

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية

(دراسة على قطاع البريد والاتصالات في الجزائر)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

إشراف الدكتور:

د. عيسى ياحة 

إعداد الطالب:

عبد القادر براينيس 

أعضاء اللجنة:

د. رابح زبيري؛ رئيسا

د. عيسى ياحة مقرر

د. محمد زيدان؛ عضوا

د. عبد الوهاب سويسي؛ عضوا

د. فاطمة الزهراء بوراس؛ عضوا

السنة الجامعية 2006/2007

الاهداء

الى والدتي الكريمة أعز ما أملك في الوجود.

الى رفيقتي في الحياة زوجتي المحترمة مختارى.

الى فلدات كبدى بناتي: ° أسماء ° ° إيمان ° و ° إكرام °.

إلى إخوتي: علي , حميد , مصطفى , عمر , هواري , رضا, نورة , سمية.

و إلى أعز الأصدقاء: رابح, مراد, قاسم, جيلالي, بوشیخي, إحدادن, نوري, مداح, قارة مصطفى

إلى كل هؤلاء....

أهدى هذا العمل المتواضع , راجيا من الله القبول.

التشكرات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من :

_ الأستاذ المشرف الدكتور ياحة عيسى على كل المساعدات المقدمة و على كرم فضله و عظيم جهده.

_ أساتدتي اللدين ساهموا في تكويني و سهروا على تعليمي و بالخصوص: د لعميري عبد الحق د لعلوى , د العنابي بن عيسى , د ميراوى.

_ من ساهموا من قريب أو بعيد في إخراج هذا العمل بهذا الشكل الجميل و بالخصوص :
بن شريف , بن زعيط , قارة مصطفى , رابح , مراد, نوري, الحاج, زيدان, و اخرين...

_ و في الأول و الأخير إلى رب العالمين الذى وفقني لهذا الانجاز و أنار دربي في الحياة,
و رعاني بلطفه و جود كرمه.

المقدمة العامة

تسويق الخدمات وأثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق تشكل موضوع الدراسة التي تلي:

فكل يوم تظهر خدمات وتتطور أخرى، وكل هذه الخدمات تحتاج لمتطلبات الانسجام، الانفتاح والمرونة. وبالتالي إلى تسويق فعال للخدمات.

ولقد كان لأهمية قطاع الخدمات العمومية والتطور الملحوظ الذي شهده، أثر كبير في توليد الاهتمام الكبير بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به، وأهمها مشكلة تكيف وربط سياسات التسويق مع الخصائص المميزة للخدمات بصفة عامة، وللخدمات العمومية بصفة خاصة، الأمر الذي يميز تسويق الخدمات عن التسويق بصفة عامة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من النمو الكبير الذي عرفه نشاط الخدمات، والخدمات العمومية في العالم الغربي بسبب إستفادته كثيرا من التطور الذي عرفه التسويق... على الرغم من ذلك، لا يزال قطاع الخدمات العمومية في الجزائر بحاجة للكثير من منافع التسويق.

ولذلك سيتناول هذا البحث وصفا للتسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، مع التركيز على قطاع البريد في الجزائر كنموذج لهذه المؤسسات، حيث تم إجراء بحث ميداني على عدد من وكالات البريد في الجزائر لغرض الكشف عن الجوانب التالية:

1. مدى تطبيق المؤسسات العمومية للبريد في الجزائر للمفهوم التسويقي.
 2. العوامل التي تساعد على تطبيق المفهوم التسويقي وكيفية تدعيمها.
 3. العوامل التي تعوق تطبيق المفهوم التسويقي، وكيفية التغلب عليها.
- وفيما يلي عرض لطبيعة وأبعاد المشكل، وإشكالية البحث، وفروضة، وأهدافه، وأهميته، وأسلوبه، وصعوباته، وأخيرا خطة البحث.

أولاً: طبيعة وأبعاد البحث

أصبح التسويق في السنوات الأخيرة مجالاً ذا أهمية متزايدة في إدارة مؤسسات الخدمات العمومية. فالمبادئ والمفاهيم التي لها أثر فعال في النشاط التسويقي للمؤسسات التجارية التي تهدف إلى الربح، أصبحت ملائمة وبشكل متزايد مع النشاط التسويقي في مؤسسات الخدمات العمومية سواء ذات النشاط الصناعي والتجاري أو ذات النشاط الإداري.

ومؤسسات البريد في الجزائر لا تعتبر استثناءً من تلك المؤسسات، فهي تحتاج إلى معرفة وتفهم أسواقها و جماهيرها، والبيئة التي تعمل فيها... وغيرها لتمكينها من توجيه إمكانياتها المتاحة لتحقيق أهدافها.

ومؤسسات الخدمات العمومية ومن ضمنها مؤسسات البريد، تواجه الكثير من المشاكل، التي تصبح في غالب الأحيان - عند غياب التسويق - عائقاً أمام إنجاز مهامها، من هذه المشاكل:

1. تحديد طبيعة المستعملين الحاليين والمرتبين الذين تقدم لهم الخدمات البريدية، ودراسة سلوكياتهم وإحتياجاتهم، ورغباتهم، وإتجاهاتهم وعاداتهم. وتحديد أيضا حجمهم وتوزيعهم وكمية طلباتهم.
2. كيفية إعداد وتصميم المنتجات بشكل يتلائم مع حاجات ورغبات المستفيدين، وإعداد وتحديد أسعار تتناسب (في آن واحد) مع القدرات الشرائية للمستعملين ومع أهداف المؤسسة، وإستخدام برامج فعالة ومتطورة للاتصالات والترويج للتأثير على المستعملين، وإعداد برامج أخرى للتوزيع تهدف إلى تيسير الإستفادة من خدماتها، وإعداد طرق للتحكم في تسيير الموظفين للإتصال (بائعوا الخدمات) وتكوينهم تكويناً تقنياً وتجارياً يتناسب مع حاجات ورغبات المستفيدين، وإعداد النظم اللازمة لدراسة ردود الفعل عند المستفيدين لقياس مدى رضاهم.

إن تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية في مؤسسات الخدمات العمومية يتطلب توفير عدد من المتغيرات منها:

1. إدراك خصوصية قطاع الخدمات بصفة عامة، وقطاع الخدمات العمومية بصفة خاصة، وفهم خصائصها التي تميّزها عن السلع المادية.
2. فهم خصوصية سلوك مستعملي الخدمات والخدمات العمومية المتأثر بالخصائص المميزة للخدمات والخدمات العمومية.
3. إعادة تكييف السياسات التسويقية (عناصر المزيج التسويقي) كسياسة المنتج والسعر والترويج والتوزيع للمؤسسات التجارية لتتلائم مع طبيعة وخصائص مؤسسات الخدمات العمومية وخصوصية سلوك مستعمليها.
4. محاولة تدعيم وتوفير العوامل التي تساعد على تطبيق المفهوم التسويقي بمؤسسات الخدمات العمومية بالجزائر، والتغلب على العوامل التي تعوق ذلك.
5. تبني مفهوم تحقيق الحد الأعلى من مستوى المنفعة للجماهير بدلا من مفهوم تحقيق الحد الأقصى من الأرباح.

ثانيا: إشكالية البحث

التساؤلان الرئيسيان اللذان يقودان مسيرة البحث هما:

1- بالنظر إلى الحاجة الملحة التي تشعر بها مؤسسات الخدمات العمومية للتسويق وتقنياته، فأيّ شكل من أشكال سياسات التسويق سيكون أكثر مناسبة لها ومنسجما مع خصائصها المميّزة والمختلفة عن خصائص المنتجات الماديّة؟

الهدف من ذلك تحديد السياسات التسويقية الملائمة والممكنة لقطاع الخدمات العمومية للجزائر. الإجابة عن هذا التساؤل هي مجال العديد من الدراسات والكتابات في ميدان تسويق الخدمات ومحلّ جدل وتفكير مستمرّين (وسيمّ التعرض لذلك بالتفصيل خلال هذه الدراسة).

2- هل هذه السياسات والمفاهيم المتعلقة بتسويق الخدمات العمومية مطبّقة في الجزائر بنجاح ودقة مثلما تنص عليه الدراسات؟

الهدف من ذلك مزدوج:

1. محاولة تحديد العوامل والأسباب التي تعوق تطبيق المفهوم التسويقي بمؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر، وتحديد كيفية التغلب عليها.

2. محاولة تحديد العوامل والشروط الضرورية التي تساعد على تطبيق المفهوم التسويقي بنجاح بمؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر، والتأكد من مدى توفرها، وتحديد كيفية تدعيمها.

ثالثاً: فروض البحث

تتلخص فرضيات البحث في النقاط التالية:

- 1- يسيّر قطاع البريد في الجزائر على أساس التوجيه بالانتاج (المفهوم الانتاجي) * دون الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته.
- 2- هناك علاقة وإرتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الاستفادة من مبادئ وتقنيات التسويق في مجال الخدمات العمومية. بمعنى أن تدني مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساساً إلى غياب تسويق خاص بالخدمات.
- 3- ترجع أسباب غياب تطبيق مبادئ وتقنيات التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية في الجزائر إلى الفرضيات التالية:

- عدم إقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في تحسين مستوى الأداء والتسيير.
 - الجهل بتقنيات التسويق وكيفية تطبيقها في مجال الخدمات العمومية.
 - نقص وغياب المختصين في مجال تسويق الخدمات.
 - غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاع الخدمات العمومية.
- 4- الفهم والتحكم الجيد في تقنيات تسويق الخدمات، وإعداد وتوفير الإطارات المختصة في هذا المجال، وإقتناع مسؤولي الخدمات العمومية في الجزائر بجدوى وأهمية ذلك في تحسين مستوى الأداء والتسيير، إضافة إلى توفير الشروط والظروف المناسبة لإدماج وتطبيق المفهوم التسويقي... من شأن ذلك أن يزيد من فعالية هذا القطاع ويحلّ العديد من المشاكل التي يواجهها.

* المفهوم يركز على زيادة الإنتاج في وضعية تنسم بندرة في المنتجات والخدمات وتظن أن المستهلك سيستجيب الى المنتج الذي تقترحه المؤسسة وليس ضروريا على المؤسسة أن تركز جهودا تسويقية كبيرة لكسب السوق وتحقيق الأرباح

رابعاً: أهداف البحث

يهدف الباحث من وراء هذه الدراسة إلى:

- 1- مراجعة المفاهيم والتقنيات التسويقية، وإمكانية ومجالات تطبيقها في مؤسسات الخدمات العمومية.
- 2- توصيف وتقويم مدى تبني قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لهذه المفاهيم والتقنيات، وكذلك النتائج المترتبة عن ذلك.
- 3- تحديد معوقات وإمكانية ومجالات الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وذلك للمساهمة في زيادة فعالية هذا القطاع وحلّ مشاكله.

خامسا: أهمية البحث

تعد دراسة التسويق في قطاع الخدمات العمومية من الدراسات الهامة وذلك للإعتبارات

التالية:

1- أنّ القطاع الذي تتناوله الدراسة وهو القطاع العمومي للبريد، يعدّ من القطاعات الاقتصادية الهامة في جميع دول العالم بما فيها الجزائر ، الأمر الذي يستلزم دراسة بعض العوامل التي تساهم في الإرتقاء بمستوى أداء هذا القطاع.

2- أنّ هذا الموضوع لم يتناوله الكثير من الباحثين من قبل بالدراسة والبحث وخاصة في الجزائر، حيث لم يسبق القيام بدراسات شاملة -في حدود علم الباحث- لإختبار ولتدعيم إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة في قطاع الخدمات العمومية في أي قطر عربي، على الرغم من الأهمية التي تحتلها هذه المنظمات بين أفراد المجتمع، حيث تعتبر من أكثر المنظمات إتصافا بال جماهير بسبب صعوبة الإستغناء عن خدماتها وشمولية تأثير خدماتها على كافة أفراد المجتمع، إضافة إلى ما يعكسه ذلك من تأثير على الإقتصاد الوطني.

3- لم يحظ التسويق باهتمام مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الأقطار النامية ومنها الجزائر، على الرغم ممّا تواجهه تلك المؤسسات من مشاكل تسويقية متعدّدة، تتعلق بخدماتها وزبائنها ممّا يشكل عائقا لأداء نشاطاتها. وعليه فالأخذ بتلك المفاهيم والأساليب من شأنه إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل، وتحسين في الأداء وفي الخدمات، الأمر الذي يترتب عليه أن يحظى التسويق بالاهتمام المتزايد من قبل تلك المنظمات.

سادسا: أسلوب البحث

في ضوء التمهيد السابق المتعلق بطبيعة وأبعاد المشكلة، وعلى ضوء الفروض السابقة والاهداف، إعتد الباحث على المنهج الإستقرائي في معالجة موضوع البحث، حيث تمّ التركيز على مؤسّسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، وإعتبر الباحث أنّ هذه المؤسّسات تعدّ نموذجا للمؤسّسات الأخرى للخدمات العمومية، لذلك عمّم نتائج الدّراسة عليها، للأسباب التالية:

1- إن طبيعة عمل تلك المؤسّسات الخدمية لا يختلف عن باقي مؤسّسات الخدمات العموميّة من حيث تقديم المنتجات الخدمية، ولذا فإن إمكانية تطبيق المفاهيم والسياسات التسويقية في هذه المؤسّسات يعني إمكانية تطبيقها في مؤسّسات الخدمات العموميّة الأخرى.

2- حاجة جميع أفراد المجتمع إلى خدماتها، بالإضافة إلى إنتشارها في جميع أجزاء الوطن، وهذا يدلّ على شمولية خدماتها.

لذلك ينبغي عند تفسير النتائج الحرص على تعميمها على مؤسّسات الخدمات العمومية الأخرى في الجزائر، مع مراعاة أنّه وإن كان هناك أوجه شبه، فهناك ولا شك أوجه إختلاف على التعميم، وهذه إحدى حدود الدّراسة رغم قلّتها ومحدودية تأثيرها على نتائج البحث. ولأجل الإجابة عن إشكالية الموضوع وإختبار صحّة الفروض وتحقيق اهداف البحث إعتد الباحث على أسلوبين:

1- الدّراسة المكتبيّة:

قام الباحث بالإطلاع على المراجع والبحوث والتقارير ، التي تضمّنت الموضوعات التالية:

- تسويق الخدمات العمومية.
- التسويق في قطاع الخدمات.
- الخدمات العمومية.
- إدارة المؤسّسات الخدمية.

- بحوث وتقارير من وزارة البريد.
 - المؤتمرات والندوات المتعلقة بتنظيم وإدارة الخدمات العمومية.
 - مصادر إدارية أخرى.
- 2- الدراسة الميدانية:

شمل البحث الميداني عددا من وكالات البريد في الجزائر، وفيما يلي عرض موجز لعناصر الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث:

يتمثل مجتمع البحث والعينة من الوكالات المركزية للبريد، والوكالات العادية، التي تقع في ولايات الغرب الجزائري وهي: (وهران، مستغانم، معسكر، تيارت، سيدي بلعباس، تلمسان). وهي تغطي كلا من المناطق الداخلية والمناطق الساحلية. وقد تم إختيار خمسة وكالات بريدية من كل ولاية احداها مركزية والأربعة الباقية وكالات عادية، لجعل الدراسة أكثر شمولاً، وأيسر مقارنة.

وقد تم جمع البيانات من مسؤولي وكالات البريد أدناه على الوجه التالي:

الجدول I وكالات البريد موضع الدراسة

المجموع	وكالة عادية	وكالة مركزية	نوع الوكالة الولايات
05	04	01	وهران
05	04	01	مستغانم
05	04	01	معسكر
05	04	01	تيارت
05	04	01	سيدي بلعباس
05	04	01	تلمسان
30	24	06	المجموع

سابعاً: مصادر البيانات

إعتمد الباحث في جمع البيانات على الأساليب التالية:

1- المقابلة الشخصية مع المسؤولين في الوكالات البريدية السابق ذكرها، خصوصا الوكالات المركزية، مع الإعتماد على قائمة إستقصاء معدة مسبقا لهذا الغرض، وقد روعي في تصميمها أن تكون الأسئلة مفتوحة حتى يسهل إجراء مناقشة مع المسؤولين، وطرح أسئلة إستفسارية أخرى تفيد في عملية كشف الحقائق.

2- أسلوب الملاحظة في الدراسة الميدانية للحكم على العديد من الامور المهمة مثل قلة أو كثرة عدد المستفيدين من الخدمات البريدية والأسلوب المستخدم في التعامل معهم وموقع الوكالات وحجمها... إضافة إلى مراجعة سجل الإحتياجات.

تبرير الإعتماد على هذه الأساليب هو لأسباب عقلانية وتطبيقية:

* فمن جهة تمّ اللجوء إلى إستمارة الأسئلة للإستفادة من بعض محاسن الإستقصاء:

- إمكانية أكبر لتحصيل معلومات حقيقية عن أسباب الظواهر السلبية بالنظر إلى ملموسية ومادية الاستمارة (أداة رسمية).
- اختصار ووضوح المعلومات المحصلة.
- سهولة تبويب ومعالجة هذه المعلومات.
- الاستفادة من الاختصار الكبير في الوقت والجهد بالمقارنة مع وسائل البحث الأخرى.
- * ومن جهة أخرى تمّ الإستعانة بالمقابلات الشخصية للإستفادة من مزايا الإتصال المباشر:
- استغلال هذه الوسيلة لمعرفة أكثر الدوافع والتصرفات في العمق (الأسباب التي تبرر الظواهر).
- إمكانية التأثير والتدخل للمطالبة بمزيد من التوضيحات.
- إمكانية تحصيل آراء أكثر موضوعية وأقل شخصية، وذلك من خلال غياب الأجوبة المحضرة في هذا النوع من وسائل البحث.

إن الإستعانة بالمقابلات الشخصية للمسؤولين ليست مبررة فقط من خلال هذه المزايا، ولكن أيضا من خلال أسباب وعناصر لا يمكن تحقيقها بوسيلة الإستقصاء:

- كضمان الحصول على إجابة عن كل الأسئلة المهمة وبالتفصيل بشكل غير إصطناعي أو كاذب.

- كون المعلومات المطلوبة طويلة ومتعلقة بالمسؤولين يجعلها صعبة التحصيل عن طريق وسيلة الإستقصاء.

• ومن جهة ثالثة تمّ إستخدام أسلوب الملاحظة لفهم وتقييم العديد من الظواهر والأمر المتعلقة بالسياسة التسويقية المطبقة كالأسلوب المستخدم في التعامل مع المستفيدين، وموقع الوكالات وحجمها ومظهرها الخارجي، وسياستها الإتصالية... وللإحاطة بمستوى رضى المستفيدين عن خدمات الوكالات تمّ مراجعة سجّلات الإحتجاج.

كيفية استخدام هذه الأساليب:

(أ) بالنسبة للإستقصاء: تمّ إعداد إستمارة من 34 سؤالاً مقسّمة إلى ثمانية (08) أبواب. كل باب يغطّي جانبا من جوانب البحث. ونظرا لطول إستمارة الإستقصاء ومحدودية عدد المسؤولين، قام الباحث بإعداد ثلاثين (30) إستمارة ستوزّع على عيّنة من ثلاثين (30) مسؤولا يمثلون كل الوكالات موضع الدراسة.

(ب) بالنسبة للإتصالات المباشرة والملاحظة: حتى تكون البيانات المحصّلة مفيدة وفعالة حرص الباحث أن تكون:

- موضوعية: (حتى وإن تعارضت هذه الموضوعية مع توجهات وكالات القطاع).
- كاملة: أي السعي للحصول على البيانات المراد التوصل إليها، وبصفة وافية في حدود إمكانيات الباحث.
- منظمة: أي مؤطرة وموجهة نحو الهدف المنشود من البحث (مع الأخذ بعين الإعتبار للعلاقة بين كمية البيانات المحصّلة وبين القدرة على معالجتها وإستغلالها).

ثامنا: صعوبات البحث (حدود الدراسة)

يمكن تحديد صعوبات الدراسة فيما يلي:

1- قلة الكتابات عن التسويق في قطاع الخدمات العمومية وشبه إنعدام للبحوث المنشورة في هذا المجال، وقد مثل ذلك صعوبة بالغة واجهت الباحث.

2- عدم تقدير بعض المسؤولين في قطاع الخدمات العمومية للبريد لأهمية وجدوى الدراسة، مما أدى إلى تضيق نطاق تعاونهم مع الباحث، إمّا بالإعتذار عن مقابلته، أو التردد في الإدلاء بالمعلومات بحجة سرية المعلومات أو عدم وجود مشكلة حقيقية تستحق الدراسة.

أما حدود الدراسة فيمكن إيجازها فيما يلي:

أ/ **حدود مكانية:** إقتصرت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث على ثلاثين (30) وكالة بريدية منتشرة بستة (06) مدن من ولايات الغرب الجزائري وهي (وهران, مستغانم, معسكر, بلعباس, تيارت, تلمسان).

وعلى الرغم من أنها لا تمثل حقيقة وكالات البريد مجتمعة، إلا أن التماثل في طبيعة النشاط البريدي تتشابه إلى حد كبير، ومن ثم يمكن إستخلاص نتائج علمية سليمة.

ب/ **حدود بشرية:** تشمل الدراسة عينة مختارة من مسؤولي قطاع البريد على إختلاف أعمارهم ودخولهم ومستوياتهم.... وعلى الرغم من كونهم لا يمثلون حقيقة كل المسؤولين عن الوكالات البريدية في الجزائر، إلا أن التماثل في طبيعة أفكارهم تتشابه إلى حد كبير، خصوصا وان الباحث قد حرص على ضمان عشوائية العينة المختارة ليضمن حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الامر الذي يسمح بإستخلاص نتائج علمية سليمة.

ج/ **حدود زمنية:** إن إعداد قوائم إستقصاء وتوزيعها على مسؤولي الوكالات البريدية ثم تحليلها فيما بعد، وكذلك للحصول على البيانات من خلال مقابلات الباحث الشخصية مع هؤلاء المسؤولين، قد تمت خلال فترة زمنية محدودة (حوالي 18 شهرا). وعلى الرغم من أن ذلك لا يغطي طول الفترة الإنتقالية التي تمرّ بها الجزائر، إلا أن التماثل في طبيعة النشاط البريدي وأسلوب تسييره وتشابه ذلك طوال هاته الفترة، قد ساعد الباحث في إستخلاص نتائج ذات قيمة علمية سليمة.

تاسعا: خطة البحث وتقسيماته

يشتمل هذا البحث على سبعة فصول:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار النظري لتسويق الخدمات العمومية ويتضمن محاولة لفهم قطاع الخدمات بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية بما فيه قطاع البريد في الجزائر بصفة خاصة، ثم محاولة فهم لتسويق الخدمات العمومية، من حيث مراحل إدماج هذا التسويق في الخدمات العمومية، ودور وإختلاف وتمييز هذا التسويق، والصعوبات التي يتلقاها في مجال الخدمات العمومية.

الفصل الثاني: يتعلق بالأدوات التسويقية اللازمة لوضع الإستراتيجيات، ويتضمن التعرف على خصائص الخدمات، وخصائص الخدمات العمومية، وأثر ذلك على سلوك مستعملي الخدمات العمومية، وأخيرا خصوصية تسويق الخدمات العمومية.

الفصل الثالث: يتناول دراسة سياسة المنتج الخدمي، ويركز على خصوصية سياسة منتجات الخدمات العمومية بقطاع البريد، حيث يتناول بالدراسة تخطيط المنتجات البريدية، ومشاكل عرضها والأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل.

الفصل الرابع: يركز هذا الفصل على تحليل سياسة تسعير الخدمات العمومية، وذلك بمعالجة خصوصية السعر في ميدان الخدمات الخاصة ثم في ميدان الخدمات العمومية، والتعرف على إستراتيجية تسعير المنتجات البريدية في الجزائر.

الفصل الخامس: يتناول سياسة الترويج في مجال الخدمات العمومية، وذلك بمعالجة خصوصية ترويج الخدمات العمومية بصفة عامة والخدمات البريدية بصفة خاصة، وشروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد، والتعرف عن المراحل المختلفة لإعداد إستراتيجية ناجحة للمنتجات البريدية في الجزائر.

الفصل السادس: يتضمّن هذا الفصل إستراتيجية تقديم الخدمات البريدية، من حيث مفهوم التقديم، وأهدافه، وتحديد مكان وزمان أداء الخدمة البريدية، وتحديد منافذ توزيع وتقديم الخدمات البريدية، ومشاكل قرارات تقديم تلك الخدمات. ثم التعرّض لأهمية وخصوصية بائعي الخدمات في قطاع البريد وأثرهم على جودة الخدمات. و إضافة الى ذلك يتضمن هذا الفصل بالايجاز باقي العناصر المساعدة للمزيج التسويقي في مجال الخدمات العمومية . يتعلق الامر بثلاثة عناصر مهمة ثم استحداثها مؤخرًا؛ الجمهور، البيئة المادية، و العمليات.

الفصل السابع: و الاخير سيتعرض لشروط وظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر، من خلال عرضه لمختلف النتائج المتوصل اليها، و اقتراحه لمجموعة من التوصيات المنسجمة مع تلك النتائج، وذلك بالتركيز من جهة على دور المديرية الداخلية للقطاع في استعمال الاساليب الناجعة للتسويق، و من جهة أخرى على دور السلطات العمومية في توفير الشروط الضرورية لانجاح تطبيق تلك الاساليب التسويقية.

وفي الأخير، نرجو أن تحقّق هذه الدراسة الأهداف المسطرّة والغايات المرجوة والله المعين.

الفصل الأول

الإطار النظري لتسويق

الخدمات العموميّة

الفصل الأول

الإطار النظري لتسويق الخدمات العموميّة

المبحث الأول: فهم قطاع الخدمات العموميّة.

المبحث الثاني: فهم تسويق الخدمات العموميّة.

تمهيد:

تظهر الأهمية الاقتصادية لعنصر التسويق في مجال الخدمات من خلال الدور الذي يلعبه قطاع الخدمات في النظام الاقتصادي لأي دولة والدور الذي يلعبه التسويق في تطوير هذا القطاع الخدمي وتحسين أدائه.

لكن عند إلقاء نظرة على واقع الخدمات اليوم فإن أول ما يلفت الانتباه هو الأهمية البالغة لهذا القطاع في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى، ورغم ذلك بقي هذا القطاع من القطاعات السيئة التعريف رغم أهمية ذلك في تشكيل الحدود والفواصل بينه وبين القطاع الإنتاجي.

عملية فهم وتعريف قطاع الخدمات ليست بسيطة وكانت موضوع العديد من النظريات سيتم التطرق لها في بداية هذا الفصل ومن أهمها:

1- نظرية القطاع الثالث (Le secteur tertiaire).

2- تصنيف (Browning-Singlemann).

3- النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية (les services purs).

4- نظرية تعميم الخدمة (La servicilisation).

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارضا واختلافا كبيرا حول المكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد، وحول آفاق وآثار نمو هاته الخدمات على الاقتصاد، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو.

وفي هذا الفصل سيتم التعرض لأهم النظريات وأهم المدارس التي جاءت بها وخصوصا:

1- نظرية التيار ما بعد الصناعي (Post-Industriel).

2- نظرية التيار الصناعي الجديد (Néo-Industriel).

3- نظرية الخدمة الحرة للصناعيين الجدد (L'Economie du self-Service).

4- نظرية التكامل (Théorie de Complémentarité).

الحديث عن قطاع الخدمات يندرج ضمن منهجية تهدف إلى التمكين من فهم هذا القطاع، ولفهم قطاع الخدمات العمومية وبالخصوص القطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر خصص الباحث جزءا من هذا الفصل للحديث بإسهاب عن تعريف قطاع الخدمات العمومية ومميزاته بصفة عامة، وعن تعريف قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر بصفة خاصة، هذا إضافة إلى الحديث عن المشاكل التي يعانيتها، والآفاق التي يتطلع إليها. ويندرج ذلك ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص وعن أسلوب تسييره المميز.

ولتمكين القارئ من عملية الإحاطة الجيدة بتسويق الخدمات العمومية دون ملاسبات أو غموض قام الباحث باستعراض تاريخي لمسيرة التسويق ومراحل تطوره، قبل أن يعرج على التعريف بمفهومه الحقيقي.

ثم في مرحلة ثانية ظهر أنه من الضروري الحديث عن الميادين الجديدة التي غزاها التسويق، ومن ضمنها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات، واستعراض الاختلافات في استخدام التسويق كتقنية للتسيير بين هذا القطاع العمومي وسائر المؤسسات الأخرى.

وأخيرا في مرحلة ثالثة ستقود هذه المعاينة الباحث إلى الإجابة عن التساؤل عن سر تأخر التسويق في هذا القطاع المهم من الاقتصاد، وهذا ما سيسمح باستعراض صعوبات وقيود تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات النابغة من اعتبارين:

- اعتبار أول مرتبط بخصائص الخدمات نفسها (المختلفة تماما عن خصائص المنتجات).

- اعتبار ثاني مرتبط بخصوصه تسيير القطاع العمومي (المختلف عن نظام تسيير أي مؤسسة أخرى).

إذن استعراض كل هذه الجوانب في هذا الفصل سيتم بالتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: فهم قطاع الخدمات العمومية.
- المبحث الثاني: فهم تسويق الخدمات العمومية.

المبحث الأول: فهم قطاع الخدمات العمومية

سيتم فهم قطاع الخدمات العمومية من خلال تحديد وتحليل وفهم قطاع الخدمات بالتطرق إلى ثلاث عناصر أساسية:

- نظريات تعريف الخدمات.
 - نظريات نمو والدور الاقتصادي للخدمات.
 - المحيط الديناميكي للخدمات.
- إضافة إلى محاولة تحليل وفهم قطاع الخدمات العمومية بصفة عامة، والقطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر بصفة خاصة.

المطلب (1): فهم قطاع الخدمات:

فهم قطاع الخدمات يتوقف على فهم:

- 1- نظريات تعريف الخدمات.
- 2- نظريات نمو والدور الاقتصادي للخدمات.
- 3- ديناميكية محيط الخدمات.

1- نظريات تعريف الخدمات:

- عند إلقاء نظرة على واقع الخدمات أول ما يجلب الانتباه هو أنه رغم أهمية هذا القطاع، إلا أنه من القطاعات السيئة التعريف، ويرجع ذلك إلى عاملين اثنين⁽¹⁾:
- قلة الدراسات المخصصة لهذا القطاع.
 - صعوبة تحديد الحدود والفواصل بين هذا القطاع والقطاع الإنتاجي.

(1): (Une nouvelle approche du management) « le temps des services » James Tiboul, page 07, 2002, Quatrième édition, éditions d'organisation Paris.

وإن تحديد تعريف دقيق للخدمات يعرض العديد من الإيجابيات، ومن أهمها استحالة تحليل هذا القطاع والاستفادة منه دون تحديد حدوده.

فما المقصود إذن بمصطلح " الخدمات "؟

وهل تعريف الخدمات بسيط بساطة التعريف الذي قدمته المجلة الاقتصادية الإنجليزية "The economist" والذي مفاده "أن الخدمة تمثل كل شيء مباع في التجارة ولا تستطيع إسقاطه على أرجلنا"⁽¹⁾

إن التعريف ليس بهذه البساطة، وهو موضوع العديد من النظريات ومن أهمها⁽²⁾:

- 1- نظرية القطاع الثالث (Théorie du secteur tertiaire).
- 2- تصنيف براونينغ - سانقلمان (classification Browning-Singleman).
- 3- النظرية الاستنباطية للخدمات الصافية (Les services purs la demarche déductive).
- 4- نظرية تعميم الخدمة (كل العالم في الخدمات) (La servicilisation).

1-1 نظرية القطاع الثالث (Théorie du secteur tertiaire):

تعتمد منهجية هذه الطريقة في مرحلة أولى على عزل كل الوظائف والنشاطات التي لا يمكن أن تكون خدمات. ثم في مرحلة ثانية تحليل وملاحظة وفحص النشاطات المتبقية لغرض استنتاج النقاط المشتركة.

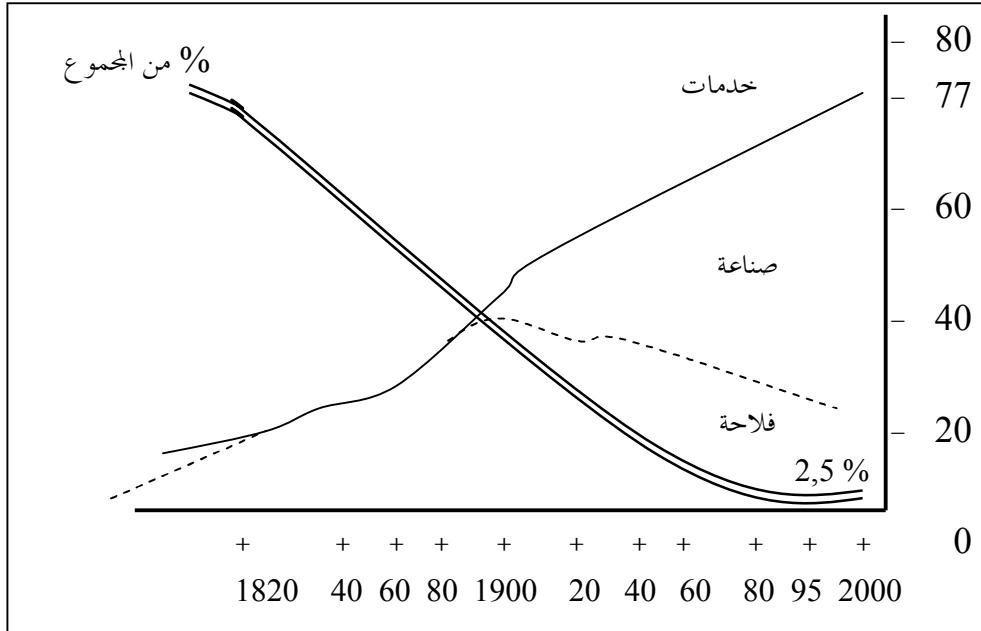
أدت هذه الطريقة إلى تصنيف ثلاثي للقطاعات الاقتصادية، وفي هذا المفهوم التقليدي ثم تصنيف الخدمات ضمن القطاع الثالث (Secteur tertiaire) واعتبر القطاع الفلاحي القطاع الأولي (Secteur primaire) والقطاع المنجمي والصناعي قطاعا ثانيا (Secteur Secondaire) . وبهذا التصنيف أصبح قطاع الخدمات يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتوجا ماديا ولا منشآت ولا فلاحا.

(1) - (2) : James Téboul، نفس المرجع السابق، الصفحة 07.

ومن خلال هذا التصنيف تم استنتاج أن ما يميز الخدمات هو أنية الإنتاج والاستهلاك. وهذه الخاصية تمنح للخدمة صفة اللاملموسة التي أشار إليها الاقتصادي آدم سميث في القرن الثامن عشر، حيث اعتبر أن الخدمة تالفة في لحظة إنتاجها. وحسب هذا النموذج الثلاثي للقطاعات، فإن التنمية الاقتصادية تستجيب إلى القانون التالي:

- في البداية القطاع الفلاحي هو الذي يسيطر على الإنتاج وعلى التبادل، وبسبب ضعف إنتاجيته فإنه يشغل أغلب السكان في المجتمع.
 - ثم في مرحلة ثانية يتقوى القطاع الصناعي بسرعة كبيرة ويحسن إنتاجيته مستفيدا كثيرا من اقتصاديات الحجم (Les économies d'échelle).
 - تطور القطاع الصناعي يؤدي بالتوازي إلى تطوير القطاع الخدمي الذي يستخدم بكثرة اليد العاملة. توسع هذا القطاع بسرعة كبيرة إلى أن أصبح أهم قطاع من بين الثلاثة.
- وهذا ما تظهره الإحصائيات التالية:

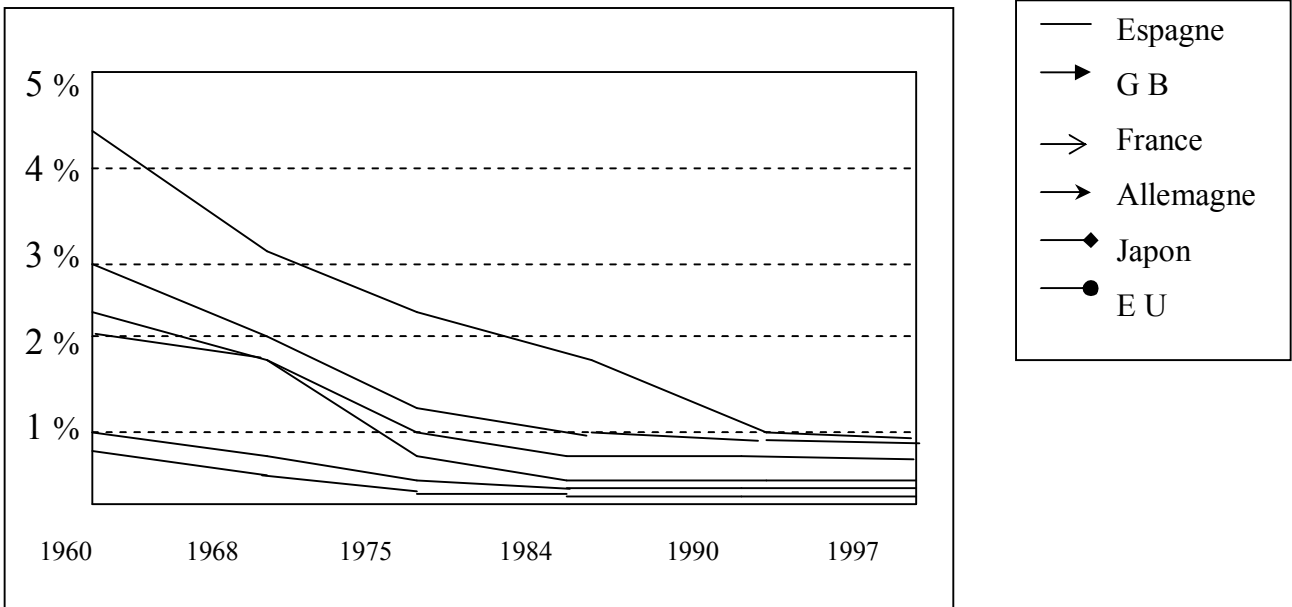
الشكل رقم (01): نسب التشغيل حسب القطاعات بالولايات المتحدة الأمريكية



Sources : A partir des données provenant du département Américain du commerce, OCDE, Monthly Labor Review, Nov 1989.

أهم ما يمكن استنتاجه من هذا الشكل هو أن المرور من القطاع الفلاحي ثم القطاع الصناعي إلى القطاع الخدمي هو أهم تغيير مس هذا القرن. حيث أنه فقط بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية أصبحت الخدمات تشغل أكثر من 77% من السكان النشيطين ولن يبقى للقطاع الفلاحي سوى 2.5%.

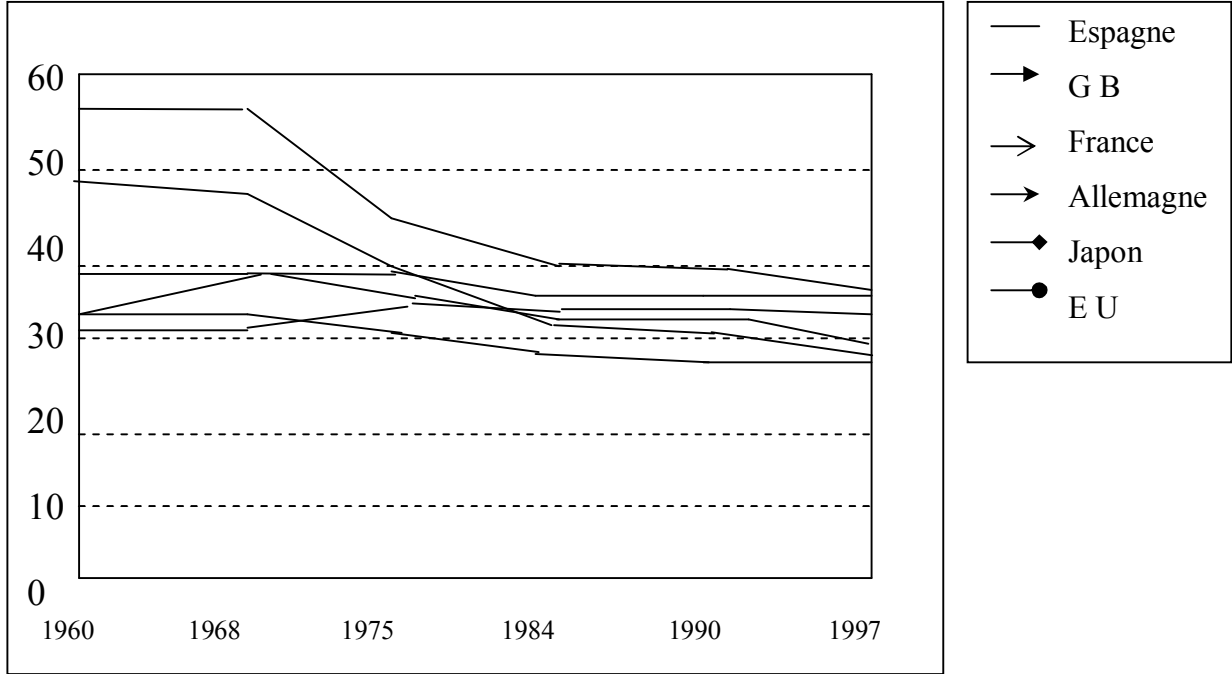
الشكل رقم (02): تطور نسب التشغيل بالقطاع الفلاحي



Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

يظهر الشكل رقم (02) التراجع المذهل في نسب التشغيل المسجلة في القطاع الفلاحي (القطاع الذي كان يعتبر أوليا). حيث تشير الإحصائيات فيه أنه في بداية القرن كان أكثر من 70% من الطبقة النشيطة في اليابان يشتغل في الفلاحة 42%، في الولايات المتحدة الأمريكية، 20% في بريطانيا العظمى و 40% في إسبانيا. أما في سنة 1997 (نهاية القرن) أصبحت الأرقام تشير إلى 5,3% لليابان، 2,7% للولايات المتحدة الأمريكية، 1,8% لبريطانيا العظمى، 8,4% لإسبانيا.

الشكل رقم (03): تطور نسب التشغيل بالقطاع الصناعي



Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

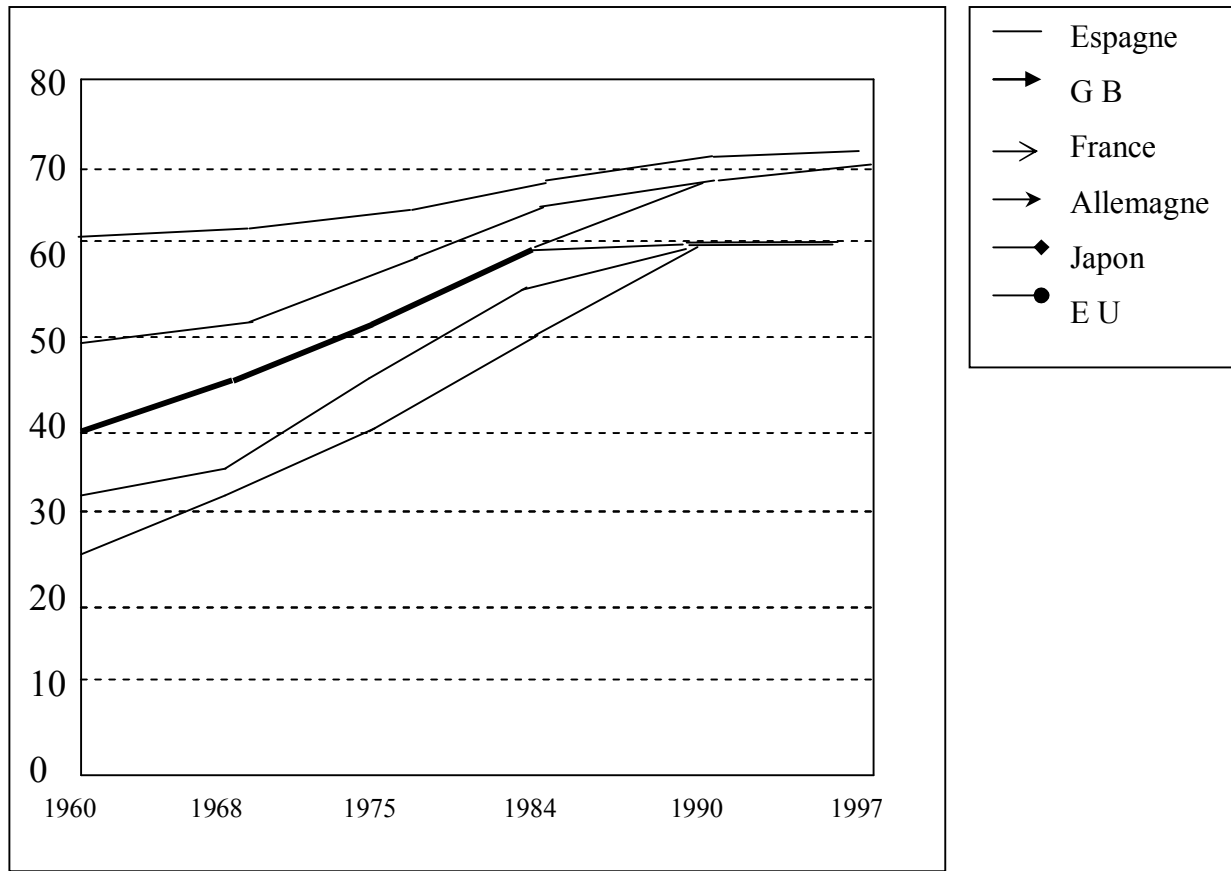
يظهر الشكل (03) أنه خلال الثلاثين سنة الأخيرة ثم تسجيل نفس الانخفاض في نسب التشغيل في القطاع الصناعي لكن بوتيرة غير خطية وبأقل سرعة، وبنسب مختلفة من دولة إلى أخرى:

فمثلا في بريطانيا ما بين سنة 1960 وسنة 1997 ثم انخفاض نسب التشغيل في القطاع الصناعي بـ 20%.

أما إسبانيا وفرنسا فقد حققا ارتفاع بسيط بين سنتي 1960 و1970، لبدأ الانخفاض بعد ذلك بنسب أقل حدة من بريطانيا وأمريكا، وذلك بسبب التصنيع المتأخر في هذه الدول.

أما اليابان فقد عرف نوعا من الاستقرار مقارنة بهذه الدول، حيث أنه ما بين سنة 1960 و1997 لم تسجل نسب الانخفاض سوى بـ 0,2% وذلك بسبب التطور الصناعي المتأخر لهذا البلد.

الشكل رقم (04): تطور نسب التشغيل بالقطاع الخدمي



Sources : Statistique Historique O.C.D.E 1997.

حسب العديد من الاقتصاديين وحسب الإحصائيات السابقة فإن القطاعين الفلاحي والصناعي قد عرفا نفس المصير. وتشير التوقعات إلى أنه خلال الثلاثين سنة المقبلة ستنخفض نسب التشغيل الصناعي بـ 10 % أقل مما هي عليه الآن في أغلب الدول الصناعية. وسيتم تضييع نسب سريعة أخرى للتشغيل في دول التصنيع فيها في أوج مستواه. تضييع هذه النسب في القطاعين الفلاحي والصناعي كان لصالح قطاع الخدمات الذي حولت إليه نسب التشغيل كلها. هذه الحقيقة يظهرها الشكل رقم (04) بكل وضوح، حيث سجلت أرقام قياسية في أغلب الدول الصناعية الكبرى، وبالأخص ألمانيا بـ 35,5 % واليابان بـ 33,1 %.

ويرجع المختصون أسباب هذا التغير إلى ما يلي:

تعيش كل المؤسسات الصناعية في الدول المتقدمة في محيط تنافسي صعب وخطير. هذا الوضع حتم خيارين:

- أتمتة الإنتاج لغرض تخفيض التكاليف وتحسين الجودة والإنتاجية.

- التحول إلى دول العالم الثالث للاستفادة من التكاليف المنخفضة لليد العاملة والمواد الأولية.

أدى هذا السلوك إلى تخفيض نسب التشغيل في القطاع الصناعي لهذه الدول.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات الأخرى التي بقيت اعتمدت على الخدمات لكسب ميزة تنافسية تعتمد عليها في صراع البقاء، وذلك بسبب تحكم كل المؤسسات الصناعية في تكنولوجيا الإنتاج والجودة.

أدى هذا الاتجاه بأسلوب غير مباشر إلى تدعيم نسب التشغيل في القطاع الخدمي لهذه الدول.

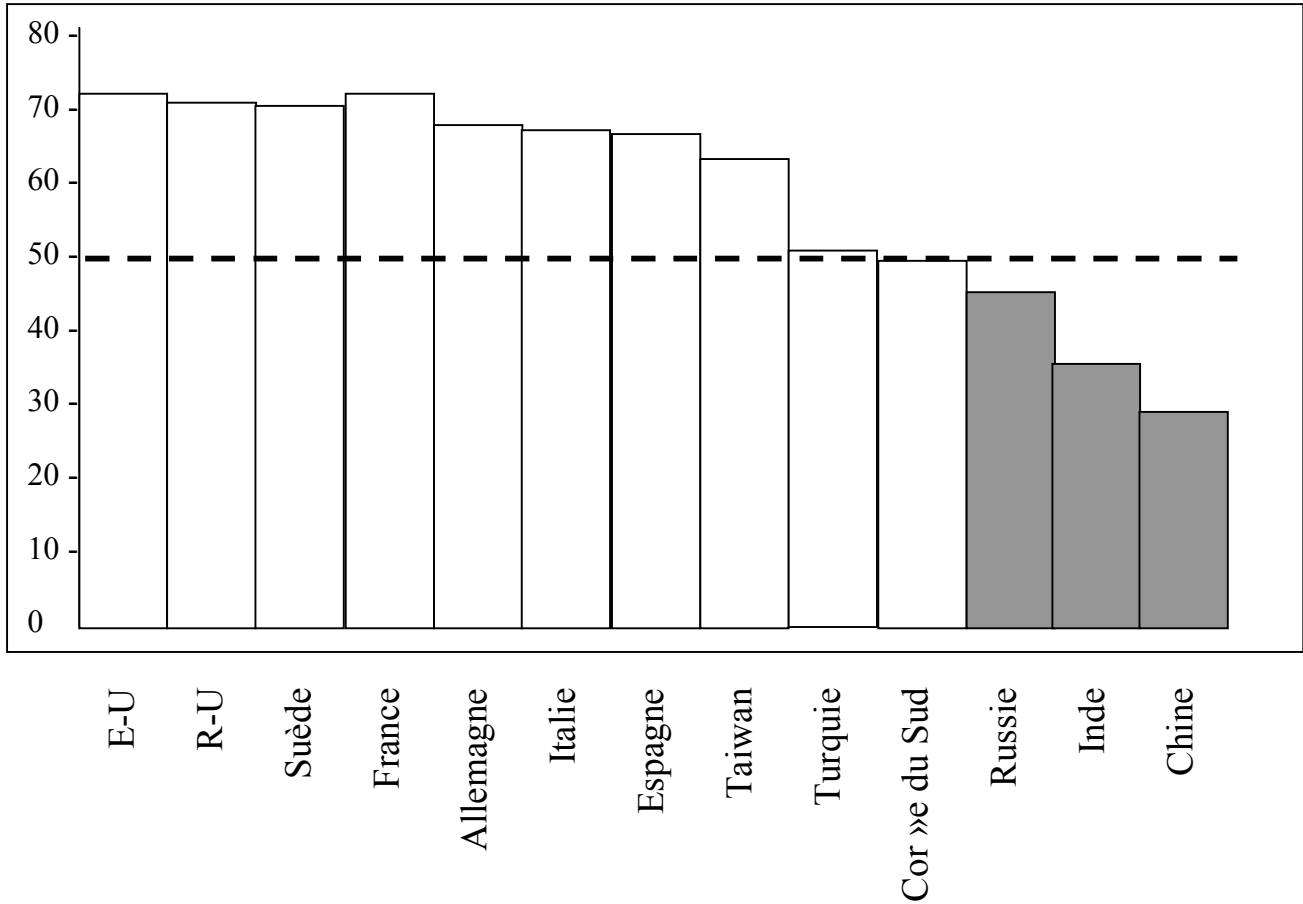
تدعمت هاته النسب أيضا لأسباب أخرى أهمها تحول استهلاك العائلات للخدمات بسبب ارتفاع مستوى الحياة في هذه الدول، وضعف إنتاجية الخدمات بسبب الاعتماد المفرط على اليد العاملة وصعوبة الأتمتة.

يعطي هذا التحليل نظرة عن أهمية وحجم قطاع الخدمات بالنسبة لاقتصاديات الدول الصناعية الكبرى. وقد تم اعتماد نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول كأساس لهذه الأهمية وهذا الحجم.

وتشير الإحصائيات إلى أن أكبر مساهمة للخدمات في الناتج الداخلي الخام حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تفوق 72 % ثم بريطانيا وسويسرا أو فرنسا بنسب متقاربة إلى 70 %.

أما الدول الأوروبية الأخرى كإيطاليا، ألمانيا وإسبانيا فإن نسبها تفوق 60 %. فقط دول روسيا، الهند والصين التي حصلت على نسب تقل عن 50 %. و الشكل رقم 5 يظهر ذلك بوضوح :

الشكل رقم (05): مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام (P.I.B) في الدول الصناعية الكبرى سنة 1997.



Sources : Statistique historique, OCDE II U, 1977

تقييم النظرية:

إن تقييم نظرية القطاع الثالث يسمح باستنتاج ما يلي:

- إن التحليل الذي أفرزته يمنح نظرة عن أهمية ومقدار حجم قطاع الخدمات في الاقتصاد ككل. لكنه لا يمنح أي نظرة أو أهمية بخصوص أثر الخدمات على الاقتصاد، ويرجع ذلك إلى قلة الدراسات في هذا المجال، إضافة إلى النظرة السلبية لرواد هذه المدرسة في تعريفهم للخدمة حيث اعتبرها آدم سميث لا تخلق أي قيمة مضافة، وأنه لا يمكن تحويلها لشيء ملموس يباع بعد إنتاجه كخدمات رجال الكنيسة والأدباء والفنانين والأطباء...

- إن هذا التحليل قد تجاوزه الزمن والأحداث، فالإحصائيات التي تم تحليلها تشير كلها إلى تراجع نسب مساهمة الصناعة في التشغيل وفي الناتج الوطني الخام. وما يزال هذا التراجع الذي سائدا في أغلب الدول الصناعية الكبرى بسبب اعتماد الأئمة وتحسين الإنتاجية وإنشاء الفروع بكثرة في الدول ذات اليد العاملة الرخيصة. وفي المقابل استفاد قطاع الخدمات من هذا التراجع لصالحه وأصبح قطاعا أوليا.

- بالنظر إلى المجتمع الاستهلاكي الحديث، تفقد النظرية الثلاثية القطاعات من أهميتها:

- فقطاع الخدمات أصبح متنوعا ضخما وواسعا جدا ورغم ذلك بقي غير معرف بدقة. فمؤسسات الخدمات اليوم تشمل شركات دولية كبيرة وضخمة (كشركات الطيران، البنوك، التأمينات، الاتصالات، السلاسل الفندقية...)، ولذلك فالتعريف الذي اقترحه النظرية بقي ضيقا جدا ولا يسع قطاع الخدمات وشعاعته.

ولذلك، فهل الاعتماد على منهجية للتصنيف الداخلي (أي داخل الخدمات نفسها) بإمكانه إبراز صورة واضحة عن الخدمات، والنجاح في تعريف هذا القطاع؟

هذا ما اعتمدت عليه النظرية الموالية لـ Browning-Singlemann.

1-2 تصنيف براونينغ-سانقلمان (Classification Browning-Singlemann)

اعتمد هذا التصنيف في تقسيمه للقطاعات الاقتصادية إلى ستة (06) قطاعات

مختلفة:

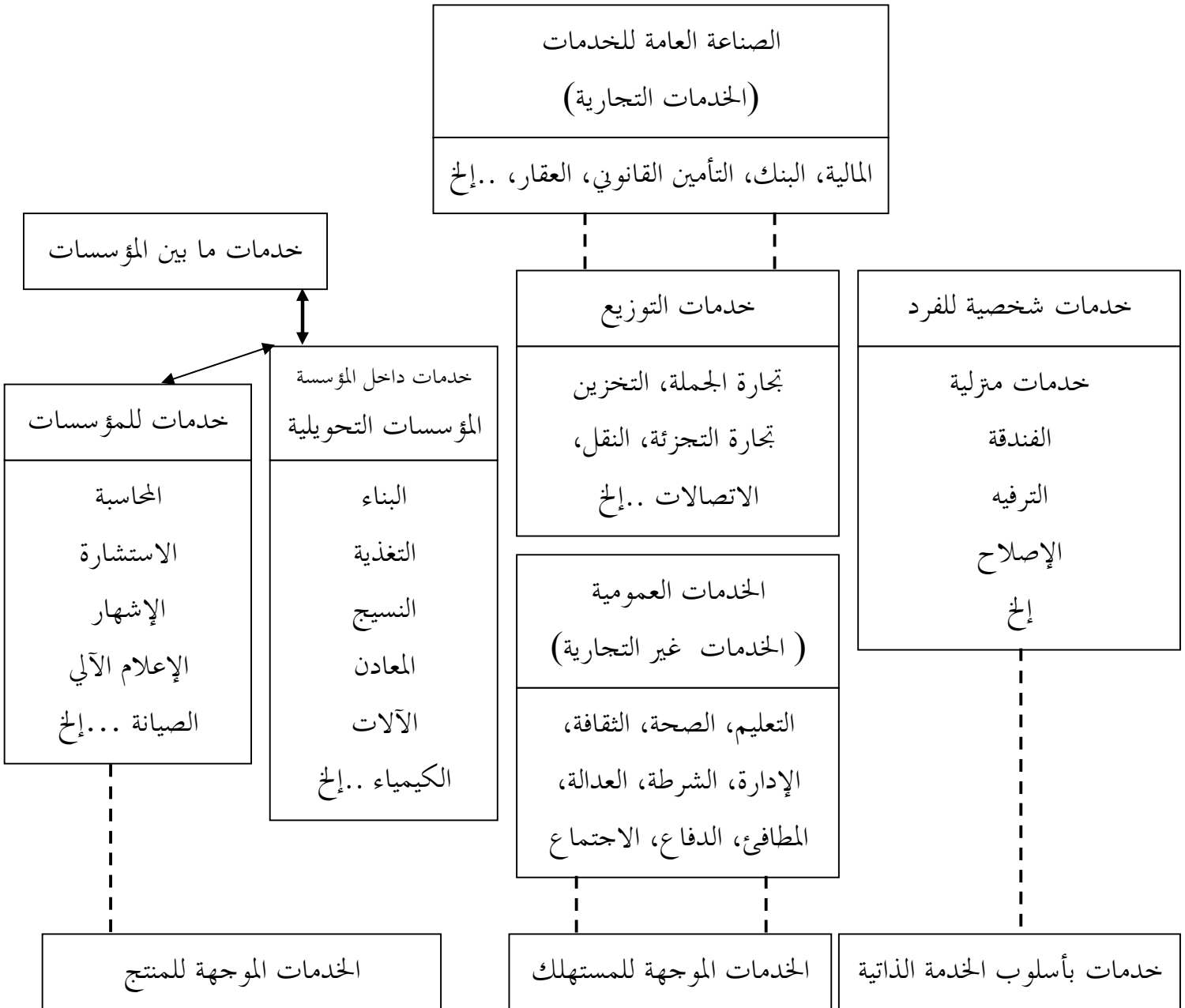
- 1- الصناعات الإستخراجية (الفلاحة، المناجم).
- 2- الصناعات التحويلية (البناء، الصناعات اليدوية، السلع الضرورية، الصناعات الغذائية ..).
- 3- التوزيع (تجارة الجملة والتجزئة، الاتصالات، التموين والنقل).
- 4- الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك، التأمين، العقار، الخدمات الموجهة للمؤسسات).
- 5- الخدمات الاجتماعية المستهلكين (الصحة، الاحتياط، الإدارة، إلخ...).
- 6- خدمات شخصية للأفراد (محلية، فندق، تصليح، صباغة، ترفيه، إلخ...).

وبارتكازه على هذا التصنيف قام Browning-Singlemann بعرض قطاع الخدمات عن

طريق تقسيمه إلى ثلاث قطاعات (معروضة بالشكل رقم 06):

- (أ) - الخدمات الموجهة للمنتج (Les services destines au producteur).
- (ب) - الخدمات الموجهة للمستهلك (Les services destines au consommateur).
- (ج) - الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية (Les prestations en self-services).

(الشكل رقم (06) الخدمات حسب براوينغ-سانقلمان



Source : James Tiboul, « le temps des services », (Une nouvelle approche du management), page 15. Edition d'organisations, Paris.

(أ) - الخدمات الموجهة للمنتج:

كانت المؤسسات على مر السنين دائما تحتاج إلى خدمات متأنية من مؤسسات أخرى. لكن في السنوات الأخيرة انتشرت هذه الظاهرة بكثرة، خصوصا عندما بدأت أغلب المؤسسات تستغني عن أداء العديد من الخدمات التي كانت تتكفل بتنفيذها ذاتيا وأصبحت تعتمد في ذلك على الغير (مؤسسات خدمية متخصصة) كالإعلام الآلي، الاستشارة القانونية الإشهار، الدراسات، النظافة، الأمن ... إلخ

ومن العوامل التي حفزت المؤسسات على هذا التحول، الرغبة في الاستفادة من التخصص لليد العاملة لتحسين نوعية وجودة الخدمة، إضافة إلى إمكانية تخفيض تكاليف الحصول على الخدمة بسبب قدرة المؤسسات المتخصصة في الخدمات من الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم بالنظر إلى إمكانياتها الإنتاجية الكبيرة، بخلاف المؤسسات الإنتاجية نفسها. ولا تعني هذه الظاهرة خلق مناصب عمل جديدة، ولكنها تعبر عن تحويل مناصب عمل صناعية إلى مناصب لقطاع الخدمات.

(ب) - الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي:

وهي مجموع الخدمات الموجهة للمستهلك النهائي لاستعماله الشخصي، سواء أكانت هذه الخدمات تجارية (بنك، تأمين ...) أو غير تجارية (صحة، تعليم ...) أو خدمات توزيع. وعادة تتطلب مثل هذه الخدمات اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين مقدم الخدمة والمستهلك. ولذلك لا يمكن أن تكون موضع الإنتاج الضخم المبرمج، ولا يمكنها الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم (Les économies d'échelle).

(ج) - الخدمات بأسلوب الخدمة الذاتية:

عندما يكون باستطاعة الفرد تأدية الخدمة المرغوبة بمفرده، ثم يلجأ إلى الغير في أدائها نتكلم عن الخدمة الذاتية (الترفيه، الفندق، التصليح، التنظيف، المطاعم ...). وعادة يتجه الفرد إلى استعمال الخدمة الذاتية للاستفادة من الجودة وتخفيض التكاليف، رغم أن معدلات تحسين الإنتاجية في هذه الخدمات بقيت جد محدودة.

تقييم النظرية:

يعرض هذا التصنيف الداخلي للخدمات العديد من النقائص والانتقادات أهمها⁽¹⁾:

* الطابع الاصطناعي للتفريق بين الخدمة والصناعة:

الحدود التي وضعها هذا التصنيف للتفريق والفصل بين الصناعة والخدمة غير ملائمة وجد غامضة.

- غير ملائمة لأن القطاعين (الصناعي والخدمي) تعايشا باستمرار، ويعتمد كلاهما في تطوره على الآخر، فالصناعة الضخمة والمتطورة للسيارات والطائرات وإنجاز الطرق السريعة والمطارات ... أحدثا ثورة كبرى في قطاع خدمات النقل.
- وبالمقابل أصبح عالم الصناعة اليوم ينشط في محيط تنافسي جد معقد، ولأجل امتلاك مزايا تنافسية لكسب السوق أصبحت الصناعة تعتمد أكثر فأكثر على الخدمات فمثلا تطور أجهزة الاتصالات الحديثة مرتبط بمدى أهمية وجدوى معالجة وتبادل المعلومات.
- غامضة وسطحية وغير واضحة لأن القطاعين متداخلين، فصانع المصاعد الكهربائية يقدم أيضا خدمات للصيانة، ورغم ذلك فمجال نشاطه مصنّف في الصناعة، ولما تعرض مؤسسة أخرى هذه الخدمات للصناعة تصنف ضمن خانة الخدمات.
- ومن جهة أخرى أصبحت غالبية المؤسسات الصناعية ترغب في توسيع خدمات منتوجاتها (جعل المنتج أكثر خدمي)، فمثلا خدمات التمويل والتأمين هي من أهم منتوجات شركة Général Motors. وبالعكس تتجه المؤسسات الخدمية إلى محاولة تصنيع خدماتها، وأحد أمثلة ذلك سلسلة مطاعم ماكدونالدز (Mc donald's) الشهيرة ومن هنا اعتبر تيودور ليفيت (Théodore Levitt) المنتوجات على أنها ا لماس للخدمات المقدمة، حيث منتج السيارة يوفر خدمة نقل مناسبة، ومنتوج التلفزيون يسمح بترفيه مناسب.

(1) : James Tiboul, op cit P 19-20.

3-1 النظرية الاستباطية للخدمات الصافية:

جاءت هذه النظرية بمحاولة جادة لتحديد مفهوم للخدمة ومفهوم المنتج، ثم وفق ذلك القيام بتصنيف للخدمات. اعتمدت هذه النظرية المنهجية التالية:

أحسن أسلوب للفصل بين الخدمة والمنتج هو تحديد الحدود المتعارضة القصوى بين المنتج الخالص والخدمة الخالصة.

واعتمادا على ذلك ثم اعتماد عاملين للتفريق بين الاثنين:

1. الخدمة الصافية تتطلب اتصالا مباشرا، وتبادلا بين مقدم الخدمة والزبون. ويعتبر الزبون عنصرا من عناصر تقديم وإنتاج الخدمة. ويمكن أن يشارك في إنتاجها ويؤثر على نوعيتها وجودتها. في الصناعة لا مجال لهذا النوع من التداخل.
2. المنتج عبارة عن مادة، جهاز شيء. أما الخدمة هي عبارة عن عرض فريد. ورغم أن اعتماد الخدمة في إنتاجها وفي عرضها على العديد من العناصر المادية إلا أن المهم هو أن ما يشتري ويبيع هو الأداءات (La prestation) التي يقدمها طرف إلى الآخر.

ومن هنا جاء تعريف C.Gronroos كما يلي:

"الخدمة هي مجموع النشاطات التي يتولد عنها تأثير وعلاقة تبادلية بين الزبون من جهة، والهياكل الموارد البشرية، السلع والأساليب المهيئة للاستجابة لرغبات هذا الزبون من جهة أخرى"⁽¹⁾.

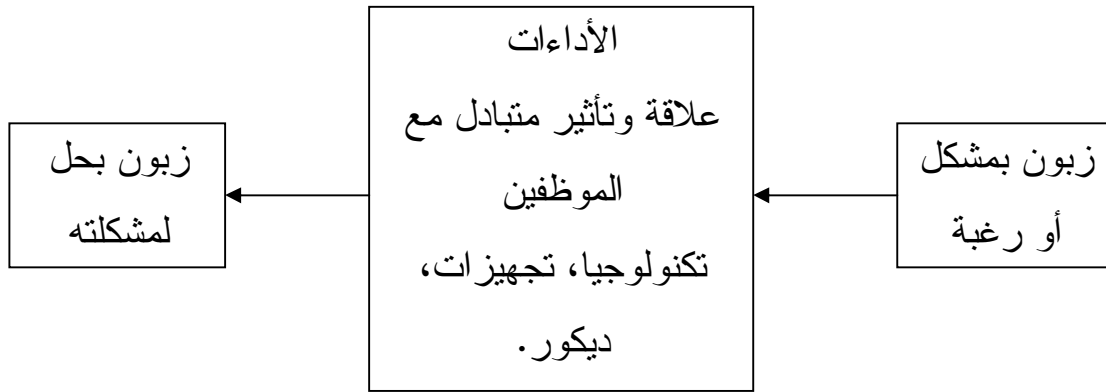
هذه العلاقة يمكن توضيحها بـ "علبة سوداء" لها مدخل ومخرج.

ما يدخل فيها هو الزبون برغبته ومشكلته، وما يخرج في أحسن الحالات هو نفس الزبون لكنه مشبع.

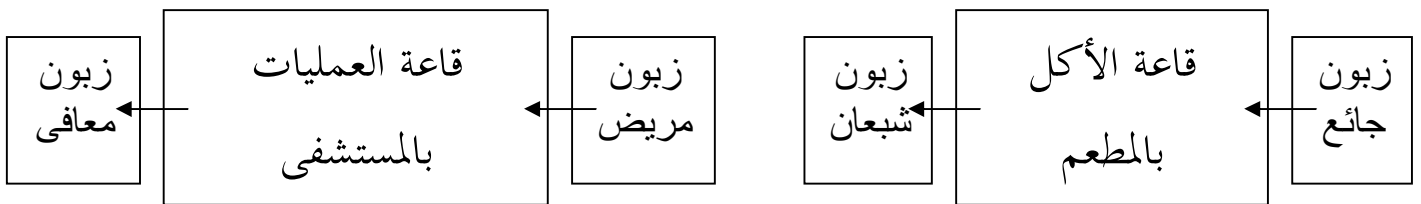
(1) : C.Grönroos, « service management and Marketing » (1990) d'après James Tiboul, « Le temps des services » op cit P22.

تتحقق الخدمة في الواجهة الأمامية (L'avant scène). ويتم عرضها بصفة غير مادية وغير ملموسة حتى وإن تطلب الأمر استخدام عناصر مادية ملموسة كالأجهزة والمعلومات. ويتم توضيح ذلك من خلال الأشكال التالية:

الشكل رقم (07): الواجهة الأمامية للخدمة



الشكل رقم (08): مثال عن الواجهة الأمامية للخدمة عن مطعم ومستشفى

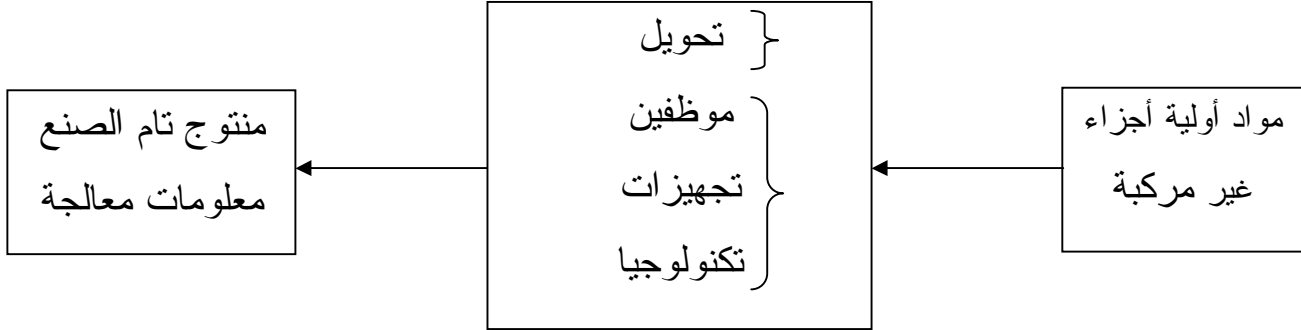


Source : James Téoul, « Le temps des services », édition d'organisation, Paris, quatrième édition, 2002 P 22.

أما في المجال الصناعي فإن العلبة السوداء ترمز لتحويل المادة الأولية أو المعلومة إلى منتج نهائي. تؤدي هاته المهام بالمصنع أي في "الواجهة الخلفية" (L'arrière scène)، وبدون حضور الزبون.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): الواجهة الخلفية في الصناعة



Source : James Téoul, « Le temps des services », op cit P 22.

تقييم النظرية:

إن التصنيف الذي جاءت به النظرية للخدمة الخالصة والمنتوج الخالص يعد صحيحا ومنطقيا من الناحية النظرية فقط، لكن من الناحية الواقعية يمكن مواجهة العديد من التداخلات. فالأساس المرتكز عليه في التفريق بين القطاعين لتحديد كون النشاط خدمي أم إنتاجي يعتمد على كون واجهة الإنتاج أمامية أم خلفية. ولم تتعرض النظرية للنشاطات التي يتطلب تأديتها إنجاز مهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية معا. هذه الفكرة طورت من طرف Theodore Levitt⁽¹⁾ وهي موضوع نظرية تعميم الخدمة.

(1) : James Teboul, Le Temps des services, op cit P23.

1-4 نظرية تعميم الخدمة (كل العالم في الخدمات) "La Servicilisation":

حسب هذه النظرية كل أسلوب إنتاج صناعي أو خدمي يتطلب نشاطات ومهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية. فلا يوجد دائما صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتوج. طورت هذه الفكرة حسب T.Levitt سنة 1972 كما يلي:

" لا توجد صناعة الخدمة. يوجد فقط صناعة يكون فيها بعد الخدمات أقل أو أكثر أهمية. فكل العالم في الخدمات"⁽¹⁾.

ولم يتوقف T.Levitt عند هذا الحد، بل ذهب لأبعد من ذلك حينما أكد على أننا كلنا في الخدمات، وسنصبح أكثر في الخدمات في المستقبل القريب، لأننا نعيش في مجتمع خدمي يتطور في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة القوية والزيادة المستمرة لمتطلبات وشروط المستهلكين مع ارتفاع مستوى الحياة. ولذلك سيحتاج كل شيء للخدمات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذه النظرية لا تعترف بالخدمة الصافية المطلقة. وترفض وجهة نظر النظرية السابقة بخصوص الواجهة الأمامية للخدمة والواجهة الخلفية للصناعة. إذ تؤكد على أن كل نشاط أو إنتاج خدمي يتطلب مهاما تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية. فمثلا ينعصر نشاط المطعم في عنصرين: قاعة الأكل والمطبخ. قاعة الأكل هي الواجهة الأمامية للمطعم، وهي بالتالي منطقة الخدمة لأنها موجهة نحو الزبون وتتطلب اتصالا مباشرا وعلاقة تبادلية بين البائع والمشتري. أما المطبخ فهو الواجهة الخلفية للمطعم، وهو بالتالي منطقة المنتوج لأنه موجه نحو الإنتاج ويتم في معزل عن حضور الزبون ولا يتطلب اتصالا مباشرا ولا علاقة تبادلية معه، ويتلخص نشاطه في تحويل مادي (تحويل المادة الأولية إلى منتوج). وبنفس المنطق يتم تحليل كل الأنشطة الخدمية الأخرى:

- ففي البنك مثلا: في مصلحة الشبايبك يجب الموظف عن الاستعلامات ويؤدي تحويلات مالية ووظائف أخرى، ويكون له اتصال مباشر بالزبائن وتأثير متبادل معهم. ولذلك يصنف نشاطه ضمن الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة). أما عندما يؤدي البنك

(1) : James Tiboul, Le Temps des services, op cit P23.

بعض الخدمات بصفة غير مباشرة وغير آنية كتحويل طلب الزبون إلى وثيقة مكتوبة أو ملف في الإعلام الآلي، أي إلى الواجهة الخلفية (منطقة المصنع).

- وفي مجال النقل الجوي، في الواجهة الأمامية (منطقة الخدمة) يسافر الزبون داخل وسيلة الإنتاج (الطائرة)، ويستهلك السفر في نفس الفترة التي تنتج فيها شركة الطيران المنتج. ولذلك فلا وجود لأي تفاوت بين الإنتاج والاستهلاك.

أما في الواجهة الخلفية (منطقة المصنع) يشارك المسافر في أجزاء من عملية الإنتاج كزيارة وكالة السفر، الحجز، إجراءات الركوب، الأمتعة ... إلخ.

2- نظريات النمو والدور الاقتصادي للخدمات:

مثلما كان هناك اختلاف في تعريف الخدمات، فإن هناك اختلافا وتعارضا كبيرا حول المكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد، وحول آثار وآفاق هذا النمو، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو.

وفيما يلي يتم التعرض لأهم النظريات وأهم المدارس التي تناولت هذا الموضوع.

وسنخص بالتحليل "التيار ما بعد الصناعي" (Post-industriel) و"التيار الصناعي الجديد" (Néo-industriel)، ثم بعد ذلك "نظرية الصناعيين الجدد حول الخدمة الحرة".

(L'économie du Self-Service) وأخيرا "نظرية التكامل (théorie de complémentaire).

2-1 نظرية المجتمع ما بعد الصناعي لـ "Danniel Bell" (*):

تعتبر هذه النظرية أن نمو الخدمات أهم ظاهرة في التاريخ الاقتصادي الحديث، واعتمد صاحب النظرية (D.Bell) على أعمال العديد من الاقتصاديين (fuchs, clark, engel, Baumdl) وارتكز في تحليله وبرهنته على نمو قطاع الخدمات وعلى المكانة البارزة المخصصة له في الاقتصاد على جانبين:

(*): ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات من القرن العشرين، ورغم قدمها نسبيا لا تزال أهم مبادئها وأفكارها صالحة ومعتمدة لحد الآن.

• جانب الاستهلاك النهائي.

• وجانب الإنتاج.

* **فمن جانب الاستهلاك النهائي:** يعتبر قانون Engel أنه في وضعية تطور القدرة الشرائية للسكان فإن الطلب ينتقل بالتوالي من السلع الضرورية (Les biens primaires) (أي الاستجابة لرغبات الحاجات الأساسية)، إلى السلع الثانوية (Les biens secondaires) (أي الاستجابة لرغبات الاستهلاك الضخم المعتمد على الصناعة كالسكن التجهيز المنزلي، السيارات ...) وأخيرا إلى السلع العليا (Les biens supérieurs) (والتي تتشكل في غالبيتها من الخدمات).

واعتمادا على هذه النظرية استنتج Bell أن التطور الاقتصادي يتسبب في جعل الطلب النهائي خدمي.

* **ومن جانب الإنتاج:** اعتمد "Bell" على العديد من النظريات الاقتصادية التي تؤكد على أن ريثم ومستوى تطور ونمو إنتاجية العمل هو في متوسطه أسرع في مجال الصناعة من مجال الخدمات.

واعتمادا على ذلك استنتج "Bell" أنه حتى في حالة النمو المتوازي والمتساوي للطلب بين السلع والخدمات، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تطور ونمو التوظيف (التشغيل) في مجال الخدمات بصورة أكبر وأسرع من التشغيل في مجال الصناعة.

وكخلاصة لنظرية "Bell" يمكن استنتاج ما يلي:

- أنه من ناحية قانون الاستهلاك توصل إلى أن الطلب على الخدمات هو الذي سيتقدم

أكثر مقارنة بالصناعة. وبالتالي فإن التشغيل في قطاع الخدمات هو الذي سينمو أكثر.

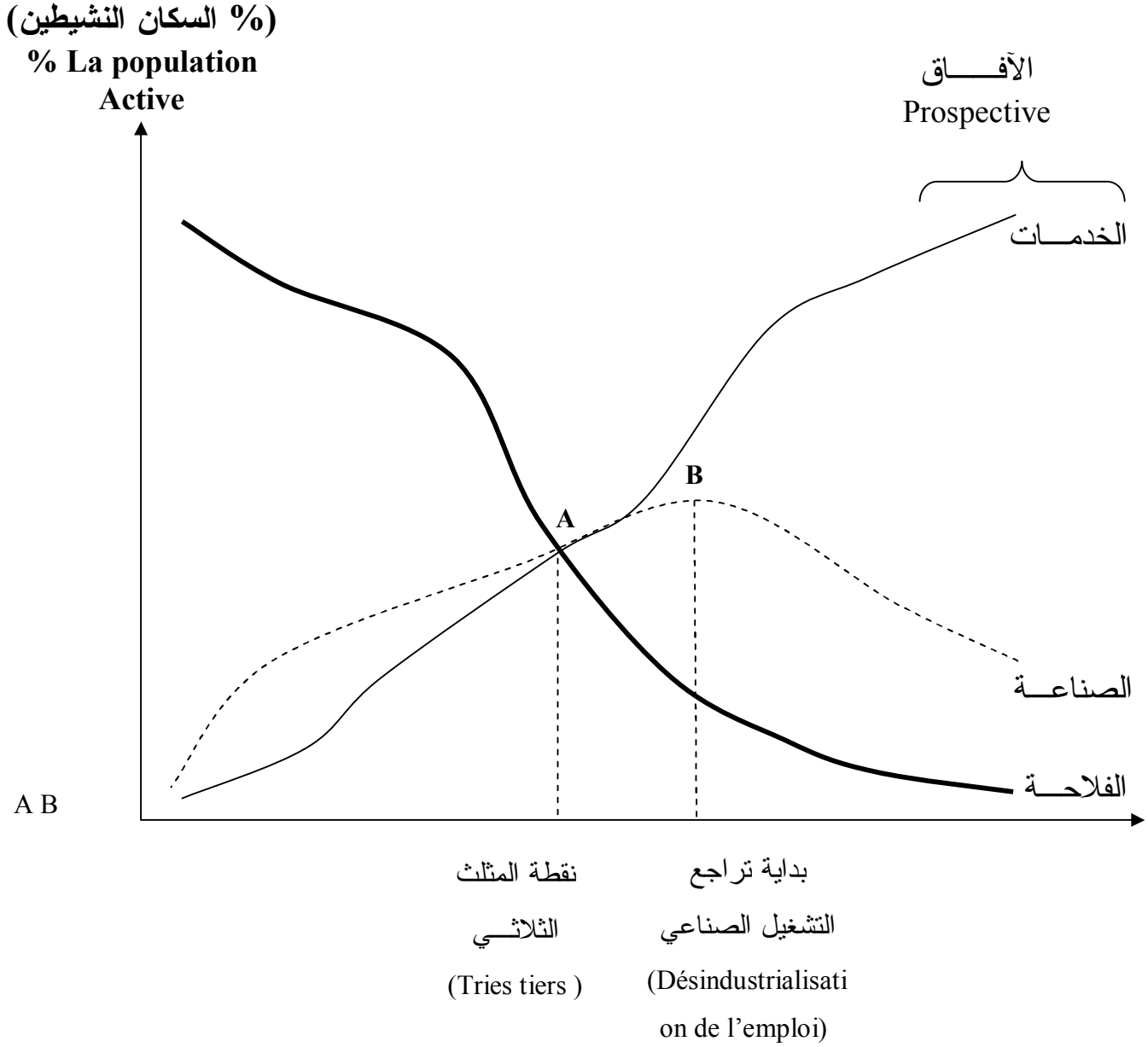
- ومن ناحية قانون الإنتاجية استنتج أن الإنتاجية في مجال الخدمات ضعيفة مقارنة

بالصناعة بالنظر إلى صعوبة الأتمتة في هذا القطاع واعتماده على الأيدي العاملة،

وبالتالي سترجع التشغيل في القطاع الصناعي ويتقدم في قطاع الخدمات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): تطور نسب التشغيل حسب القطاعات الاقتصادية



Source : J. et J. Fourastié (1989), Softnomics center (1985).

من خلال الشكل يمكن استنتاج ما يلي:

- تتبع كل اقتصاديات الدول مسار هذا الشكل، لكن بشيء من التقدم أو التأخر في محور الزمن.
- ظل نمو قطاعي الصناعة والخدمات متوازنا خلال المرحلة الأولى للشكل (إلى حد النقطة A).
- عند نقطة A تتوزع نسبة السكان النشيطين بالتساوي بين القطاعات الثلاثة (خدمات، صناعة، فلاحية).
- بعد النقطة A تتجه نسبة السكان النشيطين نحو الخدمات وتراجع عن الصناعة.
- ظل هذا الشكل لفترة طويلة ينطبق على المعطيات الاقتصادية للعديد من الدول، لكن بشيء من التقدم أو التأخر في محور الزمن، والجدول التالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (01): تطور نسبة السكان النشيطين للدول الصناعية عبر محور الزمن

الدول	زمن النقطة A	زمن النقطة B
فرنسا	1935	1973
بريطانيا العظمى	1810	1950
الولايات المتحدة الأمريكية	1910	1955
اليابان	1950	1980

يمكن استنتاج من الجدول أعلاه التطور المبكر لبريطانيا العظمى والمتأخر لليابان، وذلك يعود بالأساس إلى الثورة الصناعية المبكرة لبريطانيا وإلى التطور الصناعي المتأخر لليابان. ولذلك يصعب تطبيق معطيات ونتائج هذا الشكل على الدول السائرة في طريق النمو ودول العالم الثالث بالنظر إلى غياب ثورة صناعية حقيقية لهذه الدول وتباطئ مسيرتها نحو الاتجاه الخدمي.

- وبالنسبة للخدمات نفسها فقد وضع Bell تسلسل هرمي للطلب عليها خلال مراحل التطور الاقتصادي المختلفة:
- ففي البداية يتطور الطلب على الخدمات الملازمة للتطور الصناعي للقرنين التاسع عشر والعشرين (كقطاعات النقل، الماء، الكهرباء، الغاز...).
 - ثم بعد ذلك يتجه الطلب بقوة نحو الخدمات الملازمة لتطور الاستهلاك الجماعي للتجهيز العائلي (خدمات التأمين، البنوك، التأمين، العقارات...).
 - ثم بعد ذلك يبدأ قطاع الخدمات في الانتشار في مجال الطلب على الخدمات الشخصية المرتبطة بالترقية، الثقافة، العروض ...
 - وفي الأخير يتجه الطلب نحو الخدمات ذات الطابع الجماعي للتكوين والراحة (كالصحة والتعليم، المحيط، الخدمات العمومية والإدارية...).
- بعد هذا التحليل يعتبر Bell أنه حسب المعطيات الاقتصادية فإن النوعين الأخيرين من الخدمات هما اللذان يتمتعان بأقل وأضعف ربح في مجال الإنتاجية، وهذا ما يؤهلها لأن يكسبا أكبر مكانة في التشغيل. وتؤكد Bell من ذلك من خلال إحصائيات التشغيل الخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية للفترة الممتدة ما بين 1960-1975 في مجالي الصحة والتعليم، حيث بلغت نسب النمو 70 % و 57 % على التوالي، في حين لم تتم نسبة الطبقة الشغيلة من السكان إلا بنسبة 33 % فقط.
- وهذا ما يفسر الانتشار الواسع في الآونة الأخيرة لأصحاب الشهادات الذين يشغلون المناصب العليا الخدمات (قطاعات الصحة، التعليم، الثقافة والإعلام ... خدمات المؤسسات ...)
- وذلك على حساب طبقة العمال الشغليين.
- التحليل والنتائج التي توصل إليها Bell أكدها العديد من الاختصاصيين الآخرين ومن أهمهم William Baumol سنة 1976 عبر تحليل اقتصادي كلي بسيط ومنطقي، مازال كمرجع لحد الآن، مفاده ما يلي⁽¹⁾:

(1) : C. Lovelock, J. Wirtz, D. Lapert, « Marketing des services » pearson éducation, France
5^{ème} éditions, 2004.

أن الاقتصاد ينقسم إلى قطاعين:

- قطاع متنامي، تسمح عملية إدماج التكنولوجيات الحديثة فيه بتحقيق الأرباح فيما يتعلق بإنتاجية العمل.
 - قطاع غير متنامي مشبع، يكون فيه العمل المبذول هو أساس الإخراج النهائي، وهي الحالة التي تنطبق على أغلب الخدمات، حيث تكون الإنتاجية شبه متوقفة.
- بعد ذلك يفترض Baumol أن الأجر الساعي للعمل في القطاعين لا تختلف كثيرا نتيجة للتعميم في المجتمع (وذلك رغم مسايرة نمو معدل الأجر لمعدل نمو الإنتاجية المتنامي في هذا القطاع. وعدم مسايرة ذلك في القطاع غير المتنامي "الخدمي" بسبب تطور معدل الأجر وثبات معدل الإنتاجية).

وبافتراض أن تكاليف الإنتاج هي فقط تكاليف الموظفين، استنتج Baumol ما يلي:

- أن أسعار السلع الصناعية للوحدة تبقى ثابتة بسبب التناسب بين معدلي زيادة الأجر ونمو الإنتاجية في حين تتزايد أسعار الخدمات بسبب زيادة معدلات الأجور دون نمو معدلات الإنتاجية.
- أن الطلب على الخدمات هو في عمومه غير مرن للسعر، ولذلك تنمو الخدمات مع تنامي مستوى الحياة حتى مع الزيادة النسبية للأسعار.
- كل طلب على شكل من أشكال الخدمات الذي لا تنطبق عليه خاصية عدم المرونة للسعر، فإن هذا النوع من الخدمات سيؤول إلى الزوال، إلا إذا تدخل شكل من أشكال الدعم لتذليل الفارق.

2-2 نظرية التيار الصناعي الجديد للاقتصاد الكلي:

هذه النظرية مستنبطة من المفاهيم الكلاسيكية الماركسية. وليس لها نفس منطوق وعلمية النظرية السابقة لـ Bell إنها تحاول بحث الدور الاقتصادي للخدمات. وعكس النظرية السابقة تحاول هذه النظرية إظهار أهمية ودور القطاع الصناعي في الاقتصاد وإبراز عدم إنتاجية وأهمية الخدمات.

ومفاد ذلك ما يلي:

- إن الخدمات غير منتجة لأنها لا تخلق الثروة، وأنها شر لا بد منه. وترجع الأزمة الاقتصادية للدول المتقدمة (خلال سنوات السبعينات) في جزء كبير منها إلى ارتفاع تكاليف النشاطات الخدمية. ويجد المعارضون للدور الاقتصادي للخدمات في المجتمع، مصادر أفكارهم في أشهر الكتابات للاقتصاد السياسي وخصوصا في كتاب "ثروة الأمم" لأدم سميث سنة 1776. حيث يعتبر آدم سميث أن النشاطات الخدمية غير منتجة لأنها تتلف بمجرد إنتاجها (ليست كالمنتج المادي الذي هو نتيجة جهد العامل على المادة). فالخدمة لا تترك وراءها أي علامة أو أثر أو قيمة. وحسبه فإن ملموسية المنتج مرتبطة تماما بفكرة إنتاج الثروة. ولم يأت تركيز آدم سميث على سلبية الخدمية صدفة، بل جاء وصفا لما كان يضمه المجتمع آنذاك من خدمات لا تتناسب مع الخدمات العصرية الحديثة كالخدمات البنكية، التأمين، التجارة، الاستشارة، الفندقية .. إلخ.

لقد كان الأمر يتعلق بموظفي الدولة، العسكريين، الفنانين ... إلخ. هذا التفريق بين العمل المنتج وغير المنتج الذي جاء به آدم سميث، استعمله أيضا كارل ماركس في نظرية القيمة والتراكم وذلك في كتابه "رأس المال" حيث اعتبر أن الخدمات غير منتجة للقيمة الزائدة، وحتى إن كانت بعض الخدمات تنتج أرباحا فإن ذلك حسب ماركس لن يتحقق سوى بفضل فائض الإنتاج المادي.

لكن في منتصف القرن العشرين استخدم الاقتصاديون معيار المنفعة وإشباع الرغبات كمعيار لإنتاج القيمة. وأصبح بالإمكان اعتبار كل النشاطات الاقتصادية منتجة. ورغم ذلك اعتبر الماركسيون أن الخدمات بسبب إنتاجيتها الضعيفة هي السبب لبطء النمو الاقتصادي وأن أزمة سنوات السبعينات ترجع إلى ذلك، واعتبروا قطاع الخدمات هو قطاع الأجور الضعيفة والقوانين الجائرة.

2-3 نظرية الصناعيين الجدد حول الخدمة الحرة (l'économie du Self-service):

تعارض هذه النظرية مع النظرية الأولى لـ (Daniel Bell) لكنها أكثر منطقية من النظريات الماركسية أصحاب هذه النظرية كل من Jonathan Gershuny (1978)، (1983) Iam

Miles. أساسها مستنبط من اقتصاديات الوحدة للمستهلك (أعمال (Linder Lancaster Becker) ومضمونها ما يلي:

- أمام المستهلك حرية الاختيار بين شراء سلعة أو شراء خدمة للحصول على الإشباع.
- الانتقاد الرئيسي الموجه من طرف أصحاب هذه النظرية لـ Bell هو:
 - إن تحليل طلب المستهلكين للمنتوجات والخدمات لا يجب أن يركز على عائلات من السلع أو من الخدمات، وإنما على عائلات من الإشباعات للرغبات أو للوظائف.
 - أي بمعنى أن المستهلك لا يشتري سلعة أو خدمة لذاتها، وإنما لرغبة يشعر بها. فمثلا عندما يحس برغبة الانتقال من مكان إلى آخر فإن إشباع هذه الرغبة يتم عن طريقين:
- إما عن طريق شراء خدمة النقل (طاكسي، طائرة، حافلة...) عارض الخدمة يتولى الأمر.
- إما عن طريق شراء منتج (سيارة شخصية مثلا) وعندها يتم إشباع رغبة التنقل عن طريق منتج مادي لا خدمة.
- وبنفس الأسلوب يجب تحليل الطلب النهائي للسلع والخدمات الأخرى، حيث تجري المفاضلة بين شراء منتج أو شراء خدمة للحصول على الإشباع، وذلك تحت قيود الدخل والوقت المتاحين. والأمثلة على هذه المفاضلة كثيرة وفي كل مجال:
 - وجبة غداء في البيت مقابل وجبة بالمطعم، غسل الملابس بالبيت مقابل غسلها عند المحلات، غسل الأواني وتوضيب البيت مقابل كراء خدمات عاملة للتنظيف، الاستماع للموسيقى في أجهزة التلفزيون والراديو مقابل الاستماع لذلك في قاعة السينما أو المسرح... إلخ
 - في كل هذه الأمثلة يتعلق الأمر بإشباع نفس الرغبة، لكن بأسلوبين مختلفين وبأداتين إحلالتين:

- عائلة من الإشباعات من المنتوجات.

- أم عائلة من الإشباعات من الخدمات.

J.Gershuny لا يعارض قانون "Engel" عندما يتعلق الأمر بفكرة تنقل هيكل الاستهلاك

لما يتطور مستوى الحياة، لكنه يشترط تطبيق هذا القانون على عائلات الرغبات، وذلك لا

يؤدي بالضرورة إلى تطور سوق الخدمات (كما يزعم Bell) لكن يصبح يعتمد على المفاضلة التي يجريها المستهلك بين أداتي الإشباع (منتوج أم خدمة).

فتطور مستوى الحياة قد يؤدي إلى تطور سوق المنتجات أو سوق الخدمات.

فارتفاع مستوى الحياة يؤدي فعلا إلى أن تأخذ وظيفة "الثقافة والمهرجانات" مثلا مرتبة

أرفع من وظيفة "التغذية"، لكن ذلك يمكن أن يترافق بتطور شراء السلع الثقافية (جهاز تلفاز أو راديو أو كمبيوتر .. إلخ) ربما أكثر من شراء الخدمات الثقافية (المسرح، السينما ...). وهذا ما يتم فعلا في الواقع.

فالالاتجاه الذي سيسود في المستقبل حسب الكاتب هو مفاضلة الخدمة الحرة (Le Self-service) (أي أن يخدم المستهلك نفسه بفضل السلع)، عن الخدمة (أي أن يلجأ المستهلك لمؤسسات خدمية مختصة لإشباع رغبته). ويعود ذلك للسبب التالي:

* إن أساس المفاضلة والاختيار بين الحلين يعتمد على عاملين:

- تكاليف كل عنصر.

- فعاليتيه لإشباع الرغبة.

وحسب الكاتب فإن العاملين يصبان في صالح الخدمة الحرة (أي اختيار عائلات السلع):

- فمن ناحية التكاليف تعتبر الخدمة الحرة أقل تكلفة من شراء الخدمة بالنظر إلى الفروق بين الإنتاجية بين الصناعة والخدمة.

- ومن ناحية الفعالية فإن التكنولوجيات الحديثة في السنوات الأخيرة، اخترعت تجهيزات تمكن الفرد من إشباع حاجاته بنفسه بفعالية أكبر من الخدمة التي لا تزال تعتمد في غالبيتها على الأيدي العاملة ولم تعتمد الأتمتة (L'automatisation) إلا في بعض المجالات المتخصصة القليلة.

وهذا يؤدي بالضرورة إلى تطور سوق "الخدمة الحرة" المعتمد على السلع، على حساب سوق "الخدمات".

لكن رغم هذا الاستنتاج يعترف الكاتب بأن مستوى معدلات التشغيل يبقى لصالح قطاع الخدمات رغم الاتجاه المتزايد لاستهلاك السلع، وذلك لسببين:

- بالنظر إلى ارتباط عدد هائل من الخدمات بالصناعة فإن نموها مرتبط بنمو وتطور القطاع الصناعي باعتبارها أداة لخدمته (خدمات التجارة، الاستشارة، التمويل، التأمين، الصيانة، الأمن... إلخ).

- بالنظر إلى الفروق الكبيرة المسجلة في الإنتاجية بين القطاعين الصناعي والخدمي، فإن نمو الصناعة ذات الإنتاجية المتنامية يصاحبه انخفاض في مستوى التشغيل لصالح القطاع الخدمي ذو الإنتاجية الضعيفة.

ويمكن اعتبار أنه بعد أكثر من عشرين سنة من صدور كتاب J.Gershuny فإن أطروحاته حول قطاع الخدمات ما تزال موضع نقاش وجدل كبيرين. وحتى عملية مراقبة نتائجها أصبحت إشكالية بحد ذاتها، ذلك أن العديد من الخدمات لا تستجيب لهذا التحليل، وخصوصا القطاعات الكبرى من الخدمات (كالصحة، التعليم، الإدارات العمومية...). وقد برر J.Gershuny هذا التعارض بكون هذه القطاعات الكبرى من الخدمات في مراحلها الأولى من الخدمة الحرة، وأكد على أنه عندما يسمح تطور التكنولوجيا بخلق منتجات تخدم هذا النوع من الحاجات فإن واقع هذه الخدمات سيتناسب حتما مع التحليل. وحسبه دائما فإن صور الأستاذ في الجامعة والطبيب في المستشفى ستتغير في المستقبل، وسيتم اعتماد أسلوب الاتصال عن بعد المرتكز على الإعلام الآلي ووسائل الاتصال الحديثة. وعندها سيعم سيادة أسلوب ومهام "الخدمة الحرة" حتى في مثل هذه القطاعات الكبرى.

2-4 نظرية التعقد والتكامل (Théorie de complexification et de complémentarité)

تعتبر هذه النظرية من النظريات القليلة التي تتعد في تحليلها عن التعارض بين قطاع الخدمات وقطاع الصناعة، حيث حاول صاحب النظرية Thomas Stranback (1979) تبرير ظاهرة نمو وانتشار الخدمات من خلال التكامل الموجودة بين الصناعة والخدمات. يعتمد تحليل هذه النظرية على فكرتين، الأولى متعلقة بالتعقد المتزايد للقطاع الصناعي، والثانية مرتبطة بضرورة تكامل القطاع الخدمي مع القطاع الصناعي لإزالة هذا التعقيد.

فحسب الكاتب، يتسم عالم الصناعة بالتعقيد على مستوى الإنتاج وعلى مستوى التبادل. هذا التعقيد يتسبب في تنامي قطاع الخدمات (الحاجة للتكوين، الاستشارة، التسيير، التوزيع... إلخ) وبالتالي يدعم تكامل الصناعة مع الخدمات. ولم يحدد الكاتب في إطار هذا التكامل من بين الاثنين يلعب دورا أكبر من الآخر.

3- محيط الخدمات (L'environnement des services):

حسب الإحصائيات الحكومية لأغلب الدول الصناعية يمثل قطاع الخدمات حصة معتبرة من الناتج الداخلي الخام (P.I.B) وأيضا من المنتج الوطني الخام (PNB).⁽¹⁾ وحتى بالنسبة للعديد من دول العالم الثالث فإن مساهمة الخدمات في الاقتصاد في تطور كبير وسريع. ولقد ساهمت في هذا التطور عوامل عديدة أغلبها مرتبط بديناميكية محيط الخدمات، أهمها ما يلي:⁽²⁾

3-1 تغير المحيط القانوني للعديد من الدول:

العديد من الصناعات الخدمية التي كانت فيما مضى مقننة كقطاع البنوك والنقل الجوي، الأمن، التأمينات... من ناحية تحديد مستوى الأسعار، أو القيود الجغرافية للتوزيع، أو فرض بعض الخصائص للمنتجات كالضمان.. شهدت خلال السنوات الأخيرة حملة لإزالة القيود القانونية بصفة جزئية أو كلية.

وتولد عن ذلك تطور ملحوظ للقطاعات الخدمية المتواجدة ونشأت نشاطات خدمية جديدة، وتشجيعا كبيرا للمنافسة في قطاعات كبرى كالنقل الجوي السكك الحديدية، البنوك، الأمن، التأمينات... وذلك بفضل إزالة حواجز الدخول وتوسيع رقعة المنافسة وهوامش الأسعار.

جاءت البداية من الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات السبعينات ونفس الإجراء اتخذته أعضاء المجموعة الأوروبية في مجال الخدمات.

(1)-(2) : Christopher Lovelock, Denis Lopert, Marketing des services public union éditions, Paris 1999 P 02, 13.

3-2 تخفيف الإجراءات المتعلقة ببعض المهن:

وقد تمثل ذلك خاصة في تخفيف أو إزالة بعض القيود المتعلقة بالإشهار وأنشطة الترويج الخاصة ببعض المهن التي كان ذلك بها محظورا (كمكاتب المحاسبين، الأطباء، المحامين، المهندسين المعماريين...) وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة. وقد ساهم ذلك في تحسين نوعية وجودة الخدمات، تطور الإبداع، الانخفاض النسبي للأسعار، وفي ظهور أساليب وأنماط جديدة لتوزيع الخدمات.

3-3 الخصخصة (La privatisation):

حدث أول ظهور للخصخصة في مجال الخدمات في بريطانيا العظمى، وكان يعني عودة الصناعات الوطنية إلى القطاع الخاص، ثم تحولت هذه الخصخصة إلى العديد من الدول الأخرى (أوروبا الغربية، كندا، أستراليا، دول شرق آسيا...).

وشملت الخصخصة عددا من القطاعات الخدمية الكبرى لهذه الدول (كخدمات الاتصال، الكهرباء، الغاز، النقل الجوي...) وساهمت في إعادة هيكلة هذه المؤسسات وتخفيض تكاليفها، إضافة إلى زيادة اهتمامها وتركيزها على السوق. وتزامنت هذه الخصخصة مع إزالة القيود التي تسمح بدخول المنافسين الجدد (كقطاع الاتصالات بفرنسا) الأمر الذي تولدت عنه آثار تسويقية كبيرة أهمها تطور العرض وانخفاض الأسعار وتحسين الجودة.. إلخ.

3-4 الإعلام والإبداع التكنولوجي:

غيرت التكنولوجيات الجديدة بصورة جذرية طرق عمل العديد من المؤسسات الخدمية اليوم، وسهلت ظهور العديد من الخدمات الجديدة.

