

تأثير جودة اداء الخدمات على رضا العملاء
دراسة ميدانية

**The impact of quality service performance on
customer satisfaction**

د/ العوضي منصور احمد العوضي

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة 6 أكتوبر

د/ محمد محمد عبد الفتاح حامد

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة 6 أكتوبر

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الرئيسية والصعوبات التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل شركة أورنج مصر ومساعدة الإدارة في شركة أورنج مصر على الاستفادة من هذه الدراسة حتى تصل إلى تحقيق التحسين المطلوب على مستوى كافة الأنشطة داخل الشركة وتحسين خدماتها مما يزيد من رضا العملاء عن خدماتها ويحسن من وضعها السوقي، وتحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء شركة أورنج مصر.

وتساهم هذه الدراسة في التعرض إلى العلاقة بين مستوى أداء وجودة الخدمات المقدمة للعملاء وأثر ذلك على رضائهم عن هذه الخدمات، وتعرض الدراسة إلى طرق قياس جودة الخدمة وأثر ذلك على رضا العملاء، وتساهم هذه الدراسة أيضاً في تقديم مجموعة من النتائج عن أسباب انخفاض معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة

للعلماء من شركة أورانج مصر، وسبل تحسين ذلك، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين جودة الخدمة المقدمة، مما يسمح بزيادة رضا العملاء، ويساعد شركة أورانج مصر في تحسين مركزها السوقي مرة أخرى. وتناولت هذه الدراسة مستوى الخدمات المقدمة من شركة أورانج وعلاقتها برضاء العملاء عن الخدمات المقدمة من شركة أورانج مصر، وكون هذه الشركة تتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين من خدماتها والذين تتعدد مطالبهم واحتياجاتهم لتميز الخدمة، ويجعل رضا هؤلاء العملاء المستفيدين من الخدمة المقدمة منها فإن هذا ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وجودتها، وبالتالي يتم التحسين المطلوب في مستوى الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم هذا المنهج على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة أو المشكلة، وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

أما المنهج التحليلي فيتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية المختلفة لمعالجة البيانات وتحليلها، وكذلك تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تتناسب مع طبيعة تلك الدراسة، ويتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية التطبيقية، وتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وإعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة والمتوفرة في خدمة أساليب التحليل الإحصائي، خاصة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك في ضوء بعض المتغيرات وحجم العينة وأغراض التحليل وإختبار الفروض، لذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية للتبين من صحة الفروض.

وجاءت نتائج البحث على زيادة مستوى رضا العملاء بجودة الخدمات التي تقدمها مراكز خدمة العملاء الخاصة بشركة أورانج، وهذا بسبب إتباع الشركة لأساليب جديدة لخدمة العملاء بشكل يحسن من أدائها لتعويض وتقلل من حجم الخسارة التي تكبدتها عن الأعوام السابقة.

1- والتوصيات بأن لا بد من ضرورة الإهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتمكين موظفي خدمة العملاء من تطبيق ما إكتسبوه من معلومات ومهارات في مجال العمل بخدمة العملاء، وذلك من خلال قيام الرؤساء بالشركة من تشجيع موظفي خدمة العملاء بالفروع على تطبيق ما إكتسبوه من مهارات مختلفة في الوظائف التي يشغلونها، ومتابعة الشركة لرغبات واحتياجات العملاء وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، لتحافظ الشركة على عملائها الحاليين وتجذب شريحة ومجموعة جديدة من العملاء.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الأداء، الخدمات، الإعتماضية، الملموسية، الإستجابة، الإتصال، رضا العميل، خدمة العملاء، توقعات العميل.

Abstract:

The study aimed to identify the main causes and difficulties that lead to customer dissatisfaction with the services provided by Orange Egypt and to help the management at Orange Egypt to benefit from this study until it reaches the achievement of the required improvement at the level of all activities within the company and improve its services, which increases customer satisfaction with its services and improves its market position, and determine the level of quality of service provided to customers of Orange Egypt.

This study contributes to exposure to the relationship between the level of performance and quality of services provided to customers and the impact of this on their satisfaction with these

services, and the study is exposed to ways to measure the quality of service and the impact on customer satisfaction, and this study also contributes to providing a set of results on the reasons for the low rate of customer satisfaction with the services provided to customers by Orange Egypt, and ways to improve it, as well as provide a set of recommendations that help improve the quality of service provided, allowing to increase satisfaction Customers, Orange Egypt helps improve its market position once again.

