الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون
دراسة حالة: وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالبة:
مرايمي أسماء

إشراف الدكتور:
مسعداوي يوسف

السنة الجامعية 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون

دراسة حالة: وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالبة:

مرايمي أسماء

أمام اللجنة المشكلة من :

1-الدكتور حنيش الحاج	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	رئيسا
2- الدكتور مسعداوي يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	مشرفا ومقررا
3- الدكتور بيشاري كريم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	عضوا ممتحنا
4-الدكتور زواوي عمر حمزة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البليدة 02	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2015/2014

إهـــــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع بعد المحبة لله عز وجل ورسوله عليه الصلاة والسلام

بسم الله الرحمان الرحيم

«وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ»

(سورة لقمان الأية 14)

إلى لمن زرع حب الحياة وملازمة الصدق والوفاء، ومصدر قوتي في نفسي، ومن كان لي مواسيا بنفسه وماله في مضايق الطرق، إليك – أبي العزيز؛

إلى من زرعت الإيمان في قلبي وإلى من علمتني الحياة وإلى من غمرتني بحبها وحنانها وإلى من ربتني وإلى من شجعتني في هذا العمل

إلى أروع ما نطق به اللسان" أمي ثم أمي ثم أمي "أمي الحنون؛

إلى الذين أحبهم وأقدرهم إخوتي(محمد وزوجته وافية و الكتكوت رسيم ، سيد أحمد وزوجته وسيلة،عز الدين ، سناء ، شريفة ، شمس الدين) ، أصدقائي وأحبابي (كريمة ، نبيل) إلى كل قريب وبعيد إلى كل الذين نحبهم ويحبونا .

إليكم اهدي عملي هذا

شكر

بسم الله الرحمان الرحيم

«فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ »

(سورة النمل الآية 19)

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تحصى منها توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أل بيته أجمعين أما بعد...

بداية أخص بالشكر وعظيم الإمتنان أستاذنا مسعداوي يوسف الذي تكرم على الإشراف على هذه الرسالة وبتوجيهاته وإرشاداته التي كانت عظيم الأثر في إتمام الرسالة؛

أقدم شكري إلى من علمنا العلم تواضع أستاذنا عنابي بن عيسى، وإلى من علمنا العلم أخلاق أستاذنا بيشاري كريم، وإلى من علمنا العلم أمانة أستاذنا صافي خالص، وشكر خاص للأستاذة كريمة بكوش .

أقدم شكري لكل من علمنا حرفا وكلمة وكل معلم وكل من يحمل مشعل العلم وكل حبيب وصديق لم يبخل علينا في مد يد العون في سبيل المعرفة والعلم...

أقدم شكري لأساتذتنا الذين ساهموا في تحكيم الإستبيان ولم يدخروا جهدا ولا وقتا في سبيل صياغة المنهجية والهادفة فجزاهم الله خيرا...

شكرا للجميع

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات بإستخدام نموذج Servperf، ومدى علاقة أبعادها والمتمثلة في (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف) برضا الزبون كما يهدف للتعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة فعليا في وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى، والتعرف على مدى رضا زبائنها. و تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال الاهتمام بآراء الزبائن وانطباعاتهم عن الخدمات المقدمة لهم، وتكمن مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير ومساهمة جودة الخدمة بمختلف أبعادها في كسب رضا الزبون. وتم في الدراسة الميدانية تحليل مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة من أجل كسب الرضا لدى عينة من الزبائن والتي تم اختيارها بصورة غير عشوائية حيث تم توزيع 60 إستبانة إستهدفت الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة، وتم استرجاعها كافة، و لقد تم حذف 03 منها لعدم الاجابة على كل الأسئلة، ولقد تم إستخدام 57 إستبانة لإختبار الفرضيات بإستخدام التحليل الإحصائي SPSS وقد تبين من خلال الأبعاد الخاصة بالتقييم تختلف من زبون لآخر وتلخصت النتائج في مايلي:

- تطبق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة من أجل كسب رضا زبائنها؛
- توجد علاقة إرتباط بين أبعاد جودة الخدمة التي تطبقها الوكالة و رضا الزبائن؛
- يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) لرضا الزبائن يعود إلى تطبيق جودة الخدمة بمختلف أبعادها (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية ".

كما تم تقديم بعض التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة وفي الأخير اختتمت الدراسة بإقتراح آفاق للدراسة ضمن موضوع تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون.

الكلمات المفتاحية: أبعاد ، جودة الخدمة ، رضا الزبون ، نموذج Servperf، الوكالة العقارية.

قائمة المحتويات

البيان	الصفحة
أ-إهداء	
ب- شكر	
ج- ملخص	
د-قائمة المحتويات	
هـ-قائمة الجداول	
و-قائمة الأشكال	
ي- قائمة الملاحق	
مقدمة.....	12
الفصل الأول: المدخل النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة وأبعادها	**26**
المبحث الأول: مبادئ أساسية في الجودة	**27**
المطلب الأول: ماهية الجودة	27
المطلب الثاني: من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة	35
المطلب الثالث: المفاهيم والمبادئ المرتبطة بمواصفات أنظمة الجودة 9000 (ISO) ..	40
المبحث الثاني: مدخل للخدمات.....	**45**
المطلب الأول: ماهية الخدمة	45
المطلب الثاني: تصنيف الخدمة وطرق تقديمها.....	51
المطلب الثالث: الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية	58
المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة.....	**64**
المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة.....	64
المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة.....	67
المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة.....	73
المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة.....	77
خلاصة الفصل:	**84**
الفصل الثاني: دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة برضا الزبون	**86**
المبحث الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن	**87**

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الزبون	87
المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن.....	91
المطلب الثالث: نموذج إدارة العلاقة مع الزبائن وأهميته في المؤسسة.....	97
المطلب الرابع : متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن ومرتكزاتها	101
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رضا الزبون	**104**
المطلب الأول: ماهية رضا الزبون	104
المطلب الثاني:محددات وخصائص الرضا	111
المطلب الثالث: السلوكيات الناتجة عن الرضا و عدم الرضا	116
المطلب الرابع : قياس رضا الزبون	119
المبحث الثالث: دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون	**127**
المطلب الأول: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون	127
المطلب الثاني: التفاعل بين جودة الخدمة ورضا الزبون.....	129
المطلب الثالث: تأثير الملموسية ، التعاطف والأمان على رضا الزبون	134
المطلب الرابع: تأثير الاستجابة والاعتمادية على رضا الزبون	140
خلاصة الفصل:	**144**
الفصل الثالث: واقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون بوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى	**146**
المبحث الأول: عرض عام لوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى	**147**
المطلب الأول: تقديم وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى.....	147
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى	149
المطلب الثالث: مجالات نشاط وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى.....	152
المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية	**158**
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية	158
المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية	160
المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة	172
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**184**
المطلب الأول: معرفة مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة.....	184
المطلب الثاني: معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون	188
المطلب الثالث: معرفة مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون	191

المطلب الرابع: معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية في كسب رضا الزبون لوكالة التسيير العقاري بتطبيقها لأبعاد جودة الخدمة	196
خلاصة الفصل:	**201**
خاتمة.....	**203**
المراجع.....	**212**
الملاحق.....	**222**
الملخص باللغة الأجنبية.....	**238**

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	أراء الباحثين حول مفهوم الجودة	27
(2-1)	فوائد تطبيق ISO 9000 وكيفية الحصول عليها	44
(3-1)	أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر عدد من الباحثين	70
(1-2)	العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية	135
(1-3)	سلم ليكارت الخماسي	161
(2-3)	الصدق الداخلي لبعد الملموسية	163
(3-3)	الصدق الداخلي لبعد الاعتمادية	164
(4-3)	الصدق الداخلي لبعد الاستجابة	165
(5-3)	الصدق الداخلي لبعد الأمان	166
(6-3)	الصدق الداخلي لبعد التعاطف	167
(7-3)	الصدق الداخلي لرضا الزبون	168
(8-3)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة	169
(9-3)	ثبات فقرات الدراسة	170
(10-3)	اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجورف_ سيمرنوف)	171
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	172
(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	173
(13-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	174
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل	175
(15-3)	توزيع الوسط الحسابي حسب درجة الموافقة	176
(16-3)	توزيع الوسط الحسابي حسب المستوى	177
(17-3)	التحليل الوصفي لبعد الملموسية	178
(18-3)	التحليل الوصفي لبعد الاعتمادية	179
(19-3)	التحليل الوصفي لبعد الاستجابة	180

(3-20)	التحليل الوصفي لبعد الأمان	181
(3-21)	التحليل الوصفي لبعد التعاطف	182
(3-22)	التحليل الوصفي لرضا الزبون	183
(3-23)	آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة	185
(3-24)	قوة الارتباط	189
(3-25)	علاقة الارتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون	189
(3-26)	تأثير أبعاد جودة في كسب رضا الزبون	192
(3-27)	اختبار تأثير متغير الجنس في اجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون	197
(3-28)	اختبار تأثير متغير السن في اجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون	198
(3-29)	اختبار تأثير متغير المستوى التعليمي في اجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون	199
(3-30)	اختبار تأثير متغير الدخل في اجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون	200

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(1)	نموذج الدراسة	21
(1-1)	النموذج الجزئي لشوستاك	60
(2-1)	زهرة الخدمة	63
(3-1)	الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة	69
(4-1)	نموذج جودة الخدمة	78
(5-1)	نموذج لتقييم جودة الخدمة	83
(1-2)	مكونات ال CRM	93
(2-2)	عمليات CRM المعتمدة على دورة حياة الزبون	94
(3-2)	العلاقة بين CRM والزبون	96
(4-2)	نموذج إدارة العلاقة مع الزبون	98
(5-2)	تشكل الرضا و عدم الرضا	106
(6-2)	خصائص الرضا	114
(7-2)	أدوات الإستماع للزبائن	121
(8-2)	العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة	128
(9-2)	عمليات الاصغاء للزبون	130
(10-2)	الانتقال من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة	130
(11-2)	عمليات الاتصال والبيع	131
(12-2)	قياس رضا الزبون	132
(13-2)	قياس الأداء وقياس الرضا	133

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى	222
02	دفتر الشروط المتعلق بكراء السوق الأسبوعي بالعطاف (بئر النحاس)	223
03	قائمة الاستبيان	234

مقدمة

مقدمة

يشهد عالم الأعمال والاقتصاد في السنوات الأخيرة تحولات عميقة كان أبرزها على الإطلاق عولمة الاقتصاد في ظل تحرير متسارع للأسواق العالمية وتعزيز الاستثمارات الأجنبية من خلال ثورة غير مسبوقة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

لقد أدت هذه التحولات إلى اشتداد حدة المنافسة بين الأسواق العالمية المعاصرة والمؤسسات الاقتصادية على اختلاف مجالات نشاطها، ولزم على المؤسسات المعاصرة البحث عن مداخل وسياسات مبتكرة لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من إشباع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم لغرض الحفاظ على حصتها السوقية.

ولما كان للتحولات العميقة السالفة الذكر أثرا بالغا في إعادة صياغة شكل ومضمون مفهوم رضا الزبون ومداخل إشباع حاجياته ، فإنه يصبح من الأهمية البالغة لتلك المؤسسات الحديثة الراغبة في تعزيز تنافسيتها اعتناق فلسفة تسويقية مبتكرة ترتكز على رضا الزبون كمدخل أساسي لنجاح العملية التسويقية وبالتالي الرفع من النجاعة الاقتصادية للمؤسسة ككل.

إذ تعددت أراء وأفكار الخبراء حول ماهية المداخل الحديثة في عملية إرضاء الزبون وإشباع احتياجاته ، التي باتت في عصر العولمة الاقتصادية أكثر تنوعا وأشد تعقيدا ، إلاّ أنهم يتوافقون على أنّ جودة الخدمات المقدمة للزبون تعتبر أحد أهم المداخل ، إن لم تكن أهمها على الإطلاق لتحقيق رضاه على أنهم يختلفون على حجم تأثير عامل جودة الخدمة في رضا الزبون ضمن

معادلة تضم عوامل أخرى لا تقل أهمية كالسعر ، طريقة التوزيع والترويج إلى غير ذلك . ومن هذا المنطلق تتبلور معالم الاشكالية على النحو التالي :

" **ما مدى تأثير جودة الخدمة بأبعادها المختلفة في كسب رضا الزبون باسقاط الدراسة على واقع وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى ؟** "

من أجل التدقيق والإحاطة الأكثر للتساؤل السابق سنحاول صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي الخطوات التي تتبعها المؤسسة في تقديم خدمات ذات جودة عالية ؟
- كيف يتم تحقيق رضا الزبون عن مختلف الخدمات المقدمة ؟
- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد جودة الخدمات ورضا الزبون ؟
- هل هناك علاقة بين الاهتمام بجودة الخدمة وكسب رضا الزبون لوكالة التسيير العقارية بعين الدفلى؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات نضع الفرضيات التالية:

- لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات على المؤسسة أن تقوم بجذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال ملاقاتهم بحسن المظهر والابتسامة الجذابة ، إضافة إلى ذلك خلق الرغبة وتحديد احتياجات الزبون عن طريق العرض السليم والمنطقي لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ؛
- تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة خدماتها في ظل تغيرات أذواق الزبون وذلك بهدف كسب رضاه والسعي للمحافظة عليه من خلال تلبية حاجاته ورغباته حسب ماكان يتوقعه أو يفوق توقعاته ؛

- توجد علاقة سببية بين جودة الخدمة ورضا الزبون ، حيث أن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي إلى رضا الزبون وتكرار عملية الشراء من نفس المؤسسة ؛
- لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) في إدراك الزبائن لكسب رضا الزبون تعود إلى جودة الخدمة؛ تتجزأ منها الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :" لا تطبق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة " .

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية :

- لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الملموسية ؛
- لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الإعتمادية ؛
- لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الإستجابة؛
- لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الأمان؛
- لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد التعاطف.

الفرضية الرئيسية الثانية :" لا توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون " .

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية :

- لا توجد علاقة بين الملموسية ورضا الزبون ؛
- لا توجد علاقة بين الإعتمادية ورضا الزبون ؛
- لا توجد علاقة بين الإستجابة ورضا الزبون؛
- لا توجد علاقة بين الأمان ورضا الزبون؛
- لا توجد علاقة بين التعاطف ورضا الزبون.

الفرضية الرئيسية الثالث : " لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون ".

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية :

- لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الملموسية ورضا الزبون ؛
- لا يوجد بين تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الإعتمادية ورضا الزبون ؛
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الإستجابة ورضا الزبون؛
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الأمان ورضا الزبون؛
- لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين التعاطف ورضا الزبون.

الفرضية الرئيسية الرابعة :" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية " .

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير الجنس ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير السن ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغير المستوى التعليمي ؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير الدخل .

منهج الدراسة :

في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصول النظرية، حيث تتطرق الدراسة في الجانب النظري لمفاهيم الجودة عموما ومفاهيم جودة الخدمة وكذلك للمفاهيم المتبعة من طرف المؤسسة للتوجه نحو الزبون وقياس مستوى الرضا لديه، ودراسة أثر وطبيعة العلاقة بين المتغيرين "جودة الخدمة بمختلف ابعادها ورضا الزبون" وذلك بالإعتماد على أهم ما ورد في الكتب، المراجع بالعربية والأجنبية والمقالات والأطروحات والمذكرات التي توفرت لدي.

أما الجانب الميداني تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال الإستعانة بقائمة إستبانة وذلك بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة ثم القيام بتحليلها إحصائيا بالاعتماد على spss والتعليق عليها.

أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجودة في الخدمات والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات التالية :

- التعرف على مستوى رضا الزبائن عن جودة الخدمة من خلال أبعادها المتمثلة في (الملموسية الإعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) ؛
- النتائج التي ستتوصل لها الدراسة ستساعد المؤسسة على تحسين وتطوير خدماتها من أجل تدعيم المركز التنافسي لها ؛

- حرص المؤسسة على استمرارية تعاملها مع زبائنها ، وعدم مغادرتهم للتعامل مع المؤسسات المنافسة من خلال العمل باستمرار على قياس جودة الخدمة المقدمة للزبائن من وجهة نظرهم والسعي لتطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم ، بهدف تحقيق رضاهم وولائهم.

أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال هذه الدراسة إلى:

- اختبار العلاقة بين مختلف أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون وكذلك نسبة مساهمة كل بعد من الابعاد في كسب رضا الزبون؛
- التعرف على تقييم الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من ناحية إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم؛
- إظهار مدى أهمية الجودة في رفع رضا الزبون مما يؤدي إلى نجاح وإستمرارية المؤسسة؛
- التعرف على مستويات الجودة في الخدمات التي تقدمها الوكالة العقارية من خلال إستقصاء عينة من زبائن الوكالة ؛
- تزويد إدارة الوكالة بالمعلومات الضرورية لتحسين جودة خدماتها.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:" عمار عبد الأمير زوين ،قياس رضا الزبون بإستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة إستطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة "، دراسات إدارية المجلد 03 ،العدد 05 ،كانون الأول، العراق ، 2009.

- **الهدف من الدراسة** : إهتمت الدراسة بقياس رضا الزبون حول جودة المنتج على وفق المتطلبات التي يفرزها نموذج كانو لمؤسسة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف.
- **نتائج الدراسة** : بينت نتائج الدراسة قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات رضا الزبون الضرورية التي يتوقعها الزبون في المنتج ، الأمر الذي إنعكس إيجابيا على جودة المنتج الأساسي بشكل عام ، في حين كان رضا الزبون عاليا حول طريقة وأسلوب تغليف المنتج ، وكذلك سرعة تلبية طلبات الزبائن في معارض المؤسسة.

الدراسة الثانية: " **حمزة محمد الجبوري ، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز ،دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة أسيا سيل/ فرع المنصور**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد الرابع والثلاثون ، العراق ،2013 .

- **الهدف من الدراسة** : تحديد ومعرفة نوع وطبيعة العلاقة والتأثير بين مكونات جودة الخدمة من جهة ومكونات الأداء المتميز من جهة أخرى في شركة أسيا سيل /فرع المنصور .
- **نتائج الدراسة** : أثبتت النتائج أن متغيرات جودة الخدمة ترتبط بعلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بمتغيرات الأداء المتميز ، وهذه العلاقة حقيقة ناتجة عن إبلاء الموظفين في المؤسسة الإهتمام الكبير بجودة الخدمة والأداء المتميز. وهنالك علاقة تأثير معنوية وذات

دلالة إحصائية بين متغيرات البحث وهذا يدل على أن مؤسسة أسيا سيل تعي بأهمية تلك المتغيرات.

الدراسة الثالثة: "**صفاء محمد هادي الجزائري ، علي غباش محمد بشرى عبد الله شتيت، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في مستشفى الفيحاء العام البصرة**"، لم تذكر لا سنة النشر ولا مكان النشر .

- **الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة الخدمات الصحية في مستشفى الفيحاء العام.
- **نتائج الدراسة:** توصلت إلى أن هناك ضعف واضح في مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، فضلا عن وجود تفاوت في الأهمية التي يوليها أفراد عينة البحث لكل متغير من المتغيرات الرئيسية "الملموسية ، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة، التعاطف".

الدراسة الرابعة:" **علاء عبد السلام يحي اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل**"، تنمية الرافدين 87 (28) ،2005.

- **الهدف من الدراسة:** تحديد العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في "سياسة الخدمة ، التسعير، الترويج، التوزيع، الأفراد ، العمليات ، خدمة الزبون" ومعايير رضا الزبون في عدد من المصارف العاملة في محافظة نينوى .
- **نتائج الدراسة:** توصلت نتائج البحث إلى وجود إرتباط معنوي قوي بين متغيرات المزيج التسويقي ورضا الزبون في القطاع المصرفي ، فضلا عن وجود تأثير معنوي بين بعض عناصر المزيج التسويقي ومستوى الرضا المتحقق لدى الزبائن ، مما يفرض على

المصارف المبحوثة ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال العمليات المصرفية وإستخدام التقنيات في تقديم خدمات متميزة بما يمكنها من كسب ميزة تنافسية.

الدراسة الخامسة :

Parasuraman , Valarie A .Zeithaml and leonard L. Berry : **A conceptual Model of Service Quality and it s Implications for Futur Research** .

- **الهدف من الدراسة :** التعرف على إدراك مدراء المؤسسات الخدمية لمستوى جودة الخدمة ، وعن المشكلات التي تواجه المدراء في الوصول إلى جودة الخدمة ، ومن ثم التوصل إلى التناقض بين إدراك الزبائن وإدراك الإدارة لمستوى الخدمة ، وأخيرا التوصل إلى نموذج عام يوضح الفجوات التي يمكن أن تحدث في جودة الخدمة .
- **نتائج الدراسة :** توصل الباحثون إلى أن الزبائن يعتمدون على خبراتهم عند تقييم جودة الخدمة ، وإن إدراك الزبون لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة التناقض بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي وإنه عندما تكون الخدمة المتوقعة أكبر من الأداء الفعلي فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا عن الجودة المقدمة ، بينما إذا تساوت الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي فإن الخدمة المدركة ستكون مرضية ، بينما إذا كانت التوقعات أقل من الأداء الفعلي للخدمة المقدمة فإن ذلك يؤدي إلى حالة الرضا وستقود إلى الجودة المثالية .

الدراسة السادسة :

Joseph Cronin and Steven A . Taylor : **Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension** .

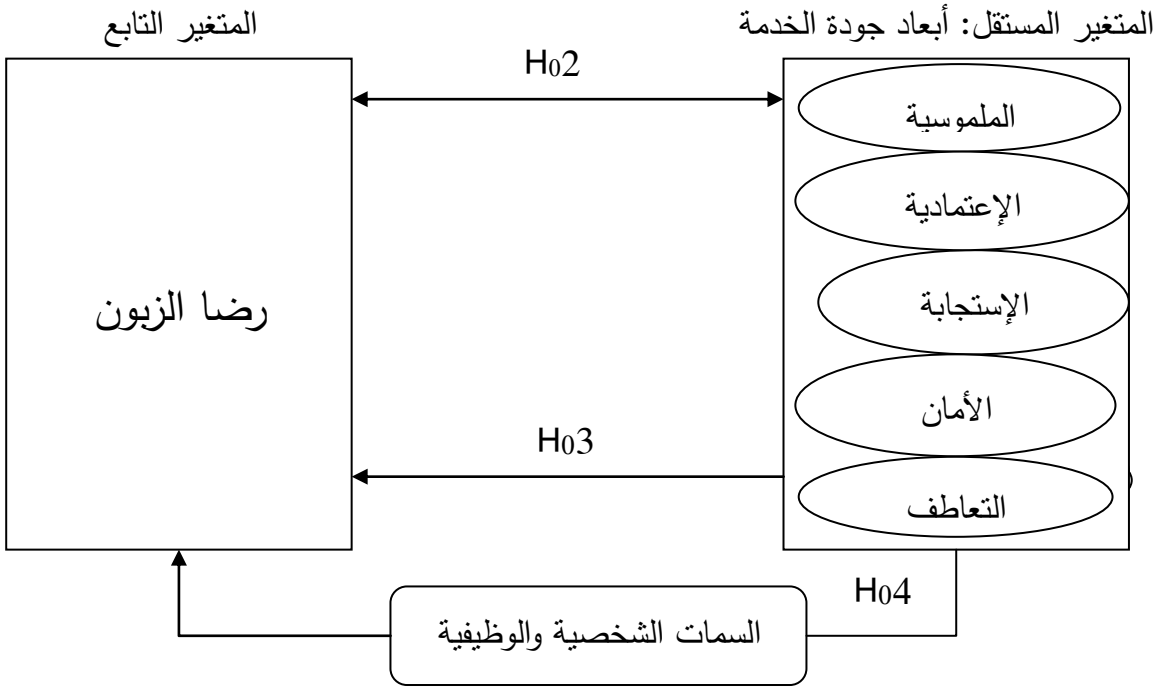
- **الهدف من الدراسة :** تطوير واختيار نموذج آخر لقياس جودة الخدمة (Servqual) حيث أن هذا النموذج قائم على نظرية الفجوة وأن الادلة النظرية والتجريبية التي تدعم مدى علاقة

الفجوة بين التوقعات والأداء الحقيقي على أنها أساس لقياس جودة الخدمة . أما الهدف الثاني فهو قياس العلاقة بين نوعية الخدمة ورضا الزبائن ونوايا الشراء .

- **نتائج الدراسة** : توصلت الدراسة إلى أنه يجب فهم وقياس جودة الخدمة على انها اتجاه وأن تقاس بالأداء الفعلي(Servperf) وأن جودة الخدمة هي حالة سابقة لرضا الزبون ، وأن رضا الزبائن له أثر مهم في نوايا الشراء.

من خلال الدراسات السابقة وبعض الدراسات الاخرى تم استخراج نموذج الدراسة من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء الإطار النظري و الميداني تم تصميم نموذج الدراسة وفق ما يوضحة الشكل الموالي:

شكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

ما يميز درستنا عن الدراسات السابقة:

في الدراسات السابقة لم يتم التطرق إلى جودة الخدمة بكل أبعادها في كسب رضا الزبون ، وستتناول دراستنا موضوع تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون بالإضافة إلى تغير في زمان ومكان الدراسة الميدانية .

حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة النظرية على المؤسسات الخدمية بصفة عامة ،أما في الجانب الميداني ركزت الدراسة على وكالة التسيير العقاري؛
- **الحدود المكانية :** وكالة التسيير العقارية بعين الدفلى؛
- **الحدود الزمانية :** الفترة الممتدة من 2010 إلى 2014.

أدوات الدراسة :

من أجل التعرف والإحاطة بالخلفية النظرية لمختلف جوانب الموضوع وكذا أخذ فكرة عن الوكالة محل الدراسة قدر الإمكان ، فقد تم جمع مختلف المعلومات من:

المعلومات الثانوية: تم جمعها من خلال المسح المكتبي بالإطلاع على المؤلفات والمراجع والكتب والمقالات ونتائج الدراسات الميدانية والمجلات المتخصصة والأبحاث ومواقع الأنترنيت ، أما الدراسة الميدانية سنقوم بتوزيع إستبانة على مختلف أفراد عينة الدراسة.

صعوبات الدراسة :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة تلك المتعلقة بقلة المراجع التي تدرس العلاقة التفسيرية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون ، وكذلك تأثير جودة الخدمة بمختلف أبعادها المتمثلة في (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان والتعاطف) في كسب رضا الزبون.

هيكل الدراسة :

من أجل الوصول الى إجابة حول الاشكالية المطروحة واستخراج النتائج المتوصل اليها والاستفادة منها قمنا عرض مفاهيم حول أبعاد جودة الخدمة وكذلك رضا الزبون وأهميتهما بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمة الجودة بمختلف أبعادها في كسب رضا الزبون نظريا من خلال فصلين ، والمنهج التحليلي لتفسير مدى مساهمة أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون للوكالة المبحوثة في الفصل الاخير وعلى هذا الاساس قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول:

سيتم التطرق في الفصل الاول الى مدخل مفاهيمي لجودة الخدمة وأبعادها تم اعطاء لمحة عن الجودة ومراحل تطورها بعد ذلك تمت الاشارة الى ماهية الخدمة وأهم طرق تقديمها ثم الانتقال الى جودة الخدمة وخطوات تحقيقها وكيفية قياسها ؛

أما الفصل الثاني فسيتم التطرق فيه الى دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة برضا الزبون وكيفية إدارة العلاقة معه وإلى أهم السلوكيات الناتجة عن الرضا أو عدم الرضا وطرق قياسه بعد ذلك تم تحديد طبيعة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون وتأثير كل بعد من أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون؛

أما بخصوص الفصل الثالث والاخير وهو عبارة عن دراسة ميدانية نسقط فيها واقع أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون لعينة من أفراد وكالة التسيير العقارية ، حيث يتم فيها توصيف وتحليل أداة الدراسة ومناقشة فرضيات الدراسة .

الفصل الأول

الفصل الأول: المدخل النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة وأبعادها

إن التطور الذي يشهده العالم في المجال الاقتصادي وما ترتب عليه من انتعاش في الحركة الاقتصادية وتطور في وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونمو للمنافسة العالمية في مجال السلع والخدمات والأفكار. وانتقال الاقتصاد من الاهتمام بالتصنيع إلى الاهتمام بالخدمات ، أصبح لزاما على المؤسسة أن تنتهج نهج الجودة في تقديم خدماتها المتنوعة والتميز في خدمة زبائنها كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وكسب رضا زبائنها.

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، كما يلي :

المبحث الأول : مبادئ أساسية في الجودة؛

المبحث الثاني: مدخل للخدمات؛

المبحث الثالث : مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة .

المبحث الأول: مبادئ أساسية في الجودة

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأخذت المؤسسات توليها اهتماما خاصا بل ويمكن القول أن الجودة باتت الوظيفة الأولى، وغدت فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير.

المطلب الأول: ماهية الجودة

لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها ، وإعطاء لمحة عن مراحل تطورها وأهميتها .

أولا: مفهوم الجودة

لتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض تعاريف وضعها الرواد الاوائل للجودة يمكن عرض البعض منها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (1 – 1): آراء الباحثين حول مفهوم الجودة

رواد الجودة	مفهوم الجودة
جوران Juran [1]	" الملائمة للإستعمال ".
ديمنغ Deming[2]	" التوافق مع احتياجات الزبون ومتطلباته مهما كانت ".
كروسبي Crospy [3]	" المطابقة مع المتطلبات ".

[1]: رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 29.

[2]: لعلى بوكميش ، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011، ص 14.

[3]: نفس المرجع السابق أعلاه ، ص16.

تاجوشي Taguchi [1]	" الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون".
الهيئات الدولية [2]	**مفهوم الجودة**
معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي	" أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، ومع الاعتماد على تقييم الزبون لمعرفة مدى تحسين الأداء ".
ISO 9000	" مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها ".

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على عدة مصادر .

إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة . فمثلا تعريف Crospy كان يركز على "جودة المطابقة " وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بعملية الصنع . بينما في تعريف Juran كان التركيز على " جودة الأداء " وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون . ويركز من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم " وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية . والاتجاه الحالي والحديث هو " المفهوم التكاملي للجودة " الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة السابقة الذكر للتأثير المتبادل فيما بينها الذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه الزبون والذي يترتب عليه موقف الزبون الإيجابي أو السلبي[3] .

---

[1] :محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 & ISO14000** ، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2002 ، ص19.

[2] : فاطمة علي متولي ، **مراقبة الجودة** ، كلية الفنون التطبيقية ، مجلة جامعة حلوان ، دون سنة النشر ، ص3.

[3]: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

يرى عدد من الباحثين أن نشأة الجودة تعود إلى السنوات الأولى من القرن العشرين، عندما بدأ المهندس الأمريكي فردريك تايلور بتجاربه التي بثها عبر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية " عام(1911) [1] التي كان يريد من ورائها ضبط جودة العمليات بتقليل الفاقد في الزمن من خلال الحد من الممارسات والحركات غير المجدية، بقصد زيادة الإنتاج. ثم أسهمت أيضا كتابات شيورات(1931) في كتابه " السيطرة الإقتصادية على الجودة في المنتجات الصناعية " هي الأخرى باعثتا للتفكير بجدية في مسألة السيطرة على الجودة بأساليب إحصائية[2]، ثم تلتها إسهامات الرواد في وضع أسس الجودة الشاملة وطرق الإنتاج ، التي عمقت بدورها هذا التوجه بمزيد من الأفكار والتطبيقات الميدانية، أمثال إسهامات إدوارد ديمنج، جوزيف جوران وفليب كروسبي وغيرهم من التحق بهذا الركب، بيد أن هناك من يرى بأن موضوع الجودة له وجوده الخاص في مختلف الحقب الزمنية باعتباره مطلبا إنسانيا لا يختلف أحد حول أهميته ويمكن في الاستعراض الآتي توضيح هذا الاتجاه.

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة نجد أن لها جذور تاريخية قديمة جدا وإن الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة التي ترجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية قصيرة ليس صحيح، لأن المتفحص للتاريخ والحضارات البشرية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى الزمن قبل الميلاد أو أكثر من ذلك، ولو تمعنا في خلق هذا الكون لوجدنا أنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية الإلهية ودليلنا في ذلك ما جاء في قوله تعالى

---

[1]: مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007،ص39.

[2]: نفس المرجع السابق أعلاه ، ص39.

"**وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ**" **الآية 88 من سورة النمل** ، في هذه الآية الكريمة يتضح لنا جليا بأن الجودة هي ليست وليدة الحضارة الإنسانية الحديثة بل هي وليدة الحضارات الإنسانية القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطوير فلسفتها، وكما جاء به الكاتبين (Boand & Bengt) [1] في كتابهما الجودة في حاجة المستهلك إلى إشباعها حيث استعرضا تطور فلسفة الجودة من خلال الحضارات القديمة وفي مقدمتها تأتي الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي [2] (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد) وخير تجسيد لذلك هو ما نص عليه قانون حمورابي الذي جاء في أحد بنوده المتعلقة بالفصل في موضوع النزاع الذي يتعلق بمعاقبة المقصرين الذين يقدمون منتج ليس بالجودة المتفق عليها، وذلك بإنزال أقصى العقوبات * ، لذلك أصبح جميع مقدمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنع منتوجاتهم.

لقد مرت الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بالعديد من المراحل قبل أن تصل إلى ماهي عليه اليوم، وسوف نحاول شرحها فيمايلي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** وهي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة ، التي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات

---

[1]: مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك "منهج كمي"** الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004، ص 21.

[2]: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

*: على سبيل المثال تشير المادة 299 من مسلة حمورابي (إذا قام أحدهم بإنجاز مهمة بناء بيت غير مطابق للمواصفات وتسبب البيت في وفاة المالك أو إبن المالك فإن العقوبة هي الحكم بالموت للشخص الذي قام بعملية البناء).

صناعية صغيرة [1]. في هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر موجود لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه .

2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة ، بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة ونظرا للتوسع في طرق الإنتاج أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تكليف رئيس كل مجموعة عمل بهذه المهمة، حيث يقوم عدد كبير من العمال بنفس العمل ويتولى رئيسهم تجميع إنتاج تلك المجموعة ومراقبة مدى جودته، أي أن مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة أصبحت تقع على عاتق رئيس العمال[2] .

3- مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك ونسلو تايلور الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج من خلال سبل تخفيض تكلفة الإنتاج بالحد من الهدر والضياع[3] . فخلال الحرب العالمية الأولى(1914) أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا، حيث تنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية وأصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، الأمر الذي أدى

---

[1]: مهدي السمرائي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 45.

[2]: لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص28.

[3]:مهدي السمرائي، مرجع سبق ذكره ، ص45.

*: تشير إحدى المراجع أن عملية التأكد من أن المنتوج قد تمت صناعته بشكل صحيح تتم من طرف قسم مستقل هو قسم مراقبة الجودة ، الذي يتولى القيام بمهمة التفتيش، وبأن الفصل بين المنتوج الجيد والمنتوج السيء يعتبر الأسلوب الرئيسي لضمان الجودة ، انظر:

(Evans James & Deam James ,**Total Quality Management ,Organization and Strategy**, **South western Publishing company**,Ohio ,2003,p6.)

وهذا عكس ما أشار إليه "خليل إبراهيم محمود العاني وزملائه " بأن هناك شخص معين يتولى القيام بمهمة التفتيش، ولكن نعتقد أن ظهور قسم مراقبة الجودة جاء بعد إنتهاء مرحلة المفتش.

إلى ظهور وظيفة التفتيش، حيث يتم تكليف مفتش في ورش الإنتاج بمهمة التفتيش قصد عزل المنتوج غير الجيد ، واستمر هذا الأسلوب إلى غاية قيام الحرب العالمية الثانية (1939)*.

4- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا: أو مرحلة الفحص تتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص جميع المنتجات، مما أدى إلى استخدام المنهج الإحصائي لاختبار وفحص عينات من المنتج [1] بالاعتماد على لوحات الضبط .

5-مرحلة ضمان الجودة: تدعى لدى البعض بمرحلة مراقبة الجودة ، وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيون لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة "هي حلقات دورية يعقدها العاملين لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، وتقدم الحلول المقترحة للإدارة أو التطبيق المباشر للحلول ومن ثم تقيس فاعلية هذه الحلول ومدى التطور الناشيء عن هذا التطبيق "[2] ، التي ضمنت لهم نتائج خالية من العيوب ، وهذا تطلب رقابة شاملة على العمليات، وجهود مشتركة من الإدارة المعنية بتنفيذ مراحل العمل، وتم الإعتماد على ثلاثة أنواع من الرقابة :(الوقائية، المرحلية، البعدية)، وقد أصبح ضمان الجودة إحدى الإستراتجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة ، فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة ، وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا الزبون .

---

[1]:عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية "الموثوقية" والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، ص 18.

[2]: معجم لمصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي، الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي ، ص15 متاح على الموقع .www. Anqahe.org/Files/Anqahe Glossary-2011 يوم 05/ 01/ 2015 على الساعة 2:15.

6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية : كانت بدايتها في بداية التسعينيات حين دخلت التجارة العالمية واشتداد المنافسة بين المؤسسات لكسب حصص أكبر من السوق ، ولاسيما اليابانية منها وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته ؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتجية ترتكز على أن الجودة وإرضاء الزبون هي الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر .[1]

7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة : تميزت هذه المرحلة بالتطور الشامل والمستمر لأنظمة إدارة الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر المؤسسة ، ومن أبرز معالم هذه المرحلة استخدام وتطوير نظم معلومات إدارة الجودة ، حيث تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أنشطة المؤسسة وجعل الجودة مسؤولية جميع العاملين فيها بدلا من حصرها في قسم أو أشخاص معينين، ولقد تطور هذا المفهوم في بدايته على يد "ديمنغ " و "جوران" وغيرهما وعرف شعبية كبيرة خلال الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي.

---

[1]: عمر وصفي عقيلي ، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن 2001، ص- ص26 -27.

ثالثا: أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والزبائن ، إذ تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة وتكون الأهمية كمايلي [1] :

1 – بالنسبة للمؤسسة : تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربطها مع الموردين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائنها، فإذا كانت منتجاتها ذات جودة منخفضة فيمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة التي تمكنها من التنافس مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال .

2 – المسؤولية القانونية للجودة : تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية مسؤولة قانونيا من كل ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لهذه المنتجات .

3 – المنافسة العالمية : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والتوغل في الأسواق العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

---

[1] : قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2005 ، ص33.

4 – التكاليف وحصة السوق : تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء لتجنب تحمل تكلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة وزيادة ربح المؤسسة .

المطلب الثاني: من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة

لقد حظي موضوع إدارة الجودة الشاملة بإهتمام كبير في العقود الأخيرة نظرا لدورها في تفعيل الجودة في مختلف جوانب المؤسسة ، وإدراكا لهذه الأهمية فقد قامت منظمة الايزو(ISO) بتبني مبادئ هذه الإدارة في إصدارها لسنة 2000 وسنة 2008 .

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بذلت العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تقديم الكثير من المفاهيم لها، كان من أهمها مايلي :

عرّف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى تحسين الأداء "[1]

وعرفت المنظمة البريطانية للجودة على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات الزبون وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا " [2] .

أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية ، فقد عرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها : " مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي

---

[1]: أحمد محمد غنيم ، **إدارة الجودة الشاملة** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ، ص 40.

[2]: خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص74.

يتم توفيرها للمؤسسة وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات الزبون في الوقت الحاضر والمستقبل"[1].

من خلال العرض السابق نلاحظ بأن التعاريف تكاد تكون متفقة فيما بينها حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، وبشكل عام يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المؤسسة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم و الإستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والأقسام في المؤسسة ".

ثانيا: خصائص إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي تتمثل في الآتي [2]:

- أنها فلسفة إدارية تقتضي إلتزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة ؛
- تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة ؛
- التأكيد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات ؛
- التركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية ؛
- تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات ، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها ؛

---

[1]: محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006، ص31.

[2]: لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص68.

- لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط ، وإنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتوج وحتى تسليمه له (الزبون)؛
- لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير وإنما هي إستراتجية طويلة المدى للنمو والنجاح؛
- تقوم على التحسين المستمر، أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظرا لتغير الأهداف والظروف.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أجل أن تكون فلسفة إدارة الجودة الشاملة ناجحة لابد وأن نعتمد على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد جميع المؤسسات في تحقيق إدارة الجودة في تحسين منتجاتها وزيادة حصتها التنافسية لذا لابد من التركيز على هذه المبادئ ودراستها.

1- **التزام ودعم الإدارة العليا:** لاشك أن الخطوة الأولى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل أقسام المؤسسة وعلى جميع المستويات والعمليات ، في هذا الإطار يرى (Roehm & Castellano) أن فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يتحقق بشكل تام إلا إذا كانت هناك قيادة رشيدة في المؤسسة تؤمن وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1].

2- **التركيز على الزبون** : يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين، حيث يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه الجودة الشاملة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة أي بمعنى أن النشاط

[1] : H. Roehman and J. Castellan, **The Deming View of a Business , Quality Progress** , Vol 30, N^0 2 , 1997,p39.

يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري ويقيم هذا المنتج ، فإن إرضائه يعني إقباله على هذا المنتج الذي ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة الأرباح ، وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المؤسسة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج .

3- **إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات** : لابد وأن تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن تكون قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي [1] خاصة أن المؤسسات تواجه تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة ، إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد ويشترك في ذلك جميع العاملين والزبائن من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته ، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين [2].

4- **التركيز على العمليات والإنتاج معا** : إن مستهلكي السلع والخدمات سواء داخل أو خارج المؤسسة (زبون داخلي أو خارجي) ، فإنه عندما يتحصلون على منتج لا يحقق توقعاتهم عادة ما يتجهون إلى منتج آخر منافس ربما يستجيب لتوقعاتهم ، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها ، لذلك يجب البحث المستمر الحلول للمشاكل التي تعيق تحسين السلع والخدمات ، وعلى ذلك فلابد من أن يكون هناك تركيز كبير على العمليات ولا يكون التركيز فقط على الإنتاج[3] .

---

[1] :مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 368.

[2] : قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره ، ص95.

[3]: بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006، ص15.

5- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يسهل إعطاء الإهتمام للعمليات والنتائج معا، كما هو واضح في المبدأ الرابع ، تطبيق المبدأ الخامس بسرعة وهو الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها . والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير لقياس جودة السلع والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ وتبديد الموارد .

6- **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر . وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة و الهدف منها الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرصا للتحسين يجب إستغلالها [1].

7- **التغذية العكسية:** يسمح هذا المبدأ بتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة والتي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.

---

[1]: أحمد بن عيشاوي ، **إدارة الجودة الشاملة " الأسس النظرية والتطبيقية والتنظمية في المؤسسات السلعية والخدمية** " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، دون سنة النشر، ص75.

المطلب الثالث: المفاهيم والمبادئ المرتبطة بمواصفات أنظمة الجودة (ISO) 9000

أصبحت المواصفات الدولية للتقييس لزاما على المؤسسات التي ترغب في البقاء واكتساب مكانة في السوق أن تعمل وفقا للمعايير الدولية للتقييس إيزو 9000 كل حسب نوعية نشاطها إرضاء لزبائنها وكسبا لثقتهم بها إلى جانب جلب زبائن جدد، بالإضافة إلى تحقيق مزايا أخرى كولوج الأسواق العالمية واكتساب مكانة فيها في ظل المنافسة الشرسة من قبل التنظيمات الأخرى ولهذا سنقدم لمحة تاريخية عن أنظمة إدارة الجودة إيزو 9000 وإعطاء بعض المفاهيم المتعلقة بها.

أولا: مفهوم أنظمة الجودة 9000 (ISO):

إن البداية التاريخية لهذا الإتحاد تعود بدرجة كبيرة إلى الصناعة العسكرية والنووية والإلكترونية حيث أن الحاجة إلى هذه المواصفات فرضتها ظروف الحرب العالمية الثانية ، حيث كان يتم تصنيع المعدات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية وكان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات ، وضمان عدم وجود عيوب فيها لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة[1] .

وعليه كان نقل التركيز من سياسة الكشف عن العيوب إلى منع حدوثها من خلال تأسيس أنظمة الجودة التي تضمن أن تلبي ناتج عملياتها حاجات الزبائن ومتطلباتهم[2].

---

[1]: حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، **إدارة الجودة الشاملة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 115- 116.

[2]: اديجي باديدو ، ترجمة فؤاد هلال ، **الدليل الصناعي للإيزو 9000** ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 1997 ص24 .

فالإيزو 9000 (ISO 9000) :"عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة ، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن[1] ".

كما عرّف على أنه:" نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة يجب الالتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليين "[2].

حيث يعبر الرقم 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعددة وتطبق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة[3] ، في سنة 1994 تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة معايير ISO 9000 ، وكانت تضم كل من المعايير التالية [4] :

1- **الآيزو 9000** : نظام يوضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة التي تناسب المؤسسة والأساليب اللازمة للتنفيذ، وشرح العقود بين الأطراف المختلفة، وهو المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من:

2- **الآيزو 9001:** يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة ما بعد البيع ، ويضم (20) عنصرا من عناصر

---

[1]: فريد كورتل ، آمال كحيلة ، **الجودة وأنظمة الآيزو**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2010، ص 204.

[2]: فواز التميمي وأحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001)** ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008، ص50.

[3]: علي السلمي، **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000** ، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، مصر ،1995، ص258.

[4]: مهدي السمرائي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص381.

الجودة ، وهو بذلك أكثر شمولاً من غيره، لأنه يتعامل مع نواحي أخرى مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات.

3- **الآيزو 9002:** يتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمات مابعد البيع .

4- **الآيزو 9003:** يخص المؤسسات التي لا تحتاج إلى نظام جودة متكامل ، ويقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار النهائي.

5- **الآيزو 9004:** يتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على شهادة ISO9001 أو ISO 9002 أو ISO 9003، إذ تعتبر مواصفة عالمية قياسية للنظام المتكامل للجودة .

في سنة 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة ISO 9000 /2000 ، وتم تطويرها لتتضمن مبادئ وأسس نظام إدارة الجودة الشاملة المبني على التركيز على الزبون ، القيادة ، المشاركة الكاملة ، أسلوب الإدارة بالعمليات ، والتحسين المستمر [1] وقد جرى فيها [2] :

أ- إلغاء المعايير ISO 9002 و ISO 9003 والإبقاء على المعيار ISO 9001 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمؤسسات وفق هذا المعيار الوحيد.

ب- دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار ISO 9000/2000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات.

---

[1]: محمد رياض، **دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة " المواصفات العالمية ISO 9000"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005 ، ص، ص 10-11.

[2]: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 353.

ت–أصبحت مجموعة المعايير ISO 9000/2000 تظم المعايير التالية:

- ISO 9000/2000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة.
- ISO 9001/2000 : متطلبات نظم إدارة الجودة.
- ISO 9004/2000: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

تم مراجعة مواصفة ISO 9001/2000 وأعيد إصدارها في نوفمبر 2008 وقد شملت التعديلات توضيحات لبعض المتطلبات دون تغيير جذري في المتطلبات المحددة في إصدار 2000، ليتم إعادة إصدار ISO 9001/2008، وذلك بهدف الحصول على أعلى معدلات الخلو من العيوب مع إرضاء الزبائن وتحسين الإنتاجية.

ثانيا: فوائد تطبيق سلسلة الآيزو ISO 9000

أدى تطبيق الآيزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه المؤسسات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية ، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية ، والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة [1]، ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الآيزو لكل من المؤسسة والزبون من خلال الجدول الموالي:

[1]: قاسم نايف علوان، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001: 2000** ، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الجدول رقم (1- 2): فوائد تطبيق ISO 9000 وكيفية الحصول عليها.

الفوائد	كيفية الحصول عليها من خلال متطلبات ISO 9000
يزود العاملين بالوسائل التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى .	من خلال توفير الموارد المناسبة والتدريب وتعليمات العمل والبيئة الصحيحة والدافعية .
يوفر الوسائل اللازمة لتعريف المهام الصحيحة وتحديدها بطريقة تؤدي إلى إعطاء نتائج صحيحة .	من خلال تخطيط الجودة ووضع الإجراءات والمواصفات والإرشادات التي تساعد العاملين على اختيار الشيء الصحيح للقيام به .
يوفر وسيلة لتوثيق خبرة المؤسسة بطريقة مهيكلة وهذا يؤسس قاعدة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم .	من خلال توفير مجموعة من الممارسات الرسمية الموثقة (دليل الجودة والإجراءات وتعليمات العمل) التي ينبغي مراجعتها بصورة مستمرة وإدامتها وإبقاؤها قيد التنفيذ .
يوفر دليل موضوعي يمكن استخدامه لإثبات جودة منتجات وخدمات المؤسسة.	من خلال تحديد وتعريف وإدامة سجلات جودة لكل عملية.
المحافظة على جودة ثابتة للمنتجات أو الخدمات .	من خلال تحديد أي حالة لعدم التطابق أو الإنحراف وإتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة .

المصدر : أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة " الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، دون سنة النشر ص112.

نستنتج من خلال الجدول السابق أن تطبيق المؤسسة للآيزو يعود عليها بمجموعة من الفوائد من خلال القيام بالمهام بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى عن طريق توفير كافة الموارد المناسبة لتدريب وتثقيف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم .

المبحث الثاني: مدخل للخدمات

إن التطورات والتحولات الهامة في المؤسسات في الفترة الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات ، وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية الخدمة وطرق تصنيفها والتمييز بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية .

المطلب الأول: ماهية الخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم الخدمة ومختلف الخصائص المميزة لها .

أولا: مفهوم الخدمة

يكون من الصعب في بعض الأحيان إعطاء مفهوم محدد لنشاط إنساني وفكري متعدد الاتجاهات والأبعاد ، والخدمات لا تبتعد عن هذا المضمون كثيرا ، لذلك يمكن إيراد العديد من التعاريف للخدمة نذكر منها :

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " [1]، إلا أن هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة .

أما (Kotler) يقول أن الخدمة هي " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون"[2] .

---

[1]: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، الطبعة الرابعة، 2008، ص20.

[2]: Philip Kotler, et autres ,**Marketing Management**,Pearson Edition,12éme Edition ,Paris , p463.

كما عرّف (Adrain Palmer) الخدمة بالقول " إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس ، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخّصة لدى الزبون ."[1]

أما (Denis Lapert) فقد عرّف الخدمة بأنها " النشاط الاقتصادي الذي يخلق القيمة ويوفر الفوائد التي تعود على المستهلك في وقت ومكان معين لتحقيق التغيير المنشود لصالح متلقي الخدمة "[2]

بناءا على ما سبق يمكن وضع التعريف المبسط التالي للخدمات: "إن الخدمات تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات الزبائن وإرضائهم وقد تكون هذه العملية مقترنة بمنتج مادي ملموس لكن إنتاجها هو أساسا غير ملموس وعند عملية الإستفادة منها ليس بالضرورة ينتج عنها نقل للملكية ".[3]

من التعريفات السابقة نستنتج الآتي:

1- ربط الأداء مع التوقعات أي توقعات الزبون للخدمة ؛

2- قد ترتبط بمنتج مادي ملموس ، أو قد لا ترتبط به ؛

3- لا يمكن تملك الخدمة أو مقدمها، و إنما يمكن الإستفادة من عرضها؛

---

[1]: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات كتاب محكم علميا** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009، ص34.

[2] : Denis Lapert, **Le Marketing Des Services** , Dunod,Paris , 2005,p14.

[3]: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 21.

4- تغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة ، وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين هما [1]:

أ- البعد المنفعي : يتمثل في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى الزبون للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة ؛

ب-البعد السماتي: يتمثل في مجموعة السمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة.

إذا كان البعد الأول يرتبط بالزبون نفسه . فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة ذاتها ، ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات الزبون وإدراكاته .

ثانيا : خصائص الخدمة:

إن تحديد مفهوم الخدمة يعود إلى جملة من الخصائص التي تتميز بها الخدمات عن السلع المادية والتي يمكن أن تؤثر في كيفية إدارتها وتسويقها .

قام كل من (Zeithaml,Parasuraman and Berry)[2] بدراسة حول المشاكل والإستراتيجيات في تسويق الخدمات بجمع 46 مقالا في مجال تسويق الخدمات ل 33 باحثا وتوصلوا إلى أن خصائص الخدمة الأكثر ذكرا من طرف هؤلاء الباحثين هي: خاصية عدم الملموسية ، التلازمية بين الإنتاج و الاستهلاك ،عدم التماثل أو عدم التنميط ، وخاصية الفنائية أو عدم القدرة على التخزين أو الجرد.

---

[1]: ناجى معلا ، **خدمة العملاء "مدخل إتصالي سلوكي متكامل"** ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ، 2010 ص 16.

[2] :Valarie A .Zeithaml, Parasuraman,& Leonard L .Berry**, Problems and Strategies in Services Marketing** , Journal of Marketing , ,Vol 49,1985 ,P34.

من بين الخصائص الأخرى الجديرة بالذكر نجد خاصية غياب الملكية في عملية شراء الخدمات وفيما يلي شرح لكل خاصية من هذه الخصائص:

1- اللاملموسية: يعرّف كل من (Rust, Zahorik and Keiningham)[1] اللاملموسية ب: " الخدمات الخالصة التي لا يمكن رؤيتها أو لمسها فهي أداءات سريعة الزوال " ، أما قاموس (Webster's New World Dictionary) يعرف اللاملموسية بأنها :" تلك التي لا يمكن لمسها أو إمساكها ، فهي غير مادية وغير محسوسة".

من التعريفين السابقين يمكن التمييز بين بعدين لعدم الملموسية وهما : عدم الملموسية الذهنية " تعني عدم قدرة الزبون على إدراكها ذهنيا " ، وعدم الملموسية المادية " تعني عدم قدرة الزبون على لمسها، تذوقها ، ورؤيتها " .

يترتب على لاملموسية الخدمات العديد من النتائج أهمها [2]:

أ- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة ؛

ب- إستحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع ، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله . وعليه، فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى . وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للزبون فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينها ومن ثم الإقدام على عملية الشراء؛

---

[1] : Banwari Mittal , **The Advertising of Services :Meeting the Challenge of Intangibility,** Journal of Service Research , Vol 2, N^0 1 , 1999, PP 100-101.

[2]: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره،** ص40.

ت- إقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسرة ، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها ، وهو ما لايمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة ؛

ث- بما أن الخدمات غير ملموسة ، فإن قدرة مسوقيها على إستخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة . ولهذا توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جودة الخدمات مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها .

2- **التلازمية:** تعني التلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها ، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها ، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك ، أما الخدمات فهي تباع ومن ثم تنتج وتستهلك.

3- **عدم التماثل (عدم التجانس):** تعني هذه الخاصية "عدم القدرة على توحيد وتنميط الخدمة ، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون ومكان وزمان تقديمها ، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات وفقا لظروف معينة ."[1]

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجزات السفر على الطائرة مثلا، أو الحجز لإستئجار سيارة أجرة . فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها. وعلى الرغم من محاولة العديد من المؤسسات وضع معايير لمستوى مخرجاتها إلا أنه من الصعب عليها التأكد والإطمئنان من تقديم مستوى الجودة

---

[1] : حاكم جبوري الخفاجي، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف** "، الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، دون ذكر السنة ، ص 81.

نفسه لمخرجاتها [1]. كذلك من وجهة نظر الزبون فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء. وقد أصبح من الواضح لنا أن الزبون ليس فقط هدف مقدم الخدمة، بل يشارك في عملية إنتاج الخدمة مما يجعل عملية توحيد المعايير أو مقاييس مخرجات الخدمات أمرا صعبا للغاية.

4- **الفنائية:** العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها. بمعنى آخر إن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفنائية كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية، وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفنائية. إلا أن عدم إمكانية التخزين يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج).

5- **عدم نقل الملكية:** إن عدم إنتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي ، وذلك لأن الزبون له الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها (مثال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة) فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء. بينما في حالة شراء سلعة ، فالزبون له حق التصرف بها.

---

[1]: هاني حامد الضمور، **مرجع سبق ذكره**، ص 27.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمة وطرق تقديمها

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض تصنيف الخدمات وأهم طرق تقديمها .

أولا : تصنيف الخدمات

يوجد عدة تصنيفات للخدمات، منها المبسط ومنها المتعمق، الأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما الثاني يتغلغل في نسيج الخدمات، موضحا معالمها وخصائصها وطبيعتها.

1 – التصنيف المبسط: هناك أنواع من الخدمات التي يمكن أن تصنف وفق هذا الأسلوب ومن أهمها الأسس التالية:

أ- **حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)** : تصنف إلى :

- **خدمات شخصية** : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، ولهذا سمي هذا النوع من الخدمة بالخدمة الشخصية؛ [1]
- **خدمات منشآت:** هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات المؤسسة كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات.

هناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن والمؤسسات ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن.

---

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات "**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص75.

ب-حسب درجة كثافة قوة العمل: تصنف إلى[1]:

- **خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس وغيرها من الخدمات؛
- **خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات النقل العام، وخدمات البيع الآلي وغيرها من الخدمات.

ت-حسب درجة الإتصال بالمستفيد: تصنف إلى:

- **خدمات ذات إتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها؛
- **خدمات ذات إتصال شخصي منخفض:** مثل خدمات الصراف الآلي، الخدمات البريدية وغيرها؛
- **خدمات ذات إتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح وغيرها.

ث-حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: تصنف إلى مايلي:

- **مهنية:** كخدمات الأطباء والمحامين والمستشاريين الإداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية؛
- **غير مهنية:** كخدمات حراسة العمارات ، وفلاحة الحدائق وغيرها.

---

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات "** ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2 – التصنيف المتعمق: توجد طرق أخرى يمكن اعتمادها لتصنيف الخدمات، من أبرز هذه الطرق نذكر الآتي: [1]

أ- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:

يميز هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها قابلة للتسويق وبين تلك التي تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الإقتصادية والإجتماعية التي تكون منافعها متأتية من آليات لا تعتمد على أساس السوق، مثال على ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين. وتحصل هذه الحالة عندما يصعب عزل أو استبعاد أفراد أو مجموعات معينة من الإستفادة من الخدمة؛

ب- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي :

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة حيث لا يترتب نتيجة "إستهلاك" الخدمة من قبل المستفيد النهائي أية منافع إقتصادية أخرى . أما خدمات المشتري الصناعي، فهي خدمات تقدم إلى المؤسسات حيث تقوم هذه الأخيرة بإستخدامها لإنتاج شيء آخر ذي منفعة إقتصادية.

هناك خدمات عديدة تقدم إلى المستفيد النهائي والمشتري الصناعي في نفس الوقت . ويكون التحدي هنا في القدرة على على تكييف البرنامج التسويقي لتلبية الحاجات المتباينة لكل مجموعة من المستفدين. في مثل هذه الحالة فإن شركة الطيران تقدم خدمة، هي في الأساس متشابهة لكل من المستفيد النهائي وسوق المشتري الصناعي ، إلاّ أن البرنامج التسويقي قد يركز على السعر المنخفض في السوق الأولى، وعلى الجودة في السوق الثانية.

---

[1]: حميد عبد النبي الطائي ، بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 45.

ت- الوزن النسبي لعناصر الخدمة في إجمالي عملية تقديم أو عرض المنتج:

معظم المنتجات هي عبارة عن تركيبة من السلع والخدمات، ويمكن تصنيف الخدمات طبقا للدور الذي تلعبه الخدمة في إجمالي عرضها أو تقديمها. وهناك ثلاثة أدوار رئيسية يمكن تشخيصها في هذا الصدد[1]:

- **توجد خدمات صرفة أو مطلقة:** عندما يكون هناك دليل ضعيف (أو لا يوجد دليل على الإطلاق) على وجود عناصر ملموسة في تركيبة الخدمة؛
- **توجد مجوعة من الخدمات مهمتها إضافة قيمة للسلعة الملموسة:** يحصل هذا عندما يقوم صانع السلعة بتعزيز جوهر سلعته الملموسة من خلال تقديم منافع خدمية ترافق السلعة الملموسة، مثل ضمانات ما بعد البيع.
- أما المجموعة الثالثة من الخدمات فهي تضيف قيمة جوهرية للسلعة من خلال توفيرها في المجال الأول .هذه الخدمات تسهّل عملية إيصال السلعة الملموسة من مكان إنتاجها إلى المكان الذي تكون مطلوبة فيه من قبل المستفيد، أو توفير وسائل أو تسهيلات إئتمانية من شأنها تمكين شراء السلع الملموسة. في مثل هذه الحالة فإن القروض العقارية تسهل عملية شراء المسكن، كما أن خدمات نقل البضائع تسهل عملية إيصال السلع إلى حيث الطلب عليها.

ث- نمط تقديم الخدمة : يمكن التمييز بين جانبين إثنين من نمط تقديم الخدمة :

- تقديم الخدمة يتم على أساس مستمر لكن ضمن سلسلة من العمليات المنفصلة ؛
- تقديم الخدمة يتم بشكل عرضي أو في إطار علاقة مستمرة مابين مورّد الخدمة والمستفيد.

---

[1]: حميد عبد النبي الطائي ، بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص48.

ثانيا : طرق تقديم الخدمة

يمكن الإشارة في هذا المجال إلى أربعة طرق لتقديم الخدمة تتمثل في:

1- **طريقة الخدمة الباردة:** تمتاز هذه الطريقة بإجراءات سيئة في تقديم الخدمة وكذلك هناك تعاملات غير جيدة مع الزبائن تتمثل بوجود سلوكيات ومواقف غير مناسبة اتجاه هؤلاء الزبائن.[1]

أ. في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة هنا ب:

- بطيئة؛
- غير متناسقةذ؛
- غير منظمةذ؛
- تمتاز بالفوضىذ؛
- غير مريحة.

ب. أما في الجانب الشخصي فتمتاز الخدمة هنا ب:

- غير شفافة فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة ؛
- باردة ؛
- فاترة ؛
- متحفظة وجدية وبعيدة عن أجواء الإنبساط والفرح ؛
- غير مرغوبة من قبل الزبائن.

الرسالة الموجهة للزبائن هنا " **نحن لا نهتم** ".

---

[1]: مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2008 ص 190.

2- **طريقة المصنع للخدمة:** وتمتاز هذه الخدمة بإنخفاضها في الجانب الشخصي وإرتفاعها في الجانب الإجرائي[1].

أ. في الجانب الإجرائي تمتاز الخدمة ب:

- تأتي في الوقت المناسب؛
- الخدمة متناسقة وموحدة للجميع؛
- بعيدة عن الفوضى؛

ب. في الجانب الشخصي تمتاز الخدمة هنا ب:

- غير شفافة؛
- فاترة؛
- متحفظة؛
- غير مرغوبة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا"**أنتم مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم**"

3- **طريقة الحديقة الوردية للخدمة:** تمتاز بإرتفاع على مستوى الجانب الشخصي للخدمة وبإنخفاض على مستوى الجانب الإجرائي[2].

أ. تمتاز الخدمة في الجانب الإجرائي ب:

- بطيئة ؛
- غير متناسقة؛
- غير منتظمة.

---

[1]: زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012، ص62.

[2]: مأمون سليمان الدرادكة، **مرجع سبق ذكره**، ص192.

ب. تمتاز الخدمة في الجانب الشخصي ب:

- ودودة؛
- جذابة؛
- مرغوبة؛
- بارعة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا "**نحن نبذل أقصى ما في وسعنا ولكننا لا نعرف تماما ما نقوم به**"

4- **طريقة جودة وخدمة الزبائن:** تمتاز بارتفاع على مستوى الجانب الشخصي والجانب الإجرائي معاً [1].

أ. تمتاز الخدمة في الجانب الإجرائي ب:

- تأتي في الوقت المناسب؛
- متناسقة؛
- الخدمة موحدة .

ب. أما على المستوى الشخصي تمتاز ب:

- ودودة ؛
- جذابة؛
- بارعة؛
- مرغوبة .

الرسالة الموجهة للعملاء هنا" **نحن نعتني بكم، ونسعى لخدمتكم**".

---

[1]: مأمون سليمان الدرادكة، **مرجع سبق ذكره** ، ص193.

المطلب الثالث: الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

لفهم إدارة الخدمة وكيفية تسويق الخدمات فإن من المهم أن نتذكر بأن جميع النماذج والمفاهيم التي طورت في هذا المجال تعتمد على حقيقة مفادها أن الخدمة تنبثق من العملية التي يشارك في إنتاجها الزبون وأن إنتاجها لا ينفصل عن عملية استهلاكها . ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أن بعض الخدمات قد تنتج في المكتب الخلفي ، لكن من منظور الجودة المدركة فإن الجزء المهم هو الذي ينتج في الوقت نفسه الذي يشارك الزبون فيه ويدرك ويقيم عملية إنتاجها .

أولا : مفهوم الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

إن الخدمة كما رأينا هي عملية أو أداء ، وليست شيئا ماديا ، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات زبائنها ، لذلك فهي تقدم لهم حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة ، هذه الحزمة تصنف في قسمين [1] (Normann ,1991): الخدمة الأساسية الجوهر و الخدمات التكميلية الداعمة أو الإضافية والتي أحيانا ترجع إلى ما يسمى بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية.

إن الخدمة الجوهر تلبي حاجات الزبائن من أجل فائدة أساسية كالنقل إلى مكان معين ، علاج حالة مرضية معينة . أما الخدمات التكميلية فهي تسهل وتحسن من إستعمال الخدمة الجوهر كالمعلومات والتوثيق وأعمال الضيافة.

إن الخدمات التكميلية غالبا ما تستعمل لإيجاد ميزة تنافسية ، كما أنها توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة من المؤسسات غير الناجحة مثلا: مؤسسات الطيران تقدم نفس الخدمة الجوهر

---

[1]: هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 220.

وهي النقل ولكن ما يميز مؤسسة عن أخرى هي الخدمة التكميلية التي تعزز استعمال الخدمة الجوهر كسهولة الحجز نوعية الطعام داخل الطائرة [1].

ثانيا : التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

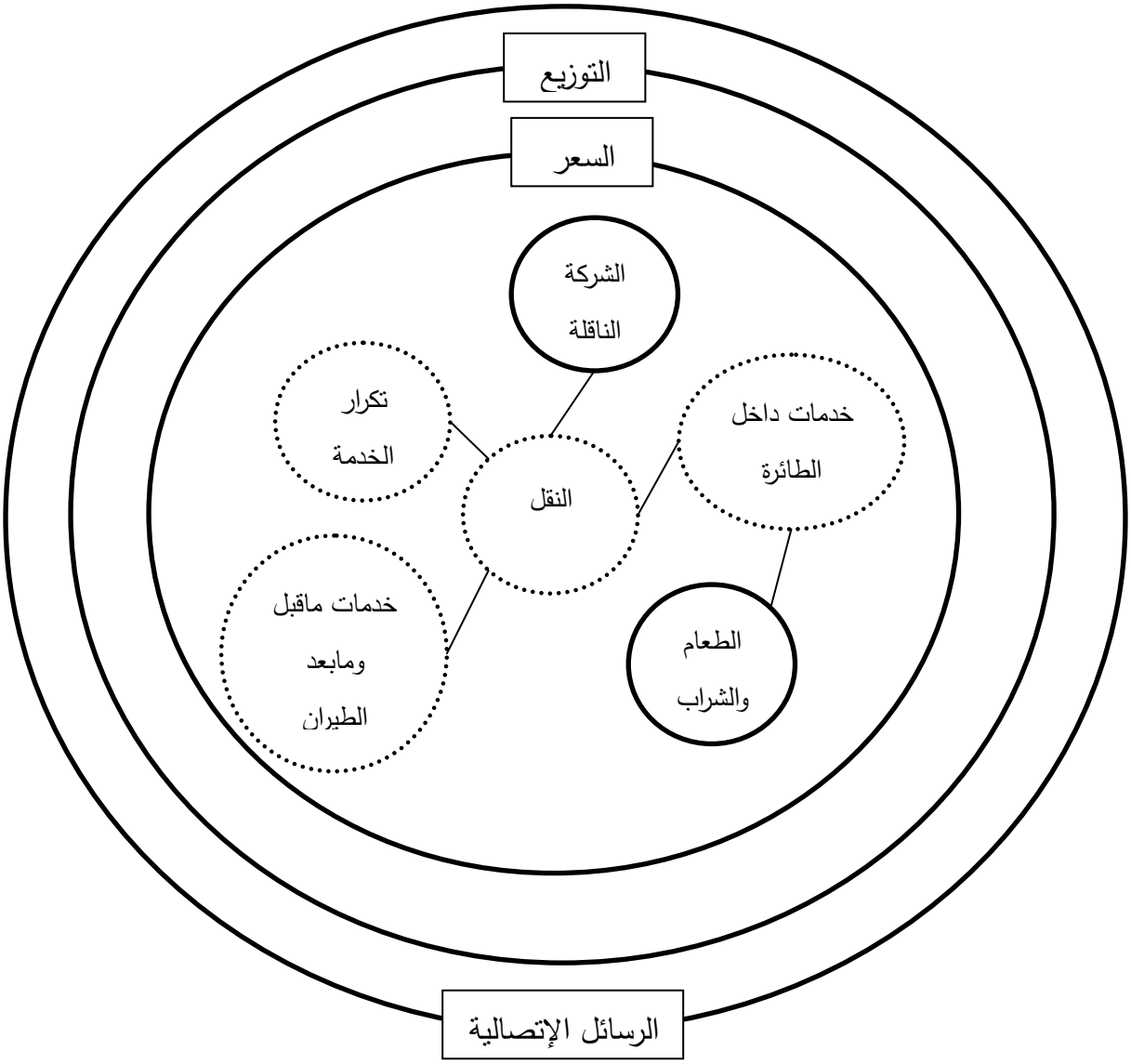
إن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لزبائنها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات التكميلية التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها. لقد حاول العديد من الباحثين شرح الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية من خلال ابتكار نماذج لفهم أدق وأشمل لهيكلة الخدمات، ومن أبرز هؤلاء الباحثين (Shostack, G. Lynn) التي طورت نموذجا جزئيا، يمكن تطبيقه على السلع والخدمات معا مستعيرة مفرداته من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته ب " الكيان الشامل للسوق " والذي عرفته كمايلي: " إن الكيان الشامل للسوق هو توليفة من العناصر المختلفة والتي ترتبط مع بعضها البعض في شكل جزيئي. إن هذه العناصر يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، وإن الكيان يمكن وصفه فقط بسيادة أو سيطرة جانب منه (الملموس أوغير الملموس) [2]. والشكل الموالي يوضح النموذج الجزيئي الذي ابتكرته شوستاك.

---

[1] :Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren: **Principles of Service Marketing and Management,** Prentice Hill , 2nd , 1999 , p 142.

[2]:Shostack , G.L : **Breaking free from Product Marketing** , Journal of Marketing , April 1977, p 74.

الشكل رقم (1- 1) : النموذج الجزئي لشوستاك



Source : Shostack ,G.L , Breaking free from Product Marketing , **op .cit**,p76.

نقطة الإرتكاز للدائرة تمثل المنفعة الأساسية التي توجه لإشباع الحاجة الأساسية للزبون وترتبط بسلسلة من السمات الخدمية الأخرى، كما أن الجزيئات هنا محاطة بسلسلة من النطاقات التي تمثل السعر، التوزيع ، والرسائل الإتصالية ، تماما كما يحدث في الكيمياء فإن التغير الذي يطرأ على واحد من العناصر قد يغير تماما طبيعة الكيان برمته .

ميزت شوستاك مابين العناصر الملموسة وغير الملموسة المتضمنة في عملية تقديم الخدمة في خدمة الطيران مثلا : فإن العناصر غير الملموسة تشتمل على خدمة النقل نفسها ، تكرار الخدمة الخدمات المقدمة قبل الرحلة ، أثناء الرحلة، و بعد الرحلة ، أما العناصر الملموسة فهي تشتمل على الطائرة نفسها ، الطعام والشراب اللذان يقدمان للمسافرين ، وبتحديد العناصر الملموسة يستطيع المسوقون تحديد أي من هذه العناصر يجب التركيز عليها عند إنتاج الخدمة أو الترويج لها[1]. تقول شوستاك في هذا الصدد أنه: " كلما زادت درجة اللاملموسية في تقديم الخدمة كلما توجب على المسوقين تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة بإعتبار أن المستفيد يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له أنه سوف ينتفع فعلا من الخدمة المعنية [2] ".

أما (Eiglier & Langeard) [3] فقد طور نموذجا مختلفا ، بحيث تكون الخدمة الجوهر محاطة بدائرة تتضمن سلسلة من الخدمات التكميلية والخاصة بمنتج معين . إن هذا المدخل مثل مدخل شوستاك يؤكد على إعتمادية وتداخل المكونات المختلفة مع بعضها البعض، فلقد ميز ما بين تلك العناصر المطلوبة لتسهيل استخدام الخدمة الجوهر (كمكتب الإستقبال في فندق) وبين تلك التي تحسن جاذبية الخدمة الجوهر (كمركز اللياقة البدنية ، والخدمات المالية في الفندق) . لقد ركز على مسألتين:

- فيما إذا كانت الخدمات الإضافية يحتاج إليها لتسهيل استعمال الخدمة الجوهر أو ببساطة تضيف جاذبية لها؛

---

[1] : هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره،** ص 223.

[2] :Shostack , G.L , **Breaking free from Product Marketing**, **op.cit** , p 78.

[3] Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, **op.cit** , p 143.

- هل يتوجب على الزبائن دفع على كل عنصر من عناصر الخدمة بصورة مستقلة أم يجب جمعها تحت سقف سعر واحد.

ثالثا : تصنيف الخدمات التكميلية

غالبا ما تلجأ مؤسسات الخدمة إلى وضع الخدمات التكميلية في مجموعات سعيا وراء اختيار المجموعة أو المجموعات التي تتناسب مع حاجات الزبائن من الخدمة أو الخدمات المعروضة . إن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساهم في [1]:

1- تمكين مؤسسة الخدمة من تركيز جهود المزيج التسويقي على المجموعة المفضلة أو المرغوب توفيرها للزبائن؛

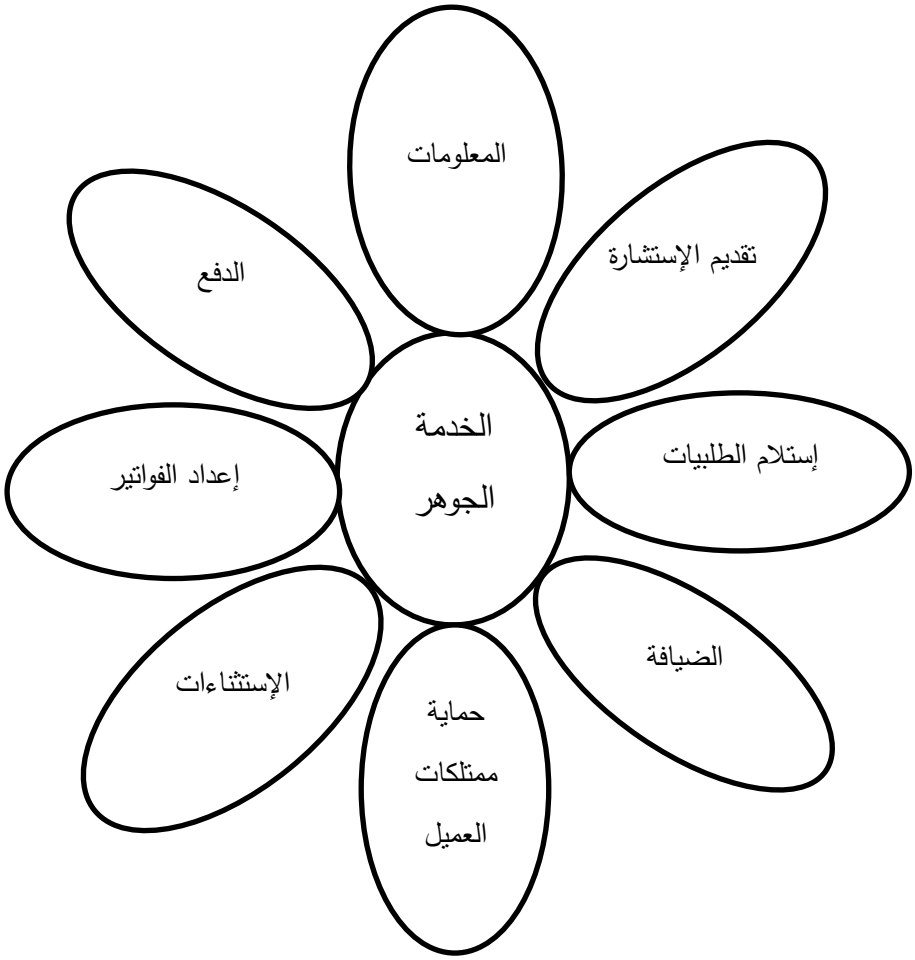
2- مقارنة كل مجموعة خدمات تكميلية بتلك التي يعرضها المنافسون؛

3- معرفة ردود فعل الزبائن بخصوص كل مجموعة ، من مجموعات الخدمات التكميلية والإستفادة منها في تعديل أو تغيير أو إلغاء المجموعات عند الضرورة.

إن الفحص لمختلف أنواع الخدمة الجوهر يبين أن معظمها لها العديد من الخدمات التكميلية المشتركة. قدم لوفلوك تصنيفا للخدمات التكميلية على شكل زهرة تضم ثماني بتلات تحيط بقلب الزهرة "الخدمة الجوهر" كما هي موضحة في الشكل الموالي

[1]: حميد الطائي ، بشير العلاق، **مرجع سبق ذكره** ، ص 69.

الشكل رقم (1 –2): زهرة الخدمة



المصدر : حميد الطائي ، بشير العلاق، **مرجع سبق ذكره** ، ص 71.

لقد قسم هذه الخدمات المحيطة الثمانية إلى قسمين [1] :

أ- **الخدمات التكميلية المسهلة:** تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو اللازمة لتقديم الخدمة وتضم: المعلومات، إستلام الطلبيات، إصدار الفواتير والدفع؛

ب- **الخدمات المحيطة المحسنة:** تضيف قيمة للزبائن وتضم: الإستشارات، الضيافة، حماية ممتلكات الزبون والإستشارات.

[1] :Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, **op. cit** , p 144.

مما تجدر الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطا بعناصر متأتية من المجموعات الثمان، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات المحيطة التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمة

سنوضح من خلال هذا المبحث أهم المفاهيم المتعلقة بالجودة في قطاع الخدمات، ثم التطرق لأبعاد جودة الخدمة وإلى خطوات تحقيقها وأهم النماذج المتبعة لقياسها.

المطلب الأول: ماهية جودة الخدمة

كما سبق وذكرنا فإن إعطاء مفهوم للجودة في مجال الخدمات يعتبر أمر جد صعب مقارنة بالمجال السلعي، كون الخدمة تتصف بصفة التجريد بالإضافة إلى أنها لا تتصف بالديمومة زد على ذلك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تجعلها متميزة وصعبة القياس.

أولا : مفهوم جودة الخدمة:

وردت تعاريف عديدة من وجهة نظر العديد من الباحثين ، حيث:

عرّف كل من (Kotler & Keiler) جودة الخدمة بأنها :" درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة [1] ".

يمكن تعريفها على أنها " تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم

---

[1]: بثينة لقمان أحمد، **تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن" دراسة ميدانية في الشركة العامة لإتصالات وبريد نينوى** "، تنمية الرافدين العدد 109 ، المجلد 34 ، سنة 2012، ص 35.

والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بمواقفهم و سلوكاتهم وممارساتهم اللفظية) مع الزبائن [1]. من خلال التعريف نرى أن جودة الخدمة تنتج عن تفاعل بعدين إجرائي وآخر شخصي . حيث يكمل الأول الثاني فحين يتطلب الثاني الأول.

كما تعرف على أنها :" معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أو الفرق بين توقعات الزبائن وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة [2] ". يتضح من هذا التعريف أنه يركز على الجودة من منظور الزبون.

وتعرّف ب " تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها [3].

يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية هي:

1. ترتيب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاثة مراتب تتمثل في:

أ- **جودة الخدمة المتوقعة :** تمثل توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتعتمد على احتياجات الزبون وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين؛

ب- **جودة الخدمة الفعلية :** وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته للخدمة؛

---

[1]: مأمون سليمان الدرادكة، طارق شلبي ، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2002، ، ص18.

[2]: حاكم جبوري الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

[3]: مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك – دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لإتصالات الجزائر**، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 03 ، سنة 2013 ، ص 148.

ت- **جودة الخدمة المدركة :** وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

2. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون.

3. تعتبر جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن جودة الخدمة تتعلق بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة.

ثانيا: أهمية جودة الخدمة

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة [1]:

1. **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات. فمثلا نجد نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع؛
2. **ازدياد المنافسة :** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديد؛
3. **فهم الزبائن:** إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة عالية وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن؛

---

[1]: مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2008، ص194.

4. **المدلول الإقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن جدد، بل يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبني على أساسها الزبائن توقعاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو العناصر الأساسية التي يتكون منها كل بعد.

يرى كل من (Swan & Comb) [1] أن لجودة الخدمة بعدان أساسيان هما الجودة المادية الملموسة التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حالة حصوله على الخدمة ، والجودة التفاعلية التي تمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمؤسسة مع الزبائن.

في حين يرى (Gronroos) لجودة الخدمة بعدين اثنين هما: الجودة الوظيفية والجودة الفنية وكلاهما مفيد ومهم بالنسبة للمستفيد من الخدمة ، فالجودة الفنية تشير إلى جوانب الخدمة الكمية بمعنى التعبير عنها بشكل كمي، أما سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع الزبون (وهي أمور يصعب قياسها بدقة بالقياس إلى العناصر المكونة للجودة الفنية).

---

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات** "، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ويقول (Lehitnen and Lehitnen) أن الجودة في مجال الخدمة تتجسد في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في [1]:

1. **الجودة المادية:** تضم المظاهر المادية للخدمة ، مثل التجهيزات و المباني؛
2. **جودة المؤسسة:** تتعلق بصورة المؤسسة لدى الزبائن؛
3. **الجودة التفاعلية:** الناتجة عن التفاعل بين موظفي المكاتب الأمامية والزبائن، بالإضافة إلى التفاعل فيما بين الزبائن.