وكانت القوة الكبيرة المرتكز عليها هي الإعلام الآلي والاتصالات، فظهرت العديد من الخدمات المرتكزة على التوزيع الإلكتروني أو على الاتصالات، كما سمح ذلك بالأتمتة (L'automatisation) الجزئية في بعض المهام أو استبدال العمال بالآلات، وظهور الخدمات الحرة.

3-5 اتساع ونمو شبكة وسلسلة الخدمات:

أصبحت العديد من الخدمات في الآونة الأخيرة توزع عبر سلسلات أو شبكات وطنية دولية، فالعديد من وكالات الإشهار، البنوك، الفنادق، وكالات التأمين ... أصبحت متواجدة بعيدا عن أصولها الوطنية. واعتبرت الاتفاقات التعاقدية (La franchise) أحد أهم الأساليب لتمويل توسع السلاسل الخدمية عبر مختلف بقاع العالم.

واتسع تطبيق هذا الأسلوب في عدة مجالات من الخدمات أهمها الفنادق، المطاعم، الإشهار، الاستشارة، الكراء.

ومما ساهم في نجاح هذا الأسلوب استخدام الحملات الإشهارية في وسائل الإعلام الضخمة، تتميط عمليات التكوين والبحث والتطوير، الأمر الذي أدى إلى تحسين الجودة والفعالية والتحكم في التكاليف.

وقد ساهمت اتفاقيات التبادل الحرة (*) في الانتشار السريع لهذا الأسلوب وبالتالي تطوير ونمو قطاع الخدمات.

3-6 انتشار أسلوب القرض الإيجاري والكراء (Le Crédit bail):

يعني القرض الإيجاري (Le Crédit bail) عقد كراء لعتاد أو متاع ثابت أو متحرك مصحوب بوعد بيع أحادي الجانب عند نهاية فترة العقد.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى تجمع مؤسسات خدمية بمؤسسات صناعية. هاته الأخيرة التي أصبحت تفضل استخدام وسائل وإمكانيات وخبرات مؤسسات خدمية أخرى عن الامتلاك الحقيقي لهذه الوسائل والإمكانيات.

الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير قطاع الخدمات بجوانبه المتعددة سواء تلك المتعلقة بكراء وسائل وتجهيزات مادية (سيارات، شاحنات...) أو المتعلقة بمجموع الخدمات

(*) : على سبيل المثال يمكن ذكر:

تكتل Aléna الذي يضم كندا، المكسيك، والولايات المتحدة الأمريكية وتكتل دول أمريكا الجنوبية Le mercasor، وتكتل دول شرق آسيا (Asiane) وتكتل دول المجموعة الأوروبية (Union européenne) الذي يضم أكثر من 15 دولة.

المرتبطة بهاته الوسائل والتجهيزات (صيانة، غسل، تأمين، إصلاح...) أو تلك المتعلقة بالعامل البشري (الموظفون) الذي يتم كراؤهم (كعمال المراقبة والأمن).

3-7 ظهور منتجين مختصين في الخدمات:

العديد من الخدمات التي وجدت أصلا لتدعيم مبيعات المنتجات المادية (كالنقل، المناولة، التخزين، التركيب، القرض، التكوين ..)، أصبحت اليوم تقدم كخدمات مستقلة بذاتها، وتعرض للجميع حتى لزبائن المؤسسات المنافسة.

ومن هنا فالعديد من المنتجين الكبار ومن بينهم Général Electric et Ford أصبحوا اليوم من المحركين الكبار لصناعة الخدمات في مجال التمويل، القرض، الصيانة وفي مجالات أخرى متعددة. كما أصبحت مؤسسات أخرى مثل IBM و General Motors تركز في قدرتها التنافسية على اكتساب مزايا تنافسية مرتكزة على قدرة قيمة خدماتها (الإصلاح، الصيانة، الضمان، حل المشاكل ...).

3-8 تبني المنظمات ذات الأهداف غير الربحية (O.B.N.L) الاستراتيجيات السوقية:

أجبرت الضغوط المالية المتزايدة هذه المنظمات غير الربحية إلى زيادة اهتماماتها بخفض تكاليفها وتبني عمليات لها أكثر مردودية، وعلى الاهتمام أكثر برغبات الزبائن وبأنشطة المنافسين ... وبالتالي أصبح لها توجه سوقي تسبب في تطوير سوق وقطاع الخدمات.

3-9 آثار حركات الدفاع عن حقوق المستهلكين (Le consémurisme):

تميزت سنوات الثمانينات بزيادة حدة الاحتجاجات المطالبة بتحسين نوعية الخدمات. وكانت تركز على الخدمات المقدمة في نقطة البيع (كالضمان، التسليم، التركيب، خدمات ما بعد البيع ..) وتم انتقاد بصورة كبيرة المؤسسات الخدمية (كشركات الطيران، البنوك، الفنادق، المطاعم ..) من ناحية تركيزها على النواحي التقنية لتقديم الخدمة على حساب النواحي التجارية (النوعية، المعاملة مع الموظفين، العلاقة مع الجمهور ومع المحيط .. إلخ).

عندها اقتتعت جل المؤسسات الخدمية بأن تحقيقها للنجاح والمردودية وللمزايا التنافسية يمر عبر تحسينها للخدمات، فأحدثت ثورة في هذا المجال. وأصبح تحديد معيار النوعية يخضع لرغبات الزبون لا المؤسسة، ومن هنا استثمرت العديد من المؤسسات في ميادين البحث لتحديد رغبات السوق وقياس إشباعات الزبائن وتحسين نوعية الخدمات المقدمة. وهذا ما ساهم في تطوير سوق وتسويق الخدمات.

3-10 توظيف وتكوين مسيرين مبدعين:

خلال العشرية الأخيرة حفزت المنافسة القوية المؤسسات على توظيف وتكوين مسيرين أكفاء، الذين تخلفوا عن الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال وتبنوا أساليب وأفكار جديدة، مستفيدين من خبرتهم الطويلة في مجال الأعمال ومن برامج حديثة ومتطورة للتكوين وتعلم المفاهيم والأساليب الجديدة للتسيير والتسويق.

المطلب (2): فهم القطاع الخدمات العمومية

يندرج تشخيص قطاع الخدمات العمومية فقط ضمن سياسة للتعريف بهذا القطاع قبل الحديث عن تسويقه الخاص وعن أسلوب تسييره المميز. ولذلك فإن الحديث عن محيط هذا القطاع ونظام التسيير والمراقبة والتكوين فيه سوف لن يكون موضوع هذا الفصل.

Jacques Chevalier في كتابه Le service public ⁽¹⁾ ذكر أنه "يجب اعتبار الخدمات التابعة لإدارة البريد والاتصالات أنها تمثل بسبب شكل تنظيمها وشروط تشغيلها مواصفات الخدمة العمومية الإدارية للدولة" (T.C, 24 Juin 1968 ; URSOT, Ze.p, 1968. II. 15646) هذه الوثيقة تعتبر بكل وضوح أن قطاع البريد والاتصالات هو تابع للخدمة العمومية وجزء لا يتجزأ منها، لذلك فإن أي محاولة للتعريف بهذا القطاع دون التعرف على الخدمات العمومية وعلى مميزاتها. سوف لن تكون لها جدوى أو منفعة، خاصة إذا اعتبرنا أنه "في كل الدول تقريبا، فإن المؤسسات العمومية للنقل والاتصالات تشكل الحصة الإجمالية للقطاع

(1) : Jaques Chevallier, le service public, 1^{er} édition 1971, press universitaires de France (Vendôme).

العمومي. هذه الحصة تتعدى مثلا 50% في إيطاليا (البلد الذي تظهر فيه هذه النسبة كأضعف نسبة في أوروبا) و85,6% في بلجيكا (كأقوى نسبة في أوروبا) (1). لذلك رأى الباحث قبل التطرق لقطاع البريد والاتصالات في الجزائر، التعريف بالخدمات العمومية بصفة عامة.

1- تعريف الخدمات العمومية:

ان من أشهر وأهم التعاريف المخصصة للخدمة العمومية هو ذلك الصادر من طرف مدرسة الخدمة العمومية (2).

"الدولة ليست [...] ليست السلطة التي تقود سيادة، إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل حاكمين [...].، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية: هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطة ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي. وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين".

"الدولة هي تنظيم اجتماعي مشكل أساسا من طرف مجموعة من المصالح العمومية". تعرض هذه المصالح على أساس مجموعة من التنظيمات مخصصة لإرضاء بعض الحاجات والمصالح الفردية والجماعية للأمة [...].، المصالح العمومية هي التنظيمات المشكلة هيكلية الدولة" (R.Bonnard, précis élémentaire de droit administratif sirey, 1926, P15 et 51)

من هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

أولا: تستعمل الدولة بصفة كاملة الأسواق العمومية كوسيلة للتدخل.

وهذا معناه أن الإدارة هي التي تنتج منافع للمصلحة العامة وأنها ممثلة من طرف الخدمات العمومية، ولذلك فهي عندما تسعى لتفضيل الصالح العام فهي مدعوة لضمان حسن سير خدمات

(1) : Marie France l'héritau pourquoi des entreprises publiques ? press universitaires de France, 1^{er} édition 1972, P 46.

(2) : Jaques chevalier op cit, p : 20-21.

المصلحة العمومية. وإذا وجدت الإدارة نفسها مدعوة للتكفل بهذه النشاطات، فذلك راجع إلى اقتناعها بأن الأشخاص الخاصين هم غير قادرين على تأدية المهام الأساسية لمجموع المواطنين.

هذه المتطلبات التقنية، الاجتماعية والسياسية هي سر حضور الخدمة العمومية، وإن سلطات الدولة هي موضوعة لإشباع حاجات المواطنين عن طريق الخدمات العمومية. **ثانياً:** لكي تصبح الخدمة، خدمة عمومية فذلك معناه أن هذه الخدمة تتمتع بمعيار ثنائي، فهي من جهة "اقتصادية" (صناعية تجارية) أو "إدارية" ومن جهة أخرى مراقبة الدولة لها تجعلها "سياسية".

ثالثاً: ما هو أساسي في المصلحة العمومية هو مفهوم الهدف. فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية والمصلحة العامة هو بالضرورة غير صادر عن مصلحة عمومية.

ولذلك فإنه عندما تفضل الخدمات العمومية الكبرى (التي من ضمنها مصلحة البريد والاتصالات) لصفاتها التجارية والصناعية فإن الرأي العام يتهمها بالتخلي عن دورها كخدمة عمومية. فإذا تخصصت مثلا مصلحة البريد والاتصالات فقط في العمليات المربحة والزيائن المربحين فإنها ستفقد بسرعة دورها كخدمة عمومية. لأن الهدف الأول والأساسي للنشاط العمومي هو إرضاء المصلحة العامة، وهذا ما يبرز في بعض الأحيان احتفاظ هذه المصالح العمومية ببعض النشاطات غير المربحة أيضا.

إن الهدف الأساسي للخدمات العمومية ليس هو تعظيم الربح المادي، بل تعظيم الربح الاجتماعي.

2- دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي:

من أهم مبررات تكفل الدولة ببعض النشاطات الصناعية والتجارية ومن ضمنها نشاطات قطاع البريد والاتصالات في الجزائر هو رغبتها في منع ملكية وتسيير الخدمات ذات "المصلحة العامة" من قبل مؤسسات خاصة هادفة إلى الربح.

- كما أن هناك أسباب أخرى تتمثل في⁽¹⁾: الدفاع الوطني، مصلحة الدولة، مراقبة المؤسسات ذات الطابع الاحتكاري، تنمية الثقافة التعليم،... إلخ
- ولقد لخص Marie France l'hériveau في كتابه Pourquoi des entreprises publics⁽²⁾ دواعي وأسباب تدخل القطاع العمومي في النقاط التالية:
- وضع القطاعات ذات المردودية المتنامية في ثقة المؤسسات العمومية.
 - الحد أو التقليل من عملية الاحتكار للخواص.
 - تنظيم قطاع يكون من غير الكافي تدخل الخواص فيه.
 - ضمان الدفاع على قطاع وطني مهدد من طرف المنافسة الخارجية.
 - ضمان التطور والنمو المرغوب فيه للاستهلاكات الجماعية.
 - ضمان إنجاز مستوى ملائم لأداء التجهيزات الجماعية.

3- مميزات الخدمات العمومية:

- يتميز قطاع الخدمات العمومية بمجموعة من الخصائص (هذه الخصائص تخص أيضا قطاع البريد والإتصالات في الجزائر بالنظر إلى كونه جزءا لا يتجزأ من الخدمات العمومية).
- من أهم هذه الخصائص نذكر:
- 1- إن الصفة المشتركة لكل هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية وكونها كلها قطاعات مهمة لأسباب سياسية اجتماعية واقتصادية وغيرها. وهذا ما يلغي الفكرة القائلة بأن القطاع العمومي هو "مستشفى" المؤسسات المريضة.
 - 2- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (عارض وحيد وطالبين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف SONALGAZ واحتكار SNCF للسكك الحديدية لأسباب

(1) : ONU, Rapport du cycle d'études des nations unis sur l'organisation et l'administration des entreprises publiques. Genève 16-9 au 4/10/1966.

(2) : M.F. l'hériveau op cit, p : 67.

جغرافية، واحتكار PTT لخدمات البريد والاتصالات، ولذلك فكمال زبائن هذه المؤسسات هم من النوع الخاضع (Captive).

3- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبرى، من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثماراتها المحققة.

ويكون ذلك خاصة إذا تعلق الأمر بالقطاعات القاعدية كالبريد والاتصالات، الطاقة، النقل، ويمكن أن تصبح هذه المؤسسات دولية وخاصة في الإطار الأوروبي.

4- بالنظر إلى تميز هذه المؤسسات باحتكار التخصص بالإضافة إلى احتكار جغرافي، فإنها مؤسسات لا تمثل الأقليات لأنها تسعى لتمكين البيع لأوسع نطاق من الجمهور. ولذلك فالخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة.

إن من مميزاتها انسجامها في علاقات مع زبائن الكثرة، ولذلك فشكل هذه المؤسسات وأسلوب تنظيمها، ونوعية علاقاتها مع الجمهور، وأسلوب إنتاجها يجب أن يكون من نوع خاص.

5- ، ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمات العمومية وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ضمنها مصلحة البريد والاتصالات البحث عن تحقيق الربح المادي بل تحقيق الربح الاجتماعي ولكن مع ذلك فإن عدم البحث المنهجي في هذه المؤسسات عن الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

6- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج العادي من جهة وإلى القيود والعراقيل التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى مما يقلل هامش تحركه ويحدد مبادراته في استخدام تقنيات التسويق.

7- تتميز المؤسسات العمومية للخدمات بمعيار "كثافة الرأسمال" وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة بالرأسمال الكبير، وبالتجهيزات الضخمة وبالوحدات الانتاجية المركزة والمكلفة، وبالاستثمارات الواسعة ذات المردودية الضعيفة على المدى القصير. وكمثال على ذلك نذكر (مؤسسات السكك الحديدية، البريد والاتصالات، النقل، الكهرباء ..) ولذلك فإن هذا القطاع هو بعيد كل البعد عن المؤسسات الخاصة التي ليس بإمكانها مسايرة مثل هذا الريتم.

8- تخول للمؤسسات العمومية للخدمات لها مهمة أساسية تتمثل في إرضاء أسواقها بأقل تكلفة لها وللسلطات العمومية وبأحسن طريقة للمستهلك، وحتى في بعض الأحيان لما تطلب منها الدولة خدمات خاصة ربما مخالفة تماما لفائدتها الاقتصادية، فذلك لكون المزية التي تعود على الاقتصاد الوطني هي أكبر من الخسارة المسجلة لدى هذه المؤسسات.

9- للخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعية لغرض المصلحة العامة. يمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في ثلاث قواعد:

- مبدأ الاستمرارية (أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع).
- مبدأ الملائمة (والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور).
- مبدأ المساواة (والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعية للجميع).

آثار هذه المبادئ على التسيير الداخلي للقطاع وعلى إدماج تقنيات التسويق فيه سنتطرق إليها بالتفصيل في الفصول المقبلة من هذا البحث.

10- أخيراً، إن هناك ارتباطاً موجبا بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية "كلما إزداد التقدم فإننا نجد أن عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية تزداد وحتى عدد المصالح العمومية تزداد أيضاً"⁽¹⁾.

4- مميزات قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر:

إضافة إلى هذه المميزات الخاصة بالخدمات العمومية بصفة عامة، هناك مميزات أخرى تخص قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، والتي ربما تنطبق أو ربما لا تنطبق على باقي مؤسسات الخدمات العمومية الأخرى من هذه المميزات نذكر:

* استفادة قطاع البريد والاتصالات من الحماية الشبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية. الشيء الذي يميز الانعدام أو الضعف الكلي للمنافسة. ويكون البحث عن الاقتصاديات السلمية هو الغرض الأساسي لهذه الحماية التي تستدعي تجميع كل الوحدات

(1) : Jacque Chevallier op cit, p : 21.

الصغيرة تحت قطاع وحيد، لغرض خفض التكاليف الثابتة والاستفادة من اقتصاديات وفورات الحجم.

* كل أداءات هذا القطاع هي مدفوعة الأجر، حيث لا يوجد أي خدمات مجانية. وكل التحصيلات التعريفية المتأتية من طرف المستهلكين المباشرين تلعب دورا مهما في تمويل الخدمات المنتجة من قبل هذه المصلحة⁽¹⁾.

* "مواصفة أخرى لقطاع البريد والاتصالات" تتمثل في المعدل السريع لنمو هذا القطاع، سواء كان هذا النمو كليا في الدول الأقل تطورا، أو نوعيا في الدول المتقدمة.⁽¹⁾

* تحقيق الأرباح ليس نشاطا محظورا عن هذا القطاع.

فرغم أن هدفه ليس تحقيق الأرباح إلا أن مقاصده لا تنفي في أي حال من الأحوال وجود الربحية في نشاطه، فكما ذكرنا أن عدم البحث عن الربحية لا يعني في أي حال من الأحوال منعها في قطاع البريد والاتصالات.

* يتميز قطاع الاتصالات بالارتفاع في معامل رأس المال حسب ماجاء به القانون Huntley⁽²⁾ الذي ينص على أن قيمة رأس المال المستثمر على تجهيزات مؤسسة الاتصالات هو مساوي حوالي 3 مرات لقيمة الدخل السنوي الصافي للمؤسسة (أي رقم الأعمال).

وحسب ما جاء في رسالة الماجستير لـ A. Bennour⁽³⁾ فإن هذا القانون هو الذي يظهر إلى أية درجة يكون الاختلاف بين هيكله مؤسسات الاتصالات والمؤسسات الصناعية والتجارية الأصلية. فبالنسبة لهاته فإن الوضعية هي عكسية، والتجهيزات الثابتة هي في غالب الأحيان أقل من 3/1 رقم أعمالهم السنوي.

(1) : A.bennour, les problèmes des télécommunications Algérienne, Mémoire de magister en SC économiques, université d'Alger, 04/11/1992, PP 64-39.

(2) : Huntely H.R ingénieur chef de l'américain, telephone and telegraph company (ATT) « Réflexion sur l'aspect économique des calcules technique de télécommunication ». Revue des télécommunications 1967. Vo42, ne1, P46-57.

(3) : Abennor op cit P47.

وعند القيام بالمقارنة فإننا نلاحظ أن تجهيزات مؤسسة الاتصالات هي مساوية حوالي 10 مرات على الأقل قيمة تجهيزات مؤسسة عادية. في الجزائر تمثل التجهيزات الثابتة لقطاع الاتصالات حوالي 05 مرات التحصيلات الإجمالية.

المطلب (3): تشخيص قطاع البريد والاتصالات في الجزائر

كل مؤسسة إما أن تخضع لمراقبة عمومية أو لمراقبة الخواص وإما أن تسعى لتحقيق المصلحة العامة أو لتحقيق مصلحتها الخاصة. وإذا كانت هذه المؤسسة عمومية فإما أن تكون ذات طابع صناعي تجاري وإما أن تكون ذات طابع إداري. قطاع البريد والاتصالات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والاتصالات). والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة، وهي ذات طابع تجاري وصناعي، أي تستمد مصادر أموالها من السوق. وتعتبر مؤسسة البريد والاتصالات من الخدمات العمومية الكبرى الموجودة في القطاعات الأساسية أين يكون تدخل الدولة متطورا شأنها في ذلك شأن (SNCF (SONALGAZ AIRALGERIE وهي تصنف في صنف الصناعات الثقيلة رغم كونها مؤسسة خدمية وذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لاستثماراتها.

1- مخططة القانوني:

كلما كنا بحضور خدمة عمومية كلما تعلق الأمر بتواجد قواعد قانونية خاصة تهدف بالأساس إلى تسهيل التشغيل المستمر والحسن للخدمة العمومية، وكذا الإشباع الحسن والسريع لرغبات وحاجات المصلحة العامة.

يمكن تلخيص القواعد القانونية التي تخص قطاع البريد والاتصالات فيما يلي⁽¹⁾:

(1) : Abennok op cit P59-60.

أنشأت وزارة البريد والمواصلات من خلال أمر رئاسي رقم 75-89 لـ 1975/12/30، ويشغل تبعاً لمقررات هذا الأمر الذي يحدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار الخدمات البريدية والاتصالات.

هذا الأمر يحدد أيضاً الخدمات المالية المخصصة لمصلحة البريد مثل: الصكوك البريدية، صناديق التوفير، خدمات الحوالات البريدية.... إلخ.

وأيضاً يحدد أن مصلحة البريد والاتصالات تتمتع بميزانية إضافية لميزانية الدولة. وبالنسبة لكل نشاط فإن هذه الميزانية تحدد بشكل موسع ومفصل مصاريف التشغيل والتجهيز في فصول متفرقة.

يجب أن يحصل فرع نفقات التجهيز على موافقة وتزكية الوزارة الوصية (وزارة التخطيط سابقاً).

مصلحة البريد والاتصالات هي مسؤولة عن تغطية كل نفقاتها للتشغيل، بما في ذلك الأهلاكات وخدمات الدين بالاستعانة بمواردها للاستغلال.

التعريفات السعرية المقترحة من طرف مصلحة البريد والاتصالات هي محددة من قبل وزارة المالية، الموضوعة تحت سلطة وزارة البريد والاتصالات. وهي منظمة بالأساس تحت شكل إدارة مركزية في الجزائر ومديريات في الولايات.

هذه المديريات لها المسؤولية على الخدمات الموفرة للجمهور في الولايات واتجاه الوالي الذي يمثل الحكومة على المستوى الجهوي.

2- شكله التنظيمي:

تحت إشراف وسلطة وزارة البريد والاتصالات فإن تنظيم مصلحة البريد والاتصالات يضم بالإضافة إلى سكرتارية عامة وإدارة للمحاسبة ومفتشية عامة كلها تابعة مباشرة للوزارة، بالإضافة إلى ذلك تضم 5 مديريات عامة:

واحدة خاصة بالاتصالات، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للاتصالات (D.G.T) الثانية خاصة بالبريد، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للبريد (D.G.P) والثالثة خاصة بالموارد البشرية والمالية يتعلق الأمر بالمديرية العامة للموارد البشرية والمالية، الرابعة خاصة بالمباني، النقل،

والتموين وأخيرا الخامسة خاصة بالتخطيط التنظيم، والإعلام، يتعلق الأمر بالمديرية العامة للتخطيط والتنظيم والإعلام.

الأسلوب التنظيمي للقطاع والمسؤوليات محدد من طرف أوامر ومراسيم رئاسية:

"فالمدير العام للاتصالات (D.G.T) هو المسؤول عن قطاع الاتصالات، هذا القطاع هو الذي يوفر ويستغل الخدمات العمومية الداخلية والدولية للهاتف، التلغراف، التليكس، ونقل المعطيات، كما أنه يدير الخدمات الخاصة بالاتصالات الراديو والتلفزة الجزائرية (RTA) ولوزارة الداخلية والجيش.

تستغل بعض المصالح قنواتها الاتصالية المتخصصة بموافقة مصلحة البريد والاتصالات (الأمر يتعلق بالاحتكار "شبه المطلق" للاستغلال المخصص لوزارة البريد والاتصالات. ترجع هذه الوضعية إلى نقص الوسائل المادية الخاصة لهذه المصالح).

ويتعلق الأمر خاصة بسوناطراك، سونالغاز، المؤسسة الوطنية للنقل السكك الحديدية (SNCF) ديوان الملاحة الجوية والبحرية، إدارة الموانئ، الخطوط الجوية الجزائرية، مصلحة الرصد الجوي والأحوال الجوية وأخرى ...

أما المدير العام للبريد (D.G.P) فهو المسؤول عن قطاع البريد، هذا القطاع يسهر على حسن سير الحساب الجاري البريدي، صناديق التوفير، الطرود البريدية، الحوالات البريدية، الرسائل ... إلخ.

المدير العام للموارد البشرية والمالية هو المسؤول عن تجنيد العمال، تدريبهم وتحفيزهم. المدير العام للمباني، النقل والتموين هو المسؤول عن مباني ووحدات البريد والاتصالات وكذا منشآتها وتجهيزاتها وأموالها على المستوى الوطني.

وأخيرا فإن المسؤول عن التخطيط والتنظيم والإعلام على مستوى البريد والاتصالات هو مدير التنظيم والتخطيط والإعلام.

وإن تخصيص خدمات البريد والاتصالات للاحتكار المنظم من قبل الدولة إنما تم لضمان

3 مزايا للمستهلك:

1. خدمات فعالة وذات نوعية (حماية المستهلك من خطر السوق).
2. لجعل التكلفة أخفض ما يمكن (وذلك يجعل المستهلك يستفيد من الاقتصاديات السلمية الناتجة عن اقتصاديات وفرات الحجم).
3. ضمان تواجد الخدمة حتى في المناطق المنعدمة المردودية وبأسعار مناسبة ومن هنا يظهر أن "تدخل الدولة هو في آن واحد تقني، اقتصادي، اجتماعي"⁽¹⁾.
ولكن هل سوف تستمر السلطات الجزائرية في تبني هذا الاحتكار والأخذ على عاتقها مسؤولية توفير الوسائل البشرية والقانونية والمالية الضرورية للتسيير الحسن للاحتكار؟ أم أنها ستعتمد إلى الطريقة التي يقترحها البنك العالمي BIRD والداعية إلى إنشاء وكالات مستقلة معتمدة على المنافسة وعدم التمركز؟
وأخيرا، إن ما يميز التنظيم الذي يسير قطاع البريد والاتصالات أمران:
- أولهما، ضخامة الكتلة الضرورية للاستثمارات وإعداد التجهيزات. هذه المبالغ الكبيرة للاستثمارات تجعل مبالغ مهمة ورؤوس أموال معتبرة محل مخاطرة.
ولكن رغم ذلك "فإن معدل الاستثمارات في قطاع الاتصالات في الجزائر لم يبلغ سوى 0,6 % من PIB، هذا المعدل في الدول المتقدمة يمثل 1 % من PIB"⁽²⁾.
- وثانيهما، الآثار البالغة للتطور التكنولوجي على تسيير المؤسسة وعلى الإنتاجية فلقد كان لتحديث القطاع وإحلال الآلات (الأتمتة) آثار بالغة على خفض الكلفة الحقيقية للمنتوج الخدمي ورفع أرباح الإنتاجية.
النقطة السوداء في أسلوب تنظيم قطاع البريد والاتصالات في الجزائر هو عدم تمتع هذا القطاع بالشخصية المعنوية والاستقلالية الكاملة التي تمنحه الحرية في اتخاذ القرارات التسويقية التي يجدها مناسبة.
آثار هذه النقطة على إدماج التسويق سنعالجها بالتفصيل في الفصل الأخير من هذه الدراسة.

(1) : Abennok op cit P117.

(2): Préambule, plan quinquenal 85/89 P :5 volume I (doc interne) cité par Abennok.

3- أهمية قطاع البريد والاتصالات ودوره في الاقتصاد الوطني:

يعد قطاع البريد والمواصلات عنصرا أساسيا وضروريا للنشاط الاجتماعي الاقتصادي، السياسي والثقافي في أغلب الدول ذلك لأنه يعتبر وسيلة عمل ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لكل قطاع من النشاط الوطني، فلقد أصبح القطاع وسيلة مفضلة للاتصال والتبادل والأمن الاجتماعي والسياسي.

إنه يعمل على تقليص المسافات واختصار الأوقات بفضل تمريره للمعلومات والأخبار وتحويله للأموال والأشياء.

ومن هنا فإن تطور المستوى الاجتماعي لا يمكن أن يمر من دون الحاجة إلى هذا القطاع.

فكلما تطور هذا القطاع كلما تحسن الوضع الاقتصادي والاجتماعي للأمة. ولذلك يمكن اعتبار أن تنمية هذا القطاع هو شرط أساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية:

3-1 أهداف قطاع البريد والاتصالات الاقتصادية:

ومن الأدوار المهمة التي يمكن أن يلعبها هذا القطاع على المستوى الاقتصادي، هو مساهمته بفعالية في إدماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن، الأمر الذي يسهل عملية تنقل الأخبار والمعلومات الاقتصادية عن الأسواق والمعاملات التجارية.

ويمكن إظهار أهمية دور هذا القطاع إذا اعتبرناه كتعويض وإحلال لوسائل النقل في البلاد، لأن غيابه لن يمر دون اللجوء المكثف إلى وسائل النقل والازدحام عليها، وهذا ما يكلف المواطن والمؤسسات والاقتصاد الوطني غالبا على مستوى التكاليف وعلى مستوى الوقت. ولذلك يعتبر هذا القطاع كمساعد مهم لقطاع النقل ومخففا عن أعبائه وذلك بفعاليته ودون تكاليف معتبرة.

وأیضا من ادوار هذا القطاع هو مساهمته في التوازن والنمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية، وإزالة الفروق وتحقيق المساواة في الشروط الاقتصادية بين مختلف المناطق.

3-2 أهداف قطاع البريد والاتصالات الاجتماعية:

على المستوى الاجتماعي حسب TAKANO (1) يساهم هذا القطاع أيضا في تحسين نوعية الحياة بتسهيل الاتصالات مع الأقارب وأيضا بالحصول على الخدمات الاستعجالية. وحسب A.Bennour فإنه من الأهداف الأساسية المخصصة لهذا القطاع على المستوى الاجتماعي هو مساهمته في السياسة الاجتماعية الهادفة إلى جعل خدماته وسيلة لتدعيم الأمن ولتعميم الفائدة على أوسع نطاق، وتقليص العزلة على الساكنين في المناطق النائية.

وبذلك يكون هذا القطاع من المساهمين بقوة في تحقيق الأهداف الوطنية الكبرى التي كانت من أولويات المخططات الوطنية (كالتعليم، التربية، وضمان الرفاهية الاجتماعية...) ومن أهم مزايا هذا القطاع هو تسهيله وتمكينه التدخل في الأوقات الصعبة عبر كامل أنحاء الوطن (كأوقات الزلازل، الفيضانات، الحرائق... إلخ) وضمانه للأمن الاجتماعي والاقتصادي (كاستخدام التيلغراف والهاتف لاتخاذ القرارات المهمة والمستعجلة)، ومساهمته في الرفاه للمواطن (كنقل الحوالات، الطرود، والرسائل وتوفيره المعلومات الخاصة بالأحوال الجوية... إلخ)

ولقد كان لتقنيات الاتصال الأثر البالغ في تطوير ظاهرتين أساسيتين على المستوى العالمي:

واحدة تخص الراديو والأخرى تخص التلفزة.

الراديو منذ سنوات الخمسينات قد شهد تحولا عميقا بفضل أثر جهاز الاستقبال: وذلك بفضل استخدام خطوط الأمواج المغيرة لطبقات الأصوات المترددة، التي طورت في آن واحد القدرة ونوعية البث، مما جعل من الراديو أداة ممكنة وبسيطة التشغيل.

وحتى التلفزة شهدت دخول مرحلة جديدة مع ظهور القمر الصناعي الذي جعل قنواتها بحجم العالم (1).

(1) : Yashiro takano ; cité par Truman beeker in "Le Téléphone de développement" CF forum de développement Novembre, Décembre 1986, P : 7. ouvrage cité par A.Bennor

(1) : Abennok op cit P38.

هذه نظرة بسيطة عن الدور الذي يلعبه قطاع البريد والاتصالات في الجزائر على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وحتى الثقافي والسياسي باعتباره يعكس صورة حقيقية على مستوى تقدم وتطور البلاد. ولذلك لا يمكن أن تمر سوء خدمات هذا القطاع دون آثار خطيرة "فلقد تمت البرهنة على أن قطاعات مثل الفلاحة، والنقل، التجارة، النشاطات البنكية، الإدارات العمومية والسياحة ... سوف تحقق خسائر معتبرة بسبب غياب أو عدم كفاية خدمات الاتصال"⁽²⁾.

(2) : B Jorn Welleniss "les télécommunication dans les pays en développement" in France and development, September 1984, P :33 cité par Abennor.

المبحث الثاني: فهم تسويق الخدمات العمومية

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر - كما رأينا - هو ميدان كل شيء فيه مخطط، ليس له من هامش للتحرك والمبادرة سوى الخضوع لما يملئ عليه من قبل السلطات العمومية. ومن هنا تطرح الإشكالية التالية: هل يمكن تطبيق مفاهيم التسويق في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر الذي كل شيء فيه مخطط؟

وهل يوجد تسويق خاص بقطاع البريد والاتصالات في الجزائر؟

الإجابة عن هذا السؤال ستقود الباحث في مرحلة أولى إلى شرح المفهوم الحقيقي للتسويق لأنه من المواضيع الغامضة التي تثار الآن في الجزائر هي التي تخص مصطلح التسويق.

ولتسهيل عملية الإحاطة الجيدة بالتسويق دون أي ملاحظات أو غموض قام الباحث باستعراض تاريخي لمسيرة التسويق ومراحل تطوره، قبل أن يعرج على التعريف بمفهومه الحقيقي.

ثم في مرحلة ثانية ظهر للباحث أنه من الضروري التحدث على الميادين الجديدة التي غزاها التسويق، ومن ضمنها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات واستعراض الاختلافات في استخدام التسويق كتقنية للتسيير بين هذا القطاع العمومي وسائر المؤسسات الأخرى.

هذا الاستعراض سيقود إلى التعريف بتسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات مقابل تسويق القطاعات الاقتصادية الأخرى.

وأخيرا في مرحلة ثالثة، ستؤدي هذه المعاينة بالباحث إلى التساؤل عن سر تأخر التسويق في هذا القطاع المهم من الاقتصاد، وهذا ما سيسمح باستعراض صعوبات وقيود تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات النابعة من اعتبارين:

اعتبار أول مرتبط بخصائص الخدمات نفسها (المختلفة تماما عن خصائص المنتجات).

اعتبار ثاني مرتبط بخصوصية تسيير القطاع العمومي (المختلف عن نظام تسيير أي مؤسسة).

المطلب (1) المسيرة التاريخية للتسويق:

بصفة موجزة يمكن تلخيص المسيرة التاريخية لولادة وتطور التسويق نظريا من خلال ثلاث توجهات أساسية:

1. توجه نحو الإنتاج: كان متزامنا مع اقتصاديات الإنتاج.

2. توجه نحو البيع: كان متزامنا مع اقتصاديات التوزيع.

3. توجه نحو التسويق: كان متزامنا مع اقتصاديات السوق

ولا يمكن تحديد تواريخ محددة للفصل بين مختلف هذه المراحل بالنظر إلى أنها كانت وما تزال مختلفة حسب الزمان والمكان⁽¹⁾.

1- مرحلة المفهوم الإنتاجي:

اتسمت هذه المرحلة بندرة في المنتوجات وانخفاض في العرض عن الطلب، كان كل منتج يصنع إلا ويجد له منفذا في السوق. و كان المستهلك مستعدا لبذل مجهودات جبارة للحصول على المنتج النادر، لذلك لم تكن له أي سيادة.

كانت أغلب المؤسسات تفكر بدلالة الإنتاج، وأهم مشكل كان يشغل بالها هو كيفية تطوير وزيادة الإنتاج لأن السوق كان سوق العرض والعصر هو عصر سيادة المنتج.

كانت السياسة المنتهجة هي "إنتاج أولا وثانيا وأخيرا" لأن الظن السائد في تلك

المرحلة هو "أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه"⁽²⁾.

(1) : نلاحظ أن العديد من اقتصاديات دول العالم الثالث ما تزال في المراحل الأولى لتطبيق التسويق، بينما في دول

أخرى متقدمة نجد أن مفهوم التسويق أصبح في مراحل متقدمة من تطوره. وكمثال على الجزائر فإن بعض المؤسسات هي ما تزال تعيش بالمفهوم الإنتاجي القديم، وأخرى هي في مرحلة المفهوم البيعي وقلة قليلة هي في مرحلة التسويق الحقيقية.

ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسة ملتفة حول نفسها، منشغلة بمشاكلها التقنية والإدارية وغير مهتمة بالسوق هدفها هو الإنتاج بأقل تكلفة. ولذلك في تلك الفترة إنصبَّ اهتمام متزايد بمديريات الإنتاج ومدارس المهندسين.

ويمكن تعريف هذه المرحلة كما يلي: "التوجه للإنتاج هو وجهة تسييرية تظن أن المستهلك سيجيب بالإيجاب على المنتج الذي تقترحه المؤسسة. وليس ضروريا على المؤسسة أن تركز جهودا تسويقية كبيرة للحصول على رقم أعمال وأرباح مرضية"⁽³⁾.

ساد هذا المفهوم الإنتاجي طويلا نظرا لنجاح المؤسسة آنذاك ولملائمة الظروف السائدة ولكن شيئا فشيئا تطور الإنتاج، وتوسعت المؤسسة أكثر، وأصبحت الذرة في تناقص والإنتاج في تزايد، حتى أدرك العرض الطلب كميًا. وهنا ظهرت مشاكل جديدة لم تكن من قبل: "لا يجب الانتاج فقط، بل البيع أيضا" وبهذا نكون قد دخلنا مرحلة جديدة:

2- مرحلة المفهوم البيعي:

اتسمت هاته المرحلة بندرة ليس في المنتجات بل بالعكس في المستهلكين. وتحول السوق من سوق البائعين إلى سوق المشترين، وأصبح العرض يوازي الطلب نسبيا وظهر التوزيع الضخم ليكمل مهمة الإنتاج الضخم.

وحيث أن الأسواق لم تعد كما كانت مضمونة أصبح من الضروري بذل مجهودات كبيرة لربحها. فالإنتاج أصبح شرط ضروري غير كافي إذا لم يدعم بمجهود بيعي بقي بدون جدوى. في هاته المرحلة ظهر التسويق بروح محدودة جدا، كان عبارة عن مجموعة من التقنيات وظيفتها تحفيز الطلب لتصريف المنتجات المصنوعة بنجاح وتحقيق الأرباح، خاصة وأن نوعية الإنتاج لم تعد تكفي وحدها لضمان النجاح التجاري للمؤسسة.

²⁾ : Beckman boone Kurtz « le marketing réalité contemporaine » les éditions HRW Ltée 1980 p : 6.

Cité par Mohamed Seghir Djilali p : 15.

⁽³⁾ : P.Kotler, B.dubois. « Marketing Management analyse, planification et contrôle » 3^{ème} édition publi-union 1977 p 23.

لذلك انصب الاهتمام على كفاءة المنتج التقنية، وعلى السياسات البيعية، وتكثف الصراع حول ترويج المبيعات، العلامات، الإشهار، الغلاف التجاري. كانت الفكرة السائدة بقوة هي: " أنتج أولا وانطلقا مما أنتجت إبحث عن الزبون ثانيا" لأن المنتجين كانوا يظنون أنهم يعرفون ماذا يجب أن ينتج⁽¹⁾، لذلك كانوا يبحثون عن بيع أي شيء لأي زبون.

ويمكن تلخيص هذا المفهوم في العبارات التي جاء بها P.Kotler et B.Dubois⁽²⁾: "المفهوم البيعي هو توجه تسييري الذي يفرض أن المستهلك يشتري من نفسه وبكميات كافية من منتجات المؤسسة، في حالة ما إذا كان موضوع جهد بيعي أو عمل ترويجي جوهري". وكان من نتائج هذا المفهوم:

- ظهور تطور في قنوات البائعين في الإشهار وسائر العمليات التجارية.
- تكشف الصراع نحو القنوات التوزيعية والعمليات الترويجية.
- اهتمام متزايد بمدارس التجارة والتسيير.
- التفاف المؤسسة نحو نفسها.

النقطة السوداء في هذا المفهوم هو كون التوجه نحو "المنتج" وليس نحو "الزبون"، ومن هنا يكمن الخطر الذي أشار إليه الكاتبان السابقان حيث ذكروا أن من عيوب ذلك "أن المستهلكين لا يحتاجون منتجات بل خدمات"، ما يهم الزبون ليس ما هو المنتج، بل ما يمكن أن يسمح له بعمله". (المستهلك يركب القطار ليس لمجرد الركوب، بل للتنقل).

الخدمة المؤداة ليس لها فقط قيمة مادية بل أيضا قيمة بسيكولوجية، ولذلك نجد مثلا أن Charles Revson مدير Revlon يقول: "إننا في المصنع نضع منتجات الجمال، وفي المحلات نبيع الأمل"⁽³⁾.

⁽¹⁾ : Jérôme bon, Albert loupe ; « Marketing des services publics » - l'étude des besoins de la population – Edition d'organisation 1980 p : 22.

⁽²⁾ : P. Kotler, B. Dubois op cit, p : 24.

⁽³⁾ : Levitt. t « l'esprit Marketing » édition d'organisations 1972.

ومن هنا لا يلي الإنتاج المباع نفس الحاجة لكامل الزبائن: فالسيارة هي بالنسبة للبعض وسيلة نقل، وللـبعض الآخر وسيلة ترفيه، وللآخر وسيلة للتعبير عن مكانة اجتماعية ... فالدوافع ليست مرتكزة على المنتج في حد ذاته بل على الحاجة التي يمكن أن يلبها (مادية أم معنوية).

بعد هاته الفترة، شهد الإنتاج تطورا سريعا كنتيجة طبيعية للتطور التكنولوجي الهائل، وتجاوز العرض الطلب بكثير، فنشأت حاجات ورغبات جديدة. وكنتيجة لذلك أصبح "التوجه البيعي" عاجزا عن إعطاء الإجابة الكاملة لكامل المشاكل التسويقية. وأصبح المنتج الذي ينقطع عن سوقه يتعرض لخسائر تجارية خطيرة، لأن التقنيات البيعية الأكثر تطورا أصبح لها حدود، فلم تعد نوعية المنتج كافية لوحدها لضمان بيعه. ومن هذه الظروف جاء مولد المفهوم التسويقي كنتيجة طبيعية لعهد جديد وشهد التاريخ الاقتصادي ولادة مرحلة جديدة:

3- مرحلة المفهوم التسويقي:

تميزت هذه المرحلة الذهبية للتسويق بمرور أغلب القطاعات الاقتصادية من سوق البائعين إلى سوق المشترين، الذي أصبح فيه الزبون المورد الأكثر ندرة نتيجة لارتفاع العرض عن الطلب "فأصبح أكثر طولا وأكثر صعوبة غزو زبائن من إنجاز مصنع، لأنه لإنجاز مصنع لسنا في منافسة مع أحد، ولكن لغزو سوق فإننا في منافسة مع كل العالم"⁽¹⁾. وقد يرجع الكثير عملية الانتقال من مفهوم إلى آخر، ومن مرحلة إلى أخرى إلى هذه التوازنات بين العرض والطلب كما يوضحها الجدول التالي:

(1) - (2) : Jaques lendrevie, Dennis lindon « Mercator » (théorie et pratique des marketing). Dalloz 1990 4^{ème} édition, P 3.

الجدول رقم (02): "مسيرة التسويق حسب التوازنات العرض والطلب"

الموقف متخذ من طرف:	يستلزم توجه نحو:	في وضعية متصفة بـ:
المنتج	إنتاج الوفرة ثم إنتاج النوعية	عرض > الطلب
البائع	تسويق المنتج	العرض ≈ الطلب
التسويق	المستهلك	عرض < الطلب

في المرحلة الأخيرة فقط يكون التسويق قد ولد فعلا: وتصبح وظائفه ذات أهمية خاصة لأن المؤسسات تصبح تعي أن أي تطور لا يمر عبر إشباع السوق وإرضاء المستهلكين فلن يكتب له النجاح.

وهذا ما فرض عليها الالتفاف حول الزبون قبل حاجاتها ومشاكلها الخاصة، وبذلك "أصبحت الوظيفة الأساسية للمؤسسة ليس الإنتاج بهدف فرض تصريفه ... ولكن البيع لغرض الاستمرار في الإنتاج".⁽²⁾

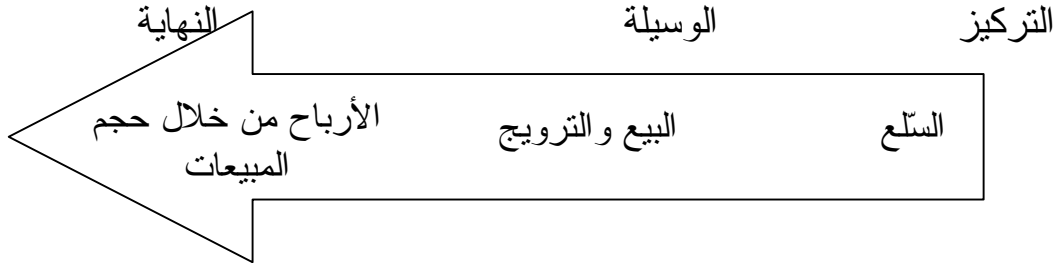
ويمكن إظهار الفرق بين المفهوم التسويقي والمفهوم البيعي القديم من خلال الشكل الذي

اقترحه P.Kotler⁽³⁾

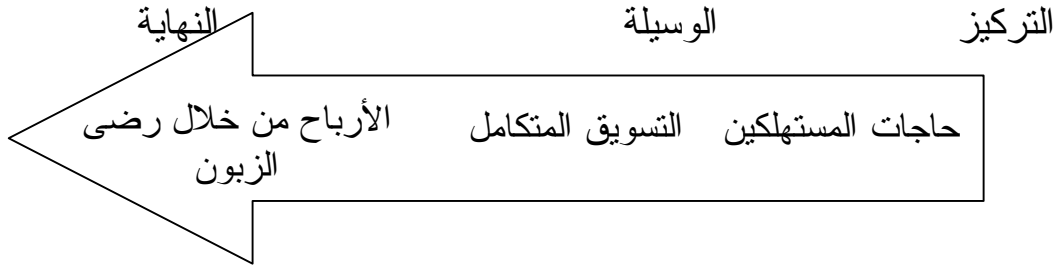
⁽³⁾ : P. Kotler, op cit, P : 113.

الشكل رقم (11): الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي"

أ/ المفهوم البيعي:



ب/ المفهوم التسويقي:



من خلال هذا الشكل يتضح أن:

- التوجه نحو البيع ينطلق من المنتج ... يستعمل وسائل كالبيع والترويج لحث الزبون على الشراء .. بهدف تحقيق أرباح من خلال المبيعات المحققة.
 - بينما التوجه نحو التسويق، ينطلق من حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين (جهود مركزة عليهم: فالبداية منهم والنهاية إليهم) .. ليعد ويكيف لهم سلع وبرامج متناسبة مع هذه الحاجات والرغبات (وهنا تصبح السلع وسائل وليست أهداف) .. بهدف تحقيق الأرباح (*) من خلال إرضاء المستهلكين (لا على حسابهم).
- هذا الاختلاف بين المفهومين التسويقي والبيعي له انعكاسات على كامل وظائف ونشاطات وتوجهات المؤسسة.

(*) : الربح هو هدف حتى في المفهوم التسويقي باعتباره ضرورة حياتية لأية منشأة ولأي مجتمع من المجتمعات مهما كان تنظيمه السياسي والاقتصادي والاختلاف هو كائن في كيفية توزيع هذا الربح، وكيفية تحقيقه واستغلاله لا في شرعية تحقيقه.

يمكن توضيح هذه الانعكاسات بشكل جلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين المفهوم الإنتاجي والمفهوم التسويقي

التوجه نحو التسويق	الخصائص	التوجه نحو الإنتاج
حاجاتهم توجه نشاط المؤسسة	الموقف اتجاه المستهلكين	يجب أن يشبعوا أنفسهم بفضل المنتجات المصنوعة
المؤسسة تنتج ما تبيع	الموقف اتجاه المنتجات	المؤسسة تبيع ما تنتجه
ما يهم هو الجديد الذي يرضى المستهلكين	الإبداع	ما يهم هو تكنولوجيا خفض التكلفة
هدف ذو أولوية	الربح	ما يبقى لما نغطي التكاليف
مبرر للبيع، تسهيل لاستعمال المنتج	التعليب	يحمي المنتج
خدمة مقدمة للمستهلك	الدين المسموح به للزبائن	شر لا بد منه
حسب حاجات الزبون	مواعيد التسليم والتحويل	حسب الإنتاج والمخزونات
يركز على مزايا المنتجات (هي وسيلة وليس هدف)	الإشهار	يركز على نوعية المنتجات (هي هدف في حد ذاته)
تساعد الزبون	قوة البيع	تبيع منتجات مصنوعة

J.Poshelfer, J.orsoni « Marketing » vuibert gestion 1981, p 13

المصدر:

من خلال هذه التوضيحات يمكن تعريف المفهوم التسويقي بأنه "توجه تسييري الذي حسبه تكون المهمة الأولية للمنشأة هو تحديد الحاجات، الرغبات والقيم للسوق المستهدف والانسجام معه، بهدف إنتاج الإشباع المرغوبة بكيفية أكثر فعالية من المنافسين"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ : P.Kotler, B.Dubois op cit p 24.

ولقد أصبح من نتائج هذا المفهوم:

- 1- ان تزايد الاهتمام بالمعاهد التجارية والتسويقية في العالم أكثر من معاهد الهندسة وكمثال على ذلك "فإن إدارة رئاسة شركة "Apple" بعد أن أوكلت إلى مهندس ثم إلى مالي، أسندت في الأخير إلى مدير قديم للتسويق في شركة "Pepsi-cola"⁽²⁾.
- 2- تحول اهتمام المؤسسة من المشاكل الداخلية لها الى المشاكل الخارجية المرتبطة بالأسواق والمستهلكين وسائر المؤشرات البيئية.
- وظهر اهتمام خاص وتوجه كبير تجاه دراسة السوق وسلوك المستهلكين.
- 3- كنتيجة للاهتمام المتزايد بحاجات ورغبات المستهلكين تعددت المنتجات والخدمات الجديدة.
- 4- الارتفاع في المبالغ المخصصة للتسويق "حيث أنه لم تتوقف هذه المصاريف عن الصعود ولم يعد من النادر اليوم أن تصبح ميزانية التسويق في كبر حجمها في نفس مستوى ميزانية الإنتاج، أو حتى تتعدها. ولذلك عند المؤسسات الفرنسية الكبرى لإنتاج المنتجات الغذائية فإن مجرد الميزانية السنوية للاتصالات هي مرتين أكبر من ميزانية الاستثمار الصناعي"⁽³⁾.
- 5- أهم نتيجة على هذا المستوى هي كون مرحلة المفهوم التسويقي هي "مرحلة سيادة المستهلك" الذي أصبح في قمة الهرم، وذلك بخلاف "مرحلة المفهوم البيعي" الذي كانت فيه السيادة للمؤسسة أو للمنتج.

المطلب (2): المفهوم الحديث للتسويق:

- التطور السريع الذي سبق ذكره أدى بالعديد من رجال التسويق إلى اقتراح مفاهيم جديدة للتسويق، في كل هذه المفاهيم هناك إجماع على أن:
- 1- إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانيات.
 - 2- التسويق ليس وظيفة فقط، بل حالة روحية تشمل كامل مستويات ووظائف المؤسسة.

(2) : Jaques lendrevie, Denis lindon op cit p : 6.

(3) : Comprendre le Marketing Med Sghir Djitli berti édition 1990, PP : 16-17.

3- في المفهوم التسويقي لا مجال للتكرار لرغبات و حاجات الزبائن والمستهلكين.

4- الهدف ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه.

5- تغيير السوق يستلزم تغيير في الوسائل المستخدمة لخدمته.

6- من أولويات النشاط التسويقي تحقيق المردودية والربح.

Philip Kotler أدمج في تعريفه للتسويق هذه النقاط الستة بأكملها، لذلك ظهر للباحث أنه من الأحسن التركيز والاحتفاظ بهذا التعريف مقارنة بغيره من التعاريف الأخرى.

يعرف Philip Kotler (1) التسويق بأنه "التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات وموارد المؤسسة، التي لها أثر مباشر على المستهلك، بهدف إشباع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مردودية".

أولاً: الإشارة إلى أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والقدرات، وذلك من خلال تركيزه على ضرورة: التحليل، التخطيط، التنظيم والمراقبة للنشاطات والاستراتيجيات وموارد المؤسسة. "وهذا يدل على أن اختيار التسويق يستلزم قدرات في القرار" (2).

وهذا ما يفرض على أية مؤسسة تريد إدماج التسويق ومن ضمنها مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر أن تتحكم في هيكلتها، في تسييرها، في تأهيل مسيرتها، وتحديد أهدافها واستغلال قدراتها" (1).

لأن التسويق بخلاف التجارة يستجوب قدرات ووسائل: "هاته الوسائل مستوحاة من عدة ميادين علمية: الاقتصاد، الفلسفة، الاجتماع، الإحصاء، الرياضيات، الإعلام الآلي... وبدون هذه الوسائل لما أصبح من الممكن ربما الكلام اليوم عن التسويق" (2).

ثانياً: الإشارة بشكل غير مباشر إلى أن التسويق "حالة عقلية وروحية" متواجدة على كامل المؤسسة وليس مخصص لإدارة أو مصلحة.

(1) : P.Kotler, op cit, p 24.

(2) : Michel Badoe « le Marketing bancaire » application pour le siège et les agences des banques européennes édition d'organisation. 1976, p : 29.

(1) : Michel Badoc, op cit P 29.

(2) : Denis lindon « le Marketing » NATHAN, 1989 2^{ème} édition p : 6.

تستلزم الروح التسويقية تكامل وتناسق كل وظائف المؤسسة المذكورة في التعريف. لأن التسويق لا ينحصر في وظيفة واحدة. كما أنه ليس من اختصاص مدير التسويق فقط، إنه يستلزم مشاركة عدة شخصيات من المؤسسات وتظافر جهود جميع الموظفين. ومن هنا يكمن أثر المفهوم التسويقي على هيكلية وتنظيم المؤسسة.

"ولقد اعتبر العديد من الكتاب من ضمنهم (Peter et Wyterman) في كتابهم (Le prix de l'excellence) بأن إدماج هاته الروح التسويقية عبر كامل مستويات المؤسسة وفي كامل وظائفها يعتبر كخاصية من خواص المؤسسات الناجحة"⁽³⁾.

ثالثا: الإشارة إلى أولوية أذواق ورغبات الزبائن على تلك الخاصة بتوجهات المؤسسة وتقنيها، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على إرضاء الزبائن. هذا هو التسويق.

حيث تتلقى المؤسسة أوامرها من السوق لكي لا تنتج بالصدفة.

لذلك فإن تجديد صورة مؤسسة البريد والاتصالات التقليدية يجب أن تمر عبر هذا المنبع

الوحيد: إشباع رغبات وحاجات المستهلكين، لأنه النقطة المركزية لأي قرار ولأي مؤسسة.

فالأهمية الممنوحة للمستهلك ولرغباته ولحاجاته يعد من الأسس المهمة لمفهوم التسويق،

ويظهر أنه حان الوقت لمسؤولي قطاع البريد والاتصالات للتفكير في المستهلك ليس انطلاقا

من المنتجات أو الخدمات الموجودة أصلا، وإنما انطلاقا من حاجاته ورغباته.

لأن التوجه نحو المستهلك هو الشرط الأساسي والوحيد لتنميتها.

لذلك فإن اقتراح منتجات سيئة حتى وإن كان لها مردودية على المدى القصير فإنها

بالعكس تؤثر على صورة المؤسسة وعلى ثقة المستهلكين على المدى الطويل.

فمثلا " لم تتردد بعض البنوك في اقتراح مزايا غير حقيقية، هذا بالإضافة إلى عدم

توفيرها للاستقبال اللائق للزبون (رغم وجود الصورة الإشهارية الضاحكة أمام الشبايك) ولكن

التسويق هو ليس هذا ... فبالنسبة للبنكي فإن المنتجات والخدمات هي دائما منظورة من زاوية

⁽³⁾ : Paul Dupoey « Marketing de l'éducation et de la formation », les éditions d'organisations.

تقنية تماما (الإجراءات، المعدلات، ..) في حين أن للمستهلك زاوية نظر مختلفة نحو الخدمة، هو لا تهمة تقنية الخدمة بل التسهيلات في الدفع⁽¹⁾.

إذن " يجب أن تغير المصلحة فعلا من استراتيجيتها لا بالأمان، لأن المستهلك يحكم عليها من خلال سلوكها لا بأمانها. لذلك فاتجاه السياسة التسويقية اتجاه الزبائن تعتبر شيئا ضروريا بالنسبة لأي عمل مستقبلي. أن ذلك لا يعتبر عملا إنسانيا بل ضرورة حياتية واقتصادية للنمو".⁽²⁾

رابعاً: الإشارة إلى أن الإنتاج ليس هدف، بل وسيلة لخدمة وإشباع رغبات المستهلكين، وهذا يمكن أن يكون قاعدة أساسية لمصلحة البريد والاتصالات في الجزائر، حتى لا تعرض للمستعملين منتجات مهياة مسبقا من قبل المصلحة التقنية، ثم نقول لهم: "خذوه أو اتركوه"، لأن ذلك من شأنه أن يضر بمصلحة هذا القطاع.

خامساً: النقطة الخامسة التي يشير إليها P.Kotler هي تصنيف مجموعات الزبائن إلى قطاعات، وذلك بهدف تخصيص لكل قطاع، متجانس أدوات تجارية مناسبة ملائمة لخدمته. فحسب كل سوق تكون السياسة التسويقية المخصصة له.

فمثلا تعامل مصلحة البريد والاتصالات مع المؤسسات لا يجب أن يكون نفسه مع الزبائن الخواص.

تتطلب المؤسسات الدراية أكثر بالمعلومات التقنية، أما الزبائن الخواص فيتطلب التعامل معهم توجهها خاصا بهم (الدراية أكثر بفنون الاستقبال، التوجيه، الترحاب)، ومن هنا يتطلب تغير السوق تغيرا في الوسائل المسخرة لخدمته.

سادساً: آخر مفهوم يشير إليه التعريف الخاص بـ P.Kotler هو متعلق بالجمع والإدماج بين المرادوية وإرضاء المستهلكين وضرورة تحقيق التناسق بينهما.

ويظهر ذلك جليا باعتبار أن الزبون يعبر عن رضاه من خلال فعل الشراء، لذلك فجميع المؤسسات التي ترضي الزبون سوف تجازي بارتفاع مبيعاتها وأرباحها.

(1) - (2) : Michel Badoc op cit PP :26-20.

أما نتائجها السيئة فهي عقاب من الزبون لسوء انسجام المنتج أو الخدمة مع حاجاته. ومن هنا يظهر التعريف إلى أي مدى هناك ارتباط بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون. **سابعاً:** انطلاقاً مما سبق تظهر أهمية التسويق وإنتاجيته إلى الدرجة التي يصعب فيها بل يستحيل إقصاءه.

وما المنافع التي يخلقها هذا التسويق سوى دليل بسيط على هذه الإنتاجية، فبينما ينحصر دور الإنتاج في إيجاد المنفعة الشكلية فقط (تحويل مادة أولية (إلى منتج)، يتعدى دور التسويق بالإضافة إلى هذه المنفعة إلى توفير المنفعة المكانية (لأن منتج أو خدمة ليست بالقرب من المستهلك ليست لها منفعة عند هذا المستهلك)، وتوفير المنفعة الزمانية (لأنه ما منفعة المنتج أو الخدمة المنعدمة في أوقات الحاجة، والمتوفرة في أوقات غير الحاجة؟). وأيضاً إيجاد المنفعة الحيازية.

ولذلك قد يعد من السهل إقصاء وسيط مهم مثل التسويق ولكن من المستحيل إقصاء وظيفته.

هذه بشكل موجز، خصائص وأبعاد التعريف، لخصها الباحث لغرض تسهيل عملية الحكم عن المسيرين الذين يزيغون عن هذه القواعد بأنهم لا يتبنون في إستراتيجيتهم وأسلوب تسييرهم هذا المفهوم الجديد: مفهوم التسويق.

المطلب (3): توسع تطبيق التسويق إلى مجالات جديدة:

كان المفهوم التسويقي يعارض إبعاد ظروف المجمع ومؤثرات البيئة والمحيط، وكان يؤكد على ضرورة أخذها بعين الاعتبار. في حين أن هذه الأخيرة اليوم (أي الظروف والمؤثرات) تكون قد تطورت بسرعة فائقة .. هذا التطور غير أسلوب حياة المستهلكين تغييراً جذرياً، وأكسبهم سلوكاً جديداً في أساليب الاستهلاك.

وحتى من جانب المؤسسات فإن الظروف (الجديدة تكون قد تركت آثارها .. وأصبح من الضروري التناسب مع هذه الظروف الجديدة للسوق).

كان من نتائج هذا التناسب الجديد أن توسع مفهوم التسويق. هذا التوسع كان من ناحيتين:

1. من ناحية الوظائف التي يؤديها.
2. من ناحية القطاعات الجديدة التي أصبح يغطيها.

1- التوسع من ناحية الوظائف:

فيما سبق، في المفهوم البيعي كان التسويق يبدأ لما يكون الإنتاج جاهزا والسعر محددًا. وشيئا فشيئا توسعت وظائف التسويق، حتى أصبحنا اليوم نتكلم عن ما يسمى: "بالتسويق الاستراتيجي" و"التسويق الوظيفي".

(التسويق الإستراتيجي) هو الذي "يغطي الوظائف التي -منطقيا- تسبق عملية إنتاج وبيع المنتج كتحديد السعر وقنوات التوزيع"⁽¹⁾. و(التسويق الوظيفي) هو الذي "يغطي الوظائف التي -منطقيا- تتبع عملية الإنتاج. كالخدمة ما بعد البيع، والترويج"⁽²⁾.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التسويق لم يعد كما كان يهتم فقط بسوق أمامي بل أصبح اليوم يهتم بكامل الأسواق التي تواجهها المؤسسة وتتأثر بها: "سوق أمامي (زبائن حاليين ومرتبين)، سوق متغير ومتقلب (المحيط)، وأيضا سوق خلفي (الموارد من المواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة)"⁽³⁾.

2- توسع من ناحية القطاعات:

لمدة طويلة انحصر تطبيق التسويق في مجال المؤسسة الخاصة، إلى أن كانت فترة توسع ميدانه خارج المؤسسة الخاصة. إذ لم يعد من الضروري أن تكون المؤسسات الخاصة فقط هي التي تستفيد من التسويق.

يتعلق الأمر بسنوات الستينات، الفترة التي برز فيها التسويق السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية⁽⁴⁾، وعندها أصبح "الرجل السياسي" منتوجا يجب بيعه. وكان ذلك كأساس

(1) - (2) : Jacques Lendrebie, Dennis Lindon « Mercator » Dallez 1990 4^{ème} édition P 16.

(3) : Michel badoc op cit P : 25.

لتفتح التسويق وتوسعه إلى ميادين غير تجارية متنوعة ومختلفة. وعندها أصبح الكلام ممكنا عن: التسويق السياسي، التسويق الصناعي، التسويق الاجتماعي، تسويق المنظمات ذات الهدف غير الربحي تسويق الخدمات العمومية ... إلخ.

وتم هذا التحول بدون أي مشكل خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹⁾، حيث بدأت الكتابات عن التسيير تتحدث عن أمثلة على تطبيق التسويق في ميادين نشاطات جد متغيرة. وعندها لم تعد هناك علاقة مباشرة بين إدماج التسويق والطابع التجاري للمؤسسات، وهذا ما يؤكد إمكانية استخدام التسويق بشكل واسع في ميدان الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر.

ولقد صاحب هذا التوسع في القطاعات توسع آخر موازي في تعريف التسويق وجعله مناسباً أكثر لهذه التغطية الواسعة والشاملة:

فبدلاً عن "المؤسسة" أصبح الكلام عن "التنظيم (L'organisme)".

وبدلاً عن "بيع منتجات" أصبح الكلام عن "التأثير عن المواقف والسلوكيات".

وبدلاً عن "المستهلكين" أصبح الكلام عن "الجمهور".

وبدلاً عن "تحقيق الأرباح" أصبح الكلام عن "تحقيق أهداف".

هذا التعريف الموسع للتسويق هو الذي عبر عنه D.Lindon⁽²⁾ كما يلي:

"التسويق هو مجموعة الوسائل التي تمتلكها المنظمة. والتي تهدف إلى التأثير على

المواقف والسلوكيات التي تهمها، في اتجاه مناسب لتحقيق أهدافها الخاصة"

وهكذا أصبح الأمر يتعلق "بالتبادل" عوضاً عن "البيع" وهذا التبادل لا ينحصر فقط في المجالات التجارية. بل يمتد حتى إلى سائر النشاطات. وهذا ما يظهر مدى توسع مجال تطبيق التسويق، لأنه في كل نشاط يوجد "تبادل".

(4) : Paul Duponey op cit p : 5.

(1) : Jean paul flipo, « Le Marketing des organisations a but non lucratif » Revue française de gestion (Janvier - Février 1985) P 73.

(2) : Dennis Lindon op cit P : 6.

ما يعرض هو ربما يخص "منتوجا" وربما يخص "خدمة" أو ربما يخص "رجلا سياسيا" وربما يخص "فكرة".

وما يطلب للتبادل هو ربما "نقود" وربما "انتخابات" أو ربما "انتماء".

الاختلافات الرئيسية التي تميز الميدان الجديد للتسويق عن الميدان القديم الكلاسيكي للمؤسسة التجارية قد أشار إليها كل من Jean Bon et Albert Louppe⁽¹⁾، وهي تخص عدة مستويات:

- على المستوى القانوني: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات لها مخطط عمومي.
- على المستوى الاقتصادي: أصبح التسويق مستعملا من قبل تنظيمات تعرض منتوجات غير تجارية، التي ليست موضوع تحويل مالي (أفكار، سلع عمومية مجانية، برامج انتخابية ..)

- على المستوى الاجتماعي: أصبح التسويق مستعملا من طرف مصالح لا تهدف إلى إشباع الرغبات الفردية، وإنما إلى إشباع الرغبات العامة.

ولتحديد المجالات الجديدة لتطبيق التسويق فإنه يمكن استنتاج وجود بعض التداخلات⁽²⁾:

- فعموما: يصنف القطاع الخاص إلى القطاع التجاري، والقطاع العمومي إلى القطاع غير التجاري، بينما تشير الحقيقة إلى وجود العديد من التنظيمات الخاصة في القطاع، غير التجاري (مثل بعض الجمعيات)، ووجود تنظيمات عمومية في المجال التجاري (مثل قطاع البريد والإتصالات قطاع السكك الحديدية، مؤسسة Renault في فرنسا وكذا EDF).

- وعموما: هناك تداخل بين مهمة المصلحة العمومية والطابع غير الربحي للنشاط. بينما تشير الحقيقة إلى وجود مؤسسات تهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة دون أن تبحث عن الربح (مثل: الجمعيات المهنية، الأحزاب السياسية ..)

(1) : Jerame bon, Albert buppe « Marketing des services publics » 'l'étude des besoins de la population) édition d'organisations (1990) p 26.

(2) : هذه التداخلات قد أشار إليها الكاتبان، Jerame bon et Albert buppe في كتابهما Marketing des services public op cit p 26.

وأيا لا يعني القطاع العمومي بالضرورة خدمة عمومية. فهناك العديد من التنظيمات ذات الطابع الخاص وتؤدي خدمة عمومية، بينما هناك تنظيمات أخرى ذات الطابع العمومي وتهدف إلى تحقيق المصلحة الخاصة. وبتحديد توافق المواصفات السابقة الذكر، يمكن تحديد ثمان (08) أصناف تنظيمية. ويمكن إظهار الميادين الجديدة للتسويق في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): المجالات الجديدة للتسويق

مراقبة عمومية		مراقبة خاصة		
مصلحة عامة	مصالح خاصة	مصلحة عامة	مصالح خاصة	
6	5	2	1	سلع مسوقة
الخدمات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي (P.T.T)	رأسمالية الدولة (البنوك، التأمينات)	اقتصاد مراقب (خدمات عمومية)	مؤسسات خاصة	
8	7	4	3	سلع غير مسوقة
الخدمات الإدارية، العمومية ذات الطابع الإداري. (مستشفيات، بلديات دوائر)	(النقابات الخاصة بالمالك)	جمعيات ذات المصلحة العمومية (الهلال الأحمر، الصليب الأحمر، الحماية من أحداث التطرق)	الجمعيات (أندية رياضية، نقابات، أحزاب سياسية)	

المصدر:

Bonj, Delabre A, Nioche J.P « les abus du Marketing, Revue française de gestion, N° 8 F.N.E.G.E Janvier 1977.

هذه الأصناف المقترحة ليست مشكلة من قبل معيار وحيد. ويمكن تحديد محتوى وفصل لكل خانة (1).

ما يهمنا هنا هو الخانة المتواجدة فيها قطاع البريد والاتصالات وهي الخانة رقم (6):

أين يوجد هذا القطاع تحت مراقبة عمومية (وزارة المالية، وزارة البريد والاتصالات)، والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة، وذات طابع تجاري وصناعي، وهذا ما نسميه عموما الخدمات العمومية الكبرى، حيث يعتبر تدخل الدولة متطورا في هذه القطاعات الأساسية:

الاتصالات (PTT)، الطاقة (Sonelgaz , EDF)، النقل (Air Algérie, SNCF).

وتلخيصا لما سبق، يمكن إجمال الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق والمفهوم الحديث له (أي المفهوم الموسع له) من ناحيتين:

- من ناحية دوره، الذي كان ثانويا وأصبح أولويا في التسيير.

- من ناحية ميدانه، الذي كان ضيقا وأصبح موسعا.

والجدول التالي يظهر ذلك بوضوح:

(1) : CF. le célèbre arrêt canal Gignac P :27 à 30 dans M. Loug , P. weil G. brebant, les grands arrêts de la jurisprudence administrative sirey 6^{ème} édition, 1974 cité par Jeame bon et Albert Louppe PP : 28-29.

الجدول رقم (05): "الفرق بين المفهوم التقليدي للتسويق (الضيق) للمفهوم الحديث (الموسع) له"

المفهوم التقليدي للتسويق	المفهوم الحديث للتسويق
التسويق هو: - ثانوي (بالنسبة للإنتاج) - ضيق: * في محتواه، الذي ينحصر في البيع، التوزيع المادي، والإشهار ..) * في ميدان تطبيقه، (بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع)	التسويق هو: - مهيم (المحور الأساسي للمؤسسة هم الزبائن) - واسع: * في محتواه، الذي يمتد من قبل من تصور المنتج حتى مرحلة ما بعد البيع. * في ميدان تطبيقه، (البنوك، سلع صناعية، جرائد، كنائس، أحزاب سياسية إلخ...)

المصدر:

Jaques Lendrevie, Dennis lindon « Mercator théorie et pratique du marketing » P 3.

المطلب (4): ولادة التسويق في الخدمات العمومية لقطاع البريد والاتصالات:

في الأصل كان تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات محدودا أو منحصرا فقط في الاتصالات، كانت كل عملية لإرسال منتج أو خدمة أو إصدار قانون..إلا وتصدر عبر قرارات سياسية، باعتبار أن مسؤولية هذا القطاع تتبع للسلطات السياسية التي كانت في وضعية جيدة لاتخاذ قرارات مستقلة (عن السوق) فيما يخص السياسات التجارية (ماذا نبيع؟ كيف نبيع؟ وبأي سعر نبيع؟ وأين نبيع؟..).

ولذلك بقي التسويق مجرد كلمة بعيدة عن الواقع التطبيقي في هذا القطاع. ودامت هذه المرحلة طويلا نظرا لعدم تكافؤ ميزان القوى بين قطاع البريد والاتصالات (قطاع محكر) وبين سوقه (طلب قوي)، لأن التسويق كان لا يفرض نفسه إلا عندما تواجه مؤسسة ضعيفة سوقا قويا لغرض إنشاء توازن للقوى.

وشيئا فشيئا أحس هؤلاء المسؤولون بضرورة أن يتحول قطاع البريد والاتصالات من خدمة للدولة إلى خدمة للجميع على اختلاف رتبهم ومستوياتهم ودورهم في حياة البلاد. وهكذا أصبحت أغلب مؤسسات قطاع البريد والاتصالات في أوروبا وخاصة في أمريكا تهتم بإدخال روحا تسويقية في هيكلتها ، لأنها أدركت أن نجاح رسالة قطاع البريد والاتصالات يجب أن تمر عبر التغيير الجذري للعقلية والإدماج الكلي للتسويق. فمثلا لا يمكن في هذه الدولة إصدار أي منتج خدمي دون استشارة الجمهور والدراسة العميقة لرغباته عن طريق الاستقصاءات وبحوث التسويق:

وعموما فإن إدماج التسويق في الخدمات العمومية قد تم على إثر ظاهرتين رئيسيتين:

- الأولى تخص أزمة أو مشكل للحل⁽¹⁾ وفي ذلك يمكن إدراج الحالات التالية:
- حاجة هذا القطاع لمفهوم مثل التسويق لحل مشاكل تنظيمه الداخلي، وتطوير تسييره.
- ضرورة إيجاد الوسائل التنظيمية والتقنية للتحكم في المحتوى الحقيقي للخدمات الذي هو مخالف للمنتجات.
- الحاجة إلى العديد من المعطيات الأساسية لتوجيه نشاط هذا القطاع:
- كالحاجة لمعرفة تأثير إجراء جديد على الجمهور، أو للحصول على نتائج أو لفهم قانون.
- أهمية إجابة هذا القطاع، على عدة أسئلة هي ضرورية لاتخاذ القرارات التي تخص المربح التسويقي:

كمعرفة رغبات الجمهور، وكيف ينظر إلى القانون الجديد والخدمة الجديدة؟

وما هو سلوكه نحو ذلك؟ وما هي إنتظاراته من قطاعنا؟

وما هي الصورة التي في ذهنه عن الخدمات العمومية للبريد والاتصالات؟

الإجابة عن هذه الأسئلة في غاية الأهمية لأنها تسمح بتقليص نسب الخطأ عند اتخاذ

القرار.

(1) : Laurent hermel, pratick romagni « Marketing public » Economica 1990 ; (l'introduction).

- حاجة هذا القطاع لاكتساب روح الخلق والإبداع.
- ضرورة تقرب هذا القطاع إلى الجمهور أكثر وتحسين العلاقة معه من خلال تكييف الخدمات مع رغباته واحتياجاته.
- ضرورة تحسين الصورة السلبية للجمهور اتجاه هذا القطاع.
- * أما الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات العمومية- والتي لا تقل عن سابقتها- فهي تخص أهمية ازدهار أسواق الخدمات.
- ففيما يخص هذه النقطة فإن " تحدد الأرقام نسبة النفقات على الاستهلاك المخصصة لشراء الخدمات ما بين 40 و 50% من بين إجمالي النفقات .. وحتى المؤسسات فإنها تخصص حصة معتبرة لإنفاقها على شراء الخدمات كالاستثمارات النقل، التأمينات، الخبرات المحاسبية... إلخ" (1).
- ربما تاريخيا يكون التسويق قد اهتم فقط بالمنتجات المادية، ولكن اليوم "الميزة الأساسية لهذا العصر هي النمو الكبير لنشاط الخدمات. فالقطاع الخدمي الذي يشغل أكثر من 13 مليون شخص، يمثل اليوم في فرنسا مثلا أكثر من نصف الإنتاج الداخلي الخام (PIB) مقابل الثلث في 1959. هذا التطور الملحوظ أنشأ اهتماما كبيرا بتسويق الخدمات والمشاكل المرتبطة به" (2).
- هذه الأهمية للخدمات سوف تعرف اهتماما أكثر فأكثر باعتبار أن العديد من الدراسات تظهر أن أهمية سوق الخدمات تنمو مع النمو الاقتصادي (1). ولذلك فلا مجال للاستغراب إذا لاحظنا مدى تكثف الاستثمارات الحديثة في ميدان الخدمات، وتغير العديد من المؤسسات المسماة "صناعية أو تجارية" إلى "مؤسسات للخدمات".

(1) : René Darmon, Michel lorache John v. pétrof « Marketing » (fondements et applications) 2^{ème} copyright 1982 p : 546.

(2) : Tableau sociaux : statistique rétrospectives, liaisons sociales, 3 Novembre 1988 , P :29 source cité par P.Kotlerop cit p : 364.

(1) : Rostow .w.w the stages of economic cardith Cambridge university press ; 1960 Cambridge. Source cite par René Y. Darmon op cit P: 546.

ويرجع العديد من المختصين أسباب ازدهار الخدمات إلى عدة عوامل أهمها⁽²⁾:

1. ارتفاع المستوى المعيشي للمواطن، حيث أنه كلما ارتفع دخل المستهلك كلما زاد إنفاقه على الخدمات، وكلما أصبح مشتريا للعديد من الخدمات التي كان ربما يؤديها بالاعتماد على نفسه سابقا.

2. البحث عن الفعالية، حيث أن العديد من المستهلكين أو المؤسسات، يكون هدفهم من وراء شراء الخدمات هو فقط الاستفادة من كفاءات المختص.

3. تعقد الحياة الحديثة، حيث أن من نتائج هذا التعقد المصاحب للنمو السريع للمجتمع، هو ضرورة وحتمية اللجوء إلى المختصين والاستعانة بخبراتهم.

4. خلق خدمات جديدة، حيث أن عدد الخدمات هو في ازدياد مستمر مع مرور الزمن، الأمر الذي يجعل زيادة الإقبال عليها أمرا جديدا. فمثلا لو رجعنا بالزمن قرنا إلى الوراء لأمكن حذف المئات من الخدمات التي هي موجودة اليوم (كخدمات النقل الجوي، خدمات الهاتف النقال ..).

5. تغير مواقف وسلوكات المستهلكين، حيث أدى التطور الحديث للاقتصاد بالعديد من المستهلكين وخاصة في الدول المتقدمة - إلى التشبع من المنتجات المادية في كامل الأصناف. هذه الوفرة وهذا التشبع سلبا من المنتجات المادية جاذبيتها وقيمتها كرمز للمكانة الاجتماعية. ودفعنا المستهلك للانجذاب أكثر نحو الخدمات وشراء التجارب الجديدة (كالأسفار، السياحة، ... إلخ).

وهكذا استفاد قطاع البريد والاتصالات كثيرا من الظاهرتين وأصبح يتحرك أكثر في الغرب ويتكلم أكثر فأكثر عن التسويق.

صحيح إن مستوى التسويق في هذا القطاع هو متأخر عن ما هو عليه في قطاعات أخرى، وذلك باعتبار أن اندماج إنتاج الخدمات بصفة عامة، والخدمات العمومية بصفة خاصة في المسار الاقتصادي قد اندرج بتأخر معتبر بالمقارنة مع إنتاج السلع المادية الملموسة.

(2) : لمزيد من التفاصيل الرجاء الإطلاع على كتاب

Marketing fondement et applications (René.y.darmon) PP : 547-548.

وما دام الحديث عن إدماج التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات فهناك ملاحظة جد مهمة يجب الإشارة إليها، وهي أن "الواقع" لا يعبر دائما عن "الحقيقية" وفي هذا المعنى أشار Frederik Mispelblalm⁽¹⁾ إلى أن "تسويق الخدمات" ليس مرادفا لتسويق المؤسسات الخدمية" لأن حسب رأيه فإن العديد من مؤسسات الخدمات تستخدم أشكالا "كلاسيكية" للتسويق.

وفي هذا الإطار وجد الباحث أن العديد من مؤسسات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في دول العالم الثالث، وحتى في بعض الدول المتطورة تظن أنها بمجرد تسمية مصلحة باسم "مصلحة التسويق" فإنها تعمل تسويقا.

المطلب (5): موضوع تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات

إذا كانت رسالة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات هي "خدمة الجمهور" فإن موضوع ورسالة التسويق في هذا القطاع هي كيفية "الخدمة الأحسن للجمهور". المستعملون هم الدريئة (La cible) المفضلة في التسويق العمومي، هذا الأخير له مهمة نبيلة:

جعل قطاع البريد والاتصالات في خدمة الجمهور. وذلك معناه:

جعل هذا القطاع، مرحبا بلا تعب، منتجا بلا ملل، منسجما مع الرغبات والتطورات فعال بأقل مجهود، منظما أحسن تنظيم، ناصحا، معلما، مرشدا، خادما ...

وفي سبيل ذلك هو يبحث عن أحسن إجراء لمكافحة المشاكل، وعن الكيفيات لتقرب العواقب، وسبل حل المشاكل، وعن أحسن الطرق للتشغيل والتنظيم، وعن أنجع المناهج لتقييم التطبيق، وعن أحسن ترتيب للأولويات.

ولذلك هو بحاجة إلى إيجاد وتوفير سياسة لجمع ومعالجة المعلومات. هذه المعلومات تخص الإجابة عن مثل هذه الأسئلة المهمة:

(1) : Fredirik Mispelblan le secret des services : Les clients acteurs autant qu'objet de travail Revue française de Marketing, N° 134 (1991/4) p : 25.

- لماذا يستاء الجمهور من خدمة معينة؟
- ماذا سيكون رد فعله إذا غيرنا أحد عناصر المزيج التسويقي (*)؟
- ما رأيه في العرض الحالي؟ هل يجب تغييره؟ متى سيتم ذلك؟
- هل يتطلب الأمر إرسال خدمة جديدة أو انتظار لحظة مناسبة؟ ولماذا؟
- ما هي انتظاراته من الخدمة؟
- ما هي العناصر التي يركز عليها الجمهور في تقييمه للمنتج؟
- ...إلخ

ومع الأسف رغم أهمية هذه الأسئلة إلا أنها لا تطرح أو قلما تطرح على المستوى الوطني.

وأخيرا .. يجب أن نشير إلى أنه في "ميدان الخدمات العمومية. فإن التسويق لا يلعب دورا فقط كأداة لجعل المنتج أو الخدمة مثلى، ولكن أيضا وخاصة لجعل النفقات العمومية مثلى. وللاختيار التسلسلي بين مختلف النفقات. لذلك هو أداة للأمتلية (Outil d'optimisation) وأيضا أداة للقرار (Outil de décision)"⁽¹⁾.

وهذا ما يميز موضوع تسويق الخدمات العمومية التي ينتمي إلى قطاع البريد والاتصالات عن غيره من مواضيع التسويق في الميادين الأخرى.

المطلب (6): مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية

يمكن تقسيم عملية إدماج التسويق إلى 3 مراحل:

- المرحلة الإنتاجية.
- المرحلة البيعية.
- المرحلة التسويقية.

(*) : المزيج التسويقي هو المعبر عنه بـ 4P: وهو مزيج مركب من 4 عناصر: (السعر، المنتج، التوزيع، الاتصالات).

(1) : Paul Dupouey op cit P : 9.

1- المرحلة الإنتاجية:

تميزت هذه المرحلة بتهميش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، وتشويه مقاصده، يتعلق الأمر بمرحلة تشبه إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم الإنتاجي" الذي تعرض فيه الإدارة خدماتها العمومية من خلال نظرتها الخاصة وظروفها الداخلية لا من خلال حاجات الزبون وظروفه الخاصة.

كان هذا التوجه نتيجة للعقلية التقليدية التي سيطرت على الإدارة في تلك الفترة والتي كانت تعتبر نفسها الوحيدة القادرة على ضمان الصالح العام، وأن الجمهور أناني ولا يهتم إلا بمصالحه الذاتية والشخصية فقط.

مع الأسف لا يزال القطاع العمومي البريد والاتصالات الجزائري في أغلب توجهاته يعيش في هذه المرحلة البدائية والمهمشة لدور التسويق الحقيقي وبالخصوص في قطاع البريد بخلاف قطاع الاتصالات الذي بدأ يعيش حركة نشيطة بعد انفتاح سوقه على المنافسة.

2- المرحلة البيعية:

تشبه هذه المرحلة إلى حد بعيد مرحلة "المفهوم البيعي" ولكنها رغم ذلك قد ساهمت إلى حد بعيد في تسهيل إدماج وظيفة التسويق في المصالح العمومية للخدمات، وفي تطوير وتحسين وظيفة "دراسات وبحوث التسويق".

تكون المصالح العمومية في هذه المرحلة عندما تقترح خدمات، ثم بعد ذلك تكتشف أن خدماتها قليلة الاستعمال أو غير معروفة جيدا. فنقوم كحل لهذا المشكل باستخدام كل ما تقدر عليه من وسائل لغرض تحسين الوضعية. فتستخدم الإشهار والترويج على أوسع نطاق. وتستعمل نقاط الاتصال مع الجمهور كأساس لاكتشاف مشاكلها في الاستقبال ومحاولة تحسينها. ولقد كان لهذه الإجراءات محاسن وآثار إيجابية على الجمهور، إذ سجلت هذه المرحلة تحسين في الخدمات العمومية، وزيادة في معدلات الاستخدام لمنتجاتها والاتصال بوحدها وتحسن نسبي لصورتها في ذهنية الجمهور.

3- المرحلة التسويقية:

تمتاز هذه المرحلة عن سابقتها في أنها تنطلق في تصور واقتراح وتطوير خدماتها من حاجات ورغبات الجمهور .

يبدأ دور التسويق هنا قبل تصور المنتج ويمتد إلى ما بعد استعماله. الهدف ليس بيع ما ينتج من خدمات، بل إنتاج الخدمات التي ليس فقط يمكن ان تباع، ولكن أيضا تستحق أن تباع. وهذا مهم لأنه يوفر لهذا القطاع المهم من الخدمات العمومية مزيتين:

أمتلية في الخدمات المقترحة.

وأمتلية في النفقات العمومية.

ولقد كان دخول التسويق لهذه المرحلة المتطورة نتيجة عاملين:

العامل الأول:

يخص تطور أفكار الجمهور، وعاداتهم، وأنماط استهلاكهم ونشوء جمعيات الدفاع، عن المستهلكن .. الأمر الذي حتم الأخذ بعين الاعتبار حاجات الجمهور قبل إعداد الخدمة أو المنتج.

العامل الثاني:

يخص المشاكل المالية التي مست هذا القطاع، بسبب ارتفاع معدلات استثمارته: والتي أوجت إليه بضرورة ترشيد نفقاته ومحاربة التبذير.

الأمر الذي يعني الأخذ بعين الاعتبار للحاجات الملحة للجمهور وتطلعاته قبل أي عمل إنتاجي للخدمات حتى يتسنى تحقيق "الإنفاق المناسب للحاجة المناسبة".

المطلب (7): دور التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات

الانفتاح، التكيف، المرونة .. أصبحت منذ سنين مصطلحات ذات قيمة معتبرة في الحياة الاقتصادية.

فالقطاع الذي يفتح على الخارج يمكنه أن يبقى ويزدهر. والتكيف مع الحاجات والرغبات أصبح شرطا للفعالية والمردودية. والمرونة في توجيه النشاط وتغيير المناهج هو الضامن الوحيد للتكيف والانفتاح وتمكين المؤسسة من قطف الثمار.

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر رغم تمتعه بمخطط قانوني خاص، وبنظرة متميزة في ذهنية المستهلك .. رغم ذلك لا يمكنه أن يحيد عن هذه المتطلبات الأساسية: متطلبات الانفتاح، التكيف، والمرونة.

لذلك يجب أن ينزل هذا القطاع قليلا للحوار مع المستعملين. إن كونه احتكاري لا يبرر دوره في إغفال البساطة واحترام الجمهور. هذا الإجراء هو بكلمة بسيطة: الانفتاح. أما التكيف فمعناه أن هذا القطاع مجبر لدراسة دوافع المستعملين والحاجات العمومية التي يعبرون عنها بهدف اتخاذ معايير لخدمتهم لا لتطويعهم.

والمرونة لا تلتق مع كون قطاع البريد والاتصالات أو حتى الدولة جهاز محتكر الإجراءات والمعايير التي لا تصدر من خلال استراتيجيات علمية مرتكزة على ما هو موجود فعلا على بساط المجتمع، وإنما تصدر بالاعتماد على قوانين جوفاء بعيدة كل البعد عن الواقع.

ومن هنا يكون هذا القطاع بحاجة إلى تسويق للخدمات "يرتكز على المعلومات قبل المقاييس"، وعلى المستعمل قبل الهيكلية، وعلى الإنسان قبل الإجراء"⁽¹⁾.

ولكي تتمكن المصالح العمومية للبريد و الاتصالات من تحقيق التقاطع بين المصلحة العامة وبين الرسالة العمومية (أي تحقيق هدفها)، فهي مدعوة إلى تبني سياسة الإقناع بوسائل التسويق لا سياسة التنظيم بالمعايير، لأن "المعيار يسجل غالبا الفشل في قدرته على الإقناع. لأنه يمثل

(1) - (2) : Laurent hermel, Patrick omagni op cit .

الصلابة. في حين أن المتغيرات العديدة (القانونية، الاقتصادية، السوسيو ثقافية ...) تمثل المرونة".⁽²⁾

ولذلك فكون هذا القطاع محتكرا لا يعني كون إستراتيجيته مقبولة وحسنة".

ويمكن تلخيص أدوار التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات فيما يلي:

أولاً: هناك تناقض بين حكم المواطنين الناقد على البيروقراطية وبين اتجاه الإدارة المهتم بالعقلنة وتكثيف الإجراءات. ومن هنا تصبح للتسويق العمومي مهمة صعبة:

تغيير الحكم الصادر في حق البريد والاتصالات (ضد البيروقراطية) عن طريق ترويج المعلومات، نصح وإرشاد الجمهور، ودعوة الإدارة إلى التقليل من كثافة الإجراءات.

ثانياً: مصلحة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات تتبع في مسيرتها هدفين متعارضين:

- فمن جهة يجب أن تقنع عددا معتبرا من الجمهور بمحاسن دورها وخدماتها.

- ومن جهة أخرى يجب أن تعارض أو تشدد على عدد قليل من هذا الجمهور بضرورة

احترام بعض معاييرها.

هذان الهدفان هما في تعارض صارخ:

"فمن جهة هناك سلطة غاوية وفاتنة، مهمتها منحصرة بالصورة الإيجابية للإدارة ...

ومن جهة أخرى فإن هناك سلطة جمركية، متغترسة مرتبطة بالتقنين"⁽¹⁾.

هذا التداخل يصعب المهمة. فكيف يمكن جعل هذين الخطين المتعارضين، خطين

متكاملين؟

الإجابة موجودة في "التسويق العمومي والاتصالات".

فكل قانون يصدر إلا ويجب أن يكون مصحوبا بشرح موسع للجمهور عن محاسنه.

الهدف هو إقناع الجمهور، ومحو صورة الإدارة الجمركية من عقله.

وفي سبيل ذلك تلجأ الخدمات العمومية للبريد والاتصالات إلى تبني ثلاث استراتيجيات

متزامنة: (الإعلام-الإقناع-والتنظيم).

(1) : Laurent hermal, patrick romagni op, cit.

ثالثا: في سيرة قطاع البريد والاتصالات، هناك مسيرتان متناقضتان:

- فمن جهة "بعد تجاري" هدفه البحث عن أحسن النتائج، وذلك اعتبارا للطابع التجاري لهذا القطاع.

- ومن جهة أخرى هناك "بعد إنساني" هدفه تفضيل نوعية العلاقات مع الجمهور على تحقيق النتائج.

وإننا نظن "أنه بالنسبة للمصلحة العمومية وللسلطات فإن لهما ما يربحان إذا التقت هاتان المسيرتان"⁽²⁾.

لأنه لا يجب بالنسبة للخدمات العمومية ذات الطابع التجاري الصناعي (ومن ضمنها قطاع البريد والاتصالات) أن يشغلها اتجاهها نحو الربحية عن علاقتها التجارية مع الزبائن واعتبارهم شريكا كاملا وليس زبائن فقط.

وهذه مهمة أخرى للتسويق العمومي: "ضمان التقاء التجارة مع العلاقات".

لأن المصلحة التسويقية تشير إلى أن إرضاء المستهلك هو الذي يسمح بتحقيق أرباح، و يمكن في التطبيق أن يكون الزبون أكثر إشباعا وإرضاء من خدمة متأتية من طرف شركة تجارية، على نفس الخدمة المتأتية من المصالح ذات الهدف غير الربحي (OBNL)⁽¹⁾.

لأن هذه الأخيرة ربما قد تهتم بالمحافظة على تواجدها بالدرجة الأولى، على حساب مصلحة الزبائن.

ولذلك فكثيرا ما نسمع مسؤولي بعض المصالح يرددون:⁽²⁾ "إننا متواجدون لا لأجل السيطرة، ولكن لأجل الخدمة". ولذلك فإن الاهتمام بالعلاقات مع الجمهور الواسع هو الضروري لأي مصلحة لها أهداف جماعية.

هذه بشكل مختصر بعض الأدوار التي يمكن أن يلعبها التسويق العمومي في قطاع البريد والاتصالات،.

(2) : Jérôme Bon, Albert Louppe op cit, p : 15.

(1) - (2) : Jean paul Flipo Le Marketing des O.B.N.L Revue française de gestion op cit P : 74.

المطلب (8): اختلاف وتميز تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات عن تسويق المؤسسات الصناعية:

يتضمن الإنتاج العمومي العديد من نقاط الاختلاف بالمقارنة مع الإنتاج الخاص. لذلك سنتطرق إلى خصائص الإنتاج العمومي أولاً، بهدف استنباط -فيما بعد- الخصوصيات التي تفرض على التسويق في ميدان الأدوات التي يستعملها. وهذا لا يعني أن مجال القطاع الخاص هو مختلف كلية عن مجال الخدمات العمومية، لأن هناك العديد من المفاهيم التي تبقى دون تغيير مهما كان القطاع. وهذا لا يعني أيضاً عدم وجود اختلافات وخصوصيات خاصة بالمصالح العمومية فقط، والتي لها انعكاساتها على كامل أدوات التسويق. ومن الخصائص التي تميز التسويق العمومي للبريد والاتصالات عن غيره من القطاعات، يمكن ذكر ما يلي:

- توسع تغطيته الجغرافية. ففي قطاع البريد والاتصالات هذه التغطية وطنية وغير مركزة. فتطبيق كل العمليات المحددة من قبل الإدارة المركزية تتم عبر كامل المصالح المحلية الموزعة على جميع أنحاء الوطن، يتعلق الأمر بإنتاج من نفس النوعية موجه لكامل المجتمع.
- قوة تحكم الدولة وتدخلها في هذا القطاع (قطاع البريد والاتصالات لا يتحكم في عرضه، ولا في تحديد أسعاره)، فتأثير سياسات السلطات السياسية عليه يعتبر بالغاً.
- قوة وضعية هذا القطاع (يواجه طلباً قوياً وسوقاً واسعاً).
- عدم تعرض هذا القطاع، المخاطرة نظراً لوضعيته المسيطرة والمهيمنة.
- انعدام المنافسين لهذا القطاع (قطاع البريد والاتصالات هو قطاع، محتكر في السوق)، أو شبه محتكر في مجال الاتصال.
- سوق الزبائن الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع هو غير مقسم إلى قطاعات سوقية نظراً لوجوب مساواتهم أمام الخدمة العمومية (نفس العرض لكامل الزبائن).
- عرض هذا القطاع لخط خدمات جد واسع ومتنوع.

- درجة ثقافة الزبائن الأفراد المتعاملين مع هذا القطاع هي عموما ضعيفة بالمقارنة مع الجانب غير المرئي للعديد من الخدمات.
- ضرورة تواجد علاقات مستمرة بين هذا القطاع وزبائنه (اتصال مستمر غير قابل للانقطاع نظرا لتجدد الحاجة لخدمات هذا القطاع).
- منتوجات هذا القطاع هي من نوع خاص (إنتاج خدمات إدارية، إرشادات، معلومة ..الخ).
- هذه المميزات التي يعرفها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات تستوجب انسجام التسويق مع المشاكل التي تنجم عنها.
- لذلك على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الخصائص والمواصفات عند إعداده السياسات الموجهة لهذا القطاع. وأن لا يحيد عن هذه المعايير عند تشكيله للخدمة، وعند عرضها، وبيعها.

المطلب (9): صعوبات ومشاكل تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات:

- خلال مختلف مراحل تطوره تعرض تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات - وما يزال - إلى العديد من العراقيل:
- فمن جهة "الطبيعة الخدمية" لهذا القطاع تجعله يتعرض لعراقيل خاصة لا يشهدها تسويق المنتوجات المادية الملموسة.
- ومن جهة أخرى "الطبيعة العمومية" لهذا القطاع يمكن أن تبرر بعض الصعوبات التي لا يعرفها تسويق المؤسسات الخاصة.
- ومن هنا فإن صعوبات ومشاكل تسويق الخدمات العمومية للبريد والاتصالات يمكن اعتبارها ناتجة عن سببين:
- واحد مرتبط بـ"خصائص الخدمات".
- الآخر متعلق بـ"خصوصية تسيير المصالح العمومية".

1- الأسباب الراجعة لخصائص الخدمات:

كل المختصين يجمعون على أن إدماج التسويق في الخدمات بصفة عامة، وفي الخدمات العمومية بصفة خاصة .. قد تم بتأخر كبير بالمقارنة مع تسويق المنتجات المادية. والسؤال الذي يطرح هنا هو: ما هي الأسباب الأساسية لهذا التأخر؟ وما هي الصعوبات والمشاكل التي كانت وراء ذلك؟

الإجابة عن هذا السؤال ستجرنا إلى تحليل تاريخي سريع لظروف إدماج التسويق وربط ذلك بالخصائص المميزة للخدمات (المذكورة آنفا).

وفي هذا يمكن تلخيص ظروف وصعوبات ظهور "تسويق الخدمات" في الاقتصاد في خمسة عناصر متأتية من تنظيم الاقتصاد البدائي⁽¹⁾:

1-1 ملائمة الشيء للتبادل:

كانت المجتمعات البدائية خاضعة في إطار معاملاتها إلى أسس القوانين العرفية. وبالنظر إلى عدم وجود حتى للملكية آنذاك، أصبح من غير الممكن إرضاء الحاجات الفردية بفضل قدرات الأفراد على "الامتلاك".

ولم يكن من الممكن إجراء عملية التبادل التي كانت تعتبر يومها عملية معقدة إلا بفضل السماح للأطراف بسهولة تحويل ملكية الأشياء.

في البداية كانت المنتجات المادية البسيطة والصغيرة ذات الأحجام المادية الثابتة والغير القابلة للتلف والسهلة الاحتفاظ، هي فقط التي كانت خاضعة للتبادل.

أما المنتجات التي كانت معرضة للتلف، فكانت صعبة التحويل، لذلك كانت غير خاضعة للتبادل، لأنها معرضة للخطر.

(1) - (2) : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 . « Economie et Marketing des services » .

ولم يكن من السهل قبول تبادل المنتجات المعقدة "فقط عندما أصبح بإمكان المجتمع أن يخلق ظروفًا لحق الامتلاك (واحترامها). فإن المنتجات ذات الأحجام الكبيرة (والكميات المعتبرة) أصبح ممكن تبادلها بفضل ظهور أشخاص متخصصين في المفاوضات"⁽²⁾.

ويمكن اعتبار ظاهرة "صعوبة الامتلاك" مشكلة من خلال ما يلي:

- الأخطار المتعرض لها كل الأطراف، خاصة إذا تعلق الأمر بتبادل خدمة بمنتوج، وهنا يصبح من الممكن جدا قيام نزاع أو صراع.

- ظروف عدم التأكد التي تتم فيها العملية، خاصة مع غياب إجراءات "مرنة" وقوانين صريحة تحكم الصراع.

ومن هنا لم يعد من الممكن تطبيق عملية التبادل في وضعيات مماثلة لهذا المستوى عن الخطر.

وباعتبار أن الخدمات "غير ملموسة" و"قابلة للتلف" ومتسمة بـ"التغير وعدم التماثل" و"اللاإنصالية" و"التعقيد" .. فإنها كانت من أصعب المواضيع الخاضعة للتبادل، باعتبار كونها "صعبة أو مستحيلة الامتلاك".

ومن هنا جاء إدماج نشاط الخدمات في المسار الاقتصادي، وإدماج التسويق في الخدمات متأخرا، ولقد كان ذلك نتيجة للخصوصيات المميزة للخدمات.

1-2 الاستقلالية التقنية بين الإنتاج والاستهلاك:

إمكانية تنظيم الإنتاج منفصلا عن البيع والاستهلاك إنما هو نتيجة لصفة ملائمة الشيء للتبادل، وهذا معناه إمكانية المحصل معاينة وتفحص نوعية المنتج والتحذر قدر الإمكان من أخطار التخليط.

وباعتبار عدم إمكانية فصل الإنتاج عن الاستهلاك في الخدمات فإنه لا يمكن إرضاء محصل الخدمة إلا بعد التبادل لا قبله، وهذا ما يستلزم ضرورة نضج البشر، وتوفير إجراءات وقوانين واضحة وملائمة لمعالجة مشاكل هذا النوع من الإنتاج الذي لم يكن خاضعا من قبل لا للتقاليد ولا للقوانين.

هذه الشروط لم يكن من السهل تحققها فيما مضى، وهذا ما يفسر أيضا ظاهرة تأخر إدماج نشاط الخدمات في المسار الاقتصادي، وإدماج التسويق في الخدمات.

1-3 غياب أخطار عدم التأكد:

ظهور وتطور نشاط الخدمات هو في ارتباط وثيق بظاهرة إلغاء أخطار عدم التأكد "فأغلبية نشاطات الخدمات لا يمكن أن ترى النور إلا عندما يكون المجتمع البشري قادرا على إقصاء وإلغاء أخطار عدم التأكد المرتبطة بإجراءات التبادل"⁽¹⁾.

ونظرا لصعوبة تقييم نوعية الخدمة أثناء المبادلة، ونظرا لإحاطة هذه المبادلة بأخطار كبيرة تصاحبها .. فقد نشأ اهتمام متزايد بمسألة المعلومات إلى أن أصبحت تعتبر إنتاجا يمكن مبادلتها في السوق.

ولقد جاء نمو هذه الحاجة إلى المعلومات نتيجة لكونها أحد العوامل الرئيسية لتقليل الأخطار وعدم التأكد المتعلقة بالتبادلات في الأسواق بصفة عامة، وبأسواق الخدمات بصفة خاصة.

