

## الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته

د : بوفولة نبيلة

جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة2-

### The Summary:

Creativity is the main engine of growth of any institution, and ensure its continuation in the light of intense competition where they could face the threats and exploiting the opportunities available to them.

The creativity of service institutions is a distinctive character compared to the rest of the areas, take Creativity in the area of services form a new service, this requires a radical change in the productive system of the services institutions. It may also include complementary services creativity in addition to basic services provided. It may also include the creativity and adopt a new measure of production and providing services, there may be changes to the level of the front office or back office.

The majority of the creativity of services organizations based on the views of customers, or the interactions between workers and customers. The service creativity is directed by the customers, which is called pull oriented, evolve through ideas to the push

### الملخص

يمثل الإبداع المحرك الرئيسي لنمو أية مؤسسة، كما يضمن استمرارها في ظل المنافسة الشديدة حيث يمكنها من مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة أمامها. ويكتسي الإبداع في المؤسسات الخدمية طابعا مميزا مقارنة بباقي المجالات، فقد يتخذ الإبداع في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، وهذا يستدعي تغيير جذري في النظام الانتاجي للمؤسسة الخدمية، كما قد يشمل الابداع إضافة خدمات مكملة للخدمات الأساسية المقدمة. كما قد يشمل الابداع تبني إجراء جديد للإنتاج وتقديم الخدمة، فقد تكون هناك تغييرات على مستوى المكتب الأمامي أو المكتب الخلفي. فغالبية إبداعات المؤسسات الخدمية تتأسس بناء على آراء الزبائن، أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن. إن إبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل الزبون، وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه، ثم يتطور من

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

oriented.

**Keywords:** Services,  
Creativity of service, pull  
oriented, push oriented.

خلال أفكار المؤسسة أي الدفع الموجه

الكلمات المفتاحية: الخدمات،

إبداع الخدمة، الجذب الموجه،

الدفع الموجه.

#### مقدمة:

تنشط غالبية المؤسسات في بيئة تتميز بوجود منافسة شديدة، وتغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الهائلة. في ظل كل هذه التحديات أصبح الإبداع ضرورة حتمية تعتمد عليه المؤسسة، لتضمن بقائها واستمراريتها في السوق.

فالمؤسسات الخدمية على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى، تمارس أنشطتها في بيئة شديدة التغير محتدمة التنافس، مما يعرضها إلى مخاطر عديدة باستمرار. وللحفاظ على تميزها أدركت حاجاتها إلى الإبداع في جميع المستويات. فالإبداع يمثل عملية إدارية تحدث على مستوى المؤسسة بجهد جماعي، قد يتجسد في عروض جديدة تقدمها، أو في تحسين لمختلف الأنشطة داخلها.

يكتسي الإبداع في المؤسسات الخدمية طابعا مميزا، نتيجة الخصائص التي تتميز بها الخدمات، بالإضافة إلى طبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات. فبعض الدراسات أشارت إلى أن قطاع الخدمات يتميز بمستويات ضعيفة من الإبداع، وهذا ما جعلنا نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي مميزات الإبداع في مجال الخدمات؟ وما هي مستوياته؟

ل للوصول إلى عمق هذه الإشكالية، يتم طرح عدة تساؤلات فرعية يسعى

البحث لمعالجتها منها:

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

- ما المقصود بالإبداع؟ وماهي أهم مستلزماته؟
  - كيف تبدع المؤسسات الخدمية؟
  - ما هي أهمية الابداع بالنسبة للمؤسسات الخدمية؟
- فرضيات البحث: للإجابة على التساؤلات السابقة يمكننا الاعتماد على الفرضيات التالية:

- إن الابداع في مجال الخدمات يكون من جهة الطلب.
  - إن الابداع في مجال الخدمات يكون من جهة العرض.
- أهمية البحث: للبحث أهمية خاصة كانت سبباً مباشراً في اختياره، ففي ظلّ التحوّلات الحاصلة في بيئة الأعمال المحليّة و الدّولية، يعتبر الإبداع المحرك الرئيسي لنمو المؤسسة، فهو يساعدها على مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتاحة أمامها، وكذلك التمتع بمختلف المزايا التنافسية.
- أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد خصائص العملية الابداعية على مستوى المؤسسات الخدمية، ومستوياتها مقارنة بباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

• منهجية البحث: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح مفهوم الابداع ونماذجه المختلفة ومستلزماته في مجال الخدمات، وتناولنا حالات لبعض المؤسسات الخدمية، لإبراز مستويات الابداع وخصائصه.

أولاً: الإبداع والمؤسسات:

أدركت جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، حاجتها الماسة إلى الإبداع باعتباره المحرك الرئيسي لكافة أنشطتها وعملياتها، حتى تتمكن من التأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة، والتطورات العالمية والتكنولوجية الهائلة.

