



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

تسويق الخدمات  
د. رانية المجني د. محمد الخضر



ISSN: 2617-989X



Books & References

## تسويق الخدمات

الدكتورة رانية المجني  
الدكتور محمد الخضر

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

د. رانية المجني، د. محمد الخضر، الإجازة في العلوم الإدارية Bscm، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

## Services Marketing

Dr. Rania Almajanni

Dr. Mohamad Alkhedr

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



## الفهرس

15.....	Introduction to Service Marketing	الفصل الأول : مقدمة في تسويق الخدمات
17.....		1. مفهوم الخدمة وأهميتها:
20.....		2. خصائص الخدمة
20.....		1-2. عدم الملموسية (Intangibility)
23.....		2-2. تلازم الإنتاج والاستهلاك (Inseparability)
24.....		2-3. عدم التجانس أو تباين الأداء (Variability)
26.....		2-4. عدم قابليتها للتخزين أو الهلاك (Perishability)
27.....		2-5. عدم القابلية للتملك (Lack of Ownership)
27.....		3. أسس تصنيف الخدمات وأنواعها
28.....		3-1. نوع المستهلك المستهدف:
28.....		3-2. مقدار التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أو درجة مشاركة العميل:
29.....		3-3. مدى اعتماد الخدمة في أدائها على العنصر البشري أو على التجهيزات:
29.....		3-4. درجة ارتباط المستهلك بالخدمة وتعقيد قرار شرائها:
30.....		3-5. الاعتماد في تقييم الخدمة على المخرجات أو على العملية:
30.....		4. المزيج التسويقي المعدل للخدمة (Revised Marketing Mix):
31.....		4-1. المنتج:
31.....		4-2. السعر:
32.....		4-3. التوزيع:
32.....		4-4. الترويج:

---

32	5-4. العنصر البشري (people):
33	6-4. الدليل المادي أو الملموس (Physical Evidence):
33	7-4. عملية تقديم الخدمة (Process):
34	خاتمة:
35	المراجع المستخدمة في الفصل
37	أسئلة الفصل
39	الفصل الثاني: سلوك العملاء وتوقعاتهم Customers' expectations and behavior
41	1. سلوك المشتري في الخدمات
44	2. توقعات العميل (Customer Expectations)
45	3. منطقة التسامح أو التحمل (Tolerance Zone):
47	4. العوامل التي تؤثر على الخدمة المرغوبة:
47	1-4. الحاجات الشخصية:
48	2-4. عدد الأشخاص الذي يستمد منهم العميل توقعاته:
48	3-4. مدى توافر الخبرة لدى العميل بالخدمة:
48	5. العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة:
49	1-5. العوامل ذات المدى القصير:
49	2-5. الدور المدرك للعميل في أداء الخدمة:
50	3-5. العوامل الموقفية:
50	4-5. البدائل المدركة للخدمة:
51	5-5. مستوى الخدمة الذي يتنبأ به العميل:

---

51	6-5. الوعود الصريحة ( <i>Explicit Promises</i> ):
52	7-5. الوعود الضمنية ( <i>Implicit Promises</i> ):
52	8-5. الاتصالات الشفهية ( <i>WOM</i> ):
52	9-5. الخبرة السابقة ( <i>Past Experience</i> ):
52	6. إدارة توقعات العميل ( <i>Customer Expectations Management</i> ):
54	7. الأبحاث التسويقية في مجال الخدمات:
54	8. أهداف الأبحاث التسويقية في الخدمات:
55	9. أنواع الأبحاث التسويقية في الخدمات ومجالات استخدامها:
55	9-1. الأبحاث النوعية ( <i>Qualitative Research</i> ):
56	9-2. الأبحاث الكمية ( <i>Quantitative Research</i> ):
60	خاتمة:
60	المراجع المستخدمة في الفصل:
62	أسئلة الفصل
	الفصل الثالث: إدراكات العملاء وجودة الخدمة <i>Customers' Perceptions and Service Quality</i>
64	
66	1. مفهوم جودة الخدمة ( <i>Service Quality</i> ):
66	2. مفهوم رضا العميل ( <i>Customer Satisfaction</i> ):
67	3. العلاقة بين الجودة والرضا:
67	4. نماذج قياس جودة الخدمة:
68	4-1. النموذج الأوروبي (1984):
68	4-2. النموذج الأمريكي ( <i>SERVQUAL</i> , 1988):

---

69	3-4. نموذج Brady and Cronin (2001)
70	5. قياس جودة الخدمة الالكترونية (E-Service Quality)
71	6. أهمية الحفاظ على مستويات عالية من جودة الخدمة:
72	7. نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة (Gaps Model of Service Quality)
73	1-7. الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap):
74	2-7. فجوة المعرفة (Knowledge):
75	3-7. فجوة التصميم والمعايير (Design and standards Gap):
77	4-7. فجوة الأداء (Performance Gap):
79	5-7. فجوة الاتصالات (Communication Gap):
82	8. مفهوم إسعاد العميل (Customer Delight):
84	خاتمة:
85	المراجع المستخدمة في الفصل:
87	أسئلة الفصل
89	الفصل الرابع: تطوير الخدمات الجديدة New Service Development
91	1. تحليل عرض الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات الثانوية):
94	2. تصنيف الخدمات التكميلية:
95	3. نموذج زهرة الخدمة (Flower of Service):
95	1-3. المعلومات (Information):
96	2-3. الاستشارات (Consultation):
96	3-3. استلام الطلبات (Order-Taking):

---

96	4-3. الضيافة (Hospitality):
96	3-5. حماية ممتلكات المستفيدين (Safekeeping):
97	3-6. الاستثناءات (Exceptions):
97	3-7. إعداد الفواتير (Billing):
97	3-8. الدفع (Payment):
98	4. تطوير الخدمات الجديدة :
98	4-1. ما المقصود بالخدمة الجديدة؟
101	4-2. تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة (New Service Strategy Development):
102	4-3. مراحل تطوير الخدمات الجديدة (New Service Development Stages):
106	4-4. أسباب فشل الخدمات الجديدة (New Service Failure):
107	5. دورة حياة الخدمة (Service Life Cycle):
107	5-1. مرحلة التقديم (Introduction Stage):
108	5-2. مرحلة النمو (Growth Stage):
108	5-3. مرحلة النضج (Maturity Stage):
109	5-4. مرحلة الانحدار (Decline Stage):
110	خاتمة:
110	المراجع المستخدمة في الفصل
112	أسئلة الفصل
114	الفصل الخامس: تصميم عمليات ومعايير الخدمة Service Designs and Standards
116	1. تصميم الخدمة (Service Design):

116	1-1. مفهوم مخطط الخدمة (Service Blueprint):
119	2-1. خطوات بناء مخطط الخدمة:
121	3-1. أهمية بناء مخطط للخدمة:
121	4-1. إعادة تصميم عمليات الخدمة (Service Redesign):
122	5-1. أهداف إعادة تصميم الخدمة:
122	6-1. طرق إعادة تصميم الخدمة:
124	2. معايير الخدمة (Service Standards):
124	1-2. مفهوم معايير أداء الخدمات:
125	2-2. تطوير المعايير من وجهة نظر العميل:
127	3-2. أنواع المعايير من وجهة نظر العميل:
130	خاتمة:
131	المراجع المستخدمة في الفصل:
132	أسئلة الفصل
134	الفصل السادس: إدارة الطلب والطاقة الإنتاجية Demand and Capacity Management ....
136	1. عامل فناء الخدمات (Perishability Factor):
137	2. الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية (الموارد والاصول):
139	3. الطلب على الخدمة:
141	4. حالات توازن/ عدم توازن الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة:
141	• فائض في الطلب (Excess Demand):
141	• فائض في الطاقة (Excess Capacity):

141.....	• تشغيل الشركة بالطاقة القصوى ( <i>Maximum Capacity</i> ):
142.....	• تشغيل الشركة بالطاقة المثلى ( <i>Optimum capacity</i> ):
143 .....	5. إدارة الطلب والطاقة:
143 .....	5-1. استراتيجية ملاحقة الطلب ( <i>Chasing Demand Strategy</i> ):
146 .....	5-2. استراتيجيات تعديل الطلب ( <i>Shifting Demand Strategies</i> ):
149 .....	5-3. أنظمة الحجز والطوابير ( <i>Queuing &amp; Reservation Systems</i> ):
150 .....	6. الإدارة بالعائد ( <i>Revenue management</i> ):
153 .....	خاتمة .....
154 .....	المراجع المستخدمة في الفصل:
156 .....	أسئلة الفصل.....
158 .....	الفصل السابع: تسعير الخدمات <i>Pricing Services</i> .....
159 .....	1. مفهومي السعر والقيمة:
160 .....	2. الاستراتيجيات المتبعة لتخفيض التكاليف غير المالية للخدمات:
161 .....	3. حالات إدراك القيمة من قبل الزبون:
162 .....	4. أثر الخصائص المميزة للخدمات على تسعيرها.....
163 .....	5. خطوات تسعير الخدمات:
163 .....	5-1. تحديد هدف السعر:
165 .....	5-2. تحليل الطلب:
167 .....	5-3. تقدير التكاليف:
167 .....	5-4. تحليل المنافسين.....

168	5-5. اختيار طريقة التسعير:
170	5-6. تحديد السعر النهائي:
170	6. استراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة:
170	6-1. استراتيجية كشط السوق ( <i>Market Skimming pricing</i> ):
171	6-2. استراتيجية الانتشار في السوق ( <i>Market penetration pricing</i> ):
172	7. طرق التسعير المتبعة في المنظمات الخدمية
173	خلاصة الفصل:
174	مراجع الفصل السابع
175	أسئلة الفصل
177	الفصل الثامن: توزيع الخدمات <i>Services Distribution</i>
178	1. مفهوم قناة التوزيع:
179	2. مزايا الاعتماد على الوسطاء لتوزيع الخدمات:
180	3. قنوات توزيع الخدمات الاستهلاكية:
180	3-1. البيع المباشر إلى الزبون:
180	3-2. بيع الخدمات إلى متاجر التجزئة:
181	3-3. بيع الخدمات إلى متاجر الجملة:
181	3-4. البيع عن طريق الوكلاء فتاجر التجزئة:
181	3-5. البيع عن طريق الوكلاء فتاجر الجملة:
181	4. وظائف قنوات التوزيع:
182	5. قرارات تصميم قناة التوزيع:

---

182	1-5. تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي:
182	2-5. اختيار نوع قناة التوزيع:
182	3-5. تقرير كثافة التوزيع:
184	4-5. اختيار أعضاء توزيع محددين:
185	5-5. تحديد طريقة تقديم الخدمة:
186	6. العوامل المؤثرة على اختيار قناة توزيع الخدمات:
186	1-6. العوامل المتعلقة بالسوق:
187	2-6. العوامل المتعلقة بالخدمة:
187	3-6. العوامل المتعلقة بالمنظمة:
188	7. قرارات زمن تقديم الخدمة:
188	8. إلغاء الوسطاء عن طريق الإنترنت:
189	1-8. تقديم الخدمات المكمل للخدمة الجوهرية:
189	2-8. تقديم الخدمات الجوهرية عبر الإنترنت:
189	9. أنواع وسطاء الخدمة:
189	1-9. وكلاء الخدمة (Service Agents):
190	2-9. منافذ بيع التجزئة:
190	3-9. بائعو الجملة:
190	4-9. الامتياز (Franchise):
191	10. بدائل استراتيجيات التوزيع:
191	1-10. استراتيجية الموقع المتعدد (Multi-Site Strategy):

191	.....: (Multi Services Strategy) استراتيجية الخدمة المتعددة	10-2
191	.....: (Multi Segments Strategy) استراتيجية الشرائح المتعددة	10-3
192	.....: (Hybrid Strategy) الاستراتيجية الهجينة	10-4
192	.....: خلاصة الفصل:	
193	.....: المراجع المستخدمة في الفصل	
194	.....: أسئلة الفصل	
	<i>Integrated Marketing Communications</i> الفصل التاسع: الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات	
196	.....	
197	.....: 1. عملية الاتصال الترويجي:	
198	.....: (ISMC) 2. نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات:	
201	.....: 3. أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية:	
201	.....: 1-3. وجود دور للزبون في عملية إنتاج الخدمة:	
202	.....: 2-3. عدم توازن العرض مع الطلب:	
202	.....: 3-3. الدور المحدود للوسطاء:	
203	.....: 4-3. أهمية الاتصال مع الموظفين:	
203	.....: 5-3. الاختلافات التابعة لخصائص صناعة الخدمات:	
204	.....: 6-3. الاختلافات التابعة لخصائص الخدمة:	
204	.....: 4. الأهداف العامة للاتصالات التسويقية في قطاع الخدمات:	
205	.....: 1-4. علاقة الأهداف الاتصالية بمراحل شراء الخدمة:	
206	.....: 5. عناصر الاتصالات التسويقية للخدمات:	
207	.....: (Personal selling) 1-5. البيع الشخصي:	

209	.....2-5. الإعلان:
211	.....3-5. العلاقات العامة:
212	.....4-5. التسويق المباشر وقواعد البيانات التسويقية:
213	.....5-5. تنشيط المبيعات ( <i>Sales promotion</i> ):
215	.....6. طرق تحدد ميزانية الاتصالات التسويقية للخدمات:
216	.....خلاصة الفصل:
217	.....المراجع المستخدمة في الفصل
218	.....أسئلة الفصل
	الفصل العاشر: المورد البشري في الخدمات-اللقاء الخدمي التقليدي وعبر الإنترنت <i>Service's Human Resource</i>
220	.....
221	.....1. مفهوم اللقاء الخدمي ( <i>Service Encounter</i> ):
222	.....2. أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة:
222	.....1-2. الخدمات الشخصية التي تتضمن مستوى عالي من التفاعل:
223	.....2-2. خدمات صيانة السلع:
223	.....3-2. الخدمات الفكرية:
223	.....4-2. خدمات صيانة الأصول المعنوية:
224	.....3. الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي ( <i>Critical Incidents</i> ):
226	.....4. حدود المنتج-الزبون ( <i>The Customer-Producer Boundary</i> ):
227	.....5. دور العاملين في تسويق الخدمات:
	.....1-5. دور العاملين في المؤسسات ذات الاتصال العالي والمؤسسات ذات الاتصال المنخفض:
229	.....

230	.....2-5. طرق تحسين نوع الموظفين وأدائهم:
235	.....6. دور الزبائن في تسويق الخدمات:
236	.....7. اللقاءات الخدمية الإلكترونية:
238	..... ملخص الفصل العاشر:
239	.....المراجع المستخدمة في الفصل
240	.....أسئلة الفصل
	<i>Physical Evidence and Environment of services</i> الفصل الحادي عشر: البيئة والدلائل المادية
242	.....
243	.....1-11 دور الدليل المادي في تسويق الخدمات:
243	.....1-1-11 الدليل السطحي ( <i>Peripheral evidence</i> ):
243	.....2-1-11 الدليل الأساسي ( <i>Essential Evidence</i> ):
	.....2-11 طرق التغلب على الصعوبات التي تخلقها عدم ملموسية الخدمات باستخدام الدليل المادي:
244	.....
246	.....3-11 بيئة محيط تقديم الخدمة ( <i>Servicescape</i> ):
247	.....4-11 النتائج السلوكية للبيئة المادية للخدمة
249	.....5-11 تصميم البيئة المادية للخدمة:
249	.....6-11 عناصر البيئة المادية للمنظمة الخدمية:
250	.....1-6-11 التصميم الخارجي لمنافذ تقديم الخدمة:
251	.....2-6-11 التصميم الداخلي لمؤسسة الخدمة:
254	.....3-6-11 العوامل الاجتماعية:
255	.....7-11 البيئة الإلكترونية:

---

256	1-7-11 الجاذبية البصرية للموقع الإلكتروني:
256	2-7-11 تصميم الموقع الإلكتروني:
257	3-7-11 أمن الموقع:
257	خلاصة الفصل:
258	المراجع المستخدمة في الفصل
260	أسئلة الفصل
262	الفصل الثاني عشر: بناء العلاقات مع العملاء الخارجيين والداخليين <i>Building Relationships</i>
263	1-12 مفهوم التسويق بالعلاقات ( <i>Relationships Marketing</i> ) وأهميته:
263	2-12 إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام تكاليف التحول:
264	1-2-12 تكاليف التحول الإجرائية ( <i>Procedural Switching Costs</i> ):
264	2-2-12 تكاليف التحول المالية ( <i>Financial Switching Costs</i> ):
264	3-2-12 تكاليف التحول المرتبطة بالعلاقات ( <i>Relational Switching Costs</i> ):
265	3-12 منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل:
266	4-12 تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية:
267	5-12 الولاء وسلوك التحول ( <i>Loyalty and Switching Behavior</i> ):
268	6-12 انحلال العلاقة بين الزبون والمنظمة الخدمية:
269	7-12 النتائج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى:
271	1-7-12 سلوك الشكوى:
272	2-7-12 استراتيجيات معالجة معوقات قيام العملاء بالشكوى:
273	8-12 تحديات ولاء العميل:

---

274	إدارة معلومات العميل: 9-12
275	1-9-12 جمع البيانات وإدارتها:
275	2-9-12 تحليل معلومات العميل وتبويبها:
276	3-9-12 دعم التسويق والمبيعات بمساعدة الكمبيوتر:
276	10-12 تعزيز ولاء الموظف:
277	خاتمة الفصل:
277	المراجع المستخدمة في الفصل
279	أسئلة الفصل

---

## الفصل الأول :

### مقدمة في تسويق الخدمات

## Introduction to Service Marketing

---

#### كلمات مفتاحية:

عدم الملموسية (*Intangibility*)، التلازم (*Inseparability*)، عدم التجانس أو التباين (*Variability*)، تعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية (*Service Customization*)، عدم القابلية للتخزين (*Perishability*)، الخدمات المعتمدة على المخرجات (*Outcome based services*)، الخدمات التي تعتمد عملية انتاج الخدمة (*Process based services*) ، الخدمات المعتمدة على العنصر البشري (*People based services*)، الخدمات المعتمدة على التجهيزات (*Equipment based services*)، المزيج التسويقي المعدل للخدمة (*Revised Marketing Mix*)، العنصر البشري (*people*)، الدليل المادي (*Physical Evidence*)، عمليات الخدمة (*Processes*).

#### ملخص الفصل:

إذا كان مصطلح الخدمة في صلب اهتمام الممارسين والباحثين في التسويق منذ السبعينيات فليس غريباً أيضاً على غير المختصين أو القارئ للتسويق خصوصاً أننا كمستهلكين نستخدم الكثير من الخدمات بصورة يومية في حياتنا بدءاً بالخدمات البسيطة مثل التاكسي وانتهاءً بالخدمات المعقدة والمؤثرة على حياتنا كخدمات الصحة والخدمات التعليمية وغيرها. يتناول هذا الفصل بدايةً إيضاحاً لمفهوم الخدمة ويستعرض الزوايا المختلفة التي تم تعريف الخدمة من منطلقها ثم ينتقل إلى التعرض إلى الخصائص المختلفة التي تميز الخدمة عن السلعة المادية الملموسة والتي تفرض التعامل معها تسويقياً بطريقة وأدوات مختلفة ثم ننتقل إلى تحديد أهم المعايير التي اعتمدها الباحثون في تصنيف الخدمات ثم ننتقل إلى تحديد أدوات المزيج التسويقي الثلاث الجديدة (المورد البشري والعملية والأدلة المادية) التي تمت إضافتها على أدوات المزيج التسويقي التقليدية الأربع *4Ps* لتسويق الخدمة.

## المخرجات والأهداف التعليمية:

1. معرفة مدى أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي.
2. تحديد مفهوم الخدمة وتمييز المنتجات من حيث كم العناصر الملموسة التي يحتويها عرض المنتج.
3. تمييز الخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنةً بالسلع الملموسة وفهم المضامين التسويقية الخاصة بكل خاصية.
4. تحليل الفروق بين السلع الملموسة والخدمات من حيث سهولة أو صعوبة تقييمها.
5. التمييز بين المعايير المعتمدة في تصنيف الخدمات وتحديد أنواع الخدمات بناءً على كل معيار.
6. تحديد الأسباب التي دعت لوجود مزيج تسويقي خاص بالخدمة .
7. تحليل أدوات المزيج التسويقي المعدل للخدمة.

## 1. مفهوم الخدمة وأهميتها:

في الحقيقة أن الاهتمام بالخدمات وتسويقها لم يأخذ الحيز الكبير من الاهتمام سواء من الدارسين أو الممارسين إلا متأخراً حيث لم يول الاقتصاديون القدماء الخدمات أهمية تذكر إذ اعتبروها غير منتجة ولا تضيف أي قيمة للاقتصاد.

برزت الصناعة الخدمية في نهاية الحرب العالمية الثانية حيث صاحبت تلك الفترة تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وقد حقق قطاع الخدمات نمواً ملحوظاً على مستوى العالم ككل في العقود الأخيرة.

فيمايلي جدولاً يبين نسبة إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول في عام 2015

جدول رقم [1-1] نسبة إسهام الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لبعض الدول

الدولة	نسبة مساهمة الخدمات في الناتج المحلي
هونغ كونغ	93%
بريطانيا	80
هولندا	80
فرنسا	79
الولايات المتحدة	78
سنغافورة	76
اليابان	72
البرازيل	72
كندا	71
ألمانيا	69
نيوزيلندا	69

67	استراليا
65	السويد
62	المكسيك
54	الهند
48	الصين

المصدر : Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo. (2017) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Seventh Edition; Mc Graw- Hill, P.8.*

ونلاحظ من الجدول السابق أن نسبة مساهمة القطاع الخدمي في الاقتصادات هي نسبة كبيرة حتى في الدول الأقل تطوراً مثل الهند.

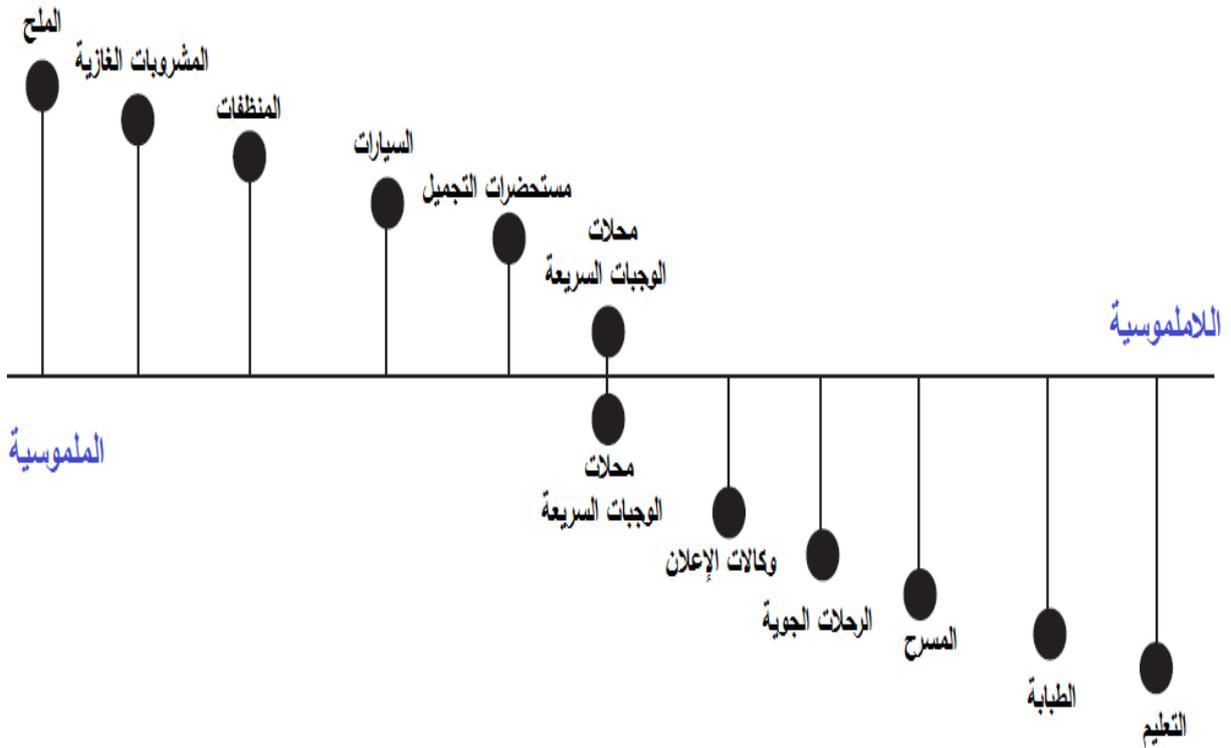
شهد تسويق الخدمات محاولات كثيرة وجادة للوصول إلى تعريف واحد وشامل للخدمة وتنوعت التعاريف للخدمة من تعاريف بسيطة مثل تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنها " نوع من الإشباع أو الأنشطة أو المنافع المعروضة للبيع إما بمفردها أو كمنشأط أو منفعة مرتبطة بمنتج مادي ملموس " وهذا التعريف اتسم بالبساطة وعدم الشمولية لأنه لم يستطع التمييز فعلياً بين الخدمة والسلعة المادية الملموسة. إلى تعاريف أخرى جاءت بنظرة أكثر شمولية وقدرة على توصيف الاختلافات الفعلية بين السلعة الملموسة والخدمة غير الملموسة كتعريف (Kotler & Armstrong) الخدمة " بأنها نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر وهي غير ملموسة ولا يترتب عليها انتقالاً للملكية، وقد يكون انتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي".

أما (Palmer) فيعرف الخدمة بأنها " عملية إنتاج منفعة غير ملموسة إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس والتي تلبي من خلال شكل من أشكال التبادل حاجة ما لدى المستهلك " من ناحية عملية قد يكون من الصعب جداً أن نميز بين الخدمات والسلع فغالباً ما يقوم منتج السلعة الملموسة بدعم سلعته بخدمات ما بعد البيع مثل منتج جهاز التكييف الذي يصحب السلعة بخدمات التوصيل

والتركيب والصيانة وكذلك يقوم منتج الخدمة غير الملموسة بدعم الخدمة وتعزيزها بمنتجات ملموسة تتصل بها كوجبة الطعام التي تقدم للزبائن على متن الطائرة أثناء تزودهم بخدمة النقل الجوي.

يشير الشكل التالي إلى ما يدعى طيف الملموسية ويوضح هذا الخط توزع بعض المنتجات على خط الملموسية تبعاً لكم العناصر الملموسة الموجودة في عرض المنتج ككل، حيث تشير النهاية اليمنى إلى هيمنة كلية تقريباً لعدم الملموسية وهنا نكون أقرب إلى الخدمات الخالصة غير المصحوبة بعناصر ملموسة مثل خدمات الاستشارات والتعليم بينما تشير النهاية اليسرى إلى السلع المادية الملموسة غير المصحوبة بأية خدمات غير ملموسة كالخشب أو الصابون والملح.

شكل رقم [1-1] توزع المنتجات من حيث سيطرة العناصر الملموسة على عرض المنتج



Source: Shostack, G.Lynn.(1977) "Breaking Free From Product Marketing" Journal of Marketing, April, p77.

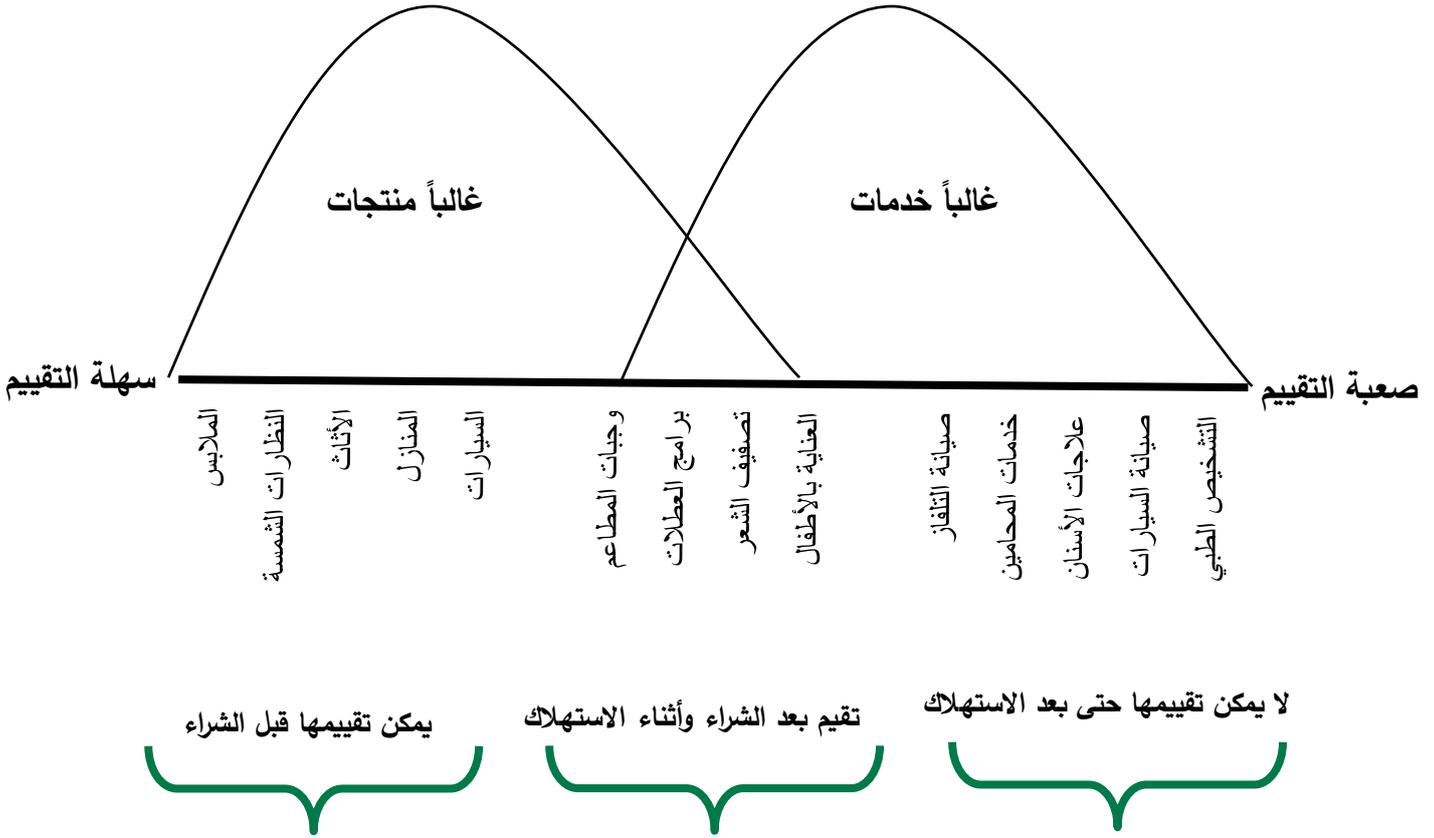
إذاً يمكن القول بأنه ليس هناك سلعة خالصة أو خدمة خالصة ومعظم المنتجات تقع فعلياً بين هاتين النهايتين لكونها مزيج من هذا وذاك فهناك صناعات تغلب فيها المكونات الخدمية وينسب مختلفة فخدمة الاستشارات مثلاً تغلب عليها المكونات الخدمية أكثر من خدمات النقل الجوي . نلاحظ أن السلعة الخالصة أو الخدمة الخالصة يتحركان في اتجاهات متعاكسة من حيث الملموسية ففي حين يسعى مسوق الخدمة إلى إضافة دلائل مادية ملموسة للخدمة الأساسية نلاحظ أن مسوق السلعة يميل لتعزيز السلعة أو مساندةها بخدمات ما بعد البيع أو غيرها من الخدمات.

## 2. خصائص الخدمة

### 1-2. عدم الملموسية (Intangibility)

لا يمكن للعميل إدراك الخدمة أو تقييمها بأي من حواسه الخمس لأنه ليس للخدمة وجود مادي ملموس حيث لا يمكن اختبارها قبل شرائها على عكس السلعة المادية التي يستطيع المستهلك إدراكها ورؤيتها وتقييمها والتحقق من الادعاءات الإعلانية بخصوصها، وهذا يتسبب بصعوبة تقييم الخدمة ما قبل الشراء تتدرج المنتجات عموماً من حيث سهولة أو صعوبة تقييمها، ففي حين نجد أن معظم السلع الملموسة هي منتجات بالإمكان تقييم خواصها قبل الشراء فإن معظم الخدمات غير الملموسة هي منتجات لايمكن تقييمها إلا بعد الشراء وأثناء الاستهلاك حتى أن بعض الخدمات من الصعب على المستهلك أو الزبون تقييمها حتى بعد الاستهلاك.

شكل رقم [1-2] تصنيف المنتجات من حيث سهولة تقييمها

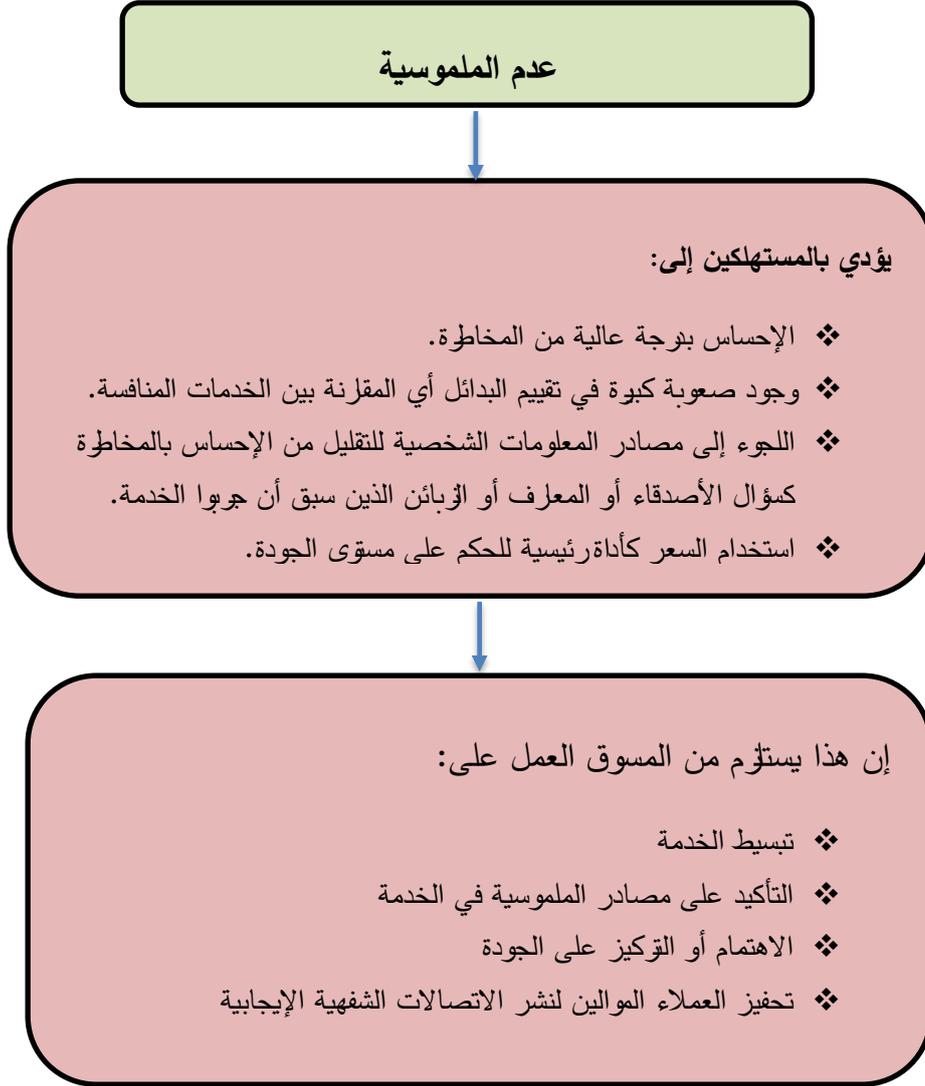


Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo. (2017) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Seventh Edition; Mc Graw- Hill, P.23.*

في حين من السهل تقييم سيارة ما قبل الشراء لا يمكن تقييم خدمة المطعم إلا بعد ارتياده وتلقي الخدمة الفعلية فيه في حين يصعب على الزبون تقييم الخدمة الصحية حتى بعد الاستهلاك فكيف يمكن لمريض أن يتأكد من صحة الاجراء أو العملية التي أجريت له وهو لا يمتلك المعرفة الطبية اللازمة للتحقق من ذلك.

إن عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة قبل الشراء بسبب عدم ملموسيتها يؤدي إلى ازدياد شعوره بالخطر وللتخفيف من الشعور بالخطر وعدم التأكد يلجأ إلى البحث عن المصادر المحايدة للحصول على المعلومات وتطوير مستوى من المعرفة بايجابيات وسلبيات البدائل المتاحة (مقدمي الخدمات المتنافسون في السوق) يقدم الشكل الآتي تلخيصاً للمضامين التسويقية لخاصية عدم الملموسية

شكل رقم [1-3] المضامين التسويقية لعدم ملموسية الخدمة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على: Palmer, Adrian.(2005) *Principles of Service Marketing.Fourth*

Edition,Mc Graw- Hill

يجب إذاً على السوق أن يثدد على العناصر الملموسة في عرض الخدمة لتسهيل عملية التقييم من قبل المستهلك ومساعدته على استنتاج مستوى الخدمة الذي من الممكن أن يتلقاه في حال قام بالشراء. إن الملموسية في عرض الخدمة تتأتى من ثلاث مصادر رئيسية هي:

✓ السلع المادية الملموسة المتضمنة في عرض الخدمة ويتم استهلاكها من قبل العميل مثل وجبة الطعام في المطعم.

✓ البيئـة المادية التي تتم فيها عملية انتاج واستهلاك الخدمة مثل بيئـة المطعم نفسه كمبنى وتجهيزات وأثاث وديكورات.

✓ الدلائل الملموسة على الأداء مثل وجود ترتيب أو تصنيف لهذا المطعم من جهة مخولة بالتصنيف.

ويمكن للمسوق استخدام هذه المصادر لجعل الخدمة ملموسة في ذهن المستهلك المستهدف.

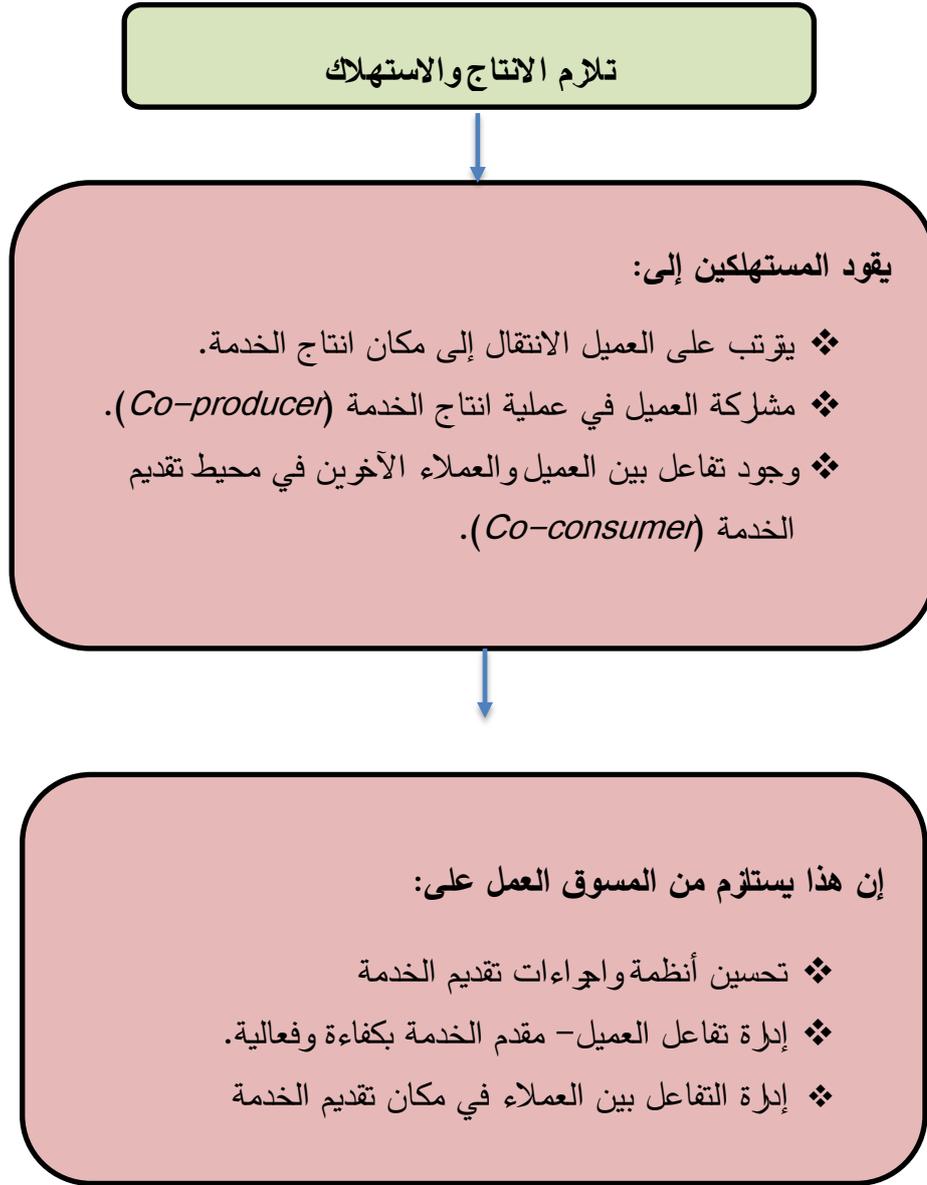
## 2-2. تلازم الإنتاج والاستهلاك (Inseparability)

تتميز الخدمات عن السلع المادية الملموسة من حيث تسلسل عملية الإنتاج والاستهلاك ففي حين أن السلع الملموسة كالسيارة مثلاً يتم انتاجها ثم نقلها إلى مخازن الشركة ثم تطرح للبيع في السوق عبر منافذ بيع الشركة أو موزعيها حيث يقوم المستهلك بشرائها واستهلاكها فإن الخدمات تباع أولاً ثم تنتج وتستهلك في نفس الوقت على سبيل المثال يقوم الطالب بالتسجيل في الجامعة (الشراء أولاً) ومن ثم بعد التسجيل يبدأ بتلقي الخدمة التعليمية التي تنتجها الجامعة ويستهلكها الطالب بالتزامن.

هناك بعض أنواع الخدمات التي يتطلب انتاجها تواجد العميل ومشاركته في عملية الانتاج كالخدمات الصحية أو خدمات الفنادق في حين أن بعض أنواع الخدمات يكون التواجد الفيزيائي للعميل فيها اختياري مثل خدمات الصيانة أو التنظيف.

يلخص الشكل الآتي المضامين التسويقية لخاصية التلازم

شكل [1-4] المضامين التسويقية لخاصية تلازم الإنتاج والاستهلاك في الخدمة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على Palmer, Adrian.(2005) *Principles of Service Marketing*. Fourth Edition, Mc Graw- Hill

إذاً من المهم للشركات الخدمية في الخدمات عالية الاتصال التي فيها إنتاج واستهلاك مشترك للخدمة بين مجموعة من العملاء أن تعمل على إدارة هذه التفاعلات المعقدة بحرفية وكفاءة للتغلب على خاصية التلازم.

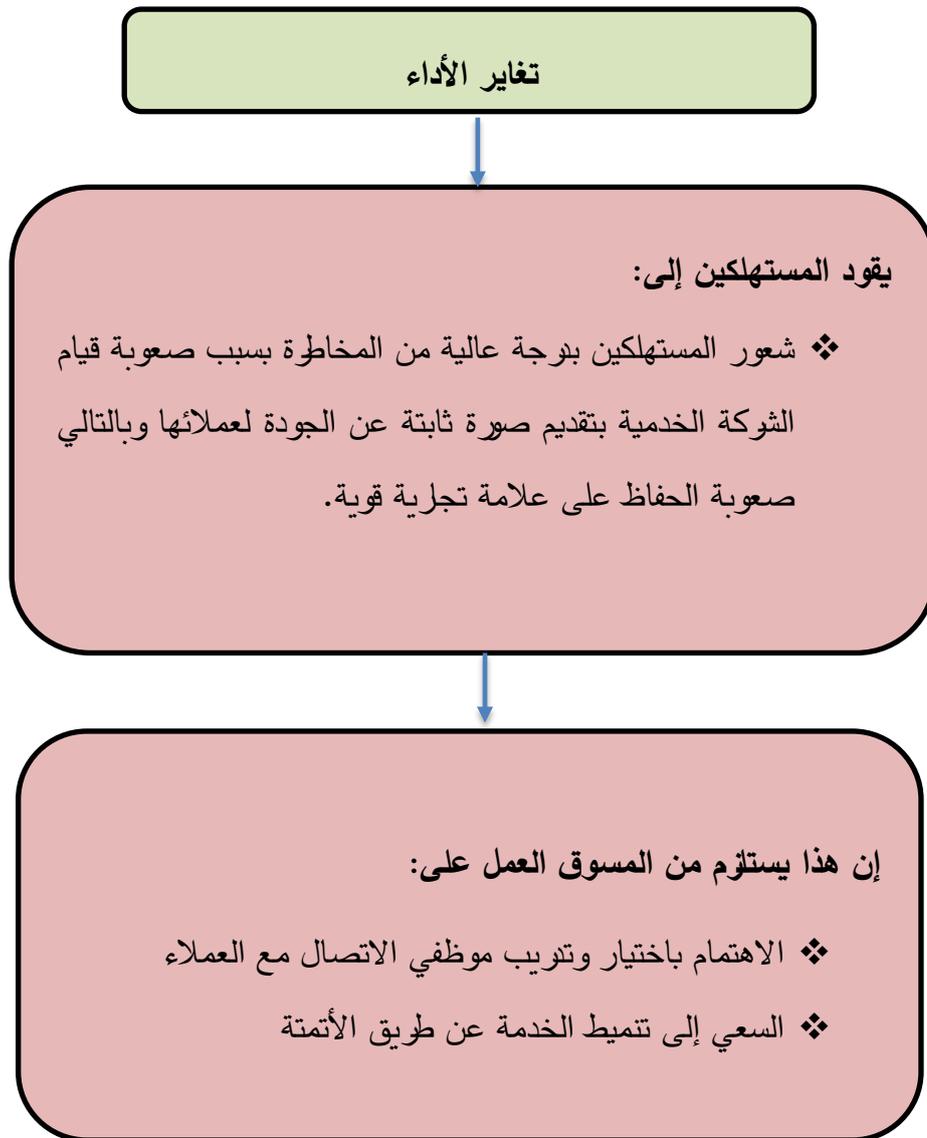
### 3-2. عدم التجانس أو تباين الأداء (Variability)

أحد نتائج تلازم إنتاج الخدمات مع استهلاكها والتي لا يمكن تجنبها هي التغير أو عدم التجانس في أداء الخدمات حيث تتسم الخدمة بالتغير والتقلب إذ أن أداء الخدمة يتغير بتغير مكان أداء الخدمة ووقت أدائها

والشخص الذي يؤديها وهذا يعني أن عملية انتاج الخدمة وتقديمها ومستوى جودتها يعتمد على من يقوم بأدائها ومتى وأين وكيف يؤديها، إن الخدمة التي يقدمها فندق ما قد تختلف عن تلك التي يقدمها فندق آخر في نفس الشارع وفي نفس الفندق تختلف الخدمة المقدمة للعميل باختلاف الموظف وكذلك نفس الموظف قد يختلف أدائه بين تفاعل وآخر يتم بينه وبين العميل باختلاف الحالة المزاجية للموظف على سبيل المثال.

يلخص الشكل الآتي المضامين التسويقية لخاصية تباير الأداء في الخدمة

شكل [2-5] المضامين التسويقية لخاصية تباير الأداء في الخدمة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على Palmer, Adrian.(2005) *Principles of Service Marketing*.Fourth Edition,Mc

Graw- Hill

للتغلب على هذه الخاصية يتوجب على مسوق الخدمة إيلاء أهمية خاصة لسياسات الموارد البشرية حيث لم تعد سياسات الموارد البشرية قضية تخص قسم الموارد فقط بل هي قضية في محور اهتمام قسم التسويق في أي مؤسسة خدمية لما لها من آثار كبيرة على مستوى جودة الخدمة، كما يمكن للمسوق للتخفيف من حدة خاصية التغير أن يعتمد طرق الانتاج المعتمدة على الآلات مع الانتباه إلى أن ذلك من شأنه أن يفقد الشركة الخدمية القدرة على تعديل الخدمة لمراعاة الاحتياجات الشخصية للعملاء لكنه يساهم في الحصول على نفس الأداء في كل مرة تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة نلاحظ أن الكثير من الشركات الخدمية تعتمد على التطورات التكنولوجية لأتمتة كل عمليات الخدمة مثل البنوك الالكترونية وجعلها ذاتية الأداء (Self Services) أو أتمتة أجزاء من الخدمة كما هو الحال عندما قام فندق *Hilton Hotels* بأتمتة إجراءات الدخول إلى الفندق عن طريق الاستعاضة عن موظفي الحجز والاستقبال بتطبيق على الموبايل يتيح للمستهلك إتمام إجراءات الحجز والشراء واختيار الغرف والخدمات عن طريق التطبيق مسبقاً وقبل الحضور إلى الفندق وعند الوصول إلى الفندق يتوجه الزبون مباشرة إلى غرفته ويقوم بفتح باب غرفته عن طريق تمرير الموبايل على حساس موجود على الباب بدلاً من الأقفال الاعتيادية وبالتالي لا حاجة لأي تفاعل بين الزبون والموظف مما يشكل وفراً في وقت العميل والموظف على حد سواء.

راجع الرابط الآتي على اليوتيوب لمشاهدة بعض المطاعم اليابانية التي أتمت عملية تقديم الوجبات في المطاعم بالكامل: <https://www.youtube.com/watch?v=1u4SIVfJphU>

#### 4-2. عدم قابليتها للتخزين أو الهلاك (Perishability)

تختلف الخدمات عن السلع بأنها غير قابلة للتخزين فالخطوط الجوية التي تعرض مقاعد في رحلة طيران الساعة التاسعة صباحاً إلى مدينة باريس مثلاً لا تستطيع تخزين المقاعد الشاغرة لإعادة بيعها في رحلة الساعة العاشرة مثلاً إذ أن عرض الخدمة المتمثل بمقاعد السفر على متن الطائرة يختفي حال إقلاع الطائرة، هذا يترتب عليه قيام المسوق بجدولة انتاج الخدمة واستخدام أدوات التسعير والترويج للتغلب على هذه الخاصية أي وجوب استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتوصل إلى أفضل توازن ممكن بين عرض الخدمة والطلب عليها.

## 5-2. عدم القابلية للتملك ( Lack of Ownership )

ترتبط عدم قابلية الخدمة للتملك بخاصيتي عدم ملموسية الخدمة وعدم قابليتها للتخزين فعند أداء الخدمة لا يوجد نقل لملكية الخدمة من بائع الخدمة إلى مشتريها لأنه لا يمكن امتلاك شيء ليس له وجود مادي وهنا لا بد من التمييز بين بعض الوثائق التي تتيح للمستهلك الاستفادة من الخدمة وبين عملية الامتلاك الفعلي للخدمة فمثلاً بطاقة حضور عرض مسرحي ليست سند تملك بل هي وثيقة بموجبها يشتري حق الاستفادة من الخدمة في وقت محدد في المستقبل لقاء دفع مبلغ معين، ولا بد هنا من التمييز بين ملكية الخدمة وحقوق الاستفادة من الخدمة مثل تذكرة الطيران.

## 3. أسس تصنيف الخدمات وأنواعها

تتعدد التصنيفات المقترحة للخدمات بناءً على اختلاف الأسس التي تقوم عليها عملية التصنيف، من أهم الأسس التي يمكن الاستناد عليها لتصنيف الأنواع المختلفة من الخدمات:

جدول [1-2] معايير تصنيف الخدمات

معايير التصنيف	نوع الخدمة
بحسب نوع المستهلك	1. الخدمات الموجهة إلى الأفراد 2. الخدمات الموجهة إلى شركات الأعمال
بحسب درجة مشاركة العميل	1. خدمات عالية المشاركة 2. خدمات منخفضة المشاركة
بحسب درجة أتمتة الخدمة	1. خدمات مؤتمتة 2. خدمات معتمدة على العنصر البشري
بحسب درجة ارتباط العميل وتعقيد الشراء	1. خدمات عالية الارتباط ومعقدة الشراء 2. خدمات منخفضة الارتباط وسهلة الشراء
بحسب العناصر التي يستخدمها المستهلك في التقييم	1. خدمات تعتمد على المخرجات 2. خدمات تعتمد على العملية

المصدر: من إعداد المؤلف بناءً على مجموعة من المراجع

### 1-3. نوع المستهلك المستهدف:

وتنقسم إلى خدمات موجهة للمستهلكين النهائيين مثل خدمات تصفيف الشعر وأخرى موجهة للمنتجين أو المنشآت (الخدمات المحاسبية، خدمات صيانة المباني والمعدات...)، وهناك أنواع من الخدمات يمكن توجيهها للطرفين معاً ويجب على المسوق تكيف البرنامج التسويقي ليفي بالاحتياجات المختلفة لكل مجموعة منهما فمثلاً الخطوط الجوية تقدم خدمة النقل نفسها سواء للمستهلك النهائي أو للصناعيين والمنتجين إلا أن برنامج التسويق يركز على الجودة بالنسبة للمستهلك النهائي بينما يمكنه التركيز على انخفاض السعر بالنسبة للأخير.

### 2-3. مقدار التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة أو درجة مشاركة العميل:

أي إلى أي حد يتطلب تقديم الخدمة وجود المستهلك أو تدخله شخصياً في أداء الخدمة وهناك نوعين من الخدمات:

✓ الخدمات التي لا تتطلب تواجد المستهلك شخصياً مثل خدمات صيانة الأجهزة أو خدمات التنظيف، خدمات البريد.

✓ الخدمات التي تتطلب تواجد المستهلك شخصياً مثل خدمات الرعاية الشخصية فهي تتطلب المشاركة الكاملة من العميل من أمثلتها أيضاً خدمة تصفيف الشعر الذي يحتاج من العميل التواجد والإجابة عن تساؤلات مقدم الخدمة عن شكل التسريحة أو الطول المرغوب وغيرها.

ونلاحظ أن الخدمات الموجهة إلى الممتلكات غالباً لا تتطلب تواجد العميل بينما تلك الموجهة إلى جسم أو ذهن العميل تتطلب تواجد العميل وتفاعله ونلاحظ أن أغلب المسوقين يسعون وراء تقليص مشاركة العميل في إنتاج وتقديم الخدمة عن طريق تبسيط عملية إنتاج الخدمة والاعتماد على أسلوب الاتصال عن بعد مثل استخدام الانترنت في الانتفاع من الخدمات البنكية (الاستعلام عن كشف الحساب أو إجراء التحويلات...).

### 3-3. مدى اعتماد الخدمة في أدائها على العنصر البشري أو على التجهيزات:

وسوف نستطيع التمييز هنا بين نوعين من الخدمات:

✓ الخدمات التي تعتمد على الآلات والتجهيزات وهنا نستطيع الحصول على مخرجات ثابتة إلى حد ما أي الحصول على نفس المخرجات في كل مرة تفاعل مثل تموين السيارة بالوقود أو غسل السيارات آلياً أو خدمات الصراف الآلي أو خدمة الاتصال من الهواتف العمومية وغيرها وهذا النوع من الخدمات يسمح ببرمجة الآلات للعمل بصورة ثابتة.

✓ الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري المتمثل بالعمالة مثل خدمات التعليم والخدمات الطبية ورعاية الأطفال، وهنا لا يوجد ثبات في المخرجات أي من الصعب الحصول على نفس المخرجات في كل مرة تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إنما يتيح هذا النوع من الخدمات الفرصة أمام المسوق للبقاء على تواصل مع العميل وتطوير علاقات قريبة معه وتعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية (*Customization*) للعميل.

### 4-3. درجة ارتباط المستهلك بالخدمة وتعقيد قرار شرائها:

✓ الخدمات ذات الارتباط المنخفض: وتتضمن الخدمات المصحوبة بدرجات منخفضة من المخاطرة وعلاقة محدودة تجمع مقدم الخدمة مع العميل وعلى الأغلب لا يوجد علاقة على الإطلاق مثل خدمات تخصيص أماكن لوقوف السيارات (*Parking Services*) وغالباً ما تكون خدمات رخيصة الثمن يتم التزود بها بصورة متكررة ولا يستغرق اتخاذ قرار شرائها وقتاً طويلاً كما أنها تشكل غالباً نسبة ضئيلة جداً من إجمالي إنفاق المستهلك مثل ممارسة لعبة على آلة في مركز تجاري.

✓ الخدمات ذات الارتباط العالي: وتتضمن الخدمات المصحوبة بدرجات عالية من المخاطرة وعلاقة قريبة تجمع مقدم الخدمة مع العميل مثل الخدمات التي تؤثر على صورة العميل عن ذاته أو لها آثار على حياة العميل أو أن طريقة استخدام الخدمة يؤثر على سعادة أو استمتاع العميل مثل خدمات تصفيف الشعر أو الخدمات الطبية، وغالباً ما تكون خدمات مكلفة لا يتكرر شراؤها ويستغرق اتخاذ قرار شرائها وقتاً أطول مثل الخدمة التأمينية أو قرار قضاء عطلة في مكان ما أو أنها على درجة كبيرة من الأهمية أو التأثير على حياة المستهلك مثل قرار الالتحاق بجامعة معينة أو الخدمات الصحية.

### 3-5. الاعتماد في تقييم الخدمة على المخرجات أو على العملية:

وهنا نميز بين نوعين من الخدمات:

- ✓ الخدمات المعتمدة على المخرجات (*Outcome based services*) حيث تكون مخرجات الخدمة أكثر أهمية بالنسبة للعميل من عملية انتاج الخدمة نفسها مثل خدمات إصلاح السيارات أو خدمات إدارة محافظ الاستثمار فالعميل هنا لا يهتم بعملية إدارة الاستثمار غير المرئية بل يهتم فقط للارباح التي يحصل عليها من الخدمة وهذه الحال في كافة أنواع الخدمات الموجهة إلى ممتلكات العميل كذلك الحال في خدمات صيانة السيارة فالذي يهتم له العميل أن يتم إصلاح العطل نفسه.
- ✓ الخدمات التي تعتمد على عملية انتاج الخدمة (*Process based services*): في هذا النوع من الخدمات نلاحظ أن حكم أو تقييم العميل لإجمالي مخرجات الخدمة يعتمد بصورة رئيسية على الاجراءات وخطوات عملية انتاج الخدمة كالزيارة إلى مسرح أو سينما والتي يختلف فيها تقييم العميل تماماً عن خدمة اصلاح السيارة حيث تتأني المنفعة من الخدمة بصورة كبيرة من الطريقة التي تم بها تقديم الخدمة والبيئة التي تم فيها انتاج الخدمة ونلاحظ أن معظم الخدمات الموجهة إلى عقل أو جسد العميل وتواجد العميل إجباري لاننتاج الخدمة هي خدمات تعتمد غالباً في تقييمها على العملية وخصوصاً الخدمات في قطاعات الضيافة والسفر والترفيه .

### 4. المزيج التسويقي المعدل للخدمة (*Revised Marketing Mix*):

- يعد المزيج التسويقي الذي يتضمن أربع عناصر هي المنتج والتسعير والتوزيع والترويج واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تتألف منها أي استراتيجية تسويقية وقد تنادى الدراسين والممارسين في مجال التسويق الخدمي لتعديل المزيج التسويقي التقليدي (*4Ps*) ليناسب الخدمة وذلك للأسباب التالية:
- ✓ إن المزيج التسويقي التقليدي طور أصلاً للشركات الصناعية في الستينيات وتطرق إلى استخدام أدوات المزيج لتسويق السلع الصناعية ولم يتطرق أبداً إلى الخدمات غير الملموسة، وحتى عندما أشار مكارثي لاحقاً إلى إمكانية توسيعه ليطبق على بعض الخدمات اشترط إمكانية ذلك بكم العناصر الملموسة المصاحبة للخدمة.
  - ✓ إن المزيج التسويقي التقليدي لايلبي كل احتياجات المسوقين في مجال الخدمات وينتج ذلك عن

اختلاف خصائص الخدمة عن خصائص السلعة الملموسة مثل عدم الملموسية وصعوبة قياس والتحكم بجودة الخدمة والتداخل بين الخدمة ومقدمها حيث يمثل موظف الخدمة جزء من منتج الخدمة وعدم القدرة على تخزين الخدمة.

✓ إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لاتأخذ بعين الاعتبار الكثير من العناصر التي تعتمد عليها الخدمة مثل العنصر البشري الذي يشارك في عملية انتاج وتوصيل الخدمة للمستفيد أو البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة والتي تشكل عنصر جوهري في بعض أنواع الخدمات التي يكون فيها للبيئة تأثير قوي على قرار الشراء أو إعادة الشراء من قبل العميل.

لذلك اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً للمزيج التقليدي دعي باسم المزيج التسويقي المعدل أو الموسع (7Ps) والذي يتضمن :

#### 1-4. المنتج:

المنتجات هي الوسيلة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تلبية حاجات المستهلك وبهذا المعنى فالمنتج هو ما تقدمه المنشأة إلى المستهلكين المحتملين ويلبي حاجة لديهم وكذلك الخدمات أصبحت تصنف كمنتجات حيث تعامل الحسابات المصرفية وبوالص التأمين وبرامج العطلات وحتى نجوم الغناء والسياسيين على أنهم منتجات والمنتج في الخدمات هو عبارة عن كل مكونات العرض الخدمي والتي تخلق قيمة للعميل فالمدراء يجب عليهم اختيار كل من الخدمة الجوهري وحزمة الخدمات التكميلية المحيطة بذلك الجوهري وذلك وفق المنافع التي ينشدها العملاء من الخدمة وبما يتناسب مع عروض المنافسين.

#### 2-4. السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان. وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى. وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتمية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة حيث يجب اتخاذ القرارات الخاصة ليس فقط بتسعير الخدمة إنما بإجمالي الجهود الجسدية والعقلية والوقت اللازم للحصول على الخدمة.

#### 3-4. التوزيع:

إن توصيل عناصر الخدمة إلى العملاء يتطلب من المدراء اتخاذ القرارات بخصوص مكان وتوقيت توصيل الخدمة وربما الاعتماد على قنوات التوزيع الالكترونية أو التقليدية أو الاثنين معاً بناءً على طبيعة الخدمة فمثلاً الخدمات المعتمدة على المعلومات تتناسب مع طرق التوزيع الالكترونية حيث يستطيع العميل استعادتها وقتما يشاء، إن توقعات العميل بخصوص سرعة وسهولة الحصول على الخدمة هي المحددات الرئيسية لاستراتيجية التوزيع، لذلك تكتسب القرارات الخاصة بالوسطاء أهمية خاصة في الخدمات لما توفره من سهولة في التزود بالخدمة للعميل بينما نلاحظ في أنواع أخرى من الخدمات ذات الدرجة العالية من اللاملموسية لا يكون لقرارات التوزيع هذا النثر الاستراتيجي.

#### 4-4. الترويج:

يبدو مزيج الترويج للسلع الملموسة مماثلاً لمزيج الخدمات إلا أن ترويج الخدمات غالباً ما يحتاج إلى تركيز خاص على إظهار العناصر الملموسة للخدمة، وتأخذ الاتصالات في الشركات الخدمية طابعاً تعليمياً أي تثقيف العميل أكثر مما هو في السلع المادية الملموسة وخصوصاً بالنسبة للعملاء الجدد حيث تعلم العميل بمنافع الخدمة وأين يمكنهم الحصول عليها وكيف يشاركون في عملية إنتاج الخدمة.

#### 5-4. العنصر البشري (people):

هو كل الأشخاص الذين يقومون بدور ما في عملية تقديم الخدمة ويؤثرون بصورة ما على إدراك المستفيد من الخدمة أو المشتري للخدمة ومستوى جودتها بما في ذلك موظفي الشركة الخدمية والعميل المستفيد من الخدمة وأيضاً باقي العملاء في محيط تقديم الخدمة. هناك الكثير من الخدمات التي يؤثر فيها العميل نفسه على عملية تقديم الخدمة ومستوى جودتها وبالتالي مقدار الرضا الذي سيشعر به بعد استهلاك الخدمة مثلاً تعتمد الخدمات الصحية على سبيل المثال في نجاحها على دقة المعلومات التي يدي بها العميل وعلى اتباعه لتعليمات الطبيب المعالج والتزامه بخطة العلاج وبالتالي ما إذا كان سيشفى ويحقق المنفعة من الخدمة الصحية أم لا.

لا يقتصر أثر العميل على الخدمة المقدمة له بل يتعدى ذلك إلى تأثيره على مستوى وجودة الخدمة التي تقدم إلى باقي العملاء (لعبة كرة قدم أو خدمة التعليم لصف دراسي)، حيث تحتل العلاقات التفاعلية بين

العملاء أنفسهم أهمية كبيرة حينما يتم استهلاك الخدمة علانيةً كرواد مقهى أو نزلاء فندق والمشكلة هنا صعوبة التحكم أو السيطرة على هذه العلاقات.

#### 4-6. الدليل المادي أو الملموس (*Physical Evidence*):

هي البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة حيث يتم التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة واي مكونات ملموسة أخرى والتي من شأنها أن تسهل أداء الخدمة أو اتصالات الخدمة.

تلعب هذه الدلائل دوراً هاماً في تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة وتؤثر بصورة كبيرة على إدراكات المستهلكين المستفيدين من الخدمة سواء قبل الشراء أو بعد الشراء واستهلاك الخدمة فمثلاً أثاث الفندق والتصاميم والألوان هي من عناصر البيئة المادية المصاحبة لتقديم الخدمة والمؤثرة على حكم العميل وتقييمه للخدمة وعموماً تتألف البيئة المادية من مجموعة من العوامل المحيطة بالحرارة والتهوية والعوامل التصميمية كالتجهيزات والمباني والديكورات بالإضافة إلى العوامل الاجتماعية كالموظفين والعملاء من حيث مظهرهم وعددهم.

#### 4-7. عملية تقديم الخدمة (*Process*):

هي الإجراءات والآليات الفعلية وتدفق الأنشطة والتي من خلالها تتم عملية تقديم الخدمة، والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وتوجيه المستفيدين وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

ففي حين أن المستهلك لا يهتم كثيراً بالعملية الإنتاجية في السلع الملموسة، نرى أن إنتاج الخدمة جزء حيوي جداً بالنسبة لمستهلك الخدمة الذي غالباً ما يكون متواجد في مكان تقديم الإنتاج ويشارك في إنتاج الخدمة مثلاً يتأثر رواد مقهى ما بطريقة النادل في تقديم وإنتاج الخدمة ووقت الانتظار للحصول على الخدمة. إن التصميم الخاطئ أو السيء لعملية تقديم الخدمة سوف يزعج العملاء ويعطل عمل موظفي الاتصال مع العملاء حيث يشعر العملاء بالبطء والبيروقراطية وعدم الفعالية ويشعر الموظفون بنقص الانتاجية وصعوبة القيام بعملهم وبالتالي تزيد احتمالات فشل الخدمة.

