

## إدارة التسويق لدى شركة كورك تيليكوم : دراسة حالة

الباحثة أ. روى فارس حازم  
الجمهورية العراقية

### ARTICLE INFO

Received: 11 January  
Accepted: 28 March  
Volume: 1  
Issue: 1

### KEYWORDS

### ABSTRACT

في الوقت الراهن، أصبح تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أهم عوامل نجاح خطتها التسويقية، لتمكنها من معرفة الفرص والتحديات المتوقعة، إذ تؤثر العوامل البيئية المختلفة على طريقة إدارة الأعمال، ومعرفة العملاء والمنافسين، وغيرها، وتشير البيئة التسويقية إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قرارات الشركة المتعلقة بالأنشطة التسويقية، ويعد الإبداع عاملاً رئيسياً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، وفي القدرة على الاستمرار في السوق، كما ويعد تصميم الخدمة مجالاً واسعاً يعتمد في الأساس على التفاعل والتكامل بين العديد من التخصصات ذات العلاقة بالتسويق والعمليات والتصميم المالية، كما أن هناك علاقة وطيدة تربط بين تصميم الخدمات بالمزيج التسويقي والإبداع، تتضح من خلال تطوير خدمات جديدة تتوافق مع ما يريغه الزبون، فتقديم خدمة جديدة إلى السوق تعتمد على تبادل المعلومات والتفاعل والإبداع بين قسمي التسويق والتصميم بشكل مستمر.

### مقدمة:

تعتبر شركة كورك تيليكوم، مشغل الاتصالات الخلوية الأسرع نمواً في العراق ، حيث تقدم أوسع شبكة اتصالات خلوية وأكثرها موثوقية، وتغطي شبكتنا البلد بأكمله وتضمن لنا التكنولوجيا المتقدمة أن نؤمن أفضل شبكة مع أفضل الخدمات ضمن الفئة، تغطي كورك جميع المحافظات الثمانية عشر في العراق، وتقدم مجموعة شاملة من خدمات الاتصالات اللاسلكية التي تمنح المشتركين والمؤسسات والمستخدمين الحكوميين حرية التحرك، وباستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً، أبرز ما يميز كورك: هو توفير شبكة وخدمات من أفضل نوعية وبأفضل قيمة، كورك تيليكوم شركة محدودة المسؤولية مسجلة في العراق؛ لتشغيل وتقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية، بدأت كورك بالعمل في قطاع الاتصالات بالعراق منذ سنة 2000م، وتحديداً في المناطق الشمالية من العراق، وهي بذلك أقدم شركة اتصالات عراقية، في 17 آب/أغسطس 2007م، حازت كورك على رخصة تشغيل وطنية لشبكة الهاتف الجوال في أنحاء العراق، ومنذ ذلك الحين تقوم كورك بتقديم الخدمات في جميع أنحاء العراق ولكافة السكان ، تواجه الشركات عدداً من التحديات بسبب التغييرات السريعة في البيئة الخارجية، وما تبعته من تقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك لابد من صياغة استراتيجيات تتلائم مع هذه التغييرات، وتضمن بقاء الشركة ونجاحها في سوق المنافسة، وتزيد من قدرتها في تقديم وتسويق خدمات تلبي احتياجات الزبائن، وتلبي متطلبات المنافسة بإعتماد المزيج التسويقي (الخدمة، السعر، المكان، الترويج، المورد البشري، الدليل المادي، عملية تقديم الخدمة) الذي يتواءم وخصوصية الشركات الخدمية، كما ينبغي الاهتمام بالإبداع بكل جزئياته ورعاية المبدعين وتشجيعهم على تقديم الإبداعات، وتغيير طرائق لتطوير التفكير، والأداء، والمرونة في إيجاد الحلول غير التقليدية في تصميم الخدمات بشكل يحقق أفضل النتائج، لكسب ثقة الزبائن والعمل على إشباع حاجاتهم وريغباتهم.

إن استراتيجية:- شركة كورك مبنية على فهم رغبة المستهلك، وجعله محور أي خدمة أو فكرة، لتقديم أفضل الخدمات، وأكثرها تطوراً للمشاركين، لتحقيق ما يطمحون إليه.

وتتمحور رؤية كورك:- العراق للعام 2021م على إقامة شراكات مع جيل الشباب، ومنحهم المنتجات والخدمات التي من شأنها أن تساعدهم على تحقيق التواصل مع العالم.

- تحليل البيئة التسويقية
- بيئة التسويق الخارجية

القوة الاقتصادية لشركة "كورك".

حققت شركة كورك أداءً مالياً مرضياً و مربحاً في عام 2014م ، حققت اتصالات صافي ربح قدره 180 مليون دولار أمريكي ، وهو تحسن من 101 مليون دولار أمريكي في إيرادات السنة المالية السابقة.

#### القوة السياسية للشركة

توفر حكومة دولة العراق بيئة مثالية لشركات مثل اتصالات من خلال توفير مرافق صناعية عالية الجودة وتقليل الروتين وخدمات دعم الأعمال، وغيرها من الحوافز، الاستقرار السياسي وقوانين الضرائب المواتية لها تأثيراً كبيراً أيضاً على نمو الشركة.

#### القوة القانونية للشركة

الاتصال بانتظام بالمؤسسات القانونية العراقية المتمثلة في وزارة الاتصالات وهيئة الاعلام والاتصالات في العراق.