This study dealt with the level of services provided by Orange and its relationship with customer satisfaction with the services provided by Orange Egypt, and the fact that this company deals with large numbers of beneficiaries of its services whose demands and needs are multiple to distinguish the service, and makes the satisfaction of these customers beneficiaries of the service provided by it, this is reflected on the quality, effectiveness and quality of the services provided, and thus the required improvement in the level of service provided to these customers. This study was based on the analytical descriptive approach, where the descriptive approach is based on the interpretation of the existing situation of the phenomenon or problem, by identifying its circumstances and dimensions and describing the relationships between them, with the aim of ending up with an accurate scientific description of the phenomenon or problem, and this approach is based on the facts associated with it, where this approach is not limited to the process of describing the phenomenon or problem, but also includes the analysis, measurement and interpretation of data and reaching an accurate description of the phenomenon or problem and its consequences. As for the analytical approach, it uses various statistical and mathematical methods to process and analyze data, as well as analyze the answers of the members of the study sample, which

are commensurate with the nature of that study, and this is done through the applied field study, and address the methodological procedures of the field study.

The methodology of processing the data of this study was based on some advanced analysis methods for multiple variables available in the service of statistical analysis methods, especially statistical programs for the social sciences (SPSS) in the light of some variables, sample size, analysis purposes and testing hypotheses, so the following statistical methods were used to determine the validity of the hypotheses.

The results of the research came to increase the level of customer satisfaction with the quality of services provided by the customer service centers of Orange, and this is due to the company's adoption of new methods of customer service in a way that improves its performance to compensate and reduce the size of the loss incurred from previous years.

-1The recommendations that it is necessary to pay attention to providing an appropriate organizational climate to enable customer service employees to apply the information and skills they have acquired in the field of customer service work, through the company's presidents encouraging customer service employees in the branches to apply what they have acquired of different skills In the positions they occupy, the company follows up on the desires and needs of customers and provides new services that meet the needs of customers, in order for the company to maintain its current customers and attract a new segment and group of customers.

Keywords: Quality, Performance, Services, Reliability, Tangibility, Responsiveness, Communication, Customer Satisfaction, Customer service, Customer expectations.

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

أدت التحولات الكبيرة السياسية والاقتصادية والتكنولوجية في السنوات الأخيرة إلى تأكيد أهمية المنافسة، فلقد أدى التقدم الهائل في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى الاتجاه إلى تحقيق معدلات نمو أعلى، وهذا يفرض ضرورة إهتمام المنظمات المختلفة بتطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها التي تقدمها، وذلك عن طريق الإستخدام الكفء والفعال لمواردها المختلفة بما ينعكس على جودة هذا الأداء بما يحقق رضا العميل عن جودة الخدمات المقدمة له.

وتختلف المنظمات في العديد من النواحي أو السمات المميزة لها مثل أهدافها، إستراتيجياتها، أنظمتها، أو فلسفات العمل التي تتبناها لتحقيق غاياتها الرئيسية، إلا أن هناك شيئاً واحداً مشتركاً يجمع بينهم، وهو توقف تحقيق النجاح، النمو، والإستمرارية في السوق على قاعدة العملاء، ونوعية العلاقة التي تربطهم بهؤلاء العملاء، حيث يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق جودة أداء دائمة في الأسواق المستهدفة هي فهم إحتياجات ورغبات العملاء والتميز في خدمتهم والسعي إلى تحقيق رضائهم.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية يعتبر مفهوم رضا العميل هام جداً ويزداد أهمية خاصة في الأسواق الحالية التي تمر بمرحلة نضج مرتفعة وتنافسية شديدة، وخاصة بين شركات خدمات الهاتف المحمول في مصر لكثرة إحتياج العملاء لهم ولخدماتهم، حيث نجد في سوق الاتصالات المحمولة في مصر أربع شركات تعمل في ظل تنافس شديد، حيث أن خدمة الهاتف المحمول تعد من خدمات التسويق التي يهتم فيها العميل بالتعامل مع شركة ذات سمعة طيبة ومستوى عالي من الخدمة، مما يؤدي إلى نمو نوع من الولاء لتلك الشركات، نتيجة لرضا العملاء عن الخدمات المقدمة من الشركة التي يفضلها ويتعامل معها.

• الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت بعض جوانب موضوع الدراسة بطريق مباشر أو غير مباشر، لذا فمن الأهمية إستعراض جهود الباحثين والممارسين في هذا المجال، وذلك كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

الدراسة	الأهداف	النتائج	التوصيات
شبيب فهد تويني عبدالله، (2007) قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمؤسسات المالية الإسلامية في دولة الكويت	هدفت هذه الدراسة قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمؤسسات المالية الإسلامية في دولة الكويت	توصلت الدراسة الى وجود فجوة كبيرة بين ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمات التجارية المقدمة اليهم، وما هو موجود بالفعل لدى تلك المؤسسات	اوصت هذه الدراسة على ضرورة أن تقوم هذه المؤسسات بتقديم خدمات بشكل أفضل، مع التركيز على الجانب الشرعي للمعاملات الإسلامية، وكذلك التركيز على العمل بشكل اساسي ومعرفة احتياجاته ورغباته، ومحاولة تلبيتها بالشكل الأمثل و الأفضل
عفاف عبد المنعم التتاري، (2009) دور الإستراتيجيات التسويقية في تضييق الفجوة بين توقعات العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء	هدفت هذه الدراسة الى قياس جودة الخدمة بمحطات التمويل والخدمة بهدف تحديد الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم لمستوى جودة الخدمة، وتحديد الفجوة بين توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات، وتحديد العوامل التي تؤثر على توقعات العميل للخدمة والتي تمثل المؤثرات التي يجب على إدارة المحطات إدراكها وتوجيه سياساتها وإستراتيجياتها التسويقية لتطويرها وتحسينها	وتوصلت هذه الدراسة من خلال نتائجها الى تحديد الفجوات بين توقعات العملاء وإدراكاتهم لمستوى الخدمة وتحديد الفجوات بين توقعات العملاء وإدراكات الإدارة لهذه التوقعات أيضاً وتحديد أبعاد جودة الخدمة المؤثرة على مؤشرات الأداء	تحديد السياسات والإستراتيجيات التسويقية الكفيلة بمعالجة هذه الفجوات.
رانية محمد رياض المجني، (2013) نموذج مقترح لأثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين خصائص مقدم الخدمة وتنمية ولاء العميل بالتطبيق على خدمات الهاتف المحمول في مصر	هدفت هذه الدراسة الى توصيف العلاقة بين ثقة العميل بالشركة المقدمة للخدمة وولائه لها، ومعرفة العلاقة بين الثقة والولاء في ظل مستويات مختلفة من تكاليف التحول المدركة، ومن ثم كيف تتغير في ظل مستويات مختلفة من جاذبية البديل المدركة، ودراسة العلاقة بين الصورة الذهنية للشركة المقدمة للخدمة وولاء العميل، ومعرفة كيفية تغير شدة العلاقة بين الصورة الذهنية والولاء في ظل مستويات مختلفة من تكاليف التحول المدركة، ومن ثم مستويات مختلفة من جاذبية البديل المدركة	توصلت هذه الدراسة الى وجود اختلافات جوهرية بين إستجابات عملاء الشركات الثلاث (موبينيل، فودافون، واتصالات) بخصوص العوامل المؤثرة على الولاء لمقدم الخدمة فيما يتعلق بالإستثمار في بناء الثقة، الصورة الذهنية لمقدم الخدمة، وجاذبية البديل المدركة	

