



فيصل الحسين

فيصل الحسين

@_RealFaisal Follows you

MKT @UTSA | Tech Lover | DMI PRO #AMA | Market Research | Marketer 💡

📍 Riyadh 📅 Joined May 2019



Follow



كتاب باختصار

سلسلة ملخصات لإصدارات علمية تصدر عن
البرنامج الوطني للتدريب عن بعد (إثرائي)

إستراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام



تأليف أ: مروى محمد عيد إبراهيم

المقدمة

يناقش الكتاب أحدث التطورات في الإستراتيجيات التسويقية للخدمات والتعاملات الحكومية وطرق تكثيف الحملات التواصلية وتوعية المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني؛ دعمًا لرؤية المؤسسات في تحقيق أفضل الإنجازات وتمتية فكر تسويقي في القطاع العام، كما يهدف إلى التكامل والتميز في الخدمات الحكومية ورضا المستفيدين وتحسين سمعة ومكانة الخدمات الحكومية؛ مما يقود المنظمات الخدمية نحو النمو الاقتصادي في ظل تحولات جذرية يشهدها الاقتصاد العالمي.

تعريف التسويق وأهميته

يُعدُّ التسويق فنًا وعلمًا يدخل في كافة مجالات الحياة، وهو بذل المؤسسة كافة الجهود التي تؤهلها إلى التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والتنبؤ بالحاجات والرغبات للمستهلكين المرتقبين، والعمل على تلبيةها بجودة عالية من خلال السعي نحو توفير المنتج المناسب بالشكل والتصميم المناسب وتوصيلها إلى المستهلك في المكان والوقت المناسبين وبالسعر الذي يقدر على تحمله. يعد مفهوم الحاجات والرغبات البشرية دافعًا قويًا لوجود مفهوم المنتجات، إذ إن المنتج هو شيء يشبع حاجة أو رغبة لدى الفرد الذي يقوم بشراء هذا المنتج. وللتعرف بشكل أكثر وضوحاً على مفهوم الإشباع فقد قام بعض العلماء بالتعبير عن الإشباع بالمعادلة التالية:

الإشباع = المنفعة الشكلية + المنفعة المكانية + المنفعة الزمنية + منفعة التملك

وتكمن أهمية التسويق في جذب اهتمام العديد من المنظمات غير الهادفة للربح، مثل الوحدات الحكومية والجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات الدينية والمساجد والمتاحف والجمعيات الخيرية، وقد جاء الاهتمام بالتسويق؛ نظراً لارتفاع التكاليف وزيادة حدة المنافسة ورغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأسواق المستهدفة. التسويق هو البداية، ويمضي بلا نهاية، فالتسويق يحدد للشركة أي سوق تدخله وأي سلعة تبيعها ومن هم عملاؤها، والتسويق يشرف على كل نواحي نشاط الشركة، ويوجهه ويصوبه إذا خرج عن الخطة المرسومة له، والتسويق الفعال هو الذي يمنح العملاء والمستهلكين قيمة مضافة.

أنواع العملاء

لا يختلف عميل الخدمات عن عميل السلع كثيراً من حيث طبيعة الشخصية، فكلاهما ينتظر من المنظمات الأفضل. ومن المؤكد أن البشر بطبيعتهم مختلفون في طباعهم ومتنوعون في سلوكهم، وعندما يتعلق الأمر بالعملاء فإنه يصبح في غاية الأهمية فالعميل هو المحرك الأساسي في المنظمة وخاصة الخدمية منها، والتي يكون فيها مستوى الاتصال بالعميل على درجة مرتفعة، مما يوجب دراسة شخصيات العملاء والتعرف على كيفية التعامل مع كل نمط منهم على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية تصنيف العملاء وذكر أهم الأساليب والطرق الواجب اتباعها عند التعامل مع كل نوع. وعلى الموظف الإيمان باختلاف الزبائن وطبيعة تكوينهم وعليه أن يدرك جيّداً أن العميل لا يقصد الموظف بتصرفه أو المنظمة ولكن لأمر متعلقة بشخصية العميل. وهنا تتزايد أهمية تدريب الموظفين وتأهيلهم نفسياً للتعامل مع الأنماط المختلفة من العملاء وتحليل شخصياتهم بالملاحظة السريعة والأخذ بالأشياء التي تعطي الانطباعات الأولى كالنظر إلى ملابس العميل (مع أنها ليست قاعدة عامة ولكنها تبقى أحد المؤشرات) أو ملاحظة صوت العميل وانفعالاته ولغته، وألفاظه المستخدمة في المحادثة أو محاولة قراءة تعبيرات وجهه بقدر الإمكان. ومن أصعب أنماط العملاء في التعامل باختصار:

■ العميل الفيلسوف
■ العميل الودود
■ العميل ذو الخبرة
■ العميل ذو المعرفة
■ المحدودة

■ العميل المندفع
■ العميل الذي يستمتع
■ بالمعاملة الخاصة
■ العميل المتعجل
■ العميل القاسي في
■ التعامل

■ العميل الصامت
■ العميل الثرثار
■ العميل المشكك
■ العميل المتردد
■ العميل المماطل
■ العميل العصبي

أنواع إستراتيجيات التسويق

تتنوع إستراتيجيات التسويق على النحو التالي:

إستراتيجيات المزيج التسويقي: الخاص بمنتجات وخدمات المنظمة، ويمكن التعبير والتحكم في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة.