#### القوة التكنولوجية للشركة

اتخذت الشركة الجواب التكنولوجيا والبرامج التي تقدمها من أولوياتها في تحفيز عامل التسويق للخدمات، القوة الاجتماعية والثقافية للشركة.تقديرهم للقوى العاملة المتنوعة ثقافياً؛ لأن آرائهم وأفكارهم موصى بها بشدة، ويؤدي إلى زيادة تعلق الموظفين بعملهم.

#### القوة الطبيعية للشركة

تتضمن العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تروج لها شركة "كورك" و يكون لها تأثير إيجابي على حماية البيئة، وتمكين المجتمعات التي تعمل فيها.

#### بيئة التسويق الداخلية

الموارد والقدرات:

تمتلك شركة "اتصالات" مجموعة متنوعة من الإمكانيات التي تساعد على تحسين قدرتها التنافسية، حيث تكثف الجهات الصناعية المنافسة مع استهداف مستخدمين جدد لتقديم خدمات شبكة الهاتف المحمول، بما في ذلك: الموارد البشرية، والتمويل، والتسويق، والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

الخدمات:

تقدم اتصالات مجموعة من الخدمات القيمة ، بما في ذلك خدمات الصوت والإنترنت والهاتف المحمول واللاسلكية، وخدمات الدفع الإلكتروني، وخدمات الإدارة والرسائل، في ضوء ذلك ، تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات صوتية، وبيانات شاملة لتلبية احتياجات العملاء المختلفين.

أحد مراكز خدمة الزبائن

- العمليات:

يعود النمو العالمي لشركة "اتصالات" إلى أنشطتها في مناطق مختلفة، يشهد مزودو خدمات الاتصالات والإنترنت تقدماً سريعاً للطلب على خدماتهم.

#### تحليل SWOT

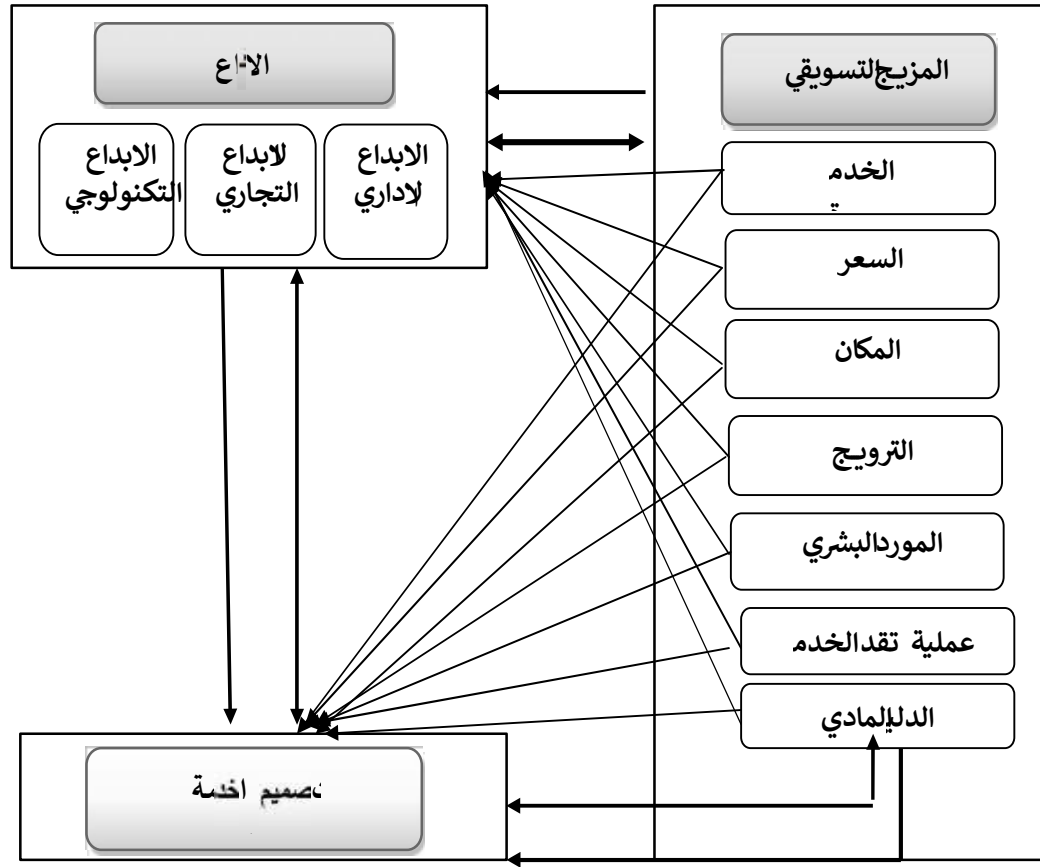
- نقاط القوة
- أكبر شبكة:في العراق، شركة كورك: وهي مشغل دولي لحركة المرور الصوتية، وتحتل المرتبة رقم 2في العراق.