1- مفهوم الإبداع:

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

يعد الإبداع محصلة عمل جماعي منظم يشارك فيه كافة أفراد المؤسسة، ووحداتها التنظيمية على مختلف المستويات. فالإبداع يعتبر عملية تحدث نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية للمؤسسة مع المؤثرات في بيئتها الخارجية، وهناك العديد من اجتهادات الباحثين لحصر مفهوم الإبداع كان منها ما يلي:

■ عرفه "تشارلز دافيز" بأن "الإبداع هو القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل، ويشمل الإدراك والاختراع والاستثمار"<sup>(1)</sup>.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإبداع يرتكز على تقديم أفكار مختلفة، تتميز في نفس الوقت بقابليتها للتجسيد عبر أفعال ناجحة في الواقع العملي.

■ كما عرفه "ألبرت يسنت جورجى" بأنه "رؤية لما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة"<sup>(2)</sup>.

من خلال هذا التعريف نلاحظ الميزة التي تميز الأشخاص المبدعين، وتظهر في قدرتهم على رؤية المشاكل والتعامل معها على أنها فرص يجب اغتنامها، مما يعني إدراك المواقف التي تواجهها المؤسسة بمنظور آخر.

■ "إن الإبداع يتضمن قيام مؤسسة ما بإنتاج سلع وخدمات معينة، أو استخدام طرق جديدة لمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة"<sup>(3)</sup>.

حاول الباحث من خلال هذا التعريف ربط الإبداع بالتكنولوجيا، ومساهمتها في خلق نظم إنتاجية جديدة اعتمادا على مدخلات جديدة، لتقديم سلع وخدمات متطورة. وهذا يقودنا إلى تحديد مجالات الإبداع المختلفة التي يمكننا عرضها فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- إيجاد فرصة جديدة من أجل تطوير فكرة جديدة.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

- تطوير سياسة جديدة لإحداث التغيير المناسب، لإيجاد فكرة تحدد فيها ميزة تنافسية للإدارة.

- استخدام أسلوب حديث لتبني عملية تشغيل جديدة، أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

- إيجاد روابط جديدة بين وحدات العمل.

2- نماذج الإبداع:

هناك العديد من النماذج التي أشار إليها الكثير من الباحثين نوجزها فيما يلي:<sup>(5)</sup>

أ- نموذج الإبداع عن طريق الصدفة: إن هذا النموذج يأتي من خلال كون أن هناك فرد أو أفراد معينين داخل مؤسسة معينة، تعمل على محاولة الإبداع في مجال معين أو تطوير شيء جديد، فيتم اكتشاف منتج جديد لم يكن متوقع أبدا ولم يخطط له، غير أن هذا النموذج نادر جدا .

ب- النموذج الخطي للإبداع: وفق هذا النموذج فإن الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين المعرفة والتطور التكنولوجي والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين، وقد تطور هذا النموذج بعد الحرب العالمية الثانية، على أيدي علماء الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية.

ج- نموذج التجميع المتزامن: بناء على الانتقادات الموجهة للنماذج السابقة فقد تم تطوير هذا النموذج، الذي يقوم على أساس أن الإبداع يحدث نتيجة التكامل المتزامن للمعرفة والقدرات والمهارات في ثلاث وظائف رئيسية، هي التسويق والتصنيع والبحث والتطوير.

د- نموذج الشبكة: يركز على أن المؤسسة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والمؤثرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، كما أن عملية الربط بين البيئتين تكون في شكل شبكة من الاتصال والتفاعل، تساعد في حدوث الإبداع.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

يرى معظم الباحثين أنه لا يوجد نموذج واحد قادر على تفسير عملية الإبداع بشكل شامل، لوجود نقائص في كل نموذج مقدم، بالإضافة إلى أن لكل نموذج ظروفه وخصائصه التي تجعله يلائم صناعة معينة.

### 3-أنواع الإبداع:

إن عملية الإبداع الفعلي تتم على مستوى المؤسسات، ونجد ثلاثة أنواع على الأقل تتمثل في:<sup>(6)</sup>

أ- الإبداع الراديكالي(الجزري): هو التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف كلياً عن ما سبقه من ابداعات بحيث تعمل المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق.

ب-الإبداع التدريجي: هو التوصل إلى منتج جديد بشكل جزئي وتدرجي، عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم ادخالها على المنتجات المتداولة، والتي قد تؤدي إلى إبداع جزري.

ج-الإبداع التنظيمي: يتمثل في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تصميم أعمالها ووظائفها، و كذلك سياساتها واستراتيجياتها، ونظمها الرقابية ونشاطاتها الأساسية.

### 4-مستلزمات الإبداع:

في ظل عدم وجود استراتيجيات عامة لخلق مؤسسات مبدعة، يبقى الأمر مقتصر على تحديد مستلزمات الإبداع بالمؤسسات بصورة تجعله قابل للتحقيق، وقد قدمت العديد من الاجتهادات لباحثين فيما يتعلق بهذا الموضوع فكان منها :

. نموذج هاندي<sup>(7)</sup>: الذي يعتبر من أهم الرواد الذين دعوا إلى ضرورة استبدال مهارات المؤسسات التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التطبيق، كالإبداع الذي يعلن عن نفسه من خلال توليد الأفكار التي من شأنها أن تحدث تغييراً في المؤسسة، وقد حصر المقومات الأساسية المفترض

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

وجودها في النموذج المثالي لمؤسسة المستقبل وفق المعادلة التالية : ذكاء+  
معلومات+ أفكار= قيمة مضافة

حيث انطلق "هاندي" من الذكاء الذي يشمل القدرات العقلية، التي يتميز بها المسؤولون في المؤسسة وكذلك الموظفين، هذه القدرات تتفاعل مع المعلومات المتاحة داخليا وخارجيا وتعطي أفكار قابلة للتجسيد، تسمح للمؤسسة بتقديم قيمة مضافة .