الاستراتيجيات الموسمية: وتتبع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمنتج أو الخدمة وتوقيت الترويج له والإعلان عنه أو تخزينه وفقاً لطبيعة المنتجات أو الخدمات، فمثلاً تكثر إعلانات المياه أو مبردات الهواء عند دخول فصل الصيف.

الاستراتيجيات الإقليمية واستراتيجيات السوق المحلية: تركز هذه الاستراتيجية على اتساع الموقع الجغرافي للمنظمة وتساعد هذه الاستراتيجية في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية التسويقية محلية (استراتيجية التسويق المحلي) أم أنها مزيج من خطط على المستوى الإقليمي (إستراتيجية التسويق الدولي).

نموذج (PORTIER) للاستراتيجيات التسويقية: يفترض PORTIER وجود ثلاث إستراتيجيات دفاعية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية أكيدة وتقوى مركزها أمام القوى التنافسية الخماسية وهي: (المنظمات الجديدة، الموردون، المشترون، المنتجات البديلة، المنافسون العاديون)، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

1. استراتيجية قيادة التكلفة:

هي استراتيجية تجعل من المنظمة تنتج بأعداد كبيرة وتكلفة قليلة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والتحكم في سعر البيع، بحيث يكون بأسعار رائدة في السوق.

2. استراتيجية التمييز:

وذلك بالبحث عن التميز والانفراد بمميزات معينة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع.

3. استراتيجية التركيز:

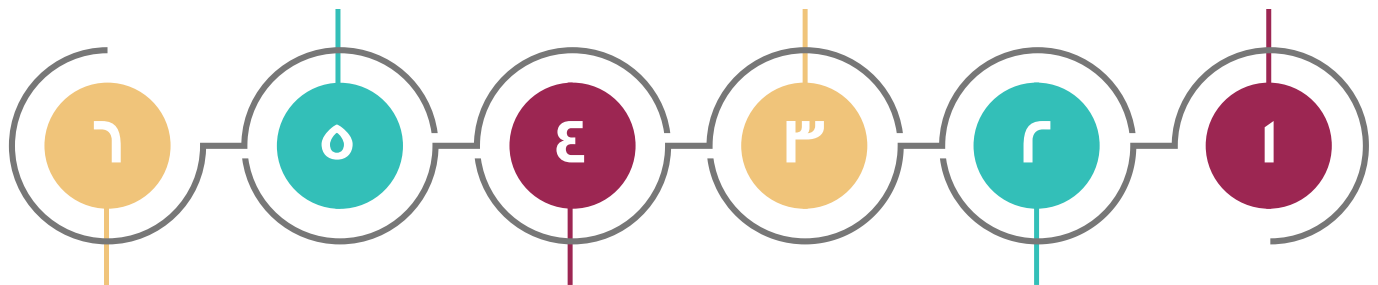
وتعتمد هذه الاستراتيجية على مجال محدود من السوق المستهدف والعملاء ويتم التركيز على ذلك الجزء من السوق وتكثيف وإتقان العمل فيه، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على المنظمة وحصتها السوقية

إستراتيجيات الحصة السوقية: وهي عدة إستراتيجيات يمكن للمنظمة الاختيار ما بينها، وهي كالتالي:

إستراتيجيات الدفاع التسويقي: أي الدفاع عن الحصة السوقية بتقديم منتجات جديدة (سلع أو خدمات) ويشترط لذلك أن تكون المنظمة رائدة في السوق.

إستراتيجيات الهجوم التسويقي: وتعمل على توسيع حصة المنظمة السوقية إما عن طريق التركيز على مواطن القوة للمنظمة أو نقاط ضعف المنافسين ويشترط أيضاً لهذه الإستراتيجية قيادة المنظمة للسوق.

استراتيجية الاتباع التسويقية: وتصلح للمنظمات الصغيرة أو الجديدة، فبدلاً من تحدي المنظمات الكبيرة أو منافستها يصبح من الأفضل في هذه المرحلة اتباع المنشأة القائدة للسوق بتقليد منتجاتها أو الاقتصار على قطاع واحد من السوق.



استراتيجية الاكتشاف: وتستخدمها المنظمات التي لديها الرغبة والقدرة على المخاطرة واكتشاف منتجات جديدة للسيطرة على السوق وتحقيق أرباح عالية.

استراتيجية الملاحقة: وهي محاولات متلاحقة من المنظمات الصغيرة للوصول إلى مستوى المنظمة الكبيرة من خلال الهجوم على المنظمات النظيرة لها.

استراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة: وهذه الاستراتيجية تتجنب منافسة المؤسسات الكبيرة أو ملاحقتها بل تهتم فقط بالأسواق الصغيرة.

إستراتيجيات الإنفاق: لدعم المنافذ والأسواق ذات المبيعات القليلة نسبيًا.

إستراتيجيات المحيط الأزرق: وهي الاستراتيجيات التي تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقًا وإيجاد الطلب وفرص النمو المعرفي.

إستراتيجيات المحيط الأحمر: هي الاستراتيجيات الموجودة حاليًا، أي ضمن مساحة السوق المعروفة اليوم.