التوصيات	النتائج	الأهداف	الدراسة
إتاحة التنوع للفئات الجديدة من العملاء وتجربة الخدمة لما للإعلان من دور في دفع عملية الشراء الأولى للخدمة	يتضح من نتائج التحليل إلى ضرورة اهتمام شركات المحمول بتنوع وسائل الإعلان - المقروءة والمسموعة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المتغيرات والأبعاد الأكثر تأثيراً في جودة الهاتف المحمول في جمهورية مصر العربية	حازم عمر بن طريف، (2015) تأثير الإعلان عن خدمات المحمول على رضا العملاء (دراسة تطبيقية على شركات المحمول في جمهورية مصر العربية)
توفير المزيد من الاهتمام بمتابعة أحدث التطورات في مجال تكنولوجيا الخدمة الفندقية، وتوفير المزيد من التسهيلات اللازمة للزلاء، وإجراء المزيد من الدراسات والابحاث	توصلت الدراسة إلى أن معظم آراء العينة تشعر بالرضا عن مستوى جودة الخدمات المقدمة لها في فنادق الخمسة نجوم	تهدفت هذه الدراسة إلى قياس ادراك الزبائن لجودة خدمات فنادق من فئة الخمسة نجوم، وبيان اثر العوامل الديمغرافية على مستوى الادراك وقد تم استخدام استبانته خاصة بهدف الدراسة، وتم توزيعها على خمسة فنادق من فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان، حيث تم اعتماد 60 استبانته من اصل 100 تم توزيعها	نجم العزاوي، ونبيل الحوامدة، (2015) قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان
خلصت الدراسة إلى أنه على إدارة فنادق الخمسة نجوم أن تعمل على تدريب العاملين في الفنادق من أجل تحسين مستوى الاستجابة للضيوف لأن الاستجابة احتلت المرتبة الأخيرة في التأثير على رضا الضيوف	وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة منها وجود أثر لجودة الخدمات الفندقية وكفاءة متغيرات الدراسة المستقلة (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة، الجوانب المادية)، وبعد المستلزمات المادية له الأثر الأكبر على رضا الضيوف	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا الضيوف من الأبعاد (الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة، الجوانب المادية)	فهد منذر فهد مشعل، (2020) أثر جودة الخدمات الفندقية على رضا ضيوف فنادق فئة الخمسة نجوم في مدينة عمان
وتكون مجتمع الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين وكان عددهم (400) فرد	معرفة مدى وجود فروق في استجاباتهم تبعاً للمتغيرات الآتية (النوع، العمر، الدرجة العلمية) لأعضاء هيئة التدريس فقط، الدرجة الوظيفية للعاملين فقط، الحالة الاجتماعية	هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس والعاملين،	محمد سالم، (2022) قياس جودة الخدمات المقدمة من اللجنة الطبية
إختلاف في ادراك عملاء الشركة محل الدراسة لأبعاد جودة الخدمة طبقاً لخصائصهم الديموجرافية. يختلف رضا عملاء الشركة محل الدراسة عن أبعاد جودة الخدمة طبقاً لخصائصهم الديموجرافية	والتوصل إلى نتائج تساهم في تطوير مستوى الخدمة بما ينعكس على زيادة رضا العملاء والحفاظ عليهم، واستقطاب عملاء آخرين	هدفت الدراسة إلى قياس الفجوة بين جودة الخدمات في قطاع تجارة التجزئة وتأثيرها على رضا العملاء	محمود أحمد حمادي شعلان، (2022) قياس الفجوة في جودة الخدمات في قطاع تجارة التجزئة وتأثيرها على رضا العملاء

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

التوصيات	النتائج	الأهداف	الدراسة
تخفيض الأسعار وزيادة عدد الشبكات لتغطية مناطق جغرافية متعددة، وتقديم خصومات على الإشتراك وتقديم عدد من الدقائق المجانية، أي بمعنى آخر تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة	توصلت هذه الدراسة إلى أنه من الضروري على شركات خدمات الهاتف المحمول أن تهتم بتكلفة التحول سواء كانت تعاقدية، استثمارية، أو تكلفة جهد ووقت، حيث أنها أحد المؤشرات الجيدة لمعرفة مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة له، وبالتالي فهي تساعد في التحديد المبكر لتراجع رضا العملاء مما يساعدهم في وضع الخطط، البرامج والأنشطة الترويجية المحفزة للإستمرار في التعامل مع الشركة الخدمية والتي تستخدم لجذب العملاء لتغيير وجهة نظرهم عن التحول إلى المنافسين في الوقت المناسب	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتغيرات التي تؤثر على رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم من قبل هذه الشركات	Jonathan lee, Janghyuk lee, & (2010) The Lowrence Feick Impact Of Switching Cost On The Customer Satisfaction-loyalty Link
هناك مجالاً لتحسين الخدمات الخدمية المقدمة من شركات الاتصالات للهواتف المحمولة في جنوب أفريقيا	وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العملاء يعدون أهمية نسبية أكبر لبعدي الاعتمادية والعناصر الملموسة عند تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة للهواتف المحمولة، وجاء في المرتبة الثانية الأبعاد الثلاثة (الإستجابة، والأمان، والتعاطف	هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة في بيع الصفقات لمبيعات التجزئة للهواتف المحمولة في جنوب أفريقيا باستخدام مقياس (SERVQUAL)، والذي يركز على الفرق بين توقعات العملاء من الخدمات، وبين ما يجدونه بالفعل من الخدمات الفعلية	Managing services quality (2015), service quality in a cellular telecommunications company
أن ارتفاع الأسعار غير ملحوظ بالنسبة لهم ويبحثون دائماً عن أعلى مستوى لخدمة الهاتف المحمول، وأن تكلفة التحويل قد تمنع العملاء الذين لا يشعرون بالرضا عن الانتقال لشركة أخرى	وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تكاليف التحول من شركة خدمة هاتف محمول إلى شركة أخرى تتكون من تكاليف مالية، تعاقدية، تعاملية وتعليمية، حيث تعد تكلفة التحول من أهم المؤثرات المستخدمة لمعرفة مستوى ولاء العملاء للخدمة المقدمة لهم، وينتج عن شعور العميل بالرضا عن التعامل مع إحدى شركات خدمات الهاتف المحمول درجة من الولاء لهذه الشركة وعدم اتخاذ قرار التحويل إلى شركة خدمة هاتف محمول بديلة	هدفت هذه دراسة إلى التعرف على مفهوم تكلفة تحول مستخدم خدمة الهاتف المحمول من شركة خدمة هاتف محمول لأخرى، وتأثير ذلك على كل من علاقة رضا وولاء العميل لشركات خدمات الهاتف المحمول، وتحديد كل من المتغيرات التي تؤثر على رضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة له من شركات خدمات الهاتف المحمول والقطاعات السوقية المستخدمة لخدمة الهاتف المحمول بفرنسا	Arun H. Dyinga, (2013) Executing Strategy In The Financial Serviv Industry: The Key To Competitive Advantage