. نموذج تويس صيغة 20/80: (8) نموذج "تويس" قائم على المعادلة التالية :

80% من المناخ المشجع على الإبداع +20% من الأدوات المساعدة= قدرة عالية على الإبداع

حيث يجب توفير هذين المكونين الرئيسيين على الأقل حتى تكون هناك مؤسسات إبداعية، فالمناخ المحيط يقصد به قدرة المؤسسات على تشجيع الإبداع من خلال تهيئة الأوضاع المناسبة لذلك، كذلك الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة والتمسك بهم. أما النسبة 20% فهي تمثل كل العمليات التي تستخدم لحث الفرد أو الجماعة على التفكير فيما وراء القيود، التي عادة ما توضع داخل العمل الروتيني للمؤسسات.

على الرغم من سعي بعض المؤسسات إلى استخدام أدوات الإبداع فإنها تبقى غير كافية لبناء فكر إبداعي، فلا بد أن ينصب الاهتمام على تهيئة المناخ المناسب، فالمؤسسة إذا لم توفر المناخ المناسب للإبداع سيصبح إرسال الأفراد إلى دورات تكوينية هدرا للوقت والمال. وإذا توفرت الأساليب ينبغي على الأفراد تطويعها لمعالجة المشكلات التي يواجهونها، و تصميم أساليبهم الخاصة الملائمة لطبيعة المناخ السائد في المؤسسة.

5-أهمية الإبداع ودوره في تحسين أداء المؤسسة:

رغم تباين القدرات الإبداعية على المستوى الفردي، فإن المحك الحقيقي يعتمد على تفعيل الإبداع على مستوى المؤسسات، فالإبداع يعكس

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

التوجهات التي تتبناها المؤسسات الريادية، سعياً منها إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة، من شأنها إحداث تغيير في قواعد المنافسة.

فالعلمية الإبداعية على مستوى بعض المؤسسات، تتشكل من خلال عملية البحث والتطوير عن الأفكار الإبداعية، بغية زيادة الأرباح وعوائد الاستثمار عبر تقديم منتجات وخدمات ناجحة. والوقت الذي تستغرقه تلك العملية يختلف من صناعة إلى أخرى، قد يصل إلى عدة أشهر في صناعة برامج الكمبيوتر، وربما يصل إلى عشرات السنين في صناعة المركبات الفضائية، وتقصير هذه المدة الزمنية يوفر فائدة مالية للمؤسسة. أما على مستوى المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، فيمكن استبدال مفهوم العائد على الاستثمار ببعض النتائج الأخرى كالمشاركة في تحسين الأوضاع الاجتماعية.

لقد برزت أهمية الإبداع في ظل ثورة التنافس العالمي الشديد على نطاق واسع وازدياد حاجات الزبائن، مما خلق تحديات جديدة أمام المؤسسات الاقتصادية. فقد قامت العديد منها بالعمل على تحسين وظائفها وجودة منتجاتها، لتعزيز موقعها الريادي في السوق، كما سارعت إلى القيام بالعديد من الاستثمارات الكبيرة في مجال البحث والتطوير لحصد المزيد من براءات الاختراع، كما قامت بعض المؤسسات بتخصيص حجم استثمارات ضئيلة في مجال الإبداع، وإذا ما قارنا بين الفئتين سنجد أن المؤسسات التي استثمرت في مجال البحث والتطوير واعتمدت على الإبداع في أنشطتها، تمكنت من تحقيق مزايا تنافسية ومكانة ريادية في السوق الذي تنشط فيه.

فالإبداع هو الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق سلع ذات جودة أفضل، وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة، ومن أهم العوامل التي ضاعفت أهمية ومكانة الإبداع بالمؤسسات نذكر ما يلي:<sup>(9)</sup>

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية، وتزايد المستجدات البيئية التي تواجهها المؤسسات، الأمر الذي تطلب التحديث والتجديد بتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع، لمواكبة التغيرات والتحديات البيئية، وإيجاد وتطوير حلول جديدة تمكنها من النمو والاستمرار.

- الثورة التكنولوجية التي شهدها العالم، خاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الانتاج والتوزيع. فرضت على المؤسسة اجراء بعض التغييرات بشكل إبداعي، لتتمكن من المنافسة والحفاظ على زبائنها والبقاء في السوق.

- تنوع السلع والخدمات المقدمة للمستهلك مما جعله أمام خيارات كثيرة، ومعلومات مفصلة، هذا ما دفع المؤسسة إلى التركيز على الإبداع لمواكبة المتطلبات المتجددة للزبائن .