التكتيكات التنافسية: وهي ليست باستراتيجية، ولكنها خطة تشغيلية أو تنفيذية ويمكن اعتبارها حلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

أوجه المقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية

نظام المعلومات التسويقي	بحوث التسويق	أوجه المقارنة
نظام يحتوي على عدة عناصر من ضمنها بحوث التسويق	هي جزء من نظام المعلومات التسويقية	الشمولية
يتعامل مع كل البيانات الداخلية والخارجية ويرتبط بكلاً من المعلومات الأولية من باحثي التسويق ومعلومات ثانوية من المصادر الأخرى	التركيز على التعامل مع البيانات الخارجية والأولية	نوع البيانات
يعتني بمحاولة منع المشاكل قبل حدوثها كما يعتني بحلها أيضاً في حالة حدوثها	يعتني أساساً بحل المشاكل	المبرر الرئيس
يعمل بشكل مستمر على أنه نظام متكامل	يعمل بطريقة متفرقة على أساس كل مشروع على حدة	كيفية العمل
يميل إلى النظر إلى المستقبل ويرتبط بموضوعات عامة	يميل إلى الاعتماد على البيانات السابقة ويرتبط بموضوع معين	مجال التركيز
أكثر عمومًا وأقل مصداقية؛ لأنها معلومات تخزن قد لا تناسب زمنًا معينًا	أكثر تخصصاً وأعلى مصداقية	المصداقية
يتضمن أنظمة فرعية أخرى إلى جانب بحوث التسويق	أحد مصادر مدخلات البيانات في نظام المعلومات التسويقي	المصدر
يعتمد على الحاسب الآلي	لا يعتمد بالضرورة على الحاسب الآلي	أهمية الحاسب الآلي

الاختلافات الجوهرية بين النشاط الخدمي العام والخاص

بالرغم من أن الخدمات بصفة عامة هي منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج الخدمية في شكل منتجات نهائية، إلا أن الخدمات العامة تختلف عن الخاصة في أوجه متعددة كأهداف كل منها ونوع المستفيدين من تلك الخدمات وديمومة الوظيفة لمقدم الخدمة والأساس المالي. وتلك الاختلافات في الخدمات تُعدُّ نتيجة منطقية للاختلافات الجوهرية بين طبيعة كل من النشاط الخاص والنشاط الحكومي العام وكيفية إدارة منظمات كل منها، وفيما يلي استعراض أهم الاختلافات بالتفصيل:

1. من حيث الهدف: الهيئات الإدارية الحكومية تدار بالإدارة العامة، وتعمل على تقديم خدمات عامة للمواطنين، والهدف منها أولاً تحقيق المصلحة العامة بصرف النظر عن تحقيق معدل ربحية عالية، أما المنظمات الخاصة التي تدار بالإدارة الخاصة فهدفها في المقام الأول تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.

2. من حيث وظيفة مقدم الخدمة: في معظم الدول تُعدُّ الوظيفة دائمة مدى الحياة إلى مرحلة التقاعد، أما في القطاع الخاص فالوضع يختلف تماماً إذ بقاء الموظف مرهون بكفاءته ومهاراته واطلاعه على كل ما هو جديد ومدى الحاجة إليه.

3. من حيث المستفيدون: عادة تستفيد طبقة كبيرة جداً من المواطنين من الخدمات العامة في حين أن عدد المستفيدين في القطاع الخاص محدد من العملاء والمساهمين ومالكي المشروع.

4. المسؤولية: تُعدُّ درجة تحمل المسؤولية في القطاع العام أكبر بكثير فالمسؤولية هنا تجاه الناس والحكومة، بينما المسؤولية في القطاع الخاص تجاه مجلس إدارة المشروع وملاكه وعملائه فقط.

5. اتخاذ القرارات: إن عمليات صناعة القرار في الجهات العامة تتبع بالطبع الاعتبارات السياسية والاجتماعية، وتخضع لعوامل مادية تابعة للدولة كالميزانية العامة والدعم الحكومي والإعانات الخارجية ولكن بالنسبة لأصحاب الأعمال فهم من يصنعون القرار ويتحملون تكلفته من حساباتهم الخاصة.

6. طريقة التقييم: بينما يُقيّم القطاع الخاص على مدى الربحية التي حققها؛ يقيّم القطاع العام على مدى تحقيقه للمنافع الاجتماعية للمواطنين والمستفيدين.

7. الأساس المالي: تتنوع مصادر الإيرادات لخدمات القطاع العام كالضرائب والرسوم وغيرها، وتتنوع أيضاً أوجه الإنفاق على الصحة والمواصلات وغيرها، أما في منظمات الخدمات بالقطاع الخاص فإن إيراداتهم معتمدة بشكل كبير على الاستثمارات الخاصة بهم وسمعتهم وجودة خدماتهم، كما أنهم مهتمون بتحقيق أكبر نسبة أرباح مقابل تخفيض النفقات بأبسط نسبة ممكنة.

العناصر الأساسية للفكر التسويقي لخدمات القطاع الحكومي

بعد أن كانت الأجهزة الحكومية تتسم بالثبات وعدم المرونة في علاقتها بالمواطن. أصبح الفكر الجديد في التسويق هو الحل والمنهج لإشباع الاحتياجات بشكل جديد يتناسب مع العصر الحالي، ويمكن تحديد ملامح الفكر التسويقي في الشكل التالي:

المستفيد
المتعامل



الخدمة

المنظمة



الخدمة: هدفها الرئيسي تحقيق منفعة تشبع احتياجات العميل بدرجة عالية التركيز.