- الحصّة السوقية: تبلغ الحصّة السوقية الحالية لكورك حوالي 18مليار , مع صافي ربح يبلغ حوالي 150 مليون دولار ، تُصنّف الشركة ضمن مجموعات الاتصالات الأكثر قدرة.
- المرونة العالية في تقديم الخدمات للمشاركين .
- منافس قوي لشركات الاتصالات الموجودة في العراق, وانتشارها في 18 محافظة عراقية, وتقديم جودة عالية في الاتصال .
- نقاط الضعف
- الشبكة الواسعة والجودة الرديئة.
- إدارة العمليات العالمية: نظرًا لتوفرها في العديد من الأماكن في نفس الوقت ، تواجه الشركة مشاكل في إدارة العمليات العالمية.
- تكلفة عالية للمكالمات: تكلفة المكالمات لهذه الشبكة مرتفعة, هذه نقطة ضعف رئيسية ، لأن العملاء قد يفكرون مرتين قبل اختيار هذه الشبكة.
- الفرص
- زيادة عروض الأسعار للعملاء
- أساس اقتصادي قوي
- إمكانية نقل رقم الهاتف المحمول: السماح لمستخدمي الهاتف المحمول بالاحتفاظ برقم الهاتف المحمول الخاص بهم عند التغيير .
- التهديدات
- شركات الاتصالات الناشئة: صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في فترة ازدهار, وتواصل العديد من صناعات الاتصالات اقتراح استراتيجيات أكثر بأسعار معقولة وأكثر تنافسية
- منافسة شركة زين وشركة أسيا سيل الشرسة: شركة كورك تواجه تهديدًا خطيرًا من شركة زين وأسيا سيل.
- حوافز من شركات الهاتف المحمول الأخرى: قد تشكل الحوافز المقدمة من شركات المحمول الأخرى تهديدًا خطيرًا لكورك, جذبت هذه الأوراق العديد من العملاء , وبالتالي حالت دون تحول قلة منهم إلى عملاء كورك.

### استراتيجية مينتزبرغ

- الخطة: نوع من مسار العمل المخطط له بوعي ، دليل للتعامل مع الموقف, يمكن أن تكون عامة أو محددة بالاعتماد على المزايا التنافسية للخدمة عالية الجودة وتجربة العملاء ، يمكن لشركة كورك أن تتبنى استراتيجية تمايز؛ لتعزيز مكانتها في صناعة الاتصالات في هذا الصدد ، قد يكون التركيز على الاستراتيجيات المتميزة، والتحالفات، والاستراتيجيات البديلة، والانتقال إلى العالمية خيارًا فعالاً لتعزيز تطوير الشركة.
- المناورة: استراتيجية مصممة للتغلب على خصم أو منافس, الاستراتيجية: هي تهديد وليست توسعًا بحد ذاتها, يمكن استخدام التحالفات وعمليات الدمج والاستحواذ كخيارات استراتيجية؛ لتحسين القدرة التنافسية للشركة, تحالفت شركة كورك مع بعض الشركات لتحسين قدرتها التنافسية.
- النموذج: نمط السلوك في الفترة الزمنية الماضية ، والذي قد يكون وسيلة للشركة لتنفيذ استراتيجيتها. الاستراتيجية التصاعديّة: هي التي شكلتها الشركة سرًا ، حتى لو لم تقم "بتدوينها" والتخطيط لها. كمبادرة استراتيجية ومبتكرة.
- الموقف: العلاقة مع العالم المحيط والبيئة الخارجية, إن قابلية تطبيق الاستراتيجيات المختلفة, بما في ذلك تشكيل التحالفات والانطلاق إلى العالمية, هي استراتيجية عملية يمكنها تبسيط التطوير التنظيمي.

المنظور: البيئة الداخلية و الثقافة التنظيمية, أي كيف يفكر الأفراد والموظفون في خطط شركة "كورك" ومبادراتها.



الشكل (1): مخط البحا الفرضي.

## المزيج التسويقي :

- يعد المزيج التسويقي أهم العناصر التي تتكون منها أية استراتيجية تسويق، الذي يمثل من خلاله الاستراتيجية التسويقية التي ترسمها الشركة على أرض الواقع، فمن البديهي قيام قسم التسويق بتحديد الاستراتيجيات المناسبة بخصوص طبيعة الخدمات المطلوب تقديمها للزبائن، ومدى تنوع هذه الخدمات، وما يمكن القيام به لتقديم خدمات إضافية مثل الضمانات والصيانة، وهذا ما يحدد خصوصية المزيج التسويقي للخدمة المقدمة، يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة من القرارات التسويقية التي يجري استخدامها من قبل الشركة لتسويق منتجاتها وخدماتها" (Sing2012)

يتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر أساسية تسمى (4) Ps تشمل (المنتج والسعر والمكان والترويج)، والتي تتفاعل مع بعضها لتشكيل المزيج التسويقي لكل المنتجات والخدمات مع اختلاف أساليب التطبيق، إلا أن أغلب العاملين في مجال الخدمات أجمعوا على أن هذا المزيج بصيغته التقليدية غير كافٍ لتسويق الخدمات، وهذا ما جعل العديد منهم يضيف ثلاثة عناصر إلى العناصر التقليدية الأربعة للمزيج التسويقي، لتصبح سبعة عناصر تسمى بـ 7Ps تشمل (المنتج والسعر والمكان والترويج والمورد البشري والدليل المادي والعملية) يطلق عليه المزيج التسويقي للخدمات، كالاتي:

## 1-الخدمة

عُرِفَت الخدمة وفق منظورات متعددة فمنهم من يركز على خصائص الخدمة، ومنهم من يركز على طبيعة النشاط، فقد عرفت الخدمة بأنها "منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق، أو استخدام جهد، أو طاقة بشرية، أو أدوات معينة لا يمكن حيازتها أو استهلاكها مادياً" (Orman & Al dugi,2000) كونها تمثل نشاط اقتصادي مقدم من طرف لآخر بهدف انتقال القيمة من خلال تأجير أو استخدام السلع والعاملين والتسهيلات والشبكات والأنظمة بشكل منفرد، أو مجتمع (Salah, 2005)، فغالبًا ما يرافق تقديم الخدمة استخدام أجهزة ومعدات ملموسة مثل الأجهزة، والأدوات، والأغراض المكتبية التي تسهل عملية تقديم الخدمة، أو قد لا ترتبط بشيء ملموس (Al ajrama,2005).