- إدراك المؤسسة لمكانة موظفيها في أي عملية ابداعية، جعلها تسعى إلى تحسين ظروف عملهم، بالإضافة إلى تبني أنشطة داعمة للإبداع لزيادة قدراتهم الابداعية وتشجيعهم على ذلك.

يجب أن تستمر عملية الإبداع لمسايرة الطلب المتزايد للزبائن والتكنولوجيات الحديثة، وينبغي مراقبة نتائج كل العمليات لضمان فعاليتها . كما يجب تدريب أعضاء فرق البحث والتطوير وتعليمهم باستمرار، حتى يبقون على دراية بالإبداعات والمنتجات المنافسة وبالتطورات التكنولوجية. كما يجب تزويدهم بالوسائل الحديثة حتى تحافظ على إنتاجيتهم من خلال نشاطاتهم الإبداعية.

يمكن كذلك للمؤسسة إنتاج أفضل المنتجات اليوم والتمتع بالمزيد من الطلب على منتجاتها، ومع ذلك إذا لم تستمر في تطوير سلعها وخدماتها،

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

فيمكن للمؤسسات المنافسة لها أن تتجاوزها، فالإبداعات المستمرة تجعل المؤسسة بمنأى عن المنافسة.

ثانيا- الإبداع في المؤسسات الخدمية:

تشكل الخدمات جزءا كبيرا من الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة، وتمتاز الخدمات بتنوعها على غرار خدمات الاتصالات وخدمات التأمين، خدمات التعليم...إلخ. وهناك بعض الدراسات التي تتعلق بالإبداع وضعت الخدمات في مراتب أخيرة، فهي تتضمن مستويات ضعيفة من النشاطات الإبداعية، وهذه النظرة مخالفة كلياً للواقع، فالخدمات هي محور الإقتصاد الحديث.

1- مفهوم الخدمة:

إن كلمة خدمة "Service" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Servicum" التي معناها "العبد" ويتضمن هذا المفهوم عدم الإستقلالية-أن تكون في خدمة الغير- ويتضمن كذلك مفهوم المجانية-تقديم الخدمة دون مقابل<sup>(10)</sup>.

في ظل غياب مفهوم شامل متفق عليه من طرف جميع الباحثين تعددت المحاولات لإعطاء مفهوم واضح للخدمة فكان منها: "إن الخدمة سلسلة أفعال ذات بعد زمني ومكاني معروف، تُكملها عوامل إنسانية أو مادية توضع لإرضاء الزبون وفق نظام إنتاجي معين"<sup>(11)</sup>.

كما عرفها "كوتلر" بأنها "نشاط خاضع أساساً لتبادل غير مادي، ولا يؤدي إلى تحويل الملكية"<sup>(12)</sup>.

الملاحظ أن كل هذه التعاريف تضمنت خصائص للخدمة أو جزء منها، والواقع يؤكد على أنه لا توجد خدمات خالصة بمعنى أنها لا تحتاج لدعم مادي، ولا توجد سلع خالصة كذلك تباع بدون تقديم أي خدمة.

2- خصائص المؤسسات الخدمية:

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

تتميز العديد من المؤسسات الخدمية ببعض الخصائص المشتركة التي تتمثل فيما يلي:

أ-المخرجات<sup>(13)</sup>: تقوم غالبية مؤسسات الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية، إلى مخرجات غير ملموسة نسبيًا، تمتد فترة حياتها بين الطول كخدمات التأمين والخدمات البنكية، وبين القصر كخدمات المطاعم. وقد تتطلب هذه المخرجات وجود كيانات مادية تتبلور من خلالها، وتساعد المؤسسة في التغلب على خاصية عدم القابلية للمس، والتأثير على باقي الحواس الأخرى التي يتمتع بها الزبون.

ب-الزبون: إن الزبون في مجال الخدمات يظهر كمستخدم للخدمة في السوق التي تخدمها المؤسسة، و يظهر كمساهم في نظام إنتاج وتقديم الخدمة. ويترتب على هذا الظهور دورين متكاملين للزبون في علاقته بالمؤسسة الخدمية، وهذا التكامل مصدره أن الزبون هو المقيم الأول والأخير للخدمة، وتكون مشاركته في عملية أداء الخدمة مباشرة حيث يتحصل على ما يطلبه في أماكن إنتاج الخدمة، ويصبح بصورة مؤقتة فردًا من أفراد المؤسسة ويساهم في إتمام أهدافها.<sup>(14)</sup>

ج-طبيعة التفاعل مع الزبون: إن طريقة التفاعل مع الزبون تختلف حسب طبيعته إن كان فرداً أو مؤسسة. فإجمالاً وجب التركيز على أهمية جعل الخدمة تبدو وكأنها شخصية لكل زبون، ولا شك أن تشخيص الخدمة يكون أسهل لدى الزبون المعنوي(المؤسسات)، كما تختلف طريقة التفاعل حسب طبيعة الخدمة المقدمة، فقد تكون ظرفية كخدمات وكالات السفر أو متواصلة كخدمات البريد.

د-طريقة إنتاج الخدمة: إن سيرورة العملية الإنتاجية في المؤسسة الخدمية تتجسد من خلال سلسلة من المراحل والعمليات المتتابعة، بهدف تحويل طلب الزبون إلى نتيجة تناسب حاجته، معتمدين بدرجة كبيرة على

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

العامل البشري، كما لا نلغي وجود بعض الدعائم المادية كالأجهزة وأماكن الاستقبال...إلخ.

