



τιηΩζ̃ 'ΙΓ̃ζ̃π τζ̃Ωζ̃ θσηΩΗζ̃ ΑΙ̃Κπ
·ηυιζ̃ τΩι̃τ̃ζ̃ Κελιζ̃
ΙουΜΗζ̃ θπηΨπ ·υΙ̃τ̃Ηζ̃π ·υΗ̃Π̃Ηβ̃ι̃ θπηΩζ̃ ΗοΩι

2014 / : Χτ̃ιιζ̃

ΑΙ̃τ̃Ηζ̃ θπηΨ : ΘΜβ

ΙουΜΗζ̃ θπηΨ π ΑΙ̃τ̃Ηζ̃ Υ·υΗ̃Π̃Ηβ̃ι̃ θπηΨ : Κ̃Ηυι

·υΙ̃τ̃Η θπηΨ : ·*ΩΞζ̃

αυπΜΗ : Ο ΠΖΗζ̃

:Κ̃πλΩ* ΑΙεθι

أثر المزيج التسويقي على أداء المؤسسات الخدمائية

- شركة 'Σ0' ω'λ ·Nχιχ·ζλ - ميلة -

(Η.θ.ρ) ·υΙ̃τ̃Ηζ̃ θπηΩζ̃ τί Λλ̃Μσηζ̃ ΑΗ̃οΞ βυλζ̃ ·ηιει ΑΙεθι

" αυπΜΗ " Ο ΠΖΗ

:θ̃ΗΜψ̃ ή̃ιΞ̃

أسامة سنوسي

:·*ηΤζ̃ Η̃ΗΨ̃

- عبير فلاحى
- حياة علاوي
- شهر زاد غنيمي

2014/2013 :·υΩι̃τ̃ζ̃ ·λΜζ̃



شكر وتقدير



"Κοἱτε βί ωσζγε βυ Ε'ί ὕδαυη ὕρ'ί ωσζγε βυ Ε'ί ἰδαυζγ жκί' ὕωσζγε βυ Ε'ί....ἰδῖι' жт"

ΩΔΣῖη ΚΝΗ' ωφδεῶ ηέφ'η βη' Ρῖῖυη Εἰστῖβ Ḳη Ρῖ' ωΝέ3 ἰῖ3'ί ὕδῖη ηῖλ ήἰε3'ῶ ἰιφαῖ Ḳη жГ Ε' Ωῶ
βδῖῖη βηηψ κἰγ жῖηά κφαῖ ж33 ἰГ Ρῖ' ἰῖ3'οГ κῶ ἰ3έδφ Сῖῖη κГέтη κἰοГ Ραῖ κψ έΚηῖηη

"Ḳη έΚηῖ βι ὀἰῖη έΚηῖ βι жГ" :βαβη κφαῖ Ḳη Ρακ κῖοἰ жГ ἰἰβσ3ηη

Ἐέηῖη ἰῖ3βчη Ρῖ' ΕἰΓέῖῖηη έυῶ3ῖηη έΚηῖη βῶ33 ἰῖ3'ί

"βГῖβ' τβοἰβ"

ὕδῖη ηῖλ ήἰε3' Αέ3ί βαφс βδῖῖη κἰῖῖηο3ῶ ἰιφαῖ ὕхтῖ βῖη ἰ3ῶἰῖβ Сῖῖη

жῖῖη Ρῖ' βῖ3ῖῖηη έυῶ3ῖηη Εἰ3γῖηη έΚηῖη Гῖῖ Ρδβ' η Θ ἰхῖη έΚηῖη βῖ3ῖῖηη ηῖλ тГ κῖο33 ἰδт
βГέῖῖῖηη βαῖῖη ἰуэс ἰῖῖ ηηῶмГ жῖῖῖηη Ρῖ' Αἰῖ3ῖηη тГ βῖῖβά ὀ Ωἰ' ηῶδР

тῖῖῖηη άῖσῖη Ρῖ' т-ηῶ3ῖηη άῖσῖη жГ ἰηῖῖῖῖβ' ωφδῖη Ρῖ'

"βГῖ3ῖῖηη ὀῖη ἰ3ῶἰῖβ жГ Ρῖ' έΚηῖηη βῶ33 Ε' ἰηῖῖῖ βι ἰдт"

حياة شهر زاد عابر





إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" - صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... وتطيب اللحظات إلا بذكرك...
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك... لله جل جلاله.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العاملين... محمد
صلى الله عليه وسلم.
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار... أبي علي.
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... وإلى معنى الحنان والتفاني... وإلى بسمه الحياة
... وسر الوجود... أمي الحبيبة... وردة .
والى إخوتي زينو , خير الدين والكتكوت محمد لؤي ...
إلى أخواتي وحبيباتي وجماليات بيتنا إلى من تقاسمنا أجواء البيت العائلية نور هان ومروة .
والى شريك حياتي ورفيق دربي طاهر.
والى جدتي اليامنة و العالية وجدي حسين واحمد رحمه الله
والى أعمامي وزوجاتهم وأخوالي وزوجاتهم .
والى رفيقات الدراسة منى , إيناس, إيمان, زاهية , هبة , نوال, فوزية , خولة , خولة , هاجر,
سميحة , سارة .
والى شركائي في هذا العمل (شهرزاد حياة)





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون» - صدق الله العظيم
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا
الوجود ، إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب
الناصع أُمي الغالية مليكة

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه ، إلى من
كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة ، إلى من حصّد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق
العلم أباي الكريم لعبيدي أدامه الله لي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي : رضا
، سماح، محمد، هشام، سلاف، صلاح الدين، مفيدة، نسرين.

والى زوجات إخوتي (أمال، فاتن، هدى) هذا

وذكر خاص إلى أزواج أخواتي (عاشور، رضوان، عبد الكريم)

ولا أنسى الكتاكيت الصغار حفظهم الله (أمير، جيهان، محمد ضياء الدين ، هبة

الرحمان، منير عماد الدين ، احمد تيم، أمين، هيثم إباد ، أسيل، ألاء ، رزان)

والى رفيقات دربي (هبة، نوال، فوزية، هاجر، خولة، خولة، أسماء، وداد، إيمان

، زهية، جميلة، سارة)

والى من شاركوني في هذا العمل (عبير و حياة)



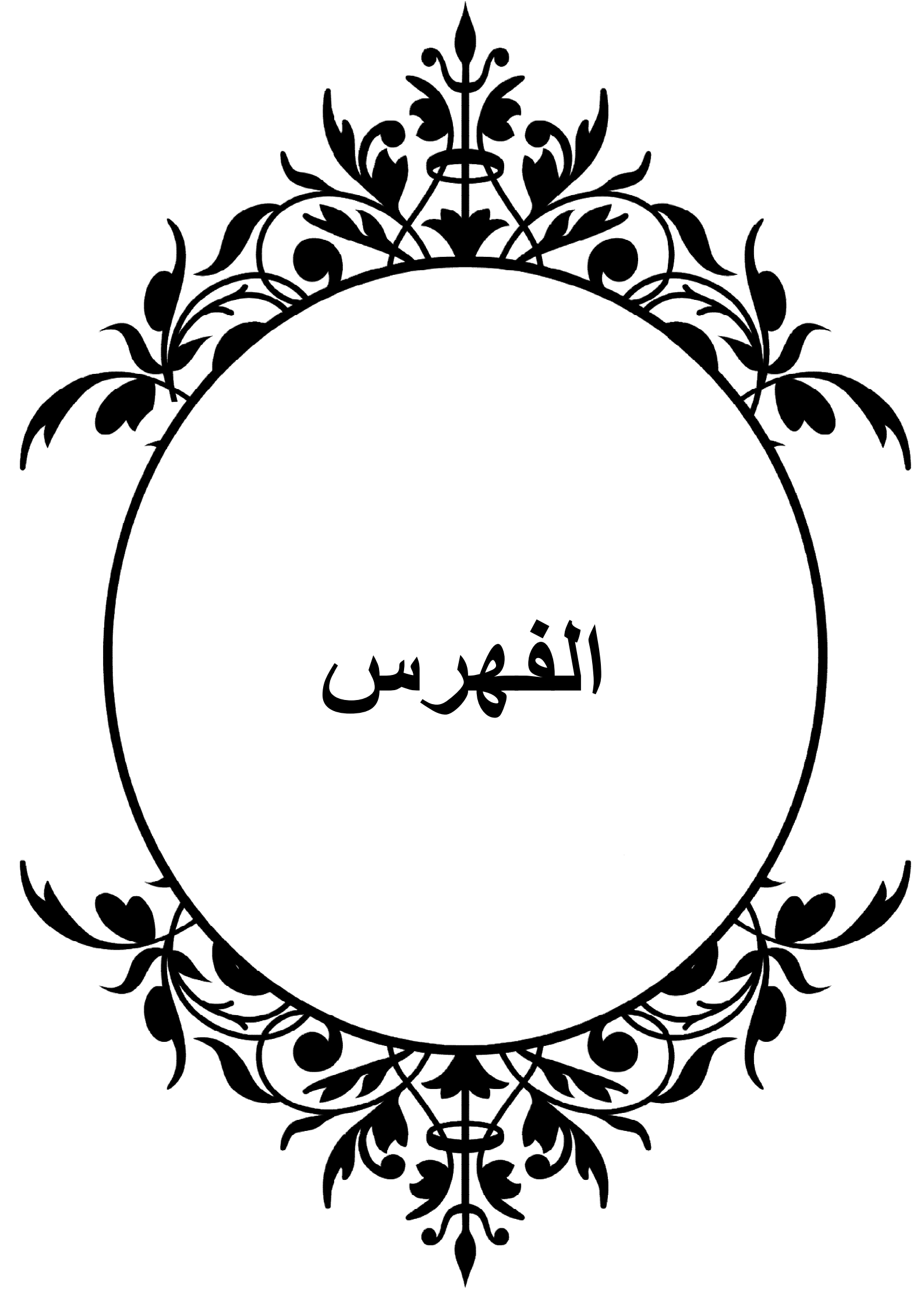
شهر زاد

قائمة الأشكال

"الرقم"	"العنوان"
01	الفرق بين المفهوم البيعي و التسويق
02	التسويق أكثر أهمية من الوظائف الأخرى
03	فئات الجماهير لعامة المؤسسات المالية
04	القوى الأساسية للبيئة التسويقية الكلية
05	دورة حياة المنتج
06	خطوات عملية التسعير
07	هيكل قنوات التوزيع
08	مقارنة بين إستراتيجية السحب و الدفع في الاتصالات
09	المزيج التسويقي الخدمي

قائمة الجداول:

الجدول	رقم الصفحة
أهمية السعر للبائع والمشتري	15
تقسيم الخدمات	32
عدد مبيعات الشرائح خلال الأشهر الأولى لسنة 2014	62

A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a central vertical axis with symmetrical, stylized floral and leaf motifs extending outwards and upwards, and a similar but inverted design extending downwards. The border is composed of various leaf shapes, scrolls, and floral elements.

الفهرس

الفهرس:

*تشكرات

إهداء

دعاء

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

الإشكالية

الأسئلة الفرعية

الفرضيات

المنهج المستخدم

الفصل الأول: التسويق والمزيج التسويقي.....ص01

المبحث الأول: مدخل للتسويق.....ص01

المطلب الأول: مفهوم التسويق.....ص01

المطلب الثاني: نشأة وتطوير التسويق.....ص02

المطلب الثالث: دور وأهداف التسويق.....ص04

المبحث الثاني: البيئة التسويقية.....ص05

المطلب الأول: البيئة التسويقية الجزئية.....ص05

المطلب الثاني: البيئة التسويقية الكلية.....ص07

المطلب الثالث: مداخل الاستجابة الفعالة القوى البيئية التسويقية.....ص08

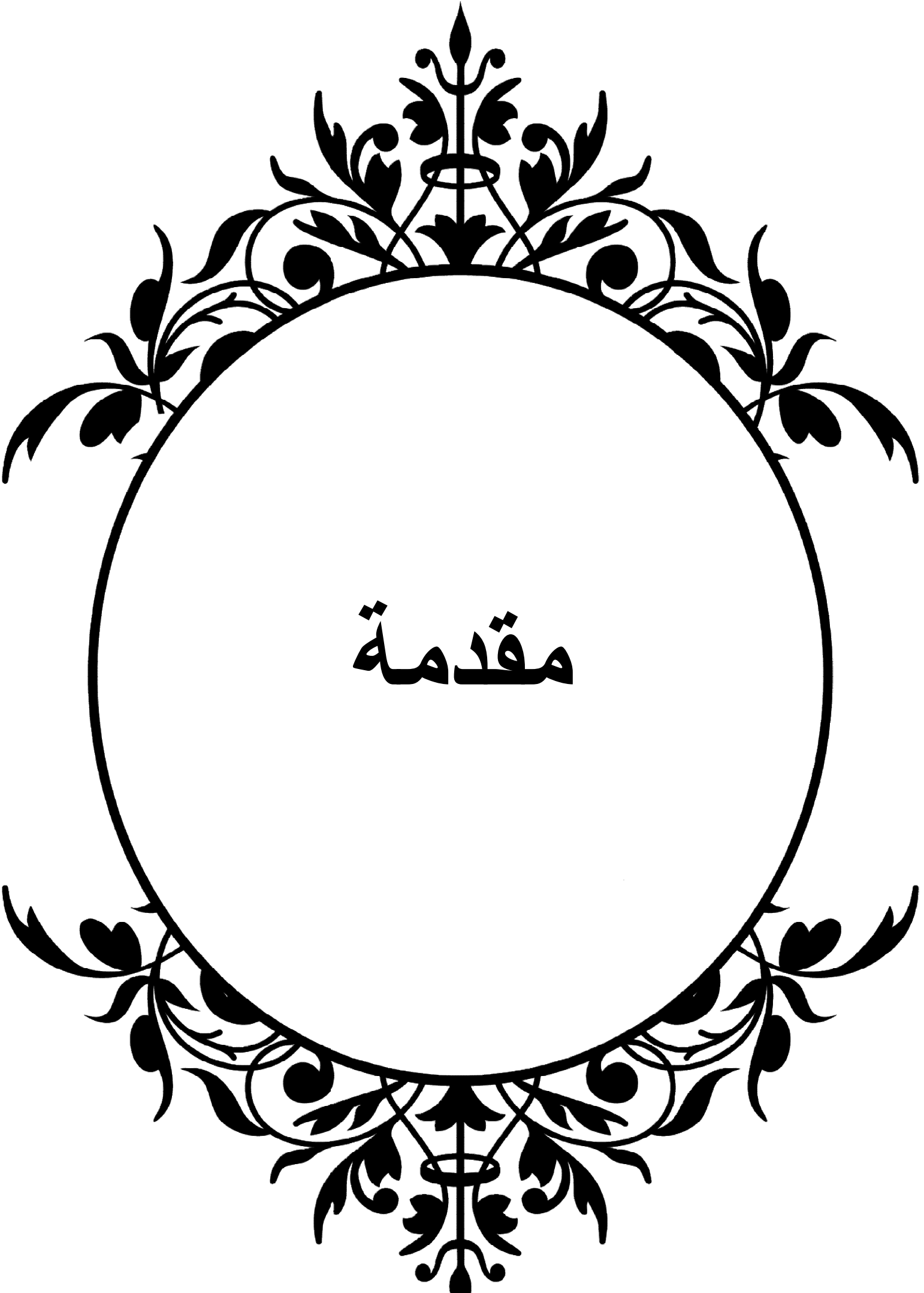
المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي.....ص09

المطلب الأول: المنتج.....ص09

المطلب الثاني: السعر.....ص13

المطلب الثالث: التوزيع.....ص17

المطلب الرابع: الترويج.....	ص20
خاتمة الفصل.....	ص25
الفصل الثاني : الخدمة والمؤسسات الخدمائية.....	ص27
المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة.....	ص27
المطلب الأول: ماهية الخدمة.....	ص27
المطلب الثاني : المزيج التسويقي الخدمي.....	ص33
المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة.....	ص36
المبحث الثاني : المؤسسة الخدمائية.....	ص41
المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدمائية.....	ص41
المطلب الثاني: المزيج التسويقي الخدمي.....	ص43
المطلب الثالث: إستراتيجية وأبعاد التسويق في المؤسسة الخدمائية.....	ص45
المبحث الثالث: الأداء المؤسسي.....	ص47
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.....	ص47
المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.....	ص49
المطلب الثالث: قياس الأداء المؤسسي.....	ص52
خاتمة الفصل	ص55
الفصل الثالث:دراسة حالة شركة موبيليس.....	ص57
المبحث الأول: تقييم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.....	ص57
المطلب الأول: تعريف ونشأة المؤسسة.....	ص57
المطلب الثاني: التزاماتها وأهدافها.....	ص58
المبحث الثاني: شركة موبيليس اليوم.....	ص59
المطلب الأول: المزيج التسويقي الخاص بشركة موبيليس(ميلة).....	ص59
المطلب الثاني: العروض والتحفيزات المقدمة من طرف شركة موبيليس(ميلة).....	ص60
المطلب الثالث: أثر تطبيق المزيج التسويقي على أداء شركة موبيليس.....	ص61

A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a central vertical axis with symmetrical, stylized floral and leaf motifs extending outwards and upwards, forming a circular frame around the text.

مقدمة

مقدمة عامة:

للتسويق دور حيوي وهام في عمل المنظمات والمؤسسات المختلفة سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وقد ازداد هذا الدور أهمية في الفترة الأخيرة مع التطورات اللاحقة والسريعة للفكر التسويقي والتوجهات الجديدة له في بيئة الأعمال.

إن تسويق الخدمات يختلف عن تسويق السلع في نطاق كثيرة وهذا يعود لحقيقة أن الخدمات من حيث الخواص وطرق الإنتاج والتقديم تختلف عن السلع.

وفي يومنا هذا تشكل الخدمات ثلاث أرباع الناتج الداخلي الخام ($\frac{3}{4}$ PIB) في الدول الصناعية كما تعد مصدر لتوفير نسبة كبيرة من مناصب شغل، إن الخدمة تمتاز بخصائص فريدة مما يتطلب من رجل التسويق مهارات وأساليب من أجل تسويقها في العالم أصبح لا يتعرف ولا يحدق إلا للأشياء التي يراها ويلمسها ويحتفظ بها.

لقد أصبحت إستراتيجية التسويق اليوم حاجة ضرورية لمنظمات الأعمال الهادفة إلى البقاء والاستمرار ولمواجهة حالة التنافس المتصاعد. وخاصة المنظمات الكبيرة والارتقاء بمستوى الأداء المتحقق وهذا يتطلب أن هناك فهم واستيعاب دقيق للأسواق المشترين والمنافسين وأن تقرر بشكل موضوعي كيف يمكن أن توازن بين قدراتها وما تسعى لتحقيقه من فرص مستقبلية.

الإشكالية:

تبرز إشكالية بحثنا التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير المزيج التسويقي على أداء المؤسسات الخدماتية لشركة الاتصالات بميلة؟

الأسئلة الفرعية:

وقد تبادر في أذهاننا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم استراتيجيات المزيج التسويقي؟
- فيما تتمثل جودة الخدمة؟
- كيف يتم قياس وتقييم أداء المؤسسات الخدماتية؟

المنهج المستخدم:

ومن خلال الإشكالية المطروحة والفرضيات السابقة ومن أجل الإجابة عليها اعتمدنا على المنهج التحليلي، وذلك من خلال تناولنا لبعض التعاريف والأشكال وتحليلها، ومنهج دراسة حالة شركة موبيليس للاتصالات بميلة.