ومن هنا نشأ ارتباط وثيق بين توسع سوق المعلومات وتوسع سوق الخدمات. باعتبار أن تطور سوق الخدمات هو جد ممكن على شرط أن يتحقق التبادل بدون أخطار للأطراف المتعاملة.

ولكن للأسف فإن سوق المعلومات لم يشتغل جيدا، "لأنه لكي يشتغل سوق المعلومات جيدا يجب حمايته ببراءة الاختراع. لكن الحماية اليوم محدودة جدا إلى درجة أن المعلومات قريبة جدا من الإحصائيات التي إنتاجها مضمون من قبل منظمات عمومية"⁽²⁾.

وكمثال على عدم حماية الاختراع في الخدمات نذكر ما جاء به Jean Paul Flipo في كتابه "Le Management des Entreprises de services" من أن مصفوفة B.C.G التي أصدرت من قبل "Boston consulting club" أصبحت اليوم موضع ترويج واسع واستعمال من قبل عدة

(1) - (2): CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

شركات أخرى مختصة في النصح والتوجيه والاستشارة، وهذا ما يظهر إلى أي مدى يصعب حماية الاختراع والإبداع، في قطاع الخدمات بالمقارنة مع المنتجات المادية. ومن هنا يمكن استنتاج أن ولادة نشاط الخدمات لا يمكن أن تحدث إلا عندما يتحقق شرطان تارة متكاملان وتارة متبادلان⁽¹⁾:

- إمكانية إنشاء المجتمع لقواعد قانونية معقدة، بهدف إزالة الأخطار المرتبطة بالتبادل، وضرورة احترامها.

- سهولة سير المعلومات الكثيفة في المجتمع، بهدف السماح للأطراف بالرؤية الحسنة للأخطار الممكنة.

إذن فعامل المخاطرة هو من العوامل الأساسية التي كانت وراء تأخر سوق الخدمات، وتأخر ظهور التسويق فيه باعتباره وسيلة لخدمته. وذلك نظرا لارتفاع خطر التبادل بسبب كون الخدمات "أكثر تغيرية" و"غير متوقعة" و"غير نمطية".

مما يرفع من حدة الخطر، الذي لا يعتبر فقط كعنصر من مواصفات الخدمات، ولكن عنصرا أساسيا ومهما أيضا.

ولذلك "فكل الخطوات في مجال تسويق الخدمات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تقدير

للأخطار المرتبطة بالتبادل، وتحديد الوسائل الممكنة لتقليصها موضوعيا".⁽²⁾

يتطلب الأمر توفر جهاز قانوني قوي بإمكانه تقليص خطر التبادل والاستعمال الفوضوي للخدمات.

1-4 توسع الأسواق:

تسويق الخدمات بصفة عامة كان دائما متأخرا على تسويق المنتجات ذات الاستهلاك

الواسع. فلقد تمكن كل من George et Barksdale⁽³⁾ بعد دراسة أكثر من 400 مؤسسة من

استنتاج أنه بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية فإن شركات الخدمات:

(1) - (2) : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

(3) : CF P.Kotler, B, Dubois op cit, p 466.

1. تظهر أنها تتوفر على أقل عدد مخصص لتسيير نشاطها التجاري في إطار مصلحة للتسويق.
 2. تعمل عادة أقل دراسات للسوق.
 3. تسيير عادة بنفسها إشهارها على أن توكله إلى وكالات خاصة.
 4. هي أقل ميلا لامتلاك مخططات تجارية.
 5. لها أقل برامج للتكوين والتدريب على البيع.
 6. لها اتصالات أقل وحاجات أقل مع المجالس ومؤسسات الدراسات.
 7. تعتمد أقل على التسويق، حسب النسبة المئوية (%) لرقم الأعمال.
- أسباب اهتمام هذه المؤسسات الضئيل بالتسويق فسر بعدة أشكال:⁽¹⁾

1. يتعلق الأمر هنا بمؤسسات صغيرة الحجم وأحيانا فردية (حلاق، إسكافي) وعادة تكون أقل تأهيلا على التسيير.
 2. البعض الآخر (موتقين، أطباء، محامين ...) لا يمكنهم استعمال تقنيات التسويق لأسباب قانونية (مثل منع الإشهار ..).
 3. وأخيرا فإن البعض كانوا في وضعية الطلب المتزايد (المدارس، المستشفيات ...) ولذلك فهي حتى الآن غير مهتمة بالتنقيب عن الزبائن.
- وباعتبار أنه من خصائص قطاع الخدمات (كما سبق وأن ذكرنا) اتسامه بـ"عدم التمركز" و"ضعف الإنتاجية" و"صغر المؤسسات"، فإن ذلك اعتبر أيضا من العوامل التي كانت وراء تأخر ظهور التسويق في الخدمات بالمقارنة مع تسويق المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

⁽¹⁾ : Ph. Kotler, B. Dubois op cit p : 466.

1-5 ارتفاع مستوى الحياة: (1)

حسب هرم الحاجات لـ Abraham Maslow فإن الحاجات متعددة ومتنوعة: يوجد حاجات أولية (المتناسبة مع الاستهلاك المادي والسريع والمحدود والضروري) وحاجات عليا (المتناسبة مع الاستهلاك الثانوي المرفه) وحسب Maslow فإن بعض الحاجات يجب بالضرورة أن تلبى قبل أخرى. فقط عندما يتمكن المجتمع من إشباع الاستهلاك المنتظر من الحاجات "الدنيا" يمكن التطلع إلى نشاطات مستجيبة لحاجات "عليا". وباعتبار أن أغلب "الخدمات" تتناسب عادة مع هذا النوع، الأخير من الحاجات (بسبب صفتها غير المادية) فهذا يقودنا إلى استنتاج أن نمو الخدمات وتسويقها مرتبط مباشرة بـ"مستوى الحياة".

هذا الارتباط هو الذي يفسر تأخر مستوى تسويق الخدمات وخاصة في دول العالم الثالث، باعتبار أن التاريخ الاقتصادي لم يخل من مشاكل خطيرة لها أشار مباشرة على "مستوى الحياة" (التضخم، الحروب، البطالة،...) الأمر الذي لا يمر دون مضاعفات خطيرة على تسويق الخدمات في هذه الظروف الصعبة.

2- الأسباب الراجعة لطبيعة وخصوصية تسيير مصالح الخدمات العمومية للبريد والإتصالات:

في مختلف تمدداته تعرض تسويق الخدمات العمومية إلى العديد من العراقيل.

- هناك عراقيل مرتكزة على الصيغة المادية أو غير المادية للنشاط. والمرتبطة بطبيعة الخدمات ولقد سبق التطرق إليها بالتفصيل.
- خارج هذه العراقيل، تظهر عراقيل أخرى متعلقة بطبيعة تسيير مصالح الخدمات العمومية. هذه العراقيل هي دائمة ومؤثرة.

ومن هنا يمكن إرجاع صعوبة إدماج التسويق داخل قطاع الخدمات العمومية، للبريد والإتصالات إلى:

(1) : CF pierre batteau, revue Français de gestion (Mars) Avril / PP : 75-80 .

1. عوامل خارجية، متعلقة بضغط المحيط (الثقافة السياسية المهيمنة، حجم القوانين، والنظرة المميزة للجمهور).
 2. عوامل داخلية، متعلقة بما هو سائد داخل القطاع (خصوصية في التشغيل، وخصوصية في طبيعة المنتج).
- مختلف هذه العوامل لا تشكل فقط عرقلة أمام إدماج التسويق، ولكن أيضا مجموعة من القيود المحددة لأشكال تدخل التسويق داخل القطاع العمومي للخدمات.

1-2 العوامل الخارجية:

القيود والعراقيل الخارجية لإدماج التسويق في الخدمات العمومية متعددة ويمكن إجمالها في ثلاثة مظاهر:

- الثقافة السياسية المسيطرة على قطاع الخدمات العمومية التي تعتبر كعرقلة مؤثرة على تواجد المفهوم التسويقي فيه نتيجة العلاقة العمودية النازلة ذات الاتجاه الوحيد: السلطات العمومية، قطاع البريد والاتصالات، الجمهور.
- حجم القوانين المتزايد المفروض على هذا القطاع، والذي يكبح حريته في استخدام الأدوات التسويقية المناسبة (غياب حرية الأسعار، حرية التوزيع، حرية الإنتاج...) مما يستلزم تقليصا معتبرا في سلطة التسويق وعرقلة لإدماجه.
- نظرة الجمهور السلبية، الناتجة عن حساسيته وإدراكه البسيكولوجي لقطاع الخدمات العمومية، يمكن أن تخلق عرقلة أخرى أمام إدماج ونجاح التسويق.

2-2 العوامل الداخلية:

إذا كان لا يمكن أن تكون توجهات تسويق الخدمات العمومية بعيدة عن ثقل السلطات العمومية، فإنها أيضا لا يمكن أن تكون منفصلة عن طبيعة المنتج والتشغيل الداخلي للمصلحة. تحليلنا للعراقيل الداخلية لتسويق الخدمات العمومية يتضمن نقطتين:

- معاينة التشغيل الداخلي للخدمات العمومية.
- معاينة خصوصية المنتج العمومي.

أ/ خصوصية التشغيل الداخلي للخدمات العمومية:

يتميّز التشغيل الداخلي للخدمات العمومية بمزيتين لهما آثار بالغة على إدماج التسويق: * الميزة الأولى هي سيادة الثقافة التقنية على الثقافة التجارية فيما يتعلق بسلوك الموظفين، وذلك نتيجة لتعدد هذا الشكل من النشاط من جهة، وتعدد شكل المنتوجات (نصف منتج ونصف خدمة) من جهة أخرى.

هذا الاهتمام البالغ بالثقافة الملتفة أكثر حول المنتج على حساب العلاقة مع الزبون، ساعدت على تفضيل مهمة المهندسين على مهمة التجاريين. الأمر الذي لم يطور وضعية التسويق.

إضافة إلى ذلك فإن كلا من الوضعية الاحتكارية للقطاع وأسلوب تسييره الموجه خاصة للتجهيزات الثقيلة وتنظيمه الهيكلي التسلسلي، وغياب المرونة بسبب المركزية القوية، بالإضافة إلى كثافة التنظيم والثقافة شبه العسكرية والمحافظة السائدة ..

كل هذه العراقيل تشكل قيودا أمام إدماج التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات. فكل من أسلوب العمل، وشكل التكوين، وإدماج الموظفين .. أصبحت تشكل عرقلة أمام⁽¹⁾:

• تواجد روح تسويقية.

• إعطاء مكانة مهمة للمعرفة التجارية في كل مصلحة.

* الميزة الثانية هي غياب الإمكانيات اللازمة والضرورية لانتهاج سياسة تسويقية فعالة. وعلى سبيل المثال نذكر أنه في الوقت الذي تجد فيه المصلحة العمومية نفسها مسؤولة عن إرضاء وإشباع كل الجمهور، واستعمال في سبيل ذلك كل الوسائل التسويقية الملائمة فإنه في ذات الوقت تجد نفسها أيضا عاجزة أمام قيود ومحدودية الميزانية التي لا تسمح لها بعمل واستعمال كل شيء.

(1) : Monique Zollinger « Marketing Bancaire » vers une banque du 3^{ème} type Dunod, Paris 1985

هذا من جهة، ، ومن جهة أخرى فإنه في أغلب الأحيان المعطيات المتوفرة في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات هي من النوع الإحصائي والقياسي، وقليلة هي من النوع الكيفي التي يعتمد عليها التسويق.

بالإضافة إلى ذلك نذكر أنه بالنسبة لمصالح الخدمات العمومية عادة ما يكون العرض الإجمالي غير كافي لتغطية كل طلبات الجمهور، بسبب محدودية قدرات الإنتاج وهذا ما يكون له انعكاس سلبي على التسويق: "لأن العرض لا يستعمل تقنيات التسويق إلا عندما يصبح في وضعية ضعف (عرض < طلب) ولذلك فعندما تحضر مؤسسة قوية وسوق ضعيف، فإن علاقة خضوع تنشأ والطلب ينسجم تلقائيا مع العرض. والتسويق هنا بمعناه البحث ليس ضروريا"⁽¹⁾.

هذا التهميش للتسويق راجع بالدرجة الأولى إلى عدم إحساس قطاع الخدمات العمومية بضرورة التحسين نظرا للقوة النسبية التي يتمتع بها أمام سوقه. "فالقطب الذي يقوم بالمجهود من أجل الانسجام مع الآخر، هو في الحقيقة الذي يريد أن يحسن من قدرته، أي أنه هو الأضعف"⁽²⁾.

ب/ خصوصية المنتج العمومي:

حسب طبيعة المنتج يظهر صنفان من العراقيل:

(1) الخطورة النسبية لمنتج الخدمة العمومية الذي يفسر المستوى المفرط للمراقبة التي يحظى بها، والتي تقف كعقولة أمام إدماج التسويق الذي يتطلب درجة كبيرة من الحرية في اتخاذ القرارات.

فطبيعة منتج الخدمات العمومية الذي لا يمكن مقارنته مع أي منتج آخر، هي التي أصبحت تستوجب الانتباه اليقظ للسلطات العمومية، وهذا ما ينشئ عقلة مهمة أمام:

(1) : Monique Zollinger op cit P 10.

(2) : J.P Flipo op cit P : 27 ouvrage cité par Monoque Zollinger P : 10.

- كل حرية للتحرك والمبادرة والإبداع.

- كل إرادة لتغيير أسلوب التسيير وتحسين الخطط.

وبالتالي أمام كل محاولة لإدماج التسويق في مصالح الخدمات العمومية.

(2) الطبيعة المميزة لمنتوج الخدمات العمومية الموجه بأشكال نمطية غير مميزة إلى جمهور مختلف ورغبات متباينة، تشرح إلى حد بعيد صعوبة استعمال التسويق الذي يعتمد أساسا على دراسة الحاجات الفردية للأفراد أكثر من الحاجات العمومية لكامل الجمهور.

بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبار أن الطابع الزوجي للمنتوج (نصف منتوج ونصف خدمة) وكذا تعدد أشكال عرضه عبر كامل أنحاء البلاد ... من الأسباب الأساسية لتعقد التسيير الداخلي لمصالح الخدمات العمومية التي تصبح ملتفة على نفسها، منشغلة بمشاكلها عوضا عن انفتاحها على السوق واهتمامها بالمستهلك. وهذا ما يفسر إلى حد بعيد تدني قيمة وأهمية التسويق في هذا القطاع.

وأخيرا يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات حاولت إدماج مفهوم التسويق في نشاطها. ولكنها في سبيل ذلك تعرضت إلى عراقيل خصوصية مرتبطة من جهة بطبيعة منتوجاتها، ومن جهة أخرى بنظام تسييرها.

هذه العراقيل لا يمكن أن تشكل إعادة النظر في عملية إدماج التسويق في قطاع البريد والاتصالات ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا يمكننا نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية هي في مفترق الطرق .. وفي مقابل ذلك نعتبر أن سياسات التسويق يمكن أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك فسياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل كل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والاتصالات. بمعنى أن تتواجد هناك "خصوصية لتسويق الخدمات العمومية".

هذه الخصوصية للتسويق هي التي ستكون موضوع الفصول التي تلي.

خلاصة الفصل الأول:

يمكن تلخيص ما سبق ذكره في أن واقع الخدمات اليوم يكتسي أهمية بالغة في اقتصاديات كل الدول الصناعية الكبرى. ورغم ذلك بقي القطاع من القطاعات السيئة التعريف. ولقد دار جدل كبير من خلال العديد من النظريات التي حاولت تعريف هذا القطاع وتوضيح الحدود والفواصل بينه وبين القطاع الإنتاجي. ولم تخل هذه العملية من العديد من الصعوبات.

ومن جانب آخر ظهر تعارض واختلاف كبيرين حول المكانة المخصصة للخدمات في الاقتصاد، وحول آفاق وآثار نمو هاته الخدمات على الاقتصاد، وحتى أصلا على وجود مثل هذا النمو. وفي هذا الشأن تم التعرض للعديد من النظريات والمدارس التي اختلفت في توضيح هذا الدور.

فهم قطاع الخدمات ودوره في الاقتصاد جاء ممهدا لفهم والتعريف بقطاع الخدمات العمومية بصفة عامة وقطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات بصفة خاصة. وذلك قبل الحديث عن التسويق في هذا القطاع الذي تم استعراض المراحل التاريخية لمسيرته التي لخصها الباحث في ثلاث مراحل مهمة (مرحلة المفهوم الإنتاجي، مرحلة المفهوم البيعي، مرحلة المفهوم التسويقي).

وخلال مراحل تطوره غزا هذا التسويق العديد من الميادين الجديدة التي كان أهمها قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات. هذا الأخير خلال محاولته إدماج مفهوم التسويق في نشاطه تعرض إلى العديد من العراقيل والصعوبات مرتبطة من جهة بطبيعة منتوجاته، ومن جهة أخرى بنظام تسييره.

هذه العراقيل لا يمكن أن تشكل إعادة النظر في عملية إدماج التسويق في قطاع البريد والاتصالات، ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا تمّ نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية في مفترق الطرق .. وفي مقابل ذلك اعتبر الباحث أن سياسات التسويق يمكن أن تكون مكملة وخدمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك فسياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع خصوصيات ومشاكل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والاتصالات، بمعنى أن تتواجد هناك "خصوصية لتسويق الخدمات العمومية" ستكون محور موضوع العديد من فصول هذه الرسالة.

الفصل الثاني

الأدوات التسويقية اللازمة

لوضع الاستراتيجيات

الفصل الثاني

الأدوات التّسويقية اللاّزمة لوضع الإستراتيجيات

المبحث الأول: خصوصيات الخدمات العمومية.

المبحث الثاني: خصوصيات سلوك مستعملي الخدمات العمومية.

تمهيد:

العنصر الثاني الواجب فهمه واستيعاب أبعاده وآثاره - بعد فهم قطاع الخدمات - هو المتعلق بالأدوات التسويقية اللازمة لوضع الإستراتيجيات التسويقية. فالخصائص المميزة للخدمات - والمختلف عن المنتجات - تترك آثار كبيرة على سلوك مستعملي الخدمات العمومية وعلى الأدوات التسويقية المطبقة في هذا القطاع. سنخصّص هذا الفصل الثاني لبحث مختلف الأدوات التسويقية اللازمة لوضع الإستراتيجيات، وسيتم التركيز خاصة على ثلاث عناصر مهمّة، يتعلق الأمر بـ:

1- فهم خصوصية الخدمات العمومية.

2- فهم خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية.

3- فهم خصوصية تسويق الخدمات العمومية.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل والتحكّم في هذه الأدوات والخصوصيات من الناحية النظرية قبل الشروع في رسم وإعداد مختلف الإستراتيجيات التسويقية التي ستكون موضوع الفصول التي ستلي هذا الفصل.

المبحث الأول: خصوصية الخدمات العمومية

يمكن إجمال خصوصية الخدمات العمومية في عنصرين:

- 1- خصوصية ناتجة عن "خصائص الخدمات".
 - 2- و خصوصية ناتجة عن "نظام تسيير المصالح العمومية".
- وفيما يلي سنقوم بدراسة مفصلة لكل من العنصرين على التوالي:

المطلب (1): خصائص الخدمات

الخدمات متنوّعة: البعض منها عموميّة.

والبعض الآخر ذات هدف ربحي.

البعض منها تجاريّة، والبعض الآخر إداريّة.

لذلك تميل أغلب الدّراسات إلى جعلها موحّدة من خلال معيار تمييزها عن المنتجات

المادية ذات الاستهلاك الواسع.

هذه التّفرقة تتم بتخصيص مزايا خاصّة للخدمات بالمقارنة مع المنتجات:

- فالخدمات "غير ملموسة" بينما المنتجات "لموسة".
- الخدمات "قابلة للتلف" (أي تفسد إذا لم تستهلك) في حين أن المنتجات يمكن "تخزينها أو تأجيلها".
- الخدمات "أكثر تغيّرية وغير متوقّعة" بالمقارنة مع المنتجات التي هي "تمطيّة ومتوقّعة".
- الإنتاج والاستهلاك في الخدمات "لا يمكن فصلها"، بينما "هما متفرقان" بالنسبة للمنتجات.
- وأخيرا ما يميّز الخدمات عن المنتجات هو كون المادّة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم "الزبائن"، وهذا هو سرّ الأهميّة القصوى "للبعد البشري" في قطاع الخدمات.

وانطلاقاً من هذه المزايا يمكن تحديد خصائص الخدمات في أربع نقاط.

1. عدم الملموسية (L'intangibilité).
2. القابلية للتلف (La Périssabilité).
3. التغيير وعدم الثبات (La Variabilité).
4. اللانفصالية (L'indissociabilité).

1- عدم ملموسية الخدمات:

الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس، ذوق، الإحساس، والاستماع رؤية الخدمة

قبل شرائها

"فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلاقة لا يمكنه معرفة النتيجة

مسبقاً"⁽¹⁾.

وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد،

وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين،

وأيضاً بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد.

وبما أنه لا يمكن تخزين الخدمات فإن القدرة على توفيرها يجب أن تحصل قبل أن

يحدث التحويل، وبما أنه لا يوجد تحويل الملكية، فإن المشتري ليس باستطاعته امتلاك

الخدمة"⁽²⁾.

ولذلك لا يركز ترويج الخدمات على خصائص الخدمات بل على المزايا التي تحملها هذه

الخدمات لأن المشتري في سبيل تقليصه من نسب عدم التأكد يبحث عن إشارات تعبر على

نوعية الخدمة.

هذه الإشارات يمكن أن تكون: المحلات، الموظفين.....الخ.

(1) : Ph, Kotler, B.dubois. Op cit p :466

(2) : Renéy, Darmon, Michel Laroche, John.v .,Petrof. Op cit p 548.

لذلك فإن تشخيص العرض غير الملموس وتنمية ملموسية الخدمة هي من أهم الإجراءات التسويقية المتخذة في ميدان الخدمات.

2- قابلية الخدمة للتلف:

قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، ومقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتري، و لذلك فغالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على تأجيل المسافرين لرحلاتهم لأنها تترك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة ربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة.

ومن هنا يكمن سرّ الأهمية الممنوحة لمشكل الخدمات غير المستخدمة أو غير المباعة، خاصة في حالة كون الطلب غير مستقرّ (متغير حسب الظروف والزمن). وفي هذا الشأن قام العديد من الكتاب باقتراح إستراتيجيات متعدّدة لمواجهة هذا المشكل، هذه الإستراتيجيات سنتطرق إليها في الفصول المقبلة من هذا البحث.

3- عدم تماثل الخدمة:

الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن. فمكتب فمن المستحيل أن ينتج محامي نفس نوعية الخدمة لزبونين اثنين، فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه منتوجين من نفس العلامة، ومن نفس الحجم، ومن نفس النوعية واللون، ومن نفس المؤسسة.. ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة، وذلك نظرا لسببين:

السبب الأول هو كون المستهلك تأثر على نوعية الخدمة " فسفر في قطار يعتبر في آن واحد جيّد وغير جيد لعدة أشخاص مسافرين في نفس العربة، لأن حسب ما ينتظره كل واحد من هذه الخدمة يكون مستوى تقييمه" (1).

ومن هنا ينشأ إحساس المشتري بأن له أكثر دور وأكثر مشاركة في الإنتاج والشراء إذا ما تعلق الأمر بالخدمة، وذلك بالنسبة إليه، وبالنسبة لباقي المستعملين للخدمة باعتبارهم يتقاسمون معه نفس الخدمة، فنوعية زبائن مطعم أو فندق يكون لهما دور كبير في تحديد نوعية ومستوى الخدمة في عقلية الزبائن الآخرين.

السبب الثاني هو كون للبائع تأثير على نوعية الخدمة، فوجبة غذاء محضرة من طرف أحد الطباخين هي غير متطابقة مع نوعية نفس النوع من الغذاء محضّر من طرف زميله. ومن هنا تكمن أهمية الموظفين اللذين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات، لأنهم هم اللذين يحدّدون رضاء أو سخط الزبون، "فنوعية الوجبة التي نحصل عليها في مطعم والتي يظهر لنا مستواها "جيّدا" أو "رديئا"، هي ظاهرة لا يمكن تكرارها، وحتى وإن حاولنا في بعض الأحيان تدارك النوعية السيئة للوجبة بفضل الاحتجاج" (2).

ولذلك فليس من الصدفة أن يكون من المعايير المفرقة بين "المنتجات" و"الخدمات" هو "العامل البشري" الذي له دور فعّال في ميدان الخدمات.

هذا العامل هو السبب في ظهور بعد "عدم التيقن في الخدمات، الشيء الذي هو غائب في المنتجات الصناعية، وذلك سواء تعلق الأمر بـ "الموظفين" أو بـ "الزبائن" وأيضا في إيجاد "اللامتوقع" و"اللاملموس" في الخدمات" (3).

ومن هنا تكون لسمعة البائع وعملية نقل المعلومات " من الفم إلى الأذن" أثر بالغ في تسويق الخدمات.

(1) : J.P.O. Helfet, J. Orsani, « Marketing », vuibert, Gestion 1981, op cit p 39.

(2) - (3): Frederik Mispelblam le secret des services, Op cit p :29.

4- عدم انفصالية الخدمات:

الخدمات غير قابلة للانفصال عن من يقدمها، "فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمعن آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محدّدة في قدرات الفنان فقط"⁽¹⁾. وأيضا فان زمان ومكان إنتاج خدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أيّ حال من الأحوال.

ومن هنا تتبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحين) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

بالإضافة إلى هذه الخصائص الأربعة المهمة التي لها آثار بالغة على القرارات التسويقية، نجد أن بعض الكتاب⁽²⁾ لم يكتف بهذه الخصائص واقترحوا خاصيتين أخريين يميّز بهما قطاع الخدمات، يتعلق الأمر بـ:

5- لا مركزية إنتاج الخدمات:

قطاع الخدمات يميّز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التمرکز "فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلّة رؤوس الأموال المستثمرة، وإذا حدث وأن كانت هذه المؤسسات كبرى ومسيطرة على السوق فينقل الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة، والتي لها إستراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات السلطة، وكمثال على ذلك فإن قطاع البريد والاتصالات أو قطاع النقل لا يمكنهما الرفع من تعريفاتهما أو حجم استثمارتهما إلا في الحدود المسموحة من قبل السلطات الرسمية"⁽¹⁾.

(1) : P.Kotler, B dubois, Op cit p :66

(2) : Renéy Darmon/Michel laroche/John. v. Petrof. Cf « Marketing fondement et application op cit p :550

(1) – (2) : Rene. y. Darmon,Michel laroche, John.v.petro op cit, p :550.

6- ضعف معدّل إنتاجيّة الخدمات:

يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدّل إنتاجيته بالمقارنة مع قطاع الصناعات اليدوية، فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج اليدوي.

الأسباب التي تفسر ذلك متعددة أهمها: (2)

- كون أغلب الخدمات تعتمد على اليد العاملة، ولا يمكن جعلها آلية مثل الإنتاج الصناعي.
- اليد العاملة في المجال الخدمي هي عادة اقل تأهيلا عن تلك العاملة في مجال الصناعات الإنتاجية، (هذا بالإضافة إلى كون نسبة كبيرة منها تشتغل بكيفيات متقطعة وموسمية).
- إجراءات ومعايير حساب المردودية في الإنتاج الصناعي (كمية الإنتاج/ساعة عمل الإنسان) ليست نفسها مطبقة في ميدان الخدمات.
- إنها النوعية وليست الكمية التي تجعل الخدمة مقبولة لدى المستهلكين (فالذي يحدد درجة إنتاجية الطبيب الجراح هو نوعية ونجاح العمليات الجراحية وليس عددها).

المطلب (2): خصائص الخدمات العمومية

الخدمات العمومية متنوعة: فالبعض منها ذو طابع إداري، والبعض الآخر ذو طابع صناعي وتجاري.

وأمام هذا الاختلاف هناك خطوط مشتركة مميزة للخدمة العمومية هي:

1- البحث عن المصلحة العامة.

2- الاستقلالية (أقل أو أكثر) عن السوق.

وهذا معناه أنه حتى تكون الخدمة المؤداة حقيقة ذات مصلحة عامة، فيجب أن تضمن تحقق خطين، هذان الخطان لهما آثار معتبرة على مستوى تسيير الخدمات العمومية وبالتالي على سياسات التسويق.

1- منطق المصلحة العامة:

لكي يؤهل نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العمومية يجب أن يخضع لـ 3

قواعد موضوعية من قبل ROLLAND⁽¹⁾ هذه القواعد هي:

أ/. مبدأ المساواة أمام فئتين: فئة مستعملة للخدمة العمومية، وفئة غير مستعملة للخدمة العمومية ولكن لها علاقة بها.

ب/. مبدأ الاستمرارية: الذي يعني ضمان استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة وبدون انقطاع مهما كانت الظروف.

(1) : Cf Chevalier J. “ Le service public ”, p.u.f 1971, Et aussi Jérôme Bon, Albert Louppe “ Marketing des services publics ” p 131-132.

ج./ مبدأ الملائمة: الذي يعني ضرورة تكيف وانسجام الخدمة مع رغبات الجمهور.

البعض من الكتاب اقترحوا إضافة قاعدتين أخريين⁽¹⁾:

◀ مبدأ الحيادية (le principe neutralité)، الذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية

بالأخذ بعين الاعتبار فقط المصلحة العامة دون أي اعتبارات أخرى.

◀ مبدأ المجانية (le principe de gratuité)، والذي يعني أن تشتغل المصلحة العمومية

بدون مقابل.

ولكن هذين المبدأين لا نأخذهما بعين الاعتبار، لأن:

* الحيادية ما هي إلا أثر المساواة، إذ أن من أهم شروط المساواة "مبدأ الحيادية".

* أما المجانية فلا معنى لها، لأن المصلحة العمومية لا يمكن أن تستمر في الاشتغال بدون تحصيل موارد وتحقيق أرباح.

أ./ مبدأ المساواة (le principe d'égalité):

"إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون

والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789"⁽²⁾.

ويكون مبدأ المساواة هذا محترما أكثر، إذا ما تعلق الأمر بمصلحة خدمية تمتاز بالاحتكار

كقطاع البريد والاتصالات، وقطاع البنوك والتأمينات لأن غياب المنافسة في هاته الحالة من

شأنه أن يضر بصفة حساسة بمبدأ المساواة.

مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية يشمل فئتين:

◀ فئة المستعملين.

◀ وفئة غير المستعملين.

(1) – (2) : Jacques chevalier, Op cit p :41 et 45.

أ/1 مساواة المستعملين:

مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز، فليس مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق أو تمييز.

فأول استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا، كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد "في هذا المفهوم، دراسة حاجات مختلف قطاعات المستعملين كانت غير ضرورية لأنه كان من غير اللائق اقتراح خدمات متنوعة حسب حاجات كل قطاع⁽¹⁾. بعد ذلك أصبح بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر وسعا، إذ أصبحت مختلف الوضعيات الممكن أن يتواجد فيها المستعملون تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة لغرض تكييف عرضها معهم بدون أي التواء أو تحوير.

وهذا يعني معالجة الوضعيات المختلفة للمستهلكين بكيفيات مختلفة، ومن هنا تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموضوعية في المواقف لتتخذ إجراءات خاصة حسب كل موقف. إذ لا يسمح في أي حال من الأحوال عمل تمييز بعذر المحافظة على المصلحة العامة. بعد ذلك أصبح بالإمكان "المرور من المفهوم الإنتاجي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي نفسها للجميع إلى المفهوم التسويقي الذي من خلاله تكون الخدمة المؤداة هي مصدر المساواة"⁽²⁾.

وكمثال على ذلك فإن "الرجوع إلى إجراء المساواة بالنسبة لقطاع البريد والاتصال، يجب أن تكون لها نفس مواقيت الافتتاح للجمهور (من 12H9 و 17H14)، في هاته الحالة فإن الخدمة المؤداة هي نفسها بالنسبة للجميع، ولكن إمكانية الاستعمال الحقيقي للخدمة تشكل منبعا لعدم المساواة، في هذه الحالة الأشخاص الذين يعملون والذين لا يتمكنون من التنقل، هم في الحقيقة غير مفضلين، ولكي تصبح الخدمة المؤداة هي نفسها بالنسبة للجميع، فيجب توسيع

(1) - (2) : Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :31-32.

المواقيت أو الفتح أيام السبت (يوم الخميس في الجزائر)⁽¹⁾ "ونفس الأمر ينطبق على باقي الخدمات العمومية الأخرى.

ولذلك فإن تقسيم السوق إلى قطاعات لم يعد مخالفا مع مهمة ورسالة الخدمة العمومية بل بالعكس أصبح يسمح لقطاع الخدمات بتكريس وتجسيد "المساواة في المعالجة" على أساس أكثر صلابة وأكثر عدالة.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الملاحظ هو أن هذا المبدأ أول ما صدر كان يخص فئة الزبائن فقط، ولكن اليوم اتسع مجال تطبيقه ليشمل المعنيين باشتغال المصلحة العمومية، ومن هنا أصبحت "المساواة تفرض أن يكون كل الإداريين سواء كانوا يساهمون في تسيير المصلحة العمومية أو يدخلون مباشرة في اتصال معها، أن يوضعوا في وضعية مساواة على الحقوق والواجبات، ومن هنا لم تعد المساواة تعني الزبائن فقط. " (C.E, 9 Mars 1951, sté des "concerts du conservation).

أ/2 مساواة غير المستعملين:

مبدأ " المساواة " يعني معالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين، ولكن أيضا كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مصلحة الخدمات العمومية "ومن هنا أصبحت قاعدة" مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية" تعد اليوم قاعدة قديمة وتقليدية، عوضت بقاعدة ومعادلة أكثر وسعا: "مبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية" والذي يعني كل من لهم صلة بالخدمة العمومية"⁽²⁾.

وهذا يعني كل الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل، وأيضا كل من يتعاونون مع المصلحة العمومية (موردين أو منتجين)، الذين لأجل حمايتهم من أي تحيز إداري أو تمييز وسع هذا المفهوم.

(1) Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :33.

(2) : Jacques chevalier, Op cit p : 31-33.

ب/. مبدأ الاستمرارية (le principe de continuité):

باعتبار أن الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة جد ضرورية، فيجب أن يكون اشتغالها مضمونا بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاعات "فإذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة، فإنه من الضروري ضمان استمراريته حتى وإن كانت المؤسسة عاجزة"⁽¹⁾، نظرا لأنه يوجد حاجة حقيقية تستوجب الإشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة حدوث الإنقطاعات في مسيرة الخدمة، وهذا ما يفرض أن يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة.

ومن هنا "اعتبرت الاستمرارية من المعايير الأساسية للخدمة العمومية"⁽²⁾.

(Du cuit, traité du droit constitutionnel, E2, fontemoing 1928 p :61 et 170)

وفي الحقيقة "مبدأ الاستمرارية هو مسؤولية مرتبطة بتواجد الدولة في حد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية"⁽³⁾.

ولذلك يجب أن تضمن الخدمة العمومية احترام هذا المبدأ بأي ثمن لا لاعتبارات تجارية (الخوف من نقص الأرباح، من ضخامة تكلفة الانقطاع في تأدية الخدمة ن من الإساءة إلى صورة المؤسسة)، وإنما لاعتبارات مبدئية متعلقة بمبادئ الخدمة العمومية.

وفي الحقيقة إن استمرارية الخدمة ليست دائما محترمة:⁽⁴⁾

- مكاتب البريد تكون مغلقة أيام العطل
- مرّات يصبح من المستحيل التوصل لأي رقم هاتفي بسبب ازدحام الخطوط.
- أثناء العطل، خطوط الطرق تكون مكتظة.
- هذه التجاوزات لمبدأ الاستمرارية لا يمكن تجنبها "

(1) - (4) : Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :31-33.

(2) - (3) : Jacques Chevalier, Op cit p 41 et 75.

ج./ مبدأ الملائمة:

يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور، فإذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات، فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية يجب أن تتسجم، بتحسين نوعية وكمية أداؤها.

ولذلك اعتبر "مبدأ الملائمة" كأساس "لمبدأ الاستمرارية".

وفي الحقيقة إن معرفة حاجات الجمهور ليس بالأمر الهين، فالأمر لا يتعلق بطلب مجموع الزبائن بل بمجموع الجمهور بأكمله، وهذا ما يجعل المسألة أكثر تعقيدا.

فحسب أي معيار نحكم على تطور حاجات الجمهور؟

بعض المصالح العمومية تتغلق على نفسها أمام هذه الصعوبة، وتعتبر أنها الوحيدة التي باستطاعتها تمثيل المصلحة العامة على أحسن وجه "هي تعتبر اللجوء إلى الجمهور لا ينظر إلا لمصلحة الخاصة"⁽¹⁾ يتعلق الأمر هنا أكثر بالمصالح العمومية ذات الطابع الإداري.

في حين أن مصالح عمومية أخرى، وخاصة منها ذات الطابع الصناعي والتجاري، تعتمد على دراسة السوق والطلب من الجمهور التعبير عن حاجاته، والادلاء بالتحسينات الممكنة في نظره، ولكن مع ذلك فإن طرق الكشف عن حاجات الجمهور ماتزال متأخرة في ميدان الحاجات العمومية، مما يشكل عرقلة أمام تحقيق هذا المبدأ.

خاصية أخرى للمصالح العمومية تشكل إساءة بمبدأ الملائمة، يتعلق الأمر بخاصية "مقارنة التغيير"، وحتى لما تتسجم الخدمات العمومية مع الرغبات الجديدة للجمهور فإنها لا تقوم بذلك إلا بعد تأخر معتبر، لما يكون الفارق بين الخدمة المؤداة وحاجات الجمهور شاسع ومعروف ومروج من قبل أجهزة الإعلام، أو لما يصبح من المستعجل أخذ إجراءات ومقاييس، الهدف من ذلك هو الاستجابة السريعة لخطر تحييد المصلحة العامة"⁽¹⁾.

(1) : Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :35.

(1) - (2) : Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :35.

وهذا ما يجعل تطور الخدمة العمومية غير متوازي مع حاجات الجمهور، إلا في وضعيات الأزمة، أو تحت ضغط الرأي العام، "الأمر الذي يسبب في أحسن الأحوال إنقطاعات في نوعية الخدمة، ودائما عدم التلاؤم"⁽²⁾.

هذا بشكل موجز الخط المشترك الأول الذي يتضمن القواعد الثلاثة التي يجب أن يستجيب لها كل أسلوب تسييري للخدمة العمومية، باعتبارها مبادئ مشتركة لا يمكن إلغائها أو إعادة النظر فيها، أو حتى إلغائها.

الخط المشترك الثاني لكل خدمة عمومية هو:

2- الاستقلالية اتجاه السوق:

الاستقلالية اتجاه السوق في الخدمات العمومية يقابلها ويعوضها في جانب مقابل مراقبة عمومية أقل أو أكثر وسعا، لذلك سيتم معالجة هذا العنصر في نقطتين:

أ/ غياب حكم السوق.

ب/ حضور المراقبة العمومية.

أ/ غياب منطق السوق:

المؤسسة الخاصة لا تجلب مواردها إلا من السوق، ولذلك تعتبر ارتفاع وضخامة مبيعاتها كمؤشر لكفاءتها، وكجزء لحسن تعاملها مع السوق.

ومن هنا يطرح السؤال التالي: هل يمكن لمصالح الخدمات العمومية التي تجلب بعض الموارد المالية خارج السوق، والتي تبيع خدماتها لزبائن خاضعين... أن يكون مؤشر كفاءتها وفعاليتها هو ذاته مؤشر كفاءة المؤسسة الخاصة؟

للإجابة عن السؤال يجب أن نفرق بين الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري من جهة، وبين الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري من جهة أخرى.

فالخدمات العمومية ذات الطابع الإداري في الحقيقة ليس لها سوق، لأنه ليس لها ما تبيع بالمعنى الحقيقي إذ "لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة"⁽¹⁾، ولذلك فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال "قرار شراء".

ومن ذلك لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر ومعيار لمستوى الخدمة المؤداة. فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيارا لمستوى نجاعة ونجاح هذه الإدارة.

أما الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (ومن ضمنها قطاع البريد والاتصال)، فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي "زبائن" .. رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثرتهم كمعيار لكفاءتها نظرا للعاملين:

- كون هؤلاء الزبائن خاضعين، ولا خيار ولا بديل لهم أمام التعامل مع الخدمة العمومية.

- كون الخدمة العمومية قطاعا محتكرا، لا يوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها.

(مثل احتكار قطاع البريد والاتصال لتوزيع الرسائل، الطرود، الحوالات، المكالمات الهاتفية....).

ولذلك فالزبون الذي يقف كل مرة في طابور طويل لمدة ساعة أو أكثر ليخرج مبلغا من حسابه الجاري البريدي، تجده غير مسرور بتواجده في تلك الحالة، ولكنه مع ذلك يستمر في تعامله مع قطاع البريد وربما مع نفس الوكالة ... لسبب وحيد هو كونه لا يملك حولا تغييرية.

ولذلك كله فإن اللجوء للخدمة العمومية ليس نتيجة قرار، بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية، فلا قرار عند انعدام الاختيار والقبول المفروض للخدمة كما هي (فشراء طابع بريدي، أو الحصول على دفتر للشيكات إنما هي خدمات مفروضة).

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن منطق السوق يفرض على المؤسسة التي تعاني من العجز أن تتلقى شللا محتوما، في حين أن الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة (فاستمراريتها مضمونة بفضل تكفل الدولة بها) نظرا لضرورة وأهمية استمرارية خدماتها.

(1) : Jérôme Bon, Albert Louppe, Op cit p :36

"هذه الإمكانية لإيجاد موارد خارج السوق تحدد من جهة مفردة عدم تبعية الخدمة العمومية للسوق"⁽¹⁾، ومن هنا فإن "عدم كفاية الموارد المتأتية من السوق لا تتسبب في اختفاء الخدمة العمومية، لأنه ما دامت هذه الخدمة ذات مصلحة عامة فإنه من الضروري أن تؤدي "بأي ثمن"، وأن أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عباء السلطات العمومية"⁽²⁾ وهذا ما يعبر صراحة على محدودية سلطة السوق بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية.

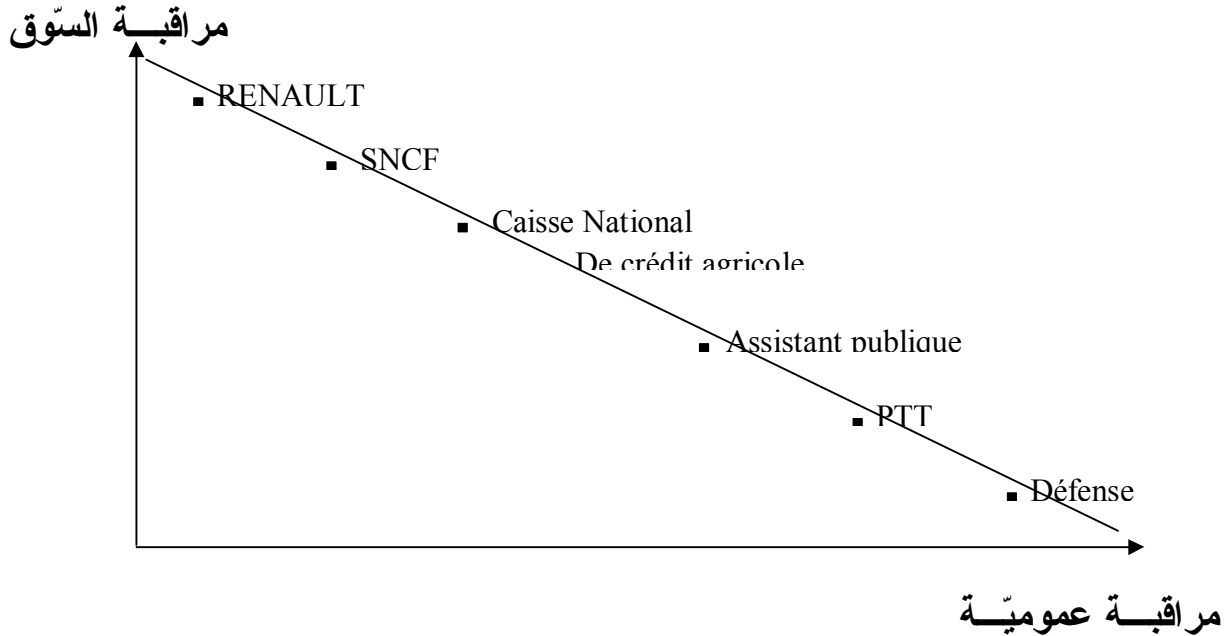
ب/. حضور المراقبة العمومية⁽³⁾:

محدودية سلطة السوق هي معوضة من طرف زيادة وارتفاع في سلطة السلطات العمومية، و يمكن أن نحدد موقع الخدمة العمومية من خلال مجموعة متجانسة من النقاط (continuum) تمتد ابتداء من تبعية كبرى تجاه السوق ومن شبه استقلالية تجاه السلطات العمومية (مخطط مستقل، حرية في تحديد الأسعار)، إلى استقلالية كاملة تجاه السوق والمثال التالي الخاص بالمجتمع الفرنسي يظهر ذلك:

(1) : SIAIS M, et Leonardi J-P, §Service public et service du public, Revue Française de gestion, Juillet – Août 1977, cité par Jérôme Bon, et Albert Louippe.

(2) - (3) : Jérôme Bon, Albert Louippe op cit, p :36

الشكل رقم (12): "الخدمات العمومية بين سلطة السوق وسلطة السلطات العمومية"



المصدر: Jérôme Bon, Albert Loupe « Marketing des services publics » p 36

في هذا الشكل يمكن اعتبار أن التبعية المزدوجة تجاه السوق وتجاه السلطات وضعية غير مريحة وغير مربحة، لأن أهداف وتطلعات الشريكين (السلطات العمومية، والسوق) لا تلتقيان بالضرورة، ويمكن اعتبار أن مؤسسات الخدمة العمومية مقطعة بين دورين: < دورها كمؤسسة تابعة للسوق، يجب عليها ضمان توازن استغلالها. < ودورها كخدمة عمومية، تابعة للسلطات، ويجب أن تخضع لغرض ولتوجه الدولة (شراء) أجهزة .. الحفاظ على خطوط سكك حديدية عاجزة، تحديد الرفع في الأسعار العمومية..). وأخيراً، إن هذا التحديد لسلطة السوق ليس معناه أن تصبح الخدمات العمومية بعيدة عن أي عقاب، وتبقى سيئة التسيير وغير منسجمة مع رغبات الجمهور، إن العقاب قد لا يمر مباشرة، إنه يصدر عبر القناة السياسية ووسائل الإعلام.

المبحث الثاني: خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية

المنتوج هو أساس تنمية وتطور المؤسسة ، وأساس تطور المنتوج هو المستهلك، هذه أهم قاعدة في التسويق.

انطلاقا من هنا أصبح من اللازم ومن المنطقي أيضا قبل التطرق إلى "خصوصيات الأدوات التي يستخدمها التسويق العمومي"، معالجة موضوع "خصوصية مستعملي الخدمات العمومية" لأنه من هنا ينبع كل شيء.

فالمستعمل هو زبون، والزبون في الخدمات العمومية هو مركز اهتمام المصلحة، وسلوكه هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما خصوصيات تسويق الخدمات العمومية سوى نتيجة لخصوصية سلوك مستعملي هذه الخدمات المتأثرين بطبيعة نشاط الخدمات العمومية المختلف عن طبيعة المنتجات المادية.

ولذلك سوف يدرس الباحث في مقام أول "أثر طبيعة نشاط الخدمات العمومية على سلوك المستعملين"، ثم بعد ذلك -لا قبله- يتطرق في القسمين المواليين لدراسة خصوصيات السياسات التسويقية المكيفة حسب هذا السلوك الخاص لأن القرار التسويقي لا يكون صائبا إلا إذا كان مسبوqa بمرحلة دراسة وتحليل لسلوك الجمهور.

المطلب (1): أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستعملين

من هو المستعمل ؟

تسويق الخدمات العمومية يجب أن يجيب عن هذا السؤال.

وفي هذا الإطار، أهم ما يجمع عليه المختصون، هو أن مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل الآخرين.

والسؤال الذي يطرح هنا هو، لماذا مستعمل الخدمات العمومية ليس مستهلكا مثل

الآخرين ؟

الإجابة على هذا السؤال كانت موضوع العديد من الدراسات التي أجريت.

أظهرت هذه الدراسات أن هناك خصوصيات فيما يخص سلوك مستعملي الخدمات. فبسبب عدم ملموسية الخدمات فإن الزبائن عادة يجدون صعوبة بالغة في تقييم والحكم على نوعية الخدمة. ولذلك فسلوك شرائهم هو أقل موضوعية من سلوك مشتري المنتجات. ولذلك فعادة لا يقارن مستعمل الخدمات مستوى الخدمة مع الأسعار مثلما هو الشأن بالنسبة للمنتجات المادية، وذلك يرجع لعدة أسباب محتملة:

- صعوبة تقييم تكلفة الخدمة.
- الحاجة الملحة والضرورة القصوى للخدمة (مثل الحاجة للخدمات العمومية).
- غياب البديل الاحلالي في غالب الأحيان (مثل خدمات المصالح العمومية).
- (مجموع البدائل الممكنة بالنسبة للخدمات هي أقل محدودية بالمقارنة مع المنتجات). وللتقليل من أخطار عدم التأكد والرفع من الموضوعية في قرار الشراء فإن مستعملي الخدمات العمومية عادة:

- يتأثرون بظاهرة من "الفم إلى الأذن" أكثر من تآثرهم بالإشهار.
- يتأثرون كثيرا بمحيطهم وبآراء غيرهم.
- يمنحون أهمية خاصة لبائعي الخدمات، ويربطون نوعية الخدمة بسلوك هؤلاء وشخصيتهم.
- يمنحون أهمية خاصة لشهرة المصلحة أو المؤسسة، ويعتبرونها كمعيار للنوعية، وذلك لكونها أكثر ظهورا من مؤسسات المنتجات المادية من جهة، ولضرورة التعامل الكبير والمباشر معها من جهة أخرى..
- وكننتيجة لذلك يمكن اعتبار أنه من الصعب بيع خدمات من بيع منتجات. فالمنتجات هي أكثر من الخدمات حقا في إمكانية أن تباع لوحدها، لأن المستهلكين يشعرون عادة بالخطر أكثر إذا تعلق موضوع الشراء بالخدمات، بالنظر إلى كونها أقل انتظاما ومنطقية في نوعيتها.

ومن الدراسات القيمة التي أجريت في هذا الميدان وتؤكد هذه النتائج نذكر تلك التي أجراها W.George et J.Kelly⁽¹⁾ على مجموعة من البائعين من جهة (الجدول6)، ومجموعة من مسؤولي البيع (الجدول7) من جهة أخرى، في قطاعات الفنادق، التأمين والتنظيف، والتي كانت تهدف إلى إظهار طبيعة النشاط على سلوك المستهلك. ونتائجها موضحة في الجدولين (6) و (7) على التوالي:

**الجدول رقم (6): سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات
(تحقيق على البائعين)**

نسبة الموافقة	الاقتراح
91,9 %	الزبائن يشعرون بالخطر أكثر عند شرائهم للخدمات من شرائهم المنتوجات
86,0 %	الزبائن يعتبرون أن شراء المنتوجات يمثل تجربة للشراء أكثر متعة من شراء الخدمات
74,3 %	عموما، الانطباع الذي يتركه البائع هو أكثر أهمية عند بيع الخدمة من بيع المنتوجات.
72,4 %	شهرة المصلحة أو القطاع هي جد مهمة بالنسبة للمستهلك عند شراءه للخدمة من شراءه للمنتوجات.
67,5 %	الزبائن يحسون أن نوعية الخدمات هي أقل منتظمة من نوعية المنتج.
63,9 %	عند الشراء، الزبائن يتعرفون على الخدمة من خلال البائع أكثر من تعرفهم على المنتج.
42,5 %	بعد الشراء، الزبائن لهم القدرة على التعرف بمفردهم على نوعية المنتج أكثر من الخدمة.

Source : Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983, p 15.

⁽¹⁾ : Jean Paul Flipo, op cit, p 63-64, et Monique Zollinger, op cit, p 26-27.

الجدول رقم (7): سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات

(تحقيق على مسؤولي البيع)

نسبة الموافقة	الاقتراح
89,1 %	عند الشراء، الزبون يجد أكثر صعوبة في الحكم على نوعية وقيمة خدمة من الحكم على المنتج.
85,9 %	"من الفم إلى الأذن" (هي أكثر مهمة) بالنسبة لبيع خدمة من بيع المنتجات
85,5 %	الزبائن هم أكثر متأثرين بالإشهار عند شرائهم لمنتج من شرائهم لخدمات.
84,9 %	الزبائن يمنحون أهمية أكبر لبائعي الخدمات بالمقارنة مع بائعي المنتجات.
84,5 %	مشتري الخدمات هو أكثر تأثرا بمحيطه بالمقارنة مع مشتري المنتجات.
83,0 %	عند شراء الخدمة، الزبون هو أكثر تابع لرأي الآخرين من شراء المنتج.
68,7 %	المستهلك يقارن مسبقا الأسعار بالنسبة للمنتجات أكثر من الخدمات.
68,0 %	الزبائن هم أكثر موضوعية عند شراء المنتجات بالمقارنة مع شراء الخدمات
64,4 %	الزبائن يذكرون اسم المنافسين باستمرار عند شراء المنتجات بالمقارنة مع الخدمات.
51,9 %	الزبائن يقضون أكثر وقت لأخذ قرار شراء منتجات بالمقارنة مع شراء الخدمات.
84 %	بالنسبة للخدمات هناك أكثر تأثير شخصي متبادل بين البائع والزبون.
84 %	بائع الخدمات هم بحاجة أكثر إلى المعلومات من طرف الزبون.
83 %	بالنسبة لشراء خدمة فإن شخصية وسلوك البائع لهما مكانة معتبرة في قرار الزبون.
88 %	المنتجات أكثر من الخدمات يمكن أن يباعوا بوحدهم.
87 %	إنه من السهل بيع منتجات من بيع خدمات.
84 %	عموما البائع يقضي أكثر وقت في تقليص عدم التأكد عند مشتري الخدمات من مشتري المنتجات.

Source: Adaptation d'après w.George et j.Kelly , 1983 , p :15).

هذه الاحتمالات المستنتجة تحتاج إلى تأكيد، ولغرض تأكيدها (عرض Jean Paul (1) عمل العديد من الباحثين من بينهم D.S.Guseman والذي اختار عينة من 10 منتجات و10 خدمات كلها موجهة إلى مستهلك فردي، ثم رتب كل العروض حسب درجة الخطر التي تحظى بها عملية شرائها أو استعمالها.

ترتيب هذه النتائج تم حسب 3 أصناف من المستويات تعبر عن الفروق الظاهرة بين الخطر المحسوس به عند شراء منتج أو خدمة، ونتائجها معروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): الفروق بين الخدمات والمنتجات في الأخطار المحسوس بها عند الشراء.

الخدمات	المنتجات	المجموع	
6	1	7	خطر مرتفع
3	3	6	خطر متوسط
1	6	7	خطر ضعيف
10	10	20	المجاميع

المصدر: «le management des entreprises de service» J.P. Flipo p :63

وحسب نفس الكاتب فإن Guseman ذهب بعيدا وطلب من المستهلكين أن يذكروا له الوسائل التي يستخدمونها عادة للتقليل من الأخطار الظاهرة، ولقد قام هنا أيضا بترتيب الفروق بين المنتجات والخدمات:

1-) إننا نشق أكثر بالنسبة للخدمات في:

- الوفاء إلى نقطة بيع (بسبب تجربة سابقة).
- المعلومات من الفم إلى الأذن من خلال الوسطاء الذين هم جماعات الإنتماء.

(1) : Jean Paul Flipo, op cit, p 63.

- التردد على نقطة البيع الأقرب (عادة بسبب السهولة الكبيرة في الاتصال بما فيها إجراءات الاعتراض).

(2) إننا نثق أقل بالنسبة للخدمات في:

- المعلومات الممرّة في نقطة البيع.
- الحصول على تجربة مجانية.
- الحصول على معلومات تقنية.

(3) إننا نثق أكثر في مجال الخدمات عن مجال المنتجات (بفارق بسيط) في:

- الوفاء للعلامة.
- شهرة العلامة.
- المعلومات الآتية من الإشهار.
- المقارنة بين نقاط البيع.

دراسة أخرى أمريكية تمت لمعرفة كيف أن المستهلكين يحكمون على الخدمات، وما

هي مبررات عدم رضاهم، وهذه نتائجها:

الأسباب الرئيسية لعدم رضا مستهلكي الخدمات⁽¹⁾:

1. الخدمة قد قدمت بشكل عشوائي غير محترف..... (19%)
2. لقد عوملت على أساس شيء لا كشخص..... (12%)
3. الخدمة لم تقدم بشكل جيد في المرة الأولى..... (9%)
4. الخدمة قد عرضت بشكل غير كفاء، ومع نتائجها مخيبة..... (8%)
5. الوضعية أصبحت أسوأ مما كانت عليه قبل الحصول على الخدمة..... (7%)
6. لقد عوملت بأقصى سوء أدب..... (6%)
7. الخدمة لم تقدم في الفترة المحددة..... (4%)
8. السعر المدفوع نهائيا كان مرتفعا عن الذي كان محددًا من قبل..... (4%)

(1) : John A. Quelch, Stephen B Ash « consumer satisfaction with professional services » 1981.

Source citée par Jean Paul Flipo p 63.

من هذه النتائج يمكن ملاحظة حسب J.P.Filipo بروز 3 أبعاد رئيسية من خلال الأجوبة (حسب ترتيب الأهمية):

- القيمة الاحترافية للخدمة.
 - العلاقة التبادلية بين المورد والزبون (وخصوصا العوامل العاطفية).
 - وأخيرا شروط تحقيق الخدمة (وخاصة المقارنة بين ما كان منتظرا وما تحقق فعلا).
- يمكن استنتاج من هذه الدراسة القيمة إلى أي مدى هو مختلف سلوك مستعمل الخدمات عن الآخرين، وهنا ما يجبر الإدارة التسويقية على تبني مناهج خاصة للتكيف مع هذا السلوك المختلف.

صحيح قطاع الخدمات العمومية للبريد والمواصلات باعتباره مؤسسة خدمية لا يمكنه أن يحدد عن هذا الاتجاه، وباعتباره مصلحة عمومية أيضا فيجب أن يخضع لخصوصيات إضافية أخرى ناتجة من أثر طبيعة الإنتاج العمومي على المستهلكين.

المطلب (2): خصوصيات زبائن الخدمات العمومية:

يمكن تلخيص هذه الخصوصيات في نقطتين⁽¹⁾:

1. خصوصية في العلاقة: مستعمل إنتاج عمومي.
2. خصوصية في قرار تبني الخدمة العمومية.

1- خصوصية في العلاقة مستعمل / إنتاج عمومي:

هذه الخصوصية نابعة من العلاقة التبادلية الموجودة بين مؤسسة الخدمة العمومية وزبائن. والتي لا تعني أنه يوجد من جهة سلوك المستهلك، ومن جهة أخرى سلوك المصلحة العمومية، وأنّ الثانية تحاول الانسجام والتماشي مع الأولى.

(1) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi, op cit, p 86.

فهذه الصورة التقليدية للتسويق خاطئة " إنه يوجد في الحقيقة تبادل ثابت في التأثير " ، فالعرض والطلب كل واحد يشكل ويتشكل من الآخر باستمرار وفي آن واحد، حسب حالة مستوى السلطة المتواجدة بين المؤسسة وزبائنها".⁽¹⁾

هذا الطرح الحديث للتسويق يجد مكانه في حقل الخدمات العمومية.

وحسب هذه الخصوصية يمكن اعتبار أن مستعمل الخدمة العمومية يتميز بسلوكين

خاصين:

1. أنه يتصرف وفق ماضي سلبي عن الإدارة العمومية.

2. إنه يفرض شروطا خاصة مسبقة عن الإدارة العمومية، انطلاقا من تأويله "لمفهوم الخدمة العمومية".

1-1 المستهلك يتصرف وفق ماضي سلبي عن الإدارة العمومية:

في لا وعي الكثيرين سجلت صورة سلبية للإدارة "وأصبح المواطن يتلقى تغليفا بسيكولوجيا كبيرا ضد كل ما هو " خدمة عمومية " إلى درجة أنه عندما يصبح مستعملا للخدمات العمومية يكون له تصرف يختلف كلية عن مستهلك الخدمات الخاصة"⁽²⁾.

ويرجع ذلك إلى كون "الزبائن يتأثرون بالمكونات السوسيوثقافية التي لا تجعلهم يتصرفون كيفما كان...إنهم يملأون الخانة المخصصة لهم والدور الخاص بهم مثل أي موظف"⁽³⁾.

ومن هنا يكون لمستعمل الخدمة العمومية تصرف خاص به حسب العنوان المخصص له والخانة التي يملأها، لأنه "من اللحظة التي نكسب فيها عنوان "طبيب"، "سائق"، "أستاذ"، "خادم"، "طالب"... فإننا نكسب تصرفا وخطوطا مواصفاتية خاصة ومختلفة عن الآخرين"⁽¹⁾.

(1) : J.P. Flipo, op cit p 58.

(2) : Laurent Hermel, Patrick Romagni, op cit.

(3) : Frederik Mispelblam, op cit.

(1) : Frederik Mispelblam, op cit.

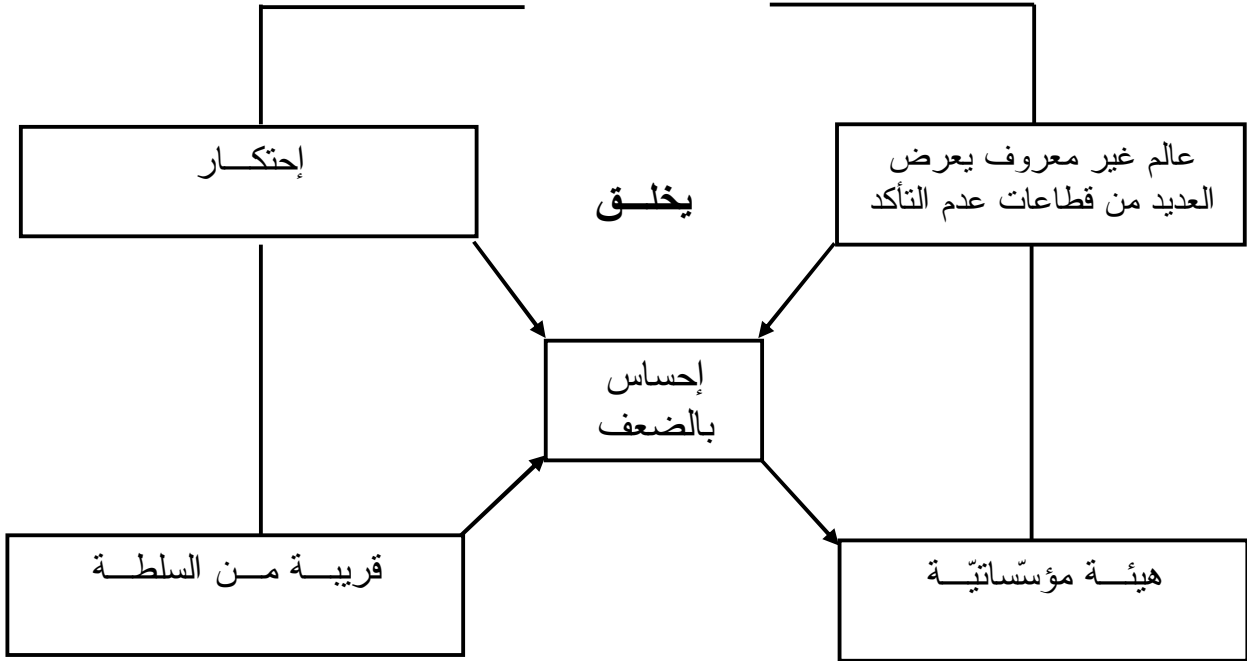
يعتبر زبون الخدمات العمومية أن الإدارة منذ عقود عرفت "أكثر هبوط من الصعود" فالبيروقراطية سجلت بلا رجعة، واللائوعية واللاإنتاجية أصبحت ميزة المصالح العمومية، والتكاليف الزائدة أصبحت مرادفة للإنتاج العمومي. والمسير أصبح ينظر إليه كمبدّر ومحتكر ومسيطر.

أصبحت هذه النظرة اليوم مرتبطة بكامل الخدمات الكبيرة المسيطرة منذ قرون (كالبريد والإتصال، البنوك، التأمينات...)، وكمثال على ذلك نذكر دراسة فرنسية تمت حول صورة البنك⁽²⁾، وهي تشبه صورة القطاع العمومي للبريد والإتصال، والتي يوضعها الرّسم التالي:

(2) : Claude Biton, « L'image de la banque auprès des particuliers », direction et gestion Juin – Août 1983. Référence citée par J.P. Flipo p 59.

الشكل رقم (13): صورة البنك في ذهنية المستهلك

البنك هو...



المصدر: Claude Biton « L'image de la banque auprès des particuliers », direction de gestion

Juin – Août 1983.

تعتبر هذه الدراسة أن صورة البنك (شأنه في ذلك شأن باقي الخدمات العمومية) هي صورة غير ممتعة، مقلقة ومخيفة.

وحسب J.P. Flipo (1) فالبنك ما زال محتشما، والزبون ما زال يحسّ حالة تبعيّة تجاهه، الأمر الذي أصبح يصعب ديناميكيته التجارية. وحتى التأمينات فإن صورتها منذ زمان ما تزال سيّئة، وما تزال تعاني من علاقات صراع أو شبه صراع وانعدام السلوك التجاري وعلاقات التعاون.

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 60-61.

ومن أسباب الانتقادات الموجهة عادة للخدمات العمومية نذكر ما يلي:

- مشكل استقبال الجمهور.
- تكثيف وتعدد الوثائق (البيروقراطية).
- عدم مناسبة أوقات الافتتاح.
- غياب خدمات ما بعد البيع.
- فقر في إعلام الجمهور.

القائمة ليست تامة، يمكن إضافة إليها مشكل اتهام الزبائن للخدمات العمومية بأنها تلغي مصلحتهم الفردية باعتبار أن الفائدة العمومية لا تمر دائما عبر المصلحة الفردية للأشخاص وأن رسالة الخدمات العمومية ليست تلبية الحاجات الفردية للأشخاص بل المصلحة العامة.⁽¹⁾ وحسب Jérôme bon فإنه يمكن اعتبار أنه في مجال الخدمات العمومية، الانتقادات الموجهة لأشكال التوزيع، ومواصفات المنتج، وعلاقة النوعية / السعر ... هي أقل رواجاً، وأن أصعب الانتقادات هي متعلقة بالجانب الإعلامي والاتصالي. ولذلك يمكن أن يصبح التسويق العمومي تسويقاً للمعلومات والعلاقات العامة.

2.1 مستعمل الخدمات العمومية يفرض شروطاً انطلاقاً من تأويله لمفهوم "الخدمة العمومية":

عادة المواطن الذي يتعامل مع الخدمة يأخذ عليها فكرة النظرة العمومية، أي "أنه ليس للإدارة من هدف سوى خدمة الجمهور".⁽²⁾

هذه النظرة إلى حد ما صحيحة، ولكنها ناقصة لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سوى جانباً واحداً، فصحيح إن أحسن وأنبئ مهمة تقصدها الإدارة هي "رفاه الجمهور"، ولكن للأسف الإدارة لا تقتصر على هذا فقط فباعتبارها شريكاً كامل في الاقتصاد الوطني تعتبر أيضاً مجموعة اقتصادية من الرجال والهيكل والميزانيات والأهداف التسييرية.⁽¹⁾

(1) : Jérôme Bon , Albert Louppe, op cit, P 13.

(2) : Laurent Hermel, Patrick Romagni op cit.

(1) - (2) : Laurent Hermel, Patrick Romagni op cit.

وهذا ما يحد من فكرة "رفاه الجمهور" في نظر المستهلك، وينشئ عنده ما يشبه التناقض بين حكمه الناقد عن البيروقراطية وبين الإدارة المهتمة بالعقلنة وتكثيف الإجراءات. ولكن الإدارة العمومية نظرا لقوتها وثقلها وسلطانها على الزبائن (المادة الأولية الصعبة التسيير) فإنها عادة ترجح توجهها على توجه الزبائن، وهذا ما يفسر ضعف خلية التسويق في مؤسسة الخدمات العمومية، باعتبار أنه كلما كان السوق ضعيفا، كلما كانت سلطة التسويق مهمشة داخل الخدمات العمومية.

سلطة المؤسسة الخدمية حسب Lengeard متمثلة في:

انعدام الاختيار، الاستعجال، والفارق الشاسع بين قدرات المختص وقدرات الزبون.

2. خصوصية في قرار تبني الخدمة العمومية:

إن قرار تبني خدمة عمومية خاضع لعملية معقدة، هذه الظاهرة هي نتيجة لخصوصية معايير اختيار المستعمل للخدمة العمومية، فعادة المستعمل يركز في اختياره للخدمة العمومية على معايير متعددة ومتنوعة.

التسويق العمومي بمصلحة البريد والاتصال لا يجب أن يتجاهل في توجهه للعناصر المكونة لهذا الاختيار، إنه يسعى باستمرار إلى معرفة إنتظارات ورغبات الزبائن (ماذا يريدون؟ وبأي ثمن؟ متى؟ وأين؟).⁽²⁾

أهم الأسئلة التي يطرحها في هذا المجال:

"هل الزبون يستخدم الخدمة لأجلها (كيانها المادي)، أم يأخذ بعين الاعتبار عناصر أخرى ببيكولوجية؟"

وعادة المستعمل ينتظر من الخدمة العمومية أمرين:

أولا: إنه ينتظر تقربا أكثر من قبل الإدارة، ولكن في غالب الأحيان هذا التقارب لا يكون سهل التحقيق من ناحيتين:

* من ناحية: نظرا لتعدد واختلاف حاجات وانتظارات الزبائن التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات:⁽¹⁾

- الحاجة إلى الخدمة.
- الحاجة إلى النصح.
- الحاجة إلى وسيلة تسييرية.
- الحاجة إلى الحصول على الاعتبار.

ومن هنا فإن "الإدارة يجب أن تخلق خدمات مضمونة تقنيا، ولكن أيضا مرضية في جانبها البسيكولوجي".⁽²⁾

* **ومن ناحية أخرى:** فإن صعوبة هذا التقارب ترجع بنسبة كبيرة إلى الطبيعة ذاتها للإنتاج العمومي للخدمات، باعتباره إنتاجا يعرض على أساس إجبار يجب الخضوع إليه عفويا دون تفكير نظرا لانعدام الاختيار (مثل الحاجة إلى المطبوعات، لسحب دفتر الصكوك البريدية، لشراء طابع بريدي).

هذه الحالة تشبه إلى حد بعيد صورة النقل الحضري الجماعي التي هي مرتبطة بعقدة "أن هذه الخدمة لا نستعملها لأجل الرغبة ولكن لأجل الضرورة".⁽³⁾

ثانيا: المستعمل ينتظر من إدارة الخدمات العمومية قبولا متزايدا وبساطة وتسهيلا في الإجراءات.

هو لا يريد أن يبقى معزولا بسبب تعقد الإجراءات وعدم ملائمة الهياكل.

ومن هنا يجب على التسويق العمومي أن يحدد المؤشرات التي بواسطتها يحكم المستهلك على جودة وحسن سير إدارة الخدمة العمومية هذه المؤشرات تخص:

- مواقيت الافتتاح المناسبة.
- الاستقبال الأمثل للجمهور.
- نوعية الخدمة المفضلة.
- كفاءة وترحاب الموظفين.

(1) : Monique Zollinger op cit, P 47.

(2) : Laurent Hermel, Patrick Romagni, op cit.

(3) : J, P. Elipo et C Biton "la fin du Marketing Unidimensionnel: L'exemple des sociétés de services" direction et gestion, Mai – Juin 1983. Source : Cité par Frédérick Mispelbon.

• قرب المصلحة.

• شهرة وأناقة المظهر الخارجي للمصلحة.

يجب على مصلحة الخدمات العمومية للبريد والمواصلات أن تدرك أن المعايير ذات الأولوية لدى الزبون الفرد هي ليست نفسها لدى المؤسسة، ومن هنا فيجب أن تخضع سياستها التسويقية لسلوك وتوجه زبائنها لا توجهها الخاص.

وكمثال على ذلك نذكر أن "منذ سنوات في ميدان النقل (RATM في فرنسا) بدأ يبرز اتجاه "تجاري" وتوجهات تهتم بـ "نوعية الخدمة"... المختصين في النقل أصبحوا يركزون على "الحيوية" في الميترو، وعلى "الاستقبال" وعلى المعاملة المستحقة للمسافرين... إنهم أصبحوا ينظرون إلى النقل من زاوية أخرى وبنظريات أخرى، مختلفة تماما عن النظرة من زاوية "التقني"، وهنا نكون في فهم آخر "للمسافر": المسافر في الماضي كان يهتم بـ "السرعة" وبـ "الجدية في النقل"، أما الآن فإنه يرغب أكثر في أن يحصل على "الإعلام الجيد"، على "الاستقبال الحسن"، وعلى أشكال أخرى من الرفاهية أثناء النقل.

ومن هنا أصبح السؤال الذي يطرح على مؤسسات النقل هو: ما هي الأبعاد الاجتماعية، الثقافية، الرمزية، الاعتبارية للمنتوج أو للخدمة المعروضة؟⁽¹⁾

ولكن التسويق العمومي بعد تحليله لرغبات الزبائن بأكملها، يعمل على تحديد مستويات الرضا الممكن أن يتوصل إليها، لأنه من غير الممكن الاستجابة لكل حيث تكون التكلفة ربما تتجاوز الفائدة العمومية المرجوة.

وأخيرا، يمكن تلخيص ما ذكرناه في أن مستعمل الخدمات العمومية للبريد والمواصلات يتميز بسلوك خاص ومتميز بخلاف باقي المستهلكين، هذه الخصوصية في السلوك هي ناتجة من أثرين:

- أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستهلك.
- وأثر طبيعة الإنتاج العمومي للخدمات على المستهلكين.

(1) : Frédéric Mispelbon, op cit, P 27.

ولأجل أن نعد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما على النوعية النهائية لها، وبمعنى آخر يجب أن نعمل تسويق خاص بالخدمات.

المبحث الثالث: خصوصية تسويق الخدمات العمومية:

تعرضت مصالح الخدمات العمومية خلال عملية إدماجها للتسويق لعدة عراقيل مرتبطة بطبيعة المادة المعالجة (الخدمات) وبخصوصية سلوك المستعمل.

ومن هنا بدأ الحديث عن ما يسمى بـ "خصوصيات تسويق الخدمات العمومية".

هذه الخصوصيات لا تعني "تسويق جديد" فالمبادئ الأساسية للتسويق غير محددة في ميدان خاص، بل هي نفسها في جميع الميادين.

لذا فالكلام عن "خصوصية التسويق" لا يعني سوى تكييف المبادئ الرئيسية للتسيير والتسويق إلى ميادين خصوصية جديدة مختلفة قليلا أو كثيرا عن الميدان الأصلي، لجعلها أكثر ملائمة، بهدف تسهيل التطبيق وتعظيم الفعالية.

ولأجل التوصل إلى إعداد تسويق خاص ومناسب للخدمات، فيجب تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات.

المطلب (1): أصل الفروق بين المنتوجات والخدمات:

لم تخل كتابات العديد من الكتاب الذين اهتموا بالكتابة حول أصل الفروق بين المنتوجات والخدمات، من بعض الاختلافات البسيطة، ولإعطاء لمحة ولو بسيطة حول الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات ستقوم بعرض ولو مختصر لآراء ووجهات نظر مختلف هؤلاء الكتاب:⁽¹⁾

* نظرة Christopher Levelock:

حسب J.P.Filipo يلخص C.Levelock الاختلافات بين تسويق الخدمات والتسويق التجاري في ثلاثة أبعاد.

(1) : J. P. Flipo, op cit, P 52.

- **البعد الأول:** مسمى بالفرق الشامل، ويخص طبيعة العرض (ملموس أو غير ملموس)، ويتلخص في اختلاف طرق الإنتاج، غياب التخزين، وشبه استحالة توزيع الخدمات عن طريق فصل مكان الإنتاج عن مكان البيع.
- **البعد الثاني:** يتلخص في الاختلافات في مضمون تطبيق التسويق في الخدمات وقلة التطور الذي شهده.
- **البعد الثالث:** يخص الدور المخول لمسؤول التسويق في هذا الصنف من المؤسسات، والذي يعتبر أقل تقنيا وأكثر تجاريا (منشط).

*** نظرة G.lynn Shostack :**

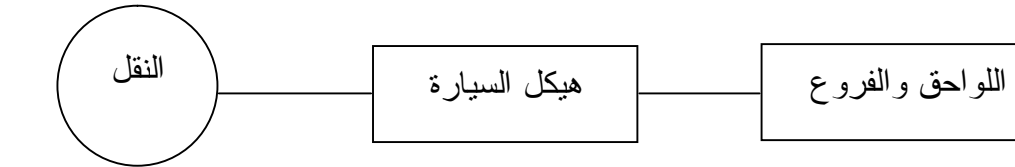
حسب J.P.Filipo فإن G.Lynn Shostach (*) الذي كتب في مقال مهم سنة 1977 عنوانه "حررونا من تسويق المنتجات" إن "التطبيق الحرفي لقواعد تسويق المنتجات على ميدان الخدمات سيقود حتما للفشل".

يرى هذا الكاتب أنه من الخطأ حصر الفروق بين المنتجات والخدمات في الجانب غير الملموس، لأن المشكل هو أشد تعقيدا. ولكي يبرهن على ذلك اقترح مثالين:

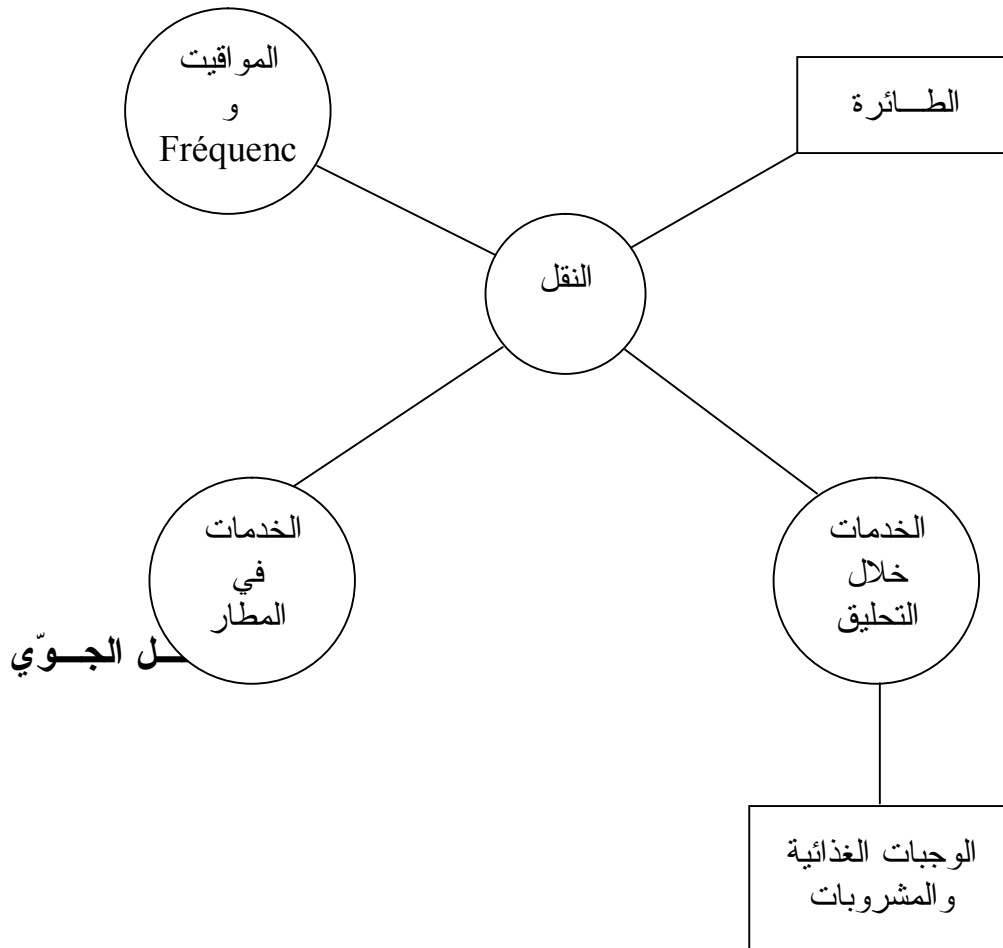
- ◀ أحدهما يخص عرضا للسفر الجوي (المصنف رسميا في الخدمات).
 - ◀ والآخر يخص عرضا للنقل بالسيارة (المصنف رسميا في المنتجات).
- كلا المثالين يحتوي على عناصر ملموسة (محاطة بمستطيل في الرسم) وعناصر غير ملموسة (محاطة بدائرة في الرسم).

(*) : J. Lynn Shostach هو نائب رئيس Gitibank في نيويورك (U.S.A).

الشكل رقم 14: دور الجوانب غير الملموسة في التفريق بين المنتجات والخدمات.



السيارة



الخدمات الجوّية

المصدر: " Le Management Des Entreprises Des Services. P :52"

وانطلاقاً من هذا الشكل حدد Shostack خصوصيات تسويق الخدمات بالشكل التالي:
 "كلما كان حجم العناصر غير الملموسة مرتفعاً في العرض التجاري، كلما كان اختلافها كبيراً بالمقارنة مع "المنتجات" في الأولوية في المفهوم التسويقي".

*** نظرة Leonard Berry:**

حسب J.P.Flipe أيضاً لخص Leonard Berry هذه الخصوصيات في ثلاث علامات (1):

الخدمات هي نسبياً:

- غير ملموسة.
- منتجة ومستهلكة في آن واحد.
- وأقل نمطيّة من المنتجات.
- ثم أشار إلى آثار هذه الفروقات على التسيير:
- ضرورة تطبيق التسويق الداخلي، ويتمثل في الحصول من الموظفين على الاستغلال الأقصى للتعاون والبهجة بهدف تحقيق رضا الزبائن.
- ضرورة تحديد درجة النمطية أو بالعكس الفردية، حسب مواصفات الزبائن.
- ضرورة الاعتناء بالجوانب المنظورة من الخدمات باعتبارها مقياس النوعية والجودة في أعين الزبائن.
- ضرورة ضبط العرض حسب الطلب باعتبار استحالة تخزين الخدمات.

*** نظرة Eiglier et Langeard:**

حسب نفس الكاتب J.P. Flipo ذكرنا Eiglier et Langeard بالإضافة إلى ما سبق أن هذه

الفروق لها آثار أخرى:

- الصّعوبة البالغة بالنسبة للخدمات في حساب سعر التكلفة، الإنتاجية وسعر البيع.
- تشخيص للعلاقات التجارية (تضم العلاقات الودية أو المستقلة أو التعارف).
- أثر أكبر لسلوك المستهلك على طبيعة الخدمة المسوقة، وعلى صعوبة الخلق والإبداع.

(1) : Leonard Berry, « Services Marketing is Different », Business, May June 1980. Source cité par J.P. Flipo p 53.

• ويضيفان أيضا إلى ذلك:

• الصعوبة الداخلية للتنسيق والتعاون بين وظيفتي التسويق والاستغلال.

وأخيرا،

ومما سبق يمكن بكل سهولة حصر الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات

في عنصرين أساسيين:

1/ "عدم الملموسية البارزة للخدمات" (استحالة إيجاد معايير للحكم على العرض قبل استعماله).

2/ "الاتصال المباشر بين عارض الخدمة والزبون" (أهمية البائع في التقليل من أخطار عدم التأكد، وضبط العرض حسب الطلب).

وبما أن كل الخصوصيات السابقة الذكر مستخلصة من هذه الخطوط العريضة، فسوف

ندرس هاتين النقطتين فيما يلي:

1. عدم الملموسية البارزة للخدمات:

التصنيف على أساس عدم الملموسية يعني أنه كلما ارتفعت درجة عدم ملموسية

"الموضوع" كلما تعلق الأمر بتسويق للخدمات، وعدم الملموسية هاته تعني عدم القدرة على الإحساس "بالخدمة" بأي من الحواس الخمس.

وفي هذا الشأن اقترح Martin.L.Bell مثال يوضح فيه درجة تمييز تسويق الخدمات من

تسويق المنتوجات على أساس درجة نمطية الخدمة، ودرجة مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة،

هذا المثال عرضه على شكل مصفوفة ذات بعدين:

• درجة الملموسية.

• ومشاركة الزبون.

الشكل رقم (15): "درجة تمييز تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات حسب معيار الملموسية ومشاركة الزبون".

		درجة مشاركة الزبون		
		قوية	منطقة التمييز	ضعيفة
منطقة الريادة في تسويق الخدمات الملموسية	قوية	منتجات نمطية (1)	منتجات مميزة (2)	منتجات مشخصة (3)
	متوسطة	مزيج من منتج/خدمة غير مميزة (4)	مزيج من منتج/خدمة مميزة (5)	مزيج من منتج/خدمة مشخصة (6)
	ضعيفة	خدمة نمطية (7)	خدمة مميزة (8)	خدمة مشخصة (9)

Sources : Martin L. Belle « a Matrix approach to the classification of Marketing. Goods and services » in Marketing of services: James H Donnelly and William, George, Proceedings American Marketing association 1981, reference cité par J. P. Flipo P: 56.

أمثلة خاصّة بكل إطار:

- 1/ مواد أولية، منتجات قاعدية.
- 2/ غسيل الشعر (shampoos) مميز حسب طبيعة الشعر.
- 3/ ملابس مفصّلة حسب الطلب.
- 4/ خط جويّ منظم، درجة واحدة.

...

...

...

7/ كراء تلفزة (سيارة).

8/ مطعم.

9/ استشارة المؤسّسات، محامي طبيب.

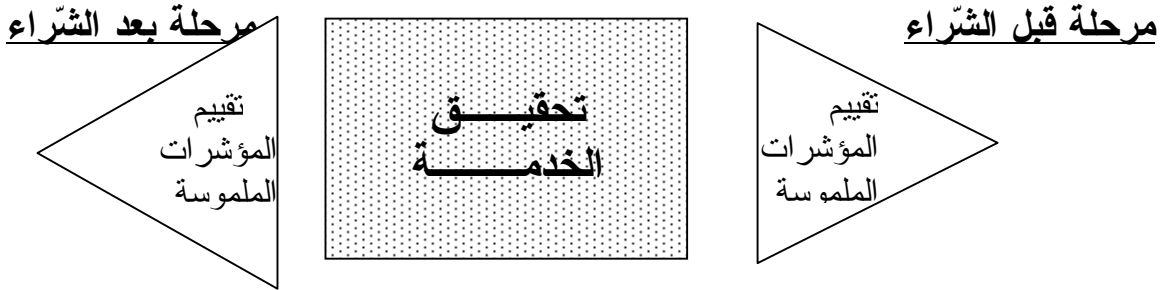
(الخط المائل المتقطع موضوع خصيصا لتفريق المناطق التي يكون فيها التسويق خاصا بالمنتجات عن المناطق التي يكون فيها التسويق خاصا بالخدمات، وفيه تظهر أقصى الحدود الممكنة (الخانة 1/ والخانة 9).

وفي الحقيقة إنّ "لموسية الخدمة" هي التي تجعل شاري الخدمة ينظر إلى الخطر في التبادل على أنّه أشدّ ارتفاعا في الخدمات منه في المنتجات، ومن هنا يمكننا اعتبار أنّ السبب الأوّل للإدراك المرتفع للخطر في ميدان الخدمات هو ميدانها غير الملموس. ولذلك في غالب الأحيان تكون مهمّة رجل التسويق التّدخل بعناصر ملموسة (مثل رجال البيع) قبل وأثناء عرض الخدمة بهدف التقليل من أخطار عدم التأكّد، وإبراز طبيعة ونوعية المنتج (الخدمة) على أحسن وجه.

ففي غالب الأحيان "الخدمة هي في حدّ ذاتها" "علبة سوداء" غير مرئية⁽¹⁾، ولذلك يعدّ من المهم جدا ومن الضروري إيجاد وإبراز مؤشرات ملموسة قبل وأثناء وبعد مرحلة الشراء:

(1) : J.P. Flipo, op cit p 55.

الشكل رقم (16): "إبراز المؤشرات الملموسة في عرض الخدمة"



ومن هنا اعتبر أغلب المختصين في الخدمات أنّ عمليّة الماس الخدمة هي الأولويّة رقم واحد في المخطّط التسويقي.

وكمثال على ذلك فإنّ التصنيف السياحي "بالنجوم" هو أسلوب جيّد للتعبير بنوع من الملموسية على نوعيّة صورة الخدمات وإعطاء صورة على شكل الوكالات. وأيضا جاذبيّة نقطة البيع تعتبر مؤشرا أساسيا ومهماً للتعبير على مستوى نوعيّة الخدمة، فمثلا " تحدّد وضعية المطاعم في السّوق بالاعتماد على الديكور، على محيطها الحيوي، أكثر من نوعيّة وجباتها المقترحة، ونفس الأمر يتعلّق بالنقل (القطار أو الطيران)"⁽¹⁾.

وحسب J.P.Filipo فإنّ أهمّ ما يشغل بال مسيري مؤسّسات الخدمات هو الخطر الملاحظ من طرف المشتري، ولذلك عادة ما يركزون في سياستهم التجاريّة على التقليل من درجة هذا الخطر من خلال ضمانهم للمستهلك "النتائج" عن طريق إبراز وإظهار عناصر ملموسة مؤثرة.

وفي الصفحة 72 من كتابه " Le Management Des Entreprises Des Services " يعرض نفس الكاتب مثالين:

الأوّل يخصّ سلسلة الفنادق Holiday Inn التي طوّرت حملة إشهارية حول موضوع (" في فندق Hllididay Inn " لا توجد مفاجآت") هذا الشعار هو نتيجة منطقية لمفهوم السلسلة الفندقية، ولكن يجب الدّفاع عنه في الواقع، وهذه ليست مهمّة سهلة.

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 55.

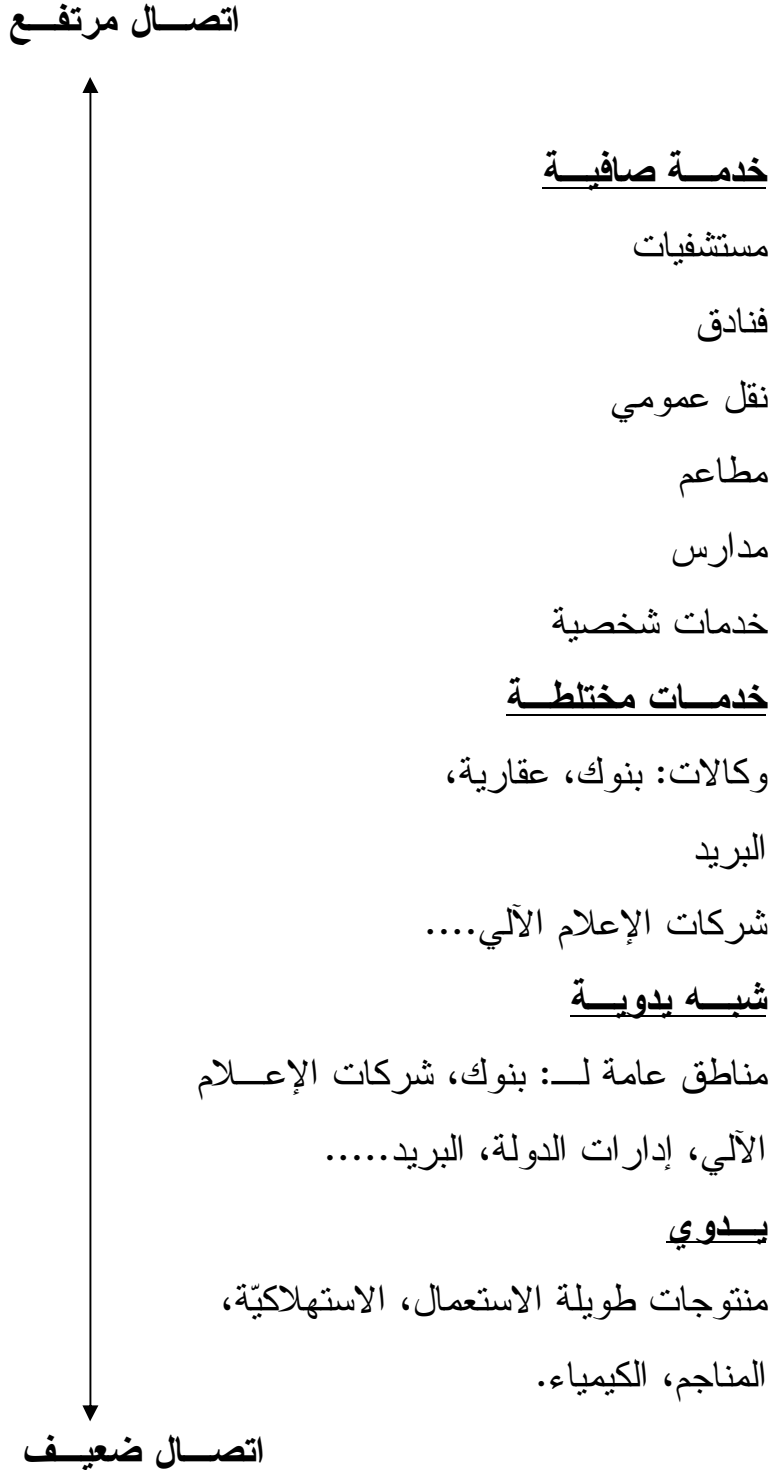
المثال الثاني يخصّ سلسلة وكالات عقارية في أمريكا تضمن للزبون الذي يريد أن يبيع منزله، شراءه من طرف الوكالة في حالة عدم إيجادها لمشتري خلال مرحلة معنيّة. وأخيرا، يذكر الكاتب أنّ آخر إمكانية لتلميس الخدمة تتركز على العامل البشري. ففي الكثير من الحالات يرتكز كل شيء عليه، مثل: بيع التأمينات أو الخدمات التي تتطلب درجة مرتفعة من القدرات (نصائح، استشارة.....).

2. الاتصال المباشر بين عارض الخدمة/الزبون:

التصنيف على أساس "الاتصال المباشر بين عارض الخدمة/الزبون" يعني أنّه كلما قلت كثافة هذا الاتصال كلما تعلق الأمر بتسويق للمنتجات، وكلما أصبح للمؤسسة القدرة على إنتاج بفعالية إنتاجا نمطيا وثابتا.

وفي هذا الإطار عرض Richard B.Chase مثلا صنّف فيه نشاط الخدمات حسب معيار الأهمية المعطاة للاتصال المباشر مع الزبون (أي كلما كان الإتصال مرتفعا، كلما كُثُر في خانة الخدمات، كلما تميّز التسويق عن تسويق المنتجات، وأصبح الزبون كمزج بالنسبة للإنتاج والاستغلال):

الشكل رقم (17): "تصنيف الخدمات على أساس الإتصال المباشر بين عارض الخدمة/الزبون"



Sources: Richard B. Chase « Where dose the costumers fit in a service operation ?,Harvard Business review, Nov – Dec 1978. Source citée par J.P. Flipo p 57.

المطلب (2): أثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق

بعد دراسة الخطوط العريضة المميّزة للخدمات (عدم الملموسية والاتصال المباشر) يصبح من الضروري البحث والتساؤل عن الالتزامات التي تظهرها هذه الخطوط على سياسات التسويق (سياسة المنتج، السعر، الاتصال الإعلامي، التوزيع) بمعنى آخر تحديد أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق".

حيث تختلف منظمات الخدمات في تطبيقها المفاهيم والأساليب التسويقية مقارنة بالشركات الصناعية.

ويعود ذلك إلى الاختلاف ليس فقط في خصائص الخدمات مقارنة بخصائص المنتجات المادية، وإنما أيضا إلى الاختلاف في سلوك مستعملي الخدمات مقارنة بسلوك مستعملي المنتجات، وأيضا إلى الاختلاف في محيط وبيئة الخدمات مقارنة بمحيط وبيئة الشركات الصناعية.

وستكون دراسة عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصال محور ومضمون الفصول التي ستأتي، وفيها سيظهر الباحث مدى التأثير الذي تركه كل من خصائص الخدمات، سلوك مستعملي الخدمات والمحيط المتميز للخدمات على هذه السياسات التسويقية بأجمعها.

خلاصة الفصل الثاني:

خلال هذا الفصل حاول الباحث تحديد وفهم الأدوات التسويقية اللازمة قبل وضع وإعداد الاستراتيجيات التسويقية، يتعلق الأمر بتحديد و توضيح خصوصيات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في عنصرين:

1- خصوصيات ناتجة عن "خصائص الخدمات" المختلفة تماما عن خصائص المنتجات المادية الواسعة للاستهلاك من حيث عناصر عدم الملموسية، القابلة للتلف، التغير وعدم التماثل واللانفصالية.

2- خصوصيات ناتجة عن "خصائص الخدمات العمومية" المختلفة عن خصائص أي مؤسسة خدمية أخرى من حيث تحقيق منطق المصلحة العامة الذي يجب أن يستجيب لـ ثلاث مبادئ أساسية (مبدأ المساواة، مبدأ الاستمرارية ومبدأ الملائمة).

ومن حيث تحقيق الاستقلالية النسبية اتجاه السوق وتعويض ذلك بحضور مراقبة عمومية تترك آثارها جلية على نظام تسيير هذا القطاع وعلى إدماج وتطبيق التسويق فيه. ولم يكن توضيح الأدوات التسويقية اللازمة لوضع الاستراتيجيات تاما وكافيا دون الحديث عن خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية وأثر خصائص الخدمات على هذا السلوك باعتبار أن المستعمل هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء، وما التسويق العمومي سوى نتيجة لهذه الخصوصية.

سمحت هذه الدراسة للباحث باستنتاج أن مستهلك الخدمات العمومية للبريد والاتصالات ليس مستهلكا مثل الآخرين، وأن لسلوكه خصوصيات. هاته الخصوصية في السلوك ناتجة عن اثنين:

- أثر طبيعة النشاط الخدمي على سلوك المستهلكين
- أثر طبيعة الإنتاج العمومي على سلوك المستهلكين.

ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار السلوك المتميز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما على النوعية النهائية لها، وبمعنى آخر: يجب عمل تسويق خاص بالخدمات.

ومن هنا استنتج الباحث أن جميع المؤسسات الخدمية أمام محاولتها لتطبيق وإدماج التسويق وجدت نفسها مضطّرة لتكييف التقنيات التسييرية للتسويق التجاري حسب الطبيعة المميزة لنشاطها الخدمي.

ولأجل التوصل إلى ذلك بنجاح ركز الباحث على أهمية تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتجات والخدمات والتي وجدها مستخلصة من خطين اثنين:

- عدم الملموسية البارزة للخدمات.
 - والإتصال المباشر (عارض الخدمة/زبون).
- هذان الخطان يولدان إستلزامات كثيرة وآثارا تسويقية معتبرة على كامل سياسات واستراتيجيات التسويق الأربعة المتعلقة بـ:

- المنتج الخدمي.
- السعر.
- الإتصال الإعلامي.
- التوزيع.

وسيتّم معالجة كل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات التسويقية في فصل خاص من الفصول التي ستلي، والذي سيستهله الباحث بفصل:

- إستراتيجية المنتج الخدمي.

الفصل الثالث

إستراتيجية المنتجات البريدية

الفصل الثالث

إستراتيجية المنتجات البريدية

المبحث الأول: تخطيط المنتجات البريدية.

المبحث الثاني: مشاكل عرض الخدمات البريدية.

المبحث الثالث: الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل.

تمهيد:

يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها أسلوب أو مسلك تختاره المنظمة من بين مختلف الأساليب أو المسالك البديلة المتوقعة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

وحيث أن ما تسعى إليه أية منظمة في إنجاز مهامها يتوقف بالدرجة الأولى على قدراتها على وضع إستراتيجيتها بشأن منتجاتها، والتي تؤثر على باقي إستراتيجيات المزيج التسويقي مثل: إستراتيجية التسعير، وإستراتيجية الترويج وإستراتيجية التقديم (التوزيع). ومنظمات البريد هي إحدى أهم تلك المنظمات، لهذا سيتناول الباحث في هذا الفصل إستراتيجية المنتجات في منظمات البريد.

ويهدف هذا الفصل إلى معرفة إمكانية ومدى تطبيق مفهوم المنتج وقراراته على منتجات قطاع البريد من خلال دراسة:

- مشاكل تخطيط المنتجات البريدية.
- تطوير الخدمات البريدية.

كما يتعرض الباحث في هذا الفصل لمختلف مشاكل عرض الخدمات البريدية محاولة منه لتبني الأساليب التسويقية الناجعة لمواجهة هذه المشاكل وتحسين جودة ونوعية المنتجات والخدمات البريدية.

فلأسباب حياتية، وتحت ضغط إرتفاع درجة متطلبات الزبائن وتعدد الإنتاج الخدمي، وجدت مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصالات نفسها مضطرة لإدماج التسويق. تطبيق هذا التسويق بشكل موجب وفعال بهدف تعظيم الربح المادي والإجتماعي يستوجب تكيف إستراتيجيات التسويق التجاري حسب الطبيعة المميزة للخدمات.

موضوع هذا التكيف وكيفية في مجال إستراتيجية المنتج هو محتوى هذا الفصل الثالث الذي جاء مجزءا إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: تخطيط المنتجات البريدية

سيتم بمعالجة موضوع "تخطيط المنتجات البريدية" من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم المنتج البريدي.
- مشاكل تخطيط المنتجات البريدية.
- تطوير الخدمات البريدية.

المطلب (1): مفهوم المنتج البريدي⁽¹⁾

قد تبدو فكرة المنتج بسيطة عندما يفكر الشخص بصورة عامة بالأشياء التي يستخدمها في حياته اليومية، بسبب كونه منتجا ماديا سهل تميزه، إلا أن المشكلة تكون أكثر صعوبة في حالة ما إذا كان المنتج على شكل خدمة، أو فكرة، لأن الأمر يتعلق بأشياء غير ملموسة، وعليه فهناك عدّة إتجاهات في تعريف المنتج منها ما يلي:

1- يعرف المنتج بأنه "خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك" كالطرود، البرقيات، الطابع البريدية، التحويلات المالية، ... إلخ.

2- أما Ph.Kotler⁽²⁾ فيعرف المنتج بأنه "المنفعة أو مجموع المنافع الأساسية التي تقدم للمنتفع والتي يتلقاها عند حصوله على المنتج والتي تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته.