إن الخدمة كنظام تنقسم إلى نظام عمليات الخدمة الذي يسمى أيضا المكتب الخلفي، ويشمل كافة التفاعلات والعمليات غير المرئية من طرف متلقي الخدمة، تدار من طرف المسؤولين على المؤسسة الخدمية. أما فيما يتعلق بنظام تقديم الخدمة الذي يعرف بالجزء المرئي للزبائن -المكتب الأمامي- أين تتم مختلف التفاعلات المتبادلة معهم ويشمل كل الموظفين المكلفين بتقديم الخدمة، و بالاتصال المباشر بالزبائن، كما يشمل كذلك الوسائل المادية المتاحة بالمؤسسة، وهذا النظام يتعلق بأين ومتى يتم تقديم الخدمة للمستفيد. فالتفاعل لا يقتصر فقط على الزبون ومؤدي الخدمة، وإنما هناك تفاعلات تتم مع مستفيدين آخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### 3-الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الخدمية:

تتميز البيئة التسويقية للمؤسسات الخدمية بالمنافسة الشديدة مما يعرضها إلى مخاطر باستمرار، فالعروض التي تقدمها اليوم قد تصبح غير مناسبة غدا، وحتى تبقى المؤسسة رائدة في السوق يجب أن تقدم عروض جديدة وفي هذا الصدد توجد أمامها العديد من الاستراتيجيات، إذا ما أرادت تطوير أسواقها أو تطوير منتجاتها، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الخيارات الاستراتيجية

خدمات جديدة غير متشابهة	خدمات جديدة متشابهة	الخدمات الحالية	
7- تطوير الخدمات	4- توسيع الخدمات	1: أ- التغلغل السوقي ب- تخفيض التكلفة ج- البقاء على الوضع الراهن	أسواق الحالية
8- تنوع الخدمات	5- استمرار التنوع	2: توسيع السوق	أسواق جديدة متشابهة
9- تنوع كامل	6- تنوع السوق	3: تطوير السوق	أسواق جديدة مختلفة

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، داروائل ، عمان  
2008، ص247.

توجد خيارات عديدة أمام المؤسسات الخدمية، فإذا ما قررت التركيز على خدماتها الحالية وأسواقها الحالية يتعين عليها الاختيار بين الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

- النمو من خلال التغلغل بفاعلية في أسواقها الحالية، إما بتوسيع السوق أو استمالة الزبائن الموجودين لدى منافسيها.
- عدم التوسع بشكل كبير واللجوء إلى تخفيض تكاليفها.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

- البقاء على وضعها الحالي.

كما يمكن للمؤسسة البحث عن أسواق جديدة لخدماتها الحالية عبر الخيارين (2 و3)، كأن تقوم بإضافة شرائح جديدة لأسواقها المستهدفة أو دخول مناطق جغرافية. إن تنفيذ كل هذه الخيارات لا يتطلب تغييرات كبيرة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بل قد يحتاج إلى التركيز على المكونات الأخرى للمزيج التسويقي، كالترويج والتوزيع والتسعير.

أما بالنسبة لباقي الخيارات المتاحة أمام المؤسسة فتتضمن تقديم خدمات جديدة، عن طريق إضافة خدمات مشابهة أو مختلفة كلياً مقارنة بخدماتها الحالية. فأمام الطبيعة الديناميكية للأسواق التي تنشط بها المؤسسات الخدمية، وتغير أذواق الزبائن ومعايير اختياراتهم، يتعين عليها المعالجة المستمرة لكل هذه التطورات اعتماداً على نظام معلومات تسويقي، يوفر معلومات عن الأسواق التي تنشط فيها وعن الزبائن والمنافسين.. إلخ.

إلا أن عملية تطوير وتقديم خدمات جديدة تتميز بمخاطر عالية، بسبب ارتفاع التكاليف من جهة، وارتفاع معدلات الفشل عند طرحها في السوق من جهة أخرى، فمعظم المؤسسات الخدمية تتجه إلى تطوير الخدمات الحالية، وعدم الاعتماد على خدمات جديدة لأن احتمال فشل الخدمات الجديدة قد يصل أحياناً إلى 80%.<sup>(15)</sup>

إن كل هذه العراقيل لا تحد من عملية الإبداع على مستوى المؤسسات الخدمية، لأنها قد تتعرض إلى مخاطر أكبر بسبب عدم مواكبتها للمنافسة شديدة والتقدم التكنولوجي، والتطور المستمر لرغبات الزبائن. فأمام المؤسسات الخدمية مسارين لتطوير خدماتها هما:<sup>(16)</sup>

. المسار الأول: عن طريق التملك بانتهاج الأسلوب التالي:

- قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها.

- قيام المؤسسة بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسة أخرى.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

- قيام المؤسسة بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة أخرى.  
وفق هذه الأساليب فالمؤسسة لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة، وإنما  
تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة.