في تصنيف آخر لنفس الباحثين عن جودة الخدمة نجد أنهما يميزان بين جودة العمليات التي يحكم عليها الزبون أثناء تأدية الخدمة ، وبين جودة المخرجات التي يحكم عليها الزبون بعد الأداء الفعلي للخدمة. و من ناحية أخرى ، يميز البعض الآخر بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة تتمثل في [2]:

1. **الجودة الفنية** : يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه للزبون؟ تعني ما يتم تقديمه للزبون فعلا؛

2.**الجودة الوظيفية:** والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ تعني الكيفية التي تتم بها عملية تقديم الخدمة للزبون ، وبالتالي من الصعب تقديرها بطريقة موضوعية كما هو الحال في الجودة الفنية؛

3. **الصورة الذهنية للمؤسسة:** تعكس انطباعات الزبائن عن المؤسسة.

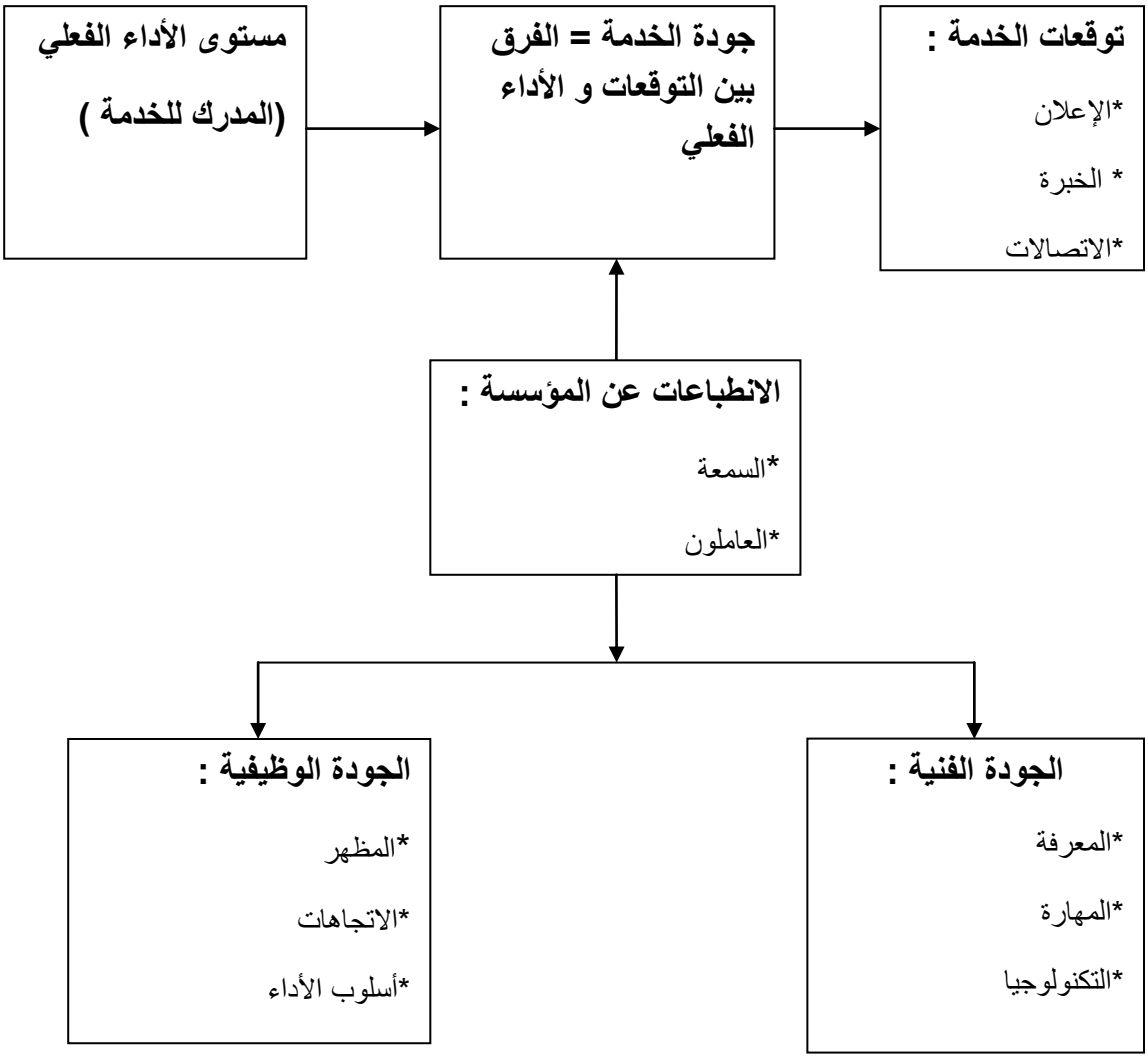
---

[1] : جبلي هدى ، **قياس جودة الخدمة المصرفية " دراسة حالة بنك البركة الجزائري** " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010/2009 ، ص 71.

[2] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات** " ، مرجع سبق ذكره ، ص 93.

يعرض الشكل الموالي هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة.

الشكل رقم (1-3): الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات " مفاهيم ، عمليات ، تطبيقات " مرجع سبق ذكره ، ص 93.

في مجال تحديد مكونات الخدمة فقد وردت معايير عديدة من وجهة نظر العديد من الباحثين والجدول التالي يوضح البعض منها

الجدول رقم (1-3) : أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	أبعاد الجودة
Massy	التفوق، تحقيق المتوقعات، القيمة المطابقة للمواصفات.
العجارمة	الملموسية، الموثوقية، الإستجابة، الكفاءة ، المصداقية، الأمان، إيصال الخدمة، فهم الزبون .
الضمور	الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، السلامة (الأمان)، التعاطف.
Kotler & Keller	الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، التقمص، الأمان، الثقة، التوكيد.
ناصر الدين	الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة ، السلامة، التعاطف، المصداقية .

المصدر : بثينة لقمان أحمد ، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي تبنى عليها الزبائن توقعاتهم و إدراكاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئسية هي :

- **الإعتمادية:** تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعود بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت و الإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك و أن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته؛
- **الإستجابة:** و التي تشير إلى سرعة إستجابة مقدمي الخدمة لمطالب و إحتياجات الزبائن[1]؛
- **الجدارة:** و هي تمثل مدى إستعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله؛
- **المصداقية:** حيث تلعب قدرات مقدم الخدمة و مستوى المعرفة لديه دورا كبيرا في إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد و تجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته؛

[1]: توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005، ص 45.

- **الأمان:** تعد هذه الخدمة دورا كبيرا و فعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان و الثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد. إن الحاجة إلى الأمان يمثل أحد الحاجات الأساسية التى يبحث عنها المستفيد في الخدمة؛
- **درجة فهم مقدم للخدمة:** يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد و كم من الوقت و الجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد لطلباته خاصة مشاعر المستفيد و تقدير هذه المشاعر[1]؛
- **الإتصال:** و تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة و الزبائن بشكل سهل و بسيط[2]؛
- **الوصول للخدمة:** لا يتضمن هذا البعد الاتصال فحسب، و لكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة مثل : ملائمة ساعات العمل و موقع المؤسسة؛
- **الملموسية:** غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل (المعدات و الأجهزة و الأفراد ...)؛
- **اللباقة:** تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدرة من الاحترام و الأدب، و أن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن و من ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الود بين مقدم الخدمة و الزبون[3].

بعد فترة وجيزة قام نفس الباحثين بتقليص عدد الأبعاد إلى خمسة أبعاد (parasuraman zeithanrl and berry) هي:

---

[1]: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص ص 92-94.

[2] : توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

[3]: قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات**، مرجع سبق ذكره, ص ص 94-95.

- **الإعتمادية:** وهذا البعد من الأبعاد الخمسة الأكثر ثباتا و يكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عن الزبائن و تعرف الإعتمادية بأنها القدرة على تقديم وعود الخدمة بشكل موثوق و دقيق؛
- **الأمان (الثقة):** خلق و كسب الثقة، حيث تعد الثقة بشكل عام عنصرا أساسيا و مهما للعلاقات التبادلية الناجحة فهي تمثل الرغبة و الإستعداد و اعتماد الطرف الأخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة[1]؛
- **الإستجابة:** و يتضمن هذا البعد أربعة متغيرات، تقيس اهتمام المؤسسة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، و حرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، و الرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، و عدم إنشغال الموظفين عن الإستجابة الفورية لطلباتهم[2]؛
- **الملموسية:** و تشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الإتصال[3]؛
- **التعاطف:** و تعني مستوى العناية و الإهتمام الشخصي المقدم للزبون[4].

---

[1]: تسيير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار ومكتبة الحامد، عمان ، الأردن ، 2004 ص334.

[2]: مروان جمعة الدرويش، **أثر_جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009 ، ص5 .

[3]: عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية**، مجلة بحوث، جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، 2007 .

[4]: فارس محمود، قياس **جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، عزة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005 ص 79.

المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمات يجب اتباع الخطوات التالية :

أولا: جذب الانتباه وإثارة الإهتمام بالزبائن: إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه الزبائن وإثارة إهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجال خدمة الزبائن، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تخلق الرغبة لدى الزبائن في الحصول على الخدمة المستهدفة، إضافة لأنها تعزز الولاء الدائم للزبائن في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبديها مقدم الخدمة للزبائن وفقا لما يلي [1]:

- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن وإشعارهم بالإهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل ؛
- حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن؛
- الابتسامة والرقة والدفء في التعامل مع الزبائن وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم؛
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن؛
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة.

[1]: خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ،مرجع سبق ذكره ، ص 220.

ثانيا: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات الزبائن تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي[1]:

- العرض السليم والمنطقي لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الالتزام بالموضوعية في إقناع الزبون بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق .... فالرؤية أو اللمس تغني عن الإستماع؛
- ترك الفرصة للزبون للاستفسار عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل الزبون مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة؛
- التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والإبتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن.

ثالثا: اقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه: إن عملية إقناع الزبون بإقتناء تلك الخدمة ليس بالأمر السهل وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى الزبائن عند تقديم الخدمات وكذلك معالجة الإعتراضات التي يبديها بعض الزبائن عند الشراء أو يضع العراقيل أمام إتمام ذلك رغم إقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان، لذلك يرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود إعتراض من قبل الزبون لذلك فطريقة الرد على

---

[1]: خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء** ، مرجع سبق ذكره ، ص 221.

الإعتراض تختلف من موقف لآخر لذلك فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات الزبائن ويمكن توضيحها كمايلي [1]:

أ- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائما على حق) بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على الزبون ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر الزبون مباشرة ولكن يجب أن يعتمد على مجموعة من المبادئ في هذا المجال وهي:

- طريقة التعويض : تقوم على تعويض إعتراض الزبون على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها؛
- طريقة العكس: تقوم هذه الطريقة على قلب الإعتراض إلى ميزة؛
- طريقة الإستجواب : يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على الزبون بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لإعتراضه.

ب- يجب أن يكون مقدم الخدمة مستمعا جيدا للزبون وأن يظهر الإهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها الزبون لإرضاء كبرياءه؛

ت- يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات الزبون قضية مسلم بها، فقد يكون الزبون راغبا في إقتناء خدمة معينة لكنه يثير الإعتراض فقط من أجل إنهاء المقابلة مما يتطلب من مقدم الخدمة أن يكون يقظا لذلك ، وإذا تأكد من إستحالة التعامل معه يجب إنهاء المقابلة بشكل لبق؛

ث- يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بإنهزامه في المناقشة وأنه قد انتصر عليه لأن هذا الشعور قد يؤدي إلى فشل عملية البيع بعدما أن كادت تنتهي بنجاح.

---

[1] : **نفس المرجع** ، ص 222.

رابعا: التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة: إن عملية التأكد من إستمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء الزبائن للمؤسسة منها [1] :

أ- الإهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم ، مما يتطلب من مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبائن واتخاذ الإجراءات التي تمكنها معالجة ذلك من خلال :

- الإعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم؛
- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك؛
- تقدير الشكر للزبائن وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.

ب- توفير خدمات ما بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم قطع الغيار ، فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

[1]: بوعنان نور الدين ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 68.

المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة

إن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد المعبرة عن جودة الخدمة . فيمايلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمات :

أولا : قياس جودة الخدمات من منظور الزبائن

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل مايلي :

1 – نموذج جودة الخدمة: يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Quality) الذي يعرف اختصارا ب (Servqual)، يرجع نموذج جودة الخدمة إلى الباحثين (Parasuraman, Zeithaml and Berry) الذين طوروا سنة 1985 نموذجا وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها. إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها ، أي معرفة وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية [1]:

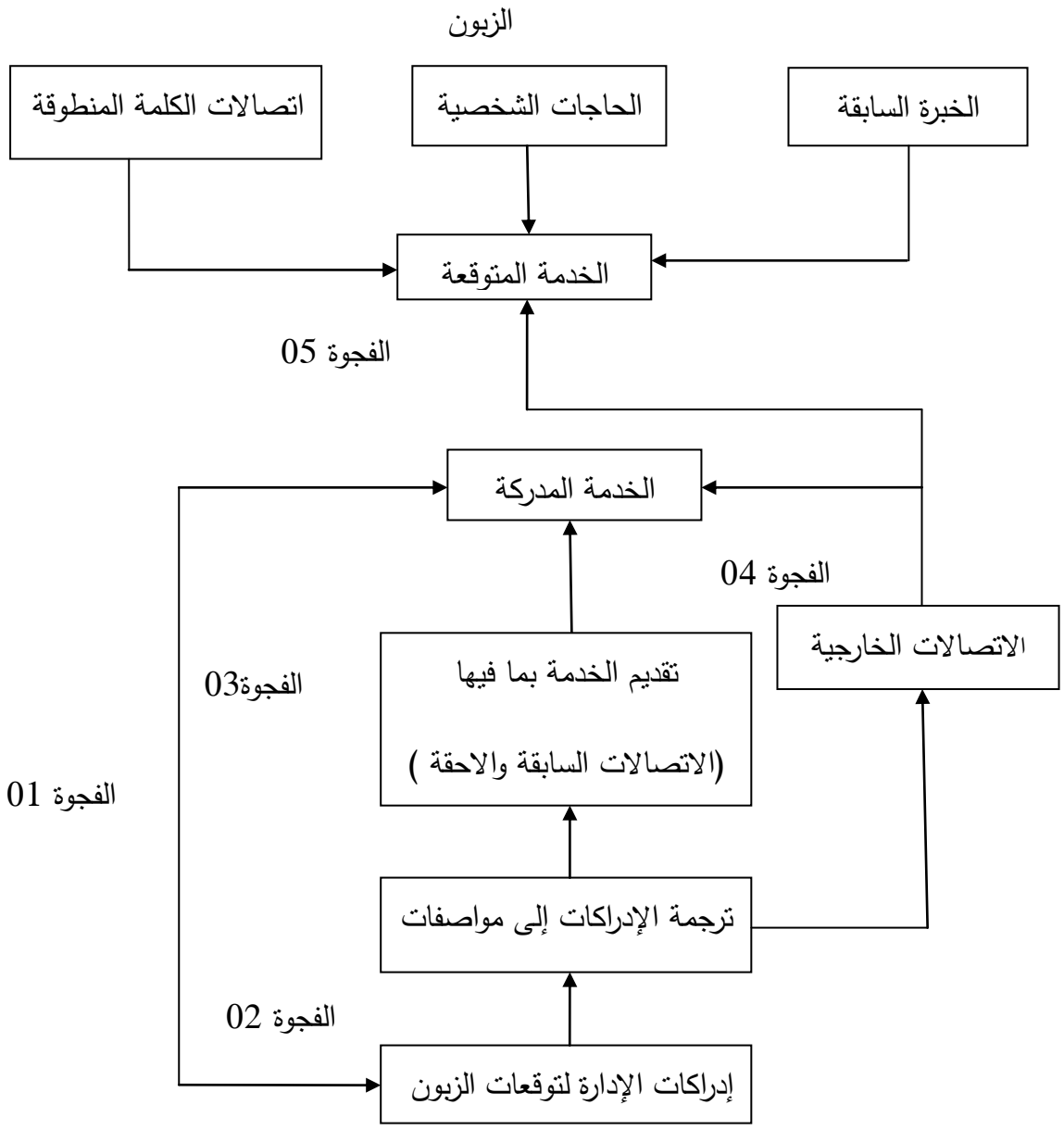
جودة الخدمة (Servqual) = الإدراك – التوقع

توصل Parasuraman وزملاءه من خلال الدراسات إلى أن المحور الأساسي في تقديم جودة الخدمة وفق النموذج يتمثل في الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته بشأنها وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها،

[1]: حاكم جبوري الخفاجي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 82.

يقوم النموذج على قياس خمس فجوات (أربع فجوات من جهة مقدم الخدمة وفجوة من جهة الزبون) والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الفجوات

الشكل رقم (1-4) : نموذج جودة الخدمة



Source : Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard **, Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality** , Journal of Marketing , 1988, Vol 52, p36.

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون ، التي تتطلب قياسا خارجيا ، بينما يمثل الجزء السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا ، يمكن توضيحه كالآتي [1]:

الفجوة الأولى: بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات : تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لهذه التوقعات ، أي عجزها عن معرفة احتياجات ورغبات الزبائن المتوقعة لأنه إذا ادركت إدارة المؤسسة ما الذي يتوقعه الزبائن كان من مقدورها تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي ستكون الخدمة مرضية بالنسبة لهم لأنها تقابل توقعاتهم؛

الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة: تنتج هذه الفجوة عن الإختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل ، وبين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن ، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات الزبائن المتوقعة ورغباتهم معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة ؛

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: يمكن أن تسمى أيضا "اسم فجوة أداء الخدمة الفعلي [2]، تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها بمعنى أن مجرد وجود مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لابد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المؤسسة تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعة التي تقابل توقعات الزبائن؛

---

[1]: صفاء محمد هادي الجزائري، علي غباش محمد ، بشرى عبد الله شتيت، **مرجع سبق ذكره** ، ص 22.

[2] : Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard , **op.cit**,p41.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية: تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، تعني أن الوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها خلال اتصالاتها بالزبائن لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة؛

الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: تمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة ، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة ككل ، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات الزبائن.

2- نموذج أداء الخدمة: يطلق على نموذج أداء الخدمة (Service Performance) الذي يعرف اختصارا ب (Servperf)، ينسب نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة 1992 إلى الباحثين (Joseph Cronin and Steven Taylor) ، نتيجة للإنتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة خاصة الجزء المتعلق بالتوقعات ، يرى (Cronin and Taylor) من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالإعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن ، الأمر الذي دفع بهم إلى إقتراح مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة . توصل (Cronin and Taylor) إلى أن مقياس الأداء فقط ، يعد من أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختبار أربعة نماذج لقياس جودة الخدمة كما يلي [1] :

- جودة الخدمة = الأداء الفعلي – التوقعات؛
- جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي – التوقعات)؛

---

[1]: عامر علي حسين ، أميرة هاتف الجنابي ، **التوجه نحو الزبون وولائه – تحقيق تجريبيي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية** ، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، لم تذكر سنة النشر ، ص 96.

- جودة الخدمة = الأداء الفعلي؛
- جودة الخدمة = الأهمية * الأداء الفعلي.

أما فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة، استخدم (Cronin and Taylor) نفس الأبعاد ونفس العبارات الاثنين وعشرين التي اقترحها (Parasuraman, Zeithaml and Berry)، كما يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز على سابقه بالبساطة وسهولة الإستخدام، وبزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة التي تتعلق بجوانب متعددة ، ليس فقط إدراكات الزبون من الخدمة.

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (Servperf) في قياس تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (Servqual)، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

3 – مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها الوكالة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على الخدمات فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة ، كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة زادت القيمة المقدمة للزبائن زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات[1].

4 – مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياسا هاما يعبر على ان الخدمات المقدمة دون مستوى ، أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يرغبون في الحصول عليه . يساعد هذا المقياس المؤسسة من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنها.

---

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 105.

ثانيا: قياس الجودة المهنية

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة المؤسسة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة . في هذا الإطار يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية [1]:

1 – قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها ، فإذا ما توافر للمؤسسة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الاكفاء، والقوانين واللوائح المحكمة والأدوات والنظم المساعدة فضلا عن الأهداف المحددة الواضحة والزبون المستفيد لتلقي الخدمة، إذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.

2 – قياس الجودة بدلالة العمليات: يركز على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة. ينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة . بالرغم من توفر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الابعاد الكمية للخدمة والتي يمكن قياسها.

3 – قياس الجودة بدلالة المخرجات: يتعلق هذا المقياس بالنتائج النهائية، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال:

أ- القياس المقارن؛

---

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 106.

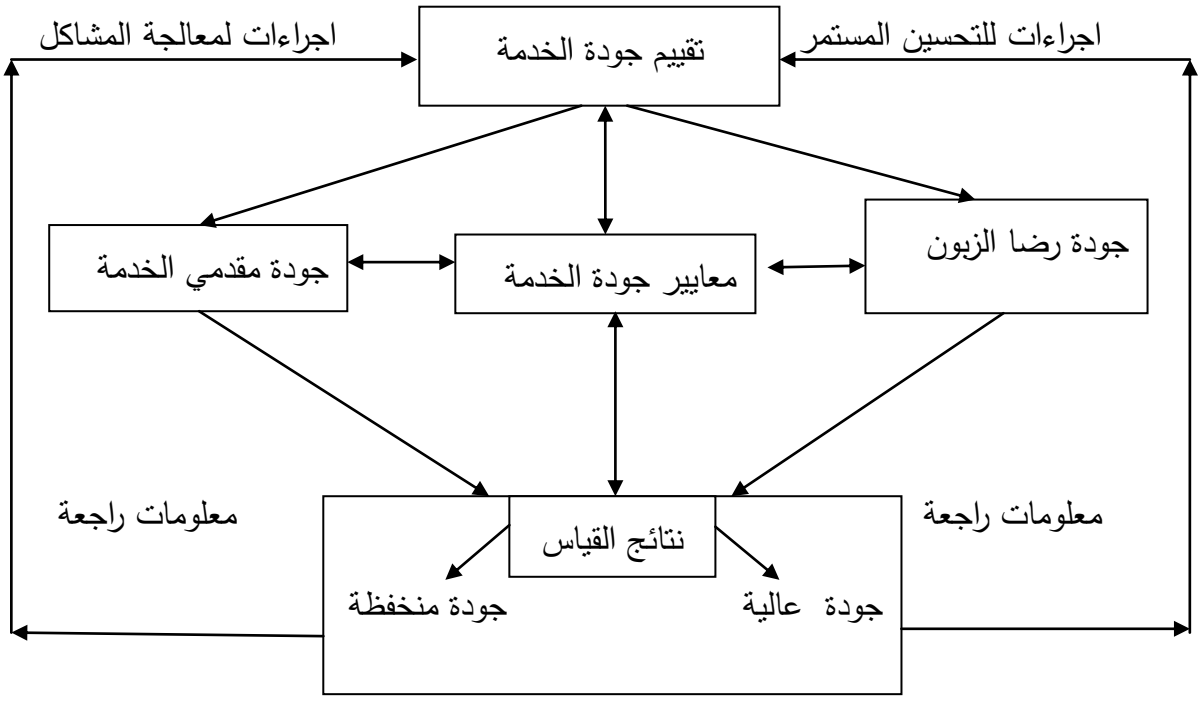
ب- استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة؛

ت- استقصاء العاملين في المؤسسة للوقوف على كافة المشاكل والمعيقات التي حالت دون تحقيق الاداء المنشود.

ثالثا : قياس الجودة من المنظور الشامل

رغم ما اسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة وتقويمها ، إلا أن جميعها يغلب عليها الطابع الجزئي ، أدت هذه المداخل والمقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة وتقويمها والشكل اللآتي يوضح نموذجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ونظر ومقدم الخدمة [1].

الشكل رقم (1-5) : نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان المحياوي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 108.

[1] : قاسم نايف علوان المحياوي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص107.

خلاصة الفصل

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه نظرا لأهميتها بالنسبة لكل من مقدمي الخدمات والزبون ، قد ازداد إدراك المؤسسات لأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الموضوع الأكثر استحواذا واهتماما في العقود الأخيرة . كما أن مواضيع الجودة والقضايا المتعلقة بها استحوذت على اهتمام الكثير من رجال الأعمال والحلقات والمؤتمرات العلمية . وأصبح الزبائن أيضا أكثر إدراكا واهتماما بالجودة، وبالتالي ظهرت مؤسسات تهتم بمراقبة جودة الخدمات من جميع النواحي.

لذلك فإن القرارات التسويقية الأساسية يجب أن تركز على جودة الخدمة للأسباب التالية:

- تؤثر الجودة على حجم الطلب على الخدمة وعلى ذلك الذي يصنع الطلب عليها؛
- تعد الجودة وسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق؛
- تعتبر جودة الخدمة أحد أهم مصادر تحقيق الربح للمؤسسة، تسعى لتخفيض تكلفة الخدمة؛
- تعتبر جودة الخدمة مصدرا من مصادر المحافضة على الزبائن الحاليية للمؤسسة وكسب رضاهم.

الفصل الثانـي

الفصل الثاني: دراسة وتحليل المفاهيم المرتبطة برضا الزبون

أشار الفصل السابق عن مفهوم جودة الخدمة ، وأن الخدمة الجيدة هي التي تلبي احتياجات زبائنها أو تفوقها، و على المؤسسات السعي لتحقيق هذه الجودة لاكتساب رضا زبائنها من خلال دعم وتدريب موظفيها للشعور بالمسؤولية اتجاه الوفاء بالجودة وتقديمها في أفضل مستوياتها.

تظهر أهمية التركيز على الرضا باعتباره المحور الأساسي لقيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المؤسسة، كما أنه يعد عنصرا ترويجيا هاما ، وذلك عن طريق اتصال الزبائن مع الآخرين، الأمر الذي يدعم سمعة المؤسسة.

إن المؤسسة الكفؤة التي تسعى لتحسين جودة خدماتها ، حتما هي مؤسسة بعيدة النظر لتصل إلى رضا زبائنها ومن ثم ولائهم . فهي تدرك أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى مستويات عليا من رضا الزبائن ومن ثم ولائهم.

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، تضمن:

المبحث الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن؛

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رضا الزبون؛

المبحث الثالث: دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون.

المبحث الأول: إدارة العلاقة مع الزبائن

إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى للمؤسسة المعاصرة خاصةً في ظل المنافسة الشرسة ، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته و ربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أدائها في ظل هذه البيئة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الزبون

حتى تتمكن المؤسسة من العناية بزبائنها عليها أن تتعرف عليهم، على أصنافهم وكيفية التعامل معهم.

أولا : مفهوم الزبون:

كثيرا ما يقتصر فهمنا للزبون على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتوج المؤسسة أو للحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصرا بعض الشيء ، في الحقيقة كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يجب النظر إليه باعتباره زبون، ويعني ذلك أن الزبائن ينقسمون إلى قسمين هما [1]:

1. **زبون خارجي:** هو ذلك الشخص الذي يرغب في شراء منتوجات المؤسسة أو الحصول عليها لاستهلاكها.
2. **زبون داخلي:** يمثل النصف الآخر لمفهوم الزبون، وهو ذلك الفرد الذي يعتمد عليه في أداء مهام المؤسسة.

---

[1]: جمال الدين محمد مرسى ، مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع " مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة** " ، الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص 13.

بالإضافة لذلك يوجد الأنواع التالية [1] :

أ- **الموردون:** يوفر للمؤسسة خدمة أو معلومة أو منتج ، أي ما تحتاج إليه المؤسسة؛

ب- **المساهمون:** أصحاب الملكية؛

ت- **المؤسسات الرسمية:** كافة المؤسسات الحكومية والتشريعية والقضائية؛

ث- **المؤسسات غير الرسمية:** كالجمعيات الخيرية، حماية المستهلك.

من خلال الأنواع السابقة للزبائن يمكن القول أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر بها لهم مصالح حيوية وهامة فيها ، وعليها الأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح أثناء مزاولة عملها وعلى الرغم من أهمية كل الأصناف السابقة للزبائن إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة الزبون الخارجي وكسب رضاه.

يمكن القول أن الزبون بالنسبة للمؤسسة يمكن أن يكون أحد أو كل مايلي [2] :

- الزبون هو سبب وجود المؤسسة؛
- الزبون هو أثمن أصل من أصول المؤسسة؛
- الزبون هو الذي يحرك دورة حياة المؤسسة؛
- الزبون هو سبب بقاء المؤسسة واستمرارها ونموها وتحقيق أهدافها.

مما سبق نستنتج أن الزبون أهم شخص في المؤسسة، بدونه لا يمكن أن تحقق أهدافها، ولاشك أن نجاح المؤسسة في إرضاء زبائنها سيحقق لها النجاح والتطور والاستمرارية وذلك عند

---

[1]: مدحت محمد أبو النصر ، **أسس الخدمة المتميزة للعملاء** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2010 ص 27.

[2] :مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

تطبيقها برامج الاهتمام بالزبون وفق أسس علمية ، الأمر الذي سيمكنها من تحقيق العديد من الفوائد كالحصول على ثقة الزبون وولائه وزيادة أرباح المؤسسة.

ثانيا: تصنيفات الزبائن وكيفية التعامل معهم

يختلف الأفراد في تركيباتهم النفسية ويتنوعون في أنماطهم السلوكية، فعلى المؤسسة أن تتفهم الطرف الآخر لتحسن التعامل معه، تزداد أهمية هذه المعرفة عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع الزبائن على اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية التعرف على أهم التصنيفات المتعارف عليها للزبائن، مع ذكر أهم الأساليب والطرق الواجب اتباعها عند التعامل مع كل نوع.

يمكن تصنيف الزبائن حسب الآتي[1]:

1. **الزبون الصديق:** يعتبر من أفضل الزبائن، تتوفر معه أكبر فرصة لنجاح البيع، يتصف هذا الزبون بالمرح وسهولة المقابلة ويتقبل النصيحة؛
2. **الزبون المعجب بنفسه:** قد يكون الزبون من النوع المعجب بنفسه لسبب أو لآخر، على مقدم الخدمة أن يدرك ذلك من خلال تصرفات الزبون وطريقة حديثه؛
3. **الزبون المتشكك:** يتصف هذا النوع من الزبائن بالشك وسوء الظن، فهو كثير الفحص للسلعة ومدقق في كل الأمور، مما يتطلب من مقدم الخدمة الصدق الكامل والمنطق السليم والصراحة التامة، وترك الفرصة كاملة للتأكد من صحة كلام مقدم الخدمة، كذلك لابد من الصبر وحسن التصرف واللباقة في التعامل معه؛

[1]: خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 ص ص :210- 212.

4. **الزبون الخشن في المعاملة:** يتصف هذا النوع من الزبائن بأنه جاف الطبع، خشن في تعاملاته على مقدم الخدمة أن يتصرف باللباقة والكياسة والصبر وحسن المعاملة، ويحاول أن يلتمس العذر لهذا الزبون فقد تكون أسباب شخصية وراء هذا السلوك؛
5. **الزبون المتردد:** لا يعرف هذا النوع من الزبائن بالتحديد المواصفات التي يرغبها، ويلاحظ ذلك مقدم الخدمة من خلال حديث الزبون ونظراته ومدى تردده وعدم استقراره على أمر محدد، يحتاج هذا النوع من الزبائن من يفكر له ويقرر له الشراء؛
6. **الزبون العصبي:** يتسم هذا النوع من الزبائن بأنه قليل الصبر كثير الحركة وسريع الانفعال على مقدم الخدمة أن يجاريه في سرعة التفكير والحركة وتلبية متطلباته مع الاستعانة وضبط النفس.

من خلال التصنيفات السالفة الذكر نلاحظ أن العاملين في المؤسسة يقابلون ويتعاملون مع أنماط مختلفة من الزبائن وعليهم اكتساب مهارات التعامل مع هذه الأنماط المختلفة ، لأن التعامل مع الأفراد هو أحد مستلزمات الحياة وضرورة من ضروریاتها ، ويمكن بالإضافة إلى أساليب وطرق التعامل مع الأصناف المختلفة للزبائن رصد الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع الزبائن فيما يلي [1]

أ- الإهتمام بآراء ومقترحات الزبائن ، والاهتمام بشكاويهم؛

ب- إشراك الزبائن في إدارة المؤسسة؛

ت- رفع شعار الزبون أولا والتطبيق الحقيقي لمبدأ الزبون دائما على حق أو على صواب؛

ث- كسب رضا الزبائن وتلبية توقعاتهم وإسعادهم.

---

[1]: مدحت محمد أبو النصر، **مرجع سبق ذكره**، ص 103.

المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبائن

تعد إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) ويرمز لها اختصارا ب (CRM) مفهوما حديثاً يناقش في الكثير من المؤسسات، يركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بالزبون ويهدف هذا المطلب إلى تلمس مفهوم إدارة علاقات الزبون وأهميتها.

أولا: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن

رأى (Scott Nelson) [1] أحد المحللين البارزين في مجال إدارة علاقات الزبون أنّ هناك نظريتان في مجال إدارة علاقات الزبون يجري الحديث عنها بين المؤسسات حالياً ، الأولى ينظر إليها باعتبارها برامج تطبيقية أي التفكير بها بمصطلحات تقنية والثانية باعتبارها فلسفة أعمال وأكد (Scott Nelson) بأنه على المؤسسة إن أرادت أن تحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع الزبون أن تنظر إليها باعتبارها فلسفة أعمال بنيت حول تحسين رضا الزبون وزيادة الربحية وخلق الولاء. وعلى هذا الأساس فهو رأى أنّ إدارة علاقات الزبون هي: " أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل".

---

[1] : درمان سليمان صادق ، **الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون CRM**، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة دهوك العراق ، 2008، ص: 3 على الموقع التالي: www.dr-al-adakee.com في 15/ 05/ 2015 على الساعة 15.30.

يعرف كل من **(Grant & Anderson)** الـ **CRM** على أنها:" إستراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الايرادات، وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها "[1].

تعرف الـ **CRM ب:** " مجموعة من الأنظمة الأولية التقنية التي تسمح للمؤسسات بإتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها"[2].

كما تعرف على أنها: " نظام جذب ، واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم ، وفهم متطلباتهم من خلال عملية طويلة تضع في اعتبارها التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتجياتها. وتهدف إلى توطيد علاقة قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غبر المربحين "[3].

في ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن:

1. إدراة العلاقة مع الزبائن هي " فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى جمع واستخدام المعلومات التراكمية عن الزبون والتفاهم معه بذكاء من أجل أجراء تقييم مستمر لاحتياجاته"؛
2. تتكون CRM من ثلاث مكونات رئيسة، كما مبين في الشكل أدناه.

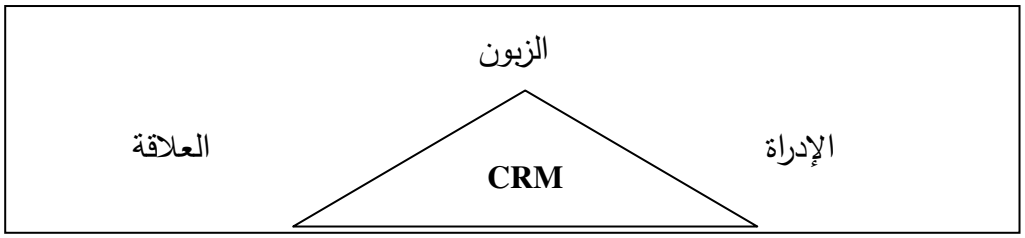
---

[1] Grant, Gray B . Anderson , **Greg Customer Relationship Management** :A vision for Higher Education , 2002 , p 24.

[2]: يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون ، **إدارة العلاقة مع الزبون**، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2009، ص 191.

[3]: منى شفيق ، **التسويق بالعلاقات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2005 ، ص 85 .

الشكل رقم (2 – 1) : مكونات الـ CRM



Source :Gray,Paul & Byun,Jongbok,**Customer Relationship Management** Authors , Claremont Graduate School, 2001. P 8 .

يمكن توضيح المكونات أعلاه كما يأتي[1]:

أ. الزبون:

هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك [2] ، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة الموارد لان الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة الشرسة. أحياناً يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالباً ما يكون نشاط تعاوني بين مجموعة من المشاركين فى عملية صنع القرار.

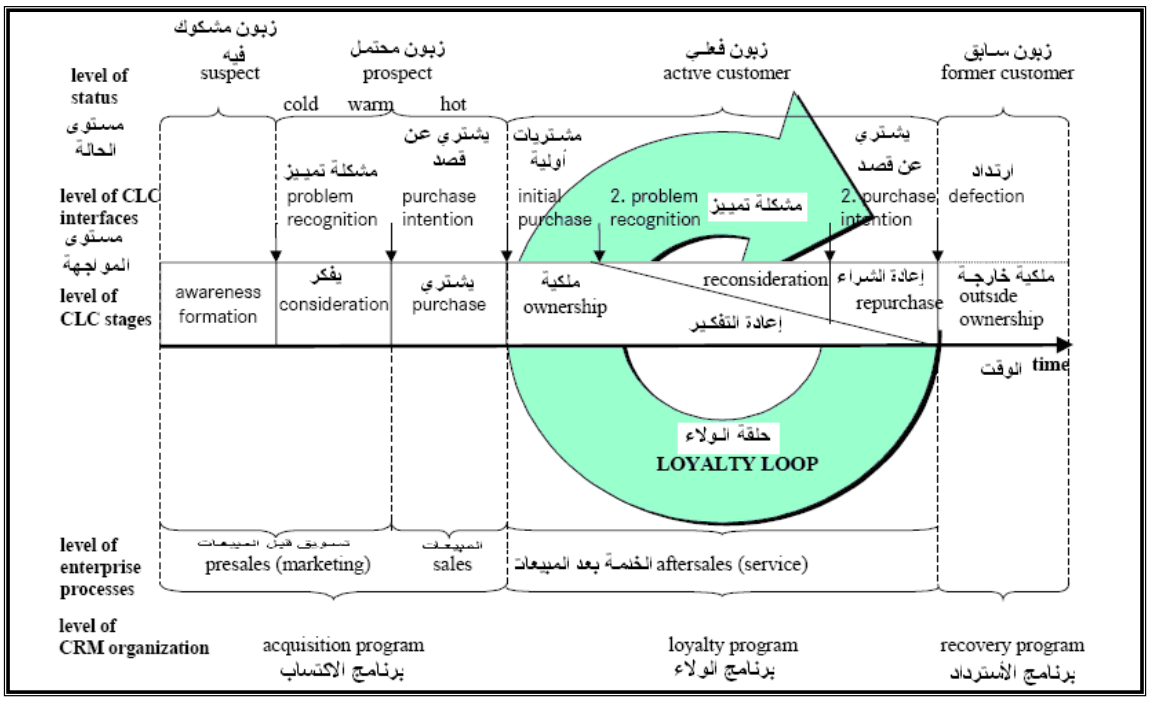
يمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة الـ CRM على اعتبارها مدخل تسويقي يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم. فضلاً عن ذلك، فإن الزبون ووفقا لهذه لفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء عليه و انسجاماً مع ما يظهره الشكل أدناه لابد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن

[1] Gray,Paul & Byun,Jongbok , op ,cit , p7 –p9 .

[2] : ليث علي الحكيم ، عمار عبد الأمير زوين، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون بإستخدام نشر دالة الجودة** "**دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للإتصالات فرع النجف** " ، على الموقع التالي : www.iasj.net في 25/ 04/ 2015 على الساعة 22.15.

ومعرفة سلوكهم من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة ولاء المؤسسة إلى أطول فترة ممكنة [1].

الشكل رقم (2 – 2): عمليات الـ CRM المعتمدة على دورة حياة الزبون



Source : Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management, DaimlerChrysler AG, Research & Technology**, Data Mining Solutions, FT3/AD, 2002,p 3.

يظهر الشكل أعلاه، أن دورة حياة الزبون ضمن فلسفة إدارة علاقات الزبون CRM لها ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة لإدارة علاقتها مع زبائنها، إذ يركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في إستقطاب الزبائن والمحافظة عليهم ضمن إطار زمني

[1] Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Management**, **Daimler Chrysler AG, Research & Technology, DataMining Solutions**, FT3/AD, 2002, p3

محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقاتهم مع المؤسسة والمتضمنة ثلاث مراحل أساسية، هي[1]:

***المرحلة الأولى: الزبون المحتمل (زبون مرشح):** تمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لاستقطاب زبائن مرشحين عن طريق إعداد برامج لاكتسابهم لنقل الزبائن من حالة الشك والريبة (مرحلة ما قبل الشراء) بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائن جدد ليحققوا لها أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.

* **المرحلة االثانية: الزبون الفعلي:** تمثل هذه المرحلة محاولة المؤسسة لتوطيد العلاقة مع الزبون عن طريق جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تبدأ من مرحلة الخدمة (بعد عملية الشراء) في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى محفظة استثمارات مربحة بالنسبة للمؤسسة لذلك فإنها تحاول استخدام إستراتيجياتها للحفاظ على الزبائن من خلال إعداد برامج لضمان ولائهم لمنتجاتها أو خدماتها والذي سيترجم إلى إعادة شراء مرة أخرى وإبقائهم ضمن حلقة الولاء الخاصة بالمؤسسة كما هو موضح الشكل اعلاه.