التوصيات	النتائج	الأهداف	الدراسة
	<p>عمل استبيان إلى 10 مؤسسات تم تحديدها لطول تعاملها مع المؤسسة، من أجل تقييم أثر تطبيق قياس الأداء من وجهة نظر العملاء على جودة الخدمة، فأغلب المستجوبين أجابوا بأن المؤسسة تحسن أدائها العام بعد تطبيق قياس الأداء في عدد من جوانب الخدمة، بينما يبقى الوضع على حاله في جوانب أخرى، وقد قام الباحثون بنقد نظام قياس الأداء في المؤسسة، فانتقدت استخدام نظام (SERVQUAL) الفجوة بين التوقعات والإداركات من أجل تحديد الأبعاد التي تحتاج أن تحظى بالأولوية، حيث يرون أن النقائص في هذا المقياس يمكن أن تكون قد أدت إلى الخطأ في تحديد الأبعاد ذات الأولوية الحقيقية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس الأداء في مؤسسة بريدية في اليونان، حيث استخدم الباحثون المقابلة شبه المهيكلة مع المسيرين في المناصب المعنية بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى دراسة وثائق المؤسسة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في نظام قياس الأداء، بالإضافة إلى ذلك تم استجواب العملاء الرئيسيين لمعرفة أثر قياس الأداء في المؤسسة على جودة الخدمة من وجهة نظرهم</p>	<p>Zesis pandelis, et al (2015), The application of performance measurement in the service quality concept</p>
	<p>حيث تم الحصول على 300 استمارة مقبولة – نصف من كل مقاطعة – وقد تم استخدام الأبعاد الخمسة لمقياس (SERVPERF) مع تخفيف عدد البنود من 22 إلى 16، وإضافة 4 أبعاد أخرى هي: الرفاه (حالة التقاعد)، العمليات والأمان (الأمن عند حمل النقود، سرعة الإجابة على الشكاوي، سرعة البريد والحوالات)، حالة المرافق (نظافة المكتب، حالة الحواسيب الآلية)، وسهولة استخدام الخدمات (العلم بالخدمات المتوفرة، توفر المعلومات في المكتب وسهولة الحصول على المعلومات من العاملين).</p>	<p>هذه الدراسة الهندية هي دراسة مقارنة على مكاتب بريد مقاطعتين هنديتين، وقد استخدمت الدراسة الاستبيانية لجمع البيانات</p>	<p>K. Rajeswari, K. J. Sunmista, (2020) Perceptions of customers on service quality of post offices – A comparative study</p>

التوصيات	النتائج	الأهداف	الدراسة
أن مقياس (SERQUAL) لا يزال يستخدم بأبعاده الخمسة في العالم النامي، مع إجراء تعديلات على طريقة إدخال أبعاد جديدة	وتوصلت هذه الدراسة التي بلغت عينتها النهائية (180) استبياناتاً إلى وجود فجوات سلبية في كل من الأبعاد الستة المكونة للمقياس المستعمل	إستخدم الباحثون في هذه الدراسة مفهوم الفجوة بين التوقعات والإدراكات لقياس جودة الخدمة في مقاطعة في مكتب بريدي بمقاطعة (الأم) بإيران، وكانت الأداة المستخدمة هي مقياس (SERQUAL) بأبعاده الخمسة، مع إضافة بعد خاص بالتكلفة	Fariba Azizzadeh, Karam Khalili, Iraj Soltani, (2022) Service Quality Measurement in the Public Sector (Ilam Province Post Office Case Studies

