستهلاكي وشراء المؤسسات الخدمية، كما أنه هناك عوامل اختلاف يمكننا حصرها في الآتي:

✓ إن الأصناف التي تشتريها المؤسسات (السلع الصناعية) تتسم بأنها أكثر تعقيدا من الناحية الفنية؛

✓ وجود بعض العلامات التجارية بين عمليات الشراء؛

✓ الطلب المتشقق؛ حيث أن الطلب على السلع الصناعية متشقق من الطلب على السلع النهائية التي تدخل في إنتاجها.

أما عوامل الاتفاق فكل من الشراء الاستهلاكي وشراء المؤسسات الخدمية يعتمد أساسا على عملية اتخاذ القرارات، وكلاهما يقوم به أفراد حيث أن السلوك الشرائي للمؤسسات الخدمية سلوك بشري مثل السلوك الشرائي الاستهلاكي.

**2-التقسيم على أساس الخصائص الشخصية:** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي:2

**أ-الزبون العاطفي:** يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليلا منطقيًا لهذه التصرفات.

**ب-الزبون الرشيد:** على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة وراء أي سلوك.

<sup>1</sup>أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء، مصر، 2001، ص 123.

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ج- الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم، فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

د- الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف، ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

هـ- الزبون الهادئ: يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء، ولا يستجيب بسرعة لجهود الاستمالة المبذولة من طرف رجل البيع في نقطة البيع.

و- الزبون الخجول: لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

يعتبر هذا التصنيف ذا أهمية بالغة في توجيه أعمال وإستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

**3-التقسيم من خلال تحديد المهن:** من خلال ما تنتجه المؤسسة من خدمات وما تقدمه الخدمة من حلول لدى هؤلاء الزبائن وللمهن المختلفة. وبعد أن تكون مختلف المهن التي تهم المؤسسة قد حددت سيبدأ تحليل جديد للزبائن:1

أ-زبائن المؤسسة المضمونين والنشطاء: حيث نعتبر بشكل عام أن الزبائن النشطاء هم الزبائن الذين قاموا بعملية الشراء مرة على الأقل أو وفق الحد الأدنى من المرات في الشهر أو في السنة؛

ب- الزبائن الجدد: المستجلبون حديثا لدى المؤسسة الخدمية ولها دراية بهم.

ج- الزبائن المستجلبون المجهولون: هم الزبائن الذين لا تعرف المؤسسة الخدمية بوجودهم ولا تعرف أسماءهم وعناوينهم، ولكن يمكن أن تعرف تعدادهم.

**4-التقسيم حسب قانون"باريتو":** وهذا من خلال مشاركتهم في رأس المال بغرض معرفة القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة الخدمية، وهذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال مرحلتين:

✓ الأولى: تحديد معرفة بنية الاستثمار في المبيعات (من هم الزبائن الذين يحققون القسم الأعلى من

الإيرادات؟)؛

✓ الثانية: تحديد ومعرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.

إذ تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رأس المال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل المؤسسات الخدمية يتحقق بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن.

ف"باريتو" أنشأ قانون يسمى (20×80) الذي يقول أن 20% من عدد الزبائن بشكل عام يحقق 80% من رأس المال، وبشكل يثير الفضول يتحقق أيضا من أجل 20% من المنتجات تحقق 80% من رأس المال

<sup>1</sup>روني مولينر، المفاتيح العشرة للتسويق الناجح، ترجمة رويدة عبد العزيز، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2001، ص 23.

وكذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات ومردود الزبائن. ويمكن أن لا يكن هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دائما، فهو في بعض الأحيان يمكن أن يكون (10×90) ويمكن أن يكون في حالات أخرى (40×60). يلاحظ أن نسبة (10×90) أي 10% من الزبائن يحققون 90% من رأس المال هي حالات سائدة في القطاعات الصناعية خصوصا عند المتعهدين وهذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جدا.

**5- التقسيم على أساس العائد والتكلفة:** يعتبر هذا العائد والتكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة الخدمية، ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:<sup>1</sup>

**أ- زبائن يزيد عائدهم عن تكلفتهم؛** هؤلاء يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، فيجب أن تضاعف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم؛

**ب- زبائن يتساوى عائدهم وتكلفتهم؛** هؤلاء يمثلون فرصة للمؤسسة الخدمية يمكن استغلالها وتحسين عائدهم؛

**ج- زبائن يقل عائدهم عن تكلفتهم؛** ويشكلون عبئا على المؤسسة، إذا لم تستطيع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم.

**6- التقسيم على أساس الأهمية:** وهذا من خلال ثلاث وجهات نظر:<sup>2</sup>

✓ وجهة نظر الحجم (رأس المال ومقدار المبيعات)؛

✓ وجهة نظر المردود؛

✓ وجهة نظر الأمان الذي يوفره الزبون وخطر مغادرته من حافظة الزبائن والصعوبات التي يمكن أن يخلفها للمؤسسة.

ووفقا لوجهات النظر الثلاثة السابق ذكرها ينتج عنها التقسيمات الآتية:

**أ- زبائن مهمين:** يسمحون بتحقيق حجم مهم، وهم لحد ما مرجحون لأن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة الخدمية تسمح لهم بمناقشة الأسعار والحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار، ولكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف، إذ أن فقدان أحدهم سوف تكون نتائجه سلبية على المؤسسة.

**ب- زبائن متوسطي الأهمية:** يشكلون مجتمعين حجم أعمال مهم، فعائدهم جيد والأمان الذي يقدمونه مهم لأن فقدان أحدهم ستعوض بعددهم الكبير، وبالتالي سيكون تأثيرهم محدودا على الحجم الكلي للأعمال.

**ج- الزبائن الصغار:** لا يشكلون مجتمعين جزءا صغيرا من حجم نشاطات المؤسسة الخدمية، فمردودهم ليس مثاليا لا لأنهم قادرين على فرض شروط معينة ولأن نفقات متابعتهم الإدارية والتجارية تؤثر بشكل ملحوظ على

<sup>1</sup> بشير عباس العلاق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،

15-16 أكتوبر 2002، ص 32.

<sup>2</sup> روني مولينر، مرجع سبق ذكره، ص 37.

النفقات العامة للمؤسسة، ولكنهم على عكس الزبائن الكبار يقدمون أمانا جيدا للمؤسسة حيث انتقال أحدهم إلى سوق المؤسسات الخدمية الأخرى المنافسة لا يؤثر عليها.

ولعملية جمع المعلومات عن الزبائن ودراستها أهمية بالغة في تكوين صورة إيجابية عنهم وتحقيق مايلي:

✓ توفير التغذية العكسية (Feed-back) عن آراء واتجاهات الزبائن وسمعة المؤسسة الخدمية لديهم؛

✓ التحقق من نقاط القوة (Strengths) التي تتمتع بها المؤسسة لدى زبائنها وتدعيمها؛

✓ التعرف على نقاط الضعف (Weaknesses) في نشاطات المؤسسة والسعي لتطوير الأداء؛

✓ التعرف على الفرص المتاحة (Opportunités) التي تمكن من إنجاح الخطط الحالية والمستقبلية؛

✓ التعرف على المعوقات المتوفرة في الأسواق (Threads) التي يواجهها الزبائن والمؤسسة معا، وذلك

الغرض منه تقليل المخاطر المتوقعة؛

✓ توفير التكلفة والجهد بتحديد الأهداف الحقيقية التي يتوقعها الزبائن؛

✓ تفعيل قنوات الاتصال الحالية وتحديد القنوات التي يمكن فتحها مستقبلا؛

✓ تحسين الاتجاهات الصحيحة لزبائن المؤسسة وما يحتاجون إليه مع اختلاف اهتمامهم ومصالحهم،

لتحديد الوسائل الكفيلة بتحسين صورة المؤسسة لدى زبائنها وذلك يشمل رغباتهم الأساسية، بحيث

يتم التعامل مع كافة الاتجاهات المختلفة بأشكالها الإيجابية والسلبية.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

وتتم عملية اختيار الزبائن كما يلي:<sup>1</sup>

✓ تحديد ودراسة شرائح السوق، حيث أن خصائص الشريحة الجيدة هي: (القابلية للقياس، الحجم

المرضي، إمكانية الدخول والتمييز)؛

✓ تقييم مختلف شرائح السوق واختيار الشرائح المستهدفة، وتقييم مدى فعالية العلاقة مع الزبون

لمعرفة الفوائد من متابعتها.

## ثانيا- مفهوم وأبعاد إدارة العلاقة مع الزبون

يمر العميل بعلاقته مع المؤسسة بعدة مراحل، من إدراكه للقيمة المقدمة له إلى الشعور بالرضا وصولا إلى

الولاء للمؤسسة وخدماتها، ويتحقق ذلك بإدراك العميل للجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتوطيد العلاقة معه

من خلال تقديم عروض مميزة عن المؤسسات الخدمية الأخرى المنافسة، مما يرسخ مفهوم الجودة في العلاقة التي

<sup>1</sup>Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Op-cit, pp176-177.

تسمح بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب آخرين جدد، مما يمكن المؤسسة الخدمية من الحفاظ/زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها، ولفهم مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء.

**1-تعريف إدارة العلاقة مع الزبون:** يرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون إلى اختلاف رؤية الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمول تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة الخدمية.

**\*التعريف الأول:** إدارة علاقة الزبون هي: "القدرة على بناء علاقة ذات منافع لأطول فترة ممكنة مع الزبائن، مع التركيز على الاتصال الجيد معهم وتخصيص الموارد الملائمة".<sup>1</sup>

**\*التعريف الثاني:** إدارة علاقة الزبون هي: "كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الأحسن للزبائن والتركيز الشديد على العلاقات معهم، من أجل تصميم العروض الفردية الشخصية لهم".<sup>2</sup>

**\*التعريف الثالث:** تعرف بأنها: "مقاربة منهجية تنظيمية تهدف إلى المعرفة الجيدة للعملاء، بغرض تحقيق أحسن رضا للعملاء الحاليين من خلال العمليات والمردودية المحتملة، من خلال تعدد قنوات الاتصال في إطار العلاقة المستدامة من أجل مضاعفة رقم الأعمال ومردودية المؤسسة".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة لإدارة العلاقة مع العميل يتضح لنا أن هذا المفهوم مرتبط بالعناصر الأساسية التالية:<sup>4</sup>

✓ قيمة العميل: المفتاح الأساسي لبناء علاقات دائمة معه من خلال إقناعه وتحقيق رضاه؛

✓ القيمة المدركة للعميل متمثلة في الفرق بين المنافع الإجمالية للعميل والتكاليف؛

✓ ولاء العميل هو الحالة التي يتحول فيها العميل إلى مستخدم دائم لخدمات المؤسسة، وهذا لإبراز

هدف تسعى لتطبيقه CRM؛

✓ خدمة العملاء من خلال التسهيلات التي تقدم للعملاء قبل وأثناء وبعد عملية البيع، والتميز في خدمتهم؛

✓ فلسفة التوجه نحو العميل من خلال قيام المؤسسة بوضع الإستراتيجيات الملائمة؛

✓ رضا العميل هو سبيل نجاح وتفوق المؤسسة وهدف تسعى لتحقيقه؛

✓ علاقة العملاء بتوسيع العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها (الاستثمار في عملاء المؤسسة)؛

✓ تسويق العلاقة يعتبر اتجاه إستراتيجي للمؤسسة بهدف بناء وتوسيع علاقتها بعملائها؛

<sup>1</sup>Rene Lefebure, gilles venturi, **Gestion de la relation client**, Edition eyrolles, Paris, 2005, p33.

<sup>2</sup>محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2088، ص33.

<sup>3</sup> Jacque Lendrevie et autre, **Mercator**, 7<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2003, p937.

<sup>4</sup>سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009، ص 458-475.

✓ إدارة خدمات الزبون (CSM): منهج تسويقي يصب في نفس اتجاهات إدارة علاقات العميل (CRM).

ومن بين أهداف إدارة العلاقة مع الزبون نجد:

- ✓ كسب ولاء الزبائن؛
- ✓ التعرف على فئات السوق؛
- ✓ التعرف على العادات التي تسمح بتكوين فئات الزبائن المتجانسة؛
- ✓ التحسين من جودة الخدمات المقدمة؛
- ✓ تقييم عملية الاتصال؛
- ✓ إيصال المعلومات الصحيحة للزبائن في الوقت المناسب.

**2- أبعاد إدارة علاقة العميل:** تتمثل الأبعاد الأساسية لإدارة علاقة العميل في تعزيز الأعمال التي تركز على العميل لتمكين المؤسسة الخدمية من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأجل مع عملائها، وفيما يلي الأبعاد الثلاثة لإدارة العلاقة مع العميل:<sup>1</sup>

**البعد الأول-المساحات الوظيفية الثلاثة:** تهتم إدارة علاقة العميل بالمبيعات، التسويق والخدمة؛ حيث تشكل هذه الوظائف نقاط اتصال مع العميل. فإدارتها بالشكل المناسب يعزز من علاقات العميل بالمؤسسة وقدرتها على احتفاظها بعملائها الذين يتصفون بالولاء العالي، لدى يجب معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم باستمرار.

**البعد الثاني-مسؤولية خزن بيانات والمشاركة بها:** يتم ذلك من خلال امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات حول العملاء تمكنها من التعرف على ما يرغبون فيه، فهذه البيانات تعد مدخلات للعملية التسويقية.

**البعد الثالث-القدرات التحليلية:** يتطلب التحليل الكمي والوصفي لبيانات العميل تكوين نقاط اتصال مع كل تطبيقات المؤسسة التي تشترك في البيئة التحليلية، ليتم بعدها إضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل إلى الإدارة وفي كل أقسام المؤسسة وفي حينها، مما يمكن صناع القرار اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

**ج-مزايا إدارة العلاقة مع الزبائن:** إن تبني المؤسسة الخدمية لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون يحقق لها عدة مزايا يمكننا حصرها في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>زكريا الدوري أحمد، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 244.

<sup>2</sup>أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الابتكاري الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر، مصر، 2009، ص 324.



**ج-1-اجتذاب الزبائن:** تستعمل المؤسسات التي تطبق CRM تقنيات تحليلية حديثة لدراسة توقعات الزبون ورغبات الحالية والمستقبلية، من أجل تحديد شرائح السوق وتصميم خدماتها بما يتماشى وتلك الرغبات، مما يمكن الزبون من اختيار الخدمة التي يريدها التي تتصف بجودة متميزة، كما أن استعمال هذه التقنية يسمح بتحديد الزبائن المتجانسين في فئات واحدة من خلال دراسة وتحليل سلوكهم الشرائي وتخزينها لتلك المعلومات والعمل على تحليلها مما يساعد على جذب زبائن آخرين جدد؛

**ج-2-زيادة عدد الزبائن والاحتفاظ بهم:** من خلال الدراسة المعمقة للسلوكيات المتوقعة للزبائن المبنية على العلاقة ما بين جذبهم والقدرة على التأثير في سلوكهم للاحتفاظ بهم من خلال التحفيز، بالإضافة إلى الخدمات التكميلية المصاحبة للخدمة الجوهر المقدمة لهم، قصد ضمان استمرار تعاملهم مع المؤسسة من جهة، والتقليل من فرص استقطابهم من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة من جهة أخرى، وهذا ما يسمح لها في الأخير من زيادة أرباحها والمبيعات وبالتالي ضمان بلوغ مركز تنافسي جيد في السوق الذي تنشط فيه؛

**ج-3-تخفيض الخسائر الناتجة عن التعامل مع المنافسة:** فزيادة المنافسة وتنوع أساليبها تؤدي حتما إلى توجه زبائن المؤسسة نحو المؤسسات المنافسة، إذ تعمل هذه الأخيرة على جذبهم نحوها، لذلك فبني إستراتيجية العلاقة مع الزبون واعتمادها على تكنولوجيا المعلومات يمكنها من معرفة دورة حياة الزبون على مستوى تعامله مع المؤسسة الخدمية، هذه التقنيات تخلق مستوى من الأداء المتميز وتساهم في عملية الإبداع والتحسين المستمر في جودة خدماتها؛

**ج-4-CRM مصدر مهم لتحقيق ربحية المؤسسة:** إن نموذج CRM يعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتكوين علاقات طويلة الأجل معهم، بالإضافة إلى تحويل الزبائن غير المرشحين إلى زبائن مرشحين لتحقيق ما يلي:

- ✓ تخفيض التكاليف التشغيلية للخدمات بسبب اختصار وقت العمليات بين الزبون والمؤسسة؛
- ✓ تعظيم العائد؛ حيث يكون هناك استخدام أمثل لجميع قنوات البيع للمؤسسة في السوق، فالزبون يكون عنده معرفة بخدمات المؤسسة وقنواتها فيزداد استخدامه للخدمات المؤسسة؛
- ✓ جذب زبائن مرشحين جدد، فالزبون كما ذكرنا سابقا الذي يحصل على قيمة يعتبر وسيلة فعالة لجذب زبائن آخرين، مما يؤدي إلى التخفيض في تكاليف اجتذاب زبائن آخرين جدد.

وما يمكن استنتاجه أن الاحتفاظ بالزبائن يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، فالزبائن الراضون عن خدماتها هم على استعداد لدفع سعر أعلى نظير الجودة الأعلى التي تتصف بها هذه الخدمات، وهذا يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية على المدى الطويل ما دامت المؤسسة تلي رغباتهم وحاجاتهم.

**ثالثا-مراحل إدارة العلاقة مع الزبون**

إن عملية إدارة العلاقة مع الزبون ليست عملية سهلة من جهة، وليست مهمة مصلحة معينة من جهة أخرى وإنما تعنى بها المؤسسة الخدمية ككل، كما تعد مدخلا لبقائها واستمرارها في ظل بيئة تنافسية يصعب فيها الحصول على زبائن جدد، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات وإتباع مراحل مدروسة في إدارة علاقتها مع زبائنهم.

## 1-متطلبات إدارة العلاقة مع الزبون: حسب (Blighn) و(Edwards) فإن أهم المتطلبات لإدارة العلاقة

مع الزبون تتضمن العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ-الاعتبارات التقنية:تعتبر المتطلبات التقنية لـ CRM ذات أهمية كبيرة حسب وجهة نظر الزبائن، وما هي القيمة التي تجعل هؤلاء الزبائن مركز اهتمام المؤسسة الخدمية؟ وهي تتطلب توافر قاعدة بيانات لدورة حياة الزبون المتضمنة لمعلومات تخصهم (حاجاتهم، توقعاتهم، الشكاوي، الأهداف، النتائج...الخ)، فهذه المعلومات هي المفتاح الجوهرى لتطوير وتحسين الإبداع والابتكار في الخدمات المقدمة قصد بناء علاقة ناجحة وفعالة.

ب-عمليات CRM:تعالج عمليات CRM بيانات الزبون ومختلف الأهداف والغايات التي تسعى لتحقيقها من خلال إدارة مراكز التوزيع، النشاط التسويقي بالإضافة إلى قوى المبيعات.

