



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 45 - قالمة-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

مطبوعة في مقياس:

تسويق الخدمات

لطلبة السنة الثالثة

تخصص: تسويق

من إعداد الدكتور: بلخاري سامي

السنة الجامعية: 2016/2017

رقم الصفحة	المحتوى
1	المقدمة
[13-2]	أولاً: مفاهيم عامة حول الخدمة
2	1- المؤسسة الخدمية وخصائصها
3	2- مفهوم الخدمة وتصنيفاتها
8	3- خصائص الخدمات
11	4- تسويق الخدمات
[28-14]	ثانياً: المزيج التسويقي الخدمي
14	1- حزمة الخدمة (زهرة الخدمة)
15	2- تسعير الخدمات
20	3- الترويج
25	4- توزيع الخدمات
27	5- العناصر المميزة للمزيج التسويقي الخدمي
[48-29]	ثالثاً: جودة الخدمة
29	1- ماهية الجودة
32	2- التطور التاريخي للجودة
38	3- جودة الخدمة
40	4- أبعاد جودة الخدمة
42	5- نماذج قياس جودة الخدمة
[56-49]	رابعاً: التسويق الداخلي
49	1- تعريف التسويق الداخلي
51	2- مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
52	3- إجراءات التسويق الداخلي
55	4- مزيج التسويق الداخلي

56	المراجع
----	---------

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	مثلث تسويق الخدمات	1
15	زهرة الخدمة	2
19	نقطة التعادل لتحديد السعر المستهدف	3
45	نموذج تحليل الفجوات	4

مقدمة:

تمثل هذه المطبوعة نموذجاً عن محتوى المحاضرات الخاصة بمقياس تسويق الخدمات، المقرر على طلبة السنة الثالثة تخصص تسويق. تتسم هذه المطبوعة بالبساطة والوضوح، حيث كانت عبارة عن مجهود يهدف إلى تعليم الطالب كيفية تقديم المعلومات بطريقة منهجية سلسة، وتنظيم الكم الكبير منها في عناصر مختصرة ومرتبطة تم عرضها في أربعة محاور أساسية كما يلي:

أولاً: مفاهيم عامة حول الخدمة

ثانياً: المزيج التسويقي الخدمي

ثالثاً: جودة الخدمة

رابعاً: التسويق الداخلي

أولاً: مفاهيم عامة حول الخدمة

1- المؤسسة الخدمية وخصائصها:

حتى يتسنى للطالب فهم التسويق الخدمي وخصوصياته لابد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية باعتبارها الجهة التي ستقوم بتطبيق المفهوم التسويقي في مجال الخدمات، وعليه يمكن تعريف المؤسسة الخدمية بأنها عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون، كما يمكن اعتبارها هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع، فالشركات والمؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم أنواع مختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاصاً محترفين، وتقوم بتأجير مهارتهم لتبيع الخدمة للزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات، البنوك... إلخ

وتتميز المؤسسة الخدمية عن المؤسسات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها:

- استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدمية تقوم بإعطاء فرص، لزيائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها، والاستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة، في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس للاتصال... إلخ؛

- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات وتجارب يمر بها زبائن المؤسسة، وقد ترتبط هذه المخرجات بكيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحويلها إلى مخرجات مادية، فخدمة التعليم مثلاً تستلزم وجود مباني تعليمية وكتب وأوراق إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعليم لا يمكن تحديد أبعادها مادياً؛

- إن زبائن المؤسسة الخدمية يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها؛ حيث يتعذر على هذه المؤسسات تمييز مخرجاتها. فهي دائماً متغيرة و متنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن؛¹

- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية والطبية والتعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين لخدمات وليسوا مسوقين لها؛

- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم و قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم. حيث أن العديد من الأساليب الإدارية والتسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الصغيرة الحجم كصالونات الحلاقة وبعض محلات تصليح الأحذية ومكاتب الدراسات وغيرها؛²

- تميز المؤسسات الخدمية بحاجاتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة و المراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها و طبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات و التي تحتاج إلى عمليات إقناع الزبون أكثر منها بسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج و تقديم و انتفاع في وقت واحد.³

2- مفهوم الخدمة وتصنيفاتها:

كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات المختلفة حول تعريف مصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي يُنظر إليها منها، ويمكن عرض بعض التعاريف فيما يلي:

تشاطات معرفة، ولكن غير محسوسة، و تمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن⁴

1 سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002، ص ص 28-29.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص 58.

3 زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2003، ص 34.

4 عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة- منهج تطبيقي-، عمان: الوراق للنشر و التوزيع ، ط1، 2005 ، ص28.

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها: " الخدمة تقدم في شكل أنشطة، أو منافع تعرض في البيع أو تقدم مرتبطة مع بيع السلع ".¹

ويعرفها Kotler على أنها « كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر و تكون أساسا غير ملموسة و لا تنتج عنها أي ملكية و أن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون ». ²

يعرفها Christiane Dumoulin على أنها « تصرف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود و مكان معين من خلال وسائل مادية و بشرية لمنفعة فرد معين أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على إجراءات و سلوكات منظمة »³.

ويرى لوفلوك (LoveLock) بأن الخدمة هي: "نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر، غالبا دون انتقال للسلع، يخلق القيمة من خلال تأجير أو استغلال سلع، يد عاملة، كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل، شبكات أو أنظمة، بشكل منفرد أو مجتمع. الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة للسلع المادية"⁴.

وتعرف أيضا على أنها "كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير الملموس و التي تتولد عنها منافع و إشباعات يمكن بيعها"⁵.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الخدمات على أنها أنشطة يقدمها أشخاص أو تصنعها آلات تقود إلى حصول تغييرات في ظروف الأشخاص أو السلع التي يمتلكونها، وهي تسعى لتلبية المتطلبات الخاصة لعملائها بأعمالها فحسب.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2005، ص 18.

² Kotler. P et Dubois. **Marketing Management, paris** : Publi unio, 11^{eme} édition, 2003, P 462.

³ Christaine Dumolin, et jean-paul, **Entreprise de services, paris: les éditions d'organisation, , 2^{eme} tirage, 1998, P 20.**

⁴ Lovelock et al. **Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008, p. 609.**

⁵ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق— مدخل تحليلي—، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص 146.

وتوجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أن جوهرها، وفي مايل بعض التصنيفات المقترحة من طرف الباحثين:

التصنيف الأول:

سلعة مادية خالصة: يتكون العرض هنا أساساً من سلعة مادية ملموسة، دون تقديم أي نوع من الخدمات المرافقة، مثل المنظفات الصناعية، معجون الأسنان و غيرها من المنتوجات التي تصاحب عملية بيعها خدمات

منتوج مادي مصحوب بخدمات: يتضمن العرض هنا سلع مادية مصحوبة بخدمة أو أكثر بهدف تحسين المركز التنافسي و تعزيز إعجاب الزبون بالسلعة و زيادة درجة رضاه.

خدمات رئيسية مصحوبة بسلع أو خدمات أخرى: يتكون العرض هنا من خدمة رئيسية يمكن أن تصاحبها خدمات مضافة أو سلع مساعدة، و خير مثال على ذلك شركات الطيران التي تضمن النقل الجوي كخدمة رئيسية، تصاحبها تذكرة السفر، مبنى المطار، الأطعمة و الأشرية المقدمة أثناء الرحلات... الخ.

خدمات خالصة: يتضمن العرض خدمة لا تصاحبها سلع ملموسة كالاستشارات القانونية، الطب النفسي،... الخ.

التصنيف الثاني:

من حيث الإعتدافية: حيث أن الخدمات تتنوع وفقاً لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات، الغسالات... إلخ)، أو اعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبايك)، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين.

من حيث تواجد أو حضور المستفيد أو الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية)، بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد مثل تصليح السيارات.

من حيث نوع الحاجة: حيث تختلف الخدمات فيما إذا كانت تحقق خدمات فردية أو خدمات أعمال كالأطباء يصنعون تسعيرة الفحوصات الأفراد بشكل مختلف عن فحوصات منتسبي الشركات.

من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث تختلف أهداف مقدمو الخدمات في أهدافهم الربحية واللاربحية، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى.

التصنيف الثالث:

-حسب نوع السوق (أو حسب الزبون المستفيد) كالاتي :

*خدمات استهلاكية : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وخدمات الحلاقة والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

*خدمات أعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبية، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

ب-حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالاتي:

*خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، الديكور، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات البناء، خدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

*خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات الصراف الآلي، خدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ت- حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالاتي:

*خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، خدمات النقل

الجوي، خدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها.

*خدمات ذات إتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات التسويق عبر الانترنت

والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها.

*خدمات ذات إتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح، وغيرها.

ث- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالاتي:

-خدمات مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء، وذوي

المهارات البدنية والذهنية وغيرها ؛

- خدمات غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

التصنيف الرابع:

حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:

- خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة

تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على

الخدمة. ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، وخدمات السفر التي تتطلب حضور

المسافر للانتفاع بخدمة السفر.

- خدمات معالجة الممتلكات: وتحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال

أو خدمات غير موجهة إليه شخصيا، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، مثل صيانة السيارة، أو

السكن أو أي شيء مادي آخر، وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في

عملية إنتاج أو تقديم الخدمة.

-خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية.

إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة، فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات، ومن أمثلتها خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.

-خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والخدمات القانونية.

3- خصائص الخدمات:

للخدمات مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع تتمثل فيما يلي:

أ- اللاملموسية:

أي أن الخدمة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلع المادية وأن الخدمة تمثل جهدا أو عملا يمكن أن يقدمه فرد لآخر أو منظمة أخرى أو منظمة لشخص، لذلك نجد بأن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة، وحتى يستطيع العملاء التعرف على جودة الخدمة المقدمة فهم يبحثون عن علامات ملموسة، يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة، ولذلك من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة في الخدمة المقدمة، فمثلا في الخدمة المصرفية تتمثل العناصر الملموسة في الجوانب المادية المرئية للخدمة، كالأجهزة المستخدمة والحاسوب وآلات عد النقود والآلات الحاسبة وكشوف الحساب، بالإضافة إلى التصميم والديكور الداخلي وغير ذلك من المرافق والتسهيلات الموجودة

في البيئة المادية للمصرف، ولذلك فإن نجاح المصرف في بيع خدماته يجب أن يعتمد على تحويل اللاملموس إلى ملموس وذلك عن طريق إبراز العناصر الملموسة في الخدمة، وذلك حتى يتكون إنطباع جيد لدى العملاء عن جودة الخدمة المقدمة.

ب- التلازمية:

نعني بالتلازمية "تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك"¹ وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع و توضع في المعارض أو توزع على البائعين و من خلالهم على المشتريين يتم استهلاكها لاحقاً، أي أنّ معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدّم الخدمة والزيّون.

ج- عدم تجانس الخدمة:

يختلف تقديم الخدمة من شخص إلى آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني (درجة اللاملموسية للخدمة أكبر من درجة الملموسية). يصعب على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها. و يكون من الصعب على مقدم الخدمة إنتاج نفس الخدمة و بنفس الصفات في الوقت و المكان نفسه، ضف إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة و من طرف أشخاص يختلفون من مؤسسة إلى أخرى². و بالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمراً صعباً عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف و التعبئة. وعليه فإن على مؤسسات الخدمات أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان؛

- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة؛

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002، ص352.
² Bréchnignac- Roubaud, **le Marketing des services**, paris: Edition d'organisation, 4^{ème} tirage, 2000, P72.

- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان؛

- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هنا نظام الشكاوى والمقترحات.

د- عدم القابلية للتخزين:

ذلك عن عدم قابليتها للتخزين فالكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد ولا يمكن استردادها ومثال ذلك المقاعد الفارغة في الطائرة يستحيل تعويضها، لذا نجد أن شركات الطيران تفرض عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تعرف بأن الكميات غير المستخدمة أثناء الخدمة تكلفها كثيراً. كما أن بعض الفنادق تلجأ في المساء - وهذا بعد أن تعرف بوجود غرف فارغة- إلى تخفيض أسعار المبيت عند علمها بوجود غرف فارغة محاولة منها كسب مدخول عوض بقائها فارغة، و هنا يكمن سر الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات الغير مستخدمة أو الغير مبيعة أثناء فترة العرض خاصة في حالة كون الطلب غير مستقر (متغير حسب ظروف الزمن).

ت-عدم تملك الخدمة:

إلى وقت قريب انحصرت خصائص الخدمات بالسماوات الأربع الوارد ذكرها، ولكن الباحثين أضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساساً من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها ولا يمكنه التمتع بحق ملكيتها، وعلى سبيل المثال أن تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق، بل تجيز له حرية التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق، وعلى مقدار ما يستطيع دفعه من نقود، وينطبق الحال على خدمات أخرى كثيرة، ومنها على سبيل المثال وليس الحصر استخدام سيارات الأجرة، الهاتف العمومي، خدمات الكمبيوتر.

هـ - صعوبة تقييم جودة الخدمة:

يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم جودة الخدمة المقدّمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة، فأمام المنتج المادي يستخدم الزبون عدة مؤشرات محسوسة ظاهرة كاللون، الملمس، الراحة، الصلابة، الوزن،... إلخ؛ لكن أمام الخدمة، لا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة، إلا ما يظهر من تجهيزات مادية وتسهيلات في مركز الخدمة أو مظهر العاملين، هذا بالإضافة إلى أنّ الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه. وبالتالي فإنّ الحكم على الخدمة بأنها جيّدة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه، وبالحالة المزاجية له. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الحكم على جودة الخدمة يتوقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة، وإنّ هذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر.

وتجدر الإشارة إلا أنه وإن تفاوتت هذه الخصائص من صناعة خدمية لأخرى، فإنها مشاهدة في أغلب الخدمات، وتجعل قياس جودة الخدمة أكثر صعوبة لغلبة الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة.

4- تسويق الخدمات:

بدأت تظهر أهمية تسويق الخدمات مع تطور هذا القطاع والمنافسة، التي عرفها هذا الأخير، ففي عصرنا الحالي مثلما يمكن تسويق أي سلعة كانت، فيمكن تسويق أي خدمة كانت، فتسويق خدمات المياه وخدمات الهاتف، وخدمات الطيران مثل تسويق علبة حلويات، ومعجون أسنان... إلخ، فلهذا أعطى رجال التسويق أهمية بالغة لهذا القطاع، فأصبحت المؤسسة الخدماتية تحتاج إلى تسويق فعال يحقق تدفق الخدمات بالربحية المناسبة، مع إرضاء الزبون طبعاً. فنلاحظ أن الخدمات تتميز في مجال تسويقها بمؤشرات خاصة بها، والتي تتمثل في:

-لا يوجد وقت بين لحظة تقديم الخدمة واستهلاكها؛

-الخدمات في مضمونها غير ملموسة؛

-الخدمات غير نمطية لاختلاف حاجات المستهلك؛

-يعتبر الفرق في السعر بين خدمة وخدمة أخرى مرتفع، وهذا راجع لاختلاف منافع الخدمة؛

-يوجد عدد قليل جدا من قنوات توزيع الخدمات لوجود علاقة مباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد منها؛

-يخضع تسويق الخدمات لعوامل مؤثرة خارجية عديدة وسريعة الحركة بسبب الاختراعات في مجتمع

المعلومات والاتصالات، مما يتطلب تطوير جذري في تسويق الخدمات؛

- تنتهي منفعة الخدمة بمجرد الحصول عليها عكس منفعة السلعة.

و يتركب التسويق الخدماتي من ثلاث عناصر متكاملة هي:

- التسويق الخارجي: هو التسويق المرتبط بالانشطات التقليدية للتسويق فيما يخص اتصال المؤسسة

بالسوق، والمستهلك، وفي البعض منها بالموزعين المستقبليين. وهذه النشاطات تستعمل لضمان ترقية

الخدمات وخلق شخصية معنوية قوية للمؤسسة من أجل أن تفترق هذه الأخيرة عن المنافسين.

- التسويق الداخلي: هو مرتبط بمجموعة من النشاطات في قلب المؤسسة، والمترتبة من مجموعة أجزاء

المستخدمة، في عملية التنبؤ برضا الزبون باعتباره يؤثر مباشرة على العناصر الأخرى للتسويق، ومفهوم

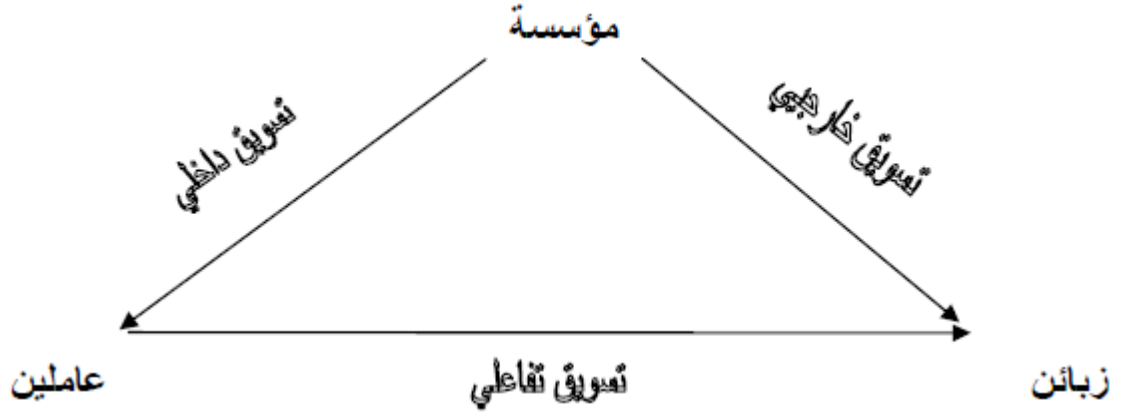
التسويق الداخلي يستند على وجود علاقات مع الزبون أو المورد، فيما يخص الخدمات المختلفة للمؤسسة

(أين يكون الموظف هو الزبون للموظف الآخر)، ويعمل هذا الجانب من التسويق على الاهتمام

بالموظفين وتشجيع وإخلاص المستخدمين واستقبال.

- التسويق التفاعلي: يرتكز على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الزبون ومقدم الخدمة.

الشكل رقم (1): مثلث تسويق الخدمات



Source: Philip Kotler, **Marketing management**, Paris: Pearson éducation, 12ed, 2006, p462

ثانياً: المزيج التسويقي الخدمي

يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. ويعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي استراتيجية تسويقية، كما أن بناء وتوازن المزيج هو عملية فريدة بكل مؤسسة أو لكل خدمة. وبالإضافة إلى العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي، توجد ثلاث عناصر إضافية خاصة بالخدمات تتمثل في: الأفراد، البيئة المادية أو الدليل المادي وعملية تقديم الخدمة (خدمة الزبون)، وفيما يلي شرح موجز لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الخدمي.

1- حزمة الخدمة (زهرة الخدمة):

بما أن الخدمة تمثل الأساس الذي تبنى عليه البرامج والسياسات التسويقية للمؤسسة الخدمية، فإنه من الضروري إيلاء اهتمام خاص بأساليب تخطيطها وجودتها، ومستوى تقديمها، كما ينبغي الاهتمام بجوانب أخرى مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة وخدمات ما بعد البيع... الخ. ولكون الخدمة من العناصر المهمة في اقتصاد أي بلد، فإنه من الضروري الاهتمام بتطويرها في كافة المجالات، سيما وأن الإبداع يبدو أكثر وضوحاً في مجال الخدمات مقارنة بالسلع.

وتتمثل أبعاد الخدمة في جوهر يسمى الخدمة الجوهر، وخدمات تكميلية داعمة لهذا الجوهر، فالجوهر يشير إلى الفائدة الأساسية التي يرغب المستفيد بالحصول عليها من الخدمة، بينما تشير الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر إلى أشياء أخرى ضرورية للحصول على خدمة متكاملة راقية.

وقد شبهه (LoveLock) أبعاد الخدمة بزهرة أطلق عليها تسمية زهرة الخدمة. ففي المؤسسات الخدمية الفاعلة والمنظمة بشكل علمي، تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نظرة، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة، فإن الزهرة تكون ذابلة وأوراقها كذلك، حيث سرعان ما تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة، بينما الزهرة النظرة تقاوم الرياح العاتية. حتى لو افترضنا أن قلب الزهرة في المؤسسات الضعيفة يكون متماسكاً، فإن أوراقها

غالبا ما تكون ذابطة، مما يؤشر حقيقة على عجز المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية داعمة وحيوية بالنسبة للمستفيد، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة، عندما يكون الجوهر تحصيليا حاصلًا، وشيئا نمطيا متاحا في كل مكان، بينما تكون الخدمات التكميلية الداعمة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة. ويوضح الشكل التالي نموذجا لزهرة الخدمة.

الشكل رقم (2): زهرة الخدمة



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي،

عمان: دار اليازوري، 2009، ص71.

2- تسعير الخدمات:

على الرغم من كون تسعير الخدمات يمثل عاملا حاسما في إرضاء العميل، إلا أنه يوجد القليل من الشركات التي تستخدمه بقيمته الحقيقية، لأنه غالبا ما ينظر إليه على أنه معقد، والواقع أنه كلما زاد عدد الخدمات والعناصر غير الملموسة وأصبحت تفاعلية بشكل كبير، كلما زادت صعوبة إقامة علاقة واضحة بين تكلفة إنتاج الخدمات وثمان بيعها، وعليه فالعلاقة تبدو تقريبية ويمكن أن نفسر هذا الأمر على

نحويين:

- إن الطبيعة غير الملموسة البارزة للخدمات تتصل بتخفيض أهمية مرحلة الصنع وبالتالي إيلاء أهمية أكبر لمراحل التصميم والمتاجرة بالخدمات. وبالتالي يكون السعر متعلقا أكثر بآخر مرحلتين وهما اللتان تساعدان في انجاز الخدمة.

- إن الطبيعة التكرارية للخدمات، والمجسدة بالمشاركة المزدوجة للزبائن ولمقدمي الخدمات في عمليات إنتاج الخدمات، يجعل من أمر تسعير الخدمات معقدا. والواقع أنه ولكون العملاء ومقدمي الخدمات مندمجين معا في العمليات من الصعب لهم تحديد القيم التي يجدونها لهذه العمليات وبالتالي للخدمات. وعمليا يكون من الصعب للزبائن تحديد قيمة هذه الخدمات وهم يجدون صعوبة في فهم طبيعة العرض بشكل جيد.