المنظمة: وتتحول إلى مكان موجه تبعاً لاحتياجات العميل، أي أن المنشأة الحكومية توجه كافة مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لتلبية احتياجات العميل.



العميل: وهو المواطن بحيث تقوم الأجهزة الحكومية بالبحث عن كيفية إشباع احتياجاته، في حين يبحث المواطن في كيفية إظهار الولاء والمساندة للأجهزة الحكومية.

خطوات التخطيط الإستراتيجي لتسويق الخدمات الحكومية

1. الإعداد: وذلك بالتأكد من رغبة وقدرة والتزام الإدارة العليا بالتخطيط التسويقي واختيار فريقه وتدريبه وتوزيع المهام والمسؤوليات.

2. الرؤية وتحديد الرسالة التسويقية: وتمثل الرؤية في صورة ذهنية للمنظمة في المستقبل نتيجة تطبيقها الفكر التسويقي الاستراتيجي، أي أن الرؤية هي إجابة عن السؤال: ماذا نريد أن نكون؟ في حين أن الرسالة هي وصف مختصر لمقصد وتوجه المؤسسة وتعكس النشاط الرئيسي للمنظمة، كما تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه وفقاً للقيم التي تتسم بها المنظمة (ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية)، وباعتبار المنظمة هيكل متكامل من الأنشطة، فمن خلال رؤية ورسالة المنظمة العامة تتضح الرسالة لدى المستويات الوظيفية الأخرى كالتسويق، مما يمكن من وضع رسالة خاصة بما ستقوم به لتحقيق الرؤية العامة للمنظمة.

3. تحليل الموقف: أين نحن الآن في السوق؟ وما حصتنا التسويقية؟ ويتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة تحليل ومعرفة مطالب الحكومة بصفة عامة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (SWOT, PESTEL) بصفة خاصة. ويتضمن تحليل الموقف جوانب أخرى كتحليل المستفيدين والتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم وأولوياتهم وتحليل المنافسين مع التفكير في الفرص والتهديدات مما يعمل على تمكين المؤسسة من وضع أهداف واضحة المعالم وطموحة، كما أن التحليل الكفاء يعمل على تقييم الفرص المتاحة والتي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، ويعتمد ذلك على مهارات وإمكانيات المحلل في إدارة التسويق للمنظمة ولأنشطتها، ويعتمد أيضاً على شبكة من الموارد البشرية التي تساند المنظمة في تحقيق هدفها التنموي.

4. تحديد الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية: يُحدّد الهدف الاستراتيجي بالإجابة عن السؤال (أين تريد المنظمة أن تكون) بحيث تُعدّ هذه الأهداف نتائج للتوقعات المستقبلية، في حين أن الأهداف التنفيذية أو التشغيلية تكون على ضوء نتائج التحليل (أين المنظمة الآن)، كما أن كل هدف استراتيجي ينتج العديد من الأهداف التنفيذية.

5. صياغة الاستراتيجية التسويقية: وهو توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها مع الأخذ في الاعتبار وضع خطط بديلة (طوارئ) لتغيير مسار الخطة إن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

6. تخصيص الموارد والرقابة: وذلك بوضع البرامج التنفيذية والتي تشمل الوقت الزمني والمسؤوليات والتكاليف والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة في السوق المستهدف على أن يتم المتابعة والرقابة والتقييم لمدى استجابتها أو تضادها مع التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عمل المنظمة. فهناك العديد من الطرق التي تتبناها الحكومة لقياس مدى رضا المتعاملين عن خدماتها، منها الاستبانات والمتعامل السري ووضع منهجيات لتحليل وتشجيع المتعاملين على تقديم الاقتراحات والشكاوى لغايات تحسين الخدمات، كما يجب على الحكومة رفع مستوى الأداء في تقديم الخدمات وذلك لنيل رضا المتعاملين وإجراء الدراسات الدورية على الخدمات الحكومية والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين الخدمات؛ وذلك لأن المقياس الوحيد الذي يقيس مدى جودة الخدمات الحكومية هو رضا المتعاملين.

وهم مقدمي الخدمة Providers والبيئة المادية physical environment وعمليات تقديم الخدمة Process .

وسوف يتم التعرض بالتفصيل لاحقاً للاستراتيجية الخاصة بكل عنصر. وتعد هذه العناصر التسويقية في غاية الأهمية، حيث تتوقف جودة الخدمات الحكومية على جودة ممارسة العناصر، والتي تتوقف بدورها على مدى اهتمام الجهات بجمع وتحليل البيانات وتوظيفها التوظيف الأمثل. ومن هذا الفكر التسويقي تبرز أهمية تبنى إدارة الجودة الشاملة وأدوات التحسين المستمر إذ إن المنظمات الحكومية أحوج ما تكون الآن إلى تبنى هذا المنهج كمنهج إداري معاصر، لا سيما بعد المنافسة الحالية والمتزايدة من قطاع الأعمال المحلي مع تزايد ظروف الخصخصة، وكذلك التنافسية المتصاعدة الخارجية في ظل الاتفاقيات الدولية كالجالات التجارية، مما يؤثر بلا شك على أداء وإيرادات هذه المنظمات الحكومية.