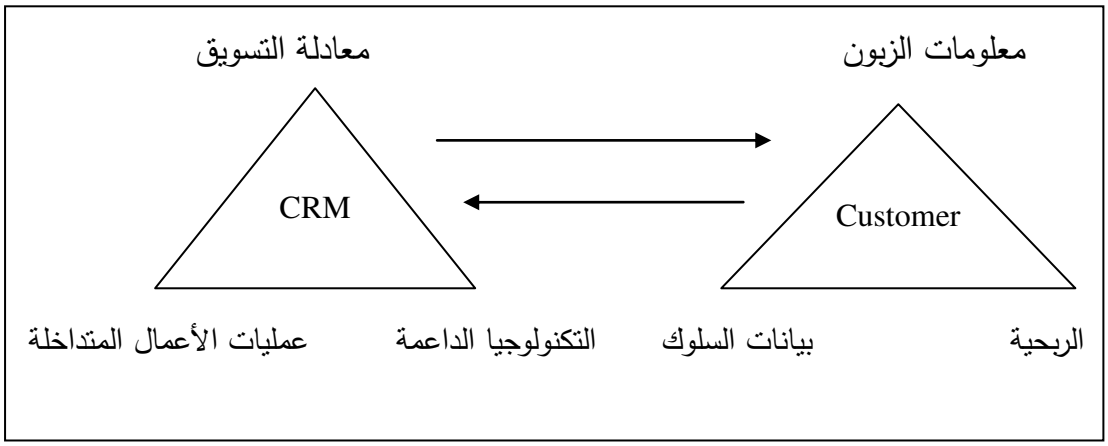
***المرحلة الثالثة: الزبون السابق:** في هذه المرحلة يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات أو خدمات المؤسسة ويكون هذا التحول بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنةً بعروض المنافسين التي تكون أكثر أقتناعاً من وجهة نظر الزبائن، ومن هنا يتوجب على المؤسسة تصميم وإعداد برامج استرجاع الزبائن السابقين وضمهم من جديد إلى محفظة زبائن المؤسسة (ضمن حلقة الولاء) والتي تضم مجموعة الزبائن الموالين لمنتجات المؤسسة.

---

[1] : ليث علي الحكيم ، عمار عبد الأمير زوين ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 9 .

ب. العلاقة : العلاقة بين المؤسسة وزبائنها عملية مستمرة وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل كما مبين في الشكل أدناه .

الشكل رقم (2-3) :العلاقة بين الـ CRM والزبون



Source : Gray,Paul & Byun,Jongbok , **op ,cit** , p45.

هذه العلاقة يمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأجل ومستمرة أو منفصلة، ومتكررة أو لمرة واحدة. وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف او بسلوك الزبائن. فعلى الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية اتجاه المؤسسة ومنتجاتها، إلا إن سلوك الشراء يكون في أغلب الاحيان عالي الظرفيه. تعمل CRM على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة وتحقق المنفعة المتبادلة.

ت. الادارة: نشاط الـ CRM لا يتحدد فقط في اطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسة وعملياتها. وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المؤسسة الى معرفة والتي تؤدي الى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافةً إلى أن الـ CRM تتطلب إجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها.

المطلب الثالث: نموذج إدارة العلاقة مع الزبون وأهميته في المؤسسة

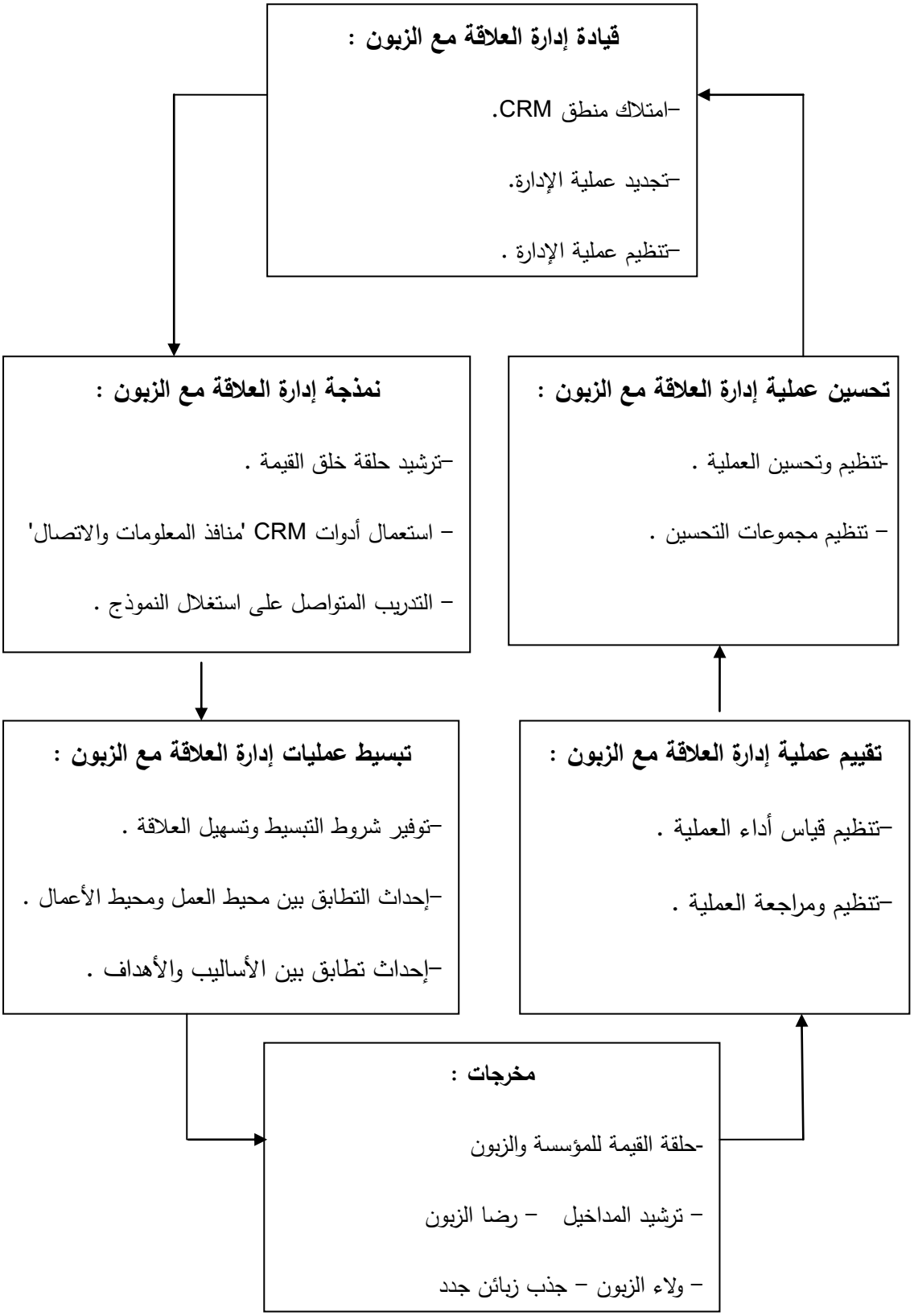
سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد نموذج إدارة العلاقة مع الزبون وأهميته في المؤسسة.

أولا : نموذج إدارة العلاقة مع الزبون

تحتوي نظم المعلومات على جانب إداري وجانب آلي يسهل عملية إدارتها وتنظيمها، كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فإن هذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لإتخاذ القرارات. عرف النموذج بنظام CRM الذي انتشر بسرعة في المؤسسات الأوروبية، وصلت نسبة استعماله إلى 95% سنة 2002، يعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل أدناه ، يضم الجانب البشري وكفاءات الإدارة وتسيير البنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطورا في معالجة البيانات [1].

[1] : حاتم نجود ، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه " دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ، ص 97.

الشكل رقم (2-4) : نموذج إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر : حاتم نجود ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 98.

يوضح الشكل السابق إدارة العلاقة مع الزبون CRM كنظام متكون من ستة أجزاء أساسية هي[1]:

1. **قيادة إدارة العلاقة مع الزبون:** تتطلب من المؤسسة فهم الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه 'علاقات دائمة – رضا – الولاء ....'، من خلال قدرتها على تحديد وتنظيم عمليات الإدارة؛
2. **نمذجة إدارة العلاقة مع الزبون:** تتم من خلال استخدام الأدوات الحديثة التي تسهل تدفق المعلومات وكذا الاتصال بالإعتماد على كفاءات ومهارات تستطيع تسيير هذه العلاقة، لهذا تقوم المؤسسة بتدريب دوري ومستمر للعاملين قصد تمكينهم من معرفة كل جديد فيما يخص الآليات الحديثة ، وكذا الأساليب الناجحة لتحقيق ولاء الزبائن؛
3. **تبسيط عمليات إدارة العلاقة مع الزبون:** وضع المؤسسة لأساليب تبسيط العمليات بإحداث التطابق بين إمكانيات وأساليب البيئة الداخلية مع البيئة الخارجية مع مراعاة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛
4. **المخرجات:** تهدف المؤسسة باعتمادها لنموذج إدارة العلاقة مع الزبون إلى الحصول على نتائج إيجابية تتمثل أساسا في مخرجات هذا النموذج " رضا – الولاء –جذب زبائن جدد – خلق القيمة للمؤسسة وللزبون – ...." ؛
5. **تقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** تقوم المؤسسة بتقييم عملية إدارة العلاقة مع الزبون لمعرفة درجة تحقيق الأهداف المسطرة ومراجعة الأخطاء التي تكون قد حدثت لضمان استمرار نجاح النموذج " الاستغلال الأمثل للمدخلات "؛

---

[1]: بوسطة عائشة ، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء " دراسة حالة –مجمع صيدال – مديرية التسويق والإعلان الطبي** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2010، ص 119.

6. **تحسين عملية إدارة العلاقة مع الزبون:** تقييم المؤسسة لمدى نجاعة النموذج يسمح لها بكشف النقائص والمعوقات التي تعيق سير العملية، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لتحسين سير العملية.

ثانيا :أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في المؤسسة

تتجلى أهمية تطبيق المؤسسة ل CRM في [1]:

1. تساعد إدارة علاقات الزبون المؤسسة في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة وموضوعية وتساعد في قيادة وخلق النوعية في المبيعات؛
2. تساعد المؤسسات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين؛
3. تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين. ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون وتسهم في تنظيم الأرباح. وتحديد الزبون ذوي القيمة أو المربحين .وتزويدهم بأفضل أو مستوى عال من الخدمات؛
4. تزود العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة مابين المؤسسة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل؛
5. تساعد في التعريف على نوعية الزبون وتحليل البيانات التي تخصه مما يسهم بفاعلية في تغيير إستراتيجية المؤسسة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمات.

---

[1] درمان سليمان صادق ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 5.

رأى (Destination) [1] أن أهمية إدارة العلاقة مع الزبون تتجلى في تحسين خدمة الزبون و زيادة فاعلية مركز الاتصالات و تفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل وتقليل التكاليف وزيادة الربحية الإجمالية.

المطلب الرابع: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن ومرتكزاتها

إن نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن يتم وفقا لمتطلبات ومرتكزات تتمثل في:

أولا: متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع الزبائن

تتضمن أهم المستلزمات لنجاح إدارة العلاقة مع الزبون عدة محاور حددها (Edxard & Blighn) في الآتي [2]:

1. **الاعتبارات التقنية:** تعتبر المتطلبات التقنية ل CRM ذات أهمية كبيرة حسب وجهة نظر الزبائن، وما هي القيمة التي تجعل من هؤلاء الزبائن مركز اهتمام المؤسسة فهي تتطلب توفر قاعدة بيانات لدورة حياة الزبون المتضمنة لمعلومات تخصهم، هذه المعلومات هي المفتاح الجوهري لتطوير وتحسين الإبداع والابتكار في المنتجات المقدمة قصد بناء علاقة ناجحة وبناءة؛
2. **عمليات ال CRM:** تعالج عمليات ال CRM بيانات الزبون ومختلف الأهداف والأغراض التي تسعى لتحقيقها؛
3. **تحليل ال CRM:** تقوم المؤسسة بتحليل البيانات الخاصة بالزبون لاتخاذ القرارات الفعالة والدقيقة من خلال:

---

[1] : **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 5

[2] : سليمان شكيب الجيوشي، محمد جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات المالية**، دار وائل للنشروالتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 456.

- تصميم وإعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين التأثير التسويقي؛
- تحليل سلوك الزبون لاتخاذ القرارات الملائمة؛
- قرارات الإدارة فيما يتعلق بالتنبؤ المالي قصد تحليل سلوك الزبون.

4. **التعاون في الCRM:** تطبيق ال CRM يحتاج إلى تنسيق العمليات الازمة وانسجامها بدعم القنوات المتعددة للاتصال والتواصل بين الأقسام من جهة ومع الزبائن من جهة أخرى فالتطبيق الناجح لها يحتاج إلى تعاون كل المصالح لتقديم خدمات تلبي رغبات الزبائن؛
5. **الإستراتيجية:** إدارة العلاقة مع الزبون ليست فقط تقنية ، بل هي نظرة شاملة لتوجه المؤسسة نحو الزبون، و تتضمن ال CRM الأسس اللازمة لمعالجة خدمات الزبون؛
6. **أمن البيانات السرية:** تمثل بيانات الزبائن أساس عمل ال CRM ، لذا تعمل المؤسسة على المحافظة على سرية المعلومات التي تحصلت عليها وأمن بياناتها، فالزبائن يفضلون دوما التعامل مع المؤسسة التي تقدم ضمانات تؤكد عدم إطلاع غيرهم على معلوماتهم الخاصة والسرية.

ثانيا: مرتكزات إدارة العلاقة مع الزبائن

يجب على إدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة التركيز على الأدوات التالية [1]:

1. **تكوين صورة متكاملة عن الزبون:** من خلال جمع المعلومات المتكاملة عن زبائن المؤسسة الحاليين وزبائنهم المحتملين لتتمكن من تحديد احتياجاتهم؛

---

[1]: سمارة ياقوتة ، **أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتهما برضا الزبون 'دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مدينة المدية '** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص نقود ومالية، جامعة المدية ، 2014/2013 ، ص67.

2. **العمل على توفير المنتجات والخدمات الجديدة ومواكبة التطور:** يجب على المؤسسة توفير منتجات وخدمات جديدة مبتكرة ومنافسة ، لتكون الأكثر تميزا في تنويع الخدمات والمنتجات داخل السوق من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن؛
3. **تحقيق رضا الزبائن:** العمل على تحسين درجة الرضا لمختلف شرائح الزبائن ، خاصة الزبائن المربحين من خلال تلبية احتياجاتهم حسب رغباتهم وتوقعاتهم ، بمعنى الخدمة المناسبة للزبون المناسب في المكان المناسب ، أي أن يكون أداء الخدمة مميز؛
4. **تحقيق ربحية الزبون:** يقع على عاتق إدارة علاقات الزبائن تحديد وتصنيف الزبائن من حيث ربحية تعاملهم مع المؤسسة وذلك من أجل المحافظة على الزبائن ذوي الربحية العالية تحويل الزبون المتوسط والمتدني الربحية إلى زبون مربح، تحويل الزبائن المخسرين إلى زبائن مربحين أو التخلص منهم؛
5. **رعاية الزبون واستمرار الاتصال معه أينما كان:** يجب على المؤسسة الانتقال من المفهوم التقليدي بندوات الالتقائية إلى الندوات التثقيفية للزبائن، بحيث يتم تعريفهم بالخدمات والمنتجات الجديدة والعمل على تفعيل عمليات الزيارات الشخصية والبيعية لكبار الزبائن، ووضع برامج تحفيزية وتشجيعية للتعامل مع المؤسسة، كذلك يجب عليهم التجاوب السريع لحل مشاكل الزبائن أول بأول ومشاركة الزبائن في مختلف مناسباتهم مع تفعيل نشاط تكريم الزبائن لدى فروع ومراكز العمل في المؤسسة والتأكيد على تنويع وسائل الاتصال الإعلامي غير المباشر من خلال توسيع شبكة الاتصالات التسويقية الالكترونية؛
6. **تحقيق ولاء الزبون المربح :** تغفل معظم المؤسسات الخدمية موضوع ولاء الزبون ولا تعتبره اهتمام في أبحاثها ودراساتها ، فهو يختلف عن دراسات وأبحاث رضا الزبون[1].

[1] : سمارة ياقوتة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 69.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول رضا الزبون

يحظى رضا الزبون باهتمام ملحوظ في العصر الحديث ، وهو ليس بالمفهوم الجديد على المؤسسات التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، إذ يعد الزبون المحرك الأساسي للمؤسسة، فهي تسعى دائما لإرضائه والحصول على ولائه، لأن فهم حاجاته يزيد من قدرة المؤسسة للوصول إلى أفضل مستوى للنمو، فالمؤسسات التي لها قدرة على إرضاء زبائنها تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلا.

المطلب الأول: ماهية رضا الزبون

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى:

أولا : مفهوم رضا الزبون

فيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف الخاصة برضا الزبون والتي تطرق إليها بعض الباحثين :

عرّف Kotler رضا الزبون: " إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتوج المقدم له بتوقعاته السابقة عن هذا المنتوج " [1].

إذ عرّف كل من Reed & Hall رضا الزبون على أنه : " درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته " [2].

---

[1] : Harkinampal Singh, **The Importance of Customer Satisfaction to Customer Loyality and Retention** , U.C.T.I. 2006 ,p 1.

[2] : عمار عبد الأمير زوين ، **قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف** ، دراسات إدارية ، المجلد 03 ، العدد 05 ، 2009 ، ص 4.

كما يؤكد Caraman على وجود مفهومين لرضا الزبون أحدهما يركز على التمييز بين جودة الخدمة والآخر على الرضا القائم على تبادلات متراكمة ، إذ يتحقق الأول من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الناتج النهائي ، أما المفهوم الثاني يقوم على إجمالي خبرة الإستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية معينة [1].

كما يعرّف على أنه: " مستوى إحساس الزبون الناجم عن المقارنة بين أداء الخدمة المدركة وبين توقعات هذا الزبون "[2]. من خلال هذا التعريف يمكن القول أن هناك ثلاث مستويات من الرضا و عدم الرضا وهي إذا كان:

1. **الأداء أقل من التوقعات** : الزبون غير راض عن جودة الخدمة المدركة؛
2. **الأداء يساوي للتوقعات** : الزبون سيكون راض عن جودة الخدمة المدركة؛
3. **الأداء أكبر من التوقعات** : الزبون سيكون راض وسعيد جدا بالخدمة المدركة.

مما تقدم نستنتج أن رضا الزبون هو مدى تطابق الخدمة المقدمة من المؤسسة مع توقعات الزبون ومن مضامين المفاهيم السابقة نجد أن أغلب التعاريف ركزت على:

أ- رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل؛

ب- رضا الزبون هو نتيجة مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون.

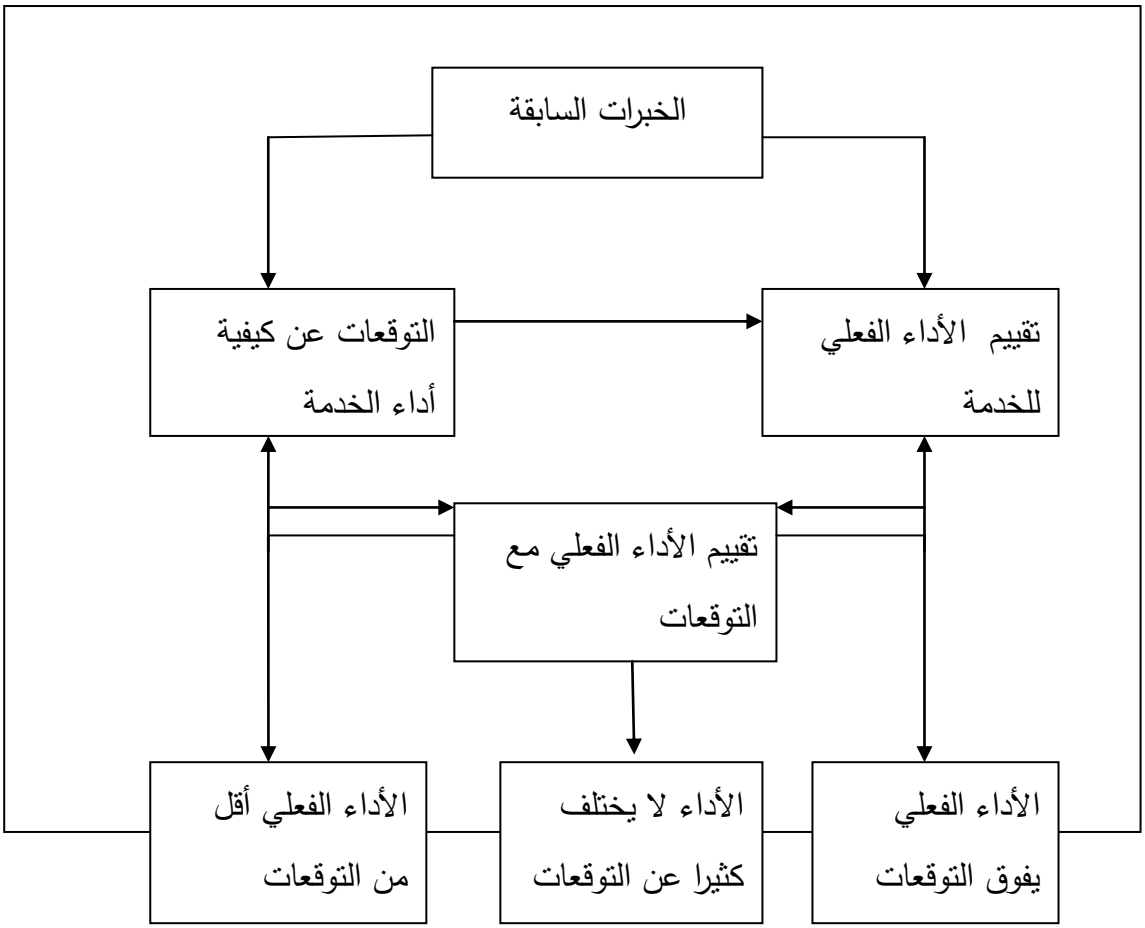
---

[1] : رأفت عاصي العبيدي، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون " دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى** " ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 33 و 34 ، 2011 ، ص 43.

[2] : عادل محمد رجب ، هيل عجمي الجنابي ، **أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية " دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني** " ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم التمويل والمصارف ، جامعة آل البيت ، 2000، ص 61.

والشكل الموالي يوضح عملية تشكل الرضا و عدم الرضا.

الشكل رقم (2 –5): تشكل الرضا وعدم الرضا



المصدر : عادل محمد رجب ، هيل عجمي الجنابي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 62.

يوضح الشكل السابق أن الزبائن يقيمون أداء الخدمة الكلي بناء على خبراتهم السابقة ، وقد وجد أن هذا التقييم له علاقة وثيقة بجودة الخدمة ، وتكون نتائج هذا التقييم إما موجبة أو سالبة أو محايدة معتمدة على توقعات الزبون للخدمة التي تكون بمثابة معايير للحكم على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة كما أن مستوى الأداء المتوقع يتأثر بطبيعة الخدمة نفسها ، والعوامل الترويجية وصفات الزبون وخبراته السابقة وسعرها وخصائصها المادية الملموسة . هذه النتائج تعمل كمدخلات للرضا أو عدم الرضا.

كما يمكن القول بأن الرضا يعود إلى حالة الزبون أثناء وبعد عملية شراء الخدمة والطريقة التي تمت مكافأته بها.

ثانيا : أهمية رضا الزبون

قد ندرك أهمية الرضا إذا ما عرفنا أن الباري " عزّ وجلّ " قد أشار إلى هذا المفهوم في القرآن الكريم في سور عدة منها على سبيل المثال ما جاء في سورة الضحى لقوله تعالى : " ولسوف يُعْطِيكَ رَبُّكَ فترضى " الآية 05 من سورة الضحى ، ولعل تكرار هذا المفهوم في القرآن الكريم دليل واضح على أهمية توافره عند البشر وضرورة السعي إلى تحقيقه عندهم . ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات بدأت تهتم بالزبون في الوقت التي اشتدت فيه المنافسة ، وأدركت أن الطرف الأكثر أهمية في كل عملياتها هو الزبون ، لأنه الشخص الذي يستخدم المنتجات والخدمات وهو الذي يزودها بالأرباح . و يؤكد Kotler في هذا المجال أن على المؤسسة التي ترغب في النجاح في أسواق المنافسة اليوم أن تجعل من الزبون النواة التي تدور حولها عملياتها وأن تبتعد عن المفهوم البيعي وتركز على المفهوم التسويقي الحديث الذي يبدأ وينتهي بحاجات ورغبات الزبون وكيفية إشباعها [1].

[1]: عباس حسين جواد ، سحر عباس حسين ، **أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيمياوية** "، أهل البيت، العدد 03، دون ذكر سنة النشر، ص:58.

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما يكون توجه هذه المؤسسة نحو الجودة ، وفيما يلي مجموعة من العناصر المعبرة عن أهمية رضا الزبون [1]:

1. **بالنسبة للمؤسسة:** تكمن في:

أ- إتصال من الفم إلى الأذن إيجابي : الزبون الراضي يخزن الشعور الإيجابي في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد من حوله . وبشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد للمؤسسة؛

ب- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة ، فإن قراره بالعودة إليها سيكون أكيدا؛

ت- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقلل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى؛

ث- إن المؤسسات التي تهتم برضا الزبون تكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية؛

ج- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماته ؛

ح- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة؛

---

[1]: بوقاسي أمال ، **جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية " دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو اوطو – وكيل خدمة معتمد رونو – الجزائر** " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية ، جامعة الجزائر 3 ، 2014/2013 ، ص 85.

خ- يساعد رضا الزبون المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل وذلك من خلال [1]:

- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه؛
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية؛
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.

في هذا الإطار حدد Kotler أربعة حقائق توضح أهمية رضا الزبائن في شكل إحصائيات هي[2] :

- أن حصول على زبائن جدد يكلف المؤسسة من 5 إلى 10 أضعاف تكلفة رضا الزبائن الحاليين؛
- تقليل معدل فقد الزبائن بنسبة 5 يزيد من الأرباح بنسبة 25 – 80 حسب نوع الصناعة؛
- معدل ربح الزبون يزداد مع امتداد فترة الشراء.

هذه النتائج تؤكد مدى فعالية تحقيق رضا الزبون في زيادة ربحية المؤسسة .

---

[1]: عمار عبد الأمير زوين ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 5 .

[2] http//umsudan .blogspot .com /p/customer -satisfaction .html , le 22/05/2015 , a 2 :30

2. **بالنسبة للزبون:** تتمثل أهمية تحقيق الرضا لديه فيما يلي :

أ- حالة الرضا تعطي نوع من الارتياح النفسي للزبون اتجاه منتج معين أو خدمة؛

ب- تعبر حالة الرضا عن نوع من التوازن الداخلي الذي ينتج من سعي الزبون الدائم لتبرير اختياره ودعمه بالمعلومات حتى لا يشعر بالخطأ والندم على الاختيار، وهو ما يولد تناقض وحالة من التوتر غير مرغوب فيها؛

ت- تعتبر حالة الرضا التي يشعر بها الزبون بعد تقديمه لشكوى أعلى مستوى من حالة الرضا الأولية فالزبون يشعر بأهميته لدى المؤسسة واهتمامها به وبدراسة شكواه وسعيها الدائم لإرضائه وهذا يولد إلى جانب الرضا حالة من السرور يكون لها أثر كبير في بناء علاقة بين الزبون والمؤسسة.

المطلب الثاني: محددات و خصائص الرضا

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى محددات الرضا وأهم خصائصه.

أولا: محددات الرضا

اتفق الباحثون في هذا المجال، على أن محددات الرضا الرئيسية تتمثل في:

1. **التوقعات:** تعبّر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون إلى الحصول عليه من اقتناء منتج أو خدمة معينة. عرّف Leithmal التوقع بأنه : " اعتقاد الزبون المرتبط بالمنتج قبل عملية الشراء، بالإعتماد على معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنتها بأداء المنتج "[1].

يلجأ الزبون إليه عند قيامه بتقييم الأداء الفعلي للعديد من التوقعات منها [2]:

أ. **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج أو الخدمة:** تتمثل في المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها عند شراء واستخدام المنتج أو الخدمة نفسها؛

ب. **التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة:** تتعلق بالتكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة، مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق، بالإضافة إلى سعر شراء المنتج أو الخدمة؛

ت. **التوقعات عن المنافع أو التكاليف الإجتماعية:** رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين كالأقارب وذلك عند شراء الفرد للمنتج أو الخدمة ويأخذ شكل الاستحسان للمنتج أو الخدمة المشتراة.

---

[1] : Monique Zollinger et Eric Lamarque , **Marketing et Stratégie de la Banque** , 4éme édition , Dunod ,paris , 2004 , p 85.

[2] سمارة ياقوتة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 105.

من جهة أخرى صنف كل من Pitte et Woodside توقعات الزبون إلى ثلاث أنواع [1] :

- **التوقعات التنبؤية:** تتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين، فالتوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على الخصائص والمميزات التي يتوقع توفرها في المنتج أو الخدمة؛
- **التوقعات المعيارية:** ترتكز على مستويات مثالية في الأداء، يتم إعدادها عن طريق دراسات وأبحاث نظرية قياسية؛
- **التوقع المقارن:** يتناول هذا التوقع أداء المنتج أو الخدمة أو علامة معينة مقارنة بمنتجات أو علامات أخرى.

يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته المتعلقة بالمنتج وتتمثل في [2]:

- **مستوى الخدمة الأساسي:** يعبر عن الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون؛
- **مستوى الخدمة المرغوبة:** يتمثل في مستوى الجودة التي يتوقع الزبون أن يحصل عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها ، يؤدي تحققه إلى المحافظة على النصيب السوقي وعلى ولاء الزبون وشعوره بالرضا، يلاحظ أن منطقة المسموحات بين المستوى المرغوب والمستوى الأساسي لتوقعات الزبائن نحو الخدمة تختلف من زبون لآخر ومن خدمة إلى أخرى لنفس الزبون؛

---

[1] : عائشة مصطفى المناوي ، **سلوك المستهلك " المفاهيم والاستراتيجيات "**، مكتبة عين الشمس، مصر، 1998 ص 126.

[2]: عصام الدين أبو علفة ، **التسويق " المفاهيم .الاستراتيجيات " النظرية والتطبيق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، مصر، 2002 ، ص 511.

- **مستوى الخدمة غير المسبوق:** يعبر عن المستوى الذي يفوق توقعات الزبون، أي يفوق مستوى الخدمة المرغوبة ، يؤدي بلوغه إلى تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة النصيب السوقي وتنمية ولاء الزبون وتعظيم درجة الرضا لديه.

2. **الأداء الفعلي:** يعبر عن مستوى الأداء الذي يرغب الزبون الحصول عليه أثناء استخدامه أو استهلاكه للمنتوج، بمعنى إدراكه الفعلي والحقيقي لتوقعاته، تبرز أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا و عدم الرضا لكونه مقياس مبسط وعملي يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن وجهة نظره في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتوج، من ناحية أخرى تكمن أهميته باعتباره معيار للمقارنة بينه وبين التوقعات بناءا عن حالة المطابقة أو عدم المطابقة الإيجابية أو السلبية[1]

3. **المطابقة أو عدم المطابقة:** تنتج المطابقة عندما يتساوى الأداء الفعلي للخدمة مع المتوقع أما عدم المطابقة هي درجة انحراف أداء الخدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية الشراء، نجد نوعان من الإنحراف هما [2]:

- **الانحراف الموجب:** يكون عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات؛
- **الانحراف السالب:** نتيجة انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

مما سبق نستنتج أن المطابقة وعدم المطابقة الموجبة تولد لدى الزبون شعور بالرضا ، في حين عدم المطابقة السالبة ينتج عنها عدم الرضا والشعور بالإستياء.

---

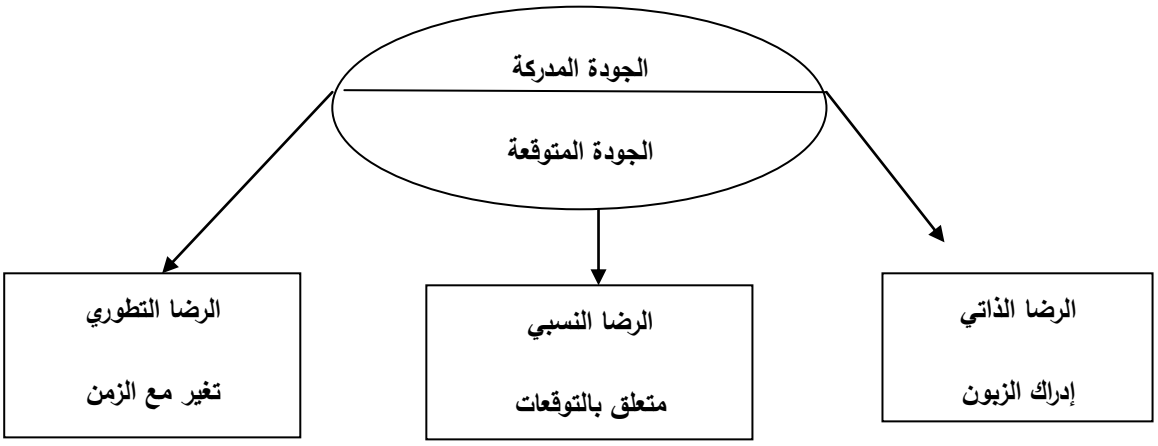
[1]: سامي أحمد مراد ، **دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية**، المكتبة العربية للمعارف، مصر، 2005، ص 160.

[2] : **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 161.

ثانيا : خصائص الرضا

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2 – 6): خصائص الرضا



Source : Daniel Ray **, Mesurer et Développer la satisfaction clients** ,Edition d 'organisation, 2 éme tirage , paris , 2001, p 24.

من خلال الشكل يمكن إيضاح خصائص الرضا كالآتي[1].

1. **الرضا الذاتي:** يتعلق رضا الزبون بعنصرين أساسيين بطبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي من جهة أخرى، نظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا ، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق. مما يوجب على المؤسسة أن تقدم خدمات وفق ما يتوقعه ويحتاجه الزبون؛

[1] : Daniel Ray , **op. cit** , p 24.

2. **الرضا النسبي:** الرضا لا يعبر عن حالة مطلقة وإنما نسبي، يرجع ذلك إلى اختلاف التوقعات من زبون لآخر حول نفس الخدمة، مما ينتج عنه ردود أفعال مختلفة. لذا تلجأ المؤسسة إلى تجزئة السوق قصد تحديد التوقعات المتشابهة للزبائن، من أجل تقديم خدمات أكثر توافقا مع هذه التوقعات؛
3. **الرضا التطوري:** يتغير رضا الزبون بتطوير مستوى التوقع ومستوى الأداء المدرك. مع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تشهد تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو الآخر تطورا خلال عملية تقديم الخدمة.

المطلب الثالث: السلوكيات الناتجة عن الرضا وعدم الرضا

ينتج عن الشعور بالرضا أو عدمه مجموعة من السلوكيات التي تكون عبارة عن ردود أفعال تصدر من الزبون بعد تلقيه لمنتج ما (سلعة أو خدمة)، يمكن أن تكون هذه السلوكيات في صالح أو غير صالح المؤسسة، لذا وجب عليها أن تتعرف عليها من خلال المتابعة المستمرة لزبائنها.

أولا : السلوكيات الناتجة عن الرضا

تتمثل السلوكيات التي تعبر رد فعل الزبون عن الرضا في[1]:

1. **تكرار الشراء:** وهو من أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، يختلف عن الولاء في كونه ارتباط غير عاطفي بين الزبون والعلامة التجارية، حيث أن تكرار الشراء يكون بدون التزام بشراء نفس المنتج في كل مرة شراء، وقد أثبتت الدراسات أن الشراء يعد أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء؛
2. **التكلم بكلام إيجابي:** أكدت العديد من الدراسات أن سلوك التحدث بكلام إيجابي يعتبر أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، يعتبر أكثر فاعلية مما يتطلب من المؤسسة الإهتمام به وتحاول السيطرة عليه للأسباب التالية:
   - التخاطب وتناقل الأحاديث وجها لوجه يقدم في الغالب معلومات ذات مصداقية؛
   - تؤثر هذه المعلومات على معتقدات الآخرين حول المؤسسة وعلى نواياهم المستقبلية؛

---

[1]: ريم محمد صالح الألفي، **قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء**، مذكرة ماجستير، عين الشمس، مصر، 2002، ص ص : 67 – 68.

- الزبائن الذين يقدمون معلومات سلبية يعتبرون مصادر للمعلومات غير خاضعة للسيطرة ولها دور كبير في اتخاذ قرارات الشراء.

3. الولاء: يعتبر من أهم السلوكيات الناتجة عن الرضا ، وهو" التزام عميق بتكرار الشراء أو إعادة التعامل مع المنتج في المستقبل ، يعني إعادة الشراء من نفس العلامة مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة أو الجهود التسويقية التي تهدف لتحويل الزبون لعلامة أخرى" [1]، كما يعرف على أنه :" الاستجابة السلوكية الغير عشوائية (مبررة) التي تتكرر عبر الزمن بواسطة وحدة اتخاذ القرار حول اقتناء علامة أو مجموعة من العلامات المطروحة أمامه ، وهو متعلق بعملية نفسية (اتخاذ القرار، تقييم المنتج ....) " [2] . من التعريفين السابقين يمكن أن نستخلص مايلي[3]:

- التزام الزبون بتكرار التعامل مع المؤسسة في كل عملية شراء؛
- دائم التحدث عن المؤسسة بشكل ايجابي وبالتالي تخفيض تكاليف جذب زبائن جدد.

يمكن أن نميز بين أربعة حالات مختلفة للولاء هي [4]:

أ- ولاء حقيقي: يكون في حالة ارتفاع كل من سلوك تكرار الشراء والارتباط بالعلامة؛

ب- ولاء شرطي: في حالة ارتفاع الارتباط بالعلامة وانخفاض في سلوك تكرار الشراء مما يؤدي إلى خلق ولاء شرطي مرتبط بالسعر والمتاحات من السلع الأخرى؛

ت- ولاء مستعار: يكون في حالة ارتفاع سلوك تكرار الشراء وانخفاض الارتباط بالعلامة؛

ث- عدم الولاء: نتيجة انخفاض الارتباط بالعلامة وسلوك تكرار الشراء، مما يتوجب على المؤسسة أن تخلق نوع من الولاء من خلال برامج وأنشطة ترويجية.

---

[1]: **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 69.

[2] :Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert , **Le Marketing** ,3 éme édition , édition économica ,Paris , 1998, p107.

[3]: ريم محمد صالح الألفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

[4] :Daniel Ray ,**op.cit** ,p12.

ثانيا : السلوكيات الناتجة عن عدم الرضا

حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار ينبغي عليها البحث الدائم عن الزبائن غير الراضين لاكتشاف النقائص التي تعاني منها، من أجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

يوجد ثلاث أنواع من ردود الافعال الناتجة عن عدم الرضا تتمثل في: تجاهل التجربة، التحول عن التعامل مع المؤسسة للمنافسين، الشكاوي.

1. **تجاهل التجربة:** عدم اتخاذ أي إجراء إزاء التجربة الرديئة التي تلقها الزبون [1]؛
2. **التحول عن التعامل مع المؤسسة للمنافسين:** تحول الزبون عن التعامل مع المؤسسة هو رد فعل ناتج عن حدوث عدم الرضا، لذا وجب عليها أن تتجنب حدوث أحد الأسباب التالية التي قد تدفع الزبون الاستغناء عن المؤسسة والذهاب للمنافسين [2]:
   - عدم إظهار اهتمام شخصي بالزبون من قبل موظفي المكاتب الأمامية؛
   - بطىء الاستجابة لمطالب الزبون؛
   - عدم توافر المنتج المطلوب وبالتالي الإنتقال إلى مكان آخر؛
   - عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها؛
   - عدم قدرة المؤسسة على التعامل مع المشاكل بالطريقة التي ترضي الزبون؛
   - عدم رضا العاملين عن المؤسسة مما ينعكس سلبا على رضا الزبون.
3. **الشكاوي** : مجموعة من ردود الأفعال المختلفة تحدث نتيجة لعدم الرضا التي يشعر بها الزبون بعد عملية الشراء.

---

[1]: ريم محمد صالح الألفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 66.

[2]: **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 77.

المطلب الرابع: قياس رضا الزبون

يعتبر قياس رضا الزبون مهما لأي مؤسسة، فهو يعبر عن نجاحها في التعامل مع زبائنها وفي تسويق خدماتها، هنالك عدة طرق لقياس الرضا سوف نتطرق إليها فيما يلي:

أولا : القياسات الدقيقة

تعددت أساليب قياس رضا الزبون، من أهم هذه الأساليب نجد:

1. **الحصة السوقية:** يمكن تعريف الحصة السوقية على أنها: " نسبة مبيعات المنتج الخاص بالمؤسسة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج " [1]، قياس الحصة السوقية يأخذ بعين الإعتبار عدد الزبائن الموزعين بين المتنافسين أي موقع المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي "هم ليسوا زبائن لدى المنافسين "، يعتبرون زبائن مفقودين إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي حافز للتعامل مع أحد المنتجين وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. يتم قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن الذين لهم علاقة طويلة مع المؤسسة رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون، كمية المشتريات.
2. **معدل الاحتفاظ بالزبائن:** أحسن طريقة للحفاظ على نمو الحصة السوقية هي الإحتفاظ بالزبائن الحاليين. يعتمد قياس الرضا أو عدم رضا الزبائن على درجة تحديد نوع الزبائن . يمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن

[1] ريوقي سليمة ، **أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة** " **دراسة حالة فندق المرسى** " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012/2011 ، ص 98.