ونفس الشيء بالنسبة لشركات الخدماتية التي لا تملك أي إمكانية للارتكاز على تكاليف الإنتاج من أجل تحديد أسعار خدماتها ولذلك ينبغي عليها اختبار طرق أخرى لتحديد أسعارها. ونعرف في المراجع التي تناولت تسويق الخدمات أن أسعار الخدمات تتحدد أكثر على أساس القيم المدركة للخدمات من طرف العملاء وأيضا المنافسة أو التكاليف، لذلك لا ينبغي على شركات الخدمات تحديد أسعارها على أساس أسعار "دنيا" محددة من الداخل ولكن ينبغي تحديد السعر على أساس "سقف" الأسعار التي تحددها سوق الطلب وهي الأسعار المقابلة للقيم المدركة والمرادفة لمؤشرات الجودة. إلا انه ينبغي التنويه إلى وجود حد أقصى مقبول نفسيا يتجاوز الأسعار التي لم تعد تقابل زيادة في الجودة.

فمن أجل تقييم الأسعار، من المهم بمكان إذن أن تلتزم الشركات بمعرفة سلوك المستهلكين وحساباتهم للأسعار وتوقعاتهم لها. وفيما يتعلق باستراتيجيات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في التسعير، يوضح P.-A. Julien أهمية حجم الشركات في اختيار طريقة معينة. وحسب هذا الكاتب فإنه عادة ما تحدد هذه الشركة أسعارها على أساس تكاليف وأرباح محددة، بينما تفضل الشركات ذات الحجم الصغير

والمتوسط بشكل أكبر طرق تحديد الأسعار القائمة على التنافس. وعليه، نادرا ما نجد هي الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط القادرة على تحديد أسعارها بالارتكاز فقط على توقعات سوق الطلب. ومن جهة أخرى يرى F. Burgat أنه وعلى الرغم من أن الصانع ليس هو رب العمل في الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط إلا أن التوزيع هو ما يحدد السعر. وهذا ما يجعلنا نتساءل عن انسجام استراتيجيات الشركات واستراتيجيات خدماتها، ولاسيما أهمية الفكرة التي تجعل الشركات ذات الأحجام المختلفة التي تكون خدماتها ذات طبيعة غير ملموسة تماما، والتي تتطوي على تفاعلات وثيقة بين الأشخاص.

أظهر بعض المؤلفون وجود إمكانيات معتبرة لشركات الخدمات فيما يخص تمييز الأسعار، وهذا عندما يتعلق الأمر بإمكانيات توحيد أو تكيف أسعار الخدمات على المستوى الدولي، وهذا نظرا للطبيعة الشخصية وغير القابلة لنقل الخدمات البحتة ووجود "اتصالات عالية".

كما أن ما يميز تسعير الخدمات هو بروز حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر، وخاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة والتصليح والعديد من الخدمات الاستشارية...¹ كما أن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل، كما يتأثر السعر بمهارة ودرجة إبداع ومكانة مزود الخدمة، إلى جانب عوامل أخرى تتمثل في عدد المتقدمين لشراء الخدمة وحالة الطاقة الاستيعابية المتاحة القصوى منها والمثلى.

وتوجد هناك اعتبارات الأخرى المتعلقة بالسعر في مجال الخدمات، مستويات الأسعار والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، يتمثل فيما إذا كانت الأسعار العالية يمكن أن تعتبر دليلا على ارتفاع مستويات جودة الخدمات كما هو شائع بين كثير من المشترين. وقد ذكر في هذا المجال أن الأثر النفسي للسعر في قطاع الخدمات أقوى بكثير مما هو عليه الحال في

¹ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران ، الطبعة الأولى، عمان، 2000 ، ص4.

السلع. فالعلاقة بين سعر الخدمة وجودتها غالبا ما تكون قوية في ذهن المستهلك، وتفوق تلك العلاقة التي يحملها عن السلع، وذلك يرجع إلى عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة على أساس مادي ملموس، ولذلك فإنه يلج إلى اتخاذ السعر كمؤشر لجودة ما يطلبه من خدمات.

وهناك العديد من السياسات السعرية التي تنتهجها المؤسسات الخدمية في تسعير الخدمات والتي نذكر منها ما يلي:

أ- سياسة كشط السوق: يتم من خلالها طرح الخدمة الجديدة في السوق بأسعار مرتفعة، لجذب شريحة السياح المبادرين لتجربة المنتجات الجديدة وغير الحساسين للسعر لإشباع رغبة التميز عندهم، ثم تقوم المؤسسة بتخفيض السعر تدريجيا كلما نقص الطلب على المنتج، حيث تتجه المؤسسة إلى فرض أسعار أكثر عقلانية تكون مناسبة لجذب شرائح أخرى من الزبائن. وهذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الإسترجاع السريع لتكاليفها ومواجهة أخطار خدمات المؤسسات المنافسة.

ب- سياسة التمكن من السوق (اختراق السوق): وتقضي هذه السياسة بعرض الخدمة الجديدة بأسعار منخفضة بهدف الوصول إلى أكبر عدد من المشترين المتوقعين والحصول على أكبر حصة من المبيعات في السوق.

ج- سياسة الأسعار المعتادة: عندما يستقر سعر الوحدة من سلعة معينة لفترة طويلة من الزمن في سوق المستهلك النهائي فإنه يدخل ضمن الأسعار المعتادة وعندما يصبح سعر سلعة معينة سعرا معتادا فإنه يصبح من الصعب زيادته.

د- سياسة الحزمة السعرية:

تقوم بعض أنواع المؤسسات الخدمية بتقديم مجموعة من الخدمات في شكل حزمة متكاملة يقوم بشرائها الزبون كوحدة واحدة وبسعر واحد، كالرحلة السياحية مثلا التي تضم النقل والمبيت والاطعام. وتسمى

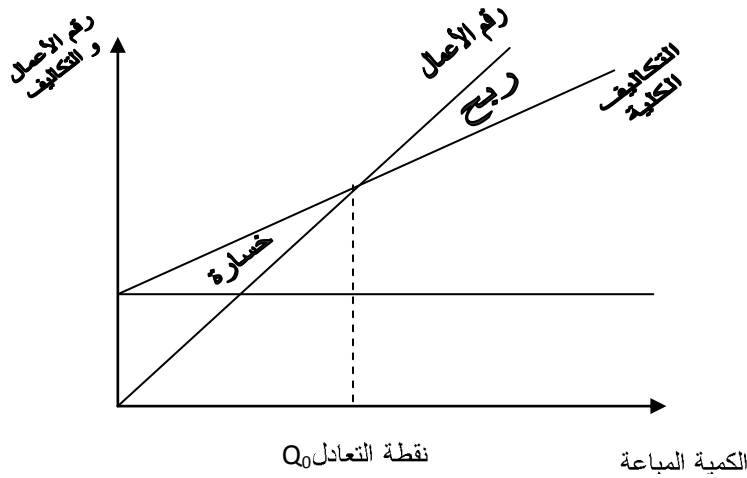
المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى ترسيخ في ذهن الزبون أن المنافع التي تحققها له حزمة الخدمات هي أكبر من لو أنه إشتري كل خدمة على حدى.

أما بخصوص طرق التسعير فتوجد عدة طرق منها:

* التسعير على أساس فائض التكلفة: إن أبسط طريقة والأكثر شيوعا هي طريقة فائض التكلفة لكونها بسيطة وسهلة التطبيق يقوم المشروع باحتساب التكلفة الكلية لإنتاج سلعة ما ثم إضافة نسبة معينة من التكلفة الإجمالية الكلية، وتختلف هذه النسبة من سلعة إلى أخرى، وبذلك يحصل المشروع على سعر البيع.

* التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي: هذه الطريقة أيضا تستند على التكاليف ولكن على أساس تحليل نقطة التعادل، وأن بعض المؤسسات تستخدم التغيير في نقطة التعادل والمسمى الهدف سعري الذي يحقق عائدا على الاستثمار.

الشكل رقم(3): نقطة التعادل لتحديد السعر المستهدف



المصدر: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان: دار

زهرا للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص 292 .

* التسعير على أساس الطلب: تحديد السعر هنا ليس له علاقة بالتكلفة حيث أن سعر البيع حسب هذه الطريقة يعتمد على مستويات الطلب، فإذا كان الطلب مرتفعا فإن سعر البيع سيكون مرتفعا والعكس صحيح،

وعلى الإدارة التسويقية تقدير حجم الطلب تحت المستويات المختلفة للأسعار واختيار السعر الذي يحقق حجم المبيعات المرغوبة والذي يحقق أقصى الإيرادات والأرباح.

* طريقة التسعير حسب المنافسة: حسب هذه الطريقة لا ينظر إلى التكلفة الإجمالية للإنتاج وإنما إلى سياسات التسعير التي يتبعها المنافسون في السوق وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون السلع من السوق متشابهة من وجهة نظر المستهلك والتركيز على السعر كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف المنافسين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المدخل لا يعطي وزنا ترجيحيا كبيرا للتكلفة أو حالة الطلب، لذا فإن المؤسسات المعنية قد تقوم بوضع أو فرض نفس الأسعار التي يضعها المنافسون الرئيسيون أو أعلى منها قريبا مع ترويج نشط وفعال أو أقل قليلا وبدرجة لا تؤدي المكانة أو الصورة الذهنية لدى المستخدمين.

* طريقة التسعير على أساس المدركات الحسية للزبائن: تحدد الأسعار وفق هذا المدخل بناء على اتجاهات وسلوك الزبائن، أي يتم تحديد السعر بناء على تقييم الزبون لجودة وتكلفة الخدمة المقدمة له، إن سعر الخدمة يرتبط بمفهومين هما القيمة والمنفعة، فالمنفعة هي قدرة الخدمة على إشباع حاجة السائح، فالأسعار للعديد من الخدمات قد تعتمد على القيمة المدركة أحيانا أكثر من التكلفة، فالقيمة التي تمثلها الخدمة تحدد بناء على إدراك السائح لها، فإذا اعتقد هذا الأخير بأن سعر خدمة ما أعلى بكثير من القيمة المتوقع أن يحصل عليها فإنه سيقدر عدم الشراء، إن قيمة الخدمة وبالتالي سعرها يعتمدان على السوق، وبالطبع تلعب المنافسة دورا مهما في تسعير الخدمة¹.

3- الترويج:

إن أمر التوفر على خدمات تلبي توقعات المستهلكين والذي يعني أن تكون قادرا على توزيعها بشكل مناسب وبأسعار معقولة، يشكل شروطا أساسية لنجاح الشركات. ولكن تبقى مع ذلك ضرورة تعريف

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 258.

نفسها بالمشتريين المحتملين، وهنا يتجلى دور الترويج كأحد العناصر المهمة في المزيج التسويقي الخدمي.