ج-تحليل CRM:تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخاصة بالزبون لاتخاذ القرارات الفعالة والدقيقة من خلال:

- ✓ التصميم وإعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين الأداء التسويقي؛
- ✓ تصميم وإعداد الزبون الخاص والقيام بجذب الزبائن والعمل على المحافظة عليهم؛
- ✓ تحليل سلوك الزبون لاتخاذ القرارات الملائمة؛

✓ تحليل احتمال ارتداد الزبون بالاعتماد على تحليل(Churn Analysis)، الذي يحتاج إلى كم هائل من المعلومات.

د-التعاون في CRM:تطبيق CRM يحتاج إلى تنسيق العمليات اللازمة وتكاملها بدعم القنوات المعدة للاتصال والتواصل بين الأقسام من جهة ومع الزبائن من جهة أخرى، فالتطبيق الناجح لـ CRM يحتاج إلى توحيد الجهود بين مختلف المصالح بالمؤسسة الخدمية لتقديم خدمات تلي رغبات الزبائن.

هـ-الإستراتيجية:إدارة العلاقة مع الزبون ليست فقط تقنية، بل هي نظرة شاملة لتوجه المؤسسة الخدمية نحو الزبون، و CRM تتضمن الأسس اللازمة لمعالجة خدمات الزبون، فأهداف إستراتيجية CRM يجب أن تعبر عن حالة المؤسسة المعنية ورغبات وتوقعات زبائنهم، إذ يمكنها أن تتفاوت في الحجم والتعقيد والمجال، فبعض المؤسسات تعتبرها بأنها الإستراتيجية التي تركز على إدارة المبيعات والتفاعل مع زبائنهم.

<sup>1</sup>يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2008، ص ص185-174.

و- أمن البيانات السرية: إن بيانات العملاء هي أساس عمل CRM، لدى تعمل المؤسسة الخدمية على المحافظة على سرية المعلومات التي تحصلت عليها حول الزبائن وأمنها ، فالزبائن يفضلون دائما التعامل مع المؤسسة التي تقدم ضمانات تؤكد عدم إطلاع غيرها على معلوماتهم الخاصة والتي تعتبر حسبهم سرية.

**2-مراحل إدارة العلاقة مع الزبون:** تمر عملية إدارة العلاقة مع الزبون بعدة مراحل تعتبر ضرورية من أجل ضمان نجاحها وهي تتمثل في:<sup>1</sup>

**أ-التعريف:** تتركز هذه المرحلة على جمع البيانات، حيث يتم جمعها وإدماجها في قاعدة البيانات (مع ضرورة تخزينها) لتتمكن المؤسسة الخدمية من وضع نظام منهجي وآلي، ومصادر البيانات متباينة نذكر منها (الاستبيان، نقاط البيع، بطاقات الولاء، قنوات التوزيع... الخ).

**ب-التقسيم:** تسمح باكتشاف عوامل الاختلاف الأكثر أهمية للزبون لاختيار أحدها التي تحقق له الرضا، مما يتيح للمؤسسة من خلالها ما يلي:

✓ فهم أحسن لسلوك الزبائن؛

✓ تحديد الزبائن الأكثر ربحية؛

✓ تحسين فعالية الحملات التسويقية بأحسن استهداف؛

✓ تحسين المبيعات والاستجابة للزبون في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن كذلك رفع قيمة ومدة الزبائن الحاليين، ويجب توخي الحذر من الزبائن الذين يمكن

فقدانهم، تخفيض نسبة التسرب إلى المنافسين وتحديد أحسن الزبائن المحتملين واستهدافهم.

**ج-التكليف:** في هذه المرحلة تتفاعل المؤسسة مع زبائنها لتتعرف أكثر عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، والغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو بدأ حوار مع زبائنها من خلال جميع قنوات الاتصال المتاحة للمؤسسة.

**د-التبادل:** بتفاعل الإدارة مع الزبائن، ومهما كان مصدر المبادرة (المؤسسة والزبون) هي تنمية وزيادة قاعدة البيانات الجديدة عن المؤسسة، فالملائمة والتفاعل سيكون حاسما ودافعا لإرضاء الزبائن، والتفاعل غير الجيد أو الاتصال غير المكيف تكون نتائجه سلبية.

**هـ-التقييم:** يسمح بالإجابة على السؤال: هل المؤسسة على حق عندما وضعت هذه الإستراتيجية التسويقية للزبون؟

**رابعا- نموذج إدارة العلاقة مع الزبون**

<sup>1</sup> Jean François et autre, *Gestion de la relation clientèle et fournisseurs*, édition cos teilla, Paris, 2009, p105.

قبل عرض نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يجب التوضيح بأن إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون تبنى على عنصرين هما؛ توفر المعلومات عن الزبائن ودرجة شخصنة الزبون، لأنها تسعى لبلوغ أقصى مستوى ممكن من المبيعات لخدماتها لضمان أكبر عائد محتمل، وفي حالة انخفاض عددهم وخاصة المهمين منهم تسعى تدريجيا لتمييز خدماتها من حيث الخصائص، والشكل الموالي يبين هذه الإستراتيجية:

**الشكل رقم(04): مصفوفة إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون (CRM).**



**Source:** Payne Adrian, **Handbook of CRM**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005, p231.

نلاحظ من الشكل السابق أن توجه المؤسسة الخدمية نحو الصيغة العلاقية يعتمد على درجة توفر المعلومات وعلى درجة الشخصنة المعتمدة مع الزبون؛ فكلما زاد توفر المعلومات لدى الزبون من طرف المؤسسة أو غيرها كلما توجهت المؤسسة نحو الصيغة العلاقية في تعاملها معه.

ولتنجح المؤسسة الخدمية في إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون يجب عليها:<sup>1</sup>

1-تحديد إستراتيجية الزبون بفهم جيد لسرائح الزبائن وتشخيص حاجاتهم وتحديد الخدمات الواجب تقديمها لكل شريحة، وذلك حسب:

- ✓ تحديد شرائح الزبائن المهمين بالنسبة للمؤسسة الخدمية حسب حاجاتهم الحالية والمستقبلية؛
- ✓ تميز المجموعات حسب حاجاتهم مختلف شرائح الزبائن، وتحديد عروض خاصة بكل شريحة؛
- ✓ تحديد الاستراتيجيات السابقة الموجة لجذب ولاء الزبائن إن وجدت؛
- ✓ إنشاء علاقة تبادلية مع الزبون يكون كلا الطرفين فيها رابحا.

<sup>1</sup>Brown Stanley, **CRM: La gestion de la relation client**, Village Mondial Presse, Paris, 2001, pp20-22.

2-وضع إستراتيجية الخدمات وتوزيعها وإيصالها بفاعلية، وحسن إدارة قنوات التوزيع من خلال:

- ✓ تعين القنوات التوزيعية التي يفضلها الزبائن للتفاعل مع المؤسسة وتحديد تكاليفها؛
- ✓ تمييز الخدمات التي تميزها مختلف شرائح الزبائن والقناة التوزيعية؛
- ✓ تحديد مدى التوافق من عدمه بين القنوات التوزيعية وكيفية إعادة التوافق.

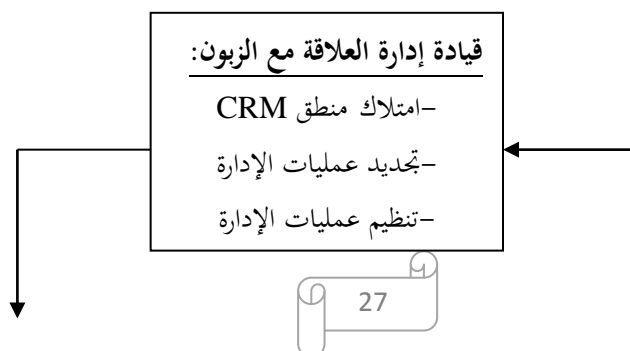
3-وضع أسس قوية لإستراتيجية متكاملة للاتصال بالزبائن وإشباع حاجاتهم لتحقيق رضاهم، وهذا ما يستوجب إدارة فعالة للزبائن لتلبية الطلب، وتعتمد على:

- ✓ تحديد الأسس التكنولوجية التي يجب أن تمتلكها لتصبح رائدة في السوق؛
  - ✓ تحديد الأدوات العملية والتطبيقية لإدارة العلاقة مع الزبون (CRM) التي ستبناها المؤسسة؛
  - ✓ تحديد الإمكانيات البشرية والتنظيمية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لوضع الإستراتيجية العلاقية.
- إن إدارة العلاقة مع الزبون عبارة عن نظام يتكون من جانبين؛ أحدهما إداري والمتمثل في قاعدة بيانات عن الزبائن، والأخر آلي يسهل تنظيمها من خلال معالجة هذه البيانات لتصبح جاهزة لاتخاذ مختلف القرارات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الشكل رقم(05): نموذج إدارة العلاقة مع الزبون





**Source: Jean Supizet, Le management de la performance durable, édition d'organisation, Paris, 2002, p202.**

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن إدارة العلاقة مع الزبون كنظام تتكون من الأجزاء التالية:<sup>1</sup>

- 1-قيادة إدارة العلاقة مع الزبون:** نموذج إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) يتطلب من المؤسسة الخدمية استعداد تام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى معه، تكون محددة الأهداف والشروط، إضافة إلى ضرورة امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- 2-نموذج إدارة العلاقة مع الزبون:** نقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في إدارة هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، محمد فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 156-157.

**3-تبسيط عمليات CRM:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التوافق والتطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال، بين البنية التحتية والأهداف، بين الأساليب والأهداف، بين الكفاءات والأهداف.

**4-المخرجات:** عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام والنتيجة التي يحققها هذا النموذج خلق قيمة للمؤسسة والزبون، تحقيق رضا وولاء الزبائن، جذب زبائن جدد وخلق قيمة لباقي الأطراف.

**5-تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** كأى نشاط تقوم به المؤسسة الخدمية عملية CRM تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهدافها، بالإضافة إلى خضوعها لعملية المراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل المتاحة وصحة العمليات.

**6-تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** تسمح كل من نتائج التقييم والمراجعة بكشف نقاط الضعف والاختلالات التي تعيق السير العادي للعملية، ومن ثم القيام بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

### خامسا-تقييم فعالية العلاقة مع الزبون

إن تقييم مدى فعالية العلاقة مع الزبون يكون من خلال الاستعانة بعدة وسائل يمكننا حصرها في:

**1-قيمة حياة الزبون (CLV:Customer Lifetime Value):** يعرف (Kotler) قيمة حياة الزبون

بأنها: "ربحية الزبون من خلال مجموع التكاليف والعوائد المسجلة خلال دورة علاقته مع المؤسسة، أو هي القيمة

الحالية المقدرة للفوائد المحققة من خلال مشتريات الزبون طوال مدة علاقته مع المؤسسة".<sup>1</sup>

وفي رأي (Hamon) فإن الزبون يمثل قيمة مهمة للمؤسسة، ولأجل ذلك يجب على المؤسسة أن تأخذ

في الحسبان مصاريف تشغيل الزبون والتي تساوي الأرباح المتوقعة منه مطروحا منها مصاريف تشغيله، ومن المقارنة

بينهما تستخلص المؤسسة درجات مختلفة من الزبائن (زبائن غير مربحين، زبائن مربحين، زبائن مربحين جدا)، من

خلال وضعيته في دورة حياته وعلاقتها بمبيعات المؤسسة، هذه الأخيرة التي تحسب القيمة الباقية المتوقعة منه كما

يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم(06):قيمة الزبون من خلال دورة حياته.



<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, OP-cit, p177.

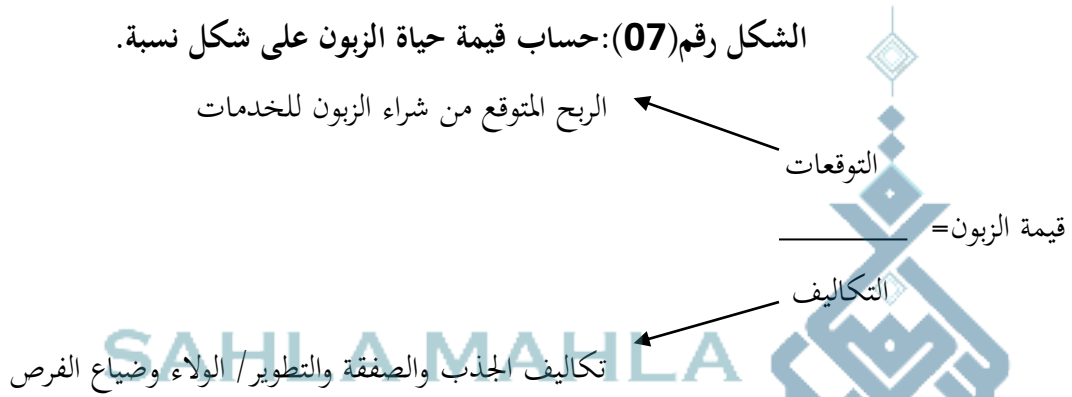


**Source:** Hamon et autre, **Gestion de clientèles**, Dunod, Paris, 2004, p115.

يمثل الزبون (ب) في الفترة السادسة قيمة احتمالية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، عكس الزبون (أ) في نفس الفترة والذي يمثل قيمة ضعيفة وعلى المؤسسة تنشيط المبيعات معه أو تتخلى عنه لعدم ربحيته.

يتم حساب قيمة حياة الزبون كما رأينا في حالات بطرح تكاليف جذبه من الفوائد المتوقعة، أما في حالات أخرى على شكل نسبة كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): حساب قيمة حياة الزبون على شكل نسبة.



**Source:** Venturi Gilles, Lefebure René, **Gestion de la relation**, Eyrolles, Paris, 2004, p145.

نستنتج من الشكل السابق أن الزبون لا يمثل أي قيمة في نظر المؤسسة إلا إذا تعدت هذه النسبة الواحد الصحيح، إلا أن عملية حساب قيمة الزبون يواجه بعض المعوقات وأهمها إهمال القيمة غير الاقتصادية للزبون (كقدرته على جذب زبائن آخرين)، ويتم حساب قيمة حياة الزبون في الغالب كما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (03): حساب قيمة حياة الزبون.

الوحدة: 1000 (وحدة نقدية)

السنوات (i)	1	2	3	4	5 (الحالية)
رقم الأعمال	155	162	180	195	210
التكاليف الكلية	120	134	155	175	200



10	20	25	28	35	الهامش
20	15	05	10	20	تكلفة العلاقة(البريد، الهاتف، الزيارات...الخ)
-10	05	20	18	15	النتيجة
<b>48</b>	<b>58</b>	<b>53</b>	<b>33</b>	<b>15</b>	<b>النتيجة المتجمعة(قيمة الزبون)</b>

Source : Hamon et autre, Op-cit, p115.

يبين الجدول السابق أن قيمة الزبون تصل إلى أعلى قيمة لها في النسبة الرابعة، لذا على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بإعادة تنشيطه وزيادة ولائه لتفادي انخفاض قيمته عند السنة الخامسة(أي الحالية) وإلا فيجب التخلص منه لأنه يصبح عبئا عليها.

**2- لوحة التحكم أو القيادة (Tableau de bord ou pilotage):** تعتبر دورة حياة الزبون مؤشرا مهما لقيادة التسويق نحو الزبون وقياس الفعالية على المدى الطويل، ورأسمال الزبون هو القيمة المتجمعة في محفظة الزبائن لكل الشرائح، ولكن دورة حياة الزبون ورأسمال لا يكفيا لمراقبة فعالية التسويق وقيادة العلاقة مع الزبون، لأجل ذلك لا بد من إضافة عنصر آخر يتمثل في لوحة القيادة، إذ يحتوي على عدد من المؤشرات أهمها: عدد الشكاوي المسجلة، رقم الأعمال المحقق، الزبون أو الشريحة السوقية، ربحية الزبون أو الشريحة السوقية، نمو الحصة السوقية، عدد الزبائن المشتكين... الخ، إلا أن هذه المؤشرات تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

**3- فشل العلاقة:** هناك عدة أسباب لفشل العلاقة، وهي تظهر في حركة مستمرة كما يلي:

- ✓ عندما لاتصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- ✓ عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة الخدمية؛
- ✓ قد تصل المعلومات إلى الزبون وتتوفر لديه رغبة الاتصال لكن المؤسسة الخدمية لا تستمع إليه؛
- ✓ عندما تستمع المؤسسة الخدمية إلى الزبون ولا تدرك احتياجاته؛
- ✓ عندما تدرك المؤسسة الخدمية احتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها؛
- ✓ عندما تستجيب المؤسسة الخدمية لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة.

### المحور الثالث: التسويق بالعلاقات والخدمة

ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات كمفهوم حديث يركز على توجيه الجهود التسويقية نحو الزبائن الحاليين أو المحتملين، ومحاولة كسب ولائهم وإثارة اهتمامهم نحو المؤسسة وخدماتها في ظل التغيرات البيئية وخاصة المنافسة منها، فتحسين صورة المؤسسة أمام الجمهور عامة وزبائنها ولمدة طويلة أمر في غاية الصعوبة، فالتطورات التكنولوجية المذهلة وتغير وتطور حاجات الزبائن زاد من حجم التحديات والتهديدات التي تواجه هذه

المؤسسات، الأمر الذي يفرض عليها تركيز جهودها بغرض تعزيز علاقاتها بزبائنهم الأمر الذي يتطلب البحث عن الأساليب التسويقية التي تمكنها من تحقيق ذلك وهو ما يتجسد في منهج التسويق بالعلاقات، ولفهم ذلك نتناول في هذا المحور العناصر الأساسية التالية:

- ✓ نشأة وتطور التسويق بالعلاقات؛
- ✓ ماهية التسويق بالعلاقات؛
- ✓ أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- ✓ خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة؛
- ✓ التسويق بالعلاقات محور جودة الخدمة.