الحاليين، قد يكون هذا القياس نسبي أو مطلق وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3. **معدل الوفاء:** إن تقديم المؤسسة لخدمات ذات جودة تقابل توقعات الزبائن أو تفوقها يؤدي حتما إلى رضاهم عن هذه الخدمات والمؤسسة بصفة عامة، وفي أغلب الأحيان وخاصة إذا توفرت الشروط اللازمة والمصاحبة للرضا كالقدرة المالية التي تحول الزبون إلى زبون وفي للمؤسسة ولما تقدمه له من خدمات [1].

4. **عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون:** تعتمد المؤسسة قياس رضا الزبائن على كمية مبيعاتها كلما زاد إقبال الزبائن على علامة المؤسسة بصفة عامة زاد رضاه عنها حسب تقديرها. هناك علاقة طردية بين الرضا والمقتنيات. يكون هذا المقياس فعالا أكثر في السوق غير الإحتكارية أين تكثر المنافسة.

ثانيا: الدراسات الكيفية

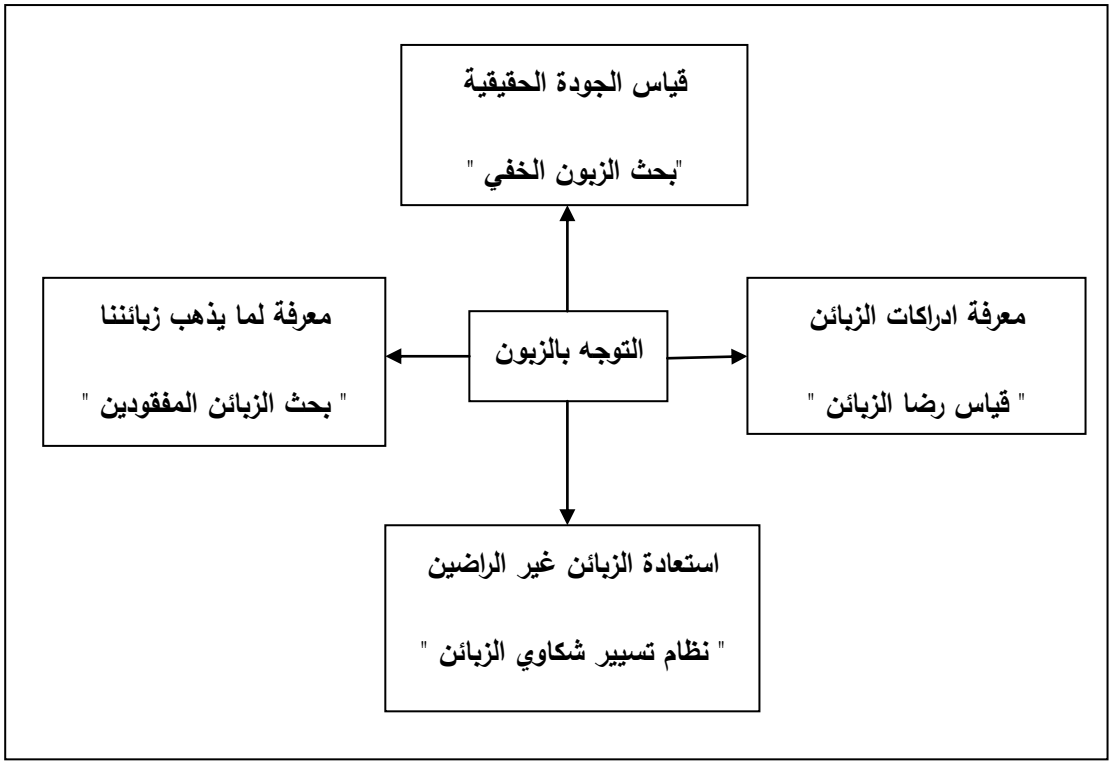
كون القياسات الدقيقة لا تتعلق بدراسة سلوك الزبون في حد ذاته، إنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، مما يتوجب علينا التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

فيما يلي سنوضح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن من خلال الشكل الآتي:

---

[1]: سمارة ياقوتة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 116.

الشكل رقم (2-7): أدوات الاستماع للزبائن



Source: Daniel Ray , **op.cit** , p 49.

1. **نظام تسيير شكاوي الزبائن:** تعتبر المعلومات الواردة من شكاوي الزبائن مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها الزبائن التي تسبب حالة عدم الرضا لديهم، فهي مصدر مهم للمسوق لمعالجة أسباب عدم الرضا والعمل على تصحيح الأخطاء والعمل بشكل صحيح في المستقبل.

تعرّف شكاوي الزبائن: " بأنها توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها . وهي سلاح ذو حدين إذا تم الإهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، وإذا تم إهمالها تحول الزبائن إلى المنافسين "[1]. في ظل هذا النظام تشجع المؤسسة الزبون لتقديم اقتراحاته أو شكاوي متعلقة بالخدمة، باستخدام صناديق الشكاوي والمقترحات داخل المؤسسة بعد ذلك تقوم هذه الأخيرة بالإجراءات

[1]: منى شفيق ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 42 .

التصحيحية اللازمة مما يزيد من درجة ولاء الزبون وإحساسه بأن مهم بالنسبة للمؤسسة [1]. يمكن القول أن الشكاوي أصبحت من الوسائل التي لا يمكن إهمالها، كما أنها لم تعد وسيلة إزعاج وإنما هدية تمنح للمؤسسة، فالزبون الذي يشتكي يبقى دوما زبونا للمؤسسة وقد يتحول إلى زبون وفي، إذا ما استطاعت تدراك النقائص وإرضائه.

2. **بحوث الزبائن المفقودين:** تقوم المؤسسة بتحليل عدد الزبائن المفقودين الذين توقفوا عن شراء منتجات أو خدمات المؤسسة أو الذين تحولوا إلى استهلاك منتوجات المنافسين، لمعرفة أسباب عدم رضاهم، تستمد هذه الأداة أهميتها من ارتفاع تكاليف جذب الزبائن مقارنة بتكاليف الاحتفاظ بهم، على إدارة التسويق متابعة معدلات فقدان الزبائن من فترة لأخرى لاتخاذ الاجراءات المناسبة للحفاظ على الزبائن وتنمية علاقات دائمة معهم [2].

3.بحوث الزبون الخفي: تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون يرتكز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون، يطلب منه كتابة تقرير عن انطباعاته الايجابية و السلبية، في بعض الحالات هؤلاء الزبائن المتخفين يطورون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرف الموظف أمام هذا الوضع.

3. **البحوث رضا الزبون** " **الاستطلاعية** ": يعتبر هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروري للقيام بالبحث الكمي، فالمؤسسة التي ترغب في قياس رضا زبائنها يجب أن تحدد أولا ماذا

---

[1]: محمد فريد الصحن ، **إدارة التسويق** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر، 1996، ص 72.

[2]: سمارة ياقونة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 120.

ستقيس، يتم ذلك بالتحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة [1]. تهدف الدراسة إلى معرفة العوامل المهمة التي يمكن أن تدخل في تكوين حالة الرضا لدى الزبائن، بعد ذلك يتم ترتيبها حسب أهميتها تعتمد هذه الدراسة على الطرق التالية.

أ. **الطرق المباشرة:** الزبون يكون على علم ودراية على نوع المعلومات التي يجب أن نجمعها من عنده، تعتمد هذه الطريقة على تقنيتين أساسيتين في عملية جمع المعلومات:

- **المقابلة الفردية** : يتم إجراء مقابلات فردية مع الزبائن وإجراء حوار يعالج فيه الزبون مختلف النقاط المتعلقة بالأهداف المراد الوصول إليها؛
- **المقابلة الجماعية:** يتم مقابلة مجموعات تضم عشر أشخاص، تسمح بالحصول على أفكار المشاركين وتسهل التعبير عن اعتقاداتهم على خلاف المقابلات الفردية أين يكون الزبون محرج في التعبير عن أفكاره.

ب. **الطرق غير المباشرة:** الزبون لا يعرف غرض البحث، يحاول الباحث إظهار المعلومات التي صعب الحصول عليها بالطرق المباشرة نظرا لعدم رغبة الزبون بالإفصاح عنها وذلك بالإستعانة بالأساليب الإسقاطية (طريقة تزامل الكلمات ،استكمال الجمل ، استكمال قصة تمثيل الأدوار)؛

ت. **الملاحظة:** ملاحظة سلوك الفرد في مواقف شرائية مختلفة، هناك عدة تصنيفات للملاحظة من أهمها التصنيف القائم على أساس دور الباحث والذي يقسم الملاحظة إلى نوعين أساسيين[2]:

- **الملاحظة المشاركة:** يشارك الباحث الزبائن حياتهم ومشاكلهم ويعيش معهم لحظة بلحظة؛

---

[1]: ثابت عبد الرحمن ادريس ، **بحوث التسويق** ، الدار الجامعية ، مصر، 2005 ، ص138 .

[2]: محفوظ جودة ،**التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

- **الملاحظة غير المشاركة:** وهي أكثر أنواع انتشارا، يجلس الباحث في مكان معين ليلاحظ ويراقب سلوك الزبائن بدون أن يشعروا بأنه يتولى مراقبتهم.

ث. **المقارنة:** يطلب من الزبون القيام ببعض المقارنات بغية الوصول إلى تحديد دقيق لأبعاده وإتجاهاته وإدراكاته.

ثالثا : الدراسات الكمية

تستعمل المؤسسة طرق قياس كمية من خلال إستقصاء الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، بالإضافة إلى معرفة نية الزبون في إعادة شراء المنتج ومعرفة النظرة الايجابية أو السلبية التي يقدمها الزبائن الحاليين للزبائن المرتقبين، يتم ذلك وفقا للمراحل الآتية:

1. **تحديد أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

أ. قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛

ب. قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛

ت. قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة؛

ث. معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بأداء المؤسسة.

2. **اختيار العينة:** يلجأ الباحثون في معظم الحالات إلى استخدام أسلوب العينات بدلا من الإعتماد على المجتمع ككل عند إجراء البحث أو عند قياس مستوى رضا الزبون، عند اختيار العينة يجب أن تكون ممثلة للمجتمع تمثيلا صحيحا فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من

خلال العينة ستكون نفس النتائج التي يتم التوصل إليها فيما لو أجريت الدراسة على أفراد المجتمع ككل .هناك مجموعتين رئيسيتين من طرق اختيار العينة [1]:

أ. **الطرق العشوائية:** اختيار أفراد العينة عشوائيا بمعنى أن لكل فرد في المجتمع فرصة مساوية لفرصة أي مفردة أخرى في الظهور بالعينة. من أهم أنواع العينات العشوائية:

- **العينة العشوائية البسيطة:** تتم من خلال خلط الأوراق أو البطاقات وسحب عدد منها؛
- **العينة العشوائية المنتظمة:** تقوم على أساس تحديد فرق محددة بين مفردات المجتمع "مسافة الانتظام " عن طريق قسمة عدد أفراد المجتمع على أفراد العينة المطلوبة؛
- **العينة الطبقية:** تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات أو فئات على أساس خاصية معينة، ثم يتم اختيار عدد من الأفراد من كل طبقة عشوائيا؛
- **العينة العنقدية:** يقسم المجتمع إلى عدة أقسام أو مناطق جغرافية ومن ثم تقسم كل منطقة جغرافية إلى وحدات أصغر كالمدن.

ب. **الطرق غير العشوائية:** مجموعة الطرق التي تعتمد على أن تكون فرصة ظهور أي مفردة من المجتمع في العينة تختلف عن فرصة ظهور أي مفردة أخرى من المجتمع في العينة. من أنواع العينات غير العشوائية نذكر مايلي:

- **العينة العمدية:** اختيار أفراد العينة بناء على الخبرة الشخصية والمعارف السابقة، يتم اللجوء إلى اختيار أفراد العينة من كبار الزبائن؛
- **العينة الحصصية:** تقسيم مفردات المجتمع إلى مجموعات لها خصائص معينة، يقسم المجتمع إلى مجموعات تجمعها نفس الخصائص.

---

[1] : محفوظ جودة، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

- **العينة الميسرة:** اختيار أفراد العينة مبني على أسس ميسرة من حيث سهولة وجود المبحوثين في مكان معين كما يحدث في المساحات الكبرى وغيرها ، تتميز بالسهولة والسرعة وقلة التكاليف.

3. **تصميم الاستبيان:** تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان، هناك إجمالا نوعان من الأسئلة (الأسئلة المفتوحة الإجابة والمغلقة الإجابة)، كما يتضمن الاستبيان سلم للقياس عبارة عن أسئلة مغلقة بإجابات متدرجة وغير متدرجة وفق سلم معين يعتمد في قياس الاعتقادات والمواقف يسهل تحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها ووضعها في قالب كمي يتعلق السلم بقياس الأهمية والرضا. على الباحث مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة [1]

أ. يجب أن يكون السؤال مفهوم وخالي من أي تعقيد؛

ب. تجنب الأسئلة المزدوجة ، كل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة؛

ت. تجنب التحيز في طرح الأسئلة؛

ث. قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه؛

ج. امتلاك المستجوب للمعلومة اللازمة للإجابة.

4. **تجميع البيانات:** بعد جمع الاستبيانات الموزعة، يتحصل الباحث على كم من المعلومات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة إحصائية من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة؛

5. **تحليل البيانات وعرضها:** يتم ذلك وفق الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة.

---

[1]: ثابت عبد الرحمن ادريس ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 300.

المبحث الثالث: دراسة العلاقة التفاعلية بين جودة الخدمة ورضا الزبون

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون وطبيعة العلاقة التفاعلية بينهما، وتأثير كل بعد من الأبعاد في رضا الزبون.

المطلب الأول: العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون

يرى (Shortcake) وعدد من الباحثين في أدبيات إدارتي الإنتاج والتسويق وجود نوع من الإرباك والغموض حول العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون [1].

على الرغم من وجود علاقة أكيدة بين جودة الخدمة ورضا الزبون، إلا أن الأكاديميين مازالوا غير متفقين على أرضية عمل مشتركة بخصوص مفهومي جودة الخدمة والرضا، إذ أنهم لا يمتلكون رؤية فعلية واضحة ودقيقة لتفسير طبيعة الترابط وماهيته. وأن الجودة المدركة من قبل الزبون بوصفها موقفا أو اتجاها شاملا ، إذ ميز (Bateson) مابين جودة الخدمة ورضا الزبون وحددها كونها اتجاها يكونه الزبون من خلال تقييمه لعرض الخدمة، وأن هذا الموقف غالبا ما يكون مبنيا أو مستندا على سلسلة من خبرات تقييمية سابقة [2]. والجودة هي بالأصل تقديم الخدمة على الوجه الذي يجب أن تقدم به للزبون بما يتناسب وتوقعاته عنها، لأن هذه التوقعات لم تأتي من فراغ بل هي مبنية على تصورات ومؤثرات جعلت الزبون يتوقع هذه الجودة، وبالتالي لن يحكم على الخدمة بأنها ذات جودة عالية إلا إذا ما طابقت أو فاقت توقعاته.

يرى باحثون آخرون أن جانب الاختلاف بين جودة الخدمة ورضا الزبون يكمن في كيفية تعريف أو تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون أنه عند قياس جودة الخدمة فإن

---

[1] : عمار عبد الأمير زوين، **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

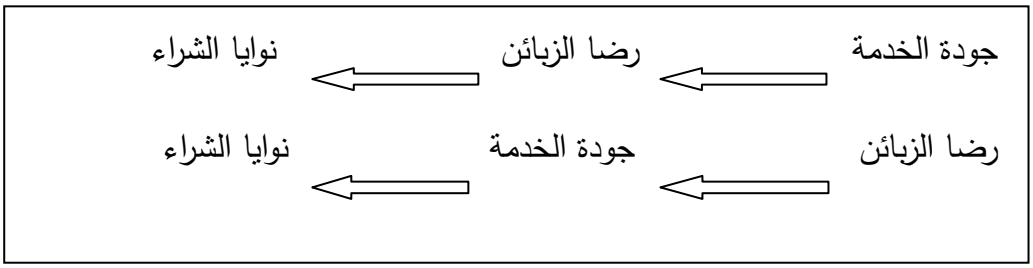
[2]: حميد الطائي ،بشير العلاق، **مرجع سبق ذكره** ، ص 250.

مستوى المقارنة (نعني التوقع) " ما الذي ينبغي على الزبون توقعه "، بينما قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على أساس " ما قد يتوقعه الزبون من الخدمة " فإن التوقع يكون على شكل تصور أو تنبؤ. كما أكد (Anderson) إلى وجود اختلاف ما بين الرضا التراكمي للزبون وجودة الخدمة للأسباب التالية [1]:

1. يحتاج الزبون إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية؛
2. ترتبط الجودة بالإدراكات الحالية، بينما الرضا يستند إلى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

كما أن العديد من الدراسات وضحت العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون في صورة نوايا الشراء، حيث أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى زيادة رضا الزبون وبالتالي تكرار عمليات الشراء من نفس المؤسسة. وتوصلت بعض هذه الدراسات إلى نتائج متضاربة تمثل هذا الإختلاف في اعتبار الرضا سابق أم لاحق لجودة الخدمة، ويمكن توضيح هذه النتائج في الشكل الآتي[2]:

شكل رقم (2 –8): العلاقة بين جودة الخدمة و الرضا



المصدر : عادل محمد رجب ، هيل عجمي الجنابي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 61.

[1] : **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 253.

[2]: عادل محمد رجب ، هيل عجمي الجنابي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 61.

إلا أن الدراسات توصلت مؤخرا إلى أن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا الزبون وليس العكس [1] كما أوضح البعض الآخر على أن هناك علاقة بينهما قريبة تتمثل في العلاقة السببية مابين الجودة والرضا حيث أن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي إلى رضا الزبون وتكرار عملية الشراء من نفس المؤسسة. ولابد من الالتفات إلى أهمية الرضا وما يمكن أن يحققه من أرباح.

المطلب الثاني: التفاعل بين جودة الخدمة ورضا الزبون

إن التطور الحالي لمعايير الايزو 9000 تدفع مسؤولي الجودة في المؤسسة إلى دمج رضا الزبائن في محيط العمل، ففي هذا المحتوى يمكن عرض بعض العناصر الضرورية التي تسمح ب:

1- وضع قياس رضا الزبائن ضمن عمليات المؤسسة خاصة علاقتها بالجودة؛

2- وضع مخطط العمل من أجل جعله أكثر فعالية (تقسيم المهام، تحديد المؤشرات..).

إن التسلسل الزمني للعلاقة زبون / مؤسسة يمكن توضيحها في أربعة مراحل هي [2]:

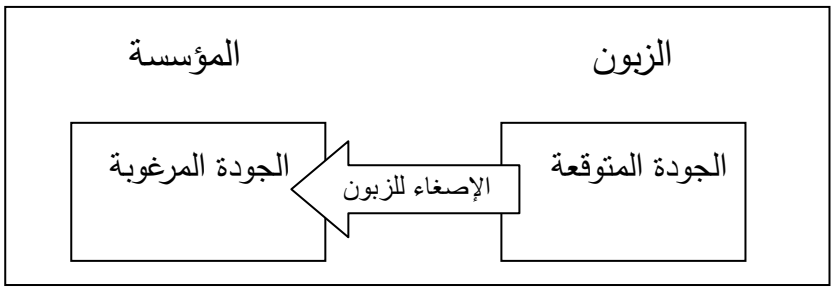
أ. في البداية، الزبون المستقبلي له توقعات، بفضل عملية الإصغاء للزبون يمكن للمؤسسة تحويل هذه التوقعات إلى الجودة المرغوبة، الهدف من هذه العملية الإجابة على توقعات الزبون والشكل الموالي يوضح ذلك:

---

[1]: **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 61.

[2] : Daniel Ray , **op.cit** , p 33.

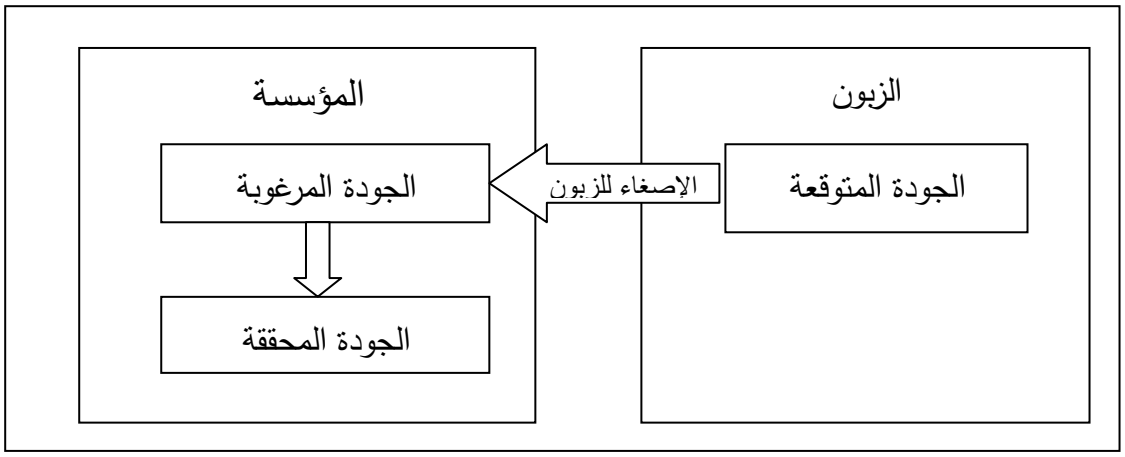
الشكل رقم (2-9): عملية الإصغاء للزبون



Source: Daniel Ray, **op.cit** , p 34.

ب. تتكون المرحلة الثانية من المرور من الجودة المرغوبة إلى الجودة المحققة، تتمتع هذه المرحلة بالشفافية لأنها تتم داخل المؤسسة. يمكن توضيحها بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2-10): الإنتقال من الجودة المرغوبة إلى الجودة المتوقعة

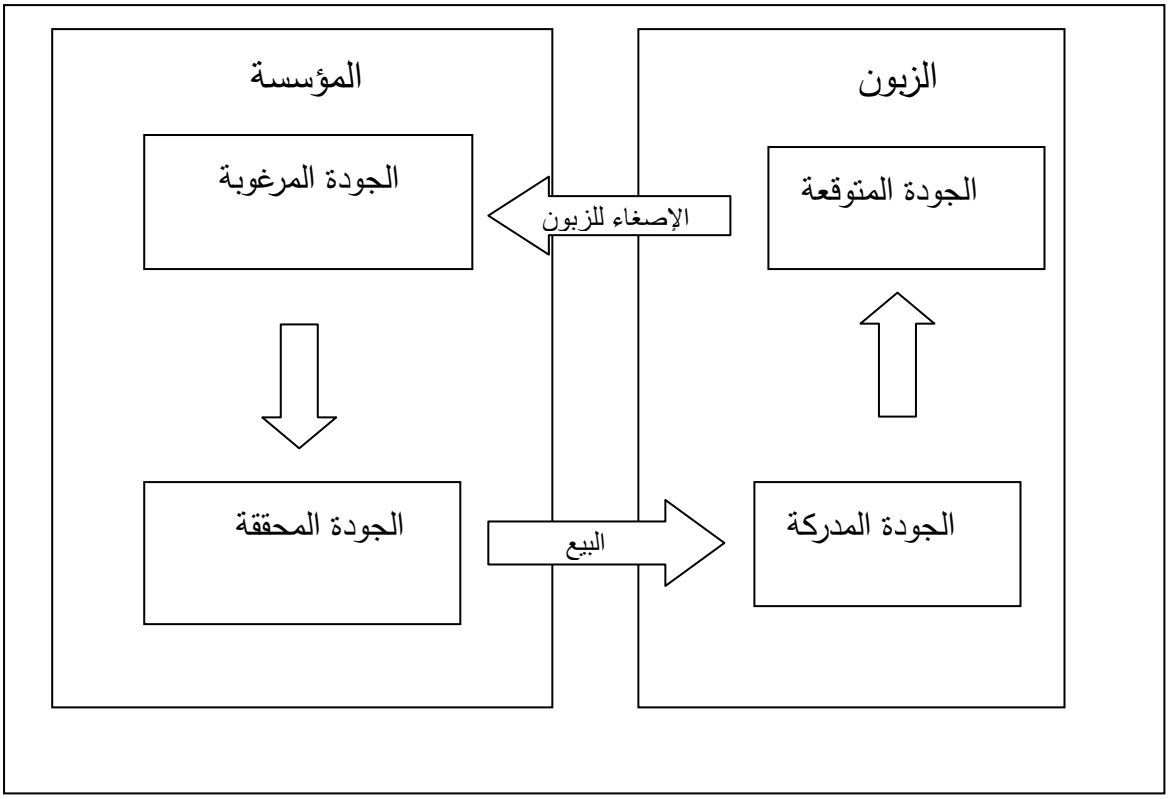


Source : Daniel Ray, **op.cit** , p 34.

ت. بعد الحصول على الجودة المتوقعة تأتي مرحلة تحويلها إلى الزبون عن طريق الإتصال والبيع الذي يسمح للزبائن بعد الشراء من إستعمال الخدمة، بعدها يتم تكوين الإدراك (الجودة المدركة) [1] يمكن توضيحها في الشكل التالي:

[1] : Daniel Ray , op.cit , p 33.

الشكل رقم (2-11): عملية الإتصال والبيع



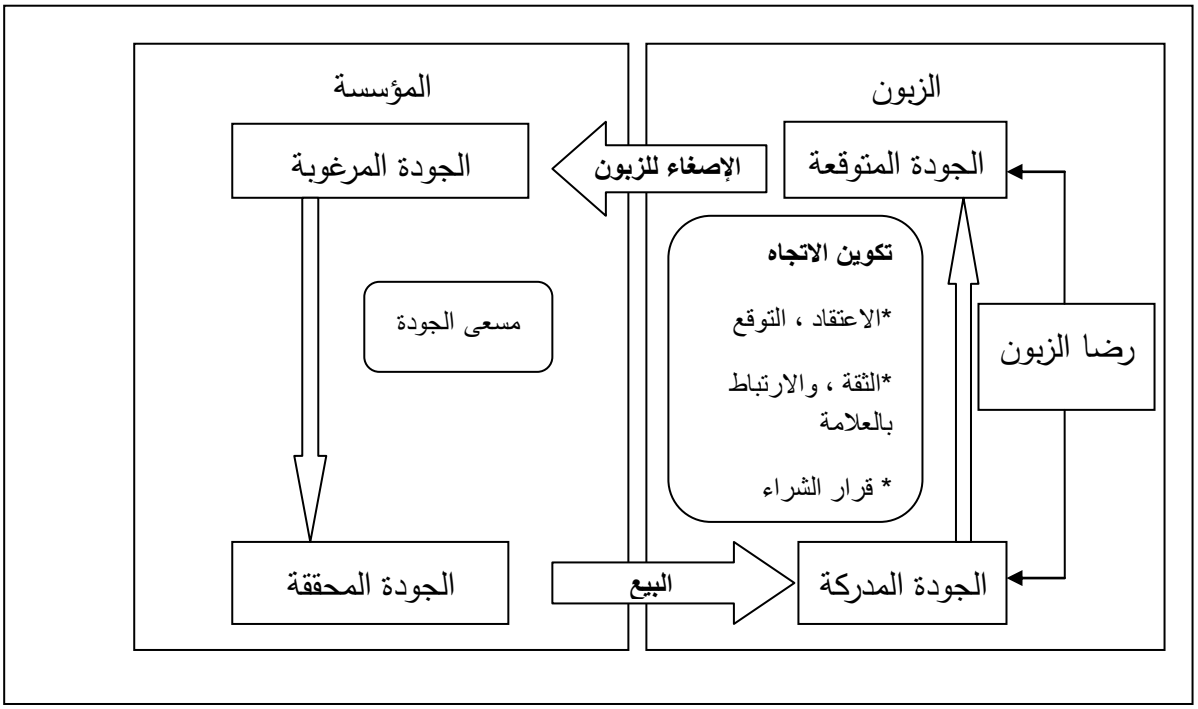
.**Source**: Daniel Ray, **op.cit** , p 34

ث. في المرحلة الرابعة يتم المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء) لتحقيق الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون [1].

يمكن الإشارة إلى أن تشكل الشعور بالرضا أو عدم الرضا له ردود أفعال على التوجهات المستقبلية للزبون اتجاه المؤسسة ، يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

[1] :Ibid, p 35.

الشكل رقم (2-12): قياس رضا الزبون



Source: Daniel Ray, **op.cit** , p 35.

لتحقيق رضا الزبون من الضروري القيام ب :

- تخفيض درجة الانحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والإدراك؛
- خلق انحرافات إيجابية على طول السلسلة لجعل الإدراك أكبر من التوقعات.

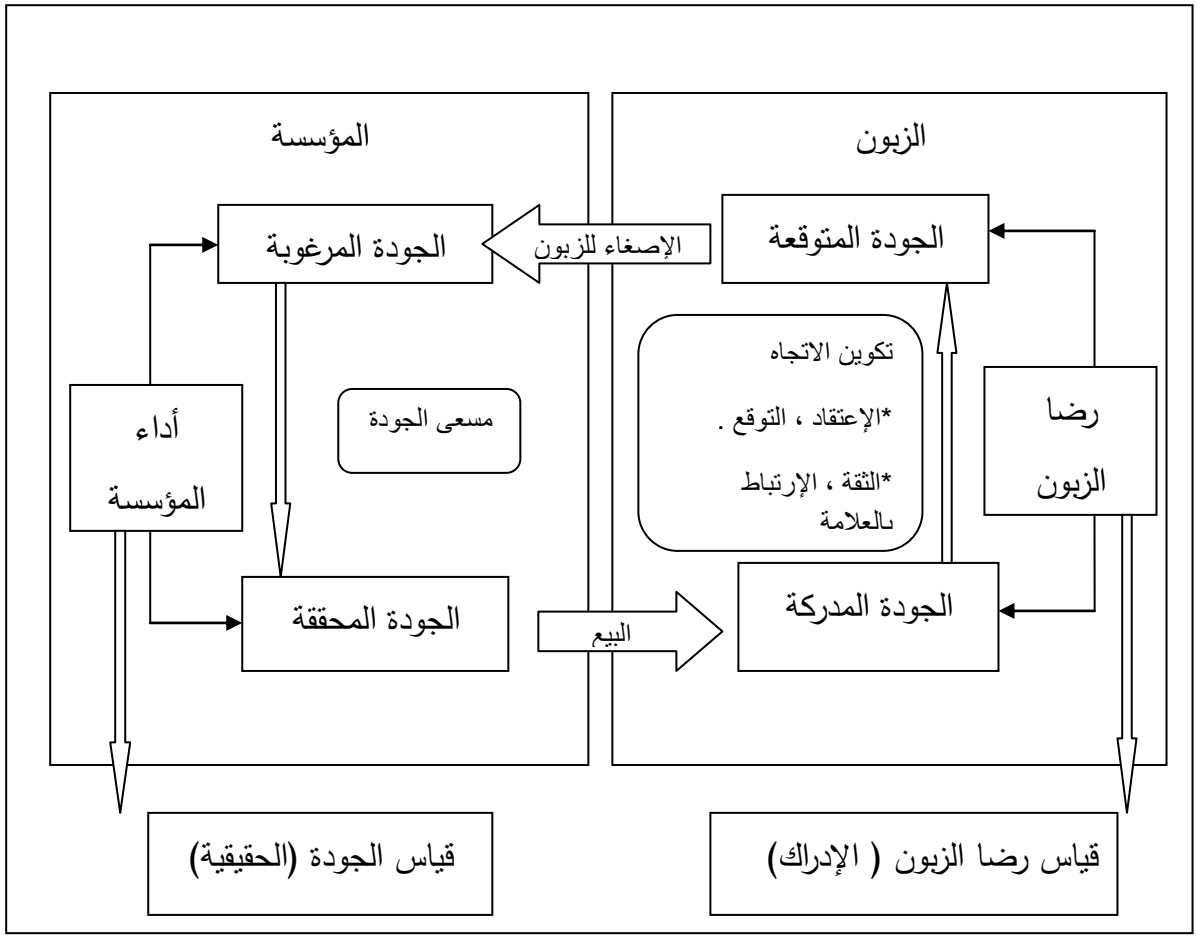
عدم الرضا يمكن أن ينتج عن ثلاثة أنواع من الانحرافات السلبية حسب مصدر الانحراف تتمثل في [1]:

- في حالة وجود انحراف بين الجودة المتوقعة والجودة المرغوبة، يعني وجود خطأ في الإصغاء للزبون، سواء نقص في عملية الإصغاء أو أن الإصغاء محرف.
- في حالة وجود انحراف بين الجودة المرغوبة والجودة المحققة، يعني أن المؤسسة تعاني من مشكل الجودة، دفتر الشروط المحدد لم يحترم أثناء تقديم الخدمة؛

[1] : Daniel Ray , **op.cit** , p 36.

- في حالة وجود انحراف بين الجودة المحققة والجودة المدركة فإن عملية الاتصال والبيع ليست في المستوى ، تشير التجربة إلى وجود مشاكل في تنظيم عملية الإمداد (تأخر في التقديم ، أخطاء أثناء عملية التقديم ...). والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-13): قياس الأداء وقياس الرضا



Source: Daniel Ray**, op.cit** , p 36.

نستنتج من الشكل السابق الفرق بين نوعين من المؤشرات:

- المؤشرات الخاصة بالجودة الداخلية التي تقيس الأداء الحقيقي للمؤسسة (درجة التوافق بين الجودة المحققة والمرغوبة).
- قياس رضا الزبون الذي يأخذ بعين الإعتبار مجموع العمليات (من الإصغاء الأول لحاجات الزبون إلى تقديم الخدمة) الذي يرتكز على إدراك الزبون.

مما سبق نستنتج بأن مؤشرات جودة الخدمة تعتمد على معايير ومواصفات تضعها المؤسسة الشيء الذي يعبر عن حقيقة ملموسة، بالمقابل مؤشرات رضا الزبون تعتمد على قاعدة حساسة يصعب لمسها (إدراك الزبائن)، ومن خلال قياس جودة الخدمة وقياس رضا الزبون يتضح التناقض المتكرر في النتائج لأنه مهما تكن الجودة الحقيقية فإن الجودة المدركة هي الأهم لأن الزبون هو الذي يقرر في النهاية مع من يتعامل مع المؤسسة أو منافسها [1].

المطلب الثالث: تأثير الملموسية، التعاطف والأمان على رضا الزبون

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة تأثير كل من الملموسية، التعاطف والأمان على رضا الزبون.

أولا: تأثير الملموسية على رضا الزبون

يتأثر زبائن المؤسسة الخدمية بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرار شراء أو استخدام خدمة معينة ومن بين تلك العوامل التي أعطيت لها أهمية كبيرة البيئة المادية أو ما يسمى العناصر الملموسة التي تساعد على خلق البيئة أو الجو النفسي عند شراء الخدمة أو إنجازها، كما تساعد أيضا على تكوين الانطباعات لدى الزبائن عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها. كما أن مؤسسات الخدمات تحاول استخدام الدلائل المادية أو العناصر الملموسة لتقوية المغزى في منتجاتها غير الملموسة. ومن أهم العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية التي لها دور في كسب الرضا ملخصة في الجدول الموالي.

[1] : Daniel Ray **, op.cit** , p 37 .

الجدول رقم (2 –1): العناصر الداخلية والخارجية للبيئة المادية

العناصر الخارجية	العناصر الداخلية
*حجم البناء المادي	*التصميم الداخلي
*شكل وتصميم البناء	*الألوان
*الإضاءة الخارجية	*المعدات ووسائل العرض
*المداخل	*الإضاءة الداخلية
*مواقف السيارات	*التكييف والتدفئة

المصدر : هاني حامد الضمور، **مرجع سبق ذكره** ، ص 428.

إن المدخل المادي الخارجي للمؤسسة يمكن أن يؤثر على الزبون[1] ، فتركيبة البناء المادي التي تتضمن الحجم والشكل والمواد المستعملة في البناء والموقع وعناصر الجاذبية مقارنة بالبناءات المجاورة لها عوامل تساهم في تكوين الصورة والإنطباع لدى الزبائن. بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل سهولة التوقف ووجود المواقف للسيارات وتصميم المدخل للعمارة وتصميم الأبواب والشبابيك أيضا تعد عوامل مهمة ومؤثرة. إن المظهر الخارجي قد يوحي بالصلابة والإستمرارية والمحافظة والتقدمية[2].

[1]: هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 429.

[2]: **نفس المرجع السابق أعلاه** ، ص 429.

إن التصميم الداخلي وترتيب المعدات والمقاعد والمكاتب والإضاءة والألوان والستائر وأنظمة التكييف والتدفئة وجودة الدلائل المرئية كالصور والرسوم البيانية جميع تلك العوامل تشترك في خلق الإنطباع والصورة الذهنية. من أهم العناصر الرئيسية في الديكور الداخلي نجد[1]:

1 – الألوان: تساعد على خلق الإنطباع الأولي لدى الزبائن وهي أقوى عنصر في جذب انتباه الزبائن وتحفيزهم. فالألوان مثل الأحمر والأصفر والبرتقالي تصنف على أنها ألوان دافئة بينما اللون الأخضر واللون البنفسجي هما من الألوان الباردة. فالألوان الدافئة تمنح الزبون الخدمة بطابع الدفء وبيئة خدمية مريحة بينما الألوان الباردة تضفي الشكل الرسمي على بيئة الخدمة.

2 – الجو والشعور الداخلي: إن الجو والشعور الداخلي بتسهيلات الخدمة تؤثر على الصورة الذهنية والإنطباع لدى الزبائن، فالأجواء تتعلق بكيفية تأثر شعور الزبائن بالمؤسسة وخدماتها والتسهيلات التي تقدمها، وبالطبع تؤثر هذه الأجواء النفسية على العاملين وعلى الأشخاص الذين يأتون ويتصلون بالمؤسسة فظروف العمل بهذا المنطق قد تؤثر على كيفية تعامل العاملين مع الزبائن.

3 – ظروف التكييف والتبريد: تؤثر ظروف التكييف على نفسية العاملين والزبائن وهي تتضمن أشياء كدرجات الحرارة والإزعاج، والموسيقى ونقاء الهواء والروائح داخل المحل، إذا كانت درجة الحرارة داخل المحل باردة جدا أو حارة جدا سيشعر الزبون بعدم الراحة مما يجعله يختار محلا آخر أو يترك المؤسسة الحالية مبكرا. كما أن العاملين في مثل هذه الأجواء يصبحون سريعي الغضب ولن يقدموا الخدمة بالمستوى المطلوب.

---

[1]: هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 430.

4 – مظهر العاملين وسلوكهم: إن مظهر مقدمي الخدمة سوف يؤثر على معتقدات الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمة التي سوف يحصلون عليها. للتحكم بالصورة الذهنية لدى الزبائن عن العاملين فإن العديد من المؤسسات تلزم العاملين لديها بلباس رسمي موحد.

إن سلوك ومزاج العاملين سيكون له أيضا تأثير على الزبائن والعكس يمكن أن يحدث. فسلوك ومزاج الزبائن يمكن أن يؤثر على العاملين، فالزبون السيئ المزاج في العادة يصعب التعامل معه مقارنة بالزبون الحسن المزاج . وبالمقابل العاملين يبذلون قصار جهدهم لإرضاء الزبون ذو المزاج الحسن أكثر من الزبون السيئ المزاج . فسلوك العاملين ومزاجهم يؤثر على الزبائن ، فالعامل العكر مزاجه سيكون جاف التعامل مع الزبائن بدون عاطفة أو حس مما يجعل الزبون يشعر بأن هذا العامل لا يهتم في خدمته ولا يحاول أن يحسن أداء وظيفته حتى ولو كان جزء من الخدمة من الناحية الفنية مكتمل وجيد إلا إن الزبون سيكون غير راض عن الجزء الوظيفي للخدمة[1].

ثانيا: تأثير التعاطف والأمان على رضا الزبون

تشكل المشاعر المتبادلة بين مقدم الخدمة والزبون ظواهر أساسية في كل علاقة بالآخرين وترتبط هذه المشاعر التي يحملها مقدم الخدمة اتجاه الزبائن ارتباطا وثيقا بخبراته الشخصية ويصعب في بعض الأحيان أن يعبر عنها تعبيرا صريحا . بالرغم من ذلك فإن هذه المشاعر تلعب دورا مؤثرا للغاية، ومن بين تلك المشاعر الموجهة نحو الزبائن مشاعر التعاطف والأمان.

تأكيدا لذلك أظهرت نتائج إحدى الدراسات الحديثة حول أسباب اعتراض الزبائن عن اقتناء الخدمات يعود إلى[2]:

---

[1]: هاني حامد الضمور ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 429.

[2]: جمال الدين محمد مرسى ، مصطفى محمود أبو بكر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 44.

- 14 % : عيوب في المنتج أو عدم ملائمة الخدمة؛
- 68 % : سلوكيات مقدم الخدمة ، عدم الاهتمام ، سوء المعاملة؛
- 13 % : عدم توافر الخبرة الكافية أو نقص المعلومات؛
- 2 % : سمعة المؤسسة؛
- 3% : أسباب أخرى.