## 2-التسعير

تتمتع صعوبة قرارات التسعير في كيفية ترجمة مضمون الخدمة إلى قيمة نقدية تلخص جودة الخدمة، والعلامة التجارية، وكلفة تقديم الخدمة، مع الأخذ بالحسبان ظروف السوق، والطلب، والمنافسة، وقدرات الزبائن الشرائية، وبالأخص تسعير الخدمات الجديدة عند طرحها لأول مرة في الأسواق، أو تعديل الأسعار، كما يعد السعر متغيرًا مهمًا سواء أكان للزبون أم للشركات، فمن وجهة نظر الزبون يعد السعر من المعايير المهمة التي يعتمد عليها في اتخاذ قرار شراء أو التعامل مع الشركة، أما بالنسبة للشركة يعد السعر أحد قرارات المزيج التسويقي، إذ يمثل السعر المقابل النقدي الذي يُدفع لقاء الحصول على المنتج أو الخدمة، ويعد أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة للتغيرات الحاصلة، وأهمها لأنه ؛ العنصر الذي يحقق ربحًا، في حين تمثل العناصر الأخرى تكلفة تتحملها الشركة، ويعرف السعر كل من (Kotler&keller) بأنه الثمن الذي يدفع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة، ويكون بأشكال عديدة مثل الإيجار، وأجور التعليم، والسفر، والرسوم، وأجور المحاماة.

## 3-المكان

تعد ملائمة المكان للزبائن من محددات استراتيجية تقديم الخدمات، إذ يعد المكان أحد مكونات المزيج التسويقي المهمة لكونه يرتبط بمكان توفر الخدمة، وقنوات تقديمها بالشكل الذي يجعل من الخدمة متاحة للزبائن، وقد عرف المكان بأنه كل القرارات، والأدوات المرتبطة بجعل الخدمة متاحة للزبائن (Owomoyela, et al., 2013)، إذ يعد قرار المكان من القرارات الاستراتيجية المهمة التي توصف بالأقل مرونة في الأمد القصير، مما يتطلب من المديرين التفكير بإمكانية جعل الخدمات متاحة للزبائن في المكان المرغوب، وقد عرف المكان بأنه: " أحد وسائل توفير الخدمة للاستهلاك أو الاستخدام".

## 4-الترويج

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل وسيلة اتصال فاعلة بين الشركة والزبائن في الأسواق المستهدفة، الذي يهدف إلى جذب انتباه الزبائن، وتكوين انطباع لديهم عن خدمات الشركة وكيفية تلبية احتياجاتهم، ورغباتهم من خلال التأثير الإيجابي على سلوكياتهم. فقد عرف الترويج: بأنه "تنسيق جهود الشركة لبناء قنوات من المعلومات، ومستويات مرغوب فيها من الإقناع لغرض بيع الخدمة"، يتكون برنامج الترويج من توليفة من العناصر والأدوات التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف الترويجية في إطار الفلسفة التسويقية للشركة ( Al Rabeawi, et al.,2015 ).

## 5 -المورد البشري

تعتمد العديد من الخدمات على التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون، وتؤثر هذه التفاعلات في تكوين تصورات الزبائن وانطباعاتهم عن مستوى جودة الخدمة المقدمة إيجابيًا أو سلبًا ، وغالبًا ما يتم الحكم عن جودة الخدمة من خلال رضا الزبائن عن مقدمي الخدمة، والتي تعكس على سمعة الشركة وعلامتها التجارية ، كون مقدم الخدمة حلقة الوصل بين الشركة والزبون (Hafez & Hussein), وقد عُرف المورد البشري: بأنهم العاملين الذين يؤدون دورًا إنتاجيًا أو تشغيليًا في منظمات الخدمة، والذين يشكلون جزءًا مهمًا من منتج الخدمة، فضلاً عن مساهمتهم في تقديم الخدمة (Al Eilaq, Al Taei 2009), قد يتمكن العاملين من خلال قدرتهم في التأثير على سلوك الزبائن من خلق الرضا لدى الزبائن، وكسب ولائهم ؛ لذلك تحرص الشركات على تكريس جهودها في توظيف وتدريب وتحفيز وتطوير العاملين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

## 6-الدليل المادي

يعبر الدليل المادي عن مدى اهتمام شركة تقديم الخدمة في خلق بيئة ودية ومناخ ملائم في مكان تقديم الخدمة.