## خاتمة:

استعرضنا في هذا الفصل الأهمية المتزايدة لدور الخدمات في الاقتصاد العالمي مما استدعى الاهتمام الكبير بأدوات تسويقها وإدارتها بالشكل الأمثل كما تعرفنا إلى مفهوم الخدمة وخصائصها التي تختلف عن خصائص السلع المادية الملموسة وما يترتب على هذا الاختلاف من مضامين تسويقية، ثم انتقلنا لتوضيح معايير تصنيف الخدمات وما هي أهم أنواع الخدمات بناءً على تلك المعايير المستخدمة في التصنيف ثم استعرضنا الأسباب التي دعت لتعديل المزيج التسويقي التقليدي وإضافة أدوات ثلاث جديدة عليه ليتناسب مع تسويق الخدمة.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. الطائي ، حميد. العلاق، بشير.(2009) **تسويق الخدمات**.عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الطائي ، حميد. العلاق، بشير.(2009) **إدارة عمليات الخدمة** .عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. الضمور، هاني.(2009) **تسويق الخدمات**. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
4. المحياوي، قاسم.( 2006 ) **إدارة الجودة في الخدمات – مفاهيم وعمليات وتطبيقات**. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
5. *Bennett,Peter (1995) Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association.*
6. *Berry,L.and Parasuraman ,A.(1991) Marketing Services:Competing Through Quality,Free Press A Division of Macmillan,Inc.*
7. *Bradley,Frank.(1995) International Marketing Strategy. Second Edition;Prentice–Hall International,Inc.*
8. *Kotler,Philip and Armstrong,Gary.(2001) Principles of Marketing, Ninth Edition;Prentice–Hall International,Inc.*
9. *Lovelock, Christopher.H.(1996) Service Marketing. Third Edition;USA: Prentice–Hall International,Inc.*
10. *Lovelock, Christopher.H. and Wright, Lauren K.(1999) Principles of Service Marketing and Management.Prentice–Hall International,Inc.*
11. *Palmer, Adrian.(2005) Principles of Service Marketing.Fourth Edition,Mc Graw– Hill.*
12. *Palmer, Adrian.(2009) Principles of Service Marketing.Fifth Edition,Mc Graw– Hill.*
13. *Palmer, Adrian.(2011) Principles of Service Marketing.Sixth*

---

*Edition, Mc Graw– Hill.*

14. Shostack, G.Lynn. (1977) "Breaking Free From Product Marketing" *Journal of Marketing*, April, pp: 73–80.
15. Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Third Edition; Mc Graw– Hill
16. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2000) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Second Edition; Mc Graw– Hill.
17. Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo. (2017) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Seventh Edition; Mc Graw– Hill.

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 من الممكن أتمتة الخدمة للتغلب على مشاكل خاصة تلازم الإنتاج والاستهلاك في الخدمة
	✓	2 تصنف المطاعم من الخدمات المعتمدة على العملية
	✓	3 من الممكن أن يحد تشجيع العملاء على أداء الخدمات ذاتياً من عدم تجانس الأداء في الخدمات
✓		4 يلجأ مستهلك الخدمة بسبب صعوبة المقارنة بين البدائل إلى اختيار البديل ذو السعر الأقل

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يترتب على تغير أو عدم تجانس الخدمة:

(ب) عدم ملموسية العرض الخدمي

(أ) عدم تماثل مخرجات الخدمة أو اختلافها من تفاعل إلى آخر

(د) جميع الأجوبة خاطئة

(ج) مستوى عالي من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة

2- تعتبر خدمات المطاعم من الخدمات:

(ب) على التجهيزات

(أ) المعتمدة على العنصر البشري

(د) أ و ج

(ج) المعتمدة على العملية

### (3) أسئلة قضايا للمناقشة

السؤال (1) خاصة التغيرات

ناقش خاصة التغيرات أو عدم تجانس الأداء كواحدة من خصائص الخدمات وما هي المضامين التسويقية لهذه الخاصية سواء بالنسبة للمستهلكين أو بالنسبة للمسوقين؟

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 2.3)}

---

السؤال (2) الخدمات بحسب درجة الارتباط وتعقيد الشراء

ناقش أنواع الخدمات بناءً على درجة ارتباط المستهلك بالخدمة وتعقيد قرار شرائها

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100:15. توجيه للإجابة: الفقرة 3.4}

السؤال (3) أسباب وجود مزيج تسويقي خاص بالخدمة

ناقش الأسباب التي دعت إلى تعديل المزيج التسويقي التقليدي ليتناسب مع الخصائص المميزة للخدمة.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100:15. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

---

## الفصل الثاني:

### سلوك العملاء وتوقعاتهم

## **Customers' expectations and behavior**

---

#### كلمات مفتاحية:

توقعات العميل (*Customer Expectations*)، منطقة التسامح أو التحمل (*Tolerance Zone*)، الخدمة المرغوبة (*Desired Service*)، الخدمة الكافية (*Adequate Service*)، الوعود الصريحة (*Explicit Promises*)، الوعود الضمنية (*Implicit Promises*)، الاتصالات الشفهية (*WOM*)، الخبرة السابقة (*Past Experience*)، إدارة توقعات العميل (*Customer Expectations Management*)، الأبحاث النوعية (*Qualitative Research*)، الأبحاث الكمية (*Quantitative Research*).

#### ملخص الفصل:

تسعى الشركات الخدمية إلى بناء علاقة جيدة ومميزة مع عملائها وإيصال قيمة متفوقة لهم أملاً في تعزيز هذه العلاقة واستمرارها على المدى الطويل لأن العملاء الموالون هم مصدر أساسي لتوليد العوائد والربحية ولا شك أن تحقيق رضا العميل يعد الخطوة الأولى على هذا الطريق حيث من الممكن العمل على تحويل العملاء الراضين إلى عملاء أوفياء، لكن إرضاء العملاء ليست من المهام التي يسهل تحقيقها بدون فهم عميق للعملاء وكيفية اتخاذهم لقرارات شراء الخدمة وما هي توقعاتهم بخصوص الخدمة التي يشترونها ولا شك أن معرفة هذه التوقعات من قبل الشركات تحتاج إلى القيام بالأبحاث التسويقية المستمرة سواء لمعرفة هذه التوقعات وإدارتها وتصميم الخدمات بناءً عليها أو تتبع كيف تلبي الخدمات الحالية هذه التوقعات وما هي نقاط الضعف التي تستدعي تدخلاً من الشركة لمعالجتها والحفاظ على العملاء ومنع تحولهم إلى المنافسين بسبب أخطاء الخدمات. ومن هنا يتناول هذا الفصل بدايةً إيضاحاً لكيفية اختلاف سلوك المشتري في الخدمات عنه في السلع الملموسة تبعاً لمراحل عملية الشراء وما هي المضامين التسويقية المترتبة على هذه الاختلافات ثم ينتقل إلى مناقشة عملية بناء التوقعات لدى العميل بخصوص الخدمة قبل الاستهلاك

---

وما هي العوامل المؤثرة على بناء هذه التوقعات وفهم كيف يمكن لهذه التوقعات أن تؤثر على مستوى تسامح العميل مع أخطاء الخدمة، لينتهي الفصل بمناقشة أهمية القيام بالأبحاث لمعرفة هذه التوقعات وأهم مجالات استخدامات الأبحاث في الشركات الخدمية.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تمييز الفروقات بين سلوك المشتري في الخدمات وسلوك المشتري في السلع الملموسة والمضامين التسويقية لهذه الفروقات.
2. فهم حدود تسامح العميل وما هي العوامل المؤثرة على منطقة تسامح العميل وبالتالي على توقعاته.
3. تحليل العوامل المؤثرة على بناء التوقعات للتمكن من إدارتها بصورة فعالة.
4. تحديد الأهمية الخاصة للأبحاث التسويقية في الخدمات.
5. تحليل أهم مجالات تطبيق الأبحاث في الشركات الخدمية وأهداف القيام بها.

## 1. سلوك المشتري في الخدمات

من المهم للشركة الخدمية أن تعي كيف سيتم إدراك العرض الخدمي الخاص بها من قبل المستهلكين المرتقبين نسبة إلى العروض المنافسة وفي هذا السياق لابد من فهم كيف يتخذ الفرد قرار شراء الخدمة وما هي العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه عند قيامه بصنع قرار الشراء. من المهم لمسوق الخدمة لتحقيق فهم أعمق لسلوك المشتري في الخدمات أن يجيب عن مجموعة من الأسئلة من أهمها:

- ❖ ما هو الغرض من استخدام الخدمة؟
- ❖ من الذي يتخذ قرار الشراء؟
- ❖ ما هو معدل الاستخدام (يومي، أسبوعي، فصلي)؟
- ❖ هل يستخدم الفرد الخدمة لوحده أو ضمن مجموعة من الأفراد؟
- ❖ ما هي تركيبة تلك المجموعة؟
- ❖ ما هي معاييرها في تقييم البدائل لاختيار الخدمة الأفضل، مثلاً يختلف المعيار الذي سيقوم شخص ما على أساسه باختيار مطعم لتناول وجبة الغداء فيما إذا كان بصحبة عائلته أو أصدقائه في عطلة أو غداء عمل أو وجبة سريعة مع زميل له في العمل ففي كل حالة قد يقوم الشخص نفسه باختيارات مختلفة حيث لن يختار نفس المطعم وفي حال أعطي شخص آخر قرار اختيار المطعم فقد يقوم باختيار مختلف كلياً.
- ❖ ما هي الأهمية النسبية لكل معيار من معايير الاختيار
- ❖ ما هي مصادر معلوماته التي سيستخدمها في تقييم البدائل المتاحة
- ❖ ما هي العروض الخدمية المنافسة والتي من الممكن أن يقوم الفرد بتقييمها والاختيار بينها إلى جانب العرض الخدمي للمسوق.

نعلم أن عملية الشراء سواء في السلع الملموسة أم في الخدمات هي عملية مستمرة تشمل على ثلاث مراحل رئيسية كما في الشكل التالي:

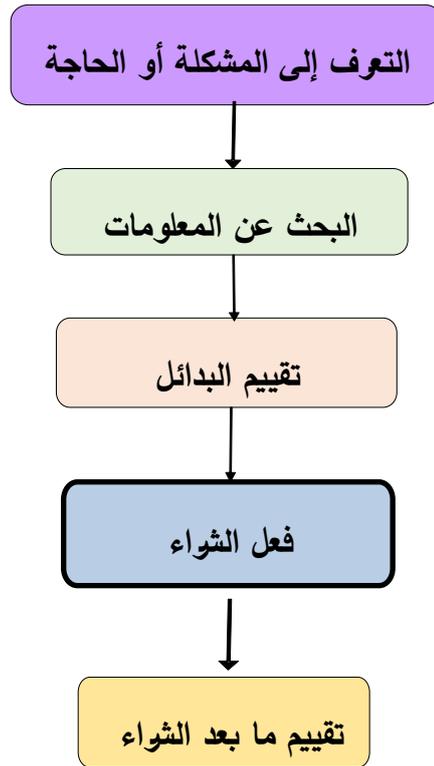
شكل رقم [1-2]: المراحل الرئيسية لعملية الشراء



المصدر : من إعداد المؤلف بناءً على مجموعة من المراجع

في الشركات الخدمية تتداخل إلى حد ما بعض هذه المراحل حيث بعد اختيار الخدمة المرغوبة من بين البدائل المتاحة يتوجه العميل إلى الشركة الخدمية لشراء الخدمة والاستفادة منها وهنا تحدث عملية التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة من أجل الحصول عليها أو ما يدعى بالمواجهة حيث يتم الإنتاج والاستهلاك للخدمة في نفس التوقيت على عكس السلع الملموسة التي يتم استهلاكها بعد الإنتاج والشراء، وللتعمق أكثر في هذه الاختلافات بين الخدمات والسلع الملموسة تبعاً لخطوات الشراء من الممكن أن نناقش ذلك من منظور حل المشكلة حيث يمكن تلخيص مراحل قرار الشراء في الشكل التالي:

الشكل [ 2-2 ] نموذج مراحل صنع قرار الشراء من منظور حل المشكلة



عموماً من الممكن ملاحظة بعض الفروقات في صنع قرار الشراء الخاص بالسلع المادية الملموسة مقارنةً بقرار شراء الخدمة منذ مراحل البدء بالشعور بحاجة غير مشبعة وصولاً لمرحلة ما بعد الشراء، مثلاً لا يستطيع مسوق الخدمة التأثير على المستهلك في مرحلة التعرف إلى الحاجة والبحث عن المعلومات باستخدام نفس طبيعة المحفزات والأدوات حيث لا وجود ملموس للخدمة كما هو الحال في السلعة فيعتمد المسوق على الوصف الشفهي للخدمة ونلاحظ في مرحلة البحث عن المعلومات والتقييم يميل المشترون في الخدمات إلى الاعتماد على معلومات الكلمة المنقولة أو الاتصالات الشفهية أكثر من مشتري السلع الذين لديهم الفرصة لتقييم السلع بالحواس الخمسة وفرصة تجربتها ما قبل الشراء ففي حين يستطيع مشتري السيارة أن يقوم بتجربة قيادة للسيارة لا يستطيع مشتري خدمة النقل أن يجرب الخدمة قبل شرائها واستهلاكها

فعلياً، وتصبح الفروقات أكثر وضوحاً في الخطوتين الأخيرتين ففي حين تكون عملية تنفيذ الشراء وتقييم ما بعد الشراء مراحل منفصلة زمنياً في السلع المادية الملموسة تكون هذه المراحل متزامنة في الخدمات حيث يقوم مشتري الخدمة بالشراء والتقييم الفوري أثناء التزود بالخدمة.

ليستطيع المسوق التأثير على المشتري في كافة هذه المراحل المتعاقبة لابد من فهم كيف يبني العميل توقعاته بخصوص فئة خدمة ما، وما هي مصادر المعلومات التي يعتمد عليها لبناء المعارف بخصوص العلامات التجارية المتاحة ضمن فئة الخدمة وما هي المعايير التي يعتمد عليها في تقييم العلامات التجارية البديلة لاختيار العلامة الأفضل.

## 2. توقعات العميل (Customer Expectations)

تمثل توقعات العميل إجمالي معتقداته حول الخدمة التي سيحصل عليها وهذه التوقعات تمثل نقاط مرجعية يقوم العميل بعد الشراء وأثناء الاستهلاك بالحكم على الخدمة الفعلية أو الأداء الفعلي بناءً عليها، لذلك من المهم للمسوق معرفة توقعات العميل وإدارة هذه التوقعات لأن عدم معرفة توقعات العميل وعدم تلبيتها بمثابة تعطيل لموارد المنشأة وتعريضها لعدم القدرة على الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.

تختلف مستويات توقع العميل بناءً على النقاط المرجعية التي يحملها ومن المهم تحديد وقياس تلك التوقعات بدقة من قبل المسوق وهي مهمة معقدة لنفترض ما يلي:

- إذا ذهبت إلى مطعم بسيط تحمل عنه توقعات متواضعة فيما يتعلق بمستوى الخدمة وتمت خدمتك فوراً بطعام جيد وبقدر قليل من المال.
- أو أنك ذهبت إلى مطعم شهير وراقي تحمل عنه توقعات مثالية وتمت خدمتك بصورة جيدة وبتعام جيد إنما ليس رائعاً ودفعت مبلغاً كبيراً من المال.

أي من التجريبتين ستكون أفضل بالنسبة لك كعميل؟؟

عادةً لدينا مستويان من التوقع :

الأول: الخدمة المرغوبة (*Desired Service*) وهي المستوى من الخدمة الذي يأمل العميل أن يتلقاه.

الثاني: الخدمة المقبولة أو الكافية (*Adequate Service*) وهي المستوى من الخدمة الذي يقبل العميل أن يتلقاه بمعنى آخر هي الحد الأدنى من الأداء المقبول بالنسبة للعميل.

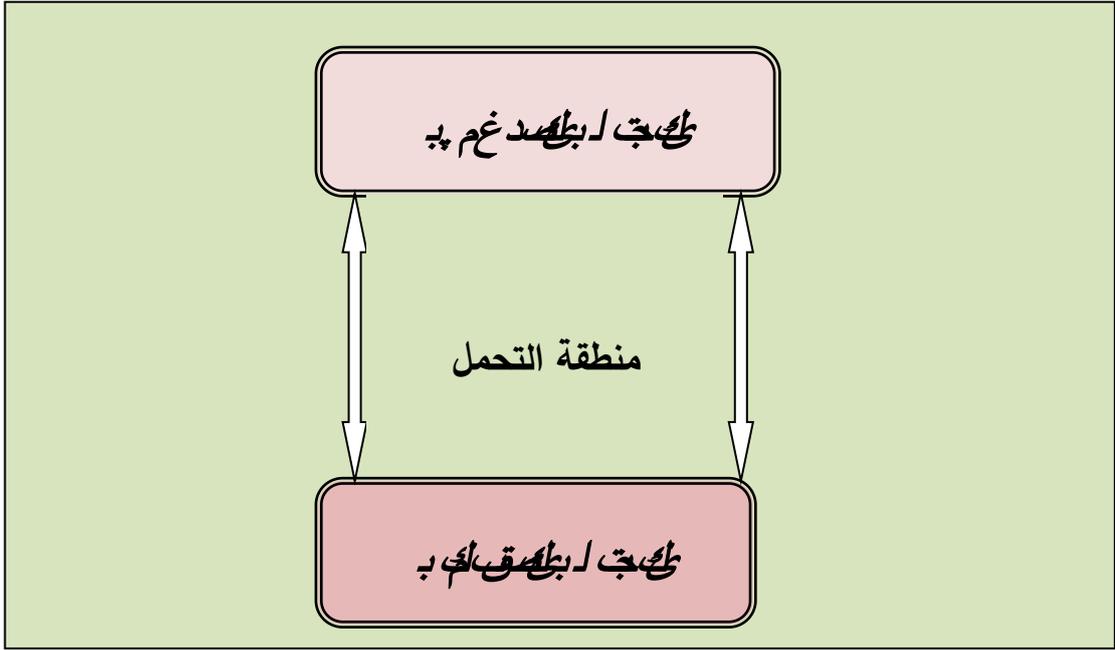
نلاحظ إذاً أن معايير الخدمة في المستوى الكافي أو المقبول أقل من تلك التي يطلبها العميل في المستوى المرغوب والتوقعات المرغوبة حول الخدمة تختلف من فئة أو نوع خدمة إلى نوع آخر من الخدمات كما تختلف بين الأنواع الفرعية أيضاً من الخدمات فمثلاً ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد مطاعم الوجبات السريعة (خدمة سريعة، طعام جيد، بيئة نظيفة...) أما ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد المطاعم الراقية (محيط راقى، موظفين بمظهر رائع، طعام مميز، شموع مضاءة....)

### 3. منطقة التسامح أو التحمل (*Tolerance Zone*):

وهي المنطقة التي بين المستوى المرغوب من الخدمة والمستوى المقبول من الخدمة وفي أي نقطة من هذه المنطقة يكون مستوى الخدمة مقبول بالنسبة للعميل أما إذا تدنت الخدمة عن الحد الأدنى فإن هذا سيجب إحباط العميل أما إذا كان الأداء الفعلي أعلى من أعلى نقطة في منطقة التسامح أي فاق المستوى الذي يرغبه العميل فإن ذلك سيؤدي إلى إسعاد العميل وإدهاشه.

يمثل الشكل التالي حدود منطقة التحمل:

شكل رقم [2-3] حدود منطقة تحمل أو تساهل العميل



Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Third Edition; Mc Graw- Hill.p..

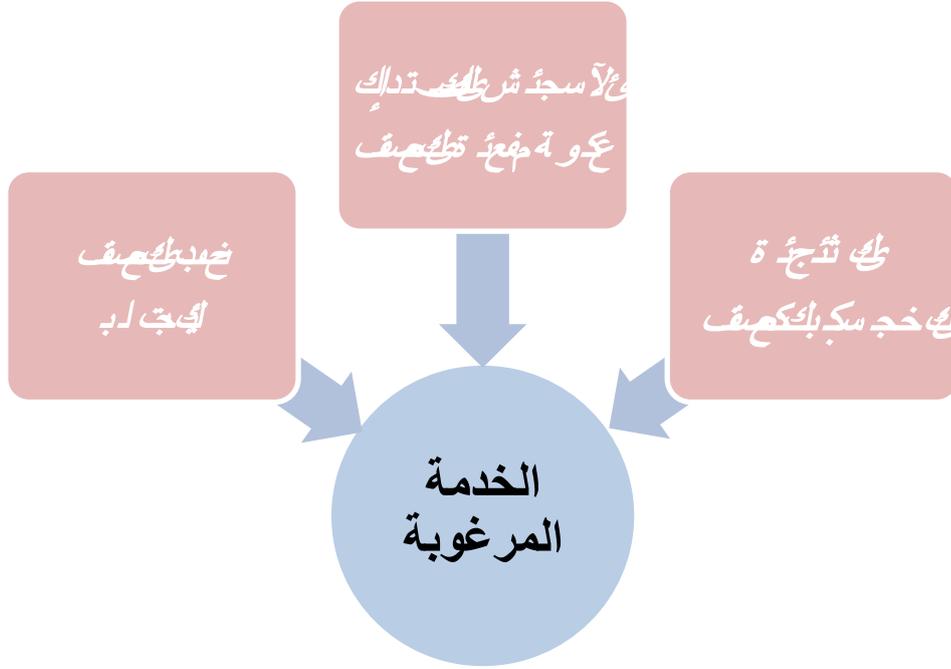
إن حدود منطقة التحمل تتغير بتغير العملاء وتتغير بتغير أبعاد الخدمة التي يقارن أو يحكم على أساسها العميل:

- ❖ منطقة التحمل هذه ليست واحدة لدى جميع العملاء فمثلاً حدود منطقة التحمل لعميل شركة طيران يصل متأخراً إلى المطار أضيق من حدود منطقة التسامح للعميل الذي يصل باكراً فالأول يكون حساساً لعامل الوقت والسرعة كذلك الأمر بالنسبة للعملاء المشغولين سيكونون أكثر حساسية لعامل الوقت وبالتالي لعامل الانتظار والحد الأدنى المقبول لديهم للانتظار سيكون أقل.
- ❖ منطقة التحمل تتغير بتغير الأسعار فمثلاً عندما يزداد سعر الخدمة تقل أو تضيق حدود منطقة التسامح فيما يتعلق بجودة الخدمة فلن يقبل العميل مستوى ضعيف من الخدمة مقابل سعر مرتفع بينما قد يكون أكثر تقبلاً لذلك لو كان سعر الخدمة منخفض
- ❖ منطقة التحمل تتغير بتغير أبعاد جودة الخدمة التي يحكم على أساسها العميل فالعميل يكون أقل تساهلاً أو تسامحاً فيما يتعلق ببعد الاعتمادية عنه في بعد الأشياء الملموسة

#### 4. العوامل التي تؤثر على الخدمة المرغوبة:

تلعب العديد من العوامل دوراً في التأثير على مستوى الخدمة التي يرغبها العميل أي على أعلى مستوى من الخدمة يرغب العميل أن يحصل عليه وهذا المستوى يختلف باختلاف حاجات العميل ودرجة خبرته بالخدمة وفيما إذا كان يستهلك الخدمة بمفرده أم مع أشخاص آخرين. يمثل الشكل التالي العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة.

شكل رقم [2-4]: العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على مجموعة من المراجع .

#### 1-4. الحاجات الشخصية:

وتتمثل بالحاجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية وغيرها من الحاجات التي يشعر بها الأفراد فمثلاً يرغب العميل الذي يشاهد لعبة كرة سلة وهو جائع أن يتوافر عدد من الباعة الجوالين في الملعب يحملون أنواع مختلفة من الأطعمة بينما قد لا يرغب مشاهد آخر في الملعب بذلك لأنه تناول طعامه

---

قبل المباراة كذلك الأشخاص الذين ينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة تختلف رغباتهم فيما يتعلق بالخدمات الفندقية...

#### **2-4. عدد الأشخاص الذي يستمد منهم العميل توقعاته:**

فكلما زاد عددهم كلما زاد مستوى الخدمة المرغوبة مثل قرار شراء عطله في الخارج سوف تختلف رغبات العميل باختلاف الأشخاص الذين سيصحبهم في الرحلة قد يرغب العميل في حال اصطحاب مجموعة من الأصدقاء بأنشطة ووسائل ترفيه تختلف كلياً في حال اصطحاب معه والديه المسنين.

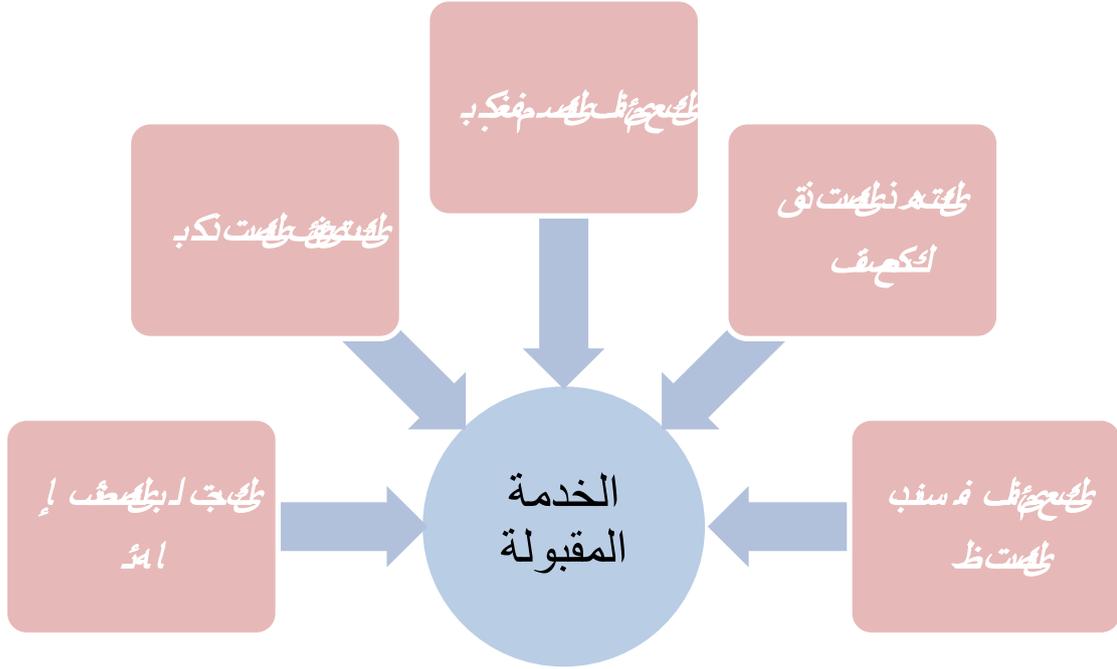
#### **3-4. مدى توافر الخبرة لدى العميل بالخدمة:**

فكلما زاد مستوى خبرة العميل بالخدمة كلما ازداد مستوى الخدمة المرغوبة مثلاً شخص سبق أن عمل في مطعم سيكون أكثر معرفة بمعايير الخدمة الصحيحة مما سيزيد من مستوى الخدمة المرغوبة لديه في حال قام كعميل بشراء خدمة في مطعم.

#### **5. العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة:**

تلعب العديد من العوامل دوراً في التأثير على مستوى الخدمة التي يقبلها العميل أي على أدنى مستوى من الخدمة يقبل العميل أن يتلقاه. من المهم جداً لمقدم الخدمة معرفة هذه العوامل جيداً لتحديد مدى تسامح العميل وما هي المستويات التي لا يجب أن تصل إليها الخدمة لأن الوصول إلى هذا المستوى الذي لا يقبل العميل به يؤدي إلى المخاطرة بفقدان العميل وتحوله عن الشركة الخدمية إلى أحد المنافسين. يلخص الشكل التالي العوامل المؤثرة على الخدمة الكافية

شكل رقم [2-5]: العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على مجموعة من المراجع .

#### 1-5. العوامل ذات المدى القصير:

التي تجعل العميل أكثر وعياً لحاجته إلى الخدمة مثل المواقف الشخصية الطارئة التي تستدعي حاجة سريعة إلى الخدمة مثل الحاجة إلى خدمات الصيانة لتجهيزات المكتب في فترة ضغط العمل مما يرفع من الحد الأدنى من الأداء المقبول لدى العميل.

#### 2-5. الدور المدرك للعميل في أداء الخدمة:

أي درجة إدراك العميل لتأثيره على مستوى الخدمة التي يتلقاها حيث يرفع قيام العميل بدوره المطلوب منه من مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه فلو افترضنا أن عميل في مطعم وضح للنادل درجة نضج شريحة اللحم التي يرغب بها وأنت درجة نضجها غير الذي طلبه فإن مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه سيرتفع أكثر مما لو لم يتم بتوضيح ذلك للنادل إذا شعور العميل بأنه لم يتم بدوره بصورة جيدة

يزيد من حدود منطقة التحمل لديه وعلى العكس كلما أدرك العميل أنه قام بدوره كما يجب يصبح أقل تسامحاً مع أخطاء الخدمة.

### 3-5. العوامل الموقفية:

أي ظروف أداء الخدمة التي يرى العميل أنها خارج سيطرة مقدم الخدمة فمثلاً يصبح العملاء الذين تأخر لإقلاع رحلاتهم الجوية إلى وجهة ما أكثر تسامحاً أو تساهلاً بخصوص مستوى الخدمة عندما يعلمون أن هذا التأخير كان بسبب إضراب عمال المطار وليس بسبب إهمال أو خطأ في جدولة الرحلات من شركة الطيران نفسها لأنهم يعلمون مصدر المشكلة وأنها خارج سيطرة الشركات وبالتالي كلما أدرك العميل أن هناك ظروف تحكم عملية أداء الخدمة وليس مصدرها خطأ الشركة فإن مستويات الخدمة الكافية أو المقبولة بالنسبة له ستتخفض أي أن حدود منطقة التحمل ستزداد.

### 4-5. البدائل المدركة للخدمة:

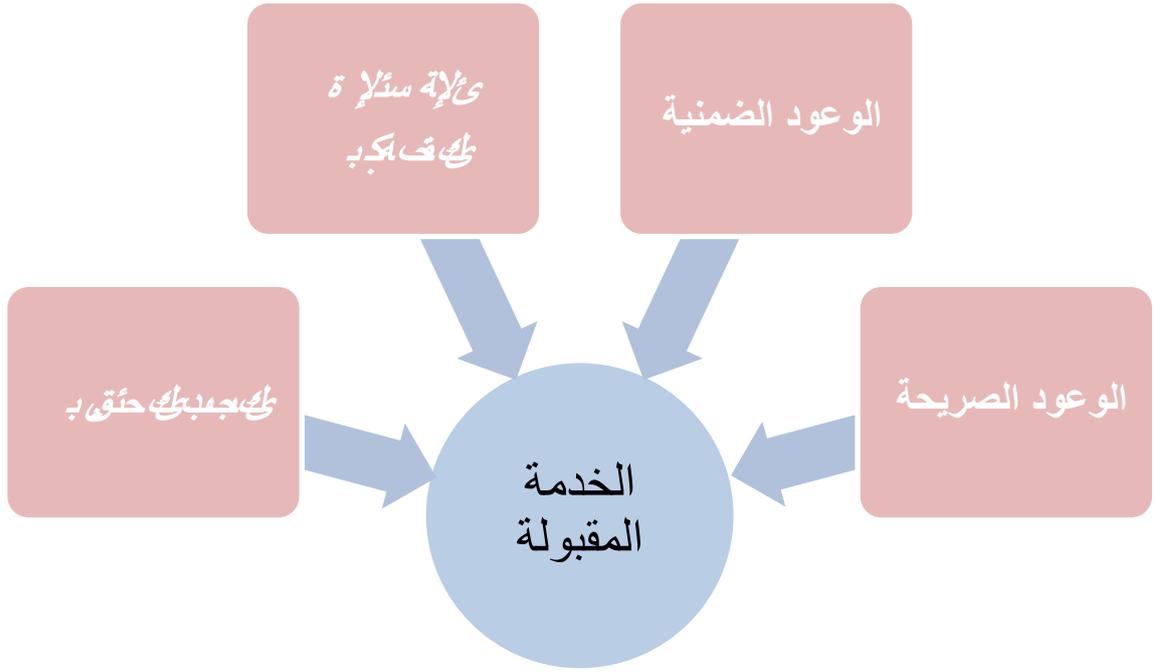
أي إلى أي مدى يدرك العميل وجود بدائل أخرى لمقدم الخدمة الذي يتعامل معه قادرة على النجاح ومتوفرة أو موجودة في السوق فإذا كان عدد البدائل الجيدة المدركة من قبل العميل مرتفع فإن مستوى الخدمة المقبولة سيرتفع، تبقى قائمة البدائل المتوفرة لدى العميل هامة حتى بعد الشراء لأن هذه البدائل المستبعدة حالياً تمثل نقاط مرجعية للعميل في عملية التقييم التي يقوم بها بعد الشراء حيث يمثل مستوى مقارنة البدائل نقطة مرجعية أو معيارية للحكم على مدى جودة المخرجات وهذه النقطة المرجعية تبنى على أساس جودة المخرجات المتاحة من البديل التالي الأكثر جاذبية مقارنةً بالمخرجات المتاحة من العلاقة الحالية وبالتالي كلما زادت جاذبية هذا البديل بالنسبة للعميل كلما ازداد الحد الأدنى المقبول من الخدمة بالنسبة إليه . إن زيادة توفر أو جودة البدائل المدركة تخفض مستوى أو نية التزام العميل بالعلاقة عندما يواجه مشاكل في أداء الخدمة بينما لو كانت جاذبية البديل منخفضة فإن التزام العميل بالعلاقة سوف يستمر أو يزداد بغض النظر عن مستوى الرضا الذي يشعر به، إذاً يعتبر عدم توفر البديل الجذاب من وجهة نظر العميل هو محدد هام للحد الأدنى المقبول من الخدمة ففي حال عدم توفر بدائل جيدة فإن العميل سيكون أكثر تساهلاً وتتسع لديه حدود منطقة التحمل.

## 5-5. مستوى الخدمة الذي يتنبأ به العميل:

أي مستوى الخدمة الذي يعتقد العميل أنه سيحصل عليها في التفاعل التالي أو المقبل بينه وبين مقدم الخدمة وهي حسابات موضوعية يقوم بها العميل لمستويات الأداء المحتملة، فمثلاً لو توقع العميل خدمة جيدة فإن مستوى الخدمة المقبول بالنسبة للعميل سيزداد أما إذا كان يتوقع خدمة ضعيفة أو سيئة فإن مستوى الخدمة المقبول بالنسبة للعميل سينخفض وهذا يخص التفاعل المقبل وليس اجمالي علاقة العميل مع مقدم الخدمة.

عموماً تلعب العديد من العوامل دوراً في التأثير على الخدمة المتنبئ بها:

شكل رقم [2-6]: العوامل المؤثرة على الخدمة المتنبئ بها:



المصدر: من إعداد المؤلف بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

## 6-5. الوعود الصريحة (Explicit Promises):

وهي الوعود التي تصدر من الشركة إلى عملائها سواء بصورة شخصية على لسان موظفيها ورجال البيع... وبصورة غير شخصية عبر الإعلانات والنشرات المكتوبة والبروشورات وغيرها وهي مصادر للوعود تحت

سيطرة الشركة وتستطيع ادارتها والتحكم بها فالوعد بما سيحصل فعلاً هو طريقة منطقية لإدارة توقعات العميل حيث تؤثر هذه الوعود على الخدمة المرغوبة والخدمة المنتبئ بها.

#### 7-5. الوعود الضمنية (*Implicit Promises*):

وهي الوعود التي لا تصدر بصورة صريحة بل عبر إشارات كالسعر أو الأشياء الملموسة المصاحبة للخدمة، فمثلاً كلما زاد سعر الخدمة أو مستوى إثارة الأشياء الملموسة للانطباعات الايجابية لدى العميل كلما زاد مستوى توقعاته من الخدمة.

#### 8-5. الاتصالات الشفهية (*WOM*):

وهي العبارات الشخصية وغير الشخصية التي ترد من أطراف غير الشركة الخدمية مثل الأصدقاء أو الأسرة أو تقارير المستهلك وغيرها من المصادر حول ما يمكن أن تكون عليه الخدمة وهي تؤثر على الخدمة المرغوبة والخدمة المتوقعة ومن الجدير بالذكر الأهمية التي يوليها العميل لهذا المصدر خصوصاً في الخدمات صعبة التقييم لأن العميل ينظر إليها باعتبارها مصدر محايد أو غير متحيز للمعلومات يمكن الوثوق به.

#### 9-5. الخبرة السابقة (*Past Experience*):

أي وجود تجربة سابقة للعميل مع الشركة الخدمية أو مع نفس فئة الخدمة فالعميل لدى فندق ما قد يقارن إقامته بمرات أخرى قد أقام فيها في هذا الفندق وقد يقارن بمرات إقامة سابقة في فنادق أخرى.

### 6. إدارة توقعات العميل (*Customer Expectations Management*)

يمكن للمسوق الاستفادة من فهم توقعات العملاء في عملية إدارتها والتأثير عليها بما يتناسب مع مستويات الأداء الفعلي للخدمة التي يقدمها المسوق، ومن أهم الخطوات التي يجب على المسوق القيام بها لإدارة فعالة لهذه التوقعات ما يلي:

❖ دقة وواقعية الوعود أي الوعد بما سوف يحصل عليه العميل بالفعل.

❖ الوعد بأقل مما سوف يحصل عليه العميل بالفعل وهي استراتيجية منطقية أحياناً لتخفيض مستوى توقعات العميل إنما لها محاذير في كثير من الأحيان خصوصاً إذا كانت البيئة شديدة التنافسية إذ أنها من الممكن أن تقلل جاذبية العرض بنظر المستهلك كما قد يكون لها أثر غير مقصود على إدراك العميل للخدمة حيث قد يميل العميل للتركيز على جوانب الضعف في الخدمة عندما يتم وعده بخدمة متوسطة، كذلك يستطيع العميل الدائم للشركة الخدمية أن يلاحظ عبر التفاعلات المتكررة مع مقدم الخدمة استخدام هذا التكتيك من قبل الشركة ويعود لبناء توقعاته على أساس ذلك.

❖ عندما لا تستطيع الشركة أن تقدم الخدمة كما يرغبها العميل فيجب أن تلجأ لإعلام العميل لماذا لم تستطع ذلك وإطلاعها على جهودها في سبيل تحقيق توقعاته.

❖ التأكد من أن الأسعار المفروضة تبررها مستويات عالية من الأداء بخصوص الميزات أو منافع العرض التي تهتم العميل بصورة خاصة.

❖ التأكد من أن الأشياء الملموسة تعكس بدقة نوع ومستوى الخدمة التي سيتم الحصول عليها.

❖ تثقيف أو تعليم العميل حول طرق استخدام وتحسين الخدمة التي يتلقونها حالياً وتعليمهم بخصوص دورهم في أداء الخدمة وكيفية تأديته.

❖ استخدام أو محاكاة الاتصالات الشفهية في الإعلانات عن الخدمة باستخدام قادة الرأي أو شهادات العملاء الآخرين.

❖ استخدام الأبحاث لمعرفة الأشخاص أو الجهات المؤثرة على توقعات العميل بخصوص الخدمة.

❖ الاهتمام بالتغذية العكسية أو المرتدة حول المرات التي لم تستطع الشركة الوفاء بوعودها والاهتمام بالأبحاث الخاصة بتحليل شكاوى العملاء لمعرفة الخلل في تقديم الخدمة.

❖ استخدام الأبحاث لتحديد مدى وجود خبرات سابقة للعميل بالخدمة أو وجود مستوى معين من الخبرة الخاصة لديه بالخدمة.

❖ استخدام الأبحاث لتتبع المنافسين وكيف يدرك العملاء العروض المنافسة وما هي نقاط قوة المنافسين ومدى جاذبيتهم.

نلاحظ مما سبق أن الأبحاث هي أداة المسوق الرئيسية لإدارة التوقعات وبالتالي العمل على أن يتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء الذي يتوقعه العميل وبالتالي الحفاظ على رضا العميل للخدمة. لذا سنتعرض في الفقرات اللاحقة إلى مجالات الأبحاث في الشركات الخدمية وأنواعها ومعايير نجاحها.

## 7. الأبحاث التسويقية في مجال الخدمات:

يعاني تسويق الخدمات من صعوبة أو عدم وضوح التمييز بين أبحاث التسويق في الخدمات وأبحاث التسويق في السلع الملموسة وعلى الرغم من عدم الاتفاق على فروق واضحة بينهما إلا أن الباحثين اتفقوا على أهمية الأبحاث التسويقية في مجال الخدمات حتى أن البعض يرى أن من أهم ما يميز الشركات الخدمية الناجحة عن تلك الشركات غير الناجحة هو:

❖ قدرتها على الحصول على البيانات التفصيلية للمستهلكين المحتملين ولعملائها الحاليين بالدقة والجودة اللازمة واستخدامها بالطرق الصحيحة.

❖ قدرتها على الحصول على ردود فعل فورية من الزبائن والموظفين على حد سواء عن عملية تقديم الخدمة وما هي انطباعات العملاء عن مستوى الخدمة المقدم ولا شك أن آراء الموظفين هنا تلعب دوراً كبيراً بوصفهم يمثلون الشركة ويتفاعلون مع العملاء شفهياً أو وجهاً لوجه وهذا ما يميز الخدمة عن السلعة الملموسة التي لا يحصل فيها تفاعل بين الزبون ومنتج السلعة أو موظفيه.

تعكس الممارسات الحالية في الأبحاث التسويقية في الشركات الخدمية التركيز المتنامي على مفهوم جودة الخدمة وقياسه على أساس أن تحقيق الجودة مرتبط بالفهم العميق لما يريده الزبون أو العميل وهذا التركيز ناجم عن أن تقديم خدمات ذات جودة مناسبة من وجهة نظر العميل هو المفتاح لتحقيق رضا العميل الذي من المحتمل أن يؤدي إلى تطوير ولاء للعميل نحو الشركة الخدمية والذي هو مفتاح تحقيق الربحية للشركة على المدى الطويل.

## 8. أهداف الأبحاث التسويقية في الخدمات:

الخطوة الأولى في تصميم بحوث تسويق الخدمات هي بلا شك الأكثر أهمية وتتمثل بتحديد المشكلة وأهداف البحث. هذه المرحلة التي يبدأ مسوق الخدمة بطرح الأسئلة التي يجب الإجابة عليها أو المشكلات التي يجب حلها من خلال البحث. هل تريد الشركة أن تعرف كيف يرى العملاء الخدمة التي تقدمها الشركة؟ ما هي متطلبات العملاء، وكيف سيستجيب العملاء لتقديم أو طرح خدمة جديدة، أو ماذا يريد العملاء من الشركة بعد خمس سنوات من الآن؟ كل واحدة من هذه الأسئلة يتطلب استراتيجية بحثية مختلفة. وبالتالي، فمن الضروري لتخصيص أفضل للوقت والموارد أن يتم تحديد المشكلة بدقة وعلى الرغم من أهمية هذه

- 
- المرحلة الأولى، يتم إجراء العديد من الدراسات البحثية للعملاء دون الاهتمام الكافي بالأهداف. عادةً تتم ترجمة الأهداف إلى تساؤلات بحثية يجب الإجابة عليها وعلى الرغم من كثرة التساؤلات التي نجدها في أبحاث الزبائن تعتبر الأهداف التالية من أكثر أهداف بحوث التسويق في الخدمات شيوعاً:
- ❖ لاكتشاف متطلبات العملاء أو توقعاتهم من الخدمة.
  - ❖ لمراقبة وتتبع أداء الخدمة.
  - ❖ لتقييم الأداء العام للشركة مقارنة بأداء المنافسين.
  - ❖ لتقييم الفجوات بين توقعات العملاء وإدراكاتهم.
  - ❖ لتحديد العملاء غير الراضين، بحيث يمكن محاولة تصحيح الخدمة.
  - ❖ لقياس فعالية التغييرات في عملية انتاج وتقديم الخدمات.
  - ❖ لتقييم أداء الموظفين الأفراد وفرق العمل بهدف تقييمهم ومكافأتهم.
  - ❖ لتحديد توقعات العملاء بخصوص الخدمات الجديدة.
  - ❖ لمراقبة التغير في توقعات العملاء في صناعة ما.
  - ❖ للتعقب بالتوقعات المستقبلية للعملاء.

## 9. أنواع الأبحاث التسويقية في الخدمات ومجالات استخدامها:

تنقسم الأبحاث التسويقية في العادة إلى نوعين من الأبحاث:

### 1-9. الأبحاث النوعية (Qualitative Research):

تعتبر هذه الأبحاث بمثابة استطلاع وتفسير لسلوك عينات صغيرة من المستهلكين المستهدفين وببساطة شديدة عندما لا نعرف من أين نبدأ بالبحث يصبح الأسلوب النوعي في غاية الفائدة لأنه يحدد المؤشرات للدراسات المستقبلية ويحدد الملامح الرئيسية التي من الممكن قياسها فيما بعد باستخدام الأساليب الكمية. وتعتمد الأساليب النوعية على تشجيع المستجوبين على التكلم والتصرف بصدق وتجرد وهي أبحاث غير مهيكلة مسبقاً. مثلاً عندما لا تتوفر فكرة لدى الباحث عن العناصر المهمة للزبون في تقديم الخدمة فقد يكون نقطة بداية جيدة أن نتوجه للزبائن ونسألهم عما يرونه مهماً لهم في عملية تقديم الخدمة. من أهم أدوات البحوث النوعية: المقابلات المعمقة وجماعات التركيز والأساليب الإسقاطية.

## 2-9. الأبحاث الكمية (Quantitative Research):

هي الأبحاث التي تستهدف قياس ظواهر معينة والتعبير عنها كمياً بشكل أرقام وبيانات ومن ثم تحليل هذه الأرقام والبيانات احصائياً باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف التوصل إلى نتائج محددة. وغالباً ما تأخذ شكلين هما الأبحاث الوصفية ومن أدواتها الاستقصاء والملاحظة والأبحاث السببية ومن أدواتها التجارب. مثلاً في حال رغبت إحدى شركات النقل الجوي أن تحدد أثر جودة خدماتها على رضا المستفيدين من الممكن توجيه استبيانات معدة خصيصاً لقياس الرضا والجودة لعينة من الزبائن، بينما لو رغبت شركة خدمية أخرى مثلاً باتخاذ قرارات بخصوص اختيار الموقع الذي ستقدم الخدمة منه فبالإمكان اللجوء إلى أسلوب الملاحظة المبني على ملاحظة أعداد المشاة أو تدفق السيارات. تتنوع مجالات الأبحاث وأهداف استخدامها في الشركات الخدمية وتلخص الجداول التالية مجالات الأبحاث في الشركات الخدمية وما هي أهداف كل منها ونوع الأبحاث المفيد استخدامها في كل مجال بحثي وتكلفتها وعدد المرات المناسب لتطبيق هذه الأبحاث

جدول رقم [1-2] مجالات الأبحاث التسويقية في الخدمات

مدى التكرار	تكلفة الوقت	التكلفة المادية	كمي/ نوعي	الأهداف الرئيسية للبحث	مجال البحث
مستمر	منخفضة	منخفضة	نوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد الزبائن غير الراضين</li> <li>• لتحديد نقاط فشل الخدمة الأكثر شيوعاً</li> </ul>	تتبع الشكاوى (Complaint) (solicitation)
دوري	متوسطة	منخفضة	نوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد "أفضل الممارسات" على مستوى التفاعلات الفردية الخاصة بإتمام الصفقة مع العميل</li> <li>• لتحديد متطلبات العملاء كمدخلات للدراسات الكمية</li> <li>• لتحديد النقاط الأكثر شيوعاً لفشل الخدمة</li> </ul>	تقنية الحوادث الحرجة (Critical) (incident)

<p>• لتحديد نقاط القوة والضعف بطريقة منتظمة على مستوى خدمات الاتصال بالعملاء</p> <p>نوعي متوسطة متوسطة دوري</p>	<p>• لتحديد متطلبات العملاء كمدخلات للبحث الكمي</p>	<p>الأبحاث الخاصة بمتطلبات العملاء</p>
<p>كمي متوسطة متوسطة سنوي</p>	<p>• لمراقبة وتتبع أداء الخدمة • لتقييم الأداء العام للشركة مقارنة مع المنافسين • لتحديد الروابط بين رضا ونواياهم السلوكية • لتقدير الفجوات بين توقعات العملاء إدراكاتهم</p>	<p><b>Requirements</b></p> <p><b>Research</b> المسوحات الخاصة بفجوات الخدمة والعلاقات مع العملاء <b>Relationship)</b></p> <p>and</p> <p><b>SERVQUAL</b></p> <p>(surveys</p>
<p>كمي منخفضة منخفضة مستمر</p>	<p>• للحصول على ردود فعل فورية على الأداء الخاص بالتعاملات • لقياس فعالية التغييرات الحاصلة في انتاج و توصيل الخدمة • لتقييم أداء خدمة الأفراد و فرق العمل • لاستخدامها كمدخلات للتحسينات الخاصة بعمليات ونظام الخدمة</p>	<p>المسوحات الخاصة بتقييم ما بعد الشراء</p> <p>posttransaction)</p> <p>(surveys</p>
<p>كمي منخفضة متوسطة مستمر ونوعي</p>	<p>• لتحديد العملاء غير الراضين • لتشجيع كلمة الفم المنطوقة ( الاتصالات الشفهية)</p>	<p>وسائل التواصل الاجتماعي</p>

• لقياس تأثير الإعلانات

(Social media)

مدى التكرار	تكلفة الوقت	التكلفة المادية	كمي/ نوعي	الأهداف الرئيسية للبحث	مجالات البحث
سنوي	متوسطة	متوسطة	نوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لخلق حوار مع العملاء المهمين</li> <li>• لتحديد ماذا يتوقع كبار العملاء من الخدمة والتأكد من تلبية هذه التوقعات</li> <li>• لإغلاق الفجوة مع العملاء المهمين</li> </ul>	<p><b>Service expectation meetings and reviews</b></p>
دوري	متوسطة	متوسطة	نوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد إدراكات العملاء للخدمات على المدى الطويل</li> <li>• لتحديد مشاكل الخدمة وحلها في وقت مبكر</li> </ul>	<p><b>Process checkpoint evaluations</b></p>
دوري	عالية	متوسطة	نوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• للقيام بالأبحاث على العملاء في البيئات الطبيعية</li> <li>• لدراسة العملاء من الثقافات الأخرى بطريقة غير متحيزة</li> </ul>	<p>الأبحاث الخاصة بآثر الإثنيات على السلوك</p> <p><b>Market-oriented</b></p>
ربع سنوي	منخفضة	منخفضة	كمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لقياس أداء الموظفين الأفراد بهدف تقييم هذا الأداء</li> </ul>	<p><b>Ethnography</b></p> <p>المتسوقين الزائرين</p> <p><b>Mystery</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمراقبة التغييرات في توقعات العملاء</li> <li>• لتوفير منتدى للعملاء</li> <li>• للاقتراحات و تقييم الأفكار</li> <li>• بخصوص الخدمات الجديدة.</li> </ul>	<p><b>Shopping</b></p> <p>لجان من العملاء</p> <p><b>Customer panels</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• للتنبؤ بالتوقعات المستقبلية للعملاء</li> <li>• لتطوير واختبار الأفكار</li> <li>• بخصوص الخدمات الجديدة</li> </ul>	<p>الأبحاث الخاصة بالتوقعات المستقبلية</p> <p><b>Future expectations</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد الاحتياجات الفردية للعملاء باستخدام تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات.</li> </ul>	<p>الأبحاث الخاصة بقواعد بيانات العملاء</p> <p><b>Research</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لتحديد أسباب تحول العملاء عن مقدم الخدمة.</li> <li>• لتقييم الفجوات بين توقعات العملاء</li> <li>• وإدراكاتهم.</li> </ul>	<p><b>Database customer</b></p> <p><b>Research</b></p> <p>الأبحاث المتعلقة بالعملاء المتحولين</p> <p><b>Lost customer</b></p> <p><b>research</b></p>

Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.** Third Edition; Mc Graw- Hill. p.118-119.

تتمثل المعايير التي يجب توافرها في البرامج البحثية في الشركات الخدمية لكي تكون فعالة وناجحة

ما يلي:

- ❖ أن يشمل البرنامج كلا من البحث النوعي والكمي.
- ❖ أن يشمل البرنامج البحثي كل من توقعات وإدراكات العملاء.
- ❖ أن تتم الموازنة بين تكلفة البحث وقيمة المعلومات المتحصل عليها من القيام بالبحث.
- ❖ أن تشمل الصلاحية الإحصائية عند الضرورة.
- ❖ أن يستطيع البحث قياس الأولويات أو الأهمية النسبية للخصائص والسمات الخاصة بالخدمة.
- ❖ أن يتم القيام بالأبحاث بمستوى تكرار مناسب.
- ❖ أن يشمل البرنامج البحثي قياس الولاء، النوايا السلوكية، أو السلوك الفعلي.

## خاتمة:

تتناول هذا الفصل بعض الفروقات التي تميز سلوك المشتري في الخدمات عنه في السلع الملموسة تبعاً لمراحل عملية الشراء وما هي المضامين التسويقية المترتبة على هذه الاختلافات ثم انتقل لتحديد ماهية منطقة تسامح العميل ومكوناتها وناقش العوامل المؤثرة على بناء التوقعات لدى العميل بخصوص الخدمة قبل الاستهلاك وكيف يمكن لهذه التوقعات أن تؤثر على مستوى تسامح العميل مع أخطاء الخدمة وما فرص المسوقين لإدارة هذه التوقعات كما يجب، لينتهي الفصل بمناقشة أهمية القيام بالأبحاث لمعرفة هذه التوقعات وأهم مجالات استخدامات الأبحاث في الشركات الخدمية ومعايير نجاحها.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. الخضر، محمد. ديب، حيان. عمار، نريمان. (2017). بحوث التسويق. المعهد العالي لإدارة الأعمال *HIBA*، دمشق.
2. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) *تسويق الخدمات*. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. الضمور، هاني. (2009) *تسويق الخدمات*. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
4. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) *إدارة عمليات الخدمة*. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- 
5. Palmer, Adrian.(2011) ***Principles of Service Marketing***. Sixth Edition, Mc Graw– Hill.
  6. Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml,Valarie and Bitner,Mary Jo.(2016) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm***.Third Edition; Mc Graw– Hill.
  7. Yap ,Kenneth B. and Sweeney,Jillian C. (2007) “Zone–of–tolerance moderates the service quality–outcome relationship”, ***Journal of Services Marketing***, Vol.21, No.2 , pp. 137–148.
  8. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2000) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm***. Second Edition; Mc Graw– Hill.
  9. Zeithaml,Valarie. Bitner,Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm***. Second Edition; Mc Graw– Hill.
  10. Zeithaml,Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo.(2017) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm***. Seventh Edition; Mc Graw– Hill.
  11. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), “The nature and determinants of consumer expectations of service”, ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 21, No. 1, pp.1–12.
  12. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996) “The behavioral consequences of service quality”, ***Journal of Marketing***, Vol. 60 No. 2, pp. 31–46.

## أسئلة الفصل

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 في مرحلة البحث عن المعلومات عند اتخاذ قرار الشراء يعتمد مشترو الخدمات على معلومات الكلمة المنقولة أو الاتصالات الشفهية أكثر من مشتري السلع
✓		2 تمثل الخدمة الكافية أعلى مستوى من الخدمة يرغب العميل أن يتلقاه
	✓	3 يعتبر السعر والبيئة المادية لتقديم الخدمة أحد مصادر الوعود الضمنية
✓		4 من أهم أدوات الأبحاث النوعية الاستقصاء والملاحظة

### 2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- تأخر رحلات إحدى خطوط الطيران بسبب سوء الأحوال الجوية يمثل:

(ب) نوع من الحاجات الشخصية للعميل

(أ) واحد من العوامل الموقفية المؤثرة على منطقة التسامح

(د) جميع الأجوبة

(ج) عامل مؤثر على الخدمة المتنبئ بها

خاطئة.

2- تهدف الأبحاث المتعلقة بتحليل وتتبع شكاوى العملاء إلى

(ب) لتحديد نقاط فشل الخدمة

(أ) لتحديد الزبائن غير الراضين

الأكثر شيوعاً

ج) تحديد متطلبات العملاء كمدخلات للدراسات الكمية

د) الخياران أ وب معاً

### 3) أسئلة قضايا للمناقشة

#### السؤال (1) العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة

ناقش العوامل المؤثرة على مستوى الخدمة المرغوبة في الشركات الخدمية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. (توجيه للإجابة: الفقرة 2-2)}

#### السؤال (2) إدارة التوقعات

ناقش كيف يمكن للمسوق أن يدير توقعات العملاء بما يحقق التطابق بين الإدراك والتوقع

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

#### السؤال (3) أنواع الأبحاث التسويقية في الخدمات

ناقش أنواع الأبحاث التسويقية في الخدمات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4.2}

---

## الفصل الثالث:

### إدراكات العملاء وجودة الخدمة

## **Customers' Perceptions and Service Quality**

---

#### كلمات مفتاحية:

جودة الخدمة (Service Quality)، رضا العميل (Customer Satisfaction)، نظرية عدم تحقق التوقع (Disconfirmation Theory)، الجودة الفنية (Technical Quality)، الجودة الوظيفية (Functional Quality)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، التوكيد أو الثقة (Assurance)، التعاطف (Empathy)، الأشياء الملموسة (Tangibles)، جودة الخدمة الالكترونية (E-Service Quality)، الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap)، الفجوات المرتبطة بالشركة الخدمية (Service Provider Gaps)، فجوة المعرفة (Knowledge Gap)، فجوة التصاميم والمعايير (Design and standards Gap)، فجوة الأداء (Performance Gap)، فجوة الاتصالات (Communication Gap)، إسعاد العميل (Customer Delight).

#### ملخص الفصل:

تعتبر جودة الخدمة من المفاهيم المحورية في التسويق الخدمي وعلى الرغم من أن الجودة المدركة من قبل العميل هي المحدد لرضا العميل وكمرحلة تالية ولأنه للعلامة التجارية سواء أكان المنتج خدمة أم سلعة مادية ملموسة فإن تقييم الجودة من قبل العميل يختلف في السلع المادية الملموسة عنه في الخدمات فأغلب السلع الملموسة يمكن تقييمها قبل الشراء والاستهلاك على العكس من الخدمات التي لا يمكن الحكم على جودتها إلا بعد الشراء والبدء بالاستهلاك ويستمر تحديث هذه الإدراكات للجودة طيلة فترة تعامل العميل مع المؤسسة الخدمية خصوصاً أن الجودة قد لا تكون ثابتة بسبب تغير الخدمات وعدم تجانس أدائها على

---

العكس من السلع المادية التي تتماثل فيها الوحدات المنتجة بصورة تامة تقريباً. يتناول هذا الفصل بدايةً إيضاحاً لكيفية اختلاف مفهومي الرضا والجودة والعلاقة بينهما ثم ننتقل إلى استعراض أهم نماذج قياس جودة الخدمة والفروقات بين هذه النماذج وأهمية تطوير مستويات ثابتة من الجودة في الشركات الخدمية، بعد ذلك نتعرض لنموذج فجوات جودة الخدمة كمدخل مهم وشامل في تحليل وقياس الجودة ومعرفة كيف يمكن تحقيق التطابق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي عن طريق معالجة وإغلاق كافة فجوات الجودة لدى مقدم الخدمة، وأخيراً ننهي الفصل بالتطرق إلى مفهوم إسعاد العميل ومكوناته.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تحديد مفهوم الجودة وخصوصية تقييمها من قبل العميل في القطاع الخدمي.
2. تحليل العلاقة بين الرضا والجودة
3. التمييز بين أهم نماذج قياس الجودة المدركة من قبل العميل.
4. معرفة كيف تقاس جودة الخدمات الالكترونية.
5. تحليل نموذج فجوات جودة الخدمة والتمكن من فهم مضامينها التسويقية
6. تحديد مفهوم إسعاد العملاء في الخدمة ومزاياه بالنسبة للشركة الخدمية.

## 1. مفهوم جودة الخدمة (Service Quality):

لا شك أن من الواضح أن مفهوم جودة الخدمة معقد ومن الصعب قياسه وخصوصاً في الخدمات حيث يصعب على العميل أحياناً تقييم الجودة حتى بعد انتهاء الخدمة كما هي الحال في الخدمات الصحية أو خدمات الصيانة والإصلاح بسبب نقص المعرفة اللازمة لديه للحكم على الجودة.

كما أن تقييم الجودة في الخدمات يتسم بالاستمرارية حيث يحدث العميل إدراكاته عن الجودة مع استمرار التعامل مع المؤسسة الخدمية، إذ أنه في كل مرة يتم فيها تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة يقوم العميل بالحكم على جودة الخدمة الخاصة بهذا التفاعل وبناءً عليه إما أن يتعزز حكمه الايجابي على إجمالي الجودة إذا كان راضياً عن هذا التفاعل أو على العكس لو كانت الخدمة الخاصة بهذا التفاعل سلبية فإنها ستؤثر سلباً على الجودة الكلية أو التراكمية الموجودة سابقاً لدى العميل.

ترى وزملاؤها *Zeithaml et al.(1988)* أن جودة الخدمة " حكم أو تقييم العميل لمدى تميز أو التفوق الكلي للخدمة التي تلقاها مقارنةً بتوقعاته". وهذا ما قادنا في الفصل السابق للتأكيد على الفهم الصحيح لتوقعات العملاء حيث ستمثل هذه التوقعات النقاط المرجعية التي سيقارن العميل إدراكاته للخدمة على أساسها وبالتالي سيتحدد فيما إذا كان راضٍ عن عملية التبادل أم لا.

## 2. مفهوم رضا العميل (Customer Satisfaction):

ويمكن تعريف الرضا الذي يشعر به العميل بأنه "الحالة العاطفية التي تعترى العميل بعد استخدام المنتج وتعكس مستوى التوافق بين الأداء الفعلي المدرك من قبل العميل للمنتج والأداء المتوقع". وفي هذا السياق لا بد من التعرض إلى نظرية عدم التحقق أو عدم التثبيت (*Disconfirmation Theory*) والتي تحدد ثلاث حالات عندما يتصل الأمر بمطابقة التوقع مع الإدراك وهي كالاتي:

✓ **الأداء الفعلي = الأداء المتوقع:** وهي حالة التثبيت أو تحقق التوقع وهنا ينتج حالة من الرضا لدى العميل قد تؤدي مع الوقت إلى تكوين اتجاهات ايجابية وتفضيلية نحو العلامة التي تم اختيارها وهذا الاحساس الايجابي سيؤثر على المستهلك أو العميل في الشراء التالي.

✓ **الأداء الفعلي < الأداء المتوقع:** تسمى هذه الحالة بعدم التثبيت الإيجابي أو عدم تحقق التوقع الإيجابي وهنا تفوق المنتج على توقعات العميل مما يخلق حالة تجعل العميل أكثر من راضي

وتسمى إسعاد أو مفاجأة العميل (*Customer Delight*).

✓ الأداء الفعلي > الأداء المتوقع: تسمى هذه الحالة عدم التثبت السلبي أو عدم تحقق التوقعات السلبي وتسبب خيبة أمل وعدم رضا من قبل العميل وبالتالي اتجاهات سلبية قد تدفع بالعميل إلى عدم معاودة الشراء.

### 3. العلاقة بين الجودة والرضا:

على الرغم من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا والجودة إلا أن الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص الرضا والجودة وكيفية الترابط بينهما، جادل البعض في أن الجودة هي عبارة عن موقف يطره العميل بناءً على سلسلة خبرات سابقة مع مقدم الخدمة بينما يعبر الرضا عن الناتج النهائي أو التقييم النهائي للعميل بخصوص عملية تبادل معينة. مثلاً عندما يقوم عميل بوضع ملابس في محل لتنظيف الملابس وحصل على خدمة سريعة وجيدة فإنه سيرضى عن الخدمة التي تساوت أو تفوقت على توقعاته قبل الاستهلاك ويمكن لنفس العميل أن يحكم على جودة خدمة محل تنظيف الملابس بشكل شامل من خلال مقارنته بمحلات أخرى وبالتالي تفاعلاً واحداً لن يكون كافياً للحكم على الجودة. وعلى الرغم من ضبابية الفروق بين المفهومين فإن معظم دراسات التسويق الخدمي تؤكد على أن الجودة هي محدد أساسي لرضا العميل.

### 4. نماذج قياس جودة الخدمة:

مع تزايد أهمية جودة الخدمة كوسيلة لكسب ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق معدلات احتفاظ مرتفعة بالعملاء زاد اهتمام الدراسين والممارسين للتسويق الخدمي بكيفية قياس الجودة وكثيرة هي الدراسات التطبيقية التي حاولت وضع معايير أو أبعاد لقياس جودة الخدمة. يلخص الجدول التالي أهم نماذج قياس جودة الخدمة

## جدول رقم [1-3] أهم نماذج قياس جودة الخدمات

نموذج HSQM Cronin & Brady (2001)	النموذج الأمريكي Parasuraman et al.(1988)	النموذج الأوروبي Gronroos (1984)
<ul style="list-style-type: none"><li>• جودة المخرجات</li><li>• جودة التفاعل</li><li>• جودة بيئة تقديم الخدمة</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الأشياء الملموسة</li><li>• الاعتمادية</li><li>• الاستجابة</li><li>• الثقة او الضمان</li><li>• التعاطف</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• الجودة الفنية</li><li>• الجودة الوظيفية</li></ul>

سنناقش في الفقرات اللاحقة هذه النماذج باختصار

### 1-4. النموذج الأوروبي (1984):

وضعه الباحث (Gronroos) لقياس الجودة وهو من أوائل النماذج التي حاولت قياس جودة الخدمة إذ يرى أن هناك نوعين من الجودة:

✓ **الجودة الفنية (Technical Quality):** يتعلق هذا الجانب بما سيحصل عليه العميل أثناء عملية التبادل كالتشخيص الطبي في الخدمة الصحية أو وجبة الأكل في المطعم والمقصود بها ماذا نقدم للعميل وتعتمد على جانب المعارف والمهارات والمعدات اللازمة لأداء الخدمة وغيرها وهي جوانب كمية قابلة للقياس.

✓ **الجودة الوظيفية (Functional Quality):** كيف نقدم الجودة الفنية للعميل أي طريقة تقديم الخدمة من حيث مظهر الموظفين وأسلوب تعاملهم مع العميل وغيرها وهي أشياء غير قابلة للقياس الكمي وتعتبر الجودة الوظيفية أقل موضوعية كمعيار للحكم على الجودة إلا أنها مهمة في عملية التقييم.

### 2-4. النموذج الأمريكي (SERVQUAL, 1988):

وهو من أهم النماذج التي تناولت الجودة ولازال يستخدم كوسيلة لقياس جودة الخدمة في كثير من الشركات وركز هذا النموذج على أهمية قياس الجودة من وجهة نظر العميل فيرأي واضعي هذا النموذج أن العميل

هو الوحيد الذي يستطيع الحكم على جودة الخدمة المقدمة له وقد تم التوصل إلى وجود خمسة أبعاد للجودة من وجهة نظر العميل هي :

✓ **الاعتمادية (Reliability):** قدرة الشركة الخدمية على انجاز الخدمة التي تم الوعد بها بصورة دقيقة ويعتمد عليها. بمعنى أكبر أن الشركة تقوم بتقديم ما وعدت به من حيث الأداء والميزات الأساسية والسعر والوعود الأخرى التي قطعتها الشركة لعملائها.

