

تبرعات

إلى جميع أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلمي

إليكم جميعا أهذي عملي هذا

لعناني سامي



الشكر والتقدير

أولا وقبل كل شيء أشكر الله العلى القدير على ما أتانى من فضل ،
ثم أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف قييرة عمر على قبوله الإشراف لإجاز هذه
المذكرة و على سعة صبره و حكمة توجيهاته ، و ملاحظاته التي كانت تسير على
ضوءه خطوات البحث .

و لا يفوتني أن أتقدم بالشكر و العرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم
بتخصيص جزء من وقتهم و صبرهم على تحمل مشاق قراءة و مناقشة هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد العون و المساعدة .

لعناني سامي

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الجدول
جدول يبين بعض الأمثلة لتصنيف .	01
المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء .	02
أهم تعاريف الميزة التنافسية .	03
جدول توزيع مقياس ديكرات .	04
جدول توزيع أفراد العينة حسب العينة.	05
جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر .	06
جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .	07
جدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .	08
جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .	09
جدول قياس أثر الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية على زيادة الحصة السوقية	10
جدول قياس مدى مساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام .	11
جدول قياس مدى مساهمة الإبداع و التسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام .	12
جدول يوضح نتائج اختبار t . test و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.	13
جدول يوضح اختبار الفرضية الأولى .	14
جدول يوضح اختبار الفرضية الثانية	15
جدول يوضح اختبار الفرضية الثالثة .	16

قائمة الأشكال

الرقم	اسم الشكل
01	شكل يبين دورة حياة الخدمة .
02	شكل يبين الصورة المثلى لخدمة العملاء .
03	شكل يبين القوى الخمسة لبورتر .
04	شكل يبين مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
05	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
06	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر.
07	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
08	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية .
09	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية .
10	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .

يحظى علم التسويق بحقوله المختلفة باهتمام متزايد من قبل العديد من الباحثين والممارسين له، فقد خطى هذا الأخير خطوات عديدة إلى الأمام، ولم يعد السؤال هل المؤسسة بحاجة إلى التسويق أم لا؟ ذلك أن أحدا لا يستطيع الاستغناء عن التسويق وأصبح السؤال الآن: هل المؤسسة تؤدي وظيفة التسويق بكفاية أم لا؟ وبذلك بدأ الإتجاه نحو التسويق وإدراك أهميته في نجاح المؤسسات والشركات .

بالإضافة إلى ذلك فإن التسويق في الدول المتقدمة قد خرج من مجال تسويق السلع الملموسة التي تنتجها الشركات والمؤسسات التي تهدف إلى الربح، وأصبح أكثر شمولاً ليشمل كافة الأعمال والخدمات ومنه برز مفهوم تسويق الخدمات وأصبحت معظم الدول النامية أكثر حاجة للإنتباه إلى هذا التوجه الجديد، أين عملت على تبني تكنولوجيا تسويق الخدمات وتطبيقها في تطوير مؤسساتها الخدمية والعمل على تصميم تشكيلات عديدة ومتجددة من مزيج الخدمات التي تقدمها لعملائها، ووضع خطط لإثارة وجذب انتباههم وخلق الرغبة لديهم لمكونات المزيج الذي تعرضه .

وفي ظل الاقتصاد العالمي المعاصر يندر وجود مجال لا تتغلغل فيه خدمات بعبدية تسوق بعد عملية البيع بصورة فعالة، وباعتبار هذه الأخيرة إحدى الأنشطة الخدمية التي تحمي الاقتصاد وتؤدي إلى نموه وتطوره، حيث لا يمكن انكار أثره ومنافعه العديدة في دفع عجلة التطور وتحقيق المزيد من السهولة واليسر في كافة القطاعات، فهي توفر الأمن والأمان للمؤسسة بالإضافة إلى الاستمرارية من خلال رضا العملاء وولائهم لذلك أصبح يلزم كل المشاريع الاقتصادية .



وفي خضم التغيرات المستمرة في البيئة وتزايد حدة المنافسة في السوق كان لابد للمؤسسات الاقتصادية أن تعمل على دراسة وإشباع حاجات ومطالب العملاء كعامل حاسم للبقاء ولن يكون ذلك إلا من خلال تطبيق المبادئ التسويقية على كافة منتجاتها (خدماتها) .
وبما أن السوق الجزائري يعتبر سوق تنافسي للمؤسسات الاقتصادية سواء كانت محلية أو أجنبية، ارتأينا دراسة مدى تبني هاته المؤسسات للمفاهيم التسويقية والخدمات البعدية من خلال المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش .

إشكالية البحث :

فبالنظر إلى أهمية تسويق الخدمات البعدية، ووجودها الذي يعتبر مهما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين أدائها، يتبادر إلينا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن لتسويق الخدمات البعدية المساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟
وهذه الإشكالية تقودنا إلى الأسئلة الجزئية التالية :

- ❖ ما المقصود بتسويق الخدمات والخدمات البعدية ؟
- ❖ ما مدى أهمية وإهتمام المؤسسة الاقتصادية بهذا الجانب من التسويق ؟
- ❖ كيف تؤثر استراتيجية تسويق الخدمات البعدية في أداء المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام ؟

❖ هل تطبيق تسويق الخدمات البعدية يؤدي إلى كسب أكبر عدد ممكن من العملاء ؟

الفرضيات :

- ارتأينا وضع الفرضيات التي نراها أساسية لتوجيهنا في الإجابة عن التساؤلات وهي كالتالي :
- ❖ وجود تسويق الخدمات البعدية يؤثر في رفع المردودية .

- ❖ تسويق الخدمات البعدية يساهم في رفع كفاءة المؤسسة وجلب العميل .
- ❖ المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الانعام تعتمد على استراتيجية تسويق الخدمات البعدية لتحقيق التميز في الأداء .
- ❖ بتطبيق تسويق الخدمات البعدية تكتسب المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الانعام ثقة أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي البقاء والاستمرارية .

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ❖ التعريف بأهمية تسويق الخدمات البعدية ودورها في تمكين المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها.
- ❖ تحديد أهم متطلبات تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ تبيان مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة باستراتيجية تسويق الخدمات البعدية.
- ❖ توضيح العلاقة بين تسويق الخدمات البعدية وتحسين الأداء من خلال الدراسة الميدانية .

كما تهدف الدراسة من خلال تحقيق هذه الأهداف إلى إثراء المكتبة بمرجع علمي جديد، وأن يؤسس كإرضية لدراسات أخرى في هذا المجال.

منهج وأدوات البحث:

من أجل دراسة المشكلة و تحليل أبعادها، أسبابها، نتائجها و للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وحتى لا يبدو البحث تحليليا فقط استعملنا طريقة دراسة حالة، و هي دراسة تقييميه اعتمدت على تقنية المقابلة و الاستبيان الموجه للعاملين كأداة إحصائية لاختبار الفروض لقياس دور تسويق الخدمات البعدية في تحسين أداء

المؤسسة، وذلك من خلال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، الجداول التكرارية والنسب المئوية، بالإضافة إلى تحليل النتائج الميدانية و تقديم التوصيات المناسبة.

أبعاد البحث :

❖ **البعد المكاني :** اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مختلف المكتبات الجامعية

المتواجدة على مستوى ولاية جيجل، سكيكدة، قسنطينة، عنابة، أما الدراسة الميدانية تمت

على مستوى المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش .

❖ **البعد الزمني :** امتدت فترات إعداد هذا البحث من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2014 .

خطة البحث :

للإجابة على إشكالية البحث ومختلف التساؤلات وتحليل الموضوع بطريقة جيدة، ارتأينا تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني يخصان الجانب النظري، أما الفصل الثالث يخص الجانب التطبيقي .

تطرقنا في الفصل الأول إلى عموميات حول تسويق الخدمة و الخدمات في ثلاث مباحث، من خلال مدخل إلى الخدمات في المبحث الأول، الإطار المفاهيمي لخدمات ما بعد البيع في المبحث الثاني، ماهية تسويق الخدمات في المبحث الثالث .

الفصل الثاني يتمحور حول الأطر المفاهيمية للأداء ويضم ثلاث مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى التوجهات المفاهيمية للأداء أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى قياس الأداء، والمبحث الثالث خصصناه للعلاقة بين تحسين الأداء وتسويق الخدمات البعدية .

بالنسبة للجزء التطبيقي فكان تحت عنوان واقع تسويق الخدمات البعدية في المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش، ويتعلق بالدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة استقصائية أجريناها في المؤسسة بهدف اسقاط الجانب النظري للدراسة، ويتضمن في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام، في المبحث الثاني المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية، عرض وتحليل البيانات في المبحث الثالث، وختمنا البحث بخاتمة محتوية على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة، مع ذكر أهم الاقتراحات.

ويمكن توضيح الاطار العام للدراسة كما يلي :

مقدمة

الفصل الأول : عموميات حول تسويق الخدمة و الخدمات

المبحث الأول : مدخل إلى الخدمات

المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لخدمات ما بعد البيع

المبحث الثالث : ماهية تسويق الخدمات

الفصل الثاني : الأطر المفاهيمية للأداء

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

المبحث الثالث : قياس الأداء

الفصل الثالث : واقع تسويق الخدمات البعدية في المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام

_ الحروش _

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام

المبحث الثاني : المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

خاتمة

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال تسويق الخدمات، ورغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس والغموض لإختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وبعد ذلك إلى جوانب الأداء .

وبما أن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تؤثر فيه وتتأثر به، لذا ارتأينا استعراض بعضا من متغيرات هذا المحيط، ودراسة تأثيرها على أداء المؤسسة.

وفي الأخير طرحنا إشكالية قياس الأداء وكيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس و المشاكل التي تتعلق بعملية القياس .

المبحث الأول : التوجهات المفاهيمية للأداء

يعكس مصطلح الأداء أبعادا مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين التي و إن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل .

وهناك العديد من المصطلحات تتقارب في معناها بمفهوم الأداء، وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس في هذا المصطلح، لذا سنتطرق إلى تحديد هذه المصطلحات من أجل محاولة توضيح وبدقة مفهوم الأداء و التفرقة بينه وبين تلك المصطلحات.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها، ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى حيث يعرفه بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".¹

ويعرفها Jean Yves: على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية.²

ويظهر من التعريفين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث احمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة، وبالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي

¹ احمد سيد مصطفى ، إدارة البشر: الاصول والمهارات ، د،ن ، مصر، 2002،ص 415 .

² مزغيش عبد الحليم ،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 2012 ، ص 19.

والمخطط، فكلما ازدادت الفجوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح. فالأداء كما يظهره التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له وما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية.

في حين أن الباحث (Jean Yves) يقارن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المؤسسة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن خلال التعريفين يمكن استنتاج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، و الكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.¹

ويعرفه (Miller Bromily) بأنه²: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

تعريف الأداء حسب (PH Lorrino): يعتبر هذا الكاتب أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا للأداء الكلي للمؤسسة".

إذ يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء الكلي للمؤسسة} = \text{هوامش مراكز الربح} - \text{تكاليف مراكز التكلفة}$$

1 مزغيش عبد الحليم، المرجع السابق، ص 20.

2 عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر عمان، 2000، ص231.

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة : $Max [v-somme(ci)]$ ، أي إنتاج قيمة أكبر من الموارد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة - قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الإستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى إن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة - قيمة) تعبر بدورها عن إحدى الثنائيات التالية: (جودة - سعر)، (منفعة - سعر)، (كفاءة - فعالية)، (تميز - تكاليف).¹

المطلب الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء

ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء وهذا ما أدى إلى وجود إلتباس بينها وبين مصطلح الأداء، ومن هذه المصطلحات نجد:

أولاً: الكفاءة

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة".²

الكفاءة حسب (Vincent Plauchet) هي: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء وهو النشاط أقل تكلفة. مما نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تقليل التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف على أنها: الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسات لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.³

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل أقل تكلفة .

³الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 07- 2009- 2010 ، ص 218 .

² احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ،ص 415 .

³الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ، ص 220 .

وتحسب بالعلاقة التالية:¹

قيمة المخرجات

= الكفاءة

تكلفة المدخلات

ثانياً: الفعالية

هنالك شبه إجماع من طرف الباحثين والمفكرين في ميدان المعرفة الإدارية حول مفهوم الفعالية لذلك سنقتصر فقط على تقديم التعاريف التالية :

يرى الباحث أحمد نور أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه، طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستفدة في سبيل الحصول عليها².

أما (M. Kalika) يعرف الفعالية كما يلي: الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أنه هنالك ارتباطاً وثيقاً بين الكفاءة والفعالية، لكن قد تتميز المؤسسة بالفعالية في تحقيق الأهداف لكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد كما قد يكون العكس، إلا أن الكفاءة تعتبر من العناصر الهامة والضرورية لبلوغ الفعالية في تحقيق الأهداف وهذا ما أكدته (M.Kalka) في تعريفه حيث قال: "أثبتت الدراسات أيضاً أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات هي كفاءة

¹ احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة ، ط1 ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2001، ص68.

² نور احمد ، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1999، ص59.

استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة،¹ وعلى هذا الأساس يتضح جليا أنه يستلزم على المؤسسة أن تحقق مستوى معين من الكفاءة والفعالية معا حتى تتمكن من البقاء والنمو.

وتحسب بالعلاقة التالية :² الانجاز المحقق

$$\frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

الانجاز المحدد

ثالثا: الإنتاجية

لقد مر مصطلح الانتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن 18 من طرف الباحث F.Queeny ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) بأنها كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج.

إن هذه البلورة الدقيقة توضح ذلك الفرق بين التعريف المستند على فكرة القدرة على الإنتاج وهو تعريف مبدئي لا يمد بأي صلة إلى التعريف المستند على الإنتاج الفعلي، والذي يعتبره الأداة الكمية التي تسمح بقياس الإنتاجية كما أن القدرة على الإنتاج في التعريف التقليدي للإنتاجية لا تعني حتما ضرورة وجود مخرجات، بل يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي ولن يكون أي تحقيق للإنتاجية إلا عن طريق تفاعل عوامل الإنتاج مع بعضها البعض لضمان نظام يمكنها من خلق مخرجات نهائية انطلاق من موارد معلومة المصادر، وهذا ما وضعه وأكدته خبراء منظمة العمل الدولية على أن الإنتاجية هي حصيلة التعامل والتكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة: الأرض، رأس المال، العمل، والتنظيم. ويرى الباحث Mark الإنتاجية على أنها: كفاءة استخدام الموارد لتحقيق مخرجات.

¹ علي عبد الله ،، اثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر- اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص 08.

² احمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، مرجع سبق ذكره ، ص 67.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ الاقتراب إن لم نقل التطابق التام بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة، وقد نستنتج تعريف للإنتاجية على أنها: قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد، قد لا يختلف كثيرا مع مفهوم الأداء الذي ينص على الوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية وكذلك بالنسبة لتعريف الإنتاجية الذي لا يختلف هو الآخر مع تعريف الكفاءة التي هي الوصول إلى الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، أي أن الإنتاجية تعتبر مسألة جديرة بالتحري نظرا لأهمية هذا المفهوم الواضح في مجال الاقتصاد¹.

رابعاً: الاهداف

تعرف على أنها تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى².

وللهدف مجموعة من الخصائص هي³:

- الواقعية أي يمكن بلوغه وتحقيقه.
- أن يكون كمياً قابلاً للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان جماهيرها أو كسب تأييد الرأي العام
- أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس كيفية بلوغها .
- أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة .
- أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزء من الأداء، لذلك يمكن اعتبار

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ، ص 27-28.

² محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، 2000، ص 28.

³ احمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة، مرجع سبق ، ص 126.

المصطلحات التالية: الكفاءة الفعالية الإنتاجية الأهداف بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

المطلب الثالث : أبعاد الأداء

بما أن الأداء هو مفهوم شامل فانه لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط كما يركز عليه البعض، فهناك البعض الآخر يعمد إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي و الاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

أولاً: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وإثرها على الأداء، مع الإشارة أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية اخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية¹.

ثانياً: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند افراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الافراد لمؤسستهم، وتتجلى اهمية ودور هذا الجانب في كون ان الاداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد اذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو

¹ الشيخ الداوي ، مرجع سبق ذكره، ص 219.

معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازيمات... الخ) ¹.

ثالثا: البعد الاقتصادي للأداء

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه (من بيئة قانونية، بيئة اجتماعية، منافسة...) والتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة لذلك سيتم التطرق إليها:

المطلب الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية². ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أولا: العوامل التقنية

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي³:

¹ نفس المرجع، ص219.

² بريش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص298.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، ع 01، جامعة بسكرة، 2001، ص94.

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال .
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له .
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها .
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة .
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج .
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة .

ثانياً: الهيكل التنظيمي

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنهم الأشخاص الذين يتبعون له، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹.

ثالثاً: الموارد البشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص²:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين .
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت .
- نظم تقييم الأداء.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص15-16.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، نفس المرجع، ص19-20.

المطلب الثاني: العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة¹ "، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي² :

أولاً: العوامل السياسية

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميم، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ثانياً: العوامل الاقتصادية

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.

رابعاً: العوامل الاجتماعية

تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

خامساً: العوامل التكنولوجية

وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

سادساً: العوامل البيئية والتشريعية

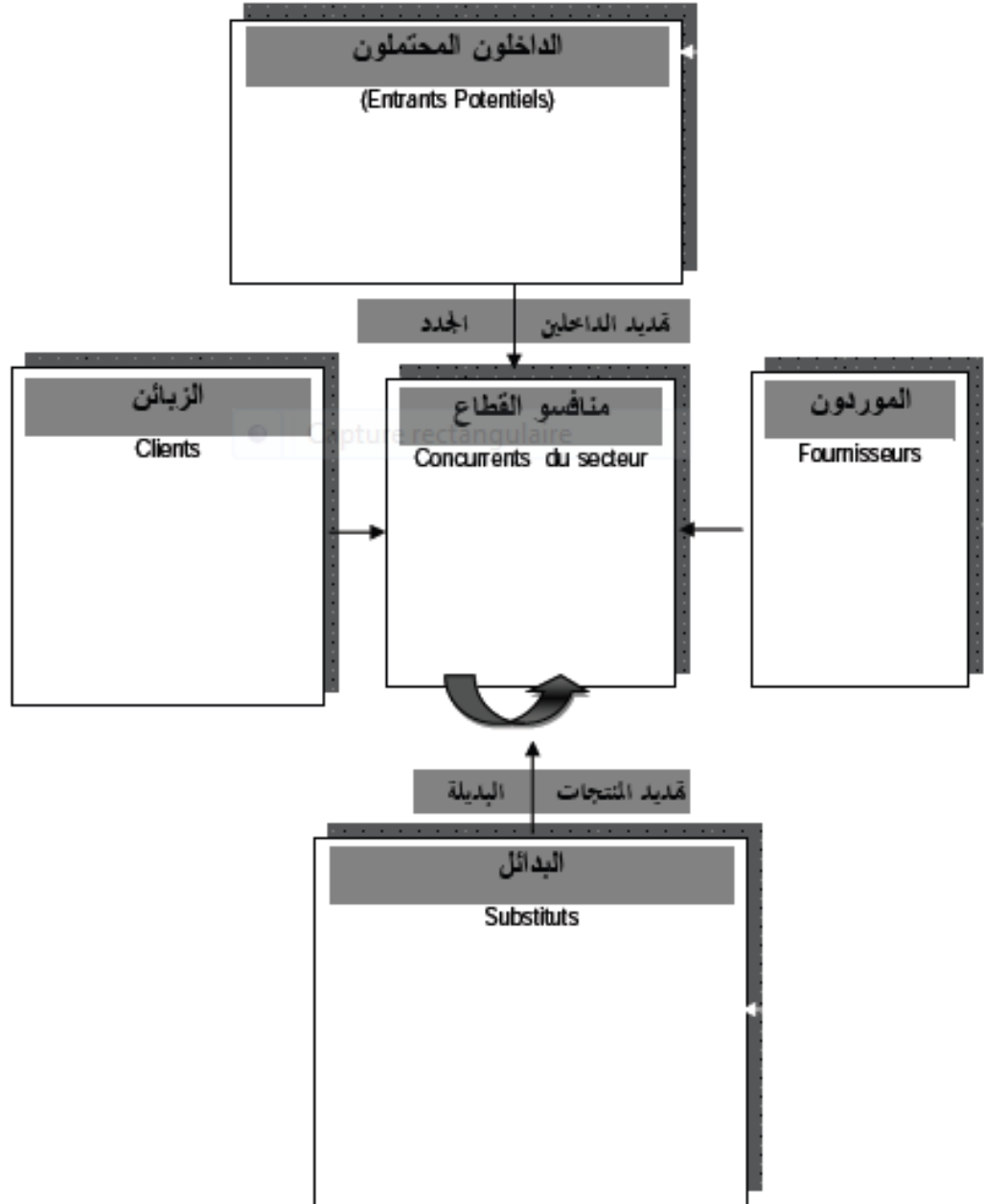
منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح

¹ عبد الملوك مز هودة، مرجع سبق ذكره، ص91.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص203.

الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. وتتمثل هذه العوامل حسب بورتير (Michael Porter) في خمس قوى كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : القوى الخمسة لبورتر



المصدر : Michael Porter, **La** **Avantage** **Concurrentielle**, **comment** **davancer** **les** **concurrents** **et** **maintenir** **son** **avance**, **Dunod**, **Belgique**, **op**, **cit**, **2003**, **P** **17**

المبحث الثالث: قياس الاداء

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيراً، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول مفهوم قياس الأداء

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

يرى كل من Jauch و Gluek أن المقصود من قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المؤسسة¹.

كما يعرف بأنه عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها، وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (Cenzo & Robbins)². والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل وكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، وأن عملية القياس بهذا يجب ان تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم قياس كل مركز على حدى ثم تجمع النتائج ليتم قياس كل المراكز لتصل إلى القياس الشامل ككل، حيث أن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط والتكامل مما يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى³.

¹ عداي الحسيني فلاح حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 233.

² نفس المرجع ، ص 233.

³ علي عبد الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

كما ينظر الناس إلى قياس الأداء بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعه لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها و المسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، لذلك فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية.¹

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة من مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المستوى الطويل، وهذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:²

_ يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

_ يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة. من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة.

_ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز.

_ تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إدارة البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

_ تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

¹ نور احمد مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

² عداي الحسيني فلاح حسن، مرجع سبق ذكره، ص 423.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء.

يتم قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة، بهدف التحصل على ما يجب على المؤسسة الوصول إليه .

أولاً: المؤشرات المالية

إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها و كذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال . فهاته المؤشرات متعددة ومتشعبة وتصنف عموماً إلى معايير هي¹ :

- معيار الربحية .
- معيار السيولة .
- معيار قوة رأس المال .
- معايير التشغيل .

1/ معيار الربحية:

يعتبر من ابرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن².

جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها³:

إجمالي الربح المتحقق

$$\text{أ/ نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{100 \times \text{إجمالي الربح المخطط}}$$

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² احمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص 214.

³مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ص 261 .

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}} = \text{ب/ نسبة تطور إجمالي الأرباح}$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$100 \times \frac{\text{رأس المال المستثمر}}{\text{معدل عائد رأس المال}} = \text{ج/ معدل عائد رأس المال}$$

رأس المال المستثمر

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

2/ معيار السيولة:

" يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته".¹

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة²:

الأصول المتداولة

$$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}} = \text{أ/ النسبة الجارية}$$

الخصوم الجارية

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيمًا لتجميع أصول سائلة أكثر من الحاجة.

الأصول المتداولة - المخزونات

ب/ نسبة الأصول السريعة =

الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتًا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

3/ معيار رأس المال :

هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المؤسسة على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي¹:

إجمالي القروض (طويلة و قصيرة الأجل)

أ/ نسبة الديون إلى الأصول =

رأس المال المستثمر

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض إضافة الى الاحتياطات زائدا رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

¹ مدحت القرشي، المرجع السابق، ص 268.

إجمالي القروض

ب/ نسبة الدين إلى حقوق الملكية =

حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)

4/ معيار التشغيل:

يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية،
ومن هاته النسب ما يلي¹:

$$\frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{كفاءة الإدارة} / \text{أ}$$

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية .

ثانيا: المؤشرات غير المالية

اذ تعتبر مؤشرات مستقبلية قائمة Leading Indicators أو مؤشرات مسببات الأداء Driver Indicator، ويشير Paramter الى هذا النوع على أنه من المؤشرات الحقيقية للأداء نظرا لأنها تحمل محتوى اعلامي عن ما يجب أدائه لتحقيق الاهداف الموضوعية، كما انها تحمل محتوى تأثيري يساعد على تناظم الأنشطة المختلفة.

وعلى الرغم من هذه التفرقة بين المؤشرات المالية وغير المالية إلا أن (Chen & Lee) لم يستبعد أهمية المؤشرات المالية، بل اعتبرها امتداد للمؤشرات غير المالية المستقبلية من خلال علاقات السبب والنتيجة، كذلك لا بد من الاخذ بعين الاعتبار بان المؤشرات غير المالية بقدر ماتعتبر مؤشرات ذات أهمية قصوى بقدر ما تعد سببا للفشل في تطبيق مقياس الأداء المتوازن في

¹ مدحت القريشي، المرجع السابق، ص 271.

الواقع العملي، ان مؤشرات الأداء الاساسية تشترك في مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤشرات المتنوعة والمتعددة وسنحاول استعراضها فيما يلي¹ :

- تتمثل في مقاييس مالية وغير مالية .
 - يكون استخدامها في قياس الاداء على نحو متكرر وخلال مدى زمني قد يكون قصيرا جدا (ربع سنوي، شهري، يومي، مدار الساعة) .
 - ان تكون مفهومة من جانب العاملين بمعنى ان يفهم المستخدمون مضمون الرسالة الاعلامية والتأثيرات التي تحملها هذه المؤشرات وهي التوجه التصحيحي كلما حدث انحراف سلبي عن المسار .
 - أن يكون لها التأثير الجوهري على التوجهات الاستراتيجية داخل المؤسسة .
 - أن يكون لها نتائج ايجابية مؤثرة على المقاييس الاخرى .
 - أن تكون اداة للمسائلة بمعنى أن تفهم على أنها معيار للأداء يتم من خلاله تقييم الانشطة .
- والمؤشرات الاستراتيجية لقياس الاداء الاكثر شيوعا نلخصها في الجدول التالي :

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ، ص37.