دور التسويق في

تحسين أداء الجهات الحكومية

مع ظهور التغيير والتطوير الكبير والظروف التنافسية المتزايدة فلا بد للأساليب الإدارية في الجهات الحكومية أن تُغير فلسفتها الإدارية لتناسب الواقع الإداري الحديث الذي أفرزته هذه التغيرات السريعة، وخاصة أن نتائج هذه التغيرات معروفة مسبقاً في قطاع منظمات الأعمال وأدى بالفعل إلى تقدمها وازدهارها، وتطبيق الفكر التسويقي في المنظمات الحكومية فإنها بذلك تكون بلا شك قد اهتدت إلى المسار الصحيح. ولتسويق الخدمات (كوظيفة أساسية) في أي مؤسسة أربعة عناصر رئيسة وثلاثة فرعية (VP's) وهي المنتج product أو الخدمة نفسها والسعر price والمكان place والمقصود به تقديم الخدمة والترويج promotion بالإضافة إلى الناس People

مرحلة الحكومة الذكية وما بعد الحكومة الإلكترونية

في التفاني في العمل من أجل إسعاد المتعاملين. ويتطلب ذلك تغيير نمط تقديم الخدمات، كما يتعين أن يقتنع المجتمع بالخدمات الذكية ويكون قادراً على التعامل مع الأجهزة الذكية كخدمات التعليم عن بعد، على سبيل المثال، وعن طريق الأجهزة الذكية. كما يحتاج التحول إلى الحكومة الذكية أن تطبق المؤسسات معايير ومفاهيم إدارة المعرفة، وإدارة الإبداع وتوفير وسائل التقنية الحديثة، وإتقان استخدامها.

إن الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية سيجعل المواطن (العميل) هو محور تقديم الخدمات بالنسبة للمنظمات، التي يجب عليها من واقع دورها أن تستمع لمطالب العملاء والتسهيلات التي ينبغي إجراؤها لإسعادهم، دون الإخلال بنظم الأمان واللوائح والتشريعات المتبعة. إن فكرة إطلاق الحكومة الذكية هو استمرارية نهج التميز في أداء الحكومة الإلكترونية، حيث يتعين على الموظفين والمسؤولين الاستمرار

إستراتيجيات التسويق للتعاملات الحكومية الإلكترونية

في ظل المفاهيم الجديدة التي فرضتها شبكة الإنترنت على المؤسسات الحكومية والخاصة، أصبحت الدوائر الحكومية تستخدم الوسائل الإلكترونية مع تحري الثقة والمصادقية في المعاملات الإلكترونية وتطبيق الشراكات الإلكترونية والتقنية كونها تخدم المنظمات الحكومية والخاصة، حيث إن مواقع الإنترنت تعتبر المحيط الداعم للتسويق الإلكتروني مما جعلها عنصراً رئيساً في نمو وتطور البلاد اقتصادياً. ومن ناحية أخرى فإن تفعيل استخدام وسائل الحصول على الخدمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستوى رفاهية المواطن والمقيم وتسهيل أمور حياتهم المعيشية من خلال مراحل متتالية ومتواصلة في تطوير أنظمة وعمليات العمل الحكومي. ويتم ذلك من خلال التخطيط لاستراتيجية واعدة وطموحة تعد وتنفذ بالتعاون والمشاركة مع الجهات الحكومية المختلفة.

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات للخدمات الحكومية

إن توافر استراتيجية وطنية رئيسية لإدارة تكنولوجيا المعلومات هو حجر الأساس لتمييز المنظمة الحكومية وتطوير خدماتها وتعزيز علاقاتها بالمستفيدين. كما يعد أمراً حتمياً لبناء اقتصاد قوي يدعم رؤية البلاد ويعزز اقتصاد المعرفة ويرقى بمستويات المعيشة للأجيال الحالية والمستقبلية؛ مما يعمل على تحقيق التنمية المستدامة. ولإيجاد مستقبل رقمي مستدام قائد في اقتصاد المعرفة، يجب أن تشمل الاستراتيجية عدداً من العناصر المهمة التي لا يجب إغفالها كأساس بنية تحتية متطورة وأمنة للاتصالات وبناء سوق اتصالات قوي ومبتكر ودعم الكفاءات البشرية وتأهيل المهارات الرقمية وتطويرها، كما يجب استخدام التطبيقات المبتكرة لتحسين طرق الحصول على الخدمات العامة، وزيادة المنفعة العامة في المجتمع من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لرفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المرافق. وبصفة عامة تؤدي استراتيجية تكنولوجيا المعلومات للخدمات الحكومية دوراً مهماً في إحراز الأهداف التنموية وتنشيط التنمية الاقتصادية والتكنولوجية من خلال زيادة الناتج القومي الإجمالي بارتفاع نسبة الابتكار التكنولوجي ومواصلة البحث والتطوير.

توعية المستخدم للخدمات الحكومية

العملاء المستفيدة من خدمات الحكومة الإلكترونية وتحديد الفجوات الرقمية بين شرائح المجتمع والتحسين المستمر لقدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال دورات تدريب وحملات حول المعرفة الإلكترونية.