كحصول الطالب على العلم والمعرفة عند شرائه الكتاب، والتخلص من وباء عند إجراء عملية جراحية أو حصول المزارع على الأمل في محصول وفير عند شرائه السماد، وحصول ربة البيت على الأناقة من شرائها فستانا جميلا أو على الأمل من شرائها زجاجة عطر.

⁽¹⁾: زكي خليل المساعد، التسويق في المنظمات التي تهدف إلى الربح، رسالة دكتوراه في إدارة

الأعمال، جامعة الزقاييق. كلية التجارة، جمهورية مصر العربية، ص 84-91.

⁽²⁾ : Philip Kotler, Marketing For Non Profit Organisations (pp 164-165) d'après 2.

فالبائع في هذه الحالة يقوم بتسويق "المنافع" وليس منتجات ذات خصائص كيميائية أو طبيعية. ويجب أخذ ذلك في الحسبان عند وضع الإستراتيجيات المختلفة في مجال التوزيع، التسعير والترويج.

وطبقا للمفهوم الحديث للتسويق فإن إدارة أية منظمة تقوم بتسويق المنافع الناتجة عن المنتج، والتي تقوم بإنتاجه وتقديمه، فمثلا تقوم دور النشر بتسويق العلم والمعرفة وليس طباعه ونشر الكتب.

ويؤدي إتباع هذا المفهوم إلى توسيع نطاق أعمال المنظمة وعدم تقادم المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتسويقها، فمثلا تقوم دور النشر بتسويق أشرطة التسجيل التعليمية، والأفلام التعليمية، إلى جانب الحاسبات الإلكترونية.

ويؤدي إعتداد إدارة المنظمة على فلسفة تسويق المنافع إلى زيادة أهمية النشاط التسويقي في المنظمة من وجه نظر المستفيدين.

ولا تنتظر منظمات البريد و الإتصالات إلى خدماتها على أنها منتجات، إلا عندما يعرف المنتج بمفهومه الواسع، بأنه شئ يشبع حاجة أو رغبة، نجد أن التعريف ينطبق تماما على منتجات قطاع البريد والإتصالات وخدمات الإتصال مثلا غالبا ما تقلل من التباعد والقلق وتزيد من فرص التلاقي والطمأنينة، وتساهم في تحسين أواصر العلاقات بين المتعاملين، وعليه يعرف المنتج بأنه "أوجه النشاط غير الملموسة التي تقدم للمنتفع والتي تهدف أساسا إلي إشباع حاجاته ورغباته". وينطبق هذا التعريف على المنتجات البريدية بأكملها.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى الباحث أنه من المهم تحديد معنى منتجات منظمات البريد والإتصال بنظرة واسعة لا ضيقة. فمثلا بالنسبة لتخطيط المنتجات الصحية للمجتمع فإن النظرة الواسعة للصحة تعتبرها على أنها حالة من الرفاهية، ولذلك تلقى النظرة على مجموعة أكبر من العوامل المسببة التي تؤثر في الحالة الصحية للمجتمع - نظرة وقائية- ومن أهم تلك العوامل :

1. البيئة.

2. أسلوب المعيشة.

3. الإمكانيات الصحية من مادية وبشرية.

فإذا كانت البيئة غير صحيّة، أو خطيرة، فإن ذلك يؤدي إلى إرتفاع معدل الأمراض، والحوادث، ولذا يفضل أن يوجّه المخصّص من الأموال إلى إنفاقه في نظافة البيئة بدلا من مجرد خلق مزيد من المنتجات الصحيّة تقدم لخدمة المرضى من الجمهور.

أمّا إذا كان أسلوب معيشة السّكان يؤدي إلى مشكلات صحيّة، بمعنى أن الناس يستهلكون أكثر من حاجتهم من الطّعام، ويدخّتون أكثر من طاقتهم وينجبون من الاطفال أكثر ممّا يستطيعون رعايتهم، ثم يعانون صحّيّا، فإنّه من الأفضل في هذه الحالة أن ينفق المال لتنظيم أسلوب الحياة. وعموما نجد أن تحسين الصحة هو أكثر من مجرد زيادة عدد الأطباء والإمكانات الصحيّة.

ونفس الأمر بالنسبة لمنظمات البريد والاتصالات فإن تحسين أداءات منتجاتها هو أكثر من مجرد زيادة عدد الوكالات والمنتجات والإمكانات المالية والبشرية، يتعلق الأمر بكامل عوامل المحيط التي تؤثر على سلوكيات وتوجهات وطلبات المستعملين. لكن في الواقع نجد أن تحديد المنتجات البريدية يتم وفق نظرة ضيقة ترتكز على المفهوم البسيط للمنتجات المستوحى من المفهوم الإنتاجي للتسويق.

حيث إتضح أن معظم إدارات البريد التي تناولها البحث لازال التوجيه فيها يتم على أساس الإنتاج، حيث تتركز جهودها في إنتاج وتقديم الخدمات لمقابلة طلبات الجمهور المتزايدة، دون إهتمامها بشكل جدّي بالإجراءات التي من شأنها التأثير على تنظيم وتوجيه الطلب على تلك الخدمات، وهذا يتطلب إعادة تخطيط المنتجات البريدية بإستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتسويقية وأكثرها ملائمة وتأثيرا. والمقصود من ذلك هو أن يتم التخطيط على أساس الأخذ بعين الإعتبار إحتياجات المستفيد ورغبته.

وحتى تلك الخدمات التي يتم التركيز على أدائها بالمفهوم الإنتاجي فإنها غير كافية بالشكل الذي يحقق الإشباع الكامل، ويوضح الجدول رقم 09 ذلك:

الجدول رقم (09): مدى كفاية الخدمات المقدمة للجمهور

إجمالي		وكالة مركزية	وكالة عادية	نوع الوكالة	مدى كفاية الخدمات
عدد	% نسبة				
07	23,33	2	05		كافية
12	40	2	10		كافية إلى حد ما
08	26,66	2	06		غير كافية
03	10	-	03		غير مبيّن
30	100 %	06	24		المجموع

المصدر؛ الاستقصاء الخاص بالباحث

ويتبين من الجدول أعلاه:

- 1- إنه فقط 23,33 % من الوكالات موضع البحث تعتقد بكفاية الخدمات المقدمة للجمهور. ويعتقد الباحث أن ذلك راجع إلى حداتها، كما يرى أن تلك الإجابات مبالغ فيها بسبب ما لاحظه من الواقع العملي في بعض تلك الوكالات.
- 2- أن نسبة 26,66 % تعتقد بعدم كفاية الخدمات المقدمة للجمهور، و 40 % تعتقد بأنها تكاد تكون كافية (أي ناقصة). ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة عدد طالبي الخدمات مقابل الإمكانيات المحدودة لهاته الوكالات. وهذا ما يدعو إلى الثقة في صحة الإجابة.
- 3- أما الوكالات التي كانت إجاباتها غير مبيّنة فعددها ثلاثة (03) أي 10 % من الوكالات موضع البحث. ويرى الباحث أن سبب ذلك راجعا إلى أن هؤلاء المسؤولين لم يفكروا في هذا السؤال من قبل أو أنهم لا يريدون أن يوقعوا أنفسهم في مشاكل الإجابة عليه.

المطلب (2): مشاكل تخطيط المنتجات البريدية

لقد حظيت المنتجات البريدية بقدر محدود من التخطيط، ونتج عن ذلك ضغوط بسبب تنافس الوسائل القديمة مع التكنولوجيا الحديثة التي تطورت بسرعة في أغلب الدول الأوروبية. وحيث أنه لا توجد منظمة لا تواجهها بعض المشاكل التي تتبع أساسا من علاقاتها بأسواق منتجاتها، لذا فقد دفعنا ذلك إلى الإهتمام بدراساتها، والتعرف على أهم مشاكل منتجاتها، ومحاولة التوصل إلى حلّ بشأنها. إضافة إلى أنه من الأفضل بالنسبة لإدارة البريد والاتصالات إنشاء وتطوير إدارة للتسويق لمعالجة المشاكل التي تواجه المنظمة وإنشاء إدارة أفضل في المدى البعيد.

وعليه فإن مشاكل الخدمات العمومية في الأقطار النامية، تعتبر ذات طبيعة مزمنة لإرتباطها الوثيق بالأوضاع الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، كذلك فإن وضع الحلول لتلك المشاكل يتطلب الوقت مما يستلزم وضع خطة منظمة ذات أهداف محدّدة وتوقيت زمني محدّد.

ومن المشاكل التي لاحظها الباحث، والتي تعدّ مشاكل عامة تواجه المسؤولين عند تخطيط المنتج ما يلي: (1)

1- محدودية الخدمات التي تعرضها وكالات البريد تعكس عدم الإهتمام بعنصر التنويع في خدماتها، وأيضا عدم الإستجابة والتجاوب مع التطور الحاصل في رغبات وسلوكات وحاجات الجمهور.

2- الطريقة المثبّعة في توزيع الإمكانيات بين الريف والمدينة: حيث لاحظ الباحث أن الإهتمام يتركز على المدينة، ويظهر ذلك من الأعداد الكبيرة من الوكالات البريدية بأحجامها وإمكانياتها المادية الواسعة نسبيا مما يجعلها تتميز عن الوكالات البريدية في الأرياف التي تفتقر إلى العديد من تلك الأمور.

(1): أ- ملاحظات الباحث ومقابلاته الشخصية في وكالات البريد محل البحث.

ب- لا تنطبق هذه المشاكل على جميع الوكالات البريدية محل البحث بنفس الدرجة.

- 3- عدم توافر بعض الكفاءات الفنية والتجارية في بعض الوكالات البريدية وبالخصوص في الريف مما يؤثر سلبا على تطوير خدمات هذه الوكالات ويسبب العلاقة التبادلية بين مقدمي الخدمات والجمهور وبالتالي يمسّ بجودة المنتج الخدمي.
- 4- النقص في الإمكانيات المادية وخصوصا المالية منها، حيث تعاني أغلب الوكالات البريدية من تلك الظاهرة، ويوضح الجدول رقم 10 ذلك:

الجدول رقم (10): مدى كفاية الإمكانيات المادية والمالي

إجمالي		نوع الوكالة		مدى كفاية الإمكانيات المادية
عدد	% نسبة	وكالة مركزية	وكالة عادية	
-	-	-	-	كافية
09	30	03	06	كافية إلى حد ما
21	70	03	18	غير كافية
-	-	-	-	غير مبيّن
30	100 %	06	24	المجموع

يتضح في الجدول أعلاه أنّ غالبية الوكالات البريدية موضع البحث (70 %) تعتقد بعدم كفاية الإمكانيات المادية والمالية المخصّصة لها، وأيضا (30 %) منها تعتقد بأنها كافية إلى حد ما. ولا وكالة واحدة تعتقد بكفاية هاته الإمكانيات المادية والمالية المهمة والضرورية لأي تطوير.

- 5- ضيق وقدم بعض مباني الوكالات البريدية، وإنعدام ونقص الصيانة مما يصعب المقابلة والإستجابة لطلبات العدد الكبير من المتردّدين وذلك حتى لو توفرت الإمكانيات البشرية اللازمة.

6- المستوى الإجماعي المختلف لجمهور الخدمات العمومية للبريد وحالته الإقتصادية والثقافية والتعليمية والتربوية المتباينة أيضا، والضغط الذي تواجهه الوكالات البريدية نتيجة زيادة عدد المترددين على مصالحها... تعتبر مشاكل رئيسية وجوهرية تواجهها هاته الوكالات. إضافة إلى ترفع بعض مقدّمي الخدمات عن الجماهير، وسوء معاملتهم، وعدم الإكتراث بمتطلباتهم، يولد شعورا بعدم الرضا والنفور وبالتالي يخلق فجوة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين.

7- إنحصار عملية التكوين والتدريب لمقدمي الخدمات على النواحي التقنية دون النواحي التجارية، وأيضا إنحصار أسلوب الرقابة والتقييم الداخلي على هذا الجانب التقني لا التجاري. ممّا يتسبب في بعد هذه الوكالات البريدية عن أسواقها، وعدم قدرتها المحافظة على السمعة الطيبة للمنظمة.

8- تباطؤ عملية التحديث في بعض الوكالات البريدية قياسا بالتقدم الهائل الذي يشهده العالم مما يؤدي إلى عدم إستطاعتها اللحاق بهذا التقدم.

وبناء على ما تقدم يمكن تحديد أبعاد تخطيط الخدمات البريدية في عملية تطوير هذه الخدمات.

المطلب (3): تطوير الخدمات البريدية

يتعلق تطوير الخدمات البريدية بكل القرارات التي يجب إتخاذها لتنفيذ الإستراتيجية والتي تتعلق بنوعين من المجالات هما:

- 1- تقديم الخدمات الجديدة.
- 2- تحسين في الخدمات القائمة.

1- تقديم الخدمات الجديدة: (1)

لكي تحافظ المنظمة البريدية على مركزها، ينبغي أن تسهر بإستمرار على تقديم خدمات جديدة، هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى قد تدفع المنظمة إلى تقديم الخدمات الجديدة. وعملية تقديم خدمة جديدة تعدّ نشاطا ضروريا لتمكين المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة. وفي نفس الوقت فإن تقديم مثل تلك الخدمات يتعرّض لمخاطر الإعتقاد لدى بعض الإدارات بكونها تستطيع وببساطة أن تتجح في طرح خدمة جديدة، وفي أغلب الأحيان تكون الإدارة مندفعة للفكرة لدرجة انها تتصور أن بإستطاعتها إختراق السوق على الرغم من أنه لا يوجد لديها فكرة جديرة بالإهتمام فعلا عن إحتتمالات تفضيل الخدمة، وحتى عندما تتم إجراء بحوث فهي لا تفي بالعرض. وكنتيجة لذلك ترتفع نسبة فشل الخدمة الجديدة، وتقتل العديد من الخدمات الجديدة التي تطرح... لأن حجم السوق وإستجابتها قد يكون مبالغا في تقديرها، أو أن هناك أوجه قصور في نظام التسويق ذاته.

أما بالنسبة لدوافع تقديم خدمات جديدة والتي يظهرها الجدول رقم 11 فترجع إلى:

- 1- مسايرة الوكالات البريدية لأحدث الأساليب العلمية في أداء الخدمات، حيث أظهرت الدراسة أن نسبة ذلك 50 % قد عبّرت نصف الوكالات البريدية المركزية موضع الدراسة عن ذلك، وذلك لطبيعة عملها الذي يحتم عليها متابعة أحدث التطورات العلمية والإستفادة منها.

(1): زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 109-111.

- 2- شكاوي المستعملين من عدم كفاية الخدمات المعروضة التي تقدمها تلك الوكالات ونسبتها 20 %. وقد لاحظ الكاتب إفتقار بعض الوكالات البريدية العادية لسجل الإحتجاجات والشكاوي المخصّص للمستعملين، الأمر الذي يشكك في مصداقية هذه الإجابات وهاته النسبة.
- 3- زيادة نسبة الطلب على الخدمات المعروضة وعلى الخدمات الجديدة، ونسبة ذلك % 20. ويأتي هذا السبب في المرتبة الثانية بالنسبة للوكالات البريدية العادية، ويعود ذلك إلى تجاوز الطلب العرض على خدمات هاته الوكالات وصعوبة الإستجابة لكل الطلبات بسبب محدودية الإمكانيات والخدمات.
- 4- الجدير بالملاحظة في هذا الصدد بأن تلك تعدّ أهمّ الدوافع التي تؤثر في تقديم الخدمات الجديدة في وكالات البريد. ولا يخلو الأمر من وجود دوافع أخرى لها أقل أهمية كالرغبة في التجديد وتجربة منتوجات جديدة والتقليد وأسباب أخرى كإقتراحات العاملين، ونتائج المؤتمرات والندوات، وتوصيات الوزارة الوصية... إلخ ونسبة ذلك 10 %، كلها متأتية من الوكالات البريدية العادية.

الجدول رقم (11): دوافع تقديم الخدمات الجديدة في قطاع البريد

إجمالي		وكالة مركزية	وكالة عادية	نوع الوكالة البيانات
عدد	% نسبة			
15	50	3	12	مسايرة أحدث الأساليب العلمية في أداء الخدمات
06	20	2	04	شكاوي المستعملين من عدم كفاية الخدمات المعروضة.
06	20	1	05	زيادة نسبة الطلب
03	10	-	03	أخرى
30	100 %	06	24	المجموع

وقد إقترح البعض ⁽¹⁾ عددا من الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة عند قيامها بتقديم خدمات جديدة، وهي:

1-1 مرحلة توليد الفكرة:

توليد الفكرة أو تطويرها هي أول خطوة ينبغي أن تتخذها المنظمة لتوليد أفكار لخدمات جديدة. والتي يمكن أن تكون ذات قيمة للمنظمة. وقد تأتي هذه الأفكار من مصادر مختلفة في مقدّماتها، مقترحات وشكاوي المستفيدين والموردين والزبائن، توصيات الندوات والمؤتمرات التي تعقد بصورة دورية، مقترحات العاملين بالقطاع، ونتائج بحوث التسويق.

ويمكن تنشيطها عن طريق طرح فكرة جديدة وإتاحة الفرصة لتحليلها ودراستها. ومن بين العديد من الأفكار المتولدة نجد أنّ القليل منها هي التي تجتاز إختبار الفحص المبدئي. والهدف من الفحص المبدئي هو إستبعاد الأفكار الضعيفة للخدمات الجديدة، وغير المناسبة، والتي تكون متعارضة مع الأهداف التنظيمية أو الموارد. ويكلف تقييم الأفكار الكثير. غير أنّه يوقر على المنظمة مشاكل الدخول في تنفيذ أفكار لخدمات تنتهي بالفشل. فالأفكار الجديدة التي تبقى بعد ذلك تنقل إلى المرحلة الثانية.

1-2 مرحلة تطوير الفكرة:

لا بد من القيام بعمل لتحويل فكرة أولية إلى مفهوم خدمة، أي محاولة إيجاد مفهوم للخدمة والمنافع التي ستقدّمها هذه الخدمة للمستفيد، والسّمات التي سيكون لها معنى أو جاذبية بالنسبة للسوق المستهدفة. وذلك كله لأجل تحويل المفهوم إلى خدمة جاذبة. وهنا من المهمّ التمييز بين المفاهيم الممكنة، ثم التركيز على تلك المفاهيم التي تظهر قابلية تسويقية أكبر.

(1) : A-David B. Uman, « New Products Program : Their planning and control » (New York American Management Association).

عن زكي خليل المساعد، نفس المرجع السابق ص 112-116.

1-3 مرحلة إختيار المفهوم:

ويلي مرحلة تطوير الخدمة، مرحلة إختيار مفهوم الخدمة للتوفيق بين مستوى إهتمام السوق وردّ فعله تجاه فكرة المنتج (أي هل رد فعله هو في مستوى فهمنا لإهتمامه؟). وغالبا ما يكشف إختيار المفهوم عن معاني جديدة لم تكن مقصودة، وإلغاء بعض السمّات التي كانت مقترحة.

ويستدعي الإختيار القيام بإختيار عينة عشوائية من المنتفعين المستهدفين وحصص رد فعلهم بالنسبة للمفهوم. ويمكن إجراء لقاءات معهم كأفراد، أو معهم كمجموعات لمناقشات جماعية مركزة ويمكن توجيه مجموعة من الأسئلة تتضمّن ما يلي:

- هل المفهوم واضح يسهل فهمه ؟
- ما هي فوائده الظاهرة ؟
- كيف ينظر إليه مقارنة بعروض أخرى منافسة ؟
- هل أن هناك مؤشرا يعطيه المستقصى منهم عن أن عددا كافيا منهم لديه نيّة شرائه ؟
- هل هناك من يعتقد أن المفهوم يشبع حاجة فعلية لديه ؟

1-4 مرحلة التحليل الإقتصادي:

الهدف من التحليل الإقتصادي هو تقرير ما إذا كانت هناك إحتتمالات كافية بالسوق بالنسبة لمفهوم الخدمة تبرّر الاستمرار في تطويرها وطرحها.

ويشمل التحليل الإقتصادي تقدير حجم السوق والإنتاج، والتكلفة، والعائد، ومعرفة ما إذا كان مفهوم الخدمة جديرا بتقديمه، وهل أن الطلب يعود بمنافع كافية أو جزئية بالنسبة للتكلفة ؟ وهل هناك برنامج أكثر كفاءة ؟ ... فإذا كان الرد بالإيجاب على كامل هذه الأسئلة أمكن الإنتقال بمفهوم الخدمة إلى المرحلة التالية.

1-5 مرحلة تطوير الخدمة:

في حالة المنتج الملموس يتطلب تطويره بعض الأبحاث العلمية والهندسية ورأس المال والمعدّات، والمواد الخام، والتعبئة ... وقد يتطلب حل المشكلات الناتجة أثناء تطوير المنتج

تعديلا للمفهوم الأصلي للمنتج. وفي حالة خدمة جديدة يتطلب تطوير الخدمة هيئة من الموظفين، فإذا ما أصبحت الخدمة جاهزة، فقد تحاول المنظمة تمريره على المرحلة التالية.

1-6 مرحلة اختبار الخدمة تسويقيا:

إنّ التسويق الإختباري هو محاولة لإكتشاف أداء الخدمة في ظل الظروف البيعية الفعلية، فيتمّ طرح الخدمة الجديدة في قطاع محدود جدا من السوق، وتتمّ مراقبتها لمعرفة عدد الأشخاص الذين يقبلون عليها، ونوعيتهم وآرائهم بشأن الخدمة المقدّمة. ويمكن توضيح نتائج الإختبار بالسّوق من حيث حجم السّوق وإحتمالات مشاكل الخدمة أو مشاكل التّسويق التي قد تتواجد، وأية أساليب تسويقية تكون أكثر فاعلة، وهكذا تقدم لرجل التّسويق شكلا من الرقابة على المخاطر قبل أن تطرح الخدمة على نطاق واسع.

1-7 مرحلة تقديم الخدمة للسّوق على نطاق واسع:

تصبح الخدمة التي تجتاز مرحلة الإختبار التسويقي جاهزة لتقديمها على نطاق واسع، وحتما في هذه المرحلة لا يمكن أن تقدم الخدمة فورا، وفي كل مكان، وإنما يتم ذلك على مراحل، ويجب الإستعداد وإعداد الموظفين للإتصال وتدريبهم على التعامل فيها، وعلى تقديمها. كما ينبغي إخطار السوق المستهدفة وإستشارتها عن طريق الترويج. ومواصلة مراقبة ردود أفعال المستعملين ومستوى رضاهم وتقييمهم للخدمة الجديدة.

2- تحسين وتعديل الخدمات القائمة:

يتمّ تحسين الخدمة بغرض إعادة الحيوية لها وزيادة جاذبيتها وقابليتها في السّوق. ويتمّ ذلك بإدخال ملامح جديدة أو صفات جديدة، أو تقديمها لأسواق جديدة. لكن غالبا يتمّ التعديل في تغيير نوعية الخدمة أو في سماتها، أو في تشكيلتها... الخ. وينبغي أن يتمّ الإعتماد في ذلك على ما قد يجذب المستفيدين المحتملين، بعد قياس مستوى رضى المستفيدين الحاليين عن نوعية الخدمات المقدّمة لهم.

ويمكن لمؤسسة البريد والاتصال أن تعيد النظر في أمرين:

- أسلوب معاملة المستفيدين والإهتمام بهم.
- مستوى جودة أداء الخدمة.

أما تحسين وتطوير خدمات البريد والاتصال في الجزائر، فقد لاحظ الباحث أنها تعود

إلى الدوافع التالية: (*)

- مواكبة التقدم العلمي في مجال الخدمات البريدية، والإستفادة من الأساليب الحديثة المستخدمة، بغرض تقديم أفضل خدمات ممكنة.
- محاولة تلبية طلبات العدد الكبير من المترددين يوميا على وكالات مصالح البريد، استجابة لشكاواهم من عدم كفاية تلك الخدمات.

2- معوقات تجديد وتطوير الخدمات البريدية:

يمكن إيجاز المعوقات الأساسية لتطوير الخدمات البريدية فيما يلي:

- محدودية ونقص الإمكانيات المالية.
- نقص الإمكانيات البشرية المؤهلة للتجديد والإبتكار.
- افتقار مصالح البريد والاتصال إلى الحوافز لهذا التجديد.
- اعتماد المفهوم الإنتاجي والبيعي في تسويق أغلب الخدمات البريدية وعدم إتباع المفهوم التسويقي المعتمد على الدراسات التسويقية ومعرفة أذواق ورغبات المستفيدين والتلاؤم معها.
- التأثير السلبي للأسلوب المركزي في التسيير الذي يجعل الخدمات البريدية تدار من خلال مجموعة من المحددات والقواعد المصاغة آنفا بطريقة لا تشجع أي محاولة للتطوير والإبتكار.
- إنعدام وقلة المنافسة وتمتع قطاع البريد في الجزائر بوضعية شبه إحتكارية للسوق، الأمر الذي لا يحفز على تجديد وتطوير الخدمات البريدية.

(*) استنتاجات الباحث ن خلال مقابلاته الشخصية مع المسؤولين في إدارات البريد.

لكن رغم كل هذه المعوّقات، فإن هناك عوامل أخرى مهمّة تدفع وتحتّ قطاع البريد والاتصال في الجزائر إلى ضرورة التجديد والإبتكار، وتجعله يعيش حالة من المدّ والجزر بين تلك المعوّقات وهاته المحقّرات.

يمكن تلخيص هاته العوامل فيما يلي:

- التغييرات المستمرة التي تطرأ على بيئة نظام الخدمات البريدية في العالم، والتطور الهائل في عالم الإتصالات. الامر الذي يدعو إلى ضرورة إجراء تحسينات مستمرة في هذا القطاع في الجزائر.
- التجديد والتطوّر في خدمات البريد والاتصال يعتبر سمة التطور في مصلحة البريد ككل، وهو ما يؤثر فعلا على علاقته بكل المستخدمين من خدماته والعاملين على تقديمها. ويدعم صورة هذا القطاع لدى الجمهور الواسع.
- حاجة مصلحة البريد إلى تقديم خدمات جديدة، أو تحسين الحالية منها بما ينسجم وحاجة المستفيد.

أما بخصوص اجابة مسؤولي العينة المدروسة من مصالح البريد في الجزائر بشأن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تخطيط وتطوير الخدمات البريدية، فقد أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك شبه إجماع في الرأي، 78 % تؤيد استخدام الأساليب الإدارية للتسويق الحديث. التي من شأنها أن تقضي على المشاكل التي تعاني منها مصالح البريد في الجزائر، وتعمل على رفع مستوى الأداء وتطوير الخدمة. والجدول رقم 12 يظهر ذلك بوضوح.

الجدول رقم (12): إمكانية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الخدمات البريدية

إجمالي		وكالة مركزية	وكالة عادية	نوع الوكالة	البيانات
% نسبة	عدد				
76,66	23	5	18		نعم
6,66	02	1	1		يحتمل
16,66	05	-	5		لا
% 100	30	06	24		المجموع

وهذا يعكس أحد أمرين:

1- إمّا أن يكون هناك تفهم حقيقي من قبل هؤلاء المسؤولين، لأهمية استخدام المفاهيم التسويقية في إدارة مصالح البريد، وهذا بطبيعة الحال أمر مشجّع لو يعكس الحقيقة في الواقع. حيث تعد تلك فرصة مؤاتية لتحقيق ما نصبوا إليه من استخدام للمفاهيم التسويقية.

2- وأغلب الظن أن ذلك يعكس مجرد رغبة هؤلاء المسؤولين في الظهور بمظهر الراغبين في التطوير، وأنهم على علم بكل ما هو حديث. ففي الميدان لاحظ الباحث أن الأساليب التي تستخدم في معاملة المستفيدين لا تتناسب ورسالة قطاع البريد الإنسانية النبيلة من ناحية، وحقوق المواطنين الطبيعية في الحصول على كل ما هم بحاجة إليه من تلك الخدمات من ناحية أخرى وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى تكثيف الجهود، وتقع مسؤولية ذلك على عاتق وزارة البريد والاتصال.

وفيما يلي عدد من المقترحات التي يقدمها الباحث لحلّ المشكلات والعوائق التي تواجه

تطوير الخدمات البريدية في الجزائر:

1. التركيز على حاجات ورغبات المستعملين، إعتبارها المنطلق لأيّ تجديد أو تطوير. ويتطلب ذلك إعتداد نظام متكامل ومتطور للمعلومات التسويقية، تكون بحوث التسويق ودراسة السوق أحد أهم أجزائه. ويمكن ذلك من ربط المؤسسة البريدية بأسواقها وضمان الإستمرارية النوعية للخدمات المقدّمة.
2. الانتباه للتقدم العلمي الحاصل في مجال الخدمات البريدية، وأساليب تقديمها، ومحاولة الاستفادة من أحدث ما وصلت إليه التكنولوجيا في هذا المجال، وكذلك الاستفادة من البحوث والدراسات ونتائج الملتقيات التي يقوم بها إطارات ومسؤولي هذا القطاع، وذلك في إطار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
3. زيادة المخصّص من الأموال لغرض تطوير الخدمات بزيادة الكفاءات الفنية وتحسين تكوينها من الناحية التجارية والفنية، وتطوير المباني وتوسيعها وتحديثها، وشراء الآلات والتجهيزات الحديثة التي تساهم في تحسين نوعية وسرعة تقديم الخدمة، وأيضا الإستثمار في الجهود الترويجية لتغيير وتحسين إنطباع الجمهور عن الخدمات البريدية المعروضة.
4. إسناد الأعمال الإدارية والتسويقية إلى المؤهلين تأهيلا عاليا ومتخصّصا في مجالي الإدارة والتسويق. وأن يبدأ التخطيط من القاعدة، وأن تكون تلك الخطة نابعة من حاجة الجماهير الفعلية والمحتملة، وأن تكون المراكز البريدية قادرة على تنفيذ الخطة ومتابعة نتائجها.
5. ضرورة تحرّر المراكز البريدية من الروتين، لتمكينه من مقابلة ومواجهة كل الحالات الملحة والإستثنائية التي تطرأ. والظروف غير العادية والتي تتطلب طبيعة خدماتها الأداء العاجل الفوري.
6. ضرورة بناء علاقات طيبة بين مقدمي الخدمات البريدية والمستفيدين من تلك الخدمات. ويتطلب ذلك تدريب مقدمي الخدمات على النواحي التجارية التي تعلمهم كيفية إنشاء علاقات قوية وطيبة مع الزبائن والمتعاملين، إضافة إلى إقتناعهم بأهمية هذه العلاقات، وإنشاء قواعد واضحة لتقييم ومراقبة مستوى هذه العلاقات.

المبحث الثاني: مشاكل عرض الخدمات البريدية

كل مؤسسة خدمية تعرض أشكالاً متنوعة من المنتجات. هذا العرض للخدمة "يشكل أول مكون للمزيج التسويقي لمؤسسة الخدمات، هو يعادل "المنتوج" بالنسبة لمؤسسة صناعية"⁽¹⁾.

هذا العرض للخدمة يواجه العديد من الخصائص والصعوبات الناتجة عن آثار عدم الملموسية البارزة للخدمات:

فبالنسبة للمؤسسات الصناعية من الصعب جدا وضع منتج في الميدان، ومن الممكن تجربته قبل إرساله، ومن الممنوع تقليده أو نقله من قبل المنافسين.

أما بالنسبة للخدمات فمن السهل وضع "منتوج" في الميدان، ومن الصعب ضمان نجاحه، نظرا لإعتماده على من يقدمه وكيفية تقديمه، ومن المستحيل تجربته قبل إرساله ومروره بالمرحلة المخبرية والتطوير بسبب عدم ملموسيته. وإن نقله أو تقليده من قبل المنافسين هو أمر بالغ السهولة بالنظر إلى إنعدام الحماية ببراءات الاختراع.

هذه الخصوصية في المنتج الخدمي تجعل من إنتاجه وعرضه للمستعملين أمرا بالغ التعقيد. هذا التعقيد يمس جوانب ثلاثة:

• تعدد الخدمات.

• نوعية الخدمات.

• وحجم الخدمات.

سياسة الخدمة تحاول مواجهة هذه المشاكل والتعقيدات بشكل مخالف تماما لميدان السلع.

(1) : L'offre des services : Concepts et décisions, Piere Eiglier, Eric Langeard, op cit p 52.

المطلب (1): تعدد الخدمات البريدية

تعرض الخدمات العمومية للبريد والاتصالات العديد من الخدمات الأساسية (1) بالإضافة إلى بعض الخدمات الثانوية (2). تشكل مجموع هذه الخدمات ما يسمى بالنظام فيما بينها، "أنها تشكل عناصر لهذا النظام الذي له مخرج يسمى الخدمة الإجمالية، وهو الهدف من النظام" (3). ومن هنا تنشأ مشكلة ناشئة من كون هذه الخدمات ليست كيانات مستقلة فيما بينها بدون علاقات، فعندما يسأل الزبون عن مستوى رضاه عن الخدمة المحصلة، هو يجيب عن الكل، عرض الخدمة الإجمالية بصفة عامة، لا عن خدمة واحدة مستقلة بحد ذاتها. لأن عرض الخدمة يشكل مجموعة وتغيير أي عنصر من شأنه أن يؤثر على الخدمة الإجمالية، أي على الشكل الذي ينظر به الزبون إلى الخدمة.

إذن "لا يتعلق الأمر بإيجاد خدمات كل واحدة على حدى، وإنما إيجاد العلاقة والترابط فيما بينها كجهاز متكامل يخدم الخدمة الإجمالية". (4) ومن هنا ينشأ مشكل العلاقات كما توضحه المصفوفة التالية:

(1): الخدمة الأساسية هي السبب الرئيسي الذي من أجله يتجه الزبون إلى المؤسسة الخدمية، وهي الحاجة التي لا يمكن للمؤسسة أن تلغيها دون أن تغيّر نشاطها (أي نشاط المؤسسة). فمثلا الخدمة الأساسية في الفندق هي الإيواء. وبالنسبة للبريد والاتصالات هي الهاتف، الحوالة.

(2): الخدمة الثانوية هي خدمة لا تحقق أي شرط من شروط الخدمات الأساسية، يمكن إلغاؤها. هدفها مساعدة وتحسين الخدمة الأساسية، لها أهمية دنيا بالمقارنة مع الخدمات الأساسية، فمثلا: الخدمة الثانوية في لفندق هي الأكل. وبالنسبة لمصلحة البريد والاتصالات هي مكتب الاستعلامات.

(3) - (4) : Pierre Eiglier, Eric Langeard «L'offre de services: concepts et décisions». W.P n°275. Avril 1983.

الشكل رقم (18): تعدد العلاقات أثناء عرض الخدمة

خدمة أساسية S.B.P	خدمة ثانوية 1 P 1	خدمة ثانوية 2 P 2	خدمة ثانوية 3 P 3	خدمة ثانوية 4 P 4	خدمة ثانوية ن P n	خدمة إجمالية S.G
X						
	X					
		X				
			X			
				X		
	X					
X						

L'offre de Services : Concepts et décisions

المصدر:

Pirre Eiglier, Eric Langeard. W.P N° 275

تسعى السياسة التسويقية لتعمير كل الخانات بطريقة تأخذ بعين الاعتبار تأثير كل خدمة على باقي الخدمات الأخرى. ويتعدّد الأمر أكثر في حالة إرتفاع عدد الخانات (مثل حالة البريد والإتصالات).

" يأتي هذا التعقيد بالنظر إلى أنّه كلما إرتفع عدد الخدمات المعروضة كلما إرتفع خطر كون الأمر غير جيّد بالنسبة لكلّ واحد منها، ومعنى ذلك إرتفاع خطر حفظ النوعية الإجمالية... وكمثال على ذلك فإن نظاما يعرض 14 خدمة + خدمة واحدة إجمالية ينتج عنه 105 علاقة متبادلة "

ينعكس هذا التعقيد بالنسبة للمنتوج على إختيار: التجهيزات، الموظفين للإتصال، باقي العناصر المادية... أي صنف العلاقات التأثيرية بين جميع العناصر من جهة، والزبون من جهة أخرى. وأيضا ينتج عنه العديد من المشاكل التي تمسّ بالنوعية النهائية للخدمة. هذه المشاكل يمكن حصرها في الحالات الثلاثة التالية:⁽¹⁾

- عندما يعرض القطاع العديد من الخدمات الأساسية (حالة البريد والإتصالات في الجزائر)، فإنه يصبح يواجه خليطا من الزبائن (لهم دوافع، سلوكات، وإنتظارات مختلفة). ولإرضاء هذا الخليط من الزبائن فمن الضروري الإنسجام مع كل واحد منهم. وهذا أمر صعب تحقيقه.

- المشكل الثاني الذي يؤثر على نوعية الخدمات المرتقبة هو إختلاط هذه القطاعات المختلفة من الزبائن أمام نفس الحاجز المادي. المشكل والخطر هنا يكمن في العديد من الأحيان في عدم التخصص في أي قطاع من القطاعات المختلفة، وهذا ربّما يؤدي إلى عدم إرضاء أيّ زبون من الزبائن.

- المشكل الثالث ينشأ من صعوبة تقييم وتقدير قدرات الخدمة الأساسية:

- ما هي القدرة ؟ كيف نضمن أن يجد الزبون مكانا وخدمة في الوقت الذي يريد وبالكمية والنوعية التي يريد ؟

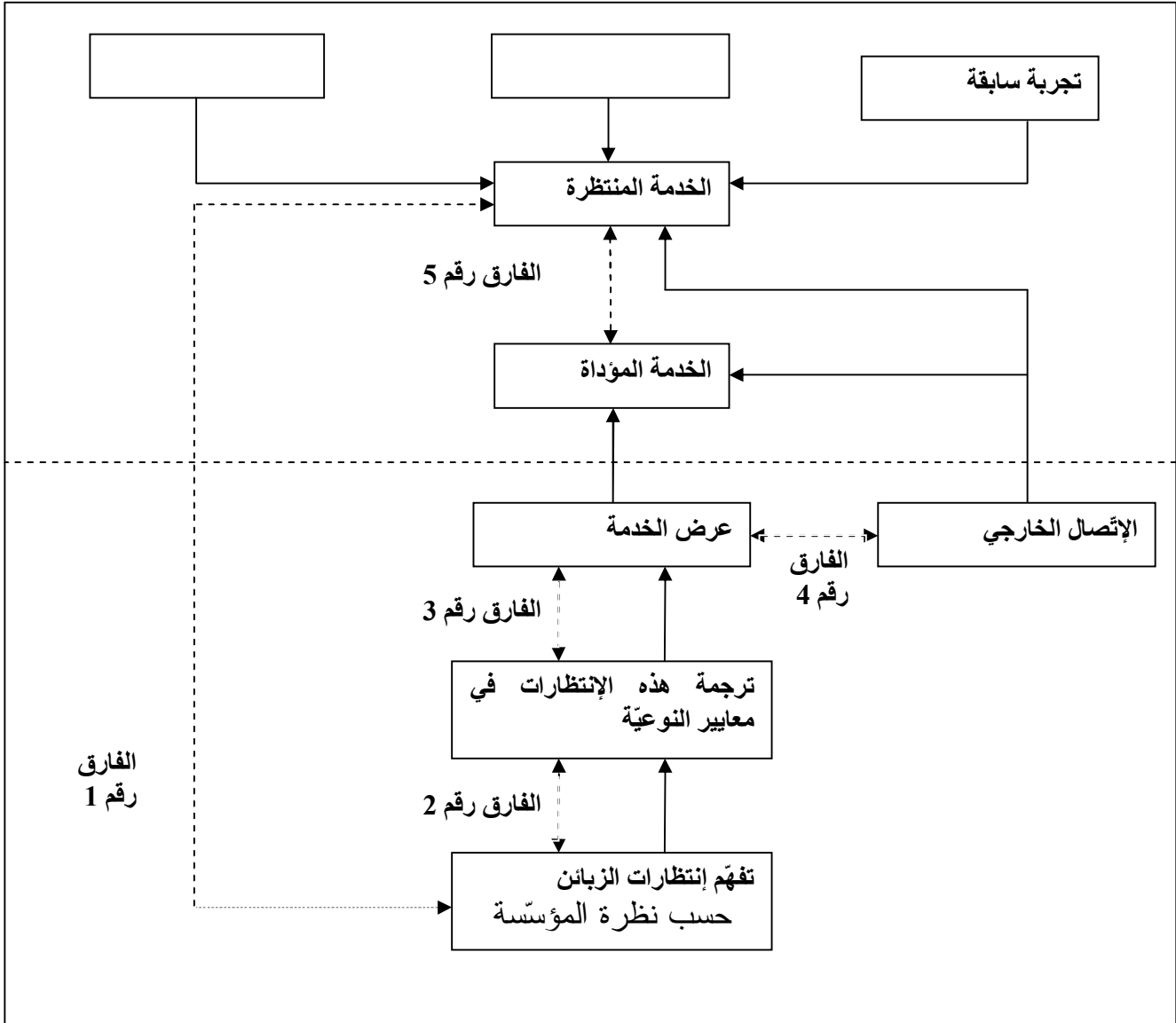
المطلب (2): مشكل نوعية الخدمات البريدية

تتميز الخدمات بالمقارنة مع السلع بتعدد العوامل المؤثرة على نوعيتها النهائية. هذا المشكل يخصّ أيضا قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر. لشرح هذه الظاهرة أكثر نعرض نموذجا للإستقبال في مجال تسيير النوعية قام بإعداده كل من Parasuraman، Zeilhanl et Berry⁽¹⁾، وتظهر فيه خمس (05) مناطق للمشاكل:

(1) : Pierre Eiglier, Eric Langeard « L'offre de services : concepts et décisions ». W.P n°275. Avril 1983.

(1) : P. Kotler, B. Dubois op cit, p : 468.

الشكل رقم (19) : نموذج للاستقبال في مجال النوعية في مؤسسات الخدمات



Source : Ph. Kotler, B. Dubois. P : 468.

وحسب P. Kotler فإن هذه المشاكل ناشئة من الفروق التالية:

1/ الفرق بين فهم المؤسسة والزبون: لا تحسّ المؤسسة دائما بما ينتظره المستهلكون، ولا الطريقة التي بها يحكمون على نوعية الخدمات المقترحة. ولذلك مثلا شركات الطيران تظنّ أن أغلب المسافرين مهتمين بالطيران في الجوّ، بينما الحقيقة أن ذلك لا يهمّ مستوى السوّاح وليس رجال الأعمال.

2/ الفرق بين فهم المؤسسة ومعايير النوعية: من الممكن أن تحدّد المؤسسة معايير غير واضحة وغير مناسبة. فمثلا: لا معنى لأن نقول أننا سوف نجيب على كلّ المكالمات الهاتفية قبل الجرس الخامس إذا لم نكن نملك مجمع هاتفي ضروري. ومن هنا فإنّ تحديد المعيار ليس مثل ترجمته في الواقع.

3/ الفرق بين معايير النوعية والأداء الفعلي: ممكن أن يكون عرض الخدمات معوّقا نتيجة عدة عوامل: عمال غير محضّرين أو جد منشغلين، عطب في التجهيزات، في بعض الأحيان إدارات متناقضة.

مثلا: في البنك أو في مصلحة البريد نجد أنّ معايير الإنتاجية التي تدفع إلى الفعالية القصوى للعمال من الممكن أن تدخل في صراع مع توجهات التسويق التي تدعو إلى اتصال بشوش وأخوي مع كل زبون.

4/ الفرق بين الأداء والاتصال الخارجي: عادة تكون إنتظارات الزبائن متأثرة بالوعود المعطاة في الإشهار. فمثلا ملصقة تتكلم عن هدوء فندق، وهو في الحقيقة يقع في قلب طريق سريع، هذا يجعل الزبون مخيبا.

5/ الفرق بين الخدمة المؤدّاة والخدمة المنتظرة: هذا الفرق ناتج عن الفروق السابقة الذكر. إنّه يستنتج من الفرق بين الحقيقة والتمّي.

وحسب Kotler فإنّ نفس الباحثين قاما باعداد قائمة تحدّد النوعية النهائية للخدمة:

- (1) الاداء: يجب أن تكون الخدمة مؤدّاة بسهولة دون تأخر ولا انتظار.
- (2) الإعلام: يجب أن تكون الخدمة مكتوبة كاملة وبسهولة بألفاظ سهلة الفهم من طرف الزبون.

- (3) الكفاءة: يجب أن يملك الموظفون المعلومات والتأهيلات الضرورية لضمان عرض الخدمة.

- 4) البشاشة: يجب أن يكون الموظف أخوي، محترم ومنتبه.
- 5) المصداقية: يجب أن تكون المؤسسة وموظفيها أهلا للثقة.
- 6) الفعالية: يجب أن يكون أداء الخدمة تاما ومناسبا للتوقعات.
- 7) القدرة على رد الفعل: يجب أن يستجيب الموظف بسرعة وبفعالية لكلّ مشكل أو حاجة للزبون.
- 8) الأمن: يجب أن تؤدي الخدمة في ظروف أمن تامة.
- 9) المادية: يجب أن تتناسب المنتجات المرتبطة بالخدمة مع مستوى النوعية.
- 10) تفهم الزبون: يجب أن ينتبه الموظف إلى رغبة وحاجة الزبون.

المطلب (3): مشكل حجم الخدمة البريدية:

قطاع البريد والاتصالات في الجزائر باعتبار تعدّد منتوجاته وتغطيتها لكامل السوق الوطني، وباعتبار الطلب المتزايد على خدماته وضعف استثماراته مقارنة بالطلب الحقيقي أصبح يعاني من مشكلة في حجم خدماته المعروضة بالمقارنة مع مستوى الطلب المرتفع غير الملبي.

وكمثال على ذلك في قطاع الاتصالات، فقد ترجم ضعف الاستثمار بطلب مرتفع غير ملبي، بسبب عدم كفاية التجهيزات والاستعمال غير الفعّال للقدرات.

مما نتج عنه في الماضي ازدحام في الخطوط الهاتفية وخنق الاتصالات على المستوى الوطني وضياع للأوقات بسبب طول الإنتظارات. أما حاليا بذلت مجهودات جبارة ساهمت في التقليل والقضاء على هذه المساوئ بالإضافة إلى هذا، هناك انعكاس سلبي آخر لهذه المشكلة، يتعلق الأمر هذه المرّة بصعوبة إنجاز توقعات للطلب الإجمالي بالنسبة لخطوط الهاتف، لأن العديد من الجمهور غير محضّر لطلب الاشتراك، بالنظر إلى طول فترة الانتظار، واحتمال عدم الموافقة على الطلب. وأيضا رداءة نوعية الخدمة (ظاهرة الازدحام على الخطوط، سوء نوعية المكالمات ... إلخ). وأيضا بسبب وجود الإحلالات الكثيرة والمتعددة المرتبطة بالهاتف النقال (جيزي، نجمة،...).

المبحث الثالث: الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل

تسويق الخدمات في إطار مواجهته لهذه المشاكل الخاصة بعرض الخدمة، يقترح العديد من الأساليب. كل هذه الأساليب مكيفة ومتأثرة بالطبيعة غير الملموسة للمادة المعالجة. وتهتم من جهة بمعالجة نوعية الخدمة، ومن جهة أخرى بمعالجة مشكل حجم وتعدد الخدمة.

المطلب (1): الأساليب المرتبطة بنوعية الخدمة

لا يجب أن نستغرب إذا وجدنا أن أغلب الأساليب التسويقية تمنح الأولوية لمعالجة مشكل النوعية في الخدمات. لأنه حسب Eric Langeard et Pierre Eiglier فإن مشكل النوعية الذي هو معقد بالنسبة للسلع هو أشد تعقيدا بالنسبة للخدمات.

السبب الأول هو كون هذه النوعية مركبة من عنصرين اثنين:

أحدهما موضوعي متعلق بالمكونات المادية للمنتج. والآخر رمزي (غير موضوعي) متعلق برضا المستهلك ونظراته وتوقعه.

الموضوعي يمكن التأكد منه قبل إستهلاكه في إطار عملية الإنتاج قبل أن يصل إلى المستهلك ولكن بالنسبة للخدمات باعتبار أن الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد، فلا يمكن الحديث عن النوعية الموضوعية إلا بالنسبة للتجهيزات المادية أو المستخدمين للاتصال.

ومن هنا لم تعد نوعية الخدمة في الحقيقة سوى نوعية للنتائج، ولذلك لا يمكن للمسيرر التأكد من النوعية إلا بعد وضع الخدمة في متناول الزبون وبين يديه. ولذلك أصبح من الممكن تعريف نوعية الخدمة كما يلي: "خدمة ذات نوعية هي عبارة عن الحكم الذي يصدره زبون راض في وضعية معينة"⁽¹⁾.

أما السبب الثاني لتعدد نوعية الخدمة حسب نفس الكاتبين Langeard et Eiglier فإنه يرجع إلى نسبية الخدمة الإجمالية التي على أساسها يقيم الزبون نوعية الخدمة.

(1) : Pierre Eiglier, Eric Langeard, L'offre des services op cit.

فزونان يتصلان بنفس المصلحة البريدية ويتلقيان نفس الخدمة، ومع ذلك فقد يكون لكل منهما موقف مختلف ونظرة متباينة عن الخدمة الإجمالية. ويرجع ذلك لاختلاف أنماط حياتهما وتوقعاتهما الأولية من المصلحة أو الخدمة.

وهذه النسبية قد تحدث لدى نفس الشخص الواحد عندما يزور المصلحة الخدمية في وضعيتين مختلفتين. وكمثال على ذلك نذكر أنه "إذا زار إطار مؤسسة فندق يحصل فيه على استقبال دبلوماسي من نوع Novotel، فإنه سيكون جد مسرورا. ولكن خلال عطلة الأسبوع لَمَّا يقرّر هذا الإطار اصطحاب زوجته إلى نفس الفندق فإنه سوف لن يرتاح إذا تلقى نفس تلك أساليب الاستقبال" (1).

وفي الحقيقة ترجع عملية تحسين نوعية الخدمة بالأساس إلى عدد معتبر من العوامل والمتغيرات الواجب احترامها. من أهمّ هذه العوامل نذكر:

- أهميّة التجزيء في عرض الخدمة.
- أهميّة مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة.
- أهميّة البساطة في عرض الخدمة.

1-1- أهميّة التجزيء في عرض الخدمة:

معنى تحسين النوعية هو إيجاد التناسب والتلاؤم بين عرض الخدمة من جهة وبين إنتظارات وتوقعات الزبون من جهة أخرى. هذا يتطلب تقييما دقيقا وصادقا للخدمة المعروضة لجعلها متناسبة مع رغبات الجمهور، أحسن طريقة لإنجاز هذا التقييم هي تجزيء الخدمة إلى أجزاء صغيرة ثمّ تحديد لكلّ جزء سياسة تجارية مفصّلة خاصّة به. وقبل ذلك يجب أن يدرك مسؤول التسويق بالتفصيل مختلف صلاحيات الخدمة التي لها آثار مباشرة على إرضاء المستهلك.

(1) : Pierre Eiglier, Eric Langeard, L'offre des services op cit.

وكمثال على ذلك نذكر تلك الدراسة التي أقيمت على زبائن خدمات البنك في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أظهرت نتائجها أن البنك قيّم على أساس سبعة معايير مختلفة، يمكن ترتيبها بالشكل الآتي (حسب الأهمية المتنازلة):⁽¹⁾

1. سرعة الخدمة.
 2. الانتباه المتحصّل عليه من قبل عارض الخدمة (روح الخدمة).
 3. تأدّب الموظفين.
 4. القدرات التقنية للموظّفين.
 5. أوقات الافتتاح.
 6. الشروط المالية للحسابات.
 7. نوعيّة المعلومات على الخدمات البنكية.
- يمكن تجزئة كل ما سبق إلى عدّة عناصر: فمثلا في العنصر الثالث (تأدّب الموظفين)

نجد:

- جمال الشباك.
- نوعيّة الإتصال البشري.
- موقف الموظف أثناء طلب معلومات منه.
- إلخ...

إذن من المهمّ جدا التركيز على أهميّة التجزئة في عرض الخدمة، ولذلك "فلقد أنفقت الخطوط الجوية الكنديّة سنة 1982 أكثر من 2 مليون دولار فقط لإعادة الترتيب الداخلي لـ 10 طائرات للمسافات البعيدة، ليس بسبب قدم هذه الطائرات، ولكن لأسباب تجارية بحتة. لأن سياستها بالنسبة للنقل العابر للأطلسي أصبحت تتلخّص في التقليل من عدد الدرجات

⁽¹⁾ John Martin « Seven Determinant Problems Behind Bank Retention And Selection Decisions » Marketing of services, J. H Dennely W.R George, American marketing associations, 1981, ouvrage cité par J.P. Flipo p 74.

من 4 إلى 3، ولكن مع أكثر تفرقة فيما بينها (ثم اقتراح لكل درجة خدمات خاصة ومزايا مختلفة)⁽¹⁾.

ولكن يكمن المشكل هنا في صعوبة التحكم في التجزئة، لأن هذه التجزئة متعددة وكثيرة، وربما إهمال أي جزء منها يمكن أن يؤثر على مجموع الخدمة. ومن هنا تكمن صعوبة التحكم في النوعية في مجال الخدمات، وبالتالي صعوبة تسويق الخدمات.

1-2 أهمية مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة:

من أهم الإجراءات الرامية لتحسين النوعية الإجمالية للخدمة نذكر إشراك المستخدمين في سائر الوظائف التنظيمية، لأنه "في أكثر الأحيان يربح ترويج الخدمات الجديدة قيمة زائدة عندما يمر عن طريق الموظفين (أخذ آرائهم، استقراء رأيهم للتحسين،...)"⁽²⁾.

سيؤدي هذا الإجراء بلا شك إلى تدعيم وتحسين صورة علامة المصلحة، خاصة إذا كانت هذه المصلحة (مثل قطاع البريد والاتصالات) تبيع خدمة صعبة نوعا ما (1/2 منتج و 1/2 خدمة)، ومنها من هو غير معروف جيدا لدى كل الجمهور.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن زبون هذا القطاع لا يتصرف فقط كمستهلك، ومستعمل ولكن أيضا كفرد (ينشئ علاقة مع الموظف)، وأيضا كمواطن (باعتبار العلاقات الواسعة التي تربط هذا القطاع مع السلطات العمومية).

وبما أن كل عمليات قطاع البريد والاتصالات موجهة إلى طبقات واسعة من الجمهور، طبقات متنوعة وعادة متفرقة... فهذا يعطي أهمية خاصة لإشراك المستخدمين في إنتاج وبيع الخدمة.

(1) : J.P. Flipo op cit pp 73-74.

(2) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi op cit.

1-3 أهمية البساطة في عرض الخدمة:

ممّا لا شكّ فيه أن عرض الخدمات أمر معقد، يعتمد حل هذا التعقيد بالأساس على عامل

البساطة، هذه البساطة تخصّ جانبين⁽¹⁾:

الأول: يتعلق بالتنظيم الداخلي.

الثاني: يركز على الزبائن.

فعلى المستوى الداخلي، يجب أن تظهر الإدارة بثوب جديد (إدماج التكنولوجيا الجديدة،

إدخال الإعلام الآلي، تمدين التجهيزات الماديّة، العناية بالمظهر الخارجي للموظفين).

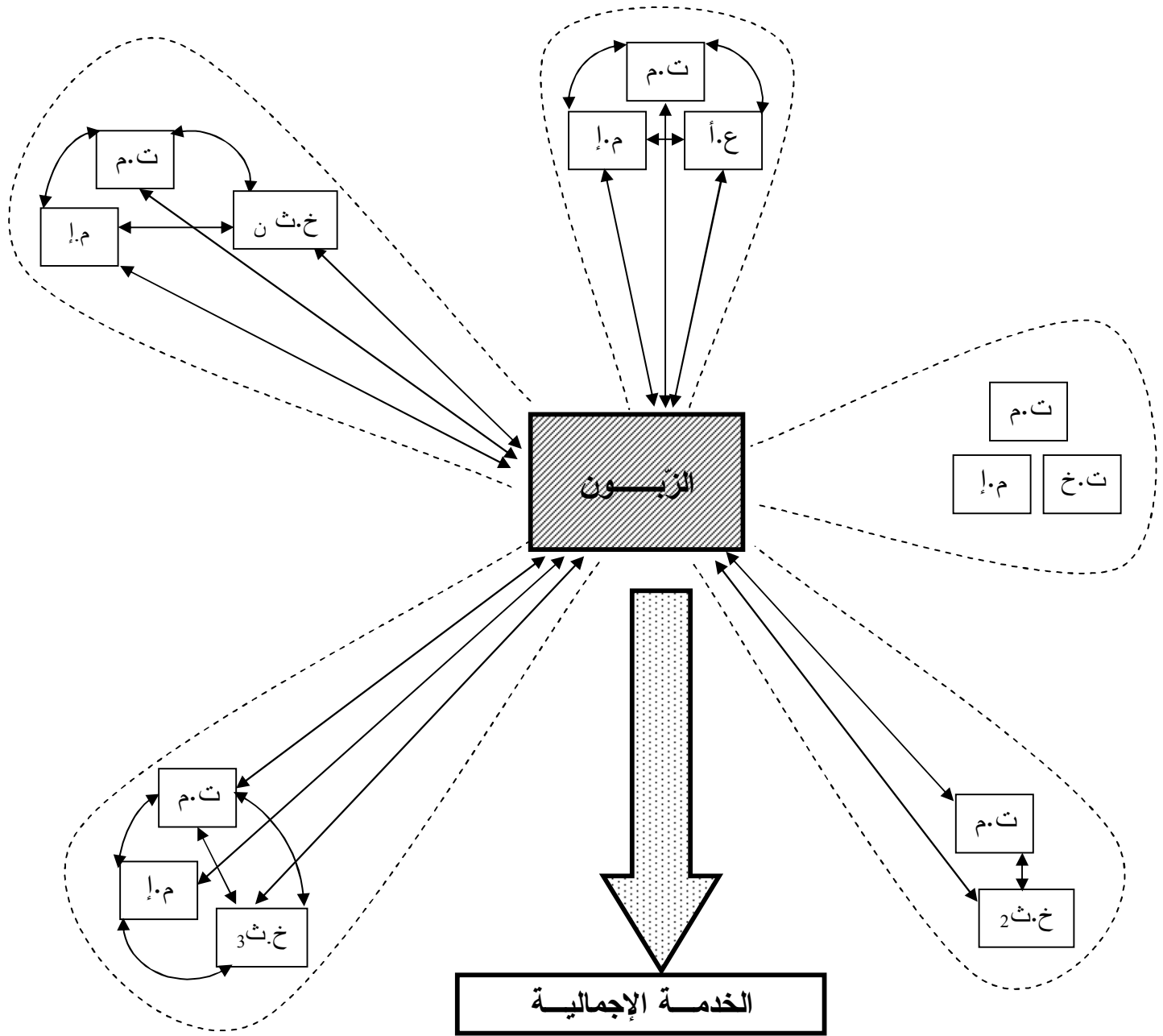
ومن جهة أخرى يجب أن تهتم الإدارة بشكل علاقتها مع الزبون، باعتباره العنصر

المشترك أمام كلّ الأداءات الخدمية للمصلحة، بل صاحب الدور المركزي أيضا، والشكل التالي

يوضّح ذلك:

(1) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi op cit

الشكل رقم (20): "الدور المركزي للزبون تجاه مختلف الأداءات الخدمية للمصلحة"



المصدر: Pierre Eiglier, Eric Langeard. « L'offre des services : Concepts et décisions »

- ت.م — التجهيزات المادية.
- إ.م — المستخدمين للإتصال.
- خ.ث — خدمة ثانوية.
- خ.أ — خدمة أساسية.

من هذا الشكل يمكن إظهار إلى أي مدى هو مهمّ كون تجانس الخدمات تابعا للمستعمل لا نابعا من ظروف المؤسسة، لأنه بحكم ذلك يحكم الزبون على النوعية النهائية للخدمة الإجمالية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ وجود هذه التعدّدية في الخدمات يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند عرض الخدمات. تكمن صعوبة العرض في صعوبة معرفة عوامل الرضا. فرضا الزبون يعود في جزء منه إلى الخدمة الرئيسية، وفي جزء آخر إلى الخدمات الثانوية، وربما تكون سوء نوعيّة خدمة ثانوية بسيطة تؤثر على النوعية الإجمالية لكامل الخدمات.

وأخيرا يمكن اقتراح لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر بعض التطبيقات النوعية تشترك فيها كل المؤسسات الخدمية الناجحة في العالم:⁽¹⁾

(1) فلسفة للنوعية متبعة منذ القديم: تهتم مؤسسات مثل (Club Mideterrané, Disney Walt أو Hilton) منذ القديم بالنوعية. إنّ يهتم تسييرها كثيرا فإن تكون المعايير محترمة حتى قبل الأهداف المالية. هذا الإهتمام هو حاضر أيضا عند مؤسسات (مثل Novolt, Mc Donald's...).

(2) مستوى معايير مرتفع: تعرض المؤسسات الرفيعة نوعية ثابتة مرتفعة. فمثلا على الأقل 96% من مسافري SWISSAIR يحكمون على أنّ الخدمة جيّدة أو عالية، وإنّ أي خطأ يستوجب إرسال برنامج للتّحسين.

(3) تتبع منهجي للكفاءات: تتبع المؤسسات دائما مستوى رفايتها بالمقارنة مع المنافسين. Général Electric ترسل كلّ سنة ما يقارب 700.000 بطاقة، تطلب فيها من الزبائن تقييم خدماتها. وقد يمكن للمؤسسات أن تختار عينات وتطلب رأيها في مستوى الخدمة من ناحية الأهمية ومن ناحية الأناقة والرفاه.

(4) إرضاء الموظفين في آن واحد مع الزبائن: فهتم أحسن المؤسسات الخدمية أن إرضاء الزبون يمرّ عبر إرضاء الموظف نظرا للدور الذي يقوم به في تقديم الخدمة. أنّه يستوجب عليها الحفاظ على جاذبيّة رياضية بمجازاة الجهود المبذولة. أنّها تهتم بالقياس المستمرّ

(1) : Ph. Kotler, B. Dubois, op cit, pp 473 – 474.

لمستوى رضا موظفيها. وكمثال على ذلك نذكر شركة Walt Disney التي لها برنامج رائع عن كفاءات الإعتناء، التدريب والتكوين لموظفيها.

المطلب (2): الأساليب المرتبطة بحجم وتعدد الخدمة:

1-2 أهمية تحسين الإنتاجية:

باعتبار أن النشاطات الخدمية مستهلكة لليد العاملة، فإن كلفتها مرتفعة باستمرار. لذلك فكلّ الأساليب الرّامية إلى تحسين حجم هذه الخدمات هيّ أساليب في مجملها تركز على تنمية الإنتاجية، لأن العديد من الخدمات حتى وإن لم تكن قد وصلت لدى الجمهور بكميات كافية فإنها ستصل إلى ذلك لما تسمح آثار تحسين الإنتاجية بخفض التكلفة.

وحسب Ph. Kotler، فإن هناك ستة (06) طرق لتنمية إنتاجية العمل في الخدمات:⁽¹⁾

الأولى: هيّ تدعيم تأهيل العمّال على كامل المستويات الهيكلية وذلك بفضل التجنيد الأحسن والتكوين المرتفع.

الثانية: هيّ الرفع من العرض الكميّ بدلالة الوقت.

الثالثة: تتميط الخدمة وذلك عن طريق أتمتة كامل أو جزء من الإنتاج (مثال: أتمتة قطاع الإتصالات في الجزائر تسير في نفس اتجاه تسهيل مرور المعلومات. وهذه السّهولة أصبحت تؤثر على تحفيز الطلب والاستجابة له).

الرابعة: هيّ التحضير للتطور التكنولوجي.

الخامسة: البحث عن تنمية المتواجد.

السادسة: تحويل إلى الزبون بعض العمليّات الخدمية.

وأخيرا وهذا مهم "لا يجب الرفع من مشكل الإنتاجية إلى درجة إهمال التوعية،

الأمر الذي سيكون ضدّ الإنتاجية"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ : P. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474.

⁽¹⁾ : P. Kotler, B. Dubois op cit pp 473-474

2-2 مراعاة خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات:

في مجال الخدمات العمومية هناك خصوصيات واحدة متعلقة بإرسال الخدمة، والأخرى مرتبطة بإغائها. هاتان الخصوصيتان تؤثران بصورة محسوسة في الرفع من التكلفة النهائية للخدمة وعلى خفض الإنتاجية:

* ففيمّا يخصّ الإرسال: فحسب L.Hermel et P. Ramagni عادة الطريقة المنتهجة في الخدمات العادية والتي تسمح بالربح فيما يخصّ الفعالية هيّ التركيز على المستعملين الذين: - يعدّون جدّ مهتمين.

- هم أقرب إلى الخدمة الجديدة (فيما يخصّ الحاجات).

بينما في الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات يتعلّق الأمر بإرسال واسع ومكثّف (التركيز هنا على كامل الجمهور). وهذا ما يجعل الإرسال مكثّفًا، وعدد المنتوجات محدودًا ونمطيًا.

* أمّا فيما يخصّ الإلغاء: فحسب نفس الكاتبان، عندما تبلغ الخدمة في دورة حياتها مرحلة الشيخوخة فيناسب أكثر إغائها من الحفاظ عليها اصطناعيًا بتكاليف مرتفعة.

بينما في الخدمات العموميّة للبريد والإتصالات، ليست الإدارة مستعدّة لأخذ أيّ قرار فيما يخصّ إلغاء خدمات مكلفة أو قديمة، ثم أن الغياب شبه الكلي للمحاسبة التحليلية يجعل الإدارة عاجزة أمام تقييم التكاليف/المحاسن، للخدمات الممنوحة.

هذا بالإضافة إلى اعتبار خدمات البريد والإتصالات وسائل أساسية مثل الطرق للنقل،

يجعل من الصعب جدا إغائها حتى وأن كانت نوعًا ما مكلفة.

خلاصة الفصل:

مما تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- أن المنتج عنصرا من عناصر المزيج التسويقي، يستخدم بمعناه الواسع ليغطي السلع والخدمات والمنظمات والأشخاص والأفكار...
 - 2- أن عددا معتبرا من المنتجات البريدية، منتجات غير ملموسة تقدم للمستفيد بهدف إشباع حاجاته ورغباته.
 - 3- يعتبر تخطيط المنتجات البريدية في الجزائر محدودا جدا، رغم التقدم الذي أحرزته تلك المنظمات في العالم - فقد واجهت مؤسسات البريد الكثير من المشاكل التي أدت إلى إعاقة أداء خدماتها، ومعظم المنظمات موضع الدراسة التي قام الباحث بزيارتها لا تستخدم الأسلوب السليم للتخطيط في أداء أعمالها.
 - 4- تعتبر القرارات التي تصدرها الإدارة بشأن تخطيط منتجاتها من حيث إضافة منتج، أو تعديله، هامة، حيث تؤثر على البرنامج التسويقي وعلى إنتاجية المنظمة.
 - 5- يتطلب تقديم الخدمات الجديدة من طرف مؤسسات البريد إتباع العديد من الخطوات ويتعرض للعديد من المعوقات والصعوبات.
 - 6- أهم معوقات ومشاكل عرض الخدمات، مرتبطة بتعدد الخدمات البريدية، وبنوعيتها، وأخرا بحجمها.
 - 7- يقترح البرنامج التسويقي لمؤسسات البريد العديد من الأساليب لمواجهة هذه المشاكل أهمها التجزيء في عرض الخدمات البريدية، مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمات المعروضة، والبساطة في عرض الخدمة. إضافة إلى تحسين إنتاجية الخدمات البريدية ومراعاة خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات البريدية في الجزائر.
 - 8- إن إستراتيجية المنتجات تؤثر وتتأثر بالإستراتيجيات الأخرى للمزيج التسويقي (التسعير، الترويج، التوزيع).
- وسيتناول الباحث في الفصل الموالي عرض وتحليل لإستراتيجية التسعير في مؤسسات البريد.

الفصل الرابع

إستراتيجية تسعير

الخدمات العمومية للبريد

الفصل الرابع

إستراتيجية تسعير الخدمات العموميّة للبريد

المبحث الأول: خصوصية تسعير الخدمات العموميّة.

المبحث الثاني: إستراتيجية تسعير المنتجات البريدية في الجزائر.

المبحث الثالث: المشاكل والصّعوبات المرتبطة بسياسة السعر في قطاع البريد في الجزائر.

تمهيد:

يعتبر التسعير عنصرا مهما من المزيج التسويقي، فهو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح، وهو الذي يجلب لها الموارد اللازمة التي تمكنها من تحقيق تمويلها الذاتي وتغطية مجموع نشاطاتها. إضافة إلى الآثار التي يتركها على الحصّة السوقية للمنتوج، وتكلفة الإنتاج من جهة، وعلى باقي مكونات المزيج التسويقي من جهة أخرى.

"فحسب السّعر المطبق على المنتوج أو الخدمة تحدّد قناة التوزيع التي تُحمّله، وصنف الزبائن، وحتى سياسات الإتصال والترويج المطبقة"⁽¹⁾.

ونظرا لهاته الأهمية يعتبر من المشاكل الحساسة التي تواجه الإدارة العمومية للبريد عند قيامها بتسعير خدماتها خاصة وأن خدمات هاته المنظمة تتميز بكنها غير ملموسة وموجّهة بصورة خاصّة لخدمة الجمهور الواسع.

وتعتبر عملية تسعير الخدمات البريدية إحدى الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، سواء يتعلق الأمر بتغطية التكلفة مع هامش بسيط من الربح. أو تعلق الأمر بتحقيق أهداف الجمهور في تمكينه من الحصول على أفضل الخدمات التي تشبع حاجاته وإيصالها إليه بأقل التكاليف.

ويهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على إستراتيجية تسعير الخدمات البريدية من حيث الأهداف التي تواجه وضع السعر في تلك المنظمات ودراسة مشاكله.

وسيعالج تطبيق مفهوم التسعير في منظمات البريد بشكل يحقق الاستفادة منه في توجيه النشاط التسويقي، وذلك من خلال دراسة النقاط التالية:

أولاً: مفهوم السّعر.

ثانياً: خصوصية التسعير في ميدان الخدمات العمومية مقارنة بالخدمات الخاصة.

ثالثاً: أهداف تسعير منتجات البريد في الجزائر.

رابعاً: إستراتيجية التعريف في قطاع البريد في الجزائر.

خامساً: المشاكل والصعوبات المرتبطة بسياسة السعر في قطاع البريد في الجزائر.

(1) : Laurent Hermel, Patrick Romaghi, op cit, p 117.

المبحث الأول: خصوصية تسعير الخدمات العمومية

سيتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم السّعر.
- أثر لا ملموسة الخدمات على عنصر "السعر".
- خصوصية السعر في ميدان الخدمات الخاصة.
- خصوصية السعر في ميدان الخدمات العمومية.

مفهوم السّعر: (1)

السّعر هو "انعكاس لقيمة (*) الشيء في فترة زمنية معيّنة" والقيمة مسألة مرنة وشخصية، فقد تكون ملموسة مثل النقود والسلع المادية وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين. وغالبا ما يكون لمنتج معين أكثر من قيمة بالنسبة لرأي شخصين مختلفين.

وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمستفيد الواحد في الأوقات المختلفة، فقد ينظر الإنسان للخدمة في فترة معيّنة على أنها حاجة ذات قيمة، ويتحوّل هذا الاهتمام إلى حاجة ثانية، حيث يعتبرها أكثر قيمة من سابقتها بعد أن يرى ما توفر له الأخيرة من الراحة والإشباع. وهذا ما يؤكده التدرج الهرمي لماسلو.

والسعر يهم المنظمات العمومية، فهو من حيث تخطيطه وتنفيذه، وتعديله إستراتيجيا من القرارات الهامة التي تتخذها المنظمة وأكثرها حيوية. ولا بد من التأكيد على أن لا تقتصر

(1): د. زكي خليل المساعد بتصرف، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، "التسويق في المنظمات التي لا تهدف

إلى الربح"، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 1982، ص 124-125.

(*) : القيمة هي المنفعة التي يحصل عليها المستفيد، وهي في نفس الوقت مبلغ من المال يدفع مقابل خدمة معينة، أي أنّ القيمة هي ماديّة ومعنوية في نفس الوقت.

عملية التسعير على بعض الاعتبارات المالية، وإنما هي أوسع من ذلك، فهي عملية إستراتيجية ذات تأثير لا يستهان به على الأسواق والزبائن.

وعليه ينبغي ألا ينظر إلى السّعر في منظمات البريد نظرة ضيقة بإعتباره يمثل فقط التكاليف المادية المباشرة التي يتحمّلها المستفيد للحصول على المنتج، بل يجب أن ينظر إليه نظرة أكثر شمولية باعتبار أن هناك عناصر أخرى للتكاليف من أمثلتها ما يلي:

1. تكلفة الفرص البديلة: وتتمثل في تكلفة الوقت الذي ينفقه الزبون في سبيل الحصول على الخدمة، الذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى، كالوقت الذي يستغرقه في انتظار دوره لمقابلة عارض الخدمة لتلبية احتياجاته، أو الوقت الذي يستغرقه للتنقل من منطقة إلى المنطقة التي يوجد بها المركز البريدي.

2. تكلفة الجهد المادي الذي يبذله الزبون في سبيل الحصول على الخدمة وفي سبيل التنقل لمختلف المصالح البريدية.

3. التكلفة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة... ويمثل الجهد النفسي الكبير الذي يبذله الزبون في الحصول على الخدمة نتيجة الانتظار، أو المعاملة غير الإنسانية التي يعامل بها من قبل موظفو -الاتصال.

معنى ذلك أن التكلفة المادية المباشرة ليست هي العنصر الوحيد الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار، بل هناك أيضا عناصر التكاليف الأخرى التي تؤثر تأثيرا جوهريا في قرار المستفيد الخاص بقبول الفكرة أو رفضها.

ورغم هذه الأهمية البالغة لعنصر السّعر، إلا أنه من المهم جدا البحث والتساؤل عن آثار عدم الملموسية البارزة للخدمات على السياسات السّعرية بهدف تحديد الصيغة السّعرية الأكثر ملاءمة للتعامل مع هذه الخاصية المميزة للخدمات البريدية.

أثر لاملموسية الخدمات على عنصر "السعر":

في مجال المنتجات المادية السيادة السعريّة هي أكثر اعتمادا في تحديدها على التكلفة النهائية للمنتوج، وأقل ارتباطا بالمرونة السعريّة للطلب. فباعتبار ملموسية هذه المنتجات وبالتالي إمكانية تخزينها وتأجيل استهلاكها فليس من الضروري التسرع في بيع أكبر الكميات منها بالاعتماد على عنصر السعر كأداة للتحفيز.⁽¹⁾

فيما يخصّ الخدمات فالأمر يختلف، السياسة السعريّة في هذا الميدان هي أكثر مرونة من تلك المطبقة على المنتجات المادية. السعر يعتمد على مرونة الطلب. فالخدمة غير قابلة للتخزين، ومن هنا تنشأ ضرورة تصريف وبيع أكبر كمية ممكنة كلما سمحت الفرصة بالاعتماد على السياسة السعريّة، ولذلك فمن الممكن جدّا في مجال الخدمات أن يتغير السعر بالنسبة لنفس الخدمة حسب اختلاف ظروف عرضها. هذا السبب هو الذي يجعل مثلا المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية في الجزائر تسعى لتطبيق تسعيرات مختلفة باختلاف أوقات وظروف السفر. معنى ذلك أنه في مجال الخدمات يتم الاستغلال الأقصى لقوانين العرض لصالح المؤسسة الخدمية لغرض إرباحها، عن طريق تحقيق الموازنة بين الطلب والتكلفة لتحديد السعر المناسب الذي يمنح الربح للمؤسسة والتصريف الأكبر للخدمات بإعتبار عدم قابليتها للتخزين. هذا السبب هو الذي يجعل من الممكن في بعض الأحيان بيع المنتجات الخدمية بالخسارة. هاته الخسارة يعتبرها العديد من المختصين ليست خسارة مطلقة، "فبالنسبة للعديد من المؤسسات الخدمية تكون التكلفة الثابتة أكبر بكثير من التكلفة المتغيرة مثل حالة مؤسسات النقل العمومي، وفي هذه الحالة حتى وإن خفض السعر إلى حدود 60% تحت التعريف العادية. فإن ذلك سوف يساهم في تحسين النتيجة الإجمالية (باعتبار أنه يساهم في جذب الزبائن ورفع المبيعات وتقليل التكاليف الثابتة للوحدة)".⁽²⁾

إذن للسياسة السعريّة في مجال الخدمات خصوصيات تميّزها عن المنتجات المادية، وبالنظر إلى اختلاف هذه الخصوصية باختلاف وتنوع الخدمات (خدمات خاصة، خدمات عمومية). فإن معالجتنا لهذا العنصر سننتاولها في عنصرين:

(1) : Laurent Hermel, Patrick op cit p 71.

(2) : J.P. Elipo, op cit p 77.

1- خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات الخاصّة.

2- خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات العموميّة.

المطلب (1): خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات الخاصّة

باعتبار أثر عدم ملموسيّة الخدمات على السياسة السّعريّة، فإنّ خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات تتحدّد حسب عدّة وضعيّات. من أهمّ هذه الوضعيّات سنخص بالذكر وضعيتين:

- حالة الخدمة التي لها تغيّرات موسميّة في الطلب.

- حالة اختلاف مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن.

هاتين الحالتين سنشخصهما فيما يلي:⁽¹⁾

1-1 حالة الخدمة التي لها تغيّرات موسميّة في الطلب:

هذه الحالة هي شائعة في قطاعات النقل والسياحة. فمثلا في قطاع السياحة تتواجد أكبر التغيّرات في السعر لنفس عرض الخدمة، وخاصة النقل الجويّ.

وأیضا في قطاع الفنادق أين يكون الارتفاع بالغا أثناء التظاهرات الاقتصادية، السياسية والرياضية، وأثناء العطل والاحتفالات.

ولذلك ففي العديد من المرّات عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة يمكن تخفيض أسعار الطائرة إلى 50 % قبل يومين من إقلاعها في حالة كون أماكنها محجوزة مثلا بنسبة 40 % فقط. هذا الإجراء هو في الحقيقة يخدم مصلحة المؤسسة لأنّه عوضا أن تطير الطائرة بـ 40 من عدد المسافرين تضيف إلى مقاعدها نسبة أخرى من المسافرين بنصف السّعر.

2-1 حالة اختلال مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن:

هذه الحالة هي شائعة في قطاعات المسرح، السينما والملاعب... أين لا يوجد ارتباط بين التكلفة ومستوى الخدمة المؤدّاة.

ففي المسرح أو السينما مثلا يمكن أن يدفع الزبون 3 أو 4 مرات أكثر عندما يقعد في أرائك المنصّة الشرفية عوضا عن مكان في المدرج الثالث. على الرّغم من أنّ هذا الإجراء لا يمثّل بالنسبة للمالك أيّ فرق في التكلفة. وعلى الرّغم من أنّه لا يمكن للزبون أن يرى أو يسمع

(1) : J.P. Elipo, op cit, p 80-81.

3 أو 4 مرات أحسن من حالة جلوسه في المدرج الثالث، إلا أنه يمكن أن يبرر هذه الفروق في السعر بمستوى الصورة الذاتية التي يريد تحقيقها والتعبير عنها.

إذن من خلال تشخيصنا لهاتين الحالتين يمكن استنتاج أن تحديد مستوى السعر هو مرتبط ببعدين أشار إليهما J.P.Flipo في كتابه Management des Entreprises Publiques أحدهما كمي، والآخر نوعي.

البعد الكمي: يتعلق بتطبيق الخصوم على الكميات المشتراة. والمثال المشهور في هذه الحالة هي الاشتراكات (Abonnements) (يتعلق الأمر أكثر بالحالة 1-1).

البعد النوعي: يتعلق بالمستوى التقني، وكمثال على ذلك فإنّ الزبون عادة يدفع لطبيب مختصّ سعر أكبر من السعر الذي يدفعه إلى طبيب عام. وأيضا يدفع تسعيره أكبر إذا تعلق الأمر بوسيلة نقل سريعة بالمقارنة مع وسيلة النقل العادية (مثال: زبون البريد يدفع أكبر للتليغرام والرسائل المسجّلة بالمقارنة مع الرسائل العادية) (يتعلق الأمر أكثر بالحالة 1-2).

المطلب (2): خصوصية التسعير في ميدان الخدمات العمومية

السعر هو عنصر أساسي في تسويق الخدمات العمومية، وعادة القرارات في ميدان السعر تكون تابعة للإدارة المالية أو لمصلحة المحاسبة، ولكن في الخدمات العمومية هذه القرارات هي تابعة للسلطات السياسية (وزارة البريد والاتصالات/وزارة المالية)، بمعنى أنّ السعر تحدده الدولة (مثل: تسعيرة الغاز، الكهرباء، الهاتف، سيارات الأجرة).

وعلى الرغم من هذه الخصوصية في القطاع العمومي إلا أن عنصر السعر يبقى يكتسي نفس المرتبة ونفس الأهمية في مزيجها التسويقي.

ولذلك "فكل أداءات خدمات القطاع العمومي للبريد والاتصال هي مسعرة. ولا توجد خدمة مقدّمة مجاناً" (1) وذلك نظرا للأهمية القصوى التي تكتسيها هذه التعريف، فهي من جهة تساهم في نفقات تشغيل القطاع، ومن جهة أخرى تحدّد مستوى نشاطه ومستوى استثماراته، ومن جهة ثالثة تمكنه من التمويل الذاتي بسبب قيود التمويل من قبل الخزينة.

(1) : A.Bennour, op cit, p 30

وبمراعاة هذه الخصوصية في مجال الخدمات العمومية، ما هي الطرق الممكنة لتسعير المنتجات البريدية في الجزائر؟

2-1 طرق تسعير المنتجات البريدية في الجزائر:

هناك عدة طرق يمكن لمنظمة الخدمات العمومية للبريد انتهاجها في تحديد أسعار خدماتها أهمها: التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس الطلب، وفيما يلي عرض ملخص لهذه الطرق:

1/ التسعير على أساس التكلفة:

تعتبر طريقة التسعير على أساس التكلفة الطريقة السائدة والشائعة الاستعمال في قطاع البريد والاتصالات بسبب ما تمتاز به من السهولة والبساطة في التطبيق. وتعني تلك الطريقة تحديد تكلفة تقديم الخدمة، وإضافة إليها هامش ربح محدد للحصول على سعر البيع. ويبقى تسعير الخدمات البريدية على أساس التكلفة شائعا لعدة أسباب منها:

1. أن نسبة عدم التأكد في التسعير على أساس التكلفة تكون قليلة قياسا بحالة الطلب الذي يتطلب التعديل المستمر في السعر تبعا للتغير في الطلب. فارتباط السعر بالتكلفة يسهل عملية التسعير إلى حد كبير ويزيد في ثباته.

2. في حالة المنافسة بين عدة منظمات، يقل التنافس على أساس السعر، لأنه من المحتمل أن تكون الأسعار متماثلة إذا كانت التكاليف وإضافاتها متشابهة.

3. هناك شعور بأن التسعير على أساس التكلفة يكون عادلا بالنسبة لمقدم الخدمة والمستفيد. فلا يحاول مقدم الخدمة استغلال المستفيد إذا كانت له حاجة ملحة ولا يمكن للمستفيد أن يلجأ إلى المساومة حول السعر.

وعموما ما تزال هذه الطريقة تلقى قبولا من قبل رجال التسويق بسبب بساطتها، وسهولة تقدير التكاليف. كما أنه من المحتمل ثبات التكاليف لفترة من الوقت.

2/ التسعير على أساس الطلب:

ويتم على أساسين:

1- التسعير على أساس قدرة المستهلك:

في بعض الأحيان يفضل رجل التسويق أن تكون نقطة البداية في قرار التسعير هي ما يمكن أن يتحمّله باعتبار أن المستهلك لا يهتمّ كم تكلف المنظمة هذه الخدمة، بقدر ما يهتمّ الخدمة ذاتها، وقدرته على دفع سعر الخدمة ويحدث ذلك عندما يتخذ قرار الانتفاع من تلك الخدمة.⁽¹⁾

فالسوق الريفية على سبيل المثال تتميز في الأقطار النامية بكونها سوقا يضمّ فئات من أصحاب الدخل المحدودة، وهذا يعكس ضعف قدرتها الشرائية، فهدف المنظمة العمومية في هذه الحالة هو إيصال خدماتها إلى الجمهور بأسعار رمزية لا تؤثر على مستواهم المعيشي. أما في الأسواق التي تضم عناصر من أصحاب الدخل المتوسطة والمرتفعة، فيؤخذ في الاعتبار عند وضع الأسعار قدرة تلك الجماهير على الدفع.

(1): د. صديق محمد عفيفي "التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية" مرجع سبق ذكره، ص 478.

2- التسعير على أساس نوعية الطلب: (1)

يمكن لرجل التسويق أن يقوم بالتسعير على أساس نوعية الطلب على الخدمة ومن أبرز الأمثلة على ذلك طريقة التمييز السعري.

ويقصد بالتمييز السعري تقديم نفس الخدمة مع تقاضي أكثر من سعر لها، ويمكن أن يقوم التمييز السعري على أحد الأسس التالية:

- **المكان:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة يتم تقديمها في أكثر من مكان وذلك طبقا لاختلاف المكان.

- **الخدمة:** حيث يتم تقاضي أسعار مختلفة لخدمة معينة لسبب وجود اختلافات طفيفة فيها عند تقديمها أو حسب الظروف المحيطة بتقديم هذه الخدمة. هذا النوع من التسعير غير مطبق في مجال المنتجات البريدية.

2-2 مجالات أخرى في تسعير المنتجات البريدية: (2)

هناك عدد من المجالات المرتبطة بالتسعير، يمكن الاستفادة منها في تسعير الخدمات البريدية ومن أهم هذه المجالات:

1- مجالات مرتبطة بالعوامل النفسية:

وهي الأسعار التي لها تأثير نفسي أو عاطفي على الشخص ومن الأمثلة على هذه الأسعار ما يلي:

1-1 الأسعار البسيكولوجية:

السعر البسيكولوجي هو السعر الذي يفترض أن يخلق استجابة بيعية كنتيجة لردود فعل عاطفية، وبالتالي يمكن استخدامه عند مستوى البيع بالتجزئة. وهناك أنواع من هذا السعر منها:

(1) - (2) : د. زكي خليل المساعد، رسالة دكتوراه، مرجع سابق الذكر، ص 139-ص 142.

1-1-1 الأسعار المعتادة:

وهي الأسعار التي يتوقع المستفيد دفعها عند اقتنائه الخدمة، مثال دفع 50 دج أجور كشف في أقسام المستشفيات الحكومية، أو دفع 200 دج عن أجور كشف الطبي العام، أو دفع 500 دج أجور كشف الطبيب الأخصائي.

1-1-2 الأسعار الكسرية:

وهي الأسعار التي توحى بأنها أقل مما هي عليه، وتتبع تلك من فكرة التأثير النفسي.

1-1-3 الأسعار المظهرية:

يفترض هنا أن السعر الأعلى أكثر جاذبية للمستهلك من الخدمة بسبب اقتناعه بأن السعر الأعلى هو السعر الذي يحقق خدمة أفضل له، أو شعوره بأن هذا السعر يحقق له تقدير الآخرين.

2- مجالات مرتبطة بعوامل أخرى:

ومن أمثلة ذلك نذكر:

1-2 السعر الجاري:

ويطلق عليه أيضا اسم "التسعير التقليدي" وهو عندما تحاول المنظمة أن يبقى سعرها عند مستوى ما هو جاري في السوق، وهو شائع لعدة أسباب منها ما يلي:

- صعوبة قياس التكلفة.

- الشعور بتأثير المنظمة المحدود على الإخلال بتجانس وتوازن أسعار السوق.

- صعوبة أو الخوف من رد فعل المستهلكين والمنافسين لتباين الأسعار في السوق، الأمر الذي يدفع إلى استخدام السعر الجاري في السوق.

2-2 السعر المرتبط بالتدخل الحكومي:

ويتحدد هذا السعر من قبل السلطات المركزية (وزارة البريد والاتصال، وزارة المالية) وقد يعتمد في التحديد على أحد الأسس والمبادئ السابقة وقد لا يعتمد على ذلك ويعتمد فقط على موازنة الدولة.

وأخيرا هناك عدد من الملاحظات يرى الباحث أخذها في الاعتبار عند تحديد الأسعار

هي:

1. في قطاع البريد سبب العلاقة غير المهنية بين مقدّم الخدمة والمستفيد وسبب الحاجة الملحة لخدمات هذا القطاع فإنه يتعذر على أغلب المستفيدين إظهار شعورهم الراض تجاه السّعر.
 2. تتميّز الخدمات البريدية-في غالب الأحيان - بكونها خدمات عاجلة لا تقبل التأجيل وأن الطلب عليها لا يرتبط بوقت معيّن، وعليه يتعذر تحديد السعر الملائم الذي يناسب تلك الخدمات.
 3. الطلب المتزايد على خدمات قطاع البريد ليس دليلا على نجاح السياسة السّعرية فيه.
 4. تبدو المساومة في قطاع البريد أقل احتمالا بالمقارنة مع حالة التسويق السلعي، حيث يجوز المساومة للوصول إلى أسعار مغرية. ويعود ذلك إلى كونها غير ملموسة من جهة، وعمومية تمتاز بالاحتكار من جهة أخرى.
- والجدير بالملاحظة في هذا المجال بأن المستفيد من الخدمة البريدية هو عاجز في أغلب الأحيان عن تقييم والاعتراض على جودة وأسعار وكفاءة الخدمة وهكذا فإن الطلب على الخدمة البريدية ليس دائما دليل تفضيل المستفيد لها كما هو الحال بالنسبة للسلع والخدمات.

المبحث الثاني: "إستراتيجية تسعير المنتجات البريدية في

الجزائر"

سيتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالي:

- أهداف تسعير منتجات البريد في الجزائر.
- الأهداف المالية والتسويقية "للتعريف" في قطاع البريد بالجزائر.
- إستراتيجية التعريف في قطاع البريد في الجزائر وعلاقتها بتوازن العرض والطلب، وتوجيه الطلب. ومشاكل تحديدها.

المطلب (1): أهداف تسعير المنتجات البريد في الجزائر

إن الاختلاف بين أهداف التسعير في المنظمات العمومية كالبريد والاتصال، وباقي المنظمات الخاصة التي تهدف إلى الربح، تتلخص في النقاط التالية:

- تحاول الأولى تحديد سعر عادل تهدف من ورائه خدمة المجتمع أكثر من الربح، أما الثانية فتحاول تحديد سعر يدر عليها أكبر قدر ممكن من الأرباح.
 - تهتم الأولى أساسا بالعوامل الاجتماعية، بينما تهتم الثانية بتنمية أرباحها.
- ومع ذلك فإن بعض منظمات البريد في الأقطار العربية⁽¹⁾ تعتمد أحيانا إلى تحديد سعر رمزي لبعض خدماتها لا يغطي في كثير من الأحيان إلا جزء من التكلفة.
- وعلى ذلك فإن الأمر الأول الذي ينبغي تحديده هو الهدف الذي تحاول المنظمة تحقيقه من عملية التسعير. هل الهدف اجتماعي هو مساعدة الجمهور أم حيوي، ضمان هامش بسيط من الربح للإنفاق على التجهيزات والمستلزمات اللازمة.
- وفيما يلي بعض الأهداف التي قد تسعى منظمة البريد إلى تحقيقها من وراء عملية التسعير:⁽²⁾

(1) - (2): د. زكي خليل المساعد بتصرف، رسالة دكتوراه، مرجع سبق ذكره ص 127.

1- تغطية التكلفة أو جزء منها:

كثيرا ما تسعى المنظمة العمومية للبريد إلى تحديد سعر يمكن أن يغطي تكلفتها أو استرداد جزء معقول من التكلفة، وذلك على الرغم من أنه في استطاعة هذه المنظمات بسهولة أن تتقاضى أسعار تزيد من عائدها بسبب مركزها ووضعيتها الاحتكارية وأهمية خدماتها بالنسبة للجمهور، إلا أنها لا تقدم على ذلك تحاشيا لرد فعل الجماهير.

أما مقدار التكلفة التي تحاول المنظمة البريدية تغطيته عن طريق الأسعار فهذه تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث طبيعتها وإمكانيتها وحجم نشاطها.

ومع ذلك فإن الأموال التي تتجمّع لديها لا تمكنها من القيام بأعمالها، وإنما تعتمد على الدعم الذي تقدّمه الدولة لها، وعلى القروض لتمويل نشاطاتها.

وتتحدد الأسعار التي تتقاضاها المنظمة البريدية عن طريق سلطتها المركزية (الوزارة) تبعا للرأي العام والعرف السائد ومراعاة للقدرة الشرائية للمستفيدين ولإمكانيات وظروف المنظمة.

2- تنشيط السوق:

ويحدث ذلك عندما تحاول منظمة البريد اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من خدماتها في أقصر وقت ممكن، ويطلق عليها "أهداف اختراق السوق". فهي تقوم بتحديد سعر منخفض نسبيا عن طريق دعم وزارة البريد والاتصال بهدف ضمان نمو السوق والسيطرة على قطاع كبير منه.

وإن طريقة تخفيض السعر هي الطريقة التي يشاع استخدامها لزيادة اهتمام السوق وتنميته.

3- استخدام السعر لتخفيض الطلب:

قد يهدف التسعير في بعض الأحيان إلى محاولة عدم تشجيع الجمهور قدر المستطاع على طلب الحصول على خدمة بريدية معينة، وهو ما يطلق عليه تسويقيا "تخفيض الطلب" « DEMARKETING »، وهناك عدة أسباب تدفع منظمة البريد إلى الأخذ بهذه السياسة منها:

1. قد ترى المنظمة أن الخدمة ليست لها أهمية كبرى أو ليست أساسية لدى الجمهور. وبالتالي فهي لا تعتمد على حرمان جزء منهم من خدمة أساسية وإنما من خدمة أقل أهمية.

2. قد ترغب المنظمة في عدم إقبال الجمهور على خدمة معينة، بسبب محدودية القدرات الإنتاجية مقارنة بالطلب المتزايد للجمهور.

3. قد ترغب المنظمة في عدم تشجيع احتكار فئة معينة من المستفيدين للخدمات المقدّمة، وهكذا يتخذ من تقرير رفع الأسعار وسيلة لعدم تشجيع المستفيدين المحتملين من الحصول على السلعة أو الخدمة: فعلى سبيل المثال فرضت عدد المستشفيات في الجزائر أسعار معتبرة لبعض خدماتها (Exiscanner) للتقليل من الضغط والطلب المتزايد على هذه الخدمات.

4- التسعير بهدف تحقيق الربح:

المنظمة البريدية في الجزائر ليست مستثناة من هدف تحقيق الربح رغم أنه ليس من مقاصدها. فهناك العديد من الخدمات ترغب فيها المنظمة البريدية في جعل سعرها يعود عليها بأكثر عائد ممكن. وهي تهدف من وراء ذلك تغطية نفقاتها الضرورية أو تحسين خدماتها البريدية، خاصة وأن الإمكانيات المادية لأغلب الوكالات البريدية في الجزائر محدودة.

ويتطلب تحديد مثل هذه الأسعار التي تزيد من الإيرادات، تقدير حجم الطلب على الخدمة من ناحية، وتقدير تكاليف أدائها ومنافسة المنظمات الأخرى - إن وجدت - من ناحية ثانية حتى يمكن تحديد أفضل سعر يحقق الأهداف المطلوبة.

والجدير بالذكر في هذا الصدد أن تحقيق الربح لا يعتبر هدفا رئيسيا لمنظمة البريد في الجزائر.

5- حماية المستهلك:

غالبا ما تستخدم منظمة البريد في الجزائر أساليب مختلفة تتفق والمقدرة المالية للمستهلكين والذين يشكل الفقراء منهم الأغلبية المطلقة. ويتم ذلك عن طريق اقتراح أسعار رمزية أقل من التكاليف. والهدف من ذلك اجتماعي هو رفع المعاناة عن كامل الجمهور وحمايتهم من الاستغلال وضمان حصولهم واستفادتهم من خدماتها الأساسية.

لكن في حالة الخدمات العمومية كقطاع البريد والاتصال في الجزائر، هل يمكن اعتبار عنصر "التعريف" محرك حقيقي ومهم وأداة تسييرية فعّالة في أيدي المقررين ؟ للإجابة على هذا التساؤل المهم سيقوم الباحث أولا بعرض الأهداف المالية والتسويقية للتعريف، ثم في مرحلة ثانية يقوم بتشخيص إمكانية استغلال قطاع البريد لعنصر التعريف في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب (2): الأهداف المالية والتسويقية للتعريف في قطاع البريد في الجزائر

قبل الحديث عن أهداف التعريف من المهم الحديث عن "التعريف" في حدّ ذاتها لماذا عندما يتعلق الأمر بقطاع عمومي (كالبريد والاتصال) يصبح الكلام عن "التعريف" لا عن "السعر" ؟

فهل ذلك يعني أنّ "التعريف" و"السعر" لا يعنيان شيء واحد ؟

لإزالة الالتباس وتوضيح الموضوع أكثر يقترح الباحث التعريف التالي الخاص بالتعريف:

1-2 تعريف التعريف: (1)

التعريف معرفة على أساس "سعر مفروض من طرف عارض الذي يتمتع بوضعية احتكارية في أكثر الأحيان الأمر الذي يؤدي إلى اعتبار التعريف كسبه سعر. وفي الأصل التعريف هي بكلّ بساطة قائمة تعبّر عن الشروط اللازمة لتوفر سلعة أو خدمة من طرف مؤسسة معينة (...). في الوقت الراهن تعتبر التعريفات كأسعار غير متناقش

(1) : Le nouveau dictionnaire économique et social. N. Pasquarelli, Edition Social, Paris 1981, p 610. Source citée par A.Bennoun pp 236-238.

فيها، ومفروضة، التي تشترط عمليّة التبادل للسلعة أو للخدمة (...). ولذلك فإنّ التعرّيف بما أنّها موجودة أو تقع خارج مناخ المنافسة فإنّها تستوجب وضعيّة احتكارية نسبيّة أو مطلقة.

كلمة تعريف هيّ تقليدياً مستعملة لتحديد سعر بيع محدّد من طرف مؤسّسة خاصّة أو عموميّة في وضعيّة احتكارية، التي تمارس نشاطات ذات مصلحة وطنية أو التي تنتج سلع ذات الاستهلاك الواسع، والتي تكون شروط تسويقها مراقبة من طرف السلطات العموميّة.

يظهر مصطلح التعرّيف أنّها مخصّصة لبعض الأصناف من الأسعار المحدّدة من جهة واحدة فقط (جهة المنتج)، وأنّ المشتري لا يمكنه لا مناقشتها ولا التفكير أمامها.

إنه المصطلح الخاص بتحديد أسعار الخدمات العموميّة (يتعلق الأمر بتعريف الكهرباء والغاز، تعريف السكة الحديدية، تعريف البريد والإتصالات، ...إلخ).

وبهذا المفهوم فإنّ التعرّيف هيّ سعر ثابت -على الأقلّ في الفترة القصيرة-، ولذلك يستحيل تمييز أمام نفس الصنّف من المنتوجات أو الأداءات...

ومن هنا فإنّ تحديد التعرّيف لا يستجيب لا لأسلوب السّوق التنافسي، ولا لأسلوب الاحتكار التام. فحسب A. Bennour فإنّه حتى في أوربا، أين تكون بعض الخدمات العموميّة مسيرّة من طرف مؤسّسات خاصّة تهدف للربح فإنّ السعر لا يعتبر سعر توازن.

2-2 أهداف التعرّيف:

أهداف التعرّيف هيّ في العموم: مالية وتسويقيّة.

• الأهداف المالية:

- تحقيق الربح.
- تحقيق التمويل الذاتي.
- زيادة الاستثمارات.
- تغطية نفقات التشغيل.

• الأهداف التسويقيّة: السياسة التعريفية عادة تؤثر على وضعيّة المنتج.

- فالسعر المرتفع:

- يعطي انطباع في عقلية الجمهور على خدمة رفيعة وذات نوعية (مثل: حالة الفنادق المشهورة، النقل الجوي...).

- يساهم في تحقيق التوازن بين العرض والطلب في حالات الندرة أو الطلب المتزايد.

- يساهم في توجيه الطلب من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

- أما السعر المنخفض:

- يساهم في الترويج الواسع للجمهور.

- يساهم في تحقيق المصلحة العموميّة بجعل مستوى السعر مقبولا لدى مختلف القطاعات من المستفيدين.

- يساهم في تحفيز الطلب المنخفض.

والسؤال الذي يطرح هنا هو: هل يستغل القطاع العمومي للبريد في الجزائر عنصر

التعريف كأداة لتحقيق هذه الأهداف؟

المطلب (3): إستراتيجية التعريف في قطاع البريد في الجزائر

لغرض معرفة واقع السياسة التعريفية لقطاع البريد في الجزائر، ومدى إمكانية هذا القطاع

الحساس في استغلال هذا العنصر في تحقيق أهدافه ... سيقوم الباحث أولاً بدراسة علاقة

التعريف بتوازن وتوجيه العرض والطلب في قطاع البريد في الجزائر، ثمّ بعد ذلك سيتطرق

إلى مشاكل تحديد التسعيرة في هذا القطاع.

3-1 علاقة "التعريفة" بتوازن العرض والطلب في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

في قطاع البريد والاتصالات الجزائري، عادة لا يستخدم السعر لإيجاد توازن بين العرض والطلب، وإنما لتحقيق أهداف مالية، فمثلا: لقد ارتفعت تعريفات هذا القطاع ست (06) مرّات (في سنوات 1965، 1975، 1983، 1992، 2003، 2005) ولكن رغم ذلك فإنه لم تكن لهذه الزيادات إلا أثر بسيط على مستوى الطلب.

ولأجل ذلك حسب A. Bennour⁽¹⁾، فإنه حتى الآن لا توجد أية دراسة للتكلفة كأساس لتحديد التعريفات بصفة عامة في قطاع البريد والاتصالات الجزائري، ولا توجد حتى دراسة لآثار الزيادات التعريفية على سلوك المستهلك. وحتى ارتفاع التعريفات لم يكن خاضعا لعمليّة البحث عن سياسة تعريفية عقلانيّة، بل خاضعا لقيود الميزانيّة فقط (ضرورة توازنها). ومن هنا أصبح توازن الميزانيّة يشكّل الإهتمام الرئيسي لإدارة البريد والاتصالات في الجزائر مهما كانت وضعية القطاع.

3-2 علاقة "التعريفة" بتوجيه الطلب في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

من الخطأ الفادح أن نظنّ بعض المصالح العمومية أنّه لمجرّد تمتّعها بالاحتكار فإنّه لا يطرح لديها مشكلة تحديد مستوى التعريفة باعتبار أنها محميّة، نظرا لأن المستهلك لا خيار له تجاه خدماتها وأسعارها.