يكتسي الترويج خصوصية كبيرة في مجال الخدمات ذات الطبيعة غير الملموسة تماما. Nicoulaud إذ يؤكد، بأن هذه الخدمات لا يمكن لها أن تعرض بسهولة، وتعلن وتذاع. ويعتقد Mayaux و Payne بأن ميزة الطبيعة غير الملموسة الكاملة تجعلها أقل قابلية للتمايز. وقد اقترح مؤلفون أدوات، من أجل تجاوز هذان النوعان من الاختلافات، في تكييف الشركات الخدمائية، وهي:

- استخدام عروض محسوسة (التركيز على الخبرة السابقة للشركة، تمييز الاتصالات من خلال موظفي الإنتاج والبيع أو من خلال غيرها من العروض المحسوسة، والمحاولة من الاستفادة من الاتصالات المباشرة... إلخ؛

- تعزيز الصورة المؤسسية، ذلك كون العملاء يفضلون التعامل مع شركات الخدمات أكثر من الخدمات.

تواجه عملية الاتصال في الخدمات بعض الصعوبات مقارنة بالسلع بما أن الخدمات غير ملموسة، إلا أنه من الممكن جعل البرنامج الترويجي للخدمات أكثر فاعلية من خلال:

- التركيز على إبراز المنافع المتحققة من تقديم الخدمة أكثر من الخدمة نفسها، والتركيز على الجوانب الملموسة التي يمكن للزبون إدراكها ورؤيتها من خلال الإعلانات الدعاية، البيع الشخصي، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات؛

- الاهتمام بالبيع الشخصي بشكل خاص، والعمل على تطوير مهارات مقدمي الخدمة وصلها؛

- رفع المبيعات من خلال تعزيز السمعة الجيدة للمؤسسة الخدمية وإعطاء المعلومات المتعلقة بميزات

الخدمة ونقاط بيعها وسعرها. وهذا يستدعي ضرورة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وظائف المؤسسة (كالعمليات، الأفراد والتسويق)، حيث أن إدارة العمليات هي المسؤولة عن التطبيقات اليومية مما يؤكد على ضرورة اشتراكها في اختيار الوسائل الترويجية المستخدمة في الاتصال. وتعتمد المؤسسة الخدمية في ترويجها لخدماتها على مجموعة من الآليات يطلق عليها بالمزيج الترويجي وهي:

* الاعلان:

يعد الإشهار جزءاً لا يتجزأ من المخطط التسويقي، لا يتحقق إلا بالتنسيق مع وسائل الاتصال الأخرى، وهو عملية اتصال غير شخصي مدفوعة الأجر يتم باستخدام مختلف وسائل الإعلان كالمجلات والصحف، والملصقات ولوحات الإعلان، والإذاعة التلفزيون وغيرها ويتميز بالانتشار الجغرافي والقدرة على تكرار الرسالة الإعلانية.

وينقسم الإعلان إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أ-1- الإعلان المقروء: هو الإعلان الموجود بمختلف الوسائل الإعلامية المكتوبة كالصحف واللوحات الإعلانية والمجلات وغيرها، ويشترط فيه أن يتحرر من القيود وأن يميل إلى التجديد سواء في طريقة الصيانة أوفي وسيلة إبلاغه لعميل المرتقب.

أ-2- الإعلان المسموع: وهو الذي يعتمد على جمل لفظية وتعبيرات كلامية يكون لها وقع في أذان المستمع وتهدف إلى جذب انتباهه إلى سماع الرسالة الإعلانية، إلا أن هذا النوع يعتبر أقل وسائل الدعاية تأثيراً.

أ-3- الإعلان المرئي المسموع: ويعتبر أهم وسيلة دعائية تؤثر في صورة المؤسسة الخدمية مثل الإعلان التلفزيوني الذي يروج للخدمة مستخدماً الصوت والصورة لإظهار أبرز الخدمة المقدمة. ومن مميزات هذا النوع من الإعلان هو القدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاهدين في وقت واحد وهم في

منازلهم حيث يعد التلفزيون من أكثر وسائل الإعلام المستخدمة في العالم، إذ أن حوالي 88% من المعلومات المكتسبة للفرد تكون من خلاله.¹

- 1- أن تكون رسالته متجانسة مع عادات وتقاليد وتاريخ وقيم وعادات المجتمع الذي تخاطبه؛
- 2- أن يعتمد على الحقائق والبيانات الصادقة المعبرة فعلا "واقعيًا" عن الخدمات التي ستقدمها المؤسسة الخدمية بدون أي مبالغة أو تضليل؛
- 3- أن يعبر عن ما يتضمنه من (المحفزات) ومميزات الخدمة التي تجذب العملاء وتدفعهم لشرائها .
- 4- الإعلان وسيلة من الوسائل واسعة الانتشار، وهذا يعطي فرصة لوصول الرسالة إلى عدد كبير من الزبائن في السوق المستهدف؛
- 5- هو وسيلة ذات قدرات تعبيرية كبيرة فالإمكانيات الفنية التي يتيحها الإعلان، والمتوفرة لدى وسائل الإعلان تعطي الفرصة للمؤسسة الخدمية لتقول ما تريد عن منتجاتها بشكل جميل من خلال الاستخدام الجميل للطباعة والصوت واللون، مما يحقق الجاذبية والتأثير على الزبائن؛
- 6- هو وسيلة شخصية: وبالتالي فإن الاعلان ليس وسيلة ضغط على المشتري مثل رجال البيع، فالجمهور لا يشعرون بأنهم ملزمون بإبداء الاهتمام والانتباه لوسائل الاعلان أو إبداء ردود الأفعال، إن الاعلان قادر على القيام بمناجاة الجمهور وليس الحديث معهم؛
- 7- الاعلان وسيلة فعالة للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن؛
- 8- إمكانية تكرار الرسالة الاعلانية أكثر من مرة خلال فترة معينة وحتى خلال يوم واحد.

* الاتصال الشخصي:

تكون الاتصالات الشخصية تفاعلية وتكرارية عندما يشارك العملاء عادة في عملية إنتاج الخدمة ما بين الأشخاص. ويوجد بالتالي تدفقات ثنائية للاتصالات، يشكل هذا النوع من الاتصالات بطبيعته، ميزة

¹ داليا محمد تيمور زكي، الوعي السياحي والتنمية السياحية مفاهيم وقضايا، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008، ص42.

أساسية، وهي إمكانية استهداف الرسائل بشكل كامل، أي تكيفها لمتطلبات المعلومات وخصائص العملاء. هذه القدرة الكاملة على تكيف الاتصالات الشخصية لها نتيجة طبيعية للأسف وهي البث المحدود جدا للرسائل.

ثمة أنواع مختلفة من الاتصالات في متناول الشركات. يوجد في شركات الخدمات من يعطي الأهمية للاتصالات الشخصية "المكلفون بالبيع" قوة البيع يسمحون بجعل الاتصالات محسوسة من خلال عروض شخصية ذات كفاءة عالية ومقنعة تتم بصلة مباشرة مع العملاء.

* الدعاية:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الدعاية في قطاع الخدمات وتلك المستخدمة في قطاع السلع، فقد

تتباين الأهمية النسبية للدعاية بين القطاعين، فالدعاية بشكل عام تستند على:

- المصداقية: الروبورتجات والأخبار التي تنشرها الصحف والمجلات تتمتع بمصداقية أكبر قياساً إلى

الإعلانات

مدفوعة الثمن، أو التقارير المباشرة الصادرة عن المؤسسة المعنية.

- أن لا تكون الدعاية مباشرة: من الضروري جداً أن تقدم الدعاية بقالب إخباري، بدلا من أن تكون

الدعاية جهدا مباشرا يستهدف البيع المباشر أو الإعلان المباشر.

* ترقية المبيعات:

تعرف ترقية المبيعات في المجال الخدمي بأنها تقنية إتصالية تجارية تؤثر بشكل ظرفي ومؤقت على

سلوك الزبون، فهي تعتمد في مبدئها على إستراتيجية الدفع للخدمات نحوهم، وتأخذ هذه التقنية العديد من

الأشكال من بينها: القسيمات، الهدايا، المسابقات، الكتالوجات، التخفيضات والخصوم... الخ.

4- توزيع الخدمات:

على عكس السلع المادية فإن لالموسية الخدمات وعدم القدرة على نقلها إلى الزبون تفرض على هذا الأخير في كثير من الأحيان التنقل إلى المؤسسة، وعليه فإن إتاحة "المنتجات" للمستهلكين في أفضل الشروط يختلف بين الخدمات والسلع الاستهلاكية، وهذه هي الاختلافات الرئيسية:

- ضبط الزمان: نادرا ما تكون وتيرة الصنع في المنتجات هي نفسها وتيرة استهلاكها، إذ دائما تباين بين العرض والطلب الذي يتم ضبطه من خلال التخزين. وأما بالنسبة للخدمات، وخصوصا غير الملموسة منها، فنشاط التخزين ليس ممكنا، ذلك كون عمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك تتم في نفس الوقت.

- ضبط المكان: بالنسبة للمنتجات، غالبا ما تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن مواقع الاستهلاك. وعليه ينبغي دائما توزيع نقاط البيع بشكل يسمح ببيع المنتجات في كامل السوق. وأما بالنسبة للخدمات، فمسألة الاقتراب من العميل تكون أهم، إذ أن الخدمات لا تنتج إلا تحت الطلب.

- ضبط الكميات: بالنسبة للمنتجات. ينبغي للتوزيع أن يتكيف مع الإنتاج وذلك بكميات تتوافق

مع متطلبات المستهلكين، وعلى عكس ذلك، فالخدمات لا تنتج إلا تحت الطلب وتستهلك على الفور.

- ضبط الإمكانات المالية: يطرح بالنسبة للمنتجات، مسألة طرق الدفع (الائتمان لتجار التجزئة والمستهلكين..الخ). والأمر نفسه يطرح في حالة الخدمات.

- ضبط النوعية: بالنسبة للمنتجات، ينبغي لوسطاء التوزيع ممارسة ضغط على الصانع من أجل تكيف منتجاته بشكل مستمر مع المتطلبات المتغيرة للطلب. ومثلها نوعية الخدمات التي تشكل عنصرا أساسيا والتي تتوقف على نوعية العمليات، أي على نوعية مجموع موظفي الشركة والمشاركين في الإنتاج.

عادة ما نفهم قنوات التوزيع "على أنها أنشطة تعبر منها الخدمات من حالة الإنتاج إلى حالة الاستهلاك.

ولكون الإنتاج والاستهلاك يتمان في آن واحد في حالة الخدمات ذات الطبيعة غير الملموسة، نتساءل

إذن عن نوع الدائرة الأنسب بالنسبة لخدمات مماثلة. يظهر في عدد من المراجع التي تعرضت لهذا

الموضوع أن شركات الخدمات غير الملموسة تفضل من بين القنوات المعروفة عادة، أي القنوات المستقلة (القنوات المباشرة، القنوات القصيرة، والقنوات الطويلة) والقنوات المرتبطة بها (شبكات مستقلة، مراكز الشراء، تجمعات البيع بالجملة وحق امتياز الأعمال التجارية) القنوات المباشرة. ويختلف توزيع الخدمات باختلاف أنواعها، فالخدمات التي تتطلب حضور المستفيد إلى أماكن تقديمها يتم توزيعها بشكل مباشر، الأمر الذي يترتب عنه:

*ضيق نطاق سوق هذا النوع من الخدمات ومحدوديته.

*قدرة مقدم الخدمة على الحصول على معلومات سريعة ودقيقة وبتفاصيل كافية من المستهلكين، مما يؤثر على تحسين البرامج التسويقية وتطويرها.