أسباب اختيار الموضوع:

ومن مبررات اختيارنا لهذا الموضوع هناك مبررات ذاتية منها ميلنا للمواضيع التي تتعلق بالاتصالات، والفضول العلمي والرغبة في اكتشاف هذه المواضيع، وكذلك إثراء المكتبة نظرا لقلّة المراجع في هذه المواضيع، أما فيما يتعلق بالمبررات الموضوعية فهي أهمية هذا الموضوع وجدة حادثة هذا الموضوع خاصة في شركة موبيليس وكذلك تخصصنا في الدراسة.

هيكل الدراسة:

ومن أجل دراسة الموضوع وتحليل جوانبه تم تقسيمه إلى ثلاث فصول حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى التسويق والمزيج التسويقي ويتضمن ثلاث مباحث، فالأول يتكلم عن التسويق، والثاني يتناول البيئة التسويقية، أما المبحث الثالث فيشمل أنواع استراتيجيات المزيج التسويقي وفيما يخص الفصل الثاني فهو يتضمن الخدمة والمؤسسات الخدماتية، ومن خلال التعرف على الخدمة في المبحث الأول، وأما المبحث الثاني فيعرف بالمؤسسة الخدماتية ويشمل المبحث الثالث التعرف على أداء المؤسسات الخدماتية أما الفصل الثالث فيخصص الدراسة التطبيقية.

صعوبات البحث:

ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في هذا العمل عدم تفهم أصحاب الشركة لأهمية هذا البحث وكذلك صعوبة الموافقة على التطبيق في مؤسستهم.



A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a circular frame with intricate floral and leaf patterns extending outwards from the top, bottom, and sides.

الفصل الأول

الفصل الأول: التسويق و المزيج التسويقي

لقد حظي التسويق باهتمام كبير من طرف العلماء و المفكرين نظرا لأهميته و الدور الحيوي الذي يلعبه في كافة المنظمات والمؤسسات وقد زاد هذا الدور أهمية في الفترة الأخيرة مع التطورات اللاحقة والسريعة للفكر التسويقي والتوجهات الجديدة له في بيئة الأعمال كما أن المنظمات تستعمل المزيج التسويقي المتمثل بالمتغيرات الأربعة في برنامجها التسويقي وهي المنتج السعر التوزيع الترويج وهذه المتغيرات يمكن التحكم فيها و السيطرة عليها من قبل إدارة المنظمة حيث تقوم بصياغة هذا المزيج و تقييمه وتعديله بما يلبي الرغبات المستهلكين و احتياجاتهم ويتلاءم مع نشاطها و يحقق أهدافها المستقبلية و المرتبطة مع البيئة التسويقية الديناميكية .

لهذا فلقد أردنا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث فكان المبحث الأول مدخل للتسويق واهم مفاهيمه و نشأته وتطوره خلال الزمن ودوره وأهدافه أما المبحث الثاني فحاولنا التحدث عن أهم المفاهيم التي تخص المزيج التسويقي و وظائفه في المؤسسات و تقييمه أما المبحث الثالث والأخير حاولنا التطرق إلى أنواع المزيج التسويقي بالتفصيل(منتج سعر توزيع ترويج)

المبحث الأول: التسويق

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التسويق و أهم المفاهيم المختلفة التي لا بد من دراستها من اجل معرفة النشاط التسويقي كما إننا سوف نتناول نشأته و مراحل تطوره .

المطلب الأول : مفهوم التسويق

لقد أعطي لتسويق عدة تعريف حسب وجهة نظر العديد من المفكرين

✓ قدمت الجمعية الأمريكية لتسويق عام 1960 عل انه "هو تلك الأنشطة التي تؤدي إلى انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك"(1)

كما انه في 1986 أعطت الجمعية الأمريكية تعريف آخر على انه "هو عملية وضع الخطط اللازمة لسياسات التسعير و الترويج و التوزيع, المتعلقة بالإنتاج السلعي أو الخدمي للوصول إلى إجراء عملية التبادل لخدمة الأهداف التنظيمية للمشروع"(2)

وقد أشارت في هذا التعريف إلى أن التسويق هو مجموعة من الخطط تسعى إلى إنتاج السلع من اجل عملية التبادل تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها .

(1) توفيق محمد عبد المحسن "التسويق و تدعيم القدرة التنافسية لتصدير" دار النهضة العربية ,مصر 2003ص 09
(2) بلحيمر براهيم "المزيج التسويقي من منظور التطبيقات التجارية الإسلامية ,رسالة دكتوراه ,جامعة الجزائر 2004/2005ص4

كما عرفه أيزنر "أنشطة تبادلية شاملة تؤدي بواسطة أفراد وتنظيمات بهدف إشباع الرغبات الإنسانية" (1)

كما عرفه "على أنه الوظيفة التنظيمية التي تظم مجموعة من الخطوات التي تتضمن خلق التواصل في المؤسسة وتوزيع القيمة للزبائن وكذلك تسيير العلاقات بينهم لخدمة المنظمة وكان يرمي في هذا التعريف على أن التسويق عبارة عن الأداة التنظيمية التي تحتوي على مجموعة من العمليات التي تمكن المؤسسة من التواصل مع مختلف المؤسسات الأخرى والعلاء في السوق"

كما عرفه "عبارة عن فلسفة إدارية تقوم تعبئة و استخدام جهود وإمكانات المشروع والرقابة عليها بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشكلاتهم المختلفة في ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع"

كما أن فليب كوتلر أعطى التعريف الحديث وهو "العملية لتنتج بها المنظمات قيمة العملاء وتبني علاقات عميل قوية حتى تستخلص قيمة للعملاء في مقابل ذلك " ومن هنا يمكننا ان نستخلص من جميع هذه التعاريف المقدمة أن التسويق يتكون من العناصر التالية :

- ✓ أن الاحتياجات و الرغبات البشرية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي و معنى ذلك انه يحقق أهداف التسويق
- ✓ أن التسويق يقوم على أساس التبادل كوسيلة لإشباع هذه الرغبات وإرضائها
- ✓ أن الشيء المتبادل قد يكون فكرة أو سلعة مادية أو خدمة أو تنظيمًا أو شخصًا أو شيء له قيمة وقد نفهم مما سبق إن النشاط التسويقي لم يقتصر على تسويق السلع المادية

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق

لقد تم تصنيف التسويق وفق لمراحل مختلفة والمتمثلة في أربع مراحل كالتالي :

1 -مرحلة التوجه للمفهوم الانتاجي :يعتبر من أقدم المفاهيم التي سادت على تفكير المنتجين في الدول المتقدمة في النصف الثاني من القرن السابق و العشرين سنة الأولى من القرن الحالي ,ويشير هذا المفهوم على أن المستهلكين يستجيبون بطريقة ايجابية لسلع جيدة الصنع وذات السعر المعقول و أن المشروع يحتاج إلى مجهود تسويق محدود جد لتحقيق حجم مربح من المبيعات, وقد ساد هذا المفهوم عندما كان المهندسون أو العنصر الفني هو المسيطر على ادارات المشروعات وكدا عندما كان العرض يفوق الطلب .

ولقد كان أهم ما ركز عليه هذا العنصر المفهوم :

- التركيز الأساسي المشروع ينصب على إنتاج السلع و تسعيرها
- أن المستهلكين يفضلون ويختارون ما بين السلع على أساس العلاقة بين الجودة و السعر.

(1) فريد محمد فريد ,إسماعيل محمد السيد ,التسويق ,دار الجامعة مصر 2002ص14

2. مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي: اتسمت أساليب الإنتاج بالتعقيد وازدياد المخرجات

ما بين 1950 ولهذا زاد المنتجون من تركيزهم على رجال البيع في البحث عن الزبائن لمخارجاتهم أي أن المؤسسات حاولت التوفيق بين حجم المنتجات وعدد الزبائن المتوقعين فهي تفترض أن المستهلك لن يهتم بالمنتجات التي لا تحقق له إشباعا .

-مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي: بعد الحرب العالمية الثانية وتحت تأثير إفراتات المرحلة السابقة، تفتن رجال الأعمال إلى ضرورة ومدى احتياجهم لدراسة أهم الطرق التسويقية التي تطعن للمؤسسة بقاءها في السوق. وقد تميزت هذه المرحلة باشتداد التنافس، وظهور منتجات متعددة وبديلة واتساع الأسواق وتغير أذواق الأفراد، وأيضا التركيز على البحوث التسويق. وهنا فلابد من التفريق بين مفهوم التسويق و البيعي حيث:

المفهوم البيعي:

-نقطة التركيز: المنتجات .

-نقطة الوسيلة: البيع والترويج.

-نقطة الهدف: الأرباح من خلال حجم المبيعات.

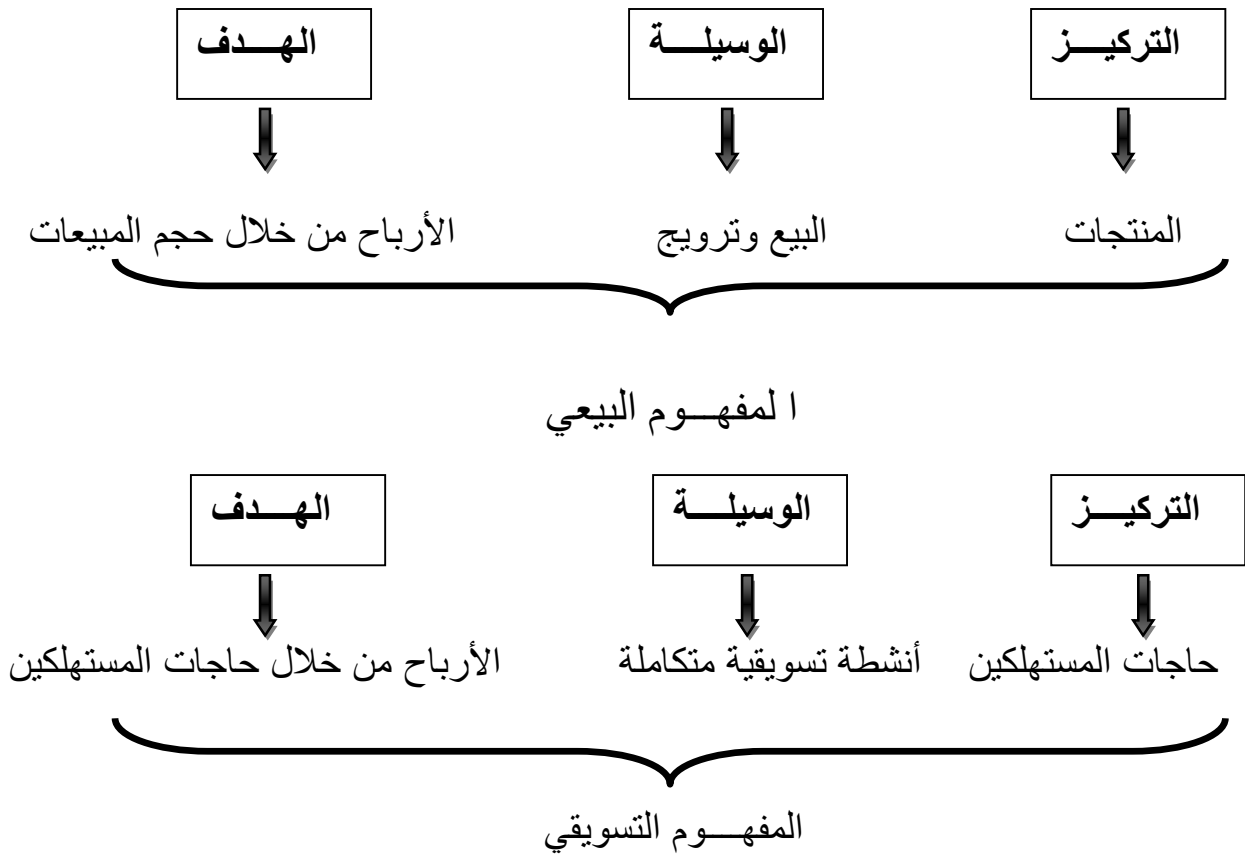
المفهوم التسويقي:

- نقطة التركيز: حاجات المستهلك.

- نقطة الوسيلة: أنشطة تسويقية متكاملة.

- نقطة الهدف: الإرباح من خلال حاجات المستهلك .

الشكل 01: الفرق بين المفهوم البيعي والتسويقي:

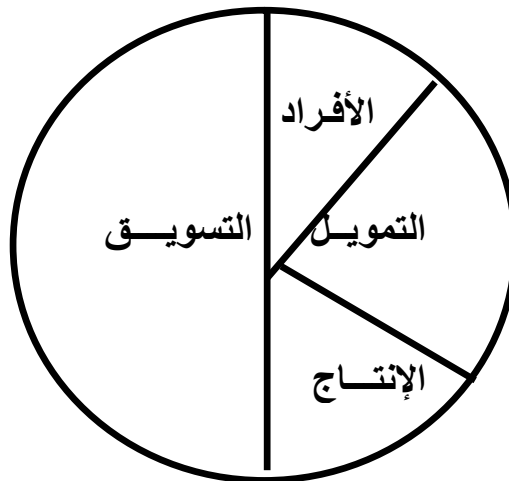
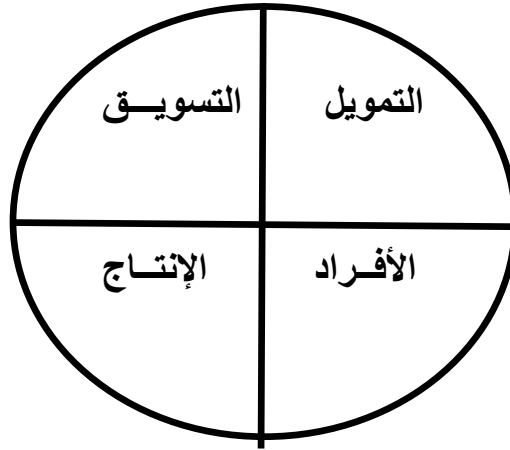


المطلب الثالث: دور وأهداف التسويق:

أصبح التسويق يلعب دورا أساسيا

أهداف التسويق: وتتمثل أهداف التسويق فيما يلي:

- 1-تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في أذهان الجمهور أو المستهلكين مثل العملاء الحاليين والمرتبين.
 - 2-العمل على زيادة حجم وقيمة المبيعات واحتكار نسبة من السوق.
 - 3-الإسهام في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
 - 4-محاولة تقديم المنتج أو خدمة تكون أكثر توافق مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- كما أننا نجد أن للتسويق عدة وظائف التي تشمل في التسويق على نفس المستوى الإدارات.



الشكل رقم (2):التسويق أكثر أهمية من الوظائف الأخرى.

المبحث الثاني: البيئة التسويقية

تكتسب هذه البيئة في عالم الأعمال اليوم أهمية خاصة، إذ انه لا يمكن إدراك وفهم احتياجات العملاء دون أن تنتظر تلك المؤسسات إلى الذي تعمل فيه من أجل متابعة التغييرات المتسارعة التي تطرأ عليه، ومحاولة فهم تأثيرها على احتياجات ورغبات عملائها الذي بدوره سينعكس على الأرباح الحالية والمستقبلية لتلك المؤسسات.

المطلب الأول: البيئة التسويقية الجزئية

تسعى إدارة التسويق في المؤسسات المالية إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ومحاولة استقطاب وجذب عملاء جدد، وتنمية وتطوير العلاقات معهم عن طريق خلق القيمة وتحقيق الرضا لهؤلاء العملاء. إلا أنها لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها، وان نجاحها في هذه المهمة يتوقف على علاقتها ومدى تأثرها بأطراف أخرى متعددة، مثل الأقسام والإدارات الأخرى، الموردين، المنافسين، الجمهور العام والعملاء أنفسهم، والذين لهم مصلحة في أنشطة ونجاح تلك المؤسسات المالية، والذين يشكلون في مجملهم نظام القيمة الخاصة بهذه المؤسسات. يعني ذلك أن البيئة التسويقية الجزئية للمؤسسة المالية تشمل على مجموعة من العناصر ذات الصلة بها. والتي تؤثر في قدرتها على خدمة عملائها وتحقيق الأرباح هذا وسنقدم في ما يلي شرحا موجزا لأهم العناصر .

1-الموردون:يشغل الموردون على كافة الشركات والأفراد الذين يقومون بتزويد المؤسسات المالية بما تحتاجه من موارد وإمكانيات، بهدف مساعدتها وتمكينها من مزاولة أنشطتها وتقديم الخدمات المالية المتعددة لعملائها ومن أهم هؤلاء:

-الشركات والأفراد سواء المختصين بتزويد التسهيلات الداخلية كأنظمة الحاسوب، الأثاث، الفاكس...الخ.

-أصحاب المدخرات والودائع (المقرضون)، كقطاع الأعمال، قطاع الأفراد القطاع الحكومي، القطاع الدولي

2-العملاء:تشير أدبيات التسويق إلى العميل يعد من أهم عناصر البيئة التسويقية وعليه، يجب على المؤسسة المالية أن تكون مدركة لما يلي:

-كيف يتم تقييم العملاء للخدمات المالية التي تقدمها، مقارنة بالخدمات المالية التي يقدمها المنافسون؟

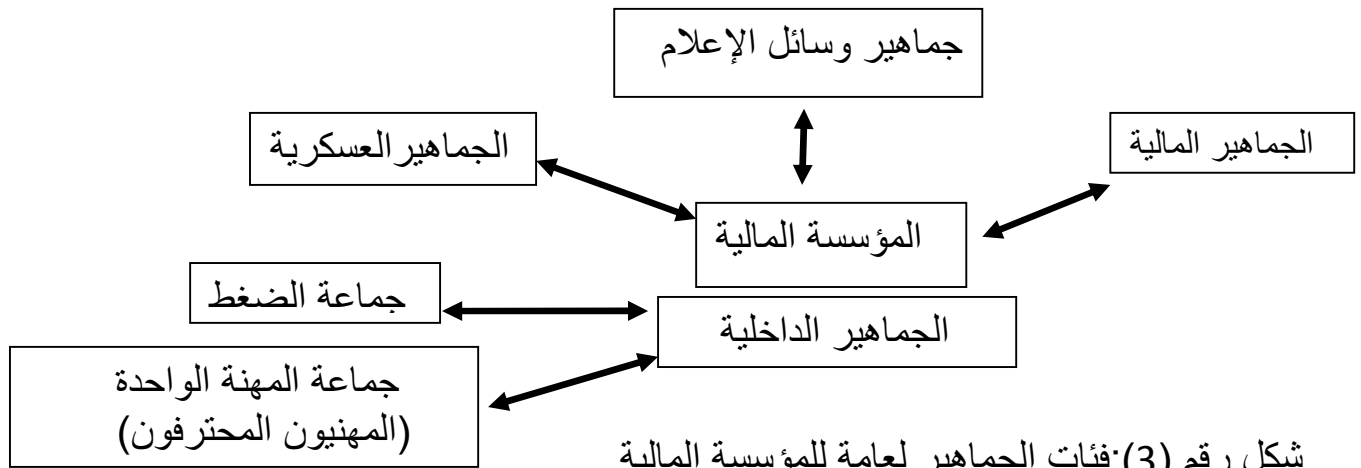
-ما الذي يبحث عنه العملاء في هذا السوق، وإلى أي مدى تقوم المؤسسة المالية بتزويدهم بما يحتاجونه بطريقة فعالة ومناسبة؟

-كيف تتغير أذواق العملاء؟

-ما الذي يشتريه العملاء من السوق، وممن يشترون، ولماذا؟

3-المنافسون:تشتمل المنافسة على جميع المنتجات أو الخدمات التي قد يعدها العميل بدائل متاحة ومقبولة بالنسبة له، وإنما أيضا المسارح،التلفزيون،ونوادي الديسكو،إضافة إلى جميع أشكال الترفيه الأخرى ،وعليه فإن على المؤسسة المالية عند وضع تعريف للمنافسة ،أن تستخدم تعريفا واسعا وشاملا لهذا المصطلح وأن تقوم بمراجعته بانتظام ،إذ من الممكن أن يحدث تغيير أو تطوير في بيئة الأعمال.