✓ **الاستجابة (Responsiveness):** استعداد مقدم الخدمة على تقديم خدمة سريعة ومساعدة العملاء.

✓ وهي تلخص قدرة مقدم الخدمة على الإصغاء والرد على الاستفسارات والمرونة في التعامل مع مشاكل العملاء باختصار فهي تلخص فكرة المرونة والقدرة على تعديل الخدمة لتلبية متطلبات كل عميل على حدى وهي مهمة جداً عندما يكون لدى العملاء مطالب أو أسئلة أو شكوى معينة أو يواجهون مشاكل في استخدام الخدمة.

✓ **التوكيد أو الثقة (Assurance):** مدى المعرفة التي يمتلكها موظفو الخدمة ولطفهم وقدرتهم على جعل العميل يشعر بالثقة والاطمئنان. وهذا يرتبط بصورة كبيرة بالشعور بالمخاطرة وعدم التأكد المرتبط بشراء الخدمات وخصوصاً خدمات المصارف والتأمين والمحامين والاستشارات.

✓ **التعاطف (Empathy):** الرعاية والاهتمام الشخصي الذي يمنح للعملاء وجعل كل عميل يشعر بأنه مميز ومتطلباته موضع فهم واهتمام من الشركة.

✓ **الأشياء الملموسة (Tangibles):** شكل التسهيلات المادية، التجهيزات، مظهر الموظفين الأشياء المكتوبة... الخ

نلاحظ أن بعد الاعتمادية هو البعد الوحيد الذي يتم تقييمه بعد انتهاء التفاعل إنما الأبعاد الأربعة الأخرى يتم تقييمها من قبل العميل أثناء التفاعل.

### 3-4. نموذج Brady and Cronin (2001)

انتقد هذا النموذج كلاً من النموذج الأوروبي والأمريكي لقياس الجودة واعتبر أن كليهما أغفل نواحي مهمة في تقييم الخدمة ويرى أن الجودة حاسمة في التأثير على إدراكات العميل في مجال تقييم الخدمات وتزداد أهميتها بازدياد عدم ملموسية الخدمة فهي حاسمة أكثر في مجال تقييم الاستشارات المالية عن الخدمات

المخلوطة بسلع مادية وعادة للحكم على جودة الخدمة يقيم العميل ثلاث عناصر هي:

✓ المخرجات (*Outcome*)

✓ التفاعل (*Interaction*)

✓ البيئة المادية (*Physical Environment*)

إذاً يقيم العميل المخرجات التقنية أو الفنية والطريقة التي يتم من خلالها توصيل هذه المخرجات إليه والبيئة التي تحيط بعملية توصيل المخرجات تلك فلو أراد العميل تقييم خدمة تناول وجبة غداء في مطعم فهو يحكم على جودة الخدمة الفنية والمقصود بها وجبة الطعام من حيث طعمها ودرجة النضج والسخونة.... وكذلك كيف تقدم له هذه الوجبة كأسلوب الشخص الذي يقدم الوجبة ولطفه في التعامل... والبيئة التي تقدم فيها الوجبة كديكورات المطعم والإنارة والتهوية وغيرها من العناصر.

## 5. قياس جودة الخدمة الإلكترونية (*E-Service Quality*)

مع انتشار الانترنت وتطور التجارة الإلكترونية أصبحت الكثير من الخدمات تقدم إلكترونياً عبر مواقع الشركات على الانترنت وكثرت الدراسات التي تناولت كيفية قياس الخدمات الإلكترونية ولعل أشهرها دراسة (*Zeithaml et al. (2002)*) التي حددت أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدم عبر مواقع الشركات على الانترنت بالأبعاد التالية :

- ✓ الفعالية: قدرة العميل على دخول موقع الشركة الإلكتروني والحصول على المنتج المطلوب والمعلومات المتعلقة به والخروج بأقل جهد ممكن
- ✓ الاعتمادية : كيفية الأداء الفني للموقع أي أنه متاح ويعمل بصورة مناسبة
- ✓ الانجاز: دقة الوفاء بالوعد من حيث توفر المنتج وتوصيله بالوقت المناسب أو المنقذ عليه.
- ✓ الخصوصية: أي الاطمئنان على أن البيانات التي يدلي بها العميل أثناء عملية التسوق الإلكتروني لن تخرج للعلن وبياناته المالية والائتمانية سرية ولا يستطيع أحد تتبعها ومعرفتها.
- ✓ الاستجابة: أي قدرة مقدم الخدمة على تزويد العميل بالمعلومات اللازمة عندما تظهر مشكلة في الخدمة والقدرة على تقديم الضمانات إلكترونياً.

✓ الترضية أو التعويض: أي إلى أي درجة يمكن لمقدم الخدمة إعادة أموال العميل وتكاليف الشحن في حال فشل الخدمة.

✓ التواصل: أي إمكانية خدمة العملاء والتواصل الحي والمباشر معهم إما إلكترونياً أو عبر الهاتف.

نلاحظ أن الأبعاد الأربعة الأولى تتعلق بالخدمة الأساسية والأبعاد الثلاث المتبقية تتعلق بتصحيح فشل الخدمة.

من الجدير بالذكر أن تقييم العميل للجودة لا يكون بالضرورة نتيجة تجربة سابقة فمن الممكن لعميل لم يسبق له شراء الخدمة واستهلاكها أن يقيم الجودة أو يبني توقعات حولها من خلال التعليقات من عملاء آخرين أو من خلال الإعلانات وغيرها من المصادر كما أن العميل يقوم بتحديث مجمل إدراكه حول الجودة بعد كل تفاعل يحصل مع مقدم الخدمة فإجمالي الجودة التراكمية تأتي نتيجة سلسلة من التفاعلات التي تحدث بين مقدم الخدمة والعميل فأحياناً قد يدرك العميل أحد تفاعلات الخدمة على أنه منخفض الجودة ويكون له رد فعل معين تجاه هذا التفاعل بينما ادراكه لإجمالي الجودة قد يكون على أنها ذات مستوى مرتفع.

## 6. أهمية الحفاظ على مستويات عالية من جودة الخدمة:

إن الأسباب التي تدعو إلى تطوير وإيصال جودة الخدمة تعد مهمة ويمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب مهمة:

✓ المنظمات ذات مستويات الجودة المرتفعة والتي تحافظ على صورة ثابتة للجودة لدى عملائها هي منظمات تكسب ميزة تنافسية كبيرة قياساً إلى الشركات المنافسة في سوق الخدمة.

✓ يعتبر تكاليف تطوير والحفاظ على مستويات عالية من الجودة أقل تكلفة، فالحصول على خدمات صحيحة من أول مرة أقل كلفةً من تصحيح أخطاء الخدمات عندما يحصل فشل في الخدمة ويأتي الأداء الفعلي للخدمة أقل من توقعات العملاء

✓ الشركات الخدمية ذات الجودة المرتفعة بإمكانها الاستفادة من صورة الجودة المرتفعة لخدماتها في أذهان العملاء عن طريق فرض أسعار عالية نسبياً لخدماتها حيث يكون العملاء مستعدين لدفع

أسعار أعلى مقابل مستويات أعلى من الجودة

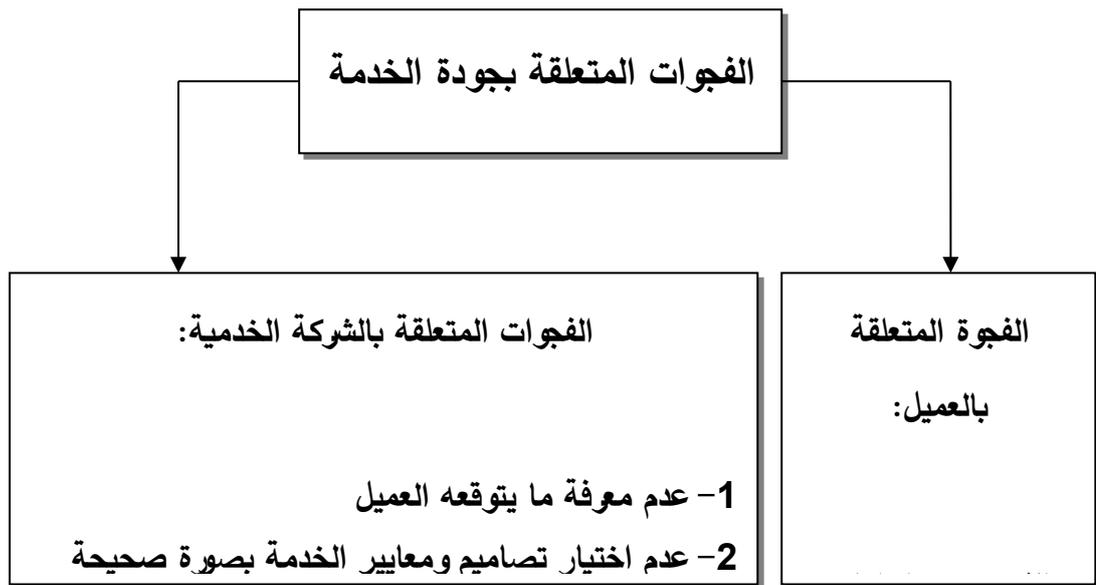
كل الأسباب السابقة تدعو الشركات الخدمية إلى الاهتمام بتطوير مستويات ملائمة من الجودة بحسب المكانة الذهنية لعلامتها التجارية وحاجات الشرائح المستهدفة وهذا ما يقودنا إلى المحور التالي في هذا الفصل وهو مدخل الفجوات الذي تحرص الشركات على تطبيقه للتحقق من مستويات الجودة والحفاظ على تطابق توقعات العملاء للخدمة مع إدراكاتهم الفعلية لها.

## 7. نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة (Gaps Model of Service Quality)

إن تسويق الخدمات الفعال هو مهمة جد معقدة تتضمن الكثير من الاستراتيجيات والمهارات والمهام المتداخلة والمترابطة فيما بينها وقد كان التوصل إلى كيفية وضع منهج منظم يدير وينظم كل هذه الأنشطة المعقدة موضع بحث واهتمام ويعتبر المنهج الذي يتعامل مع الخدمة كبنية متكاملة من أهم المناهج التي بنيت عليها الكتابات في تسويق الخدمات وجودة الخدمة هذا المنهج يدعى نموذج فجوات جودة الخدمة (1985) *Parasuraman et al.* وبناء على هذا النموذج نلاحظ وجود خمس أنواع من الفجوات كما يوضحها

الشكل التالي:

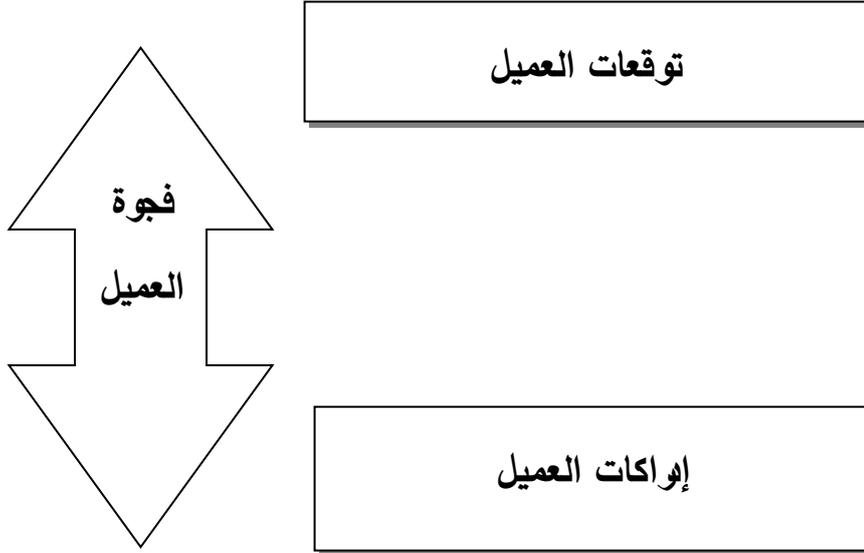
شكل رقم [1-3] نموذج الفجوات



## 1-7. الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap):

نلاحظ مما سبق أن الفجوة المتعلقة بالعميل تتمثل بالاختلاف بين توقعات العميل للخدمة التي سيحصل عليها وبين إدراكه لما يحصل عليه بالفعل حيث يبني العميل توقعاته من مصادر مختلفة ذاتية وموضوعية فالمعرفة الموضوعية تكون مبنية على الوقائع والحقائق بخصوص مزايا وخصائص العرض الخدمي سواء من خلال تجربة سابقة أو إعلان أو توصية من الآخرين... أما المعرفة الذاتية فتتمثل بمعتقدات ومشاعر العميل أي كيف يدرك العميل المعرفة الموضوعية ولإغلاق هذه الفجوة أي مطابقة التوقعات مع الإدراكات سنبحث لاحقاً في مفاهيم كثيرة تتعلق بكيفية بناء العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم... كما تجدر الإشارة إلى أن اتساع الفجوات المتعلقة بالشركة الخدمية تؤدي بالضرورة إلى اتساع الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته وكلما عملت الشركة على إغلاق هذه الفجوات كلما أدى ذلك إلى تقليل الفرق بين ما يتوقعه العميل وإدراكه لما يحصل عليه بالفعل.

### شكل رقم [3-2] فجوة العميل



## 2-7. فجوة المعرفة ( Knowledge ):

تتمثل هذه الفجوة بعدم معرفة الشركة الخدمية لما يتوقعه العملاء وما هو مهم فعلاً بالنسبة إليهم ومن مسبباتها:

### شكل رقم [3-3] فجوة المعرفة

توقعات العميل

#### 1- عدم كفاية البحوث:

- أ- عدم كفاية الأبحاث التسويقية.
- ب- عدم تركيز الأبحاث على جودة الخدمة.
- ج- عدم الاستخدام الكافي لأبحاث السوق.

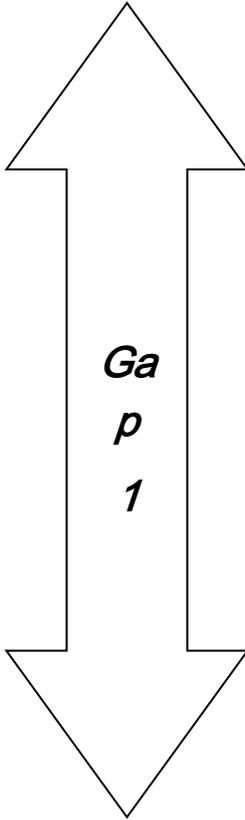
#### 2- نقص في الاتصالات الصاعدة (Upward Comm.):

- أ- نقص التفاعل بين الإدارة والعملاء.
- ب- نقص التفاعل بين المديرين وموظفي الاتصال مع العملاء.
- ج- وجود عدة مستويات تفصل بين الإدارة العليا وموظفي الاتصال.

#### 3- عدم التركيز الكافي على بناء العلاقات:

- أ- خلل في عملية تجزئة السوق.
- ب- التركيز على إتمام الصفقة بدلاً من بناء علاقة طويلة الأمد.
- ج- التركيز على جذب العملاء بدل الاحتفاظ بالعملاء.

إلواك الشركة الخدمية لتوقعات العميل



---

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.35.

ومن أهم طرق إغلاق هذه الفجوة القيام بالأبحاث بصورة دقيقة حول ما يرغب العملاء وكذلك الحصول على التغذية المرتدة من موظفي الخط الأمامي حول رغبات ومشاكل العملاء وتفعيل الاتصالات بين موظفي الاتصال مع العملاء ووضعي السياسات في الشركة الخدمية.

### 3-7. فجوة التصميم والمعايير (*Design and standards Gap*):

تتمثل هذه الفجوة بعدم اختيار تصاميم ومعايير الخدمة بصورة صحيحة تلبية توقعات العميل أي وجود اختلاف بين التصميم والمعايير المتبعة وبين التصميم والمعايير التي تلبية توقعات العميل، فحتى حينما تدرك الشركة الخدمية رغبات عملائها الحقيقية فقد تفشل في ترجمتها إلى معايير وتصاميم للخدمة إما بسبب اعتقاد الإدارة بعدم واقعية تلك الرغبات أو بسبب نقص التزام الإدارة أو الشركة الخدمية بمفهوم ومعايير الجودة، ويوضح الشكل التالي أهم مسببات هذه الفجوة:

## شكل رقم [3-4] فجوة المعايير والتصاميم

### التصاميم والمعايير الصحيحة والموجهة

#### 1- تصميم ضعيف للخدمة:

أ- تصميم مبهم وغير محدد للخدمة .

ب- الفشل في الربط بين تصميم الخدمة ومكانتها الذهنية.

#### 2- عدم وجود معايير موجهة بالعميل:

أ- خلل في التوجه بالعميل في معايير الخدمة.

ب- عدم تركيز الإلرة على متطلبات العميل.

ج- عدم وجود تحديد للأهداف المتعلقة بجودة الخدمة بصورة رسمية.

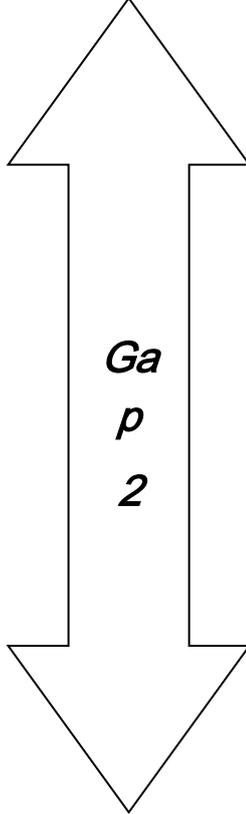
#### 3- الدلائل الملموسة والبيئة المحيطة غير مناسبة

أ- الفشل في تطوير الدلائل الملموسة بما يتوافق مع توقعات العميل.

ب- عدم تصميم البيئة المحيطة بعملية تقديم الخدمة بصورة تلبية

متطلبات الموظفين والعملاء على حد سواء.

### المعايير والتصاميم المتبعة فعلياً



Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.38.

---

لإغلاق هذه الفجوة على الشركة الخدمية أن تضع معايير وتصاميم الخدمة بصورة تلبى توقعات العملاء ورغباتهم وكذلك أن تصمم البيئة المادية والتسهيلات بصورة تعكس تلك التوقعات.

#### 4-7. فجوة الأداء (Performance Gap):

تتمثل بالفرق بين التصميم والمعايير الصحيحة التي تم تحديدها وبين المعايير والتصميم الذي تعكسه طريقة أداء أو تقديم الخدمة من قبل الموظفين أي عدم أداء وتوصيل الخدمة وفقاً للمعايير الصحيحة التي وضعتها الإدارة.

فعندما تقوم الشركة بتصميم ووضع معايير الخدمة فإنها في طريقها إلى أداء أو تقديم خدمة ذات مستوى عالي من الجودة وهذا الافتراض صحيح إنما ليس كافياً لتوصيل ذلك فعلاً حيث يرتبط تحقيق ذلك بوجود الأنظمة والعمليات والأشخاص المناسبين الذين يستطيعون ربط الخدمة المؤداة والتي يتم توصيلها إلى العميل بالتصاميم والمعايير المناسبة الموضوعية من قبل الإدارة يوضح الشكل التالي أهم مسبباتها:

شكل رقم [3-5] فجوة الأداء

التصاميم والمعايير الصحيحة الموضوعية

1- عيوب في سياسات المورد البشرية :

أ- عدم فعالية سياسات التوظيف.

ب- تناقض أو تعرض وعدم وضوح أنوار الموظفين .

ج- وجود أنظمة غير مناسبة لتقييم وتحفيز أو مكافأة الموظفين.

د- نقص في العمل الجماعي وعدم تطبيق مفهوم تمكين الموظفين.

2- عدم العملاء لأبوالهم:

أ- عدم معرفة العملاء بمسؤولياتهم والأنوار التي يجب القيام بها .

ب- التأثير السلبي المتبادل بين العملاء أنفسهم.

3- مشاكل مع وسطاء الخدمة:

أ- وجود خلاف مع الوسيط حول الأهداف والأداء .

Ga  
p  
3

المعايير والتصاميم التي تعكسها طريقة تقديم

الخدمة من قبل الموظفين

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.41.

---

لإغلاق هذه الفجوة يجب على الشركة الخدمية اتباع ما يلي:

- تطبيق سياسات فعالة فيما يتعلق بتوظيف وتدريب وتحفيز الموظفين
- تطوير طرق إما للتحكم أو لتحفيز وسطاء الخدمة لتحقيق أهداف الشركة الخدمية فيما يتعلق بجودة الخدمة.
- تعليم العملاء كيفية أداء أدوارهم بصورة أفضل.
- إدارة أثر العملاء الآخرين في محيط تقديم الخدمة.

#### 5-7. فجوة الاتصالات (*Communication Gap*):

تتمثل الفجوة الرابعة بين ما يتم الوعد به من خلال الاتصالات التي تستهدف العملاء (الإعلان، قوى البيع والأنواع الأخرى) والتي من شأنها رفع مستوى توقعات العميل بخصوص الجودة وما يحصل عليه العملاء فعلاً عبر الأداء الفعلي أو عملية تقديم الخدمة أي الفرق بين الخدمة التي يتم الوعد بها والخدمة الفعلية ويوضح الشكل التالي أهم مسببات هذه الفجوة:

## شكل رقم [3-6] فجوة الاتصالات

### الخدمة الفعلية

#### 1- نقص الاعتماد على الاتصالات التسويقية المتكاملة :

أ- الميل للتعامل مع كل عنصر من عناصر الاتصالات الخرجية بصورة مستقلة .

ب- عدم الاعتماد على التسويق التفاعلي في خطة الاتصالات .

ج- عدم وجود برنامج قوي للاتصالات التسويقية الداخلية

#### 2- عدم فعالية إدارة توقعات العميل:

أ- خلل في إدارة توقعات العميل من خلال كل أشكال الاتصالات.

ب- عدم وجود تأهيل مناسب للعملاء بخصوص استخدام الخدمة.

#### 3- الوعود المبالغ بها:

أ- الوعود المبالغ فيها في الإعلان.

ب- الوعود المبالغ فيها في البيع الشخصي.

ج- الوعود المبالغ فيها من خلال الدلائل المادية الملموسة.

Ga  
p  
4

### الخدمة الموعود بها في الاتصالات الخرجية

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.42.

يمثل هذا النموذج رسالة واضحة للمسوقين الذين يرغبون برفع مستوى جودة الخدمة حيث يشكل أساساً لتحسين مستوى الجودة عن طريق العمل على إغلاق هذه الفجوات والذي يؤدي بصورة تلقائية لإغلاق الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته.

يعتبر موقع أمازون الشهير من الشركات التي تبرع في استخدام هذا المنهج لإغلاق فجوات جودة الخدمة منذ مرحلة المعرفة الدقيقة لتوقعات العملاء وصولاً لإدارة وعود الخدمة

✓ **فهم توقعات العملاء:** هي استراتيجية أمازون وهذا يبدأ عندما يبدأ العميل التسوق لأول مرة على الموقع . تبدأ أجهزة الكمبيوتر في أمازون بإعداد ملفات خاصة بالعملاء (*profile*) من أول مرة يتخذ فيها العملاء خياراً ما على الموقع، وتقدم الشركة اقتراحات واختيارات تستند إلى قاعدة بيانات العملاء السابقين الذين قرأوا كتباً مماثلة أو استمعوا إلى موسيقى مماثلة. الشركة. في البداية قد لا تبدو بعض العروض مناسبة ولكن كلما قام العميل بالتسوق أكثر على موقع أمازون كلما استطاعت الشركة أن تحدد التفضيلات الخاصة بالعميل وضبطها بدقة أكثر. في الوقت المناسب تبدأ الشركة في إرسال رسائل البريد الإلكتروني المحددة للغاية ('لاحظنا أنك اشترت آخر كتاب لجوناثان كيلرمان ونريد منك أن تعرف أن لديه كتاباً نشر حديثاً) تبدو هذه الرسالة شبيهة تماماً عندما يقوم صاحب المكتبة في الحي بمهاذتك لإبلاغك بوصول كتابك الذي قمت بحجزه مسبقاً. من الميزات الفريدة على موقع الشركة هي "*Your Amazon*" ، علامة تبويب في الصفحة الرئيسية التي ترسل العملاء إلى مجموعة مختارة من العناصر التي يشير تحليل مشترياتهم السابقة إلى أنهم قد يهتمون بها.

✓ **المعايير المحددة من وجهة نظر العميل:** تقريباً لجميع الأنشطة في أمازون، من الشحن إلى الاتصالات إلى تصحيح أخطاء الخدمة عند شرائك لمنتج من أمازون بإمكانك اختيار طريقة الشحن المناسبة لك وسيلغك الموقع بالعدد المتوقع من الأيام اللازمة لتلقي المنتجات الخاصة بك. معايير الشحن القياسية هي ثلاثة لخمسة أيام، لكن الشحن ليوم واحد متاح أيضاً. الشركة لديها معيار خاص بسرعة إعلام العميل عندما يكون المنتج غير متوفر (على الفور)، ما مدى سرعة معرفة ما إذا كان يمكن العثور على كتاب مطبوع (ثلاثة أسابيع) ، إلى متى يمكنك إعادة منتج ما (30 يوماً) وما إذا كنت سوف تدفع تكاليف إعادة الشحن أم لا وإذا كان سبب إرجاع المنتج خطأ من أمازون لا يوجد تكلفة لإعادة المنتج (ليس إذا كان خطأ أمازون).

✓ **أداء الخدمة:** هو المجال الذي تتفوق فيه أمازون. غالباً ما تصل الطلبات قبل الموعد المحدد ودقيقة وفي حالة ممتازة بسبب سياسات الشحن الدقيق. قام أمازون بتوفير خيار الشراء الفوري بنقرة واحدة للعملاء المنتظمين بدون الحاجة لإضافة المنتجات المرغوبة على عربة تسوق، يمكن للعملاء

تتبع الشحنات ومراجعة أوامر الشراء السابقة في أي وقت. أمازون تتأكد أيضا من أن جميع شركائها ممن يبيعون على موقعها الذين يبيعون الكتب المستعملة والجديدة وغيرها من المواد مباشرة للعملاء يؤدون وفق معايير أمازون. تتحقق الشركة من الأداء

✓ لكل عملية شراء عن طريق سؤال العميل عن مدى جودة خدمة الشخص البائع ومن ثم وضع تقييمات لهؤلاء الباعة بطريقة واضحة ومن السهل الوصول إليها ورؤيتها من قبل العملاء.

✓ إدارة الوعود: يتم التعامل مع الوعود عن طريق التواصل الواضح والدقيق على موقع أمازون. تقريبا كل صفحة على الموقع سهلة الفهم والتصفح. على سبيل المثال، صفحة سياسات الإرجاع تمنع أي سوء فهم من العملاء بشكل واضح عن طريق توضيح وشرح تفصيلي لكل المنتجات الممكن إرجاعها (كل شيء تقريبا) وما لا يمكن إرجاعه مثل (العناصر التي تعمل بالغاز أو السوائل القابلة للاشتعال، أجهزة التلفاز الكبيرة، الأقراص المدمجة المفتوحة). تصف الصفحة كيفية إعادة تغليف وحزم المنتجات المرغوب إعادتها وكيف يتم استرداد المبالغ الخاصة بالمنتجات المستردة. الصفحة التي تتعامل مع حساب العميل تعرض جميع المشتريات السابقة والمرحلة الدقيقة في عملية الشحن لكل منتج على الترتيب. لقد لقيت استراتيجيات أمازون قبولا جيدا من قبل عملائها وأصبحت العلامة التجارية معروفة في جميع أنحاء العالم.

## 8. مفهوم إسعاد العميل (Customer Delight):

يدعو الكثيرون من الدارسين والممارسين في مجال تسويق الخدمات إلى محاولة الشركات أن تسعد العميل وتفاجئه والمقصود بإسعاد العميل هي الحالة العاطفية الايجابية المترتبة على قيام الشركة الخدمية بتجاوز توقعات العميل، تمثل معرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم الخطوة الرئيسية في بناء ولاء العميل ، وهذا يتحقق للشركة عندما تكون قريبة من عملائها لذا نلاحظ أن الشركات تستثمر أكثر فأكثر في بناء علاقات قوية مع عملائها في سبيل الحصول على معلومات قيمة حول أفضل طريقة لخدمة العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين و تستطيع الشركة من خلال هذه العلاقة القريبة والمستمرة مع العملاء ليس فقط تلبية احتياجاتهم بل التفوق على توقعاتهم واستباق تنفيذ هذه الاحتياجات مما يؤدي بتلك الشركات إلى إسعاد عملائها فنادق *Ritz-Carlton* تقوم بتصميم بروفايل لكل عميل على الكمبيوتر يحتوي تفضيلات العميل وما يحبه وما لا يحبه وذلك عبر موظفين مدربين يكتبون بصورة دورية ذلك ويدخلوه إلى ملف العميل على الكمبيوتر وأصبح لديهم بالنتيجة تفضيلات حوالي 240 ألف عميل مما يمكن الفندق من تعديل الخدمة

لتلبية متطلبات وتفضيلات كل منهم والهدف ليس مجرد تلبية توقعات العميل بل تقديم تجربة لا تنسى لكل عميل والنتيجة أن الدراسات تشير إلى أن من 92 إلى 97 من عملاء هذا الفندق حول العالم يخرجون راضين تماماً.

يشبه البعض الفرق بين مفهومي رضا العميل وإسعاد العميل بثلاث دوائر متحدة المركز كما يلي:

✓ الدائرة الأولى (*musts*) تعبر عن العناصر الواجب وجودها وهي الميزات المركزية المرتبطة بالوظيفة الرئيسية للخدمة والتدابير المتعلقة بها لا يلحظ العميل وجودها بصورة خاصة إنما عدم وجودها يلحظه العميل فوراً.

✓ الدائرة الثانية (*Satisfiers*) وتعبر عن العوامل المعززة لرضا العميل وهي الخصائص ما وراء الوظيفة الأساسية للمنتج والتي من المحتمل أن تؤدي إلى زيادة رضا العميل.

✓ الدائرة الثالثة (*Delights*) العوامل المبهجة وهي الخصائص غير المتوقعة والتي تكون بمثابة مفاجأة ممتعة بالنسبة للعميل.

مثلاً العناصر الواجبة في الصفوف الدراسية هي الشخص المحاضر وقاعة المحاضرة والتجهيزات اللازمة، العوامل المرضية وجود محاضر يتمتع بالمرح ويتعامل مع الدارسين بطريقة ودية أو مواد دراسية ممتعة أو أدوات إيضاح متطورة، العوامل المبهجة قد تتضمن توزيع كتاب مجاني على الدارسين المسجلين في الصف الدراسي.

إنما تشير الدراسات أحياناً أن إسعاد العميل قد يرفع من سقف توقعاته وبالتالي يجعل عملية إرضائه في المرة المقبلة أصعب واستخدام هذه الاستراتيجية محكوم ببيئة المنافسة فإذا كانت استراتيجية إسعاد العميل من السهل على المنافسين تقليدها فإنها ستكون ذات أثر سلبي لأنها من الممكن مع الوقت أن تؤدي لزيادة تكاليف الشركة ومنافسيها في الصناعة لذا يمكن القول أنه من المفيد اتباع هذه الاستراتيجية في المجالات التي يصعب على المنافسين تقليدها، أو من الممكن لإسعاد العميل دون رفع سقف توقعاته أن نقدم له خدمة غير اعتيادية بصورة غير متكررة فمثلاً تقدم أحد شركات الطيران التي تخدم المسافرين في رحلات قصيرة زمنياً نقل أحياناً عن نصف ساعة تقديم المشروبات للمسافرين مع الإعلان أن هذه الخطوة يرغب الطاقم

---

في تجربتها ويعتذر لو لم يتاح الوقت لتقديمها لكافة المسافرين.

### خاتمة:

استعرضنا في هذا الفصل مفهوم جودة الخدمة والعلاقة بينه وبين الرضا وأهم النماذج التي تعرضت لقياس هذا المفهوم بأبعاده المختلفة ثم انتقلنا لاستعراض كيفية قياس جودة الخدمات الالكترونية ومن ثم انتقلنا للحديث عن نموذج الفجوات سواء الخاصة بالعميل أو تلك المتعلقة بمقدم الخدمة وكيف يمكن الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وإسعادهم .

## المراجع المستخدمة في الفصل:

13. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
14. الضمور، هاني. (2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
15. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) إدارة عمليات الخدمة. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, July, pp. 34-49.
17. [Christian Grönroos](#), (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, Vol.18, Iss. 4, pp.36 – 44.
18. Palmer, Adrian.(2011) *Principles of Service Marketing*. Sixth Edition, Mc Graw– Hill.
19. Pollack, Birgit L.(2009). "Linking the hierarchical service quality model to customer satisfaction and loyalty", *Journal of Services Marketing*, Vol.23, No.1 , pp.42-50.
20. Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml,Valarie and Bitner,Mary Jo.(2016) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*.Third Edition; Mc Graw– Hill.
21. Zeithaml,Valarie. Bitner,Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw– Hill
22. Zeithaml,Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo.(2017) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Seventh Edition; Mc Graw– Hill.

- 
23. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996) "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46.
24. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). "Service quality delivery through web sites: A critical review of extant knowledge", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, No.:4,pp.362-375.
25. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A.(1988) "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality" , *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, Spring, pp. 40- 50.
26. Zeithaml, V., Berry, L.L. and Parasuraman, A.(1988) "Communication and Control Process in The Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.64, April, pp.12- 38.

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1 يسعى مقدم الخدمة إلى مطابقة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع ويتجنب حالات عدم تحقق التوقع سواء سلباً أم ايجاباً		✓
2 يتألف النموذج الأوروبي لقياس الجودة من بعد الجودة الفنية والجودة الوظيفية	✓	
3 تتمثل الاعتمادية إلكترونياً بكيفية الأداء الفني للموقع أي أنه متاح ويعمل بصورة مناسبة.	✓	
4 من أهم مسببات فجوة الاتصالات عدم قيام الموظفين بأدوارهم كما يجب.		✓

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- عدم رضا عميل إحدى شركات النقل البري عن لباس ومظهر موظفي الحجز هو خلل في بعد:

(ب) الاعتمادية

(أ) الأشياء الملموسة

(د) التعاطف

(ج) الثقة أو الضمان

2- يعبر بعد الترضية في تقييم الخدمات الالكترونية

(ب) دقة الوفاء بالوعد

(أ) كيفية الأداء الفني للموقع

(د) الخياران أ وب معاً

(ج) إعادة أموال العميل وتكاليف الشحن في حال فشل الخدمة

### 3 أسئلة قضايا للمناقشة

#### السؤال (1) النموذج الأمريكي لجودة الخدمة

ناقش العوامل المؤثرة على مستوى الخدمة المرغوبة في الشركات الخدمية.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20.

(توجيه للإجابة: الفقرة 2-4)

#### السؤال (2) فجوة المعايير والتصاميم

ناقش أهم مسببات الفرق بين التصاميم والمعايير الصحيحة والتصاميم والمعايير المتبعة (فجوة

التصاميم والمعايير)

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20.

(توجيه للإجابة: الفقرة 3-7)

#### السؤال (3) فجوة الأداء

ناقش طرق إغلاق فجوة الأداء

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه

(للاجابة: الفقرة 4-7)

---

## الفصل الرابع:

### تطوير الخدمات الجديدة

## **New Service Development**

---

#### كلمات مفتاحية:

عرض الخدمة ( *Service Offer* ) ، الخدمة الأساسية ( *Core Service* )، الخدمات التكميلية ( *Supplementary Services* )، ، زهرة الخدمة ( *Flower of Service* )، حزمة الخدمة ( *Service Package* )، ابتكارات رئيسية ( *Major Service Innovations* )، ابتكارات رئيسية في العملية ( *Major Process Innovations* )، إضافات على خط الخدمة ( *Product Line Extensions* )، توسع في العملية ( *Process Line Extensions* )، ابتكارات في الخدمات التكميلية ( *Supplementary Service Innovations* )، تحسينات على الخدمة ( *Service Improvements* )، تغييرات الطراز ( *Style Changes* )، تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة ( *New Service Strategy Development* )، مراحل تطوير الخدمات الجديدة ( *New Service Development Stages* )، فشل الخدمات الجديدة ( *New Service Failure* )، دورة حياة الخدمة ( *Service Life Cycle* )، مرحلة التقديم ( *Introduction Stage* )، مرحلة النمو ( *Growth Stage* )، مرحلة النضج ( *Maturity Stage* )، مرحلة الانحدار ( *Decline Stage* ).

#### ملخص الفصل:

تسعى الشركات إلى تمييز نفسها عن العروض المنافسة المنتشرة في سوق خدمة معينة عن طريق طرح خدمات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية من خلال بناء حزمة من الخدمات التكميلية لدعم الخدمة الأساسية أو الجوهر بما يتناسب مع مكانة علامتها التجارية وبما يتوافق مع رغبات الشرائح المستهدفة. يتناول هذا الفصل كيفية تحليل عرض الخدمة وما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تشكل حزمة الخدمة مستعرضين النموذج الأكثر أهمية فيما يتعلق بالخدمات التكميلية والمسمى زهرة الخدمة، ثم ننتقل إلى التعرف على مراحل تطوير الخدمات الجديدة وما هي فئات الخدمات الجديدة وما هي أسباب فشل الخدمات الجديدة لننتهي باستعراض مفهوم دورة حياة الخدمة ومراحل حياة الخدمة الأربع وأهم المضامين التسويقية التي تحملها كل مرحلة من هذه المراحل.

---

## المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تحليل عرض الخدمة وتحديد عناصره الملموسة وغير الملموسة
2. معرفة ما هي الخدمات الجوهر وما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تلحق بها وتشكل حزمة الخدمة
3. تمييز هرمية أو فئات الخدمات.
4. فهم المراحل التي تمر بها عملية تطوير الخدمات الجديدة.
5. تحديد الأسباب التي تؤدي إلى فشل الخدمات الجديدة.
6. فهم مراحل حياة الخدمة وتحليل الاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بكل مرحلة.

## 1. تحليل عرض الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات الثانوية):

تناولت أدبيات التسويق الخدمي عند مناقشة عرض الخدمة ما دعي بحزمة الخدمة (*Service Package*) وفي هذا السياق يرى الباحثون أن الخدمة تتألف من جزأين يدعى أولهما الخدمة الجوهر والثاني الخدمات الداعمة أو التكميلية. يترتب على الشركة الخدمية مسؤولية تقديم خدمات تشبع رغبات العميل وتحقق مستويات عالية من الرضا الناتج عن تطابق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي أو الخدمة الفعلية ومن هنا يجب أن يدرك المسوق أن العميل في كثير من الأحيان لا يبحث فقط عن الخدمة الأساس أو الجوهر (*Core Service*) بمعزل عن باقي الخدمات التكميلية (*Supplementary Services*). إذاً يمكن تحديد عدد من العناصر في عرض الخدمة بعضها أساسي أو حيوي بالنسبة لطبيعة الخدمة والآخر ثانوي يميز هذه الخدمة عن المنافسين:

✓ **الخدمة الأساسية أو الجوهر** والتي تتمثل بالفائدة أو المنفعة الأساسية المتأتية من الخدمة.

ويبدو أن هناك فرقاً ضئيلاً بين الخدمات والسلع الملموسة على هذا المستوى الأساسي لعرض المنتج حيث أن جميع رغبات وحاجات الزبائن التي تسعى الشركات إلى إشباعها غير ملموسة، فخدمات النقل غير الملموسة وكذلك منتج السيارة الملموس كليهما يحققان للمستهلك منفعة النقل غير الملموسة وينبغي على المسوق تطوير عرض المنتج وإدارته مع إبقاء فائدة اشباع هذه الرغبات والحاجات للمستهلكين محققة من قبل الشركات.

✓ **الخدمات الثانوية أو التكميلية** التي تدعم الخدمة الجوهر وتميزها وهي مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي من خلالها تتحقق الفائدة الأساسية من الخدمة. على هذا المستوى الثانوي يقدم مزود الخدمة فوائد إضافية للمستهلكين للوفاء برغبات إضافية للمستهلك أو للتمييز عن المنافسين

يبين الشكل التالي تحليل لعرض خدمة النقل الجوي:

شكل رقم [1-4] تحليل عرض خدمة النقل الجوي



المصدر: من إعداد المؤلف

إذاً إن منتج الخدمة هنا هو حزمة من الأنشطة تتألف من جوهر يتمثل بخدمة نقل المسافرين من مكان إلى آخر جواً بالإضافة لمجموعة من الخدمات التكميلية منها:

- ✓ الحجز.
- ✓ توفير خدمة إيصال المسافرين إلى المطار.
- ✓ الوسائل الترفيهية على متن الطائرة.
- ✓ وجبة الطعام والشراب على الطائرة
- ✓ تنظيم الفواتير ومدفوعات الزبائن.

## ✓ توفير المعلومات للمسافرين حول مواعيد الرحلات

يجب على الشركة الخدمية تحليل المنافع التي يرى العميل أنه سيدفع ثمناً مقابل الحصول عليها واستخدامها من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية ونلاحظ أنه عادة ما يقوم المستهلكون بالاختيار بين بدائل العرض الخدمي بناءً على الاختلافات المدركة بينها، لكن الخصائص التي تميز الخدمات المتنافسة عن بعضها البعض ليست بالضرورة هي الخصائص الأكثر أهمية مثلاً معظم ركاب الطائرات يضعون السلامة في المرتبة الأولى عندما يسافرون جواً إلى مكان ما لكن بما أن كل الشركات غالباً تتساوى في هذه الخاصية فهي على الرغم من أهميتها ليست محدد لعملية اختيار خطوط الطيران وغالباً نلاحظ أن الخصائص المحددة لعملية الاختيار تقع في أسفل القائمة مثل لطف موظفي الحجز والطعام والشراب المقدم على الطائرة وغيرها... لذا يجب على المسوقين تحديد تلك الخصائص المحددة للاختيار وكيفية إدراك المستهلكين لأداء المنافسين بخصوص كل خاصية منها.

وبالتالي للعمل على إضافة تلك القيمة على الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية يجب على المسوق:

- ✓ تحديد الأفعال وردود الأفعال التي يتوقعها العميل من مقدم الخدمة.
  - ✓ ترتيب النشاطات الناتجة في مجاميع تشكل الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية.
  - ✓ تقييم مستوى أداء الشركة في كل عنصر من عناصر الخدمات التكميلية.
  - ✓ إعادة تصميم حزمة الخدمة بما يلبي احتياجات العملاء في القطاعات المستهدفة.
- ومن الجدير بالذكر أن تحديد المكانة الذهنية للعلامة التجارية للخدمة يلعب دوراً رئيسياً في تقرير أي من الخدمات التكميلية سيشملها عرض الخدمة وطبيعة تلك الخدمات وكثافتها.

## 2. تصنيف الخدمات التكميلية:

إن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساعد الشركة الخدمية على:

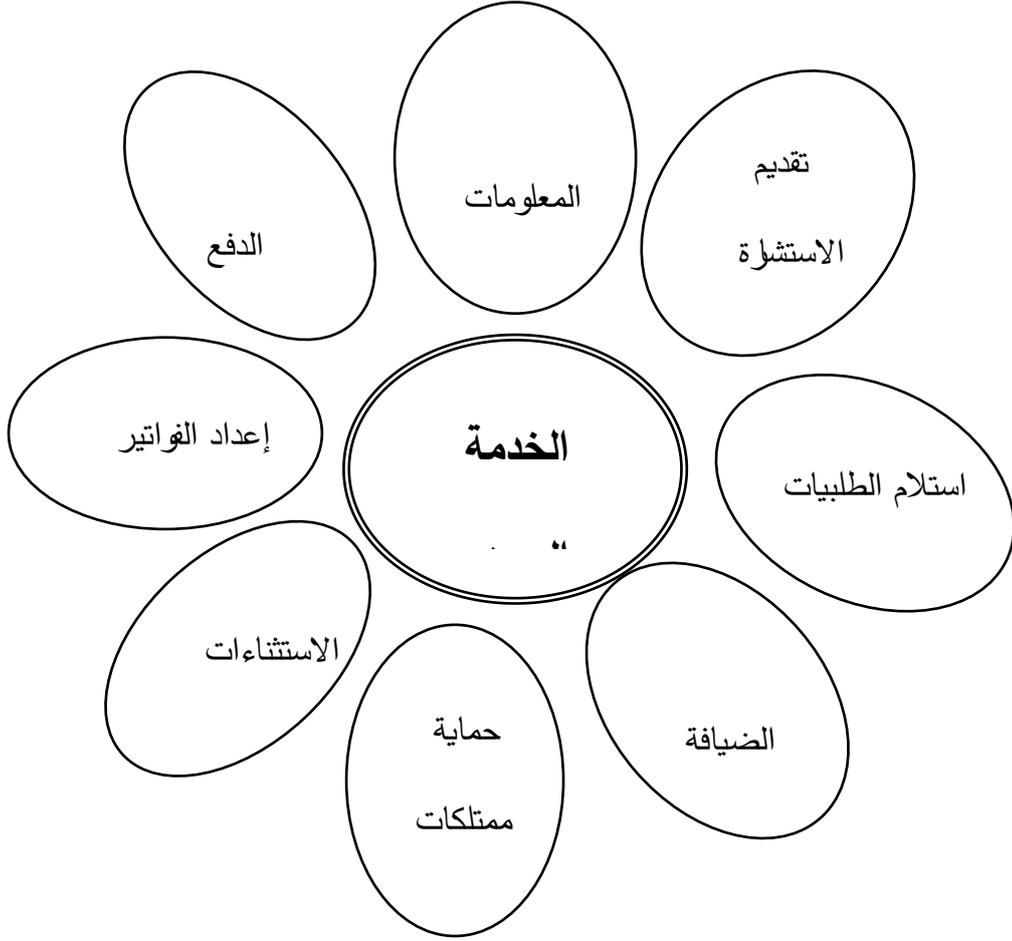
- ✓ تمكين السوق من تركيز جهود المزيج الترويجي على مجموعات الخدمات التكميلية المرغوب توفيرها للعملاء.
- ✓ مقارنة كل مجموعة من الخدمات التكميلية مع تلك التي يعرضها المنافسون.
- ✓ تتبع استجابة العملاء بخصوص كل مجموعة من تلك الخدمات من أجل تعديلها أو إلغائها إذا لزم الأمر.

ونلاحظ أن هناك شركات خدمية تعرض مجموعة من درجات الخدمة كل منها ينطوي على حزمة مختلفة من الخدمات التكميلية بينما يجمع بين تلك الحزم المختلفة جوهر خدمة واحد كما هو الحال مثلاً في خدمات النقل الجوي حيث نجد الدرجة السياحية، درجة رجال الأعمال، الدرجة الأولى والتميز بين هذه الدرجات يكون من خلال الاختلاف القائم في حزمة الخدمات التكميلية المخصصة لكل درجة.

### 3. نموذج زهرة الخدمة (Flower of Service):

من أهم التصنيفات الشائعة للخدمات التكميلية وضعها في ثماني مجموعات متجانسة ويطلق على هذا التصنيف اسم زهرة الخدمة (Flower of Service) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم [4-2] نموذج زهرة الخدمة



المصدر: الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 71.

### 1-3. المعلومات (Information):

يحتاج العملاء إلى معلومات وافية حول مزايا العرض الخدمي وأماكن توفر الخدمة وكيفية الحصول عليها وغيرها من المعلومات التي تحاول الشركة الخدمية توفيرها بأكبر قدر ممكن للمستهلكين وهناك شركات تبرع في عملية تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة سواء لمحاولة جذب العملاء أو الحفاظ عليهم وزيادة ولائهم للشركة الخدمية سواء بإنشاء مراكز للمعلومات أو توفيرها عبر الهاتف أو موقع الشركة على الإنترنت أو من خلال البروشورات أو الحملات التعريفية وغيرها من وسائل الاتصال.

### 2-3. الاستشارات (Consultation):

غالباً ما يتم تقديم الاستشارة بناء على طلب العميل وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملم إمام دقيق بالوضع القائم للعميل ومن المحبذ أن تتوافر لديه معلومات عن خلفية العميل والمشكلة قبل تقديم اقتراحات بشأن حل المشكلة يفترض بالاستشارة أن تهدف إلى دفع العميل بالاتجاه الايجابي الذي يحقق له منفعة لم يكن من الممكن تحقيقها بدون تلك الاستشارة.

### 3-3. استلام الطلبات (Order-Taking):

أي استلام الطلبية من العميل ومعالجتها بغية توفيرها له في المكان والزمان المناسبين إما عن طريق ملئ استمارة أو مكالمة هاتفية أو غيرها من طرق تقديم الطلبات وتمثل الحجوزات نوعاً خاصاً من خدمات استلام الطلبات لأنها تؤهل العميل أو المستفيد من الخدمة للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل طاولة في مطعم أو موعد مع الطبيب.

### 4-3. الضيافة (Hospitality):

سبق الذكر أن هناك أنواع كثيرة من الخدمات تتطلب من العميل التواجد في مكان تقديم الخدمة حتى يستطيع الاستفادة منها وقد يكون هذا التواجد طويلاً نسبياً مثل المسافرين الذين يقعون وقتاً طويلاً في صالات الترانزيت إن الشركة الخدمية الناجحة هي الشركة التي تعامل زبائنهم كأنهم ضيوف لديها منذ لحظة وصولهم حتى إتمام تقديم الخدمة لهم إن الاهتمام بالعملاء والترحاب بهم ومحاولة جعل أجواء تقديم الخدمة مريحة وبمناخ تجربة سعيدة لهم هو أسلوب داخلي يخص الشركة وحدها يساهم في تميزها ويمثل ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

### 5-3. حماية ممتلكات المستفيدين (Safekeeping):

يحتاج العملاء إلى توفير الحماية لممتلكاتهم في مواقع تقديم الخدمات ووجود هذه التسهيلات يشجع العملاء على ارتياد أماكن تقديم الخدمة مثل مواقف لركن السيارات وخدمات إيداع الأمتعة في المطار والاحتفاظ بأموال وممتلكات العملاء في خزائن الفنادق.

### 6-3. الاستثناءات (Exceptions):

وهي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية يتم تقديمها إلى العميل في ظل ظروف خاصة ونذكر منها:

- ✓ الطلبات الخاصة: وهي الخدمات المفصلة حسب احتياجات العميل أو التسهيلات غير المقررة أصلاً في العرض الخدمي مثل توفير مقاعد للمعوقين في صالات العرض أو المقاعد المخصصة للأطفال في المطاعم.
- ✓ حل المشاكل: وتكون إما مشكلة ظهرت للعميل بسبب سوء تقديم الخدمة أو بسبب عدم قدرة العميل على الاستفادة من الخدمة وهنا تتدخل الشركة لحل المشكلة التي تسببت بها الشركة أو محاولة توجيه العميل بالاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة من الخدمة.
- ✓ معالجة الشكاوى والتعامل مع المقترحات: وهذا يستلزم وجود إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق يوفر الاستجابة بمرونة وفعالية لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.

### 7-3. إعداد الفواتير (Billing):

تقوم معظم المؤسسات الخدمية بإعداد فواتير للمستفيدين من خدماتها ويستثنى من ذلك بعض أنواع الخدمات التي تقدم مجاناً، وينبغي وجود نظام لإعداد الفواتير بصورة صحيحة ودقيقة وبالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون المستفيد منتظراً في مكان تقديم الخدمة للحصول عليها ومن المهم الذكر بأن دقة الفواتير التي يتم إرسالها أو تسليمها للعميل عامل حاسم في الحفاظ على سمعة الشركة وكذلك يجب أن يسمح نظام الفواتير باطلاع العميل على تفاصيل الفاتورة ومراجعتها والاعتراض عليها لو استلزم الأمر ذلك.

توفر بعض الفنادق لنزلاتها خدمة الاطلاع على الفاتورة عن طريق شاشات التلفزة الموجودة في غرفهم ومراجعة بنودها أولاً بأول في حال وجود أي اعتراض عليها وليعرف الزبون تفاصيل الفاتورة وليوافق عليها

### 8-3. الدفع (Payment):

لابد من وجود آليات متقدمة وتقنيات دقيقة لاستلام المدفوعات من قبل العملاء سواء من خلال بطاقات الائتمان أو البنوك أو البريد أو الدفع النقدي أو وضع البطاقات في آلات معينة مثل بطاقات المترو .... نلاحظ أن هناك شركات تبرع في مجال تقديم الخدمات التكميلية لحد تقوم معه هذه الشركات ببيع هذه

الخدمات إلى شركات أخرى فشركة *American Express* استطاعت أن تكتسب خبرة عريقة في مجال إعداد الفواتير لأعضائها من حملة بطاقات الائتمان مما دعاها لبيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى.

#### 4. تطوير الخدمات الجديدة :

##### 1-4. المقصود بالخدمة الجديدة؟

إن الطبيعة غير الملموسة للخدمة تعني أنه من السهل إجراء تغييرات على الخدمات الموجودة وبالنتيجة فإن عبارة "خدمة جديدة" يمكن أن تعني أي شيء بدءاً من تغيير طفيف في الأسلوب إلى ابتكار رئيسي يمكن تحديد الخدمات الجديدة بناءً على الفئات التالية:

شكل رقم [3-4] هرمية الخدمات الجديدة



المصدر: من إعداد المؤلف

---

سنناقش فيما يلي كل فئة من الفئات الواردة في الشكل السابق

**أ- ابتكارات رئيسية (Major Service Innovations):**

وهي خدمات أو جوهر خدمات موجهة لأسواق غير محددة بعد وتتضمن خصائص جديدة للخدمة وعمليات جديدة كلياً ومن الأمثلة على ذلك قيام فيديكس بتقديم خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن على المستوى الوطني عام 1971، الخدمة الاخبارية العالمية من سي إن إن ، قيام *e-Bay* بتقديم خدمة المزادات الالكترونية.

**ب- ابتكارات رئيسية في عملية تقديم الخدمة (Major Process Innovations):**

تعني استخدام عمليات جديدة لتقديم نفس جوهر الخدمة الحالية بطرق جديدة ومنافع إضافية. ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات ما تقوم به *University of Phoenix* والتي تتنافس مع باقي الجامعات بتقديم برامج دراسية بطرق غير تقليدية حيث لا يوجد حرم جامعي دائم إنما تقدم صفوف دراسية على الانترنت أو ليلاً في أماكن مؤجرة ويستطيع الطلاب الحصول على نفس المنافع بنصف الوقت وبأسعار أقل.

**ج- إضافات على خط الخدمة (Product Line Extensions):**

وهي إضافات تقوم بها الشركة على خط الخدمة الحالي أي توسيع الخط مثل قيام ستاربكس بإضافة وجبات غداء خفيفة إلى قائمة مقاهيها أو قيام شركات مثل كومباك وأي بي إم بتوسيع خطوط خدماتهم لتقدم ما يدعى ب (*Integrated e-solutions*) القائمة على تقديم الاستشارات وتعديل الخدمات، قيام شركات الاتصالات بتقديم خدمات القيمة المضافة كإظهار رقم الطالب أو خاصية عدم المشغولية.

**د- إضافات على العملية (Process Line Extensions):**

والمقصود بها استخدام طرق جديدة لتقديم الخدمة إنما أقل ابتكاراً من الابتكارات الرئيسية في عملية تقديم

الخدمة وذلك للعملاء الحاليين او الجدد الذين يجدون الطرق المتبعة تقليدية وغير مغرية ومثال على ذلك عندما تقوم شركة خدمات مالية بتقديم خدماتها عبر الهاتف أو الانترنت أو عندما يقوم متجر تجزئة بإضافة كتالوج للمبيعات أو موقع الكتروني مثلاً قام متجر بارنز آند نوبل لبيع الكتب في أميركا بإنشاء موقع الكتروني لمنافسة أمازون. تقديم خيار الخدمة الذاتية للعملاء لتكملة طرق أداء الخدمة من قبل الموظفين هي صيغة أخرى من أشكال توسيع العمليات.

#### هـ - ابتكارات في الخدمات التكميلية (*Supplementary Service Innovations*):

والمقصود بها تحسينات مهمة على الخدمات التكميلية الحالية مثل قيام متجر تجزئة بإضافة أو إحداث موقع لاييقاف السيارات أو قبول الدفع ببطاقة الائتمان، هناك الكثير من التحسينات التي لها أثر كبير على ما يمكن أن يدركه العميل على أنه تجربة جديدة كلياً حتى مع أن هذه التحسينات تبنى كلها حول الخدمة المحور أو الجوهر.

#### ح - إجراء تحسينات على الخدمة (*Service Improvements*):

وهي من أكثر طرق الابتكار شيوعاً حيث تجرى التعديلات على سمات وخواص ومكونات الخدمات القائمة مثل إجراء تحسينات على الخدمة الجوهر كتنفيذ الخدمة بصورة أسرع وأيضاً إجراء تحسينات على الخدمات التكميلية مثل قيام صالة سينما بتوفير مقاعد أكثر راحة بحوامل للكؤوس أو قيام شركة الطيران بتوفير مأخذ للتيار الكهربائي من أجل الحواسيب المحمولة على درجة رجال الأعمال.

#### ط - إجراء تغييرات على النمط أو الطراز (*Style Changes*):

وهو من أكثر طرق الابتكار تواضعاً ولا يتضمن أي تعديلات على أداء الخدمة أو العملية وهذه التغييرات غالباً ما تكون مرئية وتضفي حالة من الإثارة وتحفز الموظفين والعملاء على حد سواء مثل إعادة طلاء فروع المتجر أو الآليات بألوان جديدة أو تزويد العاملين بزي جديد وغيرها من التغييرات الشكلية.

## 2-4. تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة (New Service Strategy Development):

قد تتنظر الشركة في الحاجة إلى التوسع نتيجة لتحليل وتقييم مزيج الخدمات لديها استجابةً للطبيعة الديناميكية للأسواق التي تعمل فيها ومن أهم المواقف التي تصبح فيها الخدمات الجديدة ضرورية:

❖ وصول خدمة حالية إلى مرحلة النضج واتجاهها إلى الانحدار مما يستدعي البحث عن خدمات جديدة للحفاظ على المبيعات.

❖ استغلال الطاقة الإنتاجية المعطلة للشركة الخدمية مثل استغلال بعض الفنادق لبعض المرافق غير المستغلة في تقديم خدمات أخرى كاستضافة المؤتمرات وتنظيمها.

❖ الرغبة في تنويع محفظة الخدمات لإدارة الإيرادات والربحية وإرضاء أذواق أكبر عدد من العملاء من الشرائح المستهدفة.

❖ ظهور فرصة في السوق أمام الشركة لتلبية حاجة ما عن طريق خدمة جديدة بسبب انسحاب المنافس الذي يقدم الخدمة من السوق.

إن أنواع الخدمات الجديدة التي ستكون مناسبة للشركة سوف تعتمد على أهداف الشركة ورؤيتها وتوجهاتها بخصوص النمو وعبر تحديد استراتيجية الخدمات الجديدة بخصوص عوامل معينة مثل الأسواق وأنواع الخدمات والمدى الزمني للتطوير ومعايير الربحية وغيرها من العوامل. وتستخدم بعض الشركات مصفوفة أنسوف لتحديد فرص النمو حيث يتاح للشركات أربع بدائل من استراتيجيات النمو والتوسع بناءً على الأسواق أو الشرائح التي تستهدفها الشركة الخدمية فيما إذا كانت شرائح حالية أم جديدة وطبيعة الخدمات المقدمة إلى تلك الشرائح فيما إذا كانت خدمات حالية موجودة لدى الشركة أو خدمات جديدة كلياً كما يلي:

جدول رقم [1-4] استراتيجيات النمو وفقاً لمصفوفة أنسوف

خدمات	أسواق	خدمات	أسواق
خدمات جديدة	أسواق حالية	خدمات حالية	أسواق حالية
استراتيجية التوسع في الخدمة	أسواق حالية	استراتيجية اختراق السوق	أسواق حالية
استراتيجية التنويع	أسواق جديدة	استراتيجية التوسع في السوق	أسواق جديدة

المصدر: من إعداد المؤلف

❖ **استراتيجية اختراق السوق** : حيث تستمر الشركة بالتوجه إلى القطاعات أو الشرائح الحالية من المستهلكين بنفس الخدمات الحالية دون أي تغيير وهنا تحاول الشركة استخدام بعض أدوات المزيج التسويقي لزيادة أو لحث المستهلكين الحاليين على الشراء بكميات أكبر باستخدام الترويج أو التركيز على إيجاد استخدامات جديدة للخدمة مثلاً يستطيع الفندق تحقيق معدلات تغلغل أعلى في الشرائح السوقية الحالية عن طريق زيادة بيع الحجوزات الفندقية للعملاء الحاليين والمرتبين باستخدام التخفيضات السعرية.

❖ **استراتيجية تطوير الخدمة**: وهنا تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة إلى نفس الشرائح المستهدفة كأن تقوم إحدى دور السينما بافتتاح مطعم مستهدفة عملائها الحاليين.

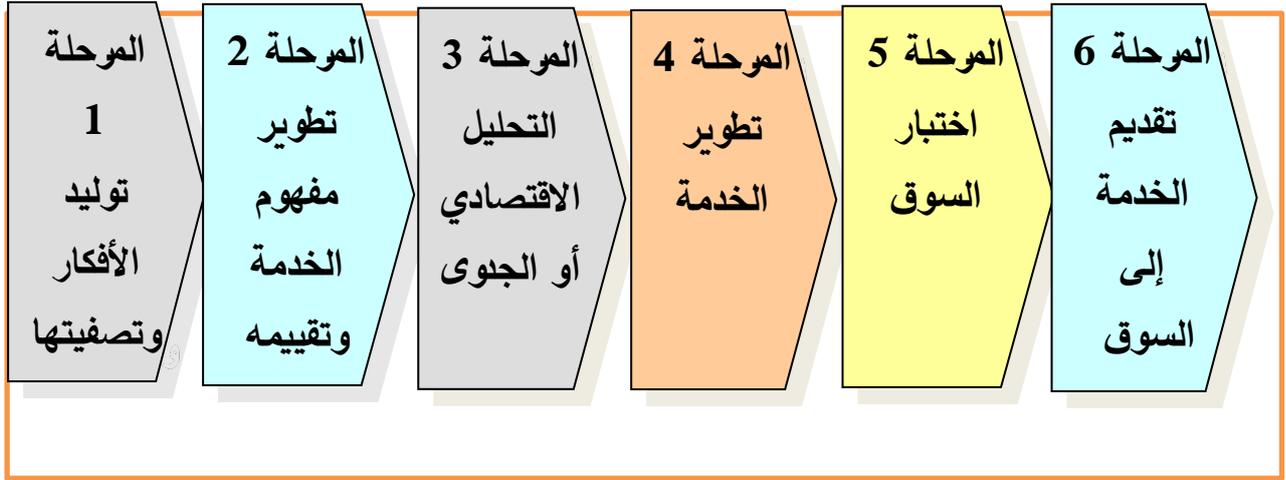
❖ **استراتيجية توسيع السوق**: وهنا تقوم الشركات بتقديم نفس الخدمات الحالية إنما إلى شرائح سوقية جديدة كأن تتوسع إحدى شركات الطيران في أسواقها وتبدأ باستهداف قطاع الأعمال بعدما كانت تستهدف فقط المستهلك النهائي من الأفراد والأسر.

❖ **استراتيجية التنوع**: وهنا تقوم الشركة باستهداف أسواق جديدة كلياً بخدمات جديدة.

### 3-4. مراحل تطوير الخدمات الجديدة (New Service Development Stages):

إن الطبيعة الديناميكية للأسواق التي تعمل فيها الشركات الخدمية وكذلك التغير المستمر في ميول المستهلكين في تلك الأسواق بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال تفرض على هذه الشركات العمل بصورة مستمرة على تلبية احتياجات عملائها وتحقيق السبق على المنافسين وتتطوي عملية تطوير خدمات جديدة على درجة كبيرة من المخاطرة خصوصاً عندما تشير الاحصائيات إلى معدلات فشل عالية للمنتجات الجديدة تصل إلى نسبة 80%. لذلك لا تترك الشركات هذا القرار بتطوير خدمة جديدة خاضعاً للصدفة بل تتبنى منهجاً واضحاً لاختبار الخدمة وتطويرها أملاً في زيادة احتمال نجاحها حين تقديمها بصورة فعلية إلى السوق وعموماً تتألف عملية تطوير الخدمات الجديدة من المراحل التالية:

شكل رقم [4-4] مراحل تطوير الخدمات الجديدة



المصدر: من إعداد المؤلف

#### أ- توليد الأفكار وتصنيفها (Idea Generation and Screening):

يجب أن يكون لدى الشركات الخدمية حتى تكون منظمة وخالقة التزام للبحث عن الأفكار بشكل روتيني يقترح بعض خبراء التسويق وجوب وجود نظام لإدارة الأفكار بحيث يكون هناك مدير مختص مسؤول عن الأفكار الجديدة وفريق عمل وصناديق للاقتراحات حول أفكار الخدمات سواء في مقر الشركة أو موقعها على الانترنت.

يمكن عادة أن تكون مصادر الأفكار الجديدة من:

- ✓ موظفي الشركة عن طريق اقتراحاتهم وجلسات العصف الذهني وغيرها من الأساليب.
- ✓ الوسطاء و المنافسون والمجلات والدوريات والتقارير المنشورة و المؤتمرات والمعارض والندوات
- ✓ العملاء بأسلوب غير مباشر عن طريق تحليل اقتراحاتهم أو شكاويهم أو بأسلوب مباشر عبر الاستقصاءات وجماعات التركيز وغيرها من الأساليب.

لابد بعد الانتهاء من تجميع الأفكار أن يتم تصنيفها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير القابلة لتحويلها إلى خدمة لاعتبارات مالية أو تقنية ... ولابد كما ذكرنا أن تتم عملية تصفية الأفكار بناء على رؤية الشركة وأهدافها في النمو، يجب أن تتسم هذه المرحلة بالدقة حتى لا يتم استبعاد فكرة كان من الممكن أن تكون جيدة وواعدة أو خطأ اختيار فكرة غير مناسبة وترحيلها إلى مرحلة تالية.

