

---

## المزيج التسويقي كمدخل لتحسين تنافسية الخدمات

قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية في «الجزائر»

أ. عبد الحليم الأسود (المركز الجامعي الوادي) - الجزائر

---

### ملخص:

في ظل التنظير للتكيف مع اقتصاد السوق، و في عالم أحادي القطبية مع تحررية واسعة لأغلبية المجتمعات والاقتصاديات على حد سواء، يتطلب تحسين الخدمة العمومية وتنافسيتها في الجزائر التوجه بالمواطن والمصالح الوطنية العليا للأمة في تقديم هذه الخدمات، وكذا التخلي عن سلوكات المحتكرين التي يمارسها العديد من مقدمي الخدمات العمومية، وهي التي قد تدفع إلى خلق منافسة -نوعية خطيرة أحيانا- للدولة و لخدماتها النظامية، يساعد على التصدي لها الانتقال إلى معالجة موضوع الخدمات العمومية من وجهة نظر تسويقية كبديل عن وجهة النظر التسييرية الصرفة، وفي سياق ذلك جاء هذا البحث، ليوضح أهم النشاطات التسويقية التي يمكن اعتمادها لتحسين تنافسية الخدمات العمومية، مع إشارة لعدد من العناصر والمفاهيم المتعلقة بالتسويق العمومي.

### Résumé

En train de l'adaptation avec l'économie de marché, dans un univers unipolaire, l'amélioration de service publique exige de leur prestataire être orienté, au même temps, par le citoyen et les intérêts supérieurs de la nation, et aussi omerttre les comportements des monopolisateurs faites par quelques prestataires de service publique.

La concurrence de service publique peut-être critique et dangereuse, et pour la confreter, on doit lancer une demarche d'amélioration de point de vue marketing à la place du point de vue managerial pur (actuel).

Dans le même contexte, vient cette recherche pour jeter de la lumière sur les activités marketing essentielles de la démarche d'amélioration de service publique et certains notions et éléments clés dans le marketing publique en Algérie.

## . مدخل :

بهدف تحسين أداء مؤسساتها ومسايرتها للتغيرات العالمية والمتطلبات الوطنية، قامت السلطات العمومية في العديد من الدول بجعل التسيير والكفاءة الإدارية وما تعلق بهما، من أهم المواضيع التكوينية التي توجه لأعوان الدولة بهدف زيادة فهمهم وتحكمهم في المهام والوظائف الإدارية الموكلة إليهم، وهو مما يؤكد على أهمية و ضرورة دراسة النشاط الإداري الذي وصل به الأمر إلى أنه أصبح الميدان الأساسي وسبب وجود العديد من المعاهد ومراكز البحث، مثل تلك المتعلقة بإدارة الأعمال أو الإدارة العامة أو التسيير العمومي في العديد من القطاعات كالبنوك، القطاع الصحي، الجماعات المحلية وغيرها، حيث نجد في الجزائر أن وجود مدرسة، كالمدرسة الوطنية للإدارة خير شاهد على اهتمام الجهات الرسمية في الدولة الجزائرية بتكوين و تأهيل الكوادر للعمل في مؤسسات الخدمة العمومية.

وقد تزايد الاهتمام بالإدارة العمومية بالبحث و الدراسة و تكوين مختلف المستخدمين العموميين خاصة الأساسيين منهم في مراكز تكوينية متخصصة في قطاعات بعينها، فنجد مدرسة لتكوين و زيادة تأهيل إطارات الضرائب والمالية، ومدرسة لإطارات البنوك و أخرى لمستخدمي الصحة العمومية وهكذا، وكل ذلك بهدف تحسين أداء الإدارة العمومية.

والملاحظ أن الاهتمام في مجال الإدارة منصبٌ غالبا على مستخدميها دون غيرهم من الأشخاص، وهو ما يطرح التساؤل عن مدى كفاية ذلك ودوره الفعلي في الرقي بالخدمة العمومية، و هو تساؤل قد يوجّه بدايةً إلى البحث عن

باقي المعنيين الأساسيين بتحسين جودة الخدمة العمومية وتنافسيتها و التعرف على أدوارهم في ذلك.

### 1. مفهوم وأهمية التسويق والمزيج التسويقي في الخدمات العمومية :

و بالرغم من أن الاهتمام بمقدمي الخدمة العمومية من أهم متطلبات تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسسات القطاع العام، إلا أنه غير كاف لأنه من الضروري أيضا الاهتمام بأولئك المتعاملين الذين يتلقون الخدمات العمومية، ألا وهم المواطنين الذين يمكن اعتبارهم بمثابة الزبائن الذين يجب مراعاتهم وإشباع حاجاتهم، حيث أنه و بغض النظر عن الأنظمة السياسية ومدى الانغماس في الديمقراطية فإن الحصول على ولاء المواطنين و كسب رضاهم هدف استراتيجي لأي حكومة، بل و حتى لأي مسؤول حريص على عدم زعزعة مكتسباته الوظيفية، ومن أجل ذلك فمن الضروري لتحسين جودة الخدمة العمومية التسريع في النظر بجدية، في متطلبات المواطنين واحتياجاتهم والتأكيد على تلبيةها بالشكل المناسب و في المكان و الزمان المناسبين، مع التواصل معهم وتأكيد الابتهاج بخدمتهم، بما يحفظ كرامتهم ويزيد من ولائهم لمؤسسات الدولة و يرفع من قدراتها التنافسية في مواجهة منافسيها ، وهو ما لا يمكن للتكوين في الإدارة أن يساعد عليه وحده، بل يجب الاستعانة بعلم وفروع معرفية أخرى تختص بمثل هذه الاهتمامات.

لقد دفع تغير الرؤية للمواطن من كونه مجرد مسخرٍ و خادمٍ للنظام القائم إلى كونه شريكا ومؤثرا فعالا فيه، ليمثل أحد أهم مقوماته، إضافة إلى كون كسب ولائه عاملاً مرسخاً للنهج السياسي و مثبتاً لأركان الحكم في دولة المؤسسات، دفع كل ذلك إلى الحرص على تحسين الخدمات التي توجهها له الدولة، باعتبارها بعضاً من حقوقه في المواطنة كالحق في التعلم و الحق بالعيش بكرامة و الحق في الحماية على سبيل المثال.

ونتيجة لذلك، وبهدف المساعدة على تحسين الأداء و زيادة الكفاءة والفعالية في مجال الإدارة العمومية تزايد الحديث عن تطبيق مفاهيم التسويق و التنافسية في الإدارة العمومية، و التي تتعلق بمجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إشباع احتياجات المستهلكين و تحقيق أهداف المؤسسة في ظل بيئة تنافسية من خلال أنشطة تخطيط وإعداد المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع بالاستعانة بالموارد المتاحة و بمختلف البحوث السوقية والتسويقية، كما يعتبر التسويق من أهم وظائف المؤسسة التي تقدم برامج متكاملة تهتم بالمعنيين بعملية التبادل ومدى تلبية احتياجاتهم جميعا، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن التسويق في الإدارة العمومية يتمثل في مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من التخطيط لتقديم الخدمات وإعدادها و مختلف العمليات المتعلقة بتسعيورها و توزيعها والترويج لها، والتي تستهدف المواطن بالدرجة الأولى باعتباره زبونا يجب الحصول على ولاءه بدراسة مختلف طلباته الحالية والمستقبلية وتلبيتها مع مراعاة المصالح العامة للدولة، وعند الضرورة يمكن الاستعانة به لتقديم الخدمات العمومية، ومن الضروري أيضا الإشارة إلى إمكانية تطبيق العديد من المفاهيم التسويقية المتخصصة لتسويق منتجات القطاع العام غير الربحية كتلك المتعلقة بالتسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي، التسويق السياسي، إضافة كذلك إلى تسويق الخدمات.

وقد دفعت قلة الكتابات و المراجع في ميدان تنافسية و تسويق خدمات القطاع الرسمي غير الربحي في الجزائر على وجه الخصوص، إلى محاولة التأصيل لهذا الفرع المعرفي بهدف التحسيس بإلحاح الحاجة للأخذ بمفاهيمه و جعلها واقعا معاشا يساعد على زيادة ثقة المواطن بمؤسساته الرسمية و يحقق له آماله في خدماتها، وذلك بالتعرف على أهم العناصر التسويقية الأساسية و

التي تشكل خليطاً أو تركيبة من النشاطات التي تسمى بالمزيج التسويقي للخدمة العمومية باعتبارها من أهم الأدوات لتطوير تنافسية الخدمات العمومية

## 2. عناصر و مفاهيم أساسية في تسويق الخدمات العمومية :

• يتمثل منتجي الخدمة العمومية في مختلف المؤسسات الرسمية غير الربحية التي يلجأ إليها المواطن عادة لقضاء مصالحه في مختلف جوانب الحياة داخل حدود دولته أو خارجها .

• يتمثل المزيج التسويقي للخدمة العمومية في مختلف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها مقدمي هذه الخدمات للوصول لإرضاء زبائنها (المواطنين) وتحسين صورنها الذهنية وتحقيق مختلف أهدافها (الاجتماعية، السياسية، المواطنة،... الخ) انطلاقاً من تلك العمليات التسويقية.

• يتبع منتجي الخدمة العمومية الدولة المعنية أو إحدى هيئاتها من حيث السلطة الإدارية أو التمويل المالي أو غير ذلك.

• يمثل المواطن الزبون الأساسي للمؤسسات العمومية غير الربحية .

• من أمثلة منتجي الخدمة العمومية في الجزائر يمكن أن نذكر :

=> الجماعات المحلية ومختلف المنظمات التابعة لها

=> مختلف الوزارات والإدارات أو المنظمات التابعة لهم ونجد هنا على

سبيل المثال : المستشفيات و المراكز الصحية بمختلف أنواعها، والصيدليات التابعة لوزارة الصحة . مؤسسات التكوين و التعليم ومراكز البحث المختلفة التابعة لكل من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التربية الوطنية ووزارة التكوين المهني . مراكز الشرطة وحواجزها ونقاط تفتيشها ومختلف الكيانات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية . الثكنات العسكرية ومكاتب التجنيد ومقرات الدرك الوطني والأمن العسكري وكل مؤسسات وزارة الدفاع الوطني التي لها احتكاك مباشر بالمواطنين خصوصاً المدنيين منهم . مؤسسات اقتصادية أو

اجتماعية أو ثقافية تابعة لعدد من الوزارات الأخرى كشركة الكهرباء و الغاز، الجزائرية للمياه، مؤسسة بريد الجزائر، اتصالات الجزائر و دور الثقافة و الشباب على سبيل المثال. السفارات والقنصليات وكل ما يمكن أن يمثل الدولة و يقدم خدماتها لمواطنيها خارج حدودها و التي تربطها عادة علاقة وطيدة مع وزارة الخارجية .