* الدراسات الاستطلاعية (النظرية والميدانية)

قام الباحثان بإجراء دراسات إستطلاعية جانب منها كان نظرياً والجانب الآخر ميدانياً، وذلك للتعرف على أبعاد مشكلة البحث نعرضهما فيما يلي:

- (أ) الدراسة الإستطلاعية النظرية :
 - قام الباحثان بالرجوع إلى ما كتب في الموضوع، سواء كان الكتب أو المراجع العربية و الأجنبية ، كما قام بإستعراض الدراسات السابقة في موضوع البحث.
 - (ب) الدراسات الإستطلاعية الميدانية:
 - قام الباحثان بدراسة استطلاعية ميدانية مبدئية؛ وذلك للوقوف على المشكلات الواقعية والتي تؤثر على تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء شركة أورنج مصر .
 - وكذلك تكوين فكرة مبدئية عن الظواهر محل البحث، وقد تم ذلك عن طريق:
 - 1- عقد مقابلات شخصية منظمة مع بعض العملاء وعمل حوار مفتوح للتعرف على العوامل المؤثرة على تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء شركة أورنج مصر .
 - 2- الاطلاع على بعض التقارير السنوية للشركات.
 - مشكلة الدراسة:
- بناء على الدراسات الاستطلاعية النظرية والميدانية أمكن للباحث التوصل إلى مجموعة من الظواهر اهمها ما يلي:

1- زيادة الحاجة الملحة إلى الهاتف المحمول في مصر والإحتياج إلى الخدمات المتعددة التي تقدمها هذه الشركات، فإن الحفاظ على العميل في الأسواق الحالية أصبح أمر صعب.

2- حدية التنافس بين شركات خدمات الهاتف المحمول، ويتضح ذلك في المنافسة السعرية بين شركات خدمات الهاتف المحمول الأربع (أورانج مصر، فودافون مصر، إتصالات مصر، والشركة المصرية للاتصالات)، فأصبحت الشركات الأربع تقدم نفس الخدمات تقريباً ولكن بمزايا وأسعار مختلفة حتى تستطيع جذب عملاء أكثر من خلال تقديم خدمات أفضل لهم.

3- عدم رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من شركة أورانج مصر، وذلك بسبب الخسائر المالية التي تكبدتها الشركة خلال العامين الأخيرين.

فتكمن مشكلة الدراسة في نقص الشريحة السوقية لشركة أورانج مصر بسبب تحول عملاء الشركة إلى المنافسين بسبب خسائر الشركة وعدم رضائهم عن أداء خدمات الشركة، ومن خلال ما توصل له الباحثان أيضاً في الدراسات الأدبية السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، فيستطيع الباحثان صياغة مشكلة الدراسة في أن: (القصور في مستوى جودة أداء الخدمات المقدمة للعملاء يسبب تدني معدل رضا العملاء عن الشركة وعن الخدمات المقدمة لهم).

وهذا يدعونا لأثارة التسائل الرئيسي التالي والذي يمثل مشكلة الدراسة:

هل هناك متغيرات قد لا يهتم بها سواء من جانب الإدارة أو من جانب العاملين بشركة أورانج مصر حالياً إلى إكتساب مركزها السوقي في مصر مرة أخرى، لأنها قد فقدت الشركة في السنوات الأخيرة نسبة من عملائها بسبب تحولهم إلى المنافسين في سوق خدمات الهاتف المحمول.

1- ما مدى توافر مقومات جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟

2- وكيف يمكن الاستفادة من هذا المدخل في تحسين رضا العملاء المستفيدين من الخدمة التي تقدمها مراكز خدمة عملاء شركة أورانج؟

• أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تحديد مستوى جودة الخدمة المقدمة لعملاء شركة أورانج مصر.
- 2- التعرف على الأسباب الرئيسية والصعوبات التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل شركة أورانج مصر.
- 3- مساعدة الإدارة في شركة أورانج مصر على الاستفادة من هذه الدراسة، حتى تصل إلى تحقيق التحسين المطلوب على مستوى كافة الأنشطة داخل الشركة وتحسين خدماتها مما يزيد من رضا العملاء عن خدماتها ويحسن من وضعها السوقي.