4-الجمهور العام : يتكون الجمهور العام من أية مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا في نجاح المؤسسة المالية،أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها .فبالإضافة إلى العملاء والمنافسين،هناك مجموعات متعددة من الفئات ذات الاهتمام بطريقة أداء المؤسسة المالية لأنشطتها المختلفة.ويظهر الشكل رقم (3) ست فئات من الجماهير :



شكل رقم (3):فئات الجماهير لعامة للمؤسسة المالية

المطلب الثاني:البيئة التسويقية الكلية

تمارس المؤسسات المالية أنشطتها في ظل بيئة تسويقية خارجية (كلية) أكبر أو أوسع، وتشتمل على العديد من القوى والمتغيرات، التي يمكنها أن تكون مصدرا للفرص أو التهديدات.ومع هذا الإدراك ،يتعين على هذه المؤسسات مراقبة وتحديد وتحليل هذه القوى ،حتى يكون بإمكانها التعامل معها وتحقيق الاستجابة المرغوبة والمناسبة ،من أجل الوصول إلى أهدافها المحددة وعليه ،فان على المؤسسات المالية أن تراقب (5) قوى رئيسية،تشكل في مجموعها البيئة التسويقية الكلية ،والتي يطلق عليها البيئة التسويقية الخارجية ،وهي على النحو التالي:

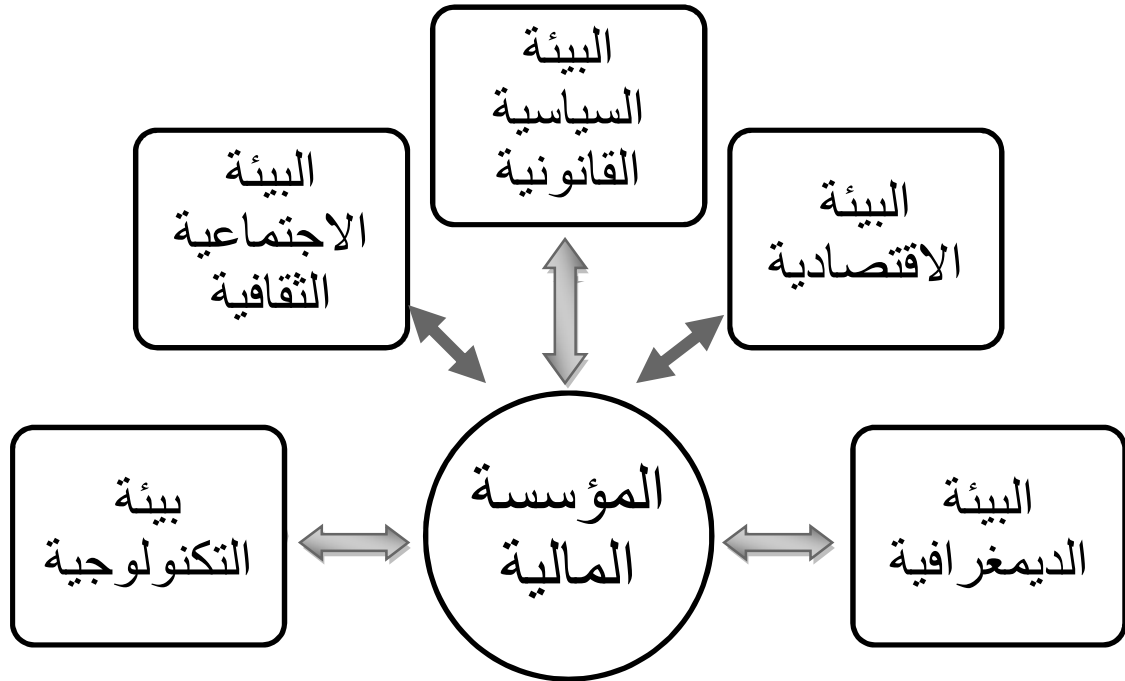
-البيئة الديمغرافية(السكانية) .

-البيئة الاقتصادية.

-البيئة السياسية القانونية.

-البيئة الاجتماعية الثقافية.

-البيئة التكنولوجية.



شكل رقم (4): القوى الأساسية للبيئة التسويقية الكلية .

المطلب الثالث: مداخل الاستجابة الفعالة القوى البيئية التسويقية

توجد ثلاثة أنواع من المؤسسات في الحياة العملية:

- أولئك الذين يصنعون الأحداث.

- أولئك الذين يراقبون الأحداث

- أولئك الذين يتعجبون معا بدو حولهم قائلين ما الذي يحدث؟

من المعروف أن بيئة الأعمال تتغير من وقت لآخر. ويخطئ من يفترض فكرة الثبات أو يقبلها في ميدان الأعمال بصفة عامة، ميدان المؤسسات المالية بصفة خاصة.

فالتقدم التكنولوجي وتطبيقاته في المؤسسات المالية يتغير من وقت لآخر، كذلك السياسات المالية والنقدية للدولة، بالإضافة إلى التغييرات السكانية وغيرها، وعليه نلاحظ أن صناعة الخدمات المالية تسعى مثلها مثل أي صناعة، إلى التعامل مع بيئتها التسويقية بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها. ونحاول إدارة التسويق في المؤسسات المالية، مراقبة وتحليل العوامل البيئية بهدف التوصل إلى فهم أفضل لها، لاكتشاف أي مستجدات تطرأ عليها، واقتراح الترتيبات المناسبة للتعامل معها، إن الأداء التسويقي للمؤسسة المالية بوجه عام، هو أحد مخرجات العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تعمل من خلالهما. وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة المالية مع بيئتها والمقصود بالتكيف البيئي في السياق الحالي، هو القدرة على ملائمة أو الموائمة والانسجام بين المؤسسة المالية وبيئتها التسويقية، ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة المالية (1):

- إشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل أكثر فاعلية من المنافسين مع تحقيق أرباح.

- اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة التي تقدمها البيئة.

- تجنب التهديدات والأخطار التي تنشأ أو تواجه المؤسسة المالية.

- تزايد إيرادات المؤسسة المالية.

- الحصول على تأييد جمهور المجتمع وجماعات الضغط.

- القدرة على الاستمرار والتحديث والتطوير.

ولتحقيق هذا التكيف فإن الأمر يتطلب من المؤسسات المالية تحليل بيئتها التسويقية. وتشير أدبيات التسويق في حقل البيئة التسويقية إلى أن المؤسسات المالية بوجه عام قد تختار أحد المدخلين التاليين: أولهما النظر إلى قوى البيئة باعتبارها عوامل يصعب السيطرة عليها. أما المدخل الثاني فيتمثل في تبني بعض المؤسسات المالية منهاجاً أو أسلوباً إيجابياً.

المبحث الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي

*أحاول في هذا المبحث أن أتطرق إلى مختلف المزيج التسويقي من (منتج، سعر، توزيع، الترويج)، وشرح مختلف أنواع مزيج تسويق بالتفصيل.

المطلب الأول: المنتج:

1-تعريف المنتج: يقول عزام (1) إن من الأسئلة التي أصبحت تواجه المهتمين بشؤون التسويق ذلك السؤال الخاص بتعريف المنتج ومفهومه، ففي شركة السيارات مثلاً يتساءل المرء: هل السلعة هي عبارة عن مجموعة مكونات، والأجزاء العادية التي تتكون منها السيارة؟ أم هي شيء آخر غير ذلك؟ فعليه يعد المنتج مجموعة من المبيعات الملموسة وغير ملموسة التي يمكن تشمل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية، بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته ويمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكاناً أو شخصاً أو فكرة وبشكل جوهري يقوم المستهلكون بشراء أكثر من مجرد مجموعة من السلع المادية الملموسة عندما يقومون بشراء المنتج حيث أنهم يشرون إرضاء الحاجة أو إشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج كما يقصد بالمنتج في مفهومه الحديث أي شيء ملموس يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل ويتضمن منافع وظيفية، اجتماعية، نفسية، كما يمكن أن سلعة أو خدمة أو فكرة أو شخصاً مكان منظمة أو أي مزيج منها وبذلك أصبح مفهوم المنتج لا يقتصر على الأشياء ذات التكوين المادي مثل السلع بأنواعها وعلاماتها المختلفة (سلع غذائية، سيارات، أثاث) بل أصبح يشمل الأشياء غير المادية كخدمات ما بعد البيع والتوصل والضمان). ويرى كل من McCarthy and Perrault المنتج على أنه (2): "كل شيء معروض للسوق من جانب منظمة معينة ليستخدم في إشباع حاجة معينة من خلال بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها منه". ويرى Ketla المنتج على أنه (3) "أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل الأشياء المادية

1-ربحي مصطفى عليان اسس التسويق المعاصر دار الصفاء لنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2009

2-نفس المرجع السابق

3- نفس المرجع السابق

والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمنظمات والأفكار أن مفرد المنتج Product Item هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم والسعر والمظهر المادي واللون والطعم وغيرها، ويرى كل Stanton and Futrell المنتج على أنه "مجموعة من الصفات الملموسة، وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسعر والسمعة والمكانة لكل من المنتج والبائع وكذلك خدمات ما بعد البيع والتي يتم تقديمها للمشتري المتوقع كعرض يستخدم في إشباع حاجاته"¹

وهناك تعريفات متعددة للمنتج من جهة نظر تسويقية من بينها تعريف مكارثي الذي يرى إن المنتج (مصدر لإشباع الحاجات والرغبات الاستهلاكية كما أنه مصدر للربح الذي يسعى إليه كل من الموزع والمنتج للسلعة). وهذا يعني أن المضمون السلعي العام للمنتج لا يقتصر على جوهره المادي، بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى إلى تحقيقها.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فتعرف المنتج بأنه الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك أو الاستعمال الذي يمكن أن تحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المادية والخدمية والأماكن والمؤسسات والأفكار¹، وهذا يعني أن المنتج يمثل مفهوما يتجاوز حدود تلك المجموعة المحسوسة من الخصائص، وأن المضمون السلعي يشمل على أبعاد محسوسة وغير محسوسة يسعى إليها المستهلك، وهو يبحث عن السلع والخدمات التي يعتقد أنها تساعد على إشباع حاجاته ورغباته.

وتظهر شمولية المضمون السلعي للمنتج من جهة نظر كوتلر و أورمسترونغ الذين ينظران للمنتج من ثلاث زوايا مختلفة هي:

أولاً: الجوهر: ويمثل الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للسلعة أو الخدمة

ثانياً: المنتج الفعلي: ويشمل على أكثر من مجرد الجوهر المادي فهو يمثل مجموعة الأبعاد الخاصة بالجودة والسعات المميزة والموديل والعلامة المميزة والغلاف

ثالثاً: المنتج القديم: ويمثل مضمونا سلعيا متكاملا حيث يشير إلى جوهر المنتج وحقيقته إضافة إلى مجموعة الخدمات والمزايا المقترحة بشرائها⁽²⁾

(1) تامر البكري "استراتيجيات التسويق" دار البازوري العلمية عمان الأردن الطبعة الأولى 2008 ص 252

(2) ربحي مصطفى عليان "أسس التسويق المعاصر" دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى ص 111

في ضوء هذه التعريفات وغيرها للمنتج من المنظور التسويقي فانه يمكن القول بأنه عندما يقومون بشراء منتج معين فإنهم في الواقع يقومون بشراء المنافع والإشباع الذين يعتقدون أن المنتج سيوفرها لهم.

2/عناصر المنتج (Eléments of Produc):

تتضمن العناصر التي تشكل المنتج من وجهة نظر سويدان⁽¹⁾ الخصائص والاسم والتغليف، الملقق التعريفي، السلع والخدمات المساندة. فكل عنصر من هذه العناصر ينطبق على جميع أضاف المنتجات ولكن الاختلاف بينهما يمكن في كيفية تركيز التسويقيين والأهمية النسبية لعنصر من العناصر لتمييزها عن منتجات المنافسين، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر.

أ-خصائص المنتج Product facture:

يعتقد بعض التسويقيين بأن طرح أفكار فريدة لمنتجات معينة في السوق تجعل من الصعب على المستهلكين مقاومة شرائها، ول سوء الحظ إن الأمور لا تسير بهذه الطريقة، بل إن معظم المنتجات الناجحة تطورت نتيجة اكتشاف خصائص معينة يبحث المستهلكون في القطاع السوقي عنها ويجدونها مرغوبة ومقبولة، بحيث تضاف هذه المعلومات إلى ما يمكن فعله فنيا وماليا، أي أن تكون المنتجات متوافقة مع ما يحتاجه المستهلكون إضافة إلى إمكانية تنفيذ هذه الاحتياجات من الناحية التكنولوجية ومجدية اقتصاديا. كما أن هناك عوامل أخرى لخصائص يجب وضعها بعين الاعتبار إضافة للتكنولوجيا الخاصة، هذه العوامل مثل: الشكل المادي والتصميمي للمنتج ومستوى الجودة، وقوة التحمل والاعتمادية وسهولة الاستخدام وتأثير المنتج على البيئة والتصميمي للمنتج ومستوى الجودة، وقوة التمهل والاعتمادية وسهولة الاستخدام وتأثير المنتج على البيئة، تنطبق هذه العوامل على المنتجات الملموسة وغير ملموسة، فبعض التسويقيين يركزون على جوانب معينة في حين يركز المنافسون على الجوانب الأخرى من خصائص المنتج.

ب/اسم المنتج: Branting: يطلق التسويقيين اسما أو مصطلحا أو تصميميا أو رمزا أو أي خليط بينهما لتمييز المنتج عن غيره عن منتجات المنافسين: ففي المرحلة الأولى من مراحل التسويق استخدم الصناعيون صورا لعكس محتويات المنتج وللتغلب أيضا على قضية الأمية لدى صورا لعكس محتويات المنتج وللتغلب أيضا على قضية الأمية لدى المستهلكين، كما قام أصحاب المحلات بفعل الشيء ذاته لتمييز متاجرهم عن غيرها.

(1) ربحي مصطفى عليان "اسس التسويق المعاصر" دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2009

1-اسم العلامة: وهو جزء من اسم العلامة لا يمكن التعبير لفظيا بما فيها الأحرف أو الكلمات أو أرقام.

2-ماركة العلامة:هو جزء من اسم العلامة لا يمكن التعبير لفظيا كما هو في تصميم الشعارات أو الرمز،وكما هو الحال أيضا بالنسبة لإشارة المرسيدس،وقناة المستقبل الفضائية ومعظم شركات الطيران عند وضع شكل لطائر ما.

3-الاسم التجاري : وهو الاسم الذي تزاوّل منظمات الأعمال نشاطها من خلاله،وله حماية قانونية ،ومسجلا لدى وزارة التجارة والصناعة وغرفة الصناعة،كما هو الحال بالنسبة للاسم التجاري لكل من شركة الخطوط الجوية السعودية ،وشركة الألبان الكويتية الدنمركية

4-العلامة التجارية: وهي العلامة المسجلة قانونيا لدى الجهات المختصة للاستخدام الوحيد من قبل المنظمات سواء كان ذلك اسم العلامة أو ماركة العلامة ،فاستخدام كلمة الجزيرة بنفس طريقة الخط لا يجوز من قبل أي طرف بدون الإذن المسبق من قبل قناة الجزيرة الفضائية. (1)

ب/التغليف :يشير عنصر التغليف للمنتج بأنه أي إطار أو محتوى يعرض المنتج من خلاله للبيع ،والتغليف يمثل أول اتصال بين المستهلك والمنتج،كما ويعتبر التغليف مكلفا للمنظمة ،إضافة إلى أنه يشكل جزءا هاما من إستراتيجية التسويق ،بالرغم من كلفته العالية إلا أنه يحقق منافع عدة لكل من المصنع "المنظمة" وتاجر الجملة والمستهلك النهائي

د/البطاقة التعريفية: بالإضافة إلى الغلاف في معظم المنتجات الاستهلاكية والصناعية يتطلب من المنتجات و بحكم القانون أن تلتصق بطاقة تعريفية على منتجاتها بغض النظر عن صغر حجم المنتج.

2-دورة حياة المنتج:

--	--	--	--	--

شكل رقم 5: دورة حياة المنتج

المطلب الثاني : السعر

يعتبر السعر هو العنصر الثاني في المزيج التسويقي الذي يمثل قيمة ما يدفع لشراء المنتج ،انه الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها وتحقق من خلالها الربح.

1-مفهوم التسعير:بالمعنى الضيق يكون السعر المبلغ الذي يطلب في مقابل الحصول على المنتج ،أو الخدمة ،ويتوسع أكبر ،السعر هو مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون.

-السعر من منظور رجال التسويق هو عبارة عن القيمة التي يقوم المستهلك بدفعها مقابل الحصول على منفعة معينة.

-أما السعر من منظور المستهلك فانه يعبر عن المنفعة أو المنافع التي يحصل عليه من جزء استهلاك أو استخدام هذا المنتج سلعة أو خدمة وبالتالي فانه قيمة المنفعة التي يحصل عليها .

ولذلك نجد بأن هناك علاقة ما بين المنفعة وقيمة المنفعة التي تخلق هذه القيمة.

2/أهمية السعر:

تظهر أهمية السعر بالنسبة للمنظمات المنتجة للخدمات المالية لكونه له علاقة مباشرة مع اجمالي الإيرادات ، وهذا واضح من خلال المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{الربح} = \text{إجمالي إيرادات} - \text{إجمالي التكاليف}$$

أما السعر بالنسبة للمستهلكين فإنه يؤثر بشكل مباشر على القوة الشرائية لهم حيث كلما ارتفع السعر فإنه يأخذ نسبة أكبر من القوة الشرائية وبالتالي فإنه يقلل منها مما يؤثر على حجم الاتفاق العام الذي يقوم به المستهلك لشراء مختلف السلع والخدمات.

إن أهمية السعر تأتي من أنه أحد ثلاثة عناصر تؤثر على ربح المنظمة المالية وهي: (1)

-التكاليف: وهي جميع التكاليف الثابتة والمتغيرة المتعلقة بإنتاج، وتسويق الخدمة المالية الواحدة. إن هذه التكاليف كلما كانت مرتفعة كلما أثر على مستوى السعر.

*حجم المبيعات: وهذا يتعلق بحجم الإيرادات ، فكلما كانت المبيعات المتوقعة لهذه الخدمة المالية منخفضة كلما كانت التكاليف عالية بسبب تكاليف التشغيل ، فسوف تؤثر على الأسعار بشكل عام .

*مستوى السعر نفسه: فكلما كان هذا المستوى مرتفع (إسنادا إلى العنصران السابقين) فإن الأرباح تكون جيدة بالنسبة للمنظمة المالية بينما هي ذات مؤشرات سلبية على القدرة الشرائية للمستهلك.