إن دلالة هذه النتائج تكمن في حقيقة أساسية وهي أن السبب الرئيسي وراء امتناع الزبائن عن اقتناء خدمات المؤسسة يكمن في الاتجاه السلبي لمقدم الخدمة قد يتمثل في غياب الابتسامة او تجاهل الزبون أو المشاعر الباردة أو عدم الشعور بالأمان.

إن رضا الزبون يستمد في المراحل الأولى من اتجاهات وسلوكيات مقدم الخدمة، عندما يكون متفائلا ومتحمسا ومستعدا لمساعدة الزبائن، فإن هذا يدعم من فرص البيع وتكرار التعامل، ومن بين أهم المؤشرات التي تعكس الاتجاه الايجابي بين مقدم الخدمة والزبائن مايلي [1]:

- الاستعداد الجيد للخدمة؛
- إشعار الزبون بالصداقة؛
- إبراز الجانب الشخصي؛
- عدم الانشغال بأمور أخرى؛
- تجنب قول آسف ..... لا؛
- عرض بدائل للإستجابة لطلب الزبون؛
- استخدام اسم الزبون واحترام وقته.

[1]: جمال الدين محمد مرسى ، مصطفى محمود أبو بكر ، **مرجع سبق ذكره** ، ص45.

تؤثر كذلك الطريقة التي يتحدث بها مقدم الخدمة (الاتصالات الحركية غير اللفضية، التعبيرات والإيماءات) على رضا الزبون.

1. **تعبيرات الجسم:** إن 93 % من مجريات أمور حياتنا تجري من خلال استخدام التعبيرات والاشارات المعبرة سواء بالأيدي أو بالوجه أو بالرأس أو بالجسم ، أو بالقدم ..... وتستخدم التعبيرات والإشارات في شرح وإعادة وتأكيد وتنظيم الاتصالات الشفوية والكتابية. حيث تتعامل بشكل مباشر مع عواطف مقدم الخدمة والزبون [1].
2. **الايماءات:** هي حركات الجسم المؤكدة لحديث مقدم الخدمة وما يريد أن يرسله من كلمات التي تصنعها اليدين والكتفين والذراعين وقد تكون الأقدام [2]. هدفها يكمن في نجاح الحديث بين مقدم الخدمة والزبون لأنها:
   - توضح وتؤكد كلمات مقدم الخدمة وتجسم أفكاره؛
   - أداة مساعدة تؤثر في نظرة الزبائن وتضمن مشاركتهم لمشاعر مقدم الخدمة.

يمكن تصنيف الايماءات إلى [3]:

- الايماءات الوصفية : تستخدم لتوضيح الحديث؛
- إيماءات مؤكدة : تستخدم في تأكيد المقصود بالحديث؛
- إيماءات باقتراحات : تمثل رموزا لأفكار يمكن أن تساعد الزبون على الحديث؛
- إيماءات مشجعة : تستخدم تحفيز الزبائن على إعطاء ردود أفعال مناسبة.

---

[1] : محمد أحمد هيكل ، **مهارات التعامل مع الناس** ، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2006 ، ص 234.

[2] : **نفس المرجع السبق أعلاه** ، ص 237.

[3]: محمد أحمد هيكل ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 237.

المطلب الرابع: تأثير الإستجابة والإعتمادية على رضا الزبون

يتأثر الزبون بطريقة تقديم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والإستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة حتى يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المؤسسة التي يتعاملون معها إضافة إلى ذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل العاملين بصدر رحب أي كم ينتظر ليحصل على الخدمة [1] ، ويركز هذا البعد على المجاملة واللطف وتصل الاستجابة للزبون من خلال طول الوقت الذي ينتظره في تلقي الخدمة والإجابة على أسئلته وقدرة المؤسسة على تقديم الخدمة لتلبية احتياجاته وإرضائه، هنا يستلزم الموازنة بين الاستجابة وسلوك مقدم الخدمة، أي أن درجة ودقة وسرعة الاستجابة لها تأثير في رغبات الزبون وكسب رضاه [2] .

إن الاستجابة في تقديم الخدمة تنهي حالة القلق والشك الذي يتولى لدى الزبون في الإنتظار وعدم الحصول على الخدمة في الزمان والمكان اللذين يرغب بهما [3]. فالإدارة الجيدة للفترة التي يضطر الزبون أن ينتظرها تؤثر كثيرا على الطريقة التي يدرك الزبون فيها جودة الخدمة ويشكل انطباعاته عنها. فالانطباعات الأولى مهمة جدا في الطريقة التي يشكل المرء فيها فكرته عن الخدمة برمتها، بغض النظر عن مدى نجاح الخدمة بعد الانتظار.

---

[1]: خير الدين محمد علي ، **دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون " دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى** " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 07، العدد 23 2011 ، ص 34.

[2]: هالة فاضل حسين ،سالم محمد عبود ، **تأثير أبعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء (الأسواق ، المولات أنموذجا) ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك** ، المجلد 05 ، العدد 01 ، سنة 2013 ، ص 103.

[3]: باسم عباس كريدي الجاسمي ، **جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون ، مدخل قيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 09 ، العدد 01 ، سنة 2007 . ص 54.

حيث وضع مايستر Maister في عام 1985 عددا من الافتراضات عن الحالة النفسية للانتظار في كتابه عن تقديم الخدمات. ومنذ ذلك الحين وهذه الافتراضات تعتبر مرجعا رئيسيا في الموضوع وقد أظهرت عدة أبحاث صحة هذه الافتراضات إلى حد كبير. هذه الافتراضات هي[1]:

1. **الأوقات الفارغة تمر ببطء بينما الأوقات المشغولة تمر بسرعة:** عندما يكون لدى الزبون شيء يعمله او ينشغل به بجانب الانتظار فإن الوقت يمر أسرع. ولكن عندما لا يكون هناك شيء سوى الانتظار فإن الزبون يشعر أن الوقت يمر بطيئا.
2. **أوقات الانتظار قبل البدء في إجراءات الخدمة تمر أبطأ من أوقات الانتظار التالية:** عندما يأخذ منك الموظف الأوراق ويبدأ في الإجراءات فإن تقبلك للخدمة يكون أقل من تقبلك للانتظار قبل بدء الخدمة تماما. هذه نقطة دقيقة ومفيدة للمديرين.
3. **القلق يجعل الوقت يمر أبطأ:** عندما تنتظر نتيجة الاختبار فإن الوقت يمر أبطأ منه عند انتظارك لدفع فاتورة الكهرباء. وكذلك عندما ينتظر الزبون نتيجة تحليل طبي حرج فإن الوقت يمر أبطا منه عند انتظار نفس الزبون لبرنامج تلفزيوني.
4. **الانتظار غير المحدد يمر أبطأ من الانتظار المحدد:** عندما لا يعرف الزبون إلى متى سينتظر فإن الوقت يمر أبطأ مما لو علم مسبقا أنه سينتظر خمس عشرة دقيقة.
5. **الانتظار غير الموضح السبب يمر أبطأ من الانتظار الموضح السبب:** عندما لا يعلم الزبون لماذا ينتظر فإنه لا يعلم إلى متى ينتظر ويكون أقل تقبلا للانتظار. ولكن عندما يعلم الزبون سبب الانتظار مثل ازدحام المكان فإنه يكون أكثر تقبلا للانتظار.

---

[1]: إدارة تجربة وقت الانتظار ، تطبيق عربي في الهندسة الصناعية : إستخدام المحاكاة لدراسة توسعات مصنع " إدارة تجربة الانتظار من الناحية التطبيقية ، بواسطة سامح ،
ttps://samehar.wordpress. com, le 26/04/2015, a 17 :40

6. **الانتظار غير العادل يبدو أطول من الانتظار العادل:** عندما تنتظر خمس عشرة دقيقة في طابور له احترامه فإن شعورك يكون أفضل بكثير من انتظارك عشر دقائق في طابور غير منظم. فعندما تشعر أنك تنتظر دقيقة واحدة بسبب أن شخصا تقدم في الطابور بغير حق أو أنه دخل من الباب الخلفي فإنك تشعر بضيق لا تشعر به إن انتظرت وقتا أطول بسبب الازدحام مثلا.
7. **كلما زادت قيمة الخدمة كلما زاد تقبل الانتظار:** عندما يذهب المريض للطبيب فإنه يكون أكثر تقبلا للانتظار منه في طابور المحل التجاري. فكلما كانت الخدمة التي ننتظرها مهمة بالنسبة لنا كلما كان تقبلنا للانتظار أكثر
8. **الانتظار المنفرد يمر أبطأ من الانتظار في جماعة:** عندما تنتظر وحدك فإنك تشعر بالملل ولكن وجود صحبة معك تجعل الوقت يمر أسرع فإنك قد تتحدث معهم وتناقش معهم بعض الأمور والتي قد تكون مفيدة كذلك[1].

وقد أضاف غيره أن الانتظار المريح يمر أسرع من الانتظار غير المريح. لذلك فإنه كلما كان مكان الانتظار سيئا كالوقوف في الحر او البرد كلما مر الوقت أبطئ كلما كان الانتظار تجربة غير مريحة.

هناك عدة أبحاث في هذا المجال والتي تعطي مزيدا من الفهم للحالة النفسية للزبون لوقت الانتظار. فمثلا هناك دراسة قام بها كاتز وآخرون Katz et al [2] حيث درسوا إدراك الزبون لوقت الانتظار وكيف يتأثر ذلك بوجود وسائل تسلية ووجود معلومات عن وقت الانتظار. هذه الدراسة تمت في بنك بالولايات المتحدة عام 1988 وقد انقسمت إلى ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى لم

[1] : ttps://samehar.wordpress. com, le 26/04/2015, a 17 :40, op.cit.
[2] : ttps://samehar.wordpress. com, le 26/04/2015, a 17 :40, op.cit.

يكن هناك أي وسائل تسلية ولا أي معلومات عن وقت الانتظار. في المرحلة الثانية تم وضع لوحة إلكترونية. في المرحلة الثالثة تم وضع ساعة رقمية عند مدخل الطابور تبين الزمن المتوقع للانتظار. وكانت النتائج كالتالي:

- في الحالة الأولى كان تقدير الزبائن لزمن الانتظار أطول من الحقيقي بنسبة 25%؛
- كلما زادت وسائل التسلية (اللوحة الإلكترونية) كلما كان وقت الانتظار أكثر متعة وكلما زاد رضا الزبون عن الخدمة؛
- توفير معلومات عن الزمن المتوقع للانتظار يجعل تقدير الزبون لطول وقت الانتظار مقارب للواقع ولكنه لا يؤثر على رضا الزبون عن الخدمة.

بحث قام به جونز وبيبيات Jones and Peppiatt في محل لبيع الأغذية في المملكة المتحدة وجدا أن الشعور بوقت الانتظار يختلف بين الزبائن الدائمين وغير الدائمين. حيث كان إدراك الزبائن غير الدائمين لوقت الانتظار أطول من الزبائن الدائمين. وقد اقترح الباحثان أن يقوم المديرون بالتركيز على العوامل التي يكون تأثيرها على الزبائن عاليا وتكون قدرة المديرين على التحكم فيها كبيرا. وفي نفس الوقت فإن على المديرين أن يكونوا مُبدعين فيما يتعلق بالأمور التي تبدو خارج نطاق سيطرتهم مثل حضور الزبائن فرادى أو جماعات. وقد اقترحت الدراسة أيضا أن يتم الاهتمام بتحسين تجربة الانتظار للزبائن الجدد حيث إن الزبائن الجدد يكون لديهم عدم توقع لوقت الانتظار وعدم تفهم لأسبابه وقلق أكثر من الزبون الذي يتردد على المكان بصفة دورية.

خلاصة الفصل

يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته الهدف الرئيسي الذي تسعى أي مؤسسة بلوغه، فهو بمثابة نقطة الارتكاز ومحور لكافة نشاطات المؤسسة. ولاشك أن نجاحها في إرضاء زبائنها سيحقق لها النجاح والتطور والاستمرارية نتيجة تطبيقها برامج الاهتمام بالزبون وفق أسس علمية الأمر الذي سيمكنها من تحقيق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: ثقة الزبون والحصول على رضاه وولائه.

يعتبر رضا الزبون العامل الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية ، فاستمرار المؤسسة في السوق يتوقف على تمكنها من تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتفق أو يفوق توقعات زبائنها ، لأن الحكم النهائي لتقييم مستويات الخدمة مرهون بالزبون مما يتطلب من المؤسسة القيام بدراسات دقيقة لمختلف مكونات وظروف تقديم الخدمة للزبون وإشراكه في تحديد مختلف المعايير التي تساهم في تطوير الخدمات بما يتطابق مع توقعاته ورغباته، مما يتوجب على المؤسسة في التحسين المستمر لمختلف عملياتها قصد تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: واقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون بوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى

بعد دراستنا في الفصلين السابقين لكل من جودة الخدمة و رضا الزبون من جهة والعلاقة التأثيرية بينهما من جهة اخرى، سنحاول إسقاط هذه المفاهيم النظرية على الواقع التسويقي لوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى، و هذا من خلال العمل على توضيح مدى اتباع هذه الوكالة لأبعاد الجودة في تقديم الخدمات، ومدى مساهمة كل بعد من الأبعاد في كسب رضا الزبون، سنعالج من خلال هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض عام لوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى؛
- المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض عام لوكالة التسيير العقاري

تعد الوكالة العمود الفقري لتسيير المحفظة العقارية، وعليه تم إنشاؤها، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86/04 المؤرخ في 1986/01/07 الا انه ونظرا للتطورات الجارية في مجال النشاط العقاري والضغط الكبير الذي تعرضت له الوكالات العقارية جراء مركزية القرار، أرتئ المشرع الجزائري إحداث وكالات محلية تغطي البلديات القريبة والمتعاقدة بموجب دفتر الشروط الذي يربطها مع هذه البلديات وعليه اصدر المرسوم التنفيذي رقم 90/405 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 المحدد لكيفيات إنشاء وتسيير الوكالة العقارية ، وهذا طبقا للقانون رقم 90/25 المؤرخ في 1990/11/18 المتعلق بالتوجيه العقاري.

المطلب الأول: تقديم وكالة التسيير العقاري بعين الدفلـى

أنشئت الوكالة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جويلية 2004 وتطبيقا لمحتوى المرسوم التنفيذي رقم 03/408 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 90/405 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990، وتدعى في صلب النص وكالة التسيير العقاري لولاية عين الدفلى، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية، وهي في شكل وكالة عمومية ذات طابع صناعي تجاري (EPIC) وتضم أربعة فروع:

- فرع ملیانـة،
- فرع العطـاف،
- فرع خميس مليانة،
- فرع جنـدل.

كل هذه الفروع السالفة الذكر تنسق بينها مديرية عامة التي يقع مقرها ببلدية الولاية (عين الدفلى) حيث تعمل المديرية العامة بتموين الفروع بالمعدات والتجهيزات المكتبية وتغطية جميع مطالب الفروع وتحسين ظروف العمل وحل مشاكل العمال، أما مجال نشاطها فيتسع الى مجموع بلديات الولاية، واهم مهامها تقريبا لم تتغير بحيث انها تقوم بتسيير الحقيبة العقارية للجماعات المحلية ونذكر في هذا الصدد:

- ✓ ممارسة وظيفة المهئ والمرقي العقاري؛
- ✓ اقتناء كل العقارات غير المنقولة وكذا الحقوق الموجهة للتعمير وتملكها حسب دفتر الأعباء الذي يربطها مع البلديات والولايـة؛
- ✓ المبادرة بعمليات اقتناء وامتلاك العقارات والحقوق الغير منقولة لحسابها الخاص؛
- ✓ ترقية التجزءات و مناطق النشاطات مهما كانت طبيعتها و ذلك تطبيقا لأدوات التعمير.

وتتمثل أهداف الوكالة في:

- تسيير الحافظة العقارية الولائية وفق القوانين المعمول بها؛
- الحفاظ على الوعاء العقاري الحضري للولاية بمحاربة تبديد الأملاك العقارية؛
- العمل على المساهمة في تنفيذ البرنامج الخماسي الذي سطره رئيس الجمهورية المتمثل في مليون سكن؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولـة في خلق مناصب عمل جديدة مؤقتة ودائمة؛
- المساهمة في التخفيف من حدة أزمة السكن في صيغة السكن الاجتماعي التساهمي؛
- تنظيم العقار تماشيا مع سياسة الاستثمار الذي يحظى بأهمية كبيرة من طرف الدولـة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة التسيير العقاري

من أجل السير الحسن للوكالة، يتعين على القائمين عليها وفي حدود ما يسمح به القانون، إعداد النظام الداخلي والهياكل التنظيمية لضبط النظام العام، وعليه فقد قامت مصالح الوكالة عند إنشائها بإعداد الهيكل التنظيمي وفق المعطيات والمتطلبات التي تقتضيها الحاجة والذي يضم في طياته، كل الدوائر والمصالح التي من شأنها خلق التوازن داخل الوكالة بالإضافة إلى إبرام اتفاق الإطار الذي يحدد الخطوط العريضة لسير العمل والسلوك العام داخل الوكالة والمتمثل في الاتفاقية الجماعية للعمال.

أولا: التقسيم الإداري لوكالة التسيير العقاري

تم تصميم الهيكل التنظيمي للوكالة في شكل هرمي من القمة إلى القاعدة، حيث يلاحظ من خلال الهيكل ظهور مجلس الإدارة والتسيير في أعلى الهرم بصفته الجهاز المسؤول عن الوكالة ، هذا المجلس هو على العموم جهاز يقوم بالمصادقة على المداولات الخاصية بتسيير الوكالة العقارية وهو يلعب دور الوصاية والمراقبة فقط يمكن عدم إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة ، ثم تأتي ثانية المديرية والتي ترتكز على دائرتين هما دائرة الإدارة والمالية والدائرة التقنية والترقية، بدورها هاتان الدائرتان قائمتان على عدة مصالح. انظر الملحق رقم 01.

1. **المديرية:** تتمثل في مكتب المدير ويديرها المدير وهو المشرف العام على حسن سير الوكالة ويضم مكتب المدير المصالح التالية:

أ- **أمانة المديرية:** هي مكتب يتبع مباشرة المدير يعتبر أقرب جهاز، يتمثل دوره في حفظ البيانات والسهر على البريد الصادر والوارد وتحويل المكالمات داخل وخارج الوكالة

بالإضافة إلى تحويل البريد، باعتباره همزة وصل بين المديرية وجميع المصالح وبين المديرية وجميع الهيئات الخارجية؛

ب-**فروع الوكالة العقارية:** هي أربعة فروع تتمثل في خميس مليانة، مليانة، جندل والعطاف، أسست خصيصا لتقريب الإدارة من المواطن حتى يمكن تغطية جميع تراب الولاية دون تكليف العناء للمواطنين المقيمين بعيدا عن مقر الولاية؛

ت-**خلية التدقيق والمراقبة:** هي خلية أو مصلحة تتكون من رئيس وأعضاء، يتمثل دورها في إحصاء وجمع المعلومات الواردة والصادرة، وتحويل المعطيات للمدير قصد استثمارها في مصلحة الوكالة؛

2. **دائرة الإدارة والمالية:** هي دائرة تتكفل بالجانب الإداري والمالي للوكالة، تضم عدة مصالح:

أ- **مصلحة الإدارة والوسائل العامة:** هي مصلحة تقوم بمهام تسيير شؤون المستخدمين وإعداد الأجرة الشهرية للعمال بالإضافة إلى جميع شؤون المستخدمين سواء الصحية أو الوقائية، كما تقوم بتسيير حظيرة الوكالة العقارية، وكل الوسائل العامة التابعة لها؛

ب-**مصلحة تسويق والمتابعة التجارية:** وهي مصلحة تقوم بتحصيل المستحقات التابعة للوكالة العقارية بالتنسيق مع جميع الفروع، كما تقوم بالمتابعة التجارية لكل ممتلكات الوكالة القابلة للبيع والتنازل؛

ت-**المصلحة القانونية:** هذه المصلحة أو ما يطلق عليه مكتب المنازعات، هي بدورها تلعب دورا هاما يتمثل في تمثيل المدير في جميع المرافعات، ومتابعة الملفات القضائية بالإضافة إلى تسجيل ومراقبة مدى مطابقة عقود نقل الملكية سواء لفائدة الوكالة أو بالنسبة لعقود البيع لفائدة المواطنين والتي تكون الوكالة طرفا فيها؛

ث-**مصلحة المحاسبة:** هي مصلحة مالية بامتياز، تقوم بتسجيل العمليات المحاسبية، وتسجيل إيرادات ونفقات الوكالة، كما تقوم بالمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية كما تولي أهمية بالغة لجانب الجباية لضبط أمورها ، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية بالإضافة إلى الميزانية التقديرية للسنة المالية المقبلة.

هاته المصالح ترتكز في أداء مهامها على مكاتب خاصة تابعة لها يقوم كل مكتب بدوره المنوط به من أجل التنسيق والمتابعة.

3. **الدائرة التقنية والترقية:** على غرار دائرة الإدارة والمالية فإن هذه الدائرة تضم أمانة الدائرة بنفس مواصفات وأدوار أمانة دائرة الإدارة والمالية، لها علاقة مباشرة مع الجانب التقني ومتابعة أشغال الإنجاز وهي تشرف على إعداد الصفقات المبرمة مع مقاولات الإنجاز وتقوم بإعداد الكشوف الكمية والتقويمية، ودفاتر الشروط وإعلان المناقصات والاستشارات قصد بعث المشاريع الخاصة بإنجاز مختلف البرامج التابعة للوكالة، وتضم ثلاث مصالح والتي بدورها تتشكل من مكاتب:

أ- **مصلحة الدراسة والبحث:** هذه المصلحة عبارة عن جهاز يقوم بدور فعال يتمثل في إعداد الدراسات الخاصة بإنجاز مختلف المشاريع، من مخططات، وجداول بالإضافة إلى تخصيص الأراضي والصحون العقارية القابلة لاستقبال مختلف البرامج مع إطلاقها، كما أنها تمسك الحافظة العقارية للوكالة ، وتمثل الوكالة العقارية عند إعداد مخططات شغل الأراضي والمخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير خلال جميع مراحله.

ب-**مصلحة الصفقات ومتابعة الأشغال:** وهي مصلحة تقوم أساسا بإعداد مشاريع الصفقات المبرمة مع المقاولات، ودفاتر الشروط الخاصة بالإنجاز، بالإضافة إلى التفاوض حول الأسعار والدفاع عن مصالح الوكالة أمام مقاولات الإنجاز، كما تقوم في الشق الثاني بمتابعة

الأشغال في كل مراحلها منذ تسليم الأمر بالعمل إلى غاية تسليم المفاتيح والاستلام النهائي للمشروع.

ت-**المصلحة العقارية:** هي مصلحة مختصة في تسيير العقار الحضري التابع للوكالة العقارية، وتقوم بالموازاة مع ذلك بتسيير العقود الخاصة بنقل الملكية والخاصة بالقطع الأرضية سواء عن طريق التسوية أو القطع التي تم التنازل عنها لفائدة المواطنين أو مختلف الهيئات العمومية.

المطلب الثالث: مجالات نشاط وكالة التسيير العقاري

أنشئت ال وكالة العقارية سنة 1987 من أجل ضبط العقار داخل الولاية وكانت تسمى آنذاك الوكالة العقارية بين البلديات، كانت عبارة عن وكالتين مستقلتين عن بعضهما، الأولى تشمل البلديات الشرقية للولاية والثانية تشمل البلديات الواقعة غرب الولاية بما في ذلك عاصمة الولاية، غير أنها في سنة 1991 وفي 03 جوان 1991 تم إحداث ست وكالات محلية للتسيير والتنظيم العقاريين الحضريين بموجب المرسوم التنفيذي رقم 405-90 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990، بعد وبموجب المرسوم 408-03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003، تم إحداث الوكالة الولائية للتسيير العقارية بعين الدفلى، والتي تقوم حاليا بمختلف النشاطات التي أقيمت من أجلها.

1. **تسيير العقار الحضري للجماعات المحلية:** يتمثل العقار الحضري للجماعات المحلية والوكالة العقارية في القطع الأرضية الصالحة للبناء والصحون العقارية القابلة للتجسيد كبرامج سكنية لفائدة الهيئات العمومية كديوان الترقية والتسيير العقاري، والمرقين الخواص، فقد يظهر جليا الكم الهائل من القطع الأرضية التي قامت الوكالة بتسويتها أو التنازل عنها لفائدة المواطنين من أجل إقامة سكنات فردية سواء في إطار القطع الفردية أو التعاونيات العقارية، فقد بلغ عدد القطع التي

تمت تسويتها عبر تراب الولاية ما يفوق 5 آلاف قطعة على مساحة قدرها 292 هكتار، منها القطع التابعة للوكالة التي اكتسبتها عن طريق الشراء من أملاك الدولة أو القطع التابعة للجماعات المحلية والتي تسيرها الوكالة بموجب القانون 25/90 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990 المتعلق بالتوجيه العقاري.

2. **الترقية العقارية:** تعد الترقية العقارية من أهم النشاطات في مهام الوكالة حيث تشمل مجموعة من النشاطات المتمثلة في السكنات على صفتها التساهمية الترقوية أو الريفية لسد احتياجات المجتمع مع مراعاة مخططات شغل الأراضي قصد انسجام النسيج العمراني مع تشيديها بشكل عصري وعلى غرار السكنات فان للوكالة نشاط ترقوي بتمثل في المحلات التجارية ويهدف برنامج الترقية العقارية إلى مستوى كل بلدية للقضاء التدريجي على البناءات الفوضوية والغير الشرعية [1].

تتمثل الترقية العقارية في الوكالة في:

1- برنامج السكن التساهمي ؛

2- السكن الترقوي؛

3- السكن الريفي؛

4- المحلات التجارية- المراكز التجارية - مشروع 100 محل تجاري لكل بلدية.

في إطار النظام الجديد المتعلق بالسكن و القرارات الصادرة عن الوزارة السكن والعمران و كذا المراسيم الرئاسية و التنظيم فقد أحدثت مديرية لدى وزارة السكن والعمران سميت بمديرية البرامج السكنية والترقية العقارية تشرف على تنظيم الهيئات التي لها برامج إنجاز السكنات ومن بين أنواع السكنات التي أسندت الى الوكالات العقارية للتسيير العقاري السكن التساهمي والتطوري.

---

[1] : إجراء مقابلة مع رئيس قسم التسويق والمتابعة التجارية.

أولا : السكن التساهمي

تقوم الوكالة بإنجاز السكنات ذات الطابع التساهمي وما يسمى بالسكن الاجتماعي التساهمي (Logement Social Participatif) والمعروف بـ: LSP، في محاولة للمساهمة في دفع عجلة التنمية في مجال السكن، فقد قامت الوكالة في حدود البرامج التي أوكلت لها بإنجاز ما يفوق 4433 مسكن اجتماعي تساهمي، بالإضافة إلى السكن الترقوي المدعم الذي باشرته الدولة الجزائرية كبديل عن السكن التساهمي.

يعتبر هذا النوع من السكن إجتماعي نظرا لتسميته وسمي بهذا الإسم للمساهمة في إنجازه أربعة أطراف:

- **المرقي** : المتمثل في الوكالة العقارية الولائية؛
- **الصندوق الوطني للسكن** : المدعم و غير قابل للأستراد حسب دخل المترشح + دخل الزوجة مع مراعاة سقف المدخول الإجمالي ب60.000دج ؛
- **المشتري** : المستفيد طالب السكن الذي ساهم بنسبة أولية 40%؛
- **الهيئة المقرضة** : التي تقوم بتدعيم المستفيد بما تبقى من مصاريف الإستفادة بقرض عقاري.

1- تحديد ومراحل إنجاز السكن التساهمي: يخضع السكن التساهمي الى المرسوم التنفيذي 93/ 03 المتضمن النشاط العقاري وبعد إقتناء الوكالة للقطعة ارض لإنشاء المشروع وفق الملف الاداري و القانوني ، التقني حيث يتكون الملف المذكورة كما يلي:

طلب اعتماد من وزارة السكن والتجهيزات العمومية، ويتضمن:

- عقد الملكية للأرضية المنجز عليها المشروع؛

- رخصة البناء؛
- بطاقة تقنية تحتوي على جميع المعلومات (نوع السكن، الثمن، القانون الأساسي والسجل التجاري....).

بعد المصادقة يتم الإنطلاق في المشروع من ناحيتين:

- **الناحية التجارية** : والتي بدورها تقوم بنشر الإعلان عن السكن التساهمي و ضبط قائمة المرشحين للاستفادة وتسجل في سجل لدي ممثل والى الولاية وترسل القائمة اللجنة المكلفة على مستوى الولاية مع إضافة قائمة تكميلية للمستفيدين.

ثم يوضع الملف لدي الصندوق الوطني للسكن بالولاية قصد الحصول على الدعم المباشر في المشروع.

- **الناحية التقنية:** نشر الإعلان عن المناقصات الخاصة بمقاولات الإنجاز لتجسيد المشروع على ارض الواقع.

ثانيا:_السكن الترقوي و مراحله:

تتمثل عملية الترقية العقارية في هذا النوع من الصيغة سكانية التي تقوم الوكالة العقارية بإنجازها و لحسابها الخاص بدراسة شاملة للمشروع و الموقع و الطلبات حيث تعتمد الوكالة في انجازها على الجودة الشاملة للمواد المستعملة في هذه السكنات و مراحل الانجاز المشروع هي نفسها في الملف التقني القانوني و المالي. يتم انجاز هذه الصيغة من السكن حسب النسب المئوية للسكان و المناطق الحضرية في الولاية ونذكر منها:

- 93 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بعين الدفلى؛
- 18 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بعين الدفلى؛

- 60 مسكن ترقوي بعين الدفلى؛
- 05 سكنات ترقوية فردية بعين الدفلى؛
- 18 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بالروينة؛
- 102 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بخميس مليانة؛
- 24 + 04 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بالعطاف؛
- 66 مسكن ترقوي ومحلات تجارية بمليانة.

بالإضافة إلى 774 محل تجاري تم إنجازها وبيعها وتسوية عقود نقل الملكية الخاصة بها، منها المحلات التي تدخل في إطار المراكز التجارية والتي تقام ضمن المشاريع الخاصة بالسكن الترقوي والصنف الثالث يدخل في إطار تدعيم التكاليف المنبثقة عن السكن الترقوي المدعم والسكن الاجتماعي التساهمي، وقد عرفت كل هذه المشاريع رواجا كبيرا، مما شجع الوكالة على بعث مشاريع جديدة. تتم عملية البيع في هذه الصيغة من بالمزاد العلني.

ثالثا: السكن الريفي

يتم انجاز هذه الصيغة باتفاقية تتم بين الوكالة صاحب العمل والدراسة وبين مديرية السكان تجهيزات العمومية صاحب التمويل المالي وإداري.

رابعا: المحلات و المكاتب

تتمثل هذه المحلات في تحصيل ثان بعد ساكنات التساهمية حيث يتم انجازها في مشاريع تكون تساهمية او ترقوية.

1 – شروط الاستفادة و مراحلها: تتم الاستفادة من محلات تجارية التي تنجزها الوكالة من حسابها الخاص باستدعاء أصحاب الطلبات واستلامهم لدفتر الشروط المتضمن عدد المحلات المساحة والسعر الافتتاحي وبعد قضاء المدة المحددة في الدفتر يتم فتح الأظرفة من طرف لجنة داخلية ويتم إصدار المستفيد من المحلات و يلزمه بدفع مبلغ الإستفادة وإقامة إجراءات العقد [1] .

خامسا: كراء الأسواق والمراكز التجارية

تقوم الوكالة كذلك بكراء الأسواق والمراكز التجارية ، يتم ذلك وفق دفتر شروط يستلمه الزبائن وتقوم العملية أي عملية الكراء وفق للمزاد العلني انظر الملحق 02.

[1]: إجراء مقابلة مع رئيس قسم التسويق والمتابعة التجارية.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتحديد منهج الدراسة، البيانات المستخدمة و طرقة جمعها، مجتمع الدراسة الأداة المستخدمة في الدراسة (صدقها و ثباتها) ، بالإضافة الى مختلف الطرق و الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها من أجل تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تضمنت منهجية الدراسة مايلي:

أولا: هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى لأبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون) ، ومدى مساهمة كل بعد من الأبعاد في التأثير على رضا الزبون.

ثانيا: المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل عنصري جودة الخدمة و رضا الزبون والعلاقة التأثيرية بينهما (أثر أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون)، من خلال فهم متغيرات العلاقة التأثيرية بتحليل كل فقرة على حدى و التحليل الكلي للفقرات، من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين بصيغة إحصائية.

ثالثا: البيانات المستخدمة

تم الاعتماد على نوعين من البيانات خلال هذه الدراسة:

1- البيانات الاولية: تم جمع البيانات الاولية من خلال قائمة الأسئلة التي تم تصميمها و توزيعها على عينة الدراسة، و قد تم جمع المعلومات الضرورية للبحث، و قد تمت دراسة هذه البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي spss، و هذا من خلال استخدام الاختبارات و المعالجات الاحصائية اللازمة من أجل الوصول إلى أفضل و صف وتحليل لمتغيرات الدراسة و العلاقات المختلفة بينها. بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض الإطارات في كل من مديرية التسويق، المصلحة التجارية من أجل استقاء كل البيانات و المعلومات الخاصة بأبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون.

2- البيانات الثانوية: تم استخدام البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على مختلف الدوريات و المراجع والوثائق و التقارير التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع قيد الدراسة التي تبين أثر أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون، من أجل إثراء الموضوع.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى وعينة الدراسة الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة بواقع عينة غير عشوائية (العينة الميسرة) ، تم بموجبها توزيع إستبانة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم حيث وزعت 65 استمارة وتم استرجاع 62 منها 57 صالحة للاستعمال وللإشارة فقد تم استبعاد الاستمارات الناقصة من أجل المحافظة على مصداقية الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات الاحصائية تتمثل في:

أولا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان لتدعيم الدراسة الميدانية، لأنه يعتبر أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي . تم تصميم الأسئلة استنادا إلى المعلومات الموجودة في الجانب النظري بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة ، يتكون الإستبيان من جزئين(انظر الملحق رقم 03):

1- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجوبين (الجنس، السن، المستوى الدراسي والدخل).

2- **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد جودة الخدمة التي تشمل خمسة محاور ومحور لرضا الزبون.

- **المحور الأول:** بعد الملموسية يحتوي على 4 عبارات تقيس مدى توفر هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛
- **المحور الثاني:** بعد الإعتمادية يحتوي على 4 عبارات تقيس مدى تطبيق هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛
- **المحور الثالث:** بعد الإستجابة يحتوي على 5 عبارات تقيس مدى تطبيق هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛
- **المحور الثالث:** بعد الإستجابة يحتوي على 5 عبارات تقيس مدى تطبيق هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛

- **المحور الرابع:** بعد الأمان يحتوي على 4 عبارات تقيس مدى تطبيق هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛
- **المحور الخامس:** بعد التعاطف يحتوي على 4 عبارات تقيس مدى تطبيق هذا البعد في خدمات وكالة التسيير العقاري؛
- **المحور السادس:** يحتوي هذا المحور على 4 عبارات تقيس مدى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها وكالة التسيير العقاري.

تم استخدام سلم ليكرت الخماسي من أجل قياس مدى العلاقة و الأثر المعنويين بين كل من أبعاد جودة الخدمة و رضا الزبون وهو كالآتي:

الجدول رقم (3-1): سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غيرموافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
رقم العبارة و نصها	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات والخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاختباري صدق وثبات فقرات الاستبانة من خلال قياس مدى الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين المحور والموضوع الكلي للدراسة؛

3- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة؛

4- استعمال اختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كولومجرف- سميرنوف لمعرفة مدى اتباع البيانات المستقاة من فقرات الدراسة للتوزيع الطبيعي؛

5- استخدام اختبار t للعينة الواحدة من أجل اختبار فرضيات الدراسة؛

6- استخدام معامل الارتباط لإثبات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة؛

7- استخدام الانحدار المتعدد لإثبات العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة.

ثالثا: الصدق

سنقوم بقياس مدى صدق الاستبانة من خلال ناحيتين أساسيتين، صدق المحكمين و صدق انسجام و اتساق العبارات (الفقرات) مع بعضها البعض و مع الموضوع الذي خصصت من أجله.

1. **صدق المحكمين:** للتأكد من صدق الاستبانة ، تم عرضها على أساتذة مختصين للتأكد من تجانس وترابط فقرات الاستبانة لأبعاد الدراسة، كما تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة وعلى هذا الأساس تم تعديل الاستبانه، بعد ذلك تم توزيع 15 استبانة على عينة استطلاعية من زبائن الوكالة لاختبار الاتساق الداخلي والثبات.

2. صدق المقياس:

نقوم بصدق القياس من خلال:

أ- **الاتساق الداخلي:** تم اختبار الاتساق الداخلي للعبارات و الفقرات من خلا حساب معامل الارتباط بينها و بين المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى خدمة فقرة للمحور الذي تنتمي اليه، و كانت نتائج اختبار اتساق الفقرات مع محاورها كما يلي:

1- اتساق فقرات بعد الملموسية: قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "بعد الملموسية" مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 ، والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لبعد الملموسية".

الجدول(3-2):الصدق الداخلي " لبعد الملموسية "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتوفر لدى الوكالة الامكانيات اللازمة لتقديم الخدمة	0.782	0.00
02	قاعة الانتظار مكيفة ونظيفة	0.749	0.00
03	نظام الاستقبال والتكفل بالزبائن فعال ومريح	0.798	0.00
04	مظهر الموظفين لائق وأنيق	0.742	0.00

المصدر: من عداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بيم كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان

أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

2 _ اتساق فقرات محور " بعد الاعتمادية ":

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "بعد الإعتمادية " مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لبعد الإعتمادية ".

الجدول (3-3): الصدق الداخلي " لبعد الإعتمادية "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يلتزم الموظفين بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .	0.655	0.00
02	يهتم العاملون بمشاكل الزبائن ويعملون على الاجابة على استفساراتهم.	0.792	0.00
03	تحرص الوكالة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى.	0.765	0.00
04	تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها .	0.598	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه ، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان

أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد ، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

3 _ اتساق فقرات محور " بعد الإستجابة ":

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "بعد الإستجابة " مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لبعد الإستجابة ".

الجدول(3-4): الصدق الداخلي " لبعد الإستجابة"

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستولى الدلالة
01	توفر الوسائل لتقديم الشكاوي .	0.735	0.00
02	الإستماع الموظفين للشكاوي ومحاولة معالجتها .	0.851	0.00
03	سرعة الرد على طلبات وشكاوي الزبائن .	0.817	0.00
04	يمكن الحصول على الخدمة المرغوبة في أي وقت .	0.878	0.00
05	تعمل الوكالة على تقصير فترة الانتظار قدر الإمكان .	0.635	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه ، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد ، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

4_ اتساق فقرات محور " بعد الأمان ":

قمنا بدراسة و حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "بعد الأمان " مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لبعد الأمان ".

الجدول(3-5): الصدق الداخلي" لبعد الأمان "

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يشعر الزبائن بالارتياح والاطمئنان عند التعامل مع الوكالة.	0.852	0.00
02	سلوك الموظفين يشعر بالثقة والأمان.	0.650	0.00
03	يتميز الموظفين بالأدب والاحترام واللباقة.	0.717	0.00
04	تخلو جميع المعاملات مع الوكالة من المخاطرة .	0.678	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه ، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد ، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

5_ اتساق فقرات محور " بعد التعاطف ":

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس "بعد التعاطف " مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 ، والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لبعد التعاطف " .

الجدول(3-6): الصدق الداخلي" لبعد التعاطف "

الرقم	العبارات (الفقرات)	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	اهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخصيا.	0.859	0.00
02	يتعاطف عمال الوكالة مع الزبون عند مواجهته مشكلة ما ، ويقومون بطمأنته على إمكانية حلها.	0.713	0.00
03	تسعى الوكالة في تقديم كل أنواع التسهيلات والتحفيزات لكسب رضا الزبائن	0.711	0.00
04	يبدي الموظفين اهتماما كبيرا بحاجات الزبائن والإجابة عن الأسئلة باهتمام ومسؤولية.	0.654	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

6- اتساق فقرات محور " رضا الزبون ":

قمنا بدراسة وحساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس "رضا الزبون " مع المحور الذي تنتمي اليه من أجل معرفة مدى اتساقها معه، وذلك عند مستوى دلالة 0.01 ، والجدول التالي يبين نتائج الاتساق أو الصدق الداخلي " لرضا الزبون ".

الجدول(3- 7): الصدق الداخلي" لرضا الزبون "

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تبذل الوكالة جهودا للإلتزام بوعودها للزبائن .	0.642	0.00
02	تعمل الوكالة على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن.	0.705	0.00
03	تهتم الوكالة بتحسين خدماتها بشكل مستمر لإرضاء زبائنها .	0.713	0.00
04	تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار .	0.625	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن العلاقة بين كل فقرة من فقرات المحور والمحور نفسه طردية ومتناسقة مع بعضها البعض والمحور الذي تنتمي إليه، وأن مستوى الدلالة(0.00) المحسوب كان أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد، مما يعطي اكثر مصداقية و قبولية للنتائج النهائية التي تستفسر عنها الدراسة الميدانية.