أما الخدمات التي لا تتطلب حضور المستفيد من الخدمة إلى محلات وأماكن تقديمها (تنظيف الملابس، خدمات التأمين) فإن التوزيع في هذه الحالة يأخذ واحدا من البديلين التاليين أو كليهما:

- التوزيع المباشر: حيث يتم التوزيع من مؤسسة الخدمة إلى المستفيد دون وسيط، هذا هو الطريق الأقصر والأكثر بساطة، حيث تمر الخدمة من مزودها إلى المستفيد بطريقة مباشرة دون توسط أحد، ويتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لتسويق معظم الخدمات، خاصة في حالة عدم إمكانية فصل الخدمة عن مزودها، لذلك يتم التوزيع على النحو التالي:

مزود الخدمة البائع المستفيد وفي هذه الحالة لا يعد البائع وسيطاً، وإنما يقوم بالبيع نيابة عن مؤسسة الخدمة لأنه يعمل داخل مكاتب أو متاجر تابعة لمؤسسة الخدمة كما في حالة بيع التذاكر في مكاتب شركات الطيران، ويمكن تقسيم أنواع التوزيع المباشر إلى ما يلي:

- الطواف بمنازل المستهلكين (البيع الشخصي)؛

- البيع المباشر بواسطة البريد والإنترنت؛

- البيع في المجال والمكاتب التابعة لمؤسسة الخدمة.

وللتوزيع المباشر عدة مميزات سوقية محددة مثل:

*المحافظة على التحكم الأفضل، وذلك كي تزود الخدمة أو تنجز، حيث أن فقدان التحكم يمكن أن

يكون من سيئات التعامل مع الوطاء.

*الحصول على رد فعل مباشر من الزبائن لاحتياجاتهم المتزايدة، حيث أن هذه الاحتياجات تتغير،

وكذلك التعرف على الإدراك الحسي للمنافسين وعرض السوق.

- التوزيع الغير مباشر: بمعنى إمكانية استخدام الوكلاء لتوزيع الخدمات، كما هو الحال في مؤسسات

النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير السكن، والمصارف ودور العرض، حيث تستخدم هذه المؤسسات

وكلاء في عملية توزيع الخدمات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوكلاء والسماصرة هم الوطاء الأكثر استخداما وشيوعا في توزيع الخدمات،

وسبب ذلك هو أن الخدمات منتجات غير ملموسة، وبالتالي فإن عملية توزيعها لا تتضمن انتقال ملكية

من المنتج إلى الوسيط، وهي الصفة الأساسية التي تفرق الوكلاء والسماصرة عن النوع الآخر من الوطاء

الذي هو التاجر.

5- العناصر المميزة للمزيج التسويقي الخدمي:

أ- العنصر البشري (الأفراد):

إن نجاح المؤسسة الخدمية يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، خاصة وأن هذا الأخير يعد جزءا من

الخدمة المقدمة من خلال تفاعله مع الزبون، ونتيجة هذا التفاعل تؤثر بطريقة مباشرة في الصورة الذهنية

المكوّنة لدى الزبون عن المؤسسة، حيث أن العديد من الزبائن يقومون بتقييم سلوك مقدم الخدمة أكثر من

الخدمة في حد ذاتها. هذا ما أدى بالعديد من المؤسسات الخدمية اليوم إلى الاهتمام بهذا العنصر ووضع

استراتيجيات واضحة تجاه الموارد البشرية لتطويرها بشكل مستمر من خلال مراعاة النقاط التالية:

- إختيار العاملين بعناية، حيث يجب تحديد المؤهلات الواجب توفرها في الفرد الذي ستقوم المؤسسة بتوظيفه كالمستوى التعليمي، المهارات الاتصالية...الخ؛
- الاهتمام بتكوين وتدريب العاملين بشكل مستمر؛
- تقييم أداء العاملين بشكل دوري؛
- تشجيع العاملين وتحفيزهم؛
- تطبيق سياسات التسويق الداخلي.

ب- البيئة المادية:

تتكون البيئة المادية للمؤسسة الخدمية من مختلف الأبعاد المادية المتمثلة في المظهر الخارجي للمؤسسة، الأثاث، الديكور، الشارات التعريفية، موقف السيارات ومقاعد الطائفة... الخ.

وتعد هذه الأبعاد مؤشرا هاما في القطاع الخدمي، وذلك لدورها في ترسيخ صورة جيدة عن المؤسسات الخدمية في أذهان الزبائن ومساهمتها في خلق إنطباع جيد لديهم حول نوعية الخدمات المقدمة، حيث أنها تضيف نوعا من الملموسية على الخدمات التي هي في الأصل غير ملموسة مما يزيد إدراك الزبون وقدرته على تقييم مستوى جودة هذه الخدمات.

ج- عملية تقديم الخدمة:

وهي مختلف الإجراءات والقواعد المتبعة في تقديم الخدمة، فالكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسة، خاصة وأن العديد من الخدمات تتطلب الاتصال المباشر والحضور الشخصي للزبون إلى موقع تقديم الخدمة والتفاعل مع مقدم الخدمة، وفي حال ما تم تقديم الخدمة بشكل مميز فان ذلك له تأثير مباشر على الإنطباعات والصورة المكونة لدى الزبون.

ثالثا: جودة الخدمة

عرف فكر الجودة عبر مراحل تطوره نقالات كبيرة؛ من نظرة محدودة تخص المنتج النهائي وكيفية منع الوحدات غير المطابقة من الوصول إلى الزبون، إلى مراقبة العمليات الانتاجية نفسها لمنع الأخطاء، ثم إلى منهجية شاملة للإدارة وفلسفة في الأعمال.

1- ماهية الجودة:

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان¹، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتوجا جيدا أو خدمة جيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتوجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة، وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوما موحدا ودقيقا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

تعرفها المنظمة الدولية للتقييس على أنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو

خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنا"²

كما عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.

ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا الجودة على أنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق.

¹ مأمون الدرادكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 1.
² terfaya nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Alger: ED houma, 2004, p13.

و قد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي:

1- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى.

2-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

3-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

4-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إجراء التغيير في خدماتها أو سلعتها، و بما يتناسب مع حالة

العرض والطلب في السوق.

5- الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح مالية أكثر.

وقد تبنى البعض مفهوما عن جودة الخدمة مؤداه أن مفهوم الجودة ينعكس من خلال إدراك المستفيد

للجودة ودرجة مطابقتها لتوقعاته، فإذا ما حصل المستفيد على الخدمة وكان ما قدم إليه أدنى مما كان

يتوقعه فقد اهتمامه بالمؤسسة، وإذا كان ما قدم إليه متفق مع توقعاته أو تفوق عليها فإنه يقبل على تكرار

التعامل مع المؤسسة الخدمة.

والجودة بمعناها العام إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة

من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا

والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج أو تقديم الخدمة وإيجاد التميز فيهما.

إن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من أفراد

ومؤسسات، لذلك فقد قام الباحث David Garvin بجمع كل المفاهيم المتعلقة بالجودة، وحددها في خمسة

مداخل أساسية قدمها في كتابه Managing Quality في عام 1988 وتتمثل هذه المداخل في:

* مدخل التفوق:

ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك وهذا المدخل يتفق مع تعريف فيجنوم Feigenbaum للجودة على أنها تحقيق رغبة المستهلك.

* مدخل المنتج:

ضمن هذا المدخل ينظر للجودة على أنها الدقة والقدرة في القياس المفردات والخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك، ومن هنا فإن الجودة عبارة عن: " المتغير الخاضع للقياس الدقيق".

على الرغم من أن هذه التعاريف حددت الجوانب المختلفة لجودة المنتج إلا أنها محدودة لأنه في حالة الاعتماد على التفضيل الشخصي فإن الخصائص والمواصفات التي يتم القياس عليها تكون مضللة، لأجزاء كبير من الجودة يعتمد على تفضيلات المستهلك ورغباته.

* مدخل المستخدم:

تتمثل الجودة ضمن هذا المدخل في قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعاً للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع عكس المفهوم السابق الذي يعتبر مفهوم موضوعي، لذلك فالجودة هنا هي الملائمة بين خصائص المنتج أو الخدمة وتوقعات العميل.

بالرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد مفهوم الجودة إلا أنه قد يجعل المؤسسة تقع في حالة عدم المطابقة بين الجودة المقدمة ورضا العميل وذلك لتعدد حاجاته ورغباته والتي يصعب جمعها في منتج أو خدمة واحدة، ومن هنا فالمؤسسة يمكنها الاختيار بين إستراتيجيتين هما إستراتيجية تقسيم السوق أو السوق الكلي.

* مدخل التصنيع:

تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان: عمل الشيء من أول مرة، وكذلك مفهوم الجودة في اليابان يمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكاليف للجودة المطلوبة.

فمواصفات التصميم يمكن تحديدها بالاعتماد على حاجات العملاء التي تترجم إلى خصائص تبني عليها عملية تصنيع المنتج ولتحقيق الجودة في المنتج يجب الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب أساسية:

- تحقيق الجودة في تحديد احتياجات العملاء ؛

- تحقيق الجودة في التصميم؛

- تحقيق مطابقة المنتج مع التصميم أو ما يعرف بجودة الإنتاج ؛

- تحقيق الجودة في الأداء وتظهر للعميل النهائي عند الاستعمال الفعلي للمنتج؛

من خلال هذه العناصر تظهر العلاقة الوثيقة بين المواصفات والاحتياجات، أي لا يمكن أن يوجد

أحدهما دون الآخر باعتبارهما يشكلان عنصران أساسيان بالنسبة للجودة.

* مدخل القيمة:

يهدف هذا المدخل إلى تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك العميل لقيمة المنتج الذي يرغب في

الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملائمتها لحاجته مع سعر شراؤه ومدى تحقق

ذلك للعميل فإن المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول

وتحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

2- التطور التاريخي للجودة:

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:

أ- مرحلة ضبط الجودة 1890-1920:

نظام الرقابة على المنتجات عرف تطورا كبيرا في الولايات المتحدة مع حركة التنظيم العلمي للعمل لتايلور (Frederick Winston Taylor, 1856-1915) كان هدف هذه الحركة زيادة الفعالية بشكل عام من خلال دراسة وقياس العمل وتقسيمه. فكرة دراسة حركة العامل وقياسه زمنيا وتقسيمه إلى حركات متكررة لزيادة الفعالية وجدت قبل تايلور لدى مهندسين بريطانيين وأمريكيين (James Watt, Charles Babbage) ، لكن تايلور جعل من تقسيم العمل والتخصص علما قائما بذاته، كما جاء في كتابه " مبادئ علم الإدارة"، حيث يؤكد أن أي عامل يمكنه عن طريق التخصص أن يجيد عمله إذا تم انتقاؤه للمنصب بطريقة علمية، وتم تدريبه التدريب اللازم.

التقسيم العلمي للعمل يخدم حسب تايلور مصلحة رب العمل والعامل على السواء، الأول بزيادة فعالية العمل والثاني بزيادة الأجر، وأوصى بزيادة الأجر ب 30 بالمائة وحتى 100 بالمائة. رغم ذلك أدان الكثيرون نظرية تايلور بأنها تستبعد العامل للآلة ولرب العمل، وأدان مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة سنة 1911 تطبيقات تايلور ووصل الأمر إلى منع القياس الزمني لحركة العمال. لكن فكر تايلور استمر

بالانتقال إلى أوروبا وفرنسا خاصة، ولقي استخدامه التشجيع، كما استخدم في الحربين العالميتين في المعامل الحربية.