. المسار الثاني: عن طرق تطوير خدمة جديدة تماما اعتمادا على  
إمكانيتها المادية والبشرية والفكرية، في هذا السياق قد تتولى المؤسسة  
الخدمية، الاتصال بعدد من الباحثين والوكالات المتخصصة في مجال  
ابتكار خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لخلق  
خدمات جديدة تحمل إسم المؤسسة المعنية.

#### 4- مميزات الإبداع في مجال الخدمات:

للخدمات مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع المادية، وهذا  
التباين في الخصائص أثر على العملية الإبداعية، فعادة ما ينظر للإبداع على  
أنه تغيير تكنولوجي، لكنه قد يشمل أيضا تغيير اجتماعي أو سلوكي -غير  
تكنولوجي- يتجسد بشكل كبير في مجال الخدمات.

فقد يتخذ الإبداع في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، أو  
أسلوب جديد لإنتاجها وتقديمها، وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها، فهذا  
يعني صعوبة تغيير الخدمة دون تغيير عملية تقديمها.

تتأسس غالبية إبداعات المؤسسات الخدمية بناء على آراء الزبائن، أو  
التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من خلال الواجهة الأمامية  
للمؤسسة، وهذا يتوقف على درجة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها. فإبداع  
الخدمة هو إبداع موجه من قبل الزبون وهو ما يسمى بأسلوب الجذب  
الموجه، ثم يتطور من خلال أفكار المؤسسة أي الدفع الموجه.<sup>(17)</sup>

كما تقل درجة الاعتماد على الزبون حسب درجة الاتصال بينه وبين  
المؤسسة، فمثلا في الخدمات الاستشارية يكون الإبداع عبارة عن عملية

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

تفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون، وكلا الطرفين مستفيدين فالمؤسسة تستفيد بتصميم الحل وتقديمه لزبائن آخرين.

وغالبا ما يكون الإبداع في مجال الخدمات غير تقني، فقد يشمل تعديل أنماط سلوكية للعاملين، كما قد يتضمن تقديم معلومات جديدة أو تقديم طرق جديدة للتعامل مع الأفراد، وهذا ما يجعل الإبداع في مجال الخدمات يشمل المستويات التالية:

. إبداع الخدمة: يمكن أن يشمل خدمات جديدة تقدم لأسواق حالية، كقيام العديد من البنوك بإضافة خدمة التأمين لخدماتها البنكية، وقد يشمل إدخال تحسينات على خصائص ومكونات الخدمة القائمة كتمديد ساعات تقديم الخدمة مثلا.

. إبداع المعالجة-العمليات-: يتعلق بتجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، قد يقتصر مستوى التجديد على الواجهة الأمامية للمؤسسة فقط، كما قد يمتد للواجهة الخلفية.

. إبداع السوق: يشمل إيجاد مساحة جديدة بالسوق، كدخول صناعة جديدة مثلا، إضافة أصناف جديدة إلى قائمة الطعام، استحداث مسارات جديدة للطيران، تلبية حاجات قطاعات سوقية مختلفة. . إبداع نموذج العمل: خلق مفهوم جديد للعمل يجسد كل الأنواع الثلاثة السابقة.

ما يميز كذلك الإبداع في مجال الخدمات أنه إبداع المرة الواحدة، فهذا النوع يمثل ابتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون، ويتم إنتاجها من قبل الزبون والمؤسسة، فهو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه ومع ذلك يمكن توفير ظروف مواتية لابتكار إبداع مشابه.<sup>(18)</sup>

ثالثا- حالات لمستويات الإبداع بالنسبة لبعض المؤسسات الخدمية:

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

إن تعدد الخدمات كخدمات التأمين والخدمات البنكية، وخدمات الاتصالات وغيرها، أثر على مستويات الإبداع التي تختلف من مؤسسة خدمية لأخرى، فتستطيع هذه الأخيرة تحسين وتمييز عروضها بتقديم خدمة جديد أو إضافة خدمات جديدة أو بتجديد أسلوب التنظيم المتبع، وهذا ما سنوضحه من خلال الحالات التالية:

#### 1- الإبداع بتطوير خدمة جديدة:

إن مصدر أي خدمة جديدة هي الأفكار التي قد تكون مصادرها داخلية كالأفراد الموظفين بالمؤسسة، وقد تكون مصادرها خارجية كالمنافسين أو الشكاوي التي يقدمها الزبائن، إلا أن تطوير الخدمة الأساسية يتطلب تغييرات عميقة تشمل تغيير النظام الإنتاجي للمؤسسة الخدمية.  
. أمثلة لبعض المؤسسات الخدمية:

■ قامت شركة "AXA" وهي شركة تأمين فرنسية، بطرح عقد تأمين جديد فيما يتعلق بتأمين السيارات يقضي بتأمين السيارات التي لا تسير أكثر من 8000 Km في العام، وهذا العقد الجديد موجه خاصة للأفراد الذين يمتلكون أكثر من سيارة، يقدم تغطيات لأخطار المسؤولية والسرقة وكسر الزجاج بأسعار مغرية.