7 _ صدق الاتساق الكلي لحاور الدراسة

بالإضافة الى الاتساق الداخلي لفقرات كل محور على حدى، قمنا ايضا بقياس مدى اتساق المحاور ذاتها مع المحو أو الموضوع الرئيسي قيد الدراسة، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول (3- 8): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة

الرقم	محاور الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	بعد الملموسية	0.669	0.00
02	بعد الإعتمادية	0.823	0.00
03	بعد الإستجابة	0.849	0.00
04	بعد الأمان	0.687	0.00
05	بعد التعاطف	0.648	0.00
06	رضا الزبون	0.756	0.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

مما سبق نستنتج أن متغيرات الدراسة (الملموسية، الإعتمادية، الإستجابة، الأمان، التعاطف و رضا الزبون) متسقة بنائيا مع المحور الكلي موضوع الدراسة، وهذا ما يعطي أكثر مصداقية للدراسة الميدانية.

ب-ثبات الدراسة

سنقيس ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرومباخ، وكانت نتائج ثبات فقرات الاستبانة كما يلي:

الجدول(3-9): ثبات فقرات الدراسة

الرقم	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
01	الملموسية	04	0.765
02	الإعتمادية	04	0.703
03	الإستجابة	05	0.781
04	الأمان	04	0.802
05	التعاطف	04	0.791
06	رضا الزبون	04	0.812
07	جميع محاور الدراسة	25	0.803

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق ان العبارات تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معامل ألفا كرونباخ لكل محور كان أكبر من 0.6 و هي نسب تعبر عن ثبات مقبول جدا لفقرات الاستبانة وهذا يدل على ان إعادة الدراسة ستعطينا نتائج مقاربة لحد كبير للنتائج الحالية، فيما بلغت درجة ثبات المحاور الكلية (0.803) وهي نسبة عالية باعتبار ان ادنى معدل ثبات مقبول هو(0.6) عادة.

من خلال اختباري الصدق و الثبات يتبين لنا أن فقرات الدراسة ومحاورها متسقة داخليا و بنائيا و لها معدل ثبات عالي. مما يدل على ملائمتها وجاهزيتها لاختبار الفرضيات والاجابة على تساؤلات الدراسة.

بعد التحقق من صدق و اتساق العبارات من خلال " ألفا كرونباخ" الذي تم حسابه سابقا يتوجب علينا القيام باختبار التوزيع الطبيعي (كولموجورف_ سميرنوف) لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي يعد أمر ضروري لتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، لأنه يعطي صفة الثبات على الدراسة وفرضياتها.

الجدول (3-10):اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجورف_ سميرنوف)

الرقم	المحور	عدد العبارات	القيمة الاحتمالية
01	بعد الملموسية	04	0.703
02	بعد الإعتمادية	04	0.580
03	بعد الإستجابة	05	0.612
04	بعد الأمان	04	0.712
05	بعد التعاطف	04	0.590
06	رضا الزبون	04	0.602

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا محاور عبارات الإستبيان كانت قيمها الإحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على أن بيانات الإستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، ومن هنا يمكن الإعتماد على الإختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا باستقصاء المجتمع المدروس لجمع البيانات التي تسمح باختبار فرضيات الدراسة و الاجابة على التساؤلات. سنقوم بالتحليل الوصفي الإحصائي لعينة الدراسة وفق المميزات والخصائص الشخصية للمستقصين ، ثم تحليل وتفسير فقرات الدراسة

أولا: التحليل الوصفي للخصائص الشخصية للمستقصين

فيما يلي عرض لخصائص العينة حسب المميزات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3 -11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	37	% 65
أنثى	20	% 35
المجموع	57	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن نسبة الذكور 65 % ونسبة الإناث 35 % من أفراد العينة. حيث أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث وهذا راجع إلى أن للذكور لهم مسؤولية وخبرة أكبر في مجال العقارات .

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (3– 12): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة %
أقل من 25 سنة	**11**	**% 20**
25- 35 سنة	**21**	**%37**
36- 45 سنة	**17**	**%30**
46 سنة فما فوق	**08**	**%13**
المجموع	**57**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة تهتم بمجال العقارات هي الفئة العمرية من (25 – 35 سنة) فئة الشباب بنسبة 37% ، ثم تليها فئة الكهول من (36- 45 سنة) بنسبة 30 %، أما الفئة العمرية التي تفوق 46 سنة فهي ضعيفة بنسبة 13%.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3- 13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة
مستوى إبتدائي	04	%7
مستوى متوسط	10	%18
مستوى ثانوي	20	%35
مستوى جامعي	23	%40
المجموع	57	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن أعلى نسبة أفراد العينة الذين يتعاملون مع الوكالة هم ذو مستوى جامعي بنسبة 40 %، يليها بعد ذلك المستوى الثانوي بنسبة 35 % أما المستوى المتوسط قدر ب 18 %، أما أدنى نسبة كانت ب 7 % للمستوى الإبتدائي.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

الجدول رقم (3- 14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل

الدخل	التكرارات	النسبة
أقل من 25.000 دج	**1**	**%2**
25.000 دج – 40.000 دج	**13**	**%23**
40.000 دج – 60.000 دج	**23**	**%40**
60.000 دج فما فوق	**20**	**%35**
المجموع	**57**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج spss .

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة الذين يتجاوز دخلهم 40.000 دج تقدر نسبتهم 40 % من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يتجاوز دخلهم 60.000 دج ب 35 % أما فيما يخص الأفراد الذين يقل دخلهم عن 25.000 دج فهي نسبة ضئيلة جدا، مما يعني أن أغلب أفراد العينة الذين يتعاملون مع الوكالة يتجاوز دخلهم 40.000 دج.

ثانيا: التحليل الوصفي لفقرات الدراسة

قبل القيام بتحليل و اختبار الفقرات ، نقوم بتقسيم الاجابات التي تحصلنا اليها الى مجالات حتى يتسنى لنا تحديد درجة الموافقة حسابيا وأكثر دقة، قمنا بتحديد طول الفئات للإجابات وفق سلم ليكيرت "Likert" الخماسي وذلك على النحو التالي:

1- تحديد فئة القياس الخمس التي اعتمدناها في الإستبيان (غير موافق جدا، غير موافق، محايد، موافق، موافق جدا)، وذلك بالعملية التالية:

أ- لدينا 5 فئات، قيمة أكبر فئة هي 5 وأصغر قيمة أدنى فئة هي 1؛

ب-حساب المدى (قيمة أكبر فئة ناقص قيمة أدنى فئة) أي (5-1=4)؛

ت-تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات أي (5/4=0.8)؛

ث-يتم إضافة طول الفئة لقيمة الفئة الأولى (أصغر قيمة) و نقوم بنفس العملية حتى نحصل على حدود مجال فئة الاجابات على النحو التالي :

- نحصل على قيمة الوسط الحسابي يقع بين (1-1.80) التي تعني " غير موافق جدا"؛
- نحصل على قيمة الوسط الحسابي يقع بين (1.80- 2.60) التي تعني " غير موافق "؛
- نحصل على قيمة الوسط الحسابي يقع بين (2.60-3.40) التي تعني " محايد"؛
- نحصل على قيمة الوسط الحسابي يقع بين (3.40-4.20) التي تعني " موافق "؛
- نحصل على قيمة الوسط الحسابي يقع بين (4.20-5) التي تعني " موافق جدا".

الجدول رقم (3- 15): توزيع الوسط الحسابي حسب درجة الموافقة

الوسط الحسابي	الخيارات
(1 – 1.80)	غير موافق تماما
(1.80 – 2.6)	غير موافق
(2.6 – 3.4)	محايد
(3.4 – 4.2)	موافق
(4.2 – 5)	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة

ج- تحديد المستوى (ضعيف، متوسط، قوي) وذلك لتحديد مستوى الإجابات، ويتم ذلك على النحو التالي:

- لدينا 3 فئات، قيمة أكبر فئة هي 5 وأصغر قيمة أدنى فئة هي 1؛
- المدى (قيمة أكبر فئة نافص قيمة أدنى فئة) أي (5-1=4) ؛
- تحديد طول الفئة بقسمة المدى على عدد الفئات أي (3/4=1.33)؛
- يتم إضافة طول الفئة لقيمة الفئة الأولى (أصغر قيمة) ونكرر العملية حتى نحصل على
  - قيمة الوسط الحسابي يقع بين (1-2.33) التي تعني " مستوى ضعيف"؛
  - قيمة الوسط الحسابي يقع بين (2.33-3.66) التي تعني " مستوى متوسط"؛
  - قيمة الوسط الحسابي يقع بين (3.66-5) التي تعني " مستوى قوي " .

الجدول رقم (3- 16): توزيع الوسط الحسابي حسب المستوى

الوسط الحسابي	المستوى
(1 – 2.33)	ضعيف
(2.34 – 3.66)	متوسط
(3.67 – 5)	قوي

المصدر: من إعداد الطالبة

1- التحليل الوصفي لبعد الملموسية

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات بعد الملموسية.

الجدول رقم (3-17): التحليل الوصفي لبعد الملموسية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يتوفر لدى الوكالة الامكانيات اللازمة لتقديم الخدمة.	3.75	0.969	قوي
02	قاعة الانتظار مكيفة ونظيفة.	3.88	1.103	قوي
03	نظام الاستقبال والتكفل بالزبائن فعال ومريح.	3.81	1.231	قوي
04	مظهر الموظفين لائق وأنيق.	3.35	0.999	متوسط
05	بعد الملموسية	3.68	0.827	قوي

المصدر: من عداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للفقرات (1،2،3) على التوالي هي (3.75، 3.88 ، 3.81) تقع على المستوى القوي، أما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة قدر ب (3.35) يقع في المجال المتوسط، مما يدل أن الوكالة لها نظام فعال ومريح للتكفل بالزبائن وتوفرها على كافة التجهيزات والامكانيات والمرافق اللازمة لتقديم الخدمة ، أما المتوسط الحسابي لكل الفقرات أي "لبعد الملموسية " قدر ب (3.684) يقع في المجال القوي، هذا يدل على اهتمام الوكالة بتطبيق بعد الملموسية أي توفير كل المتطلبات الضرورية والفعالة للاهتمام بالزبون.

2- التحليل الوصفي لبعد الاعتمادية

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات بعد الاعتمادية.

الجدول رقم (3- 18): التحليل الوصفي لبعد الإعتمادية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يلتزم الموظفين بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .	4.05	1.076	قوي
02	يهتم الموظفين بمشاكل الزبائن ويعملون على الاجابة على استفساراتهم .	3.79	0.940	قوي
03	تحرص الوكالة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى .	3.50	1.146	متوسط
04	تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها .	3.53	1.338	متوسط
05	بعد الاعتمادية	3.71	0.775	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرتين الأولى والثانية ب 4.05 و 3.79 على الترتيب تقعان في المستوى القوي أي أن عمال الوكالة يلتزمون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة ومهتمون بمشاكل الزبائن و على الاجابة على استفساراتهم، أما فيما يخص الفقرتين الثالثة والرابعة كان متوسط إجابات أفراد العينة في المستوى المتوسط حول حرص الوكالة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وتقديمها في المواعيد التي تم

تحديدها مسبقا. أما المتوسط الحسابي للفقرات الأربع قدر ب 3.71 يقع ضمن المستوى القوي أي أن الوكالة تعتمد على بعد الاعتمادية في تقديم خدماتها.

3- التحليل الوصفي لبعد الاستجابة

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات بعد الاستجابة.

الجدول رقم (3- 19): التحليل الوصفي لبعد الإستجابة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	توفر الوسائل لتقديم الشكاوي .	3.58	1.017	متوسط
02	استماع الموظفين للشكاوي ومحاولة معالجتها .	4.05	1.042	قوي
03	سرعة الرد على طلبات وشكاوي الزبائن .	4.07	0.942	قوي
04	يمكن الحصول على الخدمة المرغوبة في أي وقت .	4.05	0.971	قوي
05	تعمل الوكالة على تقصير فترة الانتظار قدر الإمكان .	3.89	0.958	قوي
06	بعد الاستجابة	3.929	0.720	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرات (2، 3، 4، 5) كانت على الترتيب (4.05 4.07، 4.05، 3.89) تقع ضمن المستوى القوي ، اما المتوسط الحسابي للفقرة الاولى قدر ب 3.58 يقع في المستوى المتوسط ، عموما كانت إجابات أفراد العينة في المستوى القوي أي ان الوكالة تسعى و تعمل على تقصير فترة الانتظار قدر الإمكان و الحصول على الخدمة المرغوبة في أي وقت و الاستماع للشكاوي و سرعة الرد عليها ومحاولة معالجتها.

4- التحليل الوصفي لبعد الأمان

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات بعد الأمان.

الجدول رقم (3-20): التحليل الوصفي لبعد الأمان

الرقم	العبارات (الفقرات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	يشعر الزبائن بالارتياح والاطمئنان عند التعامل مع الوكالة	3.50	1.012	متوسط
02	سلوك الموظفين يشعر بالثقة والأمان .	3.48	0.983	متوسط
03	يتميز الموظفون بالأدب والاحترام واللباقة .	3.82	0.889	قوي
04	تخلو جميع المعاملات مع الوكالة من المخاطرة	3.88	1.070	قوي
05	بعد الأمان	3.67	0.7163	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى والثانية بلغا ب 3.50 و 3.48 على الترتيب يصنفان ضمن المستوى المتوسط، أما المتوسط الحسابي للفقرتين الثانية والثالثة يصنف في المستوى القوي أي أن جميع المعاملات مع الوكالة تخلو من المخاطرة كما يتميز العمال بالأدب والاحترام واللباقة عند التعامل مع الزبائن. كما نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الأمان قدر ب 3.67 يصنف ضمن المستوى القوي مما يدل على شعور الزبائن بالأمان في التعامل مع الوكالة.

5- التحليل الوصفي لبعد التعاطف

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات بعد التعاطف.

الجدول رقم (3-21): التحليل الوصفي لبعد التعاطف

الرقم	العبارات (الفقرات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	اهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخصيا .	3.82	1.212	قوي
02	يتعاطف عمال الوكالة مع الزبون عند مواجهته مشكلة ما ويقومون بطمأنته على إمكانية حلها	3.39	1.065	متوسط
03	تسعى الوكالة في تقديم كل أنواع التسهيلات والتحفيزات لكسب رضا الزبائن	4.02	1.009	قوي
04	يبدي الموظفين اهتماما كبيرا بحاجات الزبائن والإجابة عن الأسئلة باهتمام ومسؤولية	3.75	0.969	قوي
05	بعد التعاطف	3.745	0.784	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى قدر ب (3.82) يصنف ضمن المستوى القوي دلالة على اهتمام الموظفين اهتماما شخصيا بالزبائن، أما فيما يخص تعاطفهم مع الزبائن عند مواجهتهم لمشكلة ما كانت إجابات أفراد العينة في حدود المستوى المتوسط. كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة ب (4.02) وهي قيمة كبيرة تدل على مدى سعي الوكالة لتقديم كل أنواع التسهيلات والتحفيزات من أجل كسب رضا زبائنها. كما كانت آراء

الزبائن حول اهتمام الموظفين بحاجاتهم والإجابة عن مختلف أسئلتهم بكل اهتمام ومسؤولية تصب في المستوى القوي، ومنه تسعى الوكالة لتطبيق بعد التعاطف من أجل كسب رضا زبائنها.

6- التحليل الوصفي لرضا الزبون

الجدول الموالي يبين التحليل الوصفي لفقرات رضا الزبون .

الجدول رقم (3-22): التحليل الوصفي لرضا الزبون

الرقم	العبارات (الفقرات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تبذل الوكالة جهودا للإلتزام بوعودها للزبائن.	4.11	1.097	قوي
02	تعمل الوكالة على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن	3.68	1.256	قوي
03	تهتم الوكالة بتحسين خدماتها بشكل مستمر لإرضاء زبائنها	3.75	0.969	قوي
04	تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار	3.65	1.044	متوسط
05	رضا الزبون	3.79	0.728	قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكسب رضا الزبون بلغ 3.79 دلالة على المستوى القوي من خلال موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الوكالة تبذل جهودا لكسب رضا زبائنها من خلال الإلتزام بوعودها والسعي نحو فهم حاجات ورغبات زبائنها واهتمامها بالتحسين المستمر في خدماتها المقدمة.

من خلال هذا التحليل يتبين لنا أن الوكالة بحسب أراء زبائنها تعمل على الأخذ بعين الإعتبار لإقتراحاتهم من أجل كسب رضاهم.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعدما قمنا بتحليل و تشخيص متغيرات الدراسة سنقوم بإختبار فرضيات نموذج الدراسة و تفسير العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة حول واقع تطبيق الوكالة لأبعاد جودة الخدمة وما مدى نسبة تأثير كل بعد من الأبعاد في كسب رضا الزبون.

المطلب الأول: معرفة مدى تطبيق وكالة التسيير العقارية لأبعاد جودة الخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها بالتأكيد أو النفي.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- $H0_1$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة.
- Ha_1 : تطبق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة.

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية:

- $H0_{11}$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الملموسية.
- $H0_{12}$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الإعتمادية.

- $H0_{13}$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الإستجابة.
- $H0_{14}$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد الأمان.
- $H0_{15}$: لا تطبق وكالة التسيير العقاري لبعد التعاطف.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (Test T pour échantillon Unique) من أجل معرفة

معرفة مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة. يتضح لنا ذلك من الجدول التالي:

جدول رقم(3-23):آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق وكالة التسيير العقاري لأبعاد جودة الخدمة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
01	الملموسية	3.68	0.827	6.245	2.678	0.000	0.01
02	الإعتمادية	3.71	0.775	8.588	2.678	0.000	0.01
03	الإستجابة	3.92	0.720	9.742	2.678	0.000	0.01
04	الأمان	3.65	0.716	5.085	2.678	0.000	0.01
05	التعاطف	3.74	0.784	7.179	2.678	0.000	0.01
06	أبعادجودة الخدمة	3.74	0.697	8.155	2.678	0.000	0.01

المصدر: من اعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من الجدول اعلاه أن:

- المتوسط الحسابي لأبعاد جودة الخدمة قد بلغ (3.74) يصنف ضمن المستوى القوي و بانحراف معياري قدره (0.697). كما بلغت قيمة t المحسوبة ب(8.155) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة : " وكالة التسيير العقاري تطبق أبعاد جودة الخدمة "، مما يؤيد هذا القرار أن مستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ؛
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الملموسية ب (3.68) وبانحراف معياري قدر ب (0.827) يصنف ضمن المستوى القوي، في حين بلغت قيمة t المحسوبة ب(6.245) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، ومستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة :"وكالة التسيير العقاري تطبق بعد الملموسية"؛
- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الإعتمادية ب (3.71) وبانحراف معياري قدر ب (0.775) يصنف ضمن المستوى القوي، في حين بلغت قيمة t المحسوبة ب(8.588) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، ومستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة: "وكالة التسيير العقاري تطبق بعد الإعتمادية "؛
- المتوسط الحسابي لبعد الإستجابة قد بلغ (3.92) يصنف ضمن المستوى القوي و بانحراف معياري قدره (0.720). كما بلغت قيمة t المحسوبة ب(9.742) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول

الفرضية البديلة :"وكالة التسيير العقاري تطبق بعد الإستجابة، مما يؤيد هذا القرار أن مستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.01) ؛

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد الأمان ب (3.65) وبانحراف معياري قدر ب (0.775) يصنف ضمن المستوى المتوسط ، في حين بلغت قيمة t المحسوبة ب(5.085) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، ومستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة : "وكالة التسيير العقاري تطبق بعد الأمان "؛
- كما قدر كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ب (3.74) و (0.784) على الترتيب لبعد التعاطف الذي يقع ضمن المستوى القوي، أما قيمة t المحسوبة قدرت ب(7.179) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) ، ومستوى الدلالة المحسوب Sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ، ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة :"وكالة التسيير العقاري تطبق بعد التعاطف".

المطلب الثاني: معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها بالتأكيد أو النفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- $H0_2$: لا توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون؛
- Ha_2 : توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون.

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية:

- $H0_{21}$: لا توجد علاقة بين الملموسية ورضا الزبون؛
- $H0_{22}$: لا توجد علاقة بين الإعتمادية ورضا الزبون؛
- $H0_{23}$: لا توجد علاقة بين الإستجابة ورضا الزبون؛
- $H0_{24}$: لا توجد علاقة بين الأمان ورضا الزبون؛
- $H0_{25}$: لا توجد علاقة بين التعاطف ورضا الزبون.

لمعرفة وقياس قوة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون تم الإستعانة بمعامل الإرتباط لبيرسون (Pearson) ، تشير معظم الدراسات على أن الإرتباط يكون محصور في المجال [−1،+1] وتفسير نتائج الإرتباط تنقسم إلى على ثلاث مستويات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3- 24): يوضح قوة الإرتباط

المجال	قوة الإرتباط
[-1 ، 0.30]	إرتباط ضعيف
[0.30- 0.70]	إرتباط متوسط
[0.70-1]	إرتباط قوي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على محفوظ جودة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 255.

الجدول التالي يوضح علاقة الإرتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون

جدول رقم (3-25): علاقة الإرتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون

	الملموسية	الإعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	أبعاد جودة الخدمة
رضا الزبون	0.735	0.825	0.849	0.725	0.680	0.784

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول السابق:

- أن قيمة معامل الإرتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون قدرت ب (0.784) التي تنتمي إلى المجال [0.70-1] أي هناك إرتباط قوي. ومنه هناك علاقة معنوية و طردية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة :" توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون "؛

- بلغت قيمة معامل الإرتباط بين الملموسية ورضا الزبون ب (0.735) التي تنتمي إلى المجال [0.70−1] أي هناك إرتباط قوي. ومنه هناك علاقة معنوية وطردية بين الملموسية ورضا الزبون، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة :" توجد علاقة بين الملموسية ورضا الزبون"؛
- قدرت قيمة معامل الإرتباط بين الاعتمادية ورضا الزبون ب (0.825) التي تنتمي إلى المجال [0.70−1] مما يدل على وجود إرتباط قوي. ومنه هناك علاقة معنوية و طردية بين الاعتمادية ورضا الزبون ، و هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة بين الاعتمادية ورضا الزبون؛
- قدرت قيمة معامل الارتباط بين الاعتمادية ورضا الزبون ب (0.849) التي تنتمي إلى المجال [0.70−1] مما يدل على وجود ارتباط قوي. ومنه هناك علاقة معنوية و طردية بين الاستجابة ورضا الزبون ، و هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة بين الاستجابة ورضا الزبون؛
- قدرت قيمة معامل الارتباط بين الأمان ورضا الزبون ب (0.725) التي تنتمي إلى المجال [0.70−1] مما يدل على وجود ارتباط قوي . ومنه هناك علاقة معنوية و طردية بين الأمان ورضا الزبون ، و هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة بين الأمان ورضا الزبون" ؛
- قدرت قيمة معامل الإرتباط بين التعاطف ورضا الزبون ب (0.680) التي تنتمي إلى المجال [0.30 – 0.70] مما يدل على وجود إرتباط متوسط. ومنه هناك علاقة معنوية و طردية بين الاعتمادية ورضا الزبون ، و هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة :" توجد علاقة بين التعاطف ورضا الزبون" .

المطلب الثالث: معرفة مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية التابعة لها بالتأكيد أو النفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- $H0_3$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون؛
- Ha_3 : يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون.

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية:

- $H0_{31}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الملموسية ورضا الزبون؛
- $H0_{32}$: لا يوجد بين تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الإعتمادية ورضا الزبون؛
- $H0_{33}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الإستجابة ورضا الزبون؛
- $H0_{34}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين الأمان ورضا الزبون؛
- $H0_{35}$: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) بين التعاطف ورضا الزبون.

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار المتعدد لمعرفة الاثر المعنوي بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3- 26): تأثير أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون

الأبعاد	R	R^2	A	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
الملموسية	0.569	0.750	1.954 0.501	26.303	8.83	0.000	0.01
الإعتمادية	0.823	0.678	0.797 0.773	115.694	8.83	0.000	0.01
الاستجابة	0.849	0.721	0.427 0.858	142.034	8.83	0.000	0.01
الأمان	0.887	0.871	1.368 0.698	49.033	8.83	0.000	0.01
التعاطف	0.741	0.712	1.554 0.599	39.290	8.83	0.000	0.01
أبعاد جودة الخدمة	0.784	0.790	0.728 0.818	87.686	8.83	0.000	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS

- يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الثنائي R كانت (0.784) ، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.790) مما يعني أن 79% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في

تطبيق أبعاد جودة الخدمة . حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (87.686) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد . فإننا نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة :"وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون ". كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون " كمايلي:

Y= 0.728 + 0.818 Qualité

حيث : (Y) يمثل رضا الزبون.

- كما بلغت قيمة كل من معامل الارتباط الثنائي R و معامل التحديد R^2 على الترتيب لبعد الملموسية ب (0.569) و(0.750) مما يعني أن 75% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في تطبيق بعد الملموسية. حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (26.303) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد. فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية ونقبل الفرضية البديلة "وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق الملموسية في كسب رضا الزبون" . كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق الملموسية ورضا الزبون كمايلي:

Y = 1.954 + 0.501 Tangibles

- نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي R لبعد الإعتمادية قدرت ب(0.823) ، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.678) مما يعني أن 67.8% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في تطبيق بعد الإعتمادية. حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (115.694) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة :"وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق الإعتمادية في كسب رضا الزبون" . كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق الإعتمادية ورضا الزبون كمايلي :

Y = 0.797 + 0.773 Reliability

- كما بلغت قيمة كل من معامل الإرتباط الثنائي R و معامل التحديد R^2 على الترتيب لبعد الاستجابة ب (0.849) و(0.721) مما يعني أن 72.1% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في تطبيق بعد الاستجابة. حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (142.034) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد . فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية ونقبل الفرضية البديلة :"وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق الاستجابة في كسب رضا الزبون ". كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق الاستجابة ورضا الزبون كمايلي:

Y = 0.427 + 0.858 Responsiveness

- نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الثنائي R لبعد الأمان قدر ب (0.887) ، كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.871) مما يعني أن 87.1% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في تطبيق بعد الأمان . حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (49.033) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ، وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد . فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة الصفرية ونقبل الفرضية البديلة :"وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق بعد الأمان في كسب رضا الزبون" . كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق بعد الأمان ورضا الزبون كمايلي:

Y = 1.368 + 0.698 Assurance

- كما بلغت قيمة كل من معامل الإرتباط الثنائي R و معامل التحديد R^2 على الترتيب لبعد التعاطف ب (0.741) و(0.712) مما يعني أن 71.2% من التغير في رضا الزبون يعود إلى التغير في تطبيق بعد التعاطف . حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (39.290) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) وبما أن مستوى الدلالة يساوي صفرا وهو أقل من (0.01) مستوى الدلالة المعتمد . فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة الصفرية ونقبل الفرضية البديلة :"وجود أثر دال إحصائيا لتطبيق التعاطف في كسب رضا الزبون . كما يمكن الإشارة إلى معادلة الإنحدار الخطي بين تطبيق التعاطف ورضا الزبون كمايلي:

Y= 1.554 + 0.599 Empathy

المطلب الرابع: معرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية في كسب رضا الزبون بوكالة التسيير العقاري بتطبيقها لابعاد جودة الخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية التابعة لها بالتأكيد أو النفي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

- $H0_4$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية؛
- Ha_4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية.

تتفرع منها خمس فرضيات فرعية :

- $H0_{41}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير الجنس؛
- $H0_{42}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير السن؛
- $H0_{43}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغير المستوى التعليمي؛
- $H0_{44}$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير الدخل .

استخدمنا **T** للعينات المستقلة (Independent-sample t-test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، حيث المتغير المستقل لا يتعدى الفئتين والذي استخدم في هذه الدراسة من أجل مقارنة بين صفة الجنس والأثر المعنوي بين أبعاد جودة الخدمة و كسب رضا الزبون لعينة الدراسة؛ وفيما يخص للمتغيرات الشخصية الأخرى (السن، المستوى التعليمي، الدخل) والتي تعد ذات أكبر من الفئتين استخدمنا إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 Facteur).

أولا: إختبار تأثير متغير الجنس في إجابات أفراد العينة حول كسب رضا الزبون

تم الاعتماد على **T** للعينات المستقلة لمعرفة تأثير الجنس في كسب رضا زبائن الوكالة محل الدراسة ، تمثلت نتائج الإختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 27): إختبار تأثير متغير الجنس في إجابات أفراد العينة حول كسب رضا الزبون

	التباين		إختبار T لعينتين مستقلتين	
كسب رضا الزبون	F	Sig	T	Sig
	1.150	0.288	- 4.87	0.629

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتبين لنا من الجدول السابق في اختبار التباين : أن المجتمعين غير متجانسين حيث بلغ قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.288) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وفي النظر إلى اختبار T للعينتين مستقلتين يتضح لنا أن قيمة T (4.87 -) أقل من قيمة T الجدولية (2.678) وهذا دلالة على قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة :" لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة لكسب رضا الزبائن بتطبيق الوكالة لأبعاد جودة الخدمة

تعود إلى متغير الجنس" و يؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.629) الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

ثانيا: إختبار تأثير متغير السن في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون

إستخدمنا إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 Facteur).لمعرفة تأثير سن أفراد العينة في كسب رضا الزبون ،وتمثلت نتائج الإختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (3-28): إختبار تأثير متغير السن في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون

نوع التباين	ddl	F المحسوبة	F الجدولية	Sig المحسوبة
بين المجموعات	4	0.110	4.98	0.954
ضمن المجموعات	52			
المجموع	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة (0.110) أقل من القيمة الجدولية (4,98) عند درجتي الحرية (52. 4) ويشير هذا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة: " لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير السن" و يؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.780) الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

ثالثا: اختبار تأثير متغير المستوى التعليمي في إجابات أفراد العينة أفراد العينة في كسب رضا الزبون

استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 Facteur). لمعرفة تأثير المستوى التعليمي وتمثلت نتائج الإختبار في الجدول التالي

جدول رقم (3-29): إختبار تأثير متغير المستوى التعليمي في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون

نوع التباين	ddl	F المحسوبة	F الجدولية	Sig المحسوبة
بين المجموعات	4	0.249	4.98	0.780
ضمن المجموعات	52			
المجموع	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة (0.249) أقل من القيمة الجدولية (4.98) عند درجتي الحرية (52 -4) ويشير هذا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة " لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة لكسب رضا الزبون بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير المستوى التعليمي" و يؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.780) الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

رابعا: اختبار تأثير متغير الدخل في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون

استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 Facteur). لمعرفة تأثير الدخل ، وتمثلت نتائج الإختبار في الجدول التالي:

جدول رقم (3- 30): إختبار تأثير متغير الدخل في إجابات أفراد العينة أفراد العينة في كسب رضا الزبون

نوع التباين	ddl	F المحسوبة	F الجدولية	Sig المحسوبة
بين المجموعات	4	1.263	4.98	0.658
ضمن المجموعات	52			
المجموع	56			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة (1.263) أقل من القيمة الجدولية (4,98) عند درجتي الحرية (52-4) ويشير هذا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة " لا توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة في كسب رضا الزبون بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى متغير الدخل " و يؤكد ذلك قيمة مستوى الدلالة المحسوب (0.658) الذي هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.01).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض عام لوكالة التسيير العقاري و إعطاء لمحة عن مجال نشاطها ومختلف الأهداف التي تسعى للوصول إليها، ومدى اهتمامها بحاجات ومتطلبات زبائنها والسعي من أجل كسب رضاهم، بعد ذلك تناولنا كل ما يتعلق بالدراسة الميدانية على مستوى وكالة التسيير العقاري حيث تم توزيع قائمة استبانة من أجل معرفة مدى تطبيق الوكالة لأبعاد جودة الخدمة من أجل كسب رضا زبائنها و قياس مدى تأثير كل بعد من الأبعاد المتمثلة في (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في كسب رضا الزبون وقد خلصنا إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: أن الوكالة العقارية تقوم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة من أجل كسب رضا زبائنها، كما لاحظنا وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في (الملموسية، الإعتمادية، الاستجابة، الأمان ،التعاطف) و رضا الزبون، كما يوجد تأثير بين أبعاد جودة الخدمة ورضا زبائن وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى.

خاتمة

خاتمة

لقد تطرقنا من خلال هذا البحث إلى محاولة معرفة أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على أثر رضا زبائن وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى ومن ثم دراسة إجابات الزبائن بغرض تحقيق وكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة التي تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل) . وذلك حتى نرى ماهي أبعاد الجودة التي يمكن أن تؤثر بنسبة كبيرة على رضا الزبون في ظل المتغيرات الشخصية.

وبناءا على ما سبق جاءت النتائج كما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات:

- جاءت الفرضية الرئيسية الأولى:" لا تطبق وكالة التسيير العقاري أبعاد جودة الخدمة " ، فمن خلال مخرجات نتائج spss بلغت قيمة t المحسوبة ب (8.155) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.678) وأن مستوى الدلالة المحسوب قدر ب (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة:" تطبق وكالة التسيير العقاري أبعاد جودة الخدمة"؛
- جاءت الفرضية الرئيسية الثانية :" لا توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون"، فمن خلال مخرجات نتائج spss بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون ب (0.784) التي تنمي إلى المجال (0.70 – 1) أي هناك ارتباط قوي، وبالتالي

توجد علاقة موجبة وطردية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة:" توجد علاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون؛

- جاءت الفرضية الرئيسية الثالثة:" لا يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون "، فمن خلال مخرجات نتائج spss يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة تساوي (87.686) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (8.83) ومستوى الدلالة المحسوب يساوي صفرا وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون "؛
- جاءت الفرضية الرئيسية الرابعة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الدخل). من خلال من خلال مخرجات نتائج spss نجد لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الدخل) وبالتالي قبول الفرضية الصفرية.

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراسة الجانب النظري تم استخلاص مايلي:

- تعتبر جودة الخدمة المفتاح الاساسي لنجاح أي مؤسسة في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات سواءا كانت العمومية منها أو الخاصة، الأمر الذي يلزمها بتقديم خدمات ذات جودة عالية؛

- إن نجاح تحقيق الجودة في الخدمات يكمن من خلال جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة الزبائن ،حسن المظهر ،الابتسامة الجذابة، السلوك الايجابي والثقة بالنفس كلها بمثابة صورة ذهنية فعالة تخلق الرغبة لدى الزبائن في الحصول على الخدمة؛
- تعتبر جودة الخدمة مصدرا من مصادر المحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة وكسب رضاهم؛
- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة في درجة رضا الزبون ومؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي؛
- تتعلق جودة الخدمة بذلك التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة ،حيث يرى الزبون جودة الخدمة من خلال مقارنته بين ما يتوقعه والأداء الفعلي للخدمة؛
- يعتبر الزبون نقطة الارتكاز ومحور لكافة نشاطات المؤسسة ، والاهتمام به من الأولويات التي يجب أن تحرص عليها كل المؤسسات التي تسعى للبقاء والاستمرارية والتطور، لذا وجب عليها التعرف على الزبون وعلى مختلف تصنيفاته وكيفية الاهتمام والعناية به و التعامل معه؛
- إشراك الزبون في إدارة المؤسسة؛
- رفع شعار الزبون أولا ، والتطبيق الحقيقي لمبدأ الزبون دائما على حق أو صواب؛
- الاهتمام بآراء ومقترحات وشكاوي الزبائن والعمل على معالجتها؛
- تتجلى أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحسين خدمة الزبون وزيادة فاعلية مركز الاتصالات وتفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسين التعرف على الزبائن واستهدافهم بشكل أفضل، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية؛

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة اليه ، مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها؛
- إن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد أساسا على تحسين الجودة وخدمة وإرضاء الزبائن ، وهذا لا يكون إلا من خلال تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات الزبائن والتعامل معهم ومع المشاكل التي تصادفهم بشكل فعال، لأن أفضل سبل لزيادة الأرباح هو زيادة الرضا الذي يشعر به زبائن المؤسسة، لذا أهم ما يجب التركيز عليه في الوقت الحالي هو كيفية إرضاء الزبون ، إن لم يكن الهدف الأساسي لها؛
- هناك علاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبون، حيث أن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي حتما إلى رضا الزبون وتكرار عملية الشراء من نفس المؤسسة؛
- يتأثر زبائن المؤسسة بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرار اقتناء خدمة معينة ، من بين تلك العوامل التي اعطيت لها أهمية العناصر الملموسة المتمثلة في (الألوان، الجو والشعور الداخلي بتسهيلات الخدمة، مظهر وسلوك الموظفين....) التي تساعد على خلق البيئة والجو النفسي وتكوين الانطباعات لدى الزبائن عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها؛
- تؤثر الطريقة التي يتحدث بها مقدم الخدمة (الاتصالات الحركية غير اللفظية، التعبيرات و الايماءات) على رضا الزبون؛
- يتأثر الزبائن بطريقة تقديم الخدمة والوقت الذي ينتظره للحصول على الخدمة، مما يتوجب على مقدم الخدمة القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة حتى يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام.

نتائج الدراسة الميدانية:

لقد أفرزت الدراسة التطبيقية المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون بوكالة التسيير العقاري بعين الدفلى مجموعة من النتائج وذلك وفق التحليل الوصفي والاحصائي لأبعاد جودة الخدمة على رضا زبائن الوكالة وذلك كما يلي:

- جاء تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم من طرف وكالة التسيير العقاري من ناحية بعد الملموسية تقييما اجماليا قويا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد ب (3.68) ، وافق أغلب الزبائن على توفر لدى الوكالة الامكانيات اللازمة لتقديم الخدمة، قاعة الانتظار مكيفة ونظيفة وأن نظام الاستقبال والتكفل بالزبائن فعال ومريح ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارات على التوالي ب (3.75 – 3.88 – 3.81) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة " مظهر الموظفين لائق وأنيق " ب (3.35) يقع ضمن المجال المتوسط، مما يتوجب على إدارة الوكالة إلزام الموظفين بالاهتمام أكثر بمظهرهم؛
- اتخذ تقييم بعد الاعتمادية في جودة خدمات وكالة التسيير العقاري تقييما قويا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين الاولى والثانية ب(4.05 – 3.79) على الترتيب، مما يدل على التزام الموظفين بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة واهتمامهم بمشاكل الزبائن والعمل على الاجابة على استفساراتهم في حين كان المتوسط الحسابي للفقرتين الثالثة والرابعة يقع ضمن المجال المتوسط الذي قدر ب (3.50 – 3.53) مما يستوجب على الوكالة الحرص على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وتقديمها في المواعيد التي تم تحديدها مسبقا؛
- جاء تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة لهم من طرف وكالة التسيير العقاري من ناحية بعد الاستجابة تقييما اجماليا قويا، وقد بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.929)

حيث وافق أغلب الزبائن على أن الوكالة تسعى وتعمل على تقصير فترة الانتظار قدر الامكان، الحصول على الخدمة المطلوبة في أي وقت والاستماع للشكاوي وسرعة الرد عليها؛

- جاءت درجة تقييم بعد الأمان بمتوسط حسابي قوي قدر ب (3.67) ، أي أن جميع المعاملات مع الوكالة تخلو من المخاطرة ، كما يتميز الموظفين بالآدب والاحترام واللباقة عند التعامل مع الزبائن مما يؤدي حتما إلى شعور الزبائن بالأمان عند التعامل مع الوكالة؛
- كما جاءت درجة تقييم بعد التعاطف ضمن مستوى قوي بمتوسط حسابي قدر ب(3.74) أي أن الوكالة تهتم بشكل كبير بحاجات ورغبات زبائنها وتقديم كافة التسهيلات والتحفيزات لكسب رضا زبائنها؛
- أما فيما يخص الدراسة المتعلقة برضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الوكالة فان المتوسط الحسابي لهذه الدراسة قدر ب (3.79) مما يدل على أن الوكالة تبذل جهودا لكسب رضا زبائنها وذلك من خلال الالتزام بوعودها والسعي نحو فهم حاجات ورغبات زبائنها واهتمامها بالتحسين المستمر في خدماتها المقدمة؛
- تطبيق وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى لأبعاد جودة الخدمة؛
- توجد علاقة ارتباط بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون؛
- يوجد تأثير دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون " حيث أن 79 % من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق أبعاد جودة الخدمة؛
- أما فيما يخص مدى تأثير كل بعد من أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون ،كانت على الترتيب التالي:

  ❖ 87.1% من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق بعد الأمان؛

- ❖ 75% من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق بعد الملموسية ؛
- ❖ 72.1% من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق بعد الاستجابة ؛
- ❖ 71.2% من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق بعد التعاطف؛
- ❖ 67.8% من التغيير في رضا الزبون يعود إلى التغيير في تطبيق بعد الاعتمادية.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 في إجابات الزبائن لكسب رضاهم بتطبيق أبعاد جودة الخدمة تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الدخل).

التوصيات:

انطلاقا من هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي نوجزها كمايلي :

- ضرورة تبني الوكالة استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن من أجل تخفيض التكاليف التسويقية وتقليص العديد من الاجراءات المعتمدة في التعامل مع الزبائن؛
- قيام الوكالة بقياس رضا زبائنها عن الخدمات المقدمة لهم لمعرفة جوانب النقص في الخدمات؛
- ضرورة إتاحة الفرص لتقديم الشكاوي والقيام بمعالجتها ؛
- محاولة تحفيز جميع الموظفين على تقديم خدمات راقية للزبائن ، وذلك من خلال نظام الحوافز كالترقية ، زيادة الرواتب ، تقديم الهدايا وغيرها ؛
- توفير فرص تكوين ودورات تدريبية للموظفين في كيفية التعامل مع الزبائن ؛
- الحرص على تقديم الخدمات إلى الزبائن في الموعد المحدد والمتفق عليه.