وكمثال على ذلك فإنّ التعريفة في قطاع البريد والاتصالات رغم كونها محدّدة إداريّا ومراقبة من قبل السلطات العموميّة إلا أنه تبقى لها وظيفة جدّ هامة تمارس بها التأثير على اختيار المستهلكين هي:

المساهمة في توجيه الطلب من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

(1) : A.Bennoun, op cit, pp 216-219.

الفصل الرابع إستراتيجية تسعير الخدمات العموميّة للبريد

ومن هنا يمكن الجزم على أنّه حتى في حالة الاحتكار العمومي يبقى لعنصر التعريف دور في توزيع الطلب، ومثال على ذلك نذكر (الرّسالة)، فصحيح هناك احتكار من قبل إدارة البريد، ولكن المنافسة يمكن أن تتم عبر عدّة كفاءات لنقل المعلومات (التليكس، الهاتف،...). ومثال ثاني على التّعريف الهاتفية يشرح بوضوح كيف تساهم التّعريف إلى حدّ كبير في توزيع الطلب وتسهيل خطوط المكالمات في أرقام الازدحام:

طريقة تعريف الهاتف في البريد والاتصالات تحسب بالشكل التالي:

سعر إّصال المسافات المتوسطة والبعيدة دالة لـ:

- المسافة بين المتصلين.
- مدّة الإّصال.
- ساعة المكالمة.

بالنسبة لمدّة ومسافة الإّصال، فإن طريقة احتساب تسعيرة المكالمة الهاتفية يتم حسب المبدأ التالي: العلاقة عكسية ما بين المسافة (بالكلم) والمدة (بالثواني) بالنسبة لنفس مقدار السعر للوحدة (بالدينار). أي كلما زادت المسافة التي تفصل المتكلمين كلما قلت مدّة المكالمة المحسوبة بسعر وحدة ثابت.

أما بالنسبة لساعة المكالمة، فإنّ هناك تخفيض في التسعيرة الهاتفية في الليل ما بين الساعة 20^H 00 حتى 08^H 00، وأيام العطل والجمعة ما بين 08^H 00 حتى 20^H 00 (أين يصل هذا التخفيض إلى حوالي 3/1 التسعيرة العادية). وذلك لتحديد أحسن توزيع لمرور المعلومات (نفس القاعدة هي مطبّقة بالنسبة للتليكس). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): طريقة حساب تسعيرة المكالمات الهاتفية في الجزائر

	الأربعاء	الخميس	الجمعة + أيام العطل
السبت	تسعيرة عادية		3/1 - التسعيرة العادية
8 h			
20 h	تعريفية مخفضة		
08 h			

المصدر: A.Bennour, les problèmes de tarification des télécommunications Algériennes,

Mémoire de magistère, p127-128.

3-3 مشاكل تحديد "التعريفية" في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

حسب A. Bennour⁽¹⁾ فإن تحديد التعريفات في قطاع البريد والاتصالات يطرح مشكلتين

مهمتين:

- واحدة تخصّ تغطية مصاريف التشغيل للقطاع. الهدف هو أحسن مردود مالي. وهذا ربما ما يتناقض بعض الشيء مع مفهوم المصلحة العامة. ولذلك هوّ غير مرخص لإدارة البريد والاتصالات في الجزائر: (فعلى الرغم من أنّه في حالة الاحتكار يكون السّعر عادة أكبر من الكلفة الحديّة للإنتاج باعتبار الطلب غير مرّن تماما، إلا أنّه ليس بإمكان قطاع البريد والاتصالات تعظيم الرّبح لأنّه خدمة عموميّة).
- الأخرى تمسّ بمفهوم الفائدة العموميّة التي تتميزّ بها الخدمات العموميّة. الهدف هو أحسن مردود إجتماعي. وهذا ربّما قد يسيء بتوازن الميزانيّة.

(1) : A.Bonnour, op cit, p 54.

إذن هناك مشكلتين على المختصين في التسعير أن يهتموا بحلها: ازدواجية الجانب الاقتصادي الكلي والجزئي.

وإن التسعيرة الحالية على مستوى البريد والاتصالات في الجزائر لا تستجيب لقوانين التسعير العقلاني. خاصة وأنها متعرضة لمجموعة كبيرة من المؤثرات، ومجموعة أخرى من القيود.

المؤثرات على التسعيرة في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

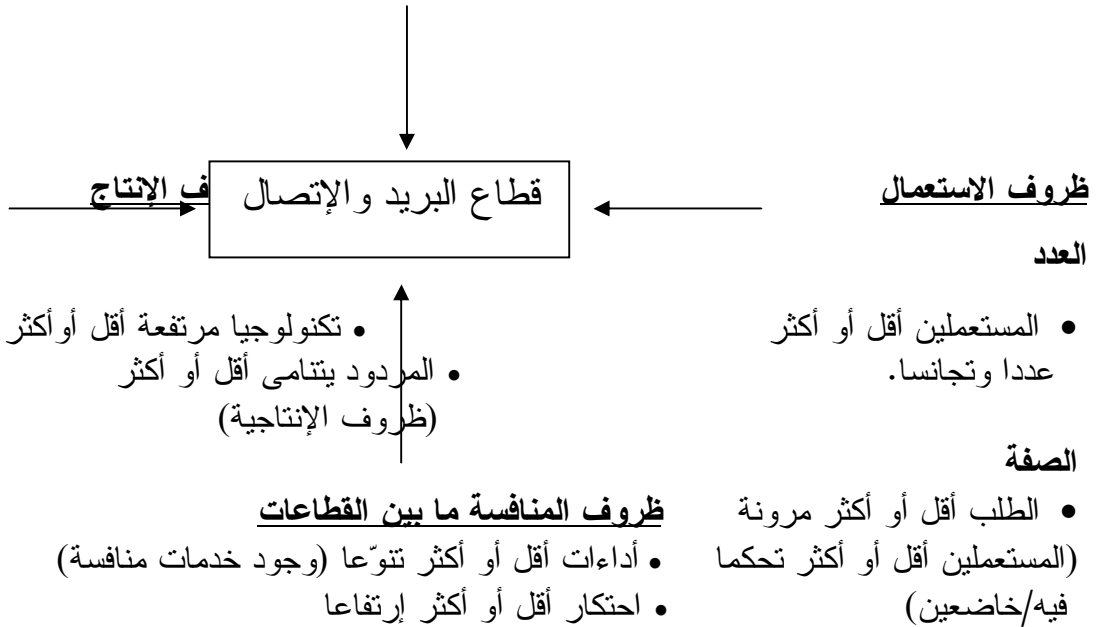
قطاع البريد والاتصالات، بما فيه الخدمات المعروضة على الجمهور هي مسعرة وخاضعة لـ (04) أصناف من التأثيرات المتصارعة التي تواجه أسلوب تعريفها: (1)

الشكل (22): المؤثرات المختلفة على تسعيرة قطاع البريد

والإتصالات في الجزائر

إهتمامات الدولة

(الحكومة)



(1) : A.Bennour, p 137-140.

قيود التسعير في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

قطاع البريد والإتصالات في إطار تحديده للتعريفات يتعرض للعديد من القيود المتممة

للمؤثرات السابقة الذكر. من بين هذه القيود حسب Patrick Ranaghi L. Hermel نذكر:

- **القيود الاجتماعية:** عادة ما يفرض القطاع العام قوانين قسمة بين الفقراء والأغنياء

ليسمح لبعض الخدمات بالوصول إلى المحرومين ولضمان استمرارية الخدمة. ويتعلق

الأمر بإنشاء علاقة توحّد بين كامل قطاعات الجمهور. الأمر الذي كان وراء فكرة

ارتباط الخدمة العموميّة بالمجانبة.

- **قيود المسؤولية:** يتعلّق الأمر بعكس الحالة السابقة، حيث تبحث الإدارة في هاته

الحالة عن ربط السعر بكلفة الخدمة المؤداة. إنها تأخذ بعين الاعتبار ميزانية الدولة

ونسبة المساهمة والتدعيم، ثمّ تحدد مستوى السعر الذي يعوّض لها التكاليف. ولكنّ

الصعوبة تكمن في صعوبة تحديد تكلفة الخدمة نظرا لعدم ملموسيتها.

- **قيود الموازنة:** تحدث هذه الحالة عندما تكون قدرات الإنتاج محدودة وغير قادرة

على مواجهة مستوى الطلب. إننا نكون في حالة معاكسة للتسويق Le

Démàrketiing. يطبق هذا المنطق في حالتين:

• في حالات الندرة (مثل الهاتف منذ عشرين سنة في أوربا، أو الكهرباء في فرنسا

بعد أزمة البترول). في هذه الحالة تعمل الإدارة كلّ ما في وسعها لأجل تحديد

الاستهلاك من خلال رفع التعريفية وخفض سياسة الإتصالات والمعلومات.

• في حالات ضخامة الطلب.

- **قيود المعادلة:** يتعلّق الأمر بتقديم خدمة عند سعر وحيد. هذه مثل حالة (الرسالة التي

لا يتحدّد سعر نقلها حسب المسافة المقطوعة (أي حسب الخدمة الحقيقيّة)، فالمستعمل

يدفع نفس السعر على رسالة تقطع كامل أنحاء الجزائر أو رسالة توزّع في نفس الحيّ.

بالإضافة إلى هذه القيود هناك قيود أخرى عرضها A. Bennour⁽¹⁾ نذكر منها:

- قيود البساطة: والتي تهدف إلى اعتبار القياسات الجغرافية والوقتيّة والنوعيّة كأساس لتحديد التسعيرة. هذا يسمح بإظهار الشفافية في أعين المستعملين.
- قيود الثبات: يتعلق الأمر بإيجاد قيود أمام النمو المتزايد لأسعار الخدمات المعروضة وذلك للسّماح للزبائن بإسناد قراراتهم على أسس ثابتة.
- القيود السياسية: يلعب قرب مواعيد الانتخابات مثلا دور مهمّ في تغيير مستوى الأسعار الخاصّة بالتعريفات الحساسّة عند الجمهور (كالهاتف والطابع البريديّة).

تظهر هذه الاختلافات إلى أيّ مستوى في القطاع العمومي لخدمات البريد والاتصالات في الجزائر يصعب التوفيق بين مختلف هذه القيود التي تتغيّر باستمرار مع الوقت.

(1) : A.Bennour, op cit, p 137-140.

المبحث الثالث: مشاكل وصعوبات قطاع البريد والإتصالات في

الجزائر المرتبطة بسياسة السعر

يعاني قطاع البريد والإتصالات في الجزائر منذ أمد طويل من عدّة مشاكل وعراقيل. ونظرا لأثر هذه الصّعوبات على مسيرة ودور وفعالية هذا القطاع قام الباحث بذكرها بالتفصيل وعمل على تصنيفها إلى ثلاثة (03) أقسام:

- 1- المشاكل المرتبطة بالموارد والتكاليف.
- 2- المشاكل المرتبطة بخصوصية ربحية القطاع.
- 3- المشاكل المرتبطة بمقاصد القطاع في الجزائر.

المطلب (1): المشاكل المرتبطة بالموارد والتكاليف

يتم معالجة هذا العنصر بتحليل وفهم العناصر التالية:

1-1 مشكل مردودية القطاع:

يتلخص هذا المشكل في كون العديد من نشاطات واستثمارات هذا القطاع محرومة من مردوديتها المالية، ومن المبررات العقلانية لاستمرارية هذه التّشاطات هيّ مردوديتها الاجتماعية المعتبرة.

وقد أصبح هذا في الحقيقة يكلف قطاع البريد والإتصالات في الجزائر غاليا، نظرا للظروف الجغرافية والمناخية الصّعبة التي تعترض نشاطاته خاصّة في المناطق المعزولة المميّزة بضعف الكثافة السّكانية وغلاء الاستثمارات وضعف المردودية. والذي على الرغم من ذلك هوّ مطالب بإيصال خدماته إلى هناك احتراماً واستجابة لمبدأ "مساواة الجميع أمام الخدمة العموميّة" و"تحقيق الخدمة العموميّة للجميع".

وما يزيد من حدّة المشكلة القيود التّقنيّة التي يميّز بها بلد كالجزائر. "فالجزائر بلد شاسع، مساحته 2,4 مليون كلم²، يسكنه ما يقارب الثلاثون (30) مليون نسمة 95 % من هذه النّسمة تسكن ساحله ومناطقه الشمالية المقدّرة بـ 18 % من مساحته الكليّة، أين هيّ الكثافة مقدّرة

بحوالي 39 مواطن في الكلم²... في حين أن المناطق الأخرى من الوطن متميّزة بضعف الكثافة السكانية، وتباعد المسافة بين مركزين (ممكن أن تصل إلى عدّة مئات من الكيلومترات). هذا بالإضافة إلى المميزات الجغرافيّة والمناخيّة الغير ملائمة كوجود الجبال والارتفاع الكبير في الحرارة والأمطار الموسميّة في الجنوب، وأيضا الزوايح الرملية المؤثرة على أمواج الراديو. هذا بالإضافة إلى انعدام الهياكل المساعدة هناك كصعوبة التّموين بالطاقة في تلك المناطق الصّعبة.⁽¹⁾

وهذا ما يجعل الاستثمار في هذه المناطق ليس صعبا فقط، ولكن أيضا مكلفا وضعيف المردوديّة، وهذا ربّما ما جعل وضعيّة القطاع في الجزائر متأخرة على الرّغم من القيمة المتزايدة للاستثمارات. لأنه من الصّعب تحقيق هدف التوازن الجهوي في بلد مساحته جدّ شاسعة ومتنوّعة كالجزائر.

ولولا معايير المردوديّة الاجتماعية التي تنصّ على ضرورة تكلمة هذا التحليل بحساب للمحاسن الخارجيّة (مقارنة الكلف/المحاسن) لما تمّ تنفيذ مثل هذه المشاريع في قطاع البريد والإتصالات.

ولكن لا يخلو حتّى هذا التحليل من المشاكل، فتقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لمثل هذه الاستثمارات ليس بالأمر الهين. بل قد يستحيل في بعض الأحيان تقدير التوقعات الاجتماعية، الاقتصادية (الكلف/المحاسن) نظرا لانعدام المعايير المفسّرة لذلك، وتميّزها بنسب كبرى من عدم التأكّد والمفاجآت.

وكمثال على ذلك بالنسبة للخدمات الهاتفية التي يوقرها هذا القطاع فإنّه "المعرفة المزايا الإضافيّة لهذه الخدمة، يجب تشخيص من هم المستعملين ؟

وما هي درجة استفادتهم من الخدمات المعروضة، ومقدرتهم من الحصول على المعلومات عن السّوق (...). وهذه القياسات هي في حقيقة الأمر جدّ صعبة (وربّما غير ممكنة).⁽¹⁾

(1) : A.Bennoun, op cit, p 73-74.

(1) : A.Bennoun, op cit p 83-85.

1-2 مشكل عدم كفاية رؤوس الاموال المحليّة:

المشكل الثاني لقطاع البريد والاتصالات في الجزائر يتعلق بالحجم المتناقص والمحدود لرؤوس الأموال المتوقّرة، الأمر الذي يؤدي إلى مشكلة عدم تناسب الوسائل الموضوعّة في صالح القطاع مع الاهداف المسطرة له. تعكس هذه الوضعيّة التبعيّة القويّة لقطاع البريد والاتصالات إلى الخزينة العامّة لتمويل مشاريعه.

سبب عدم إمكانية الرّفح من مستوى رؤوس الأموال المخصّصة لقطاع البريد والاتصالات إلى مستوى احتياجاته يعود بالدرجة الأولى إلى الوضعيّة الصّعبة التي كان يمرّ بها الاقتصاد الوطني.

ولكن رغم ذلك فإن الخزينة العامّة تكون قد مولّت ما يقارب 80 % من استثمارات قطاع البريد والاتصالات.

هذه النسبة أصبح من الصّعب الحفاظ عليها اليوم نظرا لاحتياجات قطاعات اقتصادية أخرى لها نفس الدّرجة من الأهميّة (كالفلاحة، السّكن، التشغيل، التعليم والصّحة،... إلخ). وحتى يصل هذا القطاع إلى أهدافه التّتمويّة، فإنه عادة ما يطلب (بفضل وسيط وزارة المالية) رؤوس أموال أجنبيّة من الهيئات الدّولية (كالبانك الدولي BIRD) والتي في غالب الأحيان يكون من الصّعب الحصول عليها.

هذه المشكلة لها آثار بالغة على المناطق المعزولة لسببين:⁽¹⁾

- السبب الأول: كون هذه المناطق ليست لها الاولويّة المرتفعة في توزيع رؤوس الاموال بالمقارنة مع المناطق الشمالية حيث الكثافة السكانية كبيرة.
- السبب الثاني: كون هذه المناطق لا تحظى بالأولويّة في المخططات الاجمالية للتنميّة.

وهذا في الحقيقة يمكن أن يمسّ حتى "بمفهوم المصلحة العامّة".

1-3 مشكل ندرة الاحتياطات من العملة الصّعبة:

يجد قطاع البريد والإتصالات في الجزائر نفسه معرّضا لضرورة اللجوء إلى التّموليل الخارجي. هذه الضرورة هي نتيجة سببين اثنين:

1- عدم كفاية رؤوس الاموال المحليّة - كما سبق وان ذكرنا - وصعوبة حل الحكومة الجزائريّة لهذا المشكل نظرا لقيود مشاكلها الاقتصادية.

2- كون أغلب السّلع التجهيزيّة لقطاع البريد والإتصالات غير منتجة محليا (مستوردة)، ومن هنا تنشأ ضرورة الملحة للتّموليل الخارجي .

وما دام أن نقص العملة الصّعبة الضّرورية يشكّل عرقلة لتنمية هذا القطاع، فإنّ اللجوء

إلى القروض من الهيئات الدوليّة أصبح يمثل الملجأ والحلّ الوحيد.

هذه القروض الأجنبية لها عدّة مساوئ، أهمّ هذه المساوئ يمكن تلخيصها في نقطتين:

1- مشكل التأخيرات والتّماطلات في إعطاء الدّين على عدّة مستويات:⁽²⁾

- على مستوى المفاوضات.
- على مستوى الإتصالات للقرض وتبرير الدّين.
- على مستوى تنفيذ القرض.

(1) : A.Bennoun, op cit, p 83-85.

(2) : A.Bennoun, op cit, p 194.

2- مشكل ارتفاع معدّلات الفائدة لهذه القروض الأجنبيّة "

(10,08% في حدود 10 سنوات) مقابل (2,5 % في حدود 20 سنة لقروض الخزينة

العامة)، بمعنى أن الفرق هو في حدود 7,58 %⁽¹⁾.

هذا بالإضافة إلى مشكل آخر يخصّ قطاع البريد والاتصالات، وهوّ كون تعريفاته المطبقة غير كفيلة لوحدها لسدّ تكاليف الاستغلال وتكاليف التجهيز بالإضافة إلى رفع قيمة الفوائد والديون الأجنبيّة. وهنا يجد هذا القطاع نفسه مضطرا إمّا لطلب ديون جديدة، وإمّا لطلب دعم من الدولة لمواجهة أعبائه نظرا لعدم كفاية حصّته من الخزينة العامّة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ الحقائق الاقتصادية تشير إلى أنّه في حالة كون معدّل نموّ المؤسسة أقلّ من معدّل فوائد القروض التي تستدينها، فإنّه من الأفضل لهذه المؤسسة أن تتمي قطاعها باللجوء إلى تمويلها الذاتي عن اللجوء إلى القروض الأجنبيّة. لأنّ اللجوء إلى الأسواق المالية في هذه الحالة يعدّ خطأ كبيرا.

وهذا ما يشكّل قيدا جديدا لقطاع البريد والاتصالات حول إمكانية استدانته التي تبقى محصورة فقط في حدود كون معدّل نموّه أكبر من معدّل ديون قروضه حيث يعتبر اللجوء إلى الأسواق المالية الأجنبيّة في هذه الحالة شيئا معقولا.

1-4 مشكل التمويل الذاتي:

يتلخّص هذا المشكل في نقطتين:

- ارتفاع تكاليف ومبالغ استثمارات قطاع البريد والاتصالات.
- تحمّل هذا القطاع لقيمة هذه التكاليف بدون الحصول على أي مداخيل في تلك الفترة.

وهذا ما ينشئ ما يسمّى بـ "مشكلة الهامش الصّافي للتمويل الذاتي" وهو عبارة عن الحالة التي يتحمّل فيها القطاع هامش صافي سلبي خلال عدّة سنوات. حيث تكون المداخيل أثناء السنوات الأولى بطيئة النمو ولا تسمح بتغطية سوى بعض التكاليف البسيطة (كمصاريف الصيانة والمصاريف المالية الأخرى...).

(1) : A.Bennoun, op cit p 173.

ومما يزيد المشكل حدّة في قطاع البريد والإتصالات خاصّة هو "كون للتجهيزات المركّبة أصناف مفروضة، وهذا ما ينتج عنه في غالب الأحيان قدرات أكبر بكثير من الحاجات، ما يصعب من مشكل التمويل الذاتي للقطاع.⁽¹⁾

ولذلك أصبح من الاهتمامات الرئيسيّة لقطاع البريد والإتصالات في الجزائر، توسيع القدرة على التمويل الذاتي. وذلك لعدة أسباب أهمها:

- أن "رفض مسؤولوا البنك العالمي هذا النقص في التمويل الذاتي، و بالتالي فرضهم على قطاع الاتصالات أن يضمن في سياسته المستقبلية على الأقل 50% من التمويل الذاتي لاحتياجاته، الأمر الذي يمثل هدف معقول ومقبول لقطاع الاتصالات في الجزائر".⁽²⁾
- كون "اللجوء إلى السوق المالي مراقب ومقتن من قبل وزارة المالية... وإن وزارة المالية تمارس رقابة مشدّدة على قطاع الإتصالات، ولا تأخذ بعين الاعتبار العراقيل التي تؤثر عليه".⁽³⁾
- إن ضرورة توازن الميزانية وكون المحاصيل مساوية للمصاريف هي من أولويات قطاع البريد والإتصالات في الجزائر.

1-5 مشكل صراع الأهداف:

- نتيجة للقيود الناتجة عن عدم كفاية رؤوس الأموال المحلية ونقص العملة الصعبة يجد قطاع البريد والإتصالات نفسه معرّضا لمشكلة "صراع الأهداف" على جبهات ثلاث:
- **على الجبهة الأولى:** صراع حول تحديد الأولويات بين المناطق، القطاعات، أو المشاريع. وضرورة اختيار تلك المناسبة أكثر مع أهداف وتطلعات وإمكانات هذا القطاع وغايات التخطيط الوطني.
 - **على الجبهة الثانية:** صراع بين الاهداف الوطنية (خفض التسعيرات للمحافظة على القدرة الشرائية للمواطن، إتباع سياسة التشغيل...) وأهداف المردودية (الاستجابة لقيود الميزانية).

(1) : A.Bennour, op cit, p 87.

(2): تقرير التقييم الأول لمشروع المواصلات BIRD ص 34.

(3) : A.Bennour, op cit, p 177.

- على الجبهة الثالثة: صراع خارجي مع سائر القطاعات الاقتصادية الأخرى حول إمكانية الحصول على حصص من رؤوس الأموال والعملات الصعبة وذلك نظرا لكثافة رأس المال المستثمر في هذا القطاع من جهة، وارتفاع مبالغ التجهيزات التي يستوردها من جهة أخرى.

تستلزم هذه الجبهات الثلاثة - "صراع الأهداف" إنشاء جبهة جديدة للصراع على مستوى السلطة المركزية. لأن الأولويات بين مختلف الأهداف والقطاعات محدّدة بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية على المستوى السياسي الأكثر ارتفاعا. وهذا ما ينشئ صراعا للأهداف بين مختلف المصالح الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على مستوى السلطة المركزية. ولكن المشكل حتى على هذا المستوى قليلا ما يحلّ، لأن قدرات المخططين الوطنيين والسلطات محدودة وغير قادرة على تحديد الأولويات وتبني سياسة متكاملة للتخطيط، والمعرفة بمختلف أوجه التكاملات الموجودة بين هذا القطاع وبين الأهداف المخصّصة للقطاعات الأخرى.

1-6 مشكل الوصاية على قطاع البريد والاتصالات:

يتلخّص هذا المشكل في ضيق هامش تحرّك قطاع البريد والاتصالات على مستويين:

• مستوى المحاصيل.

• ومستوى المصاريف.

* فعلى مستوى المحاصيل فإنّه ليس للقطاع المبادرة لا في تحديد التعريفات، ولا في تغيير التعريفات القديمة. لأن ذلك خاضع لموافقة وزارة المالية. وفي الكثير من الأحيان فإنّ مبدأ "حقيقة الأسعار" هو غير مرخّص بالنسبة لهذا القطاع، وكمثال على ذلك نحو تلك التعريفات المنخفضة المخصّصة لبعض أصناف المستعملين (كقطاع وزارة الدفاع الوطني).

* وعلى مستوى المصاريف فإن هذا القطاع خاضع لقيود عديدة، وكمثال على ذلك نذكر عملية فرض السلطات السياسية على هذا القطاع تكاليف استغلالية واستثمارات هي في غالب الأحيان أكبر من قدراته، أو فرض عليه موردين خارجيين لشراء تجهيزاته بأسعار مفروضة.

1-7 مشكل جمود الديناميك التجاري لهذا القطاع:

يتلخّص هذا المشكل في كون قطاع البريد والاتصالات معزولا عن السوق رغم صفته التجارية الصناعية. فهذا القطاع الذي كان يمكن أن يكون نموذجا في الفعالية والمسؤولية والنمو... أصبح يعاني اليوم من ثقل في الهيكلة وعجز في التطور.

فعندما نراجع هدف ورسالة هذا القطاع نجدها تتحدّد بصفة عامّة على أساس معايير اقتصادية بحتة (المردودية، تعظيم الربح، القيمة الحالية الصافية)، ولكن عندما نراجع الحقيقة نجدها مخالفة تماما لذلك.

ومردّد ذلك كلّه إلى أنّ الأسعار في هذا القطاع لا تلعب دورها كموجّه حقيقي، فهي تحدّد إداريا، وهذا من شأنه أن يقتل الديناميك التجاري لهذا القطاع، ويوقف مجهوداته نحو النهضة والتطور.

فالتعريفات المطبّقة في هذا القطاع هيّ أبعد ما تكون ممثلة لحقيقة الأسعار (الترجمة الحقيقية لكلفة الاستهلاك). "في حدود 90 % من الحالات تكون التكلفة الحدّية أقل من التكلفة الإجمالية المتوسطة"⁽¹⁾. وهذا يعني مواصلة هذا القطاع في ممارسة نشاط غير مردود، ممّا سيكون له بدون شك انعكاسات خطيرة في المستقبل على هذا القطاع وعندها يتهم بكونه صورة وعلامة لسوء التسيير.

1-8 مشكل قلّة الوسائل:

قطاع البريد والاتصالات هو مسؤولا أمام الدولة على نجاعة تسييره باعتباره خدمة ذات مصلحة عامّة، والنتائج هيّ معيار نجاعة التسيير. حساب هذه النتائج بالإضافة إلى الكلف يحتاج إلى إطار محاسبي متخصّص يأخذ بعين الاعتبار قيود المصلحة العامّة وكيفية حساب الكلف والنتائج فيها.

ولكن للأسف الوسائل الضرورية لتحقيق هذا الهدف وخاصة منها المحاسبة التحليليّة غائبة تماما وغير متوقّرة في هذا القطاع. وهذا ما يجعل التقييم اليومي والدقيق للكلف غير ممكن، على الرغم من ضرورته وأهميته في توضيح السياسة العامّة للمؤسسة والحكم على نجاعتها وتوضيح وتشخيص مستوى العلاقة التي تربطها بالدولة من خلال الأرقام والحسابات.

(1) :Bennoun, op cit, p 97.

المطلب (2): المشاكل المرتبطة بخصوصية ربحية القطاع:

من أهم ما يطرح المختصون من أسئلة: هل يمكن تبرير "الربح" في القطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر؟ وما هي نظرة هذا القطاع لمفهوم الربحية؟ وفي هذا الإطار، أليس من الشّرعي معرفة هل مفهوم "الربحية" يتناسب مع المقاصد العموميّة لمصلحة البريد والاتصالات في الجزائر؟

أم أن اعتبارات هذا القطاع (كخدمة عموميّة ذات منفعة عامّة، ومؤسسة تجارية صناعية ذات معدّل نموّ واسع)، تمنع عنه خاصية "الربحية"؟

وبعبارة أخرى: هل هناك صراع أم تكامل بين الاتجاه التجاري لمصلحة البريد والاتصالات في الجزائر (المردودية)، وبين مقاصده كخدمة عموميّة (تحقيق النفع العام)؟

قبل الإجابة عن إمكانية تبرير الربح أو عدمه في هذا القطاع لا بدّ من الإشارة إلى الوظائف التي يمكن أن يؤديها هذا الربح، وذلك لمعرفة هل بإمكان هذا القطاع الاستغناء عن هذه الوظائف أم لا.

وظائف الربح: بشكل مختصر، يمكن تلخيص وظائف الربح كما يلي: (1)

أولاً: يعمل الربح على تعويض المقاول عن عمله وروحه الإبداعية.

ثانياً: يسعى الربح إلى توفير الاستقلالية للمقاول في قدرته على الاستثمار.

ثالثاً: الربح هو مؤشر للنجاح ولعقلنة التسيير.

رابعاً: يرفع الربح استثمار المؤسسة، بالنظر إلى أنه يسهل التمويل بفضل الأموال التي

يضعها مباشرة في متناولها (الربح ينمي الرأسمال المنتج للاقتصاد).

خامساً: الربح هو موجّه للإنتاج (محرك وفي).

سادساً: الربح هو الذي يسمح بتوزيع الدخل بين (المالكين للرأسمال، المسيّرين للمؤسسة

والموظفين، والسلطات المسؤولة).

التمعن الدقيق في هذه الوظائف المهمة والأساسية للربح يظهر إلى أيّ درجة هو مهمّ

وضروري تحقيق هذا الربح الذي لا يعتبر فقط كهدف داخلي للمؤسسة، ولكن كضرورة حياتية

أيضاً (قطاع قوّي ودائم).

فهل يمكن لقطاع البريد والاتصالات في الجزائر أن يستغني عن هذه الضرورة؟

وهل يمكن أن يتميّز عن غيره من المؤسسات في اتجاهه نحو "الربحية"؟

الجواب هو بكل بساطة: لا يمكن ذلك للاعتبارات التي سبق ذكرها. إلا أن هناك خصوصيات

في نظرة هذا القطاع إلى "الربحية". هذه الخصوصيات ليست نابعة من كونه مؤسسة صناعية

تجارية، وإنما نابعة من كونه خدمة عمومية ذات مصلحة عامة.

* خصوصية عنصر "الربح" في قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

يمكن إجمال خصوصيات قطاع البريد والاتصالات في الجزائر في اتجاهه نحو الربحية

حول ثلاث نقاط رئيسية:

1. خصوصية حول نوعية الربح.

2. خصوصية حول نسبية الربح.

3. خصوصية حول قيود الربح.

(1) : Voir A.Bennour, op cit, pp 104-105.

1-2 خصوصية توعية ربح "قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

ليس الربح في القطاع العمومي للبريد والاتصالات ربحاً ربيعياً (هدفه في حد ذاته)، إنه ربح الفعالية (أي وسيلة للزيادة والتحسين، وليس هدفاً)، ولذلك لا يعود الربح في هذا القطاع للمقاول (مجموع الإدارات أو السلطات السياسيّة)، وإنما للمؤسسة ليساعدها على تمويلها الذاتي، وبالتالي يعود للجمهور عندما تتحسن الخدمة ويرتفع حجمها وتخفض تكلفتها وسعرها.

هذا أهم مبرر للربح في الخدمات العموميّة لقطاع البريد والاتصالات في الجزائر، إنه ربح الفعالية وليس ربح الربح. ولذلك لا يتناقض هذا الربح مع مقاصد هذا القطاع كمصلحة عموميّة ذات منفعة عامّة، بل يؤكده.

ومن هنا يظهر كيف أنّ الصراع يختفي بين الاتجاه الصناعي التجاري (المردوية) لقطاع البريد والاتصالات وبين مقصده كخدمة عموميّة.

2-2 خصوصية تسيبّة ربح "قطاع البريد والاتصالات في الجزائر:

مفهوم الربح في قطاع الخدمات العموميّة للبريد والاتصالات في الجزائر ليس مطلقاً بل نسبياً. إن له أكثر من بعد. فلا يجب أن تقتصر نظرنا إلى الربح من وجهة نظر ماديّة فقط. بل يجب أيضاً أن ننظر إليه من زاوية أخرى اجتماعيّة.

إن الربح أمر نسبي، لذلك إذا رأينا كم نخسر فيجب أيضاً أن ننظر كم نربح ؟

إن مقارنة ما نربحه مع ما نخسره هو الوحيد الكفيل بتحديد قيمة ومفهوم الربح. فلا معنى للربح إذا لم يكن في خدمة الرفاه والرخاء الاجتماعي.

ومن هنا فقط قطاع البريد والاتصالات في الجزائر رغم الكلف المرتفعة لمهام تنمية قطاعه وتوسيعه، لم يلجأ إلى التقليل من نشاطاته وإنتاجه، وذلك بسبب تقديره لمقدار التكاليف الاجتماعية التي تعود على الأمة وعلى المجتمع.

وكمثال على ذلك، فإنّه على الرغم من انخفاض مستوى الطلب في المناطق المعزولة، والارتفاع البالغ لتكاليف التجهيزات والإنجاز وتكاليف الصيانة والعمال في تلك المناطق... على الرغم من ذلك ما يزال قطاع البريد والاتصالات في الجزائر يضع في متناول هذا الطلب

المنخفض جدا تجهيزات غالية. لأنه يقدر أن مستوى المردودية الاجتماعية هو أرفع من مستوى الخسارة المادية. فمستوى الربح في هذا القطاع يقاس بمستوى تحقيقه وبلوغه للدور المخول له. وهذا المفهوم للربح هو الذي يبرر به هذا القطاع ضعف نموه الراجع بالأساس إلي المجهودات المالية المعتبرة التي تستوجب إستثمارات ضخمة و متزايدة. ولذلك صنف قطاع الإتصالات في خانة الصناعات الثقيلة⁽¹⁾ على الرغم من أنه ليس سوى نشاط خدمي. إذن صحيح في الخدمات العمومية للبريد والإتصالات يجب أن تلعب المبررات الاقتصادية دورا مهما (أرباحا معتبرة، مردودية سريعة، اقتصاد وفرات الحجم.....).

ولكن أيضا لا يجب أن تبعد المبررات الاجتماعية ("المساواة في الاستعمال"، "حق الاستخدام للجميع"، «البريد للجميع... إلخ).

2-3 خصوصية "قيود ربح قطاع البريد والإتصالات في الجزائر:

هدف كل المؤسسات الاقتصادية "تعظيم الربح". ولكن بالنسبة للخدمات العمومية للبريد والإتصالات في الجزائر فإن الوضعية ليست مشابهة تماما.

يتعلق الأمر بتعظيم الربح ولكن تحت قيد "إرضاء المستعملين".

ومن هنا يكمن الخلاف بين هذا القطاع العمومي وبين سائر المؤسسات الصناعية التجارية الأخرى، هذه الأخيرة لا تتفق على الاستثمار إلا إذا كانت آثاره الخارجية (مستوى النفع الاجتماعي) متناسبة مع المردودية الداخلية.

أما قطاع البريد والإتصالات فيمكنه في بعض الحالات (حالات الضرورة الاجتماعية) أن يستثمر أو يمارس نشاط تكون آثاره الخارجية الموجبة (مستوى النفع الاجتماعي) مغايرة تماما ومتناقضة مع المردودية الداخلية لهذا القطاع، وذلك بسبب شروط هذا القيد (قيد إرضاء المستعملين).

(1) : R. Chapuis « Le téléphone, Une Industrie Lourde » Journal des télécommunications et l'intérêt général. (CF, Infra, II Partie, Chapitre 2) cité par A.Bennoun.

ونذكر كمثل على ذلك ما ذكره A. Bennour⁽¹⁾:

" يوجد في المناطق الحضرية الكبرى تركيز للنشاطات الاقتصادية التي تستوجب طلبا على الخدمات. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن الدخل المتوسط هو أكثر ارتفاعا من المناطق الأخرى للبلد، إلى درجة أن الطلب لكل أصناف الخدمات هو بصفة عامة أكبر في العديد من الأحيان من العرض.

وفي نفس الوقت نجد أن الكلفة المخصّصة لتوفير الخدمات هي عموما ضعيفة في المناطق الحضرية بالمقارنة مع المناطق المعزولة والصعبة. وعموما يصل قطاع البريد والإتصالات في هذه المناطق إلى توفير مردودية داخلية مناسبة للخدمات الممنوحة (أي هناك تناسب بين الآثار الخارجية والمردودية الداخلية)".

ولكن رغم ذلك لم يقتصر نشاط قطاع البريد والإتصالات فقط على هذه المناطق ذات المردودية الداخلية المرتفعة. فاستجابة منه لقيّد "إرضاء المستعملين (كل المستعملين)، فإن هذا القطاع قد اهتم أيضا بالمناطق المعزولة والصعبة، حيث المردود المتوسط هو نسبيا منخفض، في حين أن الكلف الخاصة بتوفير الخدمات هي نسبيا مرتفعة تبعا للمسافة المقطوعة والاستعمال المحدود للتجهيزات، وانخفاض مستويات الدخل. ولذلك أصبح من الصعب على هذا القطاع أن يحصل على مردودية داخلية في هذه المناطق على الأقل مناسبة لمستوى الخدمات التي يوقرها.

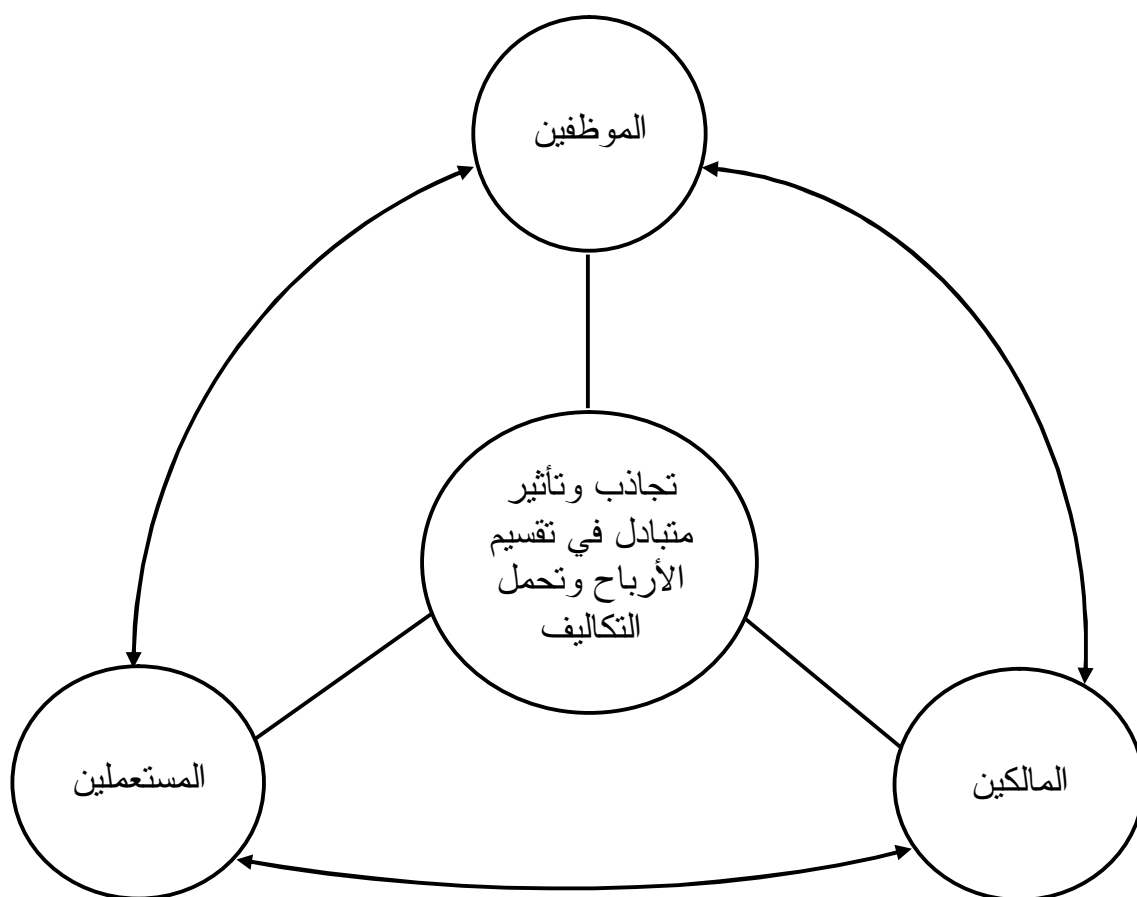
إذن صحيح فيما يخص قطاع الخدمات العمومية للبريد والإتصالات، إن من أهدافه "تحقيق الربح" ولكن تحت شرط قيد "إرضاء المستعملين".

المطلب (3): مقاصد القطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر:

حاليا يدور حوار مهمّ حول عملية تمويل مشاريع ونشاطات هذا القطاع: من يتحملها؟ القطاع وموظفوه؟ المستعملون؟ المالكون (السلطات العمومية)؟ وفي هذا الإطار نجد أن هناك تجاذبا وتأثيرا متبادلا بين ثلاثة أقطاب (شركاء اجتماعيون)⁽¹⁾ الموظفين/ المستعملين/ والمالكين (السلطات العمومية).

⁽¹⁾ : L'exemple cité par A.Bennour, op cit, p 80.

الشكل رقم (23) أقطاب قطاع البريد والإتصالات في الجزائر



تحقيق ربحية أيّ طرف ربّما قد تضرّ بمصلحة الطرف الآخر. ولذلك فمن أولويّات إدارة البريد والإتصالات تحقيق الالتقاء بين سائر الأقطاب ولكن الأمر ليس بالهين: **فمن جهة: إرضاء المستعملين معناه:**

- ضمان خدمة ذات نوعية من الناحية التقنيّة والتجاريّة.
- توسع في فتح الشبائيك لتقريب القطاع أكثر إلى المستعمل.
- تنوّع وتعدّد أشكال الإنتاج الخدمي.
- تقديم الخدمات بأسعار جد معقولة ومقبولة.

(1) : A.Bennoun, op cit, p 111.

- القيام بدعم المنتجات الخدمية التي كلفتها تتجاوز قيمة تكلفة الاستهلاك، لجعل العرض أكثر تلاؤماً مع قدرات المستعمل.
- تبني بشكل مستمر سياسة إعلامية رشيدة.
- إلخ...

ومن جهة ثانية: فإن تحقيق مردودية مؤسسة البريد والاتصالات وموظفيها يمرّ عبر سياسة تجارية مخالفة للأولى:

- توقيف التوسّع الكبير في فتح الشبائيك، باعتبار أن تكاليف الاستغلال المحسوبة من خلال (كلفة العملية للوحدة) هي في ارتفاع مع ارتفاع عدد الوكالات.
- التّحديد من تنوّع أشكال المنتجات الخدمية، إلا في حالة كفاية عدد الزبائن المستعملين لتلك الخدمات. "فحتى الخدمات الجديدة (شأنها شأن المنتجات المادية) في العديد من الأحيان لا تتمكّن من الوصول إلى عتبة المردودية"⁽¹⁾ باعتبار أنّ كلفتها في ارتفاع كلما انخفض الطلب عليها. هذا إضافة إلى الصعوبة الكبيرة في تحديد وتحليل مردودية وكلفة كل منتج.
- تبني سياسة "تعريفية" من شأنها أن تغطي التكاليف.
- الأخذ بعين الاعتبار للظروف المادية والمعنوية للموظفين لتجنيدهم لرفع المردودية وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم. لأن ذلك سيعود على القطاع بالتوسّع أو التحسّن بأقلّ التكاليف بفضل تضافر جهود هؤلاء.

ومن جهة ثالثة: فإن إرضاء المالكين (السلطات العموميّة) يتطلب إرضاء كل من قطاع البريد والاتصالات والمستعملين، أي تحقيق تطلعات القطبين السابقين معاً:

- تحقيق كلّ الأهداف والمقاصد التي أنشأت من أجلها مؤسسة البريد والاتصالات في الجزائر (تحقيق النفع العام).

(1) : Monique Zellinger, Le Marketing Bancaire, «Vers une banque du 3ème type» Danod Paris, 1985 p 60.

▪ التوصل إلى إشباع مصلحة ذات منفعة عامّة يجب أن يتمّ تحت قيد تحقيق التوازن لميزانية البريد والاتصالات. وهذا صعب جدا لأنه في أحيان كثيرة يكون تحقيق الربح ربّما أسهل من تحقيق التوازن للميزانية، خاصّة بالنسبة لقطاع الخدمات العموميّة. ومن هنا يظهر إلى أيّ مستوى هوّ صعب جدا تحقيق رضا الأقطاب الثلاثة ولذلك فمن مسؤوليات قطاع البريد والاتصالات في الجزائر تبني منطق الالتقاء والتعاون عوضا عن مناطق الصّراع بين هذه الأقطاب، لان رضا الشركاء الثلاثة معا هو شرط ضروري لنمو فعّال لهذا القطاع وتحقيق التوازن بين مختلف مقاصده وأهدافه.

إذن من المهمّ تبني إستراتيجية فعّالة تهدف إلى إدماج مختلف أقطاب مؤسّسة البريد والاتصالات في الجزائر نحو هدف واحد مشترك. أي إيجاد الالتقاء بين رضا الأطراف الخارجيّة وتحقيق المردودية الداخلية للقطاع، أي بين مصلحة القطاع ومصلحة المستعملين ومصلحة السلطات العموميّة.

خلاصة الفصل

مما تقدم يمكن استنتاج ما يلي:

1- على الرغم من أن هدف منظمة البريد والاتصال في الجزائر هو خدمة الجمهور وتحسين مستواه، إلا أنها تعرض خدماتها بأسعار مقبولة تتسجم ومستوى الجمهور الاقتصادي ولا تتعارض مع منطق التوازن المالي.

2- يمكن لمنظمة البريد والاتصال في الجزائر من الاستفادة من عنصر السعر في استخدامه لتحقيق العديد من الأهداف المتنوعة: كتحقيق الربح، تنشيط السوق، الحد من زيادة الطلب، استرداد التكلفة أو جزء منها، حماية المستعملين (الجمهور).....إلخ

3- السياسة السعرية في مجال خدمات مصلحة البريد والاتصال في الجزائر لها عدة خصوصيات تميزها عن السياسة السّعرية لمنتجات المؤسسات الخاصة. هاته الخصوصيات هي من ناحية ناتجة عن كون المنتج خدمي والذي يختلف في طبيعته عن المنتج المادي، ومن ناحية أخرى ناتجة عن كون المنتج عمومي يختلف في طبيعته عن المنتج المادي وأهدافه وطرق تحديده عن المنتج الخاص.

4- يمكن تحديد طرق تسعير المنتجات البريدية في الجزائر بعدة طرق أهمها:

1-4 التسعير على أساس التكلفة.

2-4 التسعير على أساس الطلب.

3-4 التسعير المرتبط بالعوامل النفسية (الأسعار البسيكولوجية، الأسعار المعتادة،

الأسعار الكسرية، الأسعار المظهرية)

4-4 التسعير المرتبط بعوامل أخرى أهمها :

• السعر الجاري (سعر السوق).

• السعر المرتبط بالتدخل الحكومي.

5- لا توجد مشاكل تواجه مسؤولي مصالح البريد والاتصالات في الجزائر في تسعير خدماتهم إلا على نطاق ضيق جدا بسبب أن تلك الخدمات يتم تسعيرها مركزيا، أي عن طريق وزارة البريد والاتصال. وقد تكون تلك مشكلة في حد ذاتها، حيث أن عدم مشاركة مختلف مصالح

البريد في تحديد أسعار خدماتهم يعني تحييدهم وحرمانهم من المشاركة في تحديد أسعار خدماتهم بما يتلاءم وظروف مصالحهم ويتناسب مع مصلحة المستفيدين (الجمهور).

6- تحديد "التعريفة" في قطاع البريد والاتصال في الجزائر - حتى وإن تم على المستوى المركزي - يمكن استغلاله كعنصر حيوي في تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

1-6 تحقيق التوازن بين العرض والطلب في هذا القطاع.

2-6 محاولة توجيه الطلب في هذا القطاع من أماكن وأوقات الازدحام إلى أماكن وأوقات الفراغ.

7- يواجه تحديد التعريفة في قطاع البريد والاتصالات العديد من الصعوبات والقيود والمؤثرات. وأهم المشاكل المرتبطة بسياسة السعر يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-7 مشاكل مرتبطة بالموارد والتكاليف:

وتتلخص في مشكل مردودية القطاع، عدم كفاية رؤوس الأموال المحلية، ندرة الاحتياطات من العملة الصعبة، ومشاكل التمويل الذاتي للقطاع، صراع الأهداف والوصاية وقلة الوسائل.

2-7 مشاكل مرتبطة بخصوصية ربحية القطاع:

وهي مرتبطة بنظرة هذا القطاع لمفهوم الربحية، وخصوصية عنصر الربح فيه من خلاله خصوصية كل من نسبية الربح، ونوعية الربح، وقيود الربح لهذا القطاع.

8- نجاح إستراتيجية تسعير الخدمات العمومية للبريد في الجزائر لا يعني بالضرورة نجاح وتحقيق أهداف هذا القطاع ما لم يصاحبه إستراتيجية فعالة للترويج، حيث يتم تعريف وإقناع المستفيد به وحثه على الحصول على الخدمات. وقد خص الباحث الفصل الموالي لدراسة "إستراتيجية ترويج المنتجات البريدية في الجزائر.

الفصل الخامس

إستراتيجية ترويج

الخدمات العموميّة للبريد

الفصل الخامس

إستراتيجية ترويج الخدمات العموميّة للبريد

المبحث الأول: خصوصيات ترويج الخدمات العموميّة للبريد.

المبحث الثاني: إستراتيجية ترويج الخدمات البريدية في الجزائر.

المبحث الثالث: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي للبريد والإتصالات بالجزائر.

تمهيد:

يعتبر الاتصال الإعلامي أهم عنصر من المزيج التسويقي للخدمات لأنه يمنح شكل مسموع أو منظور لمنتوج غير ملموس، إضافة إلى كونه يلعب دورا هاما في تعريف المستفيد بالمنتج وإقناعه به وحثه على قبوله، إذا ما خطط له بمهارة.

و يعتبر الاتصال الإعلامي في القطاع العمومي للخدمات من أبرز الوسائل التسويقية لأنه السلاح الوحيد الممكن التحكم فيه جيدا في هذا القطاع والذي بإمكانه إزالة العديد من الصعوبات الناتجة عن تعقد المنتج الخدمي في ميدان التسويق.

وحسب Frederik Mispeblam فإن هذه الوسيلة الوحيدة التي تجعل الخدمة دائما متواجدة في الأذهان توجه وتؤثر السلوك. والإشهار بأكمله يرتكز على هذا المبدأ (يجب أن يفكر الناس في المنتج أو في الخدمة حتى وإن لم يكن ماديا في حضوره). ومن هنا فإن نجاح الاتصال يرتكز على عملية إحضار الخدمة وتواجدها عند الزبائن الحاليين والمرتبين "فالذي يشعر بالمرض يكون الطبيب حاضرا في عقله".

ولذلك يجب أن يركز المجهود التسويقي في الخدمات خاصة على الاتصال الإعلامي (الترويج) باعتبار تمتعه بأكبر نسبة هامش في التحرك والحرية.

و لا يقتصر الترويج في منظمة الخدمات العمومية للبريد على النشاط الإشهاري (الإعلاني) فحسب بل هو مفهوم أكثر اتساعا من ذلك حيث يشمل إلى جانب الإشهار، النشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، وهي ما تسمى "بالمزيج الترويجي". لذا يفضل حسن اختيار المزيج الترويجي بطريقة مناسبة لطبيعة الفكرة التي لها علاقة مباشرة بترويج المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار للإمكانيات المتاحة.

ورغم أهمية كافة عناصر المزيج الترويجي، إلا أن الأمر يحتاج إلى التركيز على أحد أو بعض تلك العناصر تبعا لتأثير ذلك في جذب المستفيد المستهدف وإقناعه وحثه على الشراء.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح إستراتيجية الترويج في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر، والوقوف على مدى فاعلية وسائل الترويج في هذا القطاع، والتعرف على مزيجها التسويقي، وذلك من خلال مناقشة وتحليل الموضوعات التالية:

أولا : مفهوم الترويج.

ثانيا: أثر عدم ملموسة الخدمات على سياسة الترويج.

ثالثا: خصوصية الترويج والاتصال في الخدمات العمومية.

رابعا: شروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد.

خامسا: خطوات ومراحل إعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة للمنتجات البريدية في الجزائر والمتمثلة في:

1- تحديد الأهداف الترويجية.

2- تحديد الجمهور المستهدف.

3- تحديد معلومات الجمهور وقياس ميولهم.

4- تحديد فكرة ومحتوى الرسالة الترويجية.

5- تحديد المزيج الترويجي ووسائله.

6- تصميم الرسالة الترويجية.

7- العوامل المؤثرة في تحديد المزيج التسويقي.

8- تحديد البرنامج الزمني.

9- تحديد ميزانية الترويجية.

سادسا: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي للبريد والاتصالات بالجزائر.

المبحث الأول: "خصوصيات ترويج الخدمات العمومية للبريد"

يتم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- مفهوم الترويج.
- أثر عدم ملموسة الخدمات على السياسة الإتصالية (الترويج).
- خصوصية الإتصال (الترويج) في الخدمات العمومية.
- شروط وكيفيات الإشهار العمومي لمنتجات البريد.

مفهوم الترويج⁽¹⁾:

الترويج هو أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، ويقصد به كل صور الإتصال النابعة من مقدم الخدمة، والموجهة نحو السوق، والتي يتمثل دورها في الإقناع (خلق الاهتمام بالمنتج والرغبة فيه).

ويمكن للعناصر الأخرى للمزيج التسويقي، كالمنتج والتسعير والتوزيع، أن تستخدم لتساهم لحد ما في هذا الإقناع على الرغم مما لها من وظائف أخرى تؤديها. فالترويج إذن "هو عملية إتصال مباشر أو غير مباشر، موجهة إلى العملاء المباشرين أو المستهلكين النهائيين، كما قد يكون موجها إلى جماعات أخرى لخلق مناخ موات لتنمية وتدعيم مركز المنظمة"⁽²⁾.

ولا يقتصر الترويج على مجال المنتجات الملموسة، وإنما يمتد ليشمل كل صور الإتصال الإقناعي سواء تعلق الأمر بخدمات عمومية أو أفكار أو معتقدات أو غير ذلك.....

(1) : زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره ص 153.

(2) : د. صديق محمد عفيفي - التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية - عن: زكي خليل المساعد مرجع سابق ذكره ص 153.

المطلب (1): أثر ملموسية الخدمات على السياسة الإتصالية (الترويج):

يحاول هذا العنصر البحث عما إذا كان يمكن استخدام الإتصال الإعلامي (الترويج) في مجال الخدمات بنفس الشكل والكيفية المنتهجة في مجال المنتجات المادية؟ أم أن عدم ملموسية الخدمات لها آثارها الخاصة على السياسة الإتصالية؟ ففي مجال الخدمات المظهر الأكثر استعمالا في الإتصالات هو الإشهار التجاري. وبسبب عدم الملموسة البارزة في مجال الخدمات فإن عدة قيود تظهر بوضوح:

- صعوبة البرهنة على تحقيق الوعد الممنوح للزبون في الإشهار باعتبار عدم ملموسية الخدمات.
- صعوبة إبراز وإثارة الخدمة في الإشهار عن طريق الصورة بسبب كون المنتج غير مرئي أو منظور.
- صعوبة تمثيل الخدمة في الإشهار لأنها في آن واحد الأداة و الموضوع.
- رؤية الخدمة وهي تقدم في شكل أقوال مكتوبة أو مسموعة لا يتيح إلا فرصا محدودة من التعرف على الخدمة، والافتناع بها، أو تذكير المستفيد الفعلي أو المرتقب، وكننتيجة لذلك "يعتقد الكثيرون بأن وسائل الترويج في مثل هذه الحالة ينبغي أن تكون أكثر قدرة على التأثير"⁽¹⁾.

وعلى العموم فإن ترويج المنتجات غير الملموسة يتطلب الاعتماد على فكرة مبسطة جدا، أي فكرة تلقى ترحيبا لدى المستفيد من الخدمة. وهذا هو أساس وجوه الترويج في مجال الخدمات ... فمثلا في خدمات الإسعاف يكون التركيز على سرعة أداء الخدمة، أما في الخدمات الطبية المعقدة فيكون التركيز على التخصص والمهارة في أداء الخدمة، وفي الخدمات البريدية فيكون التركيز على الفعالية والاحترافية وهكذا".

- ضرورة التركيز في إشهار الخدمات على النص والإشارات والرموز فقط.

(1) : د. زكي خليل المساعد بتصرف، مرجع سابق الذكر ص 153-154.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

ولذلك فالعديد من البنوك بسبب العراقيل التسويقية الناتجة من عدم ملموسية الخدمات ركزت في إظهارها على قيم معنوية، فمثلا⁽¹⁾:

- القرض الليوني (Le Crédit lyonnais)، يركز في إظهاره على "البسمة" (الشكل الآخر لتصبح بنكا).
- القرض الفلاحي (Le Crédit agricole)، يركز في إظهاره على "القرب" (البناء الأشد قربا لزيائنه).
- المجتمع العام (Le Crédit général)، يركز في إظهاره على "الخدمة" (بنك الذين يطلبون المزيد من الحياة).
- صناديق التوفير والاحتياط، يركزون في إظهارهم على "النصح" (النصح الأحسن في الوقت المناسب).
- Le CCF يركز في إظهاره على "النجاح" (بنك النجاح).

ولكن رغم هذه العراقيل المرتبطة بعدم ملموسية الخدمة إلا أن المبالغ المخصصة للاستثمارات الإظهارية في مجال الخدمات هي أكثر ارتفاعا بالمقارنة مع باقي القطاعات الإنتاجية، وفي نمو معتبر منذ سنوات.

وعليه فإن نجاح سياسة الإتصال في مجال الخدمات العمومية للبريد يتطلب الفكر الجيد والتصميم الجيد للنشر، والحملة الإعلانية المخططة .. لتصبح فعالة ومؤثرة. أي يجب أن يشكل كل عنصر من عناصر الإتصال جزءا من برنامج ترويجي متكامل لمنظمة البريد وإن الفشل في تنسيق الجهود الترويجية هو فشل لسياسة الإتصال ككل.

إن في مجال الخدمات هناك قيودا في مجال الإتصال والترويج ناتجة عن عدم ملموسة الخدمات.

وفي مقابل هاته القيود أي شكل من الإتصال سيكون مناسباً للخدمات العمومية؟

(1) : Monique Zollinger op cit p : 78-79 d'après 1 image de marque p : 78-79.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

المطلب (2): خصوصية الإتصال (الترويج) في الخدمات العمومية:

كل خدمة عمومية إلا وتحتاج لاستخدام إتصالات عديدة لا يصلح المعلومات إلى المستعملين أو الموزعين.

وحسب P.romagni et L.hernel فإن للإتصالات اتجاهين:

* **واحد داخلي:** بين الإدارة العامة والخدمات الداخلية (أي التي تمس تنظيم الإجراءات والهيكل).

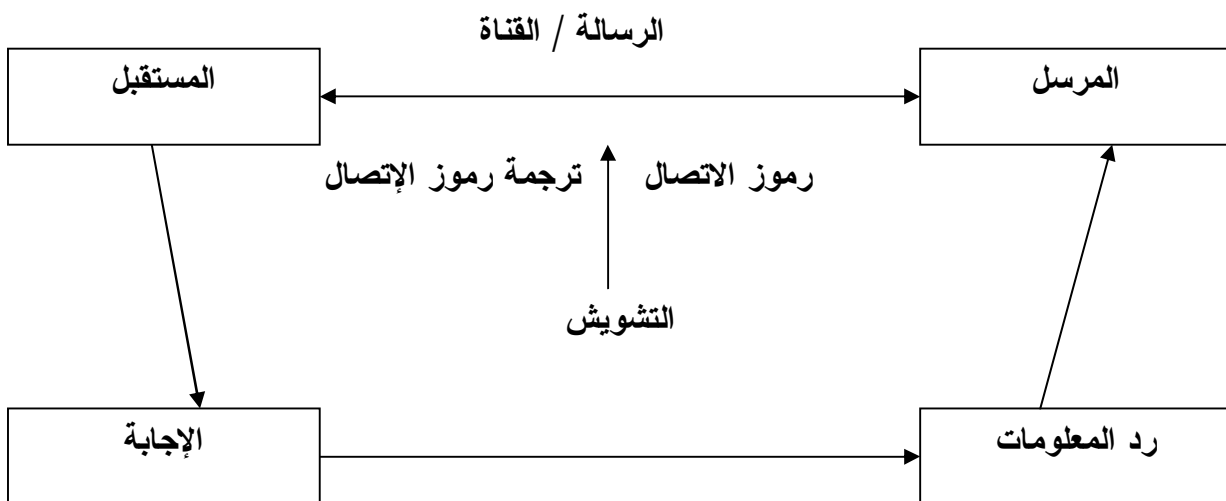
* **والآخر خارجي:** يخص ترويج المصلحة أو الخدمات للخارج، وما يهم هنا هو أن تكون الرسالة منسجمة مع الهدف الذي تخاطبه.

ولتوضيح أكثر لسيرورة إشتغال العملية الإشهارية نعرض الشكل التالي الذي يوضح

مكونات الإتصال:

مكونات الإتصال:

الشكل رقم (24) : "مكونات الرسالة الإشهارية"



Source : L. Hermel, P. Romagni. « Le Marketing public » P : 06.

المرسل:

لا يجب الظن أن المرسل (القطاع العمومي) هو عنصر أحادي وأنه الوحيد المشارك في الإتصالات. لأن الحقيقة تشير إلى وجود العديد من المرسلين الموازين غير الشكليين. فمثلا الموظفين بتصرفاتهم وإضراباتهم هم أيضا يصدرن رسائل قوية وفعالة والتي من الممكن أن تكون معارضة للرسالة الأصلية التي ترسلها إدارة العلاقات العامة للمؤسسة العمومية. هذا بالإضافة إلى أن "مستقبل الرسالة" في العديد من الأحيان يصبح أيضا "مرسل للرسالة" وذلك عندما يمارس ظاهرة من "الفم إلى الأذن" التي تعتبر هي أيضا نوعا من الإشهار.

وتكمن صعوبة الإتصال هنا في الضرورة الملحة والمستمرة لمراقبة تجانس الرسائل الرسمية والموازية الموجهة نحو المستعملين، وذلك كمحاولة لتجنب الفهم الخاطئ للرسائل. وهذه هي من الأمور التي تجعل من الصعب إنجاز عملية الإتصال في الخدمات العمومية.

المستقبل:

حتى تتمكن إدارة الخدمات العمومية من أنجاح مخططها الإتصالي وضمان بلوغ رسالتها لأهدافها المسطرة يجب أن تدمج المتغيرات التالية:

- ضرورة معرفة توجهات وميولات وآراء الجمهور، لأنه بدون الدراية العميقة بهذه الأمور يستحيل الإجابة الدقيقة على رغبات وأسئلة الجمهور بواسطة الرسائل الإشهارية، فمثلا في فرنسا " أرسلت وزارة المالية بنجاح مخططها لاستقبال الجمهور للإجابة بصفة شخصية عن أسئلتهم الجبائية، كما برمجت مداومة يومية خصيصا لضمان إرشاد المعنيين"⁽¹⁾.

(1) : J.P Flipo op cit p : 192.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

وشركة Spetty العالمية لإنتاج الكمبيوتر تعد أكبر مثال على ذلك، إذ أنها طورت حملة إخبارية كانت تركز على الاستماع للزبون "البحث عن حل بدون الاستماع للمشكل معناه العمل في الظلام". "إننا نفهم كم هو مهم الاستماع"⁽¹⁾.

- ضرورة تكرار الرسائل وتقوية التأثير لإشعار غير الواعين لتفادي ظاهرة النسيان لدى بعض المستعملين الذين عادة يهملون الرسائل الضعيفة التأثير، وهنا تبرز أهمية الإبداع في الرسالة لتسهيل الحفظ.

- ضرورة إبعاد الرسائل عن كل تشويش يعمل على قتل مفعولها (معلومات مضادة، صورة سلبية، غموض...).

- ضرورة تقوية الرسالة وتبسيطها في آن واحد لضمان رفع درجة توغلها ومسها للروح. ويمكن بلوغ ذلك بفضل قوة شعار الرسالة. مثل: "ليس عندنا بترول ولكن عندنا أفكار"⁽²⁾.

وينبغي في هذا المجال الإشارة إلى بعض الخواص المميزة للخدمات العمومية، حيث أن إدراكها ومعرفتها يؤثر إلى درجة كبيرة في رسم إستراتيجية الترويج الخاصة بها. ويمكن تلخيص هذه الخواص في النقاط التالية⁽³⁾:

1- أن أغلب الخدمات العمومية للبريد في حاجة إلى عمل بشري مكثف، بمعنى أن الخدمات يقوم بها أفراد لا آلات.

2- في الكثير من الخدمات العمومية للبريد يلاحظ وجود علاقة وثيقة بين مقدم الخدمة والمستفيد، بل في بعضها يستدعي الحال أن يساهم المستفيد في تأديتها.

3- من الصعب أن يرى المستفيد الخدمة البريدية، وهي تؤدي بشكل ملموس، ولكن من يطلب الخدمة يستطيع أن يرى العنصر البشري وهو يؤديها.

(1) : L. Hermel Patrick Romagni op cit, p 16.

(2) : L. Herme, P. Romagni op cit, p 87.

(3) : د.زكي خليل المساعد بتصريف، مرجع سبق ذكره ص 155.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

4- كثير من الخدمات البريدية لا تؤدي بشكل جماعي، بمعنى أن الخدمة لا تؤدي إلى مجموعة من المستفيدين في آن واحد، وإنما يتم تأديتها بشكل فردي ولذلك يصعب الاستفادة من مزايا الاقتصاديات السلمية. ومن كل ذلك، باعتبار أن طبيعة الخدمة تقضي أن يكون الأداء على أساس فردي فالتسوق في هذا النوع من الخدمات يتميز بالحساسية والقدرة على كفاءة أداء الخدمة لارتباطها بالسلوك الشخصي.

المطلب (3): شروط وكيفيات الإشهار العمومي لخدمات البريد:

أي إشهار للخدمات العمومية يجب أن يتضمن مجموعة من القواعد الأساسية لمواجهة آثار وقيود عدم الملموسية البارزة للخدمات. يمكن تلخيص هذه القواعد في أسس أربع:

1- ازدواجية الاتجاه في الإتصال (داخلي/خارجي).

2- ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسستي/إعلامي).

3- وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج.

4- احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات.

1-3 ازدواجية الاتجاه في الإتصال (داخلي/خارجي):

السياسة التجارية التي يجب انتهاجها في الخدمات العمومية هي أيضا خصوصية، فحسب

Monique Zollinger إن لها اتجاهين:

واحد داخلي والآخر خارجي.

الإتصال الخارجي: هو الذي يخص الزبائن الحاليين والمرتبين.

الإتصال الداخلي: هو الذي يخص مجموع المسؤولين والموظفين داخل وحدات الإنتاج.

كل اتصال خارجي يجب أن يكون مصحوبا أو مسبقا باتصال داخلي.

عندما لا يحترم هذا المبدأ فإن المؤسسة الخدمية سوف تتلقى عقابا شديدا من

الجمهور.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

هذا يشبه إلى حد بعيد حالة "البنك الذي يعرض نفسه في حملة إشهارية على أساس أنه بنك السرور والبسمة. وهو في الحقيقة لديه موظفون لا يضحكون أبدا"⁽¹⁾.

ومن هنا تتبع ضرورة تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه الإتصالات.

تعقد الإنتاج الخدمي هو من أهم العوامل الداعية إلى ضرورة الإتصال الداخلي، لأنه حسب تكوين الموظفين و التنظيم الداخلي للقطاع تتبع نوعية الخدمات. فتكوين سيئ للموظفين ومعلومات حسنة للزبائن معناه تناقص في الواقع، "وحسب العديد من المختصين فإن مفتاح النجاح يكمن في وضوح الأهداف وقبولها من طرف الجميع بفضل الاتصال الداخلي، والانسجام مع مختلف أشكال الإتصال الخارجي"⁽²⁾.

إذن كلما تعلق الأمر بالخدمات كلما نشأت ضرورة القيام بالتسويق الداخلي ... لأنه في ميدان الخدمات أهم عامل لتحسين العلاقة بين المصلحة وجمهورها هو إعلام وتحفيز الموظفين. هذا الإعلام والتحفيز هو التسويق الداخلي.

2-3 ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسستي/إعلامي):

بالإضافة إلى الخصوصية السابقة تضاف خصوصية أخرى في مجال الإشهار العمومي للخدمات. تتعلق هذه الخصوصية بالشكل المزدوج للإتصال الخارجي: شهرة المؤسسة أو إعلام الجمهور.

• فالإتصال الخارجي ممكن أن يكون مؤسستي، أي يهدف إلى تحسين صورة علامة المؤسسة أي تحسين جزءها الخارجي المرئي من طرف المستعمل بهدف تغطية النقص الناتج عن عدم ملموسية الخدمات.

• كما يمكن أن يكون الإتصال الخارجي إعلامي، أي يهدف إلى التعريف لدى الجمهور بمنتجات وخدمات المؤسسة وحثهم على الإقبال عليها.

وحسب نفس الكاتب Monique Zollinger فإنه بالنسبة للصنفين من الإتصال من الضروري والمهم جدا أن تهيكّل هذه الرسائل نحو الإتجاهين السابقين: الداخلي والخارجي.

(1) - (2) : Monique Zollinger Marketing bancaire op cit.

3-3 وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج:

بالنسبة للصنفين من الإتصال (مؤسستي/إعلامي) وكيفما كان اتجاه الإتصال (داخلي/خارجي) من المهم جدا السّهر على توفر مجموعة من الشروط والمبادئ الضرورية لإنجاح عملية الإتصال الإشهاري في الخدمات.

يمكن إدراج هذه الشروط في سنة (06) مبادئ أساسية مرتبة حسب أولويتها:

1- عدم حصر الإتصال الخارجي في الإشهار فقط، باعتبار أن هذا الأخير لا يمثل سوى عنصر واحد من المزيج الإتصالي.

2- ضرورة تحديد الهدف من الإشهار باعتبار أن صنف الإشهار يتغير حسب الهدف المخصص له:

- هل الهدف إعلامي (التعريف بقانون، بالمهام، بالتنظيم، بالخدمات الممنوحة) ؟
- هل الهدف مؤسستي (تحسين صورة الخدمة العمومية في الداخل والخارج) ؟ هل الهدف إقناعي (شرح، تحسيس الجمهور بالخدمات والقضايا التي تهمة) ؟
- هل الهدف تربوي تحذيري (تغيير السلوكات والمواقف السلبية) ؟
- هل الهدف تجاري (رفع عدد المستعملين للخدمة العمومية) ؟

3- ضرورة وأهمية تحديد السلاح والوسيلة والقناة التي تتناسب أكثر مع الهدف المرغوب والقطاع المقصود، وحتى تمس الجمهور الواسع فمن المطلوب اللجوء إلى استخدام وسائل الإعلام الكبيرة: التلفزة، الراديو، الصحافة، الملصقات ..إلخ

4- ضرورة تحديد القطاع أو القطاعات المطلوب الوصول إليها. على الرغم من كون هذه الأخيرة أكثر اتساعا بالنسبة للخدمات العمومية بالنظر إلى الطابع العمومي لخدماتها.

فمثلا "مكافحة التدخين من خلال تخصيص يوم عالمي "ضد التبغ" يقصد عموما جميع المدخنين. ولكن هذا القطاع هو جد شاسع. إنه يتضمن العديد من قطاعات المستعملين ومن

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

الضروري الأخذ بعين الاعتبار الملامح الأساسية لكل قطاع مهم بهدف تحقيق أمثلية التأثير الإشهاري⁽¹⁾.

ومن هنا فإن "الرسائل الإشهارية للبنوك في أوروبا (كالقرض الليوني الفرنسي) تنتهج خطة خاصة. فلا المقرضين ولا المودعين هم القطاعات المفضلة، ولكنهم الشباب"⁽²⁾.

5- أهمية وضرورة تبرير الوفاء بالوعود المعروضة في الإشهار رغم صعوبة ذلك بالنظر إلى عدم مادية وملموسية الخدمات. الهدف من وراء ذلك هو إقناع الجمهور.

ويمكن إظهار وتحقيق هذه البرهنة باللجوء إلى المقارنة بين وضعيتين (واحدة قبل وبدون الخدمة، والأخرى بعد وبالخدمة).

6- آخر مبدأ حسب P.romagni et L.Hermel هو إعطاء الحس للرسالة الإشهارية، ويمكن تحقيق ذلك بفضل الكتابة إلى المسؤولين السياسيين الذين بدورهم يؤثرون ويخاطبون المواطنين.

3-4: احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات:

يعرض J.P.flipo في كتابه Le management des entreprises publics ستة(06) قواعد لـ George et Berry خاصة بإشهار الخدمات، آخذين بعين الاعتبار جميع الصعوبات⁽³⁾:

المبدأ الأول: إدماج عارض الخدمة في الإشهار:

نسبة تحقق هذا المبدأ لا تقل في غالب الأحيان عن 50%. فالقيام بأي عمل إشهاري لأية خدمة معناه أداء هذا الإشهار لمن يقدمون هذه الخدمة. إنه من الضروري أن تباع الحملة الإشهارية أولاً إلى موظفي الاستغلال قبل أن توجه للجمهور، وهذا يجنب المصلحة الخدمية العديد من الأخطاء الكبيرة.

(1) : L.hermel.p. romagni op cit

(2) : Monique Zollinger op cit P : 47.

(3) : J.P.Flipo « le Managent des entreprises public » op cit p 83-85.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

J.P.flipo et Claude Biton يذكران إحدى هذه الحالات في مقال يخص بنك يعرض ملصقات فيها النص التالي: "مخطط التوفير - السكن تغير - تكلموا عنه". ولكن المشكل الذي أساء لهذه الحملة الإشهارية هو أن موظفي الوكالات لم تكن لهم المعلومات الكافية للكلام عن هذا المشروع.

لذلك من المهم والضروري أيضا أن تحتوي الرسالة الإشهارية على عناصر تحفيزية كثيرة تدعم الموظفين وتمنحهم الثقة بأنفسهم.

المبدأ الثاني: استغلال ظاهرة من الفم إلى الإذن:

العديد من الدراسات تظهر أن مستهلك الخدمات هو أقل حساسية لمنابع المعلومات المراقبة من قبل المؤسسات. إنه يبحث عن المنابع الحيادية بما فيها آراء الوالدين، الأصدقاء، والعلاقات.

لذلك يجب أن يأخذ هذا بعين الاعتبار ويستخدم لمصلحة وكالات القطاع. أي يجب استخدام شكل إشهاري الذي لا يهتم بإعطاء المعلومات حول طبيعة ولا نوعية الخدمة، وإنما يركز على خلق شعور بالثقة بالنظر إلى الخطر المنظور من قبل الزبون.

المبدأ الثالث: إظهار مؤشرات ملموسة:

نستعمل هنا "المؤشر" لأنه لا يمكن تبيان الخدمة في حد ذاتها. بل يجب اختيار هذا المؤشر الملموس. والإشهار في مكان البيع يعتبر عنصر فعال لتقليص الخطر المنظور من قبل الزبون.

المبدأ الرابع: إفهام الخدمة:

هذا هو الأصعب في التطبيق خاصة بالنسبة للخدمات الجديدة أو المعقدة. فالخدمات عادة تحتاج إلى نص طويل لإفهام الخدمة.

ولذلك عادة تستخدم رموز محسوسة تعبّر عن الفائدة المرجوة من الخدمة لدى الزبون. إننا نفكر مباشرة في "مظلة المؤمن" وفي "شمس وكالة السياحة" وفي "مفتاح كرائي السيارات".

أهمية هذه الرموز تكمن في كونها وسيلة جيدة للربط بين مكونات الإتصال بالإضافة إلى ضمانها لاستمرارية الحملة على الأخرى. وهذا ما يقودنا إلى المبدأ الخامس.

المبدأ الخامس: استمرارية الحملة:

للحفاظ على الخدمة لا تكفي رسالة فعالة، بل تدعيم مستمر على طول الشهور والسنوات (تتابع مستمر للحملات الإشهارية) لأن الخدمة تأخذ على صورتها أكثر من المنتج.

المبدأ السادس: الوعد بما هو ممكن:

هذا المبدأ ليس سهل تماما في الخدمات، لأن مراقبة الخدمة ليس سهلا مثل السلع، لذلك يجب أن نكون واقعيين أحسن من أن نكون مثاليين.

المبحث الثاني: "إستراتيجية ترويج المنتجات البريدية في الجزائر"

إن إعداد إستراتيجية فعالة لترويج المنتجات البريدية في الجزائر يتوقف على احترام وإتباع الخطوات والعناصر التي سيتم معالجتها في هذا المبحث وفي مقدمتها تحديد الأهداف الترويجية.

المطلب (1): تحديد الأهداف الترويجية:

ترتبط أهداف الترويج بالبرنامج التسويقي الشامل، ولذلك يجب أن تتماشى هذه الأهداف مع الأهداف التسويقية العامة للمنظمة ومع الإستراتيجية المعدة لتحقيقها، ومن الأمثلة على الأهداف الترويجية في قطاع البريد ما يلي:

* **الهدف التجاري:** ويتمثل في التوسع في تقديم الخدمات ورفع عدد المستعملين للخدمة العمومية للبريد.

* **الهدف الإعلامي:** ويتمثل في التعريف بالخدمات الممنوحة، بالقوانين الجارية، بالوحدات المفتوحة (أماكنها ومواقفها)، بالتغيرات الطارئة ...

* **الهدف الإقناعي:** ويتمثل في شرح توصيل الأفكار والإشارات التي تراها منظمة البريد هامة وتحسيس الجمهور بالخدمات والقضايا التي تهمة كتعريفه بالطريقة التي يمكن بواسطتها الحصول على الخدمة البريدية وكيفية استخدامها ...

* **الهدف المؤسساتي:** ويتمثل في تحسين صورة الخدمة العمومية للبريد في الخارج وشرح رسالتها ودورها في خدمة الجمهور.

ويجب تحديد الهدف من الإشهار بدقة، باعتبار أن صنف الإشهار يتغير حسب الهدف المخصص له. ويمكن أن تشمل الأهداف الترويجية لمنظمة البريد أكثر من هدف واحد.

والملاحظ أن المصلحة العمومية للبريد في الجزائر لم تعط الاهتمام الكافي للتعريف بخدماتها ويرجع ذلك أساسا إلى عدم قناعة المسؤولين، بجدية وفعالية هذا النشاط والتشكيك في

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

مدى قدرته على التأثير، والعجز أمام كيفية قياس هذا التأثير، في الوقت الذي يعتبر فيه هذا النشاط الترويجي من الأهداف الأساسية لمصالح البريد في الدول الأوروبية.

المطلب (2): تحديد الجمهور المستهدف:

"ليس الترويج في جوهره إلا إتصالاً، وبالتالي يتحتم عند تصميم إستراتيجيته أن يحدد الجمهور المستهدف الذي سيوجه له، وبدونه لا يمكن ضمان سلامة العمل وفعاليتها، وكثيراً ما تخطط بعض المنظمات جهودها الترويجية دون فهم الجماهير التي يستهدف الترويج الوصول إليها، والتأثير عليها، فليس من المنطقي أن يقال بأن الترويج عن شيء معين يوجه لكل قطاعات السوق، لأن الترويج ينبغي أن يوجه إلى القطاعات السوقية التي يستهدفها البرنامج التسويقي، والأمثلة على ذلك كثيرة"⁽¹⁾. فسكان الأرياف مثلاً لهم حاجات وسلوكات تختلف عن سكان المدن وسكان القطر عامة، ولذلك لما توجه لهم المصلحة العمومية للبريد خدمات مراعاة لمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، فالجمهور المستهدف في الترويج في هذه الحالة هم سكان الأرياف فيتم التركيز عليهم باعتبارهم يؤلفون النسبة الغالبة.

"وينبغي التنويه بأن الترويج يمكن أن يمتد إلى أكثر من المستفيدين من الخدمة ليشمل مشتريها من الوالدين والأخوة، ويشمل أيضاً المؤثرين على قرارات الشراء من غير المستفيدين من الأصدقاء والأقارب والمعارف والجيران ... وغيرهم.

كما أن تفهم عملية الشراء لا يقتصر على معرفة الميول والاتجاهات، وإنما يستدعي أيضاً تفهم دوافع المستفيدين، والظروف السيكولوجية والمادية لهم، وأيضاً الحاجات الحقيقية التي يسعون لإشباعها ..."⁽¹⁾.

المطلب (3): تحديد معلومات الجمهور وقياس ميولهم:

من المهم جداً الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة على الجمهور، لأن ذلك مهم عند تصميم الإستراتيجية الترويجية للمنظمة.

(1) : د. زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 159، 160.

ومن أهم المعلومات عن الجمهور التي تحتاجها المنظمة ما يلي:

1- إدراك وتحديد مدى معرفة الجمهور بالخدمات المقدمة وطرق توزيعها، حيث أن دور

الترويج هو نشر المعلومات وتصحيح الأفكار السلبية.

وقد اتضح من خلال نتائج الدراسة التي أجراها الباحث أن أغلب مسؤولي مصالح البريد بالجزائر يعتقدون بعدم إحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية المقدمة وسوء استغلال للوسائل الإعلامية المتاحة.

2- إدراك و معرفة تقييم ونظرة الجمهور للمنظمة، وذلك بسبب التأثير الكبير للاتجاهات

الإيجابية نحو المنظمة وخدماتها على قرار المستفيد في التعامل معها، كما يستدعي

العكس التركيز على الإشهار المؤسسي بقوة لإعادة بناء صورة المنظمة.

ويمكن لإدارة التسويق حسب ما يتوفر لديها من معلومات أن تحدد طبيعة برنامج،

ومقدار ونوع المعلومات والحوافز اللازم توصيلها إلى الجمهور لتحقيق أهداف الترويج (أي ما هو مطلوب من الجهد الترويجي).

وقد تبين من الدراسة التي أجراها الباحث والمقابلات الشخصية مع المسؤولين، أن

المعلومات التي تحصل عليها منظمة البريد عن جمهورها قليلة جدا (تكاد تكون منعدمة) وغير

دقيقة بشكل يمكنها من اتخاذ قرارات تتناسب وأهمية هذا القطاع ودوره في المجتمع. ويعود

ذلك إلى صعوبة الحصول على المعلومات في الجزائر لعدم وجود أجهزة متخصصة في جمع

وإعداد المعلومات والقيام بالدراسات.

وغياب نظام فعال للمعلومات التسويقية داخل منظمة البريد.

الجدول رقم (13): مدى توافر ودقة المعلومات عن الجمهور الخاصة
باتخاذ القرارات

إجمالي		وكالات	وكالات	وكالات البريد	البيانات
نسبة (%)	عدد	عادية	مركزية		
33.33 %	10	8	2	- لا تتوافر معلومات عن الجمهور	
50 %	15	12	3	- لا تتوافر إلا معلومات جزئية وهي عموما غير دقيقة.	
16.66 %	5	4	1	- المعلومات المتاحة الكافية ودقيقة إلى حد كبير	
100 %	30	24	6	المجموع	

المطلب (4): تحديد فكرة ومحتوى الرسالة الترويجية:

"إن جوهر الترويج هو في تقبل الأفكار التي يرى مقدم الخدمة أهميتها التسويقية بالنسبة لمن يوجه إليه الترويج، ويتوقف مدى تقبل الجمهور لهذه الأفكار واستيعابه لها على كفاءة وأسلوب الفكرة الترويجية، وفعالية تصميم أداة الجذب فيها. فليس من المهم التحدث عن الخدمة، وإنما المهم التحدث عن قدرة هذه الخدمة على إشباع حاجة المستفيد، بمعنى أن الفكرة الناجحة هي التي تقنع المستفيد بأن تلك الخدمة هي التي ستشبع حاجته، ويجب أن يحصل عليها".⁽¹⁾

إن من المهم إفهام الخدمة جيدا واستخدام الرموز الملائمة لشرح الفائدة المرجوة لدى الزبون.

"ومن ذلك يتضح أهمية معرفة حاجة المستفيدين ودوافعهم قبل الإقدام على تصميم رسالة ترويجية ناجحة، وهذا أحد الجوانب الهامة في تصميم إستراتيجية المنتج"⁽¹⁾.

(1): د. زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 164.

المطلب (5): تحديد عناصر المزيج الترويجي ووسائله(*):

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عنصرين مهمين:

• عناصر الترويج التي سيتم استخدامها (إعلان، تنشيط، علاقات عامة، إتصال شخصي ..).

• الوسيلة أو الوسائل التي يتم استعمالها في نقل الرسالة (راديو، تلفزيون، ملصقات).
فلو تم اختيار الإعلان مثلا في الخطوة الأولى فإنه يمكن أن يعبر عبر أكثر من وسيلة واحدة.

ومن المهم تحديد الوسيلة قبل البدء في تصميم الرسالة الإعلانية وتحديد محتواه فتلك المنقولة بالتلفزيون تختلف عن الرسالة بالراديو، وتختلف عن الملصقات الجدارية.
ولغرض تسهيل عملية تحليل وتخطيط المزيج التسويقي في القطاع العمومي للبريد فإنه يمكن تقسيم المزيج الترويجي إلى العناصر التالية⁽³⁾:

1- **الإتصال الشخصي:** يمكن أن يتم بأكثر من وسيلة، كالزيارات الشخصية البيع الباحث عن أوامر الشراء ... إلخ.

2- **الإعلان:** يمكن أن يتم من خلال الصحف، المجلات، التلفزيون، الراديو، الملصقات، وسائل المواصلات للبريد، دليل التلفزيونات، الطوابع ... إلخ.

3- **التنشيط:** ويتم من خلال: المعارض، الأفلام، العينيات، الكاتولوجات، الخطب، المؤتمرات، الإرشادات، المسابقات، شهادات التقدير .. إلخ.

4- **النشر:** ويتم عبر أكثر من وسيلة كالراديو، برامج التلفزيون ...

5- **العلاقات العامة:** وتتم عبر تنمية علاقات وثيقة مع كل محيط المنظمة.

ويوضح الجدول أدناه مدى استخدام عناصر الترويج المختلفة في منظمات البريد في الجزائر في تعريف المستفيدين بالخدمات التي تقوم بتقديمها.

(*) : لقد تم الاعتماد في هذا الإنجاز على منهجية وأسلوب د.زكي خليل المساعد، رسالة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، وقد أقام الباحث بتطبيق ذلك على قطاع البريد في الجزائر (موضع الدراسة).

(3) : د.زكي خليل المساعد، نفس المرجع ص 164.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

الجدول رقم (14): مدى استخدام عناصر الترويج في تعريف المستفيدين بالخدمات البريدية

إجمالي		وكالات عادية	وكالات مركزية	وكالات البريد البيانات
عدد	نسبة (%)			
14	46,66 %	12	2	- لا توجد وسائل ترويجية
05	06,66 %	05	-	- الإتصال الشخصي
03	10 %	02	1	- الإعلان (الإشهار)
-	-	-	-	- صحف ومجلات
-	-	-	-	- راديو وتلفزيون
05	06,66 %	3	2	- ملصقات
-	-	-	-	- التنشيط
03	10 %	2	1	- ندوات ومؤتمرات
-	-	-	-	- معارض
-	-	-	-	- وسائل أخرى
-	-	-	-	- علاقات عامة
-	-	-	-	- أخرى
30	100 %	24	6	المجموع

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

من ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن أغلب وكالات البريدية (موضع الدراسة) (46,66%) لا تستخدم الترويج في تعريف المستفيد بخدماته. وحتى التي تستدعي استخدام المزيج الترويجي في التعريف بخدماتها فإنها كانت تعتمد في ذلك على التسويق الداخلي (الترويج داخل المحلات) (33,33% ملصقات).

أما الصحف والمجلات أو الندوات والإتصال الشخصي فلا تتعدى نسبتها (10%) و (06,66%) ومن هنا فإن استخدام عناصر الترويج في قطاع البريد يعتبر استخداما بسيطا لا يشعر به حتى العاملون بالقطاع، وفي الغالب تقوم به منظمات مركزية (وزارة البريد والإتصال)، وقد اتضح ذلك من خلال البحث الميداني، وهذا ما يكشف لنا افتقار هذه الوكالات إلى هذا النشاط الحيوي الذي لا غنى عنه لأي منظمة، وحتى بالنسبة للمنظمات المركزية (وزارة البريد والإتصال) فإن أدائها لهذا النشاط لم يكون بالمستوى المطلوب من حيث نوعية البرامج الترويجية التي تقوم بتقديمها، وكفاءة المشرفين على هذا النشاط... وغيره.

وفيما يلي عرض لمختلف عناصر المزيج التسويقي ودورها بقطاع البريد بالجزائر:

1- الإتصال الشخصي:

يتم الإتصال الشخصي بتخصيص موظفين بالمنظمة للتعامل مع المستفيدين من خدماتها بهدف خلق تأثير واضح عن طريق الحديث، حسن المعاملة، والزي الذي يرتدونه.

لكن لا يمنح قطاع البريد بالجزائر الاهتمام الكافي لهذا العنصر، حيث لا يتعدى استخدامه له حدود (06.66%) فقط، وهي نسبة ضئيلة جدا قياسا بأهمية هذا العنصر، واستحالة الاستغناء عن عملية الإتصال عند تقديم الخدمة البريدية للجمهور. وحتى عملية تدريب الموظفين على الأساليب التجارية الاحترافية لتقديم الخدمات لم تعطى له العناية الكافية من طرف الوزارة الموصية، حتى يحسن هؤلاء خدمة المستفيدين ويتجنبون الاستخفاف بهم.

ولأسلوب الإتصال الشخصي ثلاثة (03) أدوار مهمة يمكن أن يلعبها وهي:

البيع - خدمة المستفيدين - الرقابة (متابعة تطورات السوق).

وإهمال هذا العنصر يعني إهمال الوظائف التي يسهر على تأديتها.

2- الإعلان (الإشهار):

الإعلان هو "إتصال غير مباشر وغير شخصي لتقل الرسالة البيعية إلى المشتري عن

طريق وسائل مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن"⁽¹⁾.

ويعتبر الإعلان من الوسائل الفعالة في مجال الإتصال إذ يمس جمهورا واسعا عن طريق

وسائل الإعلان الواسعة بتكاليف معقولة.

وعلى الرغم من أهمية الإعلان إلا أن قطاع البريد في الجزائر لا يستخدمه بكثرة في

الترويج لخدماته، وقد اقتصر (حسب نتائج الدراسة) على الصحف والمجلات بنسبة 10 %

والملصقات بنسبة (06.66 %) وهي نسبة ضعيفة.

أما من ناحية محتوى نماذج هذه الإعلانات فقط لاحظ الباحث أن أغلبها تأخذ الشكل

الإخباري.

ويعتبر هذا من الوجهة التسويقية نشرا وليس إعلانا.

ومن ناحية أخرى تتميز الخدمات البريدية برتابة الإقبال عليها، ولذلك من المجدي

والنافع التركيز على التكرار الكبير للإعلانات الموجهة لمجموع المستفيدين للتأكيد على الثقة،

الأمر الذي وجده الباحث غائبا في قطاع البريد (موضع الدراسة)، هذا إضافة إلى إهمال

الاهتمام بالتعرف على وجهات نظر المستفيدين من الخدمة ومن المصلحة ككل.

وأیضا غياب تحديد التأثير المستهدف المقصود الوصول إليه (هل التعريف بالمنتوج؟ أم خلق

الإحساس؟ أم ضمان الوفاء؟ ..) إضافة إلى إهمال عناصر أخرى مرتبطة بخصوصية الإعلان

عن الخدمات الذي يعتبر صعب وحساس مقارنة بالإعلان عن المنتجات المادية

الملموسة (السلع).

(1) : د. زكي خليل المساعد، مرجع سابق الذكر ص 171 عن:

د. صديق محمد عفيفي، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية - مصدر سابق ص 304.

3- النشر:

يعتبر النشر أحد عناصر المزيج الترويجي، وتلجأ إليه المنظمات بالخصوص إذا كانت مواردها محدودة، والنشر هو "عرض معلومات في شكل إخباري، وهو على النقيض من الإعلان لا يسدد عنه أجر، ولا يخضع لسيطرة أو رقابة المنظمة كما هو الحال في الإعلان"⁽¹⁾. وتحاول حملات النشر خلق الأخبار وترويجها حول سلعة أو خدمة أو منظمة أو شخص أو مكان أو فكرة ... في مؤتمر أو في حصة تلفزيونية أو في برنامج إذاعي أو مقال صحافي ...

وللنشر ثلاث صفات تجعل منه نشاطا ترويجيا جيدا وهي:⁽²⁾

1- أن يكون صحيحا أكثر من الإعلان، حيث يبدو كأخبار عادية، وليست معلومات خاضعة للرقابة.

2- يظهر في اللحظات التي لا يكون الناس فيها مترقبين ظهوره.

3- له إمكانية جلب الانتباه لكونه يأتي متخفيا كحدث له أهميته.

ويستخدم قطاع البريد (موضع الدراسة) هذا العنصر استخداما محدودا جدا.

4- ترويج الخدمات:

يعتبر ترويج الخدمات من أهم السياسات التجارية التحفيزية المدعمة للإشهار.

وتقليديا "يعرف ترويج المبيعات على أساس إتصال إقناعي يبحث عن الآثار السريعة والآنية على المبيعات أكثر من الإشهار"⁽³⁾.

(1) - (2) : د.زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره. ص 175-176.

(3) : Voir par exemple : J.P Flipo et coll « pratique de direction commerciale, Marketing » les éditions d'organisation 1980 P : 383. Source cité par J.P Flipo p : 86.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

وهو "شيء ما له قيمة مادية أو معنوية تضاف إلى العرض لتشجيع استجابة سلوكية علنية".⁽¹⁾ ونلاحظ أنه في مجال الخدمات، الترويج بالسعر هو الأكثر استعمالا. أسباب ذلك عديدة، منها (2):

• إن العديد من التقنيات الترويجية المستعملة للمنتجات نجدها غير ممكنة للخدمات، مثل: العينات.

• إن الخطر المنظور عند شراء الخدمة عادة يتقلص كلما انخفض السعر. الخطر المالي يصبح أدنى، ولقد رأينا أن هذا العنصر هو أساسي في سلوك المستهلك.

• إن السعر هو احد عناصر المزيج التسويقي المستخدم بأكثر مرونة في الخدمات، له مزايا في خلق زبائن جدد والحفاظ على الزبائن القدم في آن واحد (بالاشتراك مثلا L'abonnement).

وأخيرا هناك ملاحظة مهمة يجب الإشارة إليها في هذا الصدد. وهي أن ترويج المبيعات هو الميدان الذي يجب أن يتطور أكثر في ميدان الخدمات. وأنه رغم أهمية هذا العنصر إلا أن استخدامه في وحدات البريد موضع البحث ظل محدودا جدا (لا يتعدى 10%).

وعليه يفضل أن تأخذ إدارة البريد هذا العنصر بعين الاعتبار في التطبيق العملي لما له من أهمية في ترويج الخدمات البريدية.

العلاقة العامة:

يتعلق موضوع العلاقات العامة بتنمية علاقات وثيقة بين المنظمة و جماهيرها وبين كل المستخدمين الذين يجب السهر على حسن إعدادهم لنشر المعلومات عن المنظمة وأخبارها وإنجازاتها ومجهوداتها عن طريق التقارير السنوية، النشرات، المقابلات الشخصية. وأيضا ضمان إدارة اتصالات روتينية مع الجمهور بصورة مستمرة والرد على استفساراتهم وتنظيم حملات للتوعية والتوجيه.

(1) : Philip Koher Marketing non profit organisations P : 217.

(2) : J.P Flipo « Management des entreprises de Services » op cit, p : 86 et 89.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العموميّة للبريد

وبهذا يكون دور العلاقات العامة السّهر على تحسين صورة وسمعة المنظمة، وتسييل الأضواء الجيّد عليها، وضمان إدارة علاقات جيّدة مع كل المتعاملين معها. ولا تقوم وكالات البريد موضع الدّراسة بممارسة نشاط العلاقات العامة بصورة واضحة ومنظمة، ولا توجد أيّ تعليمات داخل هذه الوحدات تحث على ضرورة ممارسة ذلك، الأمر الذي يفقدها سلاحا مهما له أثره الفعال في مجال ترويج الخدمات البريدية.^(*)

المطلب (6): تصميم الرسالة الترويجية

يقصد بالرسالة الترويجية الصيغة الإعلامية التي يمكن أن تقوم بتقديمها أيّ من عناصر المزيج التسويقي للمنظمة. ويعتمد في تصميم الرسالة الترويجية على حسن اختيار أداة الجذب المناسبة التي تتضمن الزيادة في تحقيق التأثير المرغوب سواء اتخذت صورة وأسلوب الإقناع أو التخويف أو التهديد... إلخ، ويتمّ اختيار ذلك تبعا لطبيعة سلوك المستفيد. والتصميم الجيّد للرسالة الترويجية هوّ الذي يضمن أداء أربعة واجبات هي: جذب الانتباه، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة، تحريك النّصرف. ويتوقف ذلك على قدرة الصياغة في الرسالة على ترجمة الأهداف الترويجية. والجدير بالملاحظة في قطاعات البريد موضع الدراسة أنّها لا تراعي ولا تهتمّ بحسن تصميم الرسالة الترويجية، وقد يعود ذلك بسبب إعداد ذلك على المستوى المركزي (وزارة البريد والاتّصال).

^(*): ملاحظات الباحث ومقابلاته الشخصية مع المسؤولين في قطاعات البريد.

المطلب (7): العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي⁽¹⁾

يتوقف الأثر النهائي للترويج على درجة المهارة في تحديد نسبة ما يستخدم من العناصر الترويجية -على الرغم من كونها صعبة التحديد- ومن الضروري في هذه المرحلة تحقيق التوحيد بين العناصر المختلفة من الناحية الوظيفية بحيث تعمل جميعا في مسار واحد نحو تحقيق أهداف الترويج.

ولكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي مقدارا معينا من الأثر الذي يحدثه ذلك العنصر في الإتصال. وفي إغراء المستفيدين بالخدمة، فتأثير الإتصال الشخصي مثلا يعتبر أكثر فاعلية عندما يحتاج مقدم الخدمة إلى الإتصال بالمستفيد وإقناعه بالخدمة، أما تأثير الإشهار فيكون أكثر فاعلية عندما يحتاج مقدم الخدمة تعريف جمهور واسع وإقناعهم بالخدمة، أما التنشيط فيعدّ فعّالا إذا ما أعطت المنظمة المستفيدين بعض الحوافز وهيّ مقتنعة بتأثير ذلك على إقبالهم على الخدمة

وبناء عليه يصعب الوصول إلى مزيج ترويجي أمثل بسبب صعوبة قياس نتائج الجهود الترويجية مسبقا، كما يصعب التعرف على ما تحدثه أية وسيلة بالنسبة لخدمة معينة، لذا يختار رجل التسويق أكثر من طريقة لترويج الخدمة، ويتأثر الاختيار بنوع وخصائص المستفيدين، ونوع الرسالة الترويجية المطلوبة والنتيجة المطلوب الوصول إليها.

هذا وهناك مجموعة من العوامل يمكن الاسترشاد بها عند اختيار عناصر المزيج الترويجي منها:

1- الموارد المالية المتاحة:

تلعب الموارد المالية دورا في اختيار عناصر المزيج الترويجي بغض النظر عن المزيج الترويجي الأفضل، وحيث أنه ليس من أوليات قطاع البريد الربح وهو محتاج على الدوام للموارد وأن قرارات الترويج فيه تتخذ على مستوى مركزي، فإنه يعتمد على البيع الشخصي، والنشر، والإشهار الداخلي عبر الملصقات الحائطية، لكونها أقل تكلفة من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى.

(1): زكي خليل المساعد، بتصرف، ص 183-185.

2- طبيعة السوق:

كلما كانت السوق التي تعمل فيها المنظمة صغيرة أو كانت مركزة في مناطق محدودة، كلما زاد الاعتماد على الإتصال الشخصي في ترويج خدماتها. وكلما كانت السوق كبيرة ومنتشرة في مناطق واسعة كلما زاد الاعتماد على الإشهار والنشر في وسائل الإعلام الكبرى، خاصة إذا كانت الخدمة ذات طبيعة روتينية. أما إذا كانت الخدمة تعتمد على التخصص الفني الدقيق ففي هذه الحالة يزداد الاهتمام بالإتصال الشخصي.

3- خصائص المستفيد من الخدمة:

يتأثر اختيار عناصر المزيج الترويجي بالمستفيد من حيث:

1. درجة ثقافة المستفيد، حيث تؤثر نوع الثقافة السائدة في مجتمع ما في إعداد الرسالة الترويجية، واختيار عناصرها، حيث ينبغي صياغتها بشكل يفهمها السوق. فاختلاف الثقافات يوجب استخدام الأساليب والسياسات الترويجية التي تتلاءم مع متطلبات كل ثقافة والاستجابة لها، والتكيف معها.
2. مستوى تعليمه، حيث يفترض أن يتناسب اختيار عناصر الترويج مع مستوى تعليم المستفيد بضمان فهم ونجاح الرسالة الترويجية.
3. درجة تأثره بالعادات والتقاليد الاجتماعية، فإذا كان تأثر المستفيد بالعادات والتقاليد قوياً أمكن تجنب الإشارة المضادة لتلك العادات عند اختيار العناصر الترويجية.

4- الموقع الجغرافي:

للموقع الجغرافي تأثير على اختيار عناصر المزيج الترويجي، فالعناصر الترويجية التي تستخدم في عملية الحملة الترويجية الموجهة إلى الأرياف تختلف عنها في الحملة إلى المدن، وذلك بسبب الثقافة، العادات، التقاليد، وأسلوب الحياة.

المطلب (8): تحديد البرنامج الزمني

لا يكفي تصميم المزيج الترويجي، بل يجب أن يصاحبه برنامج زمني، لأن احترام التوقيت مهم جداً لتحقيق النتائج المرغوبة. فنجاح الرسالة الترويجية يعتمد أيضاً على الوقت المناسب لتقديمها، وعلى تنسيق هذا الوقت مع إستراتيجيتي المنتجات والتوزيع. ومن هنا يعتبر الزمن عاملاً فعالاً ومهماً في أداء ونجاح النشاطات الترويجية للمنظمة. أما الوكالات البريدية (موضع الدراسة) قلماً تمنح الأهمية اللازمة لعنصر الزمن في تأدية نشاطاتها الترويجية.