**العملاء كمصدر للأفكار:** بدأت ستاربكس استخدام التحشيد الجماعي *Crowdsourcing* على شبكة الإنترنت، *"mystarbucksidea.com"* في آذار 2008. وهو موقع على شبكة الإنترنت الذي يشجع العملاء على تقديم أفكار لمنتجات أفضل، وتحسين تجربة العملاء، وبناء مجتمع جديد للعلامة التجارية. يمكن للعملاء تقديم وعرض ومناقشة الأفكار المقدمة جنباً إلى جنب مع الموظفين من مختلف إدارات ستاربكس والذين أطلق عليهم اسم "شركاء الفكرة". بالإضافة إلى ذلك، تقوم الشركة باستطلاعات الرأي بانتظام لعملائها ومنتجاتهم المفضلة وتتبع العملاء الأكثر نشاطاً في تقديم الأفكار والتعليقات، ومشاركة الاستطلاع. ولد الموقع في عامه الأول أكثر من 70,000 فكرة مباشرة من المستهلكين، وبحلول عام 2014 كان الموقع قد تلقى 190,000 فكرة، تم تنفيذ أكثر من 300 من هذه الأفكار من قبل ستاربكس. لا يتقاضى العملاء أي تعويض مالي أو مكافأة للأفكار المقدمة بل يدفعهم لذلك فقط رغبتهم في الاسهام بنجاح العلامة التي يحبونها. استطاعت ستاربكس أن تحصل على تواصل مباشر مع عملائها من خلال الموقع ومعرفة ما هي الأفكار التي تطلع حقاً، وما المخاوف التي ينبغي أن يعالجوها للمساعدة في تحسين تجربة عملائهم (*Customer Experience*). بعض الأفكار التي تم تنفيذها: الدفع باستخدام الهاتف المحمول، مكافآت رقمية لاستخدام بطاقات ستاربكس الشخصية، توفير شبكة *Wi-Fi* مجاناً في فروع الشركة والكعك و بعض النكهات الجديدة مثل البندق ونكهة *Macchiato* و *Pumpkin Spice Latte*. يرتبط نجاح الموقع بالتفاعل المتبادل بين العميل وستاربكس. حيث يقوم الموظفون "شركاء الفكرة" بالرد بانتظام على مشاركات العملاء وفتح مناقشات حول الموضوعات المقترحة. وعلى الرغم من أن عدد الأفكار التي يتم تنفيذها في الواقع قليل نسبياً، تحصل الشركة على فائدة إضافية تتمثل في ولاء العملاء حيث يشعر العميل أن ستاربكس كمؤسسة تستمع إليه وتتفاعل معه. كما أن منصة ستاربكس مفتوحة للجمهور، لذلك يمكن لأي شخص عرض الأفكار ، مما يزيد الولاء و الارتباط المشاركة بين جمهور أوسع.

#### ب- تطوير مفهوم الخدمة وتقييمه (*Concept Development and Evaluation*):

ويقصد بتطوير المفهوم أي عملية صياغة تفصيلية للمنتج ودعم التوصيف التفصيلي برسومات إن أمكن حتى يتم اختبار المفهوم ومعرفة ردود الأفعال حوله سواء من الموظفين أو العملاء وهذا سهل في السلع المادية الملموسة إنما يواجه صعوبة عندما يتعلق المفهوم بخدمة بسبب خصائص الخدمة وخصوصاً عدم الملموسية وعدم قابلية فصل الانتاج عن الاستهلاك ولأن عملية تحديد مفهوم الخدمة غالباً ما يتضمن

أطراف مختلفة يمثلون عدة إدارات من الشركة فغالباً ما تكون رؤية الأفراد لهذا المفهوم ليست واحدة لذا من المهم التوصل إلى اتفاق تام حول تحديد المفهوم ومن ثم يجب انتاج وصف للخدمة يمثل ميزات وخصائص محددة ومن ثم تحديد الاستجابة الأولية للعملاء والموظفين لهذا المفهوم إذ يجب وجود تصميم مبدئي للخدمة من حيث طبيعة الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية وتحديد الأسباب التي ستؤدي إلى شرائها وماهي المنافع التي تقدمها ودور العملاء والموظفين في عملية تقديمها متى وأين سيتم تقديمها ومن ثم يجب تقييم مفهوم الخدمة الجديدة عن طريق سؤال الموظفين والعملاء لو كانت فكرة الخدمة المقترحة واضحة وهل يؤيدونها ويشعرون بأنها تلبي حاجة غير مشبعة.

### ج- التحليل الاقتصادي (Business Analysis):

بعد الحصول على التأييد بخصوص مفهوم الخدمة لابد من دراسة الجدوى الاقتصادية واحتمالات الربحية التي ستعود من تحويل مفهوم الخدمة إلى خدمة فعلية وهنا لابد من القيام بتحليل الطلب أو التنبؤ بالطلب المحتمل على الخدمة وحسابات التكلفة والعائد وسوف تتضمن هذه المرحلة معلومات حول تكلفة تعيين وتدريب الموظفين اللازمين وتكلفة تعزيز نظام تقديم الخدمة وتوفير المباني والتسهيلات وكل العمليات الأخرى المرتبطة بتقديم الخدمة وبنهاية هذه المرحلة سوف يتم اتخاذ القرار بالمواصلة أو التوقف عند هذه المرحلة لأن تحويل المفهوم إلى خدمة غير مجدي من الناحية الاقتصادية.

### ح- تطوير الخدمة (Service Development):

إذا ثبت أن المفهوم مجد من الناحية الاقتصادية سيتم إعطاؤه شكلاً ثابتاً وسيبدأ الفريق المسؤول بالبداية بتصميم الخطوات الفعلية والاستراتيجيات التسويقية والخطط البيعية اللازمة لوضع الخدمة موضع التطبيق.

### خ- اختبار السوق (Market Testing):

وهي المرحلة التي يتم فيها عرض الخدمة على عملاء حقيقيين لمعرفة ردود الفعل الحقيقية عليها وغالباً ما يتم الاختبار في نطاق جغرافي محدد وتقوم بناء على النماذج والعروض التي تبين مزايا ومواصفات الخدمة ويرتبط بهذه المرحلة اتخاذ عدد من القرارات مثل:

✓ تحديد مناطق الاختبار بحيث تكون ممثلة للسوق أو القطاعات السوقية المستهدفة التي ستقدم فيها الخدمة.

✓ تحديد الفترة التي ستبقى فيها الخدمة تحت الاختبار.

✓ تحديد المعلومات والبيانات اللازم جمعها خلال فترة الاختبار والتي على أساسها ستطرح الخدمة في السوق فعلاً أم لا

#### د- تقديم الخدمة إلى السوق ( *Commercialization* ):

إذا تحققت الشركة حتى نهاية المرحلة السابقة من نجاح الخدمة فإن الشركة تستطيع اتخاذ قرار تقديم الخدمة إلى السوق وتوفيرها على نطاق السوق الفعلية وهنا يجب تحديد توقيت إنزال الخدمة إلى السوق وما هي عناصر المزيج التسويقي وما هي تسلسل الأنشطة والعمليات.

#### 4-4. أسباب فشل الخدمات الجديدة ( *New Service Failure* ):

هناك احتمال أن تتعرض الخدمات الجديدة إلى الفشل عند عرضها وإدخالها إلى السوق وعادةً ما تعود الأسباب إلى واحد من الآتي:

✓ عدم تقدير صحيح لفاعلية الخدمة الجديدة المقدمة إلى الشرائح المستهدفة كما هو الحال مثلاً في تقديم خدمة صحية منزلية لشريحة المسنين.

✓ الاستهانة بالمنافسين وعدم تقدير صحيح لردود أفعالهم تجاه إدخال خدمة جديدة إلى السوق مثلاً من الممكن للمنافسين الرد على تقديم خدمة جديدة بخدمة مماثلة لكن بتكلفة أقل مما يحقق السبق للمنافس.

✓ التوقيت غير المناسب لطرح الخدمة وعدم انسجامها مع البيئة العامة (الاجتماعية أو الثقافية أو الاقتصادية) مثلاً تقديم خدمة العيادات المتخصصة بالثقافة الجنسية في مجتمعات وأسواق متزمتة لم تتقبل هذه الفكرة بعد. مثلاً خدمات طفل الأنبوب استغرقت بعض المجتمعات المتدنية فترة طويلة لقبولها كبديل عن الانجاب الطبيعي.

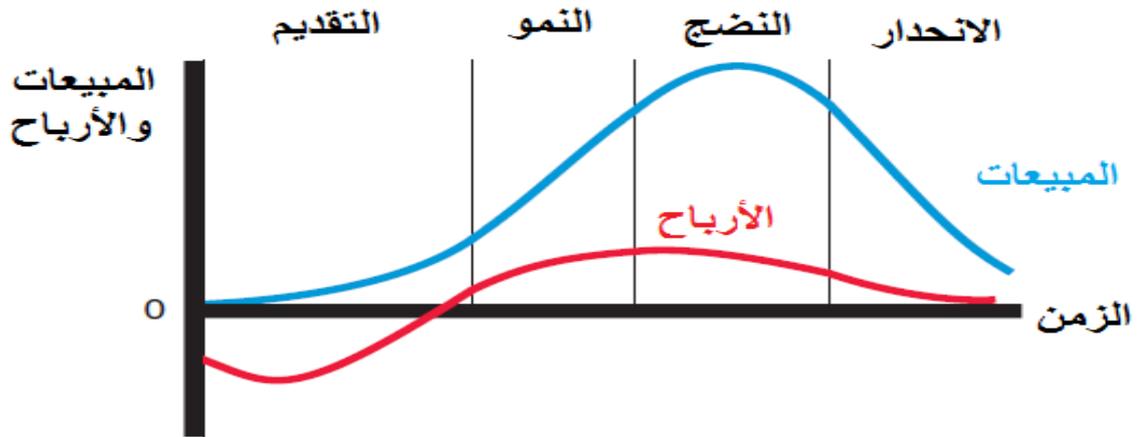
✓ التقديرات غير الدقيقة للتكلفة المترتبة على إنتاج الخدمة في مراحل الاختبار والتطوير مما يضع الشركة الخدمية تحت ضغط عدم القدرة على السيطرة على التكلفة وأحياناً اضطرارها للاستجابة عن طريق رفع الأسعار.

✓ ضعف البرامج والحملات الاتصالية والترويجية المصاحبة لتقديم الخدمة إلى السوق. (تسويق الخدمات الصحية)

## 5. دورة حياة الخدمة (Service Life Cycle):

تمر كل خدمة في مراحل معينة في دورة حياتها حيث تختلف الفرص التسويقية والمشكلات التي تواجه الخدمة في كل مرحلة مما يستدعي اختلافاً في الاستراتيجيات التسويقية تبعاً لكل مرحلة. تشير دورة حياة الخدمة بيانياً إلى مبيعات الخدمة طيلة مدة حياتها بالاستناد على افتراض يقول أن مبيعات الخدمة وربحيتها تتذبذب وفقاً لأنماط معينة أثناء حياتها حيث ترسم المبيعات والأرباح على المحور العمودي مقابل الزمن على المحور الأفقي ونلاحظ وجود أربع مراحل لحياة الخدمة كما هو مبين في الشكل الآتي:

شكل رقم [4-5] دورة حياة الخدمة



### 1-5. مرحلة التقديم (Introduction Stage):

تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالارتفاع ببطء بسبب قلة عدد المتبنين للخدمة الجديدة وحتى مع تزايد المبيعات تبقى الأرباح سالبة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الفترة اللازمة لاسترداد نفقات الأبحاث وتطوير الخدمة والانفاق اللازم على الترويج لبناء وعي بالخدمة الجديدة. تتميز هذه المرحلة بطرح الخدمة الأساسية بسعر عالي نسبياً خصوصاً في حال غياب المنافسين تماماً وعادةً ما يكون توزيع الخدمة محدوداً إذ يتم تقديم الخدمة من موقع واحد في البداية. وتستخدم أدوات الاتصال كإعلان لبناء وعي بالخدمة الجديدة

لدى الشرائح المستهدفة وتنشيط المبيعات لحفز المستهلكين على تجربة الخدمة لأول مرة.

### 2-5. مرحلة النمو (Growth Stage):

إذا نجحت الخدمة في مرحلة التقديم فإن المبيعات تبدأ بالارتقاع كلما زادت جهود الترويج والتوزيع ومن الجدير بالذكر أن التوسع في توزيع الخدمة يرتبط بطبيعة الخدمة المقدمة فلا نستطيع افتراض استراتيجية توزيع مكثفة ضمن مراحل النمو والنضج للخدمة بدون أن نأخذ بعين الاعتبار طبيعة الخدمة التي نتحدث عنها خصوصاً أن بعض الخدمات تقدم مباشرةً من منتج الخدمة إلى المستفيد منها مثل خدمات التعليم وخدمات الاستشارات والخدمات الصحية لكن في أنواع أخرى من الخدمات كمطاعم الوجبات السريعة مثلاً يكون لدى الشركة في هذه المرحلة المهارات اللازمة لتشغيل الخدمة من مواقع متعددة ويعتقد البعض أن آخر مرحلة النمو هو التوقيت الذي تبدأ فيه الشركات الخدمية بالتفكير في منح حقوق الامتياز إلى الجهات الراغبة بتشغيل الخدمة تحت اسم علامة الشركة التجارية. تتميز بداية هذه المرحلة بدخول المنافسين إلى السوق وربما يكون الدخول مبكراً في نهاية مرحلة التقديم ويبدأ سعر الخدمة بالانخفاض نسبةً إلى سعرها في مرحلة التقديم وتنخفض تكاليف تقديم الخدمة وتصبح التكلفة متوسطة نسبةً إلى المستهلك الواحد بسبب زيادة أعداد من يتبنون الخدمة ويبقى هدف الترويج دفع المتبنين الأوائل في مراحل التقديم إلى استمرار شراء الخدمة وبناء وعي لدى الأغلبية المستهدفة بالخدمة وحفزها على تجربتها وتستفيد الشركات الخدمية عادةً من الحديث الإيجابي الذي يقوم به المتبنون الأوائل عن الخدمة للترويج المجاني للخدمة بين الشرائح المستهدفة لاحقاً.

### 3-5. مرحلة النضج (Maturity Stage):

تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالاستقرار ثم بالتناقص بشكل تدريجي كما يستدعي اشتداد المنافسة أن يتم تخفيض الأسعار عن مستوى الأسعار في مرحلة النمو ويهدف الترويج في هذه المرحلة إلى خلق نوع من التفضيل للعلامة التجارية للخدمة والتشديد على نقاط تميزها عن الخدمات المنافسة وحتى محاولة جذب عملاء المنافسين. يتبنى الخدمة في هذه المرحلة ما ندعوهم بالأغلبية المتأخرة من المستهلكين وتنخفض تكاليف تقديم الخدمة وتصبح التكلفة منخفضة نسبةً إلى المستهلك الواحد بسبب زيادة أعداد المستهلكين الذين يشترون الخدمة وتتميز هذه المرحلة بالاستقرار نسبياً في عدد المنافسي لتشهد في أواخرها انسحاب

المنافسين الضعفاء من السوق.

#### 4-5. مرحلة الانحدار (*Decline Stage*):

تتميز هذا المرحلة بانخفاض كبير في المبيعات والأرباح. ويمكن أن تنخفض المبيعات لتبقى بعد فترة ثابتة عند مستوى منخفض ومن الممكن أن تنهار المبيعات بشكل مستمر مما يؤدي إلى سحب الخدمة من السوق. ويؤدي الانحدار إلى الحروب السعرية وتقليص الأرباح. وعند استمرار انخفاض المبيعات تتسحب بعض الشركات من السوق غالباً ما تتوقف الشركات عن تقديم الخدمة من المواقع غير الناجحة فنلاحظ تخلي الشركة عن الفروع والموزعين غير المربحين وتقوم الانفاق على الترويج ويمكن أحياناً أن تخفض الأسعار لتجنب الاستمرار في انهيار المبيعات. تصل الخدمات عادةً إلى هذه المرحلة بسبب التقادم وظهور تكنولوجيات جديدة أو التغير في أذواق المستهلكين وفقدانهم الاهتمام بالخدمة تدريجياً. وعندما تميز الشركة وصول إحدى خدماتها إلى هذه المرحلة يجب أن تختار الاستراتيجية الملائم تطبيقها ومن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي استراتيجية الحصاد أو الحلب (*Harvest / Milking Strategy*) وتقتضي خفض الانفاق إلى أدنى حد ممكن لزيادة التدفقات النقدية على المدى القصير تمهيداً للانسحاب من السوق. أو التخلص الفوري من الخدمة الهرمة (*Divest Strategy*) عن طريق تسهيل الأصول والانسحاب الفوري من السوق.

وعلى الرغم من أن الكثير من الباحثين يؤيدون تطبيق مفهوم دور الحياة على الخدمة رأى البعض وجوب الحذر عند تطبيقها على الخدمات وعلى الرغم من عدم إمكانية التنبؤ بدورة حياة الخدمة من حيث المدة الزمنية التي يمكن أن تبقى فيها خدمة ما في مرحلة ما من مراحل حياتها إلا أنها تبقى أداة جيدة لتساعد الشركة على إدارة مزيج خدماتها واتخاذ القرار بالاستراتيجيات التسويقية المناسب تطبيقها مع هذه الخدمات.

## خاتمة:

سلطنا الضوء في هذا الفصل على مكونات عرض الخدمة وكيفية تحديد عناصره الملموسة وغير الملموسة وما هو مفهوم حزمة الخدمة وماهي مكوناته، ثم تم التطرق إلى معرفة الأسباب التي تدعو الشركات إلى التفكير في طرح خدمات جديدة في السوق وما هو تصنيف الخدمات الجديدة وما هي أهم المراحل التي تمر بها عملية تطوير الخدمات الجديدة من مرحلة توليد الأفكار وصولاً إلى طرح الخدمة الجديدة في السوق. ثم تعرضنا في نهاية الفصل إلى مراحل دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات التسويقية المصاحبة لكل مرحلة من تلك المراحل.

## المراجع المستخدمة في الفصل

1. الطائي ، حميد. العلاق، بشير.(2009) **تسويق الخدمات**.عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الطائي ، حميد. العلاق، بشير.(2009) **إدارة عمليات الخدمة** .عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
3. الضمور، هاني.(2009) **تسويق الخدمات**. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
4. المحياوي، قاسم.( 2006 ) **إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات**. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .
5. الحديد، إبراهيم. (2010) **إدارة التسويق السياحي**. عمان، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
6. البكري، ثامر. (2005) **تسويق الخدمات الصحية**. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. *Berry,L.and Parasuraman ,A.(1991) Marketing Services:Competing Through Quality,Free Press A Division of Macmillan,Inc.*
8. *Lovelock, Christopher.H.(1996) Service Marketing. Third Edition;USA: Prentice–Hall International,Inc.*
9. *Lovelock, Christopher.H. and Wright, Lauren K.(1999) Principles of Service Marketing and Management.Prentice–Hall International,Inc.*

- 
10. *Palmer, Adrian.(2005) Principles of Service Marketing.Fourth Edition,Mc Graw– Hill.*
  11. *Palmer, Adrian.(2009) Principles of Service Marketing.Fifth Edition,Mc Graw– Hill.*
  12. *Palmer, Adrian.(2011) Principles of Service Marketing.Sixth Edition,Mc Graw– Hill.*
  13. *Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml,Valarie and Bitner,Mary Jo.(2016) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.Third Edition; Mc Graw– Hill*
  14. *Zeithaml,Valarie and Bitner,Mary Jo.(2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.Second Edition; Mc Graw– Hill.*
  15. *Zeithaml,Valarie . Gremler Dwayne and Bitner,Mary Jo.(2017) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.Seventh Edition; Mc Graw– Hill.*

## أسئلة الفصل

### 1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تعتبر خدمات المرآب ونقل الحقائب للزبون إلى غرفة الفندق من أساس الخدمة الفندقية.
	✓	2 الخدمات التكميلية هي مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي من خلالها تتحقق الفائدة الأساسية من الخدمة.
	✓	3 يمكن أن يكون العملاء مصدراً مهماً للأفكار الواعدة التي من الممكن أن تتحول إلى خدمة جديدة تطلق في السوق.
✓		4 يهدف الترويج في هذه مرحلة النمو إلى خلق نوع من التفضيل للعلامة التجارية للخدمة والتشديد على نقاط تميزها عن الخدمات المنافسة وحتى محاولة جذب عملاء المنافسين.

### 2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- قيام الشركة الخدمية بتطوير خدمات جديدة لأسواق حالية ندعوها:

- (أ) استراتيجية تطوير الخدمات  
(ب) استراتيجية التنويع  
(ج) استراتيجية اختراق السوق  
(د) استراتيجية توسيع السوق

2- قيام e-Bay بتقديم خدمة المزادات الالكترونية يعتبر:

- (أ) إضافة على عملية تقديم الخدمة  
(ب) ابتكار رئيسي في الخدمة  
(ج) ابتكار في الخدمات التكميلية  
(د) تحسينات على الخدمة

### 3 أسئلة قضايا للمناقشة

#### السؤال (1) زهرة الخدمة

ناقش نموذج زهرة الخدمة وما هي تصنيفات الخدمات التكميلية بناءً على هذا النموذج.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

#### السؤال (2) فشل المنتجات الجديدة

ناقش أسباب فشل الخدمات الجديدة .

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 4.4}

#### السؤال (3) دورة حياة الخدمة

ناقش مراحل دورة حياة الخدمة والمضامين التسويقية لكل مرحلة من هذه المراحل.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5}

---

## الفصل الخامس:

### تصميم عمليات ومعايير الخدمة

#### *Service Designs and Standards*

---

##### كلمات مفتاحية:

تصميم الخدمة (Service Design)، مخطط الخدمة (Service Blueprint)، إعادة تصميم الخدمة (Service Redesign)، الخدمة الذاتية (Self Service)، معايير الخدمة (Service Standards)، المعايير القابلة للقياس الكمي (Hard Standards)، المعايير المرنة غير القابلة للقياس الكمي (Soft Standards).

##### ملخص الفصل:

يعد تصميم الخدمة أو وضع خارطة لمنتج الخدمة عملية شائكة بسبب عدم ملموسية الخدمة حيث أن الخدمة في جوهرها هي أداء لذلك من الضروري على المسوق أن يفهم طبيعة الخدمة الجوهر وما هي الخدمات التكميلية الملحقة بها والكيفية التي ترتبط بها عناصر الخدمة مع بعضها البعض حيث أن طرح الخدمة بدون تعريف كافي لكل الأنشطة والمهام وتوقيتاتها ومنفذها يؤدي إلى فشل الخدمة وتعقيدها كما لا بد بعد طرح الخدمة وفقاً لتصاميم ومعايير صحيحة. يتناول هذا الفصل بدايةً إيضاحاً لمفهوم خريطة الخدمة ثم ينتقل إلى شرح الخطوات التي تمر بها عملية وضع خرائط لعمليات الخدمة وتوضيح المنافع التي تحققها خرائط الخدمة للمنظمة الخدمية ثم ننقل إلى استعراض الأسباب التي تستدعي إعادة تصميم عمليات الخدمة والطرق المتاحة للشركات استخدامها لإعادة التصميم. بعد ذلك ننقل إلى شرح معنى معايير الخدمة وأهمية أن يتم تطوير المعايير من وجهة نظر العميل وليس الاعتماد فقط على المعايير التي تحقق الجودة التشغيلية من وجهة نظر الشركة ثم ننهي الفصل بالتفريق بين المعايير الكمية والمعايير المرنة غير الكمية للخدمات.

---

## المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تحديد مفهوم خارطة الخدمة.
2. التمكن من بناء خرائط أو مخططات الخدمة وفق خطوات علمية محددة.
3. تحليل الحالات التي تستدعي إعادة تصميم الخدمات.
4. تحديد طرق إعادة تصميم الخدمات.
5. تطوير معايير أداء للخدمة
6. التمييز بين المعايير الكمية والمعايير غير الكمية للأداء.

## 1. تصميم الخدمة (Service Design):

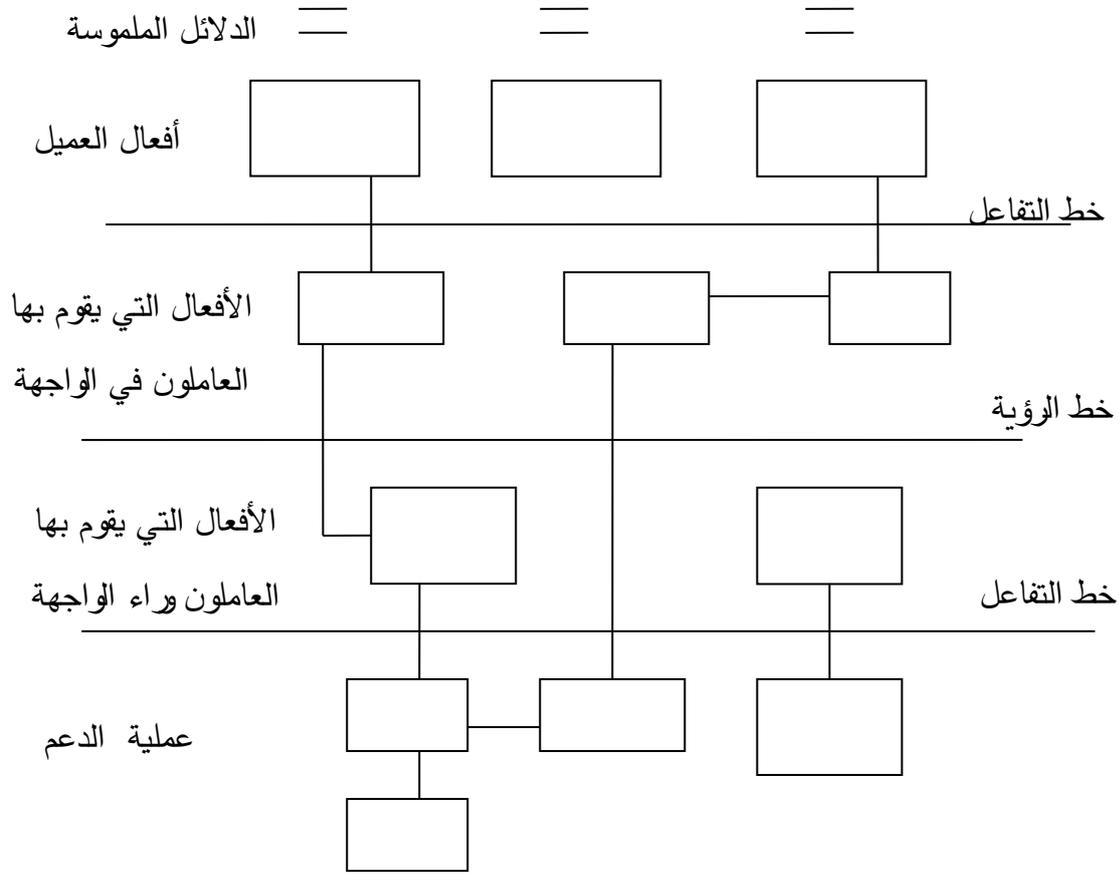
لقد لاحظنا سابقاً أن منتج الخدمة هو عبارة عن عملية وليست منتج ملموس ونلاحظ أنه بالنسبة لعملية تطوير المنتجات الملموسة كالسيارة مثلاً لابد من وجود رسومات وتصاميم ومخططات قبل انتاجها إذ لا يمكن الاعتماد على الوصف اللفظي مثلاً لإنتاج السيارة فلا بد من وجود تصاميم ورسومات دقيقة توضح الأبعاد والخطوات الهندسية والميكانيكية الخ وذلك لتجسيد الجزء والجانب المادي بشكل مرئي إنما هل يمكن القيام بتصميم شبيه للخدمة؟

إن القيام بتصميم للخدمة هي عملية معقدة وصعبة تتطلب بدايةً أن نفهم كيف تعمل الخدمة الجوهر وكذلك الخدمات التكميلية معاً لتلبية احتياجات العميل في القطاعات المستهدفة ومن هنا نشأ ما يسمى مخطط الخدمة (Service Blueprint) وهناك قضايا هامة تتعلق بتصميم الخدمة من أهمها:

### 1-1. مفهوم مخطط الخدمة (Service Blueprint):

وسميت بالمخططات الزرقاء لأن المخططات والرسومات المبدئية مثل السيارات والسفن كانت غالباً تتم على ورق خاص تظهر عليه كل الرسومات والحواشي التفسيرية باللون الأزرق ويمكن تعريف مخطط الخدمة بأنه عبارة عن خريطة تصور بدقة نظام الخدمة بطريقة يستطيع معها كل الأشخاص المرتبطين بتقديم وأداء الخدمة فهمها والتعامل معها بطريقة موضوعية بغض النظر عن أدوارهم ووجهات نظرهم الشخصية، وهي أداة تصف عملية الخدمة، نقاط الاتصال مع العميل ودلائل أو شواهد الخدمة من وجهة نظر العميل حيث تزودنا بطريقة لتقسيم الخدمة إلى مجموعة من الأجزاء أو المكونات المنطقية ووصف المهام والخطوات الخاصة بها أي من سينفذ كل مهمة وما هي الدلائل المرتبطة بها. يبين الشكل التالي المناطق والخطوط الفاصلة بين مناطق الأنشطة بصورة عامة:

## شكل رقم [1-5] مكونات خريطة الخدمة



Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.268.

يتضح لدينا من الشكل السابق وجود أربع مناطق يفصل بينها ثلاث خطوط:

- ✓ **منطقة أفعال العميل:** هي المنطقة الخاصة بخطوات و اختيارات والأنشطة التي يقوم بها العميل سواء بخصوص شراء الخدمة أو استهلاكها أو تقييمها مثلاً تتضمن هذه المنطقة في الخدمات المالية مثل المكالمات الهاتفية، الحصول على الفاتورة، أو المستندات اللازمة....
- ✓ **خط التفاعل:** وهو يفصل بين أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء.
- ✓ **منطقة أفعال الموظفين:** وهناك نوعين من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها موظفو الاتصال مع

العملاء بعضها يتم في الواجهة أو المكاتب الأمامية والبعض الآخر يتم وراء الواجهة لدعم تلك الأنشطة التي تبدو للعميل في الواجهة ويفصل بينها خط الرؤية فكل الأنشطة التي يقوم بها العاملون في الخلف والتي لا يراها العميل ندعوها Backstage Actions مثلاً قيام النادل في مطعم باستلام الطلب من العميل يعتبر نشاط لموظف خط أمامي في الواجهة أما قيام النادل بالدخول إلى المطبخ لإبلاغ الشيف بالوجبة التي طلبها العميل هو فعل أو نشاط لموظف خط أمامي في المناطق الخلفية.

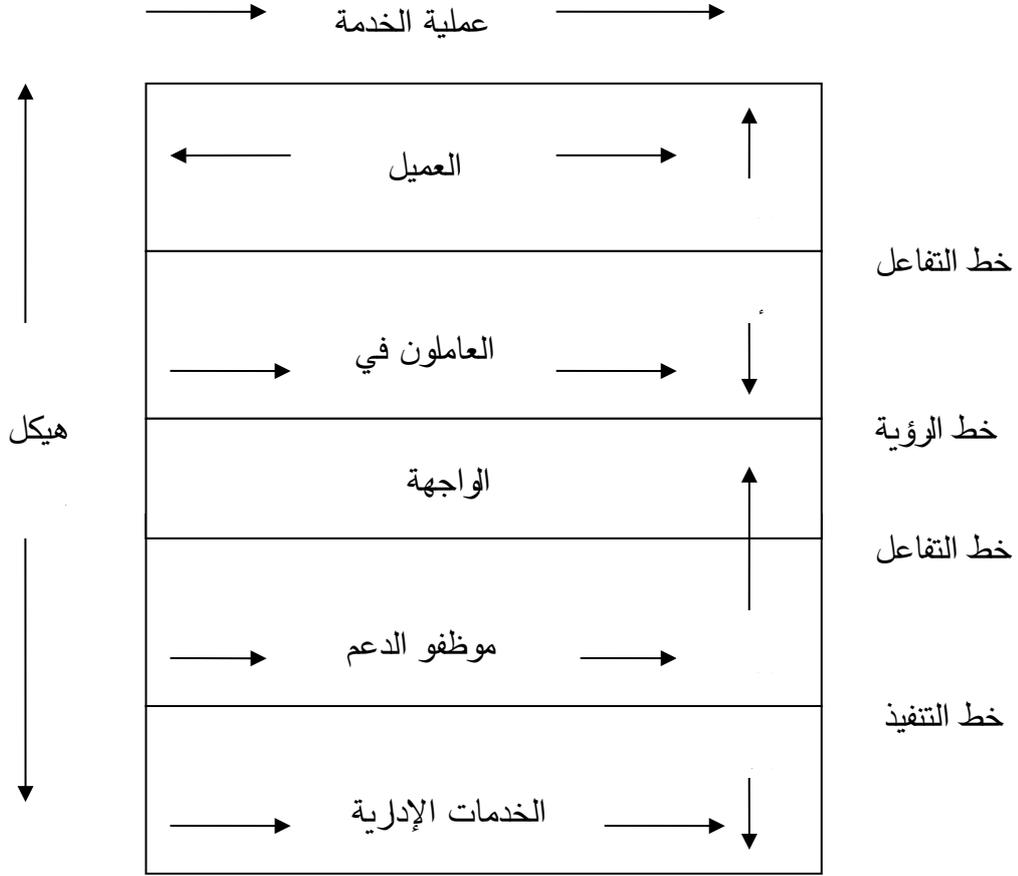
✓ **خط الرؤية:** حيث يفصل بين النشاطات التي يقوم بها الموظفون في الواجهة الأمامية التي يراها العملاء وتلك النشاطات التي يقومون بها ولا يراها العملاء أي تقع وراء خط الرؤية أي أنها نشاطات لا يراها العميل.

✓ **عملية الدعم:** ويغطي هذا الجزء من خريطة الخدمة كل الأنشطة والعمليات والتفاعلات التي يتم القيام بها لدعم قيام موظفي الاتصال مع العملاء بأداء وتقديم الخدمة للعميل مثلاً تدريب الموظفين والإجراءات المحاسبية وشراء التوريدات اللازمة للمطعم من أطعمة وغيرها كلها عمليات وأنشطة تخص مناطق الدعم.

✓ **خط التفاعل الداخلي:** وهو الخط الذي يفصل بين منطقة الدعم وبين منطقة الأنشطة ما وراء الواجهة.

البعض يضيف خط يدعوه خط التنفيذ وهو الخط الذي يفصل بين العمليات التي تتم في منطقة الدعم وتلك التي تتم أو تقوم بها الإدارة وذلك كما في الشكل التالي:

شكل رقم [2-5] منظور آخر لخريطة الخدمة



2-1. خطوات بناء مخطط الخدمة:

لا بد عند تصميم مخططات أو خرائط الخدمات أن نقوم بالخطوات التالية:

- ❖ تحديد العملية التي يجب وضع مخطط لها وما هو الهدف وأين تبدأ العملية وأين تنتهي وهل سنركز على إجمالي الخدمة أم على مكون واحد منها.
- ❖ تحديد العميل أو شريحة العملاء الذين نضع مخطط الخدمة الخاصة بهم فإذا كان لدى الشركة قطاعات مختلفة من العملاء فليس من المنطقي أن يكون لهم مخطط خدمة واحد.
- ❖ يجب وضع مخطط الخدمة من وجهة نظر العميل خصوصاً في حال خرطنة خدمة جديدة أو إعادة

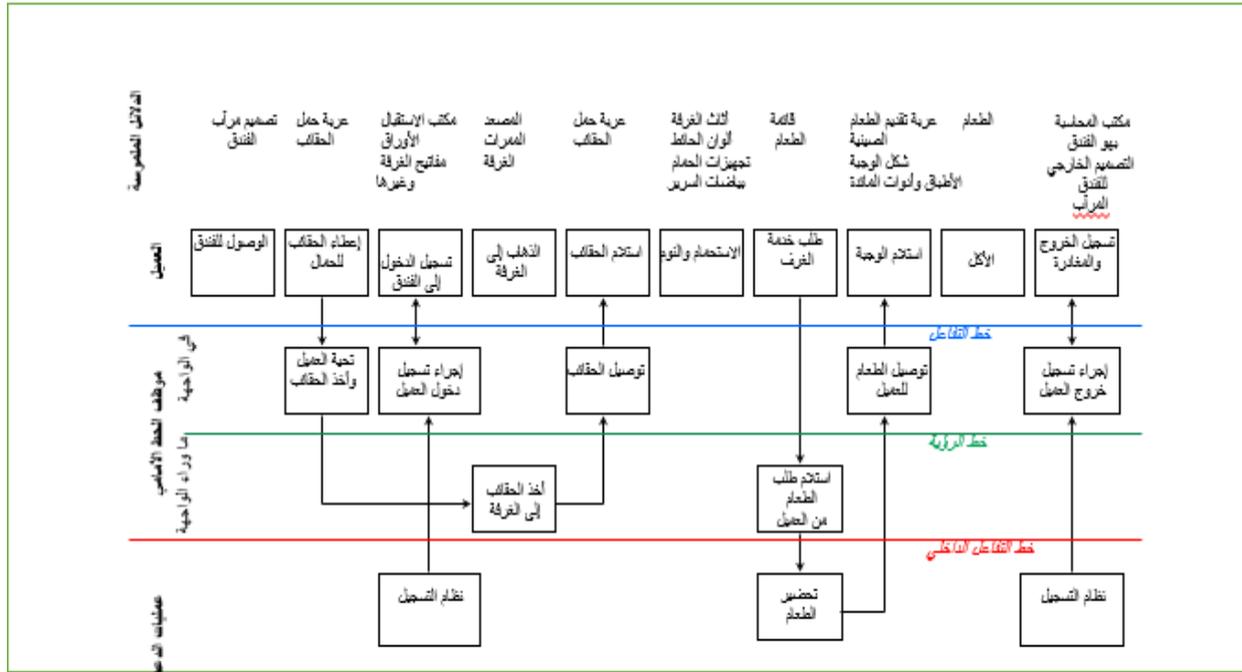
## تصميم خدمة حالية.

- ❖ التمييز بين أنشطة الموظفين المرئية وتلك غير المرئية من قبل العميل.
- ❖ القيام بالربط بين أنشطة الاتصال مع العملاء ووظائف الدعم اللازمة والمتعلقة بتلك الأنشطة.
- ❖ إضافة الشواهد أو الدلائل على الخدمة في كل مرحلة من تجربة العميل مع الخدمة خصوصاً أنها تساعد في معرفة رد فعل العميل عليها ومدى تجانس الدلائل الملموسة مع اجمالي استراتيجية الخدمة ومكانتها الذهنية.

فيما يلي مثال على مخطط خدمة لإقامة عميل ليلة في فندق

### شكل رقم [3-5] مخطط خدمة لإقامة عميل ليلة واحدة في فندق

#### خريطة لخدمة الإقامة ليلة واحدة في فندق



Activate Windows

المصدر: من إعداد المؤلف بناءً على Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary

Jo. (2016) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Third Edition; Mc Graw– Hill

### 3-1. أهمية بناء مخطط للخدمة:

من أهم الفوائد التي تحققها الشركة من وراء وضع مخطط لخدماتها مايلي:

- ❖ تحديد نقاط أو مناطق الخلل أو الفشل أي حلقات الوصل الضعيفة بين الأنشطة والعمليات في اجمالي عملية الخدمة.
- ❖ يفيد خط الرؤية في تحديد ما يجب أن يراه العميل وما يجب أن يكون عليه الموظف في منطقة الاتصال مع العميل.
- ❖ يفيد خط التفاعل الداخلي في توضيح الفواصل البيئية بين أقسام الشركة.
- ❖ تقدم وسيلة لتحديد التكلفة والعائد والاستثمارات اللازمة في كل عنصر من عناصر الخدمة.
- ❖ توفر قاعدة عقلانية لكل من أنشطة التسويق الداخلي والخارجي مثلاً قد يساعد وكالة الإعلان الاعتماد على مراجعة خارطة الخدمة من أجل تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة.
- ❖ تساعد خارطة الخدمة الشركة على تحسين جودة الخدمة.

### 4-1. إعادة تصميم عمليات الخدمة (Service Redesign):

إن إعادة تصميم عمليات خدمة حالية قائمة هي ضرورة حتمية تواجه الشركات الخدمية ليس بسبب أن العمليات الحالية دائماً سيئة أو ضعيفة التصميم منذ بدايتها بل قد يكون لسبب آخر يعود إلى التغييرات التكنولوجية وتجدد حاجات العملاء التي تؤدي لأن تصبح العمليات الحالية متقادمة وغير فعالة وهذا يعني أن بعض العمليات أو الممارسات تصبح بالية وقديمة بفعل التغييرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالشركة الخدمية أو بسبب عوامل داخلية تتمثل بزيادة الروتين والتعقيد وقد يكون زيادة ورود شكاوى من العملاء حول تعقيد وصعوبة الإجراءات مؤشراً على ضرورة إعادة النظر في تصميم الخدمة.

إن إعادة تصميم العملية تهدف إلى تحليل عميق للإجراءات والأنشطة الحالية سواء في مناطق الدعم أو المكاتب الأمامية أو الخلفية من خريطة الخدمة بهدف تحسينها لزيادة كفاءة عمليات الخدمة مما يؤثر إيجاباً على إدراك العملاء للجودة ومن المهم هنا الإجابة على بعض الأسئلة من قبل الإدارة

- ✓ ما هي الخطوات الحالية المتبعة لتقديم الخدمة؟
- ✓ هل التسلسل الحالي للخطوات والأنشطة تسلسل سليم ومنطقي؟
- ✓ هل يمكن التخلص من بعض الخطوات ودمجها؟
- ✓ أين من الضروري تواجد أو مشاركة العملاء في العملية؟
- ✓ أين من الممكن التخلص من الاتصال مع الزبون أو تخفيض مشاركته؟
- ✓ هل يمكن نقل بعض الخطوات أو الأنشطة إلى مكان آخر؟

#### 5-1. أهداف إعادة تصميم الخدمة:

- ❖ تحسين إنتاجية الموظفين والعملاء المشاركين في إنتاج الخدمة.
- ❖ تخفيض حالات فشل الخدمة.
- ❖ تقليص وقت الانتظار بين طلب العميل للخدمة والتزود الفعلي بها أو حصوله عليها.
- ❖ زيادة رضا العملاء وولائهم للشركة الخدمية.

#### 6-1. طرق إعادة تصميم الخدمة:

إن إعادة هيكلة أو تصميم عمليات الخدمة يمكن تصنيفها بأحد الأشكال التالية:

- **حذف الخطوات غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة للعميل:** قد يكون من الملائم للشركات الخدمية العمل على تبسيط الخدمة من خلال التركيز على الإجراءات الضرورية والمفيدة وهذا بدوره سينعكس على كفاءة نظام تسليم الخدمة فمثلاً قد ينزعج العملاء من كثرة المعلومات والبيانات المطلوب ملئ الاستمارات بها فيمكن مثلاً للشركة الخدمية مراجعة هذه الإجراءات والتخلص منها مما يزيد من إنتاجية الموظف ورضا العميل.

- **الاعتماد على العميل في أداء الخدمة (Self Service):** إن التحول إلى أداء الخدمة ذاتياً من قبل العميل هو وسيلة يمكن اللجوء إليها لزيادة كفاءة الخدمة وجودتها كالطلب من العميل أن يدفع فاتورته باستخدام الآلة أو القيام بعمليات السحب عن طريق الصراف الآلي أو يقوم بتدقيق مشترياته في السوبر ماركت بنفسه بدلاً من الموظف كل ذلك من شأنه إذا ما طبق بالطريقة الصحيحة أن يرفع من فاعلية عمليات الخدمة، نجحت شركة FedEx في تحويل أكثر من 50% من خدماتها من مركز المكالمات (Call Centre) إلى موقعها على الانترنت مما خفض عدد العاملين الذين تحتاجهم في مراكز المكالمات.
- **تقديم الخدمة في موقع العميل:** إن إعادة تصميم الخدمة بحيث يتم تقديمها في مكان تواجد العميل بدلاً من جلب العميل إلى موقع إنتاج الخدمة يجعل الإنتاج أكثر سهولة وفاعلية.
- **عرض الخدمة ضمن حزمة:** عندما تتخير الشركة الخدمية وجود شرائح مناسبة وتقوم بعرض الخدمة مع خدمات أخرى بشكل حزمة وبتكلفة أقل يزيد من كفاءة إنتاج الخدمة ويسرع من انجاز الخدمة مثل وكلاء السفر عندما يعرضون حزمة لخدمات السفر والإقامة معاً.
- **إعادة تصميم البيئة المادية التي تتم فيها عمليات الخدمة:** قد تؤدي إعادة تصميم العناصر المادية في البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة إلى رفع مستوى الإنتاجية وخصوصاً تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة التي تسهم في أداء وإنجاز الخدمة مما يجعل الخدمة أكثر يسراً ويعزز من رضا المستهلكين والزبائن على حد سواء.

#### الاستفادة من حالات فشل الخدمة والتغذية الراجعة من العملاء لإعادة تصميم عمليات الخدمة:

يعتبر فندق Ritz-Carlton مثلاً عن الشركات الخدمية التي تستفيد من تحليل الشكاوى والتغذية الراجعة لإعادة تصميم عمليات الخدمة بناءً على رغبات الزبائن حيث يحمل الموظفون في فنادق Ritz-Carlton بصورة دائمة نماذج لتصحيح فشل الخدمة تدعى (Instant Action Forms) وبالتالي بإمكانهم تسجيل أخطاء الخدمة واقتراح إجراءات معينة لحلها، كل موظف يتلقى شكوى من أي عميل يجب أن يعمل على حلها حالاً حتى لو كان منشغلاً بعمل آخر عليه أن يترك العمل الذي بين يديه وينطلق ليحل مشكلة العميل

فوراً. يطلب بعد ذلك من الموظف الذي واجه المشكلة أن يقوم بإبلاغ الإدارة عن حالة الفشل وأسبابها ومصدر الأخطاء في الخدمات التي يقدمها الفندق وما هي الإجراءات التي تم اتخاذها لتصحيح الفشل في الخدمة ثم يتم إدخال المعلومات بخصوص كل حالة فشل إلى قواعد بيانات الفندق ومن ثم تحليلها لاستخراج أنماط عامة وتحديد أو تصنيف حالات الفشل ضمن أنماط رئيسية وتعتبر الأنماط المتكررة (حالات فشل متكررة) مدعاةً لإعادة تصميم العملية حيث يقوم الفندق بإعادة تصميم مكون الخدمة أو العملية (Service Process) المرتبطة بالفشل ثانيةً لمنع حدوث الأخطاء وزيادة فعالية العملية حفاظاً على رضا الزبائن. ويطلب التغيير أيضاً خصائص وسمات الخدمات المقدمة. بعد ذلك يتم إدخال المعلومات حول كل حالة إلى قواعد بيانات العميل فتظهر كافية المعلومات المتعلقة بحالة الفشل في ملف العميل الذي حدث معه الخطأ أو المشكلة حتى يتم التأكد إذا تم استضافته مجدداً في أي من فنادق Ritz Carlton أن يكون الموظفون على دراية كاملة بتجربته ويحرصون على أن لا يتعرض لأي حالة فشل مرة أخرى لأنه مصنف عميل شديد الحساسية.

## 2. معايير الخدمة (Service Standards):

### 1-2. مفهوم معايير أداء الخدمات:

من الطبيعي أن تقوم كل شركة بتحديد معايير أداء الخدمة بخصوص كل الأنشطة والأبعاد المتعلقة بالخدمة فمثلاً بخصوص خدمة النقل الجوي قد يكون أحد معايير الخدمة الجوهر هو الوصول بسلامة وفي الوقت المحدد وبالنسبة لبعض الخدمات التكميلية كالحجز مثلاً يرغب العميل في توافر الكثير من المعايير مثل المعرفة اللازمة لدى الموظف للرد على تساؤلاته اهتمام الموظف ، عدم الانتظار لوقت طويل من أجل الرد على استفساراته مثلاً بخصوص التعامل مع الشكوى قد تكون المعايير التي يرغب بها العميل عدم القيام بأكثر من مكالمة هاتفية واحدة للإبلاغ عن الشكوى، حل الشكوى عند أول موظف اتصال مع العميل وعدم نقل العميل من موظف إلى آخر، إعطاؤه تعليمات تفصيلية واضحة بخصوص ما يلزم عمله... الخ

غالباً تميل الشركات إلى تحديد معايير الخدمة الصحيحة من وجهة نظرها التي تلبى أهدافها الداخلية من حيث الإنتاجية والفعالية والتكلفة والجودة الفنية ويجب على العكس من ذلك وضع المعايير التي تلبى متطلبات وتوقعات العملاء، إن وضع المعايير من وجهة نظر العميل يمكن أن يوفر تكلفة حيث تستطيع

الشركة بناء عليه حذف الاجراءات والخصائص والأنشطة التي لا يلاحظها العميل أو ليست ذات قيمة بالنسبة له وغير مستعد أن يدفع مقابلها فمثلاً لو افترض البنك أن العميل مستعد للانتظار في وقت الذروة من ثلاث إلى خمس دقائق فقط وبناء عليه أضاف عدد من آلات الصرافة وتبين أن العملاء مستعدون في وقت الذروة الانتظار حتى عشر دقائق فإن استثمار البنك في الصرافات الإضافية لم يكن ضرورياً. من الجدير بالذكر أيضاً أن معايير الخدمة تختلف حسب الفئة التي ينتمي إليها العميل فمثلاً العملاء الكبار والقدامى والمهمين للشركة تختلف معاييرهم بخصوص حل مشكلة ما عن العملاء الأقل أهمية فعلى سبيل المثال قد ينتظر العميل العادي ثمان ساعات ليتم حل المشكلة بينما قد لا ينتظر العميل المهم أكثر من نصف هذه المدة ليتم حل مشكلته.

## 2-2. تطوير المعايير من وجهة نظر العميل:

يستلزم تطوير معايير أداء الخدمة من وجهة نظر العميل مراعاة ما يلي:

أ- بناء المعايير على أساس تتالي عملية التفاعل: فالشركة عندما تضع معايير للخدمة تهتم بالتفاعل وجودته لذا لا بد بداية من وضع الخطوط العريضة أو الرئيسية لخطوات عملية التفاعل وذلك بالاعتماد على خارطة الخدمة ومن ثم تحديد متطلبات العميل وأولوياته لدى كل مرحلة وتختلف الدراسات من حيث أهمية التفاعل الأول أو الأخير فمثلاً في تجربة العميل في الإقامة في فندق ترى الدراسات أن العشر دقائق الأولى لوصول العميل هي الأهم في التأثير على ادراكاته للخدمة وجودتها بينما تشير دراسات أخرى أن التفاعل الخاص بمغادرة العميل للفندق هو الأهم بغض النظر عن هذا الخلاف في نتائج الدراسات المهم هو التركيز على تجانس الأداء ونجاح إجمالي تفاعلات العميل مع الشركة الخدمية ممثلة بموظفي الاتصال.

ب- التعبير عن متطلبات العميل بصورة دقيقة وتفصيلية: عن طريق تحويلها إلى أفعال وتصرفات حيث أن تحديد المعايير بصورة عامة ك (تحسين المهارات في الشركة) لن يكون فعالاً لأنه من الصعب تفسيره أو انجازه أو قياسه إن التحديد الدقيق والتفصيلي يساعد الموظفين على معرفة ما هو مطلوب منهم القيام به مثلاً لو كانت متطلبات العميل الشعور بالرضا عن خدمة توصيل

الطُرود نلاحظ أننا كلما اتجهنا إلى الأسفل في الجدول كلما زاد تفصيل المتطلبات العامة وكلما أصبح مستوى التشخيص لما يرغب العميل أعمق

يوضح الشكل التالي كيف يتدرج التفصيل في متطلبات العميل:

جدول رقم [5-1] متطلبات العميل: خطوات قابلة للتنفيذ

مستوى التشخيص	تفصيل المتطلبات	
<div style="text-align: center;">منخفض</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="text-align: center;">عالي</div>	مفاهيم عامة	الرضا
	أبعاد	الاعتمادية، الاستجابة
	مزايا وخصائص	التوصيل في الموعد ، معاودة الاتصال بسرعة
	تصرفات وأفعال	ايصال الطرد يوم الاثنين مثلاً، معاودة الاتصال في غضون ساعتين من قيام العميل بالاتصال

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.302.

ج- القيام بقياس الأفعال والتصرفات حيث يتيح ذلك تزويد الشركة بالتغذية المرتدة حول الأداء مثلاً نلاحظ أن شركة FedEx تقوم بوضع معايير معينة للقياس أو ما تدعوه Service Quality Index مثل عدد مرات التوصيل الخاطيء أي عدد المرات التي تم فيها توصيل الطرود بعد الموعد المحدد أو عدد المرات

التي لم يتمكن فيها الموظفون من الاجابة على تساؤلات العملاء من خلال البيانات المتاحة في نظام الشركة على الكمبيوتر... وغيرها من المعايير الأخرى.

نلاحظ أن أغلب الشركات تقوم بتصميم مقاييس للأداء بناء على تحديد مجموعة من المعايير والتي سوف تقود الأداء أو التصرفات في الشركة وأفضل مقاييس الأداء تلك التي تصمم بناء على المعايير المحددة من وجهة نظر العميل مثل المقياس السابق (SQI) الخاص بشركة فيديكس.

### 3-2. أنواع المعايير من وجهة نظر العميل:

أ- المعايير القابلة للقياس الكمي (Hard Standards): وهي المعايير التي يمكن حسابها أو تحديدها وتحديد توقيتها وملاحظتها عن طريق التدقيق مثل عدد مرات التوصيل المتأخر للطرود البريدية في شركة شحن مثل FedEx .

ب- المعايير المرنة غير القابلة للقياس الكمي (Soft Standards): وهي الأفعال والتصرفات التي يرغب بها العميل إنما من الصعب أن يتم حسابها أو تحديدها أو قياسها كميًا كطريقة تعامل الموظف مع العميل في فندق مثل Ritz-Carlton.

يوضح الجدول التالي مثال عن هذه الفروقات في المعايير:

#### جدول رقم [2-5] أمثلة عن أنواع المعايير من وجهة نظر العميل

المعايير القابلة للقياس		
الشركة	أولوية العميل	تحديد المعايير
<i>Federal Express</i>	التوصيل في الموعد المحدد	<ul style="list-style-type: none"><li>• عدد الطرود المفقودة التي لم يتم تحميلها</li><li>• عدد الطرود التي تم تسليمها متأخرة</li><li>• عدد الطرود التي تم تسليمها بشكل خاطئ</li></ul>

المعايير غير القابلة للقياس		
الشركة	أولوية العميل	تحديد المعايير
<i>American Express</i>	<p>حل المشكلة</p> <p>طريقة التعامل مع العميل</p> <p>لطف موظف الخدمة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حل المشكلة من أول اتصال (عدم نقل العميل من وظف لآخر أو اضطراره لإجراء أكثر من مكالمة هاتفية).</li> <li>• التواصل مع العميل بالشكل الكافي وإبلاغه بالتعليمات.</li> <li>• الإصغاء للعميل</li> <li>• القيام بكل ما هو لازم لمساعدة العميل</li> <li>• الانفتاح والنزاهة مع العميل.</li> <li>• الصبر والتأني في شرح عملية الفوترة للعميل حامل البطاقة</li> <li>• إبداء الإخلاص في مساعدة العميل صاحب البطاقة والتعرف على العميل بالاسم.</li> <li>• شكر العميل في آخر المكالمة الهاتفية.</li> </ul>

Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw- Hill, p.297.

من السهل على الشركات أن تضع معاييراً للجوانب التقنية أو الفنية من الخدمة كدقة التوصيل في خدمات الشحن أو الوصول وفق الموعد في خدمات النقل أو صحة التحويلات المالية في الخدمات البنكية لكن من الصعب صياغة المعايير المرنة وتحديدها وإلزام الموظفين بالأداء وفقها وتقييم أدائهم بناء على تحقيقهم لتلك المعايير فكيف يمكن صياغة وتحديد معيار مثل لطف الموظف ويتضح من الدراسات التي تجريها بعض الشركات أنه حتى في الصناعات الخدمية التي يشكل الجانب التقني فيها وزناً مهماً في عرض الخدمة يلجأ العملاء في تقييمهم للجودة إلى المعايير المرنة غير الكمية كما في الدراسة التي أجرتها شركة DHL فشركة DHL هي شركة رائدة في توفير حلول النقل والشحن دولياً في أوروبا وخارجها. يتسم سوق هذه الخدمة (الشحن) بتقسيم كبير، ومع وجود العديد من المزودين الذين يعرضون خدمات متماثلة على ما يبدو. على عكس العديد من المجالات الأخرى يبدو مستوى الارتباط العاطفي بين العميل ومزود خدمة الشحن منخفض وغالباً ما يتم تحديد العلاقة بمجرد التفاوض حول جودة الخدمة التشغيلية (على سبيل المثال، التسليم في الوقت المحدد) والسعر. وهذا يؤدي إلى زيادة المنافسة السعرية بين مقدمي الخدمة المتنافسين. يميل العملاء إلى التحول من مزود خدمة إلى مزود خدمة آخر بسهولة وتتخفف مستويات ولاء العملاء في هذه الصناعة.

وهذا ما دعا DHL Freight لتقديم أعلى مستوى الخدمة التي تلبي احتياجات العملاء. ومن أجل تحديد ما إذا كان الشاحنون (الزبائن) مدفوعون بعامل السعر وحده، أجرت شركة DHL Freight دراسة استقصائية شملت 700 عميل شحن بري في 5 دول (فرنسا وألمانيا وهولندا وبولندا والسويد) وطلب منهم تحديد أهم وأفضل مقدم خدمة في مجال الشحن وما هي الصفات التي يرغبون من مزود الشحن البري الحالي ان يقوم بتحسينها. أظهر البحث ذلك يهتم الشاحنون بأكثر من مجرد الجودة التشغيلية؛ حيث يهتمون بجودة خدمات الدعم أو خدمة العملاء وسهولة التزود بالخدمة. وجدت شركة DHL Freight وجود فرق كبير بين معايير التشغيل المستخدمة من قبل الشركة لقياس الأداء والعوامل المستخدمة من قبل العملاء لتقييم جودة الخدمة. مثل معظم الشركات، تستخدم DHL Freight بطاقات الأداء الوظيفية (Functional Score Cards) لقياس مدى أداء الموظفين لمهامه والتي تغطي جوانب مثل دقة التسليم، المطالبات وإعداد الفواتير، صحة عمليات الفوترة، عدد الشكاوى التي ترد إلى الشركة، ولكن أداء DHL Freight بخصوص هذه المعايير لم تكن مرتبطة بنتائج مسح العملاء المتعلقة بالرضا والولاء أو احتمال التوصية بمقدم الخدمة للآخرين.

---

من وجهة نظر العميل، الجودة التشغيلية والسعر كانت تعتبر مهمة جداً كما كان متوقعاً، لكنها ليست كذلك الجوانب الوحيدة أو الأكثر أهمية. بينت نتائج الاستبيان أن سهولة التواصل مع مزود خدمة الشحن، ووجود موظفين أكفاء قادرين على التصرف بسرعة هي عوامل على نفس القدر من الأهمية، أو حتى أكثر أهمية من العوامل التشغيلية. بناءً على ذلك قامت شركة DHL بإدخال أو تصميم معايير خدمة مرنة غير كمية (Soft) لتعطي وتقيس هذه الجوانب التي أظهرتها نتائج الاستبيان واتضح للشركة أن العلاقة بين الشركة وعملائها في صناعة الشحن البري أكثر تعقيداً مما كان مفترضاً على نطاق واسع.

### خاتمة:

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم خارطة الخدمة وماهي خطوات بناء مخططات الخدمة ثم سلطنا الضوء على أسباب إعادة تصميم الخدمات وطرقها ثم تعرفنا على مفهوم معايير الخدمة وأهمية تطويرها من وجهة نظر العميل والكيفية التي تقوم بها الشركات الخدمية بتطوير معايير أداء الخدمة وميزنا بين المعايير الكمية وغير الكمية لأداء الخدمات.

---

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) *تسويق الخدمات*. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني. (2009) *تسويق الخدمات*. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
3. Lovelock, Christopher. H. (1996) *Service Marketing*. Third Edition; USA: Prentice–Hall International, Inc.
4. Palmer, Adrian. (2005) *Principles of Service Marketing*. Fourth Edition, Mc Graw– Hill.
5. Palmer, Adrian.(2009) *Principles of Service Marketing*. Fifth Edition, Mc Graw– Hill.
6. Palmer, Adrian.(2011) *Principles of Service Marketing*. Sixth Edition, Mc Graw– Hill.
7. Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2016) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Third Edition; Mc Graw– Hill
8. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2000) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw– Hill.
9. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Second Edition; Mc Graw– Hill
10. Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo.(2017) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Seventh Edition; Mc Graw– Hill.
11. MacGillavry, K and Wilson, A. (2014) “Delivering Loyalty via Customer Experience Management at DHL Freight”, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 33, No.6, pp. 6–20.

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 يفصل خط التفاعل الداخلي بين أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء.
	✓	2 قيام العميل بالاستفسار عن خدمة قرض جديد من البنك هو فعل يقع في منطقة أفعال العميل.
	✓	3 يمثل عدد الطرود المفقودة التي لم يتم تحميلها في شركة شحن واحداً من المعايير القابلة للقياس.
✓		4 لا يجب تحديد معايير الخدمة بصورة دقيقة وتفصيلية بل يكفي أن يتم تحديد المعايير ومتطلبات العميل بصورة عامة.

### (2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إن الخط الذي يفصل بين منطقة أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء في الواجهة ندعوه:

(أ) خط التفاعل الداخلي (ب) خط التفاعل

(د) خط التنفيذ

(ج) خط الرؤية

2- أي من العبارات التالية بخصوص معايير الخدمة صحيحة:

(أ) تخفض معايير الخدمة من وجهة نظر العميل من تكاليف الشركة (ب) تحديد معايير الخدمة يكون تفصيلي

(د) كل العبارات

(ج) معايير الخدمة تختلف باختلاف فئات العملاء في الشركة

السابقة صحيحة

### 3 أسئلة قضايا للمناقشة

#### السؤال (1) خطوات بناء مخططات الخدمة

ناقش خطوات بناء مخططات الخدمة

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 1.2)}

#### السؤال (2) طرق إعادة تصميم الخدمات

ناقش طرق إعادة تصميم الخدمات

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1.6}

#### السؤال (3) أنواع معايير أداء الخدمة

ناقش أنواع معايير أداء الخدمة من وجهة نظر العميل مع دعم إجابتك ببعض الأمثلة عن المعايير المطبقة في الشركات من كلا النوعين.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2.3}

---

## الفصل السادس:

### إدارة الطلب والطاقة الإنتاجية

## Demand and Capacity Management

---

### كلمات مفتاحية:

عامل فناء الخدمات (Perishability Factor)، فائض الطلب (Excess Demand)، فائض الطاقة (Excess Capacity)، الطاقة القصوى (Maximum Capacity)، الطاقة المثلى (Optimum capacity)، استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy)، استراتيجيات تعديل الطلب (Shifting Demand Strategies)، أنظمة الحجز والطوابير (Queuing & Reservation Systems)، الإدارة بالعائد (Revenue Management).

### ملخص الفصل:

إن مهمة إدارة الأسواق وتحقيق التوازن بين العرض والطلب عادةً ما تكون عملية أعقد بكثير في حالة شركة خدمية مقارنةً بشركة تنتج سلعة ملموسة حيث يسهل على مصنعي السلع الملموسة استخدام التخزين للتعامل مع عدم توازن الطلب والطاقة (العرض) عن طريق تخزين الفائض من الإنتاج عند انخفاض الطلب على السلعة وإعادة طرح هذا المخزون للبيع في الأسواق عند انتعاش الطلب مرة أخرى. أما في الخدمات وبسبب عدم القدرة على تخزينها تواجه الشركات الخدمية صعوبة في تحقيق هذا التوازن خصوصاً مع ثبات الطاقة الإنتاجية للكثير من الشركات وتقلب الطلب على خدماتها. يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم التأسيسية في عملية إدارة الطاقة والطلب على الخدمة حيث يتعرض بدايةً لعامل فناء الخدمات ثم يستعرض كيفية قياس الطاقة في الشركات الخدمية وأنواع التقلبات على الطلب في الصناعات الخدمية ثم حالات توازن وعدم توازن الطاقة والطلب وما هي الاستراتيجيات المتاحة استخدامها لحل إشكاليات عدم التوازن هذه بدءاً من استراتيجيات ملاحقة الطلب أو تعديله أو استخدام أنظمة الحجز والطوابير لحل مشاكل عدم التوازن ثم ينتهي بالتعريف بمفهوم الإدارة بالعائد كاستراتيجيات أصبحت سائدة الاستخدام في الكثير من الشركات الخدمية وشروط تطبيقها ومخاطر استخدامها.

---

## المخرجات والأهداف التعليمية:

1. فهم عامل فناء الخدمات وتأثيره على جانب العرض والطلب في الخدمات.
2. التمكن من قياس الطاقة الانتاجية للشركة الخدمية (الموارد والاصول).
3. تحليل أنواع التقلبات في الطلب على الخدمة.
4. التمييز بين حالات توازن/ عدم توازن الطاقة الانتاجية والطلب على الخدمة.
5. التمكن من تطبيق استراتيجيات إدارة الطلب والطاقة للتغلب على عدم توازن العرض والطلب.
6. استيعاب استراتيجيات الإدارة بالعائد وشروط تطبيقها وفهم المخاطر المرتبطة بتطبيقها.

## 1. عامل فناء الخدمات (Perishability Factor):

تعاني الخدمات من صعوبة إيجاد موازنة بين العرض والطلب فكما هو معروف هناك الكثير من الخدمات التي تعاني من تقلبات الطلب عليها إما موسمياً أو اسبوعياً أو حتى يومياً مثل خدمات المطاعم أو خدمات التاكسي. فإذا فشل منتج للأثاث أو الأدوات الكهربائية أو أي منتج مادي ملموس آخر في بيع منتجاته في وقت ما فإن باستطاعته تخزينها لحين وجود طلب عليها مرة أخرى وإعادة بيعها، بينما في الشركات الخدمية كالفنادق والقطارات فإن المنتج بصيغة أو بشكل غرفة أو مقعد لا يمكن تخزينه حيث عندما تبقى الغرفة أو المقعد شاغراً فإنه يمثل قيمة أو عائد ضائع لا يمكن للشركة إعادة اكتسابه وعامل الهلاك أو عدم القابلية للتخزين يمكن إيجازه بـ :

إذا تجاوز الطلب الطاقة الإنتاجية لا يمكن الإيفاء به كما هو الحال في السلع المادية الملموسة بسحب المنتجات من المخازن وطرحها في الأسواق

إذا تجاوزت الطاقة الإنتاجية للشركة الطلب على الخدمة في فترة ما فإن الشركة الخدمية تفقد العوائد المحتملة التي كان من الممكن تحقيقها

انطلاقاً من هذه النقطة دعونا بدايةً نتعرف إلى مفهوم الطاقة الإنتاجية للشركات الخدمية وكيف تقاس ثم ننتقل إلى التعرف على أنواع تقلبات الطلب على الخدمات لنتمكن من فهم الإشكاليات المتعلقة بعدم توازن الطاقة والطلب ومن ثم نتعرض للاستراتيجيات المتاحة للشركات تطبيقها للتغلب على عدم التوازن بين جانبي الطاقة والطلب.

## 2. الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية (الموارد والاصول):

تعتمد الشركات على مجموعة من الموارد والأصول بدرجات مختلفة وبحسب نوع الخدمة كما يلي:

- أ- التسهيلات والمرافق المادية المصممة لاستضافة العملاء كالفنادق والطائرات والمستشفيات وكل منها يتحدد بعدد الغرف أو المقاعد أو الأسرة كما هو الحال في المستشفيات.
- ب- التسهيلات المادية المصممة للتعامل مع ممتلكات العميل ومن الأمثلة على ذلك الغسالات في محال تنظيف الملابس، أجهزة الأشعة في مراكز التصوير الشعاعي، الكومبيوترات في البنوك.....
- ج- القوة العاملة في الشركة الخدمية كالنادل في المقاهي أو المطاعم، الصراف في البنك، الكابتن وطاقم المضيفين على متن الطائرات حيث نجد أن هناك أنواع من الخدمات تعتمد بصورة مكثفة على العنصر البشري.
- د- الوقت مورد آخر تعتمد عليه أنواع أخرى من الخدمات كخدمات الاستشارات وخدمات المحاماة...