**SAHLA MAHLA**  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



### أولا- نشأة وتطور التسويق بالعلاقات

ظهر التسويق بالعلاقات نتيجة لعدة تغيرات حدثت على المفهوم التسويقي التقليدي، إلى درجة أنه من الصعب تحديد بدقة وقت بروزه، فقد نشأ نتيجة إسهامات العديد من الباحثين والمفكرين في تعزيز دور العلاقة بين المؤسسة سواء كانت سلعية أو خدمية وعناصر بيئتها بما فيها المنافسين، حيث ارتقت هذه العلاقة من مستوى الصراعات والتنافس العدواني إلى علاقات تعاون وتكامل، مما جعل في بعض الأحيان المنافس شريك خاصة في

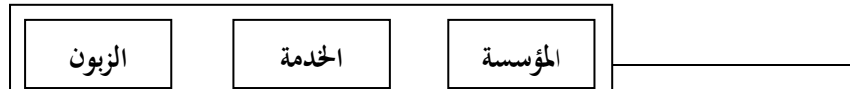
ظل ظهور التحالفات الإستراتيجية، وفي حقيقة الأمر فإن التسويق بالعلاقات كان وليدا لجهود فكرية وتطبيقية التي بحثت طبيعة التفاعل بين المؤسسة الخدمية وجميع الأطراف ذات العلاقة معها.<sup>1</sup>

ولهذا يعتبر هذا المنهج ذا مفهوم وبعد إستراتيجي شامل لكافة العلاقات التي ينتجها نشاط المؤسسة وتقتضيها ضرورة بقائها وتكيفها مع بيئتها، فهو يركز على تحسين جميع العلاقات وترسيخها لتدعيم وتطوير علاقاتها مع الزبائن، وإن كان مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على العلاقة بين المشتري والبائع فهذا الأمر كان الأكثر شيوعا في العصور الوسطى أين كانت الأعمال التجارية والصناعية صغيرة الحجم وطبيعة المبادلات ضيقة، حيث كان البائع على معرفة تامة بزبائنه وعلى علاقات صداقة بهم، لأنه لا يتعامل إلا مع عدد محدود من المشترين ويعتمد على الاتصال المباشر معهم مما يجعل عملية التبادل تتم بشكل سهل، ولكن منذ ظهور الثورة الصناعية وما أدت إليه من اتساع حجم المبادلات التجارية وظهور المؤسسات الصناعية الضخمة حتم عليها ضرورة التعامل مع عدد كبير من الزبائن وتنوعهم وانتشارهم الجغرافي الواسع، مما طرح مشاكل تسويقية عديدة تتمحور معظمها حول كيفية تحقيق التوافق بين حاجات السوق وأهداف المؤسسة، أين ظهرت المشكلة التسويقية بحدة عندما بدأت الأسواق تتشعب وظهرت صعوبة كبيرة في تصريف المنتجات، ومن هذا بدأ التسويق يفرض نفسه وتزداد الحاجة إليه شيئا فشيئا، وفيما يلي مراحل تطور التسويق بالعلاقات:

**1- المفهوم الإنتاجي:** في المرحلة التي تلت ظهور الثورة الصناعية كانت إشكالية تسويق المنتجات وبيعها غير مطروحة، فإمكان المؤسسة تسويق وبيع كل ما تنتجه بسهولة نظرا لنقص عدد المنتجين وانخفاض الكفاءة الإنتاجية لوسائل الإنتاج خاصة المرتبطة بالتكنولوجيا، الأمر الذي جعلها غير قادرة على تغطية الطلب الموجه إليها، ولهذا كان تركيز المؤسسات على الأنشطة الإنتاجية ودراسة كيفية رفعها فكان التوجه الرئيسي قائم على الخدمة مع إهمال حاجات ورغبات الزبون، وهذا كله كان استنادا للفرضية العامة التي تقول أن العرض يخلق الطلب الخاص به والاعتقاد السائد بأن الزبون هو الذي يبحث عما يحتاجه، وأن مسؤولية المؤسسة الخدمية تقتصر على الإنتاج مما جعل فلسفة المؤسسات تتجه إلى الإنتاج وليس إلى التسويق، ونلاحظ من خلال هذا التوجه التسويقي للمؤسسات أنه كان يهمل تماما الزبون وحاجياته، وبالتالي القوة بين الطرفين لم تكن متوازنة، فقد كانت المؤسسات في موقف تفاوضي قوي بينما كان الزبون في موقف ضعيف.<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المؤسسة والزبون:

**الشكل رقم(08): العلاقة بين المؤسسة والزبون في ظل التوجه الإنتاجي.**



<sup>1</sup>درمان سليمان صادق، التسليم بين المؤسسة والخدمة، جامعة دهوك، العراق، 2008، ص3.

<sup>1</sup>حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث(مدخل شامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص12.

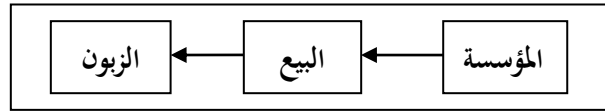
المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص16.

**2- المفهوم البيعي:** يعكس هذا التوجه التغييرات التي حدثت على المستوى الاقتصادي التي أدت إلى صعوبة التعريف بالخدمات وبيعها نتيجة تشبع الأسواق، فالتطور الذي عرفته وسائل الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة عدد المنتجين ساهم كثيرا في رفع مستوى العرض وتنوعه، مما تسبب في صعوبة عملية البيع الأمر الذي دفع إلى البحث عن وسائل لتحفيز الطلب، ومن هنا بدأ تحول المؤسسات من التركيز على الإنتاج إلى التركيز على البيع، إذ كانت فلسفة هذا التوجه قائمة على أنه كل شيء يمكن بيعه بغض النظر عن رغبة الزبائن فيه بالاعتماد على رجال بيع أكفاء من جهة وبمساعدة أنشطة البيع من جهة أخرى كالإعلان، ويعتبر هذا التوجه خطوة مهمة نحو التركيز على الزبون وعلاقته بالمؤسسة ولو بشكل محدود جدا، إذ تميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- ✓ التركيز على عنصري التوزيع والترويج كأساس لتحفيز الطلب؛
- ✓ الاعتماد على الإنتاج الكبير ثم التفكير في بيعه؛
- ✓ الاهتمام برجال البيع والعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم البيعية؛
- ✓ البحث عن منافذ توزيع جديدة بغرض زيادة حجم المبيعات؛
- ✓ العلاقة بين المؤسسة الخدمية والزبائن كانت مبنية على المصالح التجارية فحسب.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المؤسسة والزبون:

الشكل رقم(09): العلاقة بين المؤسسة والزبون في ظل التوجه البيعي.



المصدر: منير نوري، نفس المرجع السابق، ص16.

**3- المفهوم التسويقي:** ظهر نتيجة عدة تطورات مست الظروف الاقتصادية، الإنتاجية، التنافسية ونمو الوعي لدى الزبون، مما نتج عن زيادة حجم العرض مقارنة بحجم الطلب، مما أدى إلى ندرة الفرص التسويقية المتاحة أمام

<sup>2</sup>زيد محمد الشومان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2001، ص19.

المؤسسات، بالإضافة إلى تشبع الزبائن بثقافات استهلاكية تسويقية جعلتهم أكثر وعياً وخاصة بظهور جمعية حماية المستهلك، حيث أصبح الزبائن أكثر إدراكاً لما يريدونه مما حتم على المؤسسات الاهتمام أكثر بحاجات الزبائن ورغبتهم، ومنه ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق تلك الحاجات كأساس لتحقيق أهدافها، إذ يعد نجاحها مرتبطاً بقدرتها على إشباع حاجات زبائنهم بشكل أفضل من المنافسين.

**4- المفهوم التسويقي الحديث:** في ظل هذا التوجه ارتفع الاتجاه نحو التركيز على الزبون ورغباته وضرورة الاحتفاظ به والحرص على تعامله الدائم مع المؤسسة، ولم يقتصر الأمر على الجانب التجاري لعلاقة الزبون بالمؤسسة فحسب، بل توسع ليشمل جميع الجوانب وأبعاد تلك العلاقة، إذ ظهرت العديد من المفاهيم التسويقية كالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، التسويق الأخضر، التسويق البيئي، التسويق بالعلاقات الذي برز ليؤكد على أهمية بناء العلاقات والتركيز على تنميتها وتطويرها من خلال التعاون، فأهداف المؤسسة تتحقق من خلال البعد الإستراتيجي لتلك العلاقات، وما ساعد على نمو ونجاح هذا المنهج هو تطور تكنولوجيا المعلومات التي سهلت الاتصال المباشر التفاعلي بين المؤسسة والزبائن، ومن هنا بدأت تظهر العديد من الدراسات التي تشير إلى مفهوم التسويق بالعلاقات، فبدأت الدراسات في هذا الاتجاه على الصعيد الفكري تظهر بشكل كبير منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث ساهمت في تطوير هذا الاتجاه وتوسيع نطاقه إذ أصبح بالإمكان تطبيقه في جميع القطاعات ليشمل جميع العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة والأطراف الأخرى، ومن أهم العوامل التي ساعدت على ظهور ونمو هذا المنهج التسويقي ما يلي:<sup>1</sup>

✓ تغيير هيكل الموارد و بروز المعرفة كمورد أساسي لأنشطة المؤسسة وكمنتج لها؛

✓ تطوير فلسفة العلاقة وزيادة أهميتها؛

✓ تغيير التوجه نحو السوق والتركيز على الزبون كأساس للنجاح؛

✓ ظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

✓ تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال واتساع نطاقها؛

✓ نمو قطاع الخدمات.

#### ثانياً- ماهية التسويق بالعلاقات

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

<sup>1</sup> Blois Keith, *The oxford of marketing*, Oxford University press, New York, 2000, p525.

**\*التعريف الأول:** يرى (Lendrevie) التسويق بالعلاقات بأنه: "مجموعة الوسائل الموجهة لتأسيس علاقات فردية

تفاعلية مع العملاء، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية ومستمرة اتجاه المؤسسة والعلامة".<sup>1</sup>

**\*التعريف الثاني:** يعرف على أنه: "ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع العملاء،

وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن".<sup>2</sup>

**\*التعريف الثالث:** أما (Gronroos) فيعرفه بأنه: "عملية تعريف الزبون المستهدف ثم العمل على جذب

واستهدافه والعمل على الاحتفاظ به ومن ثم تدعيم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع

الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من

خلال الوفاء بالوعود المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".<sup>3</sup>

**\*التعريف الرابع:** يعرف بأنه: "جميع أنشطة التسويق التي تهدف لإنشاء وتطوير والحفاظ على التبادلات العلائقية

الناجحة بين المؤسسات".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابق نستنتج بأن التسويق بالعلاقات:

✓ عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة؛

✓ يهتم بالبحث عن الزبون والسعي للمحافظة عليه؛

✓ يهدف في الأساس إلى إقامة علاقات طويلة الأجل أساسها التعاون؛

✓ يهتم بعدد كبير من الزبائن وربح في المدى الطويل؛

✓ يبني على علاقات تبادلية تفاعلية بين المؤسسة والزبائن.

وفيما يلي يمكننا إيضاح أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء.

**أ- بالنسبة للزبون:** إن تركيز المؤسسة الخدمية تعاملها مع زبائن محددین والسعي لتلبية مختلف حاجاتهم، واستمرار

التعامل معهم بإنشاء علاقات معهم أساسها الثقة يمنح لها قيمة مضافة تتمثل في الأتي:<sup>1</sup>

**أ-1- تعظيم المنفعة لدى الزبون:** إن تركيز جهود المؤسسة نحو خدمة فئة محددة من الزبائن يؤدي إلى تخفيض

النفقات التسويقية وبالتالي يمكنها هذا توفير الجهود ونفقات البحث عن عملاء جدد، فيمكن أن تستغله في

<sup>1</sup> Lendrevie et autre, Op-cit, p904.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص220.

<sup>3</sup> إلهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، أيام 6 و7 و8 أكتوبر، 2003، ص395.

<sup>4</sup> حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(فرع ورقلة)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2012، ص177.

<sup>1</sup> منى شفيق، التسويق بالعلاقات: بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد413، 2005، ص ص14-20.

تحسين جودة خدماتها الموجهة للزبائن الحاليين، كما يمكنها تركيز جهودها على فئة محددة من الزبائن، مما يساهم في تعظيم القيمة والمنفعة لديهم.

**أ-2- التحسين في مستوى الجودة:** يظهر هذا من خلال تركيز وتخصيص جهود المؤسسة لخدمة فئة معينة من الزبائن مما يزيد من خبرتها في التعامل معهم، وبالتالي التحسين في جودة الخدمة المقدمة مع سرعة أكبر في التقديم، لأن هذا المنهج أساسا يقوم على رفع مستويات جودة الخدمة لفترة زمنية طويلة.

**أ-3- مشاركة الزبون في تطوير الخدمة واتخاذ القرار:** فمن بين أهداف المؤسسة الخدمية تحسين علاقتها بزبائنهم والوصول بها إلى علاقة الشراكة، كما يكون الزبون مشارك في البعض القرارات التسويقية.

**أ-4- تخفيض التكاليف التسويقية:** إن عملية البحث واختيار خدمة ما واتخاذ قرار الشراء من طرف الزبون ينتج عنه تحمل تكاليف، فإذا كانت هناك علاقة بينه وبين المؤسسة الخدمية سيجنبه هذا تحمل تلك الأعباء في كل مرة، وبالتالي فإن التسويق بالعلاقات يساهم في تقليص التكاليف النفسية، تكاليف الفرص البديلة وتكاليف الجهد البدني للزبائن.

**أ-5- تخفيض درجة المخاطرة لدى الزبون:** باعتبار عملية اتخاذ قرار شراء خدمة جديدة للمؤسسة يحمل مخاطر الفشل، فإذا كان تعامل هذا الزبون مع مؤسسة خدمية واحدة فإن هذه الأخيرة تهتم بتلبية حاجاته ورغباته مما يجنبه هذه المخاطر.

**أ-6- استفادة الزبون من مزايا ومكافآت تمنحها المؤسسة:** بغرض تشجيعهم على التعامل معها والبقاء لفترة أطول، كما يمكنه الاستفادة من النصائح والتوجيهات التي تساهم بها المؤسسة في رعاية زبائنهم الأوفياء.

**ب- بالنسبة للمؤسسة:** باعتبار الزبون شريك للمؤسسة الخدمية فيشعر بأن نجاحها هو نجاحه ويرفع من درجة ولائه لها مما يؤثر إيجابا على وضعها التنافسي، وفيما يلي مختلف الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من وراء إتباعها لمنهج التسويق بالعلاقات:<sup>2</sup>

**ب-1- زيادة سرعة تقديم خدمات جديدة:** بناء على سرعتها في فهم وتحديد حاجات ورغبات الزبائن وخاصة في حالة ظهور حاجات جديدة تستدعي تصميم خدمات جديدة، فهي لا تحتاج إلى دراسة موسعة وعميقة لعدد كبير من الزبائن ما دامت تعاملاتها محصورة في عدد محدود فقط.

**ب-2- زيادة فعالية أثر التغذية العكسية الناتجة على الاتصال التفاعلي:** يمكن هذا المؤسسة من برمجة أنشطتها بدقة وتوزيع مواردها بشكل مناسب، إضافة إلى التعرف المسبق على التغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في تطوير العلاقات المستقبلية معهم والوصول بها مستويات أعلى من الرضا.

<sup>2</sup> صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في العلاقات البنكية وعوائق تطبيقها، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، العدد 110، 2007، ص ص 105-107.

**ب-3- الاستفادة من الوفورات:** إن اقتصر جهود المؤسسة الخدمية على المحافظة على الزبائن الحاليين، وعدم البحث عن عملاء جدد وإقناعهم بالتعامل معها يمكنها من الحصول على وفورات توجهها لتدعيم أنشطتها التسويقية.

**ب-4- الاستفادة من التوصية التي يقوم بها الزبون باتجاه أفراد آخرين (الإعلان المجاني):** فالزبون الراضي عن خدمات المؤسسة يساهم في تحسين صورتها وجذب عملاء جدد لها، من خلال النصح الذي يقدمه في إطار علاقته مع الآخرين كأصدقاء، الأقارب، الزملاء... الخ.

**ب-5- تخفيض تكاليف التسويق والاتصال:** من خلال تركيز الجهود على عدد محدد من الزبائن الذين يمكن الاتصال معهم من خلال وسائل خاصة وأقل تكلفة، مما يوفر ذلك على المؤسسة الخدمية تكاليف البحث عن عملاء جدد.

**ب-6- زيادة الشراء:** اثبتت الدراسات إن مشتريات الزبائن من خدمات المؤسسة ترتفع كلما زادت قوة وطول علاقتهم بها، بالإضافة إلى زيادة درجة رضاهم وولائهم.

**ب-7- رفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة الناتج عن أثر التسويق الداخلي:** ذلك أن التسويق بالعلاقات يتجه نحو تحسين علاقة المؤسسة بموظفيها ورفع رضاهم وولائهم لها مما يساهم في رفع معنوياتهم، فوجود عملاء دائمين للمؤسسة يشعر الموظفين بالأمان اتجاه عدم فقدانهم لوظائفهم هذا ما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

**ب-8- الاحتفاظ بالموظفين:** يعني هذا الإبقاء على بعض الوظائف التي يمكن أن تزول لو فقد هؤلاء الزبائن، مما يعني فقدان الموظفين.

**ب-9- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة:** تركيز المؤسسة علاقتها بالزبائن وتنميتها وتطويرها هي بمثابة حماية لمركزها التنافسي، لأن وجود علاقة طويلة مع زبائنها يشكل عائقاً أمام المنافسين للتوسع على حساب حصتها السوقية، كما يمنعهم من جذب زبائنها من خلال الإغراءات التي يقدمونها لهم.

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي:

الجدول رقم (04): الفرق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي.

التسويق التقليدي(الصفات)	التسويق بالعلاقات(الصفات)
--------------------------	---------------------------



الأهداف	- جذب العملاء. - تجديد محفظة العملاء. - زيادة عدد العملاء. - الهدف من البيع هو تحقيق ربح البائع.	- جذب العملاء والاحتفاظ بهم. - توطيد العلاقة. - الأولوية لرضا الزبائن. - تحقيق ربح البائعين والعملاء (علاقة رابح-رابح).
المناهج (الأساليب)	- التركيز على المنتج وخصائصه. - قلة الجهد في الخدمة. - إشكالية الجودة. - التزام محدود اتجاه العملاء.	- عرض حلول للمشاكل المعبرة من طرف العميل. - التركيز على العميل. - جهد كبير في أداء الخدمة. - التزام مطلق اتجاه العملاء.

Source: Hamon et autre, Op-cit, p8.

### ثالثاً- أبعاد التسويق بالعلاقات

تعمل المؤسسات الخدمية الموجهة بالعميل باستخدام التسويق بالعلاقات قصد تنمية وتطوير العلاقة التي تربطها به بصورة دائمة، فتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم أساساً على ثلاثة أبعاد تتمثل في:

**1- البعد الاستراتيجي:** يركز التسويق بالعلاقات أنشطته على تدعيم وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل من أجل مبدأ الاستثمار في هذه العلاقة، وبالتالي فهو يستهدف تحقيق منافع على المدى الطويل من خلال التنازل على بعض المزايا في المدى القصير التي تظهر على المستوى الإجرائي، لأن هدف نجاح العملية التبادلية لا يعتبر هدف نهائي بل نقطة البداية لإقامة علاقة طويلة تضمن استمرارية التبادل، وتدعم العلاقة هنا من خلال وجود روابط مختلفة، سواء كانت هيكلية، قانونية، تكنولوجية، نفسية، اجتماعية... الخ، ويمكن للمؤسسة أن تفقد زبائنها إذا لم تنجح في بناء وتطوير علاقاتها معهم.

**2- بعد العلاقة والتفاعل:** يقوم التسويق بالعلاقات أساساً على بناء وتنمية العلاقات في إطار تبادل المنافع والتشارك في بناء تلك العلاقة، فكل الاتصالات التي تحدث في هذا الإطار تكون مباشرة وتفاعلية تمكن المؤسسة من إيصال رسائلها، والحصول على ردود الأفعال الممكنة التي تساعد على تنمية وتطوير علاقاتها الداخلية والخارجية، حيث بناء العلاقات وتطويرها يتطلب الأتي:

- ✓ التعرف على حاجات ورغبات الزبائن؛
- ✓ توفير نظام اتصالي بين المؤسسة وزبائنها؛
- ✓ تدعيم العلاقات الاجتماعية وتشجيعها؛
- ✓ العمل على تحقيق رضا الزبائن وتدعيم ولائهم؛

✓ الاستمرار في تطوير وتنمية العلاقة مع الزبائن.