لا يمكن الحديث عن المدرسة الكلاسيكية في الإدارة دون ذكر فورد (Ford) وفكرة بساط الإنتاج، رغم أن قصد فورد بالدرجة الأولى هو زيادة إنتاجية العامل وبالتالي تخفيض التكلفة بما يسمح بجعل سيارته (Ford T) في متناول الطبقة المتوسطة. بدلا من اجتماع مجموعة من العمال على تركيب السيارة، استلهم فورد من مسلخ في شيكاغو فكرة تثبيت مواقع أدوات العمل والعمالين ونقل المنتج بينهم لتقليل الوقت والجهد، فمكنته هذه الطريقة من تخفيض زمن إنتاج السيارة إلى النصف تقريبا. أفكار فورد كانت امتدادا لأفكار تاييلور، غير أنه أضاف بعدا جديدا هو ترميم المنتج وإنتاجه بأعداد كبيرة من أجل تخفيض تكلفة الوحدة، وفي الوقت نفسه رفع أجور العاملين ليتمكنوا من شرائه.

في هذه المرحلة من 1900 إلى 1910 تأسست وظيفة الجودة في المؤسسة للقيام بالرقابة البعدية على المنتجات الجاهزة. كانت الجودة في هذه الحقبة تقريبا مرادفا للتفتيش، واستقلت مراقبة الجودة عن العملية الانتاجية البحتة (العاملين والمشرفين عليهم)، وأوكلت إلى مشرفين متخصصين، إذ كانت الحاجة ماسة لفرز المنتجات بحثا عن الوحدات التي لا يرغب المصنع أن تصل إلى المستهلك.

ب- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة 1920-1940:

أدخل شيوارت (Walter A. Shewhart) المبادئ الأولية للمراقبة الإحصائية للجودة في 1916، وكان لها الأثر الكبير في فكر وممارسة الجودة بعد ذلك. ولدت الفكرة في شركة واسترن يونين (Western Union) الأمريكية التي كان يعمل بها شيورت والتي كانت الفرع الصناعي لشركة بيل (Bell)، هذه الشركة بنت محطة كهربائية جديدة، لكن تشغيلها لم ينجح بسبب كثرة الأعطال في القطع المكونة لها. لمواجهة الأمر، زادت الشركة من عدد المراقبين، حتى صار عددهم أكبر من عدد العاملين المنتجين. لمواجهة ذلك أكد شيوارت على فكرة الانتقال من دراسة التالف إلى استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة العملية الإنتاجية نفسها لتقليل التالف،

وهي الفكرة التي أصبحت أساس الرقابة الإحصائية على الجودة (Statistical Quality Control). ينسب لشيوارت أيضا أداة أخرى مهمة، ففي شركة أخرى (Hawthorne)، أصدر توصية باستخدام طريقة لكشف أسباب التالف، وهي المعروفة الآن بمخطط شيوارت (Shewhart Chart) الذي كان له الأثر الكبير على أدبيات مراقبة الجودة.

أدى عمل شيوارت وتلميذه الفيزيائي دايمينج (W. Edward Deming)، والمهندس جوران (Joseph M. Juran) في نظام الجودة للشركة التي كانوا فيها إلى أن تطلب منها حكومة الولايات المتحدة المساعدة في ضبط الجودة في المعامل الحربية عندما اندلعت الحرب العالمية الثانية. في سعيهم لجعل الصناعة أكثر كفاءة، تركز اهتمام هؤلاء الثلاثة على خط الانتاج، أي على العملية الإنتاجية نفسها بدل الاكتفاء بتفتيش المخرجات لكشف الوحدات غير المطابقة.

منهج الرقابة الإحصائية على الجودة مكن باستخدام أساليب إحصائية، مثل العينات وعينات القبول و"مخطط شيوارت"، من تحقيق وفورات مهمة بالاستغناء عن الفحص الشامل للمنتجات. في النصف الثاني من الخمسينيات ظهر مصطلح الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control) على يد أرموند فيجنباوم (Armand Feigenbaum) في إحدى مقالاته عام 1956. فيجنباوم أكد في هذا المنهج على الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها، وعلى ضرورة أن تبنى الجودة في مرحلة التصميم، وعلى الاهتمام بالموردين والنظر إلى العملية الإنتاجية كنظام متكامل يبدأ بالعمل وينتهي به. في مطلع الستينات ظهرت فكرة حلقات الجودة التي نادى بها في 1961 في اليابان كاورو إيشيكاوا (Kaoro Ishikawa).¹

ج- مرحلة تأكيد (ضمان) الجودة 1940-1980:

¹الطائي رعد عبد الله وقادة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، عمان: اليازوري، 2008، ص60.

هي مرحلة تتجاوز المراحل السابقة وذلك من خلال منع حدوث الأخطاء قبل وقوعها، والاهتمام بالمنتج في مرحلة التصميم والعمليات، وتوجيه جميع الجهود الإدارية والفنية نحو منع وقوع المشكلات من مصادرها، كما تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية .

قدم عالم الجودة الأمريكي فيجنباوم في عام 1961 مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، وأعدده كنظام فعال لتحقيق التكامل بين كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، وقد أوضح أن مسؤولية الجودة تقع أساسا على إدارة الإنتاج، في حين أن مسؤولية الأنشطة الأخرى بما فيها رقابة الجودة تعد ثانوية، وأن التركيز يجب أن يكون على إنتاج وحدات جيدة منذ البداية، قبل أن يتم اكتشاف الوحدات المعيبة بالفحص بعد ظهورها، واتخذ هذا المفهوم شعار " الجودة من المنبع " ، وسارعت المصانع الأمريكية إلى تبني هذه الفلسفة لتدعيم قدراتها التنافسية مع المصانع اليابانية.

وتمثلت أهم أسس هذه المرحلة في المفهوم الياباني بشكل خاص في:

*تصميم فاعل لآلات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الأخطاء؛

*جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة للجودة لحجز أي وحدة معيبة؛

*فحص شامل ودقيق لكل وحدة فور الانتهاء منها؛

*تهيئة معلومات رجعية سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة والمعيبة؛

وتمثل هذه البنود الأربعة مستويات مراقبة الإنتاج ككل.

*لكل عامل سلطة إيقاف الإنتاج لتجنب إنتاج معيب، وله أن يعالج المشكلة إذا كان في مقدوره؛

*مسؤولية تضامنية لكل مجموعة عمل عن تصحيح أخطائها حيث تعاد الوحدات المعيبة إلى حيث

صنعت؛

*إتاحة وقت كاف يسمح بالأداء السليم؛

*تدريب المشرفين والعمال على كيفية قياس الجودة وجمع وتحليل البيانات لتحديد أسباب العيوب؛

*انتظام المشرفين والعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة.

د- مرحلة إدارة الجود الشاملة 1980 الى يومنا:

أخذت الجودة مكانا مركزيا في المؤسسة الغربية ابتداء من الثمانينات، فبعد عشرينات من الازدهار السهل خلال العشرينات التي تلت الحرب العالمية الثانية، جاءت السبعينيات بأزمة الطاقة وانكفاء الطلب. انتهت فترة "الثلاثين الذهبية" حيث وفرة الطلب سهلت استمرار ونجاح المؤسسات، وبرز سوق العرض، حيث الجودة هي المحفز لقرار الشراء. من جهة أخرى آتت جهود الجودة في اليابان ثمارها، وغزت المنتجات اليابانية، خاصة السيارات والمنتجات الإلكترونية، الأسواق الأوروبية والأمريكية، واكتشف المستهلك الغربي فيها موثوقيتها. في هذه الظروف تزايد الاهتمام بالجودة.

أزمة الثمانينات هزت ثقة المسيرين في طرقهم في الإدارة وبرزت الحاجة إلى أفكار جديدة. بعد التحكم الإحصائي في العمليات، جاءت إذن أفكار أخرى: التصنيع في الوقت (Just-In-Time manufacturing) ومنهجية كايزن (Kaizen). بعض هذه المنهجيات غلب عليها الجانب التقني العملي، فقد رغب دعائها في توفير حلول عملية سهلة لمؤسسات تسعى وراء حلول سريعة. في النصف الثاني من الثمانينات بدأ يظهر في الولايات المتحدة أن الجودة بحاجة إلى منهجية شاملة لكل أنشطة المؤسسة. ظهرت كتابات تدعو للعودة إلى الأصل؛ الإنسان، القائد، العامل والزيون. أفضل كتاب يلخص هذه النزعة قد يكون كتاب "الشغف بالتميز" لتوما بيترز ونانسي أوستن. يظهر نجاح هذا الكتاب مدى تقبل الأفكار التي تضمنها، فقد بيعت منه خمس ملايين نسخة وترجم إلى 15 لغة. الرسالة الأساسية لكتاب توما ونانسي في مجال الجودة يلخصها عنوان أحد فصول الكتاب: "الجودة ليست مجرد تقنية"، ويؤكد الكاتبان أن كل الأدوات التي طورت في فكر الجودة لا

تكفي إن لم يتوفر الشغف الإنساني بما هو متقن وجميل. تنامي إذن الشعور بأهمية البعد الإنساني في الإدارة ويات واضحاً ضرورة المزوجة بين المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية والاجتماعية؛ المنظمة هي نظام ولكن على عكس المدرسة العلمية، لا يفترض أن يخضع الفرد ويتلاءم مع النظام، وإنما يشارك ويساهم فيه، ففي تصميم وإنشاء النظم والهيكل يتعين أخذ اهتمامات العاملين بعين الاعتبار، وترك مجال لمشاركتهم في صنع القرار لتحفيز المبادرة لديهم، فالمنظمة هي نظام للتفاعل الثقافي وليس فقط سلسلة من المهام والقواعد والقوانين.

الفلسفة الشمولية للجودة عنت إذن تضافر الجميع: إدارة وموظفين وأعاون، وأيضاً شمولية كل أنشطة المؤسسة منذ تحديد حاجات الزبون وتصميم المنتج إلى خدمات ما بعد البيع. الهدف هو أداء كل شيء في الوقت وبالشكل الصحيح من البداية، أي تجنب الأخطاء وعدم المطابقة، تجنب العمل المكرر والعمل الذي لا يضيف قيمة؛ ومن جهة أخرى التحسين المستمر للوضع الحالي من أجل:

- إرضاء المؤسسة بتمكينها من تطوير وتلبية توقعات المساهمين والشركاء؛

- إرضاء الزبون بجعل المنتجات أو الخدمات تلبي حاجاته.

المكونات الأساسية للجودة الشاملة تختلف من كاتب لآخر، لكن هناك شبه اتفاق عام على مجموعة من المبادئ: التوجه بالزبون، دور القيادة، تخطيط الجودة، الإدارة بالحقائق والبيانات، التحسين المستمر، دور إدارة الموارد البشرية بإشراك الجميع والتدريب والعمل في فرق والاتصال، التعلم، إدارة العمليات، التنسيق مع الموردين والوعي بالشؤون الاجتماعية والبيئية .