## ثانيا : الإبداع Innovation: Second Innovation Concept

## 1- مفهوم الإبداع

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول تقديم تعريف محدد وواضح للإبداع، وسارت الأبحاث على مدى واسع من الشعب، والتنوع، واختلاف الرؤى، والمنطلقات النظرية والفكرية، كنتيجة لتعدد المجالات التي يدخلها الإبداع، وإلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، إذ يعرف الإبداع بأنه تطوير وتحسين للإختراع في صورة منتجًا أو عملية أو تقنية يمكن تطبيقها في كل جزء من أجزاء سلسلة خلق القيمة للزبون، فالهدف من الإبداع خلق الميزة التنافسية للشركة التي تمكن من خلالها خلق القيمة للزبون بطريقة لا يتمكن

المنافسين من تقديمها، ووصف بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ماهو مألوف للتوصل إلى شيء جديد، وقد يكون الشيء خدمة جديدة أو أسلوب عمل جديد أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة على الفرد والشركة والمجتمع بصورة عامة"

## 2- خصائص الشركات المبدعة

يعد الإبداع عاملاً رئيساً وحاسماً في تنافسية الشركات وقدرتها على الاستمرار في السوق، فالشركات المبدعة: هي التي تشجع ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، فعندما تطمح الشركات إلى تطوير ثقافة تشجع على الإبداع، وتتولد بعض خصائص الإبداع من خصائص تتميز بها الشركات المبدعة حددها كاتنز بالآتي (2014م): Janabi Al & Hassan ,

- أ- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق .
- ب- اعتماد تركيبات تنظيمية متعددة ، بما يسمح بالاتصال بين العاملين بطرائق كثيرة تمكن من الانطلاق إلى ما وراء حدود وظائفهم ، لدعم فكرة التجديد والمبادرة والإبداع .
- ج- اعتماد و استمرار قنوات اتصال مفتوحة ، للحصول على معلومات جديدة عن التغييرات في البيئة المحيطة.
- د- تشجيع التفاعل مع المصادر الخارجية .
- هـ- تجريب واختبار الأفكار الجديدة ، قبل إصدار الحكم بمدى نجاحها أو فشلها .
- ي- تقويم الأفكار وفقاً لمزاياها وبعيداً عن المركز الوظيفي لصاحبها.

## 3- أنواع الإبداع

أكدت الدراسات وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب اختلاف الأهداف والمنطلقات، والتي يمكن تصنيفها بالشكل الآتي:

### أ- الإبداع التكنولوجي:

هو مصطلح الإبداع التكنولوجي في ثلاثينيات القرن الماضي على يد الاقتصادي النمساوي Schumpeter Joseph لتفسير الدورات الاقتصادية والأزمات ، والذي أصبح مجالاً للاهتمام والدراسة في الثمانينات من القرن الماضي كونه شكلاً أسلوباً للنمو ونموذجاً للتطوير التكنولوجي، ويسهم في تقديم أفكار ومعارف جديدة تغير نمط حياة الإنسان وقدراته. عُرف الإبداع التكنولوجي: بأنه العملية التي تقوم بها الشركة لتحقيق التنسيق والتفاعل بين الأنشطة بهدف تبني الأفكار الجديدة، وترجمتها على شكل منتج، أو خدمة جديدة، أو تطوير منتج، أو خدمة حالية، أو تطوير عملية جديدة أو حالية، وبذلك يرتبط بالمنتجات والخدمات وأساليب تقديمها، ويعمل على تحسين العملية، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، أو تحسينها. وقد عرف بأنه: "اعتماد فكرة جديدة تتعلق بتقديم خدمة جديدة، أو تطوير عمليات تقديم الخدمات الحالية" يصنف الإبداع التكنولوجي إلى الإبداع التكنولوجي للمنتج أو الخدمة والإبداع التكنولوجي للعملية الحالية، وبالشكل الآتي.

### إبداع المنتج والخدمة:

يعد إبداع المنتج أو الخدمة ضرورياً ومطلوباً من قبل الشركات للتعامل مع الضغوط التنافسية وتغير الأذواق والتفضيلات، والتقدم التكنولوجي، والتفاوت في أنماط الطلب والعمل وفق الايصائية لتلبية متطلبات الزبائن الفردية، والذي يشمل الآتي:

- تقديم منتج وخدمة جديدة: تتمثل بتقديم منفعة جديدة للزبائن لم تكن موجودة أو تغيير في خصائص المنتج أو الخدمة المقدمة بشكل أفضل لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وإن الأفكار المتعلقة بتقديم منتج جديد أو خدمة جديدة يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة، تشمل أقسام البحث والتطوير وبحوث السوق ومقترحات الزبائن ومعلومات رجال البيع والعاملون في الشركة.
- تحسين المنتج والخدمة الحالية: يتمثل ذلك بإجراء التعديل والتطوير على المنتجات أو الخدمات الحالية بهدف الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، وقد يتضمن ذلك إجراء تحسينات مستمرة على المنتج أو الخدمة الحالية، بشكل لا يتوقف عند تصور الزبائن لتلك المتطلبات، وإنما تحاول أن تقدم ما هو أبعد من تطلعات الزبائن وتوقعات المنافسين.

### إبداع العملية:

تمثل الأساليب والأنشطة المرتبطة بعملية التحويل لإنتاج وتقديم المنتج أو الخدمة التي تلبى متطلبات الزبائن وتؤمن استمرارية عمل الشركة كالنقل والخزن والاتصالات والصيانة ويتضمن الآتي:

-تقديم عملية جديدة: تتمثل في مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية الإنتاج وتكامل العاملين, والأجهزة والمعدات ، كما يتطلب تصميم عملية جديدة لتحديد جميع متطلبات الإنتاج من إعداد وهيئة وعمليات تحويل إلى أن يصبح المنتج أو الخدمة قابل للتقديم والاستخدام على وفق المتطلبات.

- تحسين العملية الحالية: تتضمن تحسين الإجراءات والأساليب والطرائق المتبعة في أداء عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من خلال الدراسة النظامية لها(1997). Ritzman & Krajewski ,, والهدف من ذلك تحسين العملية الحالية لتقديم قيمة أعلى للزبائن وزيادة القدرة على مواجهة المنافسين في السوق، ويتطلب لتحسين العملية الحالية تحسين الإجراءات.