=> كيانات أخرى تابعة لرئاسة الجمهورية و رئاسة الحكومة

• إذا كان المستفيد في القطاع الخاص هو المستهلك النهائي أو الصناعي (سواء أكان هو نفسه المشتري أو لا)، فإن الأمر يختلف إلى حد ما في قطاع الخدمات العمومية، ففي خدمة تحقيق العدالة لا يمكن القول أن الدولة ستقدم هذه الخدمة للمجرم (الذي قد يكون حاول تحقيقها بنفسه ومن وجهة نظره عن طريق عملية إجرامية انتقامية مثلا) وذلك على الرغم من أنه مواطن ومن المفروض أنه زبون من وجهة نظر تسويق الخدمات العمومية، ومن ثمّ فلا يمكن الجزم بأن المستفيد من الخدمة العمومية هو الزبون الفرد بل يمكن أن يكون المستفيد منها هو مجموع الزبائن بشكل عام، كما أن خدمة توفير الأمن العمومي قد يتطلب تحقيقها ملاحقة المجرمين وربما عند الضرورة الاشتباك المسلح معهم، مما يجعل منهم غير معنيين بأن توفر لهم الدولة الأمن في لحظات الاشتباك تلك، ما لم يعودوا عن ذلك طبعاً، وهو ما يعني أنه على الرغم من كونهم مواطنين فإنهم مستبعدون من الاستفادة من بعض الخدمات العمومية.

• يتطلب تقديم الخدمات بشكل عام مشاركة الزبون في عملية الإنتاج في حد ذاتها، كما هو الحال في محلات الحلاقة أو عند الطبيب الذي قد يطلب مساعدة مريضه بذكر الأعراض أو تاريخ المرض أو غير ذلك مما يمكن أن يساعد على إنجاح الخدمة المقدمة، وبطبيعة الحال يكون ذلك اختياري،

فلا يمكن إجبار المستهلك على المشاركة في ذلك باستعمال القوة، و إن كانت مشاركته عنصرا أساسيا في عملية الإنتاج فإن مقدم الخدمة يعمل على إقناعه بشتى الوسائل السلمية، لكن الأمر يختلف عندما يتعلق الأمر بالخدمات العمومية، فقد تجبر الدولة المواطن (الزبون) باستعمال القوة المادية أو المعنوية على المشاركة في توفير خدمة الدفاع عن الحدود أو توفير الأمن و مكافحة الجريمة على سبيل المثال .

- يعبر الإطار التشريعي و مختلف القوانين التي تسنها الدولة منظما لعلاقتها مع زبائنها ومحددا لطبيعة الحاليين منهم و المستقبلين ومميزاتهم، فقد يحرم بعض الأفراد من الاستفادة من بعض الخدمات لأنهم داخل السجن أو كانوا فيه، كما قد يحرم أحد المواطنين من ممارسة بعض حقوقه في الاستفادة من بعض الخدمات العمومية لأن حكماً قضائياً قد صدر بحقه في ذلك الخصوص، ومثال ذلك الاستفادة أو الحرمان من بعض الحقوق المدنية أو السياسية.

- يعتبر التوجه بالمواطن من قبل موظفي الخدمة العمومية مفتاح نجاحها، لأن العديد من المشاكل الموجودة على مستوى القطاع الرسمي غير الربحي ليست لأسباب مادية بقدر ما ترتبط بالعقلية السائدة لدى العاملين وتناقص أو انعدام ما يمكن تسميته بالحس الوطني و الولاء الوطني لمقدمي الخدمات العمومية، لأن انعدم الريح المادي كحافز للتحسين، كان يجب أن يعوّض بروح الوطنية و الإحساس بالمسؤولية في تقديم الخدمة العمومية للمواطن، إذ قد تجد أن أحد المستخدمين العموميين والذي كان يتصف باللامبالاة في أداء عمله والاستهتار بالمواطن (الزبون) في مؤسسة عمومية ما، أصبح عكس ذلك تماما عندما فتح مكتبا خاصا أو محلا خاصا موجها بالأرباح المادية .

• قد يعتقد البعض أنه من غير الجائز الحديث عن تنافسية مؤسسات الخدمة العمومية على أن إعتبار الكثير من تلك الخدمات مقتصر تقديمها على الدولة وبعض مؤسساتها أو أعوانها، و على الرغم من عدم وجود مؤسسات منافسة للمصالح البلدية عند استخراج وثائق الحالة المدنية، أو عدم وجود هيئات تنافس ادارة الجمارك أو مصالح وزارة التجارة المكلفة بمراقبة الجودة و قمع الغش على مستوى المطارات و الموانئ و عدد من النقاط الحدودية على سبيل المثال، إلا أن هناك بالتأكيد خدمات موازية يمكن أن يقدمها عدد من الافراد (التابع بعضهم لمؤسسات الدولة) و هو ما لا يمكن لأي من صناعات القرارات في الجزائر أو تنفيذها، نكرانه بدليل العديد من رزم القرارات و القوانين الموجهة لمكافحة الفساد و التي لم تستطع دحره بل و في بعض القطاعات لم تستطع حتى الحد منه.

كل ذلك يدفع الى تأكيد وجود منافسة قوية للخدمات العمومية في العديد من القطاعات، ليست بالتأكيد من صناعة مؤسسات منافسة غير أنها في معظمها نتاج خليط من منظومة ادارية رسمية معيبة قد تدفع الى الاقتصاد الموازي (الخدمات الموازية خصوصا) و أطراف جشعة موكل لهم المسؤوليات وهم أبعد ما يكونوا عن كونهم مسؤولين و غير ذلك مما قد يسهم في زيادة منافسة خدمات الدولة خارج القانون

### 3. عناصر المزيج التسويقي للخدمة العمومية :

تتمثل عناصر المزيج التسويقي للخدمة العمومية في أهم محاور النشاطات ومختلف العمليات التي يهتم بها التسويق لتعظيم أهداف مؤسسات القطاع العام بالتعرف على مختلف احتياجات الزبائن المواطنين و العمل على تلبيةها بما يرفع من ولائهم ويحقق المصالح الإستراتيجية للدولة كتوطيد الثقة بينها وبين مواطنيها. وسيتم فيما يلي التعرف على أهم تلك العناصر :

## العنصر الأول : المنتج الخدمي العمومي

تمثل الخدمة في حد ذاتها أحد أهم العناصر في المزيج التسويقي لمؤسسة الخدمات العمومية، و هو ما يجعل من الاهتمام بكل ما يتعلق بها مطلباً ملحاً من الناحية التسويقية و السياسية و الاجتماعية على حد سواء، وذلك لجعلها أكثر تطابقاً مع ما يحتاجه المواطنون (الزبائن) وما يطلبونه فيها مع مراعاة المصالح الإستراتيجية للدولة.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بصناعة الخدمات ( في القطاعات الربحية) في تزايد مستمر وازدهار متواصل، إلا أن الأمر يختلف إلى حد ما بالقطاعات الرسمية غير الربحية و التي تمثل المنتوجات فيها عادة خدمات عمومية موجهة للمواطن باعتبارها زبون المؤسسة العمومية أو المستفيد (المستهلك) من خدماتها، وفي محاولة لتعريف صناعة الخدمات الرسمية غير الربحية يمكن القول أنها: محاولة تطبيق مفاهيم الصناعة ومبادئها على هذا النوع من الخدمات، و التي تمثل منتوجاً مثله مثل باقي المنتوجات الأخرى يتطلب تداخل العديد من العناصر (الموارد البشرية، تجهيزات مادية، مواد أولية، أنظمة معلومات، أطر تشريعية وسياسية... الخ)، وهي ما يمكن اعتبارها بمثابة المدخلات في بعض عمليات المعالجة أو التصنيع (والتي قد تتم في حالة الخدمات العمومية بمشاركة المواطن) لتكون في الأخير مخرجات تختلف خصائصها عن تلك المتعلقة بالسلع المادية، كما أن الانعكاسات المترتبة عن كيفية أداءها و جودتها غاية في الخطورة و الحساسية على الصعيد السياسي و الاجتماعي وتؤثر بشكل واضح على ثقة و ولاء المواطن لمؤسساته و صورتها الذهنية وبالتالي كيان دولته.

وكما هو الحال بالنسبة لباقي المنتوجات توجد في قطاع الخدمات العمومية العديد من العناصر التي تتعلق بإستراتيجية المنتج في حد ذاته

كتقديم خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة سواء عن طريق التوزيع أو التقييد كأن تقوم شركة الخطوط الجوية الجزائرية بفتح مطاعم أو فنادق لها، أو أن تقوم شركة النقل بالقطارات بتخفيض عدد المحطات لرحلات معينة في القطار . وفي سياق توضيح العناصر الأساسية في إستراتيجية الخدمة كونها أحد عناصر المزيج التسويقي، سيتم فيما توضيح أهمها بشيء من الاختصار:

**1- الخدمة الجوهر و الخدمات التكميلية:**

مما يساهم في تكوين انطباع خاص عن السلع المادية والحكم على مدى جودتها، عدد من النقاط المحورية التي تسمى بأبعاد المنتج و المتمثلة في<sup>1</sup> :

\* المنفعة الأساسية من المنتج

\* الخصائص المادية للمنتج

\* الخدمات المصاحبة للمنتج

وعليه، يمكن القول أن من أبرز العوامل التي تساعد في الحكم على منتج الخدمات بوجه عام، والتي يمكن أن تسمى بأبعاد الخدمة ما يلي:

### **1-1- المنفعة الأساسية للخدمة :**

و هي المبرر الأساسي لطلب المستهلك الحصول على الخدمة واستعداده للدفع من أجلها، وعلى الرغم من أن هذه المنفعة تكون مرتبطة بالخدمة الأساسية (الخدمة الجوهر) في العرض إلا أنها تتأثر عادة بحزمة من الخدمات التكميلية أو المساعدة والتي تقوم بوظيفة الدعم و الإسناد للخدمة الجوهر ولعرض مقدمي الخدمة بصفة عامة<sup>(2)</sup>، وتتصب معظم الجهود التسويقية في جعل المنافع التي تقدمها الخدمة الجوهر كفيلة بإشباع حاجات الزبائن بالدقة المطلوبة كما وكيفا، مكانيا و زمانيا.