تعتبر الطاقة الإنتاجية للكثير من الشركات الخدمية ثابتة وتختبر العديد من الشركات الخدمية قيوداً على الطاقة أو الموارد مثل الوقت والعمالة والمعدات حسب نوع الخدمة يوضح الجدول الآتي أنواع القيود على الموارد في بعض أنواع الخدمات

جدول رقم [6-1] أنواع القيود على الموارد في بعض أنواع الخدمات

نوع الخدمة	نوع القيود على الموارد
خدمات المحاماة خدمات الأطباء خدمات الاستشارات الخدمات المحاسبية	الوقت
الخدمات القانونية المراكز والعيادات الطبية خدمات الاستشارات الخدمات المحاسبية	القوى العاملة
النوادي الصحية خدمات التوصيل	التجهيزات

خدمات الشبكات خدمات الاتصالات اللاسلكية	
المدارس والجامعات الفنادق المستشفيات المطاعم خدمات الطيران المسارح ودور العرض	المرافق والأماكن

Source: Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo.(2017) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Seventh Edition; Mc Graw– Hill.p.386.**

مثلاً يعاني المحامون والأطباء من عدم كفاية الوقت لديهم لخدمة زبائن إضافيين حين ارتفاع الطلب إلى مستويات عالية تفوق موردتهم من الوقت وتعاني الفنادق والمستشفيات من عدم قدرتها على الإيفاء بذروات الطلب حين تكون الأسرة والغرف مشغولة بالكامل ولا يمكن تلبية الحجوزات الإضافية أو استقبال عدد إضافي من المرضى وفي مثل هذه المواقف تواجه الشركات الخدمية ضغطاً لأن الطلب أعلى من الطاقة القصوى. على الأرجح سيأتي وقت على الشركات الخدمية ستصبح فيها الطاقة الانتاجية للشركة الخدمية غير منتفع بها لأن الطلب أقل من الطاقة المثلى فمثلاً تأتي فترات ينخفض فيها الطلب على الخدمة الفندقية فنجد الفنادق تعاني من انخفاض نسبة الإشغال بحيث نجد في فترات انخفاض الموسم الكثير من الغرف الشاغرة في الفنادق. في مثل الحالات السابقة يتم امتحان مدى مرونة الطاقة الانتاجية للشركة الخدمية.

### 3. الطلب على الخدمة:

إن حقيقة عدم إمكانية تخزين الخدمات لا تقود عموماً إلى مشكلة عندما تكون مستويات الطلب ثابتة ويمكن التنبؤ بها إلا أن معظم الخدمات تشهد طلباً غير ثابت، غالباً ما نجد أنواع مختلفة من تقلبات الطلب على الخدمات كالآتي:

- ✓ التقلب اليومي حيث يتغير الطلب خلال ساعات اليوم مثل التقلبات في الطلب على خدمات محطات المترو في المدينة حيث يزداد الطلب في أوقات محددة صباحاً ومساءً.
  - ✓ التقلب الأسبوعي حيث يتغير الطلب خلال أيام الأسبوع مثل ازدياد الطلب على رحلات القطار بين المدن القريبة أو النوادي الليلية أيام عطلات نهاية الأسبوع.
  - ✓ التقلب الشهري حيث يتغير الطلب خلال أسابيع أو أيام في الشهر.
  - ✓ التقلب الموسمي حيث يتغير الطلب خلال أشهر أو مواسم معينة خلال السنة مثل خدمات السياحة والسفر.
  - ✓ التقلب غير المتوقع كازدياد الطلب على خدمات صيانة المباني بعد الكوارث أو العواصف الطبيعية.
- حتى أن بعض الصناعات الخدمية تشهد أكثر نوع من تقلبات الطلب سألغة الذكر فنجد أكثر من ذروة للطلب فقد تشهد المطاعم ذروات للطلب يومية في منتصف النهار وأسبوعية في عطلة نهاية الأسبوع وموسمية أيضاً.

تعود تقلبات الطلب إلى الكثير من المسببات مثل ساعات المدارس والإجازات والدورات الطبيعية مثل حالات المد والجزر على السواحل وحصول عطلات عامة ومناسبات دينية وتغيرات موسمية في المناخ وفترات دفع الرواتب والأجور وفترات التحصيل الضريبي والكوارث الطبيعية.

من الضروري إذاً أن تقوم الشركات الخدمية التي تختبر مثل هذه التقلبات بتقدير الطلب وتخفيف الضغوط على الطاقة الانتاجية للشركة الخدمية وبالتالي يجب أن تعي الشركات وتحلل نماذج الطلب على خدماتها ما أمكن وغالباً ما تواجه الشركات الخدمية التساؤلات التالية:

❖ ما هو مقدار تقلب الطلب على الخدمة هل هو كبير أم بسيط؟

❖ هل هذا التغير أو التقلب قابل للتنبؤ به؟

لن تكون تحديات إدارة الطلب والطاقة واحدة أمام جميع الشركات الخدمية حيث ستتوقف خطورة المشكلة على مدى تقلبات الطلب على الخدمة مع الوقت ومدى القيود على العرض كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم [2-6] أنواع التقلب في الطلب بحسب نوع الخدمة

مدى تقلبات الطلب عبر الوقت		مدى تقييد العرض
تقلبات محدودة	تقلبات كبيرة	
(2) خدمات التأمين الخدمات القانونية الخدمات المصرفية خدمات الغسيل والتنظيف الجاف صالون الحلاقة	(1) الكهرباء الغاز الطبيعي خدمات الشرطة خدمات الإنترنت	ذروة الطلب من الممكن تلبيتها بدون تأخير
(3) خدمات مماثلة لتلك في الخلية 2 التي لديها طاقة غير كافية لأداء المستوى الاعتيادي أو الأساسي من الأعمال	(4) خدمات المحاسبة وتجهيز الضرائب خدمات نقل الركاب الفنادق المطاعم غرف الطوارئ في المستشفيات	ذروة الطلب تتفوق على الطاقة

Source: Lovelock, C. H. (1983) "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," Journal of Marketing, Summer, Vol. 47, p.17.

سوف تواجه بعض صناعات الخدمات تقلبات كبيرة في الطلب كالمستشفيات وخدمات النقل والمطاعم، في حين أن البعض الآخر ستعاني من تقلبات أقل في الطلب مثل خدمات التأمين وخدمات تنظيف الملابس والخدمات المصرفية. بالنسبة لبعض الشركات كالكهرباء والغاز الطبيعي وخدمات الإنترنت، يمكن عادة تلبية ذروة الطلب بمستويات الطاقة الموجودة حتى عندما تواجه الشركة تقلبات الطلب، ولكن بالنسبة لبعض أنواع الخدمات مثل غرف الطوارئ في المستشفيات والمطاعم بالقرب من ملاعب كرة القدم والفنادق بجوار الجامعات فإنها تعاني من صعوبة تلبية ذروة الطلب بمستويات الطاقة المتاحة.

#### 4. حالات توازن/ عدم توازن الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة:

يعتبر تحقيق التوازن بين العرض والطلب مفتاح النجاح المالي للشركات الخدمية في الأسواق شديدة التنافسية حيث نجد أنه في بعض الأوقات إما هناك طلب متزايد أو كبير على الخدمة مما يشكل ضغطاً على موارد الشركة الخدمية أو على العكس من ذلك هناك طلب منخفض على الخدمة مما يؤدي إلى هدر في طاقة الشركة وخسارة للعوائد ويتطلب تحقيق هذا التوازن عادةً التنسيق بين كل من إدارتي التسويق والعمليات من أجل التغلب على مشاكل التصنيع التي يتم حلها في الشركات التي تنتج السلع الملموسة عن طريق التخزين إنما من الصعب في الخدمات غير القابلة للتخزين والمتسمة بتلازم الإنتاج والاستهلاك أن يتم حل المشاكل التي تعاني منها إدارة العمليات بمعزل عن التسويق المهم في هذا السياق أن نميز بين مجموعة من المفاهيم:

##### • فائض في الطلب (*Excess Demand*):

الطلب على الخدمة في وقت معين يتجاوز قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء وهذا سبب عدم قدرة الشركة على الإيفاء بطلب بعض العملاء وبالتالي خسارة فرصة التعامل معهم أما العملاء الذين ستستطيع الشركة خدمتهم قد ينخفض إدراكهم للجودة بسبب الضغط على موارد الشركة كازدحام أماكن تقديم الخدمة وبطء الخدمة بسبب الضغط على الموظفين حيث يتم تشغيل الشركة بكامل طاقتها.

##### • فائض في الطاقة (*Excess Capacity*):

الطلب على الخدمة أقل من الطاقة المثلى أي أن طاقة الشركة غير مستغلة بالكامل وهذا يعني أن جزءاً من موارد الشركة (موظفين ومرافق وتجهيزات) معطلة ولا يتم تشغيلها مما يعني انخفاض في إنتاجية الشركة الخدمية وانخفاض العوائد وبالتالي انخفاض أرباح الشركة

##### • تشغيل الشركة بالطاقة القصوى (*Maximum Capacity*):

تمثل الطاقة القصوى الحد الأعلى من قدرة الشركة الخدمية على الإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.

وفي حالة تساوي الطلب مع الطاقة القصوى فإن الشركة الخدمية لن تخسر فرصة التعامل أو خدمة أي من العملاء فلن يترك العملاء الشركة بسبب عدم قدرتها على تقديم الخدمة لهم إنما سيعاني العملاء من انخفاض الجودة بسبب الزحام والضغط على الموظفين الذين قد لا يستطيعون الحفاظ على المستويات الاعتيادية والثابتة من الجودة.

### • تشغيل الشركة بالطاقة المثلى (*Optimum capacity*):

تمثل الطاقة المثلى النقطة التي بعدها تقود جهود الشركة لخدمة أية عملاء اضافيين إلى انخفاض في مستوى الجودة المدركة للخدمة. وعندما يتساوى الطلب مع العرض عند حد الطاقة المثلى فإن الموظفين يعملون والمرافق مشغولة عند مستوى مثالي. لا يوجد أحد يعمل فوق طاقته والعملاء يتلقون خدمة عالية الجودة دون تأخير غير مرغوب فيه.

وبما أن طاقة الشركات الخدمية ثابتة إلى حد كبير بينما الطلب على خدمات هذه الشركات خاضع للتغير بين فترة وأخرى فإن الشركات الخدمية غالباً ما تختبر أحد المواقف التالية:

- ✓ الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة القصوى للشركة الخدمية.
- ✓ الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة المثلى للشركة الخدمية.
- ✓ الطلب والطاقة متوازنان وهذا ما ندعوه تشغيل الشركة بالطاقة المثلى.
- ✓ الطلب أقل من مستوى الطاقة المثلى.

وكما يوحي الاسم فإن الطاقة المثلى هي الوضع الأفضل بالنسبة لكل الأطراف من شركة وموظفين وعملاء. إذاً السؤال المهم بالنسبة للشركات الخدمية كيف سيتم التعامل مع الحالات الأخرى التي لا نشهد فيها هذا التوازن بين العرض (الطاقة الإنتاجية) والطلب على الخدمة؟ وهو السؤال الذي ستجيب عنه الفقرات القادمة بشيء من التفصيل.

## 5. إدارة الطلب والطاقة:

عندما تواجه الشركات حالات عدم توازن بين الطاقة المثلى للشركة مع الطلب على خدماتها في مرحلة ما فعادةً ما تلجأ إلى تطبيق مزيج من الخيارات لإدارة الطلب والطاقة من أهمها:

أ- عدم اتخاذ أي إجراء والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مساراته ومستوياته من دون أي تدخل يذكر من الشركة الخدمية وهو من أسهل المداخل في إدارة الطلب وأبسطها لكنه مدخل غير فاعل وقد يسبب تراجع الموقع التنافسي للشركة الخدمية خصوصاً في حال قيام المنافسين بتطبيق أساليب أكثر فاعلية في إدارة الطلب وبالتالي قد ينجحون في استقطاب الزبائن والاستحواذ على حصة الشركة من القطاعات السوقية.

ب- تطبيق استراتيجيات لملاحقة الطلب أو التأثير عليه بحسب فترات ارتفاعه أو انخفاضه.

ت- حجز الطلب أو ما يدعى بتخزين الطلب لحين توفر الطاقة اللازمة للإيفاء به من خلال أنظمة الحجز أو من خلال صفوف الانتظار أو ما يدعى بالطوابير.

وفي الفقرات اللاحقة سنتعرض بشيء من التفصيل الخيارين الأخيرين

### 1-5. استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy):

وتستهدف هذه الاستراتيجيات تعديل الطاقة للإيفاء بالطلب وهنا يوجد عدد من الخيارات المتاحة أمام الشركات الخدمية:

أ- زيادة عدد ساعات العمل

ب- تشجيع العاملين في الشركة الخدمية على العمل بجد وفاعلية أكبر وزيادة إنتاجيتهم.

ج- تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة مما يمكن معه تشغيل الشركة بعدد أقل من الموظفين.

د- توظيف أفراد بدوام جزئي وهو خيار غير مكلف ومن الممكن القيام به بسرعة.

هـ- زيادة عدد التجهيزات والتسهيلات بشكل كراسي، طاولات.. أو أي تجهيزات أخرى حسب نوع

الخدمة، أو تعديل التجهيزات والمرافق مثلاً تقوم بعض الفنادق بتقسيم الغرف الكبيرة إلى قسمين

بباب يفصل بينهما بحيث يتم استخدامهما كغرفتين منفصلتين في أوقات ارتفاع الطلب واستخدامهما

كجناح كبير في أوقات انخفاض الطلب.

---

و- استئجار التجهيزات أو استئجار مساحات إضافية أو معدات إضافية مثلاً تقوم شركات الطيران عند ارتفاع الطلب إلى مستويات لا تستطيع الطاقة الحالية تلبيتها تقوم باستئجار طائرات من خطوط طيران أخرى لاستيعاب الزيادة المؤقتة في الطلب.

ز- الاعتماد على أسلوب Outsourcing في محاولة للإيفاء باحتياجات أو زيادة الطلب ومن أهم المجالات التي يطبق فيها الدعم التكنولوجي وتطوير مواقع الويب.

كل الخيارات السابقة تستهدف الطاقة الإنتاجية للشركة وليس الطلب فهي خيارات لتعديل الطاقة لتمتص الطلب. يمكن تلخيص خيارات الشركات في هذه الحالة بالشكل التالي:

شكل رقم [1-6] استراتيجيات تعديل الطاقة لملاحقة الطلب



Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Third Edition; Mc Graw- Hill. p.554.

تقوم الشركات الخدمية عادةً في فترات انخفاض الطلب لضمان الاستغلال الأمثل للطاقة بجدولة عمليات الصيانة لمرافق الخدمة والمعدات، كما أن إجازات العاملين غالباً ما يتم جدولتها في انخفاض الطلب وكذلك عمليات تدريب الموظفين.

## 2-5. استراتيجيات تعديل الطلب ( *Shifting Demand Strategies* ):

وهي الاستراتيجيات التي تستهدف الطلب وليس الطاقة الانتاجية للشركة حيث تستطيع الشركة الخدمية استخدام عناصر المزيج التسويقي لحث أو تحفيز الطلب في أوقات الانخفاض وتخفيض الطلب في أوقات الذروة وذلك كما يلي:

### أ. تعديل العرض الخدمي ( *Service Offer* ):

وهو خيار متاح لعدد محدود من الشركات الخدمية لأن أكثر الشركات الخدمية عروضها الخدمية ثابتة وغير قابلة للتعديل ومن أنواع الخدمات المتاحة لها استخدام هذا الأسلوب الخدمات التعليمية التي تقدم برامج في عطلات الأسبوع وبرامج تعليمية في فصل الصيف للمواطنين العاديين، بعض المطاعم تقدم أمثلة جيدة على اتباع هذه السياسة بتغيير قوائم الطعام أو إضافة بعض وسائل الترفيه وهذا للقيام باستمالة أنواع مختلفة من العملاء وإرضاء رغباتهم تبعاً لفترات مختلفة من اليوم.

### ب. التمييز السعري ( *Price Differentiation* ):

وهو شكل من أشكال إدارة العائد ( *Revenue Management* ) والتي تعرف بأنها "تقديم الخدمة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب" والدور الرئيسي للسعر هنا هو تثبيط الكثير من العملاء وعدم تشجيعهم على استخدام الخدمة خلال الفترات التي يكون الطلب فيها في ذروته وتشجيع العملاء على طلب الخدمة في أوقات انخفاض الطلب عليها ( *off-peak period* ) وهذه الاستراتيجية مجدية فقط في حال كانت الأسعار المنخفضة ستجذب العدد الكافي من العملاء خلال فترات الانخفاض إنما هذه الاستراتيجية تحمل قدراً من المخاطرة التي قد تؤثر على صورة الشركة الخدمية حيث من المحتمل أن تجذب الأسعار المنخفضة فئات غير مرغوب بها من العملاء وهذا قد يضر بصورة كبيرة بالشركات التي تبني لها مكانة متميزة في السوق على أنها تقدم خدمات مميزة وحصرية ( *Upmarket Companies* )، وسنستعرض في فقرة لاحقة بعض التفاصيل عن استراتيجيات الإدارة بالعائد.

### ت. تغيير مكان وتوقيت التزود بالخدمة (Place and Time of Provision):

حيث يمكن للشركات أن تغير توقيت التزود بالخدمة كما تفعل صالات العرض السينمائي عندما تقدم الحفلات النهارية في عطلة نهاية الأسبوع حيث يمتلك الناس وقت فراغ أكبر، أو تغيير مكان تقديم الخدمة حيث يتم إيصال الخدمة إلى العميل بدلاً من ذهابه إلى مكان تقديم الخدمة الاعتيادي كإيصال الوجبات إلى العملاء بدلاً من ذهاب العملاء إلى المطعم أو السيارات المجهزة بالمعدات الطبية (العيادات المتنقلة) التي يتم إرسالها إلى المرضى لتلقي العلاج في مكان تواجد المريض.

### ث. الترويج (Promotion):

يمكن للشركات الخدمية استخدام الجهود الاتصالية مع العملاء لحثهم وإعلامهم بالفترات التي يكون فيها الطلب في ذروته وتشجيعهم على طلب الخدمة في فترات انخفاض الطلب عندما لا يكون هناك تأخير في تقديم الخدمة مثلاً تقوم مؤسسة البريد البريطانية بتشجيع المواطنين على إرسال بطاقات التهنئة وهدايا الأعياد في وقت مبكر تلافياً لتأخر وصولها أو ضياعها إذا ما أرسلت في أوقات الذروة قبيل موسم الأعياد فوراً كما تستخدم جهود تنشيط المبيعات كالخصومات والتخفيضات السعرية على المدى القصير لتشجيع العملاء على تغيير أوقات استخدامهم للخدمة.

للتأكيد فإن كل الخيارات السابقة تستهدف التأثير على الطلب دون المساس بالطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية ويمكن تلخيص خيارات الشركات في هذه الحالة بالشكل التالي:

شكل رقم [6-2] استراتيجيات تعديل الطلب ليوافق الطاقة



Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Third European Edition; Mc Graw- Hill. p.549.

### 3-5. أنظمة الحجز والطوابير (Queuing & Reservation Systems):

على الرغم من عدم قدرة الشركة الخدمية على تخزين الخدمة والتحكم بجانب العرض إنما بإمكانها تخزين الطلب والتحكم فيه عن طريق الطلب من العملاء إما الانتظار لحين الحصول على الخدمة أو منحهم فرصة الحجز مقدماً للحصول على الخدمة من خلال ما يدعى إدارة الطوابير أو أنظمة الحجز تساعد أنظمة الحجز في عملية البيع المسبق للخدمة فمن الناحية النظرية تفيد الحجزات في تجنب العملاء عملية الانتظار للحصول على الخدمة وتخدم الشركة في عملية إيجاد الموازنة بين الإنتاج والطلب عن طريق معرفة الوقت المتوقع لوصول العميل لمكان تقديم الخدمة والزمن المتوقع لبقائه في المكان وبالتالي جدولة الإنتاج بناءً على ذلك. تطالب بعض المؤسسات الخدمية العميل بدفعة مقدمة من الأجر في حال الحجز وإذا لم يتم تثبيت الحجز يسارع إلى إلغائه ما لم يتم دفع جزء من ثمن الخدمة قبل الحصول عليها فعلياً كما هو الحال في بعض الشركات السياحية والفنادق.

في الغالب تجد المؤسسات الخدمية نفسها مضطرة لمواجهة مشاكل انتظار العملاء للحصول على الخدمة كالطوابير في السوبرماركات أو محطات القطارات وغالباً ما يعود السبب الجذري للانتظار إلى حالات تأخير في أنظمة تقديم الخدمة وغالباً ما يقوم العملاء بتقييم طريقة التعامل معهم خلال وقت الانتظار وتسهم طريقة التعامل هذه في تقييمهم لإجمالي الجودة ولذلك يجب إدارة الطوابير بطريقة حذرة جداً كما يلي:

- أ. الحذر في الوعود التي تقطعها الشركات بخصوص زمن الانتظار حيث كلما طال زمن الانتظار في الطابور عما تم الوعد به فإن ذلك يعد فشلاً في الخدمة وعلى العكس من ذلك عندما يكون الزمن الفعلي للانتظار أقل مما تم الوعد به فإن ذلك سيفاجئ العميل.
- ب. العدالة والثبات في تسيير الطابور حيث سيشعر العميل بالراحة عندما يسير الطابور بعدالة وبصورة ثابتة وسيبدو الوقت أسرع عندما يرى الطابور يتحرك بصورة ثابتة.
- ت. محاولة صرف العملاء عن التفكير بالوقت بوجود صالات انتظار مريحة ومجهزة بوسائل تسلي العميل كشاشات التلفزة.
- ث. إعلام العملاء في حال حدوث تأخير والاعتذار إليهم بطريقة لبقة وشرح أسباب التأخير.

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها أنظمة الحجز والطوابير ومنها:

- ❖ من وجهة نظر تشغيلية تسمح أنظمة الحجز المسبق للشركات الخدمية في تحديد الفترات التي سيكون فيها الطلب في ذروته والفترات التي سيكون فيها الطلب منخفض وبالتالي تعديل الطاقة الانتاجية بناءً على ذلك فالحجز المسبق على الرحلات الجوية يساعد في جدولة الرحلات لاستيعاب أقصى عدد ممكن من العملاء في الذروة وقد يتم إلغاء الرحلات غير الواعدة في فترات الانخفاض أو ركود الطلب.
- ❖ تمثل الطوابير أو فترات الانتظار للحصول على الخدمة فرصة لخلق وعي لدى العملاء بخدمات أخرى قد تثير اهتمامهم في وقت لاحق فمثلاً يمثل الانتظار لعميل للحصول على وجبة في مطعم فرصة ليتم عرض بروشورات عن أحداث قادمة ينظمها المطعم أو الفنادق التي يتبع لها على العميل ليصبح على علم بها.
- ❖ تساعد أنظمة الحجز المسبق على بناء علاقات مع العملاء في مراحل مبكرة حيث ببساطة يساعد الاستفسار الهاتفي الذي يتم أجرؤه مع العميل للتحقق من درجة التزامه بالموعد إلى وقت دخوله الطابور لتقديم الخدمة له حيث يتيح ذلك درجة من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

## 6. الإدارة بالعائد (Revenue management):

هي تطبيق أنظمة المعلومات واستراتيجيات التسعير من أجل تخصيص الطاقة المناسبة للمستهلك المناسب بالسعر المناسب في المكان المناسب وبالتوقيت المناسب بالمعنى التطبيقي تعتبر إدارة العوائد هي وضع الأسعار بناءً على مستويات متوقعة من الطلب للحصول على أفضل عائد ممكن ضمن مستويات الطاقة المتاحة. لتطبيق الإدارة بالعائد أو إدارة الإيرادات، تحتاج المنظمة بيانات مفصلة عن أنماط الطلب السابقة حسب كل قطاع سوقي كما تحتاج قدرة على التنبؤ بمستويات الطلب الحالي في السوق. يمكن دمج أو تجميع البيانات من خلال نماذج البرمجة الرياضية واستخدام النظم الخبيرة لتحقيق أفضل تخصيص للطاقة المحدودة في وقت معين.

وقد تم تبني أسلوب الإدارة بالعائد من قبل شركات الطيران و الفنادق و تأجير السيارات، و قد حققت الشركات التي تبنت هذه الإدارة ارتفاعاً بالعوائد بنسبة % 2 إلى % 5 وأكثر الشركات انتفاعاً من أسلوب الإدارة بالعائد

هي الشركات التي تحقق الشروط التالية:

- طاقة إنتاجية ثابتة نسبياً
- طلب متغير على الخدمة
- مخزون قابل للهلاك
- بنية تكلفة ثابتة وعالية نسبياً
- مستويات مختلفة من حساسية العملاء للسعر.

إدارة العوائد لها عاملين مهمين جدا يزيدان من إمكانية تطبيقها ويعتبران بمثابة نقاط رفع استراتيجية (strategic levers) وهما:

✓ القدرة على التحكم بمدة وجود الزبون لدى مقدم الخدمة (Duration control) فمثلاً يمكن للفندق أن يتوقع بمدة وجود أو إقامة الزبون لديه بينما يصعب على المطعم تحديد أو توقع مدة بقاء الزبون لديه

✓ القدرة على فرض أسعار متغيرة (Variable Price) فمثلاً تستطيع الفنادق وشركات الطيران فرض أسعار مختلفة تبعاً لشروط كثيرة كدرجة الغرفة أو الدرجة التي يسافر عليها العميل (سياحية أو درجة الأعمال) بينما لا تستطيع المطاعم أو دور العرض السينمائي ذلك.

لذلك نجد أن الكثير من الشركات الخدمية تستخدم أساليب جديدة تزيد من قدرتها على فرض أسعار متغيرة وتجعل مدة بقاء الزبون لديها متوقعة مثلاً أصبح شائعاً تسعير بطاقات العروض المسرحية وعروض الأفلام بناءً على موقع المقعد في دار العرض بعد ما كانت تفرض أسعار موحدة لكافة الزبائن في عرض سينمائي ما.

تبنت صناعة الفنادق مفهوم إدارة العوائد أو الإدارة بالعائد، وكانت ماريوت للفنادق الشركة الرائدة في تطبيق هذا المفهوم. يقوم فندق ماريوت باستخدام نظم المعلومات للعمل على زيادة العوائد وإدارتها على مدى الأسبوع كاملاً بدلاً من الإدارة على مدى اليوم على سبيل المثال في الفنادق التي تستهدف المسافرين من رجال الأعمال يعتبر ماريوت أن ذروة الطلب تكون في منتصف الأسبوع. وبدلاً من مجرد بيع الغرف في تلك الليالي على أساس من يأتي أولاً يخدم أولاً دون أي خصومات، فإن نظام إدارة الإيرادات الذي تتم مراجعته وتنقيحه يوميًا يتنبأ بطلب العملاء حسب السعر وطول مدة الإقامة، ويوفر خصومات في بعض

الحالات، للضيوف الذين سيقون أطول حتى في ليالي ذروة الطلب التي ليس من العادة عرض الغرف بخصم فيها. كان أحد الاختبارات المبكرة لنظام ماريوت لإدارة العوائد في فندق (Munich Marriott) خلال مهرجان (Oktoberfest) عادةً لا يتم تقديم أي خصومات خلال فترة الذروة هذه. ومع ذلك، أوصى نظام إدارة الإيرادات أن يقدم الفندق بعض الغرف بسعر مخفض، ولكن فقط للضيوف الذين سيمكثون فترة طويلة قبل أو بعد أيام الذروة. على الرغم من أن متوسط المعدل اليومي انخفض بنسبة 11.7 في المائة خلال هذه الفترة، فقد ارتفع معدل الإشغال بنسبة 20 في المائة، وارتفع إجمالي الإيرادات بنسبة 12.3 في المائة. باستخدام ممارسات إدارة بالعائد يقدر أن فنادق ماريوت تحقق مبلغًا إضافيًا من الإيرادات سنويًا قدره 300 مليون يورو.

لا يمكن انكار أن هناك بعض المخاطر المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجيات مثل:

❖ صرف انتباه الشركة عن التركيز على الموقع التنافسي في السوق لصالح التركيز على تعظيم العوائد.

❖ غضب العملاء إذا علموا أنهم يدفعون أسعاراً أعلى للخدمة من عملاء آخرين، حيث ينظرون إلى التسعير في هذه الحالة على أنه غير عادل، لا سيما إذا كانوا لا يفهمون الأسباب. وجدت دراسة أجريت في صناعة المطاعم أنه عندما تم إبلاغ العملاء عن الأسعار المختلفة التي يتم فرضها حسب الوقت اليوم أو الأسبوع أو موقع الطاولة، شعروا عمومًا أن الممارسة كانت عادلة، خاصة إذا كان فرق السعر مؤطرًا كخصم كأن يتم إبلاغ العملاء أن أسعار الوجبات ستكون بالأسعار النظامية أيام عطلة نهاية الأسبوع (سبت وأحد) وستقرض أسعار منخفضة عن تلك الأسعار النظامية باقي أيام الأسبوع وبالتالي، فإن تثقيف العملاء باختلاف الأسعار وسبب الاختلاف أمر ضروري لنجاح أي تطبيق لبرنامج إدارة بالعائد بشكل فعال.

❖ عدم نجاح التطبيق لهذا الأسلوب يعود أحياناً لنقص تدريب الموظفين. حيث مطلوب تدريب مكثف للعمالة لجعل نظام إدارة الإيرادات ينجح. الموظفين بحاجة إلى فهم الأسلوب والغرض منه، وكيف يعمل، وكيف ينبغي أن يتخذ الموظفين للقرارات، وكيف سيؤثر النظام على وظائفهم؟

❖ الحاجة لوجود أنظمة حجوزات مركزية ففي حين أن شركات الطيران وبعض سلاسل الفنادق الكبيرة وشركات الشحن لديها مثل هذه النظم المركزية للحجز نجد الشركات الخدمية الصغيرة لا تمتلك أنظمة حجز مركزية.

## خاتمة:

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم فناء الخدمات وانعكاساته السلبية على عملية إيجاد المواءمة الصحيحة بين الطاقة والطلب مما يستدعي استخدام استراتيجيات خاصة في الشركات الخدمية مقارنةً بغيرها من الشركات المنتجة للسلع الملموسة والتي من أهمها استراتيجيات تعديل الطاقة لملاحقة الطلب واستراتيجيات التأثير في الطلب ليوائم الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية. ثم انتهى الفصل بالتطرق إلى استراتيجيات الإدارة بالعائد التي أصبحت شائعة الاستخدام في الشركات الخدمية بوصفها وسيلة مهمة للتغلب على مشاكل إدارة الطاقة والطلب.

## المراجع المستخدمة في الفصل:

1. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) **تسويق الخدمات**. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
2. الضمور، هاني. (2009) **تسويق الخدمات**. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
3. الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) **إدارة عمليات الخدمة**. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

4. Lovelock, Christopher. H.(1996) **Service Marketing**. Third edition; USA: Prentice–Hall International, Inc.
5. Lovelock, C. H. (1983) “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights,” *Journal of Marketing*, Summer, Vol.47, p.17.
6. Palmer, Adrian. (2005 ) **Principles of Service Marketing** .Fourth Edition, Mc Graw– Hill.
7. Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2016) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**.Third Edition; Mc Graw– Hill.
8. Wirtz, Jochen. And Kimes, Sheryl E. (2007). “The Moderating Role of Familiarity in Fairness Perceptions of Revenue Management Pricing” *Journal of Service Research*, Volume 9, No. 3, February.pp.229–240.
9. Wirtz, Jochen. And Kimes, Sheryl E. (2003). “Has Revenue Management Become Acceptable? ” *Journal of Service Research*, Volume 6, No. 2, November.pp.125–135.
10. Zeithaml,Valarie and Bitner,Mary Jo.(2000) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**.Second Edition; Mc Graw– Hill.

- 
11. Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition; Mc Graw- Hill.***
  12. Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo. (2017) ***Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Seventh Edition; Mc Graw- Hill.***

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
✓		1 تمثل الطاقة المثلى الحد الأعلى من قدرة الشركة الخدمية على الإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.
	✓	2 الوقت هو من الموارد المهمة التي نقيس بها الطاقة الإنتاجية لخدمات مثل خدمات الاستشارات وخدمات المحاماة.
	✓	3 قيام بنك بزيادة عدد ساعات العمل عن ساعات العمل المعتادة طريقة من البنك لتعديل الطلب على الخدمة وإيجاد موازنة أفضل بين الطاقة والطلب.
✓		4 الاعتماد على أسلوب <i>Outsourcing</i> في محاولة للإيفاء باحتياجات أو زيادة الطلب هو من استراتيجيات تعديل الطلب.

### (2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- في القطاع الخدمي صعوبة إيجاد توازن بين العرض والطلب على الخدمة يعود بصورة خاصة إلى:

(أ) عدم تماثل مخرجات الخدمة أو اختلافها من تفاعل إلى آخر (ب) عدم ملموسية العرض الخدمي

(د) جميع الأجوبة

(ج) عدم قابلية الخدمة للتخزين

خاطئة.

2- من استراتيجيات ملاحقة الطلب:

(ب) تغيير مكان وتوقيت تزويد

(أ) زيادة عدد ساعات العمل في الشركة الخدمية

العملاء بالخدمة

ج) التمييز في الأسعار بين أوقات ارتفاع وانخفاض الطلب (د) أ و ج

### 3) أسئلة قضايا للمناقشة

#### السؤال (1) الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية

عدد أنواع الموارد والأصول التي تعتمد عليها الشركات الخدمية في تحديد طاقتها الإنتاجية

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. (توجيه للإجابة: الفقرة 2)}

#### السؤال (2) التقلبات في الطلب

ناقش أنواع التقلب في الطلب على الخدمات مع دعم إجابتك بالأمثلة

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

#### السؤال (3) استراتيجيات تعديل الطلب

ناقش الاستراتيجيات التي تستهدف التأثير على الطلب والتمتع للشركة الخدمية استخدامها من أجل تحقيق أفضل موازنة بين العرض والطلب.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 5.2}

---

## الفصل السابع: تسعير الخدمات Pricing Services

---

### الكلمات المفتاحية:

القيمة المدركة (*Perceived Value*)، التسعير المبني على التكلفة (*Cost-based Pricing*)، أسعار التغلغل (*Penetration Pricing*)، أسعار كشط السوق (*Skimming Pricing*)، الأسعار الرمزية (*Prestige Pricing*)، تسعير الحزمة (*Price bundling*)، التسعير بناء على الطلب (*Demand based Pricing*)، إدارة العائد (*Yield Management*)، تسعير القيادة الخاسرة (*Loss-Leader Pricing*).

### ملخص الفصل:

تؤدي عدم ملموسية الخدمة إلى تعقيد عملية التسعير ففي حين يتم تسعير الكثير من المنتجات المادية بناء على تكلفة الإنتاج إلا أن التكلفة المرتبطة بأداء الخدمة أمر يصعب تحديده في كثير من الأحيان. فبعض الخدمات مثل خدمات الأطباء والمحامين تعتمد في تقدير السعر على موقف الشراء إذ يصعب على مقدم الخدمة أو المستفيد منها تقدير التكلفة قبل أداء الخدمة واستهلاكها

### المخرجات والأهداف التعليمية

1. التفريق بين مفهوم السعر والقيمة.
2. شرح خصوصية التسعير في الخدمات والمرتبة على الخصائص المختلفة التي تتميز بها الخدمة عن الخدمة الملموسة.
3. يشرح الطالب خطوات التسعير
4. تحديد العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار.
5. تصنيف استراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة.
6. تحديد أهم السياسات التسعيرية المتبعة في المنظمات الخدمية.

## 1. مفهومي السعر والقيمة:

يوجد ارتباط وثيق بين كل من مفهومي القيمة والسعر في أذهان الزبائن، وبسبب وجود خلط بين المفهومين فلا بد من التمييز بينهما. السعر هو المقابل الذي يدفعه الزبون أثناء عملية المبادلة بغرض الحصول على الخدمة، يهتم الزبون بالحصول على السعر العادل الذي يعبر عن القيمة التي يراها المستهلك مناسبة للخدمة، تعكس هذه القيمة إجمالي المنافع الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الخدمة للزبون. أما القيمة المدركة فهي إجمالي المنافع المدركة من قبل الزبون منقوصاً منها كافة التكاليف المدركة (مالية أو غير مالية). يوضح الشكل رقم (1-7) السعر ضمن المزيج التسويقي للخدمات.

الشكل رقم (1-7): دور سعر الخدمة ضمن المزيج التسويقي للخدمات



تتضمن التكاليف المالية للخدمة كافة النفقات النقدية التي يتحملها الزبون أثناء شراء واستهلاك الخدمة بينما تتضمن التكاليف غير المالية كل من تكاليف الوقت الذي يستغرقه الزبون خلال عملية التزود بالخدمة، والتكاليف الجسدية غير المرغوبة التي يبذلها خلال مراحل التزود بالخدمة، والتكاليف النفسية من حالة عاطفية أو عقلية غير مرغوبة يختبرها نتيجة تزوده بالخدمة، والتكاليف المتعلقة بالنظام الحسي للزبون الذي هو الشعور السلبي الذي قد يمر به الزبون من خلال حواسه الخمسة أثناء عملية الحصول على الخدمة.

يتباين إدراك الزبائن للقيمة بصورة كبيرة بين بعضهم البعض وعند نفس الزبون حسب الموقف، وما يشعره

الزبون حول صافي القيمة المتأتية من الخدمة قد يكون مختلفاً جداً قبل الاستخدام وخلالها وبعده، وإذا وجد الزبون أن ما دفعه من تكلفة يفوق مجمل المنافع التي حصل عليها قياساً لتوقعاته فربما لن يعاود شراء الخدمة مرة أخرى.

## 2. الاستراتيجيات المتبعة لتخفيض التكاليف غير المالية للخدمات:

تستطيع المنظمات الخدمية في حالات كثيرة أن تحسّن من القيمة التي تمنحها لزبائنها عن طريق تخفيف التكاليف غير المالية دون المساس بالسعر وحتى أنه بإمكانها أن تعزز القيمة الصافية التي توصلها إلى الزبائن وتزيد أسعارها عن طريق تخفيض التكاليف غير المالية ويستمر الزبائن في إدراك خدماتها على أنها قيمة. فيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات لتخفيض التكاليف غير المالية (الشكل 7-2):



- تقليص الوقت اللازم للزبون لشراء والتزود واستهلاك الخدمة خصوصاً الوقت المهدور بانتظار الحصول على الخدمة.  
- تخفيف الأعباء النفسية التي يتحملها الزبون خلال كل مراحل التزود بالخدمة واستهلاكها.

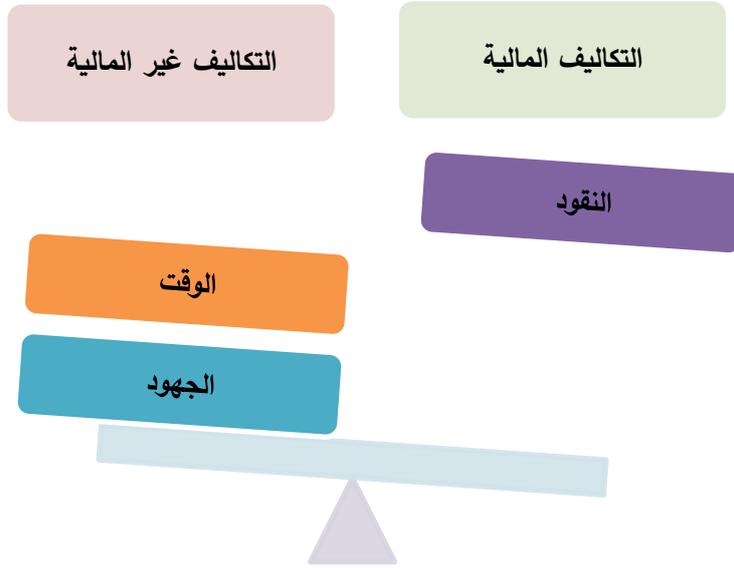
- إزالة كل الجهود الجسدية خصوصاً أثناء عمليتي البحث والتزود بالخدمة.

- تخفيف أي مشاعر سلبية قد يشعر بها الزبون عبر حواسه الخمس عن طريق بناء بيئة مادية مصاحبة للخدمة تكون مريحة وجذابة بالنسبة للزبون عن طريق تخفيض الضوضاء وتأمين تجهيزات حديثة وأثاث مريح وروائح عطرية، والتأكد من أن تكون الأطعمة والمشروبات على مستوى عالي من الجودة وذلك في الخدمات المصحوبة بوجبات طعام. قامت إدارة مطار *SCHIPHOL* في أمستردام/هولندا



بتصميم صالات انتظار جديدة "ممتعة  
وملهمة" للمسافرين بحيث يشعرون  
بأنهم ليسوا في المطار وإنما في غرفة  
معيشتهم (الصورة أعلاه).

الشكل رقم (7-2): الاستراتيجيات المتبعة لتخفيض التكاليف غير المالية للخدمات



### 3. حالات إدراك القيمة من قبل الزبون:

- يرى الزبون القيمة في الحصول على الخدمة بأقل سعر ممكن مهما كانت الخدمات التكميلية المصاحبة بسيطة ومحدودة.
- أفضل قيمة: يرى الزبون القيمة في الحصول على أفضل خدمة جوهر وأفضل خدمات مكملة مهما كان السعر الذي يدفعه، مثل شراء خدمات شركة طيران الإمارات.
- يستعد الزبون لدفع أسعار أعلى مقابل الحصول على خدمات أعلى، ومن أمثلتها تسعير خدمات الفنادق الفاخرة مثل فندق *Burj-Alarab* حيث يطلب الزبون خدمات أعلى رغم ارتفاع الأسعار.

#### 4. أثر الخصائص المميزة للخدمات على تسعيرها

1- يفرض تلازم إنتاج واستهلاك الخدمة بعض القيود التي لها علاقة بالمكان والتوقيت الذي من الممكن أن تتم فيه خدمة أسواق معينة وهذا سيؤثر على الأسعار التي تتقاضاها المنظمات الخدمية.

2- تؤثر عدم ملموسية الخدمة على قدرة الزبون على إدراك ما يأخذ مقابل ما يعطي، ففي حين يسهل على المستهلك إدراك القيمة في الخدمات ذات قدر كبير من المكونات الملموسة مثل وجبة في أحد مطاعم الوجبات السريعة *Pizza Hut* مثلاً وبالتالي من السهل تسعير هكذا



**Korea winter sale!**  
Fly from Kuala Lumpur  
→ Seoul → Busan  
**319**  
ALL-IN FARE FROM RM  
**PREMIUM FLATBED 999**  
ALL-IN FARE FROM RM  
Book now till 1 Nov 2015  
Travel now till 29 Feb 2016  
Terms and conditions apply  
Imagine your Korea  
BOOK NOW

خدمات، نجد أنه من الصعوبة تسعير الخدمات ذات القدر القليل من المكونات الملموسة كالاستشارات مثلاً حيث يصعب على الزبون إدراك وفهم ماذا يعطي مقابل ما سوف يأخذ. كما أنه للتغلب على صعوبة التقييم للبدائل عند شراء الخدمات يلجأ بعض المستهلكين لاستخدام السعر كمؤشر على الجودة المتوقع الحصول عليها.

3- تتغلب المنظمات الخدمية على خاصية عدم قابلية الخدمات للتخزين باستخدام السعر، حيث تستخدم التخفيضات على الأسعار كوسيلة لتشجيع شرائح من الزبائن على استهلاك الخدمة في أوقات انخفاض الطلب عليها في محاولة منها للتغلب على تذبذب الطلب على الخدمة.

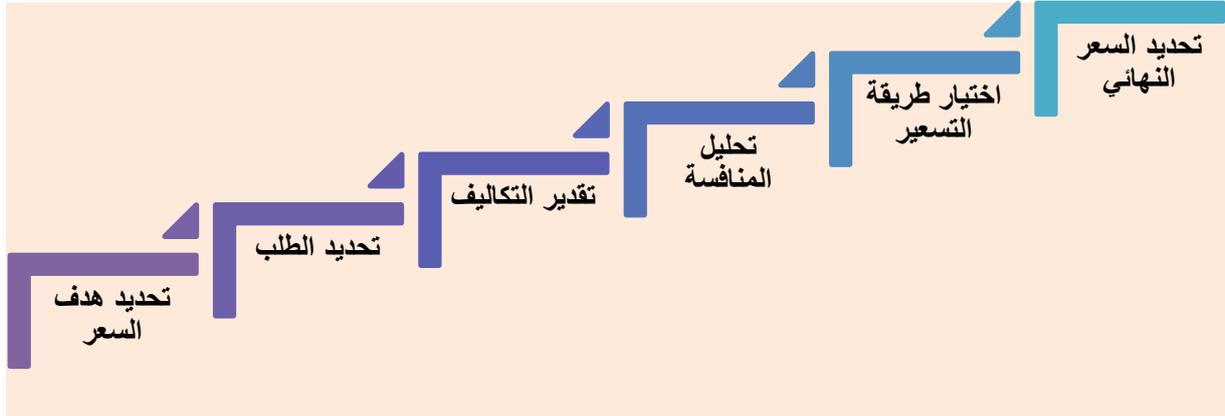
توضح الصورة أدناه قيام شركات الطيران والفنادق بتخفيض أسعارها في مواسم الشتاء كونها لا تستطيع تخزينها للصيف.

4- تؤثر خاصية عدم تجانس الخدمات في التسعير، كلما زاد تغاير الخدمة وعدم القدرة على تنميطها كلما زادت حرية المنظمة في تسعير خدماتها في ضوء اعتبارات السوق الأخرى. فنكون أسعار الخدمات التي تقدم بشكل واحد لجميع الزبائن متقاربة مثل خدمات غسيل السيارات آلياً أو غسيل الملابس، بينما تكون أسعار خدمات أخرى مثل الاستشارات القانونية متباينة للغاية.

## 5. خطوات تسعير الخدمات:

فيما يأتي سنحاول بالتدرج اكتشاف خطوات تحديد سعر الخدمة، وهذه الخطوات موضحة في الشكل رقم (3-7).

الشكل رقم (3-7): خطوات تسعير الخدمات



### 1-5. تحديد هدف السعر:

إن نقطة الانطلاق الأولى هو تحديد أهداف واضحة للمنظمة الخدمية والغرض الرئيسي الذي تسعى المنظمة الخدمية إليه من سياستها التسعيرية. فيما يلي بعض الأهداف السعرية:

**5-1-1. أسعار البقاء:** هو السعر الذي يساعد المنظمة الخدمية على الاستمرار في السوق دون اهتمام

بالربح. يُحدد سعر الخدمة بحيث يغطي التكاليف أو جزءاً منها أو قد يكون أقل من ذلك ولكن لفترة

مدروسة. تتبع المنظمات الخدمية سعر البقاء كهدف رئيسي إذا كانت تعاني من وجود طاقة إنتاجية فائضة،

أو أن المنافسة شديدة، أو تغير في رغبات الزبائن ولا تستطيع المنظمة الخدمية مجاراتها في الوقت الراهن،

أو في حالة حدوث الأزمات. إن هدف البقاء يعد هدفاً قصير الأجل، أما في الأجل الطويل يجب على

المنظمة الخدمية أن تتعلم كيف تضيف قيمة إلى منتجها أو تواجه الإفلاس. على سبيل المثال، خفضت

العديد من المنظمات الخدمية في قطاع الطيران التجاري والفندقة أسعارها بشكل كبير خلال أزمة الرهونات

العقارية عام 2008 للحفاظ على بقائها (Adweek, 2019). انظر الصورة في الصفحة السابقة.

**5-1-2. أسعار تعظيم الأرباح الجارية:** قد تسعى بعض المنظمات الخدمية إلى تحديد السعر الذي يعظم

أرباحها الجارية، لذلك تقوم بتقدير الطلب على خدماتها والتكاليف المصاحبة عند بدائل مختلفة للسعر، ثم

تختار السعر الذي يولد أرباحاً جارية أعظمية. يجب أن يتوفر لدى المنظمة الخدمية معلومات كافية عن

الطلب والتكاليف.

**5-1-3. أسعار تعظيم الحصة السوقية:** قد ترغب بعض المنظمات الخدمية بتعظيم حصتها من السوق.

تعتقد بأن حجم المبيعات الكبير سيقود إلى تكاليف أقل للوحدة الواحدة من الخدمة وريح أعلى على المدى

الطويل. تحدد هذه

المنظمات الخدمية السعر

الأقل على افتراض إن

السوق حساس للسعر.

The advertisement shows a hotel room with a bed and a RedDoorz logo. A red banner at the top says "PENAWARAN TERBATAS". Below it, the text reads "DISKON VOUCHER RedDoorz". Two discount options are listed: "Rp100.000" with a red slash and "Rp65.000" in red, and "Rp50.000" with a red slash and "Rp25.000" in red.

#### 5-1-4 أسعار القيادة النوعية للخدمة: قد تهدف المنظمة الخدمية من خلال السعر إلى أن تكون رائدة

في مجال جودة الخدمة في السوق، فتحدد سعراً مرتفعاً يعكس الخصائص المتميزة الموجودة في الخدمة.

#### 5-2. تحليل الطلب:

بعد تحديد الهدف من السعر تقوم المنظمة بتحليل الطلب على الخدمة، إن فهم التأثير المتبادل بين السعر والطلب أمراً عالي الأهمية لتحديد سعر الخدمات. إن مستوى الطلب عند سعر معين يختلف تماماً عن المستوى الذي قد يسود عند سعر آخر، مع ضرورة الأخذ بالحسبان مستوى العرض. وسنبين ذلك على النحو التالي:

#### 5-2-1 مرونة الطلب على الخدمة: هي درجة استجابة الطلب لتغيرات سعر خدمة ما. تقاس مرونة

الطلب بتقسيم التغير النسبي في الطلب على التغير النسبي في السعر. على سبيل المثال: عند تغير الطلب على خدمة ما بمقدار 17% مقابل تغير في السعر بمقدار 9% فقط، نقول إن الطلب مرن لأن التغير في السعر وسع الطلب بشكل أكبر. أما إذا تغير الطلب بنسبة 8% من أجل 10% تغير في السعر، فإن الطلب بوضوح أقل استجابة ويعتبر أقل مرونةً. وإذا كانت نسبة التغير في السعر 20% تؤدي إلى 20% تغير في الطلب عندئذ نقول إن المرونة منسجمة.

إن الطلب غير المرن لا يشجع مُسوق الخدمة على استخدام السعر كسلاح لتحفيز الطلب. هذه الاستجابة الضئيلة للسعر المنخفض لن تؤدي إلى زيادة المبيعات، كما إن الأرباح والإيرادات ستخضع عند كل صفقة. على سبيل المثال الخدمات الطبية، إذا كان السعر أكثر انخفاضاً فمن غير المحتمل أن يندفع الناس لشراء هذه الخدمات بشكل أكبر. وكذلك إذا ارتفع السعر فلن يتوقف المستهلكون عن شراء هذه الخدمات. يوضح الشكل رقم (7-4) العلاقة بين المبيعات والسعر ويظهر منحنى الطلب بينهما.

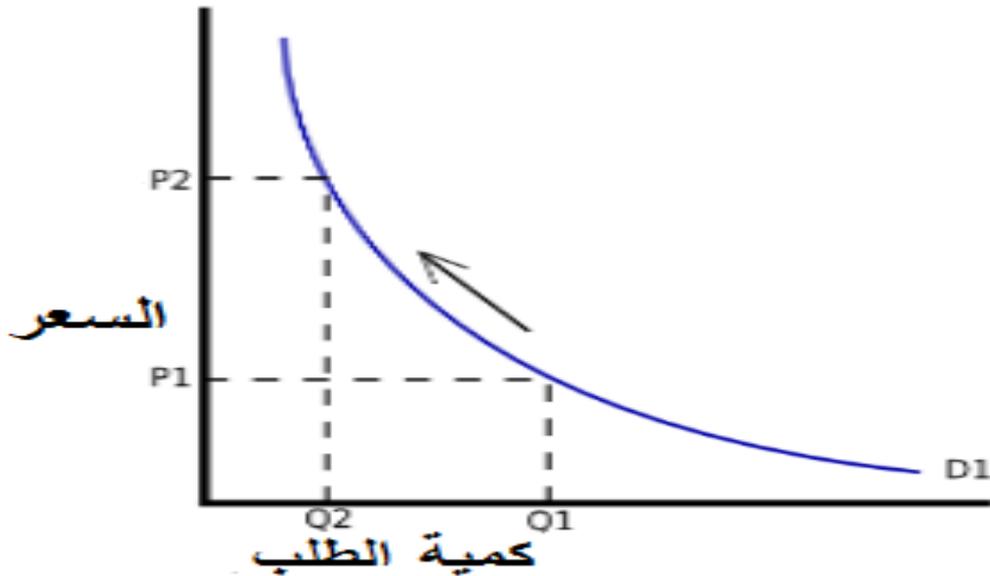
الشكل رقم (7-4): علاقة السعر بالمبيعات.



5-2-2 أثر العرض والطلب في سعر الخدمات: يؤثر العرض والطلب على السعر كالاتي يجذب السعر إلى المستوى الذي يتطابق فيه العرض مع الطلب وبالتالي يتحدد سعر التوازن. بالإضافة إلى ذلك إن ارتفاع الطلب أو انخفاض العرض سيقود إلى ارتفاع السعر، حيث التراجع في الطلب أو الارتفاع في العرض سيقود نحو التراجع في السعر.

5-2-3 تحديد حجم الطلب: يؤثر السعر الذي تحدده المنظمة الخدمية في حجم الطلب على منتجها. وتظهر هذه العلاقة العكسية بين تغيير السعر وتغيير الطلب في الشكل (7-5).

الشكل رقم (7-5): خط الطلب للسلع العادية



يوضح خط الطلب الكميات من الخدمة التي تباع عند أسعار مختلفة. عند انخفاض السعر من  $P_2$  إلى  $P_1$  فإن حجم الطلب يرتفع من  $Q_2$  إلى  $Q_1$ . إن الشكل السابق هو الخط البياني الاعتيادي لخط الطلب (خط مستقيم أو منحنى).

### 3-5. تقدير التكاليف:

بعد أن تقدر المنظمة حجم الطلب على الخدمة تأتي المرحلة الثانية وهي تقدير التكاليف، تسعى المنظمات الخدمية لتحديد السعر الذي يغطي تكاليف إنتاج وتوزيع وبيع الخدمة، ويحقق لها عائد محدد مقابل الجهود التي تبذلها في إنتاج وتوزيع الخدمات والمخاطر التي تتعرض لها. تحدد التكاليف السعر الأدنى للخدمة، بينما يحدد الطلب سقف السعر الذي يمكن أن تتقاضاه المنظمة الخدمية مقابل خدمتها. تتكون تكاليف المنظمة الخدمية من تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة.

**التكلفة المستهدفة:** تتغير التكاليف حسب حجم الإنتاج والخبرة، ويمكن أن تتغير التكاليف نتيجة تركيز الجهود من قبل مصممين الخدمات ووكلاء الشراء لتخفيض التكاليف، تستخدم بعض المنظمات أسلوب يدعى التكلفة المستهدفة، حيث تُستخدم بحوث التسويق لتصميم وظائف مرغوبة للخدمة الجديدة، ثم يُحدد السعر الذي ستباع به الخدمة مع الأخذ برغبة الزبائن وأسعار المنافسين وهامش ربح مرغوب، ومن هذا السعر الذي تم التوصل له، يُوصى بتكلفة مستهدفة يجب أن تحقق.

### 4-5. تحليل المنافسين

وبعد تقدير التكاليف تقوم المنظمة بتحليل المنافسين، تستطيع المنظمة الخدمية أن تحدد السعر ضمن نطاق الأسعار الممكنة الذي يحدده مستوى الطلب على الخدمة، ومستوى تكاليف المنظمة الخدمية. من العوامل الهامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عن تحديد السعر هي أسعار المنافسين وتكاليفهم وردود أفعالهم تجاه السعر الذي تحدده الشركة. يجب على المنظمة الخدمية عند تعدد المنافسين أن تأخذ بعين الاعتبار سعر

أقرب المنافسين، فتقوم بالمقارنة بين مزايا خدمتها ومزايا خدمة المنافس الأقرب. ويجب التأكيد على المزايا الحاسمة في جذب الزبائن، إذا كانت الخدمة التي تنتجها المنظمة الخدمية تحتوي على مزايا حاسمة أكثر من خدمة المنافس تستطيع أن تحدد سعر أعلى من سعر المنافس بمقدار قيمة المزايا الهامة المتوفرة في خدمتها وغير متوفرة في خدمة المنافس. أي أن سعر الخدمة = سعر المنافس الأقرب + قيمة المزايا الهامة في خدمتها والغير موجودة في خدمة المنافس

وفي الحالة المعاكسة، إذا كانت خدمة المنافس تحتوي على مزايا هامة غير متوفرة في خدمة المنظمة الخدمية فيكون سعرها أقل من سعر المنافس بمقدار قيمة المزايا المتوفرة في خدمة المنافس وغير متوفرة في خدمتها. أي أن سعر الخدمة = سعر المنافس الأقرب - قيمة المزايا الهامة في خدمة المنافس والغير موجودة في خدمتها

طبعاً في حال التماثل بين خدمة المنظمة الخدمية وبين خدمة المنافس الأقرب فعليها تحديد سعر مماثل. إن السعر الذي تحدده المنظمة الخدمية سيثير ردود أفعال المنافسين وقد يغيروا أسعارهم، لذلك يجب أن تتوقع المنظمة الخدمية هذه الحركة من المنافسين وتأخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر.

#### 5-5. اختيار طريقة التسعير:

إن نطاق السعر الذي ذُكر سابقاً يحدد أرضية السعر (أدنى سعر ممكن) على أساس تكاليف المنظمة الخدمية، وسقف السعر يتحدد على أساس طلب الزبائن للخدمة ذات الخصائص المتميزة، وعند الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين ستُحدد نقطة التوجّه للتسعير. وفيما يلي شرحاً لعدة طرق للتسعير.

**5-5-1 طريقة هامش الربح:** يُحدد السعر حسب هذه الطريقة من خلال تقدير التكاليف الإجمالية ثم يُضاف لها نسبة كرباح للوصول إلى السعر، مازالت طريقة التسعير باستخدام هامش الربح محافظة على شعبيتها لعدة أسباب: يستطيع البائعون تحديد تكاليفهم بسهولة أكبر من قدرتهم على التنبؤ بالطلب، ومن

خلال ربط السعر بالتكاليف ييسر البائعون مهمة تحديد السعر، وبما إن كل المنظمات الخدمية في الصناعة تستخدم طريقة التسعير نفسها، فإن الأسعار تميل إلى التشابه، ولهذا السبب تتخفف المنافسة السعرية، حيث لن تهتم المنظمات الخدمية باختلاف الطلب، العديد من الأفراد يشعرون إن طريقة التكلفة زائد هامش الربح أكثر عدالة للبائع والمشتري.

**5-5-2 التسعير حسب العائد المستهدف:** قد تسعى بعض المنظمات لتحديد أسعار خدماتها بحيث تحقق معدل مستهدف من العائد على الأموال المستثمرة.

**5-5-3 التسعير على أساس القيمة المدركة:** يقيّم الزبائن العروض المختلفة التي تقدمها لهم المنظمات الخدمية بأشكال مختلفة. يختار الزبون العرض الذي يقدم له قيمة مدركة أكبر. تتكون القيمة المدركة من عدة عناصر مثل الصورة الذهنية لدى المشتري عن فعالية الخدمة، وقدرة قناة التوزيع على تقديم الخدمة، وضمان الجودة، ودعم الزبون، وخصائص أخرى مثل الثقة والاحترام. يجب على المنظمة الخدمية أن تقدم للمستهلك القيمة الموعودة من خلال عرض قيم، كما يجب أن يتلقى الزبون هذه القيمة، وقد تستخدم المنظمات الخدمية عناصر أخرى من المزيج التسويقي مثل الإعلان، والباعة لإيصال القيمة المدركة للمشتريين وتعزيزها.

ولكن رغم ادعاء المنظمة الخدمية بأن عرضها يقدم قيمة إجمالية أكبر للزبون، إلا إنه لا يستجيب كل الزبائن إيجاباً لعرض المنظمة الخدمية لعدة أسباب منها وجود قطاع من المشتريين يهتمون بالسعر فقط، واشتباة بعض الزبائن بمبالغة المنظمة الخدمية بجودة خدماتها.

إن مفتاح النجاح لهذه الطريقة في التسعير هو تقديم قيمة أكبر من المنافسين وعرضها للمشتريين المحتملين. تحتاج المنظمة الخدمية إلى البحث عن القيمة التي يرغبها الزبون وفهم عملية اتخاذ قرار الشراء لديه. تستطيع المنظمة الخدمية أن تحدد القيمة لعرضها بعدة طرق منها: رأي المديرين في الشركة، قيمة الخدمات

المشابهة، مجموعات التركيز، الاستقصاء، التجربة، تحليل البيانات التاريخية.

**5-5-4 معدل السعر الجاري:** عندما يصعب على المنظمة قياس التكاليف أو استجابة المنافسين، تسعى لتحديد سعر خدمتها على أساس المنافسين. لذلك تأخذ بالاعتبار سعر أكبر المنافسين، وبالتالي تستطيع أن تحدد سعر أعلى أو أقل أو مساوٍ لسعر المنافس. في سوق الخدمات التي تتصف بالمنافسة الكاملة تتقاضى المنظمات نفس السعر، وقد تتبع المنظمات الخدمية الصغيرة المنظمات الخدمية القيادية فتقوم بتغيير أسعارها عندما تتغير أسعار المنظمات الخدمية القيادية وليس عند تغير الطلب أو تكاليفها. بعض المنظمات الخدمية تتقاضى سعراً أعلى بقليل أو أقل مع بعض الاختلاف بخصائصها.

#### **6-5. تحديد السعر النهائي:**

تضيّق المراحل الخمس السابقة من المجال الذي يجب على المنظمة الخدمية أن تختار منه السعر النهائي. عند اختيار السعر يجب على المنظمة الخدمية أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل إضافية تتضمن: التسعير النفسي، والتسعير على أساس المشاركة في الربح والمخاطرة، وأثر عناصر المزيج التسويقي الأخرى على السعر، سياسات التسعير للشركة، وأثر السعر على الشركاء الآخرين.

#### **6. استراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة:**

##### **1-6. استراتيجية كشط السوق (Market Skimming pricing):**

وهي تحديد أعلى سعر أولي ممكن للخدمة في السوق المستهدفة للحصول على أرباح كبيرة في مرحلة التقديم بهدف استرداد تكاليف بحوث وتطوير وإنتاج وتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق، إنها مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان للخدمة خصائص فريدة يرغب الزبائن بالحصول عليها بشدة.

- إذا كان الطلب على الخدمة الجديدة غير مرن وهذا عادة ما يكون في مرحلة التقديم لبعض الخدمات حيث لا يتوقع أن يؤدي انخفاض الأسعار إلى تغييرات كبيرة في الطلب.

- السوق خالي من المنافسين ومن غير المتوقع دخولهم قريباً إلى السوق خصوصاً إذا كانت الخدمة جديدة كلياً ومحمية.

هناك الكثير من المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية لاسيما في الخدمات الصحية الجديدة مثل بعض أنواع عمليات التجميل أو تخفيف الوزن.

## 2-6. استراتيجية الانتشار في السوق (Market penetration pricing):

يُحدد سعر أولي منخفض نسبة إلى نطاق الأسعار المتوقعة في السوق المستهدف بهدف الانتشار بسرعة في السوق والحصول على حصة سوقية كبيرة، تساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في خلق موانع دخول لمنافسيها ومنعهم من الدخول إلى السوق بخدمات منافسة وبأسعار منخفضة، تصلح هذه الاستراتيجية للتطبيق عندما:

- يكون سوق الخدمة كبيراً مثل سوق الاتصالات.

- يمكن للمنظمة تخفيض تكاليف إنتاج الوحدة بصورة تسمح لها بالاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

- يكون الطلب على الخدمة مرناً.

- يوجد منافسة قوية في السوق أو متوقع دخول المنافسين إليه قريباً

إن الاعتماد على هذه الاستراتيجية قد يقود بالسوق إلى تخفيضات متزايدة في الأسعار وبالتالي نوع من الحروب السعرية بنية إخراج المنافسين الأضعف من السوق.

## 7. طرق التسعير المتبعة في المنظمات الخدمية

- قائمة الأسعار (*List Price*): وهو سعر موحد يفرض لجميع الزبائن دون تفریق بينهم مثل خدمات التنظيف والصيانة.

- السعر التمييزي (*Differentiated Pricing*): تُمنح وفقاً لهذه الطريقة أسعار مختلفة تبعاً لنوع الزبون أو وقت الشراء أو مكان الشراء مثل خدمات النقل الجوي والخدمات السياحية.

- التسعير تبعاً للمنطقة الجغرافية (*Geographical Pricing*): سعر خاص للزبائن المتواجدين في منطقة جغرافية معينة، مثل خدمات النقل الجوي وشحن الطرود.

- الأسعار القابلة للتفاوض (*Negotiated Pricing*): أسعار توضع بالاتفاق بين الشركة والزبون، مثل تسعير الخدمات القانونية والاستشارات الإدارية.

- الحسومات على الأسعار (*Discounts*): وهي الحسومات التي تعطى نتيجة الشراء بكميات كبيرة أو نقداً أو الحسومات التي تمنح للموزعين لتشجيعهم على دعم والترويج للخدمة، مثل الحسومات على خدمات الاتصالات.

- الأسعار الرمزية (*Image or Prestige Pricing*): أسعار عالية للخدمة بهدف خلق صورة مميزة لها في أذهان الزبائن، مثل أسعار الفنادق الفاخرة، أو بعض الحفلات الموسيقية.

- تسعير الحزمة (*Price Bundling*): تعرض خدمتين بسعر أقل مما لو تم بيع كل واحدة منهما على حدة، مثل خدمة السفر بالطائرة وخدمة الإقامة في الفندق.

---

- التسعير الاقتصادي (*Efficiency Pricing*): تخفيض الأسعار إلى أدنى حد ممكن عن طريق تخفيض التكاليف وخاصة للزبائن الحساسة تجاه السعر، مثل خدمات الفنادق الصغيرة على طرق السفر البرية كما يوضح الشكل المجاور.

### خلاصة الفصل:



تم التعرف في هذا الفصل على مفهومي السعر والقيمة وخصوصية التسعير في الخدمات والمترتبة على الخصائص المختلفة التي تتميز بها الخدمة عن الخدمة الملموسة، كما حددت خطوات تسعير الخدمات وأهم مداخل التسعير والعوامل المؤثرة على تحديد الأسعار واستراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة، وانتهى الفصل بالتعرف على أهم السياسات التسعيرية المتبعة في المنظمات الخدمية.