### ب- الإبداع الإداري:

يعد الإبداع أحد سمات الشركات المعاصرة نظرًا للتطورات المتسارعة، والتنافس على الموارد البشرية المبدعة، ومحدودية الموارد المتاحة التي تتطلب التميز في استغلالها وإدارتها، وتحقيق الاستجابة المناسبة، ومواجهة الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية. ينطلق الإبداع الإداري من كونه أحد المرتكزات الأساسية الذي يساعد على إيجاد حلول للمشكلات، وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، من خلال التحرر من التفكير الاعتيادي والتميز في ابتكار الحلول والأفكار الإبداعية الخلاقة، وقد عُرف الإبداع الإداري من قبل بأنه: "أسلوب تنظيمي في الممارسات الإدارية في بيئة العمل أو في العلاقات الخارجية، والذي يهدف إلى تحسين أداء الشركة".

### ج- الإبداع التجاري:

يتمثل الإبداع التجاري في إيجاد نموذج عمل جديد، أو الحصول على تراخيص عمل جديدة، أو إنشاء قناة توزيع جديدة، أو مبادرة إنتاج منتجات جديدة، أو تنويع خط المنتج، ويمكن أن يكون مزيجًا من كل هذه الوسائل بما في ذلك التسويق والعلامات التجارية، يركز الإبداع التجاري على الاستفادة من الإبداعات المتولدة وتحويلها إلى مورد مالي، فالكثير من الأفكار التي تتولد تتحول إلى أرباح وأثر تجاري إيجابي للشركة، فضلاً عن كون الإبداع أداة لتحسين أو تطوير خدمات وعمليات الشركة، ويتضمن الإبداع التجاري الآتي:

1. الاستجابة السريعة للزبائن، ومتطلبات المنافسة من خلال مرونة خطوط الإنتاج لتقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات حسب الطلب باستخدام نفس الأجهزة والمعدات.
2. تسويق الخدمات بصورة أسرع من المنافسين
3. البحث عن الزبائن المحتملين أو إيجاد أسواق جديدة.
4. الاستفادة من الأفكار والخدمات والتقنيات الجديدة الناجحة التي يستخدمها المنافسون.
5. تسويق الأفكار الإبداعية التي تمتلكها الشركة.

### ثالثاً: تصميم الخدمة: Design Service:

#### 1. مفهوم تصميم الخدمة

يعد تصميم الخدمة مجالاً واسعاً يعتمد في الأساس على التفاعل والتكامل بين العديد من التخصصات ذات العلاقة ،كالتسويق والعمليات والتصميم والمالية، وقد عُرف تصميم الخدمة: بأنه: "هيكله وتحديد نقاط الاتصال التي يدركها الزبائن بهدف التعبير عن غرض الخدمة ووظيفتها ومظهرها وجعلها سهلة وجذابة بالنسبة للمجموعة المستهدفة من الزبائن"، وعرف تصميم الخدمة بأنه: "إبداع خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية لجعلها أكثر فائدة للزبائن وذات قيمة مضافة للشركة" (2014, Beesley كما عرف بأنه: استخدام العمليات المبتكرة والمهارات لتطوير الخدمات، من خلال تحسين الخدمات.

#### 2. أهمية تصميم الخدمة:

تتضح أهمية تصميم الخدمة في التعرف على الزبائن، وتلبية احتياجاتهم أفضل من المنافسين، ورسم صورة للشركة مقارنة بمنافسيها وتحديد نموها المستقبلي واستمرارها في تقديم خدمات جديدة، وتحدد أهمية تصميم الخدمة في الآتي:

- يساعد تصميم الخدمة كقرار استراتيجي في تقديم خدمة مميزة للزبائن، وفي قدرة الشركة التي تقدمها على التنافس.
- وضمان جودة الخدمة وتحديد الانطباع الأول للزبائن، وجذب زبائن جدد وضمان ولائهم للشركة، إذ أن رضا الزبون ، يعد زيادة ربحية الشركات التي تقدم الخدمة من خلال الفوز بمواصفات التصميم المتميزة، ويضمن الموائمة بين مواصفات الخدمة وتوقعات الزبائن، والهدف الأساسي من تصميم الخدمة، والموجه لتفكير مصمميها، وإدخال التحسينات على التصميم في ضوء ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز من خلال التصاميم التي تنضوي على أفكار جديدة.
- يعد تصميم الخدمة أحد محركات التغيير التي تمكّن من اقتناص الفرص الجديدة والتعلم والعمل الفرقي.
- خلق القيمة للزبائن من خلال التصميم الدقيق للخدمة وعملياتها.

### 3. عناصر تصميم الخدمة:

إن أكثر العناصر أهمية في تصميم الخدمة، هم :

- أ-الزبائن: الذين تقدم لهم الخدمة
  - ب-مقدمي الخدمة:الذين يقدمون الخدمة.
  - ج- أصحاب المصلحة: الأفراد الآخرين الذين لديهم مصلحة في تصميم الخدمة.
  - د- مصمم الخدمة: الفرد أو الفريق المختص بدراسة وتصميم الخدمة، ويتصف فريق تصميم الخدمات بتعدد التخصصات، مثل التصميم والهندسة وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والمالية والتسويق.
- 4-مبادئ تصميم الخدمة:

حددت المبادئ والقواعد الأساسية التي يمكن أن تطبيقها عند تصميم وتطوير الخدمات بهدف خلق قيمة لكل من الزبائن والشركة.