آفاق الدراسة :

في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفت انتباهنا عدة مواضيع حاولنا طرحها كآفاق مستقبلية نذكر منها:

- تأثير المظهر المادي في كسب رضا الزبون؛
- دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة؛
- أثر جودة الخدمة على اتجاهات الزبائن؛
- أثر جودة الخدمة والتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن؛

وفي الأخير لا أدعي كمالا لعملي ولا أنفي قصورا في جهدي. ولكني آمل أن أكون قد وفقت في عرض المادة العلمية لهذه الدراسة بالشكل الصحيح حتي تضيف إلى القارئ معرفة الشيء الكثير ، ونؤكد ما قاله العماد الأصفهاني :" **إني رأيت أنه لا يكتب أحداً كتابا في يومه إلا قال في غده لو غيّرت هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استياء النقص على جملة البشر** ".

المراجع

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

***الكتب :**

1. أحمد بن عيشاوي ، **إدارة الجودة الشاملة " الأسس النظرية والتطبيقية والتنظمية في المؤسسات السلعية والخدمية** " ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، دون سنة النشر ؛
2. اديجي باديدو ، ترجمة فؤاد هلال ، **الدليل الصناعي للإيزو 9000** ،دار الفجر للنشر والتوزيع مصر ، 1997 ؛
3. تسيير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار ومكتبة الحامد، عمان ، الأردن ، 2004 ؛
4. توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة و القياس المقارن أساليب الحديثة في المعايير و المقاييس**، دار الفكر العربي، 2006/2005 ؛
5. ثابت عبد الرحمن ادريس ، **بحوث التسويق** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ؛
6. جمال الدين محمد مرسى ، مصطفى محمود أبو بكر ، **دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع " مدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة** " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ؛
7. حميد عبد النبي الطائي وآخرون ، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن 2003 ؛
8. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق ، **تسويق الخدمات كتاب محكم علميا** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009 ؛
9. خضير كاظم حمود ، **إدارة الجودة وخدمة العملاء**، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2002 ؛

10. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2005؛

11. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **إدارة الجودة الشاملة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2008 ؛

12. زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2012.

13. سامي أحمد مراد ، **دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية** ، المكتبة العربية للمعارف مصر ، 2005 ؛

14. سليمان شكيب الجيوشي ، محمد جاسم الصميدعي ، **تسويق الخدمات المالية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ؛

15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي ، زينب شكري محمود نديم، **إدارة الجودة الشاملة والمعولية "الموثوقية" والتقنيات الحديثة في تطبيقها وإستدامتها** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006 ؛

16. عصام الدين أبو علفة ، **التسويق " المفاهيم .الاستراتيجيات " النظرية والتطبيق** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الجزء الأول ، مصر ، 2002 ؛

17. علي السلمي، **إدار الجودة الشاملة و متطلبات التأهل للإيزو 9000** ، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع، مصر ،1995 ؛

18. عائشة مصطفى المناوي ، **سلوك المستهلك " المفاهيم والاستراتيجيات** " ، مكتبة عين الشمس مصر،1998 ؛

19. عمر وصفي عقيلي ، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة** ، دار وائل للنشر عمان، الأردن ، 2001 ؛

20. فريد كورتل ،آمال كحيلة ، **الجودة وأنظمة الآيزو**، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2010 ؛

21. فواز التميمي وأحمد الخطيب، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو (9001)** ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2008 ؛

22. قاسم نايف علوان ، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2005 ؛

23. قاسم نايف علوان المحياوي، **إدارة الجودة في الخدمات "مفاهيم، عمليات، تطبيقات "** ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2006 ؛

24. لعلى بوكميش ، **إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000** ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2011 ؛

25. مأمون سليمان الدرادكة ، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2008 ؛

26. مأمون سليمان الدرادكة، طارق شلبي ، **الجودة في المنظمات الحديثة** ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2002 ؛

27. محفوظ جودة ،**التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss** ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن 2008 ؛

28. محمد أحمد هيكل ، **مهارات التعامل مع الناس** ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2006؛

29. محمد رياض، **دليل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة " المواصفات العالمية ISO 9000**" ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ؛

30. محمد عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000 & ISO 9000** ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2002 ؛

31. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2006 ؛

32. محمد فريد الصحن ، **إدارة التسويق** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1996؛

33. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ، 2010 ؛

34. مدحت محمد أبو النصر ، **أسس الخدمة المتميزة للعملاء** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر ، 2010؛

35. منى شفيق ، **التسويق بالعلاقات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ؛

36. مهدي السمرائي ، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2007؛

37. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك** "**منهج كمي**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004 ؛

38. ناجى معلا ، **خدمة العملاء** "**مدخل إتصالي سلوكي متكامل**" ، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن ، 2010؛

39. هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، الطبعة الرابعة 2008؛

40. يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون ، **إدارة العلاقة مع الزبون** ، دار الوراق للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2009.

***الأطروحات والمذكرات :**

1. بوسطة عائشة ، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء** " **دراسة حالة – مجمع صيدال – مديرية التسويق والإعلان الطبي** ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2010، ص 119؛

2. بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء** "**دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة**" ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2007/2006 ؛

3. بوقاسي أمال ، **جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية** " **دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو اوطو – وكيل خدمة معتمد رونو – الجزائر** " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية والسياحية ، جامعة الجزائر 3 2014/2013 ؛

4. جبلي هدى ، **قياس جودة الخدمة المصرفية " دراسة حالة بنك البركة الجزائري "** ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009؛
5. حاتم نجود ، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه " دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA** ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2005 ؛
6. ريم محمد صالح الألفي ، **قياس رضا العميل عن الخدمة المقدمة وعلاقته بسلوك ما بعد الشراء** مذكرة ماجستير ، مصر ، عين الشمس ، 2002؛
7. ريوقي سليمة ، **أساليب قياس رضا الزبائن عن جودة الخدمة " دراسة حالة فندق المرسى** " مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 2012/2011 ؛
8. سمارة ياقوتة ، **أثر التسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتهما برضا الزبون 'دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مدينة المدية '** ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، جامعة المدية ، 2014/2013 .

***المجلات والملتقيات :**

1. باسم عباس كريدي الجاسمي ، **جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون ، مدخل قيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 09 ، العدد 01 ، سنة 2007 ؛
2. بثينة لقمان أحمد، **تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن" دراسة ميدانية في الشركة العامة لإتصالات وبريد نينوى** "، تنمية الرافدين العدد 109 ، المجلد 34 ، سنة 2012؛
3. حاكم جبوري الخفاجي، **رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون "دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف** " ، الغري للعلوم الإقتصادية واللإدارية ، العدد الخامس والعشرون ، دون ذكر السنة ؛
4. خير الدين محمد علي ، **دور أبعاد جودة الخدمة المصرفية الإسلامية في تحقيق رضا الزبون " دراسة تحليلية ميدانية للمصرف الإسلامي في محافظة نينوى** " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 07، العدد 23 ، سنة 2011؛
5. درمان سليمان صادق ، **الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون CRM** ، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة دهوك ، العراق ، 2008 ؛
6. رأفت عاصي العبيدي، **عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون " دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى** " ، مجلة بحوث مستقبلية العدد 33 و 34 ، 2011؛
7. عادل محمد رجب ، هيل عجمي الجنابي ، **أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية " دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني** " ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم التمويل والمصارف ، جامعة آل البيت ، 2000؛

8. عامر علي حسين ، أميرة هاتف الجنابي ، **التوجه نحو الزبون وولائه – تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة –دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية** الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية ، دون ذكر سنة النشر؛

9. عباس حسين جواد ، سحر عباس حسين ، **أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيمياوية "** ، أهل البيت ، العدد 03 ، دون ذكر سنة النشر؛

10. عبد المحسن تعساني، عمر عقيلي، ياسمين حلوبي، **قياس مدركات العملاء لجودة الخدمات الصحية و أثرها على رضاهم و تطبيق ذلك على المشافي الجامعية السورية**، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، 2007 ؛

11. عمار عبد الأمير زوين ، **قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف** ، دراسات إدارية ، المجلد 03 ، العدد 05 ، 2009؛

12. فارس محمود، **قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة**، مجلة الجامعة الإسلامية، عزة، المجاد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو 2005 ؛

13. فاطمة علي متولي ، **مراقبة الجودة** ، كلية الفنون التطبيقية ، جامعة حلوان ، دون ذكر سنة النشر؛

14. ليث علي الحكيم ، عمار عبد الأمير زوين، **قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون بإستخدام نشر دالة الجودة** "دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للإتصالات فرع النجف " .

15. مروان جمعة الدرويش، **أثر_جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، مهد الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر ، 2009.

16. مولود حواس، رابح حمودي، **أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك – دراسة حالة خدمات الهاتف النقال للوطنية لإتصالات الجزائر**- مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 03 ، سنة 2013؛

17. هالة فاضل حسين ،سالم محمد عبود ، **تأثير أبعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء (الأسواق ، المولات ، أنموذجا)** ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، المجلد 05 ، العدد 01 ، سنة 2013.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

* Les livres :

1. Daniel Ray : **Mesurer et Développer la satisfaction clients** ,Edition d 'organisation, 2 éme tirage , paris , 2001
2. Denis Lapert, **Le Marketing Des Services** , Dunod,Paris , 2005
3. Evans James & Deam James **:Total Quality Management Organization and Strategy**, South western Publishing company,Ohio 2003.
4. Grant, Gray B. Anderson , Greg : **Customer Relationship Management** a vision for Higher Education , 2002.
5. Gray,Paul & Byun,Jongbok **:Customer Relationship Management** Authors , Claremont Graduate School, 2001.
6. Harkinampal Singh, **The Importance of Customer Satisfaction to Customer Loyality and Retention** , U.C.T.I. 2006 .
7. Lovelock,C.H , and Wright, K. Lauren, **Principles of Service Marketing and Management**, Prentice Hill , 2nd , 1999

8. Monique Zollinger et Eric Lamarque , **Marketing et Stratégie de la Banque** , 4éme édition , Dunod ,paris , 2004 .
9. Philip .Kotler, Keler , K , Manceau , et Dubois, B :**Marketing Management**, Pearson Edition,12éme Edition ,Paris
10. Pierre Louis Dubois, Alain Jolibert , **Le Marketing** ,3 éme édition édition économica ,Paris , 1998.

***Les Ouvrages :**

1. Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, **Data Management in Analytical Customer Relationship Managemen**t, Daimler Chrysler AG, Research & Technology, DataMining Solutions, FT3/AD, 2002.
2. Banwari Mittal : **The Advertising of Services :Meeting the Challenge of Intangibility**, Journal of Service Research , Vol 2, N^0 1 , 1999.
3. H. Roehman and J. Castellan, **The Deming View of a Business** , Quality Progress , Vol 30, N^0 2 , 1999.
4. Parasuraman,A . Zeithaml,Valarie ,A, and Berry ,Leonard , **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality** , Journal of Marketing , Vol 52 , 1988.
5. Shostack , G.L , **Breaking free from Product Marketing** , Journal of Marketing , April 1977..
6. Valarie A .Zeithaml, Parasuraman,& Leonard L .Berry, **Problems and Strategies in Services Marketing** , Journal of Marketing , ,Vol 49,1985.

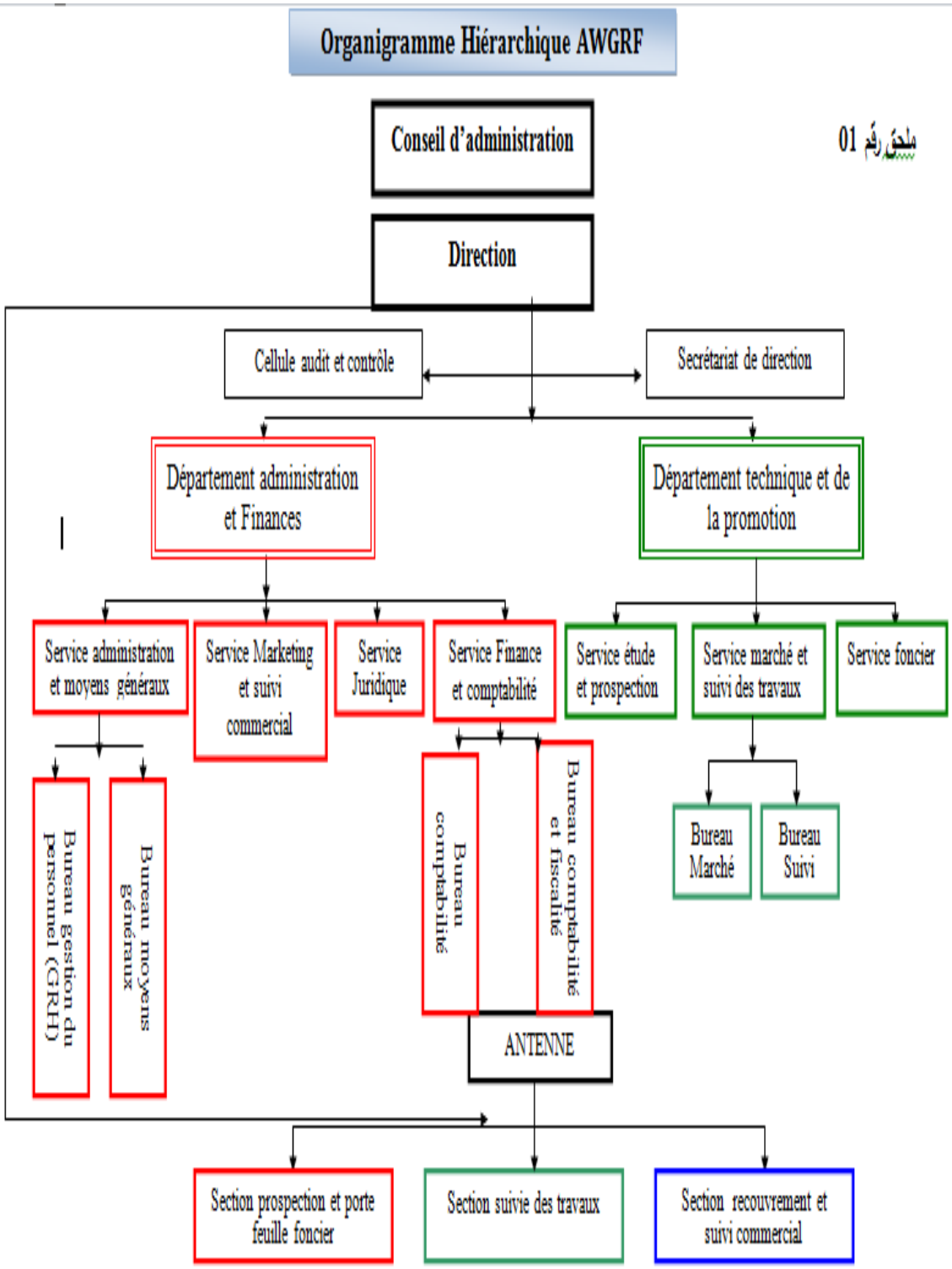
ثالثا : المواقع الالكترونية

1. www. Anqahe.org/Files/Anqahe Glossary-2011.
2. www.dr-al-adakee.com .
3. www.iasj.net .
4. http//umsudan .blogspot .com /p/customer -satisfaction .html .
5. ttps://samehar.wordpress. com .

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01



ملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ـــــ

ولاية عين الدفلى
وكالة التسييرالعقاري لعين الدفلى

دفتر الشروط

المتعلق بكراء السوق الاسبوعي بالعطاف

السـنة 2015

المادة الأولى : الهدف من دفتر الشروط

يهدف دفتر الشروط الحالي إلى تنظيم مزايدة لاختيار أحسن عرض لتحصيل حقوق إستغلال السوق الاسبوعي بالعطاف (بئر النحاس). **السـنة التجـارية 2015**

المادة الثانية : تعيين الموقع

السوق الاسبوعي بالعطاف (بئر النحاس) عبارة عن منشأة مهيأة خصيصا لهذا الغرض، واقعة على الطريق السيار شرق–غرب مدينة العطاف خاضع تحت تصرف وكالة اللتسيير العقاري لعين الدفلى طبقا لمقررة السيد والي ولاية عين الدفلى.

المادة الثالثة:

تجرى المزايدة بالأظرفة المختومة بعد الإعلان عنها في الصحف الوطنية ويختار المزايد المقدم لأكبر عرض مالي متجاوز السعر الإفتتاحي طبقا لمحاضر فتح الأظرفة. تلغى المزايدة في حالة عدم بلوغ السعر الافتتاحي.

المادة الرابعة : إيداع العرض

يودع التعهد المتضمن العرض التقني كاملا غير منقوص و العرض المالي محددا بالأرقام و الحروف ، حسب نموذج العرض المرفق– ممضى و مصادق عليه . مع دفتر الشروط ممضى و مؤشر على كل الصفحات.كل ذلك في ظرفين مختلفين ، الظرف االاول يحمل عبارة "عرض تقني" والثاني يحمل عبارة "عرض مالي" و هذان الظرفان يودعان في ظرف كبير مبهم الهوية و مغلق ولا يحتوي إلا على عبارة: "**إعـلان عن مزايدة وطنية مفتوحة رقم ...../2014 المشروع كراء السوق الاسبوعي بالعطاف (بئر النحاس)** " **لا يفتح**

المادة الخامسة : ملف المشاركة

يجب أن يكون العرض مرفقا بالوثائق التالية :

. شهادة إقامة.

. شهادة السوابق العدلية "الأصلية".

. نسخة من بطاقة التعريف الوطنية مصادق عليها.

. نسخة من السجل التجاري رقم 611005 مؤشر عليها من طرف مركز السجل التجاري.

. شهادة تبرئة من الضرائب المختلفة 03 أشهر " الأصلية او مصادق عليها".

. وصل دفع حقوق استلام دفتر الشروط .

. دفتر الشروط ممضى و مؤرخ على كل الصفحات.

. ضمان بنكي أو شيك مضمون مؤشر عليه بنسبة 10% من مبلغ العرض المقترح من طرف

المزايد لمدة سنة كاملة.

. تقديم كفيل قادر على وفاء الدين يتكون ملفه مما يلي :

ـ شهادة السوابق العدلية "الأصلية".

ـ شهادة تبرئة من الضرائب المختلفة 03 أشهر " الأصلية الأصلية او مصادق عليها ".

- تعهد مختوم و مسجل محرر وفق النمط الملحق بهذا الدفتر.

المادة السادسة :تاريخ و مكان الايداع

- **حقوق دفتر الشروط :** يسحب المزايد دفتر الشروط من وكالة التسيير العقاري الكائن مقرها بشارع الشهداء بعين الدفلى مقابل تسديد مبلغ 2000 دج في حساب الوكالة البنكي (مصلحة التسويق).
- **اجال الايداع:**

ـ آجال إيداع العروض يوم ..... قبل الساعة 10 سا 00 د صباحا و يكون فتح الاضرفة عل الساعة 10 سا 00 د حسب اخر اعلان الصادر في الجرائد اليومية.

ـ تودع العروض لدى الوكالة الكائن مقرها بشارع الشهداء بعين الدفلى .

المادة السابعة : مدة صلاحية العروض

- تبقى عروض المزايدين صالحة لمدة ثلاثين (30) يوما ابتداء من تاريخ فتحها.

المادة الثامنة : السعر الإفتتاحي

حدد السعر الإفتتاحي بمبلغ: **90.000.000,00 دج سنويا بكل الرسوم**.

حرر بعين الدفلى في .....

امضاء المزايد و المصادقة عل

رسالة العرض

أنا الموقع (ة) أسفله

اللقب والاسم

: .....

المهنة.....

الساكن ب.....

الهاتف.....

المتصرف باسم ..... ا لمقيد بالسجل التجاري أو

سجل الحرف وا لرهن أو غير ذلك (يوضح .....) :

بعد الاطلاع على وثائق مشروع الصفقة وبعد تقدير نوع الخدمات الواجب القيام بها ومدى صعوبتها منوجهة نظري و تحت مسؤوليتي : ألتزم وأتعهد تجاه وكالة التسيير العقاري الحضري بتسديد مبلغ الذي يمثل المبلغ الكلي للسنة التجارية 2015 (بالحروف):

(بالحروف).....

.....

..... والأرقام .....بكل الرسوم

تبر أ ذمة المزايد منّ ا لمبالغ ا بدفعها في الحساب ا لمصرفي لوكالة التسيير العقاري الحضري رقم. 00300266300057300008 لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية العطاف .

أؤكد تحت طائلة فسخ الصفقة بقوة القانون أو وضعها تحت التسيير ا لمباشر للإدارة على حساب الشركة بأن:

الشركة ا لمذكورة لا تنطبق عليها ا لمنوعات ا لمنصوص عليها في التشريع و التنظيم ا لمعمول بهما أشهد بأن ا لمعلومات المذكورة أعلاه صحيحة تحت طائلة التعرض لتطبيق العقوبات ا لمنصوص عليها في ا لمادة 216 من الأمر رقم 66 - 156 اJ ؤرخ في 8 يونيو سنة 1966 واJ تضمن قانون العقوبات المعدل والمتمم.

حرر ب ..... في.....

ا لمتعهد

(اسم وصفة ا لموقع وختم ا لمتعهد)

ملاحظة هامة / في حالة تجمع يبيّن رئيس التجمّع أنه يتصرف باسم التجمّع مع توضيح طبيعة التجمّع بالشراكة أو بالتضامن).

المادة 01 : موضوع العقد:

تهدف الصفقة الى استغلال السوق الاسبوعي بالعطاف "بئر النحاس" بمدة 12 شهرا

المادة 02 :مبلغ العقد:

حدد مبلغ الصفقة

واوقف(بالاحرف).....

.....بكل الرسوم .....

و ليكن (بالارقام).....دج بكل الرسوم

المادة 03 طريقة ابرام العقد:

تم ابرام الصفقة طبقا للاعلان عن المزايدة في الجرائد اليومية عملا باحكام المرسوم الرئاسي رقم 10-236 و المؤرخ في 07-10-2010 المعدل و المتمم و المتعلق بتنظيم الصفقات العمومية.

المادة 04 مدة الاستغلال

يتم استغلال السوق الاسبوعي بالعطاف (بئر النحاس)الواقع ببلدية العطاف لمدة سنة واحدة (12) شهرا و تكون 03 ايام اسبوعيا (الاحد, الاربعاء و الجمعة) من الساعة 04 سا و 00 د الى غاية 14سا و 00 د

المادة 05 بيانات المزايد:

على المزايد تحديد مقر إقامة ثابت و معروف وقت المزايدة و إن عدم العمل بهذا الإجراء يجعل تبليغ التصرفات اللاحقة في مقر المؤجـر.

المادة 06 كفالة التعهد:

يجب إرفاق العرض بضمان بنكي أو شيك مضمون مؤشر عليه بنسبة 10 % من القيمة المالية للعرض المقترح من طرف المزايد لمدة سنة كاملة، محرر لصالح وكالة التسيير العقاري لعين الدفلى.

- يمكن استرجاع مبلغ الضمان أو الشيك البنكي المؤشر عليه من طرف المشاركين غير الفائزين خلال مدة خمسة عشر (15) يوما من تاريخ الإعلان عن النتائج

المادة 07 كفالة الضمان:

بعد إعلان نتائج المزايدة وتبليغ المزايد الفائز،يجب على هذا الأخير و خلال الخمسة أيام الموالية أن يدفع لحساب المؤجر(الوكالة) كفالة نهائية تساوي 21% من المبلغ السنوي للمزايدة.

المادة 08 استرجاع الكفالة الضمان :

لايكون استرجاع الكفالة الضمان المنصوص عليها في الموادأعلاه بالنسبة للمزايد الفائز إلا بعد ما يلي :

1- الحصول على شهادة براءة الذمة الصادرة عن المؤجر،و بعد تسديد المزايد لكل حقوق الإستغلال و إيداع السجلات و دفاتر المسك المقررة.

2 – وتقديم إبراء من ديون الماء ، الغاز ، الكهرباء و الهاتف من المصالح المختصة .

3 – تسليم حالة الأماكن و الجرد المفصل للعتاد و الأشياء الثابتة و المنقولة على الحالة التي استلمها عليها تحت طائلة التعويض .

يتم التسليم للجنة تنشأ خصيصا لهذا الغرض (لتسليم الأماكن و الجرد المفصل للعتاد و الأشياء الثابتة و المنقولة والإستلام بعد إنتهاء مدة الإستغلال) .

و في حالة الفسخ يستفيد المؤجرمن الضمان بموجب الشرط الجزائي وذلك تعويضا عن مجمل الأضرار اللاحقة به.

المادة 09 طريقة دفع حقوق استغلال المرفق :

يدفع المزايد حقوق الإيجار الشهري مقدما قبل اليوم العاشر من الشهر السابق للشهر المعني بالأجرة و المقدرة بـ 12/1 من السعر السنوي للمزايدة لحساب الوكالة المفتوح تحت رقم. **00300266300057300008 لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية العطاف**

المادة 09 مكرر : عقوبة التاخير:

في حالة التأخر في تسديد المستحقات تفرض عقوبة تأخير زيادة على الواجبة الأداء و هذا حسب التنظيم المعمول به .

تحسب العقوبة المالية للتأخير حسب المعادلة التالية :

$$\text{ع} = \frac{\text{م}}{10 \times \text{أ}}$$

ع : العقوبة المالية للتأخير

م : مبلغ المزايدة الواجب الدفع

أ : مدة الاتأخير المعبر عنها بالأيام

عند عدم التسديد في الآجال المذكورة سالفا يتم تطبيق عقوبة تأخير مقدرة بـ 1 % عن كل يوم تأخير دون أن تتجاوز 10 % من المبلغ السنوي للمزايدة.

المادة 10 المسؤوليـــــة و التأمين :

يتحمل المزايد نتائج أي حادث وقع خلال إستغلال المرفق وعلى هذا الأساس يجب عليه أن يحمي مسؤوليته المدنية عن طريق عقد تأمين المحددة شروطه قانونا

المادة 10 مكرر : تكاليف اعداد و تسجيل عقد الكراء:

يلتزم المزايد بتسجيل العقد الذي بموجبه يخول له استغلال السوق و تكون التكاليف على عاتق الطرفين (المؤجر و المزايد) بالتساوي.

المادة 11 مخالفة دفتر الشروط:

في حالة عدم الإمتثال لبنود دفتر الشروط هذا و في حالة عدم الدفع في الأوقات المحددة في الموادأعلاه يكون المزايد في مدة 08 أيام من الإنذار بالتبليغ . في هذه الحالة يتم حجز الكفالة يستعمل لضمان ما يلي :

1- أتعاب المزايدة المختلفة والأتعاب المفترضة إلى حين إسناد الاستغلال إلى آخر وفق القوانين المعمول بها.

2- تخليص المستحقات الشهرية المتخلفة.

3- الدفع في حالة الاستحقاق إلى حساب المؤجر الفارق على الأقل بين السعر الجديد و القديم للمزايدة

والتي يتم توجيهها لتصفية المبالغ المستحقة من قبل المزايد و تعويض هذا الأخير إذا استدعى ذالك.

في حالة ما تكون غير كافية يحتفظ المؤجر بحق مباشرة الطعن بالطرق العادية ضد المزايد.

المادة 12 في حالة الغلق :

إذا تقرر غلق السوق الاسبوعي بالعطاف (بئر النحاس)، يسترجع المزايد الأجرة الشهرية للشهر الذي تم دفع مستحقاته المالية دون الإخلال بحقوقه في طلب إسترجاع مبلغ الكفالة و الضمان وفق أحكام المادتين 8 و9 من هذا الدفتر.

المادة 13 حالات اخرى:

الإدارة ضامنة للانتفاع الكامل و الكلي لحقـوق الإستغلال و يمكن للمزايـد في حالة حدوث أي طارئ أوالعصيان، الإستعانــة بالأعوان المكلفين بالأمن العام.

المادة 14 القوى القاهرة:

إذا توفى المزايـد قبل نهاية عقد الإيجار يجب على الورثــة أو ذوي الحقوق خلال 15 يوما اللاحقة من الوفاة تبليغ المؤجر عن نيتهم في مواصلة العقد أو فسخه في إنتظـار إنتهـاء هذا الإجـراء يكونون متكافلين و في الشيـوع، و متضامنين فيما بينهم في كل الإلتزامات الناتجة عن دفتر الأعبـاء الحالي. و عليهم تكليف وكيل عنهم بصفة قانونيـة وتبليغ المؤجر بذلك خلال المدة المذكورة أعلاه .

وإذا لم يعرف الورثة بأنفسهم أو لم يبلغوا قبولهم في مواصلة الإيجار في هذا الميعاد أي 15 يوما من تاريخ الوفاة، يعتبرون قابلين لمواصلة الإيجار.

وإذا امتنع الورثة أو إختلفوا يحق للمؤجر فسخ العقد مع مصادرة نصف الكفالة تعويضا عن مجمل الأضرار المحتملة .في آجال 15 خمسة عشر يوما من تبليغ الورثة أو أحدهم بالإلتزامات الواقعة على عاتقهم .

المادة 15 تصفية النزاعات:

ينعقد الاختصاص في المنازعات المطروحة بين الطرفين بمناسبة تنفيذ هذا الدفترللمحاكم العادية المختصة إقليميا . ولكن يشترط صراحة أنه خلال كل فترة المنازعة لا يتوقف المزايد عن دفع المستحقات المالية في مواعيدها المحددة تحت طلئلة تطبيق عقوبات التأخير المنصوص عليها في هذا الدفتر.

في كل الحالات و مهما كانت احتجاجات المزايد ،يجب تنفيذ الشروط المشار إليها في هذه المادة بكل صرامة تحت طائلة تعويض الأضرار التي تلحق بالمؤجر.

المادة 16 فسخ العقد :يكون للمؤجر الحق في اتخاذ جميع التدابير القانونية لاسيما فسخ العقد للأسباب التالية:

- في حالة عدم الإمتثال لبنود دفترالشروط هذا ومراعاة أحكام المواد الواردة فيه؛
- عدم الدفع في الأوقات المحددة بعد فوات مدة 08 أيام من الإنذار بالتبليغ بتسديد المبالغ وبعد نفاذ

  كل التدابير القانونية ؛
- في حالة إعادة إيجار المرفق.
- لإعتبارات ذات منفعة أو من نظام عام تستدعي توقيف سريان المرفق.

المادة 17: أحكام ختامية

إيداع ملف العرض من طرف المزايد يعني بالضرورة :

- أنه على معرفة وموافقة صريحة على كل ابنود الواردة في دفترالشروط دون استثناء؛
- أن الحالات الطارئة المتوقعة وغيرالمتوقعة تبقى على عاتقه و أنه لا يستطيع في كل الظروف الإدعاء بالتعويض أو تخفيض مبالغ الإيجار؛
- أنه يتحمل و على مسؤوليته كل إخلال بالأحكام المنصوص عليها في هذا الدفتر؛
- أن يحافظ على الإستخدام الأمثل للوسائل المسخرة و ضمان أجود أنواع الخدمات الممكنة؛
- أن يتحمل الرسوم التوثيقية و حقوق الطابع و التسجيل التي يدفعها للموثق المكلف بتحريرعقد الإيجار بعد إنتهاء المزايدة ، حسب القانون الساري العمل به .

المادة 18 الاخلال بعنصر النزاهة:

يتعرض كل مزايد يخل بعامل النزاهة الى الغاء عرضه حتى و لو كان اكبر عرض , كما يمكن للمؤجر متابعته قضائيا و حرمانه من المشاركة في مزايدات اخرى طبقا لما ينص عليه قانون الصفقات رقم 10-236 المؤرخ في 2010/10/07 لاسيما المواد 60 و 61 منه.

المادة 19 دخول حيز التنفيذ:

لا يمكن للمزايد استغلال المرفق (السوق الاسبوعي) الا بعد إمضاء العقد بين الطرفين المعنيين فور تبليغه بنتائج المزايدة في اجل ثمانية (08) ايام و في حالة عدم الاستجابة تلغى المزايدة، وتسليم حالة الأماكن و الجرد المفصل للعتاد و الأشياء الثابتة والمتنقلة للمزايد من طرف اللجنة المؤهلة،وتلحق هذه القوائم بمحاضر المزايدة بعد تأشيرها بين طرفي العقد

أحكام خاصة بإستغلال المرفق

المادة الاولى: للمزايد الإنتفاع الكامل و الكلي بالمرفق المذكور و يمكنه الإستعانة بالأعوان المكلفين بالأمن لضمان حسن التسيير وعلى عاتقه تحت طائلة تعويض الأضرار و حتى فسخ العقد بدون تعويض.:

- نفقات القوة العمومية؛
- المسؤولية المالية عن كل خطأ يقوم به أعوان؛.
- إحترام التنظيم المعمول به في الإستغلال بما فيها مواقيت فتح و غلق المرفق؛
- تقبل الأملاك كما يجدها عند الإستلام من غير المطالبة بتعويض عند اكتشاف أشياء خفية أو خطأ في المعاينة ؛
- عدم طلب فسخ الإيجارأوتعويضات أخرى لأي سبب كان؛
- دفع الضرائب والأعباء الأخرى مهما كانت طبيعتها المستحقة نتيجة إستغلال المرفق؛
- تحديد أماكن المعروضات داخل المرفق والحرس على إحترام الممرات ومنافذ النجدة المحددة؛
- دفع الأتاوات الشهرية عند ميعادها القانوني و يانتظام؛
- العمل على استمرارية المرفق العادية و توفير كل ظروف حسن التسييرداخل قصرالمعارض؛
- الإستغلال بنفسه أو بوكيل عنه الأماكن دون إجراء أي تغيير لا بطبيعته ولا بالاتجاه التجاري تحت أي مبرر؛
- الحراسة بنفسه أو وكيله المرخص بطريقة فعلية قانونية، و تحصيل الحقوق.

المادة الثانية: يتوجب على المستاجر كراء دور المياه للشباب المحلي العاطل عن العمل لغرض المساهمة في التشغيل و امتصاص البطالة.

التعديـل و الصيانة والترميم

المادة الاولى:

على المستاجر ان يسهر بنفسه على امن المرفق , و يسعى للاتصال بكافة الهيئات المختصة لذلك و لا يعود على المؤجر في جميع الحالات التي تخص المسائل الامنية اثناء انعقاد السوق.

المادة الثانية:

لا يسمح للمزايد تنفيذ أشغال داخل المرفق إلا بموافقة مكتوبة مسبقة من الوكالة العقارية لولاية عين الدفلى .إلا أنه يمكن للوكالة العقارية أن تلزم المزايد القيام بترميمات أوصيانة دورية ضرورية للمرفق أوتوابعه تحت إشرافها ، وفي حالة رفضه لذلك يمكنها القيام بها على نفقته.

المادة الثالثة:

لا يجوز للمزايد تحويل أثرالمزايدة كليا أو جزئيا دون رضا المؤجر ومنه لا يجوز له إيجارالمرفق من الباطن .

المادة الرابعة:

إبتداء من تاريخ الدخول في استغلال المرفق يستمر المزايد في :

تحمل الإلتزامات المتعاقد عليها مع المؤجر و التي تستمر آثارها بعد إنتهاء المزايدة.

نظافة المرفق وصيانتة

المادة الخامسة : على عاتق المزايد :

- تعيين عمال دائمين و مجهزين و على نفقته الخاصة بوسائل التنظيف الدائم و ذالك بكنس و نزع الفضلات أي كان شكلها و الناجمة عن النشاط التجاري؛
- مرتب الأعوان المكلفين بالنظافة ؛
- و كذا كل نفقات استغلال المرفق مهما كانت طبيعتها؛
- إرسال دفتر الأعباء و تكاليف إدراج الإشهار و لصق الإعلانات.

المادة السادسة :

يمكن تجميد عقد الكراءبصفة مؤقتة في حالة الضرورة أولإستعمال الأمكنة لتنظيم تظاهرات ثقافية نشاطات رياضية ، معارض أو إحياء مناسبات وطنية دون تعويض.

الاحكام الخاصة بالصحة العمومية

يمنع منعا باتا بيع السلع السريعة التلف , المأكولات الخفيفة و المشروبات المحضرة .

و كل اخلال بنظافة المرفق و صيانته يحق لمصالح الوكالة العقارية التدخل لوضع حد لهاته التجاوزات.

ملحق رقم 03 جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص التسويق

سيد(ت)ي الفاضل(ة) :

تحية واحترام وبعد

يهدف هذا الاستبيان إلى تقييم أثر أبعاد جودة الخدمة في كسب رضا الزبون في وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى ، وهو في نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق .

كمساهمة منكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي ، يسعدني أن أقدم لكم مجموعة الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان راجية منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة ، آملة بذلك الاستفادة كن خبرتكم في قطاع العقارات واعدة إياكم بالسرية التامة للبيانات المقدمة من طرفكم ، علما أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم مني أسمى التقدير والاحترام مع الشكر الخالص على تعاونكم مسبقا .

***المعلومات الشخصية :**

ضع العلامة (+) في الخانة المناسبة

الجنس :

ذكر ☐ **أنثى** ☐

السن :أقل من 25 سنة ☐ 25- 35 سنة ☐ 36- 45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق ☐

المستوى الدراسي :

مستوى ابتدائي ☐ مستوى متوسط ☐ مستوى ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐

الدخل :

أقل من 25.000 دج ☐ 25.000 دج – 40.000 دج ☐

40.000 دج – 60.000 دج ☐ 60.000 دج فما فوق ☐

***الرضا عن جودة الخدمة**

حدد درجة موافقتك عن الواقع الفعلي والشخصي لمدى رضاك عن جودة الخدمات المقدمة من طرف وكالة التسيير العقاري بعين الدفلى ، وذلك بوضع العلامة (+) في الخانة المناسبة .

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1–يتوفر لدى الوكالة الامكانيات اللازمة لتقديم الخدمة .					
2 –قاعة الانتظار مكيفة ونظيفة .					
3 – نظام الاستقبال والتكفل بالزبائن فعال ومريح .					
4 – مظهر الموظفين لائق وأنيق					
5 – يلتزم الموظفين بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .					
6– يهتم الموظفين بمشاكل الزبائن ويعملون على الإجابة على استفساراتهم .					

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
7 – تحرص الوكالة على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى .					
8- تقديم الخدمات في المواعيد التي تم تحديدها.					
9 – توفر الوسائل لتقديم الشكاوي .					
10- إستماع الموظفين للشكاوي ومحاولة معالجتها .					
11- سرعة الرد على الشكاوي .					
12- يمكن الحصول على الخدمة المرغوبة في أي وقت .					
13 – تعمل الوكالة على تقصير فترة الانتظار قدر الإمكان .					
14 – يشعر الزبائن بالارتياح والاطمئنان عند التعامل مع الوكالة .					
15 – سلوك الموظفين يشعر بالثقة والأمان .					
16 – يتميز الموظفين بالأدب والاحترام واللباقة.					
17 – تخلو جميع المعاملات مع الوكالة من المخاطرة .					

الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
18- إهتمام الموظفين بالزبائن اهتماما شخصيا.					
19 – يتعاطف عمال الوكالة مع الزبون عند مواجهته مشكلة ما ، ويقومون بطمأنته على إمكانية حلها .					
20- تسعى الوكالة في تقديم كل أنواع التسهيلات والتحفيزات لكسب رضا الزبائن.					
21- يبدي الموظفين اهتماما كبيرا بحاجات الزبائن والاجابة عن الأسئلة باهتمام ومسؤولية .					
22- تبذل الوكالة جهودا للإلتزام بوعودها للزبائن					
23 – تعمل الوكالة بتحسين خدماتها بشكل مستمر لإرضاء زبائنها .					
24- تعمل الوكالة على زيادة فهم حاجات ورغبات الزبائن .					
25- تهتم الوكالة بتحسين خدماتها بشكل مستمر لإرضاء زبائنها					
26 – تأخذ الوكالة اقتراحات الزبائن بعين الاعتبار .					

شكرا

Abstract

The aim of this study is to measure the service quality by using the servperf scale and how its dimensions (Tangibility, Reliability, responsiveness, assurance , Empathy) are related with the costumer's satisfaction also it aims to recognize both the quantity of the services quality which are really given in The management and organization of Real Estate And the satisfaction of its costumers, the importance of this study comes from the consideration on the costumer's opinion and impression about the services which are given to them, the problematic of the study is to show the influence and the contribution of the service quality with its dimensions to gain the costumer's satisfaction

this field study the application of the service quality's dimensions by The management and organization of Real Estate agency to gain the satisfaction of a certain sample of costumers has been analyzed which it was randomly selected,60 questioner were given to customers who deals with the agency ,they were all given back,3 of them were not used because they did not answer all the questions, and 57 were used to test the theories by using the statistical analysis SPSS and it has been showed throw the evaluation's dimensions that they differ from a costumer to another ,the results were as follow :

1-The the management and organization of Real Estate Applies the service quality's dimensions to gain the costumer's satisfaction

2- There is a relation between the service quality's dimensions which are applied by the agency and the costumer's satisfaction

3- Statistically, the costumer's satisfaction is achieved due to the application of the service quality with it dimension (Tangibility, Reliability, response, safety, sympathy)

Some given recommendations and suggestions were also given about the topic of the study

At the end, the study was ended by the suggestion of studying the influence of the service quality's dimensions on gaining the costumer's satisfaction

Key words: dimensions, service quality, costumer's satisfaction, agency.