المطلب (9): تحديد الميزانية الترويجية

حتى تتماشى الجهود الترويجية مع الموارد المالية للمنظمة يجب أن تعطى الأهمية اللازمة لتحديد الميزانية الشاملة المخصصة للإستراتيجية الترويجية. وقد يتطلب ذلك بذل جهود كبيرة تتعلق بإعداد تقديرات لعناصر التكلفة ومقارنة ذلك بالمقدرة المالية للمنظمة، وفي حالة التفاوت اقتراح إعادة تخطيط الجهود الترويجية. وعموماً لا تقوم وكالات البريد (موضع البحث) بتحديد ميزانية مستقلة للترويج، وذلك بسبب قيام الوزارة الوصية (على المستوى المركزي) بهذا النشاط. أما الوكالات فينحصر دورها في إنفاق بعض المبالغ كلما استدعى الأمر قيامها بنشاط ترويجي معين. وتعتمد ميزانيتها على ما تخصصه الدولة لها. ولا يكفي تقدير الحجم الإجمالي للميزانية، بل يجب أيضاً تخصيص ميزانيات لقطاعات السوق المختلفة والمناطق المختلفة تبعاً لهامش الاستجابة المتوقعة. ولأهداف المنظمة... وذلك حتى تكون الميزانية الترويجية موزعة بطريقة جيّدة، لضمان استجابة كلية وجيّدة للسوق.

المبحث الثالث: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي البريد والاتصالات بالجزائر

يتم معالجة هذا المبحث بالتطرق إلى مشاكل الإعلام التجاري في قطاع البريد والاتصالات بالجزائر ثم اقتراح الحلول المناسبة.

المشكل:

على الرغم من أهمية الإعلام التجاري فإن أغلب المكاتب البريدية في الجزائر لا تحسن استغلال جميع الوسائل الإعلامية في تحقيق رسالتها (انعدام الرسائل الإشهارية، قلة استغلال أظرفة الصكوك البريدية وأظرفة الفواتير الهاتفية، ووسائل أخرى...). ولا تتوقف حتى على مبادئ تشوير جيد (سوء اختيار اللوح العام، نقص في تعليق ألواح الشبائيك، غموض بعض العبارات...).

ومن هنا كانت نسبة المسؤولين الذين يعتقدون بأن القطاع يحسن استغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه، هي نسبة جد ضئيلة كما توضحها الأرقام التالية:

الجدول رقم (15): مستوى استغلال القطاع للوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه

إجمالي		وكالة عادية	وكالة مركزية	وكالات البريد البيانات
عدد	% نسبة			
06	20 %	04	02	- الاعتقاد بحسن استغلال القطاع للوسائل الإعلامية
24	80 %	20	04	- الاعتقاد بسوء استغلال القطاع للوسائل الإعلامية
30	100 %	24	06	المجموع

هذه الظاهرة السلبية لم تكن لتمر دون آثار، إذ أنه من أهم نتائجها أن أصبح أغلب المستعملين يجهلون الكثير من الخدمات البريدية. وأجوبة المسؤولين عن الاستقصاءات تشير

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

بنسبة معتبرة 36 % إلى أن الجمهور ليس على دراية بكامل الخدمات البريدية المعروضة. وأن 92 % من هؤلاء يرجعون السبب إلى غياب سياسة إعلامية رشيدة، بينما 08 % فقط يرجعونه إلى أسباب أخرى. وللتوضيح أكثر نعرض هذه الأرقام:

الجدول رقم (16): مستوى إحاطة الجمهور بالخدمات البريدية المعروضة

إجمالي		وكالة عادية	وكالة مركزية	وكالات البريد البيانات
% نسبة	عدد			
63,33 %	19	15	04	- الاعتقاد بإحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية
36,66 %	11	09	02	- الاعتقاد عدم إحاطة الجمهور بكافة الخدمات البريدية
100 %	30	24	06	المجموع

هذه النسبة المعتبرة من المسؤولين التي تعتقد بأن أغلب المستهلكين يجهلون الكثير من الخدمات تبررها وتؤكددها الكثير من الوقائع والأحداث الميدانية. فمثلا عدد كبير من الزبائن ليسوا على علم بالعديد من المزايا الإضافية التي تعرضها العديد من الخدمات (كتخفيض تسعيرة المكالمات الهاتفية ليلا، تسديد بعض المصاريف باستعمال الصكوك البريدية...)، هذا إضافة إلى انعدام أو قلة استغلالهم لمبادئ التثوير داخل القاعات في التعرف على تخصص الشبائيك بسبب غموض العبارات التي لا تبدو واضحة إلا لمستخدمي البريد فقط.

وأمام هذه الوضعية يصبح من اللازم والمهم والضروري لقطاع البريد والاتصالات في الجزائر تبني سياسة إعلامية رشيدة لأنه لا يحق بأي حال من الأحوال - للمرفق استغلال ظاهرة الاحتكار، فخدماته هي المكونة للازدهار الاجتماعي. ولذلك فغالبا الزبائن لا يهتم بالتفقات التي يدفعها مقابل قيمة العمليات والخدمات التي يتلقاها.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

ولكن للأسف يظهر أنّ القطاع رغم هذه النقائص غير مهتم بتبني إستراتيجية فعّالة لإعلام الجمهور، والأرقام الثالّية غنيّة عن كلّ تعليق (86,66 % من المسؤولين يعتقدون بعدم مبالاة القطاع بهذه الإستراتيجية)، (مقابل 13,33 % يعتقدون العكس):

الجدول رقم (17): مستوى تبني القطاع لإستراتيجية واضحة لإعلام الجمهور

إجمالي		وكالة عادية	وكالة مركزية	وكالات البريد البيانات
عدد	% نسبة			
04	13,33 %	02	02	- الاعتقاد باهتمام القطاع بتبني إستراتيجية إعلام الجمهور.
26	86,66 %	22	04	- الاعتقاد بلا مبالاة القطاع بتبني إستراتيجية إعلام الجمهور.
30	100 %	24	06	المجموع

الحلول:

بوسائل بسيطة ومتوقّرة وغير مكلفة يمكن تغيير هذا الواقع وتحويل هذا العنصر من عامل يعرقل ويعيق إلى عامل مساعد يخدم مصلحة وأهداف المرفق.

هذه الثقلّة البعيدة تصبح ممكنة فقط بفضل ترشيد وإصلاح سياسة الإعلام والإرشاد.

هذا الإعلام يجب أن يكون حقيقي، شامل، سريع وواضح. وحتى يكون كذلك يجب

العناية والتركيز على عنصرين أساسيين:

- الإشهار التجاري.
- الإرشاد والتوجيه.

1- الإشهار التجاري:

المهمّ في الإشهار التجاري هوّ اتسامه بالثقة والوضوح، يمكن اللجوء إلى استخدام كل

وسائل الإعلام الوطنيّة (التلفاز، راديو، جرائد...)، خاصة إذا تعلق الأمر بتعريف منتجات جديدة.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

إهمال هذا العنصر هوّ الذي وراء ظاهرة قلّة الجمهور العارف بجميع الخدمات التي يعرضها البريد في الجزائر، ولذلك نلاحظ إقبال جدّ ضئيل على بعض الخدمات التي ربّما تمنح نفس مزايا خدمات أخرى وبتكلفة أقلّ (مثل: المنتج الجديد الخاص بالسحب الآلي للصكوك البريدية).

لا يقتصر الإشهار التجاري للمرفق العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر فقط على الوسائل الإعلامية الكبرى. لأنّه في متناول هذا المرفق العديد من الوسائل البسيطة والفعّالة. من هذه الوسائل نركز على ضرورة الاعتناء باللصائق وضرورة التركيز عليها، لأنّه للتصديق هدف مزدوج: ▲ تعريف الجمهور بمختلف الخدمات من جهة.

▲ تزيين وتجميل قاعة الانتظار من جهة أخرى.

ولكي يكون هذا العنصر فعّالا يجب أن يخضع لعدّة قواعد:

- لا نلصق أيّ شيء وفي أيّ وقت، بل نلصق للحملة الإشهارية، وننزع اللصائق مباشرة بعد انتهائها.
- يجب تجنّب وضع إصاغات مختلفة ومتعدّدة في مكان واحد، باعتبار أن ذلك لا يساعد على انتباه المشاهد نظرا لتبعثر وتشتت إنتاجه.
- من المستحسن وضع عدّة لصائق متشابهة في مكان واحد لغرض زيادة التأثير والانتباه.
- من المهمّ الاعتناء باللصائق أثناء المدّة المبرمجة، وتجديدها كلّما استدعت الضرورة ونزعها إذا أصبحت عديمة المفعول وانتهى دورها وأجلها.
- (هذه القواعد المهمّة وجدناها منعدمة في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر).

2- التوجيه والإرشاد:

كم هيّ الحالات التي يصعب فيها على المواطن إيجاد المكتب البريدي بسهولة، وكم هيّ الأحيان التي يعجز فيها أمام اكتشاف الشبّاك المخصّص لخدمته بداخل المكتب.

المرفق العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر في إطار مهمّته لخدمة مصلحة

الجمهور وتلبية احتياجاته هو مدعو إلى:

- التوجيه، بفضل التشوير والتسليم.
- الإرشاد، بفضل مكاتب الاستعلامات.

1-2 التشوير والتسهيم:

التشوير في مكاتب البريد يعدّ بلا منازع من أهم وأبرز عناصر التوجيه نظرا للدور الذي يلعبه وللأهمية القصوى التي يحضى بها:

- تسهيل معرفة الشبابيك.
- التّحديد الجيّد لوظائف ومهام الشبابيك.
- التقليل من حركة الجمهور داخل القاعة.
- التقليل من الأخطاء ورجح الوقت للزّبون والوكيل معا.
- السّماح للزّبون بمعرفة واكتشاف الخدمات التي لم يستخدمها من قبل.

وأمام هذه الأهمية القصوى لهذا العنصر الإعلامي فمن المفيد جدا أن تؤدّي البلديات دورها في إنشاء الألواح والتسهيم خارج الوكالات لتسهيل اكتشافها من طرف المواطنين. كما يمكن تعليق في الأماكن العامّة وداخل وكالات البريد خريطة الولاية تظهر أسماء المكاتب البريديّة والمراكز الهاتفية والرموز البريديّة لكلّ مكتب.

هذا في الخارج، أمّا في الدّاخل فمن المهمّ تشوير الشبابيك، وتعليق لوح توضّح فيه مواقيت وأيام افتتاح المرفق وآخر خاص باختصاصات كلّ شبّاك. وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة توحيد المفردات اللغوية عبر كامل الشبكة البريديّة، وأهميّة الدقة والوضوح في مدلولاتها، وكذا إمكانية تمييز مختلف العمليات والخدمات بواسطة ألوان وأشكال أو رموز مختلفة بهدف توجيه وإرشاد الأميين.

2-2 الاستعلامات:

إضافة إلى التشوير والتسهيم، من الضّروري أيضا تخصيص في كلّ مكتب بريدي مكتب خاص للاستعلامات.

في المكاتب الكبرى يوضع شبّاك وموكل خاص فقط بذلك نظرا لكثرة الوافدين. أمّا في المكاتب الصّغرى فيمكن أن يوضع شبّاك دون أن يخصّص له وكيل، بل يركب له جرس يستخدمه الجمهور كتنبية للمستخدم المعني لتجنّب الانتظار المملّ. وللتقليل من الوقت الطويل المنفق لإشهار وتعليم الجمهور يمكن تخصيص مجلّدات لإرشاد الجمهور الواعي والمتقف دون الحاجة إلى الإتصال المباشر معه.

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

وفي آخر العنصر هناك ملاحظة أساسية يجب الإشارة إليها وهي أنّ للإعلام التجاري بالإضافة إلى كلّ ما سبق ذكره مهام وأدوار أخرى جد مهمة يمكن أن يلعبها.

فباعتبار سوء التوزيع الجغرافي للمكاتب البريدية في الجزائر، والتوزيع غير المتوازي للقدرات وللخدمات داخل هذه المكاتب. وباعتبار أنّ مهمة التسويق هي تنظيم مستوى التوزيع حسب الوقت وطبيعة الطلب. فإنّه يمكن استغلال هذا العنصر الإعلامي كأداة فعّالة لمعالجة مشكل الاكتظاظ على بعض الشبائيك دون أخرى (مثل شبك الصكوك البريدية)، وفي أوقات دون أخرى (أيام الخميس مساءً، أيام اقتراب الأعياد، في رمضان... إلخ)، وفي مكاتب دون أخرى (مكاتب وسط المدينة مثلاً).

ومن هنا يمكن اعتبار هذا الإعلام التجاري أهمّ وسيلة لضمان خدمة عمومية متساوية بالنسبة للجميع (خدمة في متناول الجميع مهما كانت رتبهم وظروفهم) بفضل فعاليته المعتبرة في توجيه وتعديل الطلب حسب الوقت وحسب الظروف.

وأخيراً، باعتبار أهمية الخدمات العمومية البريد، وأهمية النشاط الترويجي في نجاح هذه الخدمات، يقترح الباحث النقاط التالية:

1. ضرورة تخطيط النشاط الترويجي لوكالات البريد (أي إتباع كل الخطوات المذكورة في هذا الفصل لإعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة).
2. الشعور بأهمية ودور الترويج الهام في التعريف بالخدمات البريدية وتصريفها وخدمة المستعملين وتحقيق أهداف المنظمة.
3. ضرورة معرفة ومراعاة خصوصية الإتصال والترويج في الخدمات العمومية للبريد، أي مراعاة شروط وكيفيات الإشهار العمومي لخدمات البريد.
4. إيجاد جهاز مركزي متخصص ومؤهل تسويقياً له فروع في جميع الولايات وفي الوكالات المركزية يسهر على تنظيم الحملات الترويجية وتسييرها وعلى تطبيق المفاهيم الحديثة للتسويق.
5. تحديد ميزانية مستقلة - حسب الإمكانيات المتاحة - خاصة بالنشاط الترويجي لوكالات كل ولاية.

خلاصة الفصل:

ممّا تقدّم يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن الترويج هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي في القطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر. وهو يتشكل من أربع عناصر أهمها الإشهار إضافة إلى الإتصال الشخصي، التنشيط، والعلاقات العامة.

2- أن استخدام الإتصال الإعلامي (الترويج) في مجال الخدمات العمومية للبريد والاتصالات لا يتم بنفس الشكل والكيفية المنتهجة في مجال السلع. أنه يتعرّض للعديد من المشاكل والقيود، والتي بسببها تصبح لهذا النوع من الإتصالات خصوصيات.

3- إن أهم خصوصيات الإتصال (الترويج) في مجال الخدمات العمومية قد تم تلخيصها في مجموعة من الأسس والقواعد، أهمها:

• ضمان الازدواجية في الإتصال (الإتصال الداخلي/الإتصال الخارجي).

• ضمان ازدواجية طابع الإتصال الخارجي (الإتصال المؤسّساتي/الإتصال الإعلامي).

• ضمان وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج.

• احترام القواعد العامة لإشهار الخدمات.

4- لغرض إنجاح سياسة الترويج في قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصالات يجب إعداد وإتباع إستراتيجية فعالة يتوقف نجاحها على احترام وإتباع مجموعة من الخطوات المهمة تبدأ بتحديد الأهداف الترويجية والجمهور المستهدف وفكرة ومحتوى الرسالة الترويجية وتصميمها، مرورا بتحديد عناصر المزيج الترويجي ووسائله ومعرفة العوامل المؤثرة عليه، وإنهاء بتحديد البرنامج الزمني والميزانية الترويجية.

5- تبيّن من الدراسة التي أجراها الباحث للوكالات البريدية موع البحث ما يلي:

5-1: أنه على الرغم من الأهمية البالغة للترويج والدور الذي يلعبه هذا القطاع، إلا أن الوكالات البريدية موضع البحث لا تعتمد على إستخدام هذا النشاط. وحتى الوكالات التي تدعى استخدامها بعض عناصر المزيج الترويجي كالإتصال الشخصي، والإعلان عبر الصحف والملصقات، والتنشيط عبر الندوات والمؤتمرات، فإن استخدامها لتلك العناصر يعدّ

الفصل الخامس إستراتيجية ترويج الخدمات العمومية للبريد

محدودا جدا ولا يرقى إلى المستوى الذي يحقق الهدف من وجوده. وقد تبين ذلك واضحا من الإجابات على الأسئلة الاستفسارية المطروحة.

5-2: أن النشاط الترويجي (الإتصالي) في القطاع العمومي للبريد والإتصالات يتم تقديمه مركزيا من قبل وزارة البريد والإتصالات، وهذا ما يكشف إفتقار الوكالات البريدية موضع الدراسة بمختلف فئاتها إلى هذا النشاط الحيوي الذي لا غنى لأية منظمة عنه. وحتى المنظمات المركزية فإن أداءها لهذا النشاط لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث نوعية البرامج الترويجية وكفاءة الإطار المشرف على هذا النشاط المهم.

5-3: تفتقر الوكالات البريدية - موضع الدراسة - إلى الأجهزة الترويجية المتخصصة اللازمة التي تكون مؤهلة فنيا وإداريا لإنجاح إستراتيجية الترويج. فالكادر الوظيفي لهذه الوكالات يفتقر إلى التخصصات الأساسية وهذا ما يعكس ضعف وسائل الإقناع المستخدمة في النشاط الترويجي القليل.

6- لا بد أن ترتبط إستراتيجية الترويج (الإتصالات) بإستراتيجية سليمة ووسائل كافية لضمان ونجاح المنتج.

الفصل السادس

إستراتيجية تقديم

الخدمات العمومية للبريد

الفصل السادس

إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد

المبحث الأول: إستراتيجية موظفو الإتصال- في قطاع الخدمات العمومية للبريد.

المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في قطاع الخدمات العمومية للبريد.

المبحث الثالث : عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة الى المزيج التسويقي التقليدي(العنصر البشري,المحيط المادي,عمليات تقديم الخدمة).

تمهيد:

الخصوصية الكبرى الثانية للخدمات - بعد عدم الملمومية - هي الإتصال المباشر (زبون/عارض الخدمة).

" فالنسبة للمنتوج هناك فصل جغرافي بين المراحل المتتابعة للإنتاج، التسويق، والبيع النهائي. الثلاثة بالنسبة للخدمات هم في آن واحد" (1).

سنخصّص هذا الفصل السادس لبحث آثار هذا الإتصال المباشر على الأدوات التسويقية. وسيتمّ التركيز على ثلاثة عناصر من المزيج التسويقي مرتبطة بتقديم وعرض الخدمة. يتعلّق الأمر بـ:

1- قوّة البيع، وبصيغة واسعة ودقيقة "الموظفون - للإتصال" (Personnel en-contrat) (*).

2- التوزيع، وفي الحقيقة (توزيع - إنتاج) (**) في أغلب الأحيان.

3- عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المضافة للمزيج التسويقي التقليدي (العنصر البشري، المحيط المادي، العمليات).

هاته العناصر ستكون موضوع هذا الفصل على التوالي.

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل إستراتيجية قنوات تقديم الخدمات في القطاع العمومي للبريد في الجزائر من الناحية النظرية والتطبيقية. ويقسم هذا الفصل إلى الموضوعات التالية:

أولاً : خصوصية العلاقة التأثيرية (موظفو الإتصال/زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد.

ثانياً: الآثار التسويقية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة.

ثالثاً: مشاكل تقديم المنتجات البريدية في الجزائر.

رابعاً: اختيار صنف التوزيع في قطاع الخدمات (العلامات القانونية والتمركز الجغرافي).

خامساً: التحكم في تجانس العرض.

سادساً: دور وسطاء الخدمات.

(1) : J. P. Flipo. op cit, p 86.

(*) - (**): تسمية المصطلحات هي خاصة بـ J. P. Flipo ص 87.

المبحث الأول: إستراتيجية موظفو الإتصال في قطاع الخدمات العمومية للبريد

تم معالجة هذا الموضوع من خلال تحليل وتوضيح وفهم العناصر التالية:

- خصوصية العلاقة التأثيرية (موظفو -الإتصال/زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد.
 - الآثار التسويقية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة.
 - مشاكل تقديم المنتجات البريدية في الجزائر.
- في المؤسسات الصناعية السياسة التجارية هي بالأساس مستقلة عن إنتاج المنتجات. هذه التفرقة في مجال الخدمات لا معنى لها. حيث لا يمكن الفصل بين الوظيفتين الإنتاجية والتجارية، فكلاهما مجسّد من قبل موظفين موضوعين للإتصال مع الجمهور (هم زبائن ومنتجين في نفس الوقت).
- في المؤسسات الصناعية أيضا تسيير قوّة البيع هو متروك للتسويق (تكوين، أجور، تحفيز، علاوات)... ورجال البيع باعتبارهم يمثلون أقلية فإنهم يستفيدون من قانون خاص بهم على حدى. هذه القاعدة بالنسبة للخدمات لا معنى لها، فقوة البيع (الموظفون للإتصال) يخضعون في تسييرهم لإدارة الإستغلال والأولوية في تكوينهم تخصّ "الجانب الإنتاجي والتقني" أكثر من "الجانب التجاري".
- فحسب J. P. Flipo فإن موظفي الإتصال في مجال الخدمات باعتبار حجمهم المعتبر (يمثلون في غالب الأحيان أكثر من نصف العمّال)، فإنه يصعب ترك تسييرهم للتسويق. فكلّ النتائج إلا في حالات الاستثناء - تؤكد أن الموظفين للإتصال - في المؤسسات الخدمية مسيرين من طرف إدارة الاستغلال، مع إعطاء الاهتمام والأولوية قبل كل شيء للتوجه الإنتاجي وليس لعنصر الزبون. هذه القاعدة هيّ السائدة في القطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر.

إن في مجال الخدمات (البنوك، البريد، التأمينات، النقل، الفنادق...) هناك علاقة تأثيرية بين الموظفين للإتصال-الزبائن، مختلفة تماما عن علاقات المؤسسات الصناعية. ملاحظة خصوصية هذه العلاقة التأثيرية في مجال الخدمات، ومعرفة آثارها على المستوى التسييري، هو ما سوف يعالجه الباحث في هذا العنصر.

المطلب (1): خصوصية العلاقة التأثيرية (الموظفون للإتصال/زبائن)

في مجال الخدمات العمومية للبريد

خصوصية هذه العلاقة يمكن إدراجها في نقطتين:

- مشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة.
- تعدد علاقات هذا الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة.

1-1 مشاركة الزبون في أداء الخدمة:

في مجال المنتجات المادية عملية البيع تبدو بسيطة، محصورة فقط في إتصال سريع بين الموزع والزبون (دفع الثمن وتسلم المنتج). أما الخدمات فاعتبار صعوبة تمييزها وعدم استقلاليتها عن المشتري فإن عملية بيعها تبدو نوعا ما معقدة. أساس هذا التعقيد هو نابع من مشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة وتأثيره الكبير على نوعيتها النهائية عن طريق سلوك شراءه أو استهلاكه.

"فالزبون الذي يقوم بكراء سيارة أو حسوب لا يمكن أن يكون راض إلا في حالة استعماله الجيد والحسن لهذا المنتج. المؤسسة التي تشتري خدمة المحامي أو إرشاداته يجب أن تقدم له ملفا كاملا وجيدا عن المشكل بغرض أن يحلّه بأحسن طريقة. المريض يجب أن يصف جيدا أعراض مرضه وآلامه للطبيب حتى يسهل له اكتشاف سبب الداء. وأيضا الزبون في البريد يجب أن يستخدم بطريقة صحيحة الشيك أو الحوالة أو التليغراف لكي يتمكن من الاستفادة الجيدة من محاسنهم ... إلخ".⁽¹⁾

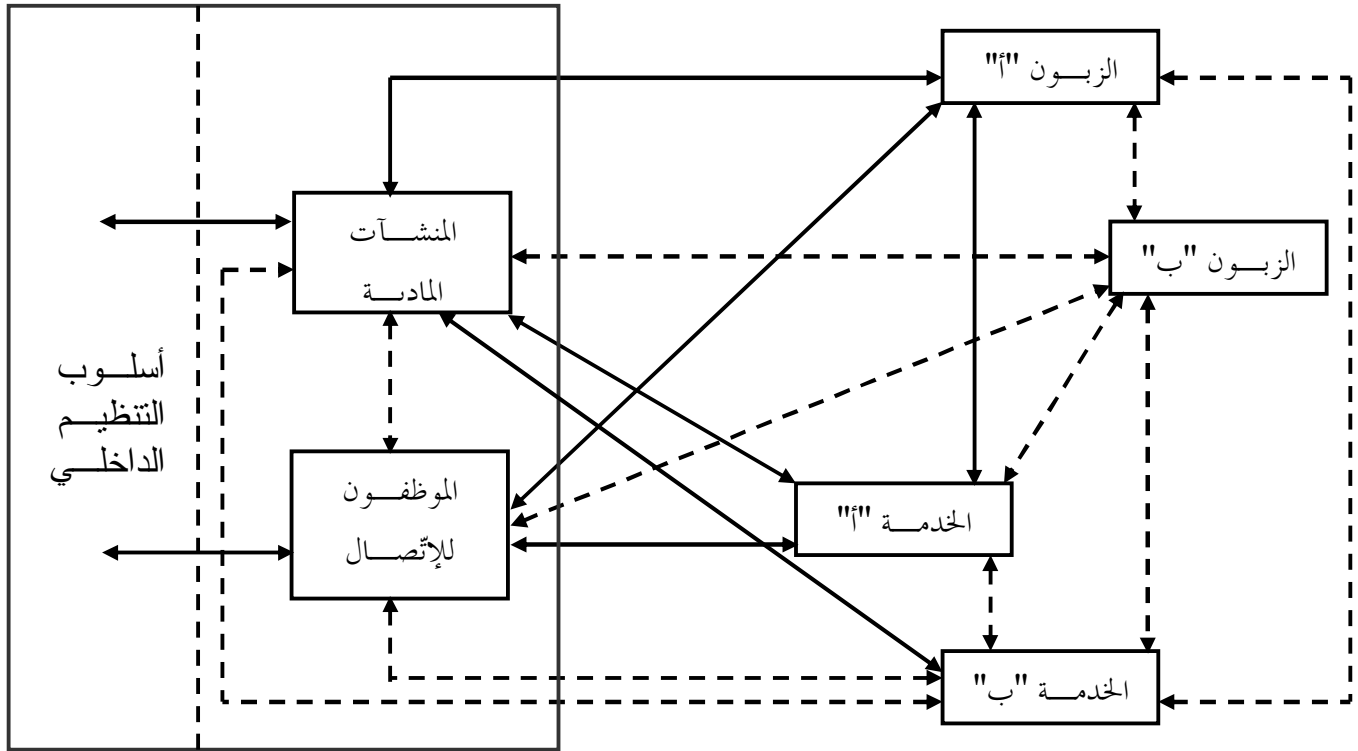
(1) : P. Eiglier et E. Langreard « Le Marketing des Entreprises de Services », Revue Française des gestion. Mars/Avril, 1977. Source cité par J. P. Flipo p 90.

ومن هنا فباعتبار الاحتمال الكبير لأن يؤثر سلوك الزبون على النوعية النهائية للخدمة المؤداة، فإنه من المهم والضروري لأن يأخذ سلوكه بعين الاعتبار لغرض عمل تسويقي جيد للخدمات.

1-2 تعدد علاقات الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة:

الزبون - كما سبق ذكره - يشارك في أداء الخدمة. مشاركته هذه متعددة ومتنوعة باعتبار تعدد علاقاته: مع الزبائن الآخرين، مع الموظفين للإتصال، مع المنشآت المادية وفي هذا الشأن حاول كل من Eric Langeard et Pierre Eiglier أن يظهرها هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (25): العلاقات المتعددة للزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة



J. P. Flipo. Le management des entreprises de services P 91.

المصدر:

ما يمكن ملاحظته من الشكل هوّ كثرة تعدد العلاقات المشار إليها بالأسهم، على الرغم من محدودية الشكل الذي لا يظهر سوى زبونين اثنين فقط. وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على أن إنتاج وبيع خدمة في آن واحد ليس بالأمر الهين كما يتصوره الكثير.

ويشير هذا الشكل أيضا إلى أنّ زبون الخدمة يدخل في علاقات تأثيرية متبادلة مع

ثلاثة (03) أقطاب:

- المنشآت الماديّة.
- الزبائن الآخرين.
- وأخيرا مقدّمي الخدمة.

وحسب J. P. Flipo فإن:

* **المنشآت الماديّة:** تظهر أثناء تسلّم الخدمة في المحلات أو بفضل أدوات عارض الخدمة مثل (العقارات الفندقية، قاعات العرض، الوكالات، المكاتب، الحواجز... إلخ). يتعلّق الأمر أيضا بالوسائل التي يستخدمها الموظفون في الإتصال والتي يمكن أن يستعملها مباشرة الزبّون. وتتضمّن المنشأة المادية أيضا الديكور المتعلق بخلق جاذبيّة مناسبة للعلاقات التجارية المريحة والمنتجة.

* **الزبائن الآخرين:** إنهم بشكل من الأشكال أحد المنافسين للزبون الفردي. باعتبار كونهم يأخذون منه جزء من الاهتمام المخصّص له من قبل الموظفين للإتصال.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون بعض الزبائن أهمّ مزعجين. لذلك يمكن أن يكون لسلوكهم آثار معتبرة على نوعيّة الخدمة في نظر الزبائن الآخرين. فمثلا: جاذبية النقل في الميترو في أغلب الدول الأوروبيّة مشوّهة من قبل زبائن العنف والسرقات اللذين رغم عزلتهم يعتبر تأثيرهم كبير.

* **مقدّمي الخدمة:** وظيفة هؤلاء مضاعفة، في آن واحد إنتاج الخدمة وبيعها. في الماضي كانت أهمّ القدرات التي يتطلّب توفّرها عند الموظفين هيّ الكفاءات التقنيّة، أمّا اليوم فشيئا فشيئا نشأ وعي وميل تجاه نوعيّة العلاقات التجارية، ليس فقط بهدف الاستقبال والاحترام، ولكن أيضا بالنظر إلى عدم قابليتها للانفصال في العديد من الحالات عن النوعيّة التقنيّة.

ومن هنا يمكن إستنتاج أن خلق خدمة ذات نوعيّة يستلزم تحقّق ثلاث شروط

أساسيّة:

1. ملائمة المنشأة الماديّة لظروف أداء الخدمة والعلاقات التجارية المريحة والمنتجة.
2. مشاركة صحيحة للزبون في إنشاء وأداء الخدمة.
3. تفهّم مؤدّي الخدمة لطلب ورغبة وبسيكولوجيّة هذا الزبون.

المطلب (2): الآثار التسييرية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمة

خصوصيّة العلاقة التاثيرية (الموظفين للاتصال/زبائن) في قطاع الخدمات لا يمكن أن تمرّ دون آثار تسويقية بليغة تمسّ كامل سياسة الإتصال التجاري. المؤسسة الخدمية بهدف إرضاء الزبون وتحقيق تمنياته هيّ مدعوة إلى ضمان القدرة على الإتصال معه. هذا الإتصال التجاري ليس بالأمر البسيط. هو ليس فقط البشاشة والبسمة أو الأدب مع المستعملين. بل هو مجموعة من الإجراءات التسييرية الفعّالة التي يمكن حصرها في ثلاث (03) عناصر أساسية:

- تسيير فعّال للمعلومات.
- استقبال لائق بالزبون.
- تكييف مشاركة الزبون لصالح المؤسسة.

1-2 تسيير فعّال للمعلومات:

إعلام الجمهور هوّ أساس عمليّة تحسين وتطوير العلاقة بين الإدارة والمستعملين. التسويق العمومي للخدمات يقترح وسائل فعّالة وجيدة لتمرير المعلومات، فكلّ إدارة ترباح كثيرا بوضعها في الميدان مخطّطا للاتصال يجعل وظيفة الإعلام "مثلى". لأن "الوقت الذي يقضيه موظّف في شرح أيّ إجراء لأية خدمة، هو يساوي في مادّة الإتصال غالبا. لذلك يجب أن يقلّصه المسير إلى الضروري. وفيما يخصّ الباقي فإن هناك وسائل إتصال أكثر اقتصاديّة يمكن أن تؤدّي مثل هذا الدور. كجداول مواقيت النقل. فمثل هذه الوسائل هيّ أقلّ تكليفا من موظّف

الخدمة، بالإضافة إلى مزية أخرى هي تبسيط تقديم المعلومات للزبائن أو منحهم معلومات لا يمكن أن يجدها بمفردهم".⁽¹⁾

وعلى الرغم من أنّ تسبيق المعلومات للزبائن يمكن أن يفتح لهم الشّهية ليستغلّوا أحسن الخدمة أو ليحصلوا عليها بأقلّ التكاليف، على الرغم من ذلك فإنه لا يمكن رفض هذا الإجراء لسببين:

- كون ذلك يسيء إلى صورة القطاع بصفة عامة.
- لتجنب إحساس الزبون من أن مقدّمي الخدمة قد اختاروا "منطق الصراع" على "منطق التعاون".

ولأجل تبني سياسة إتصالية مفتوحة وفعّالة فإنّه على مسؤولي التسويق أن:⁽²⁾

* يحدّدوا نوع صنف الإتصال المتّبع من طرف المؤسّسة، يمكن الاختيار من بين الأصناف الثلاثة التالية:

الصنف الأوّل: إجابات دقيقة، سريعة، موجزة، نمطية.

الصنف الثاني: إجابات مفصّلة، مقنعة، موسّعة، مفسّرة.

الصنف الثالث: مقدّم الخدمة يسأل والزّبون يجيب (مثل حالة الطّبيب).

* يحدّدوا محتوى كلّ صنف من الأصناف الثلاثة للإتصال مع تقليص القدرة الإتصالية للموظفين إلى المستوى الضّروري.

* ينفّذوا قدرات الإتصال بين جميع الموظفين في سياسة إجمالية باللجوء إلى وسائل أخرى: كالإشهار، الإشهار في أماكن البيع، النماذج (Catalogues) ...إلخ.

ويمكن تحقيق التنوّع في الإتصال عن طريق تكييف الخدمة النمطية مع الاحتياجات الخاصّة للزبائن:

(1) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi »Marketing Public « op cit.

(2) : B. H. Booms et J.L. Nyquist cité par J.P. Flipo p 93 op cit

- زبون يطلب خدمة سهلة وبسيطة، يلزم الموظفين إتباع الصنف الأول من الإتصال (أي تشخيص الخدمة).
- زبون يطلب خدمة طويلة معقدة ومهمّة، معناه عدم إتباع أسلوب تشخيص الخدمة من طرف الموظفين (ضرورة استقبال المستعمل فرديا واستفادته من معالجة شخصية لحالته). ولكن رغم ذلك فمن النافع جدا أن تترك المؤسسات الخدمية لموظفيها هامشا للتحرك. باعتبار أن ذلك يمنح مزية تنافسية هامة للمؤسسة.

2-2 استقبال لائق بالزبون:

التسويق الحديث في ميدان الخدمات مثلما يهتمّ بتسيير حقيقي للمعلومات للجمهور، هو أيضا يهتمّ بعرض استقبال في مستوى قيمة المستعمل. لأن نوعية الاستقبال الجيد تعكس نوعية المؤسسة (صورة جذابة، مراة للتسيير الحسن...).

والاستقبال معناه إيجاد مكان للقادم الجديد في وسط مجموعة الموظفين والزبائن وتسهيل تأقلمه وإدماجه ومساعدته بهدف إنجاح التقرب منه وإنشاء وتحسين علاقة إنسانية لأجل إعطاء أجوبة لتساؤلاته وإشباع رغبته وأذواقه.

وهذا معناه "إعطاء للمستعمل أكثر من خدمة بسيطة ومتكررة: معناه إعطاء (للزبون) الرضا والشبع (للمجتمع). فكلّ ما يستحقّه منّا (الزبون) وما ينتظره هو الحصول على علاقة حميمة، شخصية وملموسة".⁽¹⁾

وفي الحقيقة إنّ العناية الكبيرة التي يوليها التسويق بموضوع الاستقبال ليس صدفة وإنما بالنظر إلى آثاره الإيجابية التي تعود على المؤسسة الخدمية:

- تقوية وتحسين صورتها.
- ضمان الوفاء التجاري لزبائنها.
- التحسين والرفع من مبيعاتها.

(1) : Laurent Hermel, Patrick remaghi Marketing Public op cit

2-2-1 أهداف الاستقبال: يستهدف الاستقبال في المؤسسات الخدمية ثلاثة (03) أهداف:

أ/ التحضير لعلاقة فعّالة وصحيحة:

عادة بالنسبة للعديد من الزبائن يبدو الإتصال الأول مخيفا بعض الشيء. ومن هنا تنشأ ضرورة وأهمية إعطاءه الأهمية القصوى رغم قصره. ففي ثواني أو دقائق قليلة نثير اكتشافا متبادلا، ونظهر في هذه الومضة القصيرة إشارات إيجابية تجعل الزبون يحسّ بنوع من الارتياح، فيختفي القلق والانفعال لصالح توضيح الأفكار، وتبني أسس متينة لعلاقات قوية مستقبلية.

ولذلك يحاول العديد من موظفي الاستقبال في الفنادق الكبرى في العالم أن يوجدوا بعد مسرحي في عرضهم للخدمة وتعاملهم مع الزبائن. إنهم يتخيّلون تمثيلية معدّ أدوارها مسبقا، وأنهم ممثلين أو مسرحيين يجب أن يتكيفون مع أدوارهم التفاعلية.

ب/ فهم طلب الزبائن:

غالبا يعبر الزبائن عن طلباتهم بصفة غامضة، وعبارات مضطربة وناقصة أو بإطالة. وفي بعض الأحيان يصبون غضبهم على أول من يصادفونه في المصلحة. حلّ مثل هذه المشاكل المطروحة هوّ من أهداف الاستقبال الجيّد. الداعي إلى فهم طلب المستعمل والإصغاء إليه لغرض حلّ مشاكله. "فمستهلك الخدمات يشتري قبل أيّ شيء الانتباه"⁽¹⁾، أنه يدفع الثمن مقابل أن يهتمّ به بشكل شخصي وخاص.

(1) : Eric Schankleman :The Clearing Banks Slow Struggle To Be Corporate Marketers. Ouvrage cité par J. P. Flipo p 225.

ولغرض الفهم الجيد لطلبات الزبائن يمكن اللجوء إلى استعمال أساليب متنوعة:

- استخدام كشوف للمعلومات.
- تخصيص مكاتب خاصة بالاستقبال والتوجيه (مثل "مراكز AVS في فرنسا (الإدارة في خدمتك) التي خلقت في سنة 1982 خصيصا لهذا الغرض، والتي لها وسائل حديثة ووسائل إتصال محلية ومداومات في البلديات"⁽¹⁾).
- تخصيص أرقام هاتفية خصيصا للإعلام والتوجيه.

ج/ التوجيه:

كل مصلحة عمومية للخدمات، بغرض مواجهة مشاكل تعدد خدماتها يجب أن تسهل عملية توجيه واستقبال المستعملين (نصحهم، إفادتهم بالمعلومات، توجيههم إلى موقع الخدمة التي يقصدونها، وإلى الشخص الواجب مقابله). وهذا معناه إيجاد وتنمية العديد من الوسائل الضرورية في عين المكان:

- إتباع سياسة الإشارة الجغرافية لتسهيل توجيه المستعملين.
 - توفير المعلومات عبر الألواح الإلكترونية.
 - تخصيص مكاتب للاستقبال والتوجيه مجهزة بمضيفين ووسائل مادية ضرورية.
 - عرض لمخطّط التموقع الجغرافي في أماكن الازدحام والمناطق المهمة للمرور.
- 2-2-2 عوامل إنجاح الاستقبال: حتى تتجح عملية الاستقبال فيجب أن تكون مشبعة ومشحونة بعوامل ببيكولوجية متعدّدة تجعل الزبون يحسّ بالارتياح حتى وإن لم يلبي طلبه (ينصرف وهو راض عن المصلحة وزبائنها)، وربما لأنه اكتشف معلومات جديدة، تحصل على اقتراحات قيمة ومفيدة، أو تعرّف جيدا عن المصلحة أو المؤسسة.

أ/ سلامة نوق ملاقاتة الآخرين:

حتى يتجنب مؤدي الخدمة الخطوات الببيكولوجية السيئة والخطيرة التي تسيء بالتنوع النهائية للخدمات (كالأخطاء التقنية والابتذال والنفرة...) يجب أن يكون مشحونا بروح حب العمل والسرور بملاقاتة الآخرين. لأنه انطلاقا من هنا سيحاول أن يجد حسب ميزاجه ووسائله

(1) : Laurent Hermel, Patrick Ramaghi « Marketing Public, op cit

الخاصة كيف يترجم في كلماته وإرشاداته هذه الحالة النفسية الجيّدة، بعيدا عن المجاملات والمصطنعة والسلوك الروتيني الذي لا يستدعي الاحترام والتقدير وإنجاح المعاملات التجارية.

ب/ سلامة الرؤيّة إلى الغير:

في الحقيقة الموظف والزبون هم شخصين كاملين قبل أن يكونوا (بائع ومستهلك للخدمة).

ومن هنا فلا يجب أن:

- يرى الموظفون للاتصال في الجمهور الذي يستقبلونه باستمرار أشخاصا غامضين، متشددين وغير واعين.

- يرى الزبون أن الموظفين للاتصال هم موزعين أليين ومتشددين وغير إنسانيين يعاملون الناس بجفاء كالأشياء لا بالمجاملة كالأشخاص.

- بل يجب أن:

- ينظر الموظف للزبون على أساس أنّه شخص ذكي وواعي ينقصه فقط التعبير عن رغباته.

- ينظر الزبون لمقدم الخدمة على أساس أنّه يسهر على خدمة ومصالحته وموضوع لأجل مساعدته.

ج/ وضوح علاقات الموظفين بالزبائن:

حسب Freerik Mispelblan فإن الزبون وعارض الخدمة يعملان زوج متكامل والذي يسهر على الصلّة بين هذا الزوج هو شخص آخر ("رموز الخدمة"). هو الذي يعمل القانون ويشكل المقابلات مع الزبون... وهذا يسمح فعلا بتأطير العمل مع الزبون.

وحسب نفس الكاتب فإن الموظفين في الخدمة لا يتحاورون مع الزبون مباشرة ("وجه

لوجه"). إنهم يقومون بذلك باللجوء إلى مرجع خاص بالمقابلات المثلى للزبون الأمثل الذي نوجه له الخدمة. وإنّ الموظف يتحاور مع هذا الزبون الأمثل من خلال محاورته لكلّ الزبائن الآخرين.

2-2-3 مخاطر الإستقبال: من الخطأ والخطر أيضا اعتبار أن "الإستقبال" هو وظيفة لا أهمية لها. فمثلا هي مهمة ومفيدة يمكن أن تكون أيضا خطيرة ومضرة. ولتفادي خطورة ومضار الوظيفة، هذه مجموعة من النواهي الواجب اجتنابها من قبل مقدّمي الخدمة (الموظفون للإتصال):

- لا يجب على مقدّم الخدمة أن يحسّ أنه صاحب السلطة، فمن الخطأ الفادح الخلط بين إقناع الغير وبين السيطرة عليه. ومن هنا فمن المفيد جدا عدم خلط العمل مع الشخص الذي نخاطبه.
- لا يجب على مقدّم الخدمة أن يردّد العبارات التي يخاطب بها الزبائن روتينيا، لأن ذلك يجعل الزبائن غير مستعدّين لتصديقه حتى وإن كان صادقا، إذ أنهم يعتبرونه كرد فعل شرطي فقط.
- لا يجب على مقدّم الخدمة أن ينفعل بسهولة. فمن المهمّ جدا تكيّفه مع الغير متوقع ومع التّعب (مكالمات هاتفية مستمرّة، استقبالات كثيرة، أسئلة مكثّفة...).
- لا يجب على مقدّم الخدمة أن يحرص الزبائن، فحتى كلمة "لا" يجب أن تقال بلطف وبتقّة وبصلابة، أي بأسلوب فني يساهم في قبول الرّقض من طرف الآخرين دون إحراجهم أو جرحهم.
- لا يجب على مقدّم الخدمة أن يهمل مظهره، لأن حسن الهنّام وأناقة المظهر هوّ من التّأهيلات الأساسيّة اليوم لبيع الخدمات. أنّه يساهم بدرجة كبيرة في التقليل من عدم التّأكد وإزالة الخطر المنظور من طرف الزّبون.

بالإضافة إلى هذه النّواهي، هناك قاعدتين على المؤسّسة الخدمية أن تحترمها:

* **القاعدة الأولى:** السهر على ثبات موظفيها للإستقبال قدر الإمكان، بالنظر إلى إعتياد الزبائن عليهم، وتفضيلهم التعامل معهم دون غيرهم نظرا للتقّة الموضوعة فيهم، وأهمية ذلك في تقليل أخطار عدم التّأكد والمخاطرة.

* **القاعدة الثاني:** الاهتمام بالتكوين التجاري للموظفين وإعطائه الأولويّة على التكوين التقني لهم. ومن هنا تنشأ ضرورة شغل مناصب الوظائف التجاريّة عن طريق "تكوين ابتدائي"

يهياً مختصين في الميدان، لا من خلال ترقية داخلية لتقنيين سابقين لا دراية لهم بالمعاملات التجاري.

2-3 تكليف مشاركة الزبون لصالح المؤسسة:

حسب Eiglier et Langeard فإنه من الممكن جدا الاستفادة من ظاهرة "مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة" لصالح المؤسسة. البعض من هذه الاستفادة يمكن إدراجها فيما يلي:⁽¹⁾

1) يمكن رفع وتحسين إنتاجية المؤسسات الخدمية عن طريق إشراك الزبون في أداء الخدمة. ويتم ذلك من خلال تكليف الزبون بالعديد من المهام التي كانت على عبيء الموظف، وهذا ما يمكنه من تحسين وتطوير الخدمة وبسرعة معتبرة. وأحسن مثال على ذلك هو المثال التقليدي على الخدمة الحرّة في التوزيع (Libre Service)، التي بفضل تحويلها للعديد من المهام من الموظف إلى الزبون (التنقل للبحث عن المنتج في الرفوف، تجميع كل أصناف المشتريات، تمريره على صندوق دفع الثمن، وضعها في معبات.... تكون قد ساهمت إلى حد بعيد في رفع رقم الأعمال بقيمة معتبرة بالنسبة لكل موظف.

وحتى الزبون يمكن أن يستفيد كثيرا من مشاركته في إنتاج الخدمة (اختيار أحسن، حرية أكبر، دفع سعر أقل...).

هذه المنهجية يمكن أيضا انتهاجها بالنسبة للمؤسسات الخدمية.

فحسب Frederik Mispelblan فإن بعض المختصين في التسويق استنتجوا أنّ (الحركات، الأقوال، الطبايع) هي أيضا يمكن أن تتجزأ أو تتركب من مراحل قصيرة متخصصة مثلما فعل TAYLOR في الصناعة، وكمثال على ذلك تطبيق مجموعة ACCOR هذه الأفكار في فنادقها ومطاعمها. وذلك باللجوء إلى تنميط الحركات، الطبايع والكلام، التي يجب على الموظفين احترامها في كل لحظة هامة خلال مقابلتهم للزبائن.

(1) : P.Eiglier, J. Bateson, C. Levelock: Participation du Richard B.Chase –Where does the customer fit in a service operation ?-, « Concept et mesure ». concept rendu, Séminaire Marketing des services I.A.E.HARVARD Business review, Aix – en Provence 1978, Nov-Dec 1978 cité par J.P. Flipo pp 94-95.

وحسب نفس الكاتب فإن تمييط الهيئات والسلوكات هوّ ممكن جدا وممكن تنظيمها بتجنب قدر المستطاع الإتصال بين العمال والزبون.

المثال المشهور على ذلك هو مطاعم MC Donald أين يتكفل الزبائن لوحدهم بالعديد من الوظائف التي عادة تكون مخصّصة للعمال. التجهيزات المادية لهذه المؤسسة هيّ مجهزة بالشكل الذي يسمح للزبائن بأن يمرّوا على شكل سلم مرگب يوجّههم مباشرة إلى السلوك الذي يجب أن يتبعوه.

ولكن في الحقيقة يخفي هذا الشكل من التنظيم ورائه العديد من العيوب. فإلى أيّ حدّ سيقبل الزبائن والموظفين بسلبيات التمييط؟ وإلى أيّ حدّ يمكن تطبيق هذا التمييط على جميع المؤسسات الخدمية؟

(2) يمكن ضمان وفاء الزبون وكسب ولاءه، من خلال مشاركته مع الموظف في أداء الخدمة، لأن الزبون عادة ما يحاول المحافظة على نفس مقدّم الخدمة الذي إعتاد التعامل معه.

وأنّ نوعيّة هذه المشاركة ونوعية العلاقة التي تربط الزبون بمقدّم الخدمة هيّ التي تحدّد إلى حدّ بعيد: هل الزبون سوف يعود أم لا؟ لذلك فأهمّ هدف من وراء تسهيل مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة هو جعله "بسيكولوجيا تابعا" ومخدرا.

ومن هنا فالعديد من البنوك في العالم يرغبون في أن يكونوا السباقين إلى تحقيق أول علاقة مع الزبون "أنهم يحاولون أن يكونوا أول بنك في حياة الزبون. وهذا يمثل لهم وضعيّة مربحة (خاصة وأنهم سيربحون وفاء هذا الزبون الشاب)".⁽¹⁾

ويمكن للمؤسسة الخدمية ضمان مزيدا من وفاء الزبون باللجوء إلى وسائل تجارية متعدّدة تجعل تكلفة ابتعاد الزبون عن خدماتها كبيرة. ومن هنا نجد أن العديد من الخدمات مجعولة فقط لقبض وتخضيع الزبون.

(1) : Frederik Mispelblan, op cit.

3) يمكن استغلال مشاركة الزبّون في أداء الخدمة في "تربية" هذا الأخير. وخاصة عندما تسيطر المؤسسة الخدمية على العرض، لأنه في هذه الحالة فإنّ الإتصال المباشر يسهّل انسجام عرضها مع الطلب.

ولكن تربية الزبون والحصول على التعاون منه يتطلب توفر تجهيزات وتدخلات مستمرة لأنه بفضل هذه الوسائل تتمكّن هذه الخدمات من أجل توطّر زبائنها وتحدّد لهم دورا ومكانا.

وكمثال على ذلك نذكر استخدام الإشارات في الحافلات: "بعد هذا المكان تذكرتكم لم تعد صالحة".

4) يمكن استغلال مشاركة الزبون في أداء الخدمة في تحصيل المؤسسة الخدمية على العديد من المعلومات المهنية دون اللجوء إلى الدراسات المكلفة للسوق. كما يمكن للمؤسسة من استغلال ذلك في توسيع خط منتجاتها وتحقيق مبيعات متقاطعة وبالتالي مضاعفة رقم أعمالها. هذه الطريقة منتجة خاصة لدى وكلاء التأمينات الذين يحاولون تحقيق مع نفس الزبون على أقصى الصّفات والعقود (سيارات، منازل، حياة... إلخ).

وأخيرا يجب الانتباه إلى ملاحظة مهمّة وهي أنّه من الممكن في بعض الأحيان أن تكون مشاركة الزبّون في أداء الخدمة كعامل مؤثر سلبي على المؤسسة. وذلك باعتبار على أنّها تمنح للزبون فرصة مهمّة للسيطرة على مؤدّي الخدمة. لذلك من غير الملائم في هذه الحالة الإكثار من تشغيل العمال الموسميّين لغرض الاستفادة من أدنى الأجور لهم دون مراعاة لمستويات تأهيلهم وقدراتهم.

المطلب (3): مشاكل تقديم المبيعات البريدية في الجزائر:

إلى جانب العناصر السابقة المتعلقة بعرض وتقديم الخدمات البريدية فإنّ هناك بعض المشاكل التي تحتاج للدراسة والتحليل لإتخاذ قرار بشأنها، يمكن حصر هذه المشاكل في خمسة (05) عناصر مهمّة:

1. ضعف مستوى ونوعية الخدمة.
2. نقص عدد ومواقع الوكالات والفروع.
3. ضعف الإعتمادات المالية المخصّصة..
4. ضعف تكوين وإعداد الكادر الوظيفي.
5. ضعف دعم الترويج في تحضير سلوك الزبائن.

1-3 مشكل ضعف مستوى ونوعية الخدمة البريدية:

إن تقدير جودة الخدمة البريدية بسبب كونها غير ملموسة أمر صعب تحقيقه، فنادرا ما يتم الاتفاق على مكونات الجودة. لكن عموما يلاحظ دائما أن هناك اختلافات واضحة في الجودة يلتمسها المستعمل الذي يشتري الخدمة. والخدمة البريدية باعتبار تسويقها لعدد غير متناهي من الجمهور عادة تكون جودتها منخفضة (بالنظر لكونها عمومية)، وهذا أول مشكل يمسّ عرض وتقديم الخدمة. وإن الاهتمام بتحسين جودة الخدمة لا يمرّ دون تكاليف تتحملها منظمة البريد وهذا ما يعيق عملية تطوير نوعية الخدمات العمومية.

وبناء عليه ينبغي أن تجد المنظمة حولا تحقق من خلالها الحد الأدنى من راحة المستفيد وفي ذات الوقت تحقق اقتصاد أكثر في تقديم الخدمة.

"فإذا أرادت المنظمة مثلا تخفيض التكلفة فإنها تقوم بتحديد الخدمات التي تقدّم في مكان ما، أو في عدة أماكن تاركة تكلفة النقل يتحملها المستفيد. كما يمكنها تخفيض نفقاتها أكثر من ذلك، وفي هذه الحالة يتحمل المستفيد وقت الانتظار أساسا بدلا من أن يصبح وقت فراغ يتحمله الموظفون. فعندما يكون عدد الموظفين قليلا يصبحون منشغلين بصورة مستمرة بينما يتحمل المستفيد وقت وتكلفة الانتظار. وهذا الحل يخفض من تكلفة المنظمة (وقت الموظفين) على الرغم من أنه يزيد من التكلفة التي يتحملها المستفيد. وهكذا نرى أنّ من واجب المنظمة أن تبدأ بتخطيط عملية تقديم خدماتها بمفهوم مستوى ونوعية الخدمة التي سوف تقدّمها".⁽¹⁾

(1) - (2) زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

3-2 مشكل عدد الوكالات والفروع:

تواجه منظمة البريد مشكلة عدد وكالات ومنافذ للتجزئة التي تستخدمها لتوزيع منتجاتها. "حيث أن وجود فرع واحد يكون أيسر وأكثر اقتصادا، فوجود وكالة ضخمة في مدينة رئيسية بكادر ضخم من العاملين وأجهزة كاملة سيؤدي إلى وجود التسهيلات الكبيرة للمستفيدين، مما يخلق لهم الراحة، إلا أنه مع ذلك سيدفع المستفيد الثمن إذ أن عليه أن ينتقل إلى مسافة أبعد، ويستغرق وقتا أطول ويتحمل نفقات ومخاطر أكثر أما في حالة وجود العديد من الفروع الصغيرة في مناطق متفرقة فإنها ستوفر لهم تحمل مشقة السفر والإنفاق والمخاطر".⁽²⁾

هذا وقد عمدت الجزائر تقديم مزيدا من التسهيلات للسكان القاطنين في مختلف أجزاء القطر فأنشأت فروع ووكالات بريدية في كل أنحاء القطر كنتيجة لتطبيق مفهوم الانتشار والتخفيض من الضغط على وكالات البريد المركزية، وتقليل التكلفة التي يتحملها المستفيد. فلا تعاني منظمة البريد في الجزائر من مشكلة الحصول على الأسواق، وذلك لسعة ما لديها من أسواق، ولكن معاناتها تكمن في إيصال خدماتها إلى هذا السوق الواسع الانتشار، فعلى الرغم من وجود العدد الكبير من القنوات إلا أنها ما تزال في حاجة ماسة إلى التوسع في زيادة عددها، واستغلال أقصى طاقاتها لإشباع حاجات ورغبات المستفيدين. فضيق الأماكن التي تقدم فيها الخدمات وعدم استيعابها للعدد الكبير من المترددين هو من أكبر مشاكل منظمة البريد في الجزائر إلا أنه "حالما تقرّر المنظمة توصيل خدماتها بطريقة أكر عدالة بين المناطق، فإنها تبدأ بمواجهة المشكلات التقليدية، والمتمثلة في عدد الفروع التي ينبغي إنشائها؟ والحجم الذي يجب أن تكون عليه؟ وأين يجب أن يكون الموقع والتخصّص الذي يمارسه كل فرع؟... وغيرها".⁽¹⁾

وليست العبرة بعدد الفروع وموقعها فحسب، بل ينبغي تزويد هذه الوكالات والفروع بالإمكانات المادية التي تمكنها من تقديم خدمة عالية الكفاءة.

(1): زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

3-3 ضعف الاعتمادات المالية المخصصة:

تشكو معظم الوكالات البريدية موضع البحث من نقص في الاعتمادات المالية، وتعتبر تلك عقبة تعرقل إيجاد المنظمة لمتاح أو أساليب أفضل لتقديم خدماتها، وهنا ينبغي الأخذ بعين الاعتبار لعنصر مهم وهو أن تكون أهداف البرنامج التوزيعي واقعية، ويتم وضعها على ضوء الإمكانيات المتاحة لهذا الغرض، لأن وضع برامج توزيعية يفوق طموحها الإمكانيات والموارد المتاحة يجعل ذلك عديم الجدوى.

3-4 ضعف إعداد وتحضير الكادر الوظيفي:

تحتاج الوكالات البريدية لضمان حسن توصيل خدماتها للمستفيدين إلى وجود عدد من الكفاءات المدربة تدريباً جيداً، بالخصوص وأنه في مجال الخدمات العمومية للبريد فإن عارضي الخدمات يؤثران على النوعية النهائية للخدمة. وإذا قابل ضعف الكفاءات في أداء الخدمة، كثرة عدد المترددين على الوكالات البريدية طلباً لخدماتها فإن ذلك سينتج عنه عدم القدرة على الوفاء باحتياجات الجمهور ورغباتهم في الوقت المناسب وسوء استغلال للطاقة القصوى للمنفذ الحالية والتي تعتبر أصلاً قليلة.

3-5 ضعف دعم الترويج:

ويقصد بذلك قصور وعدم استغلال وسائل الترويج للمنظمة في توجيه المستفيدين إلى الأساليب الصحيحة التي ينبغي إتباعها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وقد ينعكس ذلك في عدم إدراك العديد من المستفيدين لنظام تقديم الخدمات البريدية المتبع وأصوله، مما يؤدي إلى القصور في تقديم تلك الخدمات لهم بالشكل والوقت المناسبين.

الحلول:

من خلال ما سبق هناك بعض الاقتراحات العملية لتحسين عملية تقديم وعرض وتوزيع الخدمات البريدية منها:

- 1- باعتبار عدم قابلية الخدمات غير المستفاد منها للتخزين، فيجب ضمان الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة لمختلف الوكالات البريدية، حيث أن عدم استغلال الطاقة القصوى يعتبر خسارة تتحملها منظمة البريد.

2- تحقيق العدالة في توزيع الإمكانات البشرية والمادية بين مختلف المناطق وبين الريف والمدينة، أخذين بعين الاعتبار احتياجات كل منها، والعمل على تحسين سوق الخدمات عن طريق تطوير قنوات التقديم وحسن استغلال الإمكانات المتاحة. وبالتالي يتم دفع كفاءة نظام الخدمات البريدية: وهو عبارة عن مزيج مترابط الأجزاء (من الأموال، الموارد، الأفراد، الأفكار، المعلومات...)، الأمر الذي يزيد من فاعلية الجهد التسويقي ويزيل الاختناقات في تدفق الخدمات.

3- يجب تصميم إستراتيجية جيّدة للمكان مبنية على معلومات سوقية دقيقة، تعتمد على الإجابة على الأسئلة الآتية لتحديد المكان المناسب: هل مكان تقديم كل خدمة من الخدمات مناسب لكل المستعملين؟ وإلى أي مدى يمكن تقديم خدمات متنوعة للجمهور في نفس المكان؟ وهل أماكن تقديم الخدمات البريدية قريبة من المستفيدين وسهل الوصول إليها؟ هل مواقعها جيّدة أم أنّها ملتصقة بالمنازل او واقعة في شوارع ضيقة مزدحمة؟

وقد تبيّن من البحث الميداني أن ما يقارب 90 % من أماكن الوكالات موضع البحث ملائمة لقربها من المستفيدين من خدماتها وسهولة الوصول إليها.

جدول رقم (18): مدى ملائمة مواقع تقديم الخدمات البريدية

إجمالي		وكالات عادية	وكالات مركزية	وكالات البريد	البيانات
النسبة %	العدد				
86,66	26	20	06		الاعتقاد بأن الموقع مناسب
13,33	04	04	00		الاعتقاد بأن الموقع غير مناسب
100%	30	24	06		المجموع

وعادة تصنف الخدمات من حيث موقعها إلى خدمات مركزة في مكان واحد، وخدمات منتشرة أي موزعة في أماكن متباعدة. وعموما تنتشر الوكالات البريدية داخل المدن قرب بنايات الحكومية وبالقرب من المناطق المأهولة بالسكان وفي الأماكن التي تتوفر فيها وسائل النقل... ويجب عند اختيار المكان مراعاة رغبات ووجهات نظر المستفيدين التي تمثل مفتاح النجاح وذلك لعدة أسباب أغلبها مرتبط بخصائص الخدمات العمومية ومن بينها يمكن ذكر:

* أن الخدمات التي تقع في مكان غير ملائم تكون غير مناسبة، وتعتبر رديئة في نظر المستعملين.

* تعتبر المنافسة من خلال التسعير والترويج غير مناسبة بالنسبة للخدمات البريدية، وهذا يجعل للمكان أهمية خاصة بالنسبة للتسويق.

* يجب أن تهتم منظمة البريد بإتاحة الاستفادة من الخدمة لأكبر عدد من المستفيدين المحتملين استجابة لمبدأ الخدمة العمومية.

* استجابة لمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية - يجب أن تهتم منظمة البريد بتقديم خدماتها إلى الريف مثلما هو عليه الحال في المدينة. لأن المتبع للواقع الحالي يلاحظ بأن الاهتمام مركز على المدينة أكثر من الريف بسبب ما تتميز به الوكالات في المدينة من إمكانيات مادية وبشرية، بينما تفتقر الوكالات البريدية في الريف لمثل تلك الإمكانيات.

4- يجب تصميم إستراتيجية جيدة للزمن مبنية على معلومات سوقية دقيقة، تعتمد على

الإجابة على الأسئلة التالية لتحديد الزمن المناسب: ما هو الزمن الذي يمكن أن يبدأ فيه بتقديم الخدمات؟ وما هي الفترة الزمنية التي تستغرقها كل خدمة؟ وكم يجب تجنيد من موارد بشرية لتحقيق التسيير الأمثل للوقت؟

إن تحديد زمن تقديم الخدمات البريدية يزيد من قدرة تلك الخدمات من إشباع حاجات المستفيد عن طريق تقديمها في الوقت المناسب (وقت الحاجة إليها)، وبذلك تتحقق المنفعة الزمنية للخدمة. ويجب أيضا ضمان تنسيق وقت وزمن تقديم الخدمة مع بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى لضمان النجاح.

5- يجب ضمان وفرة الأيدي العاملة لمواجهة حجم الطلب المعتبر لخدمات البريد وهذا ما يمنح مرونة أكثر في الانتشار في تقديم تلك الخدمات، هذا إضافة إلى حسن إعداد مقدم المنتج البريدي "فالشخص الذي يشغل وظيفة مقدم الخدمة البريدية، ينبغي أن يتميز بعنصر المبادأة في العمل، وتكون له القدرة على إدارة عمله، والاستعداد للالتقاء بالجمهور، والقدرة على الإقناع، مع القدرة على استيعاب المتطلبات الأساسية للمستفيد، وقوة الشخصية، وينبغي أن يكون على قدر من الإلمام بمقتضيات نشاط تقديم الخدمات ولديه الرغبة في أن يتعلم وان يعلم". ورغم ما يحصل عليه هؤلاء من المعارف النظرية، إلا أنهم في الواقع في حاجة مستمرة إلى التدريب العملي على أداء الخدمة، وعلى الأسلوب الواجب استخدامه، خاصة وأنهم يتعاملون مع أناس يتصفون بالقلق وعدم الارتياح والاطمئنان وفي بعض الأحيان يتصفون بفقدان الثقة، حيث يحتاجون إلى معاملة خاصة وأسلوب خاص من شأنه إعادة الطمأنينة إلى نفوس هؤلاء الناس. وإزالة القلق أولاً".⁽¹⁾

لذلك يصبح التدريب ضرورة حتمية لتفجير الطاقات الكامنة لدى الكثير من مقدمي الخدمة وغيرهم لرفع مستوى الأداء لديهم والقضاء على نقاط الضعف في شخصياتهم وسهولة الإشراف عليهم ومتابعتهم. ويترتب عن ذلك حتما زيادة مقدار الخدمات المقدمة، وارتفاع مهارة مقدمي الخدمات وسهولة اجتذاب المستفيدين وتوطيد الصلات معهم، وانخفاض معدلات الأخطاء في التعامل معهم.

لذلك يفضل عقد دورات لتدريب الموظفين فنيا وتجاريا على الأساليب الحديثة للإنتاج والبيع في مجال الخدمات العمومية.

(1): د. خليل زكي المساعد بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص 213.

المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في قطاع الخدمات

العمومية للبريد

آخر عنصر من المزيج التسويقي سنخصّه بالدراسة في هذا الفصل هو: التوزيع. في ميدان المنتجات المادية يتم التوزيع في معزل زمني وجغرافي عن الإنتاج. الإنتاج يمكن تخزينه، نقله وتوزيعه قبل بيعه.

الخصوصية في مجال الخدمات هي حدوث الإنتاج والتوزيع في آن واحد (زمانيا ومكانيا)، ولذلك أصبح من الممكن في العديد من الحالات "أن يسمّى التوزيع إنتاجا"⁽¹⁾. ميزة القنوات التوزيعية في الخدمات بساطتها وإتباعها لأقصر الطرق وعدم طلبها للوسطاء بقدر ما تتطلب إتصال مباشر بين عارض وطالب الخدمة.

وبالنظر إلى أهمية وضرورة الإتصال في الخدمات بين الزبون ومؤدي الخدمة، فإن التوزيع أصبح يلعب دور أساسي وجوهري.

بسبب أهمية هذا الدور وخصوصيته في مجال الخدمات، يصبح من المهم والمفيد جدا دراسة آثاره على السياسة التوزيعية للمؤسسة. هذه الآثار لخصوصية الخدمات على سياسات التوزيع يمكن أن تمسّ ثلاث محاور أساسية:

- 1- اختيار صنف التوزيع المناسب للسياسة التسويقية المختارة.
- 2- التحكم في تجانس العرض عبر مختلف مراكز إنتاج الخدمات.
- 3- وأخيرا الدور المرتقب للوسطاء.

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 96.

المطلب (1): اختيار صنف التوزيع:

بالنظر إلى خصوصيّة عنصر التوزيع في ميدان الخدمات (التوزيع في غالب الأحيان إنتاج، والإنتاج يتم في أماكن التوزيع)، فإن اختيار صنف التوزيع المناسب يركز على عنصرين:

- أهميّة اختيار العلامات القانونية.
- أهميّة اختيار التّمرکز الجغرافي.

1-1 اختيار العلامات القانونية:

اختيار وتوحيد العلامة التجارية والقانونية للخدمة أو المؤسسة الخدميّة معناه منح الضمان للزبون على وحدة مستوى نوعية الخدمة، وحمايته من المغالطات ومن أخطار عدم التّأكد المرتبطة بالخدمات.

وحسب J.P. Flipo فإن أهمّ شيء ساهم في تطوير الخدمات بعد الحرب العالمية الثانية هو ظهور "علامات" للخدمة.

وحسب نفس الكاتب فإنّ لهذا الإجراء من الناحية التّسويقية هدفين:

الهدف الأول: توسيع النجاح المحلي على مدى أوسع (وطني أو دولي).

الهدف الثاني: السّماح للزبون بأن يجد في مختلف الأماكن نفس الخدمة مع ضمان للنوعيّة. ومن القطاعات التي أصبحت تركز اليوم على العلامة نذكر (وكالات التّأمين، وكالات البريد، الوكالات البنكية، الفنادق، وكالات السيّاحة...). وأهم قطاع إستفاد من هذا الإجراء في ميدان الخدمات حسب نفس الكاتب هو الفندقية، الذي أصبح يساعد الزبون على معرفة نوعية الخدمة ومقابلها بكلّ سهولة. وكمثال على ذلك تقوم سلسلة Sofitel بضمان نفس الخدمة بنفس مستوى الأسعار في مختلف مناطق تواجدها في العالم. وأيضا سلسلة Novotel في فرنسا و Holliday Inn في الولايات المتّحدة الأمريكية الذي يمتلك 1741 فندقا بعدد غرف يتجاوز 296000 غرفة.

1-2 اختيار التمركز الجغرافي:

أهم قرار على المستوى التسويقي الذي يمسّ نشاط الخدمات هو حسن إختيار التمركز لنقاط البيع. وفي الحقيقة يعتبر ذلك من النقاط الجيدة للإتصال وتنمية العلاقات مع المستعملين. يرتكز إختيار قناة التوزيع في مجال الخدمات على ثلاثة (03) معايير.

- القرب.

- المحليّة.

- الأناقة والرفاهية.

* **القرب:** ومعناه أنّ تكون نقطة الإتصال أكثر فعّالة ومفيدة بدلالة قربها الجغرافي من الزبائن. ومن هنا تظهر أهميّة إختيار النقاط الساخنة والكثيرة المرور كنقاط التوزيع والإتصال.

* **المحيّة:** ومعناه أنّ نقطة الإتصال يجب أن تختار بالكيفية التي تسمح وتسهّل لها معالجة الطلبات المحليّة الخاصّة بزبائن المنطقة المحليين والتي ربّما تختلف قليلا عن باقي الطلبات في المناطق الأخرى.

هذا القيد هو بديهي نظرا لضرورة الإتصال المباشر مع الزبون في ميدان الخدمات.

* **الأناقة والرفاهية:** ومعناه أنّه إذا كانت الخدمة المقترحة معروضة ومقدّمة في قناة توزيعية أنيقة (سمعة حسنة للحيّ، نشاطات إقتصادية متعدّدة في المكان...). فإن ذلك يجعلها تريح كثيرا (تحسين صورة قناة الإتصال، جاذبية أكثر، أداء أمثل للإتصال).

وإن ارتباط سياسة التوزيع في ميدان الخدمات فقط بالجزء المنظور من المؤسسة هوّ الذي يعطي أهمية خاصّة لهذا العنصر في المزيج التسويقي.

هذا الاختيار لقنوات التوزيع في ميدان الخدمات ليس بسيطا، هوّ أشدّ تعقيدا مقارنة بمجال السلع. مشاكل هذا الإختيار ناشئة من صعوبات ثلاث:

1. صعوبة تحديد قدرات قنوات الإتصال ومدى مناسبتها لحجم الطلب الموجّه إليها.

(وذلك تفاديا لخسائر ناتجة عن فساد الخدمة باعتبار عدم إمكانية تخزينها أو تأجيلها).

2. صعوبة معرفة وتحديد العناصر المخفية والظاهرة التي تقف وراء تحسين صورة

الوكالة الخدميّة وزيادة جاذبيتها وفعاليتها.

3. صعوبة تحقيق انسجام القنوات التوزيعية مع إنتظارات طلبات المستعملين بالنظر إلى عدم تجانس هذه القنوات وصعوبة تلائمها مع الخصوصيات الجوهرية لقطاع المستعملين.

المطلب (2) : التحكّم في تجانس العرض

بالنظر إلى خصوصيّة الخدمات (كون التوزيع في غالب الأحيان إنتاجا)، فإن تجانس العرض في حقيقة الأمر هو تجانس للجهاز الإنتاجي.

ومن الوسائل التسويقية الفعّالة التي تهدف إلى تحقيق تجانس العرض، نذكر وسيلتين:

1- تحقيق التوافق بين الإنتاج/الطلب.

2- تعديل علامة الإتصال.

1-2 التوافق: الإنتاج/العرض

لإعداد إستراتيجية فعّالة في ميدان الخدمات لا يكفي فقط تحديد التوزيع الجغرافي لنقطة البيع، بل يجب أيضا وهذا مهم، تقسيم أصناف الخدمات حسب صنف نقطة البيع. وعادة ينصح المختصين في التسويق بتمركز العناصر الأكثر تعقيدا في الخدمات، ولا مركزية العناصر الأكثر بساطة وتكرارا.

وكمثال على ذلك فإنّ "البنك لا يوافق على إعطاء القرض للزبون إلا بعد دراسة ملّقه في المقر المركزي (خدمة مركزية معقدة). ولكنّه في ذات الوقت يعطي للزبون إمكانية الحصول على النقود من أيّ وحدة عادية (خدمة لا مركزية بسيطة)".⁽¹⁾

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 99-101.

- وفي هذا المجال يشير Grefory Upah الى عدد من المحاور الإستراتيجية:⁽¹⁾
- عوضا عن اللجوء إلى "عدم التمرکز" الخدمات المعقّدة، نشجّع الزبون للتقل. فالذي تسقط سيارته في عطب هو الذي ينتقل إلى المصلح. ولكن تنقل هذا الزبون يجب أن يكون مشجعا، مسهلا، من خلال سياسة ترويجية مناسبة تقلل من الكلفة المادية والبسيكولوجية للتقل.
 - يمكن بهدف فصل إنتاج الخدمة عن بيعها اللجوء إلى إستخدام كل القدرات التكنولوجية والإلكترونية الجديدة. والإعلام الآلي هو أحد أهمّ هذه القدرات. فمثلا في قطاع البريد كان إستخراج المبالغ بالشيكات البريديّة يتمّ عن طريق الملقّات المركزيّة، ولكن بعد إدخال وإستخدام الإعلام الآلي أصبح من الممكن إستخراج المبالغ من أي منطقة في الوطن وبإحتمال الخطأ ضعيف جدّا.
 - وهنا لا بأس أن نشير إلى ملاحظة مهمّة تخصّ القطاع العمومي لخدمات البريد والإتصالات. وهيّ أنه إعتبارا لتغطيته الجغرافية الواسعة (تغطية وطنيّة)، وعدم تمرکز وحداتها الصغيرة (وحدات تسعى لتطبيق عمليات وتوجهات الإدارة المركزيّة)، فمن المهمّ السهر على توقّر شرطين تارة متكاملين وتارة متناقضين:
1. السّماح لكلّ مكتب بريدي بأن يكون منسجما مع خصوصيات الطلب للسكان المحليين باعتباره هو المؤهل الوحيد للحكم على إنسجام العرض مع الجمهور وإعداد الخدمة الأحسن له. كما أنه هو الذي يتلقى مختلف الضغوطات (الإنقادات وغضب الجمهور) بإعتباره مسؤولا أمامهم.
 2. تمكين السياسات المحليّة من الإنسجام مع الإستراتيجية. وهذا ما يستدعي ضرورة المراقبة بإستمرار لعدد كبير من الشبابيك بهدف المحافظة على تجانس ووحديّة نوعية

(1) : Gregory D upah : Huss Marketing in Service Retailing A Review And Synthesis Of Major Methods « Journal of retailing, vol 56, number 3, full 1980. Source citée par J.P. Flipo op cit p 100.

الخدمات المعروضة عبر مختلف الوكالات. وهذا ربّما ما يسيء بالشرط الأوّل من خلال محوه للخصوصيّات المحلية لصالح تناسق وإنسجام المعايير العامّة. ومن هنا يجزم العديد من المختصين على أنّه لا يمكن إيجاد الإنسجام الثام بين الفروع المحليّة والإستراتيجية الوطنيّة، نظرا لهذه الخصوصيّة للتوزيع العمومي من جهة، ولتعدد الإدارة وسيطرة البيروقراطية عليها من جهة أخرى.

2-2 تعديل علامة الإتصال:

تعديل علامة الإتصال هوّ من أهمّ العناصر المساعدة على مجانسة الخدمات، بالإضافة إلى كونها إجراء تمييزيا فعّالا يسهّل التعرّف على وحدات البيع في كامل المناطق. وكمثال على ذلك نذكر أنّه "بالنسبة لـ Mc Donald عادة ما نستخدم العلامة "M" الصّفراء على محلاتها (أول حرف للإسمها) والمنظورة من بعيد للتمييز عن المنافسة. وتستخدم نفس العلامة (M) في إشهاراتها. وحتّى وإذا حدث وأن غيّرت في بعض الأحيان لون إشهاراتها مع الأصفر إلى المذهب أو الأزرق الليلي فإنّ ذلك هو لإعتبارات خاصّة (خصيصا للمناطق المرفوهة لتظهر لزيائنها المسيرين (كرجال الأعمال والسوّاح الأغنياء) أنّها تسعى للتناسق مع أذواقهم) (1).

المطلب (3) : دور وسطاء الخدمات

عدم إمكانية الفصل بين التوزيع والإنتاج ليست الحالة الوحيدة في الخدمات، لأن هناك العديد من النشاطات الخدمية التي يصبح فيها الفصل بين الوظيفتين ممكنا، باللجوء والإستعانة بوكلاء. ويثم ذلك خاصّة في مجال السيّاحة، أيّين يتم اللجوء إلى وسطاء تجّار الجملة ووكالات السفر الذين يشترون الأماكن بالجملة من وكالات السيّاحة ليبيعوها بالتجزئة للزبائن.

(1) : James H. Donnelly J.R « Marketing Intermediaries In Channels Of Distribution For Services »

‘ Journal of Marketing vol 04. January 1976, pp 55-57. Source citée par J.P .Flipo p 112.

ولكن حتىّ في هذه الحالة، لا يمكن تصوّر أن هناك فصل بين الإنتاج والتوزيع لأنه حتى "هؤلاء الوسطاء هم في الحقيقة زبائن قبل أن يكونوا موزعين أو وسطاء، لأنهم لا يشكلون حاجزا بين المنتج والزبون".⁽¹⁾

ومن هنا جاء تعريف وسطاء الخدمات كما يقترحه James Donnelly⁽²⁾:
 "الوسيط التجاري هو كلّ تنظيم أو شخص يقع بين منح الخدمة والمستعملين المرتقبين، الذي يمكن أن يستغلّ لجعل الخدمة متوقّرة أو سهلة البلوغ".
 بالنسبة لقطاع الخدمات العموميّة للبريد والاتصالات فإنّ مشكل الوسطاء لا يطرح بإعتبار تكفلها بنفسها (عن طريق وكالاتها ومكاتبها) بتوزيع خدماتها.

(1) : J.P. Flipo op cit p 99-101.

(2) : James H. Donnelly J.R « Marketing Intermediaries In Channels Of Distribution For Services » ‘
 Journal of Marketing vol 04. January 1976, pp 55-57. Source citée par J.P. Flipo p 112.

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المستحدثة**المضافة الى المزيج التسويقي التقليدي¹**

لقد قام عددا من الباحثين في مجال تسويق الخدمات بتوسيع عناصر المزيج التسويقي للخدمات (و منها الخدمات البريدية) حيث قام judd في 1987 باضافة عنصرا خامسا و هو الأفراد personnel, كما أضاف kotler كل من العلاقات العامة public relationship واللباقة politics الى عناصر المزيج التسويقي لتصبح ستة عناصر², في حين أضاف magrath في 1988 كل من العنصر البشري personnel و التسهيلات المادية physical assets و العمليات process التي يتم بمقتضاها تقديم الخدمات لتصبح سبعة عناصر تكوّن مزيج التسويق الخدمي³.

كما انتقد فريق من الباحثين عناصر المزيج التسويقي المستحدثة و أوضح أنه لا فائدة من هذه العناصر اذا لم تراعي اهتمامات العميل الخاصة بتحقيق المنفعة customer value في الخدمات المقدمة له الى جانب التكلفة cost التي يتحملها مقابل هذه المنفعة مع تحقيق الملاءمة convenience و العمل على استمرارية الاتصال communication مع العميل حتى يبقى وفيما في تعامله مع المصلحة الخدمية⁴.

و عموما فان المسألة ليست في وجود أربعة أو سبعة عناصر بقدر ماهي القدرة على وضع مزيج تسويقي يحقق أكبر اشباع و رضا للعملاء.

تمّ الاعتماد كلية في انجاز هذا المبحث على أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية – فرع التخطيط - (2004/2005), دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية- , جامعة الجزائر, للزميل الدكتور زيدان محمد, بتصرف, ص 174-179

محمد زيدان عن: فوزى مدكور, تسويق الخدمات الصحية, ايتراك للنشر و التوزيع, القاهرة, 2001, ص 41_42

محمد زيدان عن: فوزى مدكور, تسويق الخدمات الصحية, ايتراك للنشر و التوزيع, القاهرة, 2001, ص 41_42

محمد زيدان عن: اياد عبدالله شعبان, المزيج التسويقي و أهميته للمصرف, مجلة اتحاد المصارف العربية ببيروت, العدد 269, أبريل 2003.

و هنا يجب الإشارة الى نقطة أخرى على درجة من الأهمية, و هي أن فكرة العناصر السبعة لمزيج التسويق الخدمي بالصورة التي تمت الإشارة إليها, تتبنى وجهة نظر المؤسسة الخدمية و ليس العملاء, لذلك يمكن وصف هذه العناصر بطريقة أفضل مقابل الأربعة عناصر من وجهة نظر العميل و التي ذكرت آنفا(و تمّ تقسيم فصول البحث على أساسها).

كما سبق و أن ذكرنا أن هناك اتجاه بل تركيز على ضرورة اضافة العناصر الجديدة و هي :التسهيلات المادية ، الأفراد المشتركون في أداء الخدمات , و العمليات المرتبطة بتقديمها¹. و يرجع التوسع في مزيج التسويق الخدمي الى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية و تسويقية تختلف عن غيرها من السلع المادية.

أولاً_ المكونات المادية للخدمة physical assets:

لقد سبق و أن بينا أن هناك تداخلا بين العميل و الموظف(بائع الخدمة) عند أداء الخدمة و تقديمها للعميل من خلال الفروع المنتشرة هنا و هناك, حيث يتطلب تقديم الخدمات توفر تسهيلات مادية تساعد و تسهل انسياب الخدمة نحو العملاء حيث تحقق لهم المنفعة الزمنية و المكانية.تتمثل التسهيلات المادية من مباني ذات الموقع الملائم للعملاء و التي يجب أن تتوفر ببعض المميزات عن غيرها من المباني الأخرى من حيث المظهر الداخلي و الخارجي , توافر الاحتياجات الأمنية و ملائمة الشبائيك و وجود كل التسهيلات المرتبطة بأداء الخدمات. و من أهم المكونات المادية نذكر ما يلي:

1_ المباني : تلعب المباني دورا بالغ الأهمية في جذب العملاء للتعامل مع المؤسسة الخدمية اذ يفضل العميل التعامل مع المصلحة التي تتوفر على جميع الشروط الخاصة للقيام بالأنشطة المختلفة كاتساع المبنى, وجود أماكن مريحة للانتظار, التكييف, توفر الأمن, الى جانب وجود أماكن لتوقف سيارات العملاء..و غيرها من العناصر المادية الأخرى التي يهتم بها العملاء و يفضلون توفرها في المصلحة الخدمية التي يرغبون في التعامل معها.

محمد زيدان عن: الدسوقي حامد أبو زيد, إدارة البنوك التجارية, الطبعة الثالثة, دار الثقافة العربية, القاهرة, 1996, ص 219-226. ¹

1-1:العناصر المادية من حاسبات و ملحقاتها: تتمثل في الأجهزة اللازمة لتسهيل تقديم

الخدمات في الأوقات المناسبة و في الأماكن الملائمة, و تتمثل اهم هذه العناصر في:

1-2:الحاسبات الضخمة: و تعني تلك الحاسبات التي تحمل عليها قواعد البيانات الخاصة

بالبريد, كما تحمل عليها أيضا مواقع الويب web التي تمثل بوابات المعلومات الخاصة بمصلحة

البريد, و ذلك في حالة استخدام شبكة الأنترنت كوسيلة اتصال بين المصلحة و عملائها, و

تتميز هذه النوعية من الحاسبات بالقدرة على تخزين كميات هائلة من المعلومات بالإضافة الى

سرعة تشغيلها و استرجاعها لكل البيانات، و مواصلة العمل على طول الوقت لتسهيل تقديم

الخدمات البريدية نحو العملاء.

1-3:البرامج:و تتمثل في البرامج اللازمة لتقديم الخدمات البريدية في أسرع وقت و بدون

أخطاء , و تتمثل أهم هذه البرامج في نظم التشغيل.

1-4:وسائل الاتصالات الشبكية:تعتمد الاتصالات في نظم المعلومات الالكترونية على ما يعرف

بالنظام المتكامل للتبادل الالكتروني للبيانات و التحويلات المالية الخاصة بمختلف العملاء.و

يجب التذكير أن استخدام الآلية يعتبر من أهم التسهيلات المادية التي تستغلها الوكالات

البريدية في الدول المتقدمة, اذ يتطلب تقديم الخدمة وجود أجهزة الكمبيوتر و أجهزة الصرف

الآلي و وسائل التحويل الالكتروني للأموال و غيرها.

ثانيا_ الأفراد المشتركون في تقديم الخدمة personnel:

من أهم العناصر المؤثرة على مكونات الخدمات و التي بدورها تؤثر على ادراك العملاء لجودة

الخدمات البريدية المقدمة لهم هي العنصر البشري, و العنصر البشري يتعلق بالأفراد العاملين

بالمؤسسة الخدمية و الذين يحتكون بشكل مباشر أو غير مباشر مع العملاء, حيث يتوجب على

الإدارة القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التكوين المستمر فيما يخص استعمال

التسهيلات المادية, أو فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء و كيفية استقبالهم, فمن

المتفق عليه أن هناك مجموعة من المهارات و القدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون

بالبريد خاصة هؤلاء ممن لهم اتصال مباشر بالعملاء.¹

محمد زيدان عن: نفس المرجع السابق , ص 224 ¹

1_ دور العنصر البشرى في المزيج التسويقي للخدمات البريدية:

نظرا لأهمية العنصر البشرى في المزيج التسويقي لمؤسسات الخدمات فقد تم التركيز عليه نظرا لأهميته ليس في دعم المزيج التسويقي لمؤسسة البريد و العمل على تكامله و تناسقه فقط, بل في العملية التسويقية كاملة, اذ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية دون تعبئة لمواردها البشرية, لأن هذه الأولى تتطور بجهود و أفكار موظفيها؛ و لكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية في أداء وظائفهم.

و لما كان دور العنصر البشرى في مجال التسويق يتفرع الى جانبين, دوره في مجال التسويق بوجه عام من خلال¹:

أ_ دوره في توفير المعلومات التسويقية و القيام ببحوث التسويق.

ب_ دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ج_ دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية.

و دوره كعامل استراتيجي في انتاج و بيع الخدمات و منها الخدمات البريدية من خلال:

أ_ انتاج الخدمات البريدية و تقديمها للعملاء في أوقات مناسبة و في أماكن ملائمة,

و اعلامهم بالمنافع التي تحويها كل خدمة من الخدمات التي يقدمها البريد.

ب_ تطوير الخدمات القائمة, حيث يسهر العاملون باستمرار على تطوير الخدمات البريدية

المعروضة في السوق, و خاصة تلك الخدمات التي تمر بمرحلة انحدار, و ذلك اعتمادا على

بحوث التسويق و متابعة سلوك العميل.

ج_ عرض الخدمات البريدية و بيعها ضمن سياق مناسب للعميل على الصورة التي

يرضى بها هذا الأخير.

2_ أهمية الارتقاء بالعنصر البشرى في قطاع البريد:

ان الارتقاء بالأداء البشرى هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل

الأفراد في المؤسسة الخدمية و ذلك على نحو منظم يحقق أهدافها, و هو عبارة عن مجموعة

محمد زيدان عن: حسن محمد علي حسنين , التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية, مطابع الولاة الحديثة, القاهرة, 2002, ص 245. ¹

من الأساليب و الاجراءات التي تهدف الى الرفع من كفاءة و فعالية الموظفين¹, خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

تعتمد المبادئ التي يركز عليها الارتقاء بالأداء البشري على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي, حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الانتاجية المحققة من طرف كل موظف بالمؤسسة.

3_ العوامل المؤثرة على حجم العمالة:

تعتمد هذه العوامل على العديد من العناصر من أهمها: مستوى التكنولوجيا المطبق, طبيعة الهيكل التنظيمي, سياسة العمالة المتبناة, عدد الفروع و منافذ التوزيع المستخدمة, مهارات العاملين, و غيرها..

4_ المواصفات النموذجية لموظف البريد:

من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البريد ما يلي²:

- _ **الاتصال:** و يعني القدرة على التعبير بوضوح عند الاتصال بالعملاء و التعامل معهم.
- _ **المرونة:** القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات و ميول كل عميل على حدة.
- _ **المعرفة الوظيفية:** و المتمثلة في الفهم الكامل للخدمات التي يقدمها البريد و كذلك السياسات و الاجراءات المتعلقة بالتعامل مع البريد.
- _ **المظهر:** حسن المظهر و ترك انطباع ايجابي و محبب لدى العملاء.
- _ **الكرامة و النزاهة:** الالتزام من جانب الموظف المسؤول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير و القيم الأخلاقية و الأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
- _ **المتابعة:** تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء و الوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.

محمد زيدان عن: وليام.ج. روثنيل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999، ص 71¹

محمد زيدان عن: غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير منصوره بكلية التجارة، جامعة عين شمس، 1997، ص 94²

وقد أشار بعض الكتاب¹ الى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات التي تهدف الى التمييز و الارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين و ضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي المؤسسات الخدمية:

- _ أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.
- _ الربط بين أهمية سمعة المؤسسة الخدمية و العاملين معا.
- _ الربط بين أهداف المؤسسة الخدمية و بين برامج تدريب العاملين.

ثالثا- العمليات(عمليات تقديم الخدمة)process:

تمثل العمليات كل الأساليب التي يتم بها الوصول الى المواصفات و الخصائص التي يرغبها العملاء في الخدمة, وهذه العمليات أيضا لها جودتها التي قد ترضي العميل أو لا ترضيه, و يبدو واضحا اذ أنه لا يقتنع العميل بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها في النهاية, بل يجب أن يقتنع أيضا بالأسلوب الذي أوديت به هذه الخدمة, و عليه يجب على ادارة البريد أن تأخذ في الاعتبار رأي العميل في تحديد العمليات الخاصة بأداء كل خدمة.

كما أكد الباحثون على ضرورة اهتمام الادارة بتصميم العمليات², حيث أشاروا الى حتمية قيام الادارة باستخدام كافة الطرق التي تؤدي الى تقليص دورة العمليات الطويلة سواءا المتعلقة بتبسيط الاجراءات أو تقليل عدد الخطوات و تخفيض وقت انتقال العمل من ادارة الى أخرى, و محاولة القيام بالعمليات بصورة متوازنة بدلا من العمليات المتتابعة.

و الجدير بالذكر أن خصائص العملية هي التي تؤدي الى خصائص الخدمة البريدية, و من ثم ينبغي دائما الربط بين كل خاصية من الخصائص المرغوب فيها في الخدمة³, و بين خصائص العمليات التي تحقق هذه الخاصية في تلك الخدمة.

كان الهدف من دراسة و تحليل مزيج التسويق الخدمي بمكوناته السبع هو تبيان مدى التكامل و الانسجام بين عناصره المختلفة و التي تكوّن الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة البريد, كما يتم تقديم هذا المزيج للعملاء بطريقة تجعل منه مزيجا جذابا لقطاع مهم من الاقتصاد.

1 محمد زيدان عن: نفس المرجع السابق, ص 92.

2 محمد زيدان عن: حسن محمد علي حسنين, التسويق المعاصر و الفعال في البنوك التجارية, مرجع سابق, ص 248.

3 محمد زيدان عن: الدسوقي حامد أبو زيد, ادارة البنوك, مرجع سابق, ص 228.

خلاصة الفصل السادس:

حاول الباحث خلال هذا الفصل تحديد وفهم إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد في الجزائر. يتعلق الأمر بتحديد وتوضيح خصوصية إستراتيجية التقديم في هذا القطاع العمومي في عنصرين:

1- إستراتيجية خاصة بعنصر "موظفوا الإتصال" لقطاع البريد في الجزائر.

2- إستراتيجية خاصة بعنصر "التوزيع" في قطاع الخدمات العمومية للبريد في الجزائر.

سمحت هذه الدراسة للباحث باستعمال ما يلي:

1- أن السياسة التجارية في هذا القطاع غير مستقلة عن سياسة الإنتاج ولذلك من المهم أن

يحضى عنصر "الموظفون للإتصال" بازداجية في التكوين (تجاري / تقني).

2- يشارك زبائن هذا القطاع في أداء وإنتاج الخدمة وأن لهم تأثير كبير على نوعيتها

النهائية من خلال سلوك شرائهم أو استهلاكهم. ولذلك من المهم جدا أخذ سلوكهم بعين

الاعتبار لغرض عمل تسويق جيد لخدمات هذا القطاع.

3- تتعدّد علاقات زبائن هذا القطاع (مع المنشآت المادية / الزبائن الآخرين مقدّمي الخدمة)

أثناء مشاركتهم في أداء الخدمة. ومن هنا استنتج الباحث أن خلق خدمة ذات نوعية

يستلزم تحقق ثلاث شروط أساسية.

- ملائمة المنشآت المادية لظروف أداء الخدمة والعلاقات التجارية المريحة.

- مشاركة صحيحة وفعالة للزبون في إنشاء وأداء الخدمة.

- تفهّم مؤدي الخدمة لطلب ورغبة وبسيكولوجية هذا الزبون.

4- إن القطاع العمومي للبريد في الجزائر أثناء تقديمه للخدمات يتعرض للعديد من المشاكل والصعوبات تتطلب إيجاد الحلول لها، من أهمها:

* ضعف مستوى ونوعية الخدمة، نقص عدد ومواقع الوكالات والفروع، ضعف الإعتمادات المالية المخصصة، وضعف تكوين وإعداد الكادر الوظيفي إضافة إلى ضعف دعم عنصر الترويج في تحضير وتوجيه سلوك الزبائن. ولقد استنتج الباحث أن تحسين وضعية هذا القطاع يمرّ عبر إيجاد الحلول لكامل هذه المشاكل.

5- يعتبر التوزيع في قطاع الخدمات العمومية للبريد إنتاجا باعتبار استحالة الفصل بين الوظيفتين مكانيا وزمانيا، وعدم إمكانية نقل وتخزين الإنتاج قبل بيعه وتوزيعه. تركت هاته الخصوصية في مجال الخدمات آثارها على القطاع العمومي للبريد، هاته الآثار مستّت بثلاث محاور مهمّة:

- ضرورة اختيار صنف التوزيع المناسب للسياسة التسويقية المختارة.
- ضرورة التحكم في تجانس العرض عبر مختلف مراكز إنتاج الخدمات.
- ضرورة الاهتمام والعناية بوسطاء الخدمات.

6- أنّ التحكم الجيّد في المحاور الثلاثة المذكورة أعلاه - يعتبر من الدعامات الأساسية لإستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد في الجزائر. وإن ذلك من شأنه أن يحسّن كثيرا أداءات هذا القطاع ويقضي على العديد من الصعوبات والمشاكل التي تعترض هذا القطاع وتسيء إلى صورته.

الفصل السابع

شروط وظروف نجاح تطبيق التسويق
في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

الفصل السابع

شروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق

في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

المبحث الأول: المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع.

المبحث الثاني: شروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع.

تمهيد:

استهدفت الدراسة تحديد مدى إمكانية استفادة قطاع البريد والاتصال في الجزائر من المفاهيم والأساليب التسويقية في أداء نشاطه.

وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم الخدمات والخدمات العمومية والدور الاقتصادي لها إضافة إلى مفهوم التسويق والتطور الذي أحرزه في الآونة الأخيرة بتوسّع تطبيق مفاهيمه إلى العديد من المجالات الجديدة بعد أن كان مقتصرًا على المؤسسة التجارية. كما تناولت الدراسة موضوع ودور التسويق في الخدمات العمومية، والأدوات اللازمة لوضع الإستراتيجيات والمتمثلة في تحليل سلوك المستهلك وتحليل خصائص الخدمات. حيث يتطلب وضع الإستراتيجية فهما عميقًا للمستفيد الذي يعتبر أساس العملية التسويقية طبقًا للمفهوم التسويقي ومعرفة سلوكه والعوامل المؤثرة عليه.

ثم تناول الباحث عناصر المزيج التسويقي في قطاع الخدمات العمومية للبريد بالدراسة والتفصيل وحاول قدر الإمكان في فصولها الأربعة -المزج بين الأسلوبين المكتبي والميداني، من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها على عينة من الوكالات البريدية للغرب الجزائري. وقد قام الباحث بتحقيق أهداف الدراسة -بدراسة ومناقشة وتحليل الإستراتيجيات التسويقية (المنتجات، التسعير، الاتصالات، التوزيع والتقديم) في تلك الوكالات البريدية.

يهدف هذا الفصل إلى:

أولاً: عرض أهمّ النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة (والتي تشمل أهم مشاكل وصعوبات القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر). ومحاولة إظهار إن كانت هناك علاقة بين تدني مستوى خدمات هذا القطاع (هاته النتائج) وبين غياب الاستفادة من سياسات وإستراتيجيات التسويق.

ثانيا: اقتراح مجموعة من التوصيات المنسجمة مع النتائج المتوصل إليها، والتي سيحاول الباحث من خلالها اقتراح شروط وكيفيات لتطبيق التسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور. الهدف من ذلك إيجاد الظروف المناسبة لإدماج ونجاح تطبيق التسويق في هذا القطاع العمومي للبريد في الجزائر. سيأتي هذا (المبحث) مجزءا إلى قسمين:

مطلب أول: خاص بدور المديرية الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتسويق).
مطلب ثاني: سيكون مخصصا لدور السلطات العمومية في توفير الشروط الضرورية لإنجاح الحلول والاقتراحات.

المبحث الأول: النتائج المتعلقة بالمشاكل و الصعوبات

التي يعاني منها القطاع العمومي للبريد في الجزائر

سيتم سرد نتائج الدراسة التي قام بها الباحث، بخصوص تطبيق تقنيات التسويق على قطاع البريد والاتصال في الجزائر، بالاعتماد على المنهجية التالية:

- عرض للنتائج العامة.
- عرض للنتائج المتعلقة بالمزيج التسويقي.
- استنتاجات من النتائج.

المطلب (1): نتائج عامة

فيما يلي أهم النتائج العامة التي توصل إليها الباحث:

- 1- لا تختلف منظمات الخدمات العمومية عن غيرها من المنظمات التجارية من حيث التسيير الإداري الذي تمارسه ومن حيث حاجتها الماسة لأساليب التسويق، ويقع الاختلاف فقط في الهدف الذي تسعى لتحقيقه (الخدمة العمومية للمجتمع قبل اعتبار تحقيق الربح). وهذا الهدف لا يلغي حقها من الاستفادة من تقنيات ومبادئ التسويق.
- 2- لا تختلف منظمات الخدمات العمومية للبريد والاتصال عن غيرها من المنظمات من حيث طريقة تعاملها مع عملائها وأسواقها واعتبار التسويق الأداة الفعالة في علاقتها مع هؤلاء. ولذلك يجب أن يكون عملاء المنظمة وأسواقها هي نقطة البداية. وهذا يستدعي الاهتمام بمعرفة وفهم السلوك المميز لمستعمليها وزبائنها وتوفير نظام فعال للمعلومات وإجراء دراسات وبحوث لسوق. واستخدام أحدث التقنيات المتعلقة بتقسيم السوق (Segmentation des marchés).
- 3- يشرف على إدارة معظم الوكالات البريدية موضع الدراسة أحد الإطارات التقنيين الذي يركز كل اهتمامه على الجوانب التقنية -باعتبار أن تخصصه فنيا- وليست له الدراية الكافية بأمور التسويق الأمر الذي يجعله يقلل من دور وأهمية نشاطات التسويق داخل الوكالة رغم

أهميتها وضرورتها. وعادة يشهد الواقع مدى سيطرة المدير على كافة التخصصات وتدخله في شؤونها وتوجيهها حسب رغبته^(*).

4- سيادة البيروقراطية والجمود داخل الوكالات أصبح عاملا معيقا أمام أي تقارب بين مقدم الخدمة والزبون وعاملا لزيادة الهوة بينهما. وتحوّل بالتالي نشاط مقدمي الخدمات إلى روتين جامد يقابله إحتياجات ورغبات في تغيير مستمر نتيجة للتغيير في البيئة. ويتطلب ذلك تجديدا مستمرا لمسايرة هذا التغيير. الأمر الذي هو غائب داخل الوكالات موضع الدراسة بسبب إعتقادها في استمرار بقائها على ما تخصصه الدولة لها وليس على إمكانياتها وقدراتها في إشباع رغبات وحاجات المستعملين.

5- سيادة المفهوم الإنتاجي من خلال اهتمام المسؤولين بالإنتاج ومشاكله وإهمالهم للوظيفة التسويقية لاعتقادهم أنه لا توجد مشاكل تسويقية تواجههم بسبب وجود الأسواق وخضوع الزبائن ووضعية الاحتكار. وقد أغفل المسؤولون امتداد وظيفة التسويق إلى ما قبل الإنتاج (من خلال دراسة حاجات المستفيدين ورغباتهم) وكذا استمرارها إلى ما بعد عملية البيع، واقتصر تركيزهم على الإنتاج ومشاكله لاعتقادهم أن مشاكل الإنتاج هي المشاكل الرئيسية التي تواجه منظماتهم باعتبار أن الإنتاج أقل من الطلب وأن التسويق ما هو إلا عملية بيع تلي عملية الإنتاج.

6- انعدام نظام للمعلومات التسويقية وافتقار كل الوكالات البريدية موضع الدراسة إلى جهات تقوم ببحوث التسويق ودراسة السوق، وذلك رغم أهمية المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات الصحيحة وفي وضع الإستراتيجيات الملائمة للمزيج التسويقي وفي فهم الأسواق وسلوك الزبائن والجمهور.

7- النقص في الإعتمادات المالية، الأمر الذي تشكو منه معظم الوكالات موضع البحث التي تعتمد في تمويل نشاطاتها على ما تخصص لها الدولة، مما يعيقها من تغطية كل نفقاتها وتلبية إحتياجاتها المتزايدة باستمرار.

(*) : ملاحظات الباحث وإستنتاجاته.