3- جودة الخدمة:

من المهم التمييز بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في استراتيجيات تحسين الجودة، فالمؤسسات الخدمية لها تحديات خاصة، والإستراتيجيات المتاحة لها ليست نفسها لدى المؤسسة الإنتاجية. المؤسسات الخدمية

مثلا لا تستطيع أن تعتمد على تحسين خدمات ما بعد البيع أو على المراقبة البعدية للجودة، لأن الخدمة تستهلك ساعة إنتاجها.

وتعرف جودة الخدمة على أنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم مع العملاء.

كما تعرف على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

وهناك من يرى بأن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. إن مراجعة هذا المفهوم يقودنا إلى إشكال رئيسي هو أن هناك بعض الباحثين يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا الزبون مفهوما يختلف عن الآخر. و التفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها الزبون هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، فإنه يمثل حالة نفسية عابرة سريعة الزوال. وقد اعتمدت الفرضية القائلة أن جودة الخدمة تمثل مفهوما مشابها للاتجاه كأساس للقول فإن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة، وبالتحديد فإن جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون، أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو الخدمة، تعتبر دالة ما يكون قد بقي من إدراك الزبون في السابق ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عاملا وسيطيا بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والإدراك الحالي لهذه الجودة. و في هذا الإطار تتم عملية تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم فعليا.

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والإستقرار تكمن فيما يلي:

- تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة؛
- إن العملاء يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء؛
- أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب عملاء جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على العملاء الحاليين، ولتحقيق ذلك لابد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

4-أبعاد جودة الخدمة:

لقد قام فريق من الباحثين وهم parasuraman, Zeithaml, berry بسلسلة من الدراسات كان احد أهدافها التوصل إلى الأبعاد المستخدمة بواسطة العملاء والهامة في نمذجة توقعاتهم وادراكاتهم للخدمة المسلمة، وقد توصل الباحثون في بداية دراستهم إلى عشر محددات لجودة الخدمة المدركة وهي:

- الاعتمادية:

وتشير الاعتمادية إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة التي وعدت بها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وبدرجة عالية من الصحة والدقة.

- الاستجابة:

وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم، وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها.

- الكفاءة أو القدرة:

وتتعلق بكفاءة وجدارة مقدمي الخدمة من حيث مهارتهم وقدرتهم على التحليل والإستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة لأنه يفضل تلقي الخدمة من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية ومصادر معتمدة رسمياً، مثل التعامل مع مكتب محاماة يحتوي على محامين ذوي كفاءة وخبرة.

- الوصول للخدمة:

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة، مثل ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة وملائمة موقع البنك ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلي... إلخ.

- المصداقية:

وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها العميل بمقدم الخدمة أي أنه لا بد من توفر مصداقية لدى مقدم الخدمة والتزامه بالوعود التي يقدمها مثل ثقة المريض في الجراح بأنه لن يلحق به أضرار عند إجراء العملية.

- الاتصال:

وبعني دوام إمداد العملاء بالمعلومات، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب على العميل أن يلعبه للحصول على الخدمة المطلوبة، فهل ثم إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه القيام به، هل تم إعلام وتنقيف العميل عن الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو مطلوب منه، هل تم التأكد من أن العميل قد فهم ما هو مطلوب منه، هل كانت عملية الاتصال واضحة.

- الأمان:

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة، وهذا البعد يعبر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.

- اللباقة:

وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وان يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء، ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

- الجوانب المادية الملموسة:

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المباني... إلخ

- الفهم:

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصي للعميل وسهولة التعرف عليه.

5- نماذج قياس جودة الخدمة:

يوجد مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها وهما:

* مدخل نظرية الفجوة: يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها العمليات النفسية إلى يقوم من خلالها الزبون بتقسيم جوده الخدمات والحكم عليها. ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة وبين ادراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة، يحدد مستوى جوده الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي).

ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلا للزبون وبين ما يتوقع بشأنها. وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات الزبائن و الارتقاء إليها بشكل مستمر. وقد سار في خط هذا النهج الفكري "Gronroos" الذي استطاع أن يطور مفهوما نظريا يوضح فيه أن زبائن

المؤسسة الخدمية يقومون بعقد مقارنة بين الخدمة التي يتوقعونها ويعتقدون أنها يجب أن تكون بين الأداء الحالي والفعلي للخدمة المقدمة.

وفي إحدى الدراسات الشاملة أوضحت النتائج أن جودة الخدمة المدركة تتحرك على مدى يتراوح من الجودة المثلي إلى الجودة المقبولة. وبناء على ذلك، فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المدركة من قبل الزبائن (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

1. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية)، فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها على الإطلاق من جانب الزبائن؛
2. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛
3. إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه بالتالي نحو الجودة المثالية على المدى المحدد.

وضمن هذا المدخل فإنه يتم قياس جودة الخدمة من خلال طريقة (Servqual) الذي ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من (parasuraman, zeithaml, berry 1988) الذي يستند لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة والمتمثلة في: الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الأمان. حيث قام الباحثون باعداد استمارة استبيان مؤلفة من 22 بنداً مصممة لتغطي الأبعاد الخمسة المذكورة، ويتكون المقياس من مجموعتين يتضمن كل منها 22 جملة مع سلم للإجابة من سبع درجات أعلاها أوافق بشدة وأدناها لا أوافق بشدة، وتهدف المجموعة الأولى إلى تحديد إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة، وتهدف المجموعة الثانية إلى تحديد توقعات العملاء لجودة الخدمة، فإذا كانت إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة أقل من توقعاتهم تكون الجودة منخفضة والعكس.

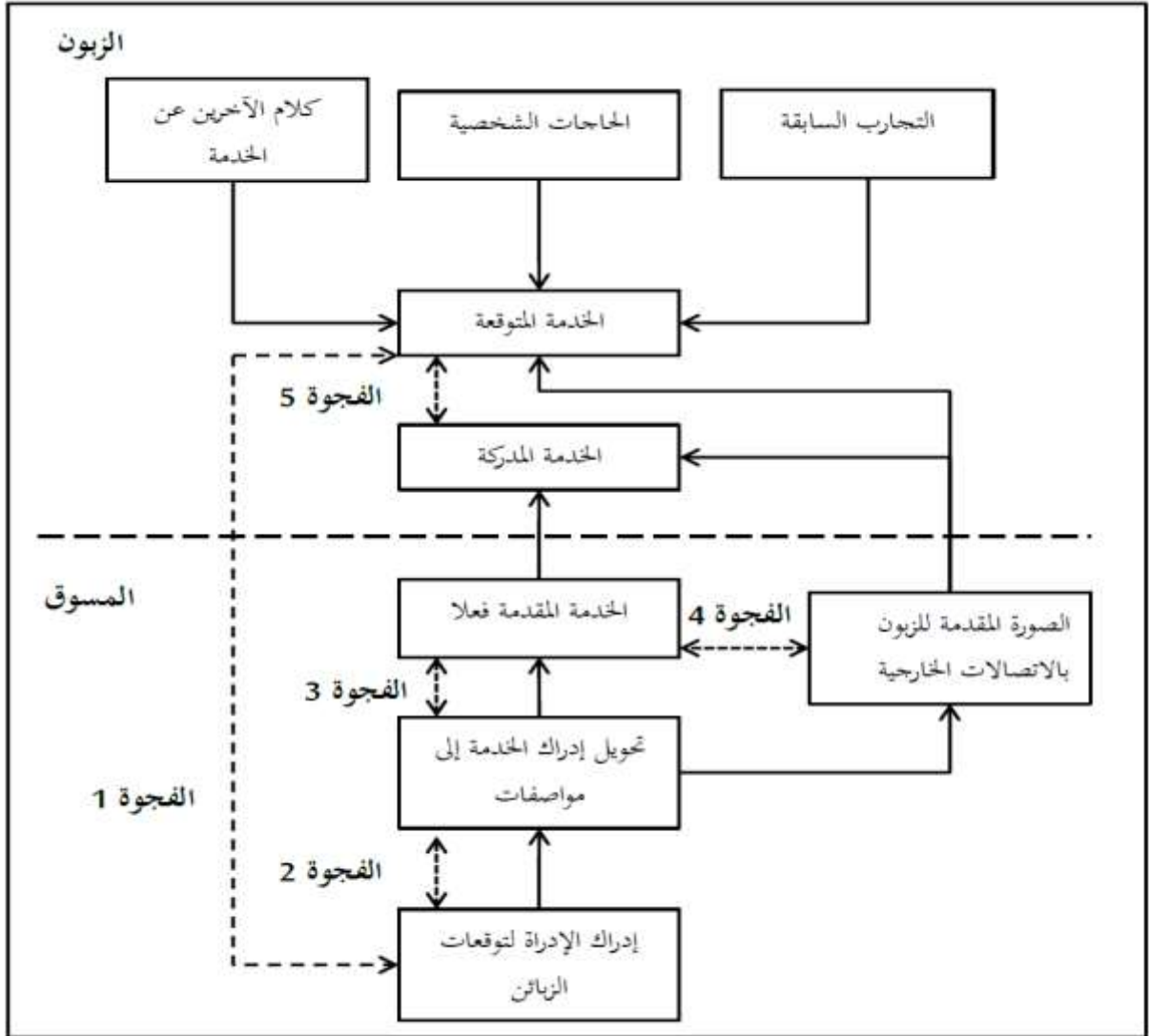
ويمكن التعبير عن القياس بالمعادلة التالية : جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة – الأداء الفعلي.

إن توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما، يعتقد الزبون ان تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها، أم ادراكاته فتمثل الخدمة كما قدمت له فعليا¹.

ويعتمد بناء هذا النموذج على تحديد الخطوات التي يجب أخذها بالاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة، وقد حدد نموذج الفجوة، الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة وتتمثل في خمس فجوات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹العجائمة تيسير، التسويق المصرفي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص344.

الشكل رقم(4): نموذج تحليل الفجوات



المصدر: ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الأردن، 2007، ص21.

الفجوة 1: الفرق بين توقعات الزبون وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، حيث ظهر أن بعض توقعات

الزبائن قد لا تدركها الإدارة أو لا تدرك أهميتها الصحيحة لدى الزبون.

الفجوة 2: الفرق الناشئ عند ترجمة الإدارة لتوقعات الزبون كما تدركها إلى مواصفات، حيث ظهر من

المقابلات مع المسيرين استحالة ترجمة كل توقعات الزبائن إلى مواصفات لأسباب مثل تذبذب الطلب أو

عدم انتظامه أو عدم توفر اليد العاملة المدربة أو حتى نقص التزام المسيرين.

الفجوة 3: الفرق بين المواصفات المحددة للجودة وبين الأداء الفعلي، فوضع توجيهات بالخدمة لا يعني أنها ستطبق دائماً باستمرار، مديري المؤسسات أعربوا عن تباين أداء العاملين.

الفجوة 4: الفرق بين الأداء الفعلي وبين مستوى الجودة المروج. المبالغة في الصورة المسوقة عن الخدمة يرفع توقعات الزبون وبالتالي ينخفض تقييم الزبون عندما لا تتم تلبية تلك التوقعات. الفرق ينشأ أيضاً عن إغفال المؤسسات أحيانا إظهار الجهد الذي تبذله ويبدله العاملون لتلبية رغبات الزبون. إطلاع الزبائن على هذه الجهود يمكن أن يرفع بعض الأفكار المسبقة أو المغلوطة ويحسن تقييمهم للخدمة.

الفجوة 5: وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المقدمة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.