الجدول رقم(01): المؤشرات الاستراتيجية لقياس الاداء

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	<ul style="list-style-type: none"> • نمو الأسواق • نسبة نمو الأنشطة • الحصة السوقية
الإبداع	<ul style="list-style-type: none"> • متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق • نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال • نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة/الزبون	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات عن رضا الزبون • نسبة الوفاء • التنافسية – السعر
الجودة	<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات الجودة • الضمانات
التسيير	<ul style="list-style-type: none"> • دوران العمال • نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجيبة
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> • معدل الحوادث

المصدر: "Brilman Jean," les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance", édition d'organisation, 3ème édition, Paris, 2001, p42

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الاداء

يعتبر قياس الاداء ذو اهمية، وذلك بالنظر إلى الدور المسار الاستراتيجي لأي مؤسسة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذ القرار، إلا ان هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قراراتها غالباً ما تخضع لعوامل عدة تختلف باختلاف المؤسسات، فتحدث بذلك فروقات في درجة الاعتماد على أي منها وان كانت الميولات الحديثة للمؤسسات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها

الأصعب قياسا وخاصة عند تطبيقها. إن تعاضم الاصول الفكرية اليوم في مؤسسات الأعمال الحديثة يثير إشكالات عدة كما أن اختلاف أحجامها وتعدد استراتيجياتها وخصائص البيئة التفاعلية معها تعتبر عوامل اساسية مؤثرة في اختيار المقاييس، فيقول kaplan في هذا السياق في مجلة Hbr بان ركوب طائرة فضلا عن قيادتها بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد " السرعة " يعتبر امرا مستحيلا، وهنا يظهر Kaplan فكرة مهمة جدا وهي اهمية تعدد المؤشرات في الطائرة نظرا للبيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما قد لا يتوفر في السيارة التي لا تعمل في بيئة اقل تعقيدا.

إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الاداء ومدى تأثيرها في نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمؤسسات الأعمال ولعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الاداء مايلي:¹

أولا: حجم المؤسسة

لقد حاولت دراسات عدة فهم هذا المتغير وذلك عن طريق ملاحظات عديدة حول مختلف التأثيرات التي يحدثها بالإيجاب او بالسلب، إلا انها اتفقت جميعها بان هناك تعقد متزايد في العمليات الداخلية للمؤسسات يرتفع طردا مع حجمها، الامر الذي يجعل من الصعوبة وبمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساير خاصيتي التعدد والتنوع في النشاطات، هذا ما يؤدي حتما الى تراكم معلومات اكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار، ما يستوجب تجميع المؤشرات وتتقية المعلومات حتى يتسنى الفهم الصحيح للواقع على عكس مؤسسات الاعمال الاقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات اداء خاصة بها. ان الحجم في الحقيقة ما هو الا طرف صغير من معادلة تبني المؤشرات، فلو اضفنا الطرف الثاني المتمثل في طبيعة النشاط، لكانت المؤسسات الخدمية الكبرى من اشد مؤسسات الاعمال تعقيدا وأصعبها من حيث القدرة على تحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تفسير مستويات الاداء، نظرا لطبيعة الاصول اللامادية المعتمد عليها وبالأخص الاصول العلائقية مع الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين .

لقد اشار James&Hoque(2000) الى ابحاث مهمة تعلقت بهذا الموضوع منها دراسة Merchant(1981) التي اوضحت ان ازدياد حجم المؤسسة يترافق مع الصعوبات المتزايدة

¹ مزغيش عبد الحليم ، المرجع السابق ، ص 41-44.

للاتصال والمراقبة داخل المؤسسة كما أن الدراسة Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى استخدام المحاسبة والمراقبة بشكل أدق وأكثر تطوراً، ان هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى اعتماد هذه الاخيرة اعتماداً طردياً للمؤشرات المالية، أي بعبارة اخرى سيزداد التخلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الانشطة داخل المؤسسات، ويتضح هذا جلياً في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات مع الزبائن، ولقد اختبرت هذه الفرضيات على 500 مؤسسة فرنسية من طرف الباحثين Bescos & Bescos وكانت متعلقة بمدى صدق فرضية استخدام المؤسسات الكبيرة الحجم المؤشرات المالية اكثر من المؤشرات الاخرى وكانت النتائج جد ايجابية. ومن هنا يتبين تأثير حجم المؤسسة على قياس الاداء ودفعه في مسارات متعددة ترجح احد كفتي المؤشرات المالية كانت أو غير المالية.

ثانياً: البيئة الخارجية للمؤسسة

ان المؤسسات في الحقيقة لا تدعوا أن تكون إلاً ناتجا عن التفاعلات المستمر و المتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميكية تنشأ مؤسسات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام كنتيجة طبيعية او كامتداد لتنوع الموارد واختلاف الحاجات والتي تترجم الى مؤسسات بواسطة احد اهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة ثم التحليل وإعادة بناء وتركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بالمحيط المتفاعلة معه. وظهور هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة وستحاول كل واحدة ان تستغل اي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة، البشر، الافكار، القيم، المعادن، لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء. وقد يكون التنافس بينها بناء كما قد يكون في كثير من الاحيان بعواقب وخيمة .

ان كل ما سبق يوضح الاهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها والتي يمكن حصرها في العناصر التالية :

- عدم الثبات اي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة.

- صعوبة التحكم او السيطرة على متغيرات البيئة.

- التأثير المتبادل بين متغيرات البيئة.

ولقد دفع هذا بالكثيرين الى البحث في هذا العنصر كمتغير يؤثر على قياس اداء المؤسسات، ونذكر منها: (1977) Hayes - (1982) Brownell - (1990) Dixon ولقد اتفق هؤلاء الباحثين على اعتماد المؤسسات في استخدام المؤشرات المالية من اجل قياس الاداء كلما كانت البيئة اكثر استقرارا وقل تعقيدا، والعكس بالعكس. فازدياد احتمال وجود تهديدات اكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد او ظهور منتجات بديلة، ستندفع المؤسسة الى اعتماد مؤشرات غير المالية في محاولة لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة، ويمكن القول في الاخير ان درجة استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين اساسيتين هما: مدى استقرار البيئة ودرجة تعقدها.

ثالثا: استراتيجية المؤسسة

لقد قدمت ابحاث كثيرة حول العلاقة بين قياس الاداء والاستراتيجيات المختلفة التي تتبناها المؤسسات في وجه منافسيها، ولقد اعتمدت هذه الابحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها (1980) Porter والمصنفة الى ثلاث استراتيجيات رئيسية: استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز، استراتيجية التكلفة المنخفضة التي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والاقترام في الاسواق، هناك تقسيمات اخرى ونماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين Simon & Miles لكنها جميعا تشترك في نفس القواعد اذ انه يمكن القول بان جميع النماذج لها نفس المبادئ وان اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح ان الافكار التي قدمها بورتر حول الاستراتيجيات هي المتبناة غالبا في منظمات الاعمال وبالعودة الى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينها وبين استخدام مؤشرات الاداء الاساسية :

1/ استراتيجية التميز :

تبحث هذه الاستراتيجية عن التميز والتفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك الى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة تلبي احتياجات العميل، وتستخدم هذه الاستراتيجية في

حالة وجود منافسة شديدة بهدف التميز عن الغير كتقديم المنتجات في وقت اسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف والتعبئة، تقديم معلومات اضافية عن المنتج.

2/ استراتيجية التكلفة المنخفضة :

وهذه الاستراتيجية تهدف الى وضع تسعير حيادي وتضع المؤسسة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق، ويسمى البعض هذه الاستراتيجية بإستراتيجية التغلغل و الاقتحام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق .

3/ استراتيجية التركيز :

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين او جزء معين الى السوق Niche Market وتحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرارا في المداخل.

لقد اشار بورتر بأن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لابد وأن تملك مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة، تسمح لها بالتحكم في تكاليف الانتاج من أجل تقديم منتجاتها الى السوق بالسعر المناسب، وهنا يظهر الاختلاف بينها وبين استراتيجية التمييز التي تأخذ بعدا آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية العلاقات معهم، مما يجر المؤسسة الى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل واسع ومن هنا يتوضح بأن الاختلافات في الاستراتيجيات داخل المؤسسات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الاكثر قدرة وتدلليل التحديات، لقد وضح Shank(1989) هذه القاعدة عندما ذكر بأن المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة تطور لديها مجموعة من المؤشرات قادرة على التحكم في التكلفة على عكس المؤسسات التي تعتمد على استراتيجية التمييز والتي تطور لديها نوع آخر من المؤشرات تعكس الجودة وكفاءة العمليات الترويجية .

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن مفهوم الاداء يقصد به الوصول الى التفوق و التميز، فالمؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ اهداف طويلة الاجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء و النمو، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالإبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الانتاجية، الاهداف، إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز وحده لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة بل عليها أن تتعداه الى الأداء التنظيمي والاجتماعي اللذان من شأنهما ان يساعدا في بلوغ مستوى أداء معتبر.

كما أنه و باعتبار المؤسسة مجموعة عوامل داخلية و خارجية مختلفة تؤدي جميعها الى تجسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المؤسسة، فكل هذه العوامل تؤثر سلبا وإيجابا على أداءها لذلك يجب استغلالها بشكل يسمح بتحقيق مساهمة كبيرة في تحسين الأداء .

إضافة الى ذلك يمكننا ان نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، ويستخدم في ذلك مؤشرات قد تكون مالية او غير مالية، إلا انه يفضل استعمال كلاهما حتى تكون للمسير نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة.

ولما يكون الاداء يحظى بكل هذا الاهتمام وهذه الاهمية يمكننا ان نتساءل عن السبل التي تساعد على تحسينه ؟

استمر مفهوم التسويق حتى وقت قريب مرادفا لمفهوم البيع، إلا أنه في الوقت الحالي ومع اشتداد المنافسة ازداد اهتمام الباحثين والممارسين لمفهوم التسويق فأصبح يعني جميع الأنشطة بدأ من معرفة وتحديد حاجات ورغبات المستهلكين، ومع زيادة النشاط في قطاع الخدمات بدأ الاهتمام بالتسويق في هذا المجال فظهر ما يسمى تسويق الخدمات والخدمات البعدية حيث أصبحت المؤسسات تهتم وتطبق مختلف الأنشطة التسويقية من أجل دراسة وإشباع حاجات ومطالب العملاء.

وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل بدءا بتعريف الخدمة وخصائصها، طبيعة تصنيفها، ودورة حياتها، كما نتطرق إلى الإطار المفاهيمي المتعلق بالخدمات البعدية أي خدمات ما بعد البيع، وصولا إلى ماهية تسويق الخدمات.

المبحث الأول : مدخل إلى الخدمات.

يعتبر التفكير في تسويق الخدمات واحدا من الاتجاهات المهمة الحديثة التي عرفت توسعا في السنوات الأخيرة، و السبب يرجع لتزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة و خاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنفعة المطلوبة .

المطلب الأول : مفهوم الخدمات

لم تحض الخدمة بأي اهتمام من قبل الاقتصاديين قديما، لأنهم اعتبروا أن أي إنتاج عديم المخرجات الملموسة بلا قيمة اقتصادية، مع بداية الثورة الصناعية و تزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج (خدمات ما بعد البيع) من نقل ، تأمين ، تخزين ... إلخ أصبح الإهتمام بها كبير لدرجة أنهم أضحوا يبحثون بشكل جدي عن تبعات و آثار الخدمات على الاقتصادات المختلفة، وبالنظر لقيمة الخدمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تحديد مفهومها .

أولا : تعريف الخدمة

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد تعريف للخدمة، وهذا راجع للخصائص التي تتميز بها، اذ يمكن ذكر التعاريف التالية:

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

ويمكن تقسيم هذا التعريف إلى الأجزاء التالية: ¹

- منافع غير ملموسة تعرض للبيع دون ارتباطها بالسلع، كخدمات التأمين، المحاماة، الكهرباء، الخدمات الصحية، النقل... إلخ

¹ محمود جاسم الصميدعي ، مدخل التسويق المتقدم ، دار وائل للنشر، عمان ، 2003 ، ص 213 .

- أنشطة غير ملموسة (خدمات) والتي تتطلب استعمال السلع الملموسة كإيجار العقار .
- خدمات تشتري مرافقة مع السلع مثلا شراء ثلاجة ترافقها خدمات الصيانة.
- 2- عرفها كوتلر PH Kotler على انها "اي نشاط او إنجاز او منفعة يقدمها طرف ما لآخر، وتكون اساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها اية ملكية وان إنتاجها او تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس او لا يكون".¹
- 3- ويمكن تعريف الخدمة "بأنها عمل غير ملموس بحيث تشبع حاجات ورغبات المستهلك او المستعمل الصناعي".²
- 4- ويمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تصرفات او أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس " ³.
- 5- اما "Stanton" فيقول "أن الخدمة هي النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة او خدمة اخرى، أي إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".⁴
- 6 - أما "Christopher" فيعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك من الشراء من توابع و ملحقات، إلا أن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها و مضامينها الحقيقية، بل يعتبر مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز ما بين الخدمة والسلعة .⁵

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4 ، دار وائل للنشر ،عمان، 2008 ، ص 20 .
² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة ،ط2، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص227.
³ سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية .،الدار الجامعية، 2001_2002، ص165.
⁴ بشير عباس العلاق ، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات ،مدخل استراتيجي ، وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان، 2007 ، ص 35.
⁵ نفس المرجع ،ص 38.

7- أما روس Russ فقد عرف الخدمة بأنها " شرط مؤقت للمنتج أو أداء لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمستفيدين"، ويلاحظ من هذا التعريف ما يلي:¹

- يقصد بالشرط المؤقت للمنتج أن المشتريين يمكنهم استعمال المنتج، ولكن لا يحق لهم امتلاك أي منتج، مثل تأجير السيارات .

- أداء النشاط مثل الأنشطة التي تؤديها المؤسسات أو الأفراد للمشتريين مثل خدمات تدقيق الحسابات أو خدمات الاستشارات القانونية .

- موجه للإشباع حاجات محددة للمشتريين، حيث أنه ليس بالضرورة أن يدفع المشترون ثمنًا لهذه الخدمات، كخدمات التعليم و الدفاع المقدمة من طرف الدولة .

ثانيا : اهمية الخدمات

إن احد التحولات الهامة في عالم الاعمال في الفترة الحالية هو زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي، فلفترة طويلة عبر الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المؤسسات، ولكن في الآونة الاخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وازداد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور اساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة.²

و يلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأي دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الأساسي مركزا على الصيد، و الصناعات الاستخراجية، ثم تلى ذلك مرحلة التصنيع و التي بدأت مع بداية الثورة الصناعية و تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الصناعات المختلفة، و نأتي إلى المرحلة الثالثة و الأخيرة وهي التركيز على صناعة الخدمات، و يقصد بصناعة الخدمات تلك المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات غير ملموسة لعملائها، تميزها لها عن القطاع الصناعي و الذي يقدم سلعا ملموسة، ومن أمثلة المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي

¹ شفيق حداد ، نظام السويدي، اساسيات التسويق، عمان ،دار وائل للنشر، 2000، ص 251 .
² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق،الدار الجامعية،(طبع ،نشر ،وتوزيع) ،1996، ص 340.

نجد البنوك، شركات التأمين، شركات النقل السياحة، الفنادق، الخدمات المهنية وغيرها من المجالات، و يلاحظ أن الاهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساسا بمستوى المعيشة و دخول الأفراد داخل المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة و زيادة متوسط دخل الفرد تزيد حاجته للخدمات المصرفية و السياحية، و خدمات الإصلاح ... الخ.

والجدير بالذكر أن نمو صناعة الخدمات يلعب دور تدعيمي للصناعات الأخرى في القطاع الصناعي للمنتجات، حيث تزداد الحاجة إلى الخدمات المصرفية و شركات التأمين و المؤسسات المتخصصة في تقديم الاستشارات الإدارية و الفنية، ومن ثم فإن دور الصناعات الخدمية يمتد ليشمل خدمة القطاعات الاقتصادية الأخرى بجانب خدمة العملاء من المستهلكين النهائيين .

وعلى المستوى الدولي ازداد الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات وخاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الدخل الوطني و عدد الأفراد العاملين في هذه الصناعة، فبينما انخفضت مساهمة القطاع الصناعي للمنتجات في الدخل الوطني، فإن هناك زيادة سريعة من جانب الخدمات بالإضافة إلى ما توفره المؤسسات المختلفة في القطاع الخدمي من فرص عمل عديدة ومتنوعة، و على المؤسسات باختلاف أنواعها أن تأخذ في الاعتبار الأهمية الخدمية المنتشرة في أنحاء العالم، و أن تدرس الفرص التسويقية المتعلقة بها، و ينطبق ذلك بصفة خاصة على المؤسسات صغيرة الحجم حيث تزداد فرصتها في تقديم الخدمات و التي تتصف بمحدودية النطاق الجغرافي التي يمكن أن تغطيه الخدمة، ولهذا فإن المنشآت صغيرة الحجم تجد فرصة كبيرة في الدخول في هذا النوع من الأعمال .

المطلب الثاني : خصائص الخدمات

تتميز الخدمات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية، وسوف نتعرض إليها

فيما يلي: ¹

¹Philip.ket bernard .D,marketing management,11^{ème} édition,delphine mancean,Paris,1999 , p484.

1- الخدمات غير ملموسة:

تعتبر قابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلعة المادية والخدمة، فبينما يمكن للمستهلك أن يلمس أو يستمع أو يتذوق السلعة المادية بحواسه المختلفة، فإن هذا الأمر من الصعوبة بما كان في حالة الخدمات، فمن السهولة أن يتم وصف طبيعة وأداء السلع المادية وذلك باستخدام معايير موضوعية مثل الصلابة، الحجم والشكل... إلخ وهذا متاح بدرجة محدودة في حالة الخدمات .

وتؤدي هذه الخاصية إلى جعل عملية تقييم واختبار المستهلك للعروض التنافسية للخدمة أصعب منها في حالة الخدمات المعبر عنها في حالة السلع، وبالرغم من أنه ليس من السهل دائما تقييم السلع المادية إلا أن المستهلك مازال لديه بعض الجوانب الملموسة التي يمكن تقييمها بينما يجب عليه في حالة الخدمات النظر إلى بعض الدلائل الملموسة لاستخدامها في تقييم الخدمة .

وبالرغم من أن الأدوات الترويجية المتاحة في حالة السلع المادية يمكن استخدامها في حالة الخدمات إلا أن أوجه التركيز سوف تختلف. فمقدم الخدمة يحتاج إلى التركيز على الملامح الملموسة في الخدمة لجذب انتباه المستهلك وخلق اهتمامه عن الخدمة بينما نجد أن منتجي السلع المادية قد يركزون في ترويجهم على المنافع غير الملموسة التي تصاحب الاستهلاك.

ويمكن تقسيم الجوانب الملموسة التي يمكن التركيز عليها في الترويج عن الخدمة إلى:

أ - التسهيلات الإنتاجية المادية:

مثل المعدات أو السلع المستخدمة في إنتاج الخدمة، كالمطائرات المستخدمة في النقل الجوي، الوجبات المقدمة في المطعم.

ب - التسهيلات البشرية:

وهي قدرات الأفراد المشتركين في أداء الخدمة مثل : الأطباء العاملين في المستشفى والمحامين العاملين في مكتب الاستشارات القانونية .

ج - التسهيلات البيئية: وهي الجوانب التي تؤثر على أداء الخدمة مثل المواقع الملائمة وتصميم البنوك من الخارج والداخل أو الفنادق... إلخ ويطلق على الجهود المبذولة في إظهار الجوانب الملموسة في الخدمة - بإدارة الشواهد -

2- عدم الانفصالية:

بالإضافة إلى عدم ملموسية الخدمة، فإن العامل الثاني والذي يميز الخدمة عن السلعة هو تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك للخدمة، ففي كثير من الحالات لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة للتزامن اللحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، والملاحظ أنه في حالة السلع المادية فإن إنتاج السلعة يتم بعيدا عن الأسواق والمستهلكين، وقبل عملية البيع بفترات زمنية طويلة نسبيا، أما في حالة الخدمات فإن عملية التسويق تتم أولا ويتم إنتاج واستهلاك السلعة في نفس اللحظة.

ويلاحظ أن خاصية عدم انفصالية الخدمة تخلق العديد من المشاكل التسويقية التي تتطلب بعض المعالجات التسويقية المختلفة، ومن ضمن هذه المشاكل أن المستهلك يتأثر بكافة الجوانب المشتركة في عملية إنتاج الخدمة سواء كانت بشرية أو غير بشرية .

- أن المستهلك يمكنه أن يؤثر على جودة الخدمة المقدمة وسلوك مقدم الخدمة .

- أن جودة الخدمة تتأثر بمقدمها من ناحية مهارته واستعداداته ونفسيته وقت تقديم الخدمة.

- أن تقديم الخدمة والنطاق الذي تغطيه محدود بإمكانيات مقدمي الخدمة ومن ثم فإن العديد من الخدمات تتطلب توزيعا مباشرا بين الشركة والمستهلكين.

3- عدم تجانس الخدمة

وتعني هذه الخاصية عدم القدرة على توحيد الخدمة نتيجة لعدم تجانسها، بينما نجد أن مخرجات السلع المادية تكون موحدة في المقاس والمواصفات والخصائص نتيجة استخدام أساليب إنتاج كبيرة الحجم، وطالما أن جودة الأداء في الخدمة تعتمد على مقدمها فإنه من الصعب التنبؤ

والحصول على مستوى ثابت من الجودة عبر الوقت سواء من شخص لآخر أو لنفس الفرد من وقت لآخر.

وقد أدى وجود هذه الخاصية إلى زيادة الاهتمام بقياس جودة الخدمة حيث أنها تختلف من فرد لآخر وتتأثر بمقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت .

وقد أفترح العديد من الكتاب مداخل مختلفة للتعامل مع هذه المشكلة حتى يتم زيادة ثقة المستهلك في الجودة المتوقعة للخدمة وذلك من خلال:

- الاعتماد على مكننة تقديم الخدمة كماكينات الصرف الآلي.

- إجراءات وتخصص أكبر من تقديم الخدمة.

لكن هناك بعض الخدمات لا يمكن استخدام الآلية فيها بقدر كبير وتعتمد على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة ومستهلكها، ومن ضمن المقدمة بخصوصها :

- تغيير الطريقة التي يتفاعل بها العميل مع الشركة الخدمية وذلك من خلال قبوله لتغيير طريقة تسليم الخدمة .

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

- انتهاج مدخل شخصي في تقديم الخدمة بحيث تقدم وفق احتياجات كل عميل .

4- فنائية الخدمة

تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتخزين طالما أنها غير ملموسة ويتطلب أداءها وجود البائع و المشتري في نفس الوقت، ومن ثم فهي تقتني بمجرد إنتاجها، ويترتب على ذلك أن الطاقة غير المستغلة من الخدمة تعتبر إيراد مفقود إلى الأبد، فالمقاعد الشاغرة في رحلة طيران لا يمكن تخزينها على الرحلة الثانية، وتفقد الإيراد الممكن تحقيقه منها. تظهر هذه المشكلة بصفة خاصة عند تغلب الطلب بشكل كبير على الخدمة مما يخلق مشاكل عديدة متعلقة بتخطيط الخدمة و التروي والتسعير. وعلى كل فهناك العديد من الإستراتيجيات المطلوب تطبيقها في الشركات الخدمية للتأثير على كل من جانبي العرض والطلب على الخدمة .

5- عدم تملك الخدمة

طالما أن الخدمة غير الملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية، وتمثل هذه الخاصية مشكلة تسويقية لمديري الشركات الخدمية حيث أن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملك السلعة ومن ثم على مديري التسويق في الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل المادية التي تشير إلى استهلاك الفرد للخدمة وتوحي بملكيته مثل العضوية في نادي فندق أو الهدايا التي تقدم على رحلات الطيران... الخ.¹

المطلب الثالث : طبيعة وتصنيف الخدمات

أولاً : طبيعة الخدمة

يمكن فهم طبيعة الخدمات من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية بسبب الترابط و التزامن الوثيق فيما بينهما، ولاسيما في مراحل التسليم و التمييز، حيث في أكثر الحالات يتراوح العرض بين منتجات مادية بحتة و إلى خدمات بحتة في جانب آخر.

1- منتج بحت: و هو تقديم منتج مادي دون أن يكون مرفقا بخدمة مثل : السكر، الصابون، الأرز... إلخ

2- سلع مرتبطة بالخدمات : هي السلع التي يرتبط تقديمها بخدمات متعددة مثل : السيارة، الثلاجة... إلخ التي يتطلب خدمات أثناء البيع و ما بعد البيع.

3- خدمات يعتمد تقديمها على مساندة السلع : يتمثل منتج المؤسسة في خدمة أساسية محاطة بمنتج مادي أو خدمات ثانوية مثل : خدمات البنوك، النقل الجوي... إلخ .

4- خدمات بحتة: بمعنى أن المؤسسة تقدم خدمة فقط لزيائنها دون وجود أثر لمنتجات مادية مثال ذلك : خدمات الحلاق، الاستشارات القانونية .

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

و على هذا الأساس فإننا نجد تزايداً مستمراً لإشراك الخدمات أثناء أو بعد عملية الشراء و البيع للسلع المادية، أي أن مفهوم الخدمة للمؤسسة الخدمية يعتبر بمثابة منتج للمؤسسة الصناعية و يمثل العنصر الأول للمزيج التسويقي .

تقوم المؤسسة الخدمية بتقديم مجموعة من الخدمات إلى الزبائن وهو ما يعرف بـ "عرض الخدمة"، وهو عبارة عن "التنظيم المنسق لمجموعة من الخدمات الأساسية التي تتصورها أو تقترحها المؤسسة حسب القطاع السوقي، و الذي ينتهي إلى تقديم خدمة شاملة".

و قد تكون الخدمات أساسية (قاعدية) أو تكميلية (ثانوية) :¹

1 – الخدمات الأساسية : و هي الخدمات التي تلبي الحاجات الأساسية للزبون، فهي سبب وجود مؤسسة الخدمات، إذ لا يمكن إلغاء الخدمات الأساسية بدون تغيير نشاط المؤسسة ، وهي خدمات موجهة لكل الزبائن دون استثناء .