8- تباطؤ عملية التحديث في بعض الوكالات وبالخصوص في الريف الأمر الذي يجعلها بعيدة عن مواكبة التقدم الحضاري الهائل الذي يشهده العالم. وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام أو إلى نقص الإمكانيات المادية.

09- انعدام المعايير المحددة لنجاعة الأسلوب التسييري المنتهج، وعدم خضوع هذا الأخير لأيّ لسياسة واضحة.

حسب A.Bennour فإنه انطلاقاً من فكرة أن الربحية ليست من المقاصد الأساسية لقطاع البريد والاتصال في الجزائر، وأن الإنتاج العمومي مرتبط أكثر بمفهوم الخدمة العمومية وليس بالمؤسسات الخاصة، فإن مسؤولي هذا القطاع وجدوا أنفسهم غير قادرين على تنظيم تسيير هذا القطاع حول معيار واضح ومتجانس إلى درجة أنهم أصبحوا يسلكون وكأنّ هذه المعايير لا توجد، وبالتالي أصبحوا غير عمليين.

هذا الضعف في تحقيق المعايير الموضوعية للتسيير الخاص بالقطاع العمومي للبريد والاتصالات في الجزائر نتجت عنه صعوبة أخرى مهمة حول التقييم الموضوعي لهذا التسيير على كامل المستويات. لذلك نشأ اهتمام كبير بالقواعد أكثر من الإنتاج والأرباح، بالرأفاهية والأقدمية أكثر من الفعالية وروح الإبداع. النمو الاقتصادي سقط في النقطة الميتة... مسيروا جدد وجدوا النمو ولكنهم بقوا مرتبطين بإجراءات قدامى المسيرين. أصبحوا معزولين عن الجمهور، ملتقين حول أنفسهم، أسارى لمبادئ التنظيم الهرمي.

"الحوار أيضا أصبح صعب وأقل مجدي حسب آراء المسؤولين. كل القرارات تأخذ على مستوى أعلى وخارج الإدارة. و أصبح هذا القطاع أقرب ما يكون إلى البيروقراطية الإدارية. موظفوه يحتمون وراء القوانين والإجراءات، يلصقون مسؤولية نشاطاتهم إلى التنظيم الهرمي الذي يسيّرهم.

ومن هنا، لا يمكن استخدام في هذا القطاع لا جاذبية النقود ولا التخويف بالطرد،

عند محاولة جعل الموظفين يسهرون على تطبيق البرامج المحددة بفعالية".⁽¹⁾

(1) : A.Bennour, op cit p 347.

هذا بالإضافة إلى العلاقات السلطوية والمصلحية وأيضا الفوضوية التي تسود إطارات وموظفي هذا القطاع والتي هي بعيدة كل البعد عن العلاقات الأخوية والعائلية التي يتطلبها نجاح وفعالية التسيير الداخلي للقطاع.
و الأرقام التالية تظهر ذلك بكل وضوح:

الجدول رقم (19): طبيعة العلاقات داخل مصالح البريد والاتصال بالجزائر

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة طبيعة العلاقات
النسبة %	العدد			
40 %	12	02	10	سلطوية
26,67 %	08	01	07	مصلحية
16,66 %	05	01	04	فوضوية
10 %	03	02	01	عائلية(ودية)
6,67 %	02	00	02	أخرى
100 %	30	06	24	المجموع

إن أكثر من 80 % من مجموع المسؤولين يجمعون على أن العلاقات السائدة داخل القطاع هي في مجموعها علاقات سلبية غير بناءة (40 % سلطوية 26,67 % مصلحية، % 16,66 فوضوية). في حين أنه فقط 10 % منهم يعتقدون بفعالية هذه العلاقات.
ولذلك يصبح من المنطقي والشرعي أيضا إيجاد صعوبات في المشاريع التنموية لهذا القطاع.

ولإظهار مدى التأثير السلبي لغياب أو غموض المعايير الموضوعية للتنظيم والتسيير على توازن التسيير الداخلي لقطاع البريد والاتصال في الجزائر، نذكر بعض الأمثلة:⁽¹⁾

(1) : J.P. Flipo, op cit p 132-133.

مثال عن الصّراع بين التّسويق والاستغلال: فبينما يرتبط الأوّل أكثر بالأهداف التجارية الكميّة (رقم الأعمال والهامش) نجد أن الثاني يرتبط أكثر بالأهداف الكيفيّة . فمثلا يمكن للأوّل أن يعطي أمرا بالإسراع في العمل أثناء أوقات الازدحام بالمس بعض الشيء بمستوى الجودة والنوعيّة، نجد أنّ الثاني يفضّل تضييع بعض الزبائن غير الصبورين على أن يمسّ بمستوى الخدمة.

مثال على الصّراع بين التّسويق ومصّلحة الموظفين: لنأخذ مثلا على مواقيت الافتتاح لنقاط الإتصال، فعندما يكون التّسويق أقل تطوّرا فإن أوقات الافتتاح ستكون تلك التي تسمح للموظفين بالعمل في الأوقات والأيام التي تساعد في التّسويق مواقيت الافتتاح هي التي تناسب الزبائن لا الموظفين بما في ذلك الجمعة وأيام العطل والأعياد والسّاعات المتأخرة من الليل. هذه بعض من العديد من المشاكل الممكن أن تحدث بسبب غموض أسلوب التسيير وعدم توضيح المسؤوليات في قطاع البريد والإتصال في الجزائر.

10- عدم أو سوء استعمال الوسائل الإعلامية في تحقيق أهداف القطاع، وإهمال عملية إرشاد وتوجيه الجمهور ورداءة الاستعلامات داخل المكاتب البريدية، وانعدام التعريف ببعض الخدمات وترويجها.

المطلب (2): نتائج متعلقة بالمزيج التسويقي

2-1 في مجال المنتجات:

2-1-1: يتم تخطيط الخدمات البريدية من قبل وزارة البريد والاتصال على المستوى المركزي دون وجود أي دور لمشاركة إدارات الوكالات البريدية التي هي أقرب إلى الميدان.

2-1-2: إن التخطيط العلمي لخدمات البريد في الجزائر محدود جدا وقد ينعدم تماما لحلّ العديد من المشاكل التي تعيشها الوكالات يوميا كالضغط الذي تواجهه نتيجة كثرة المترددين عليها، واحتجاجهم عن عدم كفاية تلك الخدمات، إضافة إلى ظاهرة التركيز في تنويع الخدمات على المدينة دون الريف.

2-1-3: ضعف عنصر التطوير في الخدمات البريدية، وإغفاله -عندما يتحقق- للحاجات الفعلية للمستفيد الحقيقي الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من أهمية هذا التطوير فمثلا قرارات إضافة منتجات جديدة أو تحسين الحالي منها قد تتم من جانب واحد، دون مشاركة المستفيد من هذه القرارات، أو استشارته والاستفادة من اتجاهاته في التخطيط والتنفيذ. إضافة إلى تجاهل وعدم احترام الخطوات العلمية لتقديم الخدمات الجديدة وتطويرها.

2-1-4: انعدام دراسة ومتابعة مشاكل تعدد الخدمات البريدية ومشاكل نوعيتها وحجمها، رغم أهمية ذلك، إضافة إلى انعدام وجود إجراءات وأساليب لمواجهة هذه المشاكل المرتبطة بنوعية، حجم، وتعدد الخدمة.

2-1-5: عدم كفاية القدرات الإنتاجية للمؤسسة لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور، وانعدام إجراءات ضبط العرض مع الطلب، وصعوبة مواجهة عملية ارتفاع الطلب في أوقات الازدحام وظاهرة الاكتظاظ على الشبائيك.

القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر أصبح اسمه مقترنا بظاهرة الاكتظاظ على الشبائيك والازدحام في الطوابير.

انعدام إجراءات عقلنة أسلوب الإنتاج وتعديل العرض والطلب هي التي وراء هذه الظاهرة. فكل من أسلوب العرض والإنتاج الحالي لا يسمح بتحسين قدرات الإنتاج ولا بمراقبة النوعية النهائية للمنتوج، ولا حتى بخفض سعر التكلفة ورفع الإنتاجية.

ويمكن إظهار ذلك بوضوح عن طريق المعدل العام للعلامات الممنوحة من طرف المسؤولين والمعيرة عن مستوى كفاية القدرات الإنتاجية للقطاع بمعدل قدره (10/7,5) أي 75%. يمكن توضيح أسباب ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): أسباب عدم كفاية القدرات الإنتاجية في قطاع البريد والاتصالات

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة البيانات
النسبة %	العدد			
53,33 %	16	02	14	نقص الإمكانيات
36,66 %	11	02	09	التباطؤ في تقديم الخدمة
3,33 %	01	01	00	تعقد عملية عرض الخدمة
6,66 %	02	01	01	أسباب أخرى
100 %	30	06	24	المجموع

يمكن ملاحظة من هذا الجدول وبكل سهولة قلة الفعالية التقنية في الإنتاج، والتي تم إرجاعها من طرف المسؤولين إلى نقص الإمكانيات بنسبة 53 %، والبطء في إجراءات تقديم الخدمة بنسبة 37 %، وذلك سببه راجع إلى نقص الكفاءة المهنية للموظفين وانعدام أدوات التقييم والتحفيز، هذا إضافة إلى انعدام التعاون والتنسيق والتكامل بين جميع وكلاء الشبائيك.

هذا كله يجعل مستوى انتفاع الزبائن والمستهلكين من خدمات البريد والاتصالات في الجزائر في أدنى مستوياته.. الأمر الذي يتنافى مع رسالة ومهمة الخدمات العمومية. وما يزيد من حدة المشكل هو مستوى لا مبالاة المسؤولين وتجاهلهم للإجراءات الكفيلة بمعالجة هذه الوضعية.

هذه الظاهرة توضحها الأرقام التالية التي تعبر عن مقدار تجاهل القطاع للإجراءات والدراسات الكفيلة بتحسين قدرات الإنتاج بنسبة 83 % مقابل 17 % فقط لصالح وجود الاهتمام:

الجدول رقم (21): مستوى اهتمام قطاع البريد والاتصال بتحسين قدرات الإنتاج

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة
النسبة %	العدد			
83,33 %	25	05	20	الاعتقاد بوجود الاهتمام
16,66 %	05	01	04	الاعتقاد بانعدام وجود الاهتمام
100 %	30	06	24	المجموع

2-2 في مجال التسعير:

2-2-1: لا تواجه الوكالات البريدية في الجزائر أي مشاكل بخصوص تسعير خدماتها، بسبب أن تلك الخدمات يتم تسعيرها مركزيا من قبل وزارة البريد والاتصال.

2-2-2: رغم أن الهدف الرئيسي لخدمات البريد هو تحقيق خدمة عمومية للجمهور إلا أن ذلك لا ينفى رغبتها وحاجتها لتحقيق نسبة من الربح مع ضمان تقديم خدماتها بأسعار تتناسب مع مستوى القدرات الشرائية للجمهور الاقتصادي وعدم استغلال وضعيتها الاحتكارية. الهدف هو استرداد التكلفة أو جزء منها.

2-2-3: إقصاء مشاركة الوكالات البريدية والمستفيدين من خدماتها وحرمانهم من تحديد أسعار الخدمات بما يتناسب مع ظروف الوكالات وما يتلاءم ومصلحة المستفيد.

2-2-4: من الصعب تقييم مستوى أسعار الخدمات البريدية، بسبب كونها غير ملموسة وغير متماثلة ومرتبطة بمن يقدمها وظروف تقديمها من جهة وبسبب استفادتها من وضعية احتكارية في السوق لا تسمح للمستفيد بمقارنة أسعارها مع الأسعار الجارية في السوق، ولذلك لا يعتبر قرار التعامل مع خدماتها دليلا على نجاح سياستها السعرية.

2-2-5: لا يمثل تسعير المنتجات البريدية في نظر المستعملين التكاليف المادية المباشرة فقط (أي السعر المدفوع) للحصول على الخدمة، بل يمثل بنظرة أكثر شمولية عناصر أخرى للتكاليف تؤثر تأثيرا بالغا في قبول الخدمة أو رفضها. مثل تكلفة الفرصة البديلة والمتمثلة في تكلفة الوقت الذي ينفقه المستفيد في سبيل الحصول على الخدمة، والذي كان من الممكن

استثماره في بدائل أخرى كوقت الانتظار لمقابلة بائع الخدمة أو وقت وجهد الانتقال من منطقة إلى أخرى حيث تتواجد الوكالة البريدية. إضافة إلى التكلفة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة كالمعاملة غير الإنسانية التي يمكن أن يعامل بها من قبل وأثناء الحصول على الخدمة وأيضا الوقت الذي يضيعه.

2-2-6: عدم أو سوء استخدام عنصر السعر كأداة لحلّ العديد من المشاكل التي تواجه الوكالات البريدية كمشكل الضغط وتغيّر الطلب حسب الأوقات وحسب الأيام. حيث يمكن في هاته الحالة استخدام السّعر لتوجيه الطلب من أوقات الازدحام إلى أوقات الفراغ، وتحقيق التوازن بين العرض والطلب داخل الوكالات.

2-3 في مجال الترويج:

2-3-1: يتم القيام بالنشاط الترويجي في منظمة البريد والاتصال مركزيا من قبل وزارة البريد والاتصال، وهذا ما يكشف افتقار الوكالات البريدية إلى هذا النشاط الحيوي. وحتى أداء الوزارة الوصية لهذا النشاط لم يكن بالمستوى المطلوب من حيث كفاءة الإطار الوظيفي المتكفل بهذا النشاط ونوعية البرامج الترويجية المقدمة.

2-3-2: سيادة المفهوم الخاطئ عن التسويق والترويج لدى بعض المسؤولين في إدارات البريد في الوزارة الوصية، وعدم اقتناع أغلبيتهم بفعالية وأهمية ودور النشاطات الترويجية خصوصا في وضعية تتسم بالاحتكار وضمان الأسواق وخضوع الزبائن.

2-3-3: افتقار الوكالات البريدية بأنواعها إلى أجهزة متخصصة مؤهلة فنيا وإداريا للقيام بهذا النشاط، وحتى تلك الوكالات التي تدعي استخدامها لبعض عناصر الترويج كالإعلان أو النشر أو العلاقات العامة فإن استخدامها لتلك العناصر محدود جدا وقد يكون معدوما.

2-3-4: جهل وعدم احترام مبادئ وخصوصيات الترويج في مجال الخدمات كإلزامية الازدواجية في الإتصال (داخلي/خارجي) و(مؤسستي/إعلامي)، وهذا ما يؤدي إلى عدم فعالية الجهد الترويجي وتبذير الجهود والأموال واعتقاد بأن النشاط الترويجي هو قليل أو عديم الفعالية والتأثير.

2-3-5: اعتماد العشوائية في إعداد الإستراتيجية الترويجية في قطاع البريد والاتصال في الجزائر وعدم إتباع المراحل والخطوات المنهجية والمتسلسلة في إعداد إستراتيجية ترويجية ناجحة للمنتجات والخدمات البريدية.

2-3-6: فشل القطاع في استغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في الجزائر في تحقيق أهدافه، ويعود ذلك إلى غياب سياسة إعلامية رشيدة توظف كل الإمكانيات (إشهار، ملصقات، تشوير وتسهم، استعلامات، توجيه وإرشاد...الخ).

2-4 في مجال التوزيع والتقديم:

2-4-1: إن أكثر القنوات ملائمة للخدمات البريدية هيّ قنوات التقديم المباشر باعتبار استحالة فصلها عن شخصية مقدمها وتلازم إنتاجها وبيعها في وقت واحد.

2-4-2: رغم العديد من الجهود المبذولة فإن أكثر الوكالات البريدية موضع الدراسة ينقصها الاهتمام بالمظهر الخارجي لمحلاتها ولباس وأناقاة موظفيها والاعتناء بصورة علامتها... رغم أهمية ذلك وتأثيره على النوعية النهائية للخدمة.

2-4-3: إن هناك نقصا كبيرا في عدد الوكالات البريدية بما يتناسب مع الإحتياجات الكلية للجمهور وحجم الطلب، الأمر الذي يتسبب في الاكتظاظ الكبير أمام الشبائيك وطول فترة الحصول على الخدمة، وسوء معاملة المستفيدين.. مما يؤثر سلبا على النوعية النهائية للخدمة.

2-4-4: إن هناك تباينا كبيرا في توزيع الإمكانيات بين الريف والمدينة، حيث يتركز الاهتمام بتقديم الخدمات على المدينة من حيث الأعداد الكبيرة للوكالات البريدية بتخصصاتها المختلفة وإمكانياتها المادية والبشرية. ويعود ذلك إلى انعدام وجود جهاز متخصص إداريا يختص بتنظيم وتخطيط وتوزيع الإمكانيات بصورة عادلة.

2-4-5: تواجه الوكالات البريدية موضع الدراسة - عدة صعوبات في تقديم خدماتها وتعاني بالخصوص من ظاهرة زيادة عدد المترددين عليها طلبا لتلك الخدمات مما يجعلها عاجزة عن الوفاء باحتياجاتهم في الوقت والمكان المناسبين، ويرجع ذلك الى عدة أسباب أهمها قلة عدد الوكالات مقارنة مع حجم الطلب، سوء استغلال الطاقة القصوى للمنافذ الحالية المتواجدة، وعدم اهتمام مقدمي الخدمات بحاجات ورغبات المستفيدين.

2-4-6: ما يعيق اليوم المجهودات المبذولة لتحسين خدمات ووضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر هو إهمال أهمّ عنصر لإنتاج وتوزيع الخدمات: العنصر البشري.

هذا الإهمال يبرز من خلال تجاهل عاملين:

- عامل التحفيز.
- عامل التكوين.

فالإجراءات الأكثر أهمية كالتحفيز والتجنيد محدّدة ومقرّرة على المستوى المركزي. فمن جهة قانون الوظيف العمومي غير المرن لا يسمح بالتحفيز ولا بإيضاح المسؤوليات في التسيير، ومن جهة أخرى فإنّ مستوى التكوين لا يسمح بتفجير واستغلال الطاقات القصوى للموظفين في الإنتاج والتّحسين.

القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة خدمية فإنّ له اختلافات جوهرية بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية. فوسيلة الإنتاج في هذا القطاع تضمّ أكثر عمال من رأس المال، أكثر رجال وأقلّ آلات ومعدات.

هذه الخاصية هيّ نتيجة لعدّة اعتبارات. هذه الاعتبارات أشار إليها كلّ من Sasser،

Olsen و Wyckoff⁽¹⁾:

سلوك الموظفين للإتصال هوّ عادة حصّة مدمجة في الخدمة. ويمكن حتى أن تمثل القسم المفضّل في الخدمات التي تحتاج درجة عالية من القدرات والكفاءات. وبالنظر إلى أنّه لا يمكن تخزين الخدمات. فإنّ هؤلاء لا يمكن ضمان تصريفهم إلا بفضل وجود الموظفين للإتصال. وأيضا يمكن لأيّ مشكل داخلي محتمل أن يكون له انعكاسات سريعة وخطيرة على المبيعات.

إنّ كون الإنتاج والاستهلاك يتمّان في آن واحد، فإنّ ذلك سيؤدّي إلى خلق حاجة إلى عدم تمركز جغرافي، فبفضل الوحدات الصّغيرة التي لها بعض الاستقلالية في التسيير وموظفيها الخاصين يمكن تعويض الهياكل الكبرى والثقيلة التي نجدها عادة في الصناعة.

(1) : Sasser, Olsen et Wyckoff « Management of service Operation » And, Bacon Inc, 1978 , p 399. cite par J.P. Flipo, op cite p 128.

وأخيراً، إن عدم ملموسية الخدمات أعطت الوزن الثقيل إلى الموظفين للإتصال الذين بحضورهم المادي أصبحوا يمثلون عنصراً مهماً للملموسية.

هذه الاعتبارات هي التي تجعل نسبة وأهمية "العامل البشري" (الموظفون للإتصال) في القطاع العمومي للبريد والإتصال جدّ معتبرة.

ومن نتائج هذه الخصوصية يمكن اعتبار أنّ حقيقة السلّطات التجارية في هذا القطاع موجودة بين أيدي الموظفين للإتصال. وهذا يعني أنّه⁽²⁾:

- حسب سلوك ومواقف وعمل الموظفين للإتصال ستكون النتائج التجارية.
- يمكن أن يرتبط الزبائن بالموظفين أو ببعض أعضائهم، أكثر من ارتباطهم بقيمة وعلامة ورمز القطاع الخدمي نفسه.
- إن أيّ تحفيز تجاري جيّد يمكن أن ينميّ بصفة حسّاسة حجم وقيمة المبيعات.

2-4-7: غياب المعايير التي تدعوا إلى الحفاظ على راحة الزبون وحسن معاملته، إضافة إلى حرمانه من الاعتبار اللائق به أثناء الإتصالات المباشرة معه، ممّا يؤدي إلى سوء التفاعل بين زبائن القطاع والموظفين.

ففي الخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر علاقة خضوع الزبون واستغلاله هي المنتهجة عادة. فكم هي المرّات التي يغيب فيها المسؤولون عن أداء وظائفهم في الشبائيك، وكم هي المرّات التي يعاملون فيها الزبائن كالأشياء ويمنحوهم خدمات رديئة (عدم الانتظام في احترام مواقيت توزيع الرّسائل، سرقة محتويات الطرود، قلة بعض المطبوعات الضرورية...).

وإنّ نظرة بسيطة لعملية تقييم المسؤولين لسلوك موظفي القطاع وكيفية ممارستهم لوظائفهم تعطي فكرة واضحة عن الأضرار بمصالح الزبائن وبحقّهم في حسن المعاملة والخدمة. الجدولين (22) و(23) يلخّصان هذه النظرة:

(2) : J.P. Flipo, C.Biton « La Fin du Marketing des Sociétés de Services », Direction et gestion Mai-Juin 1983. Source cité par J.P. Flipo, op cit p 130.

الجدول رقم (22): سلوك موظفي القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر

إجمالي		نوع الوكالة		
النسبة %	العدد	وكالات مركزية	وكالات عادية	سلوك موظفي القطاع
23,33 %	07	01	06	غير مؤدبين
13,33 %	04	02	02	مساعدين
36,66 %	11	01	10	متصارعين
20 %	06	02	04	بشوشين
06,66 %	02	-	02	أخرى
100 %	30	06	24	المجموع

الجدول رقم (23): كيفية ممارسة موظفي القطاع لأعمالهم

إجمالي		نوع الوكالة		
النسبة %	العدد	وكالات مركزية	وكالات عادية	شكل ممارسة الوظيفة
40 %	12	01	11	بصفة روتينية
30 %	09	01	08	بإهمال الاهتمام بالزبون
10 %	03	02	01	بإظهار الاهتمام بالزبون
16,66 %	05	02	03	بالاهتمام فقط بأهداف الإدارة العامة
03,33 %	01	-	01	أخرى
100 %	30	06	24	المجموع

الفكرة المستخلصة من هذه البيانات هي أنّ الصّفة الغالبة على موظفي القطاع هيّ إهمالهم للعناية بالزبائن من خلال سوء معاملتهم واقتصار الاهتمام فقط بتحقيق أهداف الإدارة بطريقة روتينية.

وحتى المسؤولين يبدون غير مهتمين بتحسين وضعيّة الزّبون. ويبدو أنّ الوضعيّة الاحتكارية للقطاع هيّ التي وراء ذلك. فمن الواضح جدّا أنه بالنسبة لجميع مستعملي خدمات هذا القطاع العمومي لا يمكنهم إلا الخضوع له:

فليس لهم الاختيار ولا حتى الوسائل الضّرورية التي تمكّتهم من استخدام وسيلة إحلايّة أخرى، بسبب الوضعيّة الاحتكارية للقطاع.

فالنسبة لبعض الخدمات العموميّة في الجزائر قد توجد وسائل إحلايّة (كسيّارات الأجرة بالنسبة للنقل العمومي). ولكن بالنسبة للقطاع العمومي للبريد والاتصال فأى وسيلة إحلايّة يمكن أن يلجأ إليها الزبون الغاضب عن القطاع ؟

المهمّ هوّ أنّ هذه العلاقة السليبيّة ولدت صورة سيئة في ذهنية الزبون عن صورة القطاع وجعلت درجة الثقة بينها منعدمة. ويظهر أنّ التّعامل مع هذا القطاع أصبح "شرا لا بدّ منه".

المطلب (3): استنتاجات

من النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

1- أنّ الوكالات البريدية في الجزائر تركّز اهتمامها بالدرجة الأولى على الإنتاج، لاعتقادها بأن الإنتاج هو المشكلة الأساسية لمنظمتها. وباعتبار أنّ الإنتاج أقل من الطلب فلا حاجة لها بالتسويق. وهذا ما يؤكد الفرضية القائلة بأنّ "قطاع البريد في الجزائر يسير على أساس التوجيه بالإنتاج (المفهوم الإنتاجي)، دون الاستفادة من تطبيق المفاهيم والتقنيات التسويقية الحديثة في ممارسة نشاطاته"، وقد أيدت هذا الفرض أغلب النتائج المذكورة في هذا الفصل. فلا التخطيط الحالي يأخذ بعين الاعتبار الحاجات الفعلية للجمهور كما ينصّ على ذلك المفهوم التسويقي الحديث، ولا الواقع الحالي يشهد بوجود دراسات عن سلوك المستفيدين ومحاولة معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتحديد احتياجاتهم. كما تظهر النتائج عدم

استخدام الترويج في تعريف المستفيدين بالخدمة لا اعتقادهم بأنه ليس هناك حاجة للترويج ما دامت الأسواق مضمونة و ما دام هناك طلب باستمرار. وحتى توزيع المنافذ لم يكن عادلا بما يحقق مصلحة المستفيدين في كل مكان. أمّا أسعار الخدمات المقدمة فتحدد بواسطة جهات خارجية مركزية (وزارة البريد والاتصال)، ويترتب عن ذلك عادة تحديد أسعار لا تتناسب وظروف وكالات البريد ولا تتلاءم ومصلحة المستفيد.

2- إن غالبية الوكالات البريدية موضع الدراسة، تعاني من مشاكل كبيرة في تأدية نشاطاتها وتقديم خدماتها مما يؤدي إلى صعوبات في تحقيق أهدافها، ويرجع ذلك إلى عدم الأخذ بالمفهوم التسويقي في هذه الوكالات وهذا ما يؤكد أيضا الفرض القائل "بأن هناك علاقة وارتباط وطيد بين المشاكل التي يواجهها قطاع البريد في الجزائر وبين عدم الاستفادة من مبادئ وتقنيات التسويق في مجال الخدمات العمومية.

بمعنى أن تدني مستوى خدمات هذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات". وقد أيدت هذا الفرض أغلب النتائج المذكورة في هذا الفصل كصعوبة الإدارة في تحديد حاجات ورغبات المستفيد الفعلية نظرا لإهمالها لتقنيات التسويق بخصوص دراسات السوق، بحوث التسويق ونظام للمعلومات التسويقية.

وقد ينتج عن ذلك عدم القدرة على مسايرة التقدم والاستفادة من التطورات الحديثة والتجديد والابتكار وتباطؤ عملية التحديث وانخفاض مستوى وجودة الخدمة.

إضافة إلى عدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي المرتكز على دراسة ومعرفة حاجات ورغبات المستفيدين مما يعيق الوكالات فيما يتعلق بتحديد طبيعة المنتجات الواجب تسويقها وإشباع احتياجات المستفيدين، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات على جمهور المستفيدين في مختلف المناطق، وصعوبة التنبؤ بالعوامل البيئية المؤثرة على المنظمة (كالعوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية القانونية، ... الخ)، كما يتعذر على الوكالات معرفة نقاط ضعفها وقوتها ومشاكلها، مما يجعلها غير قادرة على التحكم في قدراتها وفي أدائها. أيضا لا تستفيد الوكالات البريدية -موضع البحث- من الأساليب الترويجية بصفة فعالة في التعريف بخدماتها وتحقيق أهدافها، مما يتسبب في جهل المستفيدين بأنواع الخدمات المعروضة وكيفية

الاستفادة منها ويؤدي إلى وجود إمكانيات غير مستغلة استغلال كاملا والتي تعتبر خسارة تتحملها الوكالات.

هاته باختصار بعض مؤشرات عدم الاستفادة من تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية، وعلاقتها بوجود مشاكل معيّنة تواجه الوكالات البريدية موضع البحث.

3- ترجع أسباب غياب تطبيق أساليب وتقنيات التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية للبريد في الجزائر إلى عدة أسباب، أهمها ما يلي:

- عدم اقتناع مسؤولي الخدمات العمومية للبريد والاتصال في الجزائر بجدوى وأهمية تسويق الخدمات في تحسين الأداء والتسيير والقضاء على المشاكل والسلبيات.
- الجهل بتقنيات التسويق وكيفية تطبيقه وتكييفه مع قطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصال بالجزائر.
- نقص وغياب الإطار الكفؤ والمختصين في مجال تسويق الخدمات العمومية.
- غياب الشروط والظروف الملائمة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر، والتي سيتم تفصيلها في المبحث الموالي من هذا الفصل (التوصيات).

المبحث الثاني: التوصيات المتعلقة بشروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر

في المبحث السابق قام الباحث بإبراز المشاكل والصعوبات ذات الطابع التنظيمي، بشرية وتقنية للقطاع العمومي للبريد والاتصال بالجزائر، وبين أن تدني مستوى الخدمات العمومية لهذا القطاع يرجع أساسا إلى غياب أو سوء الاستفادة من سياسات التسويق. بعد هذا سيحاول الباحث إظهار علاقة بين تحسن مستوى الخدمات العمومية لهذا القطاع وبين الإحاطة والعلم بخصوصيات تسويق الخدمات المطبق. ثم سيحاول اقتراح شروط وكيفيات تطبيق التسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور. الهدف هو إيجاد الظروف المناسبة لإدماج ونجاح تطبيق التسويق في هذا القطاع.

هذا المبحث الأخير يحاول الإجابة على كيفية تطبيق ونجاح سياسات التسويق في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر، وسيكون مجزءا إلى قسمين:

المطلب الأول: خاص بدور المديرية الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتسويق).

المطلب الثاني: خاص بدور السلطات العمومية (في توفير الشروط الضرورية لإنجاح الحلول والاقتراحات).

المطلب (1): دور المديرية الداخلية للقطاع (في استعمال الأساليب الناجعة للتسويق)

إن مواجهة مشاكل القطاع العمومي للبريد في الجزائر (التي برزت في نتائج المبحث السابق) يتطلب وجود مزيج متكامل من الأنشطة التسويقية، من حيث تحديد مزيج المنتجات التي يمكن الاعتماد عليها، وتحديد السعر الملائم لها، وتعريف الجمهور بتلك المنتجات واقتناعهم بها، واستخدام أفضل الطرق في إيصالها لهم. إضافة إلى ما يلزم من معلومات عن المستفيد وبيئة ومحيط المنظمة. وعليه يوصي الباحث بما يلي:

1- اعتبار المستفيد هو نقطة البداية في رسم الإستراتيجية التسويقية، يتطلب الأمر فهم احتياجاته ورغباته ومعرفة قدراته المالية وإمكانياته ودراسة سلوكه... وعلى أساس ذلك يتم إعداد الخطط. فإذا كانت دراسة المستفيد في الأقطار المتقدمة ذات الموارد الوفيرة نسبيا ضرورية فإنّ دراسته في الأقطار النامية ذات الموارد المحدودة أكثر ضرورة.

2- إنشاء نظام للمعلومات التسويقية وبحوث التسويق ودراسة السوق، وظيفة جمع وتحليل وتبويب وتنظيم المعلومات لمتخذي القرارات التسويقية. ويتطلب ذلك إمكانيات مادية ومالية وبشرية قد تكون مكلفة، لكن المنافع التي تعود على مؤسسة البريد في الجزائر وعلى المستفيدين ستكون بلا شك أكبر من ذلك بكثير.

3- متابعة ما يستجد في علم التسويق، والاستفادة منها في تطبيقها في مجال المنتجات البريدية في الجزائر. الهدف تطوير مستوى الخدمة، وتسهيل إجراءات وصولها إلى المستفيد، وسرعة التعريف بها، وضمان ملائمة أسعارها. وقد يعتمد في ذلك على عقد ندوات وبرامج تسويقية، وتنظيم ملتقيات ودورات دراسية متخصصة لفترات محدّدة، وتكوين وتشجيع المتبعين لعلوم التسويق وتشجيعهم وتحفيزهم. ويتم ذلك بإنشاء مدارس خاصة بهذا الغرض وبمساعدة الجامعات ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

4- العناية بتطوير المنتجات البريدية وجعلها ملائمة لرغبات واحتياجات الجمهور وإمكانياته. ويتم ذلك إما بتقديم منتجات جديدة تمكن المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة وتضمن إستمراريتها. أو بتحسين المنتجات الحالية بهدف إعادة الحيوية لها وتجديدها في نظر المستفيدين. ويتم ذلك إما بإدخال ملامح جديدة أو استخدام تكنولوجيا جديدة أو خبرة جديدة.

5- الاهتمام بتحسين القدرات الإنتاجية بدلالة الزمن وخفض التكاليف والأسعار وتطوير جودة ونوعية الخدمة البريدية (أي تحسين الإنتاجية).

فالتسويق التجاري له هدف تغيير الطلب أو العرض لغرض ضبط أحدهما مع

الأخر:

تغيير العرض إذا كانت سلطة الزبائن على المؤسسة كافية، وتغيير الطلب في حالة

العكس.

يجب أن يؤدّ مسؤولوا التسويق في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر الاثنين

معا: محاولة تحسين العرض من جهة، والتحكّم في الطلب من جهة ثانية.

في محاولته لتحسين العرض في مجال الصناعة ترك "تايلور" آثاره على الإنتاج،

وأنجز إجراءات عقلنة مهامه. كان الهدف مزدوجا:

◀ من جهة ضمان نوعية مستمرة للمنتوجات المصنوعة.

◀ ومن جهة أخرى تقليص سعر التكلفة.

ولكن بالنسبة لمنتجات قطاع البريد والاتصال في الجزائر باعتبارها خدمات غير

ملموسة، كيف يمكن أن تكن موضع معالجة من هذا الصنف؟ وكيف يمكن تحسين كميّة

ونوعية الخدمات المعروضة؟ وهل يمكن خفض سعر التكلفة للخدمة؟

الجواب هو: نعم، يمكن ذلك بفضل تطورات مهمة وحساسة في هذا الميدان. أساس هذه

التطورات نراها فيما يلي:

5-1 أتمتة الإنتاج (L'automatisation de la production):

أتمتة الإنتاج معناها تقسيم المهام بين الآلة وبين الموظفين، أي محاولة تعويض الإنسان

أكثر فأكثر بالآلة. الهدف من ذلك هوّ الرّفْع من القدرات الإنتاجية بدلالة الوقت وخفض

التكاليف والأسعار. أي بمعنى آخر تحسين الإنتاجية لأنّه حسب J.P Flipo فإنّ تطوّر الإنتاجية

عادة يكون مقيما من خلال انخفاض سعر التكلفة للمنتوج أو للخدمة. وانخفاض سعر التكلفة

مرتبط بمستوى التطوّر التكنولوجي حتى وإن تعلق الأمر بميدان الخدمات.

فإحلال الآلات المتطورة محلّ الموظفين (مثلا في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر) سيسمح بأن تخفّض التكاليف وبأن ترفع الإنتاجية، وتتحسن خدمة الزبائن كثيرا: أكثر تأكّدا، أكثر تفصيلا، وأكثر سرعة.

وهذا في الحقيقة ما سوف يكون له الأثر الكبير في تحسين وضعية القطاع حيث أنّ تقييم المسؤولين لمستوى الخدمة المقدمة للجمهور هوّ في حدود معدّل متوسط يقدرّ بـ 10/7,1 من ناحية جودة المنتج، و 10/5,3 فيما يخص سرعة الأداء ممّا يدلّ على وجود نقائص معتبرة بإمكان عمليّة أتمّة الإنتاج تداركها بكل سهولة.

فإحلال الموظّف بالآلة في الخدمات له نفس الهدف مثل المنتوجات: أكثر فعالية تقنية، أكثر تأكّد، وأقل تكلفة.. وهذا ما سيستفيد منه زبون البريد الجزائري في نهاية المطاف. ومن أمثلة ذلك نذكر آلة توزيع الطوابع البريدية، آلة سحب النقود من الحساب الجاري البريدي، آلة توزيع تذاكر النقل العمومي... الخ.

ولكن للأسف، المشكل صعب قليلا في ميدان البريد والاتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة خدمية.

فماذا ستكون ردود أفعال الملايين من الزبائن المتعودين على الإتصال المباشر مع الموظفين في حالة تعويض هؤلاء بالآلات؟ وهل سيستفيدون فعلا من هذا التغيّر مثلما استفاد نظرائهم الأوروبيين من خدمات "الخدمة الحرة" وتعودوا عليها في ميدان توزيع المنتوجات الملموسة؟

لغرض مواجهة هذا المشكل وإنجاح عمليّة الأتمّة في مثل هذا القطاع الخدمي فمن المهمّ الحرص على رضا الزبّون. فحسب J.P. Flipo لا يتعلق الأمر بحذف كلية الإتصال مع الموظفين، لأنه إذا أردنا أن تتحسنّ وتتطور الأتمّة فيجب:

1. تحديد المراحل التي يكون فيها الإتصال ضروريا.
2. دراسة بالنسبة لما تبقى من مراحل ما هي التغييرات الممكنة إحداثها لغرض إدخال الأتمّة.

3. قياس الأثر الممكن أن تحدثه هذه التغييرات على مختلف أصناف الزبائن.

5-2 تجنيد الموظفين:

العامل الثاني لرفع المردودية بعد الأتمتة هو العامل البشري، لأن الأتمتة لا يمكن أن تحقق لوحدها الأرباح في سعر التكلفة. فالربح يمكن أن يكون في العديد من الأحيان خسارة إذا كانت هذه الأتمتة غير مقبولة جيدا من طرف الموظفين. والاهتمام بالعامل البشري يعني إعطاء للذي ينتج ويبيع العناصر اللازمة والضرورية لفعالية دوره، وهذا معناه:

- تنمية المعرفة التقنية للموظفين من خلال التكوين والتدريب من جهة، اعتبار للارتباط الموجود بين الكفاءات التقنية للموظفين وبين الإنتاجية فيما يخص نوعية الخدمة.
- ضمان مساهمة وتعاون وولاء الموظفين من خلال التحفيز والتدعيم، باعتبار ارتباط تحسن الإنتاجية بارتفاع معنويات الموظفين، وارتباط نجاح وفعالية الأتمتة برضا وقبول جميع المستخدمين.

وكمثال على أهمية العامل البشري في تحسين نوعية وكمية الإنتاج في قطاع البريد والاتصال الجزائري نذكر المثال الذي ذكره J.P. Flipo والذي يتكلم فيه عن حالة تسيير وحدة صغيرة للإنتاج الخدمي بموظفين اثنين فقط. وكيف أن إضافة موظف ثالث يمكن أن يرفع القدرات إلى حوالي 50% ويؤدي إلى زيادة منتظمة في الطلب. والسبب في ذلك هو ارتباط الرفع من قدرات الإنتاج في الحالة السابقة فقط بزيادة سرعة وأداء الموظفين الاثنى السابقين. وهذا حتى يصلوا إلى نقطة الإشباع، وحينها تبدأ نوعية الخدمة في التدهور والإنتاجية في التراجع. وعندها يصبح قرار زيادة موظف ثالث قرارا جد صائبا ومفيدا. ويجب أن تكون هذه الزيادة تابعة في آن واحد إلى سرعة تدني نوعية الخدمة وإلى مستوى غضب الزبائن.

ولذلك لأجل ضبط العرض مع الطلب فإن عدد الموظفين في الخدمات العمومية للبريد والاتصال هو عامل جد مهم. فنظرا للطلب المرتفع على خدمات هذا القطاع والإقبال المتزايد للزبائن عليه فمن الضروري زيادة وتجديد الموظفين، لتحسين القدرات الإنتاجية وتفاذي نرفزة وملل الموظفين وغضب واحتجاجات الزبائن.

ومن هنا نكون في الحالة التي يتحقق فيها التقاء بين إرضاء الزبون وإرضاء الموظف وتحسين قدرات الإنتاج في آن واحد.

3-5 مشاركة الزبائن:

العامل الثالث المساهم في تحسين الإنتاجية داخل القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر هو إدخال التغيير على الخدمة بهدف السماح للزبون بالمساهمة أكثر في أداء بعض المهام.

وتتجلى أهمية هذا المسعى خاصة إذا ما علمنا بأنه حوالي نصف المسؤولين يعتقدون بعدم استغلال القطاع جيدا لمشاركة الزبائن لصالحه. والنسب الموضحة فيما يلي تظهر ذلك بكل وضوح:

الجدول رقم (24): مقدار إستغلال قطاع البريد في الجزائر لمشاركة الزبون لصالحه

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة الاعتقادات
النسبة %	العدد			
53,33 %	16	04	12	الاعتقاد باستغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع
46,66 %	14	02	12	الاعتقاد بعدم استغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع
100 %	30	06	24	المجموع

وفي سبيل إستغلال أحسن لمشاركة الزبائن لصالح القطاع العمومي للبريد والاتصال يجب تبني سياسة تسويقية فعّالة لتقييم مستوى قبول الزبائن لمثل هذه التغييرات. وفي هذا الشأن سطر كل من Lovelock et Young⁽¹⁾ قائمة الأسئلة الممكن طرحها لتنمية المردودية، ومن هذه الأسئلة يمكن ذكر:

- هل هناك شيء يمكن أن يقوم به الزبون بهدف تحسين أداء الخدمة ؟
- هل يمكن تقليص المدة وعدد التبادلات بين الزبون ومؤدي الخدمة ؟

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 124.

- هل هناك أعمال متكررة أو ميكانيكية يمكن أن تؤدى بواسطة الزبائن أنفسهم أو الآلات ؟

- هل يحاول الزبائن أن يعملوا شيئا بأنفسهم ؟ وهل يمكن تشجيعهم ؟

- هل كل المعلومات المطلوبة من الزبون ضرورية ؟

- هل كل عناصر الخدمة ضرورية ؟ وهل يمكن إزالة بعض المساوئ والسلبيات تجاه الزبون ؟

هذه الأسئلة من المهم طرحها في القطاع الجزائري للبريد والاتصال، ومن المهم إيجاد الإجابة عنها، لأن مشاركة فعالة للزبون معناها التخفيف من أعباء الموظف، التقليل من الوقت الضروري للإنتاج والتقليل من التكاليف. أي بمعنى آخر: الربح فيما يخص الإنتاجية.

4-5 تضييق الإنتاج:

العامل الرابع لتحسين المردودية في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر هو اتباع إستراتيجية للتسويق غير متنوعة فيما يخص المنتج الخدمي أي بمعنى الإستراتيجية التي تسعى لاقتراح خط منتجات محدود، ولكن يمس أساس الحاجات الضرورية لأكثر عدد ممكن من الجمهور.

يمكن تبرير الحاجة إلى تبني مثل هذا الصنف من الإستراتيجيات من خلال كون أغلب الحاجات في دول العالم الثالث غير ملبأة، وأن الميادين التي هي بحاجة إلى الاستثمار لا تعد ولا تحصى. ومن هنا ظهرت ضرورة الاختصاص والتوسع.

فمثلا " لا يتعلق الأمر في دول العالم الثالث بالحصول على عدة أصناف من المسخّنات لأن الحصول على مسخّن بثلاثة أرجل يعد جد أساسيا باعتباره يستجيب لأساس هذه الرغبة: طهي الطعام.

هذه الإستراتيجية هي المفضلة في بلدان النّدرية. وهذا ما يسمح للمؤسسة على المدى البعيد بالتحكم في الأسعار وفي الكلف (وفي خفضها)، وبالتالي تمكين العدد الكبير من المستهلكين من اقتناء حاجاتهم من هذه السلعة الأساسية.

فهذا المنتج على الرغم من بساطته وعدم تعقده، إلا أنه صلب ومتمين ومدّة حياته جدّ طويلة، ولا يحتاج إلى الصيانة. ومع الوقت يمكن أن يتطور هذا المنتج وتدخل عليه التحسينات⁽¹⁾.

لذلك من المهمّ جدا على مستوى البريد والاتصال في الجزائر تحديد قوائم للمنتجات الخدمية الجدّ أساسية التي لا يمكن للجمهور الاستغناء عنها، ثم في مرحلة ثانية جعل الإنتاج مقتصرا عليها لضمان وصولها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور في أحسن الظروف وبأقل التكاليف.

5-5 إستراتيجيات أخرى:

لغرض تعديل الطلب والعرض في ميدان الخدمات اقترح Earl Sasser إستراتيجيات مختلفة⁽²⁾. هذه الإستراتيجيات صالحة للتطبيق في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر.

فالنسبة لتعديل الطلب، يمكن:

- اقتراح أسعار مختلفة بهدف تحويل الطلب الزائد إلى أوقات الفراغ (مثلما هو الحال في قاعات السينما أيام العطل).
- رفع الطلب في أوقات الفراغ (مثل حالة النقل العمومي في الليل، أو حالة بعض المطاعم التي تعرض مزايا خاصة بالنسبة لوجبات المساء).
- عرض خدمات إضافية في أوقات الانتظار بهدف شغل وإلهاء الزبائن المنتظرين (بعض المطارات مثلا تقترح برامج للفيديو في قاعات الانتظار).

6- ضرورة استخدام وسائل إقناع متطورة ومختلفة، والتصميم الجيد للحملات الإشهارية، وجعل كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي يشكل جزءا من برنامج ترويجي متكامل ومتناسق.

(1) : Med Seghir Djitli, op cit, p 155.

(2) : Ph. Kotler, op, cit.

7- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الأسعار، وضرورة مراعاة القدرات المالية للمستفيدين نظرا لأهمية الخدمة وللوضعية الاحتكارية للقطاع. كما يجب استخدام أداة السعر كوسيلة لحلّ العديد من المشاكل التي تواجه القطاع كتحويل الطلب المتزايد من أوقات وأماكن الازدحام إلى أوقات وأماكن الفراغ من خلال المرونة السعرية للطلب.

8- السّهر على توافر العدد الكافي من مقدمي الخدمة ومراكز تقديم الخدمات (الوكالات) بمختلف تخصصاتها، وذلك لأجل تحقيق الكفاية والسرعة في تقديم الخدمات البريدية، وتدنية تكلفة حصول المستفيد على الخدمة، مع مراعاة سرعة الإجراءات وسهولة انسياب الخدمات وتقليص فترات الانتظار للحصول على الخدمة.

ويتطلب ذلك الاستغلال الأمثل والأقصى للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

9- العدالة في توزيع الإمكانيات المادية والمالية والبشرية بين الريف والمدينة بعد الأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات وظروف كل منها، وضرورة وجود جهاز يتكفل ويسهر على تطبيق ونجاح هذه العملية.

10- الاعتراف بأهمية العامل البشري وبسلطة الموظفين في قطاع البريد والإتصال الجزائري، وما ينجر عن ذلك من انعكاسات وآثار على واقع هذا القطاع وعلى تسييره الداخلي. لأن نمو سلطة المستهلكين أصبحت اليوم تدعم سلطة الموظفين للإتصال (Personnel-en-Contrat)، خاصة وأن الزبائن اليوم أصبحوا أكثر حساسية من الأمس لتصرفات هؤلاء الموظفين.

هذا يعني أن أسلوب تسيير المؤسسات الخدمية ومن ضمنها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر لا يجب أن يكون ذلك الذي يجعلها منغلقة على نفسها في مخطط تقليدي للتنظيم أين "الأعلى" هو بالضرورة له السلطة أكثر من "الأدنى".

والآن يظهر أنّه من الضروري التساؤل عن الانعكاسات والآثار الممكن أن تتركها خاصية سلطة الموظفين على التسيير الداخلي للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر. هذه الانعكاسات والآثار يمكن مراعاتها من خلال إعادة الاعتبار لعاملين:

• عامل التحفيز.

• عامل التكوين.

•

10-1 تحفيز الموظفين للإتصال:

لا يجب أن تترجم سلطة الموظفين للإتصال في القطاع الخدمي للبريد والإتصال في الجزائر فقط من خلال المواضيع النقابية التقليدية: المزايا الاجتماعية، ظروف العمل، الأجر... الخ.

وإنما من خلال كون إنتاجية الموظفين التجارية ستصبح كبيرة حينما:

- يعملون بالتحفيزات والرّضى والفرح.
- تسودهم علاقات إنسانية طيبة.
- يشاركون بفعالية في الأهداف النهائية.

فعادة الموظفون لا يرتبطون بكمية الأجر أكثر من ارتباطهم بالرغبة في مجازاتهم بعدل عن مجهوداتهم المبذولة (أي أن يكون الأجر صورة حقيقية عن الجهد المبذول). وهذا ما يتطلب من القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر إعداد مخطّط للتقييم.

والتحفيز بسيط، واضح، مرن، عقلائي وملائم، لأجل أن توضع الاموال العمومية في خدمة المستعمل. وذلك عكس الحالة التي هوّ عليها حاليا والتي جعلت كلّ مسؤوليه تقريبا يعتقدون بعدم توفر القطاع على نظام للمكافآت والعقوبات مرتبّطاً بمقدار إنتاجية الموظف وفعاليته، والأرقام التالية تعبر عن ذلك بوضوح:

الجدول رقم (25): نظام المكافآت والعقوبات لقطاع البريد والإتصال الجزائري

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة الاعتقادات
النسبة %	العدد			
90 %	27	04	24	الاعتقاد بعدم توفر نظام فعال للمكافآت والعقوبات
10 %	03	02	01	الاعتقاد بتوفر نظام فعال للمكافآت والعقوبات
100 %	30	06	24	المجموع

أسباب هذه الوضعية يرجعها أغلب المختصين بنسبة كبيرة إلى صعوبة قياس وتقييم النتائج والمجهودات، وبنسب أقل إلى أسباب أخرى نعرضها في هذا الجدول:

الجدول رقم (26): أسباب غياب نظام فعال للمكافآت والعقوبات" في قطاع البريد والاتصال الجزائري

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة أسباب غياب النظام
النسبة %	العدد			
51,85 %	14	02	12	صعوبة قياس النتائج والمجهودات
22,22 %	06	-	06	الغموض في تحديد الوظائف
18,51 %	05	02	13	التداخل الكبير في المسؤوليات
07,42 %	02	-	02	أسباب أخرى
100 %	27	04	23	المجموع

إن من المهم جدا إعداد هذا النظام الذي ربما قد يتطلب الجهد الكبير والوقت الكثير، إلا أنه يعد استثمارا جيدا ومفيدا.

فمثلا حدد Sasser et Arbeit المشكل التسويقي فيما يلي:⁽¹⁾

يعتبر الموظفون كزبائن اللذين يشترون وظيفة. إذا كان هذا العمل يرضيهم فإنهم يبقون ويعطون أحسن ما يمكن، وفي حالة العكس فإنهم لا يبقون.

وعلى الرغم من أن الوضعية الحالية والمستقبلية القريبة لسوق العمل هي في صالح المؤسسة (نظرا لوجود البطالة)، وأنه من السهل إيجاد الموظف والاحتفاظ به حتى بدون إرضاءه تماما، إلا أن ضمان إخلاصه ووفائه وإنتاجيته ليس بالأمر الهين.

إن المنتج هو العمل، والصورة الكلاسيكية هي تلك الخاصة بالأجير الذي قد أشتري وقته ونوعيته عمله من طرف مؤسسة تملك أجر وسعر الخدمة المؤداة.

⁽¹⁾:Sasser et Arbeit « Selling Jobs in The Service Sector » Business. Cite par J.P. Flipo, op cit.

Sasser يعكس النظرة ويعتبر أن العمل هو خدمة ممنوحة للأجير الذي يشتريها بحرية ويحقق منها رضاه.

ومن هنا "فإن الموظف سوف لن يستمر في شراء عمله إلا إذا كان مستوى الرضى يفوق التكلفة. وعدم الشراء لا يعني فقط الاستقالة، ولكن أيضا البقاء في المكان وتأدية عمل بيروقراطي أو رديء أو فوضوي. وكلما كبر الفرق الإيجابي بين الرضى والتكلفة كلما خلقت ظروف أحسن للحياة"⁽²⁾.

العنصر الثاني الذي يخص جاذبية العمل داخل القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر هو العلاقات الإنسانية الطيبة مع الزملاء. وفي هذا الإطار يجب الإشارة هنا إلى أهمية مشاركة ومساهمة المسؤولين من حين لآخر في مساعدة الموظفين للاتصال لتحفيزهم وإزالة الحواجز والفروق التي تفصلهم والقضاء على الروح السلطوية التي تسودهم.

هذه القاعدة الذهبية هي منعدمة تماما في القطاع العمومي للبريد والاتصال الجزائري الذي صرح مسؤولوه تقريبا بالإجماع عن عدم مشاركتهم في أعمال دون مستوياتهم الهرمية. ومن هنا فلقد "استنتج Benjamin Schneider توجهين متناقضين في مواقف الموظفين للاتصال والذين لهم تأثير مباشر على نوعية الخدمة المؤداة: الحيويين والبيروقراطيين.

بالنسبة له أكبر فرق بين الاثنين هو كون الحيويين يهتمون بالعلاقات بين الموظفين في العمل، ويحسون أنهم مسؤولون ومعنيون بانتظارات الزبائن منهم، ويطبّقون بطريقة مرنة توجهات التنظيم الداخلي للمؤسسة. ومن جهة أخرى فإن البيروقراطيين يتجنبون العلاقات الإنسانية، ويهتمون باتباع القوانين والإجراءات بطريقة عمياء"⁽¹⁾.

ومن هنا لا يمكن بسهولة تجاهل قيمة الحيوية في نجاح المؤسسة الخدمية للبريد والاتصال في الجزائر فـ "كلّ المعلقين الرياضيين موافقون على أنّ التوعية المعنوية أكثر من

(2) :H. Putway : « Systèmes de Rémunération », le cas de Mc Donald Autamac 1979. pp 54-64, cité par J.P. Flipo p 151.

(1) - (2) : J.P. Flipo, op cit p 150-151.

القدرات والكفاءات التقنيّة والماديّة، هي التي وراء النجاحات الكبرى في ميدان الرياضة الجماعية⁽²⁾.

هذه الحيويّة يجب أن تنشأ داخل هذا القطاع بفضل إشباع العناصر الأساسية للعمل: المزايا الاجتماعية في الدّاخل والخارج، مستوى الأجر، مختلف التحفيزات... ولذلك "فالعديد من الكتاب يفضلون تحسين أجور الموظفين على تضخيم ميزانية الإشهار"⁽³⁾، لأن هناك علاقة وطيدة وارتباط كبير بين مستوى الأجر والمستوى المرتفع للأرباح.

العنصر الأخير الذي يخصّ التحفيز الإيجابي لموظفي القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر هوّ تمكين هؤلاء من المساهمة في نهايات ومقاصد هذا القطاع. ولأجل ذلك يجب أن يدرك كلّ موظّف بدون أيّة ضبابية الأهداف النهائية للقطاع.

هذا المطلب هوّ غائب تماما في القطاع العمومي للبريد والاتصال الجزائري حسب مسؤولية الدّين يعتقد 87 % منهم بعدم إمكانية إشراك العمال والإطارات في تحقيق أهداف القطاع لأسباب ترجع خاصة إلى التسيير المركزي والتوجه التنزلي للتسيير. والأرقام التالية تظهر ذلك:

الجدول رقم (27): مقدار درجة إشراك العمال والإطارات في تحقيق أهداف القطاع

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة أسباب غياب النظام
النسبة %	العدد			
03,33 %	04	02	02	الاعتقاد بإشراك الموظفين في تحقيق أهداف القطاع
96,66 %	26	04	22	الاعتقاد بعدم إشراك الموظفين في تحقيق أهداف القطاع
100 %	30	06	24	المجموع

(3) : H. Putway : « Systèmes de Rémunération », le cas de Mc Donald Autamac 1979 . p p 54-64, cité par J.P. Flipo p 151.

يجب أن تزول هذه الظاهرة السلبية بسرعة نظرا لأثرها السلبي على عنصر التحفيز، وهذا يتطلب في الحقيقة من مسؤولي القطاع وضع هيكلية توضح دور ومسؤولية كل واحد وتهدف إلى رفع الشعور والإحساس بالمسؤولية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب أن يكون أسلوب عرض الخدمة في هذا القطاع العمومي مقبولا من طرف جميع الموظفين من دون أن يطرح مشاكل تقنية غير ملائمة لتوجهاتهم.

10-2 تكوين الموظفين للإتصال:

يجب أن يحض التكوين في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر بدوره بالعناية والرعاية اللازمة. لا يجب أن يكون للتكوين في هذا القطاع دورا فقط في إعطاء القدرات التقنية للموظف. بل يجب أيضا أن يصبح محفزا للعمل ودافعا له نحو النمو والتحسين.

ومن هنا فعلى الرغم من أن أغلب المسؤولين يؤمنون بتوفر القطاع على برنامج للتكوين إلا أنهم يعترفون بوجود نقائص، يرجعها بعضهم إلى سطحية التكوين واقتصاره على الطابع التقني فقط، كما يرجعها البعض الآخر إلى خلوها من العناصر التحفيزية. والباقي يرجعها إلى أسباب أخرى. والجدول التالي يعبر عن ذلك بكل وضوح:

الجدول رقم (28): ملامح نقائص البرنامج التكويني لقطاع البريد

والإتصال الجزائري

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة ملاح نقائص البرنامج
النسبة %	العدد			
46,66 %	14	03	11	سطحية التكوين
33,33 %	10	02	08	اقتصاره على الطابع التقني
13,33 %	04	01	03	خلوها من العناصر التحفيزية
06,66 %	02	-	02	أسباب أخرى
100 %	30	06	24	المجموع

من هذه الأرقام يظهر أنّ سطحية التكوين وإقتصاره على الطّابع التقني تعد بلا منازع (حسب رأي المسؤولين) السّبب رقم واحد في رداءة البرنامج التكويني للقطاع. خاصّة وأنّ أغلب المسؤولين (83%) يعتبرون بأن الطّابع التقني هو الذي يميّز توجّه الموظفين للإتصال، كما يوضّحه الجدول التالي:

الجدول رقم (29): الطابع المميّز لتكوين الموظفين للإتصال في القطاع العمومي لبريد والإتصال الجزائري

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة	طابع التكوين
النسبة %	العدد				
83,33%	25	04	21		الطابع التقني
10%	03	-	03		الطابع التجاري
06,66%	02	02	-		الاثنين معا
100%	30	06	24		المجموع

11- السّهر على وجود علاقات طيّبة بين مقدّمي الخدمات والمستفيدين منها، ويتطلب ذلك إقناع المسؤولين بأهمية هذه العلاقات. ويتم ذلك عن طريق إرشاد مقدمي الخدمات وتدريبهم وتحفيزهم ومراقبتهم على كيفية ممارسة تلك العلاقات.

الخدمات العمومية للبريد والإتصال في الجزائر تؤثر على الملايين من الأشخاص. فهذه الخدمات هيّ معتبرة كأسلوب للتعامل والتفاعل بين الدولة والجمهور.

إن ما يهمنا هنا هوّ خاصّة القطبين المتعاملين: الموظفون من جهة، والزبائن من جهة

أخرى. لأنهم هم الذين يملؤون الحياة اليومية لسببين (1):

* **فمن جهة:** لأن هناك إتصال مباشر بين "مقدم الخدمة" و"الزبون النهائي" (في حين أن المؤسسات الصناعية تعتمد عادة على وسطاء وموزعين).

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 31.

* ومن جهة أخرى: لأن نسبة الموظفين الموجودين في إتصال تجاري مع الزبائن هي أكثر ارتفاعا من منتجي السلع (عادة أكثر من 50%).

ومن هنا فإنه من المعقول جدا أن يحضى موظفي القطاع العمومي للبريد والإتصال بدرجة كبرى من العناية، ربما أكثر من الباعين في الصناعات، وأن يكونوا مركز اهتمام مديريات المؤسسة.

و مبرر ذلك هو كون الحكم على النوعية النهائية للخدمة المؤداة مرتبط بشكل واسع بالعلاقة التبادلية بين البائع والمشتري. فالزبائن عادة يقيّمون نوعية الخدمة من خلال النوعية المهنية والشخصية للموظفين، لأن هؤلاء في القطاع العمومي البريد والإتصال هم في آن واحد منتجين، موزعين وباعين.

وهذا معناه حسب Ph.Kotter أن الزبّون لا يحكم فقط على النوعية التقنية للخدمة (هل العملية نجحت؟)، ولكن أيضا على النوعية المهنية (هل الجراح نعمل فيه ثقة؟).

وهذا حسب J.P. Flipo هو من أهم أسباب تواجد "التسويق الداخلي" (*) كما يقول Leonard Berry (1) "بإشباع رغبات زبائنها الداخليين، فإن المصلحة تنمي القدرة على إشباع حاجات زبائنها الخارجيين".

معنى ذلك هو أن "النجاح على مستوى الزبون يكون بدرجة واسعة مشروط بما يمكن أن يتوصّل إليه على مستوى الموظفين للإتصال". (2)

والسؤال المهم الذي يطرح هنا هو: ما هي الأساليب الممكنة لتحقيق رضا هذا الزبون ومنحه الاعتبار اللائق واللازم له، وجعل نشاطه أكثر ملائمة لمتطلبات الخدمة وأكثر مردودية وأكثر فعالية؟

(*) : J.P. Flipo يعرف التسويق كما يلي: "إذا اعتبرنا أن التسويق التقليدي له هدف أساسي السّماح للمؤسسة بالمستهلك، فإن التسويق الداخلي ليس له هدف آخر غير تحويل هذا الأسلوب إلى تسيير العمال. وبصيغة أخرى يتعلق الأمر بتعويض سلطة التبعية والخضوع إلى سلطة إقناعية".

(1) : Leonard Berry « Service Marketing is Different », Business, May- June 1980.

(2) : J.P. Flipoet C.Biton, « La Fin du Marketing unidimensionnel : L'exemple des Sociétés de Services », Direction et Gestion, Mai – Juin 1983.

للإجابة يعتبر الباحث أنه يمكن للمرفق (حتى وإن كان مصلحة حكومية) أن يرفع من شأنه ويكسب الرّوح التجاريّة بأساليب بسيطة. يتعلّق الأمر بـ:

- احترام واستقبال الزبون.
- خدمته وتلبية احتياجاته.
- إشعاره بالتعاون معه.
- توفير الوسائل اللازمة والضرورية لخدمته.

11-1 احترام واستقبال الزبون:

يجب أن يتعامل موظفوا القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر مع الزبائن لا كما هم ولكن كما هو مقرر أسلوب المقابلة مع الزبون الأمثل. وذلك حتى لا يترك أسلوب التبادل بين الاثنين باقي يجعل الواحد لا يشبع تماما ما يرغب فيه الثاني.

يتطلب هذا من القطاع من جهة الاستثمار على عمال مؤهلين بهدف تنمية وترقية مستوى الخدمة المؤدّاة (توفير أساليب للتقدير كمنح جوائز لأحسن وكيل استقبال ولأحسن مركز بريدي)، ومن جهة أخرى تقنين بصفة واضحة طبيعة الإتصالات مع الزبائن وقياس مستوى الرضا المتوصّل إليه (عن طريق صندوق الأفكار، رسائل الإحتجاج، التحقيقات...).

وحتى ينجح الوكيل في إرضاء الزبائن يجب أن يتوفر على مجموعة من الشروط، من بينها:

- ضرورة تمثّع الوكيل بالاجتماعية والألفة.
 - ضرورة معرفة الوكيل بكيفيات وطرق جعل الزبائن لا يحسّون بالملل ولا بالنرفزة
 - أهميّة معرفة الوكيل وإتقانه لمهنة مزدوجة: مهنة الاستقبال التي تتطلب اللطافة من جهة ومهنة النشاط الإداري التي تتطلب الفعالية في أداء العمل.
- بالإضافة إلى هذه الشّروط هناك مجموعة من القواعد يجب أن يحترمها الوكيل أثناء مقابله للزبون:

« على الوكيل أن يحترم المظهر الجسماني والضعف العقلي للآخرين، وأن يمتنع عن مضغ اللبان (العلك) والتدخين أثناء العمل والتوزيع السيئ لأوقات استراحته (الخروج في وقت واحد وترك الشبايك فارغة).

« أثناء الحديث مع الزبون من غير اللائق الدخول في حديث مع شخص آخر أو الاهتمام بأمور أخرى أو النرفزة. فالقاعدة الذهبية تقول أن الشخص الذي تحدّث معه هو أهمّ شيء في هذه اللحظة.

« على الوكيل أن يعتني بمظهره الخارجي وهيئته الجسمانيّة وحلاقة شعره، لأنّ لذلك أثر كبير على نفسيّة الزّبون (وهذا لا يعني المبالغة الكثيرة في اللباس واللياقة فذلك من شأنه أن يزعج الزّبون).

هذه القواعد مع الأسف الشديد على أهميتها نادرا ما تجد طريقها للتطبيق في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر، السبب يرجع بالدرجة الأولى إلى الغياب الكلي لوجود تعليمات تدعو للحفاظ على راحة الزّبون وحسن معاملته. فحوالي 93 % من المسؤولين يعتقدون بغياب هذه التعلّيمات في الواقع التطبيقي. و توضّح ذلك الأرقام التالية:

الجدول رقم (30): إمكانية وجود تعليمات تدعو إلى الحفاظ على راحة الزبون

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة الاعتقاد
النسبة %	العدد			
06,66 %	02	02	-	الاعتقاد بوجود تعليمات تدعو إلى راحة الزبون
93,33 %	28	04	24	الاعتقاد بغياب تعليمات تدعو إلى راحة الزبون
100 %	30	06	24	المجموع

11-2 خدمة الزبون وتلبية احتياجاته:

حتى يتوصّل القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر إلى إرضاء جمهوره يجب أن يسهر على تلبية احتياجاته. ومن هنا فمن المهمّ أن يحدّد هذا القطاع المعايير التي يحكم بواسطتها على تطوّر هذه الاحتياجات، لذلك فالخطوة الأولى والمهمّة هي أن يطلب من الجمهور أن يعبّر عن احتياجاته.

وفي هذا الإطار من المفيد استغلال وظيفة الاستقبال في معرفة هذه الاحتياجات. هذه الوظيفة التي ليس هدفها الوحيد راحة الزبون ، بل أيضا وسيلة هامة للاتصال المباشر مع الزبون (المستخدم) ومعرفة سلوكه (من خلال إبداء رأيه في الخدمة وتقديم اقتراحاته). هذه الأهداف المهمّة لوظيفة استقبال ليست مستغلة على مستوى القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر. فمثلا من ناحية استغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور وجد الباحث أن أغلبية المسؤولين المباشرين على القطاع (84 %) يعتقدون بغياب هذا الاستغلال رغم أهميته المعتبرة.

الجدول رقم (31): مستوى استغلال القطاع لوظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور

إجمالي		وكالات مركزية	وكالات عادية	نوع الوكالة الاعتقاد
النسبة %	العدد			
16,66 %	05	02	03	الاعتقاد باستغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور
83,33 %	25	04	21	الاعتقاد بعدم استغلال وظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور
100 %	30	06	24	المجموع

وكمثال على ذلك فمن المهمّ استغلال هذه المهمّة لإجراء بحوث جديدة تخصّ تسيير خطوط الانتظار التي بفضلها يتم معرفة حدود صبر الزبون الجزائري (أي من أيّة دقيقة تبدأ

أعصابه في التوتّر؟)، لأن طول الانتظار غالبا ما يؤدي إلى فقدان جزء كبير منهم ممّا يفقد المصلحة جزءا كبيرا من المدخول.

11-3 إشعار الزبون بالتعاون معه:

يجب أن تشتغل المصلحة العمومية للبريد والاتصال في الجزائر بشكل ذكي، اقتصادي واجتماعي على تطوير وتدعيم صورة حديثة توحى للزبون بالتعاون معه والسهر على خدمته. هذا يتطلب من المصلحة العمومية بعض الجهد.

فمثلا المصلحة العمومية للبريد والاتصال في الجزائر مدعوة إلى إعداد هيكل ثقافي وتسيير للمفاوضة مع الزبائن المتجمعين (مثل جمعيات المستهلكين) وأيضا فيما يخص الاحتجاجات فمن المفيد إشعار المحتج باستلام طلبه في أجل أقصاه يومين أو ثلاثة. وإذا طالت مدة التحقيق فمن الضروري إرسال إشعار ثاني له لإعلامه بمواصلة البحث. ومن المستحسن في هذا الشأن تجنب الإشعارات النموذجية المطبوعة (ليحسّ المواطن بأن الإشعار حقيقي وغير مصطنع ومحضّر من قبل).

وفي هذا الإطار من المهم الإشارة إلى أنه لحدّ الآن (حسب 60 % من المسؤولين) ما تزال العديد من مصالح البريد والاتصال في الجزائر منقوصة من سجل للاحتجاجات مخصّص للجمهور حتى يعبر عن رغباته ويساهم بنفسه في حلّ مشاكله. مثل هذه العمليات حتى وإن لم تعط حلا نهائيا للمشكلة فإن أثرها سيكون عميقا في نفسية الجمهور (تحسّسه بالاهتمام الممنوح له وبجدية المؤسسة).

وهذا مثلا هو سر تركيز شركة الطيران الأمريكية « Delta » في حملتها الإشهارية على هذه العبارات : "قائد الطائرة الحامل لألوان Delta يمكن أن يساعدكم في حالة الضرورة على حمل حقائبكم"⁽¹⁾.

11-4 تجهيز قاعات المصلحة العمومية للبريد والاتصال في الجزائر:

وسائل عديدة في متناول المصالح العمومية للبريد والاتصال في الجزائر تسمح لها باكتساب عدّة نقاط للضغط لتطوير صورتها الخدمية.

(1) : J.P. Flipo, op cit p 30.

هذه النقاط هي غير مستغلة تمام الاستغلال، إذ أنّ 68 % من المسؤولين يعتقدون بسوء استغلال هذه النقاط لصالح القطاع، ويبررون ذلك بالابتعاد الكلي لأغلب المرافق البريدية عن المستوى اللائق المطلوب والتي تتجسّد بعض ملامحه فيما يلي:

- **المحلات:** الداخل مثل الخارج، يجب إن يعاد تهيئته وتجديده (ذهن جيد، توفير طاولات للكتابة، الاعتناء بالتزيين والتصليق والنظافة، احترام قواعد تنظيم المرور، وأماكن الاستقبال والانتظار المتعدّدة الخدمات، توفير النماذج والمطبوعات بعيدة عن الشبائيك للتقليل من الازدحام عليها...).

- **التجهيزات:** يجب تحديثها، تطويرها وتجديدها حتى تعطي للمصلحة صورة حديثة.

- **العمال:** يجب أن يرتدوا لباسا نظيفا محترفا ومميّزا ليسهل التعرف عليهم. بالإضافة إلى هذه النقاط فمن المهم توفير المطبوعات وتحديث الشعارات لإشعار الجمهور بأنّ الهدف هو خدمته.

وأخيرا، أهم ملاحظة يمكن استخلاصها من هذه النقاط الأربعة التي تقصد تحسين الوضعية الخاصة للزبون والوضعية التجارية للقطاع هوّ اعتمادها كليّة على العنصر البشري: الموظفون للاتّصال.

وهذا يطرح مشكل معتبر للقطاع العمومي للبريد والاتّصال في الجزائر باعتبارها مؤسّسة خدمية بالدرجة الأولى تعاني من ضعف داخلي لسلطتها على الموظفين للاتّصال، مقابل تزايد سلطة هؤلاء عليها.

هذه الوضعية حسب J.P. Flipo هيّ شائعة لدى المؤسّسات الخدمية التي:

من جهة: لها سلطة أكبر على زبونها النهائي، بالنظر إلى كونها تراقبه مباشرة وبدون وسيط (إلا في حالات الاستثناء). وهذا ما يفسّر ضرورة التسويق التجاري.

ومن جهة أخرى: فإن لها سلطة أقل على موظفيها، لأنهم هم الذين يتمنّعون بحقيقة السلطة التجارية. وهذا ما يفسّر عامل "التسويق الداخلي" كأهمّ ظاهرة في المؤسّسات التجارية.

ويمكن إظهار ذلك من خلال تزايد سلطة "الموظفين للإتصال" والضعف الداخلي لسلطة رجال التسويق والمؤطرين الذين من الممكن في أيّة لحظة أن تحوّر توصياتهم من طرف الموظفين الذين يتحكمون في السلطة التجارية الحقيقية.

ومن هنا يمكن إظهار العلاقة والارتباط الوطيد بين "الإستراتيجيات الداخلية" و"الخارجية" للقطاع (فمثلا رداءة الموظفين معناها غضب الجمهور وانصباب حكمه على المسيّرين وعلى المؤسسة الخدمية ككلّ، لا على الموظفين وحدهم).

وأمام هذه الوضعية التي تسلب القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر سلطته للتحكم في الموظفين، يتساءل الباحث عن الكيفية التي يمكن بفضلها تجنيد هؤلاء وضمن مشاركتهم بفعالية في إنجاز دورهم وخدمة مقاصد القطاع بتفان وإخلاص.

J.P. Flipo في كتابه Le Managements des Entreprises de Services (1) يعطي

الإجابة ويشير إلى عناصر أساسية تساهم بفعالية في ضمان مشاركة إيجابية للموظفين. هذه العناصر قد لخصّها في ثلاث (3) نقاط:

• الإنسانية (L'Humanisation).

• المنظورية (La Visibilité).

• العدالة (La Justice).

* الإنسانية (L'Humanisation):

تبرز هذه النقطة خاصة بالنسبة للمؤسّسات الكبرى للخدمات: كيف يمكن تخيل موظف يعامل الزبائن بصفة إنسانية وهو لا يتلقى تلك الصّفة في تنظيمه الداخلي ! ؟ .. إن هناك بديهية بين الإثنين.

والأمثلة على تنمية التنظيمات الكبرى للخدمات للروح الإنسانية في علاقتها مع الموظفين كثيرة ومتعدّدة. من بينها نذكر:

• **المزايا الاجتماعية:** عند MARRIOT كلّ موظّف له الحقّ في منحة تقاعد بعد 20 سنة من الخدمة فقط (إذا قام بطلب ذلك).

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 152.

ونتيجة لذلك يصبح معدّل العمر في كلّ صنف عمل منخفض جدّاً، ولا يمكن أن يتواجد تفاوت في الأجيال بين الرئيس والموظفين، بالإضافة إلى احتمال الربح فيما يخص الحيويّة.

في هاته المؤسسة تحافظ نسبة كبيرة من الموظفين على التّشاط، وستكثر الأرباح المنتظرة، بالإضافة إلى تعرّف أحسن للأجير على مؤسّسة، وافتخاره بالنتائج الجيدة، وكذا إحساسه بالمسؤولية المباشرة على الأرباح المنتجة.

• **المسؤولية:** "كونك إنسان هو كونك مسؤول" هذا هو تعريف مهمّ Saint-

Exerpéry. عكس المسؤول هوّ المطبق (المنفذ) الذي لا يأخذ أية مبادرة.

ومن أبرز وسائل المسؤولية نذكر أن الموظف أو الإطار يجب أن يعرف قيمة الهامش المتروك له لاتخاذ القرار، ويجب أن يتأكد أن هذا الهامش هوّ موجود فعلا، لأنه هوّ الأحسن وضعية لأخذه واستعماله.

ولذلك فرئيس United Air Laine « Edward E. Carlson » لم يتردد في التصريح بأن "العدد من رجال الميدان هم الأكثر تأهيلا لأخذ قرارات متنا نحن في المركز وكلّ مرّة يبعد فيها القرار بدرجة سلمية فإننا نفقد بعض الشيء، وفي أكثر الأحيان القرار نفسه بوضعه في الدرج ولا نتكلم عنه أبدا".

* **المنظورية (La Visibilité):**

"الموظف الذي لا يرى أبدا الإطارات العليا والمسيرين لمؤسّسته سوف يشعر بنفس الانشغال الذي يحسّه مشتري الخدمة أمام عدم ملموسيتها. ولمحو هذا العامل السلبي فإن مسيرى المؤسسات الكبرى الأمريكية وفي مقدمتهم الرئيس يقضون جزءا مهما من وقتهم في زيارة الوحدات والوكالات (للأخذ بعين الاعتبار لملاحظات وانتقادات الأجراء، ومنحهم الاهتمام والاستماع لهم).

وطريقة أخرى للجديّة عند AVIS رقم 2 عالميا لكراء السيارات، حيث تجد الإطارات العليا نفسها مدعوة لقضاء كل سنة 2 و 3 أسابيع في وكالة لأداء عمل قاعدي للموظفين في الإتصال. ولذلك حتى لا ينشأ حاجزا أو مسافة بينهم خلال الأحداث الميدانية".

* العدالة (La Justice):

"المؤسسة هي مثل الدولة يجب أن تفرض قيودا فردية لتتمكن السلطة من تحقيق أهدافها". "في المؤسسة الأكثر إنسانية والأكثر إحصائية، يمكن أن يوجد دائما صراعات حقيقية أو مرتقبة، أين تنشأ الحاجة للعدالة". فليس المسؤول هو دائما الذي له الحق. وحتى لو وقع صراعا بين موظف ومسؤول أعلى منه في السلم فإنه سوف يحتكم للعدالة.

وفي هذا الإطار يمكن استخدام أيضا الإتصال التنازلي بالكتابة: (الإجابة عن رسائل مكتوبة تخص مواضيع معينة، ظهور مجالات داخلية تسمح للموظفين أن يقترحوا فيها مقالات ذات منفعة عامة... الخ).

وفي الأخير يجب على قطاع البريد والإتصال في الجزائر أن يأخذ هذه التوجيهات موضع الجد، وأن ينظر إليها لا على أساس "اجتماعي" يهدف إلى إعداد صورة حسنة للقطاع في الخارج، وإنما على أساس أنها استثمار جيد، بل أحسن استثمار.

12- ضرورة التفكير في إختيار عقيدة وأسلوب سليم للتطبيق لإنجاح المشاريع التنموية لهذا القطاع.

فمهما يكن أسلوب الإنتاج المتبع في الخدمات، فلا يوجد ضمان مطلق للنوعية والكمية المرتفعة والثابتة للمنتج النهائي. ومن هنا فمن الضروري والمهم مراقبة هذه النوعية قبل أن تصل إلى الزبون.

هذه المراقبة التي يعتقد 92 % من مجموع المسؤولين غيابها في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر وذلك من خلال الأرقام التالية:

الجدول رقم (32): مستوى مراقبة النوعية داخل قطاع البريد والاتصال في الجزائر

إجمالي		وكالات عادية	وكالات مركزية	نوع الوكالة الاعتقاد
النسبة %	العدد			
10 %	03	-	03	الاعتقاد بوجود مراقبة للنوعية النهائية
90 %	27	24	03	الاعتقاد بعدم وجود مراقبة للنوعية النهائية
100 %	30	24	06	المجموع

يجب أن تتغير هذه الوضعية وتختفي وبسرعة، لأنه لضمان نجاعة الأسلوب التسييري فكل وظيفة وكل موظف يجب أن يقيم. حتى البواب يجب أن يقيم.

هذا يحتاج إلى إيجاد معايير تسيير خاصة بالقطاع العمومي الجزائري للبريد والاتصال هذه المعايير ستكون المؤشرات لتحقيق المخطط، إنه بفضلها فقط يمكن لهذا القطاع أن يجد الفعالية للإصلاحات المطبقة وأن يعتمد عليها في تسييره الداخلي كأداة للتقييم والتحفيز والمسؤوليات.

هذه المعايير ستكون مرتكزة على (03) نقاط:

أولاً: باعتبار النقص الفادح في التعاون في ممارسة سلطة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر فسنركز على ضرورة إيجاد التكامل للوظائف لجعل إستراتيجية الكل متجانسة.

ثانياً: باعتبار الصّراع القائم بين سائر الوظائف والاختلافات الجوهرية في توجهاتها، وما ينجرّ عن ذلك من مشاكل، فسنركز على أهمية إعادة توازن السلطة لصالح التسويق.

ثالثاً: باعتبار الدور المعبر للموظفين للاتصال في تحديد النوعية النهائية للمنتوج وإنجاح التسيير الداخلي للقطاع، فسنركز على أهمية التأطير الوسيطي في تسيير هذا العامل البشري.

3-1 ضرورة التكامل لجعل إستراتيجية الكل متجانسة:⁽¹⁾

يجب أن يتأسس التجانس وباستمرار حسب السيروورة التالي:

المرحلة 1: تعريف وتحديد واضح لصلاحيات كل وظيفة وكل مصلحة في تسيير موظفي التأطير والموظفين للإتصال، مصحوبة بالطبع بإمكانية الفصل للإدارة العامة في حالة الصّراعات الممكنة بين هذه الوظائف.

المرحلة 2: إيجاد تناسق وتعاون كثيف ودقيق لتطبيق الإستراتيجيات المنجزة على مستوى المركز. هذا التعاون يتم عبر قاعدة للمعلومات والإقناع. فمثلا للإرسال حملة إخبارية أو ترويجية يجب ضمان تعاون جميع العمّال والموظفين عن طريق إعلامهم ومشاورتهم والاهتمام بأرائهم.

المرحلة 3: إدماج كل عناصر المزيج التسويقي في مجموعات متجانسة لإيجاد الانسجام بينها. ويتم إعداد ذلك عبر مصلحة التسويق.

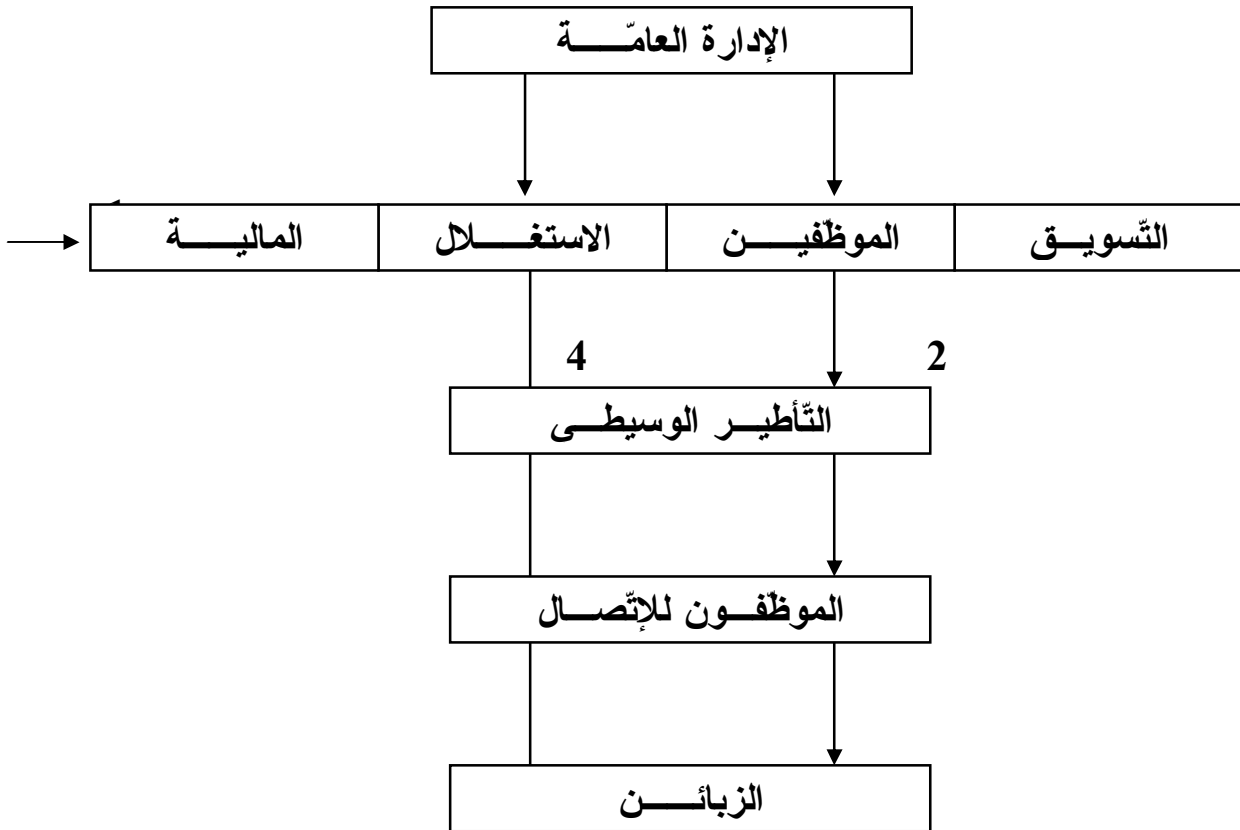
المرحلة 4: تنظيم الصعود المستمر للمعلومات الضرورية التي تخص كل ما يجري في السوق أو في نقاط الإتصال والتي بإمكانها أن تغيّر الإستراتيجيات المعدة من قبل المركز. هذا الصعود للمعلومات يكون مصحوبا في غالب الأحيان في مرحلة ثانية بتدفقات نازلة أثناء اللقاءات المخططة للإطارات العليا مع مختلف الموظفين الموجودين في "الخطوط الأولى".

ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربعة في الشكل التالي:⁽²⁾

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 136-139.

(2) : J.P. Flipo, op cit, p 137.

الشكل رقم (26): مراحل تحقيق التجانس في المؤسسات الخدمية



Sources : Le Management se l'entreprise de services, J. P. Flipo, P : 137.

2-3 أهمية إعادة توازن السلطة لصالح التسويق:

عادة الوظائف الكبرى على مستوى المركز تكون الهيمنة فيها لصالح "وظيفة الاستغلال" فإدارة الاستغلال هي التي لها الدور الموجه في تسيير وحدات الإتصال لمؤسسات الخدمات. أسباب ذلك كثيرة، ويمكن إرجاعها إلى ما يلي:⁽¹⁾

1. عادة المصلحة التقنية (التسمية الأخرى للاستغلال) هي الكفيلة بجعل الموظفين يعرفون كيف يعملون بطريقة فعّالة. صحيح لا تتطلب بعض الخدمات إلا القليل من القدرات التقنية، ولكن أخرى تتطلب قدرات كثيرة، أين تكون السلطة للتقنيين. وحتى في بعض الأحيان التي يتطلب فيها الأمر الوقت القليل مثلا لتدريب سائق حافلة فإن ذلك لا يمنع بأن تكون الإدارة التقنية هي التي تجدد وتكلف السائقين بالعمل.

2. عادة، إنهم التقنيين الذين ينشؤون المؤسسات (مثلا: مسؤول يفتح مطعم، مهندس يفتح مكتب دراسات...) ولذلك فإنهم يفرضون في تلك المؤسسة ثقافة ترجع سيطرة التقنيين.

3. إن تكامل وإندماج كل من وظائف الإنتاج-التوزيع-البيع في آن واحد في مجال الخدمات، فإن المسؤولين عادة يفضلون ترجيح وسيطرة الوظيفة الأساسية والأكثر أهمية وهي الإنتاج.

4. في ميدان الخدمات، مستوى متطلبات وشروط الزبائن ليست مرتفعة مثل حالة السلع.

5. في ميدان الخدمات مكانة وظيفة التسويق هي عادة أقل قيمة وتحضى بأقل عناية.

فهذه نتائج دراسة أقيمت في الولايات المتحدة الأمريكية لمقارنة مكانة وظيفة التسويق من جهة لدى المؤسسات الصناعية، ون جهة أخرى لدى المؤسسات الخدمية. هذه الدراسة تظهر الفروق التالية:

* إن وظيفة التسويق في الخدمات بالمقارنة مع الميدان الصناعي:

- لها أقل تأثير على المزيج التسويقي (وخاصة على عنصر "الخدمة" و"السعر").
- لها أكثر حظوظ في تسيير ميزانية الإشهار بكيفية داخلية بتجنب اللجوء والحاجة إلى الوكالات الخارجية.

(1) : J.P. Flipo, op cit, p 134-135.

- لها أقلّ مخططات للتحرك التجاري.
 - لها أقلّ حظوظ في استخدام مكاتب لدراسات السوق.
 - لها أقلّ إنفاق من الميزانية على مصاريف التسويق.
6. وأخيران إن تواجد العديد من الخدمات العموميّة في البلد من صنف (الضمان الاجتماعي، المستشفيات، الإدارات بكلّ أصنافها، النقل العمومي، البريد والإتصال...الخ)، قد عودّ الجمهور على أن لا يكون مشترط محتج على مستوى نوعيّة الخدمة المؤدّاة (فالمواطن اعتاد الرضى بالعرض البسيط من هذه القطاعات. ولكن رغم هذه الهيمنة السائدة في مجال الخدمات لصالح وظيفة الاستغلال فإنه من المهم ومن المفيد جدا إعادة توازن السلطة لصالح التسويق داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر.
- لأن نوعيّة الخدمة مرتبطة بالموظفين للإتصال. ووظيفة التسويق هيّ التي تعطي لهذا العنصر المهم قيمته من العناية والاعتبار، بخلاف وظيفة الاستغلال التي تمنح الأولوية في الاهتمام للمؤطّرين والتقنيين.
- وفي هذا الإطار لا بأس أن نعرض ملخّص عن دراسة قام بها Benjamin Schneider⁽¹⁾ في بنك أمريكي تخصّ الفروق المعتبرة بين الموظفين للإتصال والمؤطّرين. هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:
- الموظفون للإتصال هم أكثر مرونة، أكثر "تجارية"، يعاملون الجمهور على أساس شخصي، ويفكرون عادة في المدى الطويل خلال معاملاتهم التجارية.
 - بينما المؤطّرون من جهتهم هم أكثر "بيروقراطية" وأكثر اهتمام بالمدى القصير.
- وبصفة عامة فقد لاحظ الكاتب من خلال هذه الدراسة أن الموظفين للإتصال هم الأقرب إلى تمنيات الزبائن. بينما المؤطّرين هم أبعد قليلا، إنهم يظنون أن الموظفين غير مهتمين وأنهم على حساب المربودية.

(1) : « The Service Organization : Climat is Crucial », Organizational p 65. Ouvrage cité par J.P. Flipo, op cit, p 144..

ولكن كيف يمكن تحقيق توازن في السلطات الداخلية لقطاع البريد والإتصال لصالح وظيفة التسويق؟

الإجابة عن هذه النقطة كانت موضوع دراسة أجراها كل من Levelock ورفقائه⁽¹⁾، هذه الدراسة سمحت لهم باستنتاج أنه لكي يتم تحقيق توازن للسلطات الداخلية لمصلحة التسويق فيجب:

- عدم تمركز لمراكز الاهتمام والقرار، أي بمعنى جعل وظيفة التسيير العام تهبط إلى أخفض مستوى ممكن في التنظيم (أخفض مستوى معناه أقرب ما يمكن من الزبائن والمشتريين).
- مراقبة نوعية الخدمة
- تنمية تنظيم مصفوفي (Matricielle) عوضا عن تنظيم هيكلية (Organigramme) في هذا الأسلوب لا يوجد إلا خط واحد هرمي. مزية التسويق هوّ تواجده وحضوره على كامل الخط، ابتداء من إعداد إستراتيجية ووصولاً إلى مراقبة النوعية. طبيعة هذا الأسلوب هو كونه مقنع أكثر من كونه سلطوي. ويمكن في هذا الإطار إنشاء مجموعات عمل للبحث والتطوير واقتراح التجديبات والعناية بالتسويق الداخلي.

(1) : Bitisteson Eiglier « Same Organizational Problems Facing », Marketing de travail N° 227 I.A.E Aix-en Provence, Octobre 1981. Source par J.P. Flipo, op cit, p 138.

3-3 دور التأطير الوسيط:

في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر فإن اختيار وتنشيط التأطير الوسيط (L'Encadrement Intermédiaire) يجب أن يحضى باهتمام بالغ. فحسب J.P. Flipo فإن بعض الكتاب يوصون ويشترطون في حالة الخدمات النمطية (كمصلحة البريد والإتصال) بضرورة أن تحضى نوعية مسيرى نقاط الإتصال بالأسبقية والتركيز في المنافسة. ضرورة هذا الاهتمام وهذه العناية بأعضاء التأطير الوسيط إنما ترجع لقدرة هؤلاء ودورهم في تنشيط الموظفين للإتصال وإعطائهم التعليمات والنصائح الواضحة للإتباع من خلال ترقبهم لمختلف الوضعيات التجارية الممكنة الحدوث، وخاصة في قتل صراعات الأهداف بينهم وأيضا بين مختلف المصالح، وكذا تحديد هامش التّحرك والتّصرف للموظفين وتحفيز وتشجيع العمّال.

ولكن مستوى العناية بأعضاء التأطير الوسيط داخل القطاع العمومي للبريد والإتصال الجزائري هيّ شبه منعدمة حسب 87% من المسؤولين المباشرين على القطاع:

الجدول رقم (33): مقدار العناية بأعضاء التأطير الوسيط للقطاع

إجمالي		وكالات عادية	وكالات مركزية	نوع الوكالة الاعتقاد
النسبة %	العدد			
03,33 %	04	03	01	الاعتقاد بوجود عناية بأعضاء التأطير الوسيط
96,66 %	26	21	05	الاعتقاد بإهمال العناية بأعضاء التأطير الوسيط
100 %	30	24	06	المجموع

إن حوالي 92 % من المسؤولين الذين يؤمنون بغياب العناية بأعضاء التأطير الوسيطي يفسرون ذلك من خلال تقييد هامش تحركه وحرمانه من الحرية والمسؤولية، في حين أنّ نسبة 08 % منهم فقط يفسرون ذلك من خلال حرمانه من العديد من الإمتيازات الخاصة. ملخص هذه النتائج نعرضها فيما يلي:

الجدول رقم (34): مظاهر إهمال أعضاء التأطير الوسيطي في قطاع البريد والاتصال الجزائري

إجمالي		نوع الوكالة		
النسبة %	العدد	وكالات مركزية	وكالات عادية	مظاهر إهمال التأطير الوسيطي
61,53 %	16	02	14	عدم السماح له باتخاذ القرارات
30,77 %	08	02	06	عدم إشعاره بالحرية والمسؤولية عدم تمتيعه
07,70 %	02	01	01	بإمتيازات خاصة
100 %	26	05	21	المجموع

إذن لإنجاح دور التأطير الوسيطي في قطاع البريد والاتصال في الجزائر يجب تمكينه من التصرف كأنه المسؤول الحقيقي بمزية أحسن من الإدارة العامة لأنّ له وضعيّة أحسن بكثير من الإدارة العامة. فكل شيء يجري تحت عينيه. لذلك من المهمّ السّماح له باتخاذ الإجراءات اللازمة والسريعة التي تخصّ: الزبائن، الموظفون للاتصال، موظفي الإدارة، التجهيزات، المحيط الداخلي والخارجي للقطاع.

ولأنه حسب J.P. Flipo لا يجب في أي حال من الأحوال اعتبار أنّ مسؤولي وحدات الإتصال هم المطبقين للأوامر المتأتية من فوق، بل يجب أن يقوم التنشيط الوسيطي بإطار المسؤولية للإطار عوضا عن مسؤوليه.

وكخلاصة لهذا المطلب يعتبر الباحث أنّه من الصعب إيجاد الإجابة النهائية لكامل مشاكل هذا القطاع، كلّ ما يمكن عمله هو فقط ذكر الخطوط العريضة لهذه الحلول، وفي ذلك يمكن اعتبار أن حلّ مشاكل وصعوبات القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر يجب أن يمرّ عبر الاقتراحات التالية:

أولاً: تحسين العرض والتحكّم في الطلب عن طريق:

- أتمّة الإنتاج وتقسيم المهام بين الآلة والإنسان.
- تجنيد الموظفين لقبول هذا التغيير.
- تشجيع مشاركة الزبون في إنتاج الخدمة.
- إتباع إستراتيجية الاختصاص والتوسّع في خط المنتجات (إستراتيجية غير متنوعة).
- استعمال بعض الأدوات التسويقية التي تمسّ العرض من جهة، وتمسّ الطلب من جهة أخرى.

ثانياً: التركيز على الإشهار التجاري والإعتماد على التوجيه والإرشاد:

- التوجيه بفضل التشوير والتسليم.
- الإرشاد بفضل مكاتب الإستعلامات.

ثالثاً: العناية بالعنصر البشري من خلال الإهتمام بعنصرين:

◀ **تحفيز الموظفين للاتصال لجعلهم**

- يعملون بالرّضا والفرح.
- تسودهم العلاقات الإنسانية الطيبة.
- يشاركون بفعالية في الأهداف المهنية.

◀ **تكوين الموظفين للاتصال بهدف:**

- إعطائهم القدرات التقنية.
- تمرير لهم الروح التسويقية التي تحثهم على النمو والتحسّن.

رابعاً: من خلال إشباع حاجات موظفيها الداخليين (عن طريق الإنسانية، المنظورية، العدالة...) تحاول المصلحة إرضاء زبائنها الخارجيين من خلال:

- الاحترام والاستقبال.
- خدمتهم وتلبية إحتياجاتهم.
- إشعارهم بالتعاون معهم.
- التجهّز بالوسائل اللازمة والضرورية لخدمتهم.

المطلب (2): دور السلطات العموميّة في توفير الشروط الضرورية لتطبيق مفاهيم التسويق

المحاسبة العامّة، الرياضيات، الحساب... هذه كلها طرق ممكنة الإستعمال في المصلحة العموميّة للبريد والإتصال في الجزائر. التسويق هو أيضا طريقة للتسيير.

فلماذا إذن تستخدم هذه التقنيات حتى الآن بنجاح في هذا القطاع؟

أليس من الضروري لهذا القطاع معرفة كيفية إرضاء وإشباع المستهلكين، معرفة كيفية البيع، معرفة الإنتاج، معرفة التوزيع، معرفة الترويج ... ؟
وبماذا يمكن أن يفسّر هذا التحديد للتسويق والإهمال لتقنياته؟

فحتى طبيعة النظام الاشتراكي الذي كان منتهجا في الجزائر ليس بإمكانه أن يكون مبرّرا لهذا الإهمال، لأنه هل توجد وسائل خاصة اشتراكية لتحديد ومعرفة حاجات المستهلكين؟ والتسويق أليس بإمكانه أن يكون أحد هذه الوسائل؟.. خاصة وأن إشباع حاجات الجمهور (...). قد أخذ مكانه بين الأهداف ذات الأولوية في البلدان الاشتراكية.

إذن في ماذا يكمن الخلل؟

الإجابة عن هذا السؤال استنتجها الباحث من خلال معاينته عن قرب لحالة القطاع وإتصاله المباشر والمتعدّد مع مسؤوليه المباشرين.

كلّ الحقائق المستخلصة من ذلك تشير بالإجماع إلى امر واحد:

غياب شروط تطبيق ونجاح مفاهيم التسويق السابق ذكرها.

هذه الشروط ما هي؟ وكيف يمكن توفيرها في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر؟ هذا ما سوف نعالجه فيما يلي، وبالنحو التالي:

أولاً: تشخيص العوامل والظروف الراهنة للقطاع التي تعيق الإستعمال الجيد والمرن لمفاهيم وسياسات التسويق.

ثانياً: إبراز الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية.

ثالثاً: اقتراح العلاج (شروط وكيفيات تطبيق بنجاح مفاهيم التسويق).

1- الظروف والعوامل المعيقة لتطبيق مفاهيم التسويق داخل القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر:

يمكن إجمال هذه الظروف في ثلاث ظواهر أساسية:

1. مركزية التسيير.
2. فوضى العلاقات بين قطاع البريد والاتصال والسلطات العمومية.
3. الصراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.

1-1 مركزية التسيير:

عادة التسويق في الاقتصاديات الحرّة يجد إستعماله بسبب متغيّرين مهمّين (1):

- كون السوق تنافسي.
- تمتع المؤسسات بحريّة واسعة في التصرف.

هذان العاملان غائبان في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر:

* فمن جهة السوق هو غير تنافسي، وحتى الرغبة لمعرفته ضعيفة أو منعدمة "وإن دراسة الطلب لم تكن أكثر من تحليل إحصائيات الماضي. ولذلك نلاحظ ندرة في السوق ليست راجعة إلى عدم كفاية الإنتاج ولكن أيضا إلى عدم كفاية التوزيع".

* ومن جهة أخرى لا يتمتع القطاع إلا بنسبة محدودة جدا من الحرية. فاعتباره مقطوعا عن السوق وتابعا للسلطات فإن إنتاجية وأسلوب تسييره يملي عليه من طرف التخطيط.

(1) : Med Seghir Djitli, op cit, p 142-143.

ما يؤكد هذا التوجه هو كون المعدل العام للعلامات المعبر على درجة حرية القطاع في اتخاذ قراراته الإستراتيجية والممنوح من طرف المسؤولين هو في حدود (10/1,8) لذلك فإن تطبيق سياسات التسويق في مثل هذه الظروف حسب Med Seghir Djitli يؤدي إلى مشاكل كبيرة:

- الأهداف المحددة في المخطط على مستوى الإنتاج وإرضاء السوق تبقى في مجموعها أهداف أقل عملية، واسعة، وسيئة التحديد.
- المخطط غير مؤهل لان يدرك بفعالية الحاجات الحقيقية للزبائن وهو غير ضامن لفعاليتها بسبب عدم كفايته وصعوبة التحكم فيه.
- إن غياب قنوات وميكانيزمات للاتصال وتبادل المعلومات بين الهيئات يجعل القطاع عاجزا عن التحصل من المحيط لمعلومات حديثة وفعالة.
- القطاع يبقى محروما من العديد من الحريات تخصّ اختيارات جد أساسية، مثل: ميدان النشاط، محاور النمو، تقسيم الموارد. هذه القيود تقمع حرية المؤسسة إلى الحد الذي تصبح فيه هيكل سلبي لم ينشأ إلا للتلقّي ويصبح أمر إنسجامها مع المحيط مستحيلا.
- القطاع يجد صعوبة في تجسيد الأهداف المحددة في المخطط على مستوى تسييره الخاص، لأنه لا يعقل أن يسيّر قطاع بأكمله فقط من طرف النصوص.

1-2 فوضى العلاقات بين قطاع البريد والاتصال والسلطات العمومية في الجزائر:

بين وجهة قطاع البريد والاتصال ووجهة السلطات العمومية تناقض صارخ. فحسب A.Bennour فإن السلطات المركزية لم تكن كفؤة بكفاية لتحديد لهذا القطاع رسالاته وأهدافه وتمنحه الوسائل اللازمة. وحتى القطاع من جهته لم يعمل ما في وسعه لمساعدة المركز بل بالعكس عرقله.

إذن إن هناك تناقض مزودوج:

قطاع البريد والاتصال يعتبر نفسه كنهاية. بينما السلطات المركزية يعتبرونه كوسيلة.