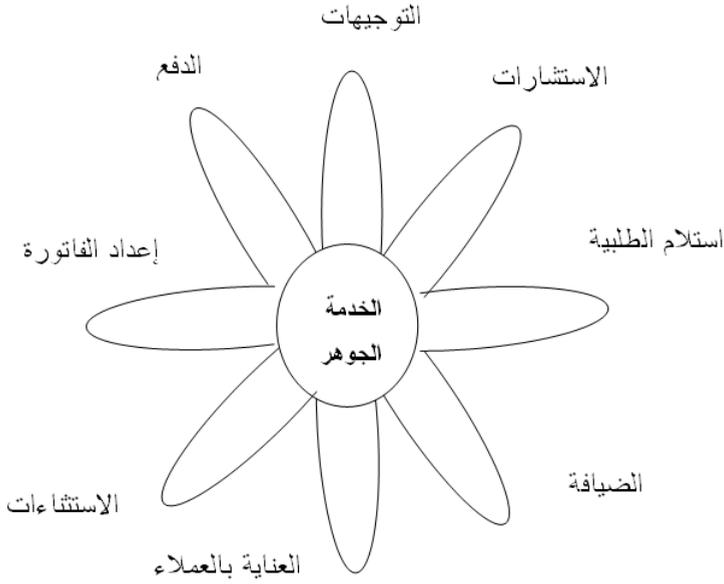
### **1-2- المحيط المادي لتقديم الخدمات:**

كما أن حسن عرض السلع المادية على الرفوف و واجهات المحلات له بالغ الأثر في تسويق السلع، فإن حسن إعداد البيئة المادية لتقديم الخدمة وكل ما يمكن أن يعوض عن عدم ملموسية الخدمات يساهم في تسويق الخدمات العمومية ورسم صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة العمومية ومن يدعمها (الجهات الرسمية).

### 1-3- الخدمات التكميلية:

تمثل الخدمات التكميلية إحدى الأدوات التي يمكن من خلالها إرضاء الزبائن (المواطنين) وزيادة ولاءهم إذ أنها كثيرا ما تكون معيارا للتقييم لديهم، و من ثم فهي قاعدة للتمييز ومصدر محتمل للمزايا التنافسية بين مؤسسات القطاع الخاص أو حتى بينها وبين مؤسسات القطاع العام، و هو ما يجعل إدارة المؤسسة (العمومية و الخاصة على حد سواء) مطالبة بحسن اختيار المجموعة الملائمة من الخدمات المحيطة بالخدمة الجوهرة.

الشكل (01) : زهرة الخدمات : الخدمة الجوهرة و الخدمات التكميلية



المصدر: هاني الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 202 .

ومن أهم ما جاء في علاقة الخدمة الجوهر بالخدمات التكميلية أو المحيطة ما يسمى بزهرة الخدمة<sup>3</sup>، وهو مفهوم يُشبه حزمة الخدمات التي تقدمها المؤسسة في عرضها التسويقي بالزهرة، تمثل بتلاتها الخدمات المساعدة في حين أن مركز الزهرة يمثل الخدمة الأساسية أو الجوهر، والشكل ( 01 ) يوضح ذلك .

و على الرغم من أن الشكل يقدم عرضاً محدوداً من الخدمات المرافقة إلا أنها قد تزيد أو تنقص حسب طبيعة النشاط، طبيعة و قدرة المؤسسة وأهدافها، هيكل السوق و غير ذلك.

## 2- عناصر أساسية في إنتاج وتطوير الخدمات العمومية:

يتطلب تقديم منتج ناجح للسوق فيما يتعلق بإستراتيجية المنتج كأحد عناصر المزيج التسويقي، الاهتمام بالعديد من المتغيرات الأساسية كالتعبئة، التغليف و التبيين ( وضع بطاقات تحمل معلومات عن المنتج)، وعلى الرغم من البعض يرى أن التعامل مع المنتجات غير الملموسة أسهل من التعامل مع

تلك التي تتميز بأنها ملموسة نظرا لعدم وجود مشاكل التعبئة و التغليف مثلا، فإن البعض الآخر يرى أن غياب تلك العناصر يزيد الأمر صعوبة خاصة من حيث ترويج المنتوجات أو تمييزها، وبوجه عام يمكن القول أن أغلب تلك المفاهيم يمكن تطبيقها في ميدان الخدمات العمومية مع مراعاة مختلف الفوارق، و من أمثلة ذلك ما يلي:

## 2-1- دورة حياة الخدمة:

تختلف التركيبة المستخدمة من عناصر المزيج التسويقي كما وكيفا من خدمة لأخرى، بل و بالنسبة لنفس الخدمة من زمان أو مكان لآخر، ذلك أن الخدمة لا تبقى إلى ما لا نهاية بنفس الظروف أو الخصائص إذ أن بقاءها - أو حياتها- يمر بعدد من المراحل تشكل ما يعرف بدورة حياة الخدمة، وهو المصطلح الذي يطلق على المراحل التي تمر بها الخدمات عموما في حياتها و التي تتمثل عادة في أربعة مراحل هي<sup>(4)</sup>:

## 2-1-1- مرحلة التقديم:

وهي أولى مراحل تقديم الخدمة وعادة تتميز فيما تتميز به في القطاع الربحي ( الخاص على وجه التحديد) بانعدام المنافسة أو على الأقل قلتها، تواضع رقم الأعمال إضافة إلى عدم معرفة الزبون للخدمة الجديدة معرفة كبيرة، أما في القطاع العام غير الربحي فإنها قد تتميز بتذبذب المواطنين في الإقدام عليها أو التعامل معها و ما يجعل من الضروري إتقان إعداد وتنفيذ سياسات ترويجية استباقية ومتزامنة ولاحقة لتقديم الخدمة العمومية الجديدة ولا يكون هدفها إثبات الذات من قبل بعض المسؤولين أو محاولة للتعبئة الجماهيرية في اتجاه سياسي داخلي أو عالمي معين، بقدر ما تهدف إلى إصلاح الأوضاع و رعاية أولوية الأولويات ( والمتمثلة في المواطن والمصالح العامة للشعب) مع قبول الخسارة و الاستعداد للتقليل من أثارها السلبية على الأقل بالتعويض

العادل المادي أو المعنوي، لأن معايير الحكم عليها ليست فقط معايير اقتصادية بقدر ما هي أيضا معايير اجتماعية أو سياسية أو مواطنة (من حيث حقوق المواطنة)، فإذا تم اعتبار النظام التدريسي الجديد في الجامعات الجزائرية ( نظام الـ LMD) على أنه خدمة عمومية جديدة أو هو تطوير لخدمات عمومية قائمة أو سابقة، فإنه يكفي لمعرفة تعامل الزبائن ( الطلبة وأوليائهم) معها، متابعة رغبات الطلبة في التوجيهات الجامعية، مباشرة بعد نجاحهم في شهادة البكالوريا، فالبعض منهم يرى أنها لا تعدو كونها مجردة تجربة من التجارب المستوردة و التي يكون المواطن حقا خصبا لها عادة، في حين يرى البعض الآخر أنها قد تجعله يقلص فترة دراسته الجامعية من أربع سنوات في الليسانس إلى ثلاث فقط مثلا، و بين هذا وذاك تكون فئة أخرى تتضارب في قناعاتها وتوجهاتها، يتجادبها الطرفان إلى أن يسحبها تيار أحدهما.

و الملاحظ فيما يتعلق بمرحلة التقديم، أن تجديد المنتج أو تغييره عددا من المرات بعد الانطلاق في عرضه وتقديمه، وقبل الوصول إلى المرحلة المالية (مرحلة النمو) أو مباشرة بعد ذلك يجعل من المستهلك ( المواطن) يشكك بدايةً في أهلية وجدية مقدمي الخدمات العمومية وأيضا في صناعات التوجهات العمومية الإستراتيجية من مسؤولين وسياسيين و غيرهم.

## 2-1-2- مرحلة النمو:

تتميز هذه المرحلة في المؤسسات الربحية بالنمو، سواء تعلق الأمر بالأرباح ورقم الأعمال أو شدة المنافسة أو بالصناعة ككل، وذلك ما قد يدفع بالمنافسة لزيادة التوجه نحو الاستثمار في هذه الخدمة، أما في المؤسسات الأخرى و خاصة الرسمية منها و التي لا تتوجه بالضرورة بالربح المادي، فإن هذه المرحلة قد تتميز مثلا بزيادة إقبال المواطنين على الخدمات أو بزيادة

تقتهم في الدولة ومؤسساتها إضافة إلى تسارع تكيف المواطنين معها و إصرارهم على احتضانهم لها، و في بعض الخدمات التي تشهد منافسة خاصة كخدمات الهاتف الثابت أو النقال، قد تعرف هذه المرحلة بداية تحول شريحة من المستعملين عن المتعاملين الخواص للآفاق الواعدة الممكنة التي بدأت تظهر على مستوى الخدمة العمومية و التي أكدها تسارع النمو في هذه المرحلة.