**3- بعد الاتجاهات المتعددة:** إن اتجاه التسويق بالعلاقات هو شامل ويركز على كافة الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى تركيزه على البعد الخارجي يتجه نحو الزبون الداخلي باستخدام أساليب التسويق الداخلي لبناء علاقات بين المؤسسة والموظفين وتطويرها وزيادة ولائهم لها، لأن اهتمام المؤسسة بعميلها الداخلي يرفع قدرتها على الاحتفاظ بالزبون الخارجي، فالتسويق بالعلاقات يستخدم مفهومين أساسيين هما:

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

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

كما هناك من يضيف البعدين التاليين:

✓ **البعد الأول-الجودة:** تعد من العناصر التي يعتمد عليها الزبون في قرار اختياره للخدمات، إذ عرفت على أنها: "مجموعة الخصائص والمزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن السعر والأمان والتوفير و الموثوقية والاعتمادية و قابلية الاستعمال"<sup>1</sup>. وللجودة عدة أوجه تتمثل في:

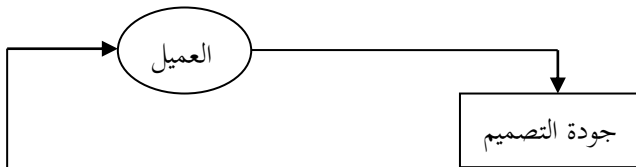
✓ **جودة المطابقة؛** تعمل المؤسسة من خلالها المطابقة للمتطلبات والمواصفات (عملية إنتاج الخدمة).

✓ **جودة الأداء؛** هو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون، إذ تتضح بعد الحصول على الخدمة والاستفادة الفعلية منها.

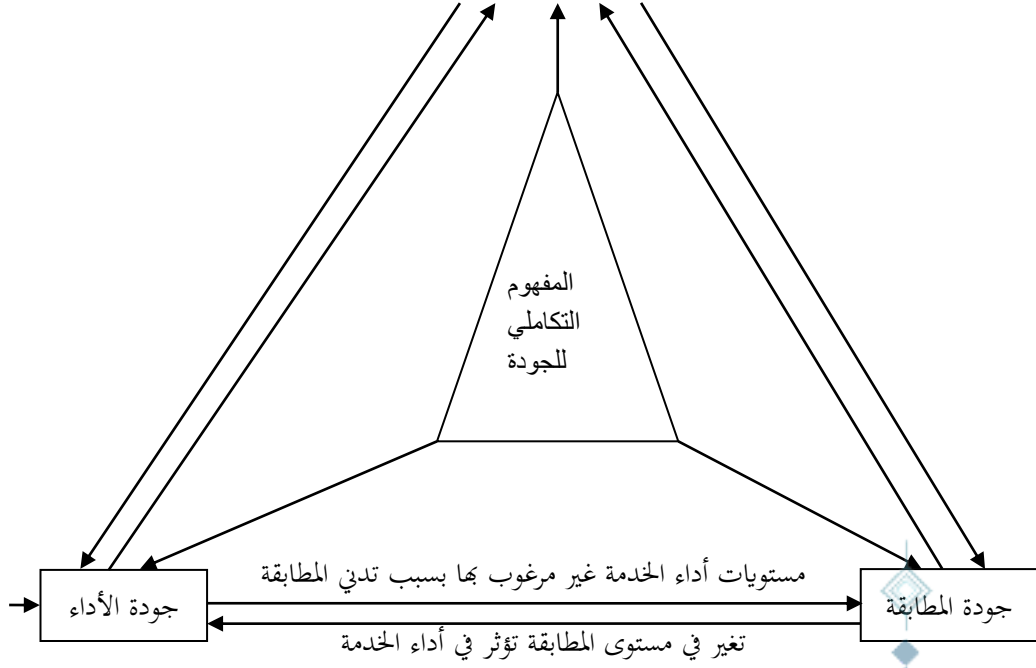
✓ **جودة التصميم؛** هي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم الخدمة.

إن الاتجاه الحديث للجودة يعرف "بالمفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع بين الأوجه الثلاثة السابق ذكرها لوجود التأثير المتبادل فيما بينهما الذي ينعكس على موقف الزبون، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): أوجه الجودة.



<sup>1</sup>أمون الدراكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002، ص16.



المصدر: رعيد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص31.  
وتتمثل أبرز المهام التي يقوم بها فريق التسويق لمساعدة المؤسسة في تقديم الخدمات ذات الجودة الأعلى

لاستمرار العلاقات التي تربطها بعملائها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ التعريف الدقيق لاحتياجات ورغبات الزبائن من خلال بحوث التسويق ودراسة السوق؛
- ✓ نقل توقعات الزبائن إلى القائمين على تصميم الخدمة؛
- ✓ الوفاء بطلبات الزبائن بأسلوب صحيح ودقيق؛
- ✓ الاهتمام بالمعلومات التي يقترحها الزبائن بخصوص تحسين جودة الخدمة.

✓ **البعد الثاني-شكاوي العملاء:** إن المؤسسات الخدمية التي تعتمد التسويق بالعلاقات مع العملاء

تتجاوب بسرعة لشكاويهم، بل تبحث عنها انطلاقاً من مفهوم: "العملاء المتذمرون هم الأفضل"،

وترجع شكاوي العملاء إلى عدة أسباب منها:<sup>2</sup>

- ✓ عدم الوفاء بالتوقعات بمعنى عدم تحقيق الإشباع المرغوب فيه؛
- ✓ ضعف الثقة في المؤسسة الخدمية أو مقدم الخدمة؛
- ✓ الحالة المزاجية لمقدم الخدمة؛
- ✓ التمييز بين العملاء والتأخر في الحصول على الخدمة.

**رابعا-خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة**

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص90.

<sup>2</sup>محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004، ص79.

تعد التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة والاختلاف في الحكم عليها، إذ تعرف بأنها: "تلك الجودة التي تشمل البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون مع العملاء".<sup>1</sup> وتكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- نمو مجال الخدمة:** لقد ارتفع عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات.

**2- نمو المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينهما، لذلك فالاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

**3- فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة ولا يرغبون في التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر لحاجات العملاء.

**4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك يجب عليها ليس السعي لجذب عملاء جدد بل يجب المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة. ولتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>3</sup>

**أ- جذب الانتباه وإثارة اهتمام العملاء:** من خلال المواقف الايجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لاستقبال العملاء، حسن المظهر، الابتسامة، الثقة في النفس... الخ، تعتبر كلها بمثابة مثير يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء وتكرار الحصول على الخدمة باستمرار.

**ب- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم:** إن خلق الرغبة وتحديد حاجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

- ✓ العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتهما؛
- ✓ التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناعه بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛

<sup>1</sup> مأمون الدراكة، طارق شبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2001، ص 151.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2002، ص 217.

- ✓ ترك الفرصة للعميل لكي يقدم كل استفساراته ويكون مقدم الخدمة مستعدا للرد عليها بكل موضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات شراء الخدمة؛
- ✓ التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

**ج- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:** إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود التسويقية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات ومعالجة اعتراضاته، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد تختلف من موقف لآخر، إذ هناك مجموعة من القواعد يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء وهي:

- ✓ أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي (أن العميل دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على العميل ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظره مباشرة؛

✓ يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للعميل، وأن يظهر الاهتمام واليقظة مع تدوين الملاحظات التي يبديها حتى يتم إرضاء كبريائه.

- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ اعتراضات العميل قضية مسلم بها، فقد يكون العميل راغبا في اقتناء خدمة معينة لكنه يثير الاعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة، لذلك يجب أن يكون مقدم الخدمة يقظا لذلك، وإذا ما تأكد من استحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق.

- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل العميل يشعر بانخزاه في المناقشة وأنه قد أنتصر عليه، لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل العملية البيعية بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

**د- التأكد من استمرارية تعامل العملاء مع المؤسسة:** إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا للولاء ومنها الاهتمام بشكاويهم وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب الشكاوي واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

- ✓ الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة؛
- ✓ التعويض عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛
- ✓ تقديم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجديدة بصورة دائمة.

**خامسا- التسويق بالعلاقات محور جودة الخدمة**

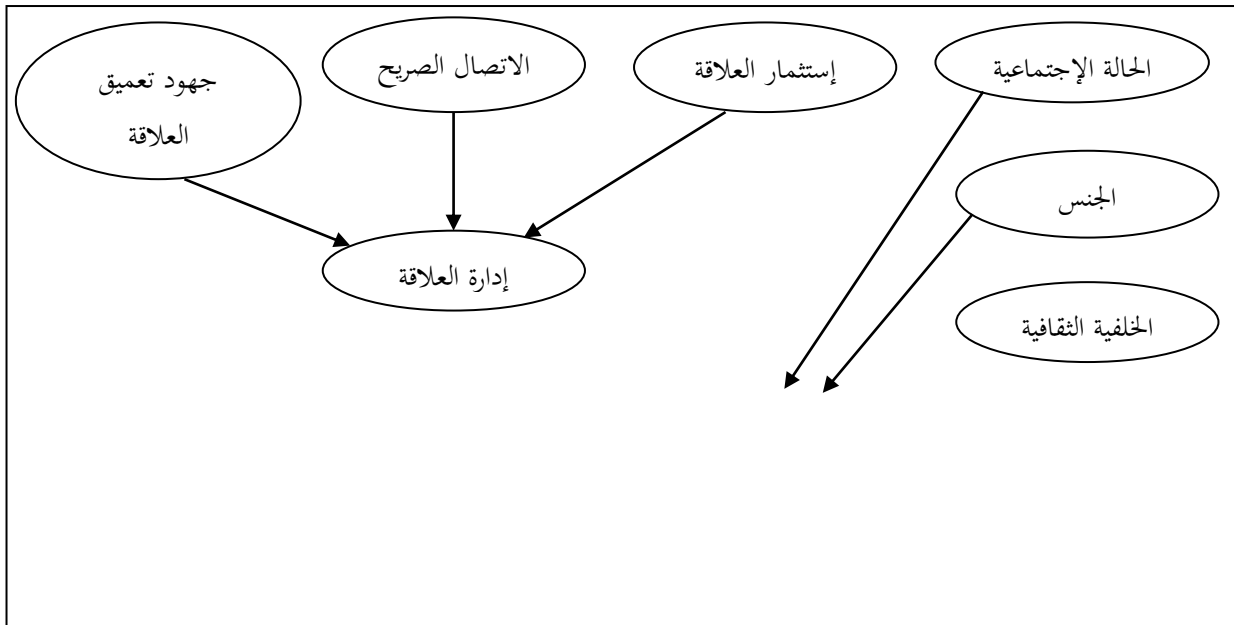
تتصف العديد من العلاقات التي تنشأ بين المؤسسة الخدمية وعمالها بدرجة عالية من انعدام التأكد خاصة فيما يتعلق بفترة الارتباط الطويلة بينهما، هنا يبرز الدور الفعال والجوهري للتسويق بالعلاقات الذي يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين (المؤسسة/العملاء)، والحفاظ عليها لفترة طويلة مع العملاء الرئيسيين والأطراف الأخرى المشاركة في العملية.

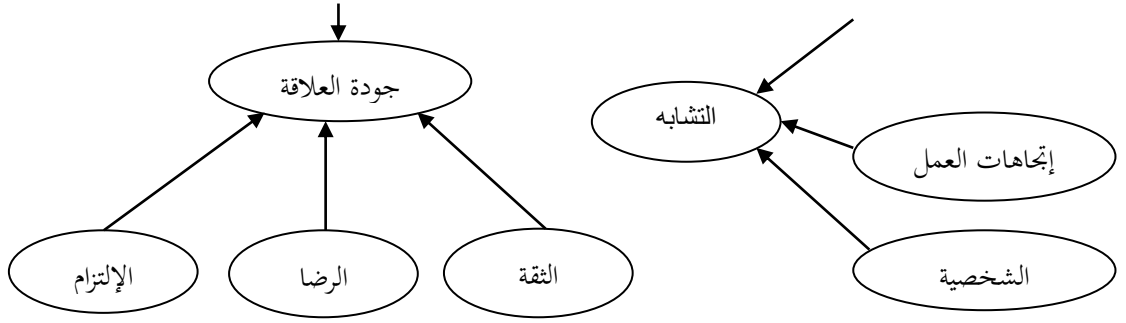
فنجاح التسويق بالعلاقات يرتكز على المبادلات التفاعلية التي تحصل بين المؤسسة وعمالها ومدى معرفة كل طرف للطرف الأخر، لدى تعمل المؤسسة جاهدة على تسخير جميع إمكانياتها سواء البشرية والمتمثلة في الكفاءات والمؤهلات والانسجام بين جميع العاملين في المؤسسة الذين يدركون بأن "العميل هو الملك" وهو محور أي عملية، بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والمتمثلة في مختلف التقنيات والأدوات الحديثة التي تسهل عملية التفاعل من أجل التعرف على الحاجات والرغبات المستقبلية التي يتوقعها العملاء الحاليين أو المحتملين والعمل على تلبيةها.

فالعلاقات التي تربط المؤسسة بعمالها تتميز بدرجة من عدم التأكد، لهذا السبب تعمل المؤسسة بكل قدراتها على التقليل من ذلك وهو ما يعرف "بجودة العلاقة" التي تعتبر جوهر التسويق بالعلاقات وكذلك جودة خدمة العملاء، إذ عرف (Crosby) وزملاءه (1990) جودة العلاقة من منظور العملاء على أنها: "مدى نجاح مندوبي المبيعات في تقليل درجة عدم التأكد التي يواجهها العميل، وبإمكان اعتماد العميل على جدية ونزاهة مندوب المبيعات، ومدى ثقته في الأداء المستقبلي لمندوب المبيعات باعتبار الأداء السابق له".<sup>1</sup>

لقد قام (Smith) بدراسة اختبار نموذج يربط التشابه في الجنس، المستوى الاجتماعي، الخلفية الثقافية، اتجاهات العمل والشخصية بكيفية إدارة وجودة العلاقات بين المؤسسة والعملاء، ويمكن توضيح هذه الدراسة في النموذج الآتي:

الشكل رقم (11): نموذج Smith لجودة العلاقة بين العميل والمؤسسة.





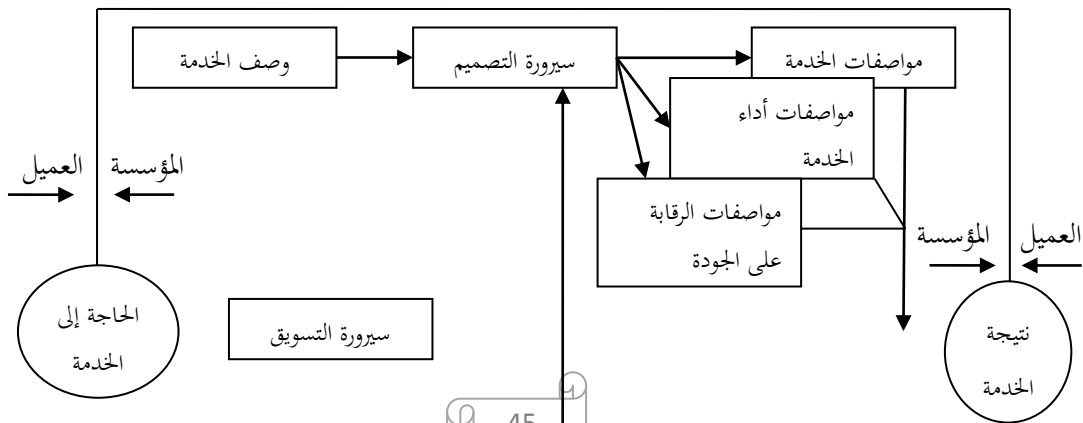
المصدر: جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 177.

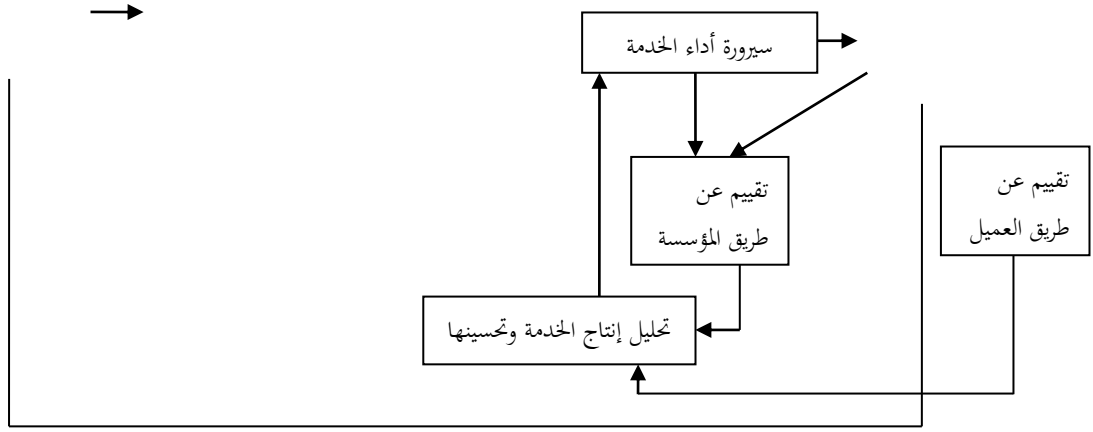
من الشكل السابق يتضح أن الاستثمار في العلاقة والاتصال الصريح هي متغيرات مهمة لإدارة العلاقة بكفاءة مما يؤدي إلى جودتها استنادا لدرجة الرضا والثقة لدى العملاء والتزام المؤسسة بالوعود المقدمة، كما يتبين أن عناصر التشابه لا تؤثر مباشرة على جودة العلاقة، وعليه فجودة العلاقة تتضح من خلال العناصر الثلاثة المرتبطة ببعضها البعض: الرضا، الثقة والالتزام.

إن تكامل التسويق بالعلاقات (تميز وجود العلاقة) وجودة خدمة العملاء من خلال تقييم العملاء لما يحصلون عليه وإدراكهم لتميز المؤسسة يعتبر صمام الأمان لبقيائها، والشكل الموالي يوضح الترابط بين العميل والمؤسسة في ظل تأثير عملية التسويق بالعلاقات على جودة خدمة العملاء:

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الشكل رقم (12): حلقة تحسين جودة خدمة العملاء.





**Source: B.Forman, Du manuel qualité au manuel de management, l'outil stratégique, AFNOR, Paris, 2001, p94.**

للتسويق بالعلاقات أثر كبير في تحقيق جودة خدمة العملاء حيث يعمل على الاتصال المستمر بالعميل لمعرفة كل جديد عن توقعاته لضمان استمرارية العلاقة مع المؤسسة، هذا سينتج عنه الاحتفاظ بهذا العميل ومساهمته في جذب عملاء جدد تسعى المؤسسة إلى تحويلهم إلى عملاء دائمين، وهذا لن يتحقق ما لم تكن هناك جودة في الخدمات المقدمة وجودة في العلاقات، فالترابط الحاصل بين التسويق بالعلاقات نحو جودة خدمة العملاء له آثار إيجابية على بقاء واستمرار المؤسسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ استمرار علاقات العملاء لفترة طويلة؛
- ✓ الحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين؛
- ✓ تحقيق إستراتيجية (فائز-فائز)؛
- ✓ جودة خدمة العملاء سمة مهمة وأداة فعالة لنجاح التسويق بالعلاقات؛
- ✓ تكامل الأنشطة التي تختص بالتسويق بالعلاقات وجودة خدمة العملاء؛
- ✓ إدراك جميع الموظفين بالمؤسسة أن التعاون بين مختلف الأقسام هو أساس النجاح والتفوق.

#### المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات

يعرف المزيج التسويقي (Marketing Mix) على أنه: "مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من

خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه منتج ما (سلعة أو خدمة)".<sup>1</sup>

لقد تعددت الآراء لدى الكثير من الباحثين والكتاب حول مدى تشابه المزيج التسويقي للسلع مع المزيج التسويقي للخدمات من حيث العناصر الأساسية التي يتكون منها، إذ أغلبهم متفقين على أربعة مكونات أساسية

<sup>1</sup> جيهان عبد المنعم رجب، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2001، ص 254.



للمزيج التسويقي (4P's) وهي: المنتج، السعر، التوزيع والترويج. إلا أن هذا المزيج تعرض لانتقادات قبل الباحثين والممارسين في مجال الخدمات، حيث يرى هؤلاء بأنه غير ملائم لقطاع الخدمات.

وعليه فإن (Magrath) يرى بأن عناصر المزيج التقليدي يجب أن يجرى لها تعديلا وتوسيعا يتلائم مع طبيعة الخدمات المقدمة، ويستند هذا الكاتب ومؤيدوه إلى خصائص الخدمات، لأجل ذلك يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى ليصبح المزيج التسويقي للخدمات يتكون من سبعة عناصر (7P's) هي:

1-المنتج(الخدمة)(Product) 2-السعر(Price) 3-التوزيع(Place) 4-الترويج(Promotion)

5-الدليل المادي(Physical Evidence) 6-الأفراد (People) 7-عملية تقديم الخدمة(Process).

ولفهم ذلك نتناول في هذا المحور العناصر الأساسية التالية:

✓ المنتج(الخدمة)(Product)؛

✓ السعر(Price)؛

✓ التوزيع(Place)؛

✓ الترويج(Promotion)؛

✓ العناصر الأخرى للمزيج.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



## أولا-المنتج(الخدمة)(Product)

لقد تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي نتيجة نمو القطاع الخدمي بسبب حركة عصر المعلومات واختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، إذ تشكل الخدمات جهد المؤسسات في تلبية احتياجات زبائنها وأحد أهم مكونات المزيج التسويقي الخدمي، ولتسليط الضوء على هذا العنصر نتناول مايلي:

**1- مزيج الخدمة:** لا يمكن لأي مؤسسة الاستمرار والبقاء إذا ما كانت تقدم خدمة واحدة متخصصة، إذ عليها

تقديم مزيج من الخدمات أو جعل مزيج منتجاتها عريضا.

يعرف مزيج الخدمة على أنه: "جميع الخدمات التي تقوم الشركة بإنتاجها وتسويقها في فترة زمنية معينة".<sup>1</sup>

في حين خط الخدمة يعرف بأنه: "أنواع المنتجات والخدمات المنتجة على خط إنتاجي واحد".<sup>2</sup>

ولمزيج الخدمات عدة أبعاد هي:

**أ- الاتساع:** يعبر عن عدد خطوط المنتجات المختلفة الموجودة داخل المؤسسة، واتساعه يجعلها قادرة على تنويع

خدماتها بهدف تلبية حاجات الزبائن المختلفة.<sup>3</sup>

**ب- العمق:** يقصد به عدد أنماط الخدمة في كل خط إنتاجي من خطوط الإنتاج في المؤسسة، ويعرف بأنه: "عدد

الخدمات التي تقدمها المؤسسة داخل كل خط".<sup>4</sup>

**ج- التناسق:** يعني مدى ارتباط خطوط الخدمات المختلفة بالصورة النهائية للاستخدام، ويعرف بأنه: "التكامل أو

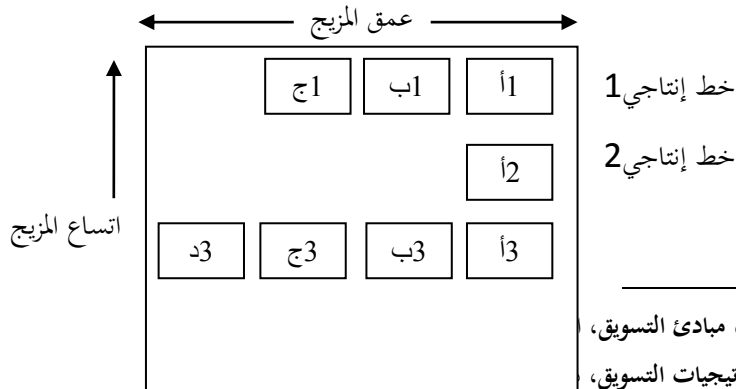
الارتباط بين الخدمات من الناحية العملية الإنتاجية والاستخدام النهائي ومن ناحية منافذ التوزيع أو مجموعة

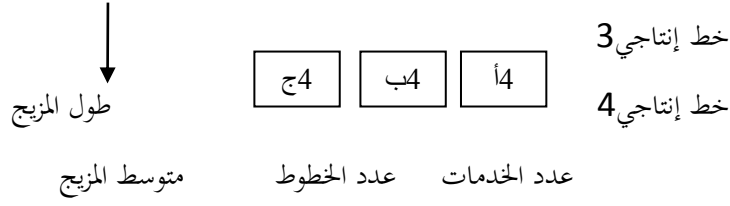
الزبائن أو خصائص أخرى.<sup>5</sup>

والشكل الموالي يوضح أبعاد مزيج الخدمات:

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

### الشكل رقم (13): أبعاد مزيج الخدمات.





Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, Op-cit, p150.

## 2- إستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة الخدمة

أ- إستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم: هذه المرحلة يدور محتواها بين السعر والترويج ليتحدد هدفها فيما إذا كان تحقيق الأرباح، تقليل التكاليف التسويقية، التشجيع على الشراء... الخ. والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (14): أهداف إستراتيجية مرحلة التقديم.

	عالي	منخفض
الترويج	أعلى أرباح	تقليل التكاليف التسويقية
السعر	حصة سوقية أكبر	تشجيع الزبون على الشراء
	منخفض	

المصدر: ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري، الأردن، 2006، ص 136.

الإستراتيجية المناسبة في هذه المرحلة هي التي تضمن قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها، إذ يمكن إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

أ-1- إستراتيجية التغلغل البطيء: يتم إنتاج خدمة جديدة بسعر منخفض ومستوى من الترويج، للتشجيع على القبول السريع، وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما تكون السوق كبيرة الحجم وهناك منافسة محتملة.

أ-2- إستراتيجية التغلغل السريع: تستخدم عندما تكون السوق كبيرة الحجم، أغلب المشترين حساسين اتجاه السعر، وهناك منافسة قوية محتملة.

أ-3- إستراتيجية الاستخلاص السريع: تتضمن البدء بخدمة جديدة بسعر مرتفع لغرض استعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة، وبمستوى ترويج عالي بهدف التغلغل في السوق.

أ-4- إستراتيجية الاستخلاص السريع: تستخدم عندما يرغب العملاء في دفع سعر مرتفع والمنافسة غير محتملة.

ب- إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو: تستخدم عن طريق:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194-195.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 195.

✓ إضافة نماذج جديدة؛

✓ الدخول في أجزاء سوقية جديدة؛

✓ تدخل قنوات توزيع جديدة؛

✓ تخفيض الأسعار لجذب المشترين الحساسين اتجاه السعر.

**ج- إستراتيجية التسويق في مرحلة النضج:** في مرحلة النضج تتخلى بعض المؤسسات عن الخدمات الضعيفة

وتفضل منتجات ذات الربح المرتفع، ومن الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذه المرحلة:

**ج-1- إستراتيجيات تعديل السوق:** من خلال السعي نحو زيادة الطلب على خدماتها بالبحث عن عملاء جدد

وأسواق جديدة عن طريق:<sup>2</sup>

✓ تحويل غير المستخدمين لخدماتها إلى مستخدمين لها؛

✓ ظهور زبائن جدد؛

✓ فتح أسواق جديدة وانتهاج سياسة تقسيم السوق.

**ج-2- إستراتيجية تعديل الخدمة:** تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل

الخدمة حتى تجذب عملاء جدد، وأن عملية إعادة تقديم الخدمة إلى السوق يمكن أن تكون بتحسين الجودة أو

بإضافة خدمات تكميلية أخرى.<sup>3</sup>  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

**ج-3- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:** للعمل على زيادة المبيعات بتغيير عنصر أو أكثر من عناصر المزيج

التسويقي، فيمكن أن تخفض المؤسسة سعر خدماتها لجذب زبائن جدد، فتح قنوات توزيع جديدة، استخدام

الإعلان التذكيري بديلا عن الإعلان التنافسي... الخ.<sup>1</sup>

**د- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار:** في هذه المرحلة تصل المبيعات لمستويات منخفضة جدا أو منعدمة،

فتقوم المؤسسة بتخفيض عدد قنوات التوزيع، تقليص موازنة الترويج، تخفيض الأسعار، وقف إنتاج الخدمة... الخ،

و هنا تقرر المؤسسة ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء.<sup>2</sup>

**3- إبتكار وتطوير خدمات جديدة**

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 195.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 198.

<sup>1</sup> زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 198.

<sup>2</sup> أحمد جبر، إدارة التسويق "المفاهيم- الإستراتيجيات- التطبيقات"، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 200.

نظرا للطبيعة المتغيرة للأسواق وتغير أذواق وحاجات العملاء ومعايير اختيارهم يتطلب من المؤسسة الخدمية المتابعة المستمرة لذلك في محاولة تلبية وإشباع تلك الحاجات عن طريق توفير خدمات جديدة، لذلك اقترح (Heany) ست (06) فئات من الخدمات المبتكرة هي:<sup>3</sup>

أ- ابتكارات رئيسية (**Major innovations**): هي خدمات جديدة موجهة لأسواق غير محددة بعد، وغير معروفة الأبعاد.

ب- أعمال نقطة الانطلاق (**Start-up businesses**): تشمل على خدمات جديدة لأسواق قائمة أصلا.

ج- خدمات جديدة (**New Services**): إن توفر خدمات جديدة لسوق قائمة أصلا مخدومة من قبل المؤسسة نفسها، يمثل محاولة لتقديم خدمة للمستفيدين لم تقدمها المؤسسة من قبل.

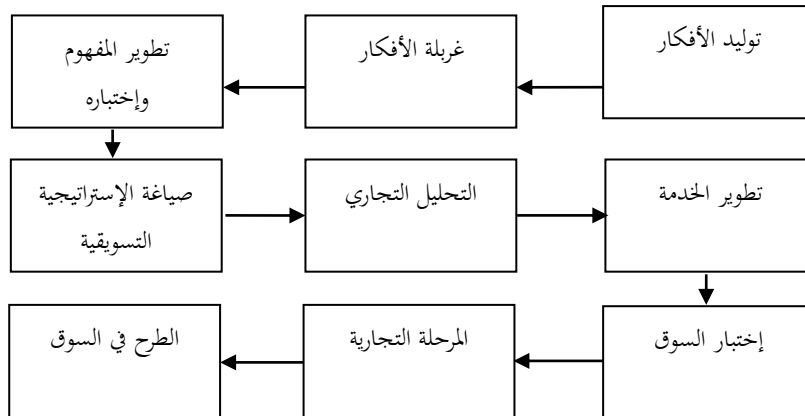
د- إضافات على خط الخدمات (**Product line extensions**): هي إضافات على الخدمة القائمة، أو عن طرق جديدة متميزة لتقديم خدمات قائمة.

هـ- إجراء تحسينات على الخدمة (**Service improvements**): من أكثر طرق الابتكار شيوعا، حيث تجري تعديلات على الخدمات القائمة (إجراء تحسينات على الخدمة الجوهر وأيضا على الخدمات التكميلية).

و- إجراء تغييرات على الطراز (**Style changes**): من أكثر طرق الابتكار تواضعا، ومن أمثلة ذلك تعديل العلامة التجارية المرافقة للخدمة، تغيير الشعار الخاص بالخدمة... الخ.

إن عملية تطوير وابتكار الخدمة الجديدة يجب أن لا تترك للصدفة، بل يجب على المؤسسة التي ترغب في النجاح وضع نظاما لذلك يتضمن مجموعة من المراحل، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المراحل:

### الشكل رقم (15): مراحل تطوير خدمة جديدة.



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 189.

<sup>3</sup> حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 205-206.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:<sup>1</sup>

**1- توليد الأفكار:** تختلف حاجة المؤسسات الخدمية إلى الأفكار الجديدة، وبما أن معدل فشلها مرتفع نسبياً، كلما زاد عددها وتنوعت مصادرها زادت إمكانية الوصول إلى الأفكار الناجحة. والجدول الموالي يوضح طرق مصادر الحصول على الأفكار الجديدة:

**الجدول رقم (05): طرق ومصادر الحصول على الأفكار الجديدة.**

مصادر الأفكار الجديدة	بعض الأمثلة
المؤسسات المشابهة	إنشاء غرفة مقاصة مشتركة لتبادل الأفكار الجديدة
المنافسون	الحصول على التقارير الدورية عن أنشطتهم
المجلات والدوريات والصحف	الاشتراك في الصحف والدوريات
المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات	المشاركة في المعارض التجارية وحضور المؤتمرات والندوات العلمية
العملاء والوسطاء	الاستماع إلى شكاوي وملاحظات العملاء
الموظفون والعاملون	الانتباه إلى ملاحظات العاملين ومقترحاتهم ومكافأتهم مقابل ذلك
أسلوب عصف الدماغ	توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة تتطلب منهم تفكيراً مكثفاً لإيجاد حل لمشكلة ما
جماعات التركيز	جماعة من العملاء يتطلب منهم المشاركة في نقاش جماعي يدار من قبل شخص مؤهل لاقتراح حل للمشكلة

**المصدر:** هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 191.

**2- غربلة الأفكار:** بعد الانتهاء من تجميع الأفكار يتم غربلتها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الواعدة لاعتبارات قانونية، اقتصادية، مالية... الخ، فيجب هنا تجنب الوقوع في أحد الخطأين؛ الأول استبعاد فكرة جديدة كان من المفروض إبقاؤها والثاني الإبقاء على فكرة غير جيدة، لذلك فإن الهدف من الغربلة هو اختيار الأفكار الواعدة فقط.

**3- تطوير واختبار المفهوم:** الأفكار التي تم اختيارها بعد عملية الغربلة يجب تطويرها إلى مفهوم، الذي هو عبارة عن ترجمة للفكرة معبر عنها بطريقة ذات معنى، إذ نميز بين:

✓ **تطوير المفهوم:** هذه المرحلة تهتم بترجمة الفكرة الجديدة من حيث الوظيفة والأهداف إلى مفهوم منتج الخدمة بطريقة ذات معنى بالنسبة للعملاء المحتملين، والفكرة الواحدة يمكن التعبير عنها بأكثر من مفهوم.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 189-197.

✓ اختبار المفهوم: إن الهدف من ذلك هو التعرف على ردود أفعال العملاء المستهدفين، حيث يمكن التوصل إلى أفضل بديل يفضله العملاء المستهدفين.

**4- صياغة الإستراتيجية التسويقية:** بعد اختيار المفهوم الأفضل يجب تطوير إستراتيجية تسويقية مبدئية تستخدم في تطوير البرنامج الجديد للعملاء المستهدفين في قائمة مكونة من ثلاث أجزاء:

✓ الجزء الأول: يصف حجم وتركيب سلوك السوق المستهدف، تحديد المكانة الذهنية للعرض الجديد، الأهداف الكمية للسنوات الأولى.

✓ الجزء الثاني: بين السعر (التكلفة)، إستراتيجية التوزيع وميزانية التسويق للسنة الأولى.

✓ الجزء الثالث: الأهداف طويلة المدى وإستراتيجية المزيج التسويقي.

**5- التحليل التجاري:** تقوم المؤسسة الخدمية بالتحليل التجاري للتأكد من مدى جاذبيته، والأداة الأكثر استخداما هي نقطة التعادل.

**6- تطوير الخدمة الجديدة:** إذا ما ثبت أن المفهوم مجد من الناحية المالية يستطيع الشخص المسؤول عن هذا المفهوم البدء بتطوير منشورات، جداول، إعلانات، خطط لتطبيق المفهوم.

**7- اختبار السوق:** بتقديم العرض إلى عملاء حقيقيين لمعرفة عدد المهتمين فعلا بالبرامج، لاختبار الإستراتيجية التسويقية الأنسب من بين البدائل المتاحة.

**8- المرحلة التجارية:** هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الخدمية بعد ظهور نتائج اختبار السوق من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي.

**9- الطرح في السوق:** بعد الانتهاء من المراحل السابقة يتم البدء بتقديم الخدمة الجديدة وإدارتها بعناية.

## ثانيا- السعر (Price)

يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر بشكل مباشر على إيرادات المؤسسة الخدمية؛ فما تقدمه من خدمات بحاجة لمدخلات لبقاء هذا التفاعل واستمراره، ولعل الشيء الذي يحدد عمق وبعد هذه الإيرادات هي الأسعار التي تتعامل بها، فقرارات التسعير تعد من العوامل المهمة في الإستراتيجية التسويقية للخدمات، فالتسعير كبقية العناصر الأخرى للمزيج التسويقي يجب أن يتناسب مع أهداف وسياسات وبرامج التسويق في المؤسسة الخدمية، ولتسليط الضوء على ذلك نتناول:

### 1- مفهوم السعر

من أجل الفهم الأفضل لتسعير الخدمات يفضل أن يكون التصنيف على أساس ما إذا كان الاستخدام يعتمد على الجهد البشري أو على استخدام الآلات، وموضوع التكلفة والإنتاجية والمشاكل تختلف تماما في

هاذيين النوعيين من الخدمات، الذي من شأنه أن يؤدي إلى التمييز بين مختلف المتغيرات عند إتخاذ قرار التسعير، وللسعر في قطاع الخدمات عدة معاني كما يوضحه الجدول الموالي:

**الجدول رقم(06): مسميات السعر المتداولة في الحياة العملية.**

مسميات السعر	ما تعنيه المسميات
الرسم	السعر الذي يدفع مقابل تأدية خدمات معينة كالتعليم
الإيجار	السعر الذي يدفع مقابل الانتفاع بالعقار
الفائدة	السعر الذي تتقاضاه البنوك عند منحها القروض لعملائها
القسط	السعر المدفوع لقاء عمليات التأمين المختلفة
الأتعاب	السعر الذي يدفع للمحامي لقاء تقديم خدماته لموكله
الاشتراك	السعر الذي يدفع لقاء الانضمام إلى منظمة معينة
التممين	السعر الذي يدفع مقابل تقدير قيمة الشيء
الفحص	السعر الذي يدفع لقاء الخدمة الطبية
العمولة	السعر الذي يدفع مقابل التوسط في عمليات البيع والشراء
الراتب	السعر الذي يدفع مقابل الخدمات التي يقدمها الموظف
الأجور	السعر الذي يدفع مقابل الجهد الذي يبذله العامل لأداء عمل معين

المصدر: زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص78.