هذا التناقض كان من نتائجه أن تحوّلت علاقة القطاع بالسلطات العمومية من علاقة تعاون إلى علاقة صراع. ويظهر ذلك جليا من خلال الوسط الحسابي للعلامات الممنوحة من

طرف المسؤولين والتي تميل أكثر ناحية علاقة الصّراع. هذه العلامة تحدّد علاقة التعاون في حدود 10/3,4.

ومن أمثلة هذا الصّراع أنّ القطاع يحاول أن يخطّط نشاطاته على مدى 5 سنوات، في حين تعطي السلطات السياسيّة الأولويّة للمخطّط على المدى القصير وإلى الميزانية السنويّة.

ومن هنا "فإذا كانت هذه السلطات المركزية لا تلعب دورها جيّدا كمسؤولية عن هذا القطاع، فذلك لأنّها تتحرك عبر عدّة مقرّرين أو جماعات مصلحة، التي هي دائما مهمّمة بمسائل ذات بعد سياسي على المدى القصير، وتعتبر أنّ القطاع مجرد أداة بسيطة لخدمة هذه المسائل السياسيّة"⁽¹⁾.

فمثلا سلوك هؤلاء المسؤولين المتنافي مع المصلحة الخاصة للقطاع والتميّز بالميل الكبير إلى كل ما هو قصير المدى، يمكن أن يفسّر من خلال عدّة عوامل⁽²⁾:

- أسلوب مراقبة التسيير للقطاع يفضل المدى القصير.
- سرعة دوران المسؤولين في القطاع هيّ عادة كبيرة ومرتفعة.
- النتائج على المدى القصير هي أكثر تحديا وأكثر قياسا.
- صعوبة تكوين الإطار المختصّة في التخطيط على المدى الطويل ونقص الاستمرارية.

هذه الوضعية تطرح مشكلتين:

- واحدة خاصة بميدان تحديد المسؤوليات بين القطاع العمومي للبريد والإتصال والحكومة الجزائرية التي تعتبر الموجه الحقيقي والشرعي لها.
- والأخرى متعلقة بالعلاقات البيروقراطية التي تنشأ بين القطاع والإدارات، وما ينجر عن ذلك من قيود وعراقيل للقطاع في اختيار وتطبيق السياسات التجارية المناسبة.

(1) - (2) : A.Bennour, op cit, p 337-234.

1-3 الصّراع بين المنطق الخاص للقطاع والمنطق العمومي:

هذه العرقلة هي مكملة للثانية، يتعلق الأمر بالصّراعات الممكن أن تحدث بين المصلحة العامة وبين المصلحة الخاصة للقطاع "فإختيار التجهيزات أو تحديد تعريفة أو شكل التمويل..هي كلّها ميادين صراع بين منطق الخدمة العموميّة وبين منطق التسيير الخاص بالقطاع"⁽¹⁾.

مردّد هذا الصراع راجع إلى وجود التناقض في المصالح بين المنطقتين:

ما هوّ جيّد ومربح للقطاع العمومي هو ليس كذلك بالنسبة للسلطات الوصية والعكس، للجزائر كبلد (تجهيزات معتبرة، استثمارات ضخمة...) هوّ غير ذلك ربما بالنسبة لقطاع البريد والإتصال.

« المصلحة الخاصة للقطاع تقول: ما دمنا محتكرين وفي مركز قوّة فلماذا نعمل التّسويق؟ وما جدوى الترويج والإشهار ودراسات السّوق؟ ولماذا البحث عن التّحسين؟ ولماذا لا نستثمر في مشاريع أكثر أهميّة؟

« المصلحة العامة تقول: ما دامت رسالة القطاع هي الخدمة العموميّة، وما دام قطاع البريد والإتصال وسيلة لتحقيق هذه الرّسالة فلا بأس من إنتهاج كل الطّرق (بما في ذلك تطبيق مفاهيم التّسويق) ولو على حساب المصلحة الخاصة للقطاع. والسؤال المهم الذي يبقى مطروحا هو:

كيف يمكن تحقيق هذين البعدين الذين يظهران متناقضان؟ وكيف يمكن جعلهما غير متناقضين؟

هذا ما سوف نعالجه في العنصر الثالث بعد إبرازنا (في العنصر الثاني) للأسباب الكامنة وراء هذه الظواهر الثلاث.

(1) : A.Bennoun, op cit, p 332.

2 الأسباب الكامنة وراء الوضعية المعيقة لتطبيق مفاهيم التسويق:

منذ زمان والقطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر يتجاهل حاجات الجمهور بالنسبة خلف مفهوم المنفعة العامة للخدمات العمومية، وباستغلال وضعه الاحتكاري واستقلاليته تجاه السوق.

ولكن اليوم يظهر أنّ الواقع تغير، وأصبح التساؤل عن الأسباب الكامنة وراء هذه الوضعية المتجاهلة لتطبيق مفاهيم التسويق من أولى الأولويات. وفي هذا الإطار يمكن استنتاج العديد من الأسباب. كلّ هذه الأسباب يمكن إدراجها وتلخيصها في عنصر أساسي ووحيد، كل شيء ينبع منه. يتعلق الأمر بالتوجه التنافسي لتسيير القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر.

حيث أنّ نسبة معتبرة من المسؤولين يرجعون أسباب إعاقة تحسين وضعية القطاع بالخصوص إلى سببين إثنين، كلاهما مرتبط بظاهرة التوجه التنافسي للتسيير. ضيق هامش تحرك القطاع بنسبة 47%، وثقل الهيكل التنظيمي بنسبة 23%. والجدول التالي الذي يتعرض لأهم أسباب وعوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع يظهر ذلك بوضوح:

الجدول رقم (35): عوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والاتصال

إجمالي		وكالة عادية	وكالة مركزية	عوامل إعاقة تحسين الوضعية
النسبة %	العدد			
46,66 %	14	12	02	ضيق هامش التحرك للقطاع
23,33 %	07	06	01	ثقل الهيكل التنظيمي المتبع
10 %	03	01	02	وجود مقاومة للتغير والتجديد
06,66 %	02	02	-	سوء تدفق المعلومات
13,33 %	04	03	01	سوء التكوين والتأهيل للمختصين
100 %	30	24	06	المجموع

من هذه الأرقام يتبين مدى أثر "التوجه التنافسي للتسيير" في إعاقة تحسين وضعية القطاع، حيث أنه من مجموع المسؤولين المستجوبين نجد أن حوالي 70 % منهم 23 % (47 % + يرجعون عوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع إلى هذا العنصر السلبي.

التوجه التنافسي للتسيير⁽¹⁾:

في هذا التوجه مرحلة الدراسة والبحث عن الحاجات محدودة جدا، التوجهات الكبرى (مثلا: "إستراتيجية المنتج - السوق") هي محددة مسبقا من الخلف على المستوى السياسي. المستوى السياسي هو الذي يحدد الحاجات وغالبا من دون القيام بالبحوث على المستهلكين. وإنه المستوى السياسي أيضا الذي يحدد ما هو "حسن" وما هو "سيئ" بالنسبة للجمهور.

تتبع الإدارة المركزية في ذلك الفكرة التي تعتبر أن الجمهور لا يهتم إلا بمصالحه الشخصية، وأن السلطة العمومية هي الوحيدة التي بإمكانها معرفة وإدراك المصلحة العامة. هذا من الناحية التسويقية معناه أن الإتصال بالجمهور لا يتم إلا بمعرفة انطباعاته على نوعية الخدمة المتواجدة أو أيضا تمنياته للتحسين... وذلك كله في إطار ما هو متواجد، أو ما هو مبرمج أو ممول.

وبالنسبة للتنفيذ، فإن نسبة التحرك هي أيضا محدودة، خصوصا بالنسبة للمنتج (تحدي الكمية)، بالنسبة للسعر (سياسة التمويل) أو بالنسبة للتوزيع (التجهيزات).

وفي المقابل، التنظيم هو الذي له أكثر إمكانية لتحديد وتنمية الجهودات للإتصال مع الجمهور والزبائن، وبالطبع في إطار الحصول من الجمهور على مزيد من الانتماء. ومن هنا فإن الإشهار والترويج يتجه فقط نحو تحسين المؤشرات التقنية المنظورة: معدل الإتصال، نسبة المستعملين، نسبة القبول. (أي لإكساب نشاطات المؤسسة أكثر شرعية).

(1) : J.Bon, A. Louppe, « Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population) op cit, p 53,54. D'après MENGUY, Loup. A, Bon.J, « L'Approche de la Définition du Marketing Publics », Revue Française de l'Administration Publique N°= 6, Avril - Juin 1978.

إذن حتى التوجه للتسويق لا يستخدم إلا كأداة لتدعيم قرار من صنف سياسي. هذا التوجه يمكن تلخيصه من خلال مخطط يمكن فصل فيه الميدان السياسي عن الميدان التسييري.

الميدان السياسي هو ميدان المواجهة والتقرير بين مجموعات متعدّدة (أحزاب سياسية، مجموعات الضغط، نقابات...)، ومن خلال هذه المواجهة تتبلور المهام الأساسية للقطاع (المهام ذات الأولوية، البرامج المتبعة، الإستثمارات المبرمجة...).

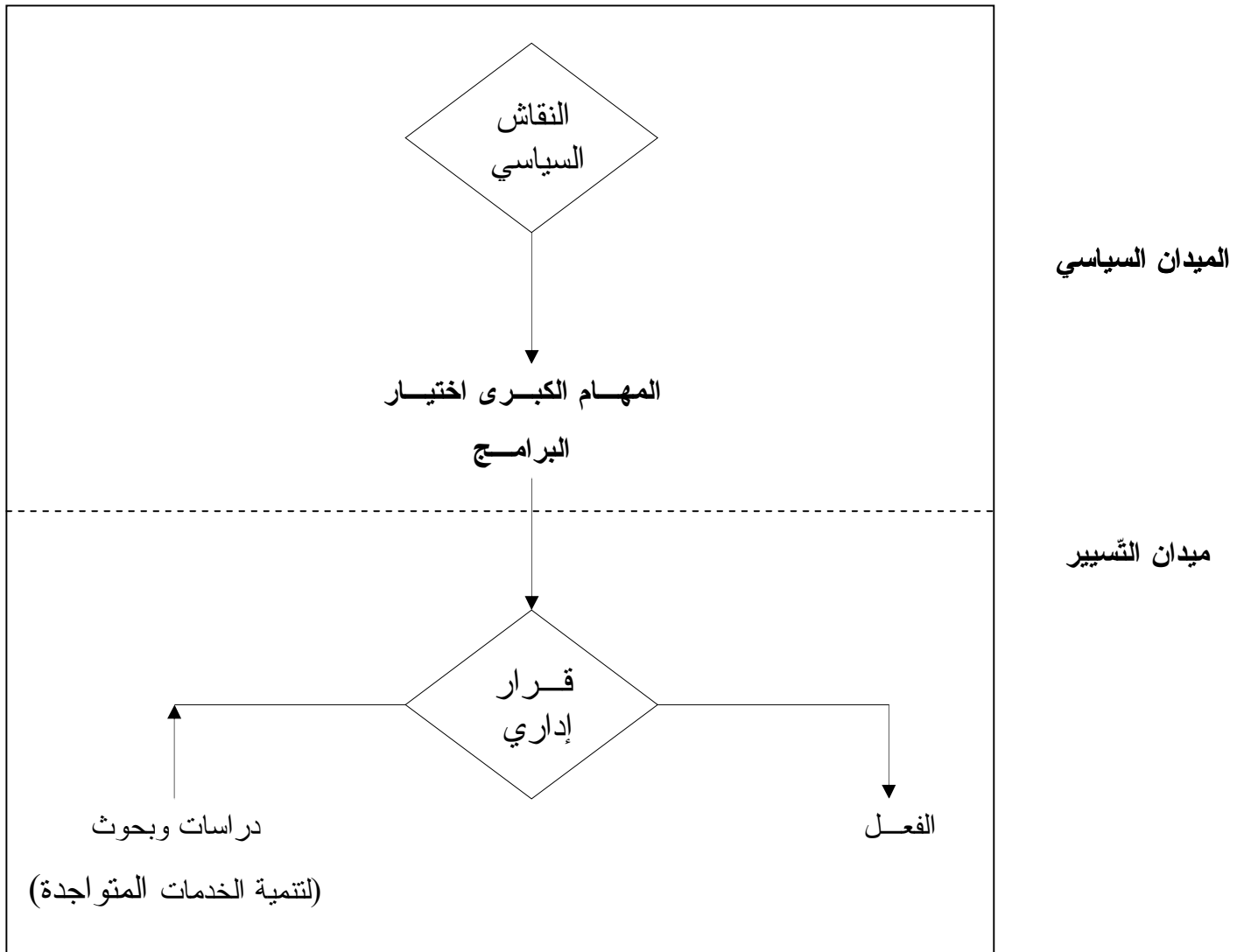
الميدان التسييري يتبع مباشرة "القرار الإداري"، أين يتكفل المسؤولون المباشرون عن الخدمة العمومية بتوزيع الإمكانيات وتحديد الإختيارات التقنية، طبعاً دائماً في إطار البرامج المحوّلة من طرف المستوى السياسي.

يتدخل التسويق إذن إمّا لأجل إجراء تعديلات تقنية "في مقدمة الجهاز" (مثلاً: دراسات لتنمية مركبات العرض المتواجد)... وإمّا - وهذا ما يحدث باستمرار - لأجل إيصال الجمهور إلى التصرف المناسب المرغوب فيه.

وهذا ما يحرم التسويق من مفهومه التسويقي (التدخل في تشكيل المنتجات) ويعطيه فقط مفهومًا بيعيًا (تصريف ما أنتج).

هذه الوضعية التي يعيشها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (27): دور ومهمة التسويق في إطار العلاقة (التقليدية القديمة بين الإدارة والجمهور)



Source : Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population (Jerôme Bon, Albert Louppe) p 53.

يعرض هذا التوجه العديد من العيوب:

- فالتسويق الذي يستخدمه هذا التوجه لا يمكن أن يكون له سوى آثار محدودة فمثلا ترغب المصلحة دائما في تحسين استقبال المستعملين . ولكن وجود مضيف أو مضييفة يمتازون بالكفاءة اللازمة لا يعدّ كافيا لحل كل المشاكل وجعل القطاع منسجما مع رغبات الجمهور. لأنه كما رأينا فإن القرارات المهمة مأخوذة من فوق بدون الرجوع إلى الميدان التطبيقي.

فمثلا فيما يخص إمكانية مشاركة الموظفين والعمّال في تحقيق أهداف القطاع، وكذا إمكانية توفر الحوار مع العمّال والإطارات ... هناك شبه إقصاء للعمليتين حسب مسؤولي القطاع، إذ أنّ 96 % منهم يعتقدون بغياب الظاهرة الأولى من واقع البريد والإتصال. وأن 92 % منهم يعتقدون بغياب الظاهرة الثانية، ويرجعون الأسباب خاصة إلى التسيير المركزي والتنظيم التنازلي للتسيير.

- التسيير في هذا التوجه التسييري موجود في وضعية متناقضة بقوة ففي الوقت الذي نبحت فيه للحصول على انتماء أو مشاركة للجمهور. فإننا نحيد ونهمل الإتصال به قبل تقرير المهام والأفعال المتخذة.

وفي هذا الإطار يمكن استنتاج الإهمال شبه الكلي للدراسات والبحوث على سلوك المستهلكين والزبائن في إدارة البريد والإتصال بحوالي 87 % من المسؤولين المستجوبين يعتقدون بذلك، ويرجعون الظاهرة للأسباب التالية المعروضة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): أسباب إهمال الدراسات على سلوك المستهلكين والزبائن

إجمالي		وكالة عادية	وكالة مركزية	عوامل إعاقة تحسين الوضعية
النسبة %	العدد			
23,07 %	06	04	02	عدم الشعور بالحاجة إلى ذلك
07,70 %	02	02	-	بسبب نقص الإمكانيات
23,07 %	06	06	-	بسبب نقص وإنعدام المختصين
46,16 %	12	10	02	بسبب الصعوبة في تحصيل المعلومات أسباب أخرى
100 %	26	22	04	المجموع

هذه الوضعية ستجعل في المستقبل زبائن الخدمات العمومية (ومن ضمنها القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر)، وكذا جمعيات المستهلكين يحتجون ويحاربون وباستمرار هذه الوضعية المتناقضة.

أسباب سيادة هذا التوجه طويلا رغم عيوبه في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر يرجع إلى ما يلي:

- لكون قطاع البريد والاتصال قطاعا محتكرا.
- لكون هذا القطاع يملك القدرة على الإختفاء وراء سلطته العمومية في حالة الصراعات.
- وأخيرا ببساطة، لكون الزبون في غالب الأحيان فرد معزول لا يملك سوى القليل من الوسائل والقليل من الوقت، وكنتيجة لذلك فإن قدرته للمفاوضة تبقى ضعيفة (فحوى الآن إن جميع التنظيمات العمومية لا تتعامل إلا مع إداريين موضوعين تحت سلطتها أو مع مستعملين خاضعين).

3- كيفية وشروط تطبيق ونجاح مفاهيم التسويق في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر:

نتيجة لغياب الانسجام بين مختلف هياكلها الإدارية ووعيها المتزايد بقيمة شخصيتها، المصلحة العمومية للبريد والاتصال في الجزائر أصبحت تظهر أكثر استعداد وأقوى إرادة لإدماج وتطبيق التسويق في قطاعها العمومي.

ضمان نجاح هذا التسويق في مثل هذا الميدان الصّعب (قطاع عمومي من جهة، وخدمي من جهة أخرى) يمرّ عبر العديد من الشروط.

مختلف هذه الشروط يمكن إدراجها وتلخيصها في عنصر أساسي جامع يتعلق الأمر بالتوجه التصاعدي لتسيير القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر.

التوجه التصاعدي للتسيير⁽¹⁾:

يحاول هذا التوجه الجديد المقترح إعداد صنف جديد للعلاقات بين الجمهور والإدارة. المستعملون يريدون أن يكونوا مسموعين ليس "كزبائن" ولكن أيضا "كمحاورين" لهم الحق في النظر في تسيير شؤونهم العمومية.

أصبح القطاع يشعر أنه المؤهل الوحيد لتحديد إستراتيجيته لأنه الأقرب إلى السوق. و أصبحت السلطات العمومية تعي أهمية أن تترك للقطاع حرية أكثر في تسييره الداخلي أمام عجزها في إيجاد التناسق بين استراتيجياتها التّنموية الخطية وبين سوق معرض للتغيرات ورغبات متجدّدة غير نمطية.

المنفعة العمومية حسب رؤية "السلطة" أصبح مغضوب عليها. أصبح الرأي العام ينتظر من المسؤولين عند إختيارهم للمشاريع والحلول، أن يستدلوا على منفعتها العمومية بتحليل للكلف والمزايا:

(1) : J.Bon, A. Louppe, op cit, pp 55-61, d'après MENGUY, Loup. A, Bon.J, « L'Approche de la Définition du Marketing Publics », Revue Française de l'Administration Publique N°= 6, Avril – Juin 1978.

ﻻ هل تم إدماج التكاليف الخارجية ؟

ﻻ هل عند تقييم المزايا قد تمّ الإتصال مع كل الأطراف المعنية ؟

ﻻ هل هناك حلول أخرى قد درست بعمق ؟

ﻻ هل تمّ تنصيب جمعيات للمستعملين للمراقبة والمعارضة في التحليل ؟

قد حدث مثل هذا التطور في العديد من القطاعات العموميّة والسياسيّة في الدول الأجنبية، و ما يزال غائبا هنا في الجزائر. في هذا التوجه المقترح على القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر، يتوسع الميدان الجديد لتسويق:

- مصطلح التسويق لم يعد مخصصا فقط للعلاقات مع السوق، بل أصبح يستعمل كتقنية للعلاقة مع السلطة. ليربط جميع الأطراف المساهمة في نجاح القطاع مع الإدارة العامّة.
- المخطّط أصبح مؤهلا لأن يأخذ بعين الاعتبار وفعاليتها حاجات ورغبات المستعملين. فالمعلومات أصبحت تصعد من المستعمل نحو المخطّط عبر سيرورة طويلة وواضحة وملئنة بالمعطيات الأساسيّة.

- إستشارة الجمهور وجميع الشركاء المعنيون بتسيير هذا القطاع أصبحت تتمّ بكيفية مستمرة وبأكثر إنسجام مع المشاكل المطروحة.

وعلى الرغم من أنّه في هذه المرحلة، القطاع ليس مستقلا تماما (حيث لا توجد إنقطاعات راديكالية عن المصدر)، إلا أن هناك تسهيلات كبيرة في أخذ القرار (المصدر يصبح يتدخل أقلّ بكثير في شؤون القطاع). وهذا ما أصبح يساهم في بروز وظهور روحا تسويقية جديدة.

التوجه الجديد المقترح على قطاع البريد والإتصال في الجزائر يتمّ عبر سيرورة طويلة

مشكلة من أربع مراحل متتابعة ومتكاملة:

استشارة _____ مناقشة _____ الحوار _____ التنفيذ _____

3-1: مرحلة استشارة الجمهور:

لغرض توجيه الاستثمارات والإنتاج حسب الحاجات الحقيقية للمستهلكين، ولغرض جعل ما ينتج يستعمل أحسن ويتناسب حقيقة مع مستوى الحياة، يجب جعل المستهلكين هم الذين يعبرون عن حاجاتهم وليس الحكومات التي تقرّر في مكانهم. ومن هنا في هذا التوجه "الصاعد" تحتل إستشارة الجمهور وضعية أساسية، أنها من الأمام تمنح لمختلف الشركاء والزبائن قاعدة للتفكير والنقاش، وضرورة لخلق مشاريع متجانسة ولتحضير مفاوضات جادة.

في القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يجب أن تتم مشاوره الجمهور بكيفية مستمرة وبأكثر إنسجام مع الواقع. ويمكن استخدام في هذا الشأن جميع تقنيات تحقيقات التسويق (كإجراء البحوث لتحديد المناطق المعنية بالمشاريع وتحديد المجموعات الرئيسية المقصودة). كما يمكن للسلطات العمومية القيام بدراسات على الرغبات لغرض كسب مشاركة فعالة للجمهور في مهام الخدمة العمومية.

هذه الدراسات والبحوث التي يجريها القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر على حاجات الجمهور تسمح بتوفير عناصر المعلومات التي تكون مباشرة مستعملة من طرف المقرر النهائي (المسؤول التقني أو السياسي).

هذا من الأمام، ام من الخلف فإن الجمهور من جديد يشاور لغرض قياس آثار التنفيذ الإداري. إن مهمة "مراقبة التسويق" هي التي تسمح بإرتكاز البحث على مؤشرات للفعالية للخدمة العمومية، من خلال قياس الفروق بين الأهداف والنتائج المحققة في القطاع.

3-2: مرحلة المناقشة بين الشركاء:

إعتبار السلطات المركزية المسؤولة الوحيدة عن مشاكل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر يعتبر خطأ فادحا. فمن المهم وضع الثقة في مسيرتي هذا القطاع وإعتبارهم مسؤولون حقيقيون عن مؤسستهم وممثلين للأمة. إذ لا يمكن أن يكون التسيير ممكنا وفعالا بدون تخطيط اقتصادي متكامل وبمشاركة الجميع.

إشراك مسيرى هذا القطاع فى التسيير الخاص يتم عبر مناقشة الجمهور والأخذ برأيه فى إعداد الخطط والمشاريع، ثم فى مرحلة ثانية إشراكه فى المفاوضات عبر ممثلين له (شركاء اجتماعيون) فى تحديد الاختيارات المهمة.

من خلال هذه "المناقشة" يتم إشراك الجمهور كشريك فعال لدراسة الحلول وإعداد البرامج قبل إتخاذ القرار الإداري. وهذا يتطلب:

- إجراءات لتحسيس الجمهور بمزايا حوار جماعي بهدف الحصول على مشاركة مختلف الجماعات؛ وذلك من خلال مجهودات معتبرة لإعلام وتنشيط مختلف أصناف الزبائن المرتقبين.

- إجراءات لخلق مجموعات عمل مصنفة على أساس مواضيع أو على أساس مناطق جغرافية، تملك إمكانيات للتحقيق والتحليل الصالحة لمعالجة مختلف المشاكل المطروحة (السياسية المالية، الاستثمارات، سياسة المنتج والتوزيع... الخ).

مختلف المشاريع المعدة من طرف مختلف مجموعات المصالح يجب أن تكون مناقشة ومحللة ومنتقدة قبل القرار النهائي. هذه المفاوضات يجب أن تكون مقادة ومأطرة من خلال نتائج البحوث المستمرة على حاجات الجمهور.

فالنسبة لإختيارات التسيير المهمة للقطاع (مشاريع الاستثمار، عرض خدمة جديدة للمستعمل، تغيير التعريف أو سياسة التمويل... الخ) فإن المفاوضات يكون مرغوب فيها بين الشركاء الاجتماعيون قبل القرار النهائي، بهدف السماح لكل طرف بعرض وجهة نظره والدفاع عنها، أو حتى عن مشروعه.

ورغم أنه فى أغلب الأحيان تكون المصالح متعارضة إلا أن الحصول على إجماع يرضي جميع الأطراف (الحصول على حل أمثل ومقبول من طرف جميع الأطراف) هو ممكن جدًا.

تطبيق التسويق فى هذه المرحلة من "النقاش" و"المشاوره" له كهدف:

- التعرف بوضوح على فعالية جميع الشركاء المتصارعين لمعالجة كل مشكل.

- تمثيل واسع لـ "جمهور المستعملين" في مائدة المفاوضات أمام الشركاء "غير المستعملين".
- إحداث منازلة أكثر إنتاجية بين مختلف المشاريع والحلول المتنافسة المؤطرة من خلال العديد من البحوث السابقة على الجمهور.
- تمكين القطاع بأن تكون مخططاته الداخلية كأساس للحوار مع المركز (القطاع يختار والسلطات تقيم).
- السّماح بأن يكون التسيير الداخلي للقطاع مهمة القطاع نفسه وليس السلطات السياسية. وهذا ما سيسمح بتحديد سلطة "السلطات العمومية" لصالح التقييم الموضوعي للنتائج. لأن أي مشروع مفروض على القطاع سوف لن تكون له حظوظ كبيرة للتحقق.

3-3 مرحلة "قرار" التسيير العمومي:

في هذا التوجه الصّاعد قرار التسيير العمومي يصبح له بعد سياسي. يتعلق الأمر بالتحكيم والمفاضلة على الأقل بالنسبة للاختيارات المهمة بين العديد من الميادين والمشاريع المتنافسة والمعدّة من خلال البحوث والمفاوضات المشتركة السابقة. وهذا يتطلب أمرين:

◀ من جهة على مسؤولي القطاع العمومي للبريد والإتصال السّاهرين على تسييره الداخلي والمشاركين في البحوث والمفاوضات المشتركة السابقة أن يحترموا تعليمات المركز وتحكيمه ما دام هذا الأخير مقتصرًا دوره على التحكيم فقط بين الخطط والمشاريع المتنافسة لا على اقتراحها أو فرضها.

◀ ومن جهة أخرى، لا يجب على السلطات المركزية أن تجعل مسيري القطاع العمومي للبريد والإتصال يحسّون أنّ مخططاتهم العملية التي تعبوا في إعدادها ترفض من المركز بسهولة إمّا من خلال قوانين إدارية غريبة عن المنطق الداخلي لتسيير القطاع، وإمّا من خلال أوامر وتعليمات صادرة من المركز.

بل بالعكس يكمن دورهم في إشعار هؤلاء المسيرين أنهم الوحيدين الذين بإمكانهم تطوير التسيير الداخلي للقطاع، وأنهم الوحيدين القادرين على توجيه النشاط بأقلّ الخسائر وبأقصى فعالية. وان كل إجراءات التخطيط بدون مساهمتهم سوف لن تكون لها أية مصداقية وستؤول إلى الفشل الذريع.

3-4 مرحلة تنفيذ القرار:

وأخيراً، بالنسبة لمرحلة التنفيذ، يوجد الجمهور من جديد كشريك فعّال. دراسة الحاجات السابقة تسمح هنا بتحديد بشكل واضح شكل التعاون المتخذ، وميادين التطبيق المرغوب فيها. هذا بالإضافة إلى أنها تساعد على ضمان التناسق بين هذه المشاركة الفعّالة وبين مختلف عناصر العرض الإداري.

التعاون المرغوب التوصل إليه في مرحلة "التنفيذ" يتخذ أحد الشكلين التاليين:

◀ المشاركة الفعّالة الوسيطة (أي إشراك وتعاون الجمهور كوسيلة للخدمة العمومية).

◀ المشاركة الفعّالة النهائية (أي اشتراك وتعاون الجمهور كهدف للخدمة العمومية).

لأنه بالإضافة إلى كونه وسيلة في خدمة الإدارة فإن المشاركة الفعّالة للجمهور يمكن أن تصبح في العديد من الميادين الهدف الأساسي الأول للإدارة.

وكمثال على ذلك نذكر لجنة الحماية من حوادث الطرق التي تسهر على توعية السائقين

بجدوى وفائدة حزام الأمن، وبمزايا السّياقة ببطء. تربط هذه اللجنة نجاح رسالتها بالمشاركة الواسعة للجمهور.

البريد أيضا يتصرف بنفس الطريقة مع جمهوره لغرض تنمية وتوسيع استعمال وتعميم

الرمز البريدي.

وحتى البلدية لا يمكنها النجاح في جمع الأوساخ والقمامات إلا بفضل المشاركة الفعّالة

والواسعة للسكان.

وفي كلّ هذه الحالات يتم استخدام تقنيات الإتصال التّسويقي للحصول على تعاون

ومشاركة الجمهور، وبصفة عامّة لوضع كلّ شخص أو كلّ جماعة أمام مسؤوليته "كمواطن

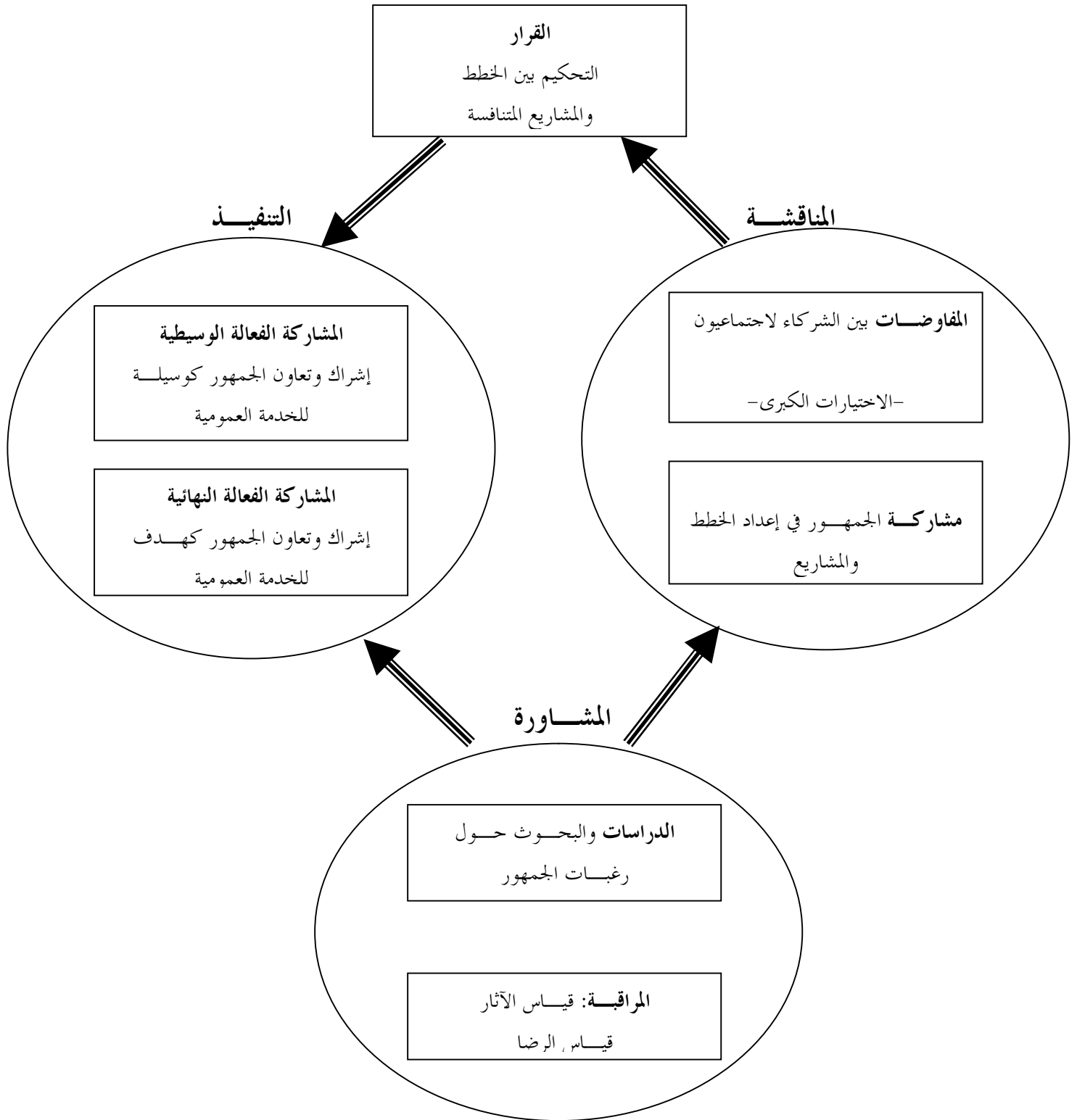
مستهلك". بانوراما تطبيق التّسويق في إطار علاقة جديدة بين الجمهور والإدارة يمكن تلخيصها

في الشكل (رقم 11) الذي يربط بين المراحل الأربعة:⁽¹⁾

استشارة ← مناقشة ← القرار ← التنفيذ ←

(1) : Jérôme Bon, Albert Louppe, op cit, p 59.

الشكل رقم (28): دور ومهمة التسويق في إطار العلاقة الجديدة بين الإدارة والجمهور -الشريك-



Source : Marketing des Services Publics », (L'Etude des Besoins de la Population (Jerôme Bon, Albert Loupe) p 69.

بالمقارنة مع المخطط التقليدي للتسويق، فإنّ الجديد في هذه المسيرة هو تحديد مرحلة خاصّة بالمفاوضات وإدماجها في مخطط تسيير الخدمة العمومية للبريد والاتصال. هذه المرحلة بدون إدماجها كان يمكن أن تتواجد بأيّ شكل من الأشكال، ولكن:

1. إنّها تؤدّي إمّا بجانب وإمّا فوق القطاع العمومي المقصود (البريد والاتصال) دون الأخذ بعين الاعتبار لقيود التسيير الخاصّة بالقطاع.
 2. إنّها تؤدّي بدون الرجوع إلى الحاجات الحقيقية للجمهور، إمّا لأنه لا توجد أية دراسة سبقت المفاوضات، وإمّا لأنه لم يشارك أيّ ممثل لمستهلكي الخدمات العمومية للبريد والاتصال في المفاوضات، وإمّا للسببين معا.
 3. إنّها معرضة لمنح "الأقليات المتحرّكة" (سواء تعلق الأمر بالبارزين، المسيطرين، المتظاهرين...) أهمية لا يستحقونها (باعتبار عدم تمثيلهم الحقيقي للمجتمع).
 4. إنّها معرضة لأن تغلب عليها سيطرة الصراعات السياسية للفترة، والتي تجعلها غير قادرة للبحث عن التفاهم والالتقاء والحلول الدائمة.
- إنّ في "التوجه الصاعد" المقترح على القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر يوسّع التسويق من مجال تطبيقه: إنه يصبح أداة تحليل وتطبيق ليس فقط لمركز القرار، ولكن بالنسبة لكامل الشركاء المشتركين في تسيير الخدمات العمومية لهذا القطاع. وفي مثل هذا المعنى نتكلم عن التسويق العمومي.

إن تطبيق التسويق بهذه الكيفية وبهذا الشكل سيكون له مزيّتين:

- تقليص الفروق بين عرض القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر وبين طلب الجمهور.
- المساهمة في النهضة الاجتماعية من خلال التعمّد والتربية على المساهمة والمشاركة على طول السيرورة

(دراسات ————— مفاوضات ————— للاختيار ————— للتنفيذ).

صعوبات تطبيق هذا التوجه (في القطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر) هي من النوع البسيكولوجي:

* فمن جهة/ الموظفون لم يعتادوا في أغلب الحالات على الاعتماد في قراراتهم على نتائج مشاوررة المستعملين أو شركاء آخرين. هذا يصبح يسيء لفهمهم لموضوع شرعية قراراتهم.

* ومن جهة أخرى، التنظيمات العمومية ليست كلها مستعدة لإدماج أساليب للدراسات والمفاوضات والتحكيم التي تثير الاختلافات بين العديد من الحلول والصراعات بين أعضاء المصالح المتناقضة.

اقتراح مخطط تنظيمي جديد:

وفي الأخير، نقول أنه أمام الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر وأمام النقائص الكبير التي يعاني منها (أنظر ملخص الجدول رقم 36) يصبح من المهم الضروري جدا لتحسين وضعية القطاع باقتراح مخطط تنظيمي جديد تتقاسم مسؤولياته كل من المديرية الداخلية للقطاع (أنظر الجدول رقم 37) والسلطات العمومية للدولة (أنظر الجدول رقم 38).

الجدول رقم (37): أهم النقائص الداخلية للقطاع

1- محدودية وضعف القدرة الإنتاجية:

- قلة الفعالية التقنية في الإنتاج.
 - التباطؤ في عرض الخدمة.
 - غياب التعاون والتنسيق بين وكلاء الشبابيك.
- النتيجة: بروز ظاهرة الاكتظاظ على الشبابيك.

2- تجاهل وإهمال قواعد الإعلام التجاري:

- إهمال توجيه وإرشاد الجمهور.
- انعدام التعريف بالخدمات البريدية وترويجها.
- رداءة الاستعلامات داخل المكاتب البريدية (غياب تشوير جيد، انعدام الرسائل الإشهارية).

النتيجة: تجاهل أغلب الزبائن لبعض الخدمات البريدية المعروفة.

3- سوء ورداءة التسيير الداخلي للقطاع:

- غياب المعايير المحددة لنجاعة التسيير.
- عدم خضوع أسلوب التسيير لأي سياسة.
- بروز وسيطرة العلاقات السلطوية والمصلحية في الداخل.
- سيادة البيروقراطية الإدارية.

النتيجة: ابتعاد الأسلوب التسييري عن أسلوب الإدارة الحديثة.

4- إهمال العناية بالموظفين للاتصال:

- غياب نظام للمكافآت والعقوبات مرتبط بمقدار إنتاجية الموظف وفعاليتها.
- غياب تقييم سليم لكفاءات الموظفين وفي تحديد المسؤوليات.
- برنامج التكوين لا يسمح بتفجير واستغلال طاقات الموظفين.

النتيجة: * غياب الشعور والإحساس بالمسؤولية. * غياب التجنيد الأقصى للطاقات في صالح القطاع.

5- سوء علاقة القطاع بجمهوره:

- غياب المعايير التي تدعو للحفاظ على راحة الزبون.
 - الغياب المستمر المسؤولين عن أداء وظائفهم في الشبايك.
 - رداءة الخدمات المنتجة.
 - حصر الاهتمام بتحقيق أهداف الإدارة بطريقة روتينية.
- النتيجة:** سوء معاملة الزبائن الذين تبنوا فكرة سلبية عن القطاع.

الجدول رقم (38): أهم الاقتراحات للتحسين

- 1- محاولة تحسين العرض والتحكم في الطلب:
- الاهتمام بأتمتة الإنتاج (l'Automatisation de la production) لغرض نوعية أحسن، أكثر فعالية تقنية، أكثر تأكيد، وأقل تكلفة.
 - العناية بالعنصر البشري من خلال إعطاء للذي ينتج ويبيع العناصر اللازمة لفعالية دوره (تنمية معرفته التقنية من خلال التكوين، وضمان تعاونه وولائه من خلال التحفيز).
 - السماح للزبون بالمساهمة أكثر في أداء بعض المهام واستغلال ذلك في التخفيف من أعباء الموظف والتقليل من الوقت الضروري للإنتاج والتقليص من التكاليف.
 - انتهاء إستراتيجية للتسويق غير متنوعة (الاختصاص والتوسع) الهدف هو لمس أساس الحاجات الضرورية لأكثر عدد ممكن من الجمهور.
 - استخدام عنصر السعر في توجيه الطلب إلى أوقات الفراغ.
 - خفض إلى الضروري بالنسبة للخدمات في أوقات الازدحام.
- 2- ترشيد وإصلاح سياسة الإعلام والإرشاد:
- جعل الإشهار التجاري حقيقي، شامل، سريع وواضح واستغلال في ذلك جميع الوسائل المتاحة (تلفزة، راديو، جرائد، أظرفة البريد، الملصقات...).
 - العناية بالتوجيه والإرشاد بفضل التشوير والتسهيم (L'Indication) من جهة، ودور مكاتب الإستعلامات من جهة أخرى.
- 3- تبني منهج وأسلوب سليم للتسيير (جعل وظيفة التسيير تهبط لأدنى مستوى ممكن في التنظيم:
- تحديد واضح لصلاحيات كل وظيفة.
 - إيجاد التكامل بين الوظائف لجعل إستراتيجية الكل متكاملة.
 - إعادة توازن السلطة لصالح وظيفة التسويق عوضا من وظيفة الاستغلال.

- العناية بالتأطير الوسيطي (L'encadrement Intermédiaire) (تمكينه من التصرف كأنه المسؤول الحقيقي بمزية أحسن من الإدارة نظرا لقدرته على التنشيط والتوجيه والتحفيز وقتل الصراعات).
- 4- إعادة الاعتبار لعنصر الموظفين للاتصال الذين بيدهم حقيقة السلطة التجارية: جعلهم يعملون بالتحفيز والرضى والفرح:
 - تسودهم علاقات إنسانية طيبة (عن طريق القضاء على الروح السلطوية السائدة وإزالة الحواجز والفروق).
 - السماح لهم بالمشاركة بفعالية في الأهداف النهائية للقطاع.
 - انتهاج سياسة للتكوين محفزة للعمل ودفعه نحو النمو والتحسين (اعتبارها أداة من أدوات التسويق لا كضرورة اجتماعية مفروضة بسلطة القانون).
 - إعادة بعث الحوار مع العمال والإطارات.
- 5- العناية بجمهور الزبائن:
 - غرس روح المسؤولية والإنسانية لدى الموظفين (لأنه بإشباع رغبات الموظفين الداخليين نمي القدرة على إشباع الزبائن الخارجيين).
 - إعداد تعليمات وأسلوب للمقابلة المثلى تدعو للحفاظ على راحة الزبون.
 - تعديل برنامج التكوين بصورة تجعل الوكيل أكثر استعدادا لإتقان مهنة الاستقبال.
 - قياس مستوى رضى الزبائن (عن طريق صندوق الأفكار، رسائل الاحتجاج، التحقيقات...).
 - إشعار الزبائن بالتعامل معهم (كالتفاوض المستمر مع الزبائن المتجمعين وجمعيات المستهلكين، إشعار المحتجين باستلام ومعالجة طلباتهم في آجال قصيرة، توفير سجل للاحتجاجات...).
 - إعادة تجهيز وتحديث قاعات وكالات البريد.

الجدول رقم (39): دور السلطات العمومية للدولة

- إزالة تبعية الميدان التسييري للقرار الإداري وتحرير القطاع من القيود والعراقيل المفروضة من السلطات.
- ترك حرية أكثر للقطاع (تسهيلات أكبر في أخذ القرار، توسيع هامش التحرك، وضع الثقة والمسؤولية في إطارات القطاع...). لأنه الأقرب إلى السوق والمتسم بالتغيرات وذلك من دون حدوث إنقطاعات راديكالية عن المصدر (القطاع يختار والسلطات تقيم).
- العمل على التخفيف من حدة الصراع بين القطاع والسلطات المركزية والتوحيد بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للقطاع.
- إعداد صنف جديد للعلاقات بين الجمهور والإدارة تجعل الزبائن محاورين حقيقيين لهم الحق في النظر في تسيير شؤونهم العمومية (ترك الجمهور هو الذي يعبر عن حاجاته وليس الحكومات التي تقرر مكانه).
- إعادة بعث جديد للدراسات والبحوث على سلوك المستهلكين والزبائن واعتبار هذه الإشارة قاعدة لتحفيز المشاريع وتحفيز المفاوضات.
- إجراء مفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين للسماح لهم بعرض وجهات نظرهم والدفاع عنها للوصول إلى حل أمثل ومقبول من طرف الجميع.
- اتخاذ القرار على المستوى السياسي عن طريق التحكيم والمفاضلة بين الاختيارات المهمة المتوصل إليها في المفاوضات المشتركة السابقة.
- تنفيذ القرار من خلال إشراك وتعاون واسع للجمهور عن طريق الإتصال التسويقي والحملات الترويجية.
- قياس آثار التنفيذ وقياس الرضا لاتخاذ إجراءات تصحيحية (المراجعة).

الجدول رقم (40): الوضعية الحالية للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر

المستوى التنظيمي	المستوى التقني
مشاكل وصعوبات ذات طابع تقني وبشري	<ul style="list-style-type: none"> • محدودية وضعف القدرة الإنسانية. • تجاهل قواعد الإعلام التجاري. • سوء ورداءة التسيير. • إهمال العناية بالموظفين لإتصال. • سوء معاملة الزبائن.
ظروف وعوامل معيقة لأية إصلاحات	<ul style="list-style-type: none"> • مركزية التسيير. • فوضى العلاقات بين القطاع والسلطات العمومية. • الصراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.
الأسباب الكامنة وراء هذه الظروف المعيقة للإصلاحات	<ul style="list-style-type: none"> • التوجه التنازلي لتسيير (تبعية الميدان التسييري للقرار السياسي والإداري).
اقتراح توفر الشروط الضرورية لنجاح تطبيق التسويق بالقطاع	<ul style="list-style-type: none"> • تبني التوجه التصاعدي للتسيير (تحديد مهمة ودور التسويق في اطار علاقة جديدة بين الادارة و الجمهور الشريك). <p>[الاستشارة ← المناقشة ← القرار ← التنفيذ]</p>

الجدول رقم (41): اقتراح مخطط لتحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر

المستوى التقني	المستوى التنظيمي	
<ul style="list-style-type: none"> • تحسين العرض والتحكم في الطلب. • التركيز على الإشهار التجاري والاعتماد على التوجيه والإرشاد. • إيجاد معايير داخلية للتسيير مناسبة للقطاع. • العناية بالعنصر البشري من خلال التحفيز والتكوين. • إرضاء الزبائن الخارجيين من خلال إرضاء حاجات الموظفين الداخليين. 	<p>الاستفادة من الأساليب الناجعة للتسويق</p>	<p>دور الداخلية للقطاع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التوجه التصاعدي للتسيير (دور ومهام للتسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور الشريك): <p>[الاستشارة ← المناقشة ← القرار ← التنفيذ]</p>	<p>احترام شروط وكيفيات إدماج وتطبيق سياسات التسويق</p>	<p>دور السلطات العمومية</p>

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لا يعتبر الميدان الخاص بالخدمات مجال بحث معزول عن باقي مجالات التسيير. البحوث الحديثة تظهر أن المؤسسات الخدمية أصبح لها ميل أكثر وحاجة أكبر لتنمية تسييرها. يجب أن تحضى هذه الحاجة بالأولوية في الاستجابة. ومن هنا قمنا بمعالجة هذا الموضوع الخاص بتسويق الخدمات.

معالجة هذا الموضوع سمحت بربط تطور وتحسن مستوى الخدمات العمومية في الجزائر وخاصة منها مصلحة البريد والاتصالات بالقدرة على الاستفادة من المفاهيم التسويقية الخاصة بالخدمات، كما سمحت باستنتاج شكل سياسات التسويق الذي سيكون أكثر فأكثر مناسب لهذا القطاع ومنسجم مع خصائصه المميزة والمختلفة عن خصائص المتوجات المادية. ولقد تطرق الباحث في بداية هذه الدراسة إلى الإطار النظري الذي يخص موضوع التسويق في الخدمات العمومية، وفيه تحدث عن إمكانيات وحدود تطبيق التسويق في الخدمات العمومية للبريد والاتصالات. كما تحدث أيضا عن أثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق.

وفي ذلك تناول الباحث العلاقة التي تربط التسويق بالخدمات العمومية وعن أسباب تأخر الاستفادة من مفاهيمه في هذا الميدان بالمقارنة مع تسويق المؤسسات التجارية. هذه الأسباب التي أرجعها إلى عاملين:

- واحد متعلق بخصائص الخدمات والمتمثل في خاصية عدم الملموسية، القابلية للتلف،

التغير وعدم التماثل والانفصالية.

- والآخر متعلق بنظام تسيير المصالح العمومية.

وفي هذا الشأن ذكر أن مؤسسة الخدمات العمومية للبريد والاتصال أمام محاولتها إدماج

مفهوم التسويق في نشاطها، تعرضت فعلا لهذه العراقيل.

وركز على أن هذه العراقيل لا يمكن بأي حال من الأحوال - أن تشكل إعادة النظر

في عملية إدماج التسويق في هذا القطاع. ولكنها تعمل فقط على التحديد من هامش تحركه.

ومن هنا تم نقض الفكرة التي تعتبر أن سياسات التسويق وسياسات السلطات العمومية

هم في مفترق الطرق وأنه يستحيل الجمع بينهما. وفي مقابل ذلك أعتبر أن سياسات التسويق

يمكن فعلا أن تكون مكملة وخادمة لسياسة السلطات العمومية.

وحتى تكون كذلك أعتبر الباحث أن سياسات التسويق مضطرة أن تتكيف مع

خصوصيات ومشاكل طبيعة نشاط الخدمات العمومية للبريد والاتصال. بمعنى أن تتواجد هناك

"خصوصية لتسويق الخدمات العمومية".

هذه الخصوصية للتسويق هي التي كانت موضوع أربع فصول من هذا البحث. والذي

تطرق فيه الباحث لموضوع "أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق".

سمحت هذه الفصول بالإحاطة بمستوى الدرجة التي تصبح عندها عملية إسقاط التسويق

التجاري بصفة مجردة وحرفية على واقع قطاع البريد والاتصال غير قابلة للتطبيق بدون

تكيفها وربط سياساتها التسويقية على الخصائص المميزة للخدمات. الأمر الذي يميّز تسويق

الخدمات عن التسويق بصفة عامة.

ذلك أنه ثبت أن هناك خصوصيات كثيرة تفرض على التسويق في ميدان الأدوات التي

يستعملها للإستجابة لمتطلبات هذه المصالح العمومية للخدمات والمساهمة في تأدية رسالتها.

ولقد تكلم الباحث بإسهاب قبل ذلك عن خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية وأثر خصائص الخدمات على هذا السلوك باعتبار أن المستعمل هو النقطة المركزية التي ينطلق منها كل شيء.

المهم هو أن هذه الدراسة سمحت باستنتاج أن مستهلك الخدمات العمومية للبريد والاتصال هو ليس مستهلكا مثل الآخرين، وأن لسلوكه خصوصيات.

ولأجل إعداد تسويق جيد وفعال للخدمات العمومية للبريد والاتصال في الجزائر، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار للسلوك المتميز لهذا المستعمل الذي بمشاركته في إنتاج الخدمة سيؤثر حتما وبقوة على النوعية النهائية لها. وبمعنى آخر يجب أن نعمل تسويق خاص بالخدمات.

ومن هنا ذكر أن جميع المؤسسات الخدمية أمام محاولتها لتطبيق وإدماج التسويق وجدت نفسها مضطرة لتكييف التقنيات التسييرية للتسويق التجاري حسب الطبيعة المميزة لنشاطها الخدمي.

ولأجل التوصل لذلك بنجاح ركزّ الباحث على أهمية تحديد الخطوط العريضة للفروق بين المنتوجات والخدمات، وذكر أن أصل الفروق هو مستخلص من خطين إثنين:

- عدم الملموسية البارزة للخدمات.

- والاتصال المباشر (عارض الخدمة / الزبون).

قطاع البريد والاتصال في الجزائر باعتباره مؤسسة عمومية لا يمكن أن يحدد عن هذا الاتجاه، فهذان الخطآن يولدان إستلزامات كثيرة وأثار تسويقية معتبرة على سياساته التسويقية.

أهم هذه الآثار حسب أغلب المختصين هو اعتبار عملية إلماس الخدمات هي الأولوية رقم واحد في المخطط التسويقي (التصنيف بالنجوم، الاهتمام بجاذبية نقطة البيع، التركيز على العامل البشري).

وباعتبار أنّ الخصوصيّة الكبرى الأولى للخدمات هي عدم الملموسية البارزة للخدمات فقد تحدث الباحث مطوّلاً عن تقييم آثار هذا الخط الأول على بعض العناصر التسويقية الذي له تأثيراً كبيراً عليها (سياسة المنتج، السعر، والإتصال الإعلامي).

ويمكن تلخيص بعض النتائج العامة حول هذه السياسات التسويقية فيما يلي:

1/ ففيمآ يتعلق بسياسة المنتج (الخدمة):

ذكر أنّ خاصية "عدم الملموسية البارزة للخدمات" تتسبب في خلق مشاكل كبيرة فيما يخص عرض الخدمة. هذه المشاكل تتعلق من جهة بتعدد الخدمة، ومن جهة أخرى بنوعيّة الخدمة، ومن جهة ثالثة بحجم الخدمة.

ثم عرض الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل بالتركيز على أهمية أربع عناصر أساسية (التجزيء في عرض الخدمة، البساطة في عرض الخدمة، مشاركة المستخدمين في تحسين الخدمة، وتحسين الإنتاجية). وذلك قبل الحديث عن خصوصية الإنتاج العمومي للخدمات.

2/ فيما يتعلق بالسياسة السعريّة:

فقد أبرز أثر لا ملموسية الخدمات على السياسات السعريّة، ثم تحدث بإسهاب بأن هناك خصوصية في التسعير في مجال الخدمات. هذه الخصوصية ناشئة من عنصرين:

من هنا تحدث الباحث في مقام أول عن "خصوصية التسعير في ميدان الخدمات الخاصة" بالتركيز على حالتين (حالة الخدمات التي لها تغيرات موسميّة في الطلب، وحالة اختلاف مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن).

وفي مقام ثان تحدث عن خصوصيّة التسعير في ميدان الخدمات العمومية بالتركيز على عنصر التعريفية في قطاع البريد والإتصال في الجزائر وعلاقتها بتوازن العرض والطلب فيه من جهة، وبتوجيه الطلب من جهة أخرى. وذلك قبل الحديث عن مشاكل تحديد التعريفية في هذا القطاع.

3/ فيما يتعلق بسياسة الإتصال الإعلامي:

فقد أبرز في مقام أول أثر لا ملموسية الخدمات على السياسة الإتصالية، ثم تحدث في مقام ثاني بتوسّع بآئه هناك خصوصية فيما يخص الإتصال العمومي. ومن هنا أظهر شروط وكيفيات نجاح الإشهار العمومي للخدمات وركز على ضرورة إزدواجية الاتجاه في الإتصال (داخلي / خارجي) ثم إزدواجية طابع الإتصال الخارجي (مؤسستي / إعلامي)، وكذا أهمية وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج في الإتصال، واحترام القواعد الهامة لإشهار الخدمات. وهذا قبل معالجته لنعصر ترويج الخدمات.

هذا من جهة ومن جهة ثانية باعتبار أن الخصوصية الكبرى الثانية للخدمات هي الإتصال المباشر (عارض الخدمة / الزبون) فقد تحدث الباحث مطولا أيضا عن تقييم أثر هذا الخط الثاني على باقي العناصر التسويقية التي لها إرتباط كبير معه (سياسة التوزيع، وقوة البيع).

ويمكن تلخيص بعض النتائج العامة حول هذه السياسات التسويقية فيما يلي:

1/ فيما يتعلق بعنصر "الموظفون للإتصال":

فقد حاول الباحث إبراز أثر الإتصال المباشر (عارض الخدمة / الزبون) على هذا العنصر التسويقي.

وذلك وفق منهجية تقوم أولا بإظهار خصوصية العلاقة التأثيرية السائدة بين (الموظفون للإتصال / زبائن) في مجال الخدمات، ثم بعد ذلك تقوم بتعداد الآثار التسييرية لهذه (الخصوصية).

عند إبرازه لخصوصية العلاقة التأثيرية (الموظفون للإتصال / زبائن) وجد أنها تتميز في مجال الخدمات بمزيتين:

- مشاركة الزبون بنفسه في أداء الخدمة.

- وتعدد علاقات هذا الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة.

وعند تعدادها للآثار التسييرية لمشاركة الزبون في أداء الخدمة اعتبر أن هذه المزية تستوجب توجه خاص من المصلحة الخدمية. لا يقتصر هذا التوجه فقط على إعداد استقبال لائق بالزبون وما يتطلبه من عوامل للنجاح (سلامة ذوق ملائمة للآخرين، سلامة الرؤية إلى

الغير، ووضوح علاقة الموظفين بالزبائن). على الرغم من أهمية هذا العنصر باعتبار أنه يساهم في التحضير لعلاقة فعالة وصحيحة ويساعد على فهم طلبات الزبائن وعلى التوجيه. يتطلب الأمر بالإضافة إلى ذلك تسيير فعال للمعلومات، تكييف مشاركة الزبائن لصالح المؤسسة.

2/ فيما يتعلق بعنصر "التوزيع":

تكلم بإسهاب على أثر الإتصال المباشر (عارض الخدمة / زبون) على هذا العنصر التسويقي.

وهذا قبل أن يختم حديثه بالتطرق إلى دور وأهمية وسطاء الخدمات.

الجانب التطبيقي استهله الباحث بالتساؤل عن الواقع الحقيقي لهذه السياسة التسويقية "في

الميدان" (أي هل قطاع البريد والإتصال في الجزائر يستفيد فعلا من سياسات التسويق؟).

لأنه قد تم ملاحظة واستنتاج أنه على الرغم من التطور الذي عرفه التسويق والدور

المهم الذي يلعبه في تطوير المصلحة الخدمية، على الرغم من ذلك لا يزال القطاع العمومي

للبريد والإتصال في الجزائر يعاني الكثير.

هذه الملاحظة والاستنتاج سمحت باحتمال الفرضية التي تعتبر أن تدني مستوى الخدمات

العمومية للبريد والإتصال في الجزائر يرجع أساسا إلى غياب تسويق خاص بالخدمات على

مستوى هذا القطاع. أي أن السبب راجع إلى سوء الاستفادة من سياسات التسويق المتأثرة

بخصائص الخدمات.

اختيار هذه الفرضية قادت الباحث إلى (إعداد وتوزيع استمارة بصفة عشوائية على

المسؤولين المباشرين والقيام بالعديد من الإتصالات المباشرة مع المسؤولين المباشرين لقطاع

البريد والاتصال في الجزائر لمعرفة واقع السياسة التسويقية المنتهجة والمطبقة فعلا في هذا القطاع).

وبعد مقارنة "النظرية" بـ "الحقيقة" أي بمقارنة "السياسة التسويقية للخدمات في النظرية" بـ "السياسة التسويقية لقطاع البريد والاتصال في الواقع". تم اكتشاف مستوى الفروق (Les écarts). هذه الفروق بين "التسويق المطبق" و"التسويق المطلوب" كانت كفيلة بتأكيد هذه الفرضية واعتبار أن سبب تخلف مستوى الخدمات العمومية في الجزائر يعود حقيقية إلى سوء استعمال الشكل المناسب لسياسة التسويق المتلائم مع خصائصها المميزة. وبذلك تحددت العلاقة جلية واضحة بين تدني مستوى الخدمات العمومية للبريد والاتصال في الجزائر والجهل بخصوصيات سياسات التسويق في مجال الخدمات.

وللتأكيد على ذلك قام الباحث بعرض مجموعة المشاكل التسويقية لهذا القطاع. هذه المشاكل وجدها متعدّدة:

◀ فبدرجة أولى هناك محدودية وضعف في القدرة الإنتاجية للقطاع.

◀ وبدرجة ثانية هناك تجاهل وإهمال لقواعد الإعلام التجاري.

◀ وبدرجة ثالثة قطاع البريد والاتصال في الجزائر متصف بسوء ورداءة تسييره الداخلي.

◀ وبدرجة أخيرة هناك إهمال في العناية بالموظفين للاتصال، وسوء معاملة الزبائن.

هذه المشاكل ليست على سبيل الحصر، فربما هناك العديد من المشاكل التسويقية الأخرى

التي لم يسمح الوقت والجهد المتاحين بالإحاطة بها.

الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر لا تنحصر في مجموعة المشاكل التسويقية التي تعاني منها، بل تتعداها إلى مجموعة أخرى من الظروف والعوامل المعيقة لأية إصلاحات. هذه الظروف والعوامل قام الباحث بتلخيصها في ثلاث نقاط:

• مركزية التسيير.

• فوضى العلاقات بين القطاع والسلطات العمومية.

• الصراع بين المنطق العمومي والمنطق الخاص.

السبب الكامن وراء هذه الظروف المعيقة لأي إصلاحات تم ارجاعها إلى التوجه

التنازلي للتسيير (أي تبعية الميدان التسييري للقطاع السياسي والإداري).

معرفة أسباب الوضعية السيئة لقطاع الخدمات العمومية للبريد والاتصال في الجزائر

قادت الباحث للبحث عن الإجراءات الواجبة لتصحيح هذه الوضعية وقام في هذا الشأن باقتراح

السياسة المناسبة والمنسجمة أكثر مع الخصائص المميزة للخدمات والتي ستسمح فعلا للمصلحة

بأن تكون فعالة وتمنح الإقتصاد الوطني القدرات اللازمة للإنعاش.

ولم يكتف الباحث فقط باقتراح على المديرية الداخلية للقطاع حولا للمشاكل التسويقية

التي ستجذب قطاعهم المشاكل في التسيير، بل تعدى ذلك إلى اقتراح توجه تسييري جديد على

السلطات العمومية يسمح بإزالة العقبات والصعوبات التي تعيق الإصلاحات والحلول المقترحة.

ويظهر أن ذلك من شأنه أن يغطي النقص ويقلص من تلك الفجوة العميقة المكتشفة.

إذن أمام الوضعية الصعبة للقطاع العمومي للبريد والاتصال في الجزائر وأمام المشاكل

التسييرية (التنظيمية والتقنية) العويصة التي يتخبط فيها، أصبح من المهم والضروري جدا

لتحسين وضعية القطاع اقتراح مخطط تنظيمي جديد.

هذا المخطط المقترح تتقاسم مسؤولياته كل من المديرية الداخلية للقطاع والسلطات العمومية للدولة.

دور المديرية الداخلية للقطاع ينحصر في حسن الاستفادة من الأساليب الناجحة للتسويق ليتمكن المرفق أن يرفع من شأنه ويكسب الروح التجارية حتى وهو مصلحة حكومية تتشط في سبيل الجميع.

ولكي يتم ذلك يجب أن يكون شغل البريد اليوم هو كيف يدفع الفكر والفعل بهدف تحديث الخدمات والصورة التقليدية للبريد. لأن تطوّر المرفق قبل أن يكون موجّها للخارج يجب أن يبدأ بتحسين أوضاع الموظفين المعنوية وحتى المادية وتكوينهم تكوينا مناسبا لأداء دورهم على أحسن ما يرام، خاصة وإن إرضاء الزبائن الخارجيين لا يتم إلا عبر إرضاء حاجات الموظفين الداخليين.

أما دور السلطات العمومية فيتعلق بضرورة احترام شروط وكيفيات إدماج وتطبيق سياسات التسويق، خاصة وإن التجربة أثبتت أنه لا يكفي أن يكون الأسلوب ناجحا لكي يضمن نجاحه بل لا بد أيضا من توفر الشروط الضرورية لتطبيقه.

يتعلق الأمر هنا بالتوجه التصاعدي للتسيير (أي تحديد مهمة ودور التسويق في إطار علاقة جديدة بين الإدارة والجمهور الشريك (إستشارة مناقشة القرار التنفيذ).

وأخيرا، بعد عرض للمشاكل التسويقية لقطاع البريد والإتصال في الجزائر، واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم إبراز شروط تطبيق ونجاح هذه الإقتراحات... ثم ختم بإعطاء التوصيات واقتراح مخطط تنظيمي جديد.

وفي الأخير، إذا كانت العناصر المقترحة في هذه الدراسة تعتبر شروط ضرورية لنجاح رسالة البريد والإتصال فإن ضمان هذا النجاح مرتبط بشكل كبير بالسلطات العموميّة والمسؤولين وقدرتهم على تجسيد هذه المبادئ في الواقع وإيمانهم بها.

وهنا يبقى السؤال مطروحا حول إمكانية هؤلاء في أن ينجحوا في هذا التحول المهم.

وفي إطار الحديث عن هذه الدراسة لا يفوت الباحث أن يشير إلى بعض النقائص التي تحتويها كمحدودية الدراسة وقلة المعلومات المتوفرة وصعوبة الحصول عليها ومحدودية الوقت والجهد.

إن إنهاء الباحث للدراسة عند هذا الحد لا يعني أبدا نهاية البحث وتتمّة الموضوع بل بالعكس هو انطلاقة جديدة ودافع قوي لدراسات مستقبلية أكثر عمقا ونفعا وخاصة وأنّ هناك العديد من النقاط المشار إليها في البحث قد تستدعي تعمقا أكثر وتفصيلا أكبر، نتمنى أن تكون مواضيع لبحوث مستقبلية بحول الله تعالى.

الملحقات

الملحق رقم (01): استمارة الأسئلة الموجهة للمسؤولين عن القطاع

نشكركم مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة، والتي ستساهمون من خلالها بفعالية في تحسين أداء خدمات هذا القطاع. ونعدكم بأن إجاباتكم ستبقى سرا يحتفظ به في طي الكتمان... وشكرا.

أ/ التعريف بالمسؤولين	
السن:	
الوظيفة:	
عدد سنوات الخبرة:	
ب/ تنظيم القطاع	
1- حسب رأيكم ما هي درجة الحرية التي يتمتع بها قطاع البريد والاتصال في إتخاذ قراراته الإستراتيجية ؟	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
حرية مطلقة	حرية منعدمة
2- كيف تقيّمون مستوى علاقة القطاع بالسلطات العموميّة ؟	
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
علاقة تعاون	علاقة صراع
ج/ الفعاليّة في التسيير	
3- هل هناك معايير محددة للحكم على نجاعة الأسلوب التسييري للقطاع ؟	
لا	نعم
إذا كان "لا"، ما هي الأسباب الرئيسيّة التي وراء غياب هذه المعايير	

4- حسب رأيكم ما هي العوامل التي تقف وراء إعاقه تحسين وضعية القطاع ؟	
<input type="text"/>	ثقل الهيكل التنظيمي المتبع
<input type="text"/>	سوء تدفق المعلومات
<input type="text"/>	وجود مقاومة للتغيير والتجديد
<input type="text"/>	سوء التكوين والتأهيل للمختصين

ضيق هامش التحرك للقطاع

أخرى (حدد)

د/ عرض الخدمة، النوعية، القدرات الإنتاجية

5- هل تعتقدون بأن القدرات الإنتاجية للقطاع كافية لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور ؟

لا

- إذا كان الجواب بـ "لا" لماذا ؟

بسبب نقص الإمكانيات ؟

بسبب التباطؤ في تقديم الخدمة ؟

بسبب تعقد عملية عرض الخدمة ؟

أخرى (حدد)

6- هل ترون أن القطاع مهتم بدراسات ومحاولات لزيادة طاقات الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين الإنتاجية ؟

لا

- إذا كان "لا" لماذا ؟ (حدد)

7- حسب رأيكم ما هي المشاكل التي تعترض القطاع حين تقديم الخدمة ؟

(أذكرها)

8- ما تقييمكم للخدمة المقدمة للجمهور ؟

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

خدمة

خدمة متوسطة

خدمة ذات

بطيئة

السرعة

جودة رفيعة

9- هل تعتقدون بأن المرفق العمومي يتوفر على جميع الضروريات (الوثائق والمطبوعات، أقلام، طاوولات

للكتابة، تجهيزات جديدة، أماكن للإستقبال والتوجيه ...) ؟

لا

- إذا كان "لا" لماذا ؟ (حدد):

10- حسب رأيكم ما الذي يهتم في عرض الخدمة ؟

كمية الخدمة

سرعة الخدمة

نوعية الخدمة

بشاشة وأدب الموظفين

إنعدام الطابور (la chaîne)

أخرى (حدد) -----

هـ/ سياسة الإتصالات

11- هل تعتقدون بأن الجمهور على دراية بكامل الخدمات البريديّة ؟

لا

نعم

- إذا كان "لا" لماذا ؟

12 هل حاولتم تبني إستراتيجية لإعلام الجمهور ؟

لا

نعم

- إذا كان "نعم" كيف ؟

13 هل تعتقدون بأن القطاع يحسن إستغلال كافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه ؟

لا

و/ الموظفين للإتصال، تحفيز، تكوين

14- هل العلاقات داخل المصلحة هي:

عائلية ؟

مصلحية ؟

سلطوية ؟

فوضوية ؟

أخرى (حدد) -----

15- كيف ترون موظفي القطاع ؟

بشوشين

غير مؤدبين

مساعدين

متصارعين

أخرى (حدد)

16- هل الموظفين يمانعون في ممارسة أكثر من اعمالهم المحددة ؟

لا

17 هل الموظفين:

يمارسون أعمالهم بصفة روتينية ؟

يحاولون إظهار الإهتمام بخدمة الزبون ؟

يعاملون الزبائن كالأشياء ؟

يسعون بأي ثمن لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف

الإدارة العامة ؟

أخرى (حدد)

18- هل من عادة المصلحة تغيير باستمرار الموظفين للإتصال (Le personnel en contact) ؟

لا

- إذا كان "نعم" كم من مرة ؟

19- هل من عادة المسؤولين القيام بأي عمل داخل المصلحة

لا

نعم

20- هل تعتقدون بأن القطاع يتوفر على نظام للمكافآت والعقوبات مرتبط بمقدار إنتاجية وفعالية الموظف ؟

لا

- إذا كان "لا" لماذا ؟

بسبب صعوبة قياس النتائج والمجهودات

بسبب الغموض في تحديد الوظائف

بسبب التداخل الكبير في المسؤوليات

أخرى (حدد) -----

21- هل ترون بأن الحوار مع العمال والإطارات متوفر ؟

نعم لا

----- إذا كان "لا" لماذا ؟

22- حسب رأيكم ما الذي يغلب ويميّز توجه الموظفين للاتصال ؟

الطابع التقني

الطابع التجاري

الإثنين معا

23- هل يتوفر القطاع على برنامج للتكوين ؟

نعم لا

----- إذا كان "نعم" هل هذا البرنامج التكويني للقطاع يحتوي على نقائص ؟

نعم لا

----- إذا كان "نعم" (أذكرها)

24- هل هناك أهداف محددة لقطاع ؟

نعم لا

----- إذا كان "نعم" (حددها)

25- هل هناك مشاركة لموظفين والإطارات في تحقيق أهداف القطاع ؟

نعم لا

----- إذا كان هناك عناية خاصة بأعضاء التأطير الوسيطي (L'encadrement intermédiaire) ؟

نعم لا

----- إذا كان "نعم" كيف

بالسماح له بإتخاذ مزيد من القرارات

بإشعاره بالحرية والمسؤولية

بتمتيعه بامتيازات خاصة

----- أخرى (حدد)

ز/ العلاقات مع الجمهور

27- هل هناك تعليمات ولوائح متبعة تدعو للحفاظ على راحة الزبون وحسن معاملته؟

نعم لا

- إذا كان "نعم" (أذكرها)

28- هل هناك مراقبة للنوعية داخل القطاع؟

نعم لا

- إذا كان "نعم" ما هي المنهجية المتبعة في ذلك؟

29- هل تقومون بدراسات على سلوك المستهلكين والزبائن؟

نعم لا

- إذا كان "لا" لماذا؟

بسبب نقص الإمكانيات

بسبب الصعوبة في تحصيل المعلومات الصحيحة

بسبب نقص أو إنعدام المختصين

بسبب عدم الشعور بالحاجة لذلك

أخرى (حدد)

30- هل تستغل وظيفة الإستقبال لمعرفة حاجات الجمهور؟

نعم لا

31- هل تحاولون استغلال مشاركة الزبون لصالح القطاع؟

نعم لا

- إذا كان "نعم" كيف؟

32- هل هناك سجل للإحتجاجات داخل القطاع؟

نعم لا

- إذا كان "نعم" ما هو عدد الإحتجاجات من الزبائن التي تتلقونها خلال الأسبوع ؟

أقل من 10

من 11 إلى 25

من 26 إلى 50

أكثر من 50

- هل يمكنكم ترتيب هذه الإحتجاجات حسب المصلحة الخدمية ؟

البريد (Courrier)

الصكوك (Cheques)

الهاتف (Téléphone)

أخرى (حدد) -----

م/ الخاتمة

33- حسب رأيكم كيف يمكن للقطاع من تحسين فعالية التسيير ؟

تبني لا مركزية (Décentralisation) في التسيير

(هامش أكبر وإستقلالية أكثر)

بلورة علاقات جديدة بين القطاع والسلطات العمومية

(علاقات تعاون)

إتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات الداخلية للقطاع

(مراجعة سياسة التكوين، إعادة بعث الحوار مع العمال

والموظفين ...إلخ)

إنزال عملية إتخاذ القرار لأدنى مستوى ممكن

الإهتمام بدراسات السوق وسلوك الزبائن

أساليب أخرى (حدد) -----

34- كيف تتوقعون مستقبل القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر ؟

A rectangular box containing five horizontal dashed lines, intended for writing or drawing.

الملحق رقم (02):

أهم المحاور والنقاط المتطرق إليها أثناء القيام بالتحقيق الميداني

بوكالات القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر:

1/ تنظيم القطاع:

- شكل التنظيم الهيكلي المتبع (هل التنظيم على أساس الوظيفة ؟ على أساس المنتج ؟ تنظيم مصفوفي ؟ تنظيم آخر ...) وأثره على الفعالية والتسيير ونجاح تطبيق التسويق.
- نوع التنظيم السائد (هل مركزي ؟ هل لا مركزي ؟) وأثره على الحيوية وعلى الأداء العملي.
- نوع علاقات القطاع مع السلطات العمومية (هل علاقات تعاون أم فوضى في العلاقات ؟).
- المسؤوليات محددة بوضوح أم لا في إطار التنظيم المتبع.
- أهمية الحرية التي يتمتع بها القطاع في إتخاذ قراراته.
- القطاع يتوفر أم لا يتوفر على مخطط واضح ينظم ويحدد الوظائف، العلاقات والإجراءات، ومدى مساهمة المسؤولين في إعداده. ومقدار السهولة في الرجوع إليه أم لا.

2/ وضعية التسويق داخل القطاع:

- التسويق متواجد أم لا بالقطاع، وتاريخ التفكير في إدماجه، وكيفية ذلك.
- وظيفة التسويق في القطاع لمن هي موكلة: للإدارة العامة، للسلطات العمومية، لإدارة التسويق (...).
- العراقيل التي تقف أمام إدماجه بفعالية، ومن أين منشؤها (من الهيكل التنظيمي، سوء تدفق المعلومات، وجود المقاومة للتغيير، مشكل التكوين...).
- كيفية نظرة المسؤولين لأهداف وظيفة التسويق في القطاع: (هل تنمية المتواجد ؟ هل معرفة الإنطباع على المتواجد ؟ هل معرفة التقنيات للتحسين ؟ هل تصريف الإنتاج ؟ هل تكييف رغبات الزبائن حسب توجهات القطاع ؟ أم تكييف القطاع لخدمة رغبات المستعملين؟).
- مدى تنظيم القطاع لحملة التحسيس بدور وأهمية التسويق عند إدماجه. أهمية ذلك، والكيفية التي تم بها.

3/ مضمون وظيفة التسويق:

- نوع الوسائل التسويقية الأكثر إستعمالا من طرف التسويق داخل القطاع: (الترويج والإشهار، تقنيات التوزيع، تقنيات الإنتاج وعرض الخدمة، الموظفون للإتصال، السياسات السعرية...).

- مدى قدرة هذه الوسائل على تحسين وضعية القطاع، وكيفية ذلك.

- كيفية تصور لشروط تطبيق ونجاح مفاهيم التسويق في القطاع.

4/ عرض الخدمة، النوعية، القدرات الإنتاجية:

- مدى كفاية القدرات الإنتاجية للقطاع لمواجهة الطلب المتزايد للجمهور.

- مقدار المشاكل في عرض الخدمة، وأثر ذلك على السياسات التسويقية المتبعة.

- القطاع هل مهتم أم لا بدراسات ومحاولات لزيادة طاقات الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين النوعية.

- ما يهم القطاع هل هو الحفاظ على النوعية أم على الكمية للخدمة المؤداة.

- نوعية النظرة إلى الخدمة المقدمة للجمهور (هل الخدمة جيدة، متوسطة، رديئة؟، هل الخدمة سريعة، متوسطة، بطيئة؟).

5/ سياسة الإتصالات:

- كيفية الإعلام داخل القطاع (هل حقيقي، فعال، سريع، وشامل أم لا؟).

- أهمية احترام القطاع لقواعد الإعلام التجاري (قواعد الإلصاق، الإشهار، الترويج...).

- مدى المحاولات الرامية لتبني إستراتيجية لإعلام الجمهور بكامل الخدمات البريدية وأهمية ذلك للقطاع وللجمهور.

- إمكانية استغلال القطاع جيدا أم لا لكافة الوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه.

- هدف الإتصال في القطاع هل هو : لكسب الشريعة، لتدعيم القرارات السياسية، لتوجيه الجمهور، للإعلام...).

6/ الموظفون للإتصال، تحفيز، تكوين:

- الأسباب الرئيسية لغياب سياسة واضحة وتدريب وتوضيح مسؤوليات الموظفين.

- حقيقة السلطة التجارية في أيدي من: الإداريين (في أعلى الهرم) ؟ أم التجاريين (في أسفل الهرم) ؟

- توجه تكوين الموظفين للاتصال هل تقني أم تجاري ؟
- نوع النظام المطبق لأجور ومدى ارتباطه بالإنتاجية المادية، وعبوبه ومزاياه.
- نوعية الروح السائدة داخل المصلحة: (عائلية، مصلحة، سلطوية، فوضوية...).
- إمكانية تواجد نظام للمكافآت والعقوبات مرتبطة بمعايير الفعالية.
- هل للقطاع برنامج للتكوين، وما حدوده ونقائصه ؟ وما أهميته في تحسين نوعية المنتج النهائي.

- إمكانية وجود إجراءات لضمان ولاء الموظفين للاتصال أملا.
- الحوار مع العمال والإطارات متوفر أم لا ؟ وأسباب ذلك وأهميته بالنسبة للقطاع.

7/ الفعالية في التسيير:

- الأسباب الرئيسية التي وراء غياب معايير محددة لنجاعة الأسلوب التسييري الداخلي للقطاع.

- نوع العلاقات داخل القطاع: واضحة ام غامضة ؟
- كيفية تجنب حدوث الصراعات بين الوظائف.
- مدى إمكانية التعاون في ممارسة السلطة داخل القطاع، وأهمية ذلك.
- مستوى العناية بأعضاء التأطير الوسيطين وإمكانية التنازل له بأخذ الإجراءات أم لا.
- إمكانية مشاركة الموظفين في أهداف القطاع وتحسين فعاليته وأهمية ذلك.

8/ العلاقات مع الجمهور:

- القطاع هل يستغل أم لا لوضعيته الإحتكارية في معاملة الزبائن، أم يراعي مقاصده كخدمة عمومية في حسن معاملة الزبائن.
- مدى وجود دراسات على سلوكيات الزبائن وإمكانية استغلال وظيفة الاستقبال في معرفة حاجات الجمهور.
- معاملة الزبائن مؤطرة أم متروكة لمبادرات شخصية وهل هناك أساليب المققابلات المثلى للزبون.
- مدى مجود محاولات لإشعار الزبون بالتعاون معه، وخدمته (حسن معاملته، استقباله، الرد على إحتجاجاته...).

- إمكانية استغلال مشاركة الزبائن لصالح القطاع وجعل نشاطهم أكثر ملائمة لمتطلبات الخدمة.

9/ الآفاق المستقبلية:

- كيف يمكن للقطاع تحسين فعالية التسويق؟

- كيف يتوقع المسؤولون مستقبل التسويق في القطاع؟

قائمة المراجع

المراجع المستعملة

أ – المراجع باللغة العربية ؛

- 1- إلياس سراب, محمود الديماسي , حسن الرفاعي , حسين عطيّر- تسويق الخدمات السياحية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة , عمان , الأردن , الطبعة الأولى ،2002.
- 2-زكي خليل المساعد – تسويق الخدمات و تطبيقاته , دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان , الأردن, الطبعة الأولى, 2003 .
- 3 - زكي خليل المساعد – التسويق في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح – رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال , جامعة الزقازيق , كلية التجارة , جمهورية مصر العربية ,1982 .
- 4 – زيدان محمد – دور التسويق في القطاع المصرفي °حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية°- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر, 2005 .
- 5 – سالم محمد – تسويق الخدمات °المبادئ العلمية و الحالات التطبيقية° , مكتبة عين شمس , جمهورية مصر العربية ،1997 .
- 6 – طلعت إسعد عبد الحميد – التسويق الفعال °الأساسيات و التطبيق° , دار الكتب المصرية , 1999 .
- 7 – عبد السلام أبو قحف – التسويق مدخل تطبيقي , كلية التجارة , جامعة الإسكندرية ,2002 .
- 8 – عبد القدر براينيس- أثر خصائص الخدمات على سياسات التسويق – رسالة ماجستير تسيير, المدرسة العليا للتجارة , الجزائر, 1993 .
- 9 – محمد أحمد عبد الغني ,السياسات التسويقية لقطاع الفنادق – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الزقازيق , كلية التجارة, جمهورية مصر العربية ,1986 .

I/ Ouvrage

1. averous bernard, averous daniele

<mesurer et manager la qualite de services> (la methode CYQ)

INSEP edition, 1990

2. Badoc Michel

« Le Marketing bancaire : application pour le siège et les agences de banques européennes ».

Editions d'organisation, 1976.

3. Baranger P., Helter J.P ., H. de la Brusherie, Orsoni J., Peretti J.H:

« Gestion », Vuibert, Mars, 1985.

4. Bennour A.

« Les Problèmes de la tarification des télécommunications Algérienne.

These de magistère en sciences économiques – Université d'Alger – (04/11/92).

5. Bobin Jean Paul:

« Le Marketing Politique (Vendre l'homme et l'idée », Collection Ecomedias, édition Milan Midia, 1988.

6. Bon Jerom, Louppe Albert:

« Marketing des services publics : L'Etude des besoins de la population ».

Edition d'organisation, 1980.

7. Chevallier Jaques:

« Le Service publique ».

1^{ère} édition, 19971, Imp. Press Universitaire de France (Vendame).

8. Chirouze Yves:

« Le Marketing (Le choix des moyens de l'action commerciale).

OPU, 1988.

9. Darmon Rene Y., / Laroche Michel / Petrol John V.

« Marketing : Fondements et applications » :Copy right, 2^{ème} édition, 1982.

10. Dayan Armand, Bon Jerome, Cadix Alain, Renauld de Maricourt, Michon Christian, Ollivier Alain:

« Le Marketing »

Press Universitaire de France, 1^{ère} édition, Janvier 1985.

11. Derboorg Marie Camille, Clavelin Joel, Perrier Ollivier

<le marketing>? Press universitaire de France, 1Edition, janvier 1985

12. Djitli Mohamed Seghir:

« Comprendre le Marketing ».

Berti éditions, 1990.

13. Dupouey Paul:

« Marketing de l'éducation et de la formation ».

Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

14. Flipo Jean Paul :

« Le Management des entreprises de services ».

Les éditions d'organisation. 1994

15. Flipo J. P., Auzony Xavier, Benoist Guy, Bicheron Michel, Gille Christain Rochet :

« Pratique de direction commerciale Marketing ».

Les éditions d'organisation 1984, Paris.

16. Denis Petti Grew, Normand Turgeon, Ph. D. Mc Graw-Hill, éditeurs.

« Le Marketing ». Les éditions d'organisation 1986, Paris

17. Helfer J.P / Orsoni J.:

« Le Marketing ».

Vuibert, 1981.

18. Koller Philip:

« Marketing Management ».Publication Union, Paris, 1989.

19.Lapeyre jean

<Garantir le service> L engagement Client

Les éditions d'organisation 1998, Paris

20. Laurent Hermel / Romagni Patrick:

« Marketing Publique ».

Economica, 1990.

21.Lenderevie Jaque / Lindon Denis:

« Mercator (Théorie et pratique du Marketing) »

Dalloz, 1990, 4^{ème} édition.

22. Lindon Denis:

« Le Marketing ».

2^{ème} édition, Nathan, 1989.

23. L'Heriteau Marie France :

« Pourquoi des entreprises publiques ».

Press Universitaire de France, 1^{er} édiion, 1972.

24.Lovelock Cristopher,Lapert Denis

<Marketing des services> Strategie_Outils_Management

Publi-union edition, paris,1999

25. Lovelock Cristopher , Wirtz J , Lapert D

<Marketing des services> , Pearson Edition ; Paris

26. Mc Carthy Jerome, D. Perreault William, Ph. D :

« Le Marketing une approche managériale ».

8^{ème} édition, Irwin series in Marketing economica, 1984.

27.Teboul James

<Le Temps des Services> une nouvelle approche du management

4Edition, 2002

28.Quatrebarbes Bertrand

<Usagers ou Clients> Ecoute, Marketing et qualite dans les services publics

2 Edition , Editions D organisations , 1998

29. Zorlinger Monique:

« Marketing Bancaire : Vers une banque du 3^{ème} type ».

Dunod, Paris, 1985.

III/ Revues

1. Japon

Economie et société N°= 252

Le Japon de l'an 2010.

2. Pierre Bateau:

« Economie et Marketing de services ».

Revue Française de gestion (Mars / Avril 1978 PP : 75-80).

3. Jean Paul Flipo :

« Le Marketing des organisations à but non lucratif ».

PP : 73-79. Revue Française de gestion (Janvier / Février 1985).

4. Frederik Mispelbloom (Chercheur et conseiller en entreprise).

« Le secret des services : Les clients, acteurs autant qu'objet de travail ».

Revue Française Marketing N°= 134 (1991/4).

5. Pierre Eiglier, Eric Langeard :

« L'offre des services concepts et décision ».

W. P N°= 275 Avril 1983.

6. Thematour

Collection de centre des ressources touristiques

<la demarche qualite> . Lazare Jean Thierry, avril 1998

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
5	نسب التشغيل حسب القطاعات بالولايات المتحدة الأمريكية	1.
6	تطور نسب التشغيل بالقطاع الفلاحي	2.
7	تطور نسب التشغيل بالقطاع الصناعي	3.
8	تطور نسب التشغيل بالقطاع الخدمي	4.
10	مساهمة الخدمات في الناتج الداخلي الخام (PIB) في الدول الصناعية الكبرى	5.
13	الخدمات حسب براونينغ - سانقلمان	6.
17	الواجهة الأمامية للخدمة	7.
17	مثال عن الواجهة الأمامية للخدمة عن مطعم ومستشفى	8.
18	الواجهة الخلفية في الصناعية	9.
22	تطور نسب التشغيل حسب القطاعات الاقتصادية	10.
56	الفرق بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي	11.
112	الخدمات العمومية بين سلطة السوق وسلطة السلطات العمومية	12.
122	صورة البنك في ذهنية المستهلك	13.
130	دور الجوانب غير الملموسة في التفريق بين المنتجات والخدمات	14.
133	درجة تمييز تسويق الخدمات عن تسويق المنتجات حسب معيار الملموسية ودرجة مشاركة الزبون	15.
135	إبراز المؤشرات الملموسة في عرض الخدمة	16.
137	تصنيف الخدمات على أساس الإتصال المباشر بين عارض الخدمة / الزبون	17.
162	تعدّد العلاقات أثناء عرض الخدمة	18.
164	نموذج للاستقبال في مجال النوعية في مؤسسات الخدمات	19.
172	الدور المركزي للزبون تجاه مختلف الأداءات الخدمية للمصلحة	20.

197	طريقة حساب تسعيرة المكالمات الهاتفية في الجزائر	.21
198	المؤثرات المختلفة على تسعيرة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر	.22
214	أقطاب قطاع البريد في الجزائر	.23
225	مكونات الرسالة الإخبارية	.24
261	العلاقات المتعددة للزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة	.25
336	مراحل تحقيق التجانس في المؤسسات الخدمية	.26
352	دور ومهمة التسويق في إطار العلاقة التقليدية القديمة	.27
362	دور ومهمة التسويق في إطار العلاقة الجديدة بين الإدارة والجمهور - الشريك	.28

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	تطور نسبة السكان التشيطنين للدول الصناعية عبر محور الزمن	1.
55	مسيرة التسويق حسب توازنات العرض والطلب	2.
57	الفرق بين المفهوم الإنتاجي والمفهوم التسويقي	3.
67	المجالات الجديدة للتسويق	4.
69	الفرق بين المفهوم التقليدي (الضيق) للتسويق والمفهوم الموسّع له (الحديث)	5.
115	سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات (تحقيق على البائعين)	6.
116	سلوك الشراء لدى مستهلكي الخدمات (تحقيق على مسؤولي البيع)	7.
117	الفروق بين الخدمات والمنتجات في الأخطار المحسوس بها عند الشراء	8.
146	مدى كفاية الخدمات المقدمة للجمهور	9.
148	مدى كفاية الإمكانيات المادية والمالية	10.
151	دوافع تقديم الخدمات الجديدة في قطاع البريد	11.
157	إمكانية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال الخدمة البريدية	12.
237	مدى توافر ودقة المعلومات عن الجمهور الخاص باتخاذ القرارات	13.
239	مدى استخدام عناصر الترويج في تعريف المستفيدين بالخدمات البريدية	14.
248	مستوى استغلال القطاع للوسائل الإعلامية المتاحة في تحقيق أهدافه	15.
249	مستوى إحاطة الجمهور بالخدمات البريدية المعروضة	16.
250	مستوى تبني القطاع لإستراتيجية واضحة لإعلام الجمهور	17.
277	مدى ملائمة مواقع تقديم الخدمات البريدية	18.
295	طبيعة العلاقات داخل مصالح البريد والإتصال بالجزائر	19.
298	أسباب عدم كفاية القرارات الإنتاجية في قطاع البريد والإتصال	20.
299	مستوى اهتمام قطاع البريد والإتصال بتحسين قدرات الإنتاج	21.

304	سلوك موظفي القطاع العمومي للبريد والإتصال بالجزائر	.22
305	كيفية ممارسة موظفي القطاع لأعمالهم	.23
314	مقدار استغلال قطاع البريد في الجزائر لمشاركة الزبون لصالحه	.24
319	نظام المكافآت والعقوبات لقطاع البريد والإتصال الجزائري	.25
319	أسباب غياب نظام فعال للمكافآت والعقوبات في قطاع البريد والإتصال الجزائري	.26
322	مقدار درجة إشراك العمال والإطارات في تحقيق أهداف القطاع	.27
323	ملامح نقائص البرنامج التكويني لقطاع البريد والإتصال الجزائري	.28
324	الطابع المميز لتكوين الموظفين للإتصال في القطاع العمومي للبريد والإتصال الجزائري	.29
327	إمكانية وجود تعليمات تدعو إلى الحفاظ على راحة الزبون	.30
328	مستوى استغلال القطاع لوظيفة الاستقبال لمعرفة حاجات الجمهور	.31
334	مستوى مراقبة النوعية داخل قطاع البريد والإتصال في الجزائر	.32
340	مقدار العناية بأعضاء التأطير الوسيطي للقطاع	.33
341	مظاهر إهمال أعضاء التأطير الوسيطي في قطاع البريد والإتصال الجزائري	.34
349	عوامل إعاقة تحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال	.35
354	أسباب إهمال الدراسات على سلوك المستهلكين والزبائن	.36
365	أهم النقائص الداخلية للقطاع	.37
367	أهم الاقتراحات للتحسين	.38
369	دور السلطات العمومية للدولة	.39
370	الوضعية الحالية للقطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر	.40
371	اقتراح مخطط لتحسين وضعية القطاع العمومي للبريد والإتصال في الجزائر	.41

الفهرس

الفهرس

4	المقدمة
6	أولاً: طبيعة وأبعاد البحث
8	ثانياً: إشكالية البحث
9	ثالثاً: أهداف البحث
10	رابعاً: فروض البحث
11	خامساً: أهمية البحث
12	سادساً: أسلوب البحث
14	سابعاً: مصادر البيانات
16	(حدود الدراسة) ثامناً: صعوبات البحث
17	تاسعاً: خطة البحث وتقسيماته
19	الفصل الأول: "الإطار النظري لتسويق للخدمات العمومية"
23	المبحث الأول: فهم قطاع الخدمات العمومية
23	المطلب (1): (فهم قطاع الخدمات) اقتصاد الخدمات
40	1- نظريات تعريف الخدمات
50	2- نظريات نمو والدور الاقتصادي للخدمات
54	3- فهم محيط الخدمات
55	المطلب (2) ؛ فهم قطاع الخدمات العمومية
56	1- تعريف الخدمات العمومية

57	2- دواعي تدخل القطاع العمومي في النشاط الاقتصادي
59	3- مميزات الخدمات العمومية
61	4- مميزات الخدمات العمومية للبريد والاتصالات في الجزائر
61	المطلب(3): فهم وتشخيص قطاع البريد والاتصالات في الجزائر
62	1- مخططه القانوني
64	2- شكله التنظيمي
67	3- أهميته ودوره في الاقتصاد الوطني
67	المبحث الثاني: "تسويق الخدمات العمومية"
68	المطلب(1): المسيرة التاريخية للتسويق
69	1- مرحلة المفهوم الإنتاجي
70	2- مرحلة المفهوم البيعي
72	3- مرحلة المفهوم النسويقي
73	4- مرحلة المفهوم الاجتماعي
76	المطلب(2): المفهوم الحديث للتسويق
80	المطلب(3) : توسع تطبيق التسويق إلى مجالات جديدة
81	1- التوسع من ناحية الوظائف
81	2- التوسع من ناحية القطاعات
86	المطلب(4): ولادة التسويق في الخدمات العمومية
90	المطلب(5): موضوع تسويق الخدمات العمومية
91	المطلب(6): مراحل إدماج التسويق في الخدمات العمومية
93	المطلب(7): دور التسويق في الخدمات العمومية
96	المطلب(8): اختلاف وتميز تسويق الخدمات العمومية
98	المطلب(9): صعوبات ومشاكل تسويق الخدمات العمومية في الجزائر
109	خلاصة الفصل الأول

111	الفصل الثاني "الأدوات التسويقية لوضع الاستراتيجيات"
114	المبحث الأول: خصوصية الخدمات العمومية
114	المطلب(1): خصائص الخدمات
115	1- عدم الملموسية (L'intangibilité)
116	2- القابلية للتلف (La périssabilité)
116	3- عدم التماثل (La variabilité)
118	4- اللانفصالية (L'indissociabilité)
120	المطلب(2) : خصائص الخدمات العمومية
120	1- منطق المصلحة العامة:
121	(أ) مبدأ المساواة (Le principe d'égalité)
124	(ب) مبدأ الاستمرارية (Le principe de contunuité)
125	(ج) مبدأ الملائمة (Le principe de compatibilité)
126	2- الاستقلالية النسبية اتجاه السوق:
126	(أ) غياب حكم السوق
128	(ب) حضور المراقبة العمومية
130	المبحث الثاني: خصوصية سلوك مستعملي الخدمات العمومية
130	المطلب(1) ؛أثر النشاط الخدمي على سلوك المستعملين
136	المطلب(2) ؛خصوصيات زبائن الخدمات العموميةالمطلب
137	1- خصوصية في العلاقة: مستعمل / إنتاج عمومي
141	2- خصوصية في قرار تبني الخدمة العمومية
144	المبحث الثالث: خصوصية تسويق الخدمات العمومية
145	المطلب(1)؛ أصل الفروق بين المنتجات و الخدمات

149	1- عدم الملموسية البارزة للخدمات
153	2- ضرورة الإتصال المباشر بين عارض الخدمة / الزبون
155	المطلب(2): أثر خصائص الخدمات العمومية على سياسات التسويق
156	خلاصة الفصل الثاني
158	الفصل الثالث: "استراتيجية المنتجات البريدية"
161	المبحث الأول: تخطيط المنتجات البريدية
161	المطلب(1): مفهوم المنتج البريدي
165	المطلب(2): مشاكل تخطيط المنتجات البريدية
168	المطلب(3): تطوير الخدمات البريدية
177	المبحث الثاني: مشاكل عرض الخدمات البريدية
178	المطلب(1): مشكل تعدد الخدمات البريدية
179	1- خطوات تقديم الخطوات الجديدة
179	2- معوقات تجديد وتطوير الخدمات البريدية
180	المطلب(2): مشكل نوعية الخدمات البريدية
183	المطلب(3): مشكل حجم الخدمة البريدية
184	المبحث الثالث: الأساليب التسويقية لمواجهة هذه المشاكل
184	المطلب(1): الأساليب المرتبطة بنوعية الخدمة
191	المطلب(2): الأساليب المرتبطة بحجم وتعدد الخدمة
193	خلاصة الفصل الثالث

	الفصل الرابع: "استراتيجية تسعير الخدمات العمومية" للبريد
194	
197	المبحث الأول: خصوصية تسعير الخدمات العمومية
200	المطلب(1): خصوصية السعر في ميدان الخدمات الخاصة
200	1- حالة الخدمات التي لها تغيرات موسمية في الطلب
200	2- حالة اختلاف مستويات الخدمة باختلاف أصناف الزبائن
201	المطلب(2): خصوصية التسعير في ميدان الخدمات العمومية
202	1- طرق تسعير المنتجات البريدية في الجزائر
204	2- طرق أخرى في تسعير المنتجات البريدية
207	المبحث الثاني: إستراتيجية تسعير المنتجات البريدية في الجزائر
207	المطلب(1): أهداف تسعير منتجات البريد في الجزائر
210	المطلب(2): الأهداف المالية والتسويقية للتعريف في قطاع البريد في الجزائر
210	1- تعريف التعريف
211	2- أهداف التعريف
212	المطلب(3): إستراتيجية التعريف في قطاع البريد في الجزائر
213	1- علاقة "التعريف" بتوازن العرض والطلب في القطاع العمومي للبريد في الجزائر
214	2- علاقة "التعريف" بتوجيه الطلب في القطاع العمومي للبريد في الجزائر
215	3- مشاكل تحديد التعريف في القطاع العمومي للبريد في الجزائر
219	المبحث الثالث: المشاكل والصعوبات المرتبطة بسياسة السعر في قطاع البريد والإتصالات في الجزائر
219	المطلب(1): المشاكل المرتبطة بالموارد والتكاليف
227	المطلب(2): المشاكل المرتبطة بخصوصية ربحية القطاع
231	المطلب(3): مقاصد القطاع العمومي للبريد والإتصالات في الجزائر

235	خلاصة الفصل الرابع
237	الفصل الخامس "إستراتيجية ترويج (الاتصال) للخدمات العمومية للبريد
241	المبحث الأول: خصوصيات ترويج الخدمات العمومية للبريد
242	المطلب (1): أثر عدم ملموسية الخدمات على السياسة الإتصالية (الترويج)
244	المطلب (2): خصوصية الإتصال (الترويج) في الخدمات العمومية
247	المطلب (3): شروط وكيفيات الإشهار العمومي لخدمات البريد
247	1- ازدواجية في الاتصال (داخلي/ خارجي)
248	2- ازدواجية في طابع الاتصال الخارجي (مؤسساتي/ إعلامي)
249	3- وضوح وسلامة الأسلوب المنتهج
250	4- احترام القواعد الهامة لإشهار الخدمات
253	المبحث الثاني: إستراتيجية ترويج المنتجات البريدية في الجزائر
253	المطلب (1): تحديد الأهداف الترويجية المطلب
254	المطلب (2): تحديد الجمهور المستهدف
255	المطلب (3): تحديد معلومات الجمهور وقياس ميولهم
256	المطلب (4): تحديد فكرة ومحتوى الرسالة الترويجية
257	المطلب (5): تحديد عناصر المزيج الترويجي ووسائله
263	المطلب (6): تصميم الرسالة الترويجية
264	المطلب (7): العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي
266	المطلب (8): تحديد البرنامج الزمني
266	المطلب (9): تحديد الميزانية الترويجية
267	المبحث الثالث: واقع الإعلام التجاري في القطاع العمومي للبريد والاتصالات بالجزائر

273	خلاصة الفصل الخامس
275	الفصل السادس: "إستراتيجية تقديم الخدمات العمومية للبريد"
278	المبحث الأول: إستراتيجية موظفو الاتصال في قطاع الخدمات العمومية للبريد
279	المطلب(1)؛ خصوصية العلاقة التأثيرية (موظفو الاتصال زبائن) في مجال الخدمات العمومية للبريد
279	1- مشاركة الزبون في أداء الخدمة
280	2- تحديد علاقات الزبون أثناء مشاركته في أداء الخدمة
282	المطلب(2)؛ الآثار التسويقية لمشاركة الزبون في إنتاج وأداء الخدمات
283	1- تسيير فعال للمعلومات
284	2- استقبال لائق بالزبون
289	3- تكييف مشاركة الزبون لصالح المؤسسة
292	المطلب(3): مشاكل تقديم المنتجات البريدية في الجزائر
298	المبحث الثاني: إستراتيجية التوزيع في قطاع الخدمات العمومية للبريد
299	المطلب(1): اختيار صنف التوزيع
299	1- اختيار العلاقات القانونية
300	2- اختيار التمرکز الجغرافي
301	المطلب(2): التحكم في تجانس العرض
301	1- التوافق: الإنتاج/ العرض
303	2- تعديل علامة الاتصال
303	المطلب(3): دور وسطاء الخدمات
305	مبحث ثالث: عناصر مزيج التسويق المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي
311	خلاصة الفصل السادس

313	الفصل السابع: "شروط و ظروفه نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد في الجزائر"
317	المبحث الأول: النتائج المتعلقة بالمشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العمومي للبريد
317	المطلب(1): النتائج العامة
322	المطلب(2): النتائج المتعلقة بالمزيج التسويقي
330	المطلب(3): استنتاجات
333	المبحث الثاني: التوصيات المتعلقة بشروط و ظروف نجاح تطبيق التسويق في القطاع العمومي للبريد
334	المطلب(1): توصيات متعلقة بدور المديريات الداخلية للقطاع (في استخدام الأساليب الناجعة للتسويق)
366	المطلب(2)؛ توصيات متعلقة بدور السلطات العمومية(في توفير الشروط الضرورية لتطبيق مفاهيم التسويق)
393	الخاتمة العامة
405	الملحقات
418	- قائمة المراجع
425	- قائمة الأشكال البيانية
428	- قائمة الجداول