إن الهدف الأساسي من ذلك يكمن في إجراء التغيير الملموس في أسلوب المستفيد في الحصول على الخدمة إلكترونياً بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة لسنوات عديدة في إنجاز المعاملات الحكومية والتواصل فيما بينها. ويعد ذلك بداية مرحلة التحول إلى اقتصاد إلكتروني يقل فيه استخدام الأوراق، ويقلل الوقت والجهد، ويعزز سياسات تخفيض التكاليف، فضلاً عن المحافظة على البيئة للأجيال القادمة.

وبالإضافة إلى توعية المستخدم فإن هناك جانباً آخر للتوعية، وهو العميل الداخلي أو الموظف وتأهيله وتدريبه، ومن ثم تحسين رأس المال البشري من خلال تطوير الخبرات في مجالات التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها على مستوى الحكومة. وبصفة عامة تبني الحكومات الآن برامج المعرفة الإلكترونية والتي تهدف إلى تحسين المعرفة الإلكترونية وتوسيع قاعدة



الإستراتيجيات التسويقية للخدمات الحكومية

1. إستراتيجية المنتج:

أصبحت الخدمة الحكومية المعاصرة تضاوي في خصائصها خدمات القطاع الخاص إلى حد كبير؛ لما لاقته الأولى من تميز ونجاح في الثانية، وبالتالي فهي لا تختلف كثيرًا عن الخدمات الخاصة من حيث مفهوم الخدمة الحكومية، إذ تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات والجهود التي ينتج عنها منافع غير ملموسة وتقدمها الجهات الحكومية للمستفيدين، سواء كانوا مواطنين أو مقيمين أو مستثمرين، وبالطبع لا ينتج عنها أي ملكية وإن كان تقديمها قد يكون مرتبطًا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون. وتتكون الخدمة الحكومية من الخدمة الجوهر وخدمات تكميلية وأخرى مساعدة وفقاً لنموذج زهرة الخدمة.

أنواع الخدمات الحكومية:

يمكن تقسيم الخدمات الحكومية إلى صنفين رئيسين هما:

خدمات المؤسسات الحكومية (G2G): وهي الخدمات التي تقدمها الجهات الاتحادية إلى جهات حكومية أخرى سواء كانت اتحادية أو محلية.

خدمات المتعاملين (G2P): وهي الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية الاتحادية إلى المتعاملين الأفراد أو قطاع الأعمال، ويمكن تصنيف خدمات المتعاملين وفقاً لبرنامج الخدمة الحكومية المتميزة إلى خمسة أنواع كالتالي:

- الخدمات الإجرائية:** هي كافة أشكال المعاملات الحكومية المتعارف عليها التي تلبى حاجة لدى المتعامل، كإصدار هوية أو جواز سفر.
- الخدمات المعلوماتية** هي خدمات تنقل المعلومات من الحكومة إلى المتعاملين، مثل حملات التوعية، أو الاستفسارات.
- الخدمات الاجتماعية:** هذه الخدمات تعزز رفاهية المجتمع أو فئة منه، مثل خدمات الرعاية الصحية الأولية.
- الخدمات الضبطية:** جميع الخدمات التي ينبغي على المتعاملين أن يخضعوا لها وفقاً لتشريعات ولوائح الدولة، كعمليات التفتيش المنظمة.
- الخدمات التجارية:** هي خدمات مقدمة من أجل تأمين دخل وإيراد للحكومة، كبيع الإحصاءات الوطنية كالتعداد السكاني.

بالإضافة إلى ذلك فإن الخدمات يمكن تقسيمها من حيث الهيكلية إلى:

خدمات رئيسية: وهي الخدمة الأساسية، ويندرج تحتها الخدمات التكميلية والخدمات الفرعية، مثل إصدار إقامة.

الخدمات الفرعية: هي الخدمات المساعدة كما تم الإشارة سابقاً وهي التعديلات التي تضاف للخدمات الرئيسية على حسب نوع المتعاملين المستفيدين أو غرض الخدمة، مثل إصدار إقامة مستثمر.

الخدمات التكميلية: خدمات تلحق بالخدمات الرئيسية، مثل تجديد إقامة مستثمر.

دورة حياة الخدمة العامة والاستراتيجيات التسويقية الخاصة بكل مرحلة:

يبين الجدول الآتي مراحل تقديم الخدمة العامة والاستراتيجيات التسويقية لكل مرحلة:

مراحل دورة الحياة				البيان
التنفيذ	الدعم	التصميم	(التقديم) الفكرة ودراسة الجدوى	أولاً: المجالات الوظيفية
الإدارة	التطوير	العمليات والتسويق	التمويل والرقابة	
تحتاج	تحتاج	تحتاج	لا تحتاج موارد	الخصائص الموارد
منخفضة للعميل	منخفضة للعميل	متوسطة للجهة	مرتفعة للجهة	التكاليف
تنخفض	ترتفع	ترتفع نسبياً	سالبة	المنافع
تتحقق استفادة	الأغلبية	أول من يتبنون الجديد	مبدعون	العملاء
يقل العدد	يستقر العدد	يتزايد العدد	عدد قليل	المنافسة والتنافسية
إدارة وتطوير الخدمة	زيادة المنافع والمحافظة على المركز التنافسي	زيادة القدرة التنافسية	إدراك المواطن بالخدمة المطورة	ثانياً: الأهداف التسويقية
تطوير بعض أنواع من الخدمات	تعدد أشكال الخدمة حسب كل متعامل	تقديم أشكال من الخدمة	تقديم خدمة رئيسية	ثالثاً: إستراتيجية المزيج التسويقي