- أ-تحديد احتياجات الزبائن المحتملين.
  - ب-تحديد احتياجات ورغبات الزبائن التي سيتم تلبيتها.
  - ج- تحديد استراتيجية تقديم الخدمة وميزتها التنافسية .
  - د- تصميم الخدمة ونظم التسليم وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والتسهيلات المادية وتحديد الموقع.
  - هـ- تصميم عمليات تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبون ومقدم الخدمة .
  - و- تصميم محطات العمليات الخلفية لدعم الخط الأمامي لتقديم الخدمة .
  - ز- بناء المرونة الكافية في نظام تقديم الخدمة .
  - ح- تحديد مدى مشاركة الزبون في تقديم الخدمة .
  - ط- جعل هدف كسب ولاء الزبائن والعاملين من اولويات العمل .
  - ي- العمل بمبدأ التحسين المستمر .
  - ك- استخدام اجزاء وعمليات مشتركة في تقديم خدمات متنوعة .
  - ل- استخدام مكونات نمطية في الخدمة المقدمة .
  - م- استخدام التصميم المعياري للخدمة .
  - ن- استخدام عمليات إنتاج مفهومة ولها القابلية على التكرار .
  - س- تصميم خدمة تسمح بتحليل الفشل .
  - ع- تصميم خدمة تسمح بتخمين القيمة التي ستتحقق بشكل دقيق.
- رابعًا : العلاقة بين المزيج التسويقي والإبداع وتصميم الخدمة



يرتبط تصميم الخدمات بالمزيج التسويقي، من خلال تطوير خدمات جديدة تتوافق مع ما يرغبه الزبون، فتقديم خدمة جديدة إلى السوق تعتمد على تبادل المعلومات والتفاعل بين قسيمي التسويق والتصميم بشكل مستمر، وبذلك فإن الخدمة المصممة بجودة عالية لاحتقق الأرباح فقط، وإنما توفر للزبائن الإدراك الكامل بخصائص الخدمة، وخلق انطباع إيجابي لدى الزبائن عن خدمات الشركة، وبهذا الصدد يؤكد كل من على التكامل بين البحث والتطوير والتسويق في الشركة من أجل تطبيق التقنيات بنجاح، كما يشير كل من له أن تقديم منتجات أو خدمات جديدة يعتمد على التنسيق العالي بين قسيمي البحث والتطوير والتسويق، ونتيجة لذلك يؤكد على أن التكامل الوظيفي بين قسيمي البحث والتطوير والتسويق يعد عامل مهم في تطوير المنتجات والخدمات، وأن التصميم يمكن أن يكون أساس لتحقيق التكامل بين الأقسام الوظيفية، وجزء مهم من سلسلة القيمة الكلية للشركة، وقد أشار كل من (Armstrang & kotler) إلى أن المزيج التسويقي يمكن أن تكون دليل الشركة في جعل مواردها تتجه بشكل أفضل نحو تحقيق هدف اشباع احتياجات الزبائن ورغباتهم ؛ وذلك لتحقيق هدف الشركة، إن المزيج التسويقي يشمل العلامة التجارية، التكلفة المنخفضة، قناة التوزيع، بينما يتمثل الإبداع تقديم منتج أو خدمة جديدة للسوق من خلال التنسيق والتعاون بين جميع المستويات لتحقيق الاستراتيجية الكلية للشركة إذ يشير الإبداع إلى قدرة الشركة على توفير بيئة ملائمة للإبداع، والتي يمكن من خلالها تقديم منتج أو خدمة فريدة تختلف عن ما يقدمه المنافسون، من خلال ما تمتلكه الشركة من موارد وتقنيات يمكن توليد إبداعات مختلفة، وتحتاج الشركة إلى تكامل مواردها بهدف تطوير منتجات أو خدمات جديدة من خلال التفاعل والتنسيق بين الأقسام الوظيفية، وعلى الرغم من اختلاف أهداف كل من قسيمي (التسويق والتصميم)، فيركز التسويق على موائمة متطلبات السوق ورضا الزبون وزيادة الحصة السوقية، في حين نجد أن التصميم يركز على الإبداع، والتكلفة، وأداء المنتج أو الخدمة، إذ ينصب اهتمام المسوقين على استخدام البيانات في اختيار الموقع السوقي الملائم، والإعلان، وتحديد السعر المناسب، وفهم احتياجات الزبائن، بينما يعتمد المصممين على الخبرة في تصميم المنتجات والخدمات التي تلئم احتياجات الزبائن من خلال التركيز على وظائف المنتج أو الخدمة، المعولية، سهولة الاستخدام، استهلاك الطاقة، تخفيض التكلفة والتأثير على البيئة، وهذا ما يتطلب التعاون والتنسيق بينهما من خلال التركيز على متطلبات الزبون والأداء الفنية معاً.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