## مراجع الفصل السابع

- الضمور، هاني.(2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر .
- بودية، بشير.، قندوز. طارق. (2016) أصول ومضامين تسويق الخدمات. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد. العلاق، بشير.(2009) تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- Avlonihsi, J.G and Indounas, K. A. .(2005) " Pricing of services: An Empirical Analysis from the Greek Service Sector". **Journal of Marketing Management**, Vol.21, pp.339-362.
- Berry,L.L and Yadav, M. S.(1996). "Capture and communicate value in the pricing of services" **Sloan management review**, Summer,pp.41-51.
- Grewal, Dhruv and Munger, Jeanne.L. (2001). "The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluations and purchase intentions". **Journal of Product and Price Management**, Vol. 10, No. 3, pp. 185-197.
- Hoffman, D., Bateson, John. (2010) **Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases**. Fourth edition. Cengage Learning
- Jochen, W., Lovelock, C., Chew, P. (2018) **Essentials of Services Marketing**. 3ed edition, Pearson
- Kimes , Sheryl E and Wirtz, Jochen.(2003). "Has revenue management become acceptable?". **Journal of Service Research**, Nov,Vol. 6, pp. 125-135.
- Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. (2018) **Principles of Marketing**. 17th Global edition. UK: Pearson Education.
- Kotler.philip. and Keller, Kevin L.(2012) **Marketing Management**. 14th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Lee, Khai Sheang. Ng.Irene C.L. (2001). "Advanced sale of service capacities: a theoretical analysis of the impact of price sensitivity on pricing and capacity allocations". **Journal of Business Research**, vol.54, pp. 219– 225.
- Palmer, Adrian.(2014) **Principles of Service Marketing**. 7th Edition, McGraw- Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2017) **Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm**. 7th Edition, McGraw-Hill

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 السعر عنصر من عناصر المزيج التسويقي للخدمات
	✓	2 يجب أخذ مرونة الطلب في الحسبان عند تسعير الخدمات
✓		3 لا تؤثر أهداف المنظمة على تسعير الخدمات
	✓	4 من استراتيجيات تسعير الخدمات الجديدة: تسعير البقاء
	✓	5 تتلاءم استراتيجيات التسعير مع كل ظروف المنظمة الخدمية

### أسئلة متعدد الخيارات

1- من أهم طرق التسعير المتبعة عندما يدرك العملاء القيمة بالسعر المنخفض

A. الأسعار الرمزية

B. التسعير بناءً على المخرجات

C. أسعار الاختراق

D. لا شيء مما سبق

2- هي أول خطوة في عملية تحديد سعر الخدمة:

A. تحديد هدف السعر

B. تحديد حجم الطلب

C. دراسة المنافسين

D. تحليل التكاليف

### 3 أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) خطوات تسعير الخدمات.

اشرح باختصار خطوات تسعير الخدمات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 5-7}

السؤال (2) العلاقة بين السعر والطلب

اشرح العلاقة بين السعر والطلب

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2-5-7}

السؤال (3) الفرق بين تسعير كشط السوق وتسعير التغلغل

قارن بين استراتيجيتي التغلغل والكشط في التسعير.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 6-7}

---

## الفصل الثامن:

### توزيع الخدمات

## Services Distribution

---

#### الكلمات المفتاحية:

التوزيع (Distribution)، الامتياز (Franchise)، وكلاء الخدمة (Service Agents)، استراتيجية الموقع المتعدد (Multi-Site Strategy)، استراتيجية الخدمة المتعددة (Multi Services Strategy)، استراتيجية الشرائح المتعددة (Multi Segments Strategy)، الاستراتيجيات الهجينة أو المتعددة (Hybrid Strategy).

#### ملخص الفصل:

تقوم قناة التوزيع في العادة بتوفير الخدمات للمستفيد في الزمان والمكان المناسبين وفي حين نجد أن أنواع من الخدمات قد لا تتضمن أي عضو في قناة التوزيع فهي تقدم مباشرة من مقدم الخدمة إلى المستفيد هناك أنواع من الخدمات تقدم عبر وسطاء وغالباً ما يعمل هذا الوسيط بمثابة منتج مشارك في عملية إنتاج الخدمة. يعرض هذا الفصل تعريف وظيفة التوزيع وأهميتها ووظائف التوزيع وأهدافه وما هي أهم القرارات المتعلقة بإدارة قناة التوزيع وأنواع الوسطاء.

#### المخرجات والأهداف التعليمية

- 1- توصيف وظيفة التوزيع كأحد أدوات المزيج التسويقي في الخدمات
- 2- تحديد عدد مستويات القناة التوزيعية
- 3- تحديد وظائف قناة التوزيع
- 4- معرفة أهداف التوزيع في المؤسسات الخدمية
- 5- التمييز بين القرارات الخاصة بموقع الخدمة
- 6- تصنيف أنواع وسطاء الخدمة
- 7- تصنيف بدائل استراتيجيات التوزيع

## 1. مفهوم قناة التوزيع:

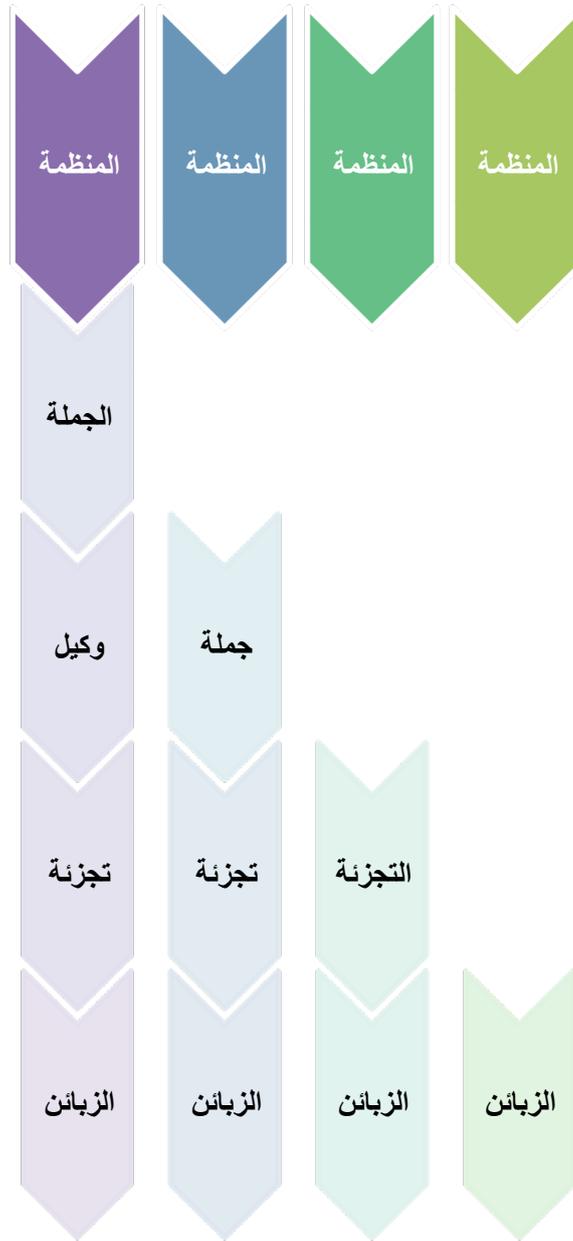
إن وظيفة التوزيع هي التي تساعد الزبون في الحصول على الخدمة في المكان والزمان المناسبين لتلبية حاجته وإشباعها من جهة، والمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. وتعرف قناة التوزيع بأنها "مجموعة الوحدات التنظيمية التي يتم عن طريقها تسويق الخدمات". يتضمن ذلك الوحدات التنظيمية داخل المنظمة وتلك التي تقع خارجها مثل الوكلاء والموزعين من تجار جملة وتجار تجزئة. تتحمل قناة التوزيع مسؤولية انتقال الخدمات من المنظمة إلى الزبائن في الأسواق المستهدفة. تضم قناة التوزيع مُنتج الخدمة والوسطاء والزبون النهائي للخدمة. يوضح الشكل رقم (1-8) توزيع الخدمة ضمن المزيج التسويقي للخدمات.

الشكل رقم (1-8): توزيع الخدمة ضمن المزيج التسويقي للخدمات



إن اختيار قناة التوزيع الأكثر ملائمة لبلوغ الزبون يعد قراراً ذو أهمية استراتيجية كبيرة، لأنه يساعد في الوصول إلى نظام إمداد يوفر إشباع حاجات الزبون كما يوفر ميزة تنافسية للمنظمة، أما الاختيار الخاطئ لقناة التوزيع قد يدفع تكاليف التوزيع عالياً بصورة مزعجة. يمثل الشكل رقم (2-8) خيارات المنظمة لتوزيع خدماتها.

الشكل رقم (8-2): خيارات قنوات توزيع الخدمات



## 2. مزايا الاعتماد على الوسطاء لتوزيع الخدمات:

- قد لا تتوفر لدى المنظمة الإمكانيات المادية الكافية للقيام بوظيفة التوزيع.
- قد تفضل المنظمة استثمار أموالها في مجالات أخرى تدر عائداً أكبر من الأموال بدلاً من الاستثمار في قنوات التوزيع.

- إن الوحدات التنظيمية المتخصصة في مجال التوزيع غالباً ما يكون لديها الخبرة العملية للقيام بهذا النشاط بدرجة عالية من الكفاءة مقارنة بالمنظمة نفسها.

### 3. قنوات توزيع الخدمات الاستهلاكية:

هي عبارة عن الخدمات التي تقدم إلى زبون بهدف استهلاكها بشكل نهائي وشخصي مثل خدمات الاستقراب (تنظيف ملابس، تنظيف سيارات)، وخدمات التسوق (استشارات قانونية وطبية)، وخدمات الخاصة (عمليات تجميل)، والخدمات غير الهامة للزبائن (خدمات التأمين). يمكن توزيع هذه الخدمات بالعديد من الطرق:

#### 1-3. البيع المباشر إلى الزبون:

تبيع المنظمة خدمتها مباشرة إلى الزبون دون استخدام وسطاء، مثل خدمات الاستشارات القانونية أو الصحية، يعد البيع المباشر أقصر طرق توزيع الخدمات الاستهلاكية وأبسطها، وتساعد المنظمة في تعزيز علاقاتها بالزبائن والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، كما تمكنها من فرض سيطرة أكثر على الأسواق والرقابة عليها. تتطلب هذه الطريقة اهتماماً خاصاً برجال البيع من حيث اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم.

#### 2-3. بيع الخدمات إلى متاجر التجزئة:

تبيع المنظمة خدمتها إلى تاجر التجزئة بصورة مباشرة الذي يقوم بدوره بإعادة البيع إلى الزبون النهائي. مثل بيع خدمات التأمين إلى الوكلاء، تبيع شركة التأمين العالمية *Allstate* عن طريق وكلاء منتشرين

بكثافة.



### 3-3. بيع الخدمات إلى متاجر الجملة:

تتكون قناة التوزيع في هذه الحالة من مُنتج الخدمة و**تاجر جملة** وتجار التجزئة فالزبون، كانت من القنوات الأكثر انتشاراً في توزيع بعض الخدمات مثل النقل الجوي وخدمات حجوزات السياحة.

### 3-4. البيع عن طريق الوكلاء فتاجر التجزئة:

قد تفضل المنظمة استخدام **وكيل بيع** أو **سمسار** بدلاً من استخدام تاجر الجملة لتوزيع الخدمات للوصول إلى تجار التجزئة وبصفة خاصة الذين يؤدون عمليات البيع على نطاق واسع.

### 3-5. البيع عن طريق الوكلاء فتاجر الجملة:

تبيع المنظمة الخدمة للوكيل الذي يقوم بدوره بالبيع إلى متاجر الجملة فمتاجر التجزئة فالزبون النهائي. تعد من أكثر قنوات التوزيع طويلاً لإتمام عمليات البيع، والتي تستخدم من أجل الوصول إلى متاجر التجزئة التي تعمل على نطاق محدود. تكون تكاليفها الأعلى بالمقارنة بالبقية.

## 4. وظائف قنوات التوزيع:

- تقدم قناة التوزيع وظائف هامة تستهدف تحفيز الطلب والعمل على إشباعه، من هذه الوظائف:
- **البحوث:** جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف، والتي تسهل عملية التبادل داخل القناة.
  - **الترويج للخدمات:** وذلك بهدف تطوير وبناء الإدراك والقبول الخدمة المعروضة.
  - **الاتصال:** بهدف الوصول إلى الزبون المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه.
  - **الربط والجمع:** أي مُلائمة الخدمة مع حاجات الزبون ورغباته.
  - **التفاوض:** السعي للوصول إلى اتفاق حول أسعار وموعد ومكان تقديم الخدمة.
  - **التمويل:** بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع وإدارتها بشكل سليم.

- **المخاطرة:** تحمّل الخاطر الناتجة عن القيام بجميع وظائف التوزيع السابقة.

ومن خلال عملية التبادل تتحقق عدة منافع ضرورية لإنجاح عملية التبادل هي المنفعة الزمانية من خلال جعل الخدمة متاحة في الوقت الذي يرغبه الزبون عن طريق التخزين. والمنفعة المكانية من خلال جعل الخدمة متاحة في المكان الذي يرغبه الزبون عن طريق النقل.

## 5. قرارات تصميم قناة التوزيع:

يمثل بناء نظام التوزيع التزام هام للمنظمة أمام عدد كبير من المنظمات المستقلة التي تعمل بالتوزيع وكذلك أسواق معينة تقوم بخدمتها كما يمثل التزام بمجموعة من الممارسات التي تكوّن البنية الأساسية التي تبني مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل. يحتاج تصميم قناة التوزيع إلى نهج تنظيمي لتصميم القناة يقوم على تحليل الخطوات التالية:

### 1-5. تحديد دور التوزيع في النظام التسويقي:

ترتبط استراتيجية التوزيع بعناصر المزيج التسويقي الأخرى للخدمات، وهذا يتطلب مراجعة أهداف التسويق قبل تصميم قناة التوزيع، ثم مراجعة وتحليل الأهداف التسويقية الفرعية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الست الأخرى.

### 2-5. اختيار نوع قناة التوزيع:

الخطوة التالية هي البحث عن أفضل قناة توزيع مناسبة وملائمة ومنسجمة مع أهداف التسويق. يجب أن تقرر المنظمة أي نوع من الوسطاء هو الأفضل، وإذا كانوا الأنسب أي الأنواع منهم ستختار؟

### 3-5. تقرير كثافة التوزيع:

القرار الآخر يتعلق بكثافة التوزيع أو عدد الوسطاء، على مستوى الجملة أو على مستوى تجار التجزئة

لتغطية منطقة معينة أو سوق معينة. ولدى المنظمة الخيارات التالية:

### 5-3-1 التوزيع الشامل: تتبع المنظمة خدماتها من خلال أي حلقة توزيعية متاحة حيثما يكون الزبون

الباحث عن هذه الخدمات. يُستخدم لتوزيع خدمات الاستهلاك اليومي مثل تنظيف السيارات، تنظيف الملابس والمقاهي، لدى سلسلة مقاهي *Starbucks* على سبيل المثال 31,256 فرعاً حول العالم في العام 2019 ([Statista, 2020](#)). يلائم هذا النوع من توزيع الخدمات تلك التي تتمتع بدرجة عالية من المرونة في إنتاجها وتوزيعها.

### 5-3-2 التوزيع الانتقائي: تتبع المنظمة خدماتها من خلال بعض الوسطاء الموجودين وليس جميعهم.

يصلح التوزيع الانتقائي لخدمات التسوق مثل خدمات المصارف والتأمين والخدمات الصحية.

### 5-3-3 التوزيع الوحيد: يتم التوزيع من خلال رجال بيع يتبعون المنظمة أو عن طريق وكيل واحد أو

تاجر جملة واحد أو تاجر تجزئة واحد، وذلك من أجل الوصول إلى سوق محددة. مثل خدمات الترفيه التي تقدمها *Disney* بشكل حصري في أوروبا واليابان، يلائم هذا النوع من توزيع الخدمات مع الإنتاج غير مرن على الإطلاق لبعض الخدمات، حيث يكون عرض الخدمة في مكان واحد نسبياً وغير قابل للنقل مثل المواقع الأثرية التي لا يمكن تعدد توزيعها.



## أثر مرونة استهلاك الخدمة على توزيعها:

- عندما تستهدف الخدمات ممتلكات الزبون فإن هذه الممتلكات غالباً ما تكون ثابتة ويتطلب إنتاج الخدمة أن يتوجه مقدم الخدمة إلى موقع المستفيد للقيام بالخدمة مثل تصليح وصيانة المباني أو أعمال السباكة.
- عندما تستهدف الخدمات بعض الزبائن ذوي الحالات الخاصة وغير القادرين على الانتقال إلى أماكن إنتاج وتقديم الخدمة كالمرضى الذين يحتاجون إلى خدمات رعاية صحية في أماكن تواجدهم.
- عندما يكون هناك بدائل كثيرة لمقدم الخدمة مما يزيد من التنافسية ويجعل الزبائن غير راغبين في الانتقال إلى مكان محدد لتقديم الخدمة للحصول عليها طالما هناك خيارات كثيرة بعضها قد يكون أقرب للزبون.



- درجة التخصص في الخدمة قد تعطي مرونة في الاستهلاك أكبر من الخدمات الاعتيادية التي يحتاج الزبون لها مثلاً
- درجة مرونة استهلاك خدمات السياحة إلى الأماكن التاريخية أكبر بكثير من خدمات المستشفيات.

## 4-5. اختيار أعضاء توزيع محددین:

- يتعلق باختيار وسطاء معينين دون غيرهم لتوزيع الخدمة من خلالهم. يحتاج هذا القرار لدراسة مجموعة من المتغيرات وتحليلها مثل السوق والخدمات والمنظمة والوسطاء والكثافة التوزيعية وغيرها. توجد معايير رئيسية يجب أن تؤخذ بالحسبان عند اختيار موزع محدد، منها:

- الجدارة والثقة
- الصورة الصحيحة كما يتخيلها المنظمة
- انسجام التخزين وخدمة الزبون

---

- سجل نشاطات ناجحة

- الموقع الجغرافي المنسجم مع سياسة التسويق الشاملة.

#### 5-5. تحديد طريقة تقديم الخدمة:

يوجد أربعة طرق لتقديم الخدمة

5-5-1 ينتقل الزبون إلى موقع المنظمة للحصول على الخدمة: مثل البنوك وشركات التأمين، يجب

مراعاة توزيع جغرافي مناسب لمنافذ البيع وقريب من الزبائن بحيث تكون تكلفة وصولهم إليها مقبولة.

5-5-2 تنتقل المنظمة الخدمية إلى مكان الزبون: كخدمات تنظيف وصيانة المنازل، أو خدمات

إزالة القوارض والحشرات.

5-5-3 خدمات عن بعد: خدمات الإنترنت حيث يمكن للمنظمة تقديم خدماتها لعشرات ملايين الزبائن

دون أي اتصال شخصي بينهم.

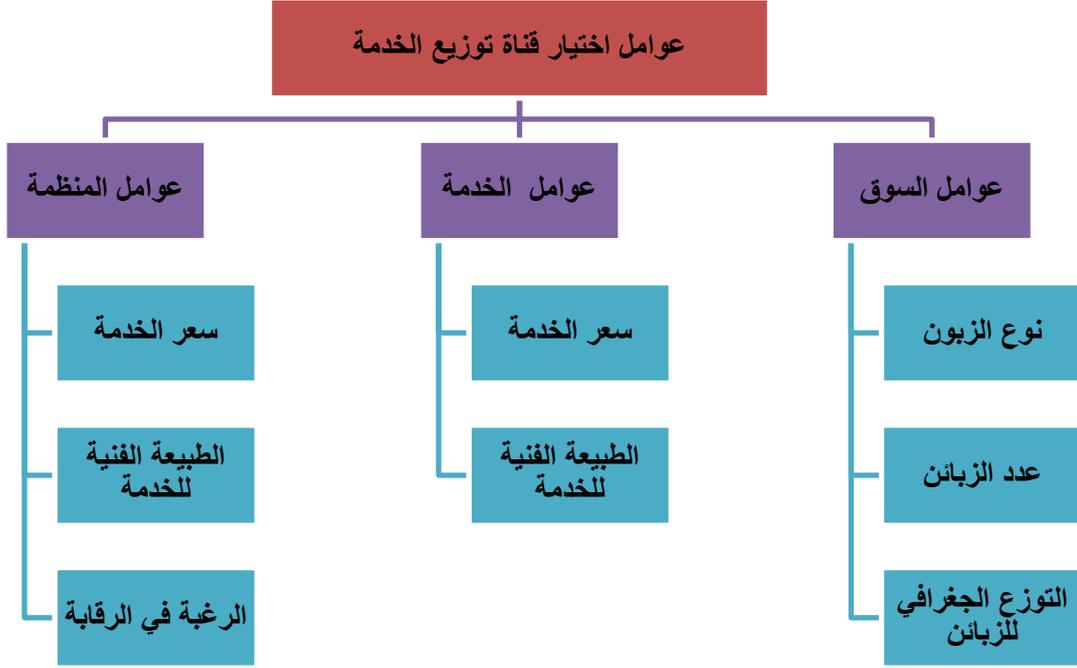
5-5-4 طريقة تقديم مختلطة: قد تلجأ بعض المنظمات لمزيج من الطرق السابقة لتقديم خدماتها،

مثل الأولى والثانية تبعاً لرغبة الزبون.

## 6. العوامل المؤثرة على اختيار قناة توزيع الخدمات:

يتوقف اختيار قناة التوزيع الملائمة لخدمة ما على عدد من العوامل كما يوضح الشكل رقم (3-8)، وفيما يلي شرحاً لكل منها.

الشكل رقم (3-8): العوامل المؤثرة على اختيار قنوات توزيع الخدمة



### 1-6. العوامل المتعلقة بالسوق:

- نوع الزبون: تكون قناة توزيع بعض الخدمات الاستهلاكية أطول من الخدمات الصناعية.

- عدد الزبائن: في حال كان عدد الزبائن المرتقبين كبيراً فيمكن استخدام قناة توزيع أطول وهي تتناسب مع توزيع الخدمات الاستهلاكية. أما إذا كان عدد الزبائن قليلاً مثل المشتريين الصناعيين ربما تستخدم المنظمة البيع المباشر.

- التوزيع الجغرافي للزبائن: عند عرض الخدمة بصورة واسعة في مناطق جغرافية مختلفة تلجأ المنظمة إلى الوسطاء. أما إذا كان الزبائن متركزين في منطقة محددة قد يكون البيع المباشر أفضل. يجب تحديد مستوى التغطية المراد تحقيقه فمثلاً إذا رغبت المنظمة الخدمية بمستوى كبير من التغطية والانتشار فلا بد أنها

ستحتاج إلى عدد كبير من منافذ توزيع الخدمة أما إذا كانت ستكتفي بانتشار وتغطية محدودين فإن عدد منافذ الخدمة قد يكون محصور بمنفذ واحد أو عدد محدود جداً من المنافذ وهذا يرتبط إلى حد كبير بطبيعة الخدمة المقدمة فالخدمات المطلوب توفرها بالقرب من الزبائن ويتم التزود بها بصورة دورية ومن الضروري سهولة الوصول لمنفذ الخدمة تتطلب توزيع مكثف أو انتشار أوسع أو أكبر لمنافذ بيعها.

#### 2-6. العوامل المتعلقة بالخدمة:

- سعر الخدمة: تستخدم قناة توزيع أطول من أجل توزيع الخدمات ذات السعر المنخفض (خدمات سداد فواتير الاتصالات)، وبالعكس تستخدم قناة توزيع أقصر إذا كان سعر الخدمة مرتفعاً مثل الخدمات الاستشارية.

- الطبيعة الفنية للخدمة: تُوزع الخدمات المعقدة إلى المستخدم مباشرةً. أما الخدمات البسيطة فقد يكون من الأفضل عن طريق وسطاء.

#### 3-6. العوامل المتعلقة بالمنظمة:

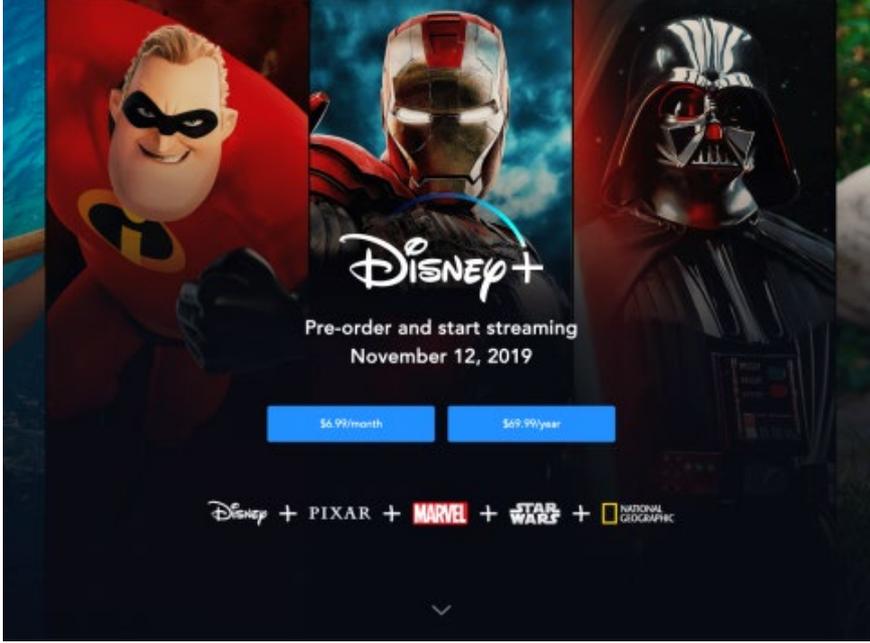
- الموارد المالية للمنظمة الخدمية: كلما زادت قدرة المنظمة المالية كلما قلت حاجتها إلى استخدام الوسطاء نظراً لقدرتها على القيام بأنشطة توزيع الخدمات مثل خدمات التأمين، بينما تقوم المنظمات التي تعاني من أزمات مالية بالاستعانة بالوسطاء لقدرتهم على القيام بهذه الوظائف.

- الإمكانيات الإدارية للمنظمة الخدمية: كما تتأثر قنوات التوزيع بالخبرة التسويقية والقدرات الإدارية للمنظمة، فالمنظمات التي تنقصها الخبرة التسويقية تفضل الاستعانة بالوسطاء للقيام بوظيفة التوزيع.

- الرغبة في الرقابة على قناة التوزيع: تفضل بعض المنظمات قنوات التوزيع القصيرة بهدف إحكام عملية الرقابة عليها.

## 7. قرارات زمن تقديم الخدمة:

أن بعض أنواع الزبائن قد يكون مستعداً للانتظار حتى زمن معين للحصول على الخدمة مثل الجماهير



المعجبة بفرقة موسيقية اللذين قد يشتروا تذاكر الحفل أياً كان التوقيت والتاريخ الذي ستم فيه الحفلة، وفي حالات أخرى فإنه لا يمكن أن يتم شراء الخدمة إلا إذا توفرت حالياً مثل خدمات استئجار السيارات.

## 8. إلغاء الوسطاء عن طريق الإنترنت:

أصبح للإنترنت وظيفة اتصال وتوزيع، وغيرت من أنماط الاتصال والتوزيع بصورة جذرية إذ أصبحت المنظمات الخدمية تقوم بالاتصال مع زبائنها الحاليين والمرتبين بسهولة وفي أي زمان ومكان طالما يكون الزبون راغباً وقادراً على استخدام أدوات اتصاله الشخصية مما وفر على المنظمات الاعتماد

على الوسيط أو الاعتماد على منافذ تقليدية مملوكة لها، يوجد نوعين من تقديم الخدمات عبر الإنترنت:

### 1-8. تقديم الخدمات المكتملة للخدمة الجوهرية:

مثل خدمات الاستفسار والحجز لتذاكر الطيران التي توفرها شركات الطيران حول العالم على مواقعها على الإنترنت. يجب أن تضمن المنظمات التي لديها قنوات توزيع مختلطة أن تعمل هذه القنوات بصورة متكاملة وفق الأساليب التي يفضلها الزبائن المستهدفين. ويوضح الشكل أعلاه كيف تتبع شركة *American Airlines* تذاكرها عبر الإنترنت.

### 2-8. تقديم الخدمات الجوهرية عبر الإنترنت:

وإن كانت بعض المنظمات تقدم خدماتها المكتملة عبر الإنترنت فقد استطاع بعضها تقديم خدماتها الجوهرية عبر الإنترنت مثل *Netflix* و *Hulu* و *Disney+* التي تعرض أفلامها عبر الإنترنت بدلاً من صالات السينما، أو قيام *IBM Watson* بتقديم الاستشارات القانونية والطبية عبر الإنترنت.

## 9. أنواع وسطاء الخدمة

### 1-9. وكلاء الخدمة (*Service Agents*):

يعمل الوكيل نيابةً عن المنظمة الأصلية ويتمتع بسلطة إنشاء علاقة قانونية بين الزبون والمنظمة الخدمية كما لو كانت قائمة بينهما مباشرةً بدون وسيط وتكون المنظمات مسؤولة تماماً عن أفعال وكلائها الذين غالباً ما ينجزون المهام الموكلة إليهم من المنظمة الخدمية مقابل أجر ثابت أو مقابل حسم عمولة للوكيل قبل توريد المبالغ إلى المنظمة الخدمية. يقدم الوكيل منافع كثيرة للمنظمة الخدمية نذكر منها:

- تقليل الاستثمارات اللازمة لإنشاء سلسلة من منافذ التوزيع مما يسمح بإعادة استثمار هذه الأموال في جوانب حيوية للخدمة.

- يوفر خيارات متعددة للزبائن في منافذ بيعه لزيادة الخيارات أمام زبائن الخدمة.

- 
- الاستفادة من خبرة الوكلاء وفهمهم للسوق وسلوك المشتريين فيه.
  - يساعدون على الدخول إلى الدول التي لا تسمح قوانينها بالتعامل المباشرة مع الجمهور.

### 2-9. منافذ بيع التجزئة:

إن التمييز بين بائع تجزئة أو وكيل أو حامل امتياز قد يكون صعباً وبصورة عامة فإن بائع التجزئة يعمل بصورة لا تنشأ معها أي علاقة قانونية بين المنظمة المقدمة للخدمة والزبون حيث تكون علاقة الزبون فقط مع بائع التجزئة.

### 3-9. بائعو الجملة:

تعتبر عن شراء وسيط ملكية حجم كبير من عمليات الخدمة ثم يقوم بتجزئتها إلى وحدات صغيرة ليتم تداولها عبر بائعي التجزئة أو وسطاء آخرين. فوكالات حجز الفنادق التي تشتري مجموعات كبيرة من السكن الفندقي تكسب هامش ربح عالي من الشراء بكميات كبيرة وأسعار مخفضة ومن ثم ترفع السعر مع تجزئة الحجز إلى وحدات صغيرة لبيعها إلى بائعي التجزئة أو الوكلاء. ومن الصعب أحياناً التمييز بين بائع الجملة والوكيل حيث نلاحظ أنه قد يكون لبائع الجملة الحق في إرجاع السكن غير المباع إلى الفندق وقد يضيف إلى تعاملاته مع الزبائن بأن التعامل خاضع أو محكوم بالشروط المحددة من المنظمة الخدمية.

### 4-9. الامتياز (Franchise):

يمكن للمنظمة الخدمية منح التراخيص أو الامتيازات إلى طرف معين لاستخدام الاسم التجاري للمنظمة وعلامتها التجارية. فالامتياز هو علاقة بين طرف يسمى **مانح الامتياز** مع طرف ثان يسمى **حامل الامتياز** الذي يصبح لديه الحق بموجب التعاقد بينهما بأن يقوم بتقديم خدمة مانح الامتياز مقابل عوائد مالية ومع تحمل جزء من المخاطرة المالية. وتشمل اتفاقيات الامتياز نمطاً واسعاً من الخدمات بدءاً من تأجير السيارات وصولاً إلى الوجبات السريعة وخدمات البيطرية والفنادق ومن أكبر عشر عمليات امتياز في العالم

نلاحظ أن جزء منها هي أنشطة خدمية مثل تأجير السيارات وخدمات المطاعم كما أن هناك الكثير من اتفاقيات الامتياز المعمول بها في القطاع العام.

## 10. بدائل استراتيجيات التوزيع:

### 10-1. استراتيجية الموقع المتعدد (*Multi-Site Strategy*):

تتمثل بفتح منافذ توزيع عديدة في أكثر من موقع وتكون الخدمات نمطية، فالترخيص الذي يقدم لسلسلة مطاعم ماكدونالدز هو أحد الأمثلة على اتباع هذه الاستراتيجية وكذلك هناك الكثير من الخدمات الفندقية التي تتبع هذه الاستراتيجية. تتطلب هذه الاستراتيجية لنجاحها وجود مواقع جيدة وموارد مالية ورقابة عالية على الجودة. ومن أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو والتوسع وتحقيق المبيعات وسهولة الإدارة.

### 10-2. استراتيجية الخدمة المتعددة (*Multi Services Strategy*):

تتطوي على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في منفذ توزيعي واحد مستهدفة شريحة سوقية معينة وذلك بالاعتماد على الشهرة الحالية للمنظمة الخدمية وصورة علامتها التجارية في أذهان الزبائن. ومن أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو في المبيعات والقدرة على كسب عملاء جدد وخدمة الزبائن الحاليين بصورة أفضل.

### 10-3. استراتيجية الشرائح المتعددة (*Multi Segments Strategy*):

وهي تعني أن يتم استهداف شرائح سوقية متعددة بخدمة محددة وعادة تطبق مثل هذه الاستراتيجية في حالات يكون جزء من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة معطل والتكاليف الثابتة لتقديم الخدمة مرتفعة نسبياً فتتم إعادة هيكلة الطاقة المعطلة واستخدامها في استهداف شرائح سوقية أخرى. مثال على ذلك يمكن أن يكون منتزه يقدم خدمة الترفيه من موقع واحد إلى مجموعات مختلفة من الزبائن. من أهم فوائدها قدرتها على تسريع النمو في المبيعات واستخدام أفضل للتسهيلات.

#### 4-10. الاستراتيجيات الهجينة (Hybrid Strategy):

تتمثل هذه الاستراتيجية بالمزج بين اثنتين أو أكثر من الاستراتيجيات السابق كأن تقوم شركة خدمية ما بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات في عدد كبير من المواقع أو منافذ التوزيع وبالتالي تكون مزجت بين استراتيجية الموقع المتعدد والخدمة المتعددة. تتركز الميزة الرئيسية لهذه الاستراتيجية المركبة في زيادة التغطية السوقية لكنها تنطوي على مخاطرة كبيرة تتمثل في احتمال فقدان المنظمة الخدمية لهويتها حيث قد يرسخ في ذهن الزبائن أن هذه المنظمة لا تركز على شيء محدد أو خدمة محددة وبالتالي يجب على المنظمة الموازنة دائماً بين خيارى التوسع أو التركيز.

#### خلاصة الفصل:

استعرض الفصل الثامن وظيفة التوزيع وأهميتها في المنظمات الخدمية، بين وظائف التوزيع وأهدافه وما هي أهم القرارات المتعلقة بإدارة قناة التوزيع وأنواع الوطاء ثم تطرق هذا الفصل إلى الاستراتيجيات التوزيعية المتاحة أمام المنظمات الخدمية لاختيار الاستراتيجية الأنسب وتناول أثر الإنترنت على توزيع الخدمات.

## المراجع المستخدمة في الفصل

بودية، بشير، قندوز، طارق. (2016) أصول ومضامين تسويق الخدمات. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الضمور، هاني. (2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.

الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المحياوي، قاسم. ( 2006 ) إدارة الجودة في الخدمات – مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

*Bhattacharjrr, C. (2006) Services Marketing Concepts, Planning, and Implementation. New Delhi: Excel Books.*

*Hoffman, D., Bateson, John. (2010) Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases. Fourth edition. Cengage Learning*

*Jochen, W., Lovelock, C., Chew, P. (2018) Essentials of Services Marketing. 3ed edition, Pearson*

*Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. (2018) Principles of Marketing. 17th Global edition. UK: Pearson Education.*

*Kotler.philip. and Keller, Kevin L.(2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Prentice Hall.*

*Palmer, Adrian.(2014) Principles of Service Marketing. 7th Edition, McGraw- Hill.*

*Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2017) Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 7th Edition, McGraw-Hill*

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 إن اختيار قناة التوزيع الأكثر ملائمة لبلوغ الزبون يعد قراراً ذو أهمية استراتيجية كبيرة
	✓	2 يتحمل حامل الامتياز جزء من المخاطرة المالية
✓		3 يساعد الوسيط المنظمة في تعزيز علاقاتها بالزبائن والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم
✓		4 لا يتمتع وكيل الخدمة بسلطة إنشاء علاقة قانونية بين الزبون والمنظمة الخدمية
✓		5 يلاءم التوزيع الحصري الخدمات ذات الطلب اليومي عليها

### أسئلة متعددة الخيارات

1- ليس من وسطاء الخدمة:

A. وكيل الخدمة

B. منافذ بيع التجزئة

C. بائعو الجملة

D. لا شيء مما سبق

2- أي من العبارات التالية خاطئة بخصوص عدم مرونة الاستهلاك؟

A. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما تستهدف الخدمات ممتلكات الزبون

B. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما تستهدف الخدمات بعض الزبائن ذوي الحالات الخاصة

C. تنشأ عدم مرونة الاستهلاك عندما لا يكون هناك بدائل لمقدم الخدمة

D. لا شيء مما سبق

3- تتطلب هذه الاستراتيجية لنجاحها وجود مواقع جيدة وموارد مالية ورقابة عالية على الجودة، إنها...

A. الاستراتيجيات الهجينة

B. استراتيجية الخدمة المتعددة

C. استراتيجية المواقع المتعددة

D. استراتيجية الشرائح المتعددة

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

---

السؤال (1) مزايا الاعتماد على الوسيط لتوزيع الخدمات.

اشرح مزايا الاعتماد على الوسيط لتوزيع الخدمات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2}

السؤال (2) وظائف قنوات التوزيع

اشرح وظائف قنوات التوزيع

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 8-4}

السؤال (3) العوامل المؤثرة على اختيار قناة توزيع الخدمات

ابحث في العوامل المؤثرة على اختيار قناة توزيع الخدمات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 8-6}

---

## الفصل التاسع:

### الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات

## ***Integrated Marketing Communications***

---

#### الكلمات المفتاحية:

الاتصالات التسويقية المتكاملة (*Integrated Marketing Communications*)، الاتصالات التسويقية التفاعلية (*Interactive Marketing Communications*)، المرافق والتسهيلات المرتبطة بالخدمة (*Servicescapes*)، اللقاء الخدمي (*Service Encounters*)، المناسبات الخاصة (*Special Events*)، برامج الرعاية (*Sponsorship*)، التوصية بالخدمة للأخرين (*Word of Mouth Communications*)، التسويق المباشر (*Direct Marketing*).

#### ملخص الفصل:

تركز جهود الترويج والاتصالات التي تبذلها المنظمات الخدمية على إيصال المنافع المرتبطة بالخدمة إلى الجمهور المستهدف من أجل خلق وعي بالخدمة التي تنتجها المنشأة ومن ثم نوع من التفضيل وصولاً إلى الشراء، لكن تواجه هذه الجهود الاتصالية في المنشآت الخدمية بعض الصعوبات الناجمة عن الخصائص التسويقية التي تميز الخدمات عن السلع الملموسة، ومن هنا سوف نحاول في هذا الفصل التعريف بعملية الاتصال في الشركة الخدمية وبأدوات المزيج الاتصال للخدمة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

#### المخرجات والأهداف التعليمية

1. يناقش الطالب عملية الاتصال الترويجي
2. يشرح الطالب نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات
3. يقارن الطالب بين أنواع أهداف الاتصالات التسويقية في الخدمات
4. يقارن الطالب بين أدوات الاتصالات التسويقية

## 1. عملية الاتصال الترويجي:

يمثل الترويج عنصر هاماً للغاية من عناصر المزيج التسويقي للخدمات كما يبين الشكل رقم (9-1)، تأخذ العديد من الاتصالات في قطاع الخدمات طابعاً شخصياً، يتفاعل موظفي المكتب الأمامي والزبون، قد يؤثر الاتصال الشخصي المباشر بجميع حسناته وسيئاته مباشرة على عمل الخدمة في الأجل القصير أو على العلاقات في الأجل الطويل، قد يفضل الزبائن أو قد يرغبون بأحد الموظفين بالذات لخدمتهم.

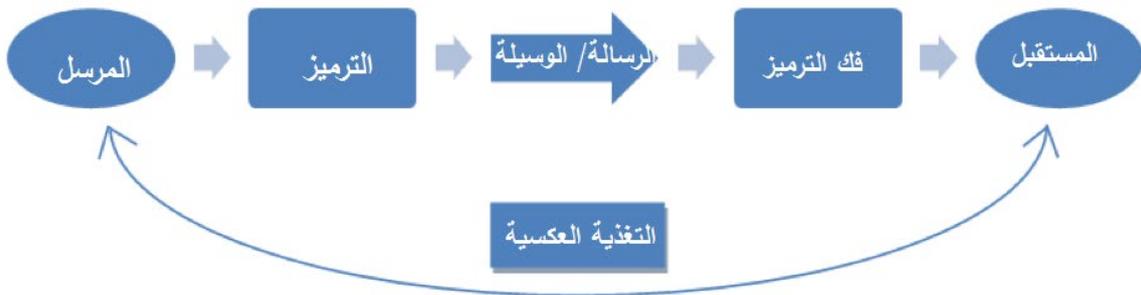
الشكل رقم (9-1): الترويج ضمن المزيج التسويقي للخدمات



إلا أن ذلك لا يعني أن الاتصال غير الشخصي لا يحدث، فقد يحدث بصورة مكتوبة لدعم الاتصال الشخصي أو لجعل الناس يعرفون عن خدمة معينة من خلال الإعلانات مثلاً. كما إن المظهر الداخلي لموقع الخدمة وطريقة تصميمه سيؤثر على الانطباع الكلي المدرك عن جودة الخدمة. وهذا ليس فقط إحدى أنواع الاتصال غير اللفظي بل أيضاً نوع من الاتصال غير المباشر، فهو يعد أحد العناصر المادية التي يستخدمها الزبائن كدليل أو صفة يبحث عنها لتشكيل انطباع عن جودة الخدمة. ترسل المنظمة رسائل بغرض تحقيق أهداف معينة، فالرسالة قد تهدف إلى إبلاغ المستهلك. وقد يكون الهدف منها خلق صورة ذهنية اجتماعية عن المنظمة (المنظمة تحمي البيئة) أو اتخاذ قرار (مثل اشتر خدمتنا الآن).

حتى تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه من الضروري إيصال الإشارة المناسبة في الوقت المناسب. إن الخطوة الأولى في عملية الاتصال هي ترميزها، وهذا يعني وضع الأفكار على شكل كلمات أو رموز، فعند تصميم الرسالة يجب أن يكون لدى المرسل معرفة بخبرة وثقافة وخصائص مستقبلها. فالثقافة قد تلعب دوراً مهماً في إخراج الرسالة وتصميمها. وبعد صياغتها تُرسل من خلال قنوات الاتصال المناسبة. وبعد أن يستقبلها الجمهور المستهدف يتم فك رموزها. إن عملية فك رموز الرسالة هي كيفية تفسير المستقبل لمعاني رموز الرسالة المرسلة من قبل المرسل، أما إلى أي مدى يستجيب المستقبل للرسالة فذلك يعتمد على عوامل مثل المصداقية والثقة بالمرسل، وكيفية معالجة الرسالة، الشكل رقم (9-2).

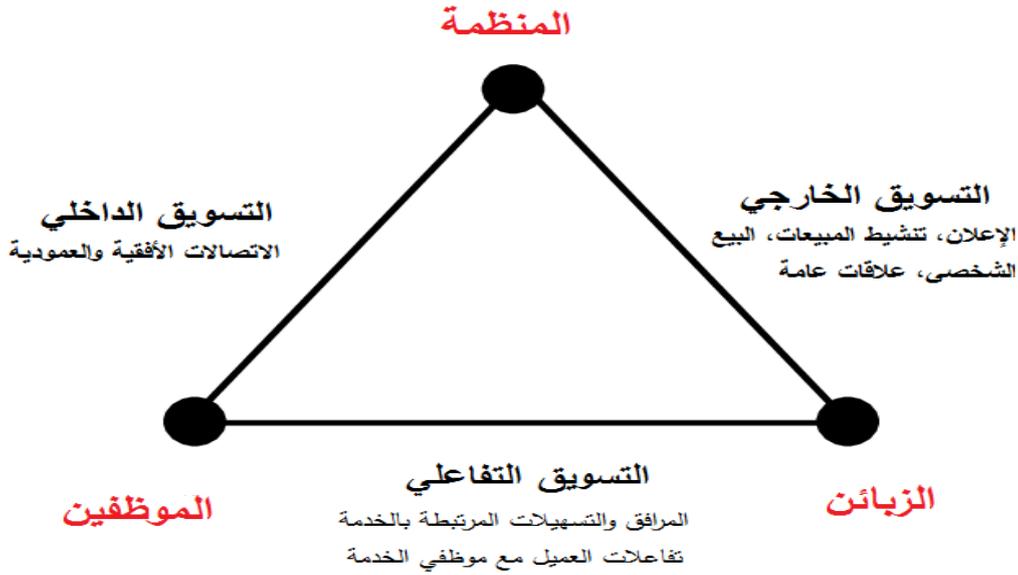
الشكل رقم (9-2): مراحل عملية الاتصالات



## 2. نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات (ISMC):

يقترح البعض نموذجاً من الاتصالات التسويقية المتكاملة خاص بالخدمات أكثر تعقيداً من ذلك النموذج الخاص بالسلع المادية. يقوم هذا النموذج على ثلاث أنواع من الاتصالات تتم بين الأطراف الثلاث المعنية بعملية الاتصال وهي المنظمة الخدمية والزبون وموظفي المنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (9-3) يدعى اختصاراً (ISMC):

الشكل رقم (9-3) نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة للخدمات



Source: Zeithaml, Valarie. Bitner, Mary Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. Second Edition; McGraw- Hill, p.38.

تعتمد المنظمة الخدمية بناءً على هذا النموذج على مجموعة من الاتصالات المتكاملة مع بعضها البعض كالاتي:

**9-2-1 الاتصالات التسويقية الخارجية:** وتتم بين المنظمة والزبائن وتتضمن بعض أدوات الاتصال المتعارف عليها وهي الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

**9-2-2 الاتصالات التسويقية الداخلية:** وتتم بين المنظمة وموظفيها للتأكد من تطابق الرسائل الاتصالية التي ترسلها المنظمة للزبائن مع تلك الرسائل التي يرسلها موظفيها للزبائن. يتطلب ذلك نوعين من الاتصالات وهي: الاتصالات العمودية التي تتم إما للأسفل من الإدارة للموظفين أو للأعلى من الموظفين إلى الإدارة، والاتصالات الأفقية التي تتم بين المستويات الوظيفية الواحدة في المنظمة.

**9-2-3 الاتصالات التسويقية التفاعلية:** تتم بين موظفي المنظمة وزبائنهم وتتضمن بعض أدوات الاتصال التقليدية مثل البيع الشخصي ومركز خدمة الزبائن. والتفاعلات التي تحدث بين الزبون والمنظمة الخدمية وهي كل اتصال يحدث بين الزبون وبين المنظمة الخدمية. من ناحية أخرى، تقسم

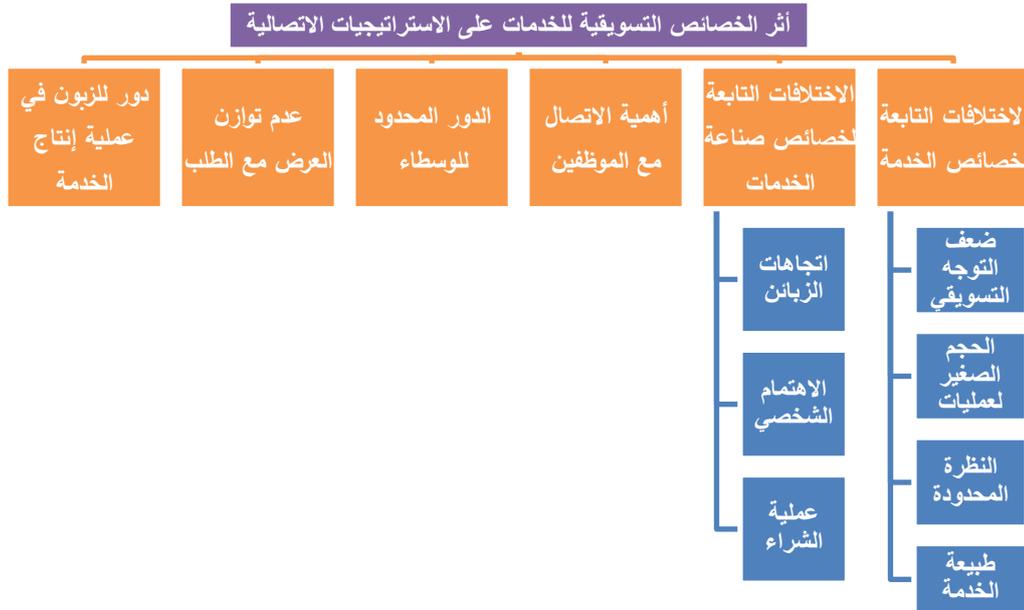
الخدمات من حيث نوع التفاعل الذي يحدث بين الزبون والمنظمة الخدمية أو موظفيها إلى:

**التفاعل عن بُعد:** هو تفاعل عن بعد تلعب فيه الدلائل الملموسة للخدمة مع المستوى التقني دوراً رئيسياً في تكوين انطباع جيد عن جودة الخدمة، مثل خدمات الإنترنت.

**التفاعل الشخصي:** أي التفاعل وجهاً لوجه ويعتبر من أعقد أنواع التفاعل إذ يلعب السلوك اللفظي وغير اللفظي لموظف الخدمة بالإضافة لبقية الدلائل الملموسة للخدمة كالتجهيزات والمباني ومظهر الموظفين... دوراً مهماً في تحديد مستوى جودة الخدمة التي سيحصل عليها الزبون، مثل الخدمات الصحية، وخدمات الفنادق.

**التفاعل عبر الهاتف:** يحدث اللقاء بواسطة الهاتف، من العناصر التي تجعل من هذا التفاعل إيجابياً نبرة صوت الموظف المتحدث، وسعة اطلاعه ومدى قدرته على التصرف مع اقتراحات وطلبات ومشاكل الزبون بفعالية وكفاءة.

الشكل رقم (9-4): أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية



### 3. أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية:

تتطلب الاستراتيجيات الاتصالية للخدمات أن يأخذ المسوق باعتباره الاختلافات في الخصائص بين السلع والخدمات والتي تؤثر على الاستراتيجيات الاتصالية (الشكل 9-4) لكل منهما وهي:

#### 3-1. وجود دور للزبون في عملية إنتاج الخدمة:

تزداد الضغوط على المنظمات المنتجة للخدمات لملاحقة التطور التكنولوجي والاتجاه إلى الابتكار في التكنولوجيا المرتبطة بإنتاج وأداء الخدمة من أجل زيادة إنتاجية الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات. يُلاحظ مقاومة الزبون في حالات كثيرة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة أو التزود الذاتي بالخدمة وتلجأ المنظمات التي تميل إلى الابتكار التكنولوجي في خدماتها إلى تدريب الزبائن على استخدام التكنولوجيا الجديدة بطريقة صحيحة وفعالة كما هو الحال تماماً مع موظفي المنظمة. حيث يعتمد المسوقون في مثل هذه الحالة على الإعلان لنشر الوعي بالتغييرات الجديدة الخاصة بمظاهر الخدمة وطريقة أدائها وتسليمها للزبون. بينما يعمل تنشيط المبيعات على تحفيز الزبائن على إحداث التغييرات المطلوبة في سلوكهم

لمواءمة هذه التغييرات الجديدة، وتعتبر الخصومات على الأسعار أحد الطرق لتشجيع الزبائن على أداء الخدمة بأنفسهم، أيضاً تستخدم العينات والجوائز التشجيعية لدفع الزبون على تبني التغييرات الجديدة، ولا ننسى في النهاية الدور المهم الذي يلعبه مندوبي المبيعات المدربين في إرشاد الزبون ومساعدته



---

على التأقلم مع هذه التغييرات أثناء عملية الاتصال المباشر بالزبون. توضح الصورة في الصفحة السابقة قيام شركة *Let's Pizza* بنقل عملية إنتاج الخدمة إلى الزبائن من خلال آلتها المنتشرة في الأماكن العامة ([letspizza.com](http://letspizza.com))، يستطيع الزبون الحصول على وجبته الساخنة خلال 3 دقائق فقط.

### 2-3. عدم توازن العرض مع الطلب:

يستطيع المسوق استخدام أدوات الاتصال المتاحة للتغلب على التقلبات في العرض والطلب وتحقيق التوازن المطلوب مثل الإعلان وتنشيط المبيعات وذلك بمحاولة تقليص الاستخدام عندما يكون الطلب على الخدمة في أعلى مستوى له أو ما يدعى بأوقات الذروة وتحفيز المستهلكين على طلب الخدمة عندما يكون الطلب على الخدمة في أدنى مستوى له من الممكن استخدام تنشيط المبيعات في مثل هذه الحالات في حال عدم رغبة المنظمة باستخدام السعر كسلاح مباشر في وجه المنافسين بحيث يتم تقليص استخدام تنشيط المبيعات عندما يزداد الطلب على الخدمة، كمثال على ذلك الخدمات الموسمية مثل الفنادق والسياحة وتذاكر الطيران.

### 3-3. الدور المحدود للوسطاء:

يعتبر دور الوسطاء في ترويج وبيع الخدمات وتعليم المستهلك كيفية استخدامها محدوداً إذا ما قورن بالدور الذي يلعبونه في بيع المنتجات الملموسة. هناك الكثير من الخدمات التي يقوم منتجها ببيعها مباشرةً للمستهلك بدون وجود قناة تصل بينهما مثل الخدمات التي تقدمها البنوك والمطاعم، لكن هناك أنواع معينة من الخدمات التي يعتمد مسوقها على الوسطاء كشركات السفر وشركات التأمين التي تعتمد بصورة مكثفة على الوسطاء والوكلاء وبالتالي يجب على المسوقين تصميم وتنفيذ حملات اتصالية خاصة بالوسطاء والوكلاء لكسب تعاونهم مع المنظمة المنتجة للخدمة.

### 4-3. أهمية الاتصال مع الموظفين:

يجب على المنظمة الخدمية أن تستهدف موظفيها ببرامج مكثفة لترويج مستوى معين من جودة الخدمة بينهم نظراً للدور الهام الذي يلعبونه في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه. تقوم المنظمة في مثل هذه الحالات بتحفيز ومكافأة مندوبي المبيعات ذوي الأداء المتميز عن طريق منحهم العلاوات النقدية أو المكافآت، دعوتهم للعشاء أو إعداد الحفلات أو البرامج للتعريف بإنجازاتهم وتكريمهم.

### 5-3. الاختلافات التابعة لخصائص صناعة الخدمات:

تختلف صناعات الخدمات فيما بينها وهذه يجعل الأمر صعباً من حيث تحديد الاختلافات التي تنطبق في جميع الحالات، فيما يلي بعضاً من هذه الاختلافات:

**9-3-5-1 ضعف التوجه التسويقي:** بعض صناعات الخدمات هي موجهة نحو فلسفة المنتج. فهم غير مدركين لإمكانية نجاح ممارسة التسويق في صناعاتهم حيث يرون أنهم كمنتجين للخدمات وليس كمؤسسات خدمات تلبي احتياجات الزبائن. فالمديرون غير مدربين وغير مؤهلين وغير مدركين للدور الذي يلعبه الترويج في التسويق.

**9-3-5-2 الحجم الصغير لعمليات العديد من المؤسسات الخدمية:** تعمل العديد من مؤسسات الخدمات في نطاق عمليات محدودة (مثل أعمال رجل واحد)، وبالتالي قد لا يعدوا أنفسهم قادرين على تحمل مصاريف التسويق العامة ومصاريف التسويق الخاصة مثل المحامي والطبيب.

**9-3-5-3 النظرة المحدودة لطرق الترويج المتاحة:** قد يكون لبعض مؤسسات الخدمة نظرة ضيقة ومحدودة على النطاق الواسع لطرق الترويج المتاحة. فقد يهتمون بالإعلانات الجماهيرية والبيع الشخصي ويتجاهلون أهمية الطرق الأخرى التي قد تكون مناسبة وفعالة وربما بتكاليف أقل.

**9-3-5-4 طبيعة الخدمة:** قد تضع طبيعة الخدمة نفسها قيوداً على استخدام وسائل ترويجية معينة على

نطاق واسع، على سبيل المثال من النادر أن تستخدم وكالات الإعلانات وسائل الإعلانات الجماهيرية، بالتالي فإن نوع الخدمة وتقاليد صناعة الخدمة بالذات ومحدودية بعض طرق الترويج لبعض أنواع الخدمات قد تقيد استخدام الترويج.

### 6-3. الاختلافات التابعة لخصائص الخدمة

9-3-6-1 اتجاهات الزبائن: يعتمد الزبون عند شراء الخدمات على انطباعاته الشخصية عن الخدمة وعلى مقدم الخدمة عند الشراء. قد يعد هذا الانطباع الشخصي قليل الأهمية عند شراء السلع الملموسة.

9-3-6-2 حاجة الخدمات لاهتمام شخصي أكثر بالزبون: تحتاج الخدمات بشكل عام إلى اهتمام المنظمة بشكل أكبر بالزبون بالمقارنة مع السلع.

9-3-6-3 عملية الشراء: إن الاختلافات بين السلع والخدمات أكثر وضوحاً في عملية الشراء، فبعض عمليات شراء الخدمات تعد أكثر مخاطرة، ذلك لأنه من الصعب على من يشتريها تقييم جودتها وقيمتها قبل الشراء. وقد يتأثر المستهلك كثيراً بالآخرين كالأصدقاء والجيران والأقارب الذين سبق لهم شراؤها واستخدامها. وهذا يعني أن هيمنة دور التأثير الشخصي في عملية الشراء لها تطبيقات في تسويق الخدمات، وبالذات الحاجة إلى تطوير علاقة مهنية بين مقدمي الخدمات وعملائهم والحاجة إلى جهود ترويجية مبنية على الاتصالات الشخصية بين الناس (التوصية/عدم التوصية بمقدم خدمة). يمكن الاستفادة من هذه التوجيهات المقترحة في جعل ترويج الخدمات أكثر فعالية.

### 4. الأهداف العامة للاتصالات التسويقية في قطاع الخدمات:

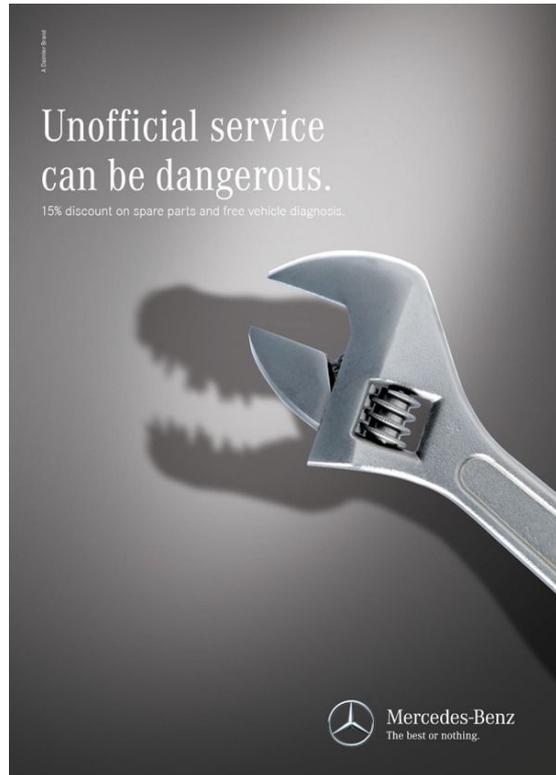
- إن الأهداف العامة للترويج في تسويق الخدمات تشبه إلى حد بعيد أنواع أخرى من أهداف التسويق وهي:
- خلق الوعي بالخدمات الجديدة، مثل قيام *IBM* بخلق وعي بخدمتها الاستشارية الجديدة *IBM Watson*.
- بناء الاهتمام بالخدمة والمنظمة التي تنتجها، كما يوضح إعلان خدمات صيانة *Mercedes*

- تمييز عرض الخدمة عن المنافسين مثلما تفعل شركة Hertz إزاء Avis و Budget.
- تعليم الزبائن حول فوائد الخدمات المتوفرة.
- بناء صورة ذهنية جيدة للمنظمة الخدمية.
- إقناع الزبائن بشراء واستعمال الخدمة، وغيرها العشرات من الأهداف

#### 1-4. علاقة الأهداف الاتصالية بمراحل شراء الخدمة:

إن الهدف من أي جهد ترويجي هو بيع الخدمة من خلال الإعلام والإقناع والتذكير، ولكن قد تختلف هذه الأهداف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعها، ومراحل دورة حياة الخدمة، وقد ترتبط أهداف الترويج بمراحل عملية الشراء. فعملية شراء الخدمة تتكون من مراحل ثلاث: قبل الشراء، أثناء الشراء وما بعد الشراء.

في مرحلة ما قبل شراء الخدمة: قد لا يكون الزبائن على معرفة بمقدم الخدمة أو بخدماته وخصوصاً إذا كان جديداً، وبالتالي فقد يكون الهدف في هذه المرحلة هو بناء الإدراك وزيادة المعرفة لدى الزبائن عن الخدمة والمؤسسة التي تنتجها. قد تفيد سمعة المنظمة وشهرتها في تخفيض مستوى المخاطرة المرتبطة بشراء خدمة معينة لأول مرة.



أثناء مرحلة استهلاك الخدمة: يقوم موظفو المكتب الأمامي بإعلام الزبائن عن الخدمات التي يقدمونها وعن متطلبات الحصول عليها. ففي هذه المرحلة من الشراء، قد لا يؤدي الاتصال الخاطئ إلى نتائج سلبية على الزبائن فقط، بل أيضاً على الموظفين، قد يظهر الزبائن سخطهم أثناء مرحلة الاستهلاك والتي تؤثر مباشرة على معنويات ورضى الموظفين. يحتاج الزبائن في هذه

المرحلة إلى إقامة علاقات جيدة وتنفيذ ما قطعتة المؤسسة وموظفيها من وعود لهم.

مرحلة ما بعد شراء الخدمة: يكون الاتصال ضرورياً ويهدف إلى تقليل درجة عدم الرضى أو الندم عن طريق تطمين الزبائن بصواب قرارهم الشرائي. يقوم الزبائن أثناء وما بعد عملية الشراء بتقويم أداء مقدم الخدمة، فالخبرة والتجربة السابقة للزبون تؤثر على قرار استمرار العلاقة وتكرار الشراء. ويوضح الشكل رقم (5-9) علاقة أهداف الترويج بالخطوات الأساسية للشراء.

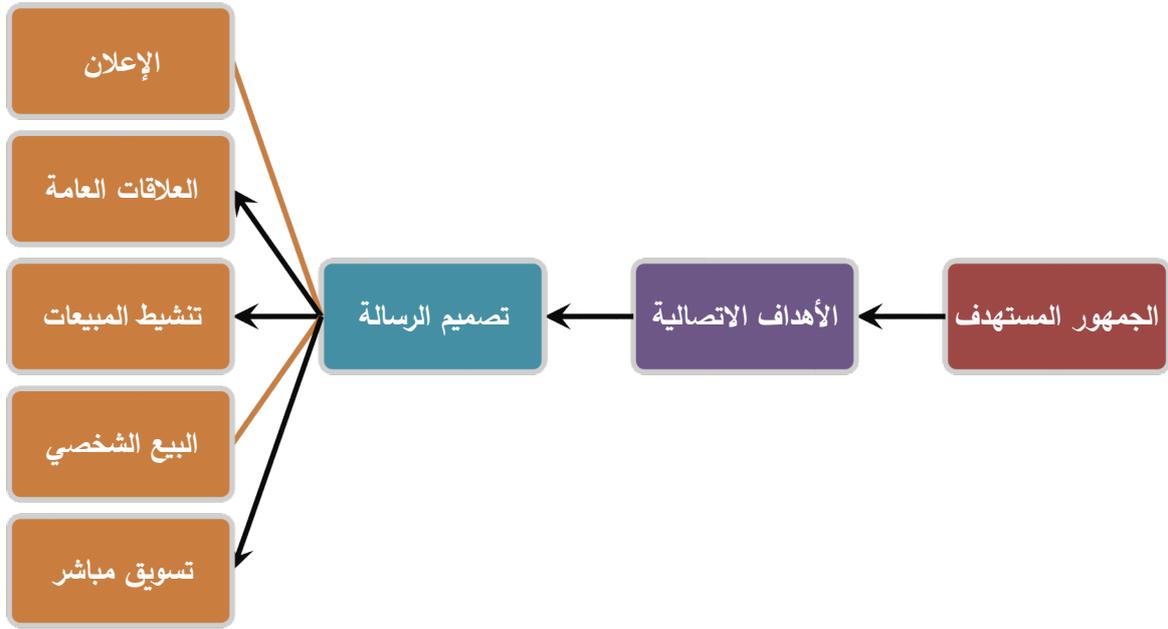
الشكل (5-9): أهداف الترويج واتخاذ قرار الشراء



## 5. عناصر الاتصالات التسويقية للخدمات:

يعتمد إعداد وتطبيق محتوى خطة الاتصال بقوة على نوع الخدمة والأهداف الموضوعية، لكن بشكل عام تتضمن خطة الترويج الخطوات المحددة بالشكل (6-9). وقبل كل شيء من الضروري تحديد الجمهور المستهدف والأهداف بصورة دقيقة ومتناهية وبشكل ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجية التسويق.

الشكل (9-6): خطوات تطوير خطة الاتصال



#### 1-5. البيع الشخصي (Personal selling):

يعد البيع الشخصي للخدمات ذات الصفة الشخصية العمود الفقري للاتصالات في تسويق الخدمات. أصبحت أهمية موظفي المكتب الأمامي واضحة، وأصبح البيع الشخصي وسيلة لا غنى عنها لحجم كبير من صناعات الخدمة خلال فترة زمنية معينة. يرغب الزبون غالباً الاتصال الشخصي وجهاً لوجه مع مقدم الخدمة، إلا أن العديد من الخدمات الجوهر البسيطة يمكن إنجازها بدون اتصال شخصي، إن الأبعاد الرئيسية التي تعكس جودة الخدمة المرتفعة توجد في سمة التعاطف، والاطمئنان، ودرجة الاستجابة والمصداقية والتعاون وهي جميعاً من الصفات الواجب توافرها في بائع الخدمة المتميز الموجه نحو خدمة الزبائن. وبالأخص في المنظمات الموجهة نحو السوق فإن بائعي الخدمات يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، ويعرفون من أين يحصلون على المعلومات، ويتصفون بالقدرة على تحمل الصعوبات، والاستجابة بسرعة وقادرين على حل المشاكل ولبقين في التعامل. بالتالي تقود هذه الأسس للبدء والحفاظ على علاقة مربحة طويلة الأجل مع الزبائن.

يتأثر رضى الزبون بموقف رجل البيع وشخصيته، قد يمضي رجال البيع وقتا طويلا لتقليل حالة عدم التأكد عند المستهلك فيما يتعلق بالشراء، إن بيع الخدمات أكثر صعوبة من بيع السلع وذلك بسبب العديد من المتغيرات الشخصية وغير الملموسة التي تؤثر على قرارات المستهلك الشرائية. تؤكد نتائج الدراسات على أن البيع الشخصي أكثر أهمية في تسويق الخدمات من تسويق السلع، من اهم التوجيهات التي يمكن الاسترشاد بها لزيادة فعالية البيع الشخصي في بيع الخدمات هي:

**9-5-1-1 إنشاء علاقات شخصية مع الزبائن:** قد يؤدي الاتصال الشخصي الجيد بين الموظفين والزبائن إلى رضى مشترك ومتبادل بين الطرفين.