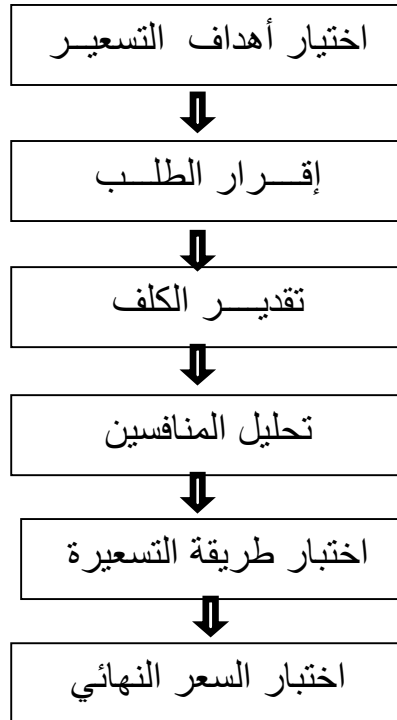
أهمية السعر للبائع	أهمية السعر للمشتري
1-السعر يمثل الكلفة المتعلقة بتطوير إنتاج المنتج أو الخدمة	1-السعر يمثل كلفة للزبون
2-السعر يعبر عن الدخل الذي يتم الحصول عليه من خلال بيع المنتج أو الخدمة	2-السعر يعبر عن قيمة المنتج أو الخدمة
3-السعر يشير إلى الأرباح واستمرارية المؤسسة المالية على المدى الطويل.	3-السعر يشير إلى نوعية (جودة) المنتج أو الخدمة
4-السعر يمثل مقدرة المؤسسة المالية في الاستجابة السريعة لشروط السوق	4-السعر يتأثر بالقوة الشرائية.

أهمية السعر بالبائع (صورة الخدمة) والمشتري (المستفيد من الخدمة)

جدول (1)

(Source Harrison,2000, p177)

4-خطوات عملية التسعيرة : تتضمن عملية وضع السعر بشكله النهائي القيام بتحليل العديد من العوامل والمتغيرات المالية وغير المالية ووضعها ضمن متغيرات بيئة الأعمال الكلية كما وتعتمد هذه العملية على الخبرات السابقة والحكم، وهذه العملية والخطوات يوضحها الشكل رقم (6)



شكل رقم (6): خطوات التسعير

1-اختبار أهداف التسعير: أهداف التسعير تصب في تحقيق أهداف المنظمة التسويقية ويمكن أن تتمثل أهداف التسعير بالآتي⁽¹⁾

أ-البقاء

ب-تعظيم الأرباح .

ج-تعظيم العائد الحالي.

د-تعظيم نمو المبيعات.

هـ-قيادة نوعية المنتج.

و-أهداف سعرية أخرى.

2-قرار الطلب:اختلاف مستوى الطلب على المنتج ينعكس كمؤشر كبير على الشركة في تحديد أهداف التسويقية ،وهذا ما يمثل بقانون العرض والطلب القائم في السوق لتحديد السعر -حيث تكون العلاقة عكسية بين السعر والطلب ،اذ ينخفض الطلب بارتفاع الأسعار والعكس صحيح

3-توقع الكلف:يتحدد السعر على قاعدة أساسية تتمثل في قادر على تغطية تكاليف المترتبة على المخاطرة في رأس المال وبعلامة تقسم التكاليف إلى نوعين هما التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة

4-تحليل المنافسين:لإقرار الإستراتيجية ومواجهة السوق يتوجب ان يتم تحليل المنافسين على أساس الكلف التي يتحملونها ،ويتم بدء أولا بتحليل المنافسون القريبون للشركة أو المماثلين لها في ذات السوق ،ومن ثم في الأسواق الأبعد والغرض من تحليل المنافسون هو تخفيض الأسعار بمستوى يمكنها من التأثير عليهم في السوق وللحصول على فرصة بيعية أفضل وكل هذا يمكن أن تتم اعتماده أيضا من قبل المنافسون في ذات الوقت

1-خامر البكري. استراتيجيات التمويل -دار البازودي العلمية عمان-الاردن ط1 ص 362-367

5-اختبار طريقة التسعير:هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في إقرار السعر الذي نتعامل به في السوق والتي لا مجال لذكرها تفصيلا ويمكن الإشارة لأبرزها وهي :

-التسعير على أساس الكلفة الكاملة

-التسعير على وقف تحليل نقطة التعادل

-التسعير على أساس المنطقة الجغرافية

-الخصم والسماحات.

-أسعار العامل النفسي.

-أسعار الاقتداء قادة السعر.

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب ومبررات لاستخدامها تفرضها العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة لاعتمادها ،وبما يتوافق مع إستراتيجية التسعير والمنسجمة أساسا مع إستراتيجية التسويق.

6-اختبار السعر النهائي: في الخطوة الأخيرة في إستراتيجية التسعير حيث يتم اختيار السعر النهائي والذي يتطلب قبل إقراره ملاحظة الجوانب التالية:

-تحديد فيها إذ كان المنتج جديد بذاته أو جديد في السوق.

-تحديد مستوى الحاجة لدى المشتري لإقرار السعر على مختلف مراحل حياة المنتج .

-وضع بدائل إستراتيجية للسعر المقرر على ضوء المتغيرات البيئية التي قد تنعكس على أسعار.

المطلب الثالث:التوزيع

-إن نجاح أي منظمة لا يمكن له أن يتحقق ،حتى لو اعتمدت مبدأ التخطيط السليم لأنظمتها التسويقية الأخرى،دون النظرة التكاملية لهذه الأنشطة مع النشاط التوزيعي باعتباره أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي ،السبب يعود لكون النشاط التوزيعي يمثل الجسر الذي يربط إدارة التسويق في منظمات الأعمال بأسواقها المختلفة.

1-تعريف التوزيع:- عرف (Kotler,2001,p215) التوزيع على انه "مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن المداخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها،وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناءه عدة سنوات وليس من السهل تغييره"(1)

-تقول أدبيات المعهد القانوني للتسويق (CIM) إن التوزيع هو عبارة عن : " نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك أو المنتج".

-أما (Procter ,1996,p211) فيعرف التوزيع على أنه " يتضمن القرارات والنشاطات بتحويل المنتجات من المنتج إلى المستهلك ويشير إلى التوزيع الذي يضمن الخزن والنقل وإدارة المخازن"(2)

-أما على الموقع الالكتروني (www.uku.edu,2006) فانه يعرف التوزيع على أنه مجموعة الأفراد والمؤسسات وهي التي يتم عن طريقها نقل المنتجات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير والتي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية الحيازية

2-أهمية التوزيع: تتجسد أهمية نظام التوزيع من خلال الأبعاد الثلاث التالية:

أ-البعد المسافي:(الجغرافي):

إن البعد المسافي هو السمة الأساسية التي تنسم بها الأسواق في الوقت الحاضر والذي يعني وجود مسافة جغرافية مختلفة بين المنظمة المنتجة والأسواق.ولذلك فان عدم بناء نظام توزيعي كفؤ وفعال قادر تذليل هذا البعد المسافي بين قطبي المعادلة (المنتجين-المستهلكين أو المشترين)،أن أي احتساب غير دقيق لها البعد المسافي حتما سيؤدي إلى خلا كبيرا في توفير المنتجات في الأسواق المختلفة لذلك فان نظام التوزيع الكفاء والفعال هو وحده القادر على تقليص وتقريب المسافات بين هذه القطبين ،بهدف تحقيق عملية الاتصال وذلك من خلال الحركة المادية للمنتجات وانتقالها من أماكن الإنتاج إلى أماكن حدوث الطلب عليها (أماكن الاستهلاك)من خلال وظيفة النقل.

1-سلمان شكيب الجبوسي-محمد جاسم الصميدي -تسويق الخدمات المالية دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن ط1 2009 ص 35

2-بشير العلاق "استراتيجيات التسويق " دار زهران 1999

ب-البعد الزمني:

إن معظم المنتجات(باستثناء الخدمات ،ومنها الخدمات المالية ،لأنها تتصف بالتلازمية كأحد خصائصها المميزة)لا يتم استهلاكها أو استعمالها حال إنتاجها بل هناك فاصلا زمنيا بين عملية الإنتاج والاستهلاك أو الاستعمال وخاصة تلك السلع الموسمية إن هذه العملية تتطلب توفير هذه المنتجات لحين حدوث الطلب عليها وهنا يأتي دور نظام التوزيع من خلال التكامل بين ركنين أساسيين (قنوات التوزيع والتوزيع المادي) في تقليص هذا البعد الزمني حيث من خلال وظيفة الخزن يمكن الاحتفاظ بالمنتجات لجين حدوث الطلب عليها ،أي توفير المنتجات في الوقت المناسب لحاجات الأسواق المختلفة.

ج-البعد المعرفي:(المعلوماتي)

إن اعتبار التوزيع حاقة الوصل بين المنظمة وأسواقها ،فهو يمثل جسرا تمر من خلاله كافة المعلومات باتجاهين أي من الأسواق إلى المنظمة وبالعكس.أن التواصل في الإمداد بالمعلومات له اثر المهم على مجمل أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية بشكل خاص .إن عملية التواصل في المعرفة والمعلومات بين المنظمة وأسواقها عملية مهمة ذات أبعاد متعددة تصب في النهاية في تسهيل عمل ومتطلبات كل طرف المعادلة (المنظمة –السوق)

3-قنوات التوزيع:

أ-تعريف قنوات التوزيع:

نظرا لأهميته الكبيرة لقنوات التوزيع فان هناك الكثير من التعريفات التي تناولتها بمختلف جوانبها ،والسبب ذلك يعود لكون هذه القنوات تمثل الجانب المهم والأساسي من إدارة التوزيع وثم التسويق –سنحاول فيما يلي تناول أهم وأحدث تلك التعاريف.

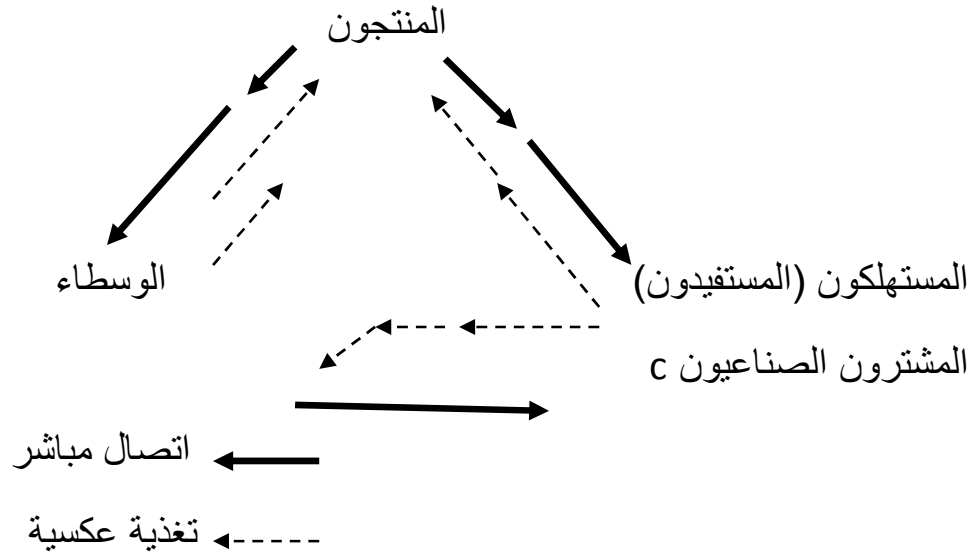
-يشير (case Morgan 2003,p131) إلى أن قنوات التوزيع تمثل مجموعة من المنظمات التي تعمل لتحريك المنتجات والمعلومات من خلال الوسطاء الى المستهلكين ،وبالتالي فان المنفذ التوزيعي يمثل أطرافا عديدة مثل المنتج.

-ويجد(Blumen 2007-pp80.81) بان تفاعل القناة التوزيعية كجزء من النظام التوزيعي المتكامل سوف يجعلها قادر على تحقيق الاتصال بالمستهلكين والصمود بوجه المنافسة،ولكن إذا كانت هذه القناة منفردة فإنها سوف تعزل في سوق تسوده منافسة شديدة وعليه فان قناة التوزيع هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتصال المنظمة بأسواقها المختلفة

ب-هيكلية قنوات التوزيع:

ان نجاح قنوات التوزيع في أداء مهماتها يعتمد على تنسيق والتكامل بين ثلاث مكونات أساسية تعبر عن هيكلية قنوات التوزيع والتفاعل بين هذه المكونات يمثل العامل المهم والضروري لفهم أبعاد وعمل قنوات التوزيع. ويمكن التعبير عن هذه المكونات في الشكل التالي:

الشكل رقم (7): هيكلية قنوات التوزيع



المطلب الرابع: الترويج

الترويج هو آخر عناصر المزيج التسويقي ويشتمل هذا النشاط على عمليات اتصال إقناعي، تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي ووسائل الترويج كثيرة ومتعددة من أبرزها الإعلان و الدعاية و البيع الشخصي ووسائل تنشئة المبيعات.

1- مفهوم الترويج:

مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات الكافية عن مزايا السلعة أو الخدمات المعلوماتية وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بتميزها وقدرتها دون غيرها من السلع والخدمات المعلوماتية على إشباع حاجاته ورغباته وذوقه، وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ القرار الخاص بالحصول عليها أو شرائها، ثم الاستمرار في استعمالها مستقبلاً⁽¹⁾ كما يعرف الترويج بأنه ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من السلع أو الخدمات أو الأفكار، والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد ومؤسسات ووفق إمكاناتهم وتوقعاتهم.

والترويج بهذا المفهوم هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين والمستفيدين بالسلع أو الخدمات القادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم ووفق إمكانياتهم.

تهدف المنظمة بصورة عامة إلى تطبيق برامجها في البيئة التي تعمل بها انسجاماً مع الأهداف الموضوعية أو المخططة لها مسبقاً. ولعل خير وسيلة إلى تحقيق الاتصال مع البيئة هو اعتماد الترويج، ومن خلال الوسائل المختلفة التي يتضمنها عموماً.

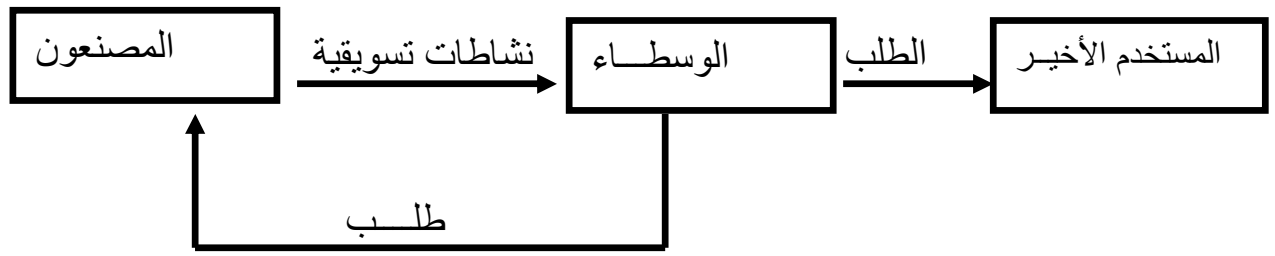
1- مفهوم الترويج: بدءاً نقول أنه لا يمكننا أن نضع تعريف محدد لمفهوم الترويج، ولعل ذلك يعود لاختلاف المنظمات التي يشملها، والمجالات التي يمتد إليها... وعليه فأنا سنحدد معنى لهذا الموضوع.

-فالترويج بحد ذاته عملاً واجهياً للمنظمة التسويقية أو الإنتاجية تهدف من خلاله إيصال ما تريد من نشاطات تسويقية أو خدمية إلى جمهور المستهلكين ولتحقيق التفاعل معها. إذن فإستراتيجية الترويج تهدف إلى أخبار المشتريين وخلق الطلب على البضائع الجديدة، أو تنشيط الطلب على البضائع القديمة، والتي جرى عليها تطوير أو تصوير وبعبارة أخرى يمكن القول بأن الترويج هو عملية اتصال متعددة الأشكال هادفة إلى تحقيق التدفق الفعال للسلعة عن طريقها مباشرة، أو من خلال المنافذ التسويقية المعتمدة إلى الأسواق المقصودة.

وبطبيعة الحال فإن عملية الاتصال هذه لا تنحصر في حدود المستهلكين فقط بل تمتد إلى الوسطاء أيضاً لكونهم يمثلون حلقات شبه تنفيذية للبرامج الترويجية وبنفس الوقت عنصر مهم في زيادة حجم المبيعات .

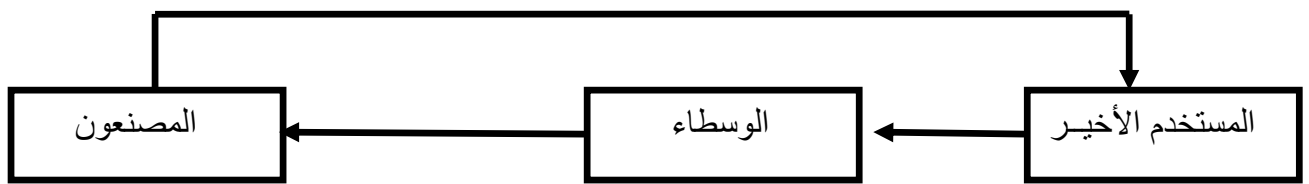
وكما يتضح بالشكل عندما تعتمد المنظمة إستراتيجية السحب أو الدفع في عملية الاتصال والترويج لمنتجاتها إلى الجمهور المستهدف في الأسواق المختلفة

شكل رقم (8): مقارنة بين إستراتيجية السحب والدفع في الاتصالات



إستراتيجية الدفع

نشاطات تسويقية



إستراتيجية السحب

2- أهمية وأهداف الترويج:

إن عالمنا اليوم هو العالم المتشابك الأطراف، مترامي المسافات، وبحدود العمل التسويقي فإن ذلك يتطلب إيجاد وظائف تسويقية تساهم في تقليص ذلك التباعد والتداخل وبما يسهل لأطراف العملية التسويقية بتحقيق ما يحتاجونه سواء كان ذلك بالنسبة للمستهلك بحصوله على البضائع والخدمات، أو بالنسبة للبائع بتصريفه البضائع التي يتعامل بها وتحقيق الموارد المناسبة.

وعليه فمن الممكن تأشير أهمية الترويج من خلال الآتي:

1-ازدياد المسافة والبعد الجغرافي ما بين البائع والمشتري، مما يتطلب إيجاد وسائل مناسبة لتقليصها وتحقيق التواصل المستمر ما بين الطرفين

2-تنوع وزيادة عدد الأفراد الذين يتصل بهم المنتج، فالدخول إلى السوق لا يعني الاتصال بالمستهلكين فقط، بل يتطلب الاتصال بتجار الجملة وكذلك باعة المفرد، وأيضاً يختلف الأمر فيما إذا كان ذلك السوق، صناعي وتجاري.

3-إشباع حدود السوق الجغرافية التي يتعامل معها المنتج، أضاف مشكلة جديدة له تتمثل بحالة المنافسة التي يواجهها من قبل المنتجين الآخرين، لذلك برزت أهمية الترويج والحاجة إليه لمواجهة خطط وبرامج الجهات المنافسة.