• فروض الدراسة:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى جودة خدمات شركة أورانج مصر ومستوى رضا العملاء المستفيدين من الخدمة التي تقدمها مراكز خدمة عملاء هذه الشركة.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية وجودة أداء الخدمة في مراكز خدمة عملاء شركة أورانج مصر.
- 3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة خدمات مراكز خدمة العملاء لشركة أورانج مصر والمتغيرات الديموجرافية الخاصة بهؤلاء العملاء.
- 4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رضا العملاء عن خدمات شركة (أورانج مصر) المقدمة لهم، والمتغيرات الديموجرافية الخاصة بعملاء الشركة.

• متغيرات الدراسة:

أ) المتغير المستقل: مستوى جودة الخدمات المقدمة للعميل:

وهو يتفرع إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية التي تمثل العناصر التي يمكن لمتلقي أو طالب الخدمة من خلالها الحكم على مستوى جودة الخدمة المقدمة له، وهي:

- 1- الإعتدائية: أي إمكانية تعويل طالب الخدمة على مستوى جودة الخدمة.
- 2- الملموسية: أي مظهر الشركة ومظهر أداء الخدمة ومؤدوها.
- 3- الإستجابة: أي إستجابة مقدم الخدمة بالسرعة وبالشكل المناسب.
- 4- الإتصال: ويقصد به وصف الخدمة بلغة بسيطة واحدة ومفهومة.

ب) المتغير التابع: رضا العميل.

ج) المتغيرات الوسيطة:

وهي المتغيرات الديموجرافية الخاصة بعملاء مراكز خدمة عملاء شركة أورانج، مثل (النوع - السن - مستوى التعليم - حجم الدخل الشهري)

• الحدود المكانية والزمانية:

1- الحدود المكانية:

قام الباحثان بتطبيق الدراسة على شركة (أورانج مصر) لخدمات الهاتف المحمول على العملاء المتعاملين مع مراكز خدمة الشركة في القاهرة الكبرى.

2- الحدود الزمانية:

قام الباحثان بتطبيق هذه الدراسة على شركة (أورانج مصر) في الفترة من عام 2020، وحتى عام 2021.

• أهمية الدراسة:

1- الأهمية الشخصية:

تتبع أهمية الدراسة في التعبير عن مستوى جودة الخدمات المقدمة ومدى توافرها مع رغباتهم وحاجاتهم وذلك من أجل معرفة توجهاتهم من الخدمات المقدمة من قبل المنظمة بهدف تطويرها ورفع مستواها بما يحقق رغبات وحاجاتهم وكسب رضاهم، وامكانية الوصول إلى نتائج حول تأثير جودة الخدمات يمكن من اقتراح توصيات تسهم في زيادة رضا العملاء .

2- الأهمية النظرية (على المستوى الأكاديمي):

تساهم هذه الدراسة في التعرض إلى العلاقة بين مستوى أداء وجودة الخدمات المقدمة للعملاء وأثر ذلك على رضائهم عن هذه الخدمات، وتعرض الدراسة إلى طرق قياس جودة الخدمة وأثر ذلك على رضا العملاء، وتساهم هذه الدراسة أيضاً في تقديم مجموعة من النتائج عن أسباب إنخفاض معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة للعملاء من شركة أورانج مصر، وسبل تحسين ذلك، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تحسين جودة الخدمة المقدمة، مما يسمح بزيادة رضا العملاء، ويساعد شركة أورانج مصر في تحسين مركزها السوقي مرة أخرى.

3- الأهمية العملية (على المستوى التطبيقي):

تتناول هذه الدراسة دراسة مستوى الخدمات المقدمة من شركة أورانج وعلاقته برضاء العملاء عن الخدمات المقدمة من شركة أورانج مصر، وكون هذه الشركة تتعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين من خدماتها والذين تتعدد مطالبهم وإحتياجاتهم لتميز الخدمة، ويجعل رضا هؤلاء العملاء المستفيدين من الخدمة

المقدمة منها فإن هذا ينعكس على جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها وجودتها، وبالتالي يتم التحسين المطلوب في مستوى الخدمة المقدمة لهؤلاء العملاء.

• مصادر الدراسة:

إعتمد الباحثان في إعداد هذه الدراسة على نوعين من مصادر البيانات، يتمثلان في الآتي:

1- مصادر البيانات الأولية:

إعتمد الباحثان في الحصول على تلك البيانات على المقابلات الشخصية المتعمقة مع الأطراف ذوي الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم تجميعها ميدانياً من خلال قائمة الإسئصاء التي تم إعدادها بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج المقابلات التي قاما بها.