■ كما قامت شركة "Lyonnais" بتقديم عقد لتأمين غرف الطلبة، بعد دراسة قامت بها شملت الطلبة المتدرسين والقاطنين في أحياء جامعية و البالغ عددهم 2 مليون. وقد قدمت عروض مغرية في هذا الصدد، حيث تم طرح هذا النوع من العقد بداية من 15 ماي 2002 لمدة سنة مجانا، وعند اكتتابه تميز الشركة بين المواقع الجغرافية للأحياء الجامعية وتمنح تغطيات بأسعار بسيطة.

■ قامت كل من مؤسسات "موبيليس، جازي وأرويدو" بتطوير خدماتها للهاتف النقال، بالانتقال من خدمة الجيل الثاني نوع GSM، التي

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

اقتصرت على إرسال واستقبال رسائل قصيرة، أو صور وخدمات متعددة الوسائط، إلى خدمات الجيل الثالث مع بداية سنة 2013، التي وفرت العديد من المزايا لمستخدميها كتحميل مقاطع فيديو وحفظها أو إرسالها، مع إمكانية إجراء مكالمات مرئية، و مشاهدة قنوات تلفزيونية تحميل ألعاب وتوفير خدمات تسهل عملية تحديد المواقع الجغرافية والوصول إليها، وغيرها من الخدمات. ثم ظهرت كذلك خدمات الجيل الرابع مع بداية سنة 2016 تتيح لمستخدميها الانتقال من شبكة الجوال إلى شبكة الأقمار الصناعية، أو الشبكات اللاسلكية المحلية، مع إمكانية الاتصال بالإنترنت مع بعضهم البعض عبر أجهزة مختلفة، في أي وقت وفي أي مكان وعلى أي نطاق. وكل هذه التغييرات استدعت توفير استثمارات ضخمة في تغيير أنظمة الاتصالات اللاسلكية والشبكات.

## 2-الإبداع في الخدمات المضافة:

ضمن هذا المستوى لا يتغير المحتوى الرئيسي للخدمة، لكن ما يتغير هو بعض الإضافات، كالخدمات المكملة والتجديد يخضع لإدارة العرض و ليس الطلب.

. أمثلة لبعض المؤسسات الخدمية:

■ كما هو الحال بالنسبة للعديد من شركات التأمين، التي أضافت خدمات جديدة في وثائق تأمينات الحياة كإضافة خدمة الاقتراض بضمان الوثيقة. أو توزيع أرباح دورية للمؤمن له بإشراك بعض الوثائق في أرباح الشركة. و إصدار وثائق تأمينات على الحياة بدون كشف طبي بأقساط شهرية أو بأقساط متغيرة.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

■ قام بنك أبوظبي الوطني بتقديم خدمة جديدة لزيائنه تمثلت في -شيكات الهدايا- التي يمكن صرفها من أي فرع له في جميع أنحاء دولة الإمارات، وتتوفر الشيكات بفئات مختلفة (10،50،100،5000)، حتى تتمكن كافة الطبقات من اقتنائها حسب دخولها، وكذلك القيمة التي يرغب في تخصيصها للهدايا، تباع وتصرف في جميع فروع البنك ولا توجد رسوم على ذلك، وحققت هذه الشيكات نجاحا معقولا رغم تردد البعض في استخدامها بدلا من الهدايا العينية، بسبب حساسية الموقف الذي يتم فيه تقديم النقد للمهدى إليه الذي قد يرى الأمر غير لائق.<sup>(19)</sup>

### 3-الإبداع في تصميم العمليات وطرق التسيير:

قد تكون هناك تغييرات في الخدمة على مستوى المكتب الأمامي **Front** « Office و هذا ما يتعلق بتطوير العلاقة مع الزبائن، عن طريق تحسين نوعية المعلومات والنصائح المقدمة، وتقليص فترات تلبية الطلبات وفترات انتظار الزبون. كما قد تمتد خطوات التجديد إلى المكتب الخلفي **Back** « Office .

لقد ساهمت التطورات التكنولوجية في إحداث ابتكارات في كيفية تقديم الخدمة، فابتكار الصراف الآلي أحدث ثورة حقيقية في أسلوب تقديم الخدمات المصرفية، وجاءت الانترنت لتضيف أبعادا راقية لعملية تقديم الخدمة فالعديد من المؤسسات الخدمية أصبحت تستخدمها لتقديم خدماتها، كما أن الاتجاه الحالي في قطاع الخدمات هو توفير المزيد من الخيارات للمستخدمين، فبعض الزبائن يفضلون الاتصال المباشر، بينما يفضل آخرون الاتصالات غير الشخصية، وفي كل الحالات فإن جوهر الخدمة واحد، أما الاختلافات فتكمن في أنظمة تقديمها.

- أمثلة لبعض المؤسسات الخدمية:

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

■ في إطار تحسين الخدمات المقدمة قام أحد البنوك الكندية بإعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل الزبون يكون هناك صف للانتظار، واللوحة تعلن له الوقت المتوقع للانتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، مما أتاح للبنك إرضاء زبائنه والتميز بهذه الخاصية عن بقية المنافسين.<sup>(20)</sup>

■ كما قام بنك " Societe Generale " باعتماد الهاتف النقال لتحسين خدماته المقدمة لزبائنه، فأصبح بإمكانهم الاستعلام عن أرصدهم عبر هواتفهم النقالة ومتابعة عروضه، الحصول على استشارات بشأن القروض ومعرفة أسعار العملات. ولم يقتصر الأمر فقط على الخدمات التوضيحية، بل شمل خدمات مالية أخرى كتحويل النقود والدفع النقدي، فتح حساب مصرفي أو اغلاقه وغيرها من الخدمات البنكية.