**9-5-1-2 تأهيل وتدريب الموظفين:**

يتطلب بيع الخدمات أن يكون الموظفين مؤهلين في أعمالهم كبائعين محترفين (كالمعرفة الجيدة بالخدمة التي يقدمونها)، ويجب أن يدرك الزبائن احترام المنظمة من خلال مظهر البائعين وتصرفاتهم

وسلوكياتهم التي يجب أن تتطابق مع وجهة نظر الزبائن نحو ما هو متوقع من البائعين المحترفين أن يتصرفوا.

**9-5-1-3 البناء والحفاظ على صورة وانطباع جيد:** يجب أن تساهم جهود البيع الشخصي في خلق

الصورة الكلية عن المؤسسة. فالزبائن قد يحكمون على المؤسسة من خلال نوعية البائعين. إذ أن اللباقة الكفاءة واللفظ ومهارات البيع للبائعين ستساهم في تعزيز الصورة الذهنية المدركة والمدعمة بالطرق الأخرى في بناء الصورة الذهنية مثل الإعلان والنشر الدعائي.



9-5-1-4 جعل عملية الشراء سهلة: قد تكون

منتجات الخدمة صعبة الفهم على الزبائن من ناحية

اصطلاحية، والسبب في ذلك هو أن الزبون لا يعمل

على تكرار شراء بعض الخدمات مثل القانونية. وقد

يكون الزبون أيضاً في ظروف معينة كأن يكون تحت

ضغط عاطفي مؤثر (مثل استخدام خدمة الأفراح) في هذه الظروف قد يجعل البائعون المهنيون الأمر سهلاً

على الزبون للشراء، وهذا يتطلب الاهتمام بجميع الترتيبات بصورة مهنية وجعل الزبون على معرفة بمدى

التقدم في إنجاز الخدمة.

ولا بد في هذا الإطار من الإشارة إلى التحول الكبير في صناعة الخدمات وإحلال الآلة والذكاء الاصطناعي

مكان العنصر البشري، مثل استبدال خدمات الاستشارات القانونية المقدمة من قبل المحامون بخدمة

الاستشارات القانونية *IBM Watson*. ([IBM Watson, 2020](#))

## 2-5. الإعلان:

يمكن تعريف الإعلان على أنه أي شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع الأجر. وكثيره من

الوسائل الأخرى، يستخدم الإعلان للتأثير على توقعات المستهلكين، بالإضافة إلى أنه يساعد مقدمي الخدمة

على تمييز أنفسهم عن غيرهم من المنافسين، فقد يبدو جذاباً لخلق توقعات مرتفعة، ولكن يجب الحفاظ

على الوعود وأن نكون صادقة وعادلة. يجب أن يلبي مقدمة الخدمة بكل تأكيد الحد الأدنى من مستوى

التوقعات المبينة في الإعلان. بالإضافة إلى أنه يجب الأخذ بالاعتبار أن هناك صفاً آخر من الجمهور

المستهدف هو عمال الخدمة الذين يجب تحفيزهم وترغيبهم في إيصال الخدمات بمستوى مناسب وإظهارهم

كيف يتصرفون في الإعلان مما قد يساهم في تغيير السلوك الفعلي لهم.

هناك عدد من التوجيهات العامة التي يمكن أن يستخدمها المعلنون عن الخدمات ليضمنوا أثراً فعالاً، يمكن تطبيق هذه التوجيهات العامة على السلع أيضاً ولكنها قد تكون أكثر أهمية للخدمات:

**9-5-2-1 استعمال جمل واضحة وغير غامضة:** تكمن الصعوبة الرئيسية في الإعلان في إيصال معلومات عن المدى والعمق والنوعية ومستوى الخدمات بشكل بسيط مكتوب أو بشكل واضح ومشروح، تستخدم بعض الإعلانات الصور أو الرموز للمساعدة في توصيل الرسالة، قد تتطلب خدمات أخرى تفسيراً أكثر عن نفسها مثل الخدمات المهنية (الطب والمحاماة والهندسة) مما يؤدي إلى كثرة العبارات المستخدمة وبالتالي التعارض مع فعالية الإعلان.

**9-5-2-2 التأكيد على منافع الخدمة:** يجب التركيز على منافع الخدمة المعروضة أكثر من الأمور الفنية. إن التركيز على المنافع يتماشى مع مفهوم التسويق الذي يهتم بإشباع حاجات المستهلك، بالتالي يجب أن يكون التركيز على المنافع منسجماً مع دراسة حاجات ورغبات الزبائن، كما يجب أن تبنى الدعوى الإعلانية للمنافع على فهم واضح لحاجات المستهلكين للتأكيد على الأثر الإيجابي. يركز الإعلان في الصورة أدناه على سمة محددة لخدمة المصرف وهي سهولة الحصول على القرض.



**قرضك الشخصي مع العقاري المصري  
ولا أسهل من هيك**  
تمويل يصل لغاية 75,000 دينار

للمزيد من المعلومات اتصلوا بنا  
على مركز العقاري المباشر  
065608989

البنك العقاري المصري  
EGYPTIAN ARAB LAND BANK

نبنى للعد...

**9-5-2-3 تقديم وعود قابلة للتنفيذ:** يجب أن يكون الوعد الذي تقطعه المنظمة لزيائنها واقعياً ومنطقياً وقابلاً للتنفيذ، يجب أن تكون المنظمة الخدمية قادرة على الوفاء بالوعد الإعلانية، قد يبدو ذلك صعباً في الخدمات التي تعتمد

على العنصر البشري بكثافة حيث قد يختلف الأداء باختلاف مُقدم الخدمة.

### 3-5. العلاقات العامة:

هي أداة رئيسية أخرى للترويج وتُعرّف بأنها "بناء علاقات جيدة مع مختلف جماهير المنظمة من خلال الحصول على دعاية إيجابية، وبناء صورة ذهنية جيدة للمنظمة، والتعامل مع الشائعات والقصص والأزمات أو تجنبها". يمكن للعلاقات العامة أداء أي من الوظائف التالية أو كلها:

- علاقات إعلامية: خلق معلومات إخبارية ووضعها في وسائل الإعلام لجذب الانتباه إلى الخدمة.
- الدعاية للخدمة: نشر معلومات عن خدمات محددة.
- الشؤون العامة: بناء والحفاظ على علاقات مجتمعية على المستوى المحلي و/أو القومي و/أو الدولي.
- الضغط: بناء والحفاظ على العلاقات مع المشرعين والمسؤولين الحكوميين للتأثير على التشريعات والقوانين.
- علاقات مع المستثمرين: الحفاظ على العلاقات مع المساهمين وغيرهم في المجتمع المالي.
- التطوير: العمل مع المانحين أو أعضاء المنظمات غير الربحية للحصول على الدعم المالي أو التطوعي.

لا يوجد هناك أي فروق رئيسية بين الدعاية للخدمات والدعاية للسلع، لكن قد تختلف طرق الحصول على مساحة لمادة تحريرية، وقد يختلف هدف الدعاية ومدى الأهمية المعطاة لها بين مؤسسة وأخرى. على سبيل المثال قامت شركة التأمين الإيطالية *Europ Assistance IT* بإعلان ابتكاري محلي (*guerilla Marketing*) كان له أثر دعائي كبير محلياً وعالمياً، صمموا في الساعات الأولى للصباح في أحد شوارع مدينة *Milan* مجسماً وهمياً يمثل أعلى غواصة روسية تبدو وكأنها قد خرجت من تحت الأرض وفوق



الغواصة ركاب وسيارات وأفراد  
مصابين لتشجع الناس على  
خدمات التأمين ولتبين لهم  
بأنها ستحميهم من خلال  
حملة " *Protect Your*  
."Life

#### 4-5. التسويق المباشر وقواعد البيانات التسويقية:

يمكن تعريف التسويق المباشر على أنه شكل متخصص في التسويق يهدف إلى بناء علاقة بين البائع والمشتري والحفاظ عليها. يعتمد نجاح هذا الأسلوب على نوعية ووجود قاعدة البيانات، وذلك لأن العديد من مؤسسات الخدمات لديها قاعدة بيانات كبيرة من المعلومات عن الزبائن، فهم يستطيعون استخدامها لأنشطة التسويق المباشر أو عمل أبحاث عن عملائهم، تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن إجراء بحوث على الزبائن يعطيهم شعوراً بأن مؤسسة الخدمة تعتني بهم مما يقوي العلاقة بين المؤسسة والزيون.

إن قواعد البيانات التسويقية أصول لا غنى عنها، تستثمر مؤسسات الخدمة بكثافة لزيادة المبيعات وتدعمها من خلال الإعلان لكن في الواقع لا نعرف تماماً كم تحقق ربحاً. تفتح تكنولوجيا الإنترنت آفاقاً جديدة في الاتصال وتوزيع الخدمات. أصبح من السهل الحصول على الكثير من المعلومات عن المستهلكين من خلال شبكة الإنترنت. لم تعد أنظمة الاتصال بالحاسوب طريقة أحادية الاتجاه بل ثنائية. يعلن العديد من مقدمي الخدمات عن خدماتهم على شبكة الإنترنت لإخبار الزبائن الحاليين والمتوقعين عن عروضهم، وبالتالي أصبح الإنترنت سبباً رئيسياً للاستغناء عن دور الوسيط في بعض الخدمات. فالزبائن الذين يحتاجون

إلى وسيط للتأمين أصبحوا يبحثون بأنفسهم عن أفضل بوليصة للتأمين على الحياة، وكما ورد سابقاً أصبحت العديد من الشركات تقدم خدماتها للزبائن عبر الإنترنت مثل خدمات الاستشارات والتأمين والترفيه.

## 5-5. تنشيط المبيعات (Sales promotion):

تتعلق طرق تنشيط المبيعات بمجموعة الوسائل الهادفة إلى تحفيز سلوك المستهلك الشرائي في فترة الأجل القصير، ويفترض عموماً بأن وسائل تنشيط البيع يمكن استخدامها في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة والتي تشتري بتكرار ويألفها الزبون والتي يمكن تمييزها عن خدمات المنافسين. وبكلمات أخرى، تستخدم وسائل تنشيط المبيعات بصورة رئيسية للخدمات الجوهر أو الخدمات التكميلية، فالزبون ينظر إليها كإضافة شيء إلى الخدمة سواء منتجات ملموسة أو خدمات بصورة غير ملموسة أكثر. لقد أصبحت وسائل تنشيط المبيعات أكثر شيوعاً بين مؤسسات الخدمات لجذب الزبائن والمحافظة عليهم وذلك لشدة المنافسة وتناميها في العديد من الصناعات والخدمة وحاجة كل منهما إلى إظهار وتمييز علامته التجارية، أنها وسيلة فعالة في دعوة الزبائن إلى التجربة الأولى للخدمة (الزبائن الذين لأول مرة يستخدمون الخدمة) وبالتالي تعد المرحلة الأولى في بناء علاقة طويلة الأجل. قد يؤدي هذا التأثير قصير الأجل إلى إقامة علاقة طويلة الأجل. وبالعادة يطلب الزبائن أكثر ما هو موجود، وهذا يمكن تقديمه من خلال استخدام الطرق المختلفة في تنشيط المبيعات. ومن أكثر طرق تنشيط المبيعات استخداماً: القسائم الشرائية، شهادات

تؤهل حاملها للحصول على

خصومات، حق استرجاع الثمن،

الحصول على الخصم نتيجة

الاستخدام، تكرار استخدام

الخدمة، الاشتراك في

المسابقات، الحصول على بطاقة



اشحن مرة  
واورنج هتشحنك  
كل يوم

اطلب #012#

حاجة بسيطة  
بتعمل فرق كبير  
شحنة اورنج .. فرق كبير

• تطبيق الرسوم والشروط والاحكام

orange

3aradmisr

عضوية مجانية لفترة زمنية معينة وغيرها.

ومن أهم أسباب استخدام تنشيط المبيعات في الخدمات هو التحكم بالطلب والتأثير عليه، عندما ينخفض حجم الطلب على الخدمة تقدم العوض أو تخفض الأسعار. يوضح الشكل المرفق برامج ولاء المسافرين في شركة *Emirates Fly*.

وأخيراً يجب أن تتسم أدوات الاتصالات التسويقية في المنظمة بالتناغم مع بعضها البعض كما يوضح الشكل رقم (7-9) وأن تحقيق أهداف المنظمة من خلال رسائلها المقنعة الموجهة للزبائن.



الشكل رقم (9-7): التكامل بين عناصر الاتصالات التسويقية للخدمات



## 6. طرق تحدد ميزانية الاتصالات التسويقية للخدمات:

### 9-6-1 طريقة الموارد المتاحة: يحدد المسوقون في العديد من المنظمات موازنة الاتصالات التسويقية

بناء على تقديرهم لما يمكن للمنظمة أن تقدمه. تهمل هذه الطريقة بشكل كامل دور الاتصالات التسويقية كاستثمار بالنسبة للمنظمة وأثر الترويج المباشر على حجم المبيعات. تقود هذه الطريقة أيضاً إلى موازنة سنوية غير مؤكدة مما يصعب عملية التخطيط بعيد المدى.

### 9-6-2 طريقة النسبة من المبيعات: تحدد العديد من المنظمات ما سيتم إنفاقه على المزيج

الاتصالي كنسبة مئوية محددة من المبيعات الحالية أو المتوقعة أو كنسبة من سعر البيع. تمتاز هذه الطريقة بأنها ترضي المدراء الماليين الذين يعتقدون أن النفقات يجب أن ترتبط بالمبيعات. كما أنها تؤكد العلاقة بين تكلفة الترويج، وسعر البيع، وهامش الربح بالوحدة. كما تشجع على الاستقرار عندما يقوم المنافسون بصرف نفس النسبة تقريباً من مبيعاتهم على الترويج. وعلى الرغم من هذه الميزات فإن مشكلة هذه الطريقة تكمن في فلسفتها التي ترى المبيعات كمحدد للترويج عوضاً عن أن تكون نتيجة له. كما أنه لا توجد قاعدة

---

منطقية لتحديد النسبة سوى بالاعتماد على خبرة الشركة السابقة أو على النسبة المتّبعة من قبل المنافسين.

### **9-6-3 طريقة تقليد المنافسين:** تقوم بعض الشركات بتحديد موازنة المزيج الاتصالي التي تمكنها

من الحصول على حصة من الاتصالات في السوق شبيهة بحصة المنافس. تقوم هذه الطريقة على أن إنفاق المنافسين يتوافق مع الحكمة والخبرة المتراكمة للصناعة. كما أن المحافظة على حصة متماثلة يحدّ من خطر الحروب الترويجية. لكن بالمقابل، ليس هناك ما يؤكّد أن معارف المنافسين أفضل من معارف الشركة. كما قد تختلف الأهداف، والسمعة، والموارد، والفرص بين الشركة والمنافسين مما يصعب الاعتماد على الموازنات المحددة من قبلهم. وليس هناك من دليل على أن هذه الطريقة تحدّ من إمكانية حصول الحروب الترويجية.

### **9-6-4 طريقة الأهداف والمهام:** يتمثل أفضل اتجاه لتحديد الموازنة الترويجية في تحديد أهداف

البرنامج الاتصالي، وتحديد المهام التي يتوجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، وتقدير تكاليف تنفيذ كل من هذه المهام.

## **خلاصة الفصل:**

تناول هذا الفصل خصوصية الترويج للخدمات والناجمة عن خصائصها المميزة وفي مقدمتها خاصية عدم الملموسية، كما شرح مكونات عملية الاتصال في المنشآت الخدمية ثم استعرض نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة في المنشآت الخدمية وما هي أهم أهداف المزيج الاتصالي للخدمة وأدوات هذا المزيج.

## المراجع المستخدمة في الفصل

- الضمور، هاني. (2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
- الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المجني، رانية. (2016) تسويق الخدمات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية
- المحياوي، قاسم. ( 2006 ) إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- Bhattacharjrr, C. (2006) Services Marketing Concepts, Planning, and Implementation. New Delhi: Excel Books.*
- Jo. Gremler, Dwayne D. (2006) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition; Mc Graw- Hill.*
- Jochen, W., Lovelock, C., Chew, P. (2018) Essentials of Services Marketing. 3ed edition, Pearson*
- Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. (2018) Principles of Marketing. 17th Global edition. UK: Pearson Education.*
- Kotler. philip. and Keller, Kevin L.(2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Prentice Hall.*
- Lovelock, Christopher, H. (1996) Service Marketing. Third Edition; prentice Hall.*
- Morgan, Neil.(1991). Professional Service Marketing. Butterworth Heinemann Ltd.*
- Palmer, Adrian.(2014) Principles of Service Marketing. 7th Edition, McGraw- Hill.*
- Payne, Adrian and McDonald, Malcolm, (1996). Marketing Planning For Services. Butterworth Heinemann Ltd.*
- Spiller, Lisa and Baier, Martin (2010) Contemporary Direct & Interactive Marketing. Second Edition; Prentice-Hall International, Inc.*
- Turly, L.W. and Kelley, S.W.(1997).” A Comparison of Advertising Content: Business to Business Versus Consumer Services” The Journal of Advertising, Vol: 26, No:4, Winter.*
- Wright, Lauren K. and Lovelock, Christopher, H. (1999) Principles of Service Marketing and Management. prentice Hall.*
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2017) Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 7th Edition, McGraw-Hill*

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 قد يكون الهدف الاتصالي زيادة الوعي بالخدمة
✓		2 لا يختلف المزيج الترويجي للخدمات عن السلع
✓		3 بشكل مشابه للسلع تأخذ العديد من الاتصالات في قطاع الخدمات طابعاً شخصياً
	✓	4 يستطيع المسوق استخدام أدوات الاتصال المتاحة للتغلب على التقلبات في العرض والطلب
	✓	5 وسائل تنشيط البيع يمكن استخدامها في حالة الخدمات ذات المخاطر المدركة بصورة منخفضة والتي تشتري بتكرار ويألفها الزبون والتي يمكن تمييزها عن خدمات المنافسين

1- تتم الاتصالات التسويقية المتكاملة بين:

- A. الشركة والعملاء
- B. الشركة والموظفين
- C. موظفي الشركة وعملائها
- D. كل الأطراف السابقة

2- ليس من مزايا العلاقات العامة

- A. منخفضة التكلفة
- B. محددة الجمهور
- C. سهلة التصديق
- D. لا شيء مما سبق

أي من التالي ليس من أدوات الاتصالات التسويقية المباشرة؟

- A. تنشيط المبيعات
- B. الصورة الذهنية
- C. الإعلان
- D. البيع الشخصي

(3) أسئلة ١ قضايا للمناقشة

---

السؤال (1) أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية

اشرح أثر الخصائص التسويقية للخدمات على الاستراتيجيات الاتصالية.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-3}

السؤال (2) أهداف الاتصالات التسويقية للخدمات

اشرح أهداف الاتصالات التسويقية للخدمات

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 9-4}

السؤال (3) أنواع الاتصالات التسويقية للخدمات

قارن بين أنواع الاتصالات التسويقية للخدمات

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5}

---

## الفصل العاشر:

### المورد البشري في الخدمات-اللقاء الخدمي التقليدي وعبر الإنترنت

### **Service's Human Resource**

---

عنوان الموضوع: المورد البشري في الخدمات *Service's Human Resource*

#### كلمات مفتاحية:

اللقاء الخدمي (*Service Encounter*)، الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي (*Critical Incidents*)، حدود المنتج-الزبون (*The Customer-Producer Boundary*).

#### ملخص الفصل:

يعد العنصر البشري المكون الخامس في المزيج التسويقي وهو لا ينطبق فقط على العاملين المقدمين للخدمة لكن أيضاً يتضمن دور الناس الآخرين الذين يلعبون دوراً مهماً في توصيل الخدمة (الزبائن). يتناول الفصل مفهوم اللقاء الخدمي، ويشرح أنواع التفاعلات بين الزبون والمنظمة، ويبين أيضاً الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي، ويشرح دور كل من الزبائن والعاملين في اللقاء الخدمي.

#### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. يشرح الطالب مفهوم اللقاء الخدمي
2. يقارن بين أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة.
3. يجادل في حدود المنتج-الزبون.
4. يناقش في دور العاملين في تسويق الخدمات.
5. يشرح دور الزبائن في تسويق الخدمات.
6. يقارن بين اللقاءات الخدمية التقليدية وعبر الإنترنت.

## 1. مفهوم اللقاء الخدمي (Service Encounter):

يحدث عندما يكون من الضروري بالنسبة للزبون أن يقابل مقدم الخدمة حتى يستطيع الحصول على المنفعة المرغوبة من الخدمة، إنه عبارة عن "الفترة الزمنية التي يتفاعل خلالها الزبون بصورة مباشرة مع الشركة الخدمية" وهذا التعريف يتضمن كل أوجه التفاعل المحتملة بما في ذلك **التجهيزات المادية أو موظفو الخدمة**، في الخدمات ذات المستوى العالي من التفاعل يصبح اللقاء الخدمي هو الأداة الرئيسية للحكم على جودة الخدمة. من منظور الزبون فإن اللقاء الخدمي قد يأخذ عدة أشكال بناء على عاملين هما: **أهمية اللقاء الخدمي** والتي تتأثر فيما إذا كان الزبون هو نفسه الذي يتلقى الخدمة أو أن ممتلكات الزبون هي التي توجه إليها الخدمة، و**طبيعة اللقاء الخدمي** والتي تتأثر بكم العناصر الملموسة الموجودة في عرض الخدمة. يبين الشكل رقم (1-10) اللقاء الخدمي ضمن المزيج التسويقي للخدمات

الشكل رقم (1-10): الناس ضمن المزيج التسويقي للخدمات



## 2. أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة:

من منظور المستهلك قد يأخذ التفاعل بين الزبون والمنظمة عدداً من الأشكال وفقاً لعاملين هما: تأثير أهمية اللقاء بما اذا كان الزبون أو مقتنياته هي من سيتلقى الخدمة، ومدى وجود عناصر ملموسة ضمن العرض النقدي (الجدول 10-1). وفيما يلي شرحاً للأنواع الأربعة.

الشكل رقم (10-1): أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة

المستهلك يتلقى الخدمة      مقتنياته تتلقى الخدمة

الخدمات الشخصية المنطوية	خدمات صيانة السلع مثل	وجود عناصر ملموسة
على تفاعل مرتفع مثل الرعاية الصحية	خدمات السيارات وتجديد المباني	
الخدمات الفكرية مثل التعليم والبرامج التلفزيونية والإذاعية والترفيهية.	خدمات صيانة الأصول المعنوية مثل المحاماة وإدارة الصناديق الاستثمارية	لا توجد عناصر ملموسة

### 1-2. الخدمات الشخصية التي تتضمن مستوى عالي من التفاعل:

يكون المستهلك من يتلقى الخدمة كما يوفر العرض الخدمي مستوى عالي من الملموسية، يمكن وصف هذه اللقاءات بأنها ذات مستوى اتصالي مرتفع، يجب ممارسة رقابة عالية على الجودة لأن المستهلك يهتم بعمليات إنتاج الخدمة (هل سيشعر بالراحة أثناء العملية وأثناء الإقامة بالمشفى؟)، بالإضافة إلى اهتمامه أيضاً بالنتيجة النهائية (هل ستجعلني الجراحة أبداً أفضل؟). يكتسب مكان حدوث اللقاء الخدمي أهمية بالغة، لأنه من الضروري تواجد الزبون أثناء عملية إنتاج الخدمة. إن مشكلة إدارة نمط الطلب حرجة لأقصى حد فيما يتعلق بهذه المجموعة من الخدمات، التأخير في إنتاج الخدمة له عواقب سلبية.

## 2-2. خدمات صيانة السلع:

تؤدي الخدمات على ممتلكات الزبون ومنها صيانة الحاسبات الشخصية والسيارات والهواتف الذكية، من الممكن إنجازها بشكل كبير بعيدا عن الأنظار دون تفاعل مع الزبون. يهتم الزبون بالنتائج فقط (صيانة السيارة) دون تركيز على العملية بحد ذاتها (طريقة الصيانة)، ولكن يكتسب أسلوب التعامل مع الزبائن أثناء مراحل ما قبل تقديم الخدمة وما بعده أهمية كبيرة، وطالما أن النتائج النهائية هي الأكثر أهمية فهذا يعني أنه على عمال الصيانة أن يكونوا خبراء فنياً، وعلى الأفراد الذين يلتقون بالزبائن أن يتقنوا مهارات التواصل.

## 3-2. الخدمات الفكرية:

يكون المستهلك هو المتلقي المباشر للخدمة ولكن ليس ضرورياً أن يتواجد شخصياً لكي يحصل على منفعة غير ملموسة في جوهرها، وتعني غير ملموسة المنفعة أن عملية إنتاج الخدمة يمكن فصلها مكانياً عن استهلاكها، فلا يحتاج مستخدمو الإنترنت إلى التفاعل مع موظفي الشركة للحصول على المنافع.

## 4-2. خدمات صيانة الأصول المعنوية:

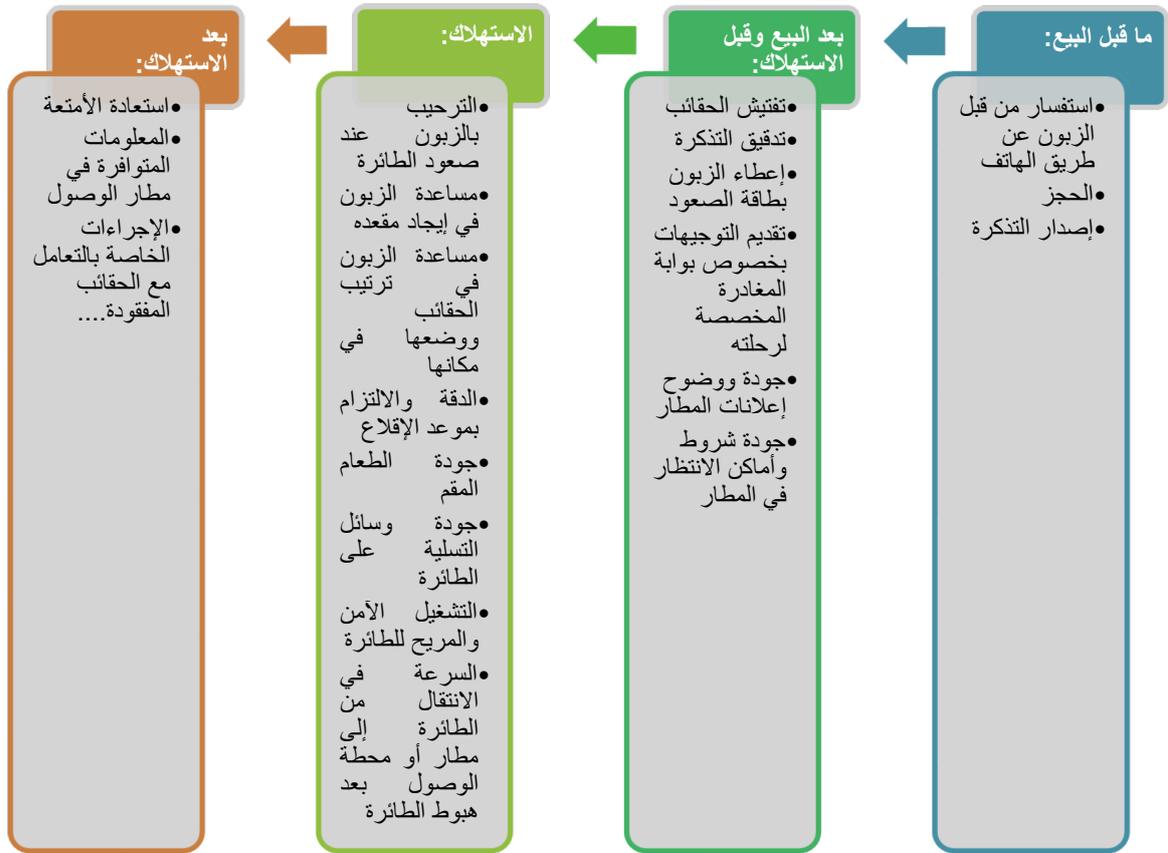
تتألف اللقاءات من الخدمات اللاملموسة التي تؤدي على أصول الزبون المعنوية (اللامادية)، توجد أدلة مادية قليلة في عملية الإنتاج ويترتب على ذلك أن الزبون لا يحتاج التواجد شخصياً أثناء عملية الإنتاج مثل خدمات المحامين، ويمكن أداء الخدمة من خلال اتصال مباشر محدود جداً ويصبح اللقاء الخدمي أقل أهمية بالنسبة للزبون ودون الحاجة إلى لقاءات شخصية، ويحكم الزبائن على المعاملات ليس بناء على جودة اللقاء فقط بل أيضاً على أساس النتائج (المحفظة المالية).

### 3. الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي (Critical Incidents):

عندما يوجد تفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة هناك احتمال لحدوث بعض الأحداث أثناء التفاعل، قد يكون بعضها بسيطاً من حيث عواقبه أو النتائج المترتبة عليه بالنسبة للزبون والبعض الآخر قد يكون ذو أهمية كبيرة في نجاح اللقاء الخدمي أو فشله. تُعرف الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي بأنها تفاعلات محددة تحدث بين الزبون وموظف الخدمة تجري بصورة مرضية أو غير مرضية للزبون، وقد تحصل الأحداث الحرجة خلال تفاعل الزبون مع موظف/ موظفي الخدمة و/أو مع التجهيزات المادية للشركة الخدمية، وفي كل مرة هناك فرصة للزبون ليقوم بتقييم الجودة.

إن عملية إنتاج الخدمة عملية معقدة للغاية تنتج الكثير من الأحداث التي قد تكون حاسمة في تحديد مستوى جودة الخدمة، يظهر الشكل رقم (10-2) مجموعة من التفاعلات بين شركة طيران ما وأحد زبائنها، ويبين احتمال وقوع الكثير من الأحداث الحاسمة بالنسبة لجودة الخدمة.

الشكل رقم (10-2): مثال على الأحداث الحاسمة عند حصول الزبون على خدمة النقل الجوي



يعتمد إنجاز العديد من التفاعلات السابقة بصورة مُرضية للزبون على كل من موظفي الخط الأمامي وموظفي الدعم الذين لا يتفاعلون بصورة مباشرة مع الزبون، على سبيل المثال طريقة معالجة أمتعة الزبائن ونقلها والحفاظ عليها ستكون حاسمة في تحديد ما إذا كان الزبون سوف يقوم باستلام أمتعته في مطار الوصول سليمة وفي المكان الصحيح وفي التوقيت الصحيح، وهذا يستلزم التعامل مع كل موظف في الشركة الخدمية وكأنه مسوق بدوام جزئي.

من الصعب جداً أن تعرف الشركة الخدمية ما هو الحدث الحاسم من وجهة نظر الزبون، وقد يصعب عليها أحياناً معرفة فيما إذا كانت فشلت في واحد من هذه التفاعلات الحاسمة والمؤثرة على جودة الخدمة أم لا، إن محاولات الشركات الخدمية تسهيل قيام الزبائن بالشكوى عند حدوث فشل في الخدمة هي في الحقيقة وسيلة لمعرفة التفاعلات التي فشلت ومحاولة تحديدها بدقة والتعلم منها.

#### 4. حدود المنتج-الزبون (The Customer-Producer Boundary):

في الخدمات التي يشكل فيها الزبون جزء من عملية إنتاج الخدمة تسعى الكثير من الشركات الخدمية مع زيادة المنافسة وارتفاع تكلفة اليد العاملة إلى إحالة جزء كبير من عملية الإنتاج إلى زبائنها لتحافظ على تنافسية الأسعار وذلك مقابل أسعار أقل، مما أعاد تشكيل الحدود بين منتج الخدمة وزبونها ومن الأمثلة على ذلك:

- البنوك التي تستبدل فروعها بالصيرفة عبر الهواتف الذكية والإنترنت، على سبيل المثال أغلقت المصارف الأميركية 1919 و1947 فرعاً في الأعوام 2017 و2018 على التوالي بسبب التحول إلى الصيرفة الذكية ([crowdfundinside](#))

- مطاعم الخدمة الذاتية حيث يقوم الزبون بأخذ طلبيته بنفسه ثم إعادة المخلفات إلى مكان معين بعد الانتهاء من الوجبة.

وفي حين أُعيد تشكيل حدود إنتاج الخدمة لتشمل الزبون أكثر في عملية إنتاج الخدمة، ولكن قد تحدد الشركات الخدمية قطاعات معينة من الزبائن مستعدة لدفع أسعار أعلى للتخلص من جزء من مسؤوليات الإنتاج مثل:

- مراكز التجميل التي تؤدي خدماتها في بيوت أو أماكن عمل الزبائن بسبب محدودية وقتهم.
- الشركات المنظمة للرحلات السياحية التي تجمع الزبائن من منازلهم بدلا من ذهابهم إلى المطار بأنفسهم.
- المطاعم التي تقوم بتوصيل الوجبات إلى الزبائن في منازلهم.
- مقدمو خدمات صيانة السيارات الذين يقومون بأخذ سيارات الزبائن من منازلهم وتصليحها وإعادتها إلى الزبائن.

## 5. دور العاملين في تسويق الخدمات:

تختلف أهمية العاملين في تسويق الخدمات حسب الحالة ومستوى التفاعل، إذ تعتمد عادة على درجة ملموسية الخدمة. إن مستوى 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).

بعض العاملين الأعضاء في المؤسسة لهم اتصال مباشر بالزبائن والبعض الآخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع الزبائن، وقد يكون الاتصال مرئياً بالزبون أثناء عملية شراء الخدمة واستهلاكها أو ربما لا يكون مرئياً. يوضح الجدول رقم (10-2) كيفية تصنيف تلك الأدوار.

الجدول (10-2): الأشخاص المشاركون في إنجاز الخدمة

لا يوجد اتصال شخصي بالزبون	يوجد اتصال شخصي بالزبون	نوع الاتصال
الطباخ في المطعم	النادل في المطعم	اتصال مرئي
مشغل الكمبيوتر	أستاذ الجامعة	
عامل الصيانة	عامل المقسم على الهاتف	اتصال غير مرئي
الطيار	المحاسب	

- **الدور الرئيسي:** حيث تنفذ الخدمة فعلياً من قبل مقدمها كطبيب الأسنان أو أستاذ الجامعة.
- **الدور المسهل:** حيث يسهل العاملين هنا عملية التبادل والمشاركة بها مثل موظفي الاستقبال في الفندق أو موظفي العلاقات العامة في المستشفيات.
- **الدور المساعد:** حيث يلعب العاملون بالمساعدة في إيجاد عملية التبادل لكنهم ليسوا جزءاً منها كوكلاء السفر والسماسة وخدمات تأجير المعدات.



يتألف العرض الكلي للخدمة عادة ما من اجتماع لهذه الأدوار الموصوفة، فطبيب الأسنان هو الذي يقوم بإنجاز الخدمة الرئيسية لكن موظفة الاستقبال في عيادته هي التي تتولى ترتيب المواعيد للمرضى، حتى يكون بمقدورهم تقديم الخدمة. إن القضية المهمة والتي يجب أن تكون نصب أعين كل العاملين في المؤسسة هي العناية والاهتمام بالزبون، فالنجاح للخدمة المعطاة تعتمد على التفاعل والتبادل الشخصي الذي يحدث بين مقدمي الخدمة والعاملين الزبون وبين العاملين أنفسهم داخل المؤسسة.

يتأثر إدراك الزبون للجودة مباشرة بتصرفات العاملين في المؤسسة. ويتأثر مستوى الرضى أو عدم الرضى بالطريقة التي يتعامل بها الموظف مع طلبات وحاجات الزبون والإجراءات التي يتخذها الموظف في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة ومدى مطابقة نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات الزبون بالإضافة إلى تصرفات العامل.

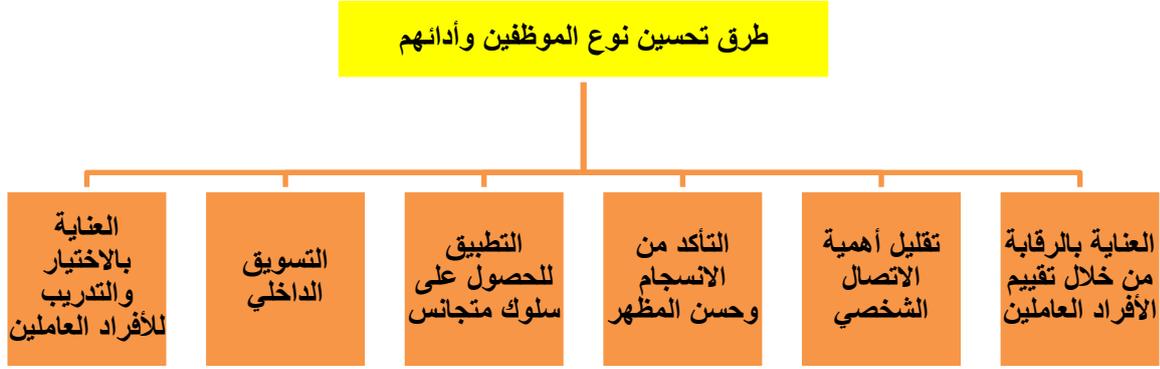
إن أهمية الدور الذي يلعبه العاملون في مؤسسات الخدمات هو الأساس لنجاح المؤسسة على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن نزع الصورة المكونة عن مؤسسة الخدمة عن الصورة المبينة أو المدركة عن عمالها، وبالتالي يجب على مؤسسات الخدمات أن تعنى باختيار وتدريب العمال وتحفيزهم.

#### 5-1. دور العاملين في المؤسسات ذات الاتصال العالي والمؤسسات ذات الاتصال المنخفض:

يقصد بالاتصال "نسبة ارتفاع الاتصال أو انخفاضه إلى إجمالي الوقت الذي يجب على الزبون أن يكون به داخل النظام مقارنة بنسبة الوقت الذي تأخذه عملية إنتاج الخدمة ذاتها". تشمل أنظمة الاتصال المرتفعة الفنادق، المطاعم، والمدارس، بينما تشمل أنظمة الاتصال المنخفضة مكاتب شحن الطرود والمؤسسات الحكومية. ولإلقاء المزيد على أهمية العنصر البشري في مستوى ونوعية الخدمة، فإن الزبون يحصل على نوعين من جودة الخدمة: الفنية التي تتعلق بما سيحصل عليه الزبون أثناء عملية التبادل، كالحصول على غرفة النوم في فندق، ووجبة الأكل في مطعم، والوظيفية التي تتعلق بكيفية ترجمة العناصر الفنية في

## 2-5. طرق تحسين نوع الموظفين وأدائهم:

الشكل رقم (10-3): طرق تحسين نوع الموظفين وأدائهم



10-5-2-1 العناية بالاختيار والتدريب للأفراد العاملين: يتعلق التطبيق الواضح لأهمية الأفراد المتصلين بالزبائن في العديد من مؤسسات الخدمات بتوظيف واختيار وتدريب وتطوير البرامج التي يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات الخدمات المطلوب تقديمها. يتطلب ذلك تحديد المواصفات الدقيقة للوظائف بالإضافة إلى الصفات الواجب توفرها في الأفراد الذين سيتولون مهام الاتصال بالزبائن، لقد جرت العادة في تصنيف وظائف الخدمات على أساس متطلبات ومستويات التعليم المطلوبة، والخبرات السابقة والمهارات الاجتماعية المطلوبة.

وهكذا فإن إحدى الاقتراحات هي تصنيف موظفي قطاع الخدمات على أساس نوع وطبيعة الاتصال بالزبائن، واستخدام هذا التصنيف كعامل محدد في تحديد الصفات الواجب توفرها في العاملين المبحوث عنهم.

وأخيراً، يجب الاهتمام بكيفية تنظيم ومراقبة تنفيذ مهام الوظيفة. وعادة ما يتوجب على العاملين الذين يقومون بإدوار الارتباط (الصلة بين المؤسسة وزبائنها) أن يكونوا أكثر مرونة وتكيفاً من غيرهم من العاملين.

فالهياكل التنظيمية المرنة وطرق العمليات قد تكون أكثر ملاءمة وتطبيقاً، قد تتطلب بعض أنواع الخدمات الشخصية التعامل مع حالات عدم التأكد التي تنطوي عليها عملية العديد من أنواع الاتصال بالزبائن. تأتي أهمية موظفي الخدمة ذوي الاتصال مع الزبائن من النقاط الرئيسية التالية:

- يشكلون الخدمة: لا يمكن التفريق بين الخدمة والشخص الذي يؤديها بالنسبة لبعض الخدمات مثل مصفف الشعر أو جليسة الأطفال أو المحامي.

- يمثلون المنظمة الخدمية: فقد يتم التفاعل بين الزبون والشركة عبر موظف الخدمة وفي هذه الحالة

أي تصرف أو سلوك يبديه موظف الخدمة وكذلك مظهره سوف يؤثر على إدراك الزبون للشركة الخدمية

- المسوق في المنشأة: لأنهم بمثابة إعلانات متحركة للشركة الخدمية كما أنهم يلعبون في كثير من الأحيان دور رجال البيع فهم بمثابة مسوقين لهذه الشركة مثل النادل في المطعم.

**10-5-2-2 التسويق الداخلي:** حتى تحقق المنظمة مستوى جودة خدمة وأداء مطلوبين حسب معاييرها

المحددة، يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي كإهتمام بالتسويق الخارجي. لا يوجد شيء جديد يتعلق بمفهوم

التسويق الداخلي، إنما الفكرة الأصلية هي مستمدة من مفهوم التسويق الذي يقوم على الدور الرئيسي للزبون

والأهداف الأساسية للمؤسسة الموجهة سوقياً وإشباع حاجات الزبون. وما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي

هو إعادة التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون الزبائن.

لقد عُرّف التسويق الداخلي بأنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة)

الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون

بأقصى ما لديهم. ينظر هذا التعريف إلى العاملين في المؤسسة كعملاء لها في الداخل ووظائفهم هي

منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل، فإذا وظفت المؤسسة عاملين جديدين

وقدمت لهم وظائف تلبي حاجاتهم ورغباتهم وراعت قدراتهم فإنها ستكون أكثر فاعلية وكفاءة في تسويق

خدماتها.

**10-5-2-3 الحصول على السلوك النمطي من خلال الممارسة:** إن المشكلة الأخرى في مؤسسات الخدمات تنطوي على تحقيق تطابق في السلوك بين الموظفين، يتأثر سلوك الزبون عادةً بالسلوك الإنساني الذي يمثل المؤسسة، بالتالي قد تختلف نوعية الخدمة المقدمة لاعتمادها كثيراً على نوعية وقدرات الأفراد الذين يقدمونها.

على سبيل المثال قد تعرض فروع بنك ما خدمات متماثلة لزيائنها لكن نجاح أمناء الصناديق في تقديم تلك الخدمات يختلف بدرجة كبيرة. إن تحقيق التماثل في الجهود الإنسانية هو هدف مهم في العديد من مؤسسات الخدمات، فمن الواضح الأهمية لمؤسسة الخدمة هو أن تضع مجموعة من الإجراءات والمعايير لبعض خدماتها للتأكد من أنها تقدم بنفس الطريقة كل مرة (بطريقة متماثلة). إلا أن هناك خطورة لبعض هذه الممارسات بأن تصبح آلية جداً. على جميع المؤسسات أن توازن بين وضع نظام ثابت بصورة كبيرة جداً وبين وضع نظام أكثر مرونة، فالإجراءات يجب أن تكون مرنة بدرجة كافية تتناسب مع الأنماط المختلفة للعملاء. إن الاختبار والتدريب والمراقبة لممثلي المؤسسة في تقديم الخدمات هو جزء حيوي في وظيفة تسويق الخدمات.

تشتمل بعض برامج التدريب على مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن وكذلك التدريب على أنواع الخدمات التي تقدمها والمشاكل المحتملة أن تواجههم في تسويقها وكيفية التغلب عليها. من الطرق الأخرى التي تمارسها بعض مؤسسات الخدمات في تحفيز وتشجيع موظفيها إعطاؤهم خصومات تجارية على الخدمات التي تعرضها الشركة للبيع من أجل تحفيزهم على تجربتها وتوصية الآخرين بالاعتماد على تجربتهم، فبعض شركات السفر ترسل موظفيها للاستفادة من التسهيلات والعروض المجانية التي تقدمها لهم بعض الفنادق، وبهذه الطريقة فإن العاملين يحصلون على معرفة أفضل لمزايا بعض المنتجات واستخداماتها.

**10-5-2-4 التأكد من تناغم المظهر وتجانسه:** من الجدير بالذكر أن الخصائص اللاملموسة للعديد من الخدمات ومظهر المؤسسة وأفرادها هم من يشكلون العناصر الملموسة لمؤسسة الخدمة، بالتالي قد يختار المستهلك مقدم الخدمة الذي يشير موقع عمله ورجال بيعة بوضوح إلى نوعية الخدمة المطلوبة لإشباع حاجاته.

من الطرق التي تحاول المؤسسة من خلالها خلق صورة عن نوعية خدماتها من خلال الاهتمام بالمظهر المادي لموظفيها. يمكن السيطرة على المظهر الشخصي للأفراد الذين يقدمون الخدمة من قبل إدارة المنظمة، وإحدى الطرق لذلك هو الالتزام بلباس زي موحد ورسمي، كما يمكن تحقيق التناغم في المظهر الشخصي للعمال من خلال توظيف أفراد بخصائص متشابهة (مثل من فئة عمرية معينة أو أطوال معينة... الخ) حتى وإن كانت بعض المؤسسات قد لا تتطلب من موظفيها الالتزام باللباس الرسمي لأغراض أمنية أو ترويجية، فإنه يجب تصميم اللباس اللائق خصوصاً بين الموظفين العاملين في البنوك وشركات الطيران والنقل والصحة. يساعد اللباس الرسمي على خلق اتساق موحد، وبالتالي يساعد على تكوين الصورة الذهنية للمؤسسة، وعندما يكون الاتساق غير مطلوب فإن مؤسسة الخدمة قد تشجع لبس أشكال مختلفة لجني الصورة المتنوعة غير التقليدية "مثل وكالات الإعلان".

**10-5-2-5 تخفيض أهمية الاتصال الشخصي:** يبدو أنه من المنطق دعم الاقتراحات التي تعطي أولوية الاهتمام بالتفكير بالأشخاص المشاركين في تسويق الخدمات والعمليات عند تسويق الخدمة. إلا أن البدائل الأخرى للإنتاج يمكن إحلالها محل العنصر البشري في عمليات إنتاج الخدمة (الآلية). ومن الأمثلة على مؤسسات الخدمات التي أدخلت التكنولوجيا في صناعاتها البنوك والمطاعم والمؤسسات الأخرى التي تواجه مشاكل عدم الانتظام والتناغم في بعض خدماتها لأن الأفراد متممون لعملية إنتاجها.



طورت *Waymo* المملوكة لـ *Google*

خدمة سيارة أجرة ذاتية القيادة (بدون

سائق) للتغلب على المشاكل المرتبطة

بالسائق وهي التالية: التعامل بطريقة

غير لائقة مع الركاب، ارتكاب مخالفات

مرورية، عدم الالتزام بمسارات محددة،

قيادة السيارة بشكل يسبب تعطلها واهلاكها بسرعة، وغيرها من المشاكل ([Waymo, 2020](#)).

قد يساعد إحلال التكنولوجيا مكان العنصر البشري للخدمة على إزالة عدم التكافؤ في ظروف العمالة

المكثفة. ورغم الاعتقاد السائد سابقاً بأن بعض الخدمات لا يمكن الاستغناء فيها عن العنصر البشري

كالخدمات القانونية والمحاسبية حيث يبقى الاتصال الشخصي هو المهيمن على طبيعة عمل هذه المهن،

إلا أن بعض الابتكارات أثبتت عكس ذلك مثل خدمة *IBM Watson* ([IBM WATSON, 2020](#))

للاستشارات القانونية والطبية، مما قد يؤدي في النهاية إلى إلغاء العنصر البشري نهائياً من صناعة

الخدمات.

**10-5-2-6 العناية بالرقابة عند تقييم موظفي الخدمة:** يجب أن تحرص المؤسسة الخدمية باستمرار

على بناء والحفاظ على صورة ذهنية جذابة عنها. وحيث أن كلا من العاملين والزبائن يؤثرون ويعكسون

صورة مؤسسة الخدمة بأي شكل، فإن مسؤولية المنظمة هي التأكد من أن الصورة المدركة تطابق الصورة

المطلوبة، وفي غياب خصائص الخدمة نفسها والتي تميز بين خدمة عن أخرى، فإن المفتاح لتشكيل الصورة

سيكون اتجاهات وسلوك مقدميها.

يعد تقييم العاملين الطريقة الوحيدة للتأكد من الالتزام بالمعايير وتطبيقها. إنها مراجعة منتظمة ونقدية

غير متحيزة لتصرفات الموظفين. في أي مؤسسة خدمة تشكل عملية التقييم لمقدمي الخدمة جزءاً من المراجعة التسويقية، وأساسياً تهدف عملية المراجعة إلى أخذ المخزون الكلي لخدمة المؤسسة مع الهدف في دعم الممارسات التسويقية الفعالة وتصحيح السلوك الخاطيء.

## 6. دور الزبائن في تسويق الخدمات:

يهتم مسوقو الخدمات في الزبائن بثلاث مستويات: من حيث أنهم: المنتجون للخدمة، والمستفيدون من الخدمة، ويؤثرون على الزبائن الآخرين كمنتجين للخدمة. يُنظر إلى الزبائن كمدخلات في عملية إنتاج الخدمة، فلا يُعد الزبون مشترياً فحسب بل منتجاً مشاركاً ومورداً أساسياً وبدونه لا يمكن إنجاز الخدمة. فلا يوجد مدارس بدون تلاميذ ولا شركات نقل بدون مسافرين ولا مستشفيات بدون مرضى. إن أدوار الزبائن في محيط الخدمات (في الأمكنة والأزمنة التي تقدم فيها الخدمات) تزود الناظر برؤية عن مدى الاستغلال الذي يقع فيه الزبائن والنفوذ الذي يتولد لديهم، وبالتالي فإنه من الضروري لمسوق الخدمة أن يكون متعاطفاً ومتفهماً لأدوار الزبائن وكيفية تغيير هذه الأدوار حسب طبيعة الخدمة المقدمة. قد يجد الزبائن أنفسهم مقحمين في أدوار معينة لا رغبة لهم بالقيام بها والتي يتم الاتفاق معهم بشأنها، مما يدفعهم إلى النفور من تلك الأدوار التي طلب منهم القيام بها في عملية إنتاج الخدمة. بالتالي يمكن استنتاج الآتي:

- من الصعب في كثير من الأحيان فصل الزبون عن عملية الإنتاج، على سبيل المثال بعض الخدمات المهنية والطبية.

- يستطيع الزبائن في أنظمة الاتصال العالي أن يؤثروا على الخدمة من حيث وقت الطلب وجودة الخدمة، فيلعب الزبائن دوراً مهماً في تشكيل عملية تقديم الخدمة إما سلبياً (صفوف انتظار) أو إيجاباً (تحسين الجودة في إضفاء الجو النفسي المريح) فقد يكون مدخلاً إيجابياً أو سلبياً في عملية إنتاج الخدمة.

- يلعب دور أساسي أو مشارك في إنتاج الخدمة معطياً الوقت والجهد الذي لا يمكن بدونهما إنتاج الخدمة، فمساهمة الزبون بأداء جزء من العمل في عملية إنتاج الخدمة تعني اعتماد الزبون وبائع الخدمة كل على الآخر والطرفان بحاجة إلى تعاون فيما بينهما لتحقيق غاياتهما.

## 7. اللقاءات الخدمية الإلكترونية:

لقد طرأ تطور هائل على أسلوب استخدام منظمات الخدمات للإنترنت للتعامل مع زبائنها لعدة أسباب متصلة بالتكاليف والمنافع، يتأثر مدى قدرة شركات الخدمات على استخدام الإنترنت للتدخل في اللقاءات الخدمية بنوعية الخدمة. ورغم الاعتقاد السائد بأن دور اللقاءات المباشرة سيكون دائماً جوهرياً بالنسبة لبعض أنواع الخدمات إلا أن التطورات الهائلة في الاتصالات والذكاء الصناعي والروبوتات تثبت عكس ذلك.

كان يعتقد سابقاً بأن الخدمات التي تتطلب اتصالاً مباشراً بجسم الزبون (مثل كثير من الخدمات الطبية) يحتمل أن تكون إمكانات التدخل بواسطة الحاسب الآلي ضئيلة (وإن كان يمكن مع ذلك استخدام "الطب عن بعد" لتوفير خدمات دعم مثل حجز المواعيد من أجل طبيب أو خدمة تشخيص عن بعد)، ولكن كما نوه سابقاً هذا الأمر اختلف حالياً. وحينما تتضمن الخدمات تنفيذ العمليات على أصول الزبون المادية (مثل أعمال تصليح السيارات)، تظل هناك حاجة إلى نقطة اتصال يتم من خلالها استلام الأصول، وإن كان من الممكن تقديم تسهيلات الحجز والمحاسبة بدون لقاءات بشرية مباشرة. لقد بلغ تأثير تطور الإنترنت أقصاه في مجال الخدمات البحثية ذات المكونات الملموسة القليلة، حيث يمكن أداء كثير من الخدمات المعلوماتية البحثية مثل خدمات المقامرة وتوفير حسابات الادخار البنكية ومعلومات عن أسعار الأسهم من خلال عدد قليل جداً من اللقاءات الشخصية بين الزبون وموظفي الشركة إن وجدت. ويمكن أن تؤثر اللقاءات الإلكترونية على اللقاءات التقليدية وجها لوجه بعدد من الطرق:

- من الممكن أن تلغي بالكامل الحاجة إلى اللقاء وجهاً لوجه، على سبيل المثال تستخدم إحدى شركات الطيران وهي *easujet* موقعها على الإنترنت لإلغاء حاجة عملائها إلى الاتصال المباشر وجهاً لوجه كحجز تذكرة على رحلاتها الجوية.

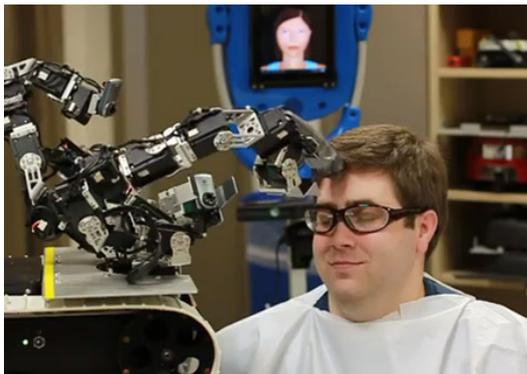
- من الممكن أن تسهل اللقاءات وجهاً لوجه، على سبيل المثال تبيع شركة *TheTrainline.com* للنقل التذاكر من خلال موقعها الإلكتروني ويمكن استلام التذاكر من ماكينة تذاكر في محطة الزبون المحلية، الأمر الذي يقلل الحاجة إلى الوقوف في صف انتظار في أحد مكاتب الحجز.

- يمكن للقاءات الآلية أن تمنح بعض الزبائن شعوراً بأنهم يتحكمون في اللقاء بدرجة أكبر، على سبيل المثال: من خلال الاتصال بنظام معلومات مصرفية آلي أو استخدام خدمة الصرفية عبر الإنترنت، قد يشعر بعض العملاء أن لهم سيطرة أكبر على تعاملاتهم مع البنك.

- قد تؤدي بعض الخدمات المعروفة عنها تقليدياً الارتباط بشدة بالعنصر البشري واللقاءات التقليدية مثل خدمات قص وتصفيف الشعر بشكل آلي وبمساعدة الذكاء الصناعي.

**مراحل اللقاء الخدمي الإلكتروني النموذجي:** يتضمن اللقاء الخدمي عدة مراحل كما يوضح الشكل رقم (10-4)، وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل من هذه المراحل.

- **مرحلة الوصول:** تتضمن وصول الزبائن إلى حاسب آلي متصل بشبكة الإنترنت.
- **مرحلة الدخول:** يعرف الزبون منظمة الخدمات بنفسه (تسجيل اسم المستخدم، رقم إثبات الشخصية).
- **مرحلة التشخيص:** يتعرف النظام على احتياجات الزبون في أسرع وقت ممكن. ينبغي أن يتمكن الموقع الإلكتروني لأحد البنوك من تحديد ما إذا كان زائر الموقع يريد إجراء تحويل أم الاطلاع على

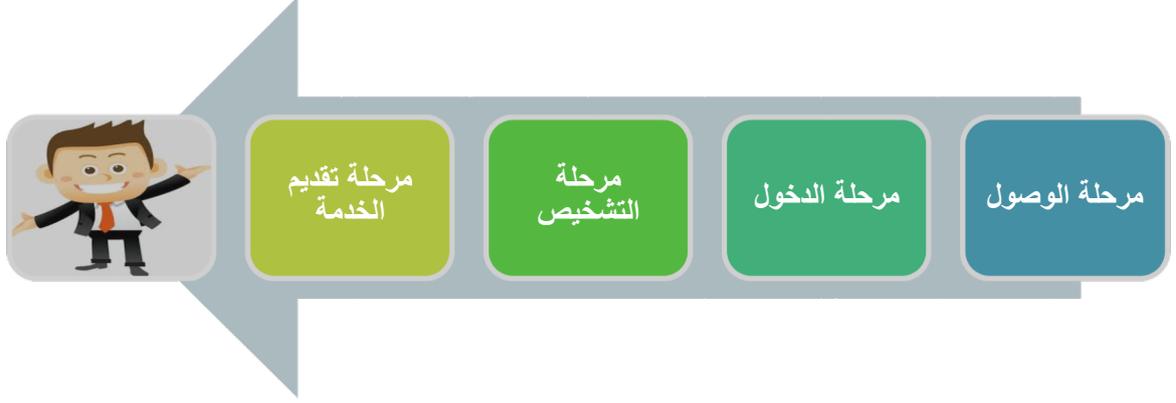


تفاصيل حسابه أم طلب معلومات عن خدمات أخرى.

- **مرحلة تقديم الخدمة:** يتم إشباع احتياجات العميل (مثلاً بيع الزبون تذكرة طائرة، أو بيع أسهم)

- **مرحلة الخروج:** يخرج العميل بشكل آمن عند اكتمال أداء الخدمة.

الشكل رقم (10-4): مراحل اللقاء الخدمي الإلكتروني



ينبغي تصميم اللقاءات الخدمية الإلكترونية بنفس الاهتمام بالتفاصيل اللذين تتم مراعاتهم عند تصميم اللقاءات البشرية، ومن الشائع أن نجد مواقع إلكترونية بطيئة ومركبة من حيث تصميمها وتشغيلها، أو تخفق في تقديم الخدمة المنشودة، وكما هو الحال عند إخفاق حدث حرج بشري، «إن الإخفاق أثناء لقاء معتمد على الإنترنت، يمكن أن ينتج منه هروب الزبائن إلى شركة منافسة.

### ملخص الفصل العاشر:

تناول هذا الفصل مفهوم اللقاء الخدمي وبين أهميته والمضامين التسويقية لهذا اللقاء، كما قدم للطالب أهم أنواع التفاعلات بين الزبون والمنظمة، وشرح الأحداث الحاسمة في اللقاء الخدمي والتي قد يقيم الزبون جودة الخدمة والمنظمة الخدمية بناءً عليها. وناقش الفصل أيضاً ما يسمى حدود المنتج-الزبون، وبيّن دور كل من العاملين والزبائن في تسويق الخدمات، وشرح مفهوم اللقاءات الخدمية الإلكترونية ومدى أهميتها ومراحلها.

---

## المراجع المستخدمة في الفصل

- الطائي ، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الضمور، هاني. (2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
- المجني، رانية. (2016) تسويق الخدمات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية

- Hoffman, D., Bateson, John. (2010) Services Marketing Concepts, Strategies, & Cases. Fourth edition. Cengage Learning*
- Jochen, W., Lovelock, C., Chew, P. (2018) Essentials of Services Marketing. 3ed edition, Pearson*
- Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. (2018) Principles of Marketing. 17th Global edition. UK: Pearson Education.*
- Kotler.philip. and Keller, Kevin L.(2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Prentice Hall.*
- Palmer, Adrian.(2014) Principles of Service Marketing. 7th Edition, McGraw- Hill.*
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2017) Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm. 7th Edition, McGraw-Hill*

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 بالنسبة للخدمات الفكرية: يكون المستهلك هو المتلقي المباشر للخدمة ولكن ليس ضرورياً أن يتواجد شخصياً لكي يحصل على منفعة غير ملموسة في جوهرها.
✓		2 إن المرحلة الأولى في اللقاء الخدمي الإلكتروني هو حصول الزبون على الخدمة
✓		3 يحدث اللقاء الخدمي عندما لا يكون ضرورياً بالنسبة للزبون أن يقابل مقدم الخدمة للحصول على المنفعة المرغوبة من الخدمة.
✓		4 بالنسبة للخدمات التي تتطلب اتصالاً مباشراً بجسم الزبون تكون إمكانات التدخل بواسطة الحاسب الآلي ضئيلة.
	✓	5 تواجه البنوك والمطاعم مشاكل عدم الانتظام والتناغم في بعض خدماتها لأن الأفراد متممون لعملية إنتاجها

### أسئلة متعددة الخيارات

1- تعد حفلات التعارف التي تقوم بها الجامعات للتعريف بالطلاب الجدد بمثابة:

A. اختيار للعملاء بناء على قدرتهم على التفاعل إيجابياً مع باقي العملاء

B. تحديد القواعد السلوكية الواجب على العملاء اتباعها

C. تسهيل التفاعل الإيجابي بين العملاء

D. لا شيء مما سبق

2- الخدمات مثل الرعاية الصحية تكون

A. جوانب ملموسة/المستهلك يتلقى الخدمة

B. جوانب ملموسة/المقننات تتلقى الخدمة

C. لا توجد جوانب ملموسة/المستهلك يتلقى الخدمة

D. ولا إجابة مما سبق

### (3) أسئلة أ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة

اشرح باختصار أنواع التفاعل بين الزبون والمنظمة.

---

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-2}

السؤال (2) اللقاءات الخدمية الإلكترونية

اشرح مفهوم اللقاءات الخدمية الإلكترونية

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 10-7}

السؤال (3) حدود المنتج-الزبون

ابحث في حدود المنتج-الزبون.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 10-4}

---

## الفصل الحادي عشر:

### البيئة والدلائل المادية

## **Physical Evidence and Environment of services**

---

### الكلمات المفتاحية:

بيئة تقديم الخدمة (Servicescape)، سلوك الاقتراب (Approach Behavior)، سلوك التجنب (Avoidance Behavior)، بيئة الخدمات الإلكترونية (Electronic Service Environment)، الدلائل السطحية (Peripheral evidence)، الدلائل الأساسية (Essential evidence)

### ملخص الفصل:

تعتبر الدلائل المادية وبيئة تقديم الخدمات هامة جداً في بناء توقعات الزبون والتأثير على إدراكاته للمنظمة الخدمية وصورتها الذهنية لديه، إنها تعكس طبيعة ومستوى جودة الخدمة كما أنها تلعب دوراً حيوياً في إنتاج الخدمة والتفاعل بين الزبون والموظف، وتؤثر على سلوكيات الزبون تقرباً أو تجنباً لمنافذ الخدمة. يتناول هذا الفصل مفهوم البيئة والدلائل المادية وصعوبات تصميم بيئة مثالية تخلق الاستجابة المرغوبة من قبل الزبائن كما سنبحث في عناصر البيئة التقليدية وعناصر البيئة الإلكترونية.

### المخرجات والأهداف التعليمية:

1. تحليل دور الدليل المادي في تسويق الخدمة
2. تعريف البيئة والتفريق بين أنواعها
3. تصنيف عناصر البيئة المادية للخدمة
4. شرح دور البيئة المادية وصعوبات تصميمها
5. تحديد عناصر البيئة الإلكترونية أو بيئة تقديم الخدمات الإلكترونية

## 1-11 دور الدليل المادي في تسويق الخدمات:

تمثل الأدلة المادية جزءاً هاماً من المزيج التسويقي للخدمات كما يوضح الشكل رقم (1-11)، وتلعب دوراً حيوياً في جعل الخدمة ملموسة في أذهان الزبائن ومساعدتهم على تقييمها، ويمكن في هذا الإطار التمييز بين نوعين من الدلائل المادية:

### 1-1-11 الدليل السطحي (Peripheral evidence):

يعد جزءاً فعلياً يمتلكه الزبون في عملية شراء الخدمة، إلا أنه غير قيّم ولا أهمية له لوحده، على سبيل المثال لا تعد بطاقة الائتمان *Eurocard* قيمة ما لم تكن معتمدة، وغالباً ما يشير هذا الدليل إلى حق الزبون في الاستفادة من الخدمة في المستقبل كتذكرة الطيران أو بطاقة عرض مسرحي.

الشكل رقم (1-11): دور البيئة المادية للخدمة ضمن المزيج التسويقي للخدمات



### 2-1-11 الدليل الأساسي (Essential Evidence):

بعكس الدلائل السطحي لا يمكن للعميل امتلاك الدليل الأساسي، إنما يلعب دوراً مهماً في التأثير على تقييم الخدمة وقرار شرائها، فالمظهر الخارجي لفندق *Helton* وتصميمه في الخدمات الفندقية، نوع سيارات *Hertz* في خدمات تأجير السيارات، طراز طائرات *Lufthansa* وشكل المضيفين ومظهرهم في خدمات

الطيران كل ذلك يلعب دوراً في تشكيل إدراكات الزبون للخدمة وحكمه عليها وحتى مساعدته على تقييم الخدمة قبل الشراء ومن ثم اتخاذ قرار الشراء.

يرتبط كلا النوعين السابقين من الأدلة بالجهود الترويجية والعلاقات العامة للشركة الخدمية وهي من الطرق التي تستطيع الشركة الخدمية أن تخلق صورة ذهنية عنها فهي تمثل مدخلات في تصميم وإنتاج الخدمة وتساهم في تكوين صورة عن الشركة، لذلك من المهم إدارتها بصورة فعالة للتأكد من أن الصورة الموجودة في أذهان الزبائن عن الشركة تتطابق مع الصورة التي ترغب الشركة ببناها، وقد تعتمد المنظمات على الأدلة المادية في تمييز نفسها عن منافسيها في السوق.

## **11-2 طرق التغلب على الصعوبات التي تخلقها عدم ملموسية الخدمات باستخدام الدليل المادي:**

تخلق عدم ملموسية الخدمات العديد من المشاكل للمنظمة الخدمية، وتستخدم المنظمات العديد من الوسائل للتغلب على هذه المشاكل منها:

11-2-1 جعل الخدمة ملموسة أكثر عن طريق تطوير دلائل ملموسة تمثل الخدمة، فبطاقة الائتمان المصرفية هي تمثيل ملموس للخدمة وتشير إلى:

- إمكانية فصل خدمة الائتمان عن الشركة.
- إمكانية استخدام الوسطاء في توزيعها وبالتالي توسيع النطاق الجغرافي لعمل مسوق الخدمة.
- إمكانية تمييز خدمة الشركة عن الشركات المنافسة من خلال ألوان البطاقة ورموزها واسم الشركة التجاري مثل بطاقات *American Express*.
- أن البطاقة تعمل على تقديم خدمة الاقتراض كما ترمز لمكانة اجتماعية معينة.