وبشكل عام يعرف السعر بأنه: "تلك القيمة التي يمكن تعديلها-صعوداً أو هبوطاً- وفقاً لكافة المتغيرات

البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية، وبما يتفق مع إمكانيات الشراء لدى الزبائن ووفق أذواقهم".<sup>1</sup>

## 2- العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات

هناك عدة عوامل يجب الأخذ بها عند تحديد أسعار الخدمات وهي:<sup>2</sup>

أ- الأهداف التسويقية للمؤسسة الخدمية: قد يكون الهدف هو الانتشار وخصوصاً للزبائن أصحاب الدخل

فعليها تخفيض الأسعار، وقد يكون هدفها المنافسة بتقديم خدمات ذات جودة عالية فإن السوق سيضطرها

لتقديم أسعار مرتفعة، وفيما يلي بعض أهداف قرارات التسعير الشائعة:

<sup>1</sup>محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة، الأردن 2008، ص20.

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص215-119.



أ-1- **تعظيم الأرباح:** فالمؤسسات الخدمية توجد لتعظيم أرباحها، ولكن ذلك يجب أن يتصف ببعده الزمني لأن إستراتيجيات التسويق التي تعظم الأرباح على المدى القصير قد تكون خطيرة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد، لأن ارتفاع الأسعار قد يبدو جذابا للدخلين الجدد إلى السوق ويؤثر ذلك على الربحية طويلة الأجل.

أ-2- **تعظيم حصة السوق:** يعتبر هذا الهدف هاما جدا في قطاع الخدمات، فمن الضروري تحقيق حجم حيوي في السوق من أجل تحقيق توازن اقتصادي، وبالتالي ميزة تنافسية تحقق الربحية على المدى البعيد.

أ-3- **البقاء:** أحيانا يكون هدف مقدم الخدمة هو البقاء في السوق، لذلك فهو يلجأ لتثبيت الأسعار عند مستوى منخفض جدا.

أ-4- **قيادة نوعية المنتج:** تسعى بعض المؤسسات الخدمية لتمييز خدماتها بمستوى جودة تفوق بديلاتها في السوق، لذلك تعمل على وضع أسعار مرتفعة قياسا بالمنافسين.

أ-5- **الاعتبارات الاجتماعية:** عندما تقدم الخدمات العامة في بيئة متوسطة في السوق، فإن قرارات التسعير قد تتأثر باعتبارات اجتماعية أوسع.

أ-6- **إستراتيجية المزيج التسويقي:** إن قرارات عناصر المزيج التسويقي الأخرى قد تؤثر على قرارات التسعير، فالمؤسسة عادة تضع أسعار معينة لخدماتها ومن ثم تكون قراراتها الخاصة بالمزيج التسويقي على أساس الأسعار التي تريد المطالبة بها، فيكون السعر هنا عاملا مهما في تحديد موضع الخدمة (تقنية الكلفة الهدف)، فإذا تم تحديد موضع الخدمة اعتمادا على عوامل غير متعلقة بالسعر فحينها تكون القرارات المتعلقة بالجودة والتوزيع وغيرها هي التي تؤثر بقوة على الأسعار.

أ-7- **التكلفة:** جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة تهدف إلى تغطية جميع التكاليف (الإنتاج، التوزيع، البيع... الخ)، مع تحقيق عائدا مقبولا لجهود وأعباء المستثمرين، وتجتهد المؤسسات الخدمية لتخفيض تكاليف الخدمات لزيادة مبيعاتها ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الجودة.

ب- **اعتبارات المؤسسة الخدمية:** الإدارة العليا هي التي تضع أهداف التسعير، وهذه الأخيرة هي التي تصنع السياسات السعرية.

ج- **المنافسة:** يجب النظر بدقة في السعر المنافس الذي تقارن به الأسعار، فإذا كانت المؤسسة الخدمية قد استثمرت في تقديم خدمة ذات جودة عالية نسبيا وتم ترويج فوائدها بشكل فعال لتستهدف المستخدمين، فإنها تستطيع أن ترفع مستوى أسعارها إلى المستوى أعلى من أسعار منافسيها.

د- **استجابة الزبائن:** على المؤسسة الخدمية أن تحدد درجة استجابة الزبائن، لتوازن بين سعر الخدمة مقابل مقدار الإشباع والفوائد المتوقع الحصول عليها بعد شرائها.

هـ-القضايا القانونية والتنظيمية: هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على التسعير مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، قرارات الدولة، القوانين السائدة، معدل التضخم، أسعار الفائدة، قرارات المنافسين في رفع أو خفض أسعارهم... الخ.

و-دورة حياة الخدمة: في مرحلة التقديم قد تتقاضى المؤسسة الخدمية أسعارا منخفضة بهدف التغلغل واختراق السوق والحصول على حصة سوقية أكبر، وقد تتقاضى أسعارا مرتفعة لكي تحصل على أكبر قدر ممكن من الأرباح في فترة قصيرة المدى من خلال سياسة قشط السوق التي تتبعها في حالة عدم وجود منافسة مباشرة ووجود طلب مرتفع على خدماتها، وفي مرحلة النمو ودخول منافسين جدد فإن الأسعار تتجه نحو الانخفاض، وفي مرحلة النضج فإن معظم المشترين يعرفون الخدمة وتتجه الأسعار نحو الانخفاض، أما في مرحلة الانحدار وبعد انسحاب بعض المنافسين فتخفيض الأسعار يعتمد على المنافسة المتبقية وحجم الطلب وتركيبية التكلفة.

### 3- طرق تسعير الخدمات

هناك عدة طرق لتسعير الخدمات يمكننا حصرها في: <sup>1</sup>

أ-التسعير على أساس التكلفة: تعتبر الطريقة الأكثر شيوعا لتسعير الخدمات بسبب ما تمتاز به من سهولة وبساطة في التطبيق، وتعني إضافة نسبة موحدة على التكاليف الكلية، أي بتحديد تكلفة الإنتاج يضاف إليها تكاليف التسويق والتكاليف الإدارية للحصول على التكلفة الإجمالية، التي يضاف إليها هامش ربح محدد للحصول على سعر البيع كما توضحه المعادلة التالية:

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكلفة التسويق} + \text{التكلفة الإدارية} + \text{هامش الربح}$$

وطالما أن هذه الطريقة تعتمد على افتراض إمكانية التنبؤ بتقدير تكاليف ما سيقدم من منتجات فأبي خطأ في التقدير يسبب الكثير من المشاكل، وعلى الرغم من ذلك فهذه الطريقة تحظى بالقبول من قبل رجال التسويق لبساطتها وسهولة تقدير التكاليف قياسا بتقدير الطلب، كما أنه من المحتمل ثبات التكاليف لفترة من الوقت.

ب-التسعير على أساس المنافسة: طريقة كثيرة التطبيق في سوق الخدمات حينما يكون المستفيد بإمكانه اختيار العرض المناسب إذا أعطي حرية الاختيار بين الخدمات المعروضة.

إن أمثلة السعر التنافسي أو بتعبير أدق السعر الحقيقي الذي يخضع للتنافس ليس من الأمور الشائعة في قطاع الخدمات، فهذا السعر غير معروف بالنسبة للخدمات المسعرة بمقتضى الأنظمة ولا هو شائع أو علني بالنسبة للخدمات التي يجري تحديدها من داخل المهنة، ومن بين الخدمات التي تخضع للتسعير الجبري ولا للتنظيم

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-93.

الداخلي المهني مثل الإصلاحات المنزلية أو أنواع كثيرة من الخدمات الترفيهية ومرافق التسلية، فإنها تخضع لتكلفة الأجور (إذ تمثل العبء الأكبر من التكلفة الكلية) للتنافس، كما أن التنافس على السعر في مجال الخدمات يتميز بمرونة محدودة لأن الكثير منها لا يفيد التنافس فيها إلا في نطاق ضيق، بالإضافة إلى الانخفاض في الأسعار يعكس شعورا لدى المستفيد من الخدمة بانخفاض جودتها.

**ج- التسعير على أساس معدل العائد:** إن أسعار الخدمات التي تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة سواء كانت الأسعار تخضع لأنظمة أو لا تخضع لا بد أن تضع في اعتبارها تحقيق معدل عائد مرغوب، وهذا مظهر آخر من مظاهر التسعير على أساس التكلفة. وفي حالة الخدمات الصناعية محددة السعر لا بد من الحصول على موافقة السلطات المعنية مثل إجراء أي تغيير في السعر مثلا إصدار أحد المرافق العامة إعلان بتعديل فئات استهلاك الكهرباء معللة ذلك بسبب زيادة النفقات وأن هذه الزيادة قد أقرتها الجهات المختصة، وفي الواقع إن السلطات الرقابية تحاول أن تكون بديلة للسوق المتنافس.

**د- التسعير على أساس الطلب:** إن الخصائص المميزة للطلب بصفة عامة مثل المنافسة لها تأثيرها ولكن أقل من تأثير التكاليف عند تحديد أسعار الخدمات، بالإضافة إلى ذلك فإن مكونات الطلب أقل أهمية نسبيا في تسعير الخدمات، لكن هناك استثناءات.

عندما يأخذ المسؤول عن تحديد مستوى الأسعار الطلب في الحسبان عند إصدار قراراته، إنما يحكم أن المنتفعين أكثر حساسية بتقلبات الأسعار صعودا وهبوطا، والأسعار غير المرتفعة والتخفيضات لها تأثير ايجابي على الطلب إذا كان المنتفع مرنا، وتختلف الحساسية نحو الأسعار من وقت لآخر بالنسبة لبعض الخدمات وبالنسبة لنفس الخدمة، فبالنسبة لبعض الخدمات هناك حساسية بالنسبة للأسعار إذ يتأثر الطلب عكسيا، أي ينخفض الطلب بانخفاض السعر ويمكن أن يحدث هذا لأسباب نفسية.

**هـ- التسعير على أساس نقطة التعادل:** هذه الطريقة تستند على التكاليف ولكن على أساس تحليل نقطة التعادل، وأن بعض المؤسسات الخدمية تستخدم التغيير في نقطة التعادل والمسمى الهدف السعري (Target Pricing) الذي يحقق عائدا معقولا.

### ثالثا: التوزيع (Place)

إن تواجد العميل في المكان الذي تنتج فيه الخدمة ليس دائما ضروريا عند تقديم الخدمة، وبأخذ بعين الاعتبار الفرص التسويقية والتهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة الخدمية، فمقدم الخدمة يختار مكانة سوقية لخدمته بصورة واضحة قبل تقديمها للعميل، إذ تظهر وظيفة التوزيع كطريقة لحل مشكلة عدم التوازن بين العرض والطلب بالنظر لما تتصف به الخدمات من خصائص، ولفهم ذلك سيتم التطرق إلى العناصر التالية:

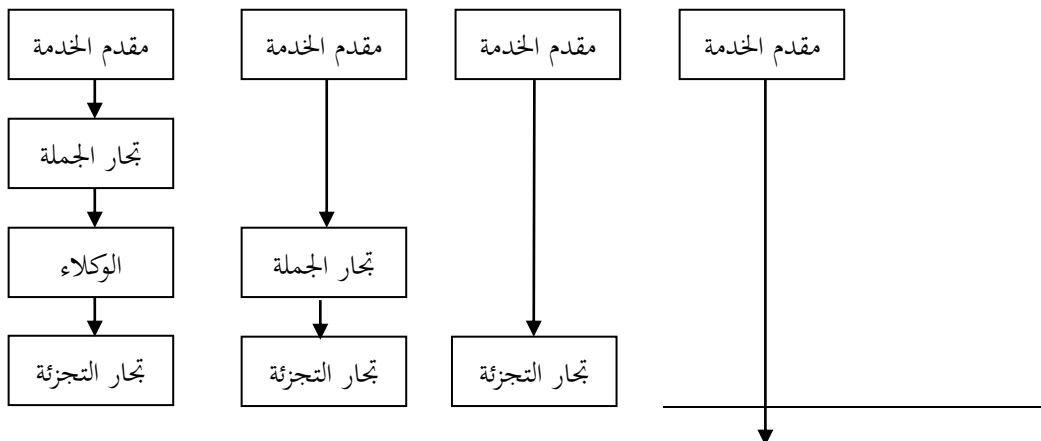
### 1- قنوات توزيع الخدمات

يمكننا تعريف التوزيع بأنه: "عملية إيصال السلع أو الخدمات من المكان الذي تنتج فيه السلعة أو الخدمة إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين".<sup>2</sup>

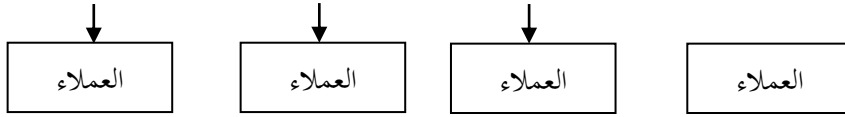
تتصف قناة التوزيع المباشرة (Direct Channel) بغياب الوسيط أو الوسطاء بين منتج للخدمة والعميل، في حين التوزيع غير المباشر (Indirect Channel) يعني وجود واحد أو أكثر من الوسطاء بين مقدم الخدمة والعميل وذلك لإلغاء الفجوات بينهما، التي قد تكون جغرافية أو نفسية أو ذات طبيعة اجتماعية. فعملية الخدمة يمكن تقسيمها إلى أربعة عناصر: المعلومات، الحجز، الدفع والاستهلاك. وباستطاعة مقدمي الخدمات استخدام وكلاء أو طرف ثالث للقيام بأي من هذه الوظائف، مما يسمح للمؤسسة الخدمية بالنمو بأقل مستوى من الاستثمارات.

إن قناة التوزيع القصيرة تتصف بوجود بسيط واحد على الأكثر بين المنتج للخدمة والعميل، بينما قناة التوزيع الطويلة تتصف بوجود عدد كبير من الوسطاء، فالقرار هو أي نوع من أنواع قنوات التوزيع يجب على مقدم الخدمة اختياره، وعموماً فإن هذا يتطلب تحليل الكلفة مقابل المنفعة بالإضافة إلى معايير لا بد من مراعاتها؛ يتعلق الأول بالتوجه السوقي الذي يرغب تحقيقه مقدم الخدمة والمدى الذي يستطيع المشاركون (الأعضاء) في قناة التوزيع العمل على هذا الأساس، فإذا كان أداء المشاركين للوظائف التسويقية لا يتماشى مع تلك الأهداف فإن مقدم الخدمة لا يستطيع تحقيق ما يرغبه، فالسمعة السيئة وعدم الرضا، الشكاوي، تحول العملاء... الخ، قد تحدث بالنهاية مما يؤدي إلى تراجع المكانة السوقية وفقدان للمبيعات، أما المعيار الآخر فيتعلق بقدرة المشاركين بالقناة التسويقية على القيام بالوظائف التسويقية ودوافعهم واتجاهاتهم نحو خدمة السوق وتقديم خدمات ذات جودة أعلى للعملاء، وبالتالي فإن إدارة توزيع الخدمة ضمن القناة التوزيعية الكلية تصبح عنصراً مهماً. ومن ناحية أخرى إن الملكية في قناة التوزيع يجب أن ترتبط بالفرص والوسائل المتاحة لإدارة قناة التوزيع حسب الأهداف الموضوعية من قبل مقدم الخدمة.

#### الشكل رقم (16): أشكال قنوات التوزيع في الخدمات.



<sup>2</sup> أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال أساسيات وتطبيق، الطبعة الأولى، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1996، ص 42.



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ص 257.

ويتمثل دور الوسيط في توزيع الخدمات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ هنا يجب التمييز بين الوسيط بصفته منتج مساعد و دورهم كمجرد وكلاء بيع، فالأول يشكل جزءا نشطا في عملية الإنتاج، والثاني لا يقدم فعليا الخدمة نفسها بل الحق في الخدمة؛
- ✓ يقوم بعدد من الوظائف المهمة نيابة عن منتجها وتوقعات دور الوسيط تتباين وفقا لطبيعة الخدمة؛
- ✓ كمنتج مساعد في الخدمة من خلال توفير الخدمة في المكان والزمان الملائمين؛
- ✓ يساعد على توفير الخدمات محليا؛
- ✓ يقدم عادة دعم للمبيعات في نقطة البيع؛
- ✓ قد يفضل العميل شراء الخدمة من الوسيط الذي يقدم خيارات عديدة بما في ذلك تلك التي يقدمها المنافسين؛
- ✓ قد يكون لدى العميل رغبة في التمتع بعلاقات الثقة مع الوسيط، ويفضل أن يختار بين البدائل المنافسة بناء على نصيحة الوسيط؛
- ✓ هو المساعد لمنتج الخدمة غالبا ما يشارك في مخاطرة تقديم الخدمة، حيث يساهم في تكاليف الخدمة وبالتالي المشاركة كذلك في الأرباح والخسائر؛
- ✓ إن استعمال الوسيط المستقلين يمكن أن يحرر رأس المال منتج الخدمة ليعيد استثماره في عملية إنتاج الخدمة.

## 2- أهداف التوزيع

يمكننا حصرها في الآتي:<sup>1</sup>

- أ- **التغطية السوقية:** يجب أولا تحديد الهدف من التغطية السوقية ثم نتساءل عما يجب الإجابة عليه؛ هل التغطية السوقية الواسعة هي المطلوبة؟ فإذا كانت الإجابة سالبة فإن عدد المواقع قد يكون محددا بواحد أو عدد قليل، وإذا كانت الإجابة موجبة فإن من المحتمل بناء منافذ توزيع جديدة، وهذا لا يتماشى مع القول أن المؤسسة الخدمية التي تبحث عن زيادة التوزيع بدلا من تحديد نفسها في موقع أعمال واحد يجب أن تختار إستراتيجيات أخرى

<sup>1</sup> شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 280.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-260.

للوصول إلى الهدف، فمن الضروري أن تقرر بشكل رئيسي حجم التغطية السوقية التوزيعية المطلوبة والتعامل مع السؤال: كيف نحقق هذا الهدف؟ إن كثافة التوزيع هي المعيار هنا، فالتوزيع المكثف هو في الغالب مطلوب عندما تكون الخدمات مطلوب توفرها بالقرب من العملاء وعملية الحصول عليها سهلة.

ب- من يذهب للأخر؟ عموما عند الحديث عن تقديم الخدمة فالعميل ومقدم الخدمة لا بد أن يلتقيا مع بعضهما البعض من خلال إحدى الطرق الثلاثة التالية:

✓ أن يذهب العميل إلى مقدم الخدمة؛

✓ أن يذهب مقدم الخدمة إلى العميل؛

✓ لا يوجد بينهما أي اتصال شخصي، فالاتصال يكون من خلال وسائل غير شخصية.

إن الطريقة السائدة هي أن يذهب العميل شخصا إلى موقع مقدم الخدمة، وفي مثل هذه الحالة يتحمل العميل تكاليف الانتقال أو أي تكاليف أخرى قبل حصوله على الخدمة.