### 2-2-3- مرحلة النضج:

قد يستمر النمو في هذه المرحلة لكن بمعدلات متناقصة إلى أن تصل الخدمة إلى ذروة نموها وقمة تحقيقها لأهدافها، وإطالة البقاء في هذه المرحلة ضروري جدا، لأنها مرحلة استقرار نسبي مع أفضل ما يمكن تقديمه من أداء وأكثر ما يمكن تحصيله من رضى لدى المستهلك ، لكنها قد تبدأ بالتراجع و ذلك لتوسع صناعة الخدمات أو لتغير في احتياجات المجتمع أو تغيير في التوجهات العامة الرسمية أو غير الرسمية وغير ذلك مما قد يصعب مواجهته أو مجارته، وهو ما يستوجب أن تقوم المؤسسة أو الجهات المعنية بالإجراءات اللازمة لتطوير الخدمة و تجديدها مع السعي لإعلام المواطن وتوعيته حتى لا يفقد مقدمي الخدمة العمومية مكتسبات مهمة لمراحل سابقة قد تكون على درجات كبيرة من النجاح.

### 2-2-4- مرحلة التدهور:

يتناقص فيها إقبال المواطنين على الخدمات العمومية ويقتصر تعاملهم مع مقدمي الخدمات على الحدود الدنيا، وفي الحالات التي يكونون فيها لأمس الحاجة إلى الخدمة أو في ظل احتكار الدولة و عدم وجود بدائل أخرى، وقد تتدهور فيها العلاقة بين المواطن ومقدمي الخدمات العمومية مع تراجع واضح للثقة وازدياد أوضح لحالات عدم الرضى، و على خلاف باقي الخدمات فإن

عدم الخروج من السوق أمرا حتميا بالنسبة للمؤسسات الرسمية غير الربحية، لأنه لا يمكن مثلا للدولة أن توكل أمر حماية مدينة من مدنها للقطاع الخاص لأن المواطن غير راض عن سلوك و أداء قوات الأمن العمومية، ولا يمكن كذلك أن تكلف الدولة القطاع الخاص بتسيير الجهاز القضائي ( بما في ذلك المحكمة العليا و مختلف المجالس القضائية) بسبب سوء أداء المنتسبين إليه وفساد عدد منهم، ومرجع ذلك كله ببساطة أن أغلبية الخدمات العمومية قد تعتبر من رموز سيادة الدولة على أراضيها و بين مواطنيها، وهو ما يجعل التنازل عن مثل تلك الخدمات ليس من الخيارات المطروحة على الإطلاق، بل وقد يعتبر سببا ممهدا لزعزعة أركان الدولة، ومن تلك الخدمات على سبيل المثال يمكن ذكر: توفير الأمن و الحماية للأفراد و الممتلكات، خدمة تحقيق العدالة، خدمة الدفاع عن الحدود، الخدمات المتعلقة بتوفير الوثائق الشخصية والعائلية، إعداد وثائق الهوية المختلفة، الخدمات المتعلقة بتنظيم شؤون المواطنين والممتلكات بسن القوانين وفرض تطبيقها،...الخ. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بقاء الخدمات العمومية في هذه المرحلة مع الإلحاح الشديد لحاجات الزبائن، قد يدفع إلى انحرافهم وتوجههم إلى تلبيتها في السوق الإدارية الموازية (الخارجة عن القانون) التي تركز على الرشوة و المحاباة و المحسوبية و الاختلاسات واستغلال النفوذ و العلاقات الشخصية الرسمية وغير ذلك.

ومن أجل ذلك يجب أن يعمل المعنيون بتسويق الخدمة العمومية على عدم الوصول إلى هذه المرحلة، لأن ذلك قد يكلف الدولة ومؤسساتها فقدان هيبته و ربما توجهاتها أو حتى شكل وجودها، وذلك لأن انعكاسات البقاء في هذه المرحلة بالنسبة لعموم الخدمات العمومية قد ينخر كيان الدولة دون أن تدري بعد أن تفقد ولاء زبائنها (المواطنين) وثقتهم فيها، ويمكن أن يكون ذلك بإحداث جهات رسمية تابعة لرئاسة الجمهورية أو رئاسة الحكومة تهتم بالبحث

في تسويق و تطوير الخدمة العمومية، مع إحداث مصالح إدارية في مؤسسات الخدمة العمومية تهدف فيما تهدف إليه إلى ما يلي:

\* زيادة ثقة المواطن ورضاه عن المؤسسة

\* البحث في تحسين الخدمات المقدمة، و النظر بجديّة في انتقادات

المواطن مع إعلامه بدراسة ملاحظاته و أخذها بعين الاعتبار

\* فتح الباب أمام المواطن الذي هضمت حقوقه للعمل على إنصافه، لأن

هذا الأخير في حالة إرضاه بعد استيائه سيكون واجهةً متقدمةً للدفاع عن صورة المؤسسة و سمعتها.

وللإشارة فإن مراحل دورة حياة الخدمات قد تتشابه إلى حد ما مع تلك المتعلقة بالمنتج المادي إلا أن من أهم الفوارق مثلا توجد الاستراتيجيات التسويقية الواجب اعتمادها ومختلف أدوات تطبيقها، لأن كل مرحلة تتطلب نشاطات تسويقية تتسجم مع ظروفها واحتياجاتها وليس كل ما يصلح للسلع يمكن أن يصلح تطبيقه للخدمات، كما أن ما يصلح مع الخدمات الربحية قد لا يناسب الخدمات العمومية غير الربحية. ويفيد الاهتمام بالبحث و الدراسة في المراحل سابقة الذكر على المساعدة في التخطيط التسويقي وتأمين الاستقرار السياسي وأداء واجبات وحقوق المواطنة، ومن ثم المساعدة على إعداد المزيج التسويقي الملائم والمتعلق بالخدمة العمومية لكل مرحلة على حدة.

## 2-2- العمق و الاتساع في مزيج الخدمات المقدمة:

تجد المؤسسة الخدمية (خصوصا العمومية) نفسها ملزمة بتنويع خدماتها الأساسية من أجل تقليل مخاطر الاعتماد على خدمة واحدة أو السعي لزيادة البدائل أمام الزبون في تعامله مع المؤسسة، ومحاولة الحيلولة دون توجهه للمنافسة بتوفير خدمات بديلة لتلك التي يقدمها المنافسون، و تلجأ نتيجة لذلك لزيادة خطوط منتجاتها، و التي يقصد بها "مجموعة المنتجات التي توجد

رابطة من نوع ما فيما بينها، إما لأنها تشبع حاجة ما أو تستعمل معا أو تباع لنفس المجموعة من المستهلكين أو يتم توزيعها من نفس منافذ التوزيع"<sup>(5)</sup>، كما قد تلجأ أيضا إلى التعمق في نفس الخط الإنتاجي إذا ما رأت ضرورة لذلك، ويأتي الاهتمام بمزيج الخدمات ومدى اتساعه أو عمقه في إطار البحث عن مختلف البدائل الممكنة أثناء إعداد إستراتيجية المنتج الخدمي، فقد تقوم شركة سياحية عمومية بالتوسع في خطوط خدماتها لتشمل خدمة النقل، خدمة الإطعام، خدمة الإيواء، خدمة تقديم المعلومات والاستشارات... الخ، كما قد يقوم احد مستشفيات الدولة بالتوسع في خدماته بفتح مراكز للنقاهاة و الاستجمام، أو مراكز لتعليم الأطفال ذوي الأمراض المزمنة فيجمع لهم بذلك حقهم في الرعاية الصحية المتواصلة و حقهم في التعلم بشكل متزامن، ومن ثم يمكن القول أن اتساع المزيج الخدمي يقصد به تعدد خطوط الإنتاج الخدمي في حين أن عمق المزيج الخدمي يعبر عن التوسع أو عدد الخدمات المقدمة في كل خط إنتاج، وفيما يلي شكل توضيحي لخاصتي عمق و اتساع المزيج الخدمي لشركة سياحية مفترضة على سبيل المثال.

## 2-3 - تمييز الخدمة:

يقصد بتمييز الخدمة "استخدام الأسماء أو المصطلحات أو الرموز أو التصميمات أو مزيج منها بغرض التعريف بسلعة معينة، حتى يتمكن المستهلك أو غيره ممن يهتمهم الأمر من تمييزها من السلع المنافسة"<sup>(6)</sup>، ومن ثم فإن من بين ما يمكن تمييز الخدمات به العلامة التجارية، الصورة الذهنية المميزة. ويمكن أن يكون التمييز على مستويين على الأقل<sup>(7)</sup>:

- تمييز الخدمة من بين الخدمات المنافسة (وقد يكون التنافس بين

الخدمات الخاصة و الخدمات العمومية)

- تمييز الخدمة من بين مختلف خدمات المؤسسة

و الملاحظ أن الحديث عن العلامة التجارية في المؤسسات الرسمية قد لا يخلو من بعض التعارض أو التناقض، لأن العلامة التجارية يمكن أن تكون محل عمليات تفاوضية أو تبادلية كالتنازل عنها مثلا، كما أنها عادة ما تتعلق بالمؤسسات الربحية، وذلك ما لا يمكن تصوره في مؤسسات الخدمة الرسمية غير الربحية، إذ لا يمكن مثلا السماح باستعمال الرموز الوطنية الإستراتيجية كالعلامات أو الأشكال أو الأسماء الدالة على مؤسسة الجيش الوطني الشعبي، قوات الأمن أو رئاسة الجمهورية أو التنازل عن أي منها للقطاع الخاص مثلا، وذلك ما يدفع بالمؤسسات الرسمية إلى ضرورة التمييز بعلاماتها الرسمية (الحصرية) لاستحالة الحديث عن علامات تجارية لها كتلك التي تُعرف في الحياة التجارية العادية، إضافة إلى أنه يمكنها استعمال العديد من مجالات التمييز الأخرى مثل: جودة الخدمات، الصورة الذهنية المميزة التي يمكن خلقها لدى الزبائن و الأسعار

### العنصر الثاني: تسعير الخدمات العمومية

يعتبر التسعير أحد أبرز العمليات التسويقية في المؤسسة لأنه يستوجب ضرورة الموازنة بين إرادة الزبون وقدرته على الدفع و أهمية تحقيق أهداف التسعير، إضافة إلى العلاقة المباشرة للتسعير في التأثير على إيرادات المؤسسة وحصتها السوقية، بل وصورتها الذهنية، وضمن عناصر المزيج التسويقي للمنتج ينتظر من عمليات التسعير أن تتسجم مع عمليات إعداد و الترويج له و توزيعه. و تزداد صعوبة اختيار السعر المناسب عندما يتعلق الأمر بالخدمات لأن تسعيرها غاية في الحساسية و الأهمية، خاصة عندما يربط الزبون بين السعر وجودة الخدمة المقدمة، و تزداد صعوبة و حساسية عمليات التسعير أكثر وأكثر عندما يتعلق الأمر بالخدمات العمومية لأن العديد من المواطنين قد يعتبرون هذا النوع من الخدمات من أبسط حقوقهم المدنية وهو ما قد يجعلهم لا

يرضون، بل و لا يقبلون إلا بأسعار رمزية لها، وبصفة عامة سيتم فيما يلي معالجة بعض أبرز العناصر المتعلقة بتسعير الخدمات بشكل عام:

### 1- مفهوم التسعير و أهميته:

يتمثل التسعير باعتباره أحد أهم النشاطات التسويقية في عملية تحديد أسعار المنتجات في المؤسسة و التي تتطلب دراسات سوقية و تسويقية تشمل العديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة المعنية، والتي يسمى بعضها بمحددات التسعير، ومما يلاحظ في قطاع الخدمات أن السعر يأخذ أشكالا متعددة كأن يمثل إيجارا لمسكن أو أتعابا لمحامي أو عمولة لسمسار أو فائدة لبنك أو قسطا يدفع لشركة تأمين أو غير ذلك، وهو ما يبين أن عمليات التسعير تختلف في أهدافها و أدواتها من خدمة لأخرى.