## 11-2-2 تسهيل عملية إدراك الخدمة ذهنياً وذلك عبر طريقتين هما:

- ربط الخدمة بشيء ملموس ليسهل على الزبون إدراكها، وتمثيلها بترجمة الأشياء الملموسة لتكون ذات معنى بالنسبة إلى المستهلكين، مثل شركة طيران Emirates التي تحاول أن تسهل على الزبون إدراك قيمة ما تقدمه مقارنة بالمنافسين فتركز في إعلاناتها على جودة الوجبات والمقاعد المريحة....

- التركيز على العلاقة بين البائع والمشتري حيث يتم نقل تركيز الزبون على الأشخاص الذين ينتجون



ويقدمون الخدمة بدلاً من الخدمة غير الملموسة، هؤلاء الأشخاص سيلعبون دوراً كبيراً في تمثيل الخدمة ويكونون بمثابة مؤشر على مستوى الخدمة المقدم للمستهلكين وغالباً ما يستخدم مسوقو الخدمات هذا الأسلوب في إعلانهم عن الخدمة كأن يظهر أحد الإعلانات مقدم الخدمة وكيفية ترحيبه واهتمامه بالزبون.

يبين الشكل رقم (11-2) اختلاف تقييم السلع عن

الخدمات باستخدام المستقبليات الحسية الخمس، حيث يعتمد المستهلك في تقييم السلع على جوانبها الملموسة، بينما لا يمكن تقييم الخدمة القانونية بحد ذاتها باستخدام المستقبليات الحسية.

### الشكل رقم (11-2): اختلاف تقييم السلع عن الخدمات



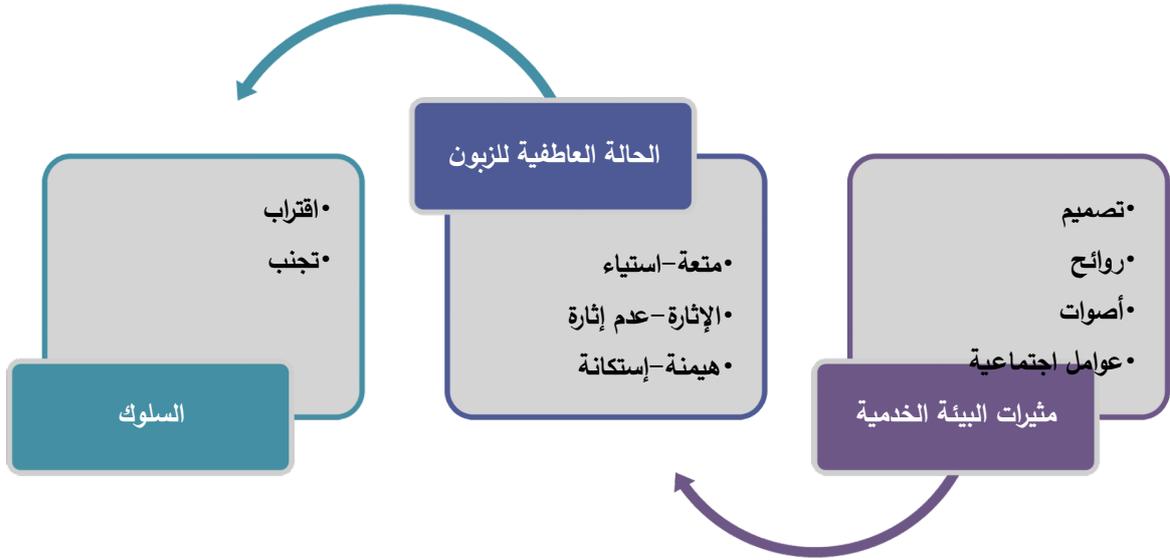
### 11-3 بيئة محيط تقديم الخدمة (Servicescape):

هي "البيئة التي يتم فيها إنتاج الخدمة حيث يتفاعل الزبون ومقدم الخدمة مصحوباً بمجموعة من السلع المادية التي تسهل الأداء وتقديم الخدمة للعميل". يتواجد الزبون في الخدمات عالية الاتصال في مكان إنتاج الخدمة ويشارك في إنتاجها لذلك يجب أن تصمم بيئة الخدمة بطريقة تأخذ بالاعتبار الحالة النفسية للعملاء المستهدفين وتوقعاتهم عموماً، نلاحظ نوعين من بيئة الخدمة: **بيئة محتوى اتصالي مرتفع**: ويتسم هذا النوع من البيئة بمعدل معلومات عالي ودرجة من التعقيد وعدم التأكد والحدثة مثلاً تعد الإضاءة المرتفعة وكثرة المعلومات والألوان المستخدمة والضجيج سمات لهذا النوع من البيئة. و**بيئة محتوى اتصالي منخفض**: على العكس من النوع السابق يتسم هذا النوع من البيئة بالبساطة وقلة المعلومات والهدوء إن توقعات الزبائن وحالتهم العاطفية في توقيت ما هو الذي سوف يحدد إلى أي منهما سوف ينجذب الزبون.

## 4-11 النتائج السلوكية للبيئة المادية للخدمة

يركز علم النفس البيئي على موضوعين رئيسيين: الأثر العاطفي للمثيرات الحسية وتأثير الاستجابة العاطفية على مجموعة متنوعة من السلوكيات. إن لهذا النموذج تطبيقات قيّمة لبيئات منظمات الأعمال. طُوّر نموذج بواسطة علماء النفس *Mehribian and Rusell* (1975) للمساعدة في شرح تأثيرات بيئة الخدمة على سلوك المستهلك (الشكل 11-3)، يتكون هذا النموذج من ثلاثة مكونات: المثيرات الحسية: العناصر المختلفة للأدلة المادية للشركة (روائح، أصوات، صور....)، الفرد: المستلم لمجموعة من المحفزات في لقاء الخدمة؛ يشمل الزبائن والموظفين، الردود: رد فعل المستهلكين أو سلوكهم استجابة للمنبهات

الشكل رقم (11-3): نموذج *mehrabian and Rusell* (1974)



تتأثر السلوكيات بثلاث حالات عاطفية: متعة/استياء، الإثارة/عدم إثارة، هيمنة/الاستكانة. تشير المتعة/الاستياء إلى الدرجة التي يشعر بها الفرد بالسعادة. وتشير الإثارة / عدم الإثارة إلى مستوى نشاط الفرد أو يقظته الإدراكية. بينما تشير الهيمنة/الاستكانة إلى المدى الذي يشعر به الشخص بعدم التقيد والسيطرة على الموقف. بالتالي تشجع بيئة الخدمة على نوعين من السلوك هما:

سلوك الاقتراب (*Approach Behavior*): أي الدخول إلى بيئة تقديم الخدمة والبدء باكتشاف البيئة والتواصل مع الآخرين ومن ثم القيام بأداء بعض المهام داخل هذه البيئة أو البقاء لأطول فترة ممكنة في مكان تقديم الخدمة. سلوك التجنب (*Avoidance Behavior*): حيث تنتج البيئة استجابات معاكسة تماماً وتشجع الزبون على تجنب الدخول إلى هذه البيئة، أو البقاء لأقل فترة ممكنة؟

يجب أن تشجع بيئة الخدمة في المرحلة الأولى الزبائن على سلوك الاقتراب ومن ثم بعد دخول الزبون إلى محيط تقديم الخدمة يجب أن تكون فعالة وكفؤة وتساعد الزبون على المشاركة الفعالة في عملية إنتاج



الخدمة، كما أن شرح الأدوار للعميل بوضوح وبطريقة ودية سوف يساعد على إتمام عملية الإنتاج بصورة جيدة، كما يجب على موظفي الخدمة مساعدة الزبائن فيما لو واجهوا مشاكل في بيئة

تقديم الخدمة، وفي المرحلة الأخيرة يجب أن تشجع هذه البيئة الزبائن على معاودة شراء الخدمة وتكرار الزيارة كما هو الحال في دور عرض الأفلام عندما يتم وضع إعلانات عن الأفلام التي ستعرض قريباً، توضح الصورة أعلاه كيف تشجع بيئة مقاهي Starbucks على اقتراب الزبائن.

## 5-11 تصميم البيئة المادية للخدمة:

إن تصميم بيئة تقديم الخدمة يجب أن يكون عملاً مخططاً، يستثنى من ذلك مؤسسات الخدمة التي تقدم خدماتها في مواقع وجود الزبائن، حتى في مثل هذا النوع من المؤسسات يجب إعطاء اهتمام إلى تصميم المعدات المستخدمة وما يشابهها حيث إنها جميعاً تؤثر على الصورة التي تتكون لدى الزبون عن مؤسسة الخدمة وجودة عملها.

تعد تهيئة البيئة المادية وخلق الجو النفسي المريح ضمنها مهمة صعبة، تواجه مؤسسة الخدمة بهذا الشأن مشكلة أساسية عند محاولتها إيجاد هذه البيئة، وهي اختلاف استجابة الزبائن لبيئة الخدمة. بما يعني صعوبة تصميم بيئة خدمة تلائم كل الجمهور المستهدف وخصوصاً إذا كان كبيراً، وقد يكون من الممكن لمؤسسة الخدمة أن تقوم بتصميم عدة بيئات يلائم كل منها جمهوراً محدداً مثل تصميم قمره الطائرة بحيث يكون جزء ملائم لزبائن الدرجة الممتازة، والآخر لجمهور الاقتصادية.

## 6-11 عناصر البيئة المادية للمنظمة الخدمية:

للبيئة المادية للمنظمة أهمية خاصة ولعل الوظيفة الأكثر أهمية لها هو إدارتها بهدف التأثير على سلوك واتجاهات وآراء المستهلك بالطريقة المرغوبة (Mowen&Minor,2001,p.222). يمكن التنبؤ باتجاهات ونوايا وسلوك الزبون من خلال حالته العاطفية (سعادة/حزن) داخل منفذ توزيع الخدمة، وتبدو سعادة المستهلك الناجمة عن بيئة الخدمة سبباً قوياً لإنفاقه وقت ومال إضافي أكثر من المخطط له (Donovan et al,1994) مثل خدمات المقاهي وصالات السينما. يمثل الجدول رقم (1-11) العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية. وفيما يلي شرحاً لعناصر البيئة المادية للخدمة.

الجدول (1-11): العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الداخلية	العناصر الخارجية
التصميم الداخلي	حجم البناء
الألوان	شكل وتصميم البناء
المعدات ووسائل العرض	تصميم مدخل المبنى
الإضاءة الداخلية	الإضاءة الخارجية
الإشارات الداخلية	المواد المستعملة في البناء
التكييف والتدفئة	المدخل
الأدوات الداعمة مثال القرطاسية	الإشارات واللوحات
الروائح والأصوات	العربات ومواقف السيارات

1-6-11 التصميم الخارجي لمنافذ تقديم الخدمة:

يمكن للمدخل الخارجي لمؤسسة الخدمة أن يؤثر على الصورة الذهنية المدركة، فتركيبية البناء التي تتضمن الحجم والشكل والمواد المستعملة في البناء والموقع مقارنة بالأبنية المجاورة له، عوامل تساهم في تكوين الصورة الذهنية والانطباع لدى الزبائن. بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل سهولة التوقف ووجود المواقف للسيارات وتصميم مدخل المبنى وتصميم الأبواب والنوافذ.

قد يكرر المشتري الحالي سلوكه الشرائي بسبب الدلائل المادية الخارجية للمؤسسة الخدمية كالمظهر أكثر من ولاته لها، فالمؤسسات الخدمية التي تستعمل نموذج موحد لعملياتها يجب أن تتأكد من تطابق المظهر الخارجي للمبنى للصورة الذهنية التي تريد خلقها لدى الزبائن. إذا ما اتصف المظهر الخارجي للمؤسسة الخدمية بمكانة عالية هذا سيساعدها على خلق الصورة الذهنية المرغوبة. تصمم المؤسسات الخدمية التي تركز على الجودة مبانيتها من الخارج لتبلغ رسالة بأنها ذات خدمة فنية أو وظيفية عالية. يعد

عنصر الأمن على سبيل المثال مهما للمسافرين في اختيار المأوى، لذلك تصمم الفنادق مبانيها بطريقة تبدو آمنة.

### 2-6-11 التصميم الداخلي لمؤسسة الخدمة:

من ترتيب المعدات والمقاعد والمكاتب والإضاءة والألوان والستائر والمواد المستعملة والنشرات وأنظمة التكييف والتدفئة وجودة الدلائل المرئية كالصور والرسوم البيانية جميع تلك العوامل تشترك في خلق الانطباع والصورة الذهنية. وعلى مستوى تفصيلي فقد تضمن الصفات الداخلية على عناصر مثل القرطاسية والنشرات ومساحات العرض والسجاد. فيما يلي شرحاً لأهم عناصرها:

### 11-6-2-1 المثيرات البصرية في بيئة الخدمة: يستخدم كل من الإضاءة والتصميم والألوان بالإضافة

إلى مظهر ولباس وسلوك العاملين للتأثير على إدراك الزبون بصرياً للخدمة، قد يكون أهم عنصر رئيسي في الديكور الداخلي هو الألوان، فهي تساعد على خلق الانطباع الأولي لدى الزبائن وهي أقوى عنصر في جذب انتباه الزبائن وتحفيزهم. يخلق كل نوع من الألوان مشاعراً محددة لدى الجمهور، إن مزج الألوان بطريقة ملائمة في بيئة الخدمة تستطيع أن تحفز الزبائن والعاملين، فهي تخلق أجواء مريحة وسارة للخدمات المهنية، تحاول المنظمات الخدمية بناء صورة ذهنية خاصة بها باستخدام الألوان وترتبط نفسها بألوان محددة تربط *McDonalds* باللون الأصفر، و *Pizza Hut* باللون الأحمر، و *UPS* بالأصفر والبنّي، و *Vodafone* باللون الأحمر. ويوضح الشكل رقم (11-4) الأحاسيس المرتبطة بكل نوع من الألوان.

الشكل رقم (11-4): أنواع الأحاسيس المرتبطة بالألوان



11-6-2-2 المثيرات الشمية في البيئة الخدمية: تلعب الروائح دوراً هاماً في حياة الناس، يمكنها أن تثير العواطف، تستحث الذكريات وتحدث الغضب أو الاسترخاء أو حتى النفور وقد أظهرت الدراسات ميل الزبائن إلى قضاء وقت أطول وإنفاق مال أكثر في الأماكن التي تعبق بروائح عطرة. تعد حاسة الشم أقوى الحواس لدى الإنسان، وبالرغم من ذلك فهي لا تستخدم بشكل كبير في تزويد المستهلك بالتجارب الحسية، ونظراً لقدرة الروائح على إثارة أحاسيس الإنسان فقد قامت العديد من المنظمات بتصميم عطور خاصة بمنافذها، بالتالي يجب على المنظمات المهمة بصقل هوية علامتها التجارية أو تحسين وتطوير متاجرها أن تستغل المنافع التي تقدمها الروائح العطرة (Gobe, 2001, pp. 97-101). تستغل مقاهي Starbucks على سبيل المثال روائح القهوة للتأثير على استجابة الزبائن الحاليين والمحتملين، وسلسلة الهامبرغر Burger King هي أحد الأمثلة أيضاً على استخدام الروائح لبناء هوية خاصة بها، حيث تستخدم قنوات التهوية لإثارة الإحساس بالجوع بين زواره باستخدام عطر برائحة Whopper الهمبرجر الأكثر شهرة من أجل إثارة الشهية وزيادة مبيعات منتجاتها.

### 11-6-2-3 المثيرات السمعية في بيئة الخدمة: هي أحد مكونات البيئة المادية للخدمة التي ظهر

أثرها على المستهلكين، إنها أداة لبناء هوية العلامة التجارية، وتستطيع المنظمة من خلال ربط العلامة التجارية مع نوع معين من الموسيقى أن تساهم في تمييز هويتها، العديد من العلامات التجارية اختارت بعناية الموسيقى التي تروق لزبائنهم وصممت الموسيقى التي تناسب تفضيلاتهم، إنها لا تحفز المستهلك فقط ولكنها تمكنه أيضاً من إدراك هوية المنظمة، وتشير العديد من الأبحاث إلى وجود أثر للموسيقى على سرعة التسوق وكمية الإنفاق والوقت الذي سيقضيه الأفراد في انتظار شيء ما (Gobe, 2001, pp. 71-76). توصلت دراسة Hui et al (1997) إلى أن سماع الزبائن موسيقى خلال انتظارهم الحصول على خدمة المصرف يؤثر إيجابياً على ردود أفعالهم نحو الانتظار وبالمقابل يؤدي إلى سلوك تقرب أكبر نحو المصرف (المحبة، التوصية به للآخرين، الولاء). فالجو الهادئ يمكن تهيئته عن طريق حذف المؤثرات الخارجية المزعجة وعزلها وباستخدام أيضاً أسقف منخفضة أو سجاد مبطن وعميق أو استخدام أحذية هادئة من قبل العاملين، ومثل هذا الجو قد يكون مطلوباً في المكتبات والمتاحف وغيرها.

### 11-6-2-4 المثيرات الحسية المرتبطة بحاسة اللمس: إن الشعور بنوع وفخامة القماش الذي يغطي

الكرسي وعمق السجاد الذي يغطي الأرضية وتلمس الورق الذي يغطي الجدران وغيرها كلها تساهم في



خلق جو محدد لمنفذ الخدمة يجب أن

يدعم أهداف المنظمة الخدمية.

**11-6-2-5 الهواء ودرجة الحرارة:** يؤثر كل من نقاء الهواء ودرجة الحرارة على نفسية العاملين والزبائن، إذا كانت درجة الحرارة داخل المحل باردة أو حارة جدا سيُشعر الزبون بعدم الراحة وسيظهر سلوكاً تجنبياً ويصبح العمال سريعاً الغضب ولن يقدموا الخدمة بالمستوى المطلوب وتزداد حالة الغياب عن العمل. قد يختار الزبون منفذاً خدمياً بناءً على هذا العامل مثل اختيار الزبائن لمقاهي محددة في الصيف لمجرد نقاء الهواء فيها وتكييفها الجيد.

**11-6-2-6 مظهر العاملين:** يؤثر مظهر مقدمي الخدمات على آراء الزبائن بجودة الخدمة التي سيحصلون عليها. تلزم العديد من المنظمات الخدمية العاملين لديها بلباس رسمي موحد للتحكم بالصورة الذهنية لدى الزبائن عن العاملين، إن شركات الطيران وموظفي الاتصالات والمصارف أمثلة على هذه المنظمات.

### **11-6-3 العوامل الاجتماعية:**

وتشتمل على نوعين **مستهلكو الخدمة وموظفو الخدمة** بما في ذلك عددهم ومظهرهم وسلوكهم.

**11-6-3-1 تأثير الازدحام:** يخلق الاكتظاظ والازدحام داخل مؤسسات الخدمة نوعاً من عدم الراحة وردة فعل سيئة لدى الزبائن، يتجنب الزبائن مقدمي الخدمات المكتظين بالزبائن، ومن الاستراتيجيات المقترحة لتخفيف الاكتظاظ: توسيع أو تعديل التسهيلات الحالية، توظيف عدد أكبر من العاملين لخدمة الزبائن، تعديل زيادة ساعات العمل، تعديل أجواء التكييف كدرجات الحرارة والموسيقى والإضاءة أو تقديم الخدمة عبر الإنترنت أو أتمنتها واستخدام الذكاء الصناعي إذا كان سبب الاكتظاظ والتأخير بسبب موظفو المنظمة

يؤثر سلوك ومزاج العاملين أيضاً على الزبائن والعكس أيضاً يمكن أن يحدث. فسلوك ومزاج الزبائن يمكن أن يؤثر على العاملين، من الصعب التعامل مع الزبون السيئ المزاج مقارنة بالزبون جيد المزاج، وبالمقابل العاملين يبذلون قصارى جهدهم لإرضاء الزبون ذو المزاج الحسن أكثر من الزبون السيئ المزاج.

فالعامل الذي هو عادة مبتسم وسعيد قد يشمئز من التعامل مع أولئك الزبائن السيئين المزاج.

إذاً يؤثر سلوك العاملين ومزاجهم على الزبائن. فالعامل العكر مزاجه سيكون جاف التعامل مع الزبائن بدون عاطفة أو حس مرهف مما يجعل الزبون يشعر بأن هذا العامل لا يهتم في خدمته ولا يحاول أن يحسن أداء وظيفته. حتى ولو كان جزء من الخدمة من الناحية الفنية مكتمل وجيد إلا أن الزبون سيكون غير راض عن الجزء الوظيفي للخدمة.

في الخدمات التي تتطلب تواجد الزبون فقط مثل خدمة الصراف الآلي من المهم مراعاة تفضيلات الزبائن في تصميم البيئة، في حين أن البيئة التي لا تتطلب تواجد العميل في مكان تقديم الخدمة مثل خدمة الاشتراك في الإنترنت فيراعى في التصميم تفضيلات الموظفين حيث أن الزبون لا يتواجد في مكان تقديم الخدمة، بينما في البيئات التي يتواجد فيها الزبون والموظف يجب أن يتم مراعاة تفضيلات الطرفين لان التصميم.

## 11-7 البيئة الإلكترونية:

مع ازدياد أهمية التجارة الإلكترونية وعمليات التسوق عبر الإنترنت تكتسب البيئة الإلكترونية لتقديم الخدمة أهمية خاصة خصوصاً أن الكثير من الدراسات تشير إلى أهمية بيئة الخدمات الإلكترونية في زيادة ثقة الزبون والوصول به إلى النواتج السلوكية المرغوبة من رضا وإعادة شراء للخدمة وفي حين تستمد عناصر البيئة المادية لتقديم الخدمات الإلكترونية أصلها من البيئات المادية التقليدية نلاحظ وجود بعض العناصر الإضافية المتعلقة بكون الخدمة تقدم على الإنترنت والتي لها علاقة بسهولة الاستخدام والدفع وعناصر الأمان.

وعموماً يمكن تقسيم عناصر البيئة الإلكترونية إلى ثلاث مجموعات كما يوضح الجدول رقم (11-2) الأبعاد الفرعية لكل عنصر من عناصر البيئة الإلكترونية.

## جدول رقم (11-2): عناصر البيئة الإلكترونية للخدمة.

الأمن المالي	التصميم	الجاذبية البصرية
الأمان	سهولة الاستخدام	القيمة الترفيهية
سهولة التعامل	محتوى المعلومات	أصالة التصميم
	التخصيص	الجاذبية الجمالية
	التفاعل	

### 1-7-11 الجاذبية البصرية للموقع الإلكتروني:

تشير الدراسات إلى أن الجوانب الجمالية وتصميم الموقع هي عناصر هامة في بيئة تقديم الخدمة الإلكترونية حيث ينظر للتصاميم والرسومات على موقع الإنترنت كمؤشرات هامة كما أن استخدام الخلفيات المناسبة والتصاميم الحديثة مهم جداً في بيئة التسوق الإلكتروني، وتوصلت الدراسات إلى أن مجموعة واسعة من الخصائص البصرية في صفحات الإنترنت تؤثر على المستخدم، كما أن استخدام التصاميم الأصلية والشعارات تزيد من الفعالية ومن التقييم الإيجابي للعملاء.

### 2-7-11 تصميم الموقع الإلكتروني:

يركز التصميم على كل من سهولة استخدام الموقع، ومحتوى المعلومات والقدرة التفاعلية مع الزبائن، والتي تشكل جميعها عوامل رئيسية في تقييم المستهلكين لموقع المنظمة الخدمية على شبكة الإنترنت كما تؤثر على نواياهم السلوكية لاحقاً. إن تصميم موقع الإنترنت مهم جداً في التأثير على إدراكات الزبائن ووصولهم إلى القيام بالسلوك المرغوب من استمرار التعامل مع مقدم الخدمة خصوصاً أن واجهة الموقع وتصميمه وسهولة التفاعل مع القائمين عليه قد يكون هو مجال التفاعل الوحيد بين الزبون وبين الشركة المقدمة

---

للخدمة. يجب أن تكون البيئة الإلكترونية صديقة للمستخدم، وتشير سهولة استخدام الموقع الإلكتروني إلى سهولة التجول في أنحاء الموقع وسهولة معرفة كيفية استخدام الموقع ومستوى وجودة الدعم المتاح، كما تشبه سرعة تنزيل أو رفع الملفات أو الوقت المستغرق لاستلام رد على طلب ما مدة انتظار المستهلك لخدمة ما في لقاء وجهها لوجهه، أشارت دراسات إلى أن سرعات التنزيل البطيئة يمكن أن تكون عاملاً منفراً كالأسلوب اللفظ لموظف المبيعات تماماً. وقد أظهر عدد من الدراسات أن سرعات التنزيل السريعة في غاية الأهمية لتحقيق معدل مرتفع من قضاء الوقت على الموقع، كما أشارت دراسات إلى وجود ارتباط كبير بين سرعات التنزيل وعدد الصفحات المتصفح والوقت المستغرق داخل الموقع الإلكتروني والاتجاهات نحو منشأة أعمال ما.

### 3-7-11 أمن الموقع:

يشير إلى مدى إدراك المستهلكين بأن أداء عمليات الشراء عبر الموقع آمنة، وأن معلوماته الشخصية الخاصة بالتعامل مع هذا الموقع ستبقى محفوظة دون نشر.

ورغم الاعتقاد السائد مسبقاً بأنه من المستحيل تقليد البيئة التقليدية إلكترونياً من حيث التأثير على الحواس الخمسة، توجد العديد من التقنيات التي تدعم الإدراك إلكترونياً عبر الحواس الخمس: الشم والتذوق والمس عبر الإنترنت.

### خلاصة الفصل:

ناقش هذا الفصل دور الدليل المادي في تسويق الخدمة ومفهوم البيئة وأنواعها، ماهي أهم عناصر البيئة المادية للخدمة ودور البيئة المادية وصعوبات تصميمها ومن ثم انتقلنا لتبيان عناصر البيئة الإلكترونية أو بيئة تقديم الخدمات الإلكترونية وما هي أهم مكوناتها.

## المراجع المستخدمة في الفصل

- الضمور، هاني، (2009) تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان.
- العجارمة، تيسير. (2005) التسويق المصرفي. الطبعة الأولى. دار الحامد: عمان
- البكري، ثائر.، الرحومي، أحمد (2008) تسويق الخدمات المالية. الطبعة الأولى. مكتبة الجامعة:  
الشارقة.

*Banister, E. N. & Hogg, M. K. (2004) "Negative symbolic consumption and consumers' drive for self-esteem ", European Journal of Marketing , Vol.38,No.7,pp 850-868.*

*Berry,L. and Parasuraman,A,(1991) "Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press A Division of Macmillan,Inc.,*

*Bitner, M. (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, April, Vol.54 p.69-82*

*Bitner, M.J., (1992)" Servicescape: the impact of physical surroundings on customers and employees" Journal of Marketing , April ,Vol.56,p.57-71*

*Davies, G. & Chun, R. (2003)" The use of metaphor in the exploration of the brand concept ", Journal of Marketing Management, Vol.19,No.1-2,pp45-71.*

*Dawar, N. & Parker, P. (1994)" Marketing universals : consumers' use of brand name , price , physical appearance , and retailer reputation as signals of product quality ", Journal of Marketing, Vol.58,April, pp.81-95.*

*Donovan, R. J. , Rossiter, J. R. , Marcolyn, G. & Nesdale, A. (1994) "Store atmosphere and purchasing behavior ", Journal of Retailing , Vol.70 , No.3,pp. 283-294.*

*Gobe, M. (2001) Emotional branding : the new paradigm for connecting brands to people. NY: All Worth Press.*

*Goff, B. G. , Boles, J. S. , Bellenger, D. N. & Stojack , C. (1997)" The influence of*

---

salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products ", **Journal of Retailing** , Vol.73, No.2, pp.171-183.

Hanna, N. , Wozniak, R. (2001) **Consumer Behavior: An Applied Approach** .New Jersey : Prentice-Hall .

Harris , C. Lloyd and Goode, M.H. Mark (2010) "Online servicescapes, trust, and purchase intentions" **Journal of Services Marketing**, Volume 24, · Number 3, p. 230–243.

Hui, M. K. , Dube, L. , Chebat, J. (1997) "The impact of music on consumers reactions to waiting for services " , **Journal of Retailing** , Vol.73, No.1, pp.87-104.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). **An approach to environmental psychology** (pp. 216–217). USA: The Massachusetts Institute of Technology.

Mowen, J. C. & Minor, M. S. (2001) **Consumer behavior: a framework** .New Jersey : Prentice-Hall .

Nguyen ,Nha & Leblanc ,Gaston (2002)"Contact Personnel , Physical Environment and Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients" **International of Service Industry Management**, vol .13 ,No .3,

Palmer, Adrian.(2014) **Principles of Service Marketing**. 7th Edition, McGraw- Hill.

Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo.(2017) **Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm**. Second Edition; McGraw- Hill.

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 تمثل الأدلة المادية جزءاً هاماً من المزيج التسويقي للخدمات
✓		2 لا يرتبط الدليل السطحي والأساسي بالجهود الترويجية والعلاقات العامة للشركة الخدمية
	✓	3 بعكس الدليل السطحي لا يمكن للعميل امتلاك الدليل الأساسي
✓		4 في الخدمات مثل خدمة الصراف الآلي من غير المهم مراعاة تفضيلات الزبائن
✓		5 في الخدمات مثل خدمات الفنادق من غير المهم مراعاة تفضيلات العمال

### 3- المباني والتجهيزات في محيط تقديم الخدمة هي من:

A. العوامل المحيطة

B. العوامل التصميمية

C. العوامل الاجتماعية

D. لا شيء مما سبق

### 4- ليس من عوامل الجاذبية البصرية

A. القيمة الترفيهية

B. أصالة التصميم

C. الجاذبية الجمالية

D. لا شيء مما سبق

### (3) أسئلة قضايا للمناقشة

السؤال (1) دور الدليل المادي في تسويق الخدمات.

اشرح دور الدليل المادي في تسويق الخدمات.

---

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1-11}

السؤال (2) النتائج السلوكية للبيئة المادية للخدمة

اشرح النتائج السلوكية للبيئة المادية للخدمة

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. توجيه للإجابة: الفقرة 4-11}

السؤال (3) عناصر البيئة المادية للمنظمة الخدمية

ابحث بشكل مختصر في عناصر البيئة المادية للمنظمة الخدمية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 6-11}

---

## الفصل الثاني عشر:

### بناء العلاقات مع العملاء الخارجيين والداخليين

### **Building Relationships**

---

#### الكلمات المفتاحية:

التسويق بالعلاقات (*Relationships Marketing*)، تكاليف التحول (*Procedural Switching Costs*)، قيمة العميل (*Customer Lifetime Value*)، الولاء (*Loyalty*)، سلوك التحول (*Switching Behavior*)، تصحيح فشل الخدمة (*Service Recovery*).

#### ملخص الفصل:

يناقش هذا الفصل مفهوم التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع العميل وكيف من الممكن للشركة اتباع تصنيف معين لعملائها بهدف تخصيص مواردها بالشكل الأمثل لإدارة الربحية المتأتية من هؤلاء العملاء، ثم ينتقل للتعرف على مفهوم الولاء وما هي الأسباب التي قد تدعو لفصم العلاقة بين الشركة الخدمية والزبون، كما يشرح طرق تشجيع العملاء على الشكوى داخل الشركة.

#### المخرجات والأهداف التعليمية

1. تعريف التسويق بالعلاقات وأهميته
2. إدارة العلاقة بين العميل والمنظمة باستخدام تكاليف التحول
3. تصنيف العملاء تبعاً لمستوى الربحية
4. تحليل أسباب تحول العملاء لمقدمي خدمات منافسين
5. تعريف فشل الخدمة وتحديد نواتجه السلوكية
6. تحديد استراتيجيات التعامل مع الشكوى وتصحيح فشل الخدمة
7. مناقشة إدارة بيانات العملاء
8. شرح طرق تعزيز ولاء الموظف

## 1-12 مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationships Marketing) وأهميته:

نقل التسويق بالعلاقات التسويق من التركيز على إتمام الصفقة الحالية مع العميل ومحاولة جذب العميل إلى مستوى الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة مستمرة معه، من خلال التسويق بالعلاقات تستطيع الشركة التوصل إلى بناء ما يدعى بالشبكات التسويقية (Marketing Network) والتي تتألف من الشركة وكل الأطراف المساندة من عملاء وموظفين وشركاء وموردين وموزعين وتجار التجزئة ووكالات الإعلان والاستشاريين وغيرها من الأطراف المعنية بالعملية التسويقية. يهدف التسويق بالعلاقات عموماً إلى بناء والحفاظ على قاعدة أساسية من العملاء المربحين وذلك عبر أربع خطوات رئيسية كما يوضح الشكل رقم (1-12).

الشكل رقم (1-12): خطوات بناء والحفاظ على العملاء المربحين



## 2-12 إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام تكاليف التحول:

تكاليف التحول هي " تكاليف يتحملها المستهلك لمرة واحدة وترتبط بعملية تحوله من مقدم خدمة إلى مقدم خدمة آخر " وفي حين أنها تكاليف ترتبط بعملية التحول إلا أنها لا تترتب كلها بالضرورة فوراً عند قيام المستهلك بالتحول، إن تكاليف التحول المدركة من قبل المستهلكين تعمل بمثابة عوائق أمام تحولهم عن مقدم الخدمة حيث أن المستهلك يقوم بوزن المنافع التي ستتحقق له من التحول مقارنة بالتكاليف الفعلية والنفسية لعملية التحول وبالتالي لن يقوم المستهلك بالتحول إذا كانت التكلفة الناتجة عن التحول أكبر من المنافع التي سيحصل عليها من التحول إلى مقدم خدمة بديل. ومن أهم أنواع تكاليف التحول:

### 1-2-12 تكاليف التحول الإجرائية ( *Procedural Switching Costs* ):

تتعلق بالوقت والجهد الذي يبذله العميل في التحول من المقدم الحالي إلى مقدم خدمة آخر وأهم أنواعها: **تكلفة المخاطرة** نتيجة عدم التأكد من المخرجات التي سيحصل عليها العميل من الخدمة الجديدة، و**تكاليف التقييم** التي تتمثل بالوقت والجهد اللازم لاتخاذ قرار التحول بدءاً من جمع المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المحتملة والجهد الذهني المطلوب لتحليل هذه المعلومات المتاحة للتوصل إلى اتخاذ القرار، و**تكاليف التعلم** التي تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لاكتساب المهارات الجديدة لتعلم استخدام الخدمة الجديدة بصورة فعالة، و**تكاليف البدء بعلاقة مع منظمة جديدة (Set up Costs)** التي تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لبدء العلاقة مع المقدم الجديد للخدمة.

### 2-2-12 تكاليف التحول المالية ( *Financial Switching Costs* ):

تتمثل بالخسائر القابلة للقياس المالي والتي يتحملها العميل نتيجة تحوله إلى مقدم خدمة جديد ومنها: **تكلفة خسارة المنافع (Benefit Loss Costs)** التي تمثل الخسائر المرتبطة بالارتباطات التعاقدية التي تخلق منافع اقتصادية ناتجة عن البقاء مع المقدم الحالي للخدمة (قد يخسر العميل عند قيامه بتغيير مقدم الخدمة منافع أو خصومات يتمتع بها كونه عميل لفترة من الزمن ولا يتمتع بها العملاء الجدد)، و**تكلفة الخسارة المالية (Monetary Loss Costs)**: التي تمثل النفقات المالية المرتبطة بإنهاء العلاقة الحالية والبدء بالتعامل مع مقدم (رسوم التعاقد).

### 3-2-12 تكاليف التحول المرتبطة بالعلاقات ( *Relational Switching Costs* ):

ترتبط بعدم الراحة أو الضيق النفسي والعاطفي الناتج عن الشعور بفقدان الهوية وقطع الصلات وهي: **تكلفة خسارة العلاقات الشخصية (Personal Relationship Loss Costs)** التي تمثل الخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الصلات مع الأشخاص الذين يتعامل معهم العميل في المنظمة الخدمية،

وتكلفة خسارة العلاقة مع العلامة ( *Brand Relationship Loss Costs* ): التي تمثل الخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الروابط التي كونها العميل مع المنظمة، حيث تصبح هذه الروابط جزء من إحساس العميل بهويته ويشعر بفقدانها عندما يتحول إلى علامة أو شركة أخرى.

### 12-3 منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل:

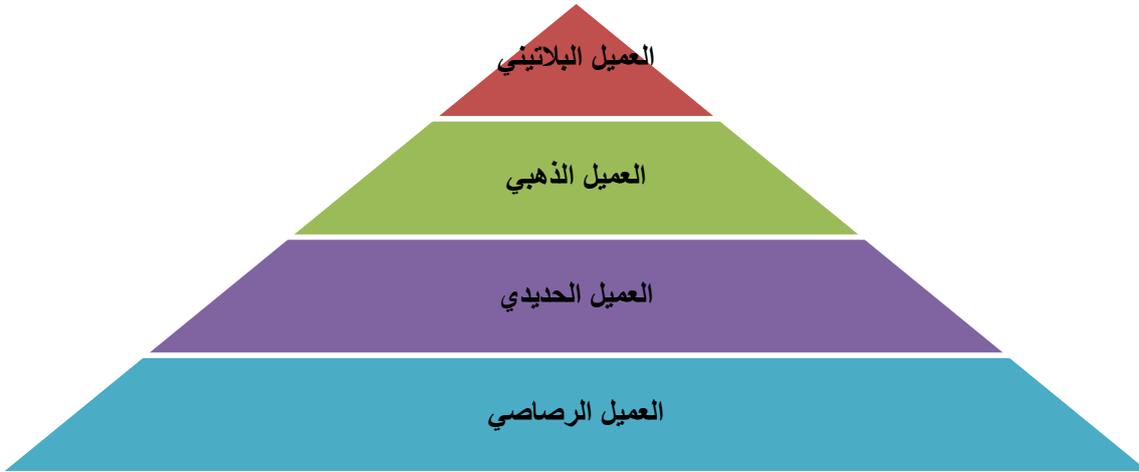
**منافع العميل:** وأهمها **منافع الثقة:** حيث تزداد ثقة العميل ويقل شعوره بالمخاطرة والاطمئنان إلى صحة الأداء وبالتالي يقل الشعور بالقلق عند الشراء ويكون العميل أكثر معرفة بما يمكن توقعه، **والمناافع الاجتماعية:** حيث يوجد نوع من التواصل بين العميل وموظفي الخدمة وشعور العميل بأنه معروف شخصياً وبالاسم وينشأ نوع من الصداقة بينه وبين مقدم الخدمة والاستمتاع بهذا الجانب الاجتماعي من العلاقة مع مقدم الخدمة، **ومنافع المعاملة الخاصة** التي تتضمن منح العميل أسعار أفضل أو خصومات أو خدمات إضافية، سرعة الاستجابة أو أداء الخدمة مقارنة مع العملاء العاديين.

**منافع الشركة:** الحصول على أرباح ناتجة عن زيادة الشراء من قبل العميل وبتكاليف أقل بسبب سهولة البيع للعملاء القدامى وبتكلفة أقل ففي حين أن العميل الوفي يشتري أكثر فأكثر إلا أن الموارد التسويقية اللازمة لإقناعه بالشراء تقل مع الوقت، **والحصول على أرباح لدفع العملاء القدامى أسعار أعلى:** عندما يثق العميل بمقدم الخدمة فهو على استعداد لدفع الأسعار الاعتيادية أو النظامية ، كما أنه أقل استعداداً للتحويل في حال زيادة الأسعار من العملاء غير الموالين، **والحصول على أرباح بسبب نصح الآخرين بالشراء من الشركة** مما يخفض من التكاليف التسويقية اللازمة لكسبهم.

## 4-12 تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية:

تُعرّف قيمة العميل (*Customer Lifetime Value*) بأنها "القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من العملاء طيلة فترة تعاملهم مع الشركة" وتدار قيمة العميل عن طريق: تقييم قيمة المنظمة لعملائها، تقييم الاحتفاظ بالعملاء وجذبهم أو التخلي عنهم، اختيار الأنشطة التسويقية المناسبة للعميل، متابعة نتائج سلوك واتجاهات العميل. وبناءً على هذا المفهوم بإمكان الشركات الاعتماد على هرم العملاء لتصنيف عملائها تبعاً لمستوى الربحية والقيام باستخدام البرامج الملائمة لكل نوع من هؤلاء العملاء وبالتالي استخدام وتخصيص أفضل للموارد وإدارة أفضل للربحية. يمكن تصنيف العملاء من حيث ربحيتهم كما في الشكل رقم (2-12).

الشكل رقم (2-12): هرم العملاء



- العميل البلاطيني: يقيم عروض الشركة بشكل كبير وينفق المزيد على الشراء منها، تقل تكاليف المحافظة على العلاقة معه مع الوقت، ويكون أقل حساسية للسعر وينشر معلومات إيجابية حول الخدمة للآخرين، يمثل مصدراً ثابتاً من العوائد للشركة خلال سنوات كما أنه أكثر احتمالاً أن يشتري الخدمات الجديدة.

- **العميل الذهبي:** أقل ربحية من النوع الأول من العملاء وقد يكون مستخدماً بصورة كبيرة، لكن يقلل المخاطرة عن طريق الشراء من أكثر من شركة.

- **العميل الحديدي:** يمثل العميل الأساسي الذي يمنح الشركة الحجم الكافي من العملاء اللازم لتشغيل الشركة بكامل طاقتها، لكن درجة ربحيتهم لا تؤهلهم لتلقي معاملة خاصة.

- **العميل الرصاصي:** يمثل العميل الذي يكلف الشركة ويتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام لا يتلاءم مع مستوى إنفاقه وربحيته، قد يمثل مصدراً للمشاكل.

من المهم للشركة الخدمية استهداف العملاء في الفئتين الأولى والثانية بطريقة أفضل عن طريق دراسة تاريخ العميل وسلوكه السابق من أجل تطوير ملف خاص بكل منهم، وبالنسبة للعملاء الحديديون يجب على الشركة تعقب إدراكاتهم للخدمة وما هي تفضيلاتهم بخصوصها، بينما يجب على الشركة في الفئة الأخيرة أن تبحث عن أفضل الطرق لخدمة هؤلاء العملاء بفعالية وأقل تكلفة ممكنة.

## 12-5 الولاء وسلوك التحول (Loyalty and Switching Behavior):

يرتبط مفهوم الولاء ارتباطاً وثيقاً بالتسويق بالعلاقات بل يشكل رضا العميل وولائه الحجر الأساس للتسويق بالعلاقات وإطالة أمد العلاقة مع الشركة وتعظيم قيمة العميل. يعرّف الولاء بأنه "التزام عميق من العميل بإعادة شراء المنتج/الخدمة التي يفضلها بصورة مستمرة في المستقبل على الرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية والتي من المحتمل أن تسبب سلوك التحول"، تزداد فرص مقدمي الخدمات في خلق ولاء أعلى لدى عملائهم مقارنةً بمنتجاتي السلع المادية الملموسة وذلك لكثير من الأسباب أهمها:

- تزداد المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمات والمنتجات عن الطبيعة غير الملموسة للخدمة وصعوبة تقييمها قبل الاستهلاك مقارنةً بالسلع المادية.

- توجد لدى مقدم الخدمة فرص أكثر للتفاعلات الشخصية مع الزبون، كما يولي عميل الخدمات وخصوصاً المعقدة منها أهمية للرابط العاطفي أكثر من الخدمة نفسها، ولموظف الخدمة دور كبير في خلق هذا الرابط العاطفي من خلال التفاعلات التي تتم بينه وبين العميل.

- إن عدم قابلية فصل شراء الخدمة عن استهلاكها والتي تتطلب أحياناً قدراً من مشاركة العميل في تأدية الخدمة تؤدي إلى نوع من المسؤوليات المشتركة بين طرفي التفاعل العميل ومقدم الخدمة وفي حال شعور العميل أنه جزء من ذلك تزداد استجابته العاطفية الإيجابية التي تؤثر على إدراكه للشركة الخدمية وتزيد من ولاءه لها.

- تزداد فرص أن يطور العميل ولاءً لعلامة تجارية واحدة في مجال الخدمات عنه في مجال السلع إذ نلاحظ أن العميل يعطي نسبة كبيرة من مشترياته لعلامة واحدة أو مقدم واحد للخدمة في فئة خدمة معينة قد تصل إلى 100% من إجمالي مشترياته من الخدمة.

من ناحية أخرى قد يكون الولاء عبارة عن مزيج من ثلاثة عناصر أساسية هي: القيمة المضافة التي تقدمها الشركة للعميل والقيمة الأساسية أي عرض القيمة الأصلي الذي وُعدَّ العميل بتلقيه، بالإضافة إلى القيمة المفاجئة أي أكثر من القيمة المتفق مثل الأفعال التي تقوم بها المنظمة التي من شأنها أن تعكس درجة عالية من التكريس والعناية بالعميل كأن يقطع مقدم الخدمة يوم إجازته ليساعد في حل مشكلة أو قضية هامة بالنسبة للعميل، تقديم التوضيحات والاقتراحات بالحلول للمشاكل التي قد تواجه العميل حتى قبل ظهورها إنها ببساطة أن يرى العميل أن مقدم الخدمة يركز عليه وليس على نفسه.

## 12-6 انحلال العلاقة بين الزبون والمنظمة الخدمية:

قد تنفصم علاقة البائع بالمشتري لأسباب عديدة، وقد تعتمد المنظمة إلى فصل علاقتها بالزبون حينما يتبين لها أنه لا يحقق لها أرباحاً على المدى الطويل، وفي أوقات أخرى نجد أن العميل هو الذي يبتعد. وفي

بعض الأحيان قد تكون هناك أسباب خارجية لذلك. تبذل الشركات أحيانا جهدا كبيرا لاكتشاف أسباب تحول العملاء عن التعامل معها، لكن التوصل إلى الأسباب الحقيقية لذلك يحتاج إلى اتباع أساليب بحث عديدة. فيما يلي الأسباب التي قد تؤدي إلى التحول عن مقدم الخدمة:

- فشل في جوهر الخدمة: أخطاء في عمليات الخدمة (زمن، فواتير، توصيل، وغيرها)
- الاستجابة لفشل الخدمة: استجابة سلبية، عدم الاستجابة، التردد في الاستجابة.
- مشاكل أخلاقية: غش الزبائن، عدم الحفاظ على سرية معلومات الزبون.
- التحول القسري: انتقال الزبون إلى مكان آخر.
- التغيرات في الأسعار: ارتفاع أو انخفاض.
- فشل التفاعل: عدم الاهتمام، عدم التهذيب، عدم الاستجابة، عدم المعرفة.
- عدم الملاءمة: الموقع أو ساعات العمل، الانتظار لأخذ موعد أو الحصول على الخدمة.
- المنافسة: إيجاد خدمة أفضل.

## 12-7 النتائج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى:

فشل الخدمة هو أي موقف يجري بصورة خاطئة بغض النظر عن المسؤول، تجعل خاصية عدم قابلية فصل إنتاج الخدمة عن استهلاكها من الصعب في الخدمات عالية الاتصال على المنظمة أن تخفي هذا الفشل عن العميل وتتراوح نتائج هذا الفشل من أضرار بسيطة قد يغفلها العميل إلى أضرار جسيمة أو كبيرة تقع على العميل أو ممتلكاته، يرتب فشل الخدمة على العميل نوعين من الآثار هما:

**أثر الهالة (Halo Effect)** والذي يتمثل بقيام العميل بتعميم فشل الخدمة على إجمالي إدراكه للشركة  
الخدمية ككل فيرى أن أي تفاعل مقبل مع مقدم الخدمة سيكون فاشل، وأثر الدومينو (Domino Effect)

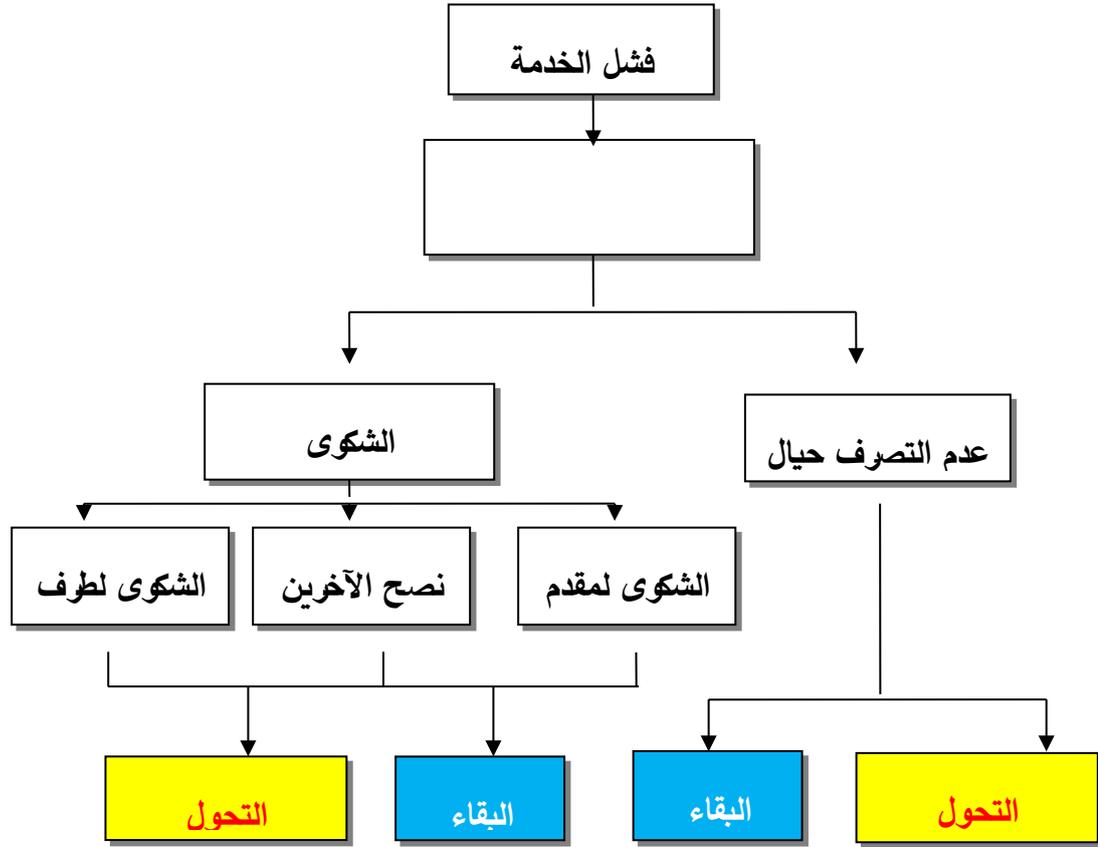
والذي يعني بأن إدراك الخطأ في مرحلة معينة من الخدمة يدفعه إلى انتقاد نواحي أخرى من الخدمة، مثلاً العميل الذي سبق أن قام بحجز طاولة في مطعم وعندما قدم إلى المطعم تأخر في الحصول على الطاولة على الرغم من حجزه المسبق سوف يؤثر ذلك على مزاجه ويجعله ينتقد أبسط الأشياء في مراحل تالية لم يكن لينتقدها لو لم يحصل الفشل في تلك المرحلة المبكرة من التفاعل. عند حدوث فشل في الخدمة تواجه الشركة الخدمية بشكل عام أحد الاحتمالات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (12-3).

كما يمكن تصنيف العملاء من حيث ردود أفعالهم على حدوث فشل في الخدمة التي تلقوها أيّاً كان سبب هذا الفشل كما هو موضح في الجدول رقم (12-1).

الجدول رقم (12-1) تصنيف العملاء تبعاً لرد فعلهم على فشل الخدمة

الاتصالات الشفهية السلبية	الشكوى لطرف ثالث	الشكوى لمقدم الخدمة	عدم القيام بفعل
النشطاء وسريعي الغضب وهم أميل لترك مقدم الخدمة والتحول إلى المنافسين	النشطاء الذين يشتكون لكل الأطراف المتاحة وهم أميل لترك مقدم الخدمة والتحول إلى المنافسين	النشطاء والمجاهرين، هم أفضل الأصدقاء لأنهم يمنحون فرصة ثانية لمقدم الخدمة وهم أميل للبقاء مع مقدم الخدمة	العملاء السلبيين الذين لا يقومون بأي رد فعل على فشل الخدمة

الشكل رقم (12-3): النتائج السلوكية المحتملة لفشل الخدمة



1-7-12 سلوك الشكوى:

إن قيام العميل بالشكوى لدى مقدم الخدمة هو بمثابة فرصة أمام الشركة لاستعادة العملاء غير الراضين والذين قد يفكرون بالتحويل إلى مقدم آخر للخدمة لذلك من المهم للشركة الخدمية إرساء ثقافة الشكوى لدى العملاء والموظفين على حد سواء وإيجاد نظام فعال للتعامل مع شكاوى العملاء وحلها والاستفادة منها لتحسين الخدمات الحالية التي تقدمها الشركة ومن المهم للشركة معرفة عوائق الشكوى لإزالتها وإتاحة الفرصة أمام العملاء لتقديم شكاوهم داخل الشركة بدلاً من الشكوى لأطراف خارجية أو للعملاء الآخرين أو المرتقبين وانتشار الاتصالات الشفهية السلبية أو ما يدعى بالكلمة المنطوقة مما يؤدي للإضرار بسمعة الشركة وصورتها في أذهان العامة.

## 12-7-1-1 أسباب عدم شكوى الزبون: عدم الرغبة ببذل الجهد والوقت للقيام بالشكوى لعلمهم أن

الشكوى لن تؤدي إلى نتيجة، الخوف من المواجهة خصوصاً لو سيتأثر شخص يعرفونه من الشكوى.

## 12-7-1-2 أسباب شكوى الزبون: للحصول على التعويض، التنفيس عن الغضب، الرغبة في تحسين

الخدمة التي سيتلقاها مستقبلاً، والرغبة في ألا يتعرض غيره من العملاء لما تعرض له.

## 12-7-1-3 مواصفات الزبون المشتكي: أعلى في الطبقة الاجتماعية و/أو الدخل و/أو المستوى التعليمي.

## 12-7-2 استراتيجيات معالجة معوقات قيام العملاء بالشكوى:

- استراتيجية معالجة عدم الملائمة: تعني عدم معرفة الإجراءات اللازمة للقيام بالشكوى بالإضافة إلى

الجهد والوقت اللازم للقيام بالشكوى، من أهم الاستراتيجيات المتبعة للتغلب عليها طباعة أرقام الخطوط

الساخنة الخاصة لتلقي الشكاوى عليها وكذلك البريد الإلكتروني والعناوين البريدية على كافة أدوات

الاتصال الموجهة للعملاء.

- استراتيجية معالجة شك الزبائن في جدوى الشكوى: أي عدم التأكد من أن الشركة القضية محل

الشكوى، من أهم الاستراتيجيات الممكن اتباعها تقديم التأكيدات للعملاء أن شكاوهم مهمة وجدية

وسوف تتم تسويتها.

- استراتيجية معالجة مشاعر الخوف المرتبطة بالشكوى: أي الخوف من أن تتم معاملة العميل بوقاحة

والخوف من الشجار والشعور بالإحراج ومن أهم الاستراتيجيات الممكن اتباعها هنا جعل قيام العملاء

بالتغذية المرتدة بمثابة تجربة سعيدة وذلك من خلال: شكر العميل على قيامه بتزويد بالتغذية العكسية،

تدريب الموظفين على عدم المشاحنة مع العملاء وجعل العملاء يشعرون بالراحة، إتاحة الفرصة

للشكاوى بدون تحديد المصدر

عند حدوث فشل في أحد جوانب الخدمة المقدمة للعميل لا بد من تصحيح هذا الفشل بما يدعى باسترداد

الخدمة (*Service Recovery*) وهي العملية التي تعبر عن "محاولات الشركة لتصحيح فشل الخدمة وتعويض العميل عن الضرر الذي وقع عليه نتيجة هذا الخطأ وبالتالي كسب رضا العميل الغاضب واستعادته مجدداً"

ولا بد من إنصاف العميل عند تصحيح فشل الخدمة حيث يتوقع العميل أن تقوم الشركة بإنصافه بناءً على ثلاثة أبعاد أو ما ندعوه بالعدالة المدركة: **عدالة المخرجات** (*Outcome fairness*) وهي النتائج التي سيحصل عليها العميل نتيجة الشكوى التي تقدم بها، و**عدالة إجراءات** (*Procedural fairness*) وقواعد القيام بالشكوى وزمن التعامل معها، و**عدالة التعامل** (*interactional fairness*) لذي يتلقاه العميل أثناء عملية الشكوى بأكملها. إذاً من المهم تحقيق الشركة الخدمية للعدالة على الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر لاستعادة رضا العميل وولائه مجدداً حتى أن بعض الدراسات تشير إلى أن معدلات رضا وولاء العملاء ترتفع في حال واجه العميل فشلاً في الخدمة وقامت الشركة بتصحيح هذا الفشل بطريقة صحيحة ومرضية بالنسبة للعميل إذا ما قورنت بمعدلات الرضا والولاء للعملاء الذين لم يسبق لهم أن واجهوا فشلاً في الخدمة.

## 12-8 تحديات ولاء العميل:

تواجه منظمات الخدمات العديد من التحديات عند إعداد برامج ولاء الزبون:

- قد يكون الولاء حالة غير واقعية لأن العميل مضطر إلى تكرار شراء خدمات الشركة.
- عملت التشريعات والقوانين على تقليل المخاطر المرتبطة بشراء خدمات من مصادر جديدة.
- يغفل العديد عدم حاجة المشتريين إلى إقامة علاقة مستمرة، كما إن التزام العميل بعلاقته مع مورد واحد يمكن أن يؤدي ببساطة إلى ضياع فرص بديلة.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة استعداد وقدرة الزبائن على الانخراط في عمليات شراء من مصادر متعددة على حساب إقامة علاقات مستمرة. (يتيح الإنترنت للمستهلكين البحث بسرعة

وبسهولة عن أرخص العروض عند حلول موعد تحديد التأمين على سيارتهم، مما يقلل فرص  
التجديد)

- لدى البعض ميل أكبر للبحث عن أشياء متنوعة أو تحمل المخاطر مقارنة بآخرين ممن يسعون إلى الأمان والقدرة على التكهن بآثار العلاقات المستمرة المتواصلة.
- قد يؤدي الإفراط في استخدام الحوافز المالية لكسب الولاء إلى وضع الشركة في وضع غير مميز.
- إن برامج كسب الولاء قد تحفز العملاء المؤهلين لتلقي حوافز ومكافئات الولاء ولكنها قد تحفز آخرين من غير المؤهلين لذلك.

## 9-12 إدارة معلومات العميل:

لقد أصبحت إدارة معلومات العملاء مهمة شديدة التعقيد مع تزايد حجم مؤسسات الخدمات وتزايد توقعات العملاء بشأن تقديم الخدمة. من الشائع وجود مؤسسات تتفق استثمارات ضخمة على نظم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة معلومات العملاء، ثم تكتشف في النهاية أن هذه المعلومات تعيق إقامة علاقة فعالة مع العميل، بدلا من أن تساعد على تفصيل هذه العلاقة، تُعرّف إدارة علاقات العميل بأنها: النظم والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لدمج كل مصادر المعلومات الخاصة بالعميل بحيث تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العملاء بمزيد من الفاعلية والكفاءة. وتتمثل المكونات الأساسية لهذه الإدارة فيما يلي:

- جمع البيانات وإدارتها.
- تحليل بيانات العميل وعرضها.
- دعم التسويق والمبيعات بمساعدة الكمبيوتر.

## 12-9-1 جمع البيانات وإدارتها:

يوجد نوعين من المعلومات الخاصة بالعملاء: المعلومات التي يسهل تحديدها والوصول إليها (المعلومات الصريحة)، ويمكن تحديد هذا النوع من المعلومات تحديده كميًا وتمديده ونقله بين الأفراد في شكل كلمات أو أرقام، ونظرًا لسهولة نقله، يسهل أيضًا إدارته في نظام إدارة علاقات العميل. يضم النوع الثاني من المعلومات تلك المتراكمة وخبرة الأفراد وحكمتهم وهي معلومات "غير صريحة"، ولكنها تكون مهمة في إدارة المؤسسة (المعلومات الضمنية)، لا يسهل رؤيتها أو التعبير عنها، فهي شديدة الخصوصية ومتأصلة في خبرة المرء وأفكاره وقيمه وأنماط سلوكه، قد يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها ويصعب نشرها داخل المؤسسة، وإذا أمكن الحصول عليها وتحريكها وتحويلها إلى معلومات صريحة، فسوف تصبح متاحة لأفراد آخرين داخل المؤسسة مما يمكنها من التقدم والازدهار.

تضم قاعدة البيانات الجيدة معلومات عن كل نقاط التواصل التي تربط العميل بالمؤسسة والمعلومات تأتي عادة من:

- المدفوعات التي تتم بواسطة شيكات أو بطاقات ائتمان.
- الاستفسارات التي تتم بواسطة البريد والتليفون والإنترنت عن خدمات أخرى.
- التعليقات والشكاوى التي يتم تلقيها من العملاء.
- المعلومات المستخلصة من الاستبيانات التي بعدها العملاء.

## 12-9-2 تحليل معلومات العميل وتبويبها:

إن العنصر الأساسي في نجاح إدارة علاقة العميل هو تحليل البيانات لعمل نماذج لسلوك المشتري، وقاعدة البيانات المعدة إعدادًا جيدًا قد تضم كما كبيرًا من المعلومات عن كل عميل. تستطيع الشركة تحديد المتغيرات التي ترتبط بنجاح عمليات البيع وعلاقات العملاء المفيدة المربحة لها، ولم يعد المحللون مقيدون

بالعلاقات البسيطة وأساليب الانحسار للتعرف على العوامل السببية، تستطيع برامج التنقيب عن البيانات البحث عن الأنماط والأشكال داخل البيانات التي قد لا يمكن توقعها في البداية.

### 12-9-3 دعم التسويق والمبيعات بمساعدة الكمبيوتر:

حين تصبح قاعدة بيانات العملاء متاحة لفرق التسويق والمبيعات فإنها تدعم الأداء بشكل كبير وتساعد على اتخاذ القرارات الأفضل بهذا الخصوص.

### 12-10 تعزيز ولاء الموظف:

- تمكين الموظف: من خلال حرية التصرف الروتينية عند السماح له باختيار بديل من قائمة موضوعة مسبقاً للأعمال الممكنة لأداء وظيفته، وحرية التصرف الإبداعية من خلال الطلب من الموظف وضع سبل بديلة لأداء مهمة (مثلاً منح حرية لمهندس تصميم داخلي لاختيار التصاميم الملائم لزيون)
- المشاركة المعنوية: وهي الآلية التي يتوحد بها الموظفون مع أهداف المنظمة ويعبرون للإدارة عن مشاعرهم تجاه هذه الأهداف.
- التحفيز: والذي قد يكون مادياً أو معنوياً ويكون مرتبطاً بشكل أساسي بالنتائج.
- مشاركة الموظف في صنع القرار.
- تشجيع سياسات الباب المفتوح والسماح للموظف بالتعبير عن شكواه ومقترحاته مباشرة إلى رؤسائه.

## خاتمة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل إلى ماهية التسويق بالعلاقات وأهميته بالإضافة إلى توضيح كيف يمكن إدارة العلاقة مع العميل باستخدام تكاليف التحول، كما صنف الفصل العملاء تبعاً لمستوى الربحية، وحدد أسباب تحول العميل عن مقدم الخدمة الذي يتعامل معه إلى مقدمي خدمات منافسين، كما ألقى الضوء على مفهوم فشل الخدمة ونواتجه السلوكية وكيفية التعامل مع شكاوى العملاء وتصحيح فشل أو الأخطاء التي تحدث مع العميل وفي النهاية تم التطرق إلى طرق تعزيز ولاء الموظف.

## المراجع المستخدمة في الفصل

- الضمور، هاني. (2009) تسويق الخدمات. الطبعة الخامسة، عمان: دار وائل للنشر.
- الطائي، حميد. العلاق، بشير. (2009) تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المجني، رانية. (2016) تسويق الخدمات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- Burnham, Thomas A., Frels, Judy K. & Mahajan, Vijay (2003) "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.31, No.2, pp.109-126.*
- Dick, A. & Basu, K. (1994) "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113.*
- Gwinner, Kevin P., et al. (2000) "Why Customers Build Relationships with Companies - and Why Not" In Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. (Eds), Relationship Marketing :Gaining Competitive Advantage Through customer Satisfaction and Customer Retention .Spring Verlag, Berlin.*
- Jochen, W., Lovelock, C., Chew, P. (2018) Essentials of Services Marketing. 3ed edition, Pearson*
- Keaveney, Susan M. (1995) "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, No.2, Apr, pp.71-82.*

- 
- Kinard, Brian R. and Capella, Michael L. (2006) "Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits" **Journal of Services Marketing**, Vo.20, No.6, pp. 359–368.
- Kotler, P., Armstrong, G. and Opresnik, M. (2018) **Principles of Marketing**. 17th Global edition. UK: Pearson Education.
- Kotler, Philip. and Keller, Kevin L. (2012) **Marketing Management**. 14th Edition, Pearson Prentice Hall.
- Oliver, R. L. (1999) "Whence Consumer Loyalty?", **Journal of Marketing**, Vol.63, Special Issue, pp.33-44.
- Palmer, Adrian. (2014) **Principles of Service Marketing**. 7th Edition, McGraw-Hill.
- Reichheld, Frederick F. & Sasser, Earl W. (1990) "Zero Defections When Quality Comes to Services", **Harvard Business Review**, September-October, pp.104-111.
- Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. (2017) **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**. 7th Edition, McGraw-Hill

## أسئلة الفصل

### (1) أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال
	✓	1 نقل التسويق بالعلاقات التسويق من التركيز على إتمام الصفقة الحالية مع العميل ومحاولة جذب العميل إلى مستوى الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة مستمرة معه
	✓	2 تحصل المنظمة على أرباح ناتجة عن زيادة الشراء من قبل العميل
✓		3 تترتب تكاليف التحول كلها بالضرورة فوراً عند قيام المستهلك بالتحول
	✓	4 يوجد نوعين من المعلومات الخاصة بالعملاء
	✓	5 قد تحفز برامج الولاء زبائن غير مؤهلين للحصول على مزاياها

### أسئلة متعدد الخيارات

1- العميل السلبي هو:

A. العميل الذي لا يقوم بالشكوى

B. العميل الذي يشتكي إلى جهة داخل الشركة

C. العميل الذي يشتكي إلى جهة خارج الشركة

D. لا شيء مما سبق

2- من اعتبارات تعويض أو ترضية العميل

A. العميل المتأثر بالفشل (تصنيف العميل)

B. درجة جدية فشل الخدمة (بسيطة أو خطيرة)

C. المكانة الذهنية للشركة

D. كل شيء مما سبق

### (3) أسئلة ا قضايا للمناقشة

السؤال (1) منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل

---

اشرح باختصار منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15.

توجيه للإجابة: الفقرة 12-3}

السؤال (2) تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية

اشرح أصناف العملاء من حيث مستوى الربحية

{مدة الإجابة: 20 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 12-4)}

السؤال (3) النتائج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى.

ابحث في النتائج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 12-7}