4-يكون للترويج أثر كبير في اتخاذ المستهلك لقراره الشرائي حيث يلاحظ في بعض الحالات أن المستهلك يدخل إلى السوق بهدف شراء شيء ما، ولكن نتيجة لتأثير عناصر المزيج الترويجي المختلفة

5-بناء صورة موجبة Image عن الشركة ومنتجاتها لدى المستهلكين وزيادة ولائهم لمنتجاتها أو العلامة التي تحملها.

6-توثيق صيغ العلاقة والاتصال مع الوسطاء وتحفيز الطلب لديهم.

3- طرق وبدائل الترويج:

سنعرض في هذا الجزء لمناقشة أكثر تفصيلاً للأشكال الرئيسية المختلفة لترويج⁽¹⁾:

(1) صافي حامد الضمور "التسويق الدولي" دار وائل للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة 4

أ-البيع الشخصي:إن الهدف من أية عملية تسويق دولية في النهاية تتحقق من خلال الأفراد،إن الأمور الشخصية في التسويق تلعب دورا رئيسيا في نجاح أو فشل الشركة في التعامل مع الجمهور لذلك يجب على الشركة من أجل بقائها وتقدمها وتقديمها أن تعتمد على المدخلات الشخصية والعملية لأولئك الأشخاص الذين يخلقون الطبع الشخصي و يحركون مصيرهم .

ب-وسائل تنشيط البيع:

لقد عرفنها على أنها وسيلة غير شخصية تتضمن جميع الوسائل والأنشطة البيعية التي تدعم وتقوي البيع الشخصي والإعلان ومهما بلغت أهمية نشاط تنشيط البيع إلا أنها نسبيا تعتبر قصيرة الأجل،وتقوم أمام المسوق الدولي تشكيله واسعة من النشاطات التي تستخدم لمنتجات الشركة والأسواق التي تسعى لتطويرها ضمن إمكانياتها .

ج-الضمان والخدمات:

الكثير من الشركات تلجأ إلى أسلوب منح الضمان كأسلوب دفاعي وذلك لان المنافسين يقومون بمنح مثل هذه الخدمات،كما يمكن إتباع هذه الطريقة في حالة تسويق السلع الالكترونية والآلات كطريقة إستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية.

أما بالنسبة للخدمات فان المستهلكين عادة ما يهتمون بالخدمات المرافقة للسلعة مثل التسليم التركيب ،خدمات الصيانة،توفر قطاع الغيار وتعد الخدمات من الأساليب الترويجية الفعالة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل على أهم المفاهيم الخاصة بالتسويقية و مراحل نشأته وكيفية تطوره، كما بينا الفرق بين المفهوم البيعي والتسويقي

كما جاء في هذا الفصل البيئة التسويقية وعناصرها المتمثلة في البيئة التسويقية الجزئية والبيئة التسويقية الكلية

اما في الاخير قمنا بدراسة المزيج التسويقي المتمثل في (المنتج السعر التوزيع الترويج) كما قمنا بدراسة اهم استراتيجيات المزيج التسويقي

A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a central vertical axis with symmetrical, flowing floral and leaf motifs that curve outwards and upwards, creating a crown-like effect at the top and a similar base at the bottom. The border is composed of multiple layers of stylized leaves and stems.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الخدمة والمؤسسات الخدماتية

يحتاج التطرق لإشكالية الخدمة والمؤسسات الخدماتية إلى التذكير ببعض المفاهيم. لذلك ارتأينا أن نتطرق في الفصل الثاني الخدمة والمؤسسات الخدماتية أين سنقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث والمبحث إلى ثلاث مطالب المبحث الأول سنتناول فيه مفاهيم حول الخدمة أين سنذكر تعريف الخدمة وخصائصها وجودة الخدمة وكذلك دورة حياتها لنركز على المزيج التسويقي الخدمي والذي يتمحور حولها موضوع بحثنا.

المبحث الثاني سنتناول فيه المؤسسات الخدماتية حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية المؤسسات الخدماتية تعريف المؤسسة الخدماتية خصائص المؤسسات الخدماتية وفي المطلب الثاني تناولنا فيه إستراتيجية وابعاد التسويق في المؤسسة الخدماتية وفي المطلب الأخير تناولنا الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الخدماتية في تسويق الخدمات

المبحث الأول: مفاهيم حول الخدمة:

إن الدراسات الأولى التي خصت الخدمات كانت في سنة 1975 ومن ثم بدأت دراسات حول الخدمات ،حيث نظمت المنظمة الأمريكية للتسويق (AMA) أول محاضر حول التسويق سنة 1981،أما في كندا خضعت أول محاضرة للخدمات التسويقية في سنة 1987 في مونتريال.

المطلب الأول: ماهية الخدمات

من الصعب إعطاء تعريف للخدمات نظرا لأنها متغيرة وغير ثابت ،سنحاول التطرق إليها مع توضيح كل ما أمكن من استفسارات عبر التعاريف التالية:

أولا:تعريف الخدمات

إن مصطلح الخدمة مليء بالغموض لذا وجدت عدة تعاريف ،نذكر منها ما توفر :
-عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها ،وهي تقريبا تقي بسرعة الخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها) وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة حيث يتم نقل ملكيتها وليس لقب أو صفة¹ يلاحظ من هذا التعريف بأن جمعية التسويق الأمريكية للخدمات قد ركزت على خصائص الخدمة من حيث كونها غير ملموسة ،ولا يتم نقلها أو تخزينها ولا يتم فصلها عن مقدمها ومشاركة الزبون في إنتاجها .

1_ نظام موسى سيودان-التسويق المعاصر -دار الحامد لنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن طبعة 1999، ص 224.

-عرفها سكينر Skinner في عام 1990 " الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك ،كنتيجة لأعمال الجهد البشري أو الميكانيكي للأفراد والأشياء" ¹

-وقد عرفها Kotlere tarmsroy سنة 1991 على أنها " نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف آخر دون أن يترتب عن ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل" ²

-وأعاد تعريفها كوتلر kotlere سنة 1995 فهي "كل نشاط أو عمل غير ملموس ،خاضع لتبادل ولا بفتح المجال إلى أي نوع من تحويل الملكية كما يمكن للخدمة أن ترتبط أولا ترتبط بمنتج مادي" ³

-وعرفها Russ بأنها " شرط مؤقت لمنتج أو أداة لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشتريين " ⁴

-وعرفت أيضا بأنها "عبارة عن أوجه النشاط الغير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال على أن يقترن تقديم هذه الخدمات بين سلع أخرى"

-تعريف : Gmonroos

الخدمة :أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو المواد المالية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل" ⁵

-تعريف Bitner وZeitami :

(الخدمة عبارة عن أفعال أو عمليات وإنجازات أو أعمال)

الخدمة "كل الأنشطة التي تكون منتجاتها ليست منتجات مادية،وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة (مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت)،وهي شكل أساسي غير ملموسة" .

1_ بشير عباس علاق-التسويق أساسيات ومبادئ-دار الزهران لنشر والتوزيع.عمان الأردن طبعة1999.ص112.

2_ عمر خير الدين-تسويق المفاهيم والاستراتيجيات -مكتبة عين شمس-القاهرة مصر طبعة 1997 ص 265.

3_ عمر خير الدين،مرجع سبق ذكره ص 265.

4_ نظام موسى سويدان -التسويق المعاصر-دار الحامد لنشر والتوزيع ،عمان الأردن طبعة 1999 ص 225.

5_ عمر خير الدين،مرجع سبق ذكره ص415.

وعلى ضوء ماتم عرضه من تعاريف يمكن أن نستخلص التعريف كالاتي : ان الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا :فهي تخضع لعملية التبادل وقد تكون موافقة لمنتوج مادي ، شرط أن يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية ."

ثانيا:خصائص الخدمات Characteristice of Service

تمتاز الخدمات عن السلع من خلال الخصائص الآتية:

-أن الخدمات غير ملموسة.

-لا يمكن فصل الخدمة عن مقدموها.

-صفة فناء الخدمة.

-مشاركة المشتريين في تطوير وتوزيع الخدمة.

- وتقلب نوعية /جودة الخدمة.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الخصائص.

1-اللاملموسية/ اللامحسوسيةIntangibility:

تتصف الخدمات بخصائص غير ملموسة ،أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراكها قبل شرائها ،ولهذا فإنه يصعب شرحها وتوضيحها في المعارض التجارية أو عرضها في محلات التجزئة أو شرحها من خلال الإعلان ،ولهذا فانه لابد من استخدام البيع الشخصي والإعلان والاتصال مع المستعمل ،المشتري من خلال المنافع التي تعود عليه من جراء استعمال الخدمة.

2-غير قابل للفصل عن مقدمها Inseparability:

في ذهن المشتري ،فان الأفراد اللذين يقدمون الخدمة هم أنفسهم الخدمة فإدراك المستهلك المشتري لمقدم الخدمة تصبح إدراكه للخدمة نفسها ولهذا فان المشتريين غير قادرين على الحكم على نوعية الخدمة قبل شرائها.

3-صفة فناء الخدمةPerishability:

نظرا لخاصية الفناء،فان الخدمة غير قابلة للخرن ،ولهذا فان أسعار الخدمة في فترة الرواج تكون عالية وبعدها تهبط الأسعار بشكل حاد في غير موسمها ففي دورة الألعاب الأولمبية التي عقدت في اسبانيا عام 1992،ارتفعت أسعار غرف الفنادق إلى 5500 دولار للفرد

الواحد المدة أسبوع ،ولهذا فان بعض المنظمات تتعرف خصومات كبيرة على أسعار خدماتها في فترة الكساد ومثال ذلك خصومات شركات الطيران للرحلات الليلية وفي فترة الركود.

4-صعوبة تنميط الخدمة :Difficulty of standardization

يعتبر تنميط من المستحيل تنميط ما يقدم من خدمة من بين البائعين لنفس الخدمة أو حتى تنميط خدمة البائع نفسه، ومثال ذلك الخدمة الطبية أطباء الهيئة التمريرية لاستحالة تنميط الخدمة المقدمة.

5-اشتراك المشتري Bayer's Involvement

يقوم المشتري بدور رئيسي في تسويق وإنتاج الخدمات ،خذ مثالا الزبون في محل الحلاقة كيف انه يدخل قبل وخلال عملية الحلاقة.

6-تقلب الجودة :Variability of Quality

تقلب وتغير جودة الخدمة المقدمة هي خاصية أخرى من خصائص الخدمات لارتباط ذلك بصعوبة تنميط الخدمة ولل عوامل الأخرى السابقة مجتمعة .

المشاكل الناشئة عن خصائص الخدمات واستراتيجيات التسويق المناسبة لتقليل حدتها

-فالمشاكل التسويقية الناشئة عن خاصية عدم الملموسية غير المادية للخدمة وهي :

-عدم القدرة على خزنها.

-أو حمايتها قانونيا.

-أو إمكانية عرضها وإجراء الاتصال مع الزبائن من خلالها.

-صعوبة تحديد سعر لها.

منه المشاكل يمكن حلها من خلال استراتيجيات تركز :

-على تجسيد المنفعة.

-أو من خلال استخدام المصادر الشخصية للمعلومات.

-أو تحفيزات الأفراد واستخدام صورة وسمعة قوية.

-و استخدام إجراءات حساب التكاليف.

-وإجراء اتصالات ما بعد شراء الخدمة.

أما مشكلة عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها فهو يعود: اشتراك الزبائن في إنتاج الخدمة وصعوبة إنتاج الخدمة بشكل واسع، ويمكن حل هذه المشكلات من خلال اختبار وتدريب في التعامل مع الزبائن وإدارتهم.

أما مشكلة التغير والتقلب الخدمة فهي تنشأ من خلال التنميط والرقابة على النوعية، ويمكن معالجة هذه المشكلات من خلال ما يعرف بتصنع وتخصيص الخدمة.

ثالثاً: أنواع الخدمات :

-يمكن تصنيف الخدمة تبعاً لنوع السوق الذي تخدمه وتهدف الوصول إليه كما هو الحال للمنتجات فهناك خدمات المستهلكين مثل تأمين الحياة وتأمين السيارات والرعاية الصحية وهناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات وتأمين وغيرها. ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المشتري المستعمل الصناعي أو كلاهما، ولمعرفة نوع الخدمة ولأي سوق تقدم يجب طرح السؤال التالي ومحاولة الإجابة عليه من الذين يقوم بشراء الخدمة؟ وما هو سبب الشراء؟

وقد قسم Kotler and Armstrong الخدمات إلى ثلاث أنواع¹:

1-الخدمات الحكومية:مثل المحاكم ومكاتب التشغيل والبلديات والمستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.

2-الخدمات الخاصة غير ربحية:الجمعيات الخيرية، الجمعيات التضامنية المساجد.

3-الخدمات الخاصة الربحية: خطوط النقل البحري والجوي، شركات الترفيه والشركات العقارية، والوكالات الإعلامية.

وبهذا يمكننا أن نستنتج أن كل خدمة ولها خصائصها ومميزاتها بها عن الخدمة أو السلعة الأخرى، وأن أنواع الخدمات تختلف حسب الهدف أو سبب وجود تلك الخدمة، تختلف الخدمة على حسب منتجها أو المسؤول عن تقديم الخدمة للمستهلك والجدول التالي يوضح كيفية تقسيم الخدمات:

1- Karls david ,Ekenneth-Service Marketing-John Willy and sond ,Edition 1998,page 14.

الجدول رقم (2): تقسيم الخدمات

أمثلة	تقسيم الخدمات
إصلاح خدمات قانونية استشارات ، أمن، تركيب	1/أنواع السوق - استهلاكي - صناعي
إصلاح، تعليم، حلاقة شعر الاتصالات، النقل العام مراكز صحية	2/درجة كثافة العمالة: -كثافة العمالة -كثافة المعدات
خدمات صحية، فنادق نقل جوي، إصلاح، تنظيف جاف خدمات بريدية	3/درجة الاتصال بالعميل -اتصال عالي -اتصال منخفض
خدمات قانونية، خدمات صحية خدمات محاسبة نقل عام تنظيف جاف، خدمات منزلية	4/مهارات مقدم الخدمات: -محترف -غير محترف
الخدمات المصرفية الخدمات التأمينية الخدمات الصحية، الخدمات الحكومية الخدمات التعليمية	5/هدف مقدم الخدمة -يهدف لربح -لا يهدف لربح

المصدر: عمر وخير الدين، مرجع سبق ذكره ص 272

رابعاً: جودة الخدمة Service Quality:

قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

(وَيَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) صدق الله العظيم [هود: 85]

يقصد بجودة الخدمة "جودة الخدمات المقدمة" المتوقعة والمدركة، وهي المحدد الرئيسي برضا الزبون أو عدم الرضا , فبعض المنضمات تجعلها أولويات لتغزير جودة الخدمة

-محددات جودة الخدمة

يتم تحديد خمسة متغيرات ذات علاقة بنوعية الخدمة:

-المادي Tangibles: وهو الدليل المادي للخدمة كمرافق ولتسهيلات المنضة المادية كالآلات وملابس الموظفين في المطاعم وموظفي الطيران

-الثقة Reliability: وهي قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.

-الاستجابة:Reliability وهي رغبة واستعداد وقدرة موظفي المنظمة لتقديم الخدمة المناسبة لهم مثل الاستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.

-تأكيد الثقة المتبادلة Assurance: وتعود للمعرفة وحسن الضيافة للموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مشكل الخدمة (الزبائن).

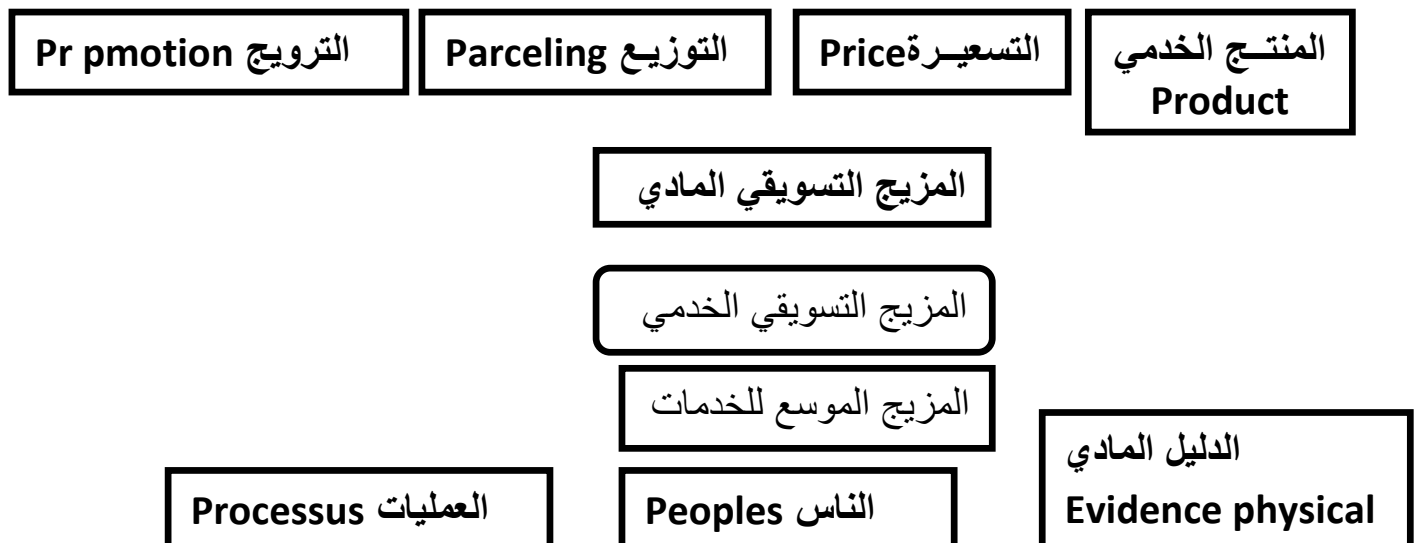
العنايةEmpathy: وتعود إلى رعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

واختصار يستنتج الزبون النوعية من خلال المكان الأفراد والمعدات والأدوات الاتصال والسعر

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الخدمي:

ينعكس تعدد الخصائص المميزة للخدمات وتسويقها على العناصر التي تمثل المزيج التسويقي للخدمات إذ حاول العديد من الباحثين والكتاب في الآونة الأخيرة به متكامل للمزيج التسويقي الخدمي معتمدين على العناصر التقليدية الأربعة للمزيج التسويقي السلعي، وبالتالي مكنهم ذلك من إضافة ثلاث عناصر جديدة للمزيج التسويقي السلعي، وبالتالي مكنهم ذلك من إضافة ثلاث عناصر جديد للمزيج التسويقي الخدمي يسمى اختصار P7 بعد أن كان يرمز له P4 والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (09): المزيج التسويقي الخدمي :



المصدر: محمود جاسم الصميدي - مدينة عثمان يوسف 2010 ص 79

من الشكل يتضح أن المزيج التسويقي للخدمات يتألف من:

-المزيج التسويقي التقليدي: الذي يضم كلا من المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وهو المزيج الخاص بالمنتجات المادية.

-المزيج الموسع للخدمات: يضم عناصر إضافية التي تخص الخدمة كالمنتج غير ملموس ويشمل كل من الدليل المادي، الناس، العمليات .