1. تعتمد الشركة وبشكل كبير على المزيج التسويقي بكونه وسيلة فاعلة في دراسة احتياجات الزبائن ورغباتهم من الخدمات التي تقدمها الشركة، فضلاً عن دراسة متطلبات السوق والمنافسة.
2. اهتمام الشركة بالمزيج التسويقي، يتضح من خلال جوهر الخدمة المقدمة، والعناصر المكملة والمرتبطة بها، وتحديد أسعار تنافسية، ووضع برامج ترويجية مناسبة لخدماتها، وتهيئة بيئة عملية مادية ملائمة لكل من العاملين والزبائن.
3. اهتمام الشركة بالإبداع من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والاستفادة من الإبداعات المتحققة، كالاتي: وتخصيص نسب عالية من الإيرادات لغرض تطوير الخدمات.
  - أ- الإبداع التكنولوجي: اهتمام الشركة بالإبداع التكنولوجي من خلال امتلاك الشركة لتقنيات حديثة في تقديم الخدمة.
  - ب- الإبداع الإداري: اهتمام الشركة بالإبداع الإداري من خلال استخدام الشركة إجراءات وطرائق عمل مناسبة، واستخدام أسلوب الحوار والنقاش على جميع المستويات الإدارية في تطوير العمل.
  - ج- الإبداع التجاري: تهتم الشركة وبشكل كبير بالإبداع التجاري من خلال توسيع مراكز تقديم الخدمة والعمل على استهداف زبائن جدد وتبوع حزم الخدمات المقدمة.
  4. اهتمام الشركة بتصميم الخدمة من خلال تقديم حزم الخدمات الإضافية والخدمة المجانية وفرصة استخدام الإنترنت، وكل ما يُمكن من تصميم خدمة اتصالات جذابة ومتميزة.
  5. عدم وجود قسم مستقل للبحث والتطوير في الشركة، وجعل أنشطة البحث والتطوير تابعة لأقسام التسويق والتطوير والمشاريع.
  6. ضعف قدرة الشركة على تقييم خدماتها التي تقدمها ومكانتها التنافسية إزاء المنافسين في مجال الاتصالات.

7. وجود ارتباط بين المزيج التسويقي بعناصره ( الخدمة والتسعير والمكان والترويج والموارد البشري والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة) وتصميم الخدمة.
8. وجود علاقة ارتباط بين الإبداع بأنواعه ( الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري والإبداع التجاري) وتصميم الخدمة.
9. يؤثر المزيج التسويقي بمكوناته ( الخدمة والتسعير والمكان والترويج والموارد البشري والدليل المادي وعملية تقديم .
10. يؤثر الإبداع بأنواعه ( الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري والإبداع التجاري) في تصميم الخدمة. (الخدمة) في تصميم الخدمة.
11. يؤثر كل من المزيج التسويقي والإبداع في تصميم الخدمة، كما يؤثر المزيج التسويقي في تصميم الخدمة من خلال الإبداع.
- ثانياً: التوصيات
1. التأكيد على دور المزيج التسويقي في تعزيز المكانة السوقية لخدمات الشركة، والتي من شأنها تحسين صورة الشركة، ودعم مركزها التنافسي بالاعتماد على سياسة سعرية مناسبة وبرامج ووسائل ترويجية متطورة تصل إلى كل الزبائن المستهدفين.
2. التركيز على دعم نشاط البحث والتطوير في الشركة من خلال تقديم الإبداعات التي من شأنها ترجمة احتياجات ورغبات الزبائن إلى خدمات مناسبة تلبي حاجاتهم وتوقعها.
3. إجراء المقارنات المرجعية مع الشركات الأخرى المحلية والعالمية في مجال الاتصالات للتعرف على التطورات التكنولوجية في هذال المجال، ومحاولة تطبيقها، ومعرفة مواقفها إزاء المنافسين.
4. تطوير عمليات تقديم الخدمة، وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة لعمليات الخدمة لمواكبة التطورات.
5. توسيع باقات خدمات الاتصال والإنترنت التي تقدمها الشركة لتناسب أكبر عدد من الزبائن وكلاً حسب وتفضيلاته التكنولوجية الحاصلة في مجال الاتصالات.
6. إنشاء قسم مختص بنشاط البحث والتطوير في الشركة مسؤول عن توفير الأفكار الإبداعية التي تدعم تصميم الخدمة.
7. نشر ثقافة الإبداع داخل الشركة، وإشراك العاملين فيها وإشعارهم بأهمية الإبداع لضمان النجاح .
8. تبني الإبداعات التي يقدمها العاملين في الشركة وتبنيها، وجعلها محل التطبيق بهدف تصميم خدمات جديدة .
9. التشجيع على الإبداع من خلال الاعتماد على وضع نظام للحوافز يتضمن (مكافآت مادية ومعنوية، فرص التدريب والتعليم) .
10. التركيز على الصورة الذهنية، ومحاولة ترسيخ صورة إيجابية لدى الزبائن عن الشركة وخدماتها من خلال المشاركة المهرجانات والمسابقات، ورعاية البرامج الترفيهية من أجل اكتساب صورة ذهنية إيجابية لدى الزبائن.

## المصادر والمراجع

- I. Al Ajarma, T. (2005). Tourism Marketing. 1st ed., Hamed Publishing and Distribution, Amman, Jordan, pp.21.
- II. Al Azzawi, B. H. (2008). Effect of the Relationship between Strategic Intelligence and Decisions of Service Operations in Strategic Success. PhD Dessertation, Faculty of Administration and Economics, Baghdad University, pp.79.
- III. Al-Bakri, T. Y. (2002). Marketing Management. University Printing, Mosul.
- IV. Al-Debi, H. A. (2014). The Impact of Services Marketing Mix 7P's In Competitive Advantage To Five Stars Hotel. The Clute Institute International Academic Conference, Orlando, Florida, USA, P:4.
- V. Al-Faihan, I. A. (2011). Production and Operations Management. 1 st ed., Baghdad, Iraq. VI. Akroush, M. N. (2011). The 7Ps classification of the services marketing mix revisited Jordan Journal of Business Administration, 7(1): 125-136.