#### خاتمة:

في عصرنا الحالي الذي يتميز بالعمولة والتنافس وتعدد الثقافات، نجد الكثير من المؤسسات الناجحة في أعمالها في حين تصارع أخرى من أجل البقاء وتفشل أخرى في الاستمرار. وبعد تحليل أداء المؤسسات الناجحة اتضح أنها أسست عادات التغيير المستمر والتكيف بما يناسب السوق، ومتطلباته بأسلوب متميز، وحتى يمكن لأية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تواكب التغيرات الحاصلة، لا بد أن تعتمد على العمليات الإبداعية باستمرار من أجل التغيير والتطوير، ولا بد من إدماج تلك العمليات الإبداعية مع ثقافة المؤسسة حتى يمكن استخدامها باستمرار كجزء من الأنشطة التي تقوم بها. فالإبداع هو عملية إدارية تحدث على مستوى المؤسسة بجهد جماعي، قد يشمل إحداث تطور تكنولوجي هائل أو بسيط، أو تطوير لسلع وخدمات جديدة، أو تطوير لمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

تواجه المؤسسات الخدمية تغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن، في ظل تطورات تكنولوجية هائلة، لذا تعين عليها الاعتماد على الإبداع بهدف تدعيم تطورها، والبحث عن كيفية الاستفادة من القدرات الفردية والجماعية للوصول إلى الابتكار والتميز في نشاطاتها. فقد يتخذ الإبداع في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، أو إضافة خدمات مكملية للخدمة الأساسية، أو تبني إجراء جديد للإنتاج وتقديم الخدمة.

كما أن غالبية إبداعات المؤسسات الخدمية تتأسس على آراء الزبائن أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من خلال واجهتها الأمامية، ومن خلال ما سبق يمكننا التوصل إلى النتائج التالية :

- إبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل الزبون، وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه، ثم يتطور من خلال الأفكار والتعديلات التي تقوم بها المؤسسة، أي الدفع الموجه.

- قد يتخذ الإبداع في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، وهذا يستدعي إدخال تغييرات جذرية في النظام الانتاجي للمؤسسة الخدمية. - قد يقتصر الإبداع في الخدمة على إضافة خدمات مكملية إلى الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة الخدمية بتوفير خدمات مسهلة أو خدمات مميزة، لكنها تبقى سريعة التقليد من طرف المنافسين.

- الإبداع في مجال الخدمات إبداع المرة الواحدة، بابتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون ويتم إنتاجها من قبل الزبون والمؤسسة، فهو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه بشكل نمطي، ومع ذلك يمكن توفير مجموعة من الظروف لابتكار إبداع مشابه.

- قد يكون الإبداع في مجال الخدمات غير تقني، فقد يشمل تغيير أنماط سلوكية للعاملين في تعاملهم مع الزبائن. كما قد يتضمن تقديم معلومات جديدة.

## الهوامش

- (1) بيتر كوك ، ترجمة خالد العامري-إدارة الإبداع-دار الفاروق، القاهرة 2007، ص 16.
- (2) المرجع السابق، ص 17.
- (3) خضير كاظم حمود -منظمة المعرفة-دار صفاء، عمان 2010، ص 288.
- (4) سامي محمد هشام حريز-الإدارة بالأفكار-دار الراية، عمان 2008، ص 199.
- (5) مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل ، عمان 2004، ص ص 26، 22، 18.
- (6) عاطف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2001، ص ص 55-56.
- (7) برفاين جوبتا ترجمة أحمد المغربي-الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين-دار الفجر، القاهرة، 2008 ، ص 88.
- (8) المرجع السابق، ص 89.
- (9) عاطف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42.
- (10) Christiane Dumoulin, Jean Paul Flipo, Bénédicte Magnin, François Mayaux, Laurence Texier, Véronique Vignon, **Entreprise de service**, Edition Organisation, Paris, 1991, p18.
- (11) Carole Logiez, Elizabeth Vinay, **Etreprendre dans les services**, Edition Dunod, Paris, 200, p3.
- (12) Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing management**, Pearson Education, 11eme, Edition, Paris, 2003, p463.
- (13) Christiane Dumoulin, et Autres, op.cit, p33.
- (14) Bernard Pras, **Faire de la recherche en marketing**, Librairie Vuilbert, Paris, 1999, p347.
- (15) هاني حامد الضمور- تسويق الخدمات- دار وائل ، عمان 2008، ص 249.
- (16) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري، عمان 2009، ص ص 192، 191.
- (17) برفاين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 237.
- (18) المرجع السابق، ص 239.

الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته..... د : بوفولة نبيلة

---

- (19) نعيم حافظ أبو جمعة ،التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2003،ص 132
- (20) المرجع السابق، ص 131.