و بغض النظر عن تلك الأشكال التي يمكن أن يكون عليها سعر الخدمة فإنه بصفة عامة يدور حول معنى واحد هو " ذلك المقابل النقدي لمبادلة وحدة من وحدات منتوجات المؤسسة مع الزبون، أي أنه قيمة نقدية تبادلية للمنتوج"<sup>(8)</sup>، ومن جهة أخرى فإن المنفعة التي يتوقع أن يقدمها المنتج يعبر عليها بوحدات نقدية من قبل المؤسسة ليتها لها المستهلك فيما بعد ثمنا لتلك المنافع، لكن ذلك ليس بهذه البساطة لأن التسعير يعد من المسائل التسويقية الحاسمة خاصة عند التسعير لأول مرة أو عندما يتعلق بالخدمة العمومية، كما أن السعر المحدد يجب أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية سواء تلك المتعلقة بالبقاء و الاستمرار أو المتعلقة بالربحية والتنافسية أو بحماية ذوي الدخل المحدود من المواطنين أو غير ذلك مما يمكن أن يكون أهدافا أساسية للمؤسسة الخدمية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تجعل اختيار السعر الأمثل أكثر صعوبة و تعقيدا في قطاع الخدمات العمومية بشكل

خاص، وترفع من الصعوبات و المشاكل المتعلقة بذلك، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>(9)</sup>:

- صعوبة حساب التكاليف المباشرة للوحدة بل وتغيرها من وحدة لأخرى من وحدات الخدمة المقدمة

- صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه إنتاج الخدمة و صعوبة توزيع التكاليف الثابتة

- أهمية السعر في تقييم الخدمات و جودتها من قبل المستهلك

- عدم ثبات و تجانس مدخلات كل وحدة منتجة من وحدات الخدمة

- اعتبار الخدمة العمومية في كثير من الأحيان حقا من حقوق المواطنة، لذلك لا يجب أن تقل جودتها، ويجب ألا يتم تسعيرها من وجهة نظر اقتصادية خالصة دون أدنى اعتبار للجوانب الاجتماعية والإنسانية تجاه المواطن.

- صعوبة تحميل أسعار بعض الخدمات العمومية على جميع المستهلكين (المواطنين) بنفس القدر، و قد ينطبق ذلك على خدمة توفير الأمن العمومي و الدفاع الوطني، لأن أسعارها قد تتمثل في الضرائب التي يتحملها المواطن والاقتطاع من مختلف الإيرادات المتأتية من ثروات الأمة التي هي ملك لجميع أفراد الشعب

## 2 - تأثير خصائص الخدمات على أسعارها:

يتم تسعير العديد من السلع المادية بناء على تكلفة الإنتاج وسعر التكلفة حيث يمثل هذا الأخير السعر الأدنى بعد أن يضاف لها هامش الربح، إلا أن تحديد التكلفة المرتبطة بتقديم الخدمة أمرا ليس من السهولة بما كان في كثير من الأحيان، نظرا للخصائص التي تتميز بها والتي تصعب عملية تقييم المدخلات اللازمة لإنتاجها كأساس لوضع السعر، ومن ثم فمن الضروري إشراك الخبرات الشخصية للقائمين على التسعير في تحديد أسعار خدماتهم،

إضافة إلى ما تلعبه المفاوضات السعرية من دور مهم في ذلك، خاصة عندما ما يتعلق الأمر بالخدمات المهنية كالمحاماة وخدمات الصيانة و الإصلاح وغيرها، كما قد يساعد الإطلاع على بعض التجارب في دول أخرى على تسعير بعض الخدمات العمومية.

وعلى الرغم من أن تقلب الطلب على الخدمات إضافة إلى فنائيتها قد يدفع بالعديد من الشركات إلى استخدام الخصومات السعرية لتنشيط الطلب في أوقات ركوده كما تفعل شركات الطيران أو دور العرض السينمائي أو المسرحي على سبيل المثال، فإن ذلك لا يصلح بالضرورة في حالة الخدمات العمومية لكثير من الاعتبارات غير الاقتصادية.

### 3- السياسات التسعيرية للخدمات:

تعد أغلب السياسات التسعيرية المعتمدة في مجال السلع صالحة للتطبيق بالنسبة للخدمات ، ونفس الشيء بالنسبة للطرق السائدة في تحديد الأسعار و التي قد تكون على أساس التكاليف أو السوق، و ما يتضمنه من منافسين و مستهلكين، وعموما فإن أبرز السياسات التسعيرية هي:

#### 3-1- اختراق السوق:

تركز هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمات بأسعار منخفضة (وبهوامش ربحية منخفضة أو ربما بتحمل لأعباء إضافية في حالة بعض الخدمات العمومية) بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين و تعميم تقديم الخدمة إلى أبعد مدى ممكن، وتكون هذه السياسة فعالة خاصة عندما يكون الطلب على المنتج مرن بدرجات كبيرة و عندما تكون المؤسسة قادرة على تخفيض التكاليف لمستويات جيدة<sup>(10)</sup>.

#### 3-2- كشط السوق:

و تقوم على السعي لتحقيق أكثر أرباحا في أقل فترة زمنية ممكنة وذلك عن طريق تقديم الخدمات بأسعار ذات هوامش ربحية كبيرة، كما يمكن أن يكون الهدف منها هو الإسراع في تغطية التكاليف خاصة تلك المتعلقة بالبحث و التطوير قبل قيام المنافسة بتقليد المنتج وتقديمه بأسعار أقل. ومما يتطلبه نجاح هذه السياسة جهوزية عدد كبير من الزبائن للدفع مقابل الحصول على الخدمة، إضافة إلى عدم مرونة الطلب عليها<sup>(11)</sup>.

### 3-3- التسعير المتمايز:

و يتعلق الأمر بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج وفقا لعدد من المعايير، فمثلا قد تحدد شركة الخطوط الجوية الجزائرية سعرا محددًا لرحلة معينة، لكنها قد تقبل بتقديم نفس الخدمة بأسعار أقل لفئات محددة (عائلات مستخدميها، الطلبة الجامعيين، أفراد الأمن أو الجيش، عائلات ضحايا الإرهاب،....)، أو لمواسم دون غيرها وهو ما يجعل لنفس الخدمة أسعار مختلفة حسب عدد من المعايير المعتمدة من طرف الشركة<sup>(12)</sup>.

### 3-4- التسعير المهني:

تتعلق هذه السياسة عادة بالخدمات المهنية وما يتميز به مقدموها من خبرة وكفاءة في تخصصاتهم كالمحامي و الطبيب و المستشار، فالتسعير في مثل هذه المهن يكون انطلاقًا من المسؤولية الأدبية والأخلاقية و ليس فقط انطلاقًا من التكاليف، فالطبيب المختص في أمراض القلب أو الدماغ يمكنه أن يطلب السعر الذي يشاء من مريض في أمس الحاجة إلى الشفاء غير أن تحديد السعر دون الأخذ بعين الاعتبار لتلك الجوانب الأخلاقية و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لهذا الطبيب قد يعتبر استغلالًا للزبون وظروفه، مع أن ذلك لا يمنع من أن يكون السعر مختلفًا من حالة لأخرى حسب تعقيدات كل منها ومتطلباتها المهنية<sup>(13)</sup>.

ومن الملاحظ أنه على الرغم من صلاحية السياسات التسعيرية سابقة الذكر للتطبيق في مجال الخدمات العمومية مع بعض التحفظات الناتجة عن خصوصياتها، إلا أن السياسة الأكثر اعتمادا خاصة الجزائر في قطاع الخدمات الرسمية غير الربحية هي تلك التي تعتمد على الأسعار الرمزية، و التي يمكن تبريرها بعدم رغبة الدولة في التخلي عن مسؤولياتها الأخلاقية و الإنسانية و الاجتماعية تجاه أفراد شعبها أحيانا، وعدم قدرتها على ذلك أحيانا أخرى ( خاصة بالنسبة للخدمات العمومية الإستراتيجية كالدفاع والأمن الداخلي، وبعض الخدمات الاجتماعية و الاقتصادية الأخرى على سبيل المثال)

### العنصر الثالث: ترويج الخدمات

على الرغم من أن جوهر الترويج كنشاط تسويقي أساسي لا يتغير في حالة الخدمات إلا أن لهذه الأخيرة و خصائصها الآثار الواضحة على أدواته و تطبيقاتها الواقعية. وإذا كان المقصود بالترويج بصفة عامة مختلف الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة بهدف مد المستهلكين بالمعلومات و التأثير على سلوكهم لاتخاذ قرار التعامل معها، فإنه انطلاقا من ذلك يمكن القول أيضا أن ترويج الخدمات يتمثل في مختلف العمليات الاتصالية بالزبائن الحاليين و المرتقبين لتحقيق عدد من الأهداف التي عادة ما تتمحور حول النقاط الثلاثة الآتية<sup>(14)</sup>:

\* **الإعلام:** سواء بوجود الخدمة أو ببعض مزاياها، الامتيازات الجديدة في عرض الخدمة المقدم أو إمكانية المشاركة أو المساعدة في تقديمها من طرف المواطنين، وذلك فيما يتعلق بالخدمة العمومية كالحملات الإعلانية التي تدعو المواطنين إلى المحافظة على نظافة المحيط أو التي تدعو إلى التحلي باليقظة و المساعدة في مكافحة الإرهاب أو الإجرام أو غير ذلك.