2 – الخدمات الثانوية : وهي التي تستجيب للحاجات الثانوية للزبون، و قد تكون ضرورية لأداء الخدمات الأساسية و هنا تسمى " الخدمات المسهلة"، و قد يكون استخدامها بغرض التمييز أكثر في تقديم الخدمة الأساسية ، كونها ترفع من مردوديتها أو تحسن من جودتها²، كاستخدام الهاتف بالمطاعم وهو ما يندرج في إطار "الخدمات المميزة"، و على العموم لاتقتني من طرف كل الزبائن.

ثانياً : تصنيف الخدمة

توجد عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط و منها المعقد، فالأول يعطيها صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحاً معالمها و خصائصها و طبيعتها، و يعد إدراك الاختلاف في التصنيفات و التعرف على هذه الاختلافات بين

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص-ص 479-480.

² Beatrice Bréchnac-Rouband. le marketing des servicesaze:duprojet au plant marketing ,paris,éditions d'organisation,1998, p77.

المسوقين سببا في وجود أشكال و أصناف وأنواع مختلفة من إستراتيجيات التسويق التي وجهت لكل تصنيف من تلك التصنيفات¹.

و يمكن تصنيف الخدمات من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها إلى :

1/ حسب نوع السوق : و يمكن تصنيفها إلى²:

_ استهلاكي : فهناك خدمات المستهلكين من الرعاية الصحية و تأمين الحياة على سبيل المثال .

_ صناعي: مثل تدقيق الحسابات و التركيب و غيرها.

2/ حسب الغرض من شراء الخدمات : و يمكن تصنيفها إلى³:

_ خدمات مقدمة إلى المستهلك النهائي مثل خدمات الحلاقة و السياحة .

_ خدمات مقدمة إلى المؤسسات مثل خدمات الاستشارة الإدارية المحاسبية .

3/ حسب أهمية حضور المستفيد : و يمكن تصنيفها إلى:

_ ضرورة حضور المستفيد من الخدمة مثل العلاج الطبي .

_ ليس من الضروري حضور المستفيد من الخدمة مثل خدمات غسل و تنظيف الملابس و خدمات

تصليح السيارات⁴.

4/ حسب درجة كثافة العمالة : و يمكن تصنيفها إلى :

_ خدمات كثيفة العمالة : مثل خدمات التعليم و خدمات الإصلاح و تعتمد على العامل البشري

بصفة أساسية .

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان، 2002، ص35.

² شفيق حداد ، نظام السويدياني ، مرجع سبق ذكره، ص- ص 255-256.

³ عمر وصفي عقيلي وآخرون ، مبادئ التسويق: مدخل متكامل ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان، 1994، ص119.

⁴ المرجع السابق ، ص119

_ خدمات كثيفة المعدات : مثل الاتصالات و النقل العام و المراكز الصحية التي تعتمد على المعدات بصفة أساسية .

5/ حسب درجة الاتصال بالزبون : و يمكن تصنيفها إلى :

_ خدمات تحتاج إلى اتصال عالي : مثل الخدمات الصحية و الخدمات الفندقية و المطاعم تحتاج إلى اتصال عالي من الزبون و غالبا ما تكون هذه الخدمات موجهة نحو الأفراد.

_ خدمات تحتاج إلى اتصال منخفض : مثل خدمات الإصلاح و التغليف و الخدمات البريدية و توجه هذه الخدمات في الغالب نحو الأشياء و لا يتطلب الأمر وجود عنصر بشري لتأدية الخدمة.

6/ حسب مهارة مقدم الخدمة : و يتم تصنيفها كمايلي :

خدمات تتطلب الاحتراف مثل الخدمات القانونية و الخدمات الصحية و تميل هذه الخدمات إلى كثير من التعقد و تنظم عن طريق القواعد القانونية .

خدمات لا تتطلب الاحتراف مثل النقل العام و الخدمات المنزلية¹.

7/ حسب دوافع مقدم الخدمة : و يتم تصنيفها كمايلي :

_ خدمات تقدم بدافع الربح مثل المؤسسات الخاصة كالمستشفيات و المدارس و الجامعات الخاصة.

- خدمات لا تقدم بدافع الربح مثل الخدمات المقدمة من طرف الدولة كالتعليم و العلاج الطبي، و لا تعبر هذه المؤسسات عن أهدافها في صورة مالية مثل العائد على الاستثمار، و عادة ما يكون لها نوعين من الجماهير هما زبائنها و المتبرعين لها .

8/ حسب وجهة النظر التسويقية : و يتم تصنيفها كمايلي²:

_ خدمات سهلة المنال مثل الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بشكل سهل كالنقل و الحلاقة

¹ عمروخير الدين، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات ، عين شمس، القاهرة ، 1997، ص - ص 273-276.

² عمر صقيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

_ خدمات خاصة مثل خدمات استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات المهمة و الثرية

9/ حسب العلاقة سلعة - خدمة: لتقييم المنتجات يستعمل المستهلكين ثلاث أنواع من الجودة، كمايلي:¹

_ الجودة تعتمد على البحث عن المعلومة: و هي صفات المنتج التي يمكن تحديدها قبل الشراء كاللون و السعر، و أغلبية السلع لها هذه الخصائص لأنها ملموسة.

_ الجودة تعتمد فقط بالتجربة : هي الصفات و الخصائص التي لا يمكن تقييمها إلا بعد الشراء أو الاستهلاك كالذوق و الصلابة، فهناك بعض المنتجات من الصعب تقييمها قبل الشراء كالطوى، و الكثير من الخدمات تتصف بهذه الجودة (قصة شعر مثلا)، و في الواقع من المستحيل تقييم جودة خدمة سياحية جديدة قبل الذهاب القيام بتجربة الجو، الفنادق، المطاعم، النقل، المواقع التاريخية .

_ الجودة تعتمد على الاعتقاد فقط : هي الصفات و الخصائص التي يمكن تقييمها بصعوبة حتى بعد الشراء و الاستهلاك مثل عملية جراحية، إصلاح السيارات، و توجد خدمات كثيرة لها هذه الجودة، على العموم قليل من المستهلكين القادرين على التقييم إذا ما كانت الخدمة ضرورية و الإنفاق صحيح من طرف الجراح، المحامي ... إلخ .

أما تصنيف الخدمات عند المؤلفين و الباحثين في ميدان التسويق يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ R .Deman ;M .Larouche ;J.Pétof ,le marketing fondement et application , canada,MC Graws hill,4^{ème} édition ,1990,p832.

جدول رقم(02): بعض الأمثلة لتصنيف الخدمات

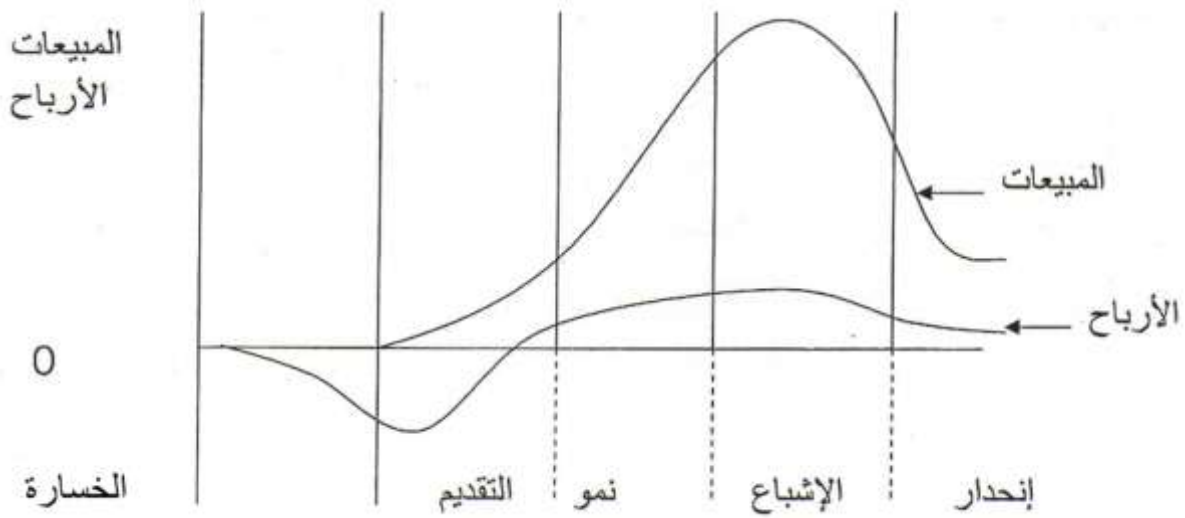
المعايير و المؤلفين	تصنيف الخدمات
انطلاقاً من الإنتاج VR- FUCHS	<ul style="list-style-type: none"> – الخدمات التوزيعية (كالنقل ، الاتصال) . – منتجو الخدمات (كالبنوك ، و شركات التأمين) – الخدمات الاجتماعية (كالصحة ، التعليم ، الخدمات العمومية و الخدمات ذات الطابع غير الربحي) . – الخدمات الشخصية (كالفنادق ، المطاعم ، الإصلاح) .
انطلاقاً من أهمية و مكانة الخدمة &A.BARCET J. BANAMY	<ul style="list-style-type: none"> – الخدمات المصاحبة للسلع و المكملة للسلع و عملياً تنتج بنفس الطريقة – الخدمات الناتجة عن تصميم و إعداد لمنتج غير مادي . – الخدمات المحملة مباشرة للشخص (استهلاك نهائي) ، الإنتاج المشترك coproduction يتدخل في هذا المستوى .
انطلاقاً من مفهوم الإنتاجية J.GADREY	<ul style="list-style-type: none"> – خدمات شبه إنتاجية para productifs منعزلة و متماثلة و مطبقة على السلع المادية (كالنقل ، الإصلاح ، الفنادق) – خدمات Péri-productifs لا مادية، مطبقة على معارف إنتاجية منظمة (كالهندسة ، خدمات مالية) – خدمات مطبقة على معارف و قدرات الأفراد في الاستهلاك النهائي (كالصحة، التكوين) . – خدمت تنظيم و تسيير الوحدات الاقتصادية .

المصدر : عمرو وصفي عقلي وآخرون، مبادئ التسويق:مدخل متكامل،دار زهران، عمان، 1994،ص 124.

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج (السلعة) من التقديم، النمو، النضوج والانحدار. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في دورة حياة المنتج، ولكن الاختلاف يكمن في الإستراتيجيات الممكن استخدامها.¹

شكل رقم (02) : دورة حياة الخدمة



المصدر: شفيق الحداد أساسيات التسويق المرجع السابق ، ص 259 .

أولاً: مرحلة التقديم.

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

¹ شفيق الحداد، أساسيات التسويق، ط1، د، م، دار الحامد للنشر والتوزيع، 1998، ص - ص 259-261.

- قلة المنافسين أو انعدامهم .
- انخفاض هامش الربح .
- تدفق نقدي سلبي .
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها .

ثانياً: مرحلة النمو

في مرحلة النمو يزداد نمو الصناعة، حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية لدى معظم المؤسسات، وبسبب نمو واتساع الصناعة فإن ذلك يتبعه طلب كبير على الخدمة مما يسمح للعديد من المؤسسات من رفع أسعارها، والأسعار العالية تعني هوامش عالية وأرباح كبيرة، وبسبب هذه الأرباح تظهر مؤسسات جديدة لتقدم نفس الخدمة مما تزداد معه المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، لكي تبقى المؤسسات في وضع تنافسي جيد عليها أن تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- نمو صناعي سريع .
- تدفقات نقدية إيجابية .
- أرباح عالية .
- ازدياد المنافسة .
- ازدياد عدد المؤسسات الجديدة التي تقدم الخدمة .
- تطوير وتحديد قطاعات سوقية .

وفي هذه المرحلة يمكن للمؤسسات استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة منها: تطوير وصياغة ميزة تنافسية وتطوير أفضلية للعلامة التجارية من خلال زيادة الولاء للمؤسسة أو تطوير سلوك إعادة الشراء ويقوم بشراء هذه الخدمة في هذه المرحلة جماعة المتنبهون الأوائل الذين يشكلون نسبة معتبرة من المجتمع، وأما الفترة الزمنية التي تفصل بين النمو والنضج فيقوم ما يطلق عليهم بالأغلبية المبكرة من المجتمع بتبني الخدمة .

ثالثا: مرحلة النضوج

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات المؤسسة بالهبوط البطيء وتزداد حدة المنافسة حيث أنها الطريقة الوحيدة أمام المؤسسات لأبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المؤسسات مما تضطر المؤسسات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى المستهلكون أية فروقات بين ما تعرضه المؤسسات المختلفة للخدمة، وبصورة عامة تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- استقرار مبيعات المؤسسة .
 - احتداد المنافسة .
 - خروج المؤسسات الضعيفة .
 - قطاعات سوقية مميزة وواضحة .
- وللخروج من مخاطر هذه المرحلة يجب أن تتبع المؤسسات واحد أو أكثر من الإستراتيجيات التالية:

- تقليل تكاليف التشغيل .
 - تعزيز نوعية وجودة الخدمة فنيا .
 - تعزيز نوعية وجودة الخدمة وظيفيا .
 - التركيز على قطاعات محددة .
 - إضافة خدمات مجانية.
 - استخدام الإعلان الإقناعي .
 - تقليد حملات تروج المنافسين ومطابقتها مع حملات المؤسسة .
- وهنا يقوم ما يطلق عليهم الأغلبية المتأخرة من المجتمع بتبني هذه الخدمة ما بين مرحلة النضج والانحدار .

رابعا: مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة تنخفض مبيعات جميع المؤسسات، ويرجع سبب انخفاض المبيعات إلى التقنية الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، فمثلا خدمات الصيانة للآلة الطباعة قد انخفضت لأن

آلات الطباعة قد استبدلت بأجهزة الحاسوب، و باستخدام تقنية الحاسوب الجديدة أصبحت الحاجة إلى فنيي صيانة الحاسوب والمبرمجون، وبسبب انخفاض الطلب تضطر العديد من المؤسسات إلى إلغاء هذه الخدمة أو تلك، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- انخفاض المبيعات لكل المؤسسات .

- تدفقات نقدية قليلة .

- انخفاض حدة المنافسة .

- انخفاض الأرباح .

واحدة من الإستراتيجية الهامة والتي يمكن استخدامها في هذه المرحلة هي إلغاء الخدمات المقدمة الخاسرة والإبقاء والاستمرار في تقديم الخدمة المربحة وغالبا ما يقوم ما يطلق عليهم المتقاعدون من المجتمع بتبني الخدمة في هذه المرحلة .

المبحث الثاني: خدمات ما بعد البيع

إن خدمات ما بعد البيع تصنف ضمن الخدمات التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الحاضر

إذ أصبحت أداة فعالة يمكن من خلالها فهم العملاء .

المطلب الأول: مفهوم و أهداف خدمات ما بعد البيع

أولاً: مفهوم خدمات ما بعد البيع

1- هي الخدمات التي تتركز على الاصلاح والصيانة والتركييب و الاستبدال للمنتوج أو الأجزاء التي تم تلفها عند الاستعمال، ونجد منها¹:

- تلقين المستهلك بالإرشادات الواجب احترامها من أجل استعمال أحسن وصيانة صحيحة

- تحذير المستهلك وإعلامه بالأعطاب التقنية، عيوب التصنيع الخفية للمنتوج وذلك بالتأمين مجاناً في إطار الضمانات التقنية أو بالمقابل في الحالة المعاكسة (خارج الضمان)، اليد العاملة وقطع الغيار الضرورية، الشيء الذي يطمئن المستهلك .

- التنفيذ الفعلي لعمليات التصليح سواء عند المستهلك أو في الورشة بعد الفحص و التقييم.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص - ص203-204 .

2- و هناك ما يسمى العناية بالعملاء التي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات الخاصة مهما كان حجمها لاحتواء عدد ممكن من العملاء لأطول فترة ممكنة وهي خدمات تقوم بها المؤسسة أو المنتج أو الموزع بالمقابل أو دون مقابل من أجل كسب ثقة المستهلكين ورضاهم، وهي تعمل خارج الأسعار من أجل الحصول على منافع إضافية للمنتج. وبهذا تشارك خدمات ما بعد البيع في :

- تطوير صورة العلامة للمؤسسة بترقية مبيعاتها .

_ تحسين نوعية المنتج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح أثناء الضمان أو خارجه .

وتقوم المؤسسة المنتجة للمنتجات المعمرة بتقديم خدمات ما بعد البيع بإحدى الطرق التالية¹ :

- خدمات تركز في المصنع ذاته وهذا يتطلب إرجاع السلعة مرة ثانية .

- يمكن أن تكون للمؤسسات محطات للخدمة موزعة على مناطق مختلفة في البلاد.

تقدم بعض المؤسسات خدماتها بطريقة لامركزية وتعهد بها إلى الموزعين أو الوسطاء، والمؤسسة لا تتوقع أي أرباح من جراء الخدمات التي تقدمها، فتتظر إلى نفقات الإصلاح والصيانة نفس نظرة نفقات الإعلان، فكلاهما استثمار سوف يعود مرة أخرى على المؤسسة، أما في شكل زيادة ثقة المستهلكين أو تدعيم لشهرتها، وضمان لتكرار عمليات الشراء.

وما يمكن استخلاص أن خدمات ما بعد البيع هي في نفس الوقت ذات طابع :

- تقني: فيما يتعلق بفحص العيوب، الدراسة وتصميم العتاد .

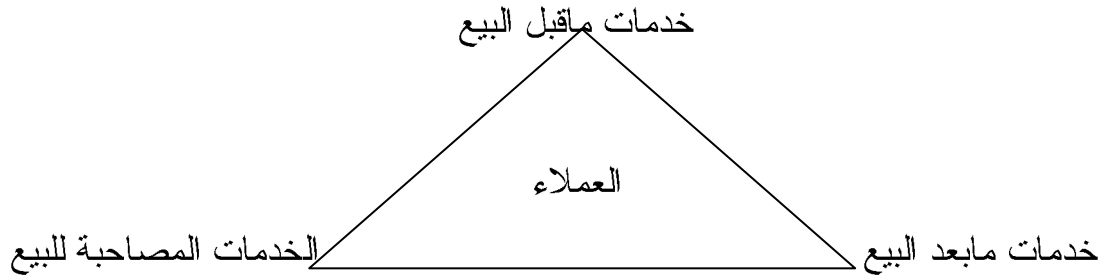
- تجاري: من أجل دوام العلاقة مع المستهلك وكسب ولائه، وتقديم التعليمات من أجل تحسين المنتجات.

- إداري: لأن تسييرها يتطلب تسيير خاص للوكلاء، وتوزيع قطع الغيار، ودراسة الإحتياجات ومعالجتها.

لذا تعمل المؤسسات الجادبة للمستهلكين عادة على توفير مستويات الخدمة وبالأهم خدمات ما بعد البيع كما يوضحه الشكل الموالي :

¹ René Jabot :Organisation et Gestion Du Service après-vente ,Editions HOMMES et TECHNIQUES, Paris ,1973,p22.

شكل رقم (03) : الصورة المثلى لخدمة العملاء



المصدر : خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 204.

ثانيا : أهداف خدمات ما بعد البيع :

كل المؤسسات المنتجة للأجهزة الطويلة الأجل أو المعمرة ملزمة بمسك وتنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا من أجل¹:

- كسب سمعة جيدة للمؤسسة من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع في مستوى تطلعات الزبائن.
- زيادة كسب ثقة الزبائن المتعاملين مع المؤسسة، لأن الثقة هي أساس تكرار للإقبال على منتجات المؤسسة .

وتمارس خدمات ما بعد البيع من طرف المؤسسة المنتجة للأجهزة والآلات المعمرة أو الموزعين أو من قبل مؤسسات مستقلة، ولكن يعملون في أغلب الأحيان كصفة وكيل للمؤسسة المنتجة أو الموزع، وذلك على شكل محطات للخدمة موزعة على مناطق مختلفة في البلاد. كما تقدم بعض المؤسسات خدماتها بطريقة لامركزية وتعهد بها إلى الموزعين أو الوسطاء في شكل وكلاء معتمدين من طرفها، أو تعهد بها إلى مؤسسات متخصصة وفقا لطبيعة المنتجات كما يلي :

- الميدان الصناعي : تضمن خدمات ما بعد البيع من طرف الصانع .

¹ نفس المرجع ، ص 23.

- بالنسبة للمواد المكتبية، فإن خدمات ما بعد البيع تكون مضمونة من طرف الموزعين والمؤسسات المستقلة المتخصصة .
- تجهيزات الإعلام الألي: تكون خدمة ما بعد البيع تكون مضمونة من طرف المركب و الموزع و المؤسسات المستقلة المتخصصة.
- الأجهزة الكهرومنزلية: خدمات ما بعد البيع تقع على كاهل الموزع أو المصلحين المعتمدين من طرف المؤسسة.
- في ميدان التدفئة: تضمن خدمات ما بعد البيع من طرف المركب و الموزع .
- في ميدان الهاتف النقال: تكون خدمات ما بعد البيع مضمونة من طرف مؤسسات مستقلة ومتخصصة .

المطلب الثاني : سياسة خدمات ما بعد البيع

- فالمؤسسة لها مصلحة في تحديد السياسة التي تتوي إتباعها في إطار نشاطات خدمات ما بعد البيع، فسياسة خدمات ما بعد البيع ما هي إلا احدى مكونات السياسة التجارية الشاملة، لذا يجب ضمها بانسجام مع المكونات الأخرى لهذه السياسة والتي هي متعلقة بسوق الزبائن، المنتج، الأسعار، التوزيع، إجراءات الترويج للمبيعات والتي بواسطتها يمكن ايجاد بعض نقاط التشابه، وهذا ما يستدعي معرفة مختلف العناصر التي تحدد¹:
- نوع وطبيعة الخدمات المقدمة .
 - درجة ونوعية هذه الخدمات .
 - المرحلة أو الفترة أو المكان أين يكون تقديمها أفضل .
- مما سبق نستنتج أنه لابد من رسم سياسة معينة من خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة إذ أنها تمثل أهمية خاصة في برنامج الترويج بالنسبة للسلع الاستهلاكية المعمرة والتي يكون سعر الوحدة منها مرتفع نسبيا ومعدل دورانها منخفض، قد يصعب تنشيط مبيعاتها إلا إذا قامت المؤسسة أو الموزع أو كلاهما بتقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلكين .

¹ نفس المرجع ، ص 24.

وتتخذ هذه السياسة عدة أشكال وأبسط شكل لها هو تعريف المستهلك بطريقة استخدام المنتج والمحافظة عليه وتجربته وصيانتته، كما هو الحال في بعض المنتجات المعمرة، وعند اختيار وتحديد سياسة خدمات ما بعد البيع لابد من التأكد أنها مناسبة لبرنامج ترويج المبيعات وأن فعاليتها لا تسهل من زيادة المبيعات فحسب، بل تعمل على المحافظة عليها وتكرارها وتوضيح مزايا المنتج .

المطلب الثالث: تنظيم خدمات ما بعد البيع¹

بما أن اعطاء صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها ورفع مكانتها في السوق من خلال الخدمات المقدمة تعتبر مسألة جد مهمة، وبما أن هناك مجال للبحث المستمر وتطبيق أفكار جديدة تساهم في تطوير الخدمة وتغييرها، فإنه يوجد مجال لمراقبة ومتابعة دائمة لمشاكل الاحتياجات، وهذا ما يستدعي حقا معيار يسمح بمعايرة وتقدير قيمة التنظيم في المؤسسة، وهذا عن طريق تقدير حالة الزبون من أجل إجراء التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب. وعليه لابد من تعيين في المؤسسة معيار أو دليل لترقية الخدمة، يتم من خلاله تنظيم خدمات ما بعد البيع، وهذا عن طريق :

الدراسات:

- دراسات تتم بطريقة أو أسلوب يكون فيه مبدأ الخدمة يخضع لنظام المنافسة .
- دراسة تتم بطريقة واضحة أو في باطن الخدمات وهذا بالعقد مع الزبائن .
- دراسة بطريقة تتم فيها دراسة لمشاكل الزبائن.
- احتياجات الخدمة إذ كان معبر عنها من طرف مختلف أصناف الزبائن.
- دراسة الاحتياجات.
- إنشاء ارتباط بين ما يتمناه الزبون، وما هو مطبق فيما يتعلق بالخدمة.
- أبحاث حول ما هو معمول به في المؤسسات الأخرى، وطنية أو أجنبية وما يتعلق بالخدمة ما بعد البيع.

¹ نفس المرجع ، ص 25.

السياسة :

- إعداد سياسة الخدمة الخاصة بالمؤسسة.

- تقديم اقتراحات للإدارة.

- تحديد الميزانية.

- إنشاء توجيهات وإرشادات عامة وخاصة .

ترقية الخدمة: ويتم ذلك من خلال:

- البحث من أجل الحصول على تغيرات وأفكار جديدة لتطبيقها على ثلاثة فترات قبل، اثناء وبعد الشراء.

- التجارب و الاختبارات .

- التقدير بالأرقام للتكاليف (أي رقم الاعمال).

- التحقيق او التنفيذ لهذه العناصر .

- الإشهار الذي يعمل على تجديدات للخدمة .

- إعداد وثائق لفرق الاستعمال ودفاتر متعلقة بالخدمة وربطها مع ترقية الخدمات والإشهار .

- تكوين وتحسين مستوى الاشخاص التجاريين في مجال الخدمة .

تنظيم خدمة الاحتجاجات : (الشكاوي والاعتراضات)

- دراسة لنوع الاحتجاج حسب الاصناف.

- تحليل لطريقة علاج الاحتجاج و إعطاء توجيهات حسب الحالات.

- إنشاء إحصائيات منتظمة(مرتبطة حسب الموضوع أو الصنف أو الأهمية)

- الاستفادة من هذه الاحصائيات من أجل التغيرات الممكنة لأجزاء المهمة، الخدمات

الداخلية والخارجية و الموردون.

المراقبة:

- مراقبة عامة لتطبيق التوجيهات.

- مراقبة مباشرة بالقرب من الزبائن .

الارتباطات :

- ارتباط مع الأنشطة الأخرى للمؤسسة التقنية التجارية، البيع، الترقية الإشهار، الشراء وعلاقات الخدمة إن وجدت .