ج- تسهيلات الحجز: كلما تناقصت اللامركزية في التوزيع زاد مقدار الوقت والجهد الذي يبذله العميل المحتمل من أجل الحصول على الخدمة وخاصة عندما لا تكون الخدمة المطلوبة قريبة منه، وعند افتراض وجود الطلب محدد ومعروف فإن وجود احتمالية درجة عالية من التغطية في التوزيع قد تجعل عمليات تسهيلات الحجز غير ضرورية أو حتى غالبا وهمية، وعندما تعرض التكنولوجيا فرصا لإمكانية تنفيذ الأعمال في الأوقات الأخرى غير أوقات الساعات العادية فإن الأنظمة التقليدية التي كانت تستهلك هذا الوقت تصبح غير ضرورية.

### 3- بدائل إستراتيجيات التوزيع

تصنف إستراتيجيات التوزيع في ثلاثة أنواع هي: المكثف، الاختياري والمحصور؛ فإستراتيجية التوزيع المكثف تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وتهدف إلى تحقيق تغطية سوقية كبيرة من خلال شبكة التوزيع، أما إستراتيجية التوزيع الاختياري فتعني اختيار عدد محدود من منافذ التوزيع لعرض الخدمة وتوصيلها، في حين إستراتيجية التوزيع المحصور تعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيعي واحد فقط، هذه الاستراتيجيات تطبق على خدمات سهلة المنال والخدمات التسويقية وكذلك الخدمات الخاصة. إذ يمكننا النظر إلى ثلاثة أنواع أخرى من الاستراتيجيات هي:<sup>1</sup>

أ- إستراتيجية الموقع المتعدد (Multi-Site Stratégie): إن إستراتيجية الموقع المتعدد تتألف من تكرار المعادلة نجاح أحد منافذ التوزيع الناجحة في أكثر من موقع، وإن الفروقات المحتملة في العوامل البيئية هي ذات أهمية قليلة جدا، إن المعادلة نفسها تبقى نمطية وليس هناك أي سبب لتعديلها. وهذا أيضا ما يعرف فعليا بالخدمة

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 260-262.

النمطية (Standard Servies) التي تكون على الخدمة الجوهر والخدمات المكاملة المساعدة، فالترخيص الذي يقدم لسلسلة مطاعم ماكدونالد هو مثال على تطبيق هذه الإستراتيجية.

ب- إستراتيجية الخدمة المتعددة (Multi Services Stratégie): تصمم إستراتيجية الخدمة المتعددة من أجل تقديم خدمات متنوعة، قد يبدأ مقدم الخدمة بعرض خدمات جديدة وتشكيلة متنوعة من المزيج الخدمي الحالي بالاعتماد على الشهرة الحالية والصورة الذهنية المدركة لدى العملاء، إن أساس هذه الإستراتيجية ينحصر في منفذ توزيعي واحد يستهدف خدمات متنوعة لشريحة سوقية معينة وهي مثال على إستراتيجية التوزيع المحصور.

ج- إستراتيجية الشريحة المتعددة (Multi Segment Stratégie): تعني أن خدمة معينة يستهدف بها شرائح سوقية مختلفة، هذه الإستراتيجية عادة تطبق في حالات يكون جزء من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الخدمية معطل والتكاليف الثابتة في تقديم الخدمة عالية نسبيا، إذا تم إعادة هيكلية القدرة الإنتاجية المعطلة فإن مقدم الخدمة سيفضل استخدامها من أجل تقديم الخدمة إلى فئة أخرى من العملاء مستهدفة في السوق، وهذه الإستراتيجية هي مثال آخر على إستراتيجية التوزيع المحصور.

د- الخليط المركب من الإستراتيجيات (Hybrid Strategies): إن المزيج المركب من عدة إستراتيجيات في التوزيع له إيجابياته وسلبياته، فمثلا المزيج المركب من إستراتيجية الموقع المتعدد والخدمة المتعددة يحدث عندما يوجه مقدم الخدمة نشاطاته لشرائح سوقية مختلفة في مواقع متعددة لغاية توزيعها.

#### 4-ابتكارات جديدة في توزيع الخدمات

إن الخدمة ليس لها قيمة إذا لم تصل إلى العميل في الوقت المناسب، وبالنظر إلى أهمية هذا الهدف وتنامي حدة المنافسة بين المؤسسات الخدمية أدى ذلك إلى ظهور ابتكارات جديدة في توزيع الخدمات يمكننا حصرها في الآتي:1

أ- خدمة العميل (Customer Services): إن التفاعل بين التسويق واللوجستية تحتل أهمية كبيرة في عالم الأعمال، فضمن هذا السياق تتعلق خدمة العميل بجميع العناصر المؤثرة على عملية جعل الخدمة متاحة للعميل في الوقت والمكان المناسبين. إن خدمة العميل يمكن اعتبارها خدمة إضافية ترافق الخدمة الجوهر.

إن أداء خدمة العميل يمكن قياسها من خلال معايير مثل مستوى تنفيذ أوامر الطلبات، الوقت الفاصل بين استلام الطلب وتسليمه الفعلي، نوعية الخدمة المقدمة... الخ، إن العديد من المؤسسات الخدمية التي تنجز اللوجستية بنفسها تبحث عن موردين آخرين لتقديمها مثل شركات النقل المتخصصة.

<sup>1</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 271-275.

ب- الأنترنت (The Internet): أصبح للأنترنت وظيفة اتصال وتوزيع يعمل على تغيير أنماط الاتصال والتوزيع بشكل جذري، فالفرص التي يعرضها كوسيلة اتصال تكون كبيرة جدا، فالمؤسسات الخدمية تقدم عروضها ومعلومات على نفسها على شبكة الأنترنت تستطيع الاتصال مع عملائها الحاليين والمتوقعين.

ج- مركز المكالمات (Call Center): تجعل عملية التسويق التفاعلية أكثر متانة، وعموما مراكز المكالمات هي شركات مستقلة أو أقسام داخل المؤسسة تعني بالمكالمات التي يتم إرسالها واستقبالها بالهاتف، والاتصال المباشر بين المؤسسة الخدمية وعملائها بصورة جيدة، وهذه الاتصالات قد تعتمد على تقديم المعلومات وحل للشكاوي أو كوسيلة للحفاظ على العلاقات بين العملاء.

د- التسليم الفوري للخدمات (JIT The Service Sector): لقد نجحت هذه الفلسفة في المؤسسات الصناعية وأثبتت جداتها لمقدمي الخدمات أيضا، فمقدم الخدمة يستطيع تطبيق مبدأ التسليم الفوري "Just in Time delivery"، حيث العديد من مقدمي الخدمات يستعملون المنتجات الملموسة عندما يقدمون الخدمة، وبالتالي التسليم الفوري يمكن تطبيقه عندما نشترى تلك المواد، إن التسليم في الوقت المناسب لتلك المواد الخام يعمل على تقليل أسعار الشراء، لذلك من الضروري الالتزام بالمواعيد المقدمة للعميل.

هـ- التفاعل التسويقي (Relationship Marketing): يهدف إلى بناء علاقة مستمرة بين المورد والعميل، إن مصطلح استمرارية التفاعل أو العلاقة له أولوية في الحفاظ على العميل، فأهمية الحفاظ على العلاقة تزداد حينما تقدم الخدمة حسب طلب العميل، وعموما فإن استمرارية بناء علاقة طويلة مع العملاء تفضل ضمن الشروط الآتية:

✓ إن التغيير بين موردين آخرين أو زبائن سيزيد من التكاليف؛

✓ عندما يكون السوق غير مستقر ويرافقه درجة عالية من عدم الأمان.

و- الترخيص والامتياز (Licensing & franchising): إن إستراتيجية الموقع المتعدد يمكن تطبيقها من خلال إعطاء التراخيص أو ترتيبات تعاقدية، فالامتياز هو أحد أشكال التعاون التجاري الذي يتم من خلال ترتيبات تعاقدية يقدم أحد الأطراف صاحب الامتياز (المرخص) للمرخص له حقوق استخدام هذا الامتياز.

#### رابعا: الترويج (Promotion)

يعتبر النشاط الترويجي عنصرا لا يقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، حيث لا يمكن للمؤسسة الخدمية الاستغناء عنه في ظل المنافسة الشديدة والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، مما يتطلب ضرورة الاتصال بالسوق المستهدف للتعريف، الإقناع... الخ، من خلال مختلف صور الاتصال بالزبائن الحاليين أو المحتملين، ولفهم ذلك نتناول مايلي:

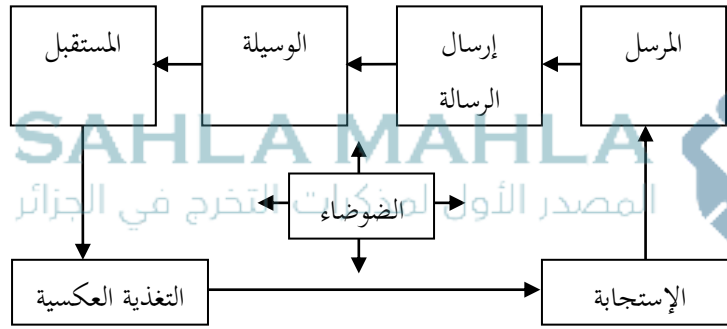
#### 1 - تعريف الترويج أهدافه



يعرف الترويج بأنه: "ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه المنظمات من خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات الزبائن وفق إمكاناتهم وتوقعاتهم"<sup>1</sup>.

فالترويج يعد عملية اتصال تسويقي تتكون من مجموعة من العناصر كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(17):عملية الاتصال الترويجي.



المصدر: خالد مقابلة، الترويج الفندققي الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 1999، ص12.

حسب هذا الشكل تتمثل مكونات عملية الاتصال الترويجي في:<sup>1</sup>

أ- المرسل: يتمثل في الجهة التي تقوم بإرسال الرسالة لجهة أخرى.

ب- إرسال الرسالة: هي عملية وضع وترتيب الرسالة بشكل رمزي حيث يمكن استخدام الكلمات والأرقام والرسوم التوضيحية... الخ، وذلك للتعبير عن محتوى الرسالة.

ج- الرسالة: مجموعة الرموز والتعابير التي تقوم المؤسسة الخدمية بإرسالها، وتقديمها للجمهور المستهدف.

د- وسيلة الاتصال: تتمثل في القنوات التي يتم إرسال الرسالة من خلالها إلى المرسل إليه.

هـ- المستقبل: هو الجهة أو الطرف المستهدف من عملية الترويج.

<sup>1</sup>محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق(مدخل سلوكي)، دار المستقبل، الأردن، 1999، ص338.

<sup>1</sup>خالد مقابلة، الترويج الفندققي الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

و-الاستجابة: هو العنصر الذي يتم من خلاله التعرف على طبيعة استجابة المستقبل للرسالة الموجة إليه، للتأكد من أنه قد تم فهمها كما هو مطلوب وقد حققت أهدافها.

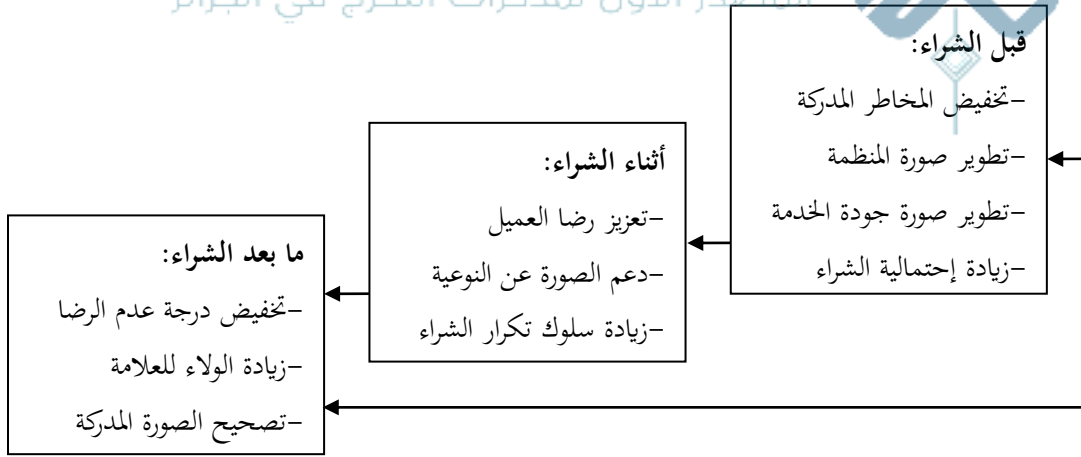
ز-الضوضاء: تتمثل في مجموعة العوامل المؤثرة على الاتصال التي تسبب التشويش على عملية الاتصال، مما ينتج عنها فهم الرسالة بشكل مختلف عما يرغب المرسل ولو بشكل نسبي.

إن الأهداف العامة للترويج في مجال تسويق الخدمات يمكننا حصرها في الأتي:2

- ✓ خلق الوعي والاهتمام بالخدمة والمؤسسة التي تنتجها؛
- ✓ تمييز عرض الخدمة والمؤسسة التي تنتج الخدمة على المنافسين؛
- ✓ إيصال ووصف فوائد الخدمات المتوفرة؛
- ✓ الحصول على سمعة جيدة للمؤسسة الخدمية؛
- ✓ إقناع الزبائن بشراء الخدمة.

إن الهدف من أي جهد ترويجي هو بيع الخدمة من خلال الإعلام والإقناع والتذكير، ولكن هذه الأهداف تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعها، ومراحل دورة حياة الخدمة، كما ترتبط أهداف الترويج أيضا بمراحل عملية الشراء التي تتكون من مراحل ثلاثة؛ قبل الشراء، أثناء الشراء وما بعد الشراء كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(18): أهداف الترويج واتخاذ قرار الشراء.



المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 230.

ففي مرحلة ما قبل الشراء قد لا يكون العملاء على معرفة بمقدم الخدمة أو بخدماته وخصوصا إذا كان جديدا، وبالتالي قد يكون الهدف من هذه المرحلة هو بناء الإدراك وزيادة المعرفة لدى العملاء عن الخدمة و المؤسسة التي تنتجها، أما الاتصال أثناء عملية الشراء قد يفيد في تعزيز صورة المؤسسة وتكرار عملية الشراء وزيادة

<sup>2</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-231.

الولاء وتطوير العلاقات، ففي هذه المرحلة الاتصال الخاطيء لا يؤدي فقط إلى نتائج سلبية على العملاء بل أيضا على الموظفين، فالعملاء قد يظهرون عدم رضاهم أثناء مرحلة الاستخدام والتي تؤثر مباشرة على رضا الموظفين، أما في مرحلة ما بعد الشراء يكون الاتصال ضروريا ويهدف إلى تقليل درجة عدم الرضا عن طريق التأكيد للعملاء بصواب قرارهم الشرائي.

## 2- عناصر المزيج الترويجي

يطلق إصطلاح المزيج الترويجي (Promotion Mix) على مجموعة من المكونات التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة الخدمية في إطار الفلسفة التسويقية السائدة، وتمثل هذه العناصر في: 1

أ- البيع الشخصي: هو عملية اتصال شخصية بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، ونظرا للخصائص التي تتسم بها الخدمات فإنه يعد من أهم وسائل ترويج الخدمات ويلعب ثلاثة أدوار هي:

- ✓ البيع: يستخدم الاتصال الشخصي عملية البيع عند محاولة إيجاد عملاء جدد، أو زيادة المبيعات للعملاء الحاليين، إذ يعد في الكثير من المواقف وسيلة أكثر فعالية من الإعلان، كما يمكن تعديله ليكون متلائما مع حاجات ورغبات العميل المستهدف واهتماماته.
- ✓ تقديم الخدمة: يمكن أن تقدم الخدمة على شكل استشارة أو مساعدة العملاء... الخ، ففي مجال الخدمات الصحية مثلا قد لا يوجد لبعض الأمراض أعراضا تشخيصية واضحة للعيان، لهذا يعتبر طلب الاستشارة الطبية من حق كل من الطبيب المعالج والمريض على السواء فهي بمثابة نوع من الوقاية.

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003، ص ص 189-195.

✓ **الرقابة:** يقصد بها الرقابة على تطور العلاقات بين العملاء والمنافسين حيث يكون موظفو المؤسسة الذين يتعاملون مع العملاء في وضع يسمح لهم باكتشاف أي تطورات في الحاجات والسوق، والتي قد لا تعكسها الإحصائيات والتقارير المنشورة.

**ب-الإعلان:** وسيلة اتصال غير شخصية تتم مقابل مادي مدفوع، ويستخدم لإعلام المستفيدين عن توافر الخدمات وشرح مزاياها، ويكون أكثر إقناعاً إذا ما ركز على المنافع التي تعود على العملاء وإجراء مقارنة قبل وبعد الانتفاع من الخدمة، وبالنظر لطبيعة الخدمة فإن الإعلان عنها لا يكون بالأمر الهين، فقناة الاتصال الإعلاني هي غير شخصية على حين تتسم الخدمة بتزايد دور العميل فيها، ومن ثم فإن الرسالة الإعلانية في مجال الخدمات يكون من الصعب أن تتلائم مع حاجات ورغبات كل عميل يتلقى الخدمة.

**ج-الدعاية:** عبارة عن عرض للمعلومات في شكل إخباري في الوسائط الإعلانية كالصحف والمجلات، فهي عكس الإعلان لا تتم مقابل أجر مدفوع، وعلى المؤسسة الخدمية هنا القيام بثلاث خطوات هي:

✓ التعرف على الهدف من الدعاية؛

✓ البحث عن فكرة للدعاية تحقق التأثير المرغوب؛

✓ عملية التخطيط بترتيب الأفكار المراد الدعاية لها.

**د-تنشيط المبيعات:** يقصد به تلك الأنشطة التسويقية- عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية- التي تهدف إلى إثارة دافع الشراء لدى العميل، فقرارات المؤسسة الخدمية باستخدام التنشيط يعد جزءاً من خطتها الترويجية، إذ يتطلب ذلك منها القيام بالخطوات التالية:

**د-1-تحديد هدف التنشيط:** يمكن التمييز بين ثلاثة أهداف:

✓ يستخدم أحيانا لخلق استجابة سلوكية فورية؛

✓ يقدم لتشجيع نشر الخدمة من قبل الجمهور لتجربتها؛

✓ يستخدم لغرض كسب الشهرة.

**د-2-تحديد شمولية التنشيط:** بمعنى هل يشمل الأفراد أو الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد المستهدفين، أو الأفراد المنتفعين بالفعل.

**د-3-تحديد اتجاه التنشيط:** أي هل يكون التنشيط إيجابياً أو سلبياً، فقد يستخدم نوع واحد أو كلاهما، فتمنح المعلومات والمزايا الخاصة لتشجيع نوعية خاصة من السلوك الإيجابي، والعكس في حالة السلوك السلبي كحملات مكافحة التدخين.