\* **الإقناع:** و قد يكون مثلا بمحاولة إقناع الزبائن ببعض منافع هذه الخدمات أو ببعض القيم التي تتميز بها المؤسسة أو بحرصها الشديد و اهتمامها الكبير براحتهم و إرضاءهم.

\* **التذكير:** بهدف الحيلولة دون إتاحة الفرصة للمنافسة، و السعي لتوثيق الصلة مع الزبائن، و المحافظة عن الصورة الذهنية يمكن الاستعانة ببعض الرسائل التذكيرية من حين لآخر و التي تتعلق بالمؤسسة أو خدماتها أو حتى أفكارها و توجهاتها.

وكما يمثل الترويج أحد المركبات الأساسية للمزيج التسويقي للخدمات فهو بدوره يتركب من عدد من المركبات الفرعية و التي تسمى عناصر المزيج الترويجي، والتي يتمثل أشهرها فيما يلي:

#### \* **الإعلان:**

و هو ما يمثل " الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض السلع و الخدمات و الأفكار وترويجها بواسطة شخص معين"<sup>(15)</sup>، أي أنه وسيلة للتأثير على الزبون و بناء صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة أو خدماتها، ولمصادقية الإعلان يستلزم الأمر من مقدم الخدمة تلبية الحد الأدنى -على الأقل- من توقعات الزبائن التي ساهم في تكوينها الإعلان، ونظرا لخاصية عدم الملموسية التي تتميز بها الخدمات يتعين على الرسالة الإعلانية أن تركز على مختلف المنافع التي تحققها الخدمة أكثر من الخدمة في حد ذاتها، حيث يلاحظ أنه كثيرا ما يتم التركيز في مثل هذه الرسائل الاتصالية على الجوانب الملموسة التي يمكن للزبون رؤيتها و الإحساس بها، كأن تؤكد الجماعات المحلية في إحدى الولايات على ضخامة الإعتمادات المالية الموجهة لأحدى الخدمات التي تقدمها للمواطن، أو أن تؤكد على الخبرات العالمية التي تمت الاستعانة بها للمساعدة على مكافحة وباء ما، أو للحيلولة دون وقوع كارثة

بيئية في مكان ما أو غير ذلك ، لأن مثل تلك العناصر قد تعطي انطباعات حسنة عن الجماعات المحلية بكونها تسعى لتحسين خدمات و أنها شديدة الحرص على زبائنها ( سكان الولاية أو البلدية)

#### \* البيع الشخصي:

لأن البيع الشخصي يتمثل في الاتصال الشخصي بين رجل البيع و الزبائن، و لأن جودة الخدمات تتركز على لحظة التفاعل بين الزبائن و الموظف المتعامل معهم، فإن البيع الشخصي يعتبر العمود الفقري للاتصال مع الزبائن والترويج للخدمات، إذ أن المشاركة الوجدانية (درجة الاستجابة و التعاون، المصادقية، اللطافة و المجاملة...) التي يتميز بها المتعامل مع الزبون أو المواطن و حسن تسيير لحظات التفاعل تشكل دعائم أساسية لجودة الخدمات المقدمة و صورتها الذهنية من وجهة نظر الزبون، إضافة إلى أنها من أبرز المحفزات لتكرار عمليات التعامل مع مقدم الخدمة و بالتالي زيادة ولاء الزبائن.

#### \* تنشيط المبيعات:

أصبحت الأساليب المستخدمة في عملية تنشيط المبيعات كتنظيم بعض النشاطات أو المسابقات أو رعايتها، تقديم بعض العينات المجانية أو الهدايا للزبون على سبيل المثال، أصبحت وسيلة فعالة لصيانة الصورة الذهنية للخدمات و جذب الزبائن خاصة أصحاب التجارب الأولى مع الخدمة، وفي هذا الإطار تقوم مؤسسات الدرك الوطني و الشرطة في الجزائر في محاولة لتقريب المواطن منها و زيادة طمأنينته وارتياحه عند التعامل معها، و لإصلاح ما يمكن أن يكون قد تلف من علاقة الثقة في قوات الأمن جراء مرحلة اللأمن المريرة التي مرت بها الجزائر- و في إطار حملات ترويجية رسمية معلنه أو غير معلنه- تقوم هذه المؤسسات المسؤولة عن تلبية الاحتياجات الأمنية و

توفير خدمة الأمن بفتح أبوابها أمام المواطنين في أوقات محددة من السنة فيما يعرف بالأبواب المفتوحة على الدرك الوطني أو الشرطة، والتي تمكن المواطنين من الاحتكاك برجال الأمن و التعرف على أهدافهم و إمكانياتهم مما يرفع مستوى الثقة المتبادلة و يرسخ القناعات بضرورة العمل المشترك لتحقيق الأمن العام، كما قد تشارك نفس تلك المؤسسات في بعض الحملات الجموعية المتعلقة بمكافحة المخدرات أو الإجرام أو الإرهاب أو غير ذلك مما يدخل في صميم اختصاصاتها. وعلى الرغم من أن أثر هذه الأساليب قصير الأجل إلا أنه قد يكون المرحلة الأولى لعلاقة حميمة طويلة الأجل بين الزبون و مقدم الخدمة العمومية<sup>(16)</sup>.

كما أنه و بالرغم من المشاكل التسويقية الناجمة عن خصائص الخدمات تحاول بعض مؤسسات الخدمات الإبداع في تنشيط إيراداتها إذ قد يسمح فندق ما لبعض زبائنه باستخدام بعض الحجرات بدون مقابل لفترة زمنية محددة، وأحيانا تقدم بعض المطاعم وجبات مجانية عند افتتاح فروع لها لأول مرة.

#### **العنصر الرابع: توزيع الخدمات**

تؤدى العديد من الخدمات عن طريق قنوات مباشرة من المنتج إلى المستهلك أي دون تدخل من الوسطاء (كـتجار الجملة أو تجار التجزئة في حالة السلع) ويعود ذلك للتلازم الكبير بين الخدمة ومقدمها من جهة، وبين إنتاجها و استهلاكها من جهة أخرى، إضافة عن عدم إمكانية قبول الدولة تدخل الوسطاء الخواص في تقديم بعض الخدمات العمومية، وهو ما يمكن أن يدفع الزبون إلى التوجه بنفسه لمكان تقديم الخدمة، و قد يدفعه ذلك أيضا إلى البحث عن بدائل أخرى (و التي قد يكون بعضها غير قانوني) عن هذه الخدمة توفر عليه مشقة التنقل أو التعامل مع مقدم الخدمة بشكل مباشر، وبالتالي إمكانية التعرض لخطر الإحلال الذي يؤدي إلى ضياع فرص تسويقية.

ولتجنب ذلك فمن الضروري السعي إلى تحريك الخدمة نحو الزبون و البحث عن قنوات توزيعية أخرى تجعل الخدمة متاحة بشكل أفضل وأقرب مكانيا و زمانيا للزبون، و يجمع الكثيرون على أنه يمكن تقسيم الخدمة إلى أربعة جوانب أساسية<sup>(17)</sup>: المعلومات، الحجز، الدفع و الاستهلاك، و بإمكان المؤسسة الخدمية استخدام وسطاء للقيام بأي من تلك الجوانب مع بعض التحفظات فيما يتعلق بالخدمات العمومية الإستراتيجية، و من أبرز طرق التوزيع التي يمكن اعتمادها للخدمات ما يلي:

### 1- التوزيع المباشر:

و هو الذي لا يعتمد على الوسطاء في إيصال الخدمة للمستهلك، و ذلك ما يجعل المؤسسة في احتكاك مباشر مع زبائنها و بالتالي سرعة توصيل الخدمة و انخفاض تكاليفها بسبب انعدام التكاليف الناتجة عن تدخل الوسطاء، إضافة إلى أن هذا التعامل المباشر يمكن أن يساعد في التعرف على الزبائن و متطلباتهم بشكل أفضل<sup>(18)</sup>، و لا يشترط حضور الزبون شخصيا بل يمكن الاستعانة بتكنولوجيات الاتصال الحديثة، و مثال ذلك الانترنت التي استطاعت إحداث تغيير شامل في توزيع العديد من الخدمات -خصوصا غير العمومية منها- لأن أكثر مؤسسات الخدمات في الوقت الحالي لها مواقع على الانترنت، و يمكن ببساطة القيام بإجراءات الحجز و الدفع عن طريق خط مباشر مع المؤسسة و استعمال بطاقة ائتمان، أي أن الانترنت أصبحت بمثابة المكتب الأمامي لمقدم الخدمة، و إضافة إلى ما سبق يمكن الاتصال بالزبون عن طريق الهاتف أو البريد لإعلامه أو استهدافه بمنتجات المؤسسة الخدمية أو تخصيص مكاتب متنقلة من قبل مقدم الخدمة كالمكاتب المتنقلة التي تذهب للزبائن أو الشاحنات الطبية التي تنتقل لأماكن انتشار بعض الأوبئة أو الأمراض أو للمنازل عند الطلب، بل و إن بعض البنوك قد تقوم بإعداد

مركبات مجهزة لتقديم مزيجا متكاملًا من الخدمات البنكية تنتقل للمناطق النائية أو أماكن تجمعات الطلبة أو العمال<sup>(19)</sup>، و كلها وسائل مساعدة على توزيع الخدمات بشكل مباشر بين الزبون وموظف مؤسسة الخدمات المعنية.