-عناصر المزيج التسويقي للخدمات، يضم المزيج التسويقي للعناصر التالية:¹

1/المنتج (الخدمة)(Product):في القطاع الخدمي فان تغطية المنتج الخدمي أمرا ضروريا من أجل تقديم الخدمة بالشكل الأفضل والمناسب وفي الوقت الملائم بالجودة المطلوبة،من أجل أن تصبح أكثر تلبية لطموحات وتطلعات الأفراد وبذلك فهي تعطي اهتماما لعدد من جوانب الخدمة:

-مدى نطاق الخدمات المقدمة .

-جودة الخدمات المقدمة.

-استخدام الأصناف الخدمية.

-خدمات ما بعد البيع.

2-السعر (Price):يعتبر السعر من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات ايجابية أو سلبية على تسويق الخدمة ان ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة تفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر خاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة والتصليح،كما يتأثر تسعير الخدمة بمكان أدائها ووقت العمل وبمهارات وكفاءة وإبداع مقدم الخدمة بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل عدد طالبي الاستفادة منها أو شرائها ومستوى المنافسة في السوق...الخ.

3-المكان(Place):يعد المكان أو التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات وإن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمة (مباشر أو غير مباشر)يعتمد على طبيعة الخدمة المقدمة ومكان ووقت تقديمها.

4-الترويج(Promotion): إن الترويج في المجال الخدمي يعتبر عاملا مؤثر لدفع العميل لتعامل مع المؤسسة وما تقدمه من خدمات الأسواق إلا أن الترويج في القطاعات الخدمية

¹ - محمود جاسم الصميدى-ردينة عثمان يوسف-تسويق الخدمات الطبعة 1 دار المسيرة لنشر والتوزيع عمان -الأردن 2006 ص 83/79.

يوجه صعوبات متعددة مقارنة بالسلع المادية والسبب يعود لخصائص الخدمة أكثر فاعلية من خلال التركيز على ما يلي:

-إبراز المنافع المتحققة من قديم الخدمة من خلال الإعلانات، الدعاية أو أي نشاط ترويجي آخر.

-الاهتمام بالبيع الشخصي وتطوير مهارات مقدمي الخدمة باعتماد برامج تأهيلية وتدريبية ترفع من كفاءة الأداء .

-تعزيز السمعة الجيدة للخدمات من خلال التعامل الجيد والمصادقية وخلق الثقة لدى المستفيدين من الخدمات وهذا ما ينعكس على سمعة المؤسسة الخدمية ويرفع من مستوى مبيعاتها.

-إبراز الجوانب الملموسة التي تساهم في تقديم الخدمة مثل الأفراد، المستلزمات المادية الأخرى (المباني، الأجهزة).

5-الأفراد (الناسPeoples): يمثل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمات، فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن أن تنتج الخدمة أو تقدم أو تشتري إن لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها وتقديمها ،فمقدم الخدمة دور مهم من البراعة المهارة ،الصدق بالتزام الوعود والوفاء بها والذي ينعكس على أداء الجيد والفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد وجعله يشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المؤسسة ،أما المستفيد فإن دوره مهم جدا لترويج خدمات المؤسسة من خلال مستوى الرضا المتحقق له وبالتالي فإنه يقوم بإخبار مجاميع أخرى من الزبائن عن خدمات المؤسسة والعاملين فيها وحسن تقديم الخدمة والأداء المميز في تقديمها وبالتالي فإن هؤلاء المجاميع يقومون أيضا بإخبار مجاميع أخرى عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ،وعلى هذا النحو يتم انتقال المعلومات.

أن المعلومات المنقولة عن طريق هؤلاء المستفيدين وغيرهم من خدمات المؤسسة تشكل عنصرا مضافا لعناصر المزيج التسويقي للخدمات.

6-الدليل المادي (Physical evidence):يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة المساعدة في تقديم الخدمات (المباني ،الأثاث،المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة.

إن الدليل المادي يلعب دورا مؤثرا في عملية تسويق الخدمة وكذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة ومستوى رضائه عنها بذلك يكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمات.

7-العمليات(Processus):تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة لذلك فان الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي تتم إجرائها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق ،المودة والعلاقة الطيبة)ما بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها ولذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابا في آراء المستفيدين وبما يجعل إنتاج الخدمة لائقا ومقبولا .

وخلاصة لذلك يتضح بأن المزيج التسويقي للخدمات يتكون من العناصر الأربعة التقليدية الخاصة بالمنتج والمكونة من المنتج ،السعر ،المكان والترويج باعتبار أن الخدمة مهما كانت طبيعتها وخصائصها خاصة ميزة اللاملموسة فإنها تبقى بالمفهوم الاقتصادي منتجا ،فتشترك مع المنتج المادي في العناصر الأربعة عناصر السابقة يضاف إليها ثلاثة عناصر جديدة تتمثل في الناس ،الدليل المادي،العمليات وهكذا باعتبار أن المستفيد من الخدمة يحتاج إلى معطيات مادية أكثر نظر الطبيعة الخدمة اللامملوكة واللاملموسة والتي تمنحه الثقة في مقدم الخدمة والتأكد من حصوله على المنفعة...

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة Service life cycle

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس مراحل المريحة لدورة حياة المنتج (السلعة):التقدم ،النمو،النضج والانحدار،كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج (السلعة).ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها فليس كل إستراتيجية دورة حياة المنتج يمكن تطبيقها على الخدمات وتلك التي يمكن تطبيقها يجب تعديله التعديلات إلى خصائص الخدمة المريحة التي تم مناقشتها سابقا إضافة إلى سهولة تقليد المنافسين والخدمة المقدمة.

أولا مرحلة التقديم Introduction stage:

يطلق على الخدمة أنها في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن مشكل الخدمة الحالية قد تم تغييره.وكما هو الحال بالنسبة للسلع الجديدة،لا تحصل الكثير من الخدمات الجديدة مع درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر إلى أبعد من ذلك في دورة الحياة ،وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلع بأن العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من المستهلكين ،وهنا بدوره يقلل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل تكلفة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

-قلة المنافسين أو انعدامهم

-انخفاض هامش الربح

-تدفق نقدي سلبي

-عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها

واحد من الاستراتيجيات الناجحة هو في التأكد من قبول الخدمة الجديدة لدى المستخدمين لها وذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة وفي هذه المرحلة عادة ما يلجأ إلى تبني الخدمة هم المبتكرون والذين يشكلون ما نسبته 2.5% من المجتمع.

ثانيا مرحلة النمو Growth stage:

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمات ،حيث تظم التدفقات النقدية الايجابية لدى معظم المنظمات ،وسبب نو واتساع الصناعة فان ذلك يتبعه طلب كبير على الخدمة مما يسمح للعديد من المنظمات من رفع أسعارها ،والأسعار العالية تعني هوامش عالية وأرباح كبيرة وبسبب هذه الأرباح ،تظهر منظمات جديدة لتقدم نفس الخدمة مما تزداد معه المنافسة وتظهر قطاعات تسويقية جديدة ،ولكي تبقى المنظمات في وضع تنافسي جيد عليها أن تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة.

وتتماز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

-نمو خدمي سريع.

-تدفقات نقدية ايجابية.

-أرباح عالية.

-ازدياد عدد المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمة.

-تطوير وتحديد قطاعات سوقية.

-ازدياد المنافسة.

وفي هذه المرحلة يمكن للمنظمات من استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها:

-تطوير وصياغة ميزة تنافسية.

-وتطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للمنظمة.

-أو تطوير سلوك إعادة الشراء.

ويقوم شراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتبنين الأوائل، الذين يشكلون ما نسبته 13.5% من المجتمع وأما الفترة الزمنية التي تفصل النمو والنضج فيقوم 34% من المجتمع والذين يطلق عليهم بالأغلبية المبكرة بتبني الخدمة .

ثالثاً: مرحلة النضج Maturity stage

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة. إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المنظمات لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها التسويقية أو زيادة أرباحها ويكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضاً لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تعرضه المنظمات المختلفة للخدمة.

وبصورة عامة تمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

-استقرار مبيعات المنظمات.

-احتدام المنافسة .

-خروج المنظمات الضعيفة .

وللخروج من هذه المخاطر في هذه المرحلة يجب أن تتبع المنظمات واحداً أو أكثر من الاستراتيجيات الآتية :

-تقليل تكاليف التشغيل.

-تعزيز نوعية وجود الخدمة فني .

-تعزيز نوعية وجود الخدمة الوظيفية.

-التركيز على قطاعات محددة.

-إضافة خدمات مجانية.

-استخدام الإعلان الإقناعي.

ويقوم 34% من المجتمع بتبني هذه الخدمة من خلال هذه المرحلة ما بين النضج والانحدار والذين يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة.

رابعاً : مرحلة الانحدار Decline stage

في هذه المرحلة تنخفض مبيعات جميع المنظمات ويرجع سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها ،فمثلا خدمة صيانة الآلة الطباعة قد انخفضت لان آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب ،وباستخدام تقنية الحاسوب والمبرمجين ،وبسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المنظمات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك ،

وتتميز بالخصائص الآتية:

-انخفاض المبيعات لكل المنظمات.

-انخفاض حدة المنافسة.

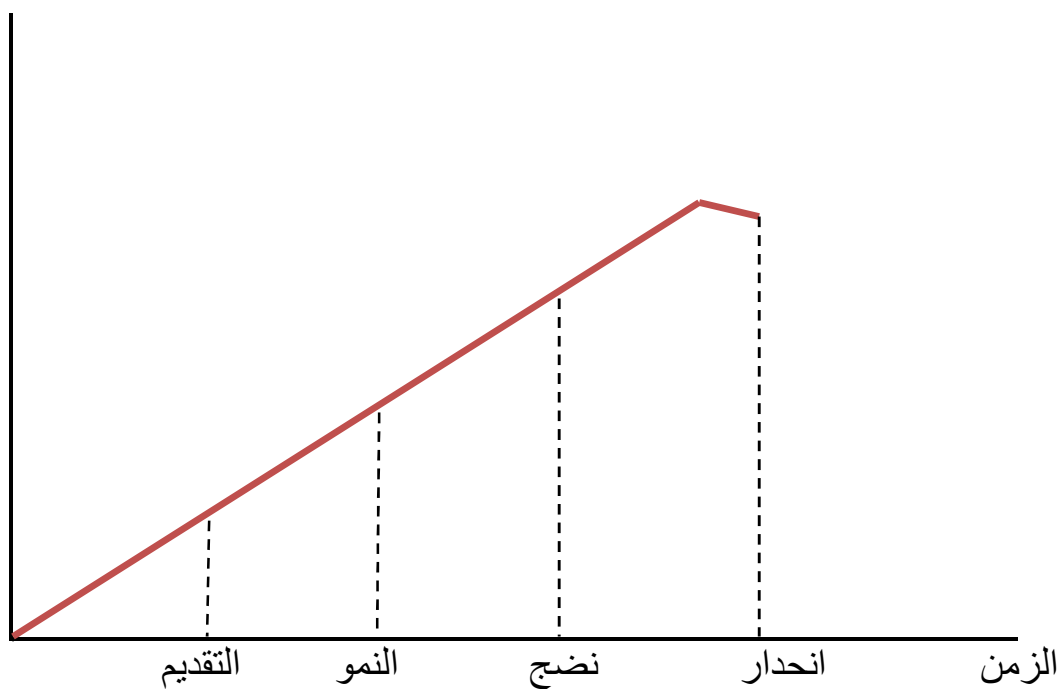
-انخفاض التدفقات النقدية.

-انخفاض الأرباح.

واحد من الاستراتيجيات الهامة والتي يمكن استخدامها في هذه المرحلة هي إلغاء الخدمات المقدمة الخاسرة والإبقاء والاستمرار في تقديم الخدمة المريحة وغالبا ما يقوم 16% من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة والذين يطلق عليهم بالمتقاعسين.

شكل رقم (10) :دورة حياة الخدمة

المبيعات



المصدر: نظام موسى سويدان مرجع مسبق ذكره ص 234

المبحث الثاني : المؤسسات الخدمية

في الثمانينيات من القرن الماضي وبداية القرن الحالي شهدت صناعة الخدمات وتسويقها تغيرات جذابة وتطورات سريعة تركت آثار واضحة على هيكل هذه الصناعة وطبيعتها، واشتدت المنافسة داخلها الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات تتوجه إلى أن تعمل في هذا القطاع.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الخدمية

أولاً: تعريف المؤسسات الخدمية

بما أنه لا توجد خدمة بدون مؤسسة خدمية لذلك سوف نقوم بتعريف المؤسسة الخدمية¹ -تعد المؤسسة هيكلًا منظمًا ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون بخدماتها بمختلف الأشكال والأنواع فهي تقوم ببيع الخدمات مباشرة، وهذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقتها مع الزبائن لتظم أكبر عدد ممكن منهم، إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

-وبالتالي يمكن إعطاء تعريف للمؤسسة الخدمية على أنها منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتكئين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة المقدمة.

ثانياً: خصائص المؤسسات الخدمية

تقوم منظمات الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة مادية ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها عملاء المنظمة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلال الخدمة المقدمة إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية.

وتتميز المنافسة التي تواجهها المؤسسات الخدمية بكونها منافسة شديدة الحدة ومعدل التقليد بها مرتفع.

¹ - سعيد المصري -إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية - الدار الجامعية، طبعة 2001-2002 ص 29.

-إن المؤسسة الخدمائية تتمتع بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

1-استعمال الخدمة:

حيث تقوم المؤسسات الخدمائية بإعطاء فرصة لزبائنها لاستعمال خدمتها في مختلف المجالات ، وهذا لكسب ثقة الزبون.

2-كراء الخدمات:

إضافة لاستعمال الزبون الخدمة ،له إمكانية استئجار الخدمة ،وهذا لمدة زمنية محددة ،مثل كراء المحلات .

3-تقديم بعض الخدمات المتنوعة:

يقوم عمال المؤسسة الخدمائية بتقديم نصائح حول الخدمة وذلك لإحاطة الزبائن بمعلومات تخص حقوقهم وواجباتهم.

4-صيانة الخدمة:

إضافة إلى كراء الخدمات تقوم المؤسسة الخدمائية بصيانة الخدمات المقدمة أي خدمات ما بعد البيع من السوق ،وعلى هذا فان في كثير من الأحيان ما تكون العناصر مأخوذة لتجزئة السوق المحددة من طرف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

ثالثا: أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمائية

يعتمد لتسويق في المؤسسة الخدمائية على ثلثا أبعاد متكامل فيما بينها تتمثل في :

1/التسويق الخارجي: وهو مرتبط بالنشاطات التقليدية للتسويق هذه النشاطات تستعمل لضمان ترقية الخدمات ولخلق شخصية معنوية قوية للمؤسسة من أجل أن تحترف هذه الأخيرة عن المنافسين، فيما يخص اتصال المؤسسة بالسوق وفي غالب الأحيان بالمستهلكين وفي البعض الآخر بالموزعين المستقلين.

2/التسويق الانتقائي:بعد الدراسات والأبحاث التي قام بها المختصون في مجال تسويق الخدمات، استنتجوا أن هناك جزء لا مرنى للخدمة المقدمة، من أجل فهم هذه العلاقة أضاف Grouroos إلى العناصر الأربعة المزيج التسويقي الكلاسيكي متغيرين آخرين، التسويق الانتقائي والتسويق الداخلي.

أحدث شكل للتسويق المباشر وهو التسويق الانتقائي، يعني أن المؤسسة يجب أن تكون مجموع عاملها من أجل إرضاء الزبون، وهذه الأخيرة لا تكفي إلا بخلق إدارة تسويقية لكن يجب أن تجند كل عمال المؤسسة لتطبيق التسويق .

يستعمل التسويق الانتقائي لتنشيط العلاقة مع الزبون من أجل تحسين الخدمات حسب ما يرغبها هذا الأخير ،وقد أشار Carlson إلى "تسيير اللحظات الدقيقة" وهي اللحظات التي يكتسب فيها الزبون صورة أولوية ايجابية أو سلبية فيما يخص المؤسسة وخدماتها وذلك عن طريق علاقته مع المستخدمين.

3/التسويق الداخلي: هذا التسويق مرتبط بمجموعة من النشاطات التجارية داخل المؤسسة، يتركب من مجموعة أجزاء تستجيب لتنبؤات مهنية.

المطلب الثاني :إستراتيجية وأبعاد التسويق في المؤسسة الخدمائية

أي مؤسسة لها إستراتيجية وأبعاد تسويقية تتبعها أي أن كل وظيفة في المؤسسة إلا ولها أبعادها وهذا ما سوف نبنيه فيما يلي:

أولا :إستراتيجية التسويق في المؤسسات الخدمائية

تتمثل استراتيجيات التسويق في المؤسسة الخدمائية في¹:

1/إستراتيجية تجزئة السوق:

إن تجزئة السوق عبارة عن تقسيم السوق المحتمل الكامل السلعة أو الخدمة إلى عدد من الأقسام المتجانسة حتى تسمح المؤسسة بالتكليف الأفضل لسياستها التسويقية مع كل قسم

وتم تجزئة السوق بمرحلتين:

-المرحلة الأولى :خلال هذه المرحلة تقسم المؤسسة السوق حسب حركته ونشاطه وخاصيته المرتبطة باحتياجات وأهداف المؤسسة من هذا فهو الوصول إلى التعرف على جزء من السوق لإعداد عرض خاص.

1_ سعيد محمد المصري -الدار الجامعية ،طبعة2001-2002 ص 28.

- المرحلة الثانية: هي محاولة تجزئة السوق حسب ميول كل شخص وفق طريقته "سياسة على المقاس" حيث تقوم المؤسسة بدراسة حول سلوك المستهلك أكثر عمق، وهدفها من هذه المرحلة هو التعرف على مستوى الاستهلاك وحاجيات الزبائن المختلفة وهذا ما يساعد على تحديد ما يلائمها من عرض لتعرضه على السوق.

2/ إستراتيجية التسويق:

إستراتيجية التسويق داخل المؤسسة الخدمائية هي عبارة عن ازدواجية بين المؤسسة والسوق على حسب القرارات المتعلقة بالعرض والزبون في آن واحدة قد يكون مرتبط بركائز مالية وتقنية لتنفيذ الخدمة الممثلة بأسعار استثمار جد مرتفع في هذه الحالة عناصر التجزئة المتواجدة تركز على خصائص الخدمة المنفذ هو استعمالها من طرف الزبائن، ذلك لان في بعض الأسواق أين يكون قد فات العرض وأنه في مرحلة النمو، فان نجاح المؤسسة يكون مرتبط بتطوير محفظة الزبون تقوم المؤسسة بتوفير الخدمات محيطية جاهزة وكذلك إستراتيجية الاتصال لتساعد على تقوية العرض كجزء ملائمة الموقع والتصميمات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات مثل: جمال البناية وتصميمها بالنسبة للفنادق وكذا حجرات الانتظار بالنسبة للمكاتب الاستشارية أو قاعات التعامل مع البنوك.

نلاحظ أن كل هذه الجوانب تشارك وبنسب متفاوتة في تأدية الخدمة، أن التركيز على هذه الجوانب سوف يختلف تبعا لنوع هذه الخدمة، أي درجة اعتمادها على الآلة أو الفرد، إذ أن مقدمي الخدمات ذات الاعتماد الأكبر على الآلة سوف يركزون على جودة هذه الأخيرة مثل: نوع الطائرات المستعملة أو التكنولوجيا الرقمية في مجال الاتصالات، فيما نجد أن التركيز سوف يخص حيوية الأفراد وكفاءتهم في مؤسسات الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري بنسبة أكبر مثل المطاعم، أما الفنادق فتركز على الجانب البيئي للخدمة ويطلق على الجهود المبذولة في إظهار المنافع المادية للخدمة وتبيينها.