- صلات مؤسسة بين نشاطات الخدمة الموجهة للإدارة وإعلام المسؤولين على مختلف الأنشطة

المطلب الرابع : مردودية خدمات ما بعد البيع

إن ما يميز مصلحة خدمات ما بعد البيع هو تقديمها أحسن الخدمات إتجاه الزبائن والمؤسسة.

توفير قطع الغيار ولواحقها، وبناء علاقات مع الزبائن والوسطاء، وكذا مساعدة مصلحة الإنتاج في تقديم تحسينات للمنتجات، و امتلاكها للوسائل القادرة على ضمان الخدمة وليس فقط مجرد وعود .

كل هذه الخدمات المذكورة سابقا، تكون لمصلحة خدمات ما بعد البيع مردودية تعود بالفائدة على المؤسسة، والتي نميز منها :¹

1- المردودية الخاصة :

في إطار الخدمات ما بعد البيع تبرز هذه المردودية، ويجب التمييز على وجه الخصوص ميدانين للعمليات ما بعد البيع، عمليات ذات طابع مجاني، وعمليات مدفوعة الأجر .

أ- ميدان العمليات ذات الطابع المجاني:

هي كل العمليات التي تنجز بهدف المحافظة على التعهدات التي تمت وقت البيع، أو المشار إليها ضمن عقد البيع وكمثال على ذلك :

- عمليات الضمان والتي تشتمل على تغيير قطع الغيار التالفة ومصاريف اليد العاملة.

-التسليمات أو التوزيعات التقنية، كتشغيل الآلات، والقيام بالزيارات التقيدية.

- إزالة العطل والتصليح خلال مدة الضمان .

- القيام بالنشاطات التكوينية لصالح عمال المؤسسة أو عمال المؤسسات الاجنبية الأخرى.

¹ عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1996،ص 23.

ب- ميدان العمليات المدفوعة الاجر:

من شأن مصلحة خدمات ما بعد البيع أن تغطي المصاريف والأعباء ذات الطابع المجاني المشار إليها سابقا، وهذا عن طريق النشاطات الخارجة عن فترة الضمان كالتالي:

- إزالة الاعطال والقيام بعمليات الاصلاح .

- بيع قطع الغيار.

- زيارات الصيانة الوقائية .

- التركيبات التقنية¹.

2- تحسين وتكييف المنتجات :

من خلال تنظيم تقنيات المراقبة للمنتجات المباعة من طرف المؤسسة، تعتبر مصلحة خدمات ما بعد البيع المصدر المتواصل لمعطيات التحسين، فمن خلال تسيير مصلحة خدمات ما بعد البيع لشكاوى الزبائن، وإجراء العمليات المجانية، وإزالة الاعطال والتصليلات وكذا بيع قطع الغيار، كل هذا يمكن المصلحة من الكشف عن نقاط الضعف، ومن ثمة تساعد هذه التحاليل في اتخاذ قرارات للتعديلات التقنية على منتجات المؤسسة .

فالملاحظات التي يبديها الزبائن حول منتجات المؤسسة، مقارنة بمنتجات المنافسين، كلها إشارات دقيقة لتحسين المنتجات. كما أن المشاكل التقنية لدى الزبائن أثناء الاستعمال يسمح بإجراء من حين لآخر التكييفات الضرورية على المنتجات حتى لا تتحول إلى مخاوف تعرقل عملية البيع .

عموما هنا مردود مصلحة خدمات ما بعد البيع يصعب حصره بالأرقام، ولكن يكون مردود تحقيقي بالنظر إلى الملاحظات حول النوعية، وتزويد المنتج بالمعلومات الهامة التي تساعد مكاتب الدراسات في المؤسسة عند بعث منتجات جديدة.

¹ عبد الرحمان توفيق، المرجع السابق ، ص 24.

المبحث الثالث : ما هية تسويق الخدمات

المطلب الاول : مراحل نشوء وتطور تسويق الخدمات

في دراسة بعنوان (متابعة آثار نشوء أدبيات تسويق الخدمات) المنشورة في مجلة تجارة التجزئة عام 1993، أوضح فيسك (fisk) وبراون (Brown) وبيتر (bitner)، أن هناك ثلاثة مراحل مر بها تسويق الخدمات في نشأته و تطوره، وهذه المراحل هي: ¹

1/ مرحلة الزحف البطيء (ما قبل 1980):

لقد أنصبت المناقشات خلال هذه المرحلة في بوتقة الحاجة لفصل أدبيات التسويق لمعالجة المشاكل ذات الصلة المباشرة والوثيقة بقطاع الخدمات حصراً، فقد برزت كتابات تجادل وتناقش في جدوى تكوين نظرية خاصة بتسويق الخدمات تكون أكثر ملائمة وأكثر دقة في تفسير وتشخيص وتحديد الخصوصيات المتعلقة بنشاطات مؤسسات الخدمة .

وقام الباحثون خلال هذه الفترة بفحص ودراسة بعض الجوانب المتعلقة بنظرية التسويق، حيث وجدوا أن الكثير من جوانب هذه النظرية إما غير كافية أو غير ملائمة لمعالجة المشاكل التي تواجه قطاع الخدمات، لقد سلط ديونيللي (Donnelly) الضوء على جوانب الاختلاف ما بين القنوات المستخدمة في تسويق الخدمات وتلك المستخدمة في تسويق السلع، ومضامين ذلك على الإستراتيجية.

وكانت معظم الانتقادات موجهة لعلم التسويق باعتباره ذي توجه سلعي product-oriented

ففي مقال للباحثة شوستاك (shostack) عن اقتحام السياسات التسويقية المكرسة للسلع في مجال الخدمات، حيث قالت "هل يعقل أن تسوق الخدمات المصرفية بنفس طريقة تسويق الفواكه والخضروات؟". فشوستاك انتقدت التسويق التقليدي واصفة إياه بقصر النظر والعجز عن معالجة خصوصيات مشاكل قطاع الخدمات، وردا على هذه الانتقادات، قال رجال التسويق التقليديون أن

¹ بشير العلاق، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 20-23.

مؤسسات الخدمة لا تحتاج إلى نظرية تسويقية منفصلة للخدمات، وأن النظريات التسويقية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في القطاع الخدمي والإنتاجي معا.

وأضاف هؤلاء أن الخدمات لا يمكن تعريفها بالشكل الدقيق الذي يستحق معالجة خاصة، وأن الخدمات لا يمكن فصلها بوضوح عن السلع، وهي بهذا تشكل جزءا لا يتجزأ من السلعة.

2/ مرحلة المشي المتسارع (ما بين عام 1980 و عام 1986):

شهدت هذه المرحلة تزايدا ملحوظا في الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بتسويق الخدمات، حيث تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحا من ذي قبل، كما تم تكريس وتركيز الانتباه بشكل مكثف على القضية الأهم، ألا وهي إدارة الجودة في عمليات الخدمة .

فقد طورت زيثمال (zeithaml) وبيري (berry) و براسورامان (parasuraman) نموذج الفجوات Gaps model لجودة الخدمة مسلطين الضوء على أهمية الجهود المبذولة لتقييم جودة الخدمات. ومن الدراسات المهمة التي برزت خلال هذه الفترة تلك المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة و المستفيد، والتسويق الداخلي، والناس، والدعم المادي و موردي الخدمة كمكونات إضافية لعناصر المزيج التسويقي، والتي تعرف تقليديا ب 4ps، وهي المنتج، التسعير، الترويج، و التوزيع أو المكان .

أما بوومز (Booms) وبيتنر (Bitner)، فقد تحدثا طويلا عن الصفات المميزة للخدمة بالمقارنة مع السلع، حيث أوردوا خواصا مثل اللاملموسية intangibility و عدم التجانس Heterogeneity والفنائية أو الهلاكية perishability وغيرها من الخواص التي صارت تميزها عن السلعة. ولأول مرة شهدت هذه المرحلة ظهور كتب متخصصة في تسويق الخدمات .

3/ مرحلة الركض السريع (منذ عام 1986 حتى الوقت الراهن) :

حيث شهدت هذه المرحلة تنامي وتعاضم أهمية الأدبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشاكل الخاصة بمؤسسة الخدمة .

فالباحثون التسويقيون ركزوا على أن قطاع الخدمات يحتاج إلى مداخل وإستراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك السائدة في قطاع السلع، وعليه فقد كرس هؤلاء الباحثون جل اهتماماتهم لموضوعات متعمقة وتحليلية وإستنتاجية مفصلة خصيصا لفرع جديد من فروع التسويق، وهو تسويق الخدمات. ومن الدراسات المتعمقة التي أضافت الكثير إلى أدبيات تسويق الخدمات خلال هذه المرحلة، تلك المتعلقة بتصميم الخدمة (service design)، ونظام الخدمة (service system quality)، والخدمة كعملية (service as a process)، ومستويات الاتصال الشخصي في الخدمات (service contact levels) والجودة ورضا المستفيدين من الخدمة (service quality and customer satisfaction) .

والتسويق الداخلي (internal marketing) وشاشة تحليل الخدمة (screen of service analysis)، بالإضافة إلى عشرات المواضيع الأخرى التي ضمنتها البحوث والدراسات التسويقية المتخصصة في مضمار الخدمة حصرا، والتي استهدفت جميعها صياغة نظرية خاصة بتسويق الخدمة لفهم واستيعاب آليات وعملية الخدمة بشكل أفضل في محاولة لتمكين المؤسسات العامة في قطاع الخدمات من رسم إستراتيجيات تسويقية فاعلة ومؤثرة .

كما شهدت هذه الفترة بالذات (خصوصا في التسعينات) تنامي حركة البحوث المتخصصة في مجال تسويق الخدمات، حيث قام عدد من الباحثين (من أكاديميين وممارسين) باستحداث قاعدة بيانات أطلقوا عليها تسمية (التأثير الربحي لآليات التسويق) حيث تم استخدام قاعدة البيانات هذه في محاولة لقياس جودة وربحية الخدمة. وكانت هذه لأول مرة يلجا فيها الباحثون إلى دراسة وتحليل عنصر الربحية في الخدمة .

كما ظهرت نماذج أخرى مبتكرة لتفسير آليات قطاع الخدمات في محاولة لرسم إستراتيجيات هجومية في مضمار تسويق الخدمة، ومن أبرز هذه النماذج نذكر الجهود التي قام بها الباحث السويدي غوميسون (Gummesson) وزملائه لدراسة وتحليل العلاقات المنطقية التي تربط ما بين الجودة، والإنتاجية والربحية في تسويق الخدمات .

المطلب الثاني : تعريف وأهداف التسويق الخدماتي

اولا: تعريف تسويق الخدمات :

التسويق وظيفة إدارية ضرورية لأي مؤسسة من المؤسسات التي تهدف أو التي لا تهدف إلى الربح، سواء كان المنتج ملموس أو غير ملموس، ولا تستطيع المؤسسة القيام بأي نشاط دون وجود التسويق بسبب كون التسويق يعتمد على التبادل في إجراء معاملاته، ويشترك عامة الجمهور في تبادل المنتجات الملموسة وغير الملموسة لإشباع مختلف الحاجات والرغبات، هذا ما يطلق على الخدمات سواء كانت تعليمية أو صحية، أو نقل، أو سياحة، أو مصرفية، أو سياسية... الخ. فالمؤسسة الخدمية تمارس أنشطة تسويقية سواء كانت مدركة لذلك أم لا فهي تعمل في أسواق متعددة وتطبق مفاهيم وأساليب في التعامل مع كل سوق، هذه المفاهيم والأساليب تعرف بالتسويق¹.

كما اختلفت جهات نظر الدارسين حول تعريفه كل حسب فكره، ومن التعاريف مايلي² :

تعريف الجمعية الامريكية : "القيام بأنشطة الشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المستوى الصناعي".

تعريف Philip Duncan: "التسويق يتضمن جميع الخطوات والأنشطة اللازمة لوضع السلع الملموسة في أيدي المستهلكين بإنشاء الأنشطة التي تنطوي على تغير كبير شكل السلعة".

تعريف الباحث Peter Ducker: "هو توصيل المنتج الصحيح للمستهلكين في المكان المناسب والسعر المناسب مع الإشهار المناسب".

مما سبق يمكننا استنتاج التعريف التالي للتسويق الخدماتي: "هو مجموع الأنشطة التي تهدف إلى توصيل الخدمة إلى المستهلك في المكان المناسب وبالسعر المناسب".

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2005، ص 23 .
² محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار النهضة الحديثة، بيروت، 1986، ص 17.

2/ أهداف التسويق الخدماتي :

إن للنظام التسويقي أهداف وغايات تساهم في بقاءه وتطويره ومن بين هذه الأهداف¹:

- هدف بقاء واستمرار الشركة في السوق .

- هدف النمو .

- هدف المساهمة في تحقيق الربح .

المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي الخدماتي

يعد المزيج التسويقي واحد من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف أي استراتيجية تسويقية ويرى " kotler " أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه أو بشكل أدق، فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الاستراتيجية التسويقية الشاملة، ويعرف المزيج التسويقي ب (4ps) وهي مكونات أربعة : السعر (price)، المنتج (product) ، المكان (place)، الترويج (promotion)، ويعتبر (borden 1950) هو أول من أوجد مفهوم المزيج التسويقي، حيث أوضح أنه يتكون من 12 عنصراً، وأنه يختص بالمؤسسات الصناعية حصراً، ثم جاء بعده (Carthy MC) وقلصه إلى 4 عناصر فقط سنة 1962، وأوضح أن المزيج يصلح في جوانب منه لقطاع الخدمات قد تعلق الأمر بالعناصر الملموسة في الخدمة حصراً، وهي العناصر التي تسهل عملية تقديم الخدمة².

إلا أن هذا المزيج التسويقي (التقليدي) قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات، وقد تأكدت هذه الانتقادات مع الزمن، حيث قدم العديد من الباحثين إضافات جديدة في عناصر المزيج التسويقي خصوصاً في مجال الخدمات حيث اقترحوا إطاراً معدلاً عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي إضافة إلى ثلاثة عناصر لتزيد من سعة نطاقه بما ينسجم مع الخصائص المميزة للخدمات وهي³:

¹ نفس المرجع ، ص - ص 23-24.

² بشير عباس العلق ، مرجع سبق ذكره، ص - ص 89-90.

³ نفس المرجع، ص - ص 97-98.

1- البيئة المادية : ونعني بها النواحي الملموسة المكونة للمؤسسة الخدمية مثل الأثاث، الألوان والديكور والتصميم الداخلي، وكذلك السلع والوسائل الملموسة التي تسهل عملية تقديم الخدمة مثل السيارات التي تستخدمها مؤسسة تأجير السيارات وأشياء ملموسة أخرى.

كما تشمل البيئة المادية كل التهيئة الداخلية للمؤسسة التي تقدم فيها الخدمة، وكذا البيئة الخارجية من موقع جيد للمؤسسة ووفرة المعدات والأدوات اللازمة لإنتاج الخدمة أو تقديمها.

2- عملية تقديم الخدمة : إن كيفية تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة، حيث تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشمل هذه العملية نشاطات (بروتوكولات) أخرى مثل درجة المكننة المستخدمة في تقديم الخدمة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

3- الأفراد (المشاركين) : ويتضمن ذلك كافة الأفراد المشاركين في الخدمة وتسهيلها للعميل ومن ثم لهم تأثير على درجة رضا العميل عما يتلقاه، ويتضمن ذلك كافة العاملين في الشركة والمؤدين للخدمة بشكل أو بآخر وكذلك المستهلكين الآخرين الموجودين في البيئة والمحيط الذي تقدم فيه الخدمة¹.

إضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة هناك عناصر المزيج التسويقي التقليدي والمعروفة باسم (4ps) والتي نذكرها باختصار فيما يلي:

1_ المنتج (الخدمة) : الخدمة مثلها مثل السلع الملموسة، يمكن تصنيف الخدمات مثل السلع الملموسة، يمكن تصنيف الخدمات اعتماداً على استخدامها المقصود فجميع الخدمات إما أن تكون خدمات استهلاكية أو خدمات صناعية، وحتى التي يستخدمها كل القطاعين الاستهلاكي والصناعي مثل : الهاتف، الغاز وخدمات الكهرباء، فمؤسسة الخدمات غالباً ما تحافظ على سياسات تسويقية

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 373.

منفصلة لكل قطاع من زبائنها ويمكن تصنيف الخدمات الاستهلاكية الى خدمات ميسرة وخدمات التسويق وكذا الخدمات الخاصة .

1-1 الخدمات الميسرة : مثل تنظيف الملابس، تصليح الأحذية.

1-2 خدمات التسوق : كخدمات تصليح السيارات، التامين وذلك لأن هذه الخدمات تحتاج إلى جهود في البحث عن الاسعار المناسبة والجودة .

1-3 الخدمات الخاصة: مثل الخدمات المتخصصة المالية أو القانونية أو الطبية .

ويلاحظ في هذا الجانب أن بعض القضايا ذات العلاقة المباشرة بالسلع الملموسة يكون استخدامها قليلا جدا في الخدمات مثل: التعبئة و التغليف، والعينات¹.

2_ السعر : يعبر السعر عن قيمة السلعة أو الخدمة، سواء من وجهة نظر البائع أو المشتري، وتتطلب عملية تسعير الخدمات قدرا كبيرا من الابداع والمهارة الادارية، لكون الخدمات فانية بصورة كبيرة، فلا يمكن تخزينها والطلب عليها غالبا ما يكون متدبب وغير ثابت، كما يعتبر التسعير من أهم القرارات الاستراتيجية والتي تتخذها المؤسسة نظرا لاتصالها بتحديد نتائج أعمالها، ودرجة تحقيقها لأهدافها الحالية والمستقبلية، وإمكانيات النمو والتوسع فيها، بالإضافة إلى اعتبار السعر كمعيار من طرف العملاء لتقديم جودة الخدمة المقدمة واتخاذ قرارهم الشرائي في أغلب الاحيان.

وبما أن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل بمهارة وإمكانية الابداع لدى مقدم الخدمة إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بعدد المتقدمين للاستفادة أو لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق ودرجة شدتها، كل هذه العوامل تؤثر على مسألة تخطيط التسعير في مجال الخدمات والذي تجعله ضمن إطار حدود معينة، وبالتالي ليس هناك قواعد ثابتة يمكن الاعتماد عليها في

¹ شفيق الحداد، مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

تحديد السعر، فلكل مؤسسة خدمية ولكل خدمة خصائصها وأبعادها التي تفرض تأثيرها على قرار التسعير¹.

3 - التوزيع : تتصف قنوات التوزيع للخدمات بأنها أكثر بساطة ومباشرة عن تلك المستخدمة في توزيع السلع ويعود السبب في ذلك إلى عدم ملموسية الخدمات لهذا فإن مسوق الخدمات أقل اهتماما بأمور مثل: التخزين، النقل ومراقبة المخزون وبالتالي فإنه يستخدم قنوات أقصر، والسبب الخر هو ضرورة استمرار العلاقة بين مقدم الخدمة ومستخدميها وغالبا لا يستبدل المستفيدون من الخدمة المؤسسات التي يتعاملون معها طالما أنهم راضون عن مستوى الخدمة، كالبانوك وشركات التأمين والمحامون وغيرهم².

4- الترويج : بما أن الخدمات غير ملموسة يصعب بالتالي الترويج لها في وسائل النشر المختلفة من صحف وإذاعة وتلفزيون، إذ يجب على الرسالة الترويجية التركيز على المنافع و الاشباعات التي تحققها الخدمة أكثر من الخدمة ذاتها، وتقوم الرسالة الاعلانية للكثير من الخدمات بالتركيز على الجوانب الملموسة التي يمكن للزبون رؤيتها والإحساس بها، حيث يركز الاعلان لشركات الطيران مثلا على حداثة طائراتها وبشاشة المضيفين و المضيفات³. كما ان الرسالة الترويجية تسمح بإعطاء المعلومات المتعلقة بالخدمة ومميزاتها، كما تسمح ايضا بإعلام المستهلك بدخول خدمات جديدة من خلال التسويقية التي توجهها المؤسسة الخدمية نحو الزبائن.

ويعتبر الاتصال التسويقي التعبير الأكثر حداثة ومعاصرة في تأشير حجم التفاعل بين المؤسسة الخدمية و عملائها، حيث يلعب دورا حيويا ومهما في نجاح المؤسسة الخدمية من أجل تحقيق أهدافها لأن باقي عناصر المزيج التسويقي لايمكن أن تكون فعالة ومؤثرة وتحقق أهدافها، ما لم تدعم وتتكامل معه .

¹ عبد العزيز ابو نبعه، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص33.

² شفيق الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ عمر وخير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 278.

المطلب الرابع : العلاقة بين تسويق الخدمات البعدية وتحسين الأداء

إن اهتمام المؤسسة لم يصبح يخص الإنتاج فقط لتلبية الطلب الكمي المرتفع، بل وفي ظل زيادة عدد المنتجين واشتداد المنافسة بينهم أصبح البقاء مرهون بالأداء المتميز، من خلال الحصول على الميزة التنافسية و لأجل تحقيق ذلك لابد للمؤسسة أن تتبع عدة سبل من بينها تسويق الخدمات البعدية كخيار استراتيجي يهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وتظهر أهميتها من خلال تقديم كل ما هو ضروري و جديد من أجل تحسين جودة المنتجات مما يزيد من رضا الزبائن ويساعد على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

أولاً : الميزة التنافسية وعلاقتها بتسويق الخدمات البعدية وتحسين الاداء

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال استغلال مواردها استغلال أمثل.

1/ مفهوم الميزة التنافسية

توجد مجموعة من التعارف يمكن توضيح أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح أهم تعارف الميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFERI1980	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الانشطة
FAHER 1989	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
ROPPAPORT 1992	قدرة المؤسسة على تقليص تكاليفها الكلية وتحقيق عائد اعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة اكبر للزبون	التكاليف
EVANS 1993	القابلية على تقديم قيمة كبيرة للزبون	قيمة الزبون
MACMALLAND 2000	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق مقارنة مع المنافسين	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، مداخلة بعنوان: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل سوت لبناء إستراتيجية التسويق حالة تطبيقية على شركة تويوتا لصناعة السيارات ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول الغربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ليومي 8، 9 نوفمبر، 2010ص07 .

2/ الميزة التنافسية وتسويق الخدمات البعدية :

التسويق و البيع للخدمات البعدية: وتظم هذه الوظيفة مجموعة النشاطات المسؤولة عن تقديم الوسائل التي تمكن الزبون من شراء منتجات المؤسسة وتحفيزهم على ذلك، فهاته الخدمات عبارة عن نشاطات تهدف إلى دعم القيمة لدى الزبون وتتمثل خاصة في خدمات ما بعد البيع والخدمات المرافقة كالتركيب والتصليح والتكوين وتوفير قطع الغيار..... الخ .

ويختلف تأثير كل نشاط على الميزة التنافسية من قطاع إلى آخر فبالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع التوزيع تمثل وظيفة الامداد الداخلي والخارجي العامل الحاسم في تفوقها كما هو الحال

لعلمة "ول مارت" (Wal-Mart)، أما قطاع البنوك فإن أهم نشاط يمكن الاعتماد عليه فهي وظيفة التسويق والمبيعات، في حين أن الامداد يكون مهمل التأثير في المؤسسات الخدمية وبشكل عام ورغم التفاوت في مساهمة كل نشاط في خلق القيمة فإن بورتر ينظر إلى هذه النشاطات من نفس الزاوية ويعطيها نفس الحجم ونفس الدور في خلق القيمة لعدم إمكانية عزل أثر كل نشاط على حدى دون النشاط الذي يسبقه¹.

ثانياً: الجودة وعلاقتها بتسويق الخدمات البعيدة وتحسين الأداء

1/ الجودة :

تلعب الجودة دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدم الخدمة أو المستفيد منها، وقد ازداد ادراك المؤسسة لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

1-1- تعريف الجودة Bradley T. Gale: لقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل

منها سلاحاً استراتيجياً، والمتمثلة في:²

- جودة المطابقة : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
- إرضاء العملاء : وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة : وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.
- إدارة القيمة للعميل : من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/عميل).

ونلاحظ من هذه التعريف أن الجودة ترتبط بمدى رضا الزبائن عن المنتجات لقدرت هذه الأخيرة على تلبية حاجاتهم، وللجودة ابعاد هي¹:

¹ مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، باتنة، جامعة الحاج لخضر ، 2008 ، صص 14_ 15 .

² Brilman Jean, " les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance", Op.cit ,p91 .

- أ- الأداء : ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
- ب- المظهر : خصائص المنتج الثانوية ، وتمثل الصفات المضافة للمنتج .
- ج- المطابقة : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة .
- د- الاعتمادية : ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب) .
- هـ- الاستجابة : مدى تجاوب البائع مع العميل .
- و- الصلاحية " الفترة الزمنية " : ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة .
- ح- السمعة : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج ، أو فكرة الزبون عن المنتج .
- ط- الخصائص الخاصة : ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية².
- ي- التوافق : ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية .
- ك- خدمات ما بعد البيع : يتمثل هذا البعد في أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما يستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة الزبون، ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات .

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2010 ص 21.

² زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر، مداخلة بعنوان: الجودة الشاملة: في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟، ضمن فعاليات الملتقى الوطني: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، سعيدة، جامعة: د مولاي الطاهر، ص3

ثالثا : الجودة بين تسويق الخدمات البعيدة وتحسين الاداء

تتسابق المؤسسات على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق احدى عوامل المنافسة المتمثلة في الجودة فللجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذ تعتبر الجودة احدى العوامل التي تحدد حجم الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

تعتبر تجربة ديزني مثالا جيدا لكيفية استخدام الخدمة في انتاج ميزة تنافسية إلا أن منتجات الخدمة عادة ما تكون مختلفة أكثر بكثير في إنتاجها عن المنتجات الطبيعية (السلعية) ، فيتم تسليم الخدمة بصورة مختلفة تماما عن المنتجات، ويمكن استخدام جودة الخدمة كميزة تنافسية، اذ قامت المؤسسات بتحقيق مستويات خدمة رائعة من الصعب تقليدها .¹

نظرا لكون هذا الموضوع محل اهتمام الكثير من المديرين فقد أجريت الكثير من الابحاث لمعرفة هذه الاختلافات وبناءا على جهود هذه الأبحاث حتى وقتنا الحالي فان الخدمات تختلف عن المنتجات بأربع طرق أولية :²

- 1- تكون الخدمة أداء وليست عنصرا طبيعيا إذ لا يمكن تخزينه ولا يمكن اختبار جودتها قبل التسليم ولا يمكن تحويل إنتاجها إلى التلقائية أو التحكم فيها بواسطة الحاسب .
- 2- يكون العميل دائما مشمولا في عملية الخدمة .
- 3- يجب أن يدار تسليم الخدمة ويريد العملاء الخدمة عندما ومتى يدركوا أنهم في حاجة لها لذلك يجب أن تتبنى مؤسسات الخدمة والخدمات وتسلمها تحت الظروف التي ترضي العميل.