و فيما يتعلق بالخدمات العمومية تبقى التساؤلات مطروحة: متى يمكن للمواطن أن يحصل بطاقة تعريفه أو إثبات جنسيته أو أي وثيقة إدارية أخرى يتطلب الحصول عليها تكوين ملف إداري، دون الوقوف في الطوابير الطويلة من أجل كل مكون من مكونات ذلك الملف، ودون التنقل من ولاية لأخرى من أجل شهادة ميلاد أصلية أو شهادة للسوابق العدلية على سبيل المثال؟

ويشبه الحال هنا حال المحتكر احتكارا تاما الذي يفرض على السوق قوانينه مع أن النتائج ليست بالضرورة متشابهة، ففي حالة الخدمات العمومية فإن استغلال احتياج المواطن المطلق للخدمة العمومية مع عدم توفر التسهيلات القانونية الملائمة أو عدم تطبيقها بالشكل المناسب، وتعامل بعض أعوان الدولة (مقدمي الخدمات) بمنطق ذلك المحتكر، قد يدفع بكل تأكيد إلى الإضرار بالصورة الذهنية للدولة لدى المواطن و بمستويات الثقة فيها، إضافة إلى كون تلك الأسباب من أهم عوامل اللجوء إلى السوق السوداء للخدمة العمومية

## 2- التوزيع غير المباشر:

مع أن قنوات التوزيع في قطاع الخدمات تتركز أساسا على التوزيع المباشر إلا أنه يعد من الضروري في عدد من الخدمات إشراك وسطاء بين مقدم الخدمة و مستهلكها، فلتنظيم رحلة سياحية تقوم وكالة للسياحة مثلا بالتعاون مع مؤسسات للإطعام أو الفندقية أو النقل و تكون بذلك وسيطا بين هذه المؤسسات و السياح مستهلكي الخدمات، كما أن الطبيب الذي يوجه أحد زبائنه إلى عيادات متخصصة يمكن اعتباره وسيطا بينهما، و في المجال المالي تلجا

البورصة أحيانا للبنوك كوسطاء لتقديم خدمات محددة كمساعدتها في الاكتتاب العام أو لتقديم المشورة و المعلومات للزبائن وذلك لما تتميز به البنوك من انتشار جغرافي تفتقر إليه البورصات.

و في سياق التوزيع غير المباشر للخدمة العمومية، قد يعتبر منح الترخيص للغير لممارسة بعض من النشاطات الوسيطة أو المكمل للخدمة العمومية، أو منح الامتياز بذلك من بين أبرز أشكال التعاون والتكامل مع القطاع الخاص التي تجسد التوزيع غير المباشر للخدمة العمومية، ويقوم فيها الطرف المرخص له بدور الوسيط في قناة التوزيع هذه.

### العنصر الخامس: العناصر الإضافية في المزيج التسويقي

يثابر رجال التسويق في البحث عن الكيفيات التي يمكن أن تساعد على التكيف مع خصائص الخدمات و تجنب المشاكل التسويقية التي يمكن أن تنجم عنها، وقد يقل ذلك إلى حد ما، أو ربما ينعدم أحيانا في صناعة الخدمات العمومية لقلة الوعي التسويقي لدى مقدمي الخدمة العمومية وعدم الاهتمام بالتسويق لها بالقدر الكافي، ومما يتطلبه ذلك إعادة النظر في مختلف الأنشطة التسويقية التي تلجا إليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في أسواقها المستهدفة وذلك بإدخال التعديلات الضرورية على عناصر المزيج التسويقي التقليدي، و إضافة عناصر جديدة تجعل العرض الخدمي يستجيب لتطلعات الزبائن والمؤسسة على السواء. و فيما يلي محاولة لتقديم عناصر أخرى غير التي سبق ذكرها، تُوسّع المزيج التسويقي للخدمة ليصبح أكثر مرونة و فعالية عند تطبيقه على القطاع العمومي.

#### 1- إدارة شؤون المشاركين في عملية تقديم الخدمة:

فرضت التحولات العالمية الجديدة على بيئة المؤسسة متغيرات على درجة كبيرة من الأهمية في طريق تحقيق أهدافها كالتكنولوجيات الرقمية في مجال

الاتصالات و صناعة مختلف التجهيزات و كذا إحلال الآلات محل الإنسان في العديد من الصناعات، إلا أن كل ذلك لا ينقص من دور العنصر البشري وأهميته لنجاح أداء المؤسسة بل قد يدفع ذلك إلى زيادة الاعتماد عليه نوعياً أكثر منه كمياً، بمعنى التوجه نحو زيادة كفاءة العاملين بدل زيادة أعدادهم، و عندما يتعلق الأمر بقطاع الخدمات فإن ذلك الدور يتزايد بشدة، لأن عدم ملموسية الخدمات يجعل من العاملين من بين محددات تقييم الجودة بالنسبة للمستهلك، إضافة إلى أن الموارد البشرية تمثل في صناعة الخدمات أحد أهم عناصر المزيج التسويقي فيما يطلق عليه الكثيرون تسمية: المشاركين في عملية تقديم الخدمة، والتي تعني كافة العناصر البشرية المشاركة في تقديم الخدمة والتي تساهم في التأثير على الزبون<sup>(20)</sup> بشكل أو بآخر سواء كانوا عاملين في المؤسسة أو غير عاملين فيها.

### 1-1- دور العاملين في المؤسسة في تسويق الخدمات:

يرتبط تحقيق المستوى المطلوب من الجودة فيما يتعلق بالخدمات بكفاءة العاملين و رغبتهم الفعلية في ضمان تقديم الخدمة للزبائن بالشكل المناسب، وهو ما قد تفتقده بعض مؤسسات الخدمة العمومية التي قد تختلط فيها معايير التوظيف بالمحاباة و المحسوبية و الرشوة، إضافة إلى العقلية السائدة لدى الكثير من المستخدمين العموميين التي لا تعطي الأولوية لخدمة المواطن بل لتعظيم المنافع الشخصية و استغلال النفوذ، و في أبسط الحالات الاهتمام بكيفية تقضية ساعات الدوام أكثر من الاهتمام بتحسين الأداء أثناء الدوام، وهو ما يؤكد ضرورة التسويق الداخلي الذي يهدف إلى تعبئة الموارد البشرية نحو إرضاء الزبائن<sup>(21)</sup> وفهم رسالة المؤسسة للتحكم في تعاملاتهم داخل أطرها.

و بالرغم من التداخل و التكامل الذي يمكن أن يكون بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية إلا أنه سيساعد في مجال الخدمات على تهيئة

بيئة مناسبة تجعل عملية تقديم الخدمة أكثر فعالية و ذلك بالمساعدة في إنجاز عدد من المهام مثل<sup>(22)</sup>:

- الاهتمام بالعاملين و السعي لحسن تدريبهم بما يتناسب مع طبيعة الخدمة و العملاء؛

- العمل على تنميط سلوك العاملين داخل المؤسسة بما يجعل الزبون يلمس نفس الصورة الذهنية عن المؤسسة وعاملاتها، و يترسخ له من خلال ذلك اهتمامهم به، وذلك إضافة إلى تنميط شكل العاملين ومظهرهم؛  
- التأكيد على أهمية التوجه بالزبائن في تقديم الخدمة و إنجاز العملية التفاعلية بين الزبون والعامل؛

- الاهتمام بتقييم الزبون للخدمات المقدمة وردود أفعاله بوضع أنظمة تساعد على الحصول على الشكاوى و الاقتراحات من الزبون و معالجتها بجدية؛

## 1-2- دور غير العاملين في تسويق الخدمات:

لا يقصد بغير العاملين زبائن المؤسسة فقط بل يتعدى الأمر ذلك إلى مختلف الأشخاص المتواجدين في بيئة التفاعل مع الزبون، فقد تتزامن لحظة التفاعل مع وجود أحد المراقبين الحكوميين كالموظف المفتش أو المدير العام على سبيل المثال، أو ربما أحد المنافسين أو الموردين عندما يكون تقديم الخدمات في مكان مكشوف أو شبه مكشوف كما يحدث في المعارض أو التجمعات الشعبية وهو ما قد يجعل لهؤلاء الأشخاص أثراً مباشراً أو غير مباشر، بقصدٍ أو يغير قصدٍ على تقديم الخدمات بشكل عام.

وبالإضافة إلى الأشخاص غير العاملين و الذين لا يمثلون زبائن حاليين أو مستقبليين فإن زبائن المؤسسة المتواجدين في محيط تقديم الخدمة سواء المنتظرين أو المتقنين لها، لهم الأثر الأكبر على نجاح العملية لأنهم لا

يعتبرون مجرد مستهلكين يمكن استبدالهم بل مشاركين في إنتاج الخدمة على اعتبار أن معظم الخدمات خاصة ذات الاتصال المباشر مع الزبون يتعلق إنتاجها وتسويقها باستهلاكها.

كل ذلك يدفع إلى إلزامية الاهتمام بإدارة العملاء و المشاركين عموما في تقديم الخدمة قبل و أثناء و بعد التقديم، حتى أن بعض المؤسسات الخدمية قد تلجأ إلى تخصيص موظف للاهتمام بالجمهور المحيط بتقديم الخدمة سواء بتقديم المعلومات أو بمحاولة التأثير على سلوكهم، ومثال ذلك ما قد تقوم به شركة الخطوط الجوية الجزائرية عندما يتأخر موعد الرحلة و يأتي دور الموظف لتبرير الموقف أو ترفيه المنتظرين في قاعة الانتظار ببعض المشروبات و الحلويات أو المجلات أو غير ذلك، للحيلولة دون اتخاذهم لموقف مضاد للمؤسسة ومن ثم خدمات القطاع العام بكامله.

## 2- صناعة البيئة المادية لتقديم الخدمة و إدارتها:

تتأثر الصورة المدركة عن الخدمة إلى درجة كبيرة بمختلف العناصر المادية المحيطة بعملية التقديم، إذ أنها من أهم العناصر التي يعتمد عليها الزبون لتقييم جودة الخدمة و تكوين انطباعات محددة عن المؤسسة الخدمية كما أنها تساعد على التقليل من الآثار السلبية لخاصية عدم الملموسية في الخدمات ولو بصفة نسبية، ولعل ذلك من أهم الدوافع التي جعلت من هذه الجوانب المادية المحيطة عنصرا إضافيا في المزيج التسويقي للخدمات، ويؤدي الاهتمام بتلك العناصر إلى التأثير إيجابيا على راحة الزبائن ورضاهم، كما أن مؤسسات الخدمات قد تستفيد من عناصر البيئة المادية في تمييز عروضها الخدمية، فوجود كاميرا للمراقبة في موقف السيارات التابع لفندق ما يجعل الزبون أكثر اطمئنانا و قد يكون ذلك سببا في تفضيله لهذا الفندق عن فندق آخر.