إن هذه الإجراءات في مجملها تؤدي إلى خلق صورة ذهنية وجذابة لدى العميل والتأكيد على حصوله على الإشباع والمنافع التي وعد بها استخدامه للخدمة قصد المحافظة على ديمومة ارتباطه بها.

ثانيا: فيما يخص الإجراءات الخاصة بالتسعيرة:

ونظرا لكثرة ما تواجهه المؤسسات الخدمية من صعوبات في الأمر، فهي تحاول استخدام محاسبة جيدة للتكاليف سعيا لزيادة الأرباح أي تحقيق ما يعرف "بالعقلنة الاقتصادية". وهذا صعب جدا بسبب اعتمادها على العنصر البشري والذي يمثل أهم عنصر في التكاليف لذا يستوجب عليها تشغيل ما يلزم فعلا من الأفراد أي تطبيق سياسة الرجل المناسب في المكان

المناسب ،هذا من جهة ومن جهة أخرى يستوجب عليها التحكم قدر الإمكان في تكاليف التجهيزات المساهمة في أداء الخدمة.

***ملاحظة:** يحصل العميل أحيانا على الخدمة دون تواجده بالمؤسسة ذاتها مثل الخدمات الهاتفية...،وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تسعر خدماتها بناء على عنصرين الزمن والمسافة ،كما يجدر الإشارة إلى أن التفاعل الحاصل بين العميل والدعم التقني أو المادي يلزم المنظمة بوضع أسعار تتناسب وحق هذه المشاركة كالتخفيضات في السعر مثلا باعتبار أن العميل يساهم في إنتاج الخدمة.

إن مفهوم التسويق الداخلي يسند على وجود علاقة زبون -مود فيما يخص الخدمات المختلفة للمؤسسة أين يكون الموظف هو زبون لموظف آخر كما يعتبر المناخ التنظيمي عنصرا هاما للتسويق الداخلي هذا الأخير يشجع في نفس الوقت إخلاص المستخدمين واستقبال الموظفين الأكفاء.

المطلب الثالث: استراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات الخدمائية في تسويق الخدمات:

أما رأينا سلفا فان الخصائص المميزة للخدمات أدت إلى ظهور مشكلات تسويقية كبرى بقطاع الخدمات ،الأمر الذي أخر تطبيق المفاهيم التسويقية به،ولمعالجة هذه المشاكل أو التقليل من حدتها تنتهج المؤسسة الخدمية بعض الاستراتيجيات التسويقية

1/فيما يخص عدم الملموسية :

إن أهم المشاكل التسويقية التي تخص الخدمات المتعلقة بهذه الخاصية ،وفي هذا الصدد يستوجب على المؤسسة القيام بالإجراءات التالية:

نظرا لصعوبة تقييم واختبار العميل للعروض التسويقية للخدمة ورغم أن الوسائل والأدوات الترويجية المتاحة في السلع المادية يمكن استخدامها في حالة الخدمات لان أوجه التركيز تختلف بينها،فنجد المؤسسة المنتجة للسلع المادية تركز على المنافع غير الملموسة المصاحبة لاستهلاك منتجها الإشباع ،الراحة....

بينما المؤسسة الخدمية فإنها تحتاج في سياستها الترويجية لجذب انتباه العميل واهتمامه بالتركيز على الجوانب الملموسة والتي يمكن تقسيمها إلى:

أ-جوانب متعلقة بالتسهيلات المادية:مثل التكنولوجيا المستعملة في إنتاج الخدمات كالطائرات المستخدمة في النقل الجوي أو آلات الصرف المتطورة...

ب-جوانب متعلقة بالتسهيلات البشرية:تتمثل في جهود الأفراد ومهارتهم وكفاءتهم في الأداء مثل: عمال الفنادق مضيفي الأطباء، أو المستشارين

ج-جوانب متعلقة بالتسهيلات البيئية: وهي كل ما يؤثر على أداء الخدمة لتحسينه وتقديم الخدمات وهي:

أ-دراسة المنظمة الخدماتية لسلوك الأفراد فيما يتعلق بمدى قبولهم أو تغيير أو تجديد بخصوص طريقة تقديم الخدمة ومحاولة إقناعهم بذلك والعمل على رفع الوعي التسويقي لديهم.

ب-تغيير نمط استهلاك الفرد للخدمة وخاصة بالنسبة لتوقيت الحصول عليها.

ج-انتهاج مدخل شخصي لتقديم الخدمة أي العمل على أداء الخدمات وفق احتياجات ورغبات كل عميل .

2/فيما يخص ثنائية الخدمة:

إن أهم ما يخص هذه الأخيرة عدم قدرة المنظمة لتوفيق بين العرض والطلب نظرا لعدم إمكانية تخزين الخدمات ،وعليه يستوجب على المنظمة تحديد مستوى طاقتها الإنتاجية وفقا إما لمستوى الطلب الأدنى أو الأعلى فإذا قامت المؤسسة باعتماد مستوى الطلب الأول فإنها تتعرض لفقدان فرص بيعه في حالة زيادة الطلب لذلك تصبح ملزمة بإتباع الإجراءات التالية :

أ-تشغيل العمال وقتا إضافيا قصد تغطية الطلب.

ب-تخفيض زمن إنتاج الوحدة من الخدمة.

ج-استخدام آلات وتجهيزات حديثة ذات مردودية أكبر

د-زيادة درجة مساهمة العميل في أداء الخدمة .

هـ-الاستخدام الأمثل الرشيد للطاقة كلما أمكن وذلك باستخدامها عند الحاجة فقط.

أما إذا اعتمدت المنظمة على أعلى مستوى للطلب فينبغي عليها تقادي الأعباء الإضافية المتعلقة بالعمالة والآلات المستخدمة في إنتاج الخدمة عند انخفاض الطلب وإذا لزم الأمر:

أ/تقوم بتنشيط الطلب وتحريكه وذلك بمختلف وسائل الإغراء لتخفيض الأسعار مثلا:الاعتماد على عمالة متعاقدة في جزء من نشاطها حتى تستطيع الاستغناء عنها عند انخفاض الطلب.

ب/القيام بتأجير آلات إضافية عند الحاجة عوضا من شرائها حتى لا يزيد في عبء التكاليف عن المنظمة.

3/ فيما يخص عدم الانفصالية:

نتيجة للتزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها والمشاكل الناجمة عنه يستوجب على المنظمة الخدمية انتقاء العاملين بدقة وضع برامج تدريبية وتأهيلية لفائدة، وهذا من أجل تحقيق خدمات أفضل لعملائها وإرضائهم، فضلاً عن ضرورة اختيار وتحسين طرق ووسائل الاتصال، قصد توطيد العلاقات بين قدم الخدمة والعميل مثل اتصالات ما بعد الخدمة وأثناء كمتابعة طبيب لمرضاه بعد الفحص الأولي وطول فترة العلاج وحتى بعدها أحياناً وانشغالات واهتمامات مضيبي الطائرات بالركاب حتى لحظة وصولهم الى إدارة لحظات الصدق والتي تعرف بلحظات التفاعل بين العميل وممثله للمنظمة ونظراً لأنه تقديم الخدمة والنطاق أدى تغطية محدودة بإمكانيات مقدمي الخدمات فان العديد من المنظمات تستخدم أسلوب قناة التوزيع المباشر خدماتها لكن هذا يجعل المجال الذي تغطيه خدمات المؤسسة ضيفاً مما يوجب عليها استخدام أكثر من موقع لأداء الخدمة اي استخدام الوساطة في التوزيع فمثلاً:

الفرع البنكية والسياحة تساهم في نشر الخدمات وتوسيع نطاقها الجغرافي لتقريبها للأفراد وبالتالي القضاء على مشكلة العزلة

4/ فيما يخص عدم التجانس:

دفع وجود هذه الخاصية المؤسسات الخدمائية إلى زيادة الاهتمام بقياس جودة الخدمة حيث أنها تختلف من فرد لآخر وتتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت وحتى تزداد ثقة العميل في الجودة المتوقعة للخدمة تبنت أغلب المؤسسات استعمال وسائل ذات تكنولوجيا عالية وبصفة مكثفة، لان الخدمة إذا صارت آلية استطعنا تثبيت مستواها مثل آلة توزيع القهوة والمشروبات....

أما فيما يخص الخدمات تعتمد بقدر كبير على العامل البشري كالخدمات الاستشارية والمطاعم... الخ فقد قدم بعض العلماء عدة اقتراحات.

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة فهو السبيل الذي تلجأ إليه من أجل تحقيق أهم أهدافها بصورة فعالة ولأهمية الأداء البالغة نجد أن الكثير من الباحثين تطرقوا إليه، لذا تعددت التعاريف والمفاهيم الدالة على مصطلح الأداء.

الأداء Performance : هو النتيجة النهائية للنشاط منظمة ما، لذلك فهو بعيد عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية، البشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله.¹

تعريف الأداء المؤسسي:

بيترسون: "هو قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"²

كما عرفه مخيمر وآخرون: "أنه المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"³

وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظومة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء يتضمن ثلاثة أبعاد من خلال هذا المفهوم هي: "أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل بها"⁴

أبعاد مفهوم الأداء المؤسسي:

لمفهوم الأداء المؤسسي أبعاد عديدة ومتعددة وقد أشار الوقفي ثلاثة أبعاد لمفهوم الأداء.⁵

1- الأداء المالي Financial Performance : وهو مفهوم ضيق للأداء، ويركز

على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.

¹ - الدكتور وصفي عبد الكريم الكساسبية- تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر، ص 17 نقلا عن: مبارك حمد الله موسى 2004، تكنولوجيا المعلومات و أثرها على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للأداء: دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

² - مرجع سابق ص 17 نقلا عن:

Peterson,W, and Gizsbers,G, and Wilks,M(2003),An organizational performance for agricultural research organizations ISUAR.

³ - مرجع سابق ص 77 نقلا عن: مخيمور عبد العزيز جميل وجوده عبد المحسن فوزي وناجي محمد عبد القادر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة جامعة الدول العربية.

⁴ - الدكتور وصفي عبد الكريم الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر، ص 77.

⁵ - Peterson . w. gizsbers .G.and wilks M .2003 ;An-

2- الأداء المالي والأداء التشغيلي Financial an operational

Performance: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والتشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية Market share وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.¹

3- **الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness:** ويعيد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي، وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

ولقد تعددت المفاهيم المستخدمة للإشارة إلى الأداء المؤسسي وأهمها وفق بيترسون وحزام مفهومي الفاعلية والكفاءة، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما البعض كما يلي:

1/**الكفاءة:** "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتجات" فهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمعلومات المتاحة.²

2/**الفاعلية:** وهي مؤشر لدى تحقيق الأهداف لذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها، وعندما نراجع مداخل دراسة الفاعلية نجد أن بعض المداخل تعتبر الكفاءة كأحد أبعاد الفاعلية.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

لتقويم الأداء مفاهيم عديدة ومتعددة كما يلي:

1/ مفهوم تقييم الأداء:

عرفه العدلوني على أنه: "عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ القرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وتهدف عملية تقييم الأداء إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق

¹ - مرجع سابق ص 77 نقلاً عن: الوقفي علي عوض (2004) تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان الأردن.

² - عزام عبد الله سعيد (2004)، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، الجزء الأول، عدن دار جامعة عدن للطباعة والنشر، مرجع سابق.

الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة"¹.

عرفه الكرخي بأنه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني..... إلخ، خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهاراتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءة الوحدة الاقتصادية سنة بعد أخرى، إضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطور في مجال عملها"².

وبين جواد بأن عملية تقييم الأهداف تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة سابقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات والاختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما يعرفه كلمنجر وورلي بأنه "نظام التغذية الراجعة والتي تتضمن التقييم المباشر لأداء الأفراد أو جماعات العمل من قبل المدراء والمشرفين"³.

أهمية تقييم الأداء للشركات:

- الانتشار السريع والواسع للمعلومات عبر العالم.
- تقييم أداء الشركة ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة.
- عقد مقارنة بين الأداء الحالي وأدائها في الماضي.
- مقارنة الأداء مع الشركات الأخرى.
- تقييم التغيرات التي تم اتخاذها على الشركة.
- إلقاء الضوء على الأجزاء التي تحتاج إلى تطوير الأداء.

¹ - مرجع سابق، ص 87.

² - مجيد الكوخي، تقوم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 31.

³ - مرجع سابق ص 85 نقلاً عن:

Connings, T, G and worley, C, G\2005\organization development and change U.S.A, south western.

1/ القواعد الأساسية لتقويم الأداء:

تستند عملية تقويم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها كالآتي:

أ/تحديد الأهداف: إن إجراء تقويم أداء أي وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي ترمي لتحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، إن الوحدة الاقتصادية لا يتوقف دورها على رسم السياسات والهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها والتي تصنفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطية كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في الوحدة الاقتصادية ولكل شأن نشاط الوحدة.

ب/وضع الخطة الإنتاجية: بعد استكمال تحديد أهداف المنشأة لابد من وضع خطة متكاملة لإنتاج تلك الأهداف توضع فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية الحصول عليها وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبها وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في الوحدة على أن تجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها.

ج/تحديد مراكز المسؤولية: يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.¹

د/تحديد معايير الأداء: تتطلب إجراءات تقويم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنشأة.

¹ - المرجع نفسه، ص37.

لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات الوحدات الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة ولقد أصبح بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقويم المنجز من الأعمال فيها، لكن في الوقت الحاضر أصبح لزاماً على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات، لقد تنوعت معايير الأداء لذا من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند اختيار معايير الأداء الخاصة بها.

1/ اختيار المعايير الأكثر تناسباً مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاماً مع الأهداف المسطرة.

2/ اختيار المعايير الأكثر وضوحاً وفهمها بالنسبة للعاملين بحيث يكون بمقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

3/ ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى وذلك تبعاً لطبيعة نشاطها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها بما يتلائم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى.¹

المطلب الثالث: قياس الأداء المؤسسي

إن تقدير الأشياء وجمع المعلومات تدخل ضمن قياس الأداء الذي يتم تعريفه كما يلي:

1/ مفهوم قياس الأداء:

عرفه العدلوبي "عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة"²

وتختلف الأبعاد المهمة في قياس الأداء المؤسسي باختلاف اهتمامات الوحدة التنظيمية التي تقوم بها، فعلى سبيل المثال، ينصب اهتمام وحدات التسويق على المبيعات والزبائن وذلك من خلال وضع معايير للأداء.

¹ - المرجع نفسه، ص 37.

² - العدلوبي محمد أكرم (2002) تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مدخل تسويقي، عمان، دار الرواق للنشر والتوزيع.

وتعرف المعايير كما يلي: "مستوى متوقع من الأداء والتقييم مقارنة الأداء الفعلي به" وتفيد هذه المعايير بتخفيض تعليقات الزبون وزيادة حصص المبيعات الشهرية من خلال زبائن جدد أو زيادة الإيرادات بالموارد المتاحة نفسها.

2/مقاييس الأداء:

يحظى قياس الأداء المؤسسي بأهمية خاصة بسبب تعدد أنواع المقاييس وتناقضها وتعدد المؤشرات.

لقد صنف وادريكار دو مقاييس الأداء إلى مقاييس كمية وأخرى نوعية واتفق معه على ذلك كل من جواد العدلوني.¹

أ/المقاييس الكمية: وهي تلك المقاييس التي تكون على أساس علم الرياضيات والحساب، وتكون مقاييس الأداء الكمية محدودة أو نسب مئوية، وغالبا ما تكون على أساس الزمن أو ذات طبيعة مالية، وبذلك فهي تعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المؤسسة.

ب/المقاييس النوعية: وعادة ما يطلق عليها مقاييس الأداء اللينة Performance soft measures لأنها ذات طبيعة ذاتية SUBJECTIVE و أكثر هذه المقاييس شيوعا هي تلك المتعلقة برضا الزبائن والعاملين.

ويميل المديرون إلى استعمال المقاييس الكمية أكثر من النوعية لأن هناك تخوفا من أن تقديرات الزبائن والعاملين يمكن أن تكون غير موثوقة وثانيا الخوف من الخطأ في مقاييس رضا الزبائن والعاملين.

وصنفها كلا من ماينارد² والزبيدي إلى مقاييس تقليدية وأخرى حديثة.

¹ - مرجع سابق ص 88 نقلا عن:

Wade, D : and Recardo, R,(2001) Corporate performance management, boston : butterworther-heinemann.

² - مرجع سابق ص 88 نقلا عن: الزبيدي حمزة حمود 2004. الإدارة المالية المتقدمة. عمان، الوراق للنشر والتوزيع

Maynard, H, B,(1970), Hand book of business administration, secens printing new york : MCGRAW-Hill book company.

المقاييس التقليدية: هي المقاييس التي تركز على تحليل النسب المالية وتقسم إلى ثلاث مجموعات أساسية هي: نسب السيولة Liquidity، ونسب الرفع المالية leverage، ونسب النشاط Activity.

المقاييس الحديثة: هي تلك المقاييس التي تركز على معيار القيمة الاقتصادية المضافة EVA، والقيمة السوقية المضافة MVA.

فوائد قياس الأداء:

1/ بالنسبة للمنظمة:

- قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
- تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق معالجتها.
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
- توافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات.

2/ بالنسبة للوحدة التنظيمية:

- متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية.
- متابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة.
- تدعيم عملية الاتصال وتخطيط القوى العاملة.
- تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجها

3/ بالنسبة للفرد

- تحسين الفرص المتاحة لتحسين و تطوير أداء الفرد و دعم ثقة الافرد بأنفسهم
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية
- الكشف عن الطاقات و القدرات غير المستغلة لدى الأفراد
- إشعار الأفراد بروح المسؤولية و تحقيق الرقابة الذاتية

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الخدمة والمؤسسة الخدمائية حيث قدمنا عدة مفاهيم للخدمة وقد وجدنا أن عددا كبيرا من دكاترة الاقتصاد اهتموا بموضوع الخدمة، كذلك تطرقنا إلى دورة حياة الخدمة.

كما درسنا المؤسسة الخدمائية، حيث قمنا بتقديم تعريف المؤسسة الخدمائية التي تعتبر منظمة تقوم على أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية، ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن للمؤسسة الخدمائية خصائص تنفرد بها عن المؤسسات، كما أن المؤسسة الخدمائية إستراتيجية خاصة بها.

A large, ornate black and white decorative border surrounds the central text. It features a central vertical axis with symmetrical, stylized floral and leaf motifs extending outwards and upwards, and a similar but more horizontal arrangement extending outwards and downwards, creating a circular frame around the text.

الفصل الثالث

الفصل الثالث :دراسة حالة شركة موبيليس

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة الاتصالات الجزائر " موبيليس"

شركة موبيليس فرع من شركة اتصالات الجزائر و هو أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تتكون من مزيج واسع الاستعمال مع تكنولوجيات حديثة في وسط الاتصالات.