اخيرا يكون من الصعب جدا مراقبة جودة الخدمة، فيمكن اختبار المنتجات المصنعة في منطقة الانتاج قبل أن يلم أي عميل بالعيوب، ويمكن استخدام التلقائية في التتميط عمليات الانتاج لضمان الاتساق، ونقل امكانية هذا بساطة مع الخدمات بسبب شمول العميل في عملية تسليم الخدمة إذ لا

¹ عبد الرحمن توفيق ، الابداع والتميز في الخدمة ، ط5، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2009 ، ص107.
² سرور علي ابراهيم سرور وآخرون ، ادارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 175 .

توجد أي فرصة لاختبار الجودة مسبقا كما يمكن مراقبة جودة الخدمة من خلال التركيز على التوافق مع النمطية المحددة أو المواصفات المحددة .

من خلال هذه العمليات والخدمات تحقق المؤسسات جودة الأداء من خلال رضا الزبون وفق معايير أداء عالية وبما يحقق متطلبات الجودة .

المطلب الخامس : أسباب تأخر تطبيق المفاهيم التسويقية في قطاع الخدمات:

يرجع تأخر ظهور وتطبيق المفاهيم التسويقية في المؤسسات الخدمية إلى الأسباب التالية¹:

1- عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية

إن أحد المعوقات الأساسية في نشر الثقافة التسويقية داخل أي مؤسسة هي عدم إقتناع الإدارة العليا والوسطى بأن الخدمات يمكن تسويقها وأن المفاهيم التسويقية يمكن تطبيقها بنجاح داخل هذه المؤسسات.

وفي الواقع العملي هناك خلط في المفاهيم بين التسويق والإعلان أو العلاقات العامة، بل إن البعض يعتقد أن مفهوم التسويق يعني البيع في مفهومه الضيق فعلى سبيل المثال قد أجريت دراسة على مستوى مديري فروع البنوك في المملكة المتحدة حول النظرة للنشاط التسويقي، وقد أوضحت الدراسة أن النشاط التسويقي من وجهة نظرهم لا يليق بالعمل المصرفي وأن نشاطهم كرجال بنوك يتعارض مع التوجهات التسويقية لجذب المستهلكين والحفاظ عليهم فهم اعتادوا على ارتداء الملابس الرسمية وانتظار العميل إلى أن يقوم بزيارتهم في البنك ويطلب الخدمة المصرفية ويتوسل الموافقة عليها بدلا من قيامهم بجذب العملاء والعمل على إشباع حاجاتهم.

2- عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية في مجال الخدمات:

بمراجعة الكتابات التي أشارت إلى تسويق الخدمات منذ بداية السبعينيات نجد أن معظمها يدور حول تعريف الخدمات وتصنيفها وأهميتها، بعد ذلك بدأت الكتابات تركز على الاختلافات بين

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره ، ص 344.

السلع والخدمات ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية على مجال الخدمات حتى وقت قريب فإن من النادر أن تجد في هذه الكتابات ما يشير إلى المشاكل التسويقية للمؤسسات الخدمية، وعلى هذا أعتقد الكثير من المديرين أن مؤسساتهم لا تحتاج إلى تسويق خدماتها.

3- عدم الاتفاق على تعريف موحد للخدمة وحدودها:

من المسلم به أن نقطة البدء في تفهم النشاط بصفة عامة أن يكون هنالك إتفاق نسبي على تعريف النشاط حيث أن تعريف النشاط بشكل سليم سيضع الحدود التي يسير عليها المديرين في ممارسة هذا النشاط وباستعراض الكتابات التي تعرضت لتعريف الخدمات نجد أنها ركزت على ثلاث مداخل أساسية كما يلي:

أ- **مدخل التعريف التوضيحي:** وهذا التعريف يوضح طبيعة نشاط الخدمات دون التعرف على الخصائص المكونة لها والتي تميزها عن باقي العروض التسويقية فتعرض الخدمة على أنها "الأنشطة والمنافع والإشباع التي تقدم للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلعة المادية" وهذا التعريف يمكن أن يطبق على تسويق الأفكار والمكان والأنشطة ... إلخ، دون أن يكون منصبا على تعريف الخدمة ذاتها.

ب- **مدخل التعريف بالخصائص:** يركز هذا المدخل على توضيح خصائص الخدمة وذلك من خلال احتواء التعريف على هذه الخصائص بحيث يتم التعرف على طبيعة الخدمة واختلافها عن السلع المادية، كالقول أن الخدمة هي "فعل أو أداء يقدمه طرف إلى طرف آخر على أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي ملكية لشيء"، فيلاحظ أن هذا التعريف يتضمن خاصيتين أساسيتين للخدمة، وهما عدم اللمس وعدم ملكية الخدمة، وبطبيعة الحال هناك العديد من الخصائص يمكن ذكرها في هذا الصدد.

ج- **مدخل التعريف بالقائمة:** بناء على هذا المدخل يتم وضع قائمة بالأنشطة التي تعبر عن خدمات ويتم تقديمها إلى العملاء وقد قدم ستانتون قائمة بهذه الخدمات على النحو التالي:

- خدمات النقل - خدمات علاجية - خدمات مالية - خدمات استشارية

-خدمات الأمن - خدمات إصلاح السيارات - خدمات الكي والغسيل.

ويعيب هذا المدخل أنه مع مرور الزمن قد تخرج بعض الأنشطة عن نطاق الخدمات كما قد تتولد أنشطة جديدة ينبغي إضافتها إلى تلك القائمة.

4- الخط بين المفاهيم التسويقية فيما يتعلق بقطاع الخدمات:

يلاحظ في بعض الكتابات التسويقية أن هناك اختلافات في النظر إلى مفهوم الخدمة نفسه، فالبعض ينظر إلى أنشطة الخدمات "كمتغير تسويقي" والبعض الآخر ينظر إليها "كهدف تسويقي" فعلى سبيل المثال فإن بعض الكتاب يعتبرون أنشطة خدمات ما بعد البيع المصاحب للسلع كالنقل والائتمان كنوع من الأنشطة الخدمية المرتبطة بقطاع الخدمات، بينما يعتبرها البعض كسلاح تنافسي ومتغير من متغيرات المزيج التسويقي للسلعة والذي يستخدم لتدعيم المركز التنافسي للسلعة في السوق، من الناحية الأخرى فإن نشاط المطاعم يعتبره البعض من الأنشطة الخدمية بينما يعتبره البعض جزء من قنوات التوزيع للمواد الغذائية وكبديل للمحلات التجزئة والسوبر ماركت.

5- ضخامة المشاكل التسويقية بقطاع الخدمات :

تعتبر المشاكل التسويقية للخدمات أكثر تعقيدا من مثيلاتها بقطاع السلع المادية، نظرا لكونها غير ملموسة مما يصعب الوصول لثقة العميل وإقناعه بقرار الشراء، وللأسف فإن الكتابات التسويقية لم تعطي الاهتمام الكافي للمشاكل التي يواجهها رجل تسويق الخدمات وكان الاهتمام مركزا ومنصبا على دراسة مشاكل التسويق السلع المادية.

إن الأسباب السابقة ذكرها تفسر إلى حد كبير لماذا تخلفت المؤسسات الخدمية عن المؤسسات الصناعية في تبني المفاهيم التسويقية، رغم انه يجب أن تكون المؤسسات الخدمية أول من يتفهم ويطبق المفاهيم التسويقية.

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نخلص إلى القول أن وظيفة التسويق من أهم الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحديد مركزها، سواء بالنجاح أو الفشل، باعتبار أن أول هدف تسعى المؤسسة الوصول إليه هو تلبية حاجات ورغبات العملاء وتقديم أحسن الخدمات بأقل التكاليف وذات جودة عالية، لذلك لا يمكن إنكار أهمية و مكانة تسويق هذه الخدمات وخاصة الخدمات البعدية التي تتم بعد عملية البيع، فهي عبارة عن خدمة للعملاء تساهم في النهاية بتدعيم مركز المؤسسة في السوق بالبقاء والاستمرارية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

يختص هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة تقوم بتسويق الخدمات البعدية اي بعد عملية البيع وتسعى لتطويرها من أجل تحسين أدائها، على أن تكون هذه المؤسسة مؤسسة اقتصادية، وذلك لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على إستراتيجية تسويق الخدمات البعدية في تحسين أدائها .

لذلك أسقطنا دراستنا على مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام بالحروش، بإعتبارها مؤسسة تقوم بتقديم خدمات بعد عملية البيع، تسعى من خلالها تطوير ادائها بهدف الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، ومحاولة زيادتها .

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن تشمل الدراسة في هذا الفصل دراسة واقع تسويق الخدمات البعدية ودورها في تحسين أداء هاته المؤسسة، انطلاقا بالتقديم العام للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام، نشأتها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، والخدمات البعدية المقدمة، وصلا الى التطرق لمنهجية الدراسة التطبيقية المتكاملة، وعرض البيانات وتحليلها.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام .**المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ونشأتها**

تعتبر المؤسسة العمومية لإنتاجية أغذية الأنعام إحدى المؤسسات العمومية التابعة للدولة، ذات النشاط الإنتاجي والتجاري، انبثقت عن الديوان الوطني لأغذية الأنعام بالشرق بموجب مرسوم صادر سنة 1981، تجسدت على أرض الواقع سنة 1986. تقوم بتغذية بعض الأنعام والدواجن، مستخدمة في ذلك عدة مواد أولية، ثم تسويقها. هذه العمليات تقوم بتقييدها، طبقا للتنظيمات المعمول بها على مستوى المؤسسات العمومية.

الفرع الأول : معلومات عامة عن المؤسسة

1/ التسمية: مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام، رمزها حسب الديوان القومي لأغذية الأنعام هو U 204.

2/ الموقع: يقع المقر الاجتماعي للوحدة بالمنطقة الصناعية رقم 03، على طريق عنابة، الحروش، ولاية سكيكدة.

3/ النشاط: تقوم المؤسسة بإنتاج مختلف أغذية الأنعام، وخاصة لأصناف الدواجن المنتجة للحوم البيضاء والمنتجة للبيض، الأغنام المنتجة للحوم الحمراء والألبان وبعض الأصناف الأخرى كالأرانب والحجل والمربيات في حدائق الحيوانات. حيث تنتج هذه الأغذية في أكياس حجم 50 كلغ.

4/ التكوين:**أ_ من ناحية الهياكل والبنىات :**

تتألف المؤسسة من مبنين أساسيين، أحدهما إداري و به مختلف المصالح الإدارية التي تقوم بتسيير الوحدة ككل. أما الآخر فيتعلق بالمبنى الإنتاجي، حيث يتمثل في الوحدة الإنتاجية التي تشغل بطاقة إنتاجية قدرها 30 طن في الساعة، إلا أن هذه الطاقة انخفضت إلى النصف بسبب

التقادم التكنولوجي للمعدات والآلات، ومخازن المواد الأولية المتمثلة في 15 صومعة (صهريج عملاق) مجاورة لوحدة الإنتاج، حيث تحتوي هذه الصوامع على كل الذرة، الشعير والصوجا التي تحول منها مباشرة للإنتاج.

كما أن هناك مخزن مخصص للمنتجات التامة التي تخزن لفترة وجيزة، في حين أن المواد الأولية الأخرى تحفظ على شكلها أي في رزم (الأغلفة المخصصة لها) بمخزن مجاور ومستقل عن المخازن السابقة. أما المواد الأخرى (التموينات وقطع الغيار) فهي أيضا لها مخازن خاصة، تتموقع حسب الحاجة إليها.

ب_ من الناحية التنظيمية : من حيث المصالح الهيكلية والإدارية فإن مؤسسة إنتاج أغذية الأنعام بالحروش تتألف من الهياكل التالية : المديرية، الأقسام والمصالح، حيث تقوم كل منها بوظائفها التي حددت لها عن طريق التنظيم المعمول به .

5/ إدارة وتسيير المؤسسة :

يقوم بتسيير المؤسسة مسؤول معين بقرار كتابي، تبعا للحاجة التي تتطلبها المؤسسة، حيث يقوم بتعيينه المدير العام للديوان أو مدير المجمع، ويمارس مسؤول كل هيكل من هذه الهياكل المتعلقة بطبيعة عمله الموكل إليه تحت مسؤولية المسؤول السلمي المباشر له.

كما أن كل مسؤول - بما فيهم مدير المؤسسة - يقوم بالمهام التنظيمية و التسييرية الموكلة إليه، والتي تتمثل فيما يلي:

_ يمارس المسؤول سلطته السلمية، ويكون مسئولا عن الإتمام والتنفيذ الجيد للعمل الذي أوكل إليه، من خلال تنفيذ الأعمال الأخرى الموكلة إليه وتسخير الهياكل الموضوعة تحت سيطرته.

_ يمارس مدير المؤسسة مهامه تحت سلطة المدير العام للديوان أو تحت سلطة المسؤولين المركزيين أو المدير الجهوي، حيث يتلقى انتداب لسلطته في بعض الحالات بشكل سريع من أجل التصرف باسمه، وذلك وفقا للظروف والحالات التي قد تصادفها عملية التسيير.

_ يمارس مدير المؤسسة سلطته السُّلمية على كل عمال المؤسسة، وذلك في حدود مسؤولياته المحددة من قبل المجمع الشرقي للدواجن أو الديوان القومي لتغذية الأنعام.

_ يمارس رئيس القسم سلطته السُّلمية على رؤساء المصالح، وعلى الأفراد العاملين تحت وصاية القسم الذي يترأسه.

_ يمارس رؤساء المصالح سلطتهم السُّلمية على كل الأفراد المنتمون لسلطته.

الفرع الثاني : نشأة المؤسسة

المؤسسة هي إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للمجمع الشرقي للدواجن بعناية، هذا الأخير بدوره تابع للديوان القومي لأغذية الأنعام بالشرق الذي يقع مركزه بأم البواقي.

نشأت المؤسسة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 196/81 الصادر في 15 أوت 1981، الذي يتضمن إنشاء الديوان القومي لأغذية الأنعام بالشرق كما هو الحال بالنسبة لباقي جهات الوطن، والذي تتضوي تحته المؤسسة. إلا أنها ظهرت للوجود على أرض الواقع وبدأت ممارسة نشاطها منذ سنة 1986، بطاقة إنتاجية قدرها 10 طن في الساعة، ثم بلوغ طاقة 30 طن في الساعة في المستقبل.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

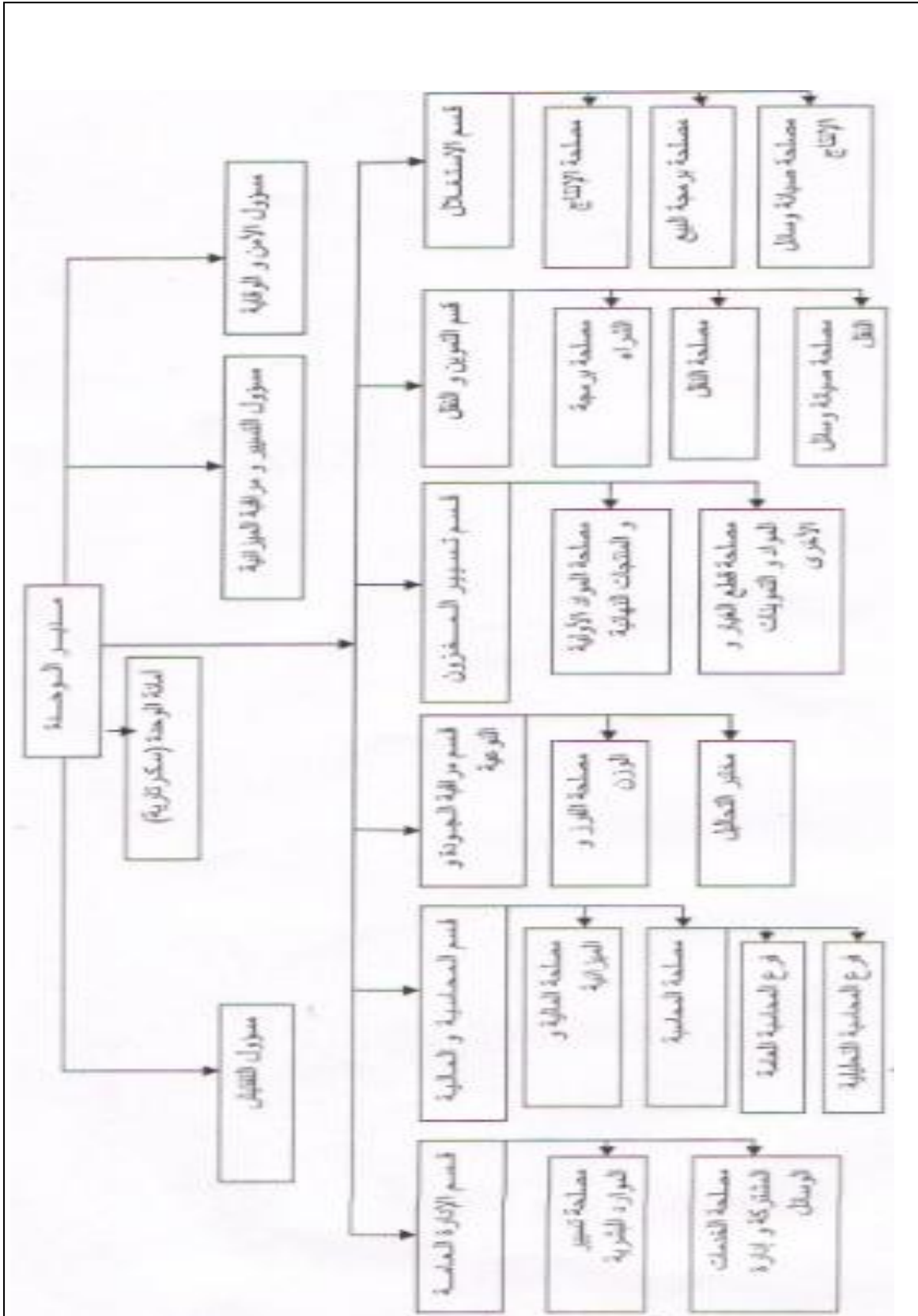
كما ذكرنا سابقا فإن المؤسسة تابعة للديوان القومي لأغذية الأنعام بالشرق، لذلك فهي خاضعة من حيث التنظيم لما جاء في القوانين الأساسية للديوان. من هذا فإن تنظيم المؤسسة هو مستمد في الأساس من تنظيم الديوان، وفقا لما ورد في التشريعات التالية:

_ المرسوم رقم : 196/81 الصادر في 15 أوت 1981 والمتضمن القانون الأساسي للديوان القومي لأغذية الأنعام (ONAB)،

_ طبقا لبعض القرارات والمراسيم التنظيمية الأخرى الديوان وكذا لوحدات إنتاج أغذية الأنعام، خاصة القرار رقم: 196/DG الصادر في 02 مارس 1991 والمتضمن للتنظيم الهيكلي للمديرية الجهوية للديوان.

أما المخطط التنظيمي للمؤسسة وفقا للمعلومات المتوفرة عن المؤسسة فهو كالتالي:

الشكل رقم (04) : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

وفقا للوثائق المقدمة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى المهام الموكلة لمختلف هياكل وأقسام ومصالح المؤسسة فيما يلي:

أولا : المديرية العامة

1/ **التنظيم** : يقوم بإدارة المؤسسة " كما سبق وذكرنا " مدير المؤسسة المكلف، رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح. كما يساعد مدير المؤسسة ثلاثة مسؤولين مكلفين هم:

_ مسؤول الأمن.

_ مسؤول التسيير ومراقبة الميزانية.

_ مسؤول التفتيش.

2/ المهام:

تتمثل المهمة الأساسية لمدير المؤسسة باعتباره المسؤول عن التسيير والمحافظة على أملاك المؤسسة ومواردها، وذلك طبقا للتشريعات المعمول بها، وكذا إلى التنظيمات الداخلية للأنشطة، ومطابقتها مع الأهداف الموضوعة للمؤسسة، وذلك في حدود البرامج المسطرة وللميزانية التقديرية المقترحة المتوافقة مع الأهداف والأنشطة.

ويضمن المدير المهام الأساسية التالية:

_ تحريك وتنشيط، ربط ومراقبة أنشطة هياكل المؤسسة وأفرادها.

_ الإعتناء والمحافظة على الاتصال الدائم مع مختلف الزبائن، وذلك من أجل تعزيز صورة ومكانة المؤسسة والمجمع ككل، وكذا تطوير وتنمية حصة المؤسسة والمجمع في السوق.

_ السهر على وضع خطط عمل بما يتوافق مع الترتيبات والتشريعات المعمول بها، بما ينسجم مع تنظيم الأنشطة و العناصر، حماية السلع والأفراد.

_ السهر على وضع كل الأدوات المساعدة لعمل المؤسسة " بأسلوب مستمر " في التسيير الجيد للموارد ووسائل المؤسسة، وهذا ضمن تحقيق المردودية القصوى.

_ السهر باستمرار على خفض تكاليف الإنتاج، من خلال التسيير المثالي لأعباء الاستغلال، هذه الأخيرة التي يمكن مراقبتها والمحافظة على مستواها بما يتوافق مع ما هو متوفر ومع الميزانية التقديرية المقترحة.

_ من أجل تحقيق هذه الأخيرة، على المدير القيام بالتعريف دوما بكل العناصر المحملة للتكاليف وتحديدها بدقة أكثر، ووضع الطرق الملائمة من أجل استبعاد العناصر غير الملائمة.

تظهر عناصر التكاليف المحملة في المجالات التالية:

- التكاليف المتعلقة بالتدفقات الحقيقية (المادية) للمواد الأولية ولوسائل العبور، الخسائر الجارية للنقل، سوء التحكم في المواد والعتاد، أخطاء المناولة والتسليم، تدني قيم المخزون نتيجة ظروف بشرية (على سبيل المثال: سوء تسيير المخزون،...) أو لأسباب تقنية كتغير نسبة الرطوبة.
- تكاليف النقل الكلية (التكاليف المرتفعة للصيانة، استهلاك الوقود وبعض المواد الأخرى وقطع الغيار التابعة لوسائل النقل، سوء تنظيم عملية الاستغلال،...) أو تكاليف نقل الطن الواحد التي قد تكون باهظة.
- تكاليف المشتريات التي يجب السهر دوما على تدنيها إلى أقل حد ممكن، وهذا في إطار قواعد المنافسة.
- صيانة وسائل النقل والإنتاج، حيث تخضع هذه الأخيرة إلى تدابير وقائية وتنظيمية مستمرة، تمكن الوحدة من تخفيض التكاليف المتعلقة بالصيانة إلى أقل حد ممكن، وذلك لإجتناّب الخسائر الكبيرة المحتملة لعملية الإصلاح، والتي قد تؤثر على توفير المنتجات للزبائن بانتظام.

يقوم بمساعدة مدير المؤسسة في المهام الموكلة إليه ثلاثة مسؤولين مكلفين، تتمثل مهامهم في:

1/2 مسؤول الوقاية والأمن:

وتتمثل مهامه الأساسية في:

_ وضع رهن العمل كل الترتيبات والإستعدادات القانونية والتنظيمية لنشاط عناصر الوقاية والأمن لكل السلع والأفراد، ومتابعتها دوريا.

_ وضع رهن العمل التعليمات المرسله من طرف المسؤولين المحليين المؤهلين لذلك أو من مدير المجمع أو من المدير الرئيسي للديوان، وأعمال العمال ورؤساء فرق الوقاية والأمن.

_ تنظيم، ربط وتحريك أنشطة وأعمال الأعوان والعمال ورؤساء فرق الوقاية والأمن،

_ السهر على التوزيع الموافق لوسائل الوقاية والأمن حسب مواقع العمل والنشاط الذي يتطلب ذلك، والمحافظة على وسائل الدفاع والحماية وصيانتها، مع ضمان سير أفضل لوسائل الاتصال ووسائل الوقاية من الحرائق وأجهزة الإنذار،...إلخ.

2/2 مسؤول التسيير ومراقبة الموازنة:

وتتلخص مهام هذا المسؤول في النقاط التالية:

_ الحرص على التطبيق الفعلي والجاد لإجراءات التسيير ومراقبة الميزانية.

_ مراقبة واقتراح كل الوسائل الممكنة من أجل تحسين نسب التسيير، والقيام بتعديل وتدارك النقائص في الكفاءات المكتسبة.

_ المشاركة في إعداد وتحضير ميزانية الوحدة.

_ تحضير وإعداد التقارير الشهرية للمؤسسة، والتقارير السنوي.

3/3 مسؤول التفتيش:

وتتمثل المهام الرئيسية للمكلف بالتفتيش في:

_ السهر على التطبيق الجيد والجاد لكل الإجراءات والتدابير القانونية والتنظيمية، وهذا في إطار العام للديوان.

_ الحرص على التحسين المستمر لجهاز الرقابة الداخلية والمتعلق ب :

- التدفقات المادية للمواد الأولية والمنتجات النهائية.
- احترام إجراءات البيع ضمن النشاط العام للديوان.
- مسك كل الفحوصات والاستقصاءات و/أو التحقيقات الداخلية السريعة التي تفيد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والتي كلفه بها مدير المؤسسة.
- التكفل بإعادة الحسابات الدورية التي أُعدت عن حالة الأنشطة لمدير المؤسسة، التي أرسلت من قَبَل إلى المديرية العامة أو للمديريات الفرعية الأخرى التي تقوم بتقديمها للمديرية العامة.

هذه هي قائمة بعض المهام الأساسية لمسؤول التفتيش الآخرين، وليست كل المهام الموكلة إليهم، فقد تتعدى مسؤولياتهم إلى مهام أخرى تتحدد وفقاً للظروف المتجددة والمحيطة بالمؤسسة، وإلى طبيعة الفترات الزمنية وما يميزها، والتي من خلالها تحدد الإدارة العامة أو المسيرين الرئيسيين لهذه المهام والظروف دورياً.

في حين أن مدير المؤسسة يُعد الحسابات الدورية عن الأنشطة التي قامت بها المؤسسة، ثم يقدمها إلى المديرية العامة في مرجع منظم أو ميزانية سنوية مغلقة، أو يقدمها للمديريات الفرعية التي تتكفل بتقديمها للمدير العام أو المدير الجهوي .