**هـ-العلاقات العامة:** تعد نشاط ترويجي يهدف إلى نقل وتكوين صورة إيجابية للعميل تجاه الخدمة أو المؤسسة المسوقة لها.

إن اهتمام إدارة التسويق واضطلاعها بمسؤولية العلاقات العامة في المؤسسة الخدمية مرده أن إدارة العلاقات العامة تعد منفذا للعديد من أنشطة التسويق، كما تعد مسؤولة عن إدارة الاتصالات الروتينية مع الجمهور بصورة مستمرة ومنظمة، فضلا عن مشاركتها في تنظيم حملات التوعية. وبصفة عامة فإن أهم الخدمات التي تقدمها إدارة العلاقات العامة تتمثل في:

- ✓ تنمية علاقة وثيقة مع المؤسسة الخدمية والجمهور المختلفة في المجتمع؛
- ✓ إعداد ونشر المعلومات عن المؤسسة الخدمية عن طريق التقارير السنوية، الصحف... الخ؛
- ✓ إقامة برامج واسعة المدى، مثل مكافحة المخدرات، مكافحة التدخين... الخ.

### 3- العوامل المؤثرة في تحديد عناصر المزيج الترويجي

يؤثر في تحديد عناصر المزيج الترويجي المراد استخدامها من طرف المؤسسة الخدمية مجموعة من العوامل تتمثل في: 1

أ- الموارد المالية المتاحة: تلعب دورا هاما في اختيار المزيج الترويجي، حيث أن أغلب المؤسسات الخدمية محدودة

الموارد فإنها تعتمد عادة على البيع الشخصي والدعاية في ترويج خدماتها، لكونها أقل تكلفة من بقية عناصر المزيج الترويج الأخرى في إيصال رسالتها إلى المستفيد.

ب- طبيعة السوق: كلما كانت السوق التي تعمل فيها المؤسسة الخدمية صغيرة كلما زاد الاعتماد على الاتصال الشخصي في ترويج خدماتها، وكذلك في حالة كون السوق مركزة في مناطق محدودة وفي عدد محدود من المستفيدين.

ج- التخصص الفني الدقيق: إذا كانت الخدمة تعتمد على التخصص الفني الدقيق، ففي هذه الحالة يزداد الاعتماد على الاتصال الشخصي، وإذا كانت الخدمة ذات حساسية خاصة عندما تستخدم معها وسائل الترويج الأخرى كالاتصال الشخصي أو الإعلان ففي هذه الحالة تستخدم الدعاية.

د- الموقع الجغرافي: للموقع الجغرافي تأثير على اختيار عناصر المزيج الترويجي، فالعناصر الترويجية التي تستخدم في الحملة الترويجية الموجهة إلى الأرياف تختلف عنها في الحملة الموجهة إلى المدن، وذلك بسبب الاختلاف في الثقافة، العادات والتقاليد، أسلوب الحياة... الخ.

هـ- خصائص المستفيد من الخدمة: من حيث:

<sup>1</sup>محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

و-درجة ثقافة المستفيد: إن نوع الثقافة السائدة في مجتمع ما تؤثر في إعداد الرسالة الترويجية واختيار عناصرها، حيث يجب صياغتها بشكل يفهمها السوق، باختلاف الثقافات يتطلب استخدام الأساليب الترويجية التي تتلائم مع كل ثقافة والاستجابة لها والتكيف معها.

ز-مستوى تعليمه: إن المستوى التعليمي الجيد يترتب عليه القدرة على متابعة تطورات الأسواق ومقارنة الخدمات والتعامل مع وسائل الترويج، فاختيار عناصر المزيج الترويجي يفترض أن يتناسب مع مستوى تعليم المستفيد.

ح-درجة تأثيره بالعادات والتقاليد: إذا كان تأثير المستفيد بالعادات والتقاليد قويا أمكن تجنب الإثارة المضادة لتلك العادات عند اختيار العناصر الترويجية.

ط-الخبرة السابقة: إذا كان للمستفيد خبرة سابقة عن أحد خدمات المؤسسة الخدمية فإن خدماتها تعتبر مرضية بالنسبة له، لدى يمكن اختيار عناصر المزيج الترويجي التي من شأنها تذكيره بالخدمة التي تلقاها من قبل.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



#### 4- إستراتيجيات الترويج

من الضروري وجود إستراتيجية ترويجية فعالة تربط بين المؤسسة الخدمية والزبون، إذ هناك نوعين منها

هما:1

أ- إستراتيجية الدفع: تتمثل في تلك السياسات المصممة لتحريك دافعية الوسطاء نحو التعامل مع المؤسسة الخدمية وبالتالي قيامهم بالتأثير على الزبائن المستهدفين لشراء خدماتها، حيث نجد الكثيرين منها تقوم من خلال مسؤولي البيع بترويج وسطاء البيع بإقناع الزبائن على شراء خدماتها.

ب- إستراتيجية الجذب: من خلال قيام المؤسسة الخدمية بجهود ترويجية مكثفة يخلق الطلب على خدماتها، ويترجم ذلك في قيام هؤلاء الزبائن بمخاطبة وسطائهم برغبتهم في التعامل معها، ومن الملاحظ أن معظم المؤسسات الخدمية تتبنى هذه الإستراتيجية الترويجية، حيث تنفق مبالغ ترويجية ضخمة لإقناع الزبائن المحتملين بأن خدماتها أفضل من خدمات المنافسين.

خامسا:العناصر الأخرى للمزيج

<sup>1</sup>طارق طه، إدارة الفنادق مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار منشأة المعارف، مصر، 2000، ص 463.

تتمثل في العناصر الثلاثة التالية:

## 1-الدليل المادي (Physical Evidence)

يتأثر عملاء المؤسسات الخدمية بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرارات شراء خدمة معينة، ومن بين هذه العوامل ما يسمى بالدليل المادي، إذ يساعد على تكوين الانطباعات عن المؤسسة الخدمية، إذ يمكن التمييز نوعين للبيئة المادية في تسويق الخدمات:<sup>2</sup>

أ-الدليل الشكلي (Peripheral Evidence): يعد جزءا فعليا يمتلك في عملية شراء الخدمة إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، فمثلا لا يعد دفتر الشيكات له أي قيمة ما لم يدمغ أو يدعم من قبل البنك الصادر منه أو يكون مغطى برصيد مالي، فالدليل الشكلي يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة فقط في حالة تقدير العميل لدلائل تلك الخدمة.

ب-الدليل الأساسي (Essential Evidence): هو بعكس الدليل الشكلي لا يمكن للعميل امتلاكه ومع ذلك قد يكون له مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصرا مهما بحكم وضعه، فمثلا المظهر الخارجي للفندق وتصميمه.

فالدليل الأساسي والدليل الشكلي مقترنين مع صور أخرى تشكل كلها عناصر تؤثر على وجهة نظر العميل وحكمه على جودة الخدمة، فالعملاء يكونون صورا عن الخدمات والمؤسسات الخدمة بالاعتماد على مجموعة من الدلائل، وبالتالي فإن إدارة هذه الأدلة تعد ضرورية للتأكد من أن الصورة المنقولة لدى العملاء تتطابق مع الصورة المرغوبة وهذه تعد من المهام الأساسية لإدارة الدليل المادي، أما فيما يتعلق بتصميم البيئة وتجهيزتها يجب أن يكون عملا مدروسا في العديد من المؤسسات الخدمية، فالبيئة تتعلق بالمحتوى المادي وغير المادي التي تنجز فيه الخدمة ويلتقي ويتفاعل فيها مقدم الخدمة مع العميل، وبالتالي فهي تتضمن أي تسهيلات تؤثر على أداء الخدمة والاتصال بها. إذ تواجه المؤسسة الخدمية بهذا الشأن نوعين من المشاكل:

✓ إن معرفتنا بتأثير البيئة من خلال العناصر المكونة لها تعد محدودة نوعا ما، فما هي أهمية المساحة، الألوان، نوع السجاد، الستائر التدفئة، المقاعد... الخ، في علاقتها مع بعضها البعض في علاقتها بالمساحة التي توجد بها؟ إن الحكم على ذلك يعتبر إلى درجة كبيرة شخصية ونفسية.

✓ اختلاف العملاء حيث أنهم يتعاملون مع بيئاتهم يستجيبون لها بطرق شخصية متنوعة، لذلك قد يكون من الممكن تصميم أكثر من بيئة ملائمة للعملاء المستهدفين واستعمال طريقة الاستجابة للبيئة كمتغير نفسي في عملية تجزئة السوق.

<sup>2</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 305-306

## 2-الأفراد (People)

يمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم: "مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون، وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة".<sup>1</sup>

إن أهمية العاملين في تسويق الخدمات يختلف حسب الحالة ومستوى التفاعل؛ إذ يعتمد عادة على درجة ملموسية الخدمة، فمستوى الاتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمات على أساس درجة كثافة استخدام القوى العاملة (الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري) مقابل الخدمات التي تعتمد بكثافة على الآلات والأجهزة (الخدمات التي تعتمد على المعدات). فبعض العاملين الأعضاء في المؤسسة الخدمية لهم اتصال مباشر بالعملاء والبعض الآخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع العملاء، إذ يمكن تصنيف أدوار العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ **الدور الرئيسي:** حيث تنفذ الخدمة فعلياً من طرف مقدميها مثل الطبيب؛

✓ **الدور المساعد:** يساعد العاملون في إتمام عملية التبادل لكنهم ليسو جزء منها مثل وكلاء السفر؛

✓ **الدور المسهل:** يسهل العاملين هنا عملية التبادل والمشاركة بها مثل موظفي الاستقبال بالفنادق.

إن العرض الكلي للخدمة عادة ما يتألف من مركب لهذه الأدوار الموصوفة؛ إن القضية المهمة التي يجب أن تكون نصب أعين كل العاملين في المؤسسة الخدمية هي العناية والاهتمام بالعميل، فالنجاح للخدمة المعطاة تعتمد على التفاعل والتبادل الشخصي الذي يحدث بين مقدم الخدمة والعميل وبين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة، فإدراك العميل للجودة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين، وكذلك مستوى الرضا أو عدم الرضا يتأثر بالطريقة التي يتعامل بها العاملون مع طلبات وحاجات العميل والإجراءات التي يتخذها هؤلاء العاملين في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة، ومدى مطابقة نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات العميل بالإضافة إلى تصرفات العاملين، إذ لهم دور مهم إذ يعد الأساس لنجاحها على المدى الطويل، إن الصورة المكونة عن المؤسسة الخدمية لا يمكن فصلها عن الصورة المدركة عن موظفيها، وبالتالي يجب عليها أن تعنى باختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم.

## 3-عملية تقديم الخدمة (Process)

تعد عملية تقديم الخدمة أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي في مجال الخدمات، لأن العميل ينظر لعملية تقديم الخدمة على أنها الخدمة ذاتها، وبالتالي فإن القرارات المتعلقة بكيفية إدارة عملية الخدمة تعد أحد عوامل النجاح التسويقي، وهذا ما يؤكد اختلاف عملية وأسس النشاط التسويقي في حالة السلع عنه في حالة الخدمات، وأن العميل في حالة السلع لا يطلع على عملية إنتاجها ولا يتأثر بها ولا يعنيه بساطة أو تعقد الإجراءات.

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص374.

<sup>2</sup>هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 270.



ولمزيد من التوضيح فإن النظرة التسويقية لعملية تقديم الخدمة تعني: "مجموعة الإجراءات والآليات والمراحل ودرجة الميكنة وعدد من يتعامل معهم العميل".<sup>1</sup>

إن عملية تسليم الخدمة يمكن تحليلها إلى مكوناتها المختلفة، وهذه الأخيرة يجب أن توضع بتسلسل يتبعه العميل لمجمل عملية توصيل الخدمة، إذ ليس بالضرورة أن يكون بنفس طريقة الوظائف في البناء التنظيمي، إلا أن من الأهمية التعرف على أي اللحظات في إجراءات عملية تسليم الخدمة يكون للعميل اتصال مباشر مع المؤسسة الخدمية أو مع الجهة المسؤولة، وخلال اللقاء الخدمي يجب أن يكون التركيز على تقديم مستوى الخدمة ممتاز من أجل تحقيق رضا الزبائن باستخدام أدوات التحليل كالخرائط والرسوم البيانية والهندسية لتحليل عملية الخدمات، فإن التقسيم المعروف للمؤسسة الخدمية يجب تذكره؛ الجزء الأول المرئي للزبائن (المكتب الأمامي) والجزء الثاني غير مرئي (المكتب الخلفي) من العملية الخدمية. فالمخططات الهندسية والخرائط البيانية يمكن تطبيقها في وصف وتحليل عمليات تقديم الخدمات الأساسية والخاصة، وفي كل الخدمات يكون التحليل من وجهة نظر الزبون، أين يتفاعل مع المؤسسة الخدمية؟ في أي مراحل من عملية تقديم الخدمات يكون اعتبار العملاء موظفين جزئيين يجب أن يؤدوا نشاطات معينة.

في معظم الأحيان إن التجديد في الخدمات يتعلق بتغيرات في العملية ومشاركة الزبون أو حضوره بناء على فرص جديدة مقدمة من تقنية المعلومات، كما يمكن استعمال هذه الطرق في تطوير وتصميم الخدمات الجديدة وفي عملية تسليم جديدة، إن الابتكارات في الخدمات غالبا ما تتعلق بالتغيرات التي تحدث في عملية تسليم الخدمة ومشاركة العميل وتعتمد على الفرص الجديدة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات.

إن تحليل عملية التسليم إلى مكوناتها المختلفة تعد ذات قيمة من وجهة نظر المؤسسة والعميل، حيث يمكن تبسيط الإجراءات أو التفاعل من خلال مدخلات آلية، فالرسوم البيانية تسمح لرجل التسويق بفهم أي من عناصر العمليات التي هي مرئية للعميل في إنتاج الخدمة، وهذا مما يسرع من عملية اتخاذ القرارات الإدارية لأن أي شخص يستطيع أن يرى ما إذا كانت المعلومات نفسها يتم المشاركة بها في المستويات نفسها والوظائف نفسها، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة الموجهة تسويقيا عليها أن تنظر إلى العملية كلها من وجهة نظر العميل وهذا سيظهر كيف يدرك العميل ويقيم كامل العملية، ومثل هذا المدخل يقود إلى إعطاء صورة مختلفة تماما عن البناء الداخلي وكيفية تنظيم العملية عن تلك التي قد تظهرها الخريطة الرسمية المؤسسة، فالعملاء لا ينظرون للمؤسسة الخدمية من جانب هيكلها التنظيمي الرسمي لكنهم يدركونها من التسلسل المنطقي الذي عليهم إتباعه في الحصول على الخدمة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 374.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



قائمة المراجع:  
أولا: المراجع العربية  
➤ الكتب

- 1- أحمد جبر، إدارة التسويق "المفاهيم-الاستراتيجيات-التطبيقات"، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 2- أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الابتكاري الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور، دار الفجر، مصر، 2009.
- 3- أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال أساسيات وتطبيق، الطبعة الأولى، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1996.
- 4- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن 21، دار قباء، مصر، 2001.
- 5- ثامر البكري، التسويق "أسس ومفاهيم معاصرة"، دار اليازوري، الأردن، 2006.
- 6- جيهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

- 7- حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 8- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، الطبعة الرابعة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 9- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 10- خالد مقابلة، الترويج الفندقية الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 1999.
- 11- خالد مقابلة، التسويق الفندقية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011.
- 12- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2002.
- 13- درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، مطبوعات جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 14- رعيد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- 15- روني مولينر، المفاتيح العشرة للتسويق الناجح، ترجمة رويدة عبد العزيز، الطبعة الأولى، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2001.
- 16- زكريا الدوري أحمد، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- 17- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة، الأردن، 2008.
- 18- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003.
- 19- زياد محمد الشorman، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء، الأردن، 2001.
- 20- سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.
- 21- شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، أساسيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 1998.
- 22- شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2003.
- 23- طارق طه، إدارة الفنادق مدخل معاصر، الطبعة الثانية، دار منشأة المعارف، مصر، 2000.
- 24- فاديا كبا، نسرين الطران، المنتج الخدمي، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- 25- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.
- 26- مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2001.

- 27- مأمون الدراركة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002.
- 28- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، الأردن، 2004.
- 29- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار الميسرة، الأردن، 2008.
- 30- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار المستقبل، الأردن، 1999.
- 31- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل معاصر، الدار الجامعية، مصر، 2088.
- 32- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 33- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 34- محمد فريد الصحن، عباس نبيلة، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 35- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003.
- 36- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 2004.
- 37- محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الأردن، 2010.
- 38- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي)، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2001.
- 39- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007.
- 40- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران، الأردن، 2000.
- 41- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 42- نجم عبود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 43- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2005.
- 44- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2008.

#### ➤ المجالات والملتقيات

- 45- إلهام فخري، أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، أيام 7 و 6 و 8 أكتوبر، 2003.
- 46- بشير عباس العلاق، تسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002.

- 47-حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر(فرع ورقلة)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 11، 2012.
- 48-صالح بن عبد الله الملحم، دور التسويق بالعلاقات في العلاقات البنكية وعوائق تطبيقها، دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، العدد110، 2007.
- 49-منى شفيق، التسويق بالعلاقات:بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد413، 2005.

➤ ثانيا:المراجع الأجنبية

- 50-Alexandre B, **Stratégie des services**, édition Dunod, Paris, 2004.
- 51-B.Forman, **Du manuel qualité au manuel de management, l'outil stratégique**, AFNOR, Paris, 2001.
- 52-Blois Keith, **The oxford of marketing**, Oxford University press, New York, 2000.
- 53-Bréchnignac-Roubaud Beatrice, **Le marketing des services: du projet an plan marketing**, 5<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
- 54-Brown Stanley, **CRM: La gestion de la relation client**, Village Mondial Presse, Paris,2001.
- 55-Chambretaub Didier, **Construire une stratégie de service**, édition Dunod, Paris, 2003.
- 56-Francoit Caby, Claude Jambart, **La qualité dan les services**, 2<sup>ème</sup> édition, édition economica, Paris, 2002.
- 57-Hamon et autre, **Gestion de clientèles**, Dunod, Paris, 2004.
- 58-Jacque Lendrevie et autre, **Markator**, 7<sup>ème</sup> édition, édition dalloz, Paris, 2003.
- 59-Jean François et autres, **Gestion de la relation clientèle et fournisseurs**, édition cos teilla, Paris, 2009.
- 60-Jean Supizet, **Le management de la performance durable**, édition d'organisation, Paris, 2002.

- 61-Michel Langlois, Gérard Toquer, **Marketing des services: Le défi relationnel**, gestion Morin éditeur, Paris, 1992.
- 62-Payne Adrian, **Handbook of CRM**, Elsevier Linacre House, Great Britain, 2005.
- 63-Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- 64-Philip Kotler, Armstrong, **Principles of Marketing**, 3<sup>th</sup> édition, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- 65-Rene Lefebure, gilles venturi, **Gestion de la relation client**, Edition eyrolles, Paris, 2005.
- 66-René Y.Darmon, Michel Laroche, John V.Petrof, **Le Marketing fondements et application**, Mc Graw-Hill, 2<sup>ème</sup> édition, Québec, Canada.
- 67-Venturi Gilles, Lefebure René, **Gestion de la relation**, Eyrolles, Paris, 2004.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