2. استراتيجية التسعير:

مفهوم السعر والمنفعة للخدمات العامة:

يرتبط مفهوم السعر بمفهوم المنفعة والقيمة. والمقصود بمنفعة الخدمات هي صفاتها وخصائصها التي تمكنها من القدرة على إشباع حاجة معينة لدى الإنسان أي أنها مقياس كفي. وتتعدد مسميات السعر وفقاً لنوع الخدمة الحكومية المقدمة ففي بعض الجهات كالمرور مثلاً يسمى جزاءات وغرامات وفي جهات أخرى كالجوازات يسمى رسوم استخراج جواز، بينما في الجمارك يسمى تعريفية جمركية. كما يختلف مسمى السعر من وجهات النظر المختلفة ففي الجهة المقدمة للخدمة يُعدُّ سعراً أو قيمة نقدية بينما من وجهة نظر المستفيد فهو تكلفة الحصول على الخدمة.

إستراتيجيات تسعير الخدمات الحكومية:

- إستراتيجية النفاذ للسوق.
- إستراتيجية التضخيم.
- إستراتيجية التوسع.
- إستراتيجية تعطيل المنافسة.
- إستراتيجية القضاء على المنافسة.

مصادر تمويل الخدمات الحكومية:

- 1.المصادر المتاحة: إيرادات الدولة من الضرائب والرسوم وخصخصة المؤسسات الحكومية وإنشاء الشركات.
- 2.تقليص النفقات الحكومية.
- 3.فرض ضرائب جديدة.
- 4.رفع أسعار بعض السلع والخدمات الأساسية والكمالية.
- 5.الاقتراض الداخلي عن طريق السندات الحكومية.

3. استراتيجية التوزيع:

ومن إستراتيجيات توزيع الخدمات العامة:

- إستراتيجيات طول القناة التوزيعية.
- إستراتيجيات تغطية السوق.
- إستراتيجيات التكامل.

تعد عملية تسليم الخدمة عملية متتابعة ومتسلسلة من الأنشطة والأنظمة والخطوات تبدأ بتسليم الخدمة الجوهر ومن ثم التوسع ليتم تسليم الخدمات المكمل.

4. استراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة:

إن عملية الاتصال تمنح تركيزاً على البعد الاتصالي في العملية الترويجية من خلال إضافة عنصر العلاقات العامة إلى عناصر المزيج الترويجي ليصبح الاتصالات التسويقية المتكاملة أو (Integrated Marketing Communications IMC) وهي مجموعة الوسائل المؤثرة التي تحاول من خلالها المنظمات « تعريف وإقناع وتذكير » العملاء المرتقبين والحاليين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالخدمات التي تقدمها للعملاء وتسوقها خلال فترة معينة، بهدف التأثير على سلوك الجمهور. وبمقارنة الترويج والاتصالات التسويقية المتكاملة يتبين بعض الفروق التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

وجه المقارنة	المفهوم التقليدي للترويج	المفهوم الحديث للاتصالات التسويقية
اتجاه عملية الاتصال	اتجاه واحد من المنشأة إلى السوق المستهدف	اتصال تبادلي في الاتجاهين
الاتصال والتفاهم مع السوق المستهدف	الاتصال قليل	الاتصال أكثر ومستمر
عناصر النشاط الترويجي	عصر الترويج في المزيج التسويقي فقط	جميع عناصر المزيج التسويقي
الإعلان في النشاط الترويجي	الإعلان أكثر أهمية وأكثر فاعلية	الإعلان أقل أهمية وأقل فاعلية؛ بسبب تزايد وسائله وقنواته واتساع السوق
تنسيق عناصر وطرق الترويج	قليل	أكثر
عدد طرق الترويج الموجهة للسوق المستهدف	قليل	أكثر وفي نفس الوقت



إستراتيجيات تسويقية مهمة للخدمات الحكومية:

5. وهي إستراتيجيات خاصة بالمزيج التسويقي للخدمة كالتالي:
 - 6. الجمهور والخدمات الحكومية.
 - 7. الأدلة المادية للخدمات.
 - 7. عمليات عرض الخدمات الحكومية.

إستراتيجيات تسويقية أخرى

- إستراتيجية التركيز على موظفي الجهات الحكومية.
- إستراتيجية إدارة علاقات العملاء (CRM) وتعزيز مشاركة المواطنين.
- إستراتيجية التسويق الاجتماعي.

الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية واكتساب الميزة التنافسية

وفي ظل التغيرات العالمية نشأت معالم التنافس بالجودة في جهات متعددة ومنها بعض المنظمات الحكومية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم ملامحها ما يلي:

1- **التركيز على العميل:** يعني التركيز على رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، وهم الأفراد العاملون في مختلف الدوائر والأقسام داخل المنظمة الحكومية.

2- **التعاون الجماعي بدلاً من المنافسة الداخلية:** وهو مدخل ياباني والمقصود به التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلاً من المنافسة بينهم، فالمديرون قد يتعاونون مع المستويات الوظيفية الدنيا لترشيح احتساب الحوافز والمكافآت التشجيعية والوقت الإضافي.