أما دور الأمانة فهو يتمثل أساس في القيام بالعمليات العادية للسكرتارية، من تسيير للبريد والحفاظ على الوثائق الخاصة بالإدارة العامة.

ثانياً: الأقسام

1/ قسم الاستغلال

يعتبر هذا القسم من أهم الأقسام بالمؤسسة، فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع المصالح باعتباره العمود الفقري الذي تعتمد عليه المؤسسة.

1/1 التنظيم: يتألف قسم الإستغلال من ثلاث مصالح هي:

_ مصلحة برمجة البيع.

_ مصلحة الإنتاج.

_ مصلحة صيانة وسائل الإنتاج.

2/1 المهام: تتمثل مهام قسم الاستغلال أساسا في القيام بمختلف العمليات الإنتاجية، ابتداء من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكلها النهائي. كما أنه يقوم بـ :

_ إنجاز البرامج المسطرة لإنتاج أغذية الأنعام، وذلك وفق المعايير التي حددتها إدارة الوحدة.

_ ضمان بيع أغذية الأنعام والمنتجات الأخرى طبقا لنظامها الأساسي وللتشريعات المعمول بها في هذا المجال، وإلى إجراءات التسيير الداخلية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات المتوفرة من المواد واللوازم والعناصر الأخرى.

_ من جهة المنتجات المختلفة الأخرى فالمؤسسة تنتظر تجميع كل من المنتجات النهائية، المنتجات نصف النهائية والمواد الأولية التي تدخل ضمن المواد المستخدمة في عملية إنتاج أغذية الأنعام ، هذه المهمة (التجميع) تقوم بها مصلحة الإنتاج، ثم يتم تحويلها لمصلحة برمجة البيع التي تقوم بإعدادها للتسويق.

_ ضمان السير العادي لوسائل الإنتاج، والذي يتحقق عن طريق صيانة الوسائل المستخدمة في ذلك صيانة وقائية وأكيدة، وهذا ما تقوم به مصلحة صيانة وسائل الإنتاج. وفي هذا الصدد، يضمن مسؤول (رئيس) قسم الاستغلال الأعمال الأساسية الملخصة سابقا.

_ الوضع رهن النشاط، السياسة التجارية المحددة من طرف المديرية العامة.

_ تسويق وتجارة المنتجات المصنعة من طرف المؤسسة، وكذا بيع البضائع والمنتجات المدمجة ضمن نشاط الديوان التابعة إليه، وهذا طبقا لإجراءات البيع المعمول بها في ظل هذا النشاط.

- _ ضمان خدمات البيع والخدمة ما بعد البيع والخدمات العامة، وذلك للرفع من حجم المبيعات التي تقدمها المؤسسة وحتى الديوان.
- _ وضع برامج التوزيع الدورية واليومية للأغذية والمنتجات الأخرى، وفق احتياجات وطلبات الزبائن،
- _ وضع اتفاقيات التسليم وكيفياته مع الزبائن، وضمان تنفيذها.
- _ المسك اليومي لمفات و طلبيات الزبائن وإدارتها بما يتوافق مع الإجراءات الداخلية والترتيبات المعمول بها.
- _ السهر على تحقيق بيع أغذية الأنعام والمنتجات الأخرى وفق النظام المزوج : كمية / نوعية .
- _ السهر على تحصيل ديون الزبائن، بالتنسيق مع مصلحتي المالية والمحاسبة في المؤسسة.
- _ إدارة ومنح صيغ إتفاقيات (تبعا لاحتجاج أو اعتراض و شكاوى) مع العملاء.
- _ المتابعة بصفة مستمرة لتطورات سوق الدواجن والحيوانات المجترة التي تستهلك منتجات المؤسسة وذلك ضمن مجال اختصاصها، وإعلام المديرية بكل الملاحظات التي من شأنها أن تهم وتفيد الوحدة في أنشطتها وفي وضع إستراتيجيتها.
- _ وضع في حالة الاستعداد لحاجيات الزبائن من المنتجات كما ونوعا، وهذا حسب رغبات الزبائن، ووفق قاعدة التسويق المخطط له مسبقا.
- _ ترجمة مخططات الإنتاج المحدد وذلك وفقا للاحتياجات من المواد الأولية الضرورية من أجل التنفيذ.
- _ تحديد الحاجيات الجارية من المواد الأولية والاستهلاكية من المواد الأخرى، والمتابعة الدورية لتطوير المخزون مع مصلحة تسييره، ومقارنته مع برامج الإنتاج.
- _ الوضع اليومي والدوري لميزانية استهلاك المواد الأولية و التموينات الأخرى، ووضع ميزانية المنتجات التامة المنجزة.

- _ مراقبة استهلاك المواد الأولية ، التي يجب أن تكون متطابقة مع النوعية المحددة، سواءً بالنسبة للمخلات أو بالنسبة للمنتجات النهائية الموجهة للسوق.
- _ السهر على الاستعمال العقلاني لعتاد ولوازم الإنتاج، وعلى وقاية وحماية العمال.
- _ إجراء التسجيلات الاحصائية المتعلقة بالمنتجات، الاستهلاك، المبيعات وعمليات الصيانة، ونشر هذه الإحصائيات وإيصالها إلى المصالح المختصة.
- _ وإصدار، إيداع واستلام كل الوثائق التي لها علاقة بالمبيعات، الانتاج، الاستهلاك وصيانة العتاد والوسائل.
- _ السعي إلى خفض الاستثمار في وسائل الإنتاج إلى أقل مستوى ممكن وبشكل دقيق.
- _ العمل على تنفيذ عمليات الصيانة في أفضل الشروط من حيث : الأمن، النوعية والمدة الزمنية، في إطار احترام الطرق المتعارف عليها.
- _ تنشيط، ترتيب ومراقبة نشاطات المؤسسة الواقعة تحت سيطرتها بما فيها النشاطات التسويقية .
- _ تبليغ، إطلاع " دوريا المديرية ومختلف هياكل المؤسسة " بأنشطة القسم.

2/ قسم التموينات و النقل :

تتمثل المهمة الأساسية للقسم في توفير حاجيات المؤسسة وتمويلها بكل المستلزمات الضرورية للقيام بالعمل الذي أسست من أجله، كما يقوم بنقل المشتريات إلى المؤسسة والمبيعات إلى العملاء وفق الشروط المتفق عليها.

1/2 التنظيم : يتألف هذا القسم من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة البرمجة والشراء؛
- مصلحة النقل؛
- مصلحة صيانة وسائل النقل.

2/2 المهام : تتمثل مهمة القسم أساسا في ضمان توريد ونقل المواد واللوازم التي تم شراؤها يوميا ودوريا ، وذلك للأنظمة المعمول بها ، وتوفير احتياجات المؤسسة من المواد الأولية التي تحتاجها في عملية الإنتاج ، ونقل المبيعات للزبائن.

في هذا المجال ، يقوم رئيس قسم التموين والنقل بالمهام الرئيسية التي نلخصها فيما يلي:

- _ وضع وتنفيذ برامج الشراء للمواد الأولية واللوازم وفقا لاحتياجات المؤسسة من المواد الاستهلاكية.
- _ إعداد وتحضير ميزانية التموين بالمواد الأولية واللوازم.
- _ المسك البومي لدفاتر الموردين، ومتابعة التغيرات وحركة أسعار المواد الأولية واللوازم.
- _ إتمام عملية شراء واستقبال المواد الأولية واللوازم المشتراة .
- _ مراقبة جودة المواد المشتراة أو المرسله من الديوان القومي لأغذية الأنعام.
- _ تحرير وصولات الطلب واتفاقيات الشراء لمختلف المواد الأولية واللوازم المطلوبة من مصلحة الإنتاج والتخزين في الوحدة.
- _ برمجة الاحتياجات " في حدود استطاعة وسائل النقل للمؤسسة " لتنفيذ عمليات التموين.
- _ السهر على التسيير العقلاني لوسائل النقل التابعة للمؤسسة، وضمان الحماية والحفظ القانوني لهذه الوسائل.
- _ تحديد تكاليف نقل المواد الأولية والمنتجات النهائية من و إلى المؤسسة.
- _ استقبال المواد الاولية المشتراة والقيام بعملية المراقبة (من حيث الكمية والنوعية)، ثم إنشاء خط اتصال لمكان التخزين، وإرفاقها بسندات الاستقبال القانونية، هذا الأخير تكون موقعة بالاشتراك مع مصلحتي تسيير المخزون ومراقبة الجودة والنوعية.
- _ إدارة وتسيير فوارق الوزن، وضمان مطابقة النوعية للمعايير المعمول بها، أو لبنود دفتر الشروط المتفق عليه مسبقا.

_ الخفض إلى أدنى حد ممكن من قيمة الاستثمارات في وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

_ إعداد، ترتيب وتنفيذ عملية الصيانة في المرآب.

_ التعامل مع الانقطاع غير المتوقع للمواد واللوازم ومختلف الحاجيات.

_ الإطلاع الدوري لمختلف هياكل المؤسسة والمديرية على ميزانية استقبال المواد الأولية واللوازم،

وكذا على ميزانية وتكاليف إصلاح الشاحنات والعربات.

3/ قسم تسيير المخزون : يقوم هذا القسم بمهمة السهر على توفر وسلامة المخزون من المواد الأولية واللوازم، ومن المنتجات.

1/3 التنظيم: يتألف هذا القسم من مصلحتين أساسيتين هما:

_ مصلحة المواد الأولية والمنتجات النهائية.

_ مصلحة قطع الغيار والمواد والتموينات الأخرى.

2/3 المهام :

تتمثل مهمة إدارة المخزون في إدارة وتسيير المدخلات والمخرجات، وكذا التدفقات المادية من

المواد الخام والمنتجات النهائية، مواد التغليف، قطع الغيار والمواد واللوازم الأخرى.

في هذا الصدد، يقوم رئيس القسم بضمان الأنشطة الرئيسية الملخصة فيما يلي:

_ تسيير المواد الأولية، المواد الوسيطة، المنتجات نصف المصنعة والمواد المستهلكة (البطاقات،

الأكياس، لوازم المكتب،... إلخ)، ثم ترتيبها طبقا للطرق المعمول بها في هذا المجال. كما يقوم أيضا

بمراقبة المواد الواردة إلى المخازن " سواء تلك المشتراة أو من الهياكل الأخرى لمؤسسة "ومراقبة

نوعيتها وجودتها.

_ تسيير المخزون من المنتجات النهائية التي تم تهيئتها من طرف مصلحة الإنتاج.

_ إجراء التسجيلات الإحصائية لحركة المخزون، ثم نشرها على المصالح المختلفة ذات الصلة.

_ إصدار ، إرسال واستلام كل الوثائق ذات الصلة بالمخزون وبتسييره.

_ الإثبات، الصيانة والمسك اليومي للسجلات المحاسبية عن مختلف عناصر المخزون، بطاقات المخزون وكل الوثائق التنظيمية.

4/ قسم مراقبة الجودة والنوعية : تكتسي أهمية، كونها تسهر على مراقبة نوعية وجودة المواد الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.

1/4 التنظيم : يضم قسم مراقبة الجودة والنوعية مصلحتين اثنتين هما:

_ مصلحة الفرز والوزن.

_ مخبر التحاليل.

2/4 المهام : وتتمثل مهمة مصلحة مراقبة الجودة في ضمان مراقبة:

_ جودة ونوعية المواد الأولية.

_ مطابقة المنتجات النهائية ونشاط مختبر الجودة.

وفي هذا الصدد ، يقوم رئيس قسم مراقبة النوعية بضمان المهام الملخصة فيما يلي:

- ضمان تنفيذ البرنامج والإجراءات لمراقبة نوعية وجودة المواد الأولية والمنتجات النهائية على مستوى المؤسسة والسهر على ذلك.
- متابعة ومراقبة نوعية المواد الأولية والمنتجات النهائية.
- مراقبة أوزان المواد الأولية وكذا المنتجات النهائية.
- السهر على حسن سير عمل مختبر المؤسسة
- ضمان المراقبة والسيطرة على المواد الأولية في المخازن ، وعلى تنفيذ سلوك التخزين وعلى عملية الاسترجاع (إعادة تدوير المنتجات النهائية في الصوامع (SILOS) ، ...).
- جمع، تنظيم وإدارة المعلومات الإحصائية المتعلقة بنوعية المنتجات النهائية والمواد الأولية.
- مساعدة المؤسسة في تحضير التظاهرات العلمية والتقنية .

- التوصيل الدوري للنتائج و الشروحات أو التعليقات عن أنشطة مراقبة النوعية والجودة، وهذا إلى كل من هياكل الوحدة وإلى المديرية.
- المحافظة، التسيير والمسك اليومي للوثائق المتعلقة بنوعية المشتريات من المواد الأولية ومن المنتجات النهائية (المحاضر والضبطيات، الفرز، السجلات ، ...).
- مُباشرة، تنسيق، رصد ومراقبة أنشطة هياكل المؤسسة ذات الصلة بالقسم.
- إعداد التقارير الشهرية لأنشطة مراقبة النوعية.

5/ قسم المالية والمحاسبة :

1/5 التنظيم : يضم قسم المحاسبة والمالية مصلحتين هما:

_ مصلحة المالية والميزانية.

_ مصلحة المحاسبة (العامّة والتحليلية).

وتتمثل المهام الأساسية لقسم المالية والمحاسبة في:

أ- بالنسبة لمصلحة المالية والميزانية: تهتم هذه المصلحة أساسا ب: الإدارة العقلانية (الرشيدة) للمواد المالية للوحدة، وذلك وفقا للقوانين والتشريعات والإجراءات الداخلية المعمول بها، وبالتوافق مع الأهداف المرسومة في الميزانية التشغيلية (الاستغلالية) السنوية. كما أنها تقوم بإعداد التقرير الشهري الخاص بالمصلحة، والذي يوضح الوضعية المالية للمؤسسة.

ب- بالنسبة لمصلحة المحاسبة: تعمل على ضبط حسابات المؤسسة اليومية للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية من وإلى المؤسسة وإعداد الوثائق الختامية.

وتتقسم هذه المصلحة بدورها إلى فرعين :

فرع المحاسبة العامة وفرع المحاسبة التحليلية، حيث أوكلت لكل منهما مهام خاصة، نذكر بعضها فيما يلي:

ب/1 فيما يخص المحاسبة العامة : الإدراج المحاسبي لكل العمليات التجارية، المالية والإدارية، متبعة في ذلك المنطق الذي يقوم عليه المخطط المحاسبي الوطني المعمول به.

ب/2 فيما يخص المحاسبة التحليلية : تتمثل مهام المحاسب في هذا الفرع في:

_ تسجيل التدفقات المادية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة، وكذا تقييمها وفقا لقاعدة البيانات التي تزودها به المحاسبة العامة.

_ تحديد أسعار التكلفة للمنتجات النهائية المصنوعة والموجهة للاستغلال، وذلك عن طريق المعلومات التي توفرها سجلات ووثائق المحاسبة العامة.

كما يقوم رئيس قسم المالية والمحاسبة بتوفير بعض الأنشطة، التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسيير النفقات والتكاليف المتعلقة بالمنتجات النهائية والبضائع، وكذا إيرادات الوحدة طبقا للأهداف المسطرة في الميزانية.

- إدراج وتسجيل العمليات المحاسبية والمعاملات التجارية والمالية التي تقوم بها المؤسسة

- تسيير وإدارة جباية (ضرائب) المؤسسة.

- المحافظة والمسك المحاسبي الصادق والجيد للممتلكات المادية للمؤسسة، بغية الحفاظ على هذه الأخيرة.

- إجراء عمليات التسوية البنكية بشكل دوري.

- إعداد الميزانية العمومية للمؤسسة.

- تسجيل مختلف التدفقات المادية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة.

- تحديد التكاليف الوسيطة المرجحة للمواد الأولية والمواد المستهلكة الأخرى، التي تدخل في تركيب المنتجات النهائية وفي عملية الاستغلال .

- تحديد أسعار التكلفة، مراقبتها وتحليلها، ثم مقارنتها بالأسعار المطبقة عند البيع.

- التوصيل الدوري للمديرية ولمختلف هيكل المؤسسة لنتائج تحليل الفروقات في الميزانية الناتجة عن المخطط المالي للمؤسسة المبرمجة.

- المشاركة في التعريف بالسياسة المالية المعتمدة للمؤسسة .

6/ قسم الادارات العامة :

يقوم هذا القسم بالمهام المتعلقة اساسا بالأفراد والممتلكات داخل المؤسسة، من خلال تسيير الموارد المادية (الممتلكات) والموارد البشرية بطريقة عقلانية، كما قد تمتد مهامه حتى خارج المؤسسة، من خلال عملية الاتصال الخارجي مع الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة .

1/6 التنظيم : يتألف هذا القسم من مصلحتين اساسيتين هما :

_ مصلحة تسيير (او إدارة) الموارد البشرية .

_ الخدمات المشتركة وإدارة الوسائل و الممتلكات .

6-2- المهام :

وتقوم هاتين المصلحتين "خاصة مصلحة المستخدمين " بالمهام التالية :

_ استقبال طلبات العمل والرد عليها .

_ متابعة حضور وغياب العمال .

_ الاشراف على منح العطل السنوية للعمال .

_ متابعة التطورات التكوينية للعمال، وهذا حسب حاجة المؤسسة، كما يجب ان تتلاءم مدة التريص، مع طبيعة النشاط الذي يقوم به المتريص .

_ استقبال طلبات العمل من حيث التسيقات والعطل .

المطلب الثالث : غايات المؤسسة وأهدافها :

قبل التعرف على أهداف الشركة لابد من تجسيد الغايات التي تأسست من أجلها.

1/ غايات المؤسسة :

تتمثل الغاية التي أنشأت من أجلها المؤسسة في عنصرين أساسيين هما:

- _ تلبية احتياجات السوق المحلي في مجال أغذية الأنعام والدواجن،
- _ تطوير قدرتها وإمكانياتها باستمرار ، توسيع الأسواق الداخلية والخارجية من أجل تعزيز مكانتها في السوق ، ومواكبة التطورات الخارجية.

2/ أهداف المؤسسة : أما الأهداف فهي كما يلي:

- _ تحقيق أوسع رقعة تجارية،
- _ تعظيم الربحية مع تدنية التكاليف.
- _ الحفاظ على إبقاء نشاط الوحدة والمجمع والديوان برفع مستوى المردودية.
- _ توفير أكبر حصة تسويقية لمنتجاتها.
- _ المساهمة في القضاء على البطالة من خلال تشغيل نسبة من اليد العاملة.
- _ تكوين وتدريب العمال وتلقيهم مهارات وخبرات جديدة.
- _ تحفيز العملاء بوضع سياسة في مجال الاتصال ، تدبير الأداء ، والحوار.
- _ السعي إلى رفع رقم الأعمال وذلك بالاستغلال الأمثل لكل عوامل الإنتاج.
- _ استخدام أحسن تقنيات التسيير للحفاظ على استمرارية الشركة.

المطلب الرابع: الخدمات البعيدة المقدمة من طرف المؤسسة

تقوم المؤسسة العمومية للإنتاج اغذية الانعام بتقديم خدمات بعد عملية البيع نوجز منها

مايلي:

1/ خدمة النقل والشحن :

اذ تقوم المؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام بتوفير خدمات النقل بعد ان تتم عملية البيع، فنقوم بشحن و نقل المنتجات المباعة الى العملاء بالاعتماد على وسائلها الخاصة، وخاصة تلك العمليات التي تكون مدرجة ضمن الاتفاقيات المنعقدة مع الزبائن، تكون المنتجات مرفوقة بوصل الخروج والفاتورة (أنظر الملحق رقم 1 و2) .

وتسويق خدمات النقل والشحن يتم بمرونة كبيرة وعلى اساس طلب الزبائن لأن جودة هذه الأخيرة جد هامة في تكاليف النقل، كما ان الأسعار لا تقل أهمية نظرا لكونها تمثل نسبة معتبرة من تكلفة توزيع المنتجات من مكان توزيعها وإنتاجها إلى مكان استهلاكها، لهذا يجب أن تكون اسعارها تتلاءم مع القدرات المالية للزبائن، وتسمح للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بتحقيق الربح الكافي وكسب ولاء عملائها من خلال هاته الخدمات .

1/ تحديد اسعار خدمات النقل والشحن :

إن اسعار خدمات النقل والشحن يتم تحديدها بالنسبة للديوان في دفتر الأسعار، وقد خص لها جزء خاص بها نظرا لتغير تكاليف النقل والشحن ولكن هذه الاسعار هامة بالنسبة لطلب الزبائن على خدمات المؤسسة لذلك سوف نتعرض الى طريقة تحديد الاسعار .

1/1 تقديم دفتر الاسعار : دفتر الاسعار الحالي موجه لإستعمالات المؤسسة وهو يوضح مختلف الرسوم والالتزامات المالية المترتبة على :

• استعمال املاك ومنشات المؤسسة .

• النقل والشحن .

يحتوي الجزء الاخير من دفتر الاسعار على تسعيرات خدمات النقل والشحن على اساس الطن

الواحد.

2/1 أساس تحديد اسعار خدمات النقل والشحن : يتوجه ممثل كل مؤسسة الى الإجتماع الوطني الذي يحدد فيه اسعار الشحن والنقل مصحوبا بإقتراحات على أساس الدراسات حول تكاليف النقل والشحن وتتضمن مايلي :

- تكلفة وسائل الشحن والنقل.
- تكاليف شحن ونقل المنتجات حسب الوزن وطريقة التغليف.
- تكاليف عمال الشحن والنقل المباشرة وغير المباشرة .
- اضافة الى هذه التكاليف يضاف هامش الربح الذي يحدد من قبل المؤسسة والذي يقدر ب 20% فنحصل على سعر الشحن والنقل .

2/ خدمة الفوترة والتسديد: تقوم المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بتقديم الفاتورة النهائية للزبون مما يجعله مطمئنا من خلال مراجعة مختلف الحسابات وكسب رضاه، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تقوم بمنح تسهيلات للعملاء تخص كيفية وطرق التسديد .

3/ المعلومات : إن طموح المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام يترجم في الإستجابة على متطلبات ورغبات الزبائن، والزيادة في تحسين خدماتها، من خلال تقديم مختلف المعلومات التي يحتاجها الزبون حول المنتج توجيهه بمختلف الارشادات المتعلقة بمراحل ودواعي المنتج .

4/ الضمان (تعويض المنتج) : تقوم المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بتعويض المنتجات في حالة وجود اي خلل، او عدم مطابقتها للمواصفات، وذلك بعد اعادة اختبارها في مختبر النوعية الخاص بالمؤسسة وتعويض مختلف الاضرار الزبون.

المبحث الثاني : المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، إذ يجب أن يتم إختيارهم بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها، يتمثل مجتمع البحث في عمال المؤسسة العمومية لتغذية الأنعام بالحروش وبعض رؤساء المصالح والأقسام فيها، وذلك خلال الفترة المحصورة بين 11 ماي الى 25 ماي 2014 .

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تمثل العينة جزء من اجمالي مفردات مجتمع الدراسة، شرط أن تكون ممثلة لهذا المجتمع، إذ يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع نظرا لكبر العدد وقلة الوقت، فالعينة الممثلة سوف توصلنا الى النتائج نفسها تقريبا لو اننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع ككل. يقدر عدد الافراد العاملين بالمؤسسة حوالي 80 عامل، بناء على هذه المعطيات ارتأينا حصر حجم العينة عن طريق أخذ 30 عامل من المجتمع ككل .

- نظرا للدراسة رأينا أنه من الضروري الإعتماد على العينة العشوائية.

وتم إتباع بعض الاجراءات المتمثلة في:

- إختيار عمال المؤسسة لضمان ما تدلي عليه من بيانات والذي يمكن اعتباره عامل لزيادة مبيعات المؤسسة .

- عند اختيار افراد العينة الذين يحققون شروط الإستجواب، تم إعطاؤهم الإستمارة وشرح الهدف منها وتوضيح مختلف الأسئلة والعبارات .

- تم إتباع هذا الاسلوب أي شرح الإستمارة لأجل إختيار الإستمارة فقط، حيث تم توزيع 30 إستمارة .

- استغرقت فترة ملء الاستمارات من قبل العمال حوالي يومين .

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

الفرع الأول: المقابلة

يهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية و موثوقية، لجأنا إلى الإستعانة ببعض المقابلات مع مدير المؤسسة وبعض رؤساء المصالح، تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات والمعطيات في دراسة الافراد والسلوك الانساني، تعرف على أنها: "حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة من الأشخاص، وذلك بغرض التوصل الى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث إلى التوصل إليها في ضوء أهداف معينة والإستعانة بها في عمليات التشخيص والتوجيه".

وينبغي الإشارة ايضاً أن المقابلة نوعان:

- المقابلة الحرة :

هي ذلك النوع الذي لا يعتمد على استخدام اسئلة محددة مسبقاً، تتميز بالمرونة حيث يمكن تعديل او إضافة أسئلة أثناء المقابلة.

- المقابلة المنظمة :

تتم من خلال قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة، ويتم طرحها على الأفراد المعنيين، إلا أن ذلك لا يمنع من طرح اسئلة غير مخطط لها إذا ما رأى الباحث ضرورة ذلك. أما فيما يخص النوع الذي إستعملناه في دراستنا لحالة المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش هو النوع الثاني وذلك عن طريق اعداد قائمة من الأسئلة المحددة حول موضوع الدراسة، اذ تم استخدام هذه الأداة مع مدير المؤسسة وبعض رؤساء المصالح فيها للتعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة بعد عملية البيع مدى الدور الذي تقدمه هته الخدمات البعدية في تحسين الأداء لهذه المؤسسة.