وقد تعرض نموذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات، نذكر منها:

- يرى بعض الباحثين أمثال كرونين وتايلور أن مقياس سيرفكوال يقيس في الحقيقة رضا الزبون وليس الجودة؛

- استخدام التوقعات يفترض أن للزبائن توقعات واضحة عن الخدمة وهذا قد لا يكون في كل الحالات، خاصة عندما تكون الخدمة جديدة على المستخدم؛

- إن قياس توقعات العملاء بعد حصولهم على الخدمة غالبا ما يعكس نوع من عدم الثقة في استخدام المقياس، نتيجة لوجود تحيز من جانب العملاء حال عملية التقييم، فالعملاء غالبا ما يميلون إلى إعطاء درجات أعلى لتوقعاتهم بشأن جودة الخدمة وإعطاء تقييم متدني للأداء الفعلي، ما يؤدي إلى انحراف في النتائج يؤثر على مصداقية المقياس؛

- تخفيض عدد الأبعاد وتلخيصها في خمسة أبعاد بدل العشرة الأولى، إذ أن ذلك أدى إلى فقدان معتبر للمعلومات؛

- يركز على كيفية تقديم الخدمة أكثر من الخدمة نفسها، أي أنه يعطي اهتماما أكثر للجوانب النفسية والاجتماعية في الخدمة وكيفية تقديمها قيمة من مضمون الخدمة نفسها.

*المدخل الاتجاهي: يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما إتجاهيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما انه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالبرغم من أن الباحثين يعترفون ضمنا بأهمية ادراكات العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون في نفس الوقت أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر، أي أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العميل هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال فالإتجاه الأولي نحو الخدمة يعتبر دالة لتوقعات العملاء حول الخدمة، وان توقعاتهم المستقبلية هي دالة تقييمهم للمستوى الحالي للخدمة المقدمة إليهم، وهكذا فان أوليفر يقترح أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة، ولهذا فان هذا الإتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه العميل عن الخدمة خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. كذلك يرى البعض أن الجودة هي محصلة التفاعل بين العميل وبين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية نفسها وضمن هذا الإطار تم تحديد ثلاث أبعاد للجودة وهي:

- الجودة المادية وتضمن الجوانب المادية في الخدمة كالتجهيزات والمباني؛

- الجودة المؤسساتية وتعني سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور؛

- الجودة التفاعلية والتي تستمد من التفاعل بين موظفي المؤسسة الخدمية وعملائها.

ومن الناحية العملية فان الممارسين غالبا ما يقيسون محددات الرضا العام والجودة المدركة في الخدمة عن طريق الطلب إلى العملاء، بأن يقوموا بتقييم الأداء الحالي للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية محل البحث.

ويتم قياس جودة الخدمة وفق هذا المدخل من خلال نموذج Servperf الذي ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من Taylor et cronin، يقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسية، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة

الجودة = الأداء

الطريقة العملية للقياس في هذا النموذج هي استخدام نفس أداة سيرفكوال، لكن مع الاستغناء عن البنود الإثني عشرين التي تقيس التوقعات. يسمح هذا بلا شك بتسهيل معتبر لعملية القياس. هذا النموذج هو الآخر وردت عليه تحفظات من البعض وتأييدا من البعض الآخر، ومنهم زيثامل نفسه، أحد بناءة نموذج الفجوة. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملا وسيطا بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها،

وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:

1- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.

2- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأول للجودة.

3- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة، له أثر مساعد في تشكيل إدراكات العميل للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم

رابعاً: التسويق الداخلي

1-تعريف التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، فقد عرفه berry 1980 بأنه "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"¹

وعرفه كوتلر وارمسترونغ بأنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية باعتبارهم كفريق عمل، كما أن التسويق الداخلي هو عبارة عن التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التسويق الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها، كما يمثل العاملين في المنظمة الزبائن الداخليين لها.

ويعرفه جونسون على أنه جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع أعضاء المؤسسات بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة.²

ويعرف ايضا على أنه على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء :عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة) فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة. وعملاء خارجيين وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

¹ هاني امد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص284.
² بن احسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات واثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016، ص21.

أما فاسكونسلوس (Vasconcelos) فيرى أن التسويق الداخلي "هو العملية التي تنطوي على إقامة وإدامة وتطوير العلاقة بين العاملين وإداراتهم والمنظمة، من أجل توليد قيمة أعلى للزبائن".¹ كما يعرف أيضا على أنه: "أي شكل من أشكال التسويق في المنظمة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية"²

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:

- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء؛
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد.
- دعم الطرق الإدارية؛
- دعم سياسة الأفراد؛
- دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة؛
- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي؛
- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

¹ Vasconcelos, A. F. **Internal demarketing: Construct, research propositions and managerial implications**, Management & Marketing, 6(1), 2011, p35.

² Suleiman Ibraheem and all, **The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol 4, No 9, january 2013, p813.

2- مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

* مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري و زملاؤه)

كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين؛

- الوظائف كمنتجات داخلية؛

- تحفيز وإرضاء الموظفين؛

من أجل جعل الموظفين أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

* مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم و بذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق؛

- موظفين لديهم عقلية بيعية؛

- وجود تكامل وتناسق و مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن؛

- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

* مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:

و في هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان وينتر أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كمايلي " هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج.

إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة. من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي. هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية.

3- إجراءات التسويق الداخلي:

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلي نيل

رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمبنية على أسس عملية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

- التوظيف: تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد.

ونظرا للخصائص المميزة للخدمات، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن على إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للخدمات المقدمة للزبائن فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات. ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين

- التدريب: هي عملية مخططة تهدف إلى تغيير موقف أو معرفة أو مهارات سلوكية من خلال العمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط لتلبية أهداف المنظمة،

فالتدريب كما يتضح هو عملية يتم من خلالها امتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمنظمة لا يمكن التنازل عنها، وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة إلى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع آخر التغيرات التي تحصل في مكان العمل.¹

- التحفيز: تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين²، وهي وسيلة تعتمد المنظمة للتأثير على سلوك العمال من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها أي أنها العوائد التي، كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن. ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤطر تنظيم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.

- التمكين: ظهر مفهوم التمكين في ثمانينيات القرن العشرين، وقد لاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، ونقلًا عن محمد أبو بكر فان بروس (Bruce, 2003) يعرف التمكين على أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"³.

- ثقافة الخدمة: يقصد بها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين الداخليين، فالمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم⁴، لذا فإن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساساً

¹ محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص190.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للنشر والتوزيع الجزائر، 2011، ص117.

³ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -مجلة العلوم الاقتصادية-، العدد 16(01)، 2015، ص14.

⁴ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل، المجلد 85 (29)، 2007، ص52.

من ثقافة المنظمة ومن رسالتها نفسها، والتي تعبر عن التزامها وتعهدتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل تتسجم والتقاليد الاجتماعية التي يحملها العاملون في المنظمة.¹

- الاتصال الداخلي: يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغييرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم.²

4- مزيج التسويق الداخلي:

يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية على التسويق الداخلي كما يلي:

* **المنتج**: يشير مفهوم التسويق الداخلي الى أن العامل هو بمثابة زبون داخلي يجب أن يوفر له منتج داخلي، وتعتبر الوظيفة ومختلف المرتبطة بها هي المنتج التي تعرضه المؤسسة والتي تسعى من خلالها الى جذب أفضل و أحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

* **السعر**:

ينظر الى السعر الداخلي من خلال ثلاثة مستويات:

تكلفة الفرصة البديلة: يرى بعض الباحثين على غرار زيتهامل (Zeithaml) أن السعر الداخلي يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة، أي كل ما تخلى عنه العامل من منافع أو فرص عمل لدى مؤسسات أخرى مقابل قبوله العمل لدى المؤسسة.³

التكلفة النفسية: تعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته وتبني أساليب جديدة في العمل خاصة بالمؤسسة مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة.

¹ بن احسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص55.
² مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص601.
³ E.S.Conradie , **the influence of internal marketing elements on the brand awareness of car rental customers in South Africa**.doctoral thesis, department of business management, university of Johensburg,2012,p122

التكلفة العاطفية: تشير إلى التكلفة التي يتحملها العامل عندما يتحتم عليه التحكم في عواطفه ومشاعره وسلوكاته عند عملية انتاج الخدمة خاصة عند التعامل مع زبائن غير لبقين.

***الترويج**: يرتبط الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المؤسسة والتي تعنى بنشر وتزويد العاملين بمختلف المعلومات الخاصة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وكذا المعلومات المرتبطة بوظائفهم والتي تساعدهم على أداء المهام الموكلة اليهم على أحسن وجه.

***التوزيع**: يعبر التوزيع في التسويق الداخلي عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف، ظروف عمل الموظفين والتي تشمل مختلف الجوانب المادية كالوسائل والتجهيزات، تصميم البيئة الداخلية التي يتم فيها انتاج الخدمة...الخ، بالإضافة الى الجوانب الغير مادية كالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة¹.

¹ S.K. Mehr & al , **relationship between job satisfaction and organizational culture in staff and experts of physical education on offices of Mazandaran province**, european journal of experimental biology, vol02, n04, 2012,p1030.

المراجع:

1. أيمن عبد الله محمد أبوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -مجلة العلوم الاقتصادية-، العدد 16(01)، 2015.
2. بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007.
3. بن احسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون-دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية-، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016.
4. حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي-، عمان: دار اليازوري، 2009.
5. داليا محمد تيمور زكي، الوعي السياحي والتنمية السياحية مفاهيم وقضايا، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2008.
6. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل، المجلد 85 (29)، 2007.
7. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2003.
8. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، القاهرة: الدار الجامعية، 2002.
9. الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، عمان: اليازوري، 2008.
10. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005.
11. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.

12. مأمون الدرادكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. محمد عواد الزيادات، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد1، 2016.
14. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
15. ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الأردن، 2007.
16. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق - مدخل تحليلي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2002
17. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر، 2011.
18. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، 2002
19. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2005
20. Bréchnignac- Roubaud, **le Marketing des services**, paris: Edition d'organisation, 4^{eme} tirage, 2000.
21. Christaine Dumolin, et jean-paul, **Entreprise de services** , paris: les éditions d'organisation, , 2^{eme} tirage, 1998.
22. E.S.Conradie , **the influence of internal marketing elements on the brand awareness of car rental customers in South Africa**.doctoral thesis, department of business management, university of Johensburg,2012
23. Kotler. P et Dubois. **Marketing Management**, paris : Publi unio, , 11^{eme} édition, 2003
24. Lovelock et al. Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008.
25. Philip Kotler, **Marketing management**, Paris : Pearson éducation, 12ed, 2006.
26. S.K. Mehr & al , **relationship between job satisfaction and organizational culture in staff and experts of physical education on offices of Mazandaran province**.european journal of experimental biology, vol02, n04, 2012
27. Suleiman Ibraheem and all, **The Impact Of Internal Marketing On Employee's Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan**, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol 4, No 9, january 2013.
28. Terfaya nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Alger: ED houma, 2004

29. Vasconcelos, A. F. **Internal demarketing: Construct, research propositions and managerial implications**, *Management & Marketing*, 6(1), 2011.