المطلب الأول : تعريف ونشأة مؤسسة " موبيليس "الأم:

عرفت هذه المؤسسة عدة تطورات على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها بعد انفتاحها على السوق بموجب القانون رقم 3 المؤرخ في 5 أوت 2000 تمت إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و ذلك بفضل نشاطات البريد عن نشاطات الاتصال .و كنتيجة لهذا الإصلاح تم إنشاء مؤسسة الاتصالات الجزائر (Algérie Telecom AT) في مارس 2001 و بتحصلها على رخصة GSM ، شرعت المؤسسة في ممارسة نشاطها رسميا في 1جانفي 2003و الذي يمثل أساسا في:

- توفير خدمات الاتصال التي تسمح بنقل و تبادل الرسائل الصوتية و المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية-البصرية و غيرها.

- تطوير، استغلال، و تسيير شبكات الاتصالات العمومية و الخاصة.
- إنشاء، استغلال، و تسيير الروابط البينية بين كل متعاملي الشبكات و رغبة منها في تحقيق مستوى عالي من الأداء، وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر ثلاثة أهداف رئيسية تمثلت في:
- زيادة عروض خدمات الاتصال و تسهيل الوصول إليها من قبل أكبر عدد ممكن من المستعملين و خاصة في المناطق الريفية .
- ترقية نوعية الخدمات المقدمة و توسيع تشكيلتها و السعي لجعلها أكثر تنافسية.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات موثوقة و موصولة بطرق سريعة للمعلومات .
- تحسن شبكة التغطية للوصول إلى % 97 من السكان بالجزائر.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق.
- أن تكون " موبيليس "المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي ب:

❖ توسيع نظام EDGE

❖ تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث. UMTS

❖ أن تكون " موبيليس "المتعامل الشريك لكل المؤسسات.

❖ تنمية الشبكة التجارية.

❖ الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و سياسة الاتصال.

❖ وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

❖ من أجل الوفاء بالتزاماتها و الوصول إلى أهدافها، سخرت "موبيليس" كل إمكانياتها مادية و بشرية .ففي سنة2010 ، بلغ عدد عمالها 4000 موظف.

✓ مؤسسة موبيليس اليوم:

تعني مؤسسة" موبيليس "ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصال كشرط لازم لخلق مكانة في سوق لا تتوفر فيه الشروط اللازمة لمنافسة حقيقية بين كل الفاعلين في هذه السوق .و بالرغم من هذا بدأت تعرف طريقها إلى النجاح، و هذا ما سيمهد لنجاح أكبر في المستقبل .و لمما حققته" موبيليس "اليوم نذكر:

-عدد المشتركين أكثر من تسعة ملايين مشترك .

-حصص المؤسسة في السوق 28,8 %

-التغطية: 79 %

-المستخدمون (الموظفون).

-الموزعون :خمسة موزعين معتمدين.

-الشبكة التجارية: 6000 نقطة بيع .

-رقم الأعمال : 2500,000,000 دج.

المطلب الثاني :التزاماتها وأهدافها:

أولا :التزاماتها :تعهدت مؤسسة" موبيليس "القيام بالتزامات الآتية:

-وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية .

-ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.

-اقتراح عروض بسيطة، واضحة وثقافة دون أي مفاجآت.

-التحسن المستمر للمنتجات، الخدمات و التكنولوجيا المستعملة .

- الإصغاء المستمر للمشتركين و الاستجابة في أسرع وقت لمكن لأي شكوى.

- لإبداع المستمر ب :

□ الاعتماد على آخر التكنولوجيات.

□ تكييف الشبكة و الخدمات مع حاجيات لمجتمع المعلومات.

- الوفاء بكل الوعود.

ثانيا :أهدافه :ا مؤسسة" موبيليس "تسعى بشكل مستمر لتحقيق أهداف عديدة من بينها:

-الزيادة في عدد المشتركين و استرجاع الحصة في السوق .

-تحسن شبكة التغطية للوصول إلى 97 %من السكان بالجزائر.

-استعمال لمختلف التكنولوجيات الحديثة و تصدر قمة السوق .

-أن تكون" موبيليس "المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي ب :

□توسيع نظامEDGE

- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS
- أن تكون " موبيليس " المتعامل الشريك لكل المؤسسات.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و سياسة الاتصال.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- من أجل الوفاء بالتزاماتها و الوصول إلى أهدافها، سخرت " موبيليس " كل إمكانياتها مادية و بشرية.
- ففي سنة 2010 ، بلغ عدد عمالها 4000 موظف.

Référence : (www.algérie telecom.dz) , date de connexion le
20/04/2013 à 19 :00h

المبحث الثاني: شركة موبيليس اليوم

المطلب 01: المزيج التسويقي الخاص بشركة موبيليس (ميلة)

أولاً: المنتج: تقوم شركة موبيليس بتقديم نوعان من المنتج

أ/الشريحة(SIM): وهي عبارة عن بطاقة رقمية يتم من خلالها إجراء وتلقي المكالمات وهي نوعان شريحة يمكن استخدامها في عملية الإتصال، وشريحة مزدوجة تستخدم في عملية الإتصال والإنترنت مثل التوفيق وهي عبارة عن شريحة اتصال موجهة لفئة الطلبة فقط.

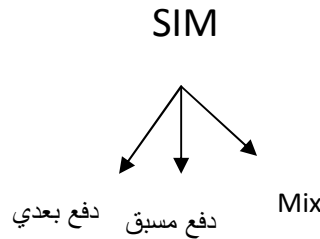
ب/مفاتيح الانترنت: هي عبارة عن شريحة تستخدم للإنترنت لا يمكن استخدامها في تلقي المكالمات.

ثانياً: التسعير

1/ الشركة: تقوم الشركة بتحديد السعر من خلال اعتمادها على الإستراتيجية التسعيرية المناسبة لها.

2/نقاط البيع: تقوم نقاط البيع بوضع السعر المناسب لها والذي يضمن تحقيق هامش ربح وذلك بعد دراسة جميع التكاليف.

أنواع الدفع: هناك ثلاث أنواع للدفع



الدفع المسبق: لا يمكن للمشارك القيام بأي اتصال إلا من خلال تعبئة رصيده وذلك عن طريق بطاقات التعبئة وخدمة أرسلني للدفع البعدي أي أن المشارك يمكنه القيام بجميع اتصالاته وذلك من خلال فترة زمنية محددة يلتزم بها بدفع فاتورة وتختلف الفترة على اختلاف نوع الاشتراك.

الدفع المختلط: MIX وهو مزيج من الدفع المسبق والدفع البعدي.

3/ التوزيع : وهناك نوعان من التوزيع

التوزيع المباشر: ويتم بين مقدمو الخدمة والمشاركين وذلك من خلال عمليتي البيع والشراء.

التوزيع الغير مباشر: ويتم من خلال الوسطاء والذين يتمثلون في نقاط البيع.

حيث أن هناك أكثر من 2000 نقطة بيع تابعة لشركة اتصالات موبيليس ومن بينها 220 نقطة متعاقدة مع الشركة على مستوى ولاية ميله.

وكالات شركة موبيليس بميلة

1- وكالة ميله تم افتتاحها في 2006

2- وكالة شلغوم العيد تم افتتاحها في 2007

3- وكالة فرجيوة وتاجنانت تم افتتاحها في سنة 2014 وقد قامت شركة موبيليس ميله بفتح هذه الوكالات من أجل تسهيل الخدمة للزبون.

المطلب 02: العروض والتحفيزات المقدمة من طرف شركة موبيليس(ميلة)

تقدم شركة موبيليس خدمات وعروض جديدة ومتنوعة:

1/الامتيازات: التي تقدمها شركة موبيليس للشركات الأخرى حيث تتعاقد معها من خلال منحها امتيازات خاصة بها ويختلف الامتيازات الممنوحة من مؤسسة لأخرى.

ومن المؤسسات التي تعاقدت معها شركة موبيليس: سونلغاز، الجيش، الدرك، الشرطة، شركات المقاوله.....إلخ.

كما قدمت امتيازات لأبناء المجاهدين والشهداء

2/التحفيّزات: تقوم شركة موبيليس بتقديم عدة عروض تحفيزية لوكلائها ونقاط البيع المعتمدة وذلك من أجل رفع نسبة مبيعاتها حيث قامت بـ:

- إجراء مسابقة أسبوعية تقدم فيها مكافأة لـ 12 فائزا حيث يحصل الفائز الأول والثاني على لوحة إلكترونية والباقي يحصلون على مفتاح الإنترنت.
- القيام بمنح تذكرتي سفر لمساندة الفريق الوطني في البرازيل حيث كان الفائز من فرجوة والثاني من شيقارة وذلك لتحقيقهما أعلى نسبة مبيعات.

المطلب 03: أثر تطبيق المزيج التسويقي على أداء شركة موبيليس

قدمت لنا شركة موبيليس لميلة الإحصائيات الخاصة بشركة موبيليس وفروعها:

أكد الرئيس المدير العام للمتعامل العمومي في الهاتف النقال "موبيليس" السيد ساعد دامة أن شركته حققت رقم أعمال "استثنائي" سنة 2013 بلغ 73 مليار دج.

و في تصريح لوأج أوضح السيد دامة أن "موبيليس حققت مع نهاية شهر ديسمبر 2013 رقم أعمال قدر بـ 73 مليار دج أي ما يقارب 940 مليون دولار مسجلة بذلك ارتفاعا بنسبة 27% مقارنة بسنة 2012 ما يؤهلها لاحتلال المرتبة الأولى في قائمة المتعاملين النشطين في السوق الجزائرية".

و كان رقم أعمال "موبيليس" قد شهد ارتفاعا سنة 2012 بنسبة 11ر4% ليصل إلى 59 مليار دج في حين قدرت نسبة مردوديتها بـ 28% حسبما أوضحه السيد دامة الذي أشار إلى أنه في مجال نتائج الاستغلال الصافية بلغت قيمة الفائدة الناجمة على نشاط المؤسسات 27 مليار دج مع نهاية سنة 2013 أي ارتفاع يتناسب مع مخطط الأعمال الذي سطرته الشركة

في نهاية سنة 2012 و القاضي بتحقيق 145 مليار دج في غضون 5 سنوات.

و من جهة أخرى سجل مجموع قيم التسيير و الموازنات المالية لموبيليس ارتفاعا مستمرا منذ 2011 بنسبة 7% ثم 10ر4% في 2012 ليصل إلى 27% سنة 2013. و في هذا السياق أوضح السيد دامة أن هذه الأرقام تظهر أن سوق الهاتف النقال نشط جدا لأن سنة 2013 سمحت لنا بتسجيل 1525 مليون زبون جديد و هو ما يرفع عدد زبائن "موبيليس" إلى 12ر5 مليون مضيفا أن "هؤلاء الزبائن الجدد المسجلين سنة 2013

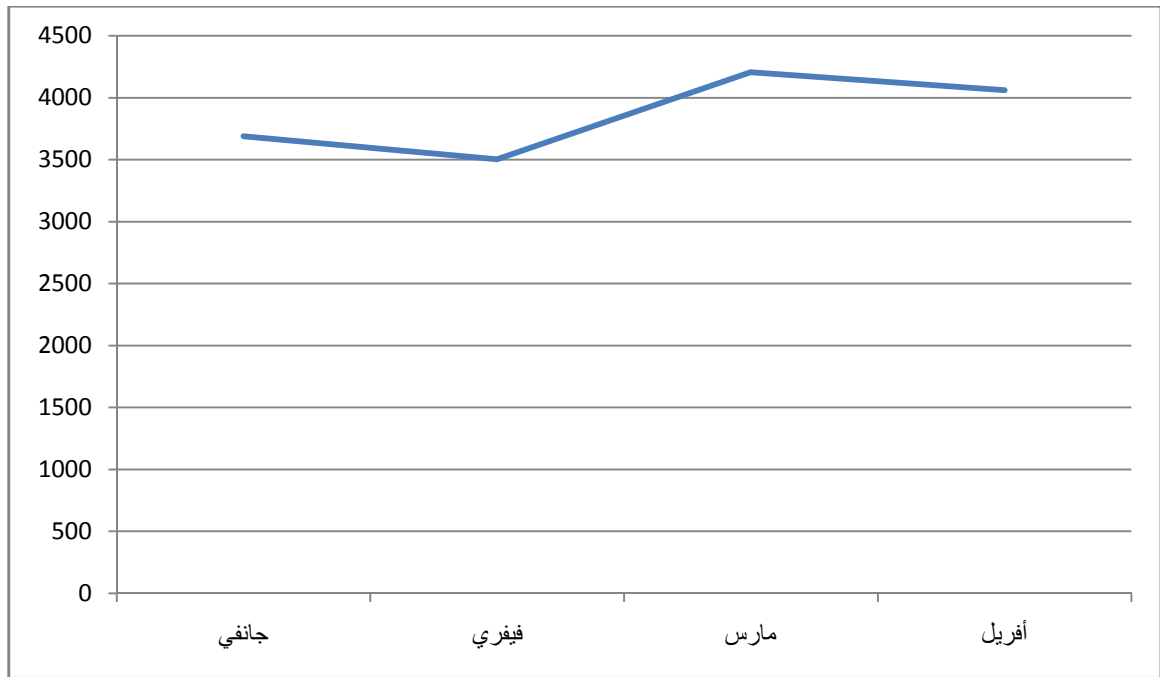
يمثلون زيادة بنسبة 10% في صيغة الدفع البعدي أي أنهم زبائن أوفياء و هو ما يدعم مكانتنا الرائدة في هذا النوع من الخدمات".

و بخصوص الاستثمارات التي تمت مباشرتها خلال 2013 و التي لا تشمل سعر رخصة الجيل الثالث فقد بلغت 27 مليار دج و من المنتظر أن تصل إلى 45 مليار دج في 2014". و في هذا الصدد أكد الرئيس المدير العام لشركة موبيليس أن هذه الميزانية المخصصة للاستثمار حظيت بموافقة مجلس إدارة الشركة في إطار مخطط عمل جديد يقوم أساسا على توسيع استعمال الجيل الثالث على كامل التراب الوطني موضحا أن استثمارات شركة موبيليس لسنة 2013 شملت أساسا عصرنة شبكة الجيل الثاني لاستغلال شبكة الجيل الثالث. و أضاف قائلاً "لقد جندنا كل الوسائل في مجال التجهيزات على المدى البعيد لتمكين شبكة الجيل الثاني من استقبال الجيل الثالث في انتظار حلول الجيل الرابع".

تعتبر شركة "موبيليس" فرع "اتصالات الجزائر" أول متعامل في الهاتف النقال أصبح مستقلا سنة 2003 و هي توظف 4.500 مستخدما من بينهم 1.676 امرأة حيث اختتمت سنة 2013 ب166 عونا تجاريا على كامل التراب الوطني.

كما قدمت لنا شركة موبيليس الإحصائيات الخاصة بنسبة المبيعات على مستوى الولاية(ميلة) لسنة 2014 خلال الأشهر التالية:

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل
عدد مبيعات الشرائح	3688	3503	40205	4061



عدد مبيعات الشرائح خلال الأشهر الأربعة الأولى لسنة 2014

التحليل:

نلاحظ من خلال المحنى البياني أن عدد المبيعات ارتفعت في شهر مارس مقارنة مع الأشهر الأخرى وذلك بسبب الاستخدام الجيد للشركة للمزيج التسويقي.

خاتمة

خاتمة عامة:

إن ظهور التسويق على الساحة الاقتصادية، لم يكن بصفة عشوائية وبالصدفة وإنما مر بمراحل ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بسلوك المستهلك، حيث يعمل على التوفيق بين المستهلك ومنافع المنتجات.

يحتاج التسويق لدراسة شاملة تبدأ بدراسة الأسواق وتجزئتها وتحليل سلوك المستهلكين من أجل التعرف على رغباتهم وحاجياتهم ودراسة المؤسسات من أجل معرفة نقاط قوتهم وضعفهم وأخيراً يهتم بدراسة سلعته أو خدمته من جميع جوانبها وكيفية تسويقها، وهذا ما يسمى بالمزيج التسويقي الذي يعرف كمجموعة من الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهذه إشباع حاجيات ورغبات المستهلكين، و أن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تتأثر فيما بينها.

على مسوقي الخدمة اتخاذ قرار بشأن المزيج الخدماتي، اختيار اسم مميز للخدمة خلق وضعية لها في ذهن المستهلك، باعتبار التسويق هو سياسة ملأ فراغ للمستهلك، تطوير خدمات جديدة.

كما أن جودة الخدمات تحظى باهتمام متزايد من طرف مسوقي الخدمات، ويتحدد تقييم العميل لجودة الخدمة بناء على ما يطلق عليه سلاس الخدمة ولحظات الاختيار.

كما يتعين على المؤسسة الخدماتية أن تفهم الخدمة وتحلل مكوناتها في لحظة الاختيار، وتفهم العوامل التي تخلق الجودة وذلك من أجل تقديم خدمة في المستوى.

على المؤسسة الخدماتية القيام بقياس أدائها وذلك من خلال المقاييس الكمية والنوعية كما يجب أن تقوم بتقييم أدائها عن طريق مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة، ومحاولة معرفة الأخطاء والانحرافات التي واجهت المؤسسة وتصحيحها.

A decorative black and white floral border surrounds a central white circle. The border features symmetrical, stylized leaves and vines that curve upwards and downwards from the circle's edge.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- ربحي مصطفى عليان "أسس التسويق المعاصر" دار الصفاء للنشر و التوزيع – عمان-الأردن ط01 (2009/1430) ص106-107
- تامر البكري "إستراتيجية التسويق" دار اليازوري العلمية – عمان -الأردن ط 01 (2008) ص252
- سلمان شكيب الجيوسي –محمد جاسم الصميدعي "تسويق الخدمات المالية" دار وائل للنشر والتوزيع ط01-2009-ص311
- بشير العلاق "إستراتيجية التسويق" دار زهران 1999
- سعيد محمد المصري "إدارة التسويق الأنشطة الخدماتية" دار الجامعة 2001-2002 ص29
- الدكتور وصفي عبد الكريم الكساسية "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات" عمان- دار اليازوري العلمية للنشر ص 77
- محمود جاسم الصمد عي –ردينه عثمان يوسف "تسويق الخدمات" ط01 دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2006 ص83/79
- نظام موسى سويدان "التسويق المعاصر" دار حامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ط01 ص224
- صافي حامد الضمور "التسويق الدولي" دار وائل للنشر والتوزيع ط04-2007-ص314
- زياد محمد الشرمان عبد الغفور عبد السلام "مبادئ التسويق " ط01-دار الصفاء للنشر عمان -2001 ص17
- توفيق محمد عبد المحسن "التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير" دار النهضة العربية مصر 2003 ص09
- بلحيمر إبراهيم "المزيج التسويقي من مظهر التطبيقات التجارية الإسلامية" رسالة الدكتوراه جامعة الجزائر 2004/2005 ص04
- فريد محمد فريد القصن إسماعيل محمد السيد " التسويق" دار جامعة مصر 2002 ص14
- مخيمز عبد العزيز جميل عبد المحسن فوزي –و ناجي مجمد عبد القادر "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية "القاهرة الدول العربية
- حزام عبد الله سعيد "الأساليب العلمية في التخطيط و الرقابة و تقويم الأداء" الجزء الأول ط1 دار جامعة عدن للطباعة و النشر

المراجع باللغة الأجنبية :

- Kotler & Dubois – Marketing Management-8éme édition.
- Peterson .W.and Gizsbers .G. and wilks .M(2003).An organizational Performance for Agricultural Research organisations ISUAR .