الفرع الثاني: بناء الاستمارة

تعتبر الاستمارة من أدوات البحث العلمي المهمة اذ أنها تساعد الباحث في جمع المعلومات والحقائق المختلفة من خلال استجابة افراد العينة للأسئلة، يعتمد تحليل الاستمارة الموجهة للعمال على الطريقة

- الاحصائية، تعرف على أنها: "مجموعة من الاسئلة تصمم بطريقة معينة هدفها الوصول إلى بيانات أولية، ميزتها أن تكون الاسئلة الموضوعية فيها مترابطة مع اشكالية البحث"، وذلك من خلال :
- التعرف على آراء العمال حول مختلف الخدمات البعدية المقدمة .
 - معرفة أثر الخدمات البعدية على القرار الشرائي .
- حاولنا بقدر الامكان صياغة الاسئلة بالطرق التي تسمح للمستقصي منه فهم واستيعاب جميع الاسئلة باختلاف مستواهم التعليمي، من خلال :
- استخدام الكلمات السهلة والبسيطة .
 - تجنب العبارات المبهمة .
 - تجنب الاسئلة المتحيزة التي تلمح للمستقصي بما يجب أن تكون عليه الاجابة .
- صممت الاستمارة من منطلق الفرضية الرئيسية التطبيقية التالية :
- "بتطبيق تسويق الخدمات البعدية تكتسب المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام ثقة أكبر عدد ممكن من العملاء وبالتالي البقاء والإستمرارية"** ، إرتأينا تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية :
- الفرضية الفرعية الأولى :** يساهم نمو الانشطة التسويقية للخدمات البعدية في زيادة الحصة السوقية .
 - الفرضية الفرعية الثانية :** تساهم الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الانعام .
 - الفرضية الفرعية الثالثة :** يساهم الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الانعام إلى تحسين أدائها .
- تتألف الاستمارة من جزئين: **الجزء الأول**، يحتوي على البيانات الشخصية التي تشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الرتبة المهنية، الخبرة المهنية.
- أما **الجزء الثاني** يتناول قياس الأهمية النسبية لإسهامات تسويق الخدمات البعدية في تحسين أداء المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام من وجهة نظر العاملين بها، اذ يحتوي على 23 عبارة تعكس المؤشرات الاستراتيجية لأداء المؤسسة حيث وزعت العبارات كالتالي:
- العبارات من 1 إلى 7 تشير الى الدور التسويقي للخدمات البعدية من ناحية نمو الانشطة التسويقية و زيادة الحصة السوقية .

العبارات من 8 إلى 16 تشير الى الدور التسويقي للخدمات البعدية من ناحية تحقيق رضا العميل ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام .

العبارات من 17 إلى 23 تشير الى الدور التسويقي للخدمات البعدية من ناحية الابداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام في تحسين أدائها .
(أنظر الملحق رقم 03)

وقد استخدمنا مقياس ليكرت (Likert Scale) المتدرج ذو الابعاد الخمس (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس درجة اهمية كل متغير بالنسبة للمستقصي منه، وقد اعتمد اختيار الاجابة غير موافق بشدة تعطي (01)، غير موافق(02)، واختيار محايد (03)، موافق (04) وموافق بشدة (05)، ونقوم بتوضيح العمل بمقياس ليكرت .

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبى والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الاوزان، نحسب بعدها طول الفئة ففي دراستنا هذه هي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات، من 1 الى 2 مسافة اولى، من 2 الى 3 مسافة ثانية، من 3 الى 4 مسافة ثالثة، من 4 الى 5 مسافة رابعة، في حين 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 5 / 4 ينتج طول فئة يساوي 0,8 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي :

جدول رقم (04) : توزيع مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
من 1 الى 1,79	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
من 1,80 الى 2,59	غير موافق	منخفضة
من 2,60 الى 3,39	محايد	متوسطة
من 3,40 الى 4,19	موافق	مرتفعة
من 4,20 الى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر : من إعداد الطالب .

المطلب الثالث : أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج Excel لإنجاز الدوائر النسبية و الاعمدة البيانية واستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف باسم SPSS (Social Sciences Statistical Package for)، فقد تم الاعتماد عليه في ترميز و إدخال مختلف المعلومات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحديد آرائها حول محاور الدراسة .
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة نحو محاورها الرئيسية .

- اختبار ستودنت T-test .

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول : تحليل نتائج المقابلة

من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة ببعض جوانب الخدمات المقدمة بعد عملية البيع من قبل المؤسسة تم إجراء مقابلة مع بعض المسؤولين، حيث كانت الاجابات كما يلي :

1_هل تقوم المؤسسة بتقديم خدمات بعد عملية البيع ؟

نعم توجد خدمات تقوم المؤسسة بتقديمها بعد عملية البيع كخدمة النقل للمنتجات، خدمة الشحن، إرشاد وتوجيه العميل بطرق استعمال المنتج، تعويض المنتج في حالة وجود خلل ما .

2_هل تتوفر لدى المؤسسة مصلحة خاصة بتقديم الخدمات البعدية ؟

نعم توجد مصلحة برمجة البيع الخاصة بقسم الاستغلال والتي تقوم بالتنظيم ومتابعة النشاطات التسويقية وفق الاتفاقيات المعمول بها مع العملاء .

3_هل تسعى المؤسسة إلى خلق ثقافة الخدمات البعدية لدى المستخدمين ؟

نعم وذلك من خلال تقسيم المهام حسب كل مصلحة .

4_هل تعلم المؤسسة موظفيها بمعلومات جديدة عن الخدمات البعدية ؟

نعم وذلك من خلال المنشورات أو التعليمات الوزارية .

- 5_ هل هناك تأكيد دائم من ادارة المؤسسة على تحقيق الجودة العالية للخدمات مسؤولية شخصية لكل موظف في المؤسسة ؟
- نعم مثلا التعليمات التي تنص على وجوب ارتداء الملابس الواقية للفيروسات والتي تقدم من طرف المؤسسة .
- 6_ ما هي المعايير التي تعتمدها المؤسسة لتقييم جودة الخدمات المقدمة ؟
- معدل العمليات البيعية، أوقات تقديم الخدمات، الاستمرارية في تقديمها .
- 7_ هل تقوم المؤسسة بتوفير فرص للتدريب والبحث والتنقيف في مجال الخدمات البعدية ؟
- نعم فهناك تریصات تكوينية للعمال وهذا حسب حاجة المؤسسة وطبيعة النشاط الذي يقوم به المتریص .
- 8_ هل تساهم القوانين المطبقة حاليا في تحسين الخدمات البعدية ؟
- نعم بالمقارنة مع السنوات الماضية حيث خصصت ميزانية تتعلق بتوفير معدات نقل جديدة .
- 9_ هل تسعى ادارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في عملياتها و خدماتها ؟
- نعم وذلك من خلال التریصات والتكوينات المستمرة .
- 10_ هل يتم تجديد التجهيزات والمعدات بشكل مستمر ؟
- نعم فمثلا معدات النقل يتم تجديدها كل خمس سنوات .
- 11_ هل تشجع ادارة المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي والعمل بأسلوب الفريق لتحسين خدماتها البعدية وطرق تسويقها ؟
- نعم كل رئيس قسم يجمع باقي العمال ويتم مناقشة تقنيات العمل الجماعي والمعيقات التي يواجهونها من أجل معالجتها، وتكون بطبيعة الحال دورية .
- 12_ هل تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع المؤسسات الاخرى المنافسة لتحسين خدماتها البعدية وطرق تسويقها ؟
- لا لا تقوم بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى وإنما تقارن أدائها مع السنوات السابق من خلال مؤشرات تعتمدها مثل الحصة السوقية نمو وزيادة المبيعات .
- 13_ هل تهتمون بمعرفة شكاوي وآراء العملاء حول الخدمات التي تقدمونها بعد عملية البيع ؟

نعم وذلك من أجل تأكيد إستمرار تعاملهم مع المؤسسة .

14_ هل تسعى المؤسسة الى استقطاب إطارات متخصصة في مجال تسويق الخدمات ؟

نعم فالمؤسسة على وشك إعادة هيكلتها مما يستدعي إنشاء مصالح جديدة لابد من تخصيص إطارات متخصصة بها .

من خلال الاسئلة التي تم طرحها على رؤساء المصالح نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق خدمة العملاء، وذلك من خلال الخدمات البعدية التي تكمل عملية البيع للمنتجات، فمن خلال توفير فرص البحث والتثقيف في مجال الخدمات البعدية، اضافة الى مختلف الاجراءات اللازمة لتحسين هاته الخدمات وطرق تسويقها، ورغم ذلك إلا أن ما يلاحظ حقيقة أنه هناك العديد من الجوانب التي تتطلبها تسويق الخدمات البعدية غير مطبقة خاصة الاساليب الحديثة مثل بحوث التسويق ومحاوله قياس درجة الرضا بالنسبة للعملاء اتجاه الخدمات المقدمة، وهذا ما لم نلمسه على مستوى المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام .

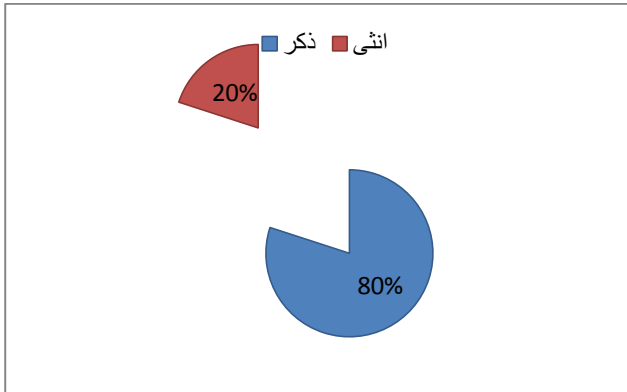
المطلب الثاني : تحليل الإستمارة الخاصة بالعاملين

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1/ الجنس

يوضح لنا الجدول الموالي توزيع مفردات العينة حسب الجنس :

شكل رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	24	80
انثى	06	20
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على بيانات الاستمارة المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم(05) .

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن مفردات العينة تتنوع بين الجنسين ذكور وإناث، إذ أن العمال

الدائمين للمؤسسة لا يقتصر جنسهم على نوع واحد، حيث يتضح أن نسبة الذكور من أفراد العينة

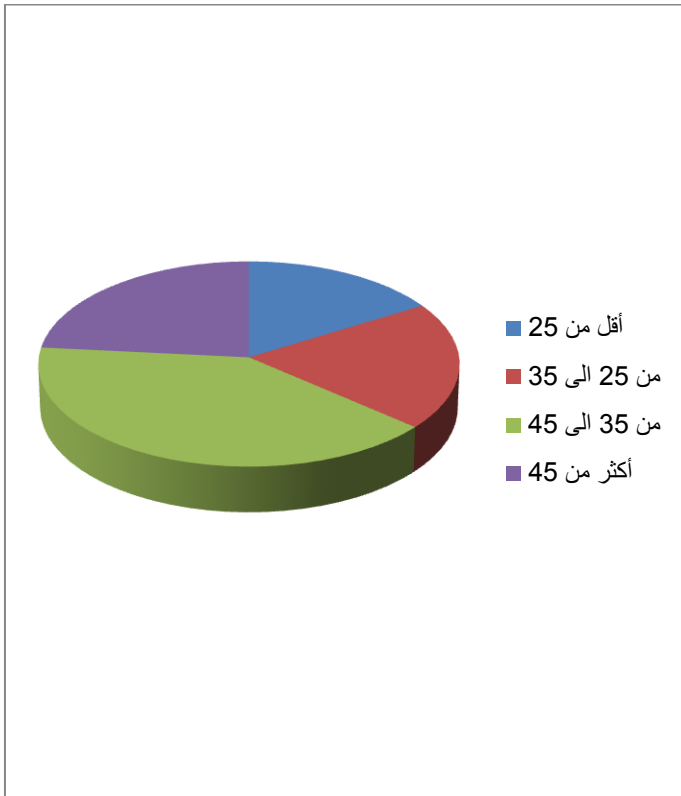
التي تم التعرف على آرائهم تقدر ب 80٪، في حين أن نسبة الإناث قدرت ب 20٪ وذلك حسب طبيعة عمل المؤسسة .

2/ العمر

تم توزيع افراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات وفق الجدول التالي :

شكل رقم (06):توزيع افراد العينة حسب العمر

جدول رقم (06) :توزيع أفراد العينة حسب العمر

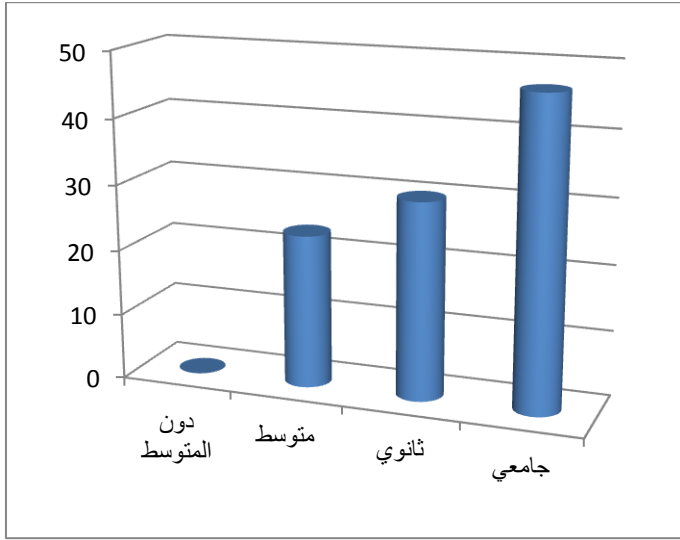


السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	05	16,66
من 25 الى 35 سنة	06	20
من 35 الى 45 سنة	12	40
أكثر من 45 سنة	07	23,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم(06).
 نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ال 35 سنة إذ أن الفئة العمرية بين 35 إلى 45 سنة بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 40 ٪، ثم تليها الفئة العمرية التي يتزايد عمرها ال 45 سنة بنسبة 23,33 ٪، في حين أن الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة بلغ عددهم 06 بنسبة 20 ٪، أما أقل من 25 سنة عددهم 05 بنسبة 16,66 ٪.

3/ المستوى التعليمي

تضم عينة الدراسة مجموعة كبيرة من العمال ذوي مستوى تعليمي عالي، كما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي شكل رقم(07):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



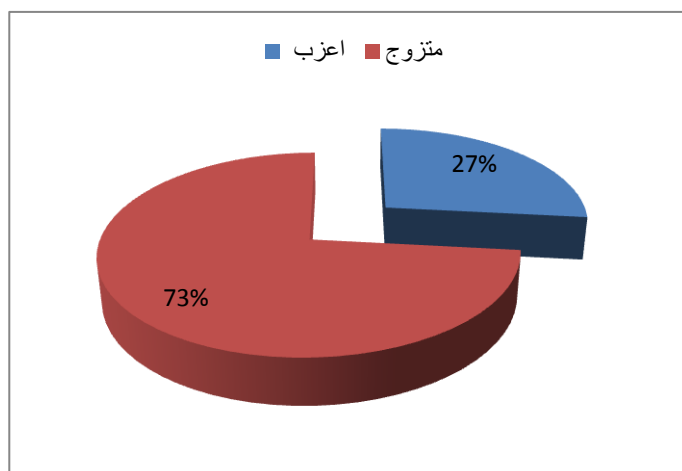
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
دون المتوسط	0	0
متوسط	07	23,33
ثانوي	09	30
جامعي	14	46,66
المجموع	30	100

المصدر من اعتماد الطالب على بيانات الاستمارة. المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم(07).

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة تعتمد على الاطارات الجامعية و الذي بلغ عددهم 14 عامل، أي ما يعادل 46,66٪، مما يدل على سياسة المؤسسة في عملية تأهيل وتكوين العمال وإبراز القدرات الإبداعية والتخطيطية خاصة في مجال الاستغلال، تليها فئة الثانويين المقدر عددهم 09 أي بنسبة 30٪، بعد ذلك تأتي فئة المتوسط البالغ عددهم 07 أفراد، أي ما يعادل 23,33٪، أما نسبة العمال الذين مستواهم التعليمي دون المتوسط معدومة، وبالتالي فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من جانب عنصر الرقابة والتخطيط.

4/ الحالة العائلية

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	08	26,66
متزوج	22	73,33
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة. المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (08).

نلاحظ من الجدول أن نسبة 73,33% من أفراد العينة متزوجين أي ما يعادل 22 عامل، ونسبة 26,66% غير متزوجين أي ما يعادل 8 أفراد.

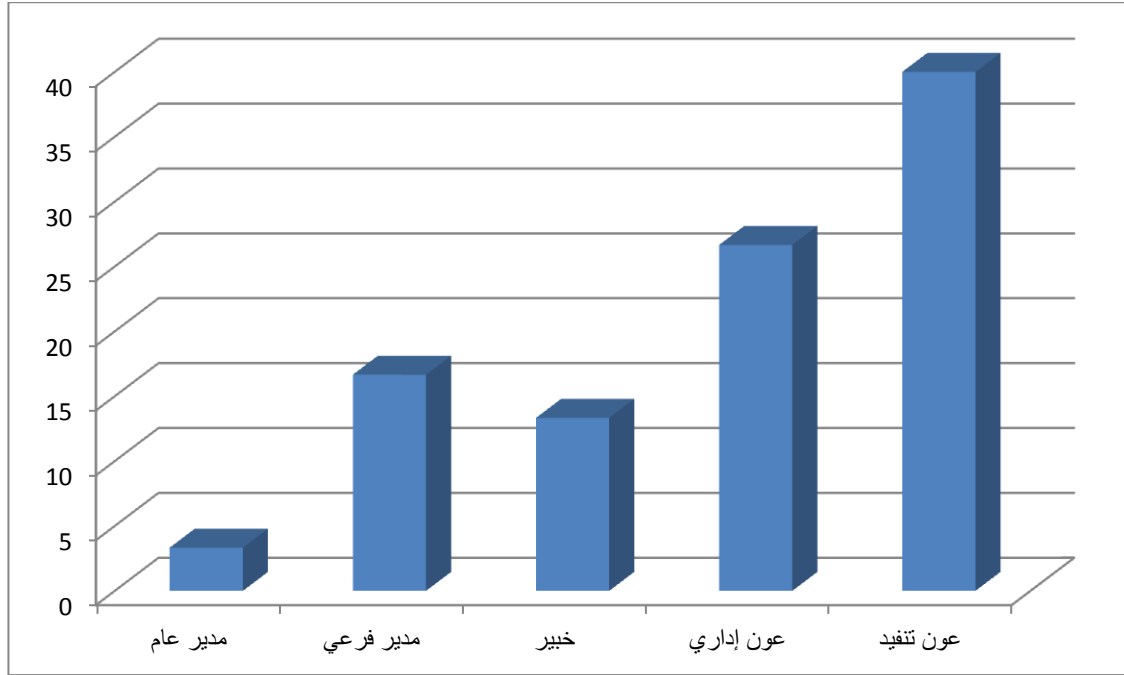
5/ الرتبة المهنية

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	01	3,33
مدير فرعي	05	16,66
خبير	04	13,33
عون إداري	08	26,66
عون تنفيذ	12	40
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة .

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية



المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (09).

يتبين من خلال ملاحظة نتائج الجدول المهني أن المؤسسة لها سمعة العمل الإداري في مجال طرق التسيير، حيث نجد أنها بحاجة إلى الأعوان والنواب الإداريين بقصد توزيع الوظائف والمهام بطريقة تحقق للمؤسسة أهدافها، وبالتالي فهي تمثل نسبة عالية وفقا للعينة المأخوذة في الدراسة والتي تقدر بـ 26,66%، إضافة إلى أعوان التنفيذ بـ 40%.

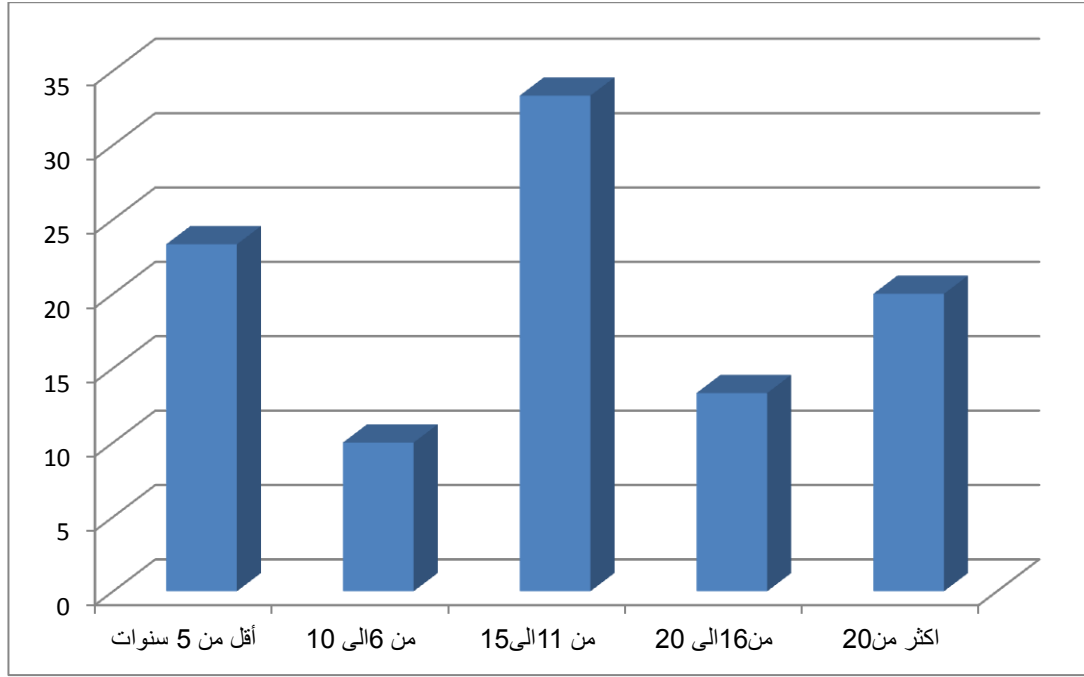
6/ الخبرة المهنية

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	07	23,33
من 6 إلى 10	03	10
من 11 إلى 15	10	33,33
من 16 إلى 20	04	13,33
أكثر من 20	06	20
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطالب اعتمادا على بيانات الاستمارة .

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم(10).

بما أن المؤسسة لها أقدمية في مجال نشاطها، حيث تقدر النسبة العمرية التي تتراوح من 35 إلى 45 سنة بنسبة 40% فهي التي لها خبرة معتبرة في مجال تسيير النشاط بطريقة تقنية وفنية وكذلك إمكانية ومقدرة العمال والمدراء على الخوض في مجال استثمارات تسويقية أخرى .

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بقياس الأهمية النسبية لإسهامات تسويق الخدمات البعدية في تحسين أداء المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام من وجهة نظر العاملين
1/ تحليل البيانات المتعلقة بقياس أثر الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية على زيادة الحصة السوقية .

نتطرق فيما يلي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة حول آرائهم نحو الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية المقدمة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام ومدى تأثيرها على الحصة السوقية حسب مقياس ليكرت.

جدول رقم (11): قياس اثر الانشطة التسويقية للخدمات البعيدة على زيادة الحصة السوقية .

المؤشرات الإحصائية			مباركات ختم لخدمات					العمارة		
درجة العرفنة	اللاتحرقات المعياري	المتوسط الحسابي	غير مؤثرة بشدة	غير مؤثرة	محايد	مؤثرة	مؤثرة بشدة	التعليق	النتيجة	
مرتفعة	0.52	3.93	/	/	05	22	08	التعليق	تطبيق مؤسستهم النشاط الخدمي للخدمات	01
			/	/	16.7	73.3	10	النتيجة		
مرتفعة	0.91	3.83	/	01	12	08	09	التعليق	تعتمد مؤسستهم على تسويق الخدمات البعيدة في زيادة الحصة السوقية	02
			/	3.3	40	26.7	30	النتيجة		
مرتفعة	0.69	4	/	/	07	16	07	التعليق	تولي مؤسستهم أهمية كبيرة للخدمات البعيدة	03
			/	/	23.3	53.3	23.3	النتيجة		
مرتفعة	1.03	3.2	03	02	13	10	02	التعليق	تعتمد مؤسستهم على وسائلها الخاصة في تقديم الخدمات البعيدة	04
			10	6.7	43.3	33.3	6.7	النتيجة		
متوسطة	0.74	4.07	/	01	04	17	08	التعليق	تعتمد مؤسستهم على تقديم مباشر للخدمات البعيدة	05
			/	3.3	13.3	26.7	26.7	النتيجة		
متوسطة	1.08	3.17	04	01	13	10	02	التعليق	تولي مؤسستهم تسويق الخدمات البعيدة التي المخطط له	06
			13.3	3.3	43.3	33.3	6.7	النتيجة		
مرتفعة	1.02	2.9	05	02	14	09	/	التعليق	يزداد الطلب نتيجة تقديم الخدمات البعيدة	07
			16.7	6.7	46.7	30	/	النتيجة		
مرتفعة	0.85	3.58	المتوسط العام للمباركات المعجم							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج Spss.

يتبين من الجدول أن إجابات افراد العينة حول تطبيق المؤسسة للنشاط التسويقي الخدمي مرتفع إذ تولي اهمية كبيرة خاصة للخدمات البعدية والمتعلقة بالحصة السوقية التي كانت في اتجاه الموافقة، والذي يقع ضمن الفئة الرابعة من عبارات سلم ليكرت (3,40- 4,19)، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (5) والمتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على التقديم المباشر للخدمات البعدية والذي بلغ 4,07 وانحراف معياري 0,74، اما أدنى متوسط حسابي قدر ب 2,9 وانحراف معياري قدر ب 1,02 وهو متعلق بالعبارة رقم (7) والمتعلقة بزيادة الطلب نتيجة تقديم الخدمات البعدية. في حين قدر المتوسط الحسابي للعبارة الاولى المتعلقة بمدى تطبيق المؤسسة لتسويق الخدمات ب 3,93 وانحراف معياري قدره 0,52، وحصلت العبارة تعتمد المؤسسة على تسويق الخدمات البعدية في زيادة الحصة السوقية على متوسط حسابي قدر ب 3,83 وانحراف معياري 0,91، كما تحصلت العبارة تولي مؤسستكم اهمية كبيرة للخدمات البعدية على متوسط حسابي قدر ب 4 وانحراف معياري 0,69، وتحصلت العبارة تعتمد مؤسستكم على وسائلها الخاصة في تقديم الخدمات البعدية على متوسط حسابي قدر ب 3,2 وانحراف معياري 1,03، في حين تحصلت العبارة تؤدي وظيفة تسويق الخدمات البعدية الدور المخطط له على متوسط حسابي قدر ب 3,17 وانحراف معياري 1,08. فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية لكافة العبارات المتعلقة بمدى مساهمة الانشطة التسويقية للخدمات البعدية الى زيادة الحصة السوقية يقدر ب 3,58 وانحراف معياري 0,85 مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على تسويق هذه الخدمات .

2/ تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام .

الفصل الثالث واقع تسويق الخدمات البعيدة في المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام - الحروش-

جدول رقم (12): قياس مدى م مساهمة الخدمات البعيدة في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام .

المؤشرات الإحصائية			حالات تلامس الزبون					النتيجة	
نوعية المؤشـرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد زبائن بشدة	عدد زبائن	مجموع	متوسط	انحراف	نوعية	النتيجة
مؤشـرة	0.60	3.67	/	/	12	16	02	إيجابي	تمت إدارة المؤسسة بتفهم الوقت الممتد وبشكل صحيح وتحقق
			/	/	40	53.3	6.7	إيجابي	
مؤشـرة	0.98	3.78	/	/	09	19	2	إيجابي	تتوفر المؤسسة على جميع الخدمات البعيدة المطلوبة
			/	/	30	63.3	6.7	إيجابي	
مؤشـرة	0.92	3.93	/	/	5	22	3	إيجابي	تتم إدارة المؤسسة بشكل دقيق في توفير المعلومات عن العملاء في السجلات والحساب
			/	/	16.7	73.3	10	إيجابي	
مؤشـرة	0.83	3.3	7	7	16	/	/	إيجابي	تتم إدارة المؤسسة اعتمادا خاصا بمشاكل واستفسارات العملاء
			23.3	23.3	33.3	/	/	إيجابي	
مؤشـرة	0.77	3.3	/	1	14	13	2	إيجابي	تم حل مشكلات أخطاء في تقديم الخدمات البعيدة للعملاء
			/	3.3	46.7	43.3	6.7	إيجابي	
مؤشـرة	0.77	3.36	/	02	12	13	3	إيجابي	تتم المؤسسة لخدمات البعيدة بدرجة عالية من الكفاءة والسرعة
			/	6.7	40	43.3	10	إيجابي	
مؤشـرة	0.78	3.28	1	3	15	13	/	إيجابي	يقوم العاملون على المؤسسة بإبلاغ العملاء بمجرد تقديم الخدمات البعيدة بدقة
			3.3	10	43.3	43.3	/	إيجابي	
مؤشـرة	0.73	4.08	/	01	4	17	3	إيجابي	يتمتع العاملون في المؤسسة بالأسبقية التامة والاحترافية لطبقات العملاء
			/	3.3	13.3	36.7	26.7	إيجابي	
مؤشـرة	1.08	3.18	04	01	01	10	2	إيجابي	تتم المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات زبائن العملاء
			13.3	3.3	3.3	33.3	6.7	إيجابي	
مؤشـرة	0.73	3.48	المتوسط العام للمؤشرات المعرف						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أن معظم العبارات المتعلقة بمدى مساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة تتجه إلى الموافقة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام لمجموع العبارات الذي بلغ قدره 3,46 وانحراف معياري 0,73، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكرت (3,40-4,1) وهي فئة يكون فيها الاتجاه ايجابي نحو عبارات المحور .

حصلت العبارة رقم 8 والمتعلقة بمدى التزام ادارة المؤسسة بتقديم الخدمات البعدية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق ومتوسط حسابي قدر ب 3,67 وانحراف معياري 0,60، وحصلت العبارة رقم 9 والمتعلقة بمدى توفر المؤسسة على جميع الخدمات البعدية المطلوبة على متوسط حسابي قدر ب 3,76 وانحراف معياري 0,56، في حين حصلت العبارة 10 والمتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بشكل دقيق في تدوين المعلومات عن العملاء في السجلات والحاسوب على متوسط حسابي قدر ب 3,93 وانحراف معياري ب 0,52، وحصلت العبارة رقم 11 والمتعلقة بمدى الاهتمام الخاص بمشاكل واستفسارات العملاء متوسط حسابي قدر ب 2,3 وانحراف معياري 0,83 ، وحصلت العبارة رقم (12) المتعلقة بعدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمات البعدية للعملاء بمتوسط حسابي قدر ب 3,5 وانحراف معياري 0,77، والعبارة (13) المتعلقة بتقديم المؤسسة للخدمات البعدية بدرجة عالية من الدقة والموثوقية بمتوسط حسابي قدر ب 3,56 وانحراف معياري 0,77، اما العبارة رقم (14) المتعلقة بقيام القائمون على المؤسسة بإبلاغ العملاء بموعد تقديم الخدمات البعدية بدقة حصلت على متوسط حسابي قدر ب 3,26 وانحراف معياري 0,78، حصلت العبارة (15) المتعلقة باستعداد العاملون في المؤسسة للاستعداد والاستجابة الدائمة لطلبات العملاء بمتوسط حسابي قدر ب 4,06 وانحراف معياري 0,73، اما العبارة رقم (16) المتعلقة بمدى قيام المؤسسة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوي العملاء تحصلت على متوسط حسابي قدر ب 3,16 وانحراف معياري 1,08.

وعموما فان اتجاهات درجة موافقة افراد عينة الدراسة نحو مدى مساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام مرتفعة .

3 - تحليل البيانات المتعلقة بمدى مساهمة الابداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام في تحسين أدائها

الفصل الثالث واقع تسويق الخدمات البعدية في المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام - الحروش-

جدول رقم(13): قياس بمدى مساهمة الابداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام في تحسين أدائها

المؤشرات الإحصائية		عبارات تسليم لبيكات					العبارة 03			
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسطة	1.02	2.9	5	2	14	9	/	التكرار	01	تيسر إدارة المؤسسة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمات البعدية
			16	6.7	46.7	30	/	النسبة		
منخفضة	0.72	2.23	5	13.1	12	/	/	التكرار	02	تملك المؤسسة تجهيزات ومعدات نظيفة حديثة
			16.66	43	40	/	/	النسبة		
متوسطة	0.83	2.7	3	33	16	4	/	التكرار	03	تسعى إدارة المؤسسة على التنسيق بين مختلف المصالح بالشكل الذي يحقق التميز في الخدمات المقدمة
			10	7	53.3	13.33	/	النسبة		
متوسطة	1.44	2.96	5	23.3	2	7	6	التكرار	04	تحرص الإدارة على وجود تطابق بين الأهداف المخططة والأهداف المتوصل إليها للأجل الحسن في الأداء
			16.66	33.3	6.66	23.33	20	النسبة		
مرتفعة	1.18	3.96	/	6	2	7	15	التكرار	05	يزداد إقبال العملاء على المؤسسة جراء التنوع في طرق التسليم والدفع
			/	20	6.66	23.33	50	النسبة		
مرتفعة	1.10	3.53	/	6	10	6	8	التكرار	06	تسهيلات تعامل المؤسسة في طرق الدفع سبب في زيادة الطلب
			/	20	33.33	20	26.66	النسبة		
مرتفعة جدا	0.69	4.26	/	/	4	14	12	التكرار	07	تسعى مصلحة المحاسبة إلى تطبيق طريقة الدفع بالتقسيط لعملائها رغبة في تحقيق رضاهم والتميز عن باقي النشاطات
			/	/	13.33	46.66	40	النسبة		
متوسطة	0.99	3.22	المتوسط العام للعبارة المحور							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو أغلب العبارات المتعلقة بمدى اسهام الابداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام في تحسين الأداء كانت في الإتجاه المحايد والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من سلم ليكرت (2,60-3,39) حيث كان اعلى متوسط حسابي للعبارة رقم (23) المتعلقة بسعي مصلحة المحاسبة الى تطبيق طريقة الدفع بالتقسيط لعملائها رغبة في تحقيق رضاهم والتميز عن باقي النشاطات والذي بلغ 4,26 وانحراف معياري 0,96 ، أما ادنى متوسط حسابي قدر ب 2,23 وانحراف معياري 0,72 هو متعلق بالعبارة (18) و الخاصة بمدى امتلاك المؤسسة للتجيزات والمعدات التقنية الحديثة.

في حين حصلت العبارة رقم (17) تبسط ادارة المؤسسة اجراءات العمل قدر الامكان لضمان السرعة والسهولة في تقديم الخدمات البعدية على متوسط حسابي قدر ب 2,9 وانحراف معياري 1,02، كما تحصلت العبارة تسعى ادارة المؤسسة الى التنسيق بين مختلف المصالح بالشكل الذي يحقق التميز في الخدمات المقدمة على متوسط حسابي قدر ب 2,7 وانحراف معياري 0,83، كما تحصلت العبارة تحرص الادارة على وجود تطابق بين الاهداف المخططة والأهداف المتوصل اليها لأجل التحسين في الأداء على متوسط حسابي قدر ب 2,96 وانحراف معياري 1,44، اما العبارة يزداد اقبال العملاء على المؤسسة جراء التنوع في طرق الدفع والتسليم على متوسط حسابي قدر ب 3,96 وانحراف معياري 1,18، في حين العبارة المتعلقة بتسهيلات تعامل المؤسسة في طرق الدفع سبب في زيادة الطلب على متوسط حسابي قدر ب 3,53 وانحراف معياري 1,10.

وعموما فان المتوسط الحسابي العام قد قدر ب 3,22 وانحراف معياري يساوي 0,99 مما يعكس درجة الموافقة متوسطة، وهو اتجاه محايد من طرف العاملين بالمؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام من ناحية الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين الاداء.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

لأجل التأكد من صحة النتائج الإحصائية السابقة، حاولنا جعلها كمية من خلال نتائج الإستمارة عن طريق إجراء إختبارات ستيودنت (Student) كون حجم العينة صغير وصولاً إلى إثبات أو نفي الفرضيات الفرعية السابقة .

المجتمع يتوزع بدرجة حرية $29 = (30 - 1) = n - 1$ ودرجة ثقة 95% .

T : معامل ارتباط ستيودنت (T المحسوبة)

$$T = \frac{\bar{X} - U}{S/\sqrt{n}} \quad \text{ت حسب بالعلاقة التالية}^1:$$

t : الإحصائية الجدولية

a : هامش خطأ يساوي 5%

n : حجم عينة الدراسة

الفرع الأول : إختبار الفرضية الفرعية الأولى

وتتضمن مايلي "يساهم نمو الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية إلى زيادة الحصة السوقية " لمناقشة الفرضية والحكم عليها نعتمد على النتائج التي تم التوصل إليها، ونعتمد على تقييم مفردات العينة لمساهمة الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية إلى زيادة الحصة السوقية بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي، وتكون القاعدة كالتالي :

نقبل الفرضية الأولى H_0 القائلة بأن نمو الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية تساهم في زيادة لحصة السوقية إذا كان المتوسط يميل نحو الموافقة على العبارات ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة أن نمو الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية لا تساهم في زيادة لحصة السوقية، ويمكن تدعيم هذه النتيجة المتوصل إليها من خلال القيام ببعض الإختبارات الإحصائية، منها إختبار (T-test) يتم فيه المقارنة بين t الجدولية و T المحسوبة فإذا كانت T المحسوبة أكبر أو تساوي t الجدولية نقبل الفرضية الأولى H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، والعكس إذا كانت T المحسوبة أقل أو تساوي t الجدولية نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة .

¹ محمد عبد السميع عناني، التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الإقتصادية، مدخل حديث بإستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 142 .

جدول رقم (14) :يوضح نتائج إختبار T.test والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	T المحسوبة	درجة الحرية α	t الجدولية	الحكم على الفرضية
القيم	3,58	0,85	مرتفعة	3,86	0,05	1,69	قبول الفرضية

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج Spss .

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى والمستخرجة من الإستبيان كان 3,58 وهو متوسط يعبر عن إتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين أيضا من نتائج المقارنة بين T المحسوبة و t الجدولية أن المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الأولى القائلة بأن مساهمة نمو الأنشطة التسويقية للخدمات البعدية إلى زيادة الحصة السوقية، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأن نمو الانشطة التسويقية للخدمات البعدية لا تساهم في زيادة الحصة السوقية.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

لمناقشة الفرضية والحكم عليها نعتمد على النتائج التي تم التوصل إليها، ونعتمد على تقييم مفردات العينة لمساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي، وتكون القاعدة كالتالي:

نقبل الفرضية الأولى H_0 القائلة بأن مساهمة الخدمات البعدية في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام إذا كان المتوسط يميل نحو الموافقة على العبارات، ونرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن الخدمات البعدية لا تساهم في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام، ويمكن تدعيم هذه النتيجة المتوصل إليها من خلال القيام ببعض الإختبارات الإحصائية، منها إختبار (T-test) يتم فيه المقارنة بين t الجدولية و T المحسوبة فإذا

كانت T المحسوبة أكبر أو تساوي t الجدولية نقبل الفرضية الأولى H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، والعكس إذا كان T المحسوبة أقل أو تساوي t الجدولية نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة. جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار T.test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T المحسوبة	درجة الحرية α	t الجدولية	الحكم على الفرضية
القيم	3,46	0,73	مرتفعة	3,53	0,05	1,69	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الإستبيان المستخرجة من برنامج Spss .

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية والمستخرجة من الإستبيان كان 3,46 وهو متوسط يعبر عن إتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين أيضا من نتائج المقارنة بين T المحسوبة و t الجدولية أن المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن للخدمات البعدية مساهمة في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأن الخدمات البعدية لا تساهم في تحقيق رضا الزبون ووفائه للمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام .

الفرع الثالث : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

وتتضمن مايلي "يساهم الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام إلى تحسين أدائها" لمناقشة الفرضية والحكم عليها نعتمد على النتائج التي تم التوصل إليها، ونعتمد على تقييم مفردات العينة لمساهمة كل من الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام إلى تحسين أدائها بالنظر لقيمة المتوسط الحسابي، وتكون القاعدة كالتالي :

نقبل الفرضية الأولى H_0 القائلة أن الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام تساهم في تحسين أدائها إذا كان المتوسط يميل نحو الموافقة على العبارات، ونرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة أن الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية

الأنعام لا تساهم في تحسين أدائها، ويمكن تدعيم هذه النتيجة المتوصل إليها من خلال القيام ببعض الإختبارات الإحصائية، منها إختبار (T-test) يتم فيه المقارنة بين t الجدولية و T المحسوبة فإذا كانت T المحسوبة أكبر أو تساوي t الجدولية نقبل الفرضية الأولى H_0 . ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، والعكس إذا كانت T المحسوبة أقل أو تساوي t الجدولية نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار T.test والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	T المحسوبة	درجة الحرية α	t الجدولية	الحكم على الفرضية
القيم	3,22	0,99	متوسطة	1,22	0,05	1,69	قبول الفرضية

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج Spss .

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى والمستخرجة من الإستبيان كان 3,22 وهو متوسط يعبر عن إتجاه محايد لدى أفراد عينة الدراسة، وتبين أيضا من نتائج المقارنة بين T المحسوبة و t الجدولية أن المحسوبة أكبر من الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الأولى القائلة بأن الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام تساهم في تحسين أدائها، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأن الإبداع والتسهيلات الممنوحة من طرف المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام لا تساهم في تحسين أدائها .

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش من أجل قياس مدى مساهمة الخدمات البعدية وتسويقها في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من وجهة نظر العاملين بها.

اذ بعد تحديد المجتمع الاحصائي عن طريق أخذ عينة مكونة من 30 عامل وإجراء مقابلة مع بغض رؤساء المصالح، قمنا بإسقاط جزء من دراستنا النظرية على الجانب الميداني واعتمدنا على المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلة، تم التطرق في البداية إلى واقع تسويق الخدمات البعدية والتعريف بالمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش ومختلف الخدمات التي تقدمها بعد عملية البيع.

حيث اتضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يقيمون تسويق الخدمات البعدية التي تقدمها المؤسسة تقييماً إيجابياً، مما نستنتج إدراك العاملين بضرورة التميز بخدمة العملاء من أجل كسب رضاهم والتأكد من إستمرارية تعاملهم مع المؤسسة، وهذا ما تم إثبات صحته من خلال الفرضية السابقة الذكر.

خاتمة

عالجت هذه الدراسة العلاقة القائمة بين تسويق الخدمات البعدية وأداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والمؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش بصفة خاصة، فقد إكتسبت الخدمات البعدية أهمية بالغة ومرتزادة على مختلف الأصعدة، و المتمثلة أساسا في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة إضافة إلى كسب ثقة العملاء و المحافظة على الحصة السوقية و زيادتها .و محاولة منا معرفة اثر الخدمات البعدية على أرض الواقع ، قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على الخدمات البعدية وأهداف تسويقها في مجال المنتجات والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة للخدمات البعدية من منطلق تسويقي، وكيف يكون تأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية.

وقد تم اختيار المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بالمنافسة الشديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب وإحتياجات العملاء بشكل أفضل، وهذا هو جوهر الخدمات البعدية .

و قد تم التوصل إلى أن استراتيجية تسويق الخدمات البعدية من أفضل الخيارات المتاحة لبلوغ الأداء المطلوب وهذا من خلال تنمية الحصة السوقية فضلا عن البقاء والاستمرارية التي تضمنها، فقد حاولنا في البحث إبراز أثرها على أدائها من خلال إستخدام بعض المؤشرات والأساليب التي تتجاوب ومتغيرات مستهلكيها وبهذا تكون قادرة على التحسين في الأداء.

أولاً: نتائج البحث:

- ❖ تحقيق التميز في الأداء للمؤسسات الاقتصادية يتعلق بمدى قدرتها على تسويق الخدمات البعدية.
- ❖ تسويق الخدمات البعدية قيمة مضافة إلى منتجات المؤسسة
- ❖ تسوق الخدمات البعدية من طرف المؤسسة لأجل تحفيز العملاء على الطلب .
- ❖ يعتبر الأداء الحالي للمؤسسة مقبولاً إلى حد بعيد، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال إستراتيجيتها التسويقية بإضافة خدمات ما بعد البيع التي تضمن لها الولاء والوفاء الدائم من طرف زبائنها.
- ❖ ساهمت تسويق الخدمات البعدية في المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بتحقيق رقم أعمال مقبول للمؤسسة، المتأتى من كسبها لحصة سوقية حسنة مقارنة بمنافسيها التقليديين في هذا المجال.
- ❖ رضا العميل عن الخدمات البعدية المقدمة يساهم في زيادة الحصة السوقية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ❖ تسعى المؤسسات الاقتصادية المتميزة الى تحقيق ولاء العملاء وإرضائهم من خلال تسويق خدمات بعدية .
- ❖ تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية تسويق الخدمات البعدية لتحقيق التميز.
- ❖ تحدد مؤشرات قياس الأداء المستعملة في أي مؤسسة اقتصادية حسب أهداف تلك المؤسسة.
- ❖ تتميز المؤسسة في أدائها عندما تكون أهدافها الأساسية واضحة.
- ❖ إن الإستراتيجية تسويق الخدمات البعدية أثر بارز على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تسمح لها بالنمو والاستقرار في السوق، فالمؤسسة الأكثر إتباعاً لهذه الاستراتيجية هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- ❖ بساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لإنتاج اغذية الانعام، ومن خلاله يظهر مدى اهتمام المؤسسة بالخدمة النقل البعدية وذلك لتخصصها لها مصلحة خاصة بالنقل .

ثانيا : الإقتراحات

وقفت الدراسة الميدانية على جملة من الثغرات والنقائص نورد في إطارها جملة من الاقتراحات التي نرى فيها حلا لتلك النقائص:

- ❖ ضرورة تبني مصلحة للتسويق نظرا لإشتداد المنافسة في الاسواق.
- ❖ تصميم وتقديم الخدمة البعدية حسب نوعية العملاء لضمان ولائهم.
- ❖ فتح المجال أمام الطالبة الجامعين للقيام بدراساتهم في المؤسسة، والاستفادة منهم كل حسب تخصصه.
- ❖ خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه الخدمات البعدية ذات العلاقة بالأداء التسويقي خاصة تلك التي تهتم بخدمة العملاء.
- ❖ إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في عملية تقديم الخدمات البعدي .

ثالثا: افاق البحث

- حاولت هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية وحسب المعلومات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، من المنطلق نود إقتراح بعض المواضيع التي تصلح لأن تكون محل بحوث :
- ❖ إسهامات الخدمات البعدية في زيادة الطلب على المنتجات،
 - ❖ دور تسويق الخدمات البعدية في ترقية القطاع الإقتصادي،
 - ❖ علاقة تسويق الخدمات البعدية بتحسين الأداء.

أولاً : المراجع باللغة العربية

أ/ الكتب

- 1_ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، مصر، دن، 2002 .
- 2_ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، عمان دار وائل للنشر، 2000.
- 3_ أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994.
- 4_ بشير العلاق، ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009 .
- 5_ بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي، وظيفي تطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 6_ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر، عمان ، 2002.
- 7_ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار، وائل للنشر عمان، 2008.
- 8_ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط2، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2005.
- 9_ مدحت القرشي، الإقتصاد الصناعي ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 10 محمد أكرم لعدلوني، العمل المؤسسي ط1، دور النشر الابداع الخليجي قرطبة للإنتاج الفني دار ابن حزم، لبنان 2000.
- 11_ محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، عمان 2000.
- 12_ محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، دار النهضة الحديثة، بيروت ، 1986.
- 13_ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية (طبع نشر توزيع)، 1996.
- 14_ محمود جاسم الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، عمان دار وائل للنشر، 2003.
- 15_ محمود احمد جوده، إدارة الجودة الشاملة، ط5، دار وائل للنشر، 2010.
- 16_ المنظمة العربية للتنمية الإدارية قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق الأداء المؤسسي، 2009.
- 17_ نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 18_ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، ط2، عمان، دار الحامد للنشر، 2003 .

- 19_ سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، 2001_ 2002.
- 20_ سرور علي إبراهيم سرور و آخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة ووقت الفراغ، المملكة العربية السعودية، دار المريخ ، 2007.
- 21_ عداي الحسيني فلاح حسن ،الادارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار وائل للنشر 2000.
- 22_ عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، ط1، عمان الوراق للنشر و التوزيع، 2005.
- 23_ عبد الرحمان توفيق، الابداع و التميز في الخدمة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر، 2009 .
- 24_ عبد الرحمان توفيق، تقييم التدريب المرود العائد على الاستثمار، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 1986.
- 25_ عمر وصفي عقلي و آخرون، مبادئ التسويق، مدخل متكامل، عمان، زهران للنشر و التوزيع، 1994.
- 26_ عمر خير الدين، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، عين شمس، 1998 .
- 27_ عصام الدين أمين أبو علقة آخرون، مبادئ التسويق، مؤسسة مورييس الدولية للنشر و التوزيع 2002.
- 28_ شفيق حداد، أساسيات التسويق، ط1، دم، الحامد للنشر، 1998.
- 29_ شفيق حداد نظام السوداني، أساسيات التسويق، عمان، دار وائل للنشر، 2006.
- 30_ خضير كاضم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء ط1، عمان.

ب / الرسائل الجامعية

- 1_ علي عبد الله ن أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر ،أطروحة دكتوراه كلية العلوم الانسانية و الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 2_ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012.

3_ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

ج / مقالات الدوريات :

- 1_ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، ع1جامعة بسكرة، 2001.
- 2_ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجاة الباحث، ع7، جامعة الجزائر، 2009_2010.

د/ وقائع المؤتمرات :

- 1_ برشي السعيد يحيوي نعمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة،الجزائر،23.22 نوفمبر، 2011.
- 2_ رزوقي إبراهيم لحلول عبد القادر، مداخلة بعنوان الجودة الشاملة في حدودها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات ؟ضمن فعاليات الملتقى الوطني:ادارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Beatrice Bréchnignac-Rouband .**le marketing des servisesaze ;duprojet au plantmarketing** , paris ,édition d'organisation1998 .
- 2-Brilman Jean," **les meilleurs pratiques du management : au cœur de la performance**", édition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- 3-R. deman ;M . larouche ; pétrof, **le marketing fondement et application**,canada ,Mcgrawshill,4ème édition,1990 .

4-René Jabot ; **organisation et gestion du service après –vente**,
éditionsHOMMES et TECHNIQUES ,paris,1973 .

5- Philip .k et bernard .D ,**marketing management**,11ème éditions,delphine
manceau ,paris,1999 .

ملخص:

في ظل الانتشار الكبير للعولمة واقتصاد المعارف، أصبح العالم يشهد عدة تحولات في مختلف المجالات على غرار المجال الاقتصادي لهذا أضحي لزاما على المؤسسات الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات ضمانا لبقائها واستمراريتها. وهذا ما يفرض عليها تحقيق مستوى أداء أعلى مع تقديم حد أدنى من الخدمات البعدية.

لذا تناولنا في دراستنا هذه استراتيجية تسويق الخدمات البعدية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، تسويق الخدمات البعدية يعتبر خيار استراتيجي للمؤسسة، لأنه في ظل ظروف اليوم التي تتميز فيها البيئة الاقتصادية بالمخاطرة و المنافسة، ومن خلال إتباع هذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تضمن التميز والبقاء في السوق وذلك لكونها تمكن من التجاوب ورغبات الزبائن وهذا ما ينعكس إيجابا على أداءها.

لإبراز دور استراتيجية تسويق الخدمات البعدية في تحسين أداء المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام بالحروش، قمنا بدراسة ميدانية تم الاعتماد فيها على الاستبيان و المقابلة ومن خلال تحليل نتائجهما حاولنا تحديد مدى تأثير تسويق الخدمات البعدية على أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الكفاءة، الفعالية، تسويق الخدمات، الخدمات البعدية، المؤسسة العمومية لإنتاج أغذية الأنعام (EPPAB).

Résumé

A la lumière de la forte prévalence de la mondialisation et l'économie des connaissances. Le monde témoigne plusieurs changements dans différents domaines en l'occurrence le domaine économique, et par ce principe que les institutions économiques se trouvent dans l'obligation de poursuivre ces changements afin d'assurer son existence et sa pérennité. c'est ce qui lui oblige une intense réalisation de haute performance, davantager un seuil minimal aux services envisagés .

Donc dans notre étude, nous avons traité avec cette stratégie le service après vente et son rôle dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise économique.

La livraison de service après vente est considérée comme choix stratégique à l'entreprise. parce que dans les conditions actuelles, Auxquelles se distingue le domaine économique à la concurrence et au risque. en suivant la stratégie l'entreprise assurera la distinction et l'existence au marché, et cela par son réagissement avec ses partenaires , ce qui donnera une meilleure performance.

Pour améliorer la performance des services après vente de l'entreprise publique de production alimentaires de bovin à el harrouch (EPPAB) nous avons étudié le terrain à travers le sondage, l'interview et l'analyse des résultats que nous tentons de déterminer l'étendue de l'impact sur la performance des services après vente.

Mots-clés : Performance, efficacité, efficience, La livraison de service, services après vente, entreprises publique de production alimentaires de bovin à el harrouch (EPPAB) .