3- **المشاركة الكاملة:** وهي الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة وتشكيل فرق العمل بحيث تبني كل أفراد المنظمة مبدأ الجودة، ويتحقق ذلك من خلال استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية. وهي فكرة تحت التطبيق في المنظمات الحكومية التي مازالت تعاني من المركزية.

4- **التركيز على العنصر البشري:** وهو الموارد البشرية والكفاءات الفردية التي هي أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ويتم ذلك في المنظمات الحكومية باعتماد ثقافة تنمية العنصر البشري وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات الضرورية، ومحاولات توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية؛ وذلك لكون هذه الكفاءات مسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية.

5- **الوقاية بدلاً من التفتيش:** إن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، وذلك من مبدأ أن الوقاية في عمليات الخدمة خير من العلاج وتصحيح الانحرافات.

6- **التحسين المستمر:** وهو فلسفة إدارية تعمل على تطوير عمليات الخدمات والأنشطة المتعلقة بالآلات والتكنولوجيا والأفراد وطرق تقديم الخدمات بشكل مستمر وصولاً إلى الإتقان الكامل للأعمال.

7- **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على فاعلية نظام المعلومات التسويقي للمنظمة والمسؤول عن حصولها بصفة مستمرة على المعلومات والنتائج الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستفيدين وموردين، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة «إيشيكاوا» وخريطة الانتشار وغيرها.

8- **نظام المعلومات والاتصال:** يحتل الاتصال أهمية بالغة في المنظمة الحكومية لكونه قادراً على تعديل الاتجاهات وتغييرها بهدف إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة. فهو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، أو العكس كالتقارير والبحوث والمذكرات والاقتراحات والشكاوى، والاستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

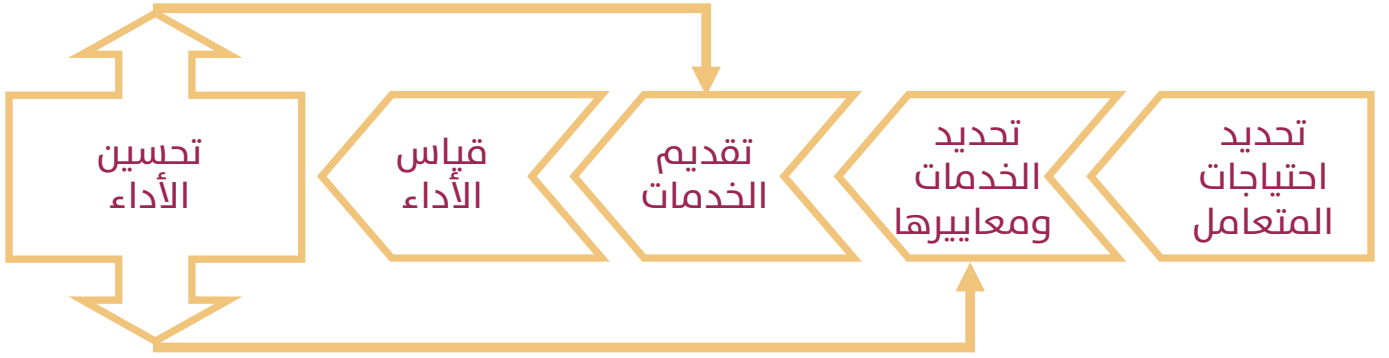
التكامل والتنافسية في الخدمات الحكومية



إن الدخول في سباق التنافسية الدولية لم يعد خيارًا بل هو ضرورة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وخاصة للدول الساعية إلى تنويع قاعدتها الاقتصادية وتحقيق التنمية المستدامة من خلال إطلاق برامج ومشروعات متعددة لتأهيل الكوادر البشرية الوطنية والسعي المستمر إلى الارتقاء بنوعية التعليم والتدريب لموظفي الدولة داخل البلاد وخارجها، وإعادة هيكلة العديد من مؤسسات الدولة ذات العلاقة بالشأن الاقتصادي والاستثماري، والبدء في وضع منظومة متكاملة لتطوير الإجراءات الحكومية لتنعكس على مستوى الخدمات، وتوسيع القطاعات الواعدة اقتصاديًا في القيمة المضافة عن طريق قيام الحكومات بترسيخ نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديث التطبيقات في حقائق الظروف المحلية والتنوع وتبني الابتكارات والتكنولوجيا الجديدة التي تتطلب التعاون بين القطاعات الحكومية داخل البلد وبين الجهات الحكومية ونظرائها في الدول الأخرى؛ من أجل تحقيق أفضل درجات الرضا للمستخدمين من الخدمات الحكومية وتعزيز مفهوم الاستدامة والتنافسية.

فلسفة التحسين المستمر والابتكار في الخدمات

تتضمن خمس مراحل لتطبيق نظام تحسين الخدمات الحكومية من خلال مجموعة من الأدوات والمنهجيات:



التميز في الخدمات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة

المنظمة المتميزة هي منشأة تمتلك قدرة كبيرة على الإبداع والتعلم والمعرفة والعمل بشفافية، كما تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق الاحتياجات والرغبات الحالية للمتعاملين؛ مما يؤهلها للتنافس على المستوى الدولي عن طريق مواكبة التطورات العالمية المتسارعة على اختلاف أنواعها، ومن ثمّ تحقق التنمية المستدامة وتزيد القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني.