و تتعدد العناصر المادية للبيئة الخدمية و تختلف من خدمة لأخرى و من سوق لأخرى، غير أنه يمكن ذكر بعضها في الجدول الآتي:

**جدول رقم(01): عدد من العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية**

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
- التصميم الداخلي - الألوان - المعدات و وسائل العرض - الإضاءة الداخلية و الإشارات الإرشادية الداخلية - التكييف و التدفئة - الادوات و المواد الداعمة كالأقلام و الأوراق، سلة المهملات،...	- حجم مبنى المؤسسة - شكل وتصميم البناء - تصميم مدخل المبنى - الإضاءة الخارجية و الإشارات - المواد المستعملة في البناء - المداخل و المخارج - مواقف السيارات

المصدر: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص:379.

وعلى الرغم من أن الجدول أعلاه يعرض عددا من عناصر البيئة المادية إلا أنها أكثر من ذلك كما و كيفا، و تختلف الأهمية النسبية لكل منها عن الآخر، فقد تقل أهمية بعضها أو تتعدم في حالة الخدمات المقدمة في مواقع الزبائن أو منازلهم كخدمات التصليح في المنازل، ولكنه حتى في هذا النوع من الخدمات لا يمكن إهمال العناصر المادية التي قد يتمثل بعضها في الأدوات أو وسائل النقل المستعملة في تقديم الخدمة على سبيل المثال.

ويعتبر تصميم البيئة المادية و تهيئتها مهمة إبداعية تساهم في صنع شخصية المؤسسة أمام الغير، ولعل ذلك مما جعل العديد من مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر تعيد النظر في بيئتها المادية بصفة جزئية أو كلية بعد تأثرها بمختلف التحولات الداخلية و الخارجية التي فرضتها متغيرات مختلفة كالتوجه نحو التعددية الحزبية و التحررية الاقتصادية في زمن العولمة

و التكنولوجيات الرقمية، وهو ما يستدعي دراسة شاملة ودقيقة للعديد من العوامل كطبيعة السوق المستهدفة و خصائص مكوناتها، رسالة المؤسسة وأهدافها، مختلف القيود البيئية العامة و الخاصة كالتشريعية و الاجتماعية و غيرها.

ومهما بلغت عملية تهيئة البيئة المادية من صعوبة و أهمية فإن إدارتها أصعب من ذلك و أخطر، لأنها تستوجب متابعة مستمرة و صيانة دورية و تحديث متواصل للوسائل التكنولوجية و البرامج المعلوماتية للحفاظ على الصورة الذهنية المدركة من طرف الزبون، وفي هذا السياق يجب أن تتناسب التكنولوجيات المستخدمة مع قدرات الزبائن الاستيعابية كأن تتميز بسهولة التشغيل، أو على الأقل ضرورة إرشادهم ومساعدتهم حتى لا تكون حادثة الأجهزة مصدر إحراج أو إزعاج للزبون، قد لا تجعله يشعر بالراحة ضمن العرض الخدمي المقدم<sup>(23)</sup>.

### 3- عملية التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها:

تعتبر مختلف عناصر المزيج التسويقي سابقة الذكر على درجة كبيرة من الأهمية التسويقية والاقتصادية للمؤسسة إذ أنها تساهم في زيادة فعالية و ربحية سلسلة الخدمة ( أو سلسلة الإنتاج الخدمي) و التي تمثل سلسلة الأحداث و المواقف التي يمر بها الزبون و هو يطلب المنتج الخدمي<sup>(24)</sup> بما في ذلك الموقف الذي يقع فيه الاتصال المباشر بين الزبون و مقدم الخدمة، أي ذلك الموقف الذي يتفاعل فيه مقدم الخدمة مع الزبون مباشرة و الذي يطلق عليه البعض اسم لحظة التفاعل أو لحظة الحقيقة والتي عرفها جان كاركزون على أنها "كل فرصة تسمح للزبون بأن يكون في اتصال مباشر مع المؤسسة ولو عن بعد ومهما كان شكل الاتصال"<sup>(25)</sup>، و قد كان جان كاركزون أول من استخدم مصطلح لحظة الحقيقة إذ يقول أن المفتاح الحقيقي للتمييز يكمن في

الإدارة الفعالة للحظات التفاعل مع الزبائن ويحكي قصته مع شركة الطيران "ساس" التي كان مديرا لها في بداية الثمانينيات كمثال على ذلك، حيث قدر أن الشركة تنقل عشرة ملايين راكب في السنة و أن متوسط العاملين الذين يتعاملون مع كل راكب هو خمسة، و هو ما يعطي خمسون مليون لحظة تفاعل مع الزبائن يجب إدارتها بفعالية حتى تحقق الشركة سمعة جيدة بين زبائنها<sup>(26)</sup>، لأنهم سيقارنون في كل لحظة تفاعل توقعاتهم بواقع تلك اللحظة، وذلك مما جعل البحث في تعظيم الاستفادة منها و تحليلها وحسن إدارتها نشاطا تسويقيا أساسيا يمثل عنصرا إضافيا في المزيج التسويقي للخدمات.

### مستخلصات عامة عن تسويق الخدمات العمومية في الجزائر

- إهمال الاهتمام بتسويق الخدمات العمومية إلا في مناسبات أو مواسم محددة ( كالانتخابية مثلا)

- التوجه بسياسة الفاعلين السياسيين ( الذين يتميزون بعدم ديمومة البقاء) في كثير من الأحيان، بدلا من التوجه بالأولوية لخدمة المواطنين ( الذين يتميزون بديمومة البقاء نسبيا) وتحقيق المصلحة العامة

- تدهور الصورة الذهنية للدولة والعديد من مؤسساتها لدى المواطن (الزبون) بسبب عدم كونه أولوية أغلبية المسؤولين الرسميين على الرغم من التغمي بذلك دوما في المناسبات الرسمية و أمام وسائل الإعلام، لأن اهتمام صناعات القرار بالسياسة ( وبالمصالح الشخصية بالنسبة لبعضهم) أنساهم في كثير من الأحيان الجدية و المثابرة في الاهتمام بالعديد من المجالات الأخرى كالاقتصادية و الاقتصادية والعلمية على سبيل المثال.

- تناقص الولاء و انعدام الثقة في كثير من الأحيان في مؤسسات الدولة أو في كيانها في حد ذاته، وهو ما يستوجب القيام بحملات تسويقية موجهة للدخل الجزائري للعديد من الأفكار و القيم الايجابية في موضوع المواطنة

والخدمات العمومية من قبل أبرز مسؤولي الدولة في إطار حملة منظمة و مدروسة لترميم الثقة بالباية للعديد من المواطنين في بعض مؤسسات الجمهورية.

- العقلية السائدة لدى معظم صناع القرار في الجزائر بأن المواطن البسيط يجب أن يضحى من أجل الدولة و هو ما قد يعد استغلالا له لأن الدولة، ذلك الشخص المعنوي الذي يحتوي شعبا بأكمله و الذي يهدف فيما يهدف إليه إلى رقي أفرادها و ازدهارهم و عزتهم و جعل كرامتهم خطأ أحمر، ليس دوما المستفيد الأول أو الوحيد من تضحيات ذلك المواطن (في دفعه للضرائب بتشكيلاتها المتنوعة، جعله حقل تجارب للعديد من البرامج التعليمية أو الاجتماعية أو السياسية المستوردة، في تحمله لبعض أخطاء المسؤولين السياسيين أو الإداريين،... أو غير ذلك من التضحيات التي دفعها المواطن و لا يزال)، وهذا الشخص المعنوي بريء من كل ما ينسب إليه من تهم وأباطيل، بل قد يكون في حد ذاته ضحية لبعض أفراد شعبه من ضعاف النفوس من الذين أصبحوا مسؤولين أو أرادوا ذلك فقط من أجل مصالحهم الشخصية، حيث أن بعضهم قد يتهرب من التضحية من أجل الدولة (بالتهرب من دفع ما عليه من ضرائب بالتحايل أو باستعمال النفوذ على سبيل المثال).

## ذ

1. عمرو خيرالدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 202.
2. هاني الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص 195 - 197 .
3. هاني الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 202 .
- 4 - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص: 94-105.

- 5 - طلعت أسعد عبد الحميد وأحمد علي جبر، التسويق: النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1986، ص:238.
- 6- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:216.
- 7-François Blanc, Marketing industriel, Librairie Vuibert, Paris, 1988, PP:124-125.
- 8- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:291-292.
- 9- محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص:159.
- 10- Yves CHIROUZE, Le marketing stratégique, EDITION MARKETING, Paris, 1995, P:193.
- 11 - Ibid, P:193.
- 12-Marie-Camille DEBOURG et autres, Pratique du marketing, BERTI Editions, Alger, 2004, P:192.
- 13 - طلعت أسعد عبد الحميد وأحمد علي جبر، مرجع سابق، ص:321.
- 14 - محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص:369.
- 15- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:383.
- 16- هاني حامد الضمور ، مرجع سابق، ص:286.
- 17- نفس المرجع، ص:306.
- 18- رحي مصطفى عليان و إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص:167-168.
- 19- طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، المتحدة للإعلان، مصر، الطبعة العاشرة، 1998، ص:290.
- 20- محمد فريد الصحن، مرجع سابق، 374.
- 21 - Jacques LENDREVE et Denis LINDON, Mercator: théorie et pratique du marketing, EDITIONS DALLOZ, Paris, 5ème édition, 1997, P:703.
- 22- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص:340-352.
- 23- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص:62-63.
- 24- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص:280.
- 25- Karl ALBERCHT et Ron ZEMKE, traduction :Claudine Bataille, La dimension service, Editions d'Organisations, Paris, 1987., P:36.
- 26- عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص ص:280-281.