2- مصادر البيانات الثانوية:

إعتمد الباحثان في إعداد تلك الدراسة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدوريات، سواء المراجع العربية أو الأجنبية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، وكذلك إعتمد الباحثان في جمع تلك البيانات على مراجعة الدراسات والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالدراسة.

• منهجية الدراسة:

إعتمد الباحثان في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الإنتهاء إلى وصف علمي دقيق للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم هذا المنهج على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة أو المشكلة، وإنما يشمل أيضاً تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

أما المنهج التحليلي فيتم فيه استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية المختلفة لمعالجة البيانات وتحليلها، وكذلك تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تتناسب مع طبيعة تلك الدراسة، ويتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية التطبيقية، وتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

• أساليب تحليل البيانات وإختبارات الفروض:

إعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة والمتوافرة في خدمة أساليب التحليل الإحصائي، خاصة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك في ضوء بعض المتغيرات وحجم العينة وأغراض التحليل وإختبار الفروض، لذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتبين من صحة الفروض:

- 1- بعض المقاييس الوصفية والتي تتمثل في التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي - الإنحراف المعياري - معامل الاختلاف) التي تم إستخراجها من الجداول والتي توضح مدى الإختلافات بين آراء العملاء من حيث الموافقة أو عدم الموافقة على كل سؤال من أسئلة الإستقصاء .
- 2- إختبار مربع كاي (كا²) وهو أحد الإختبارات اللامعلمية التي تقيس مدى وجود فروق جوهرية بين متوسطات القيم للمتغيرات المختلفة والمتمثلة في أسئلة الإستقصاء .
- 3- معامل إرتباط (سبيرمان) وهو معامل إرتباط مطبق على البيانات الترتيبية وهو مقياس لا معلمي أيضاً .

وقد قام الباحثان بتصميم إستمارة الإستقصاء الموجهة لعملاء مراكز خدمة عملاء شركة أورانج مصر لتقيس متغير الدراسة التابع، حيث جاءت الفقرات (1، 7، 9، 10) لتقيس المتغير الفرعي (الإعتمادية)، والفقرات (3، 5) لتقيس المتغير الفرعي (الملموسية)، والفقرات (6، 7، 11، 12، 13، 14، 15) لتقيس المتغير الفرعي (الإستجابة)، أما الفقرات (2، 4) فقد تم وضعها لتقيس المتغير الفرعي (الإتصال).

• مجتمع الدراسة:

إختار الباحثان شركات خدمات الهاتف المحمول بإعتبارها أكثر الشركات منافسة في مصر الآن وقد إختاروا مراكز خدمة عملاء شركة أورانج مصر بإعتبارها عينة ممثلة لشركات خدمات الهاتف المحمول، وبإعتبار مراكز الخدمة هي المكان الرسمي الذي يتمثل فيه مظاهر الخدمة الجيدة لعملاء الشركة، وذلك بسبب إهتمام شركة أورانج مصر الدائم بخدمة عملائها وتحقيق الإستجابة السريعة لطلباتهم.

• عينة الدراسة:

إستخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية لتطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة في عملاء مراكز خدمة عملاء شركة أورانج، وتم توزيع (384) مفردة عشوائياً على العملاء في محافظة القاهرة، وتم رفض بعض إستمارات الإستقصاء لعدم ملائمة إجابتها للتحليل، وتم الإستجابة الكاملة لـ (366) إستمارة، وبالتالي تكون نسبة الإستجابة لإستمارات الإستقصاء في هذه الدراسة بنسبة (95.41%).

الإطار النظري للدراسة

العميل هو العنصر الأساسي الذي يحرك دورة حياة المنظمة، فهو سبب وبقاء ذلك العمل وما يهدف إليه، وهو الذي يستخدم ويحكم جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي تحقق السلعة أو الخدمة أهدافها، وبالتالي فإن الإهتمام برضاء العميل يعتبر أهم هدف من أهداف أي منظمة مما يحقق بقائها وإستمرارها في السوق، وما يضمن ذلك في المنظمات والشركات الخدمية هو الإهتمام بمستوى جودة الخدمات والسعي الدائم إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، والتعرف على رغبات العملاء وإشباع إحتياجاتهم والإستجابة الدائمة لهم وحل مشاكلهم، بما يضمن تحقيق مستوى عالي لرضاء العملاء عن الشركة وعن الخدمات المقدمة.

• خدمة العملاء:

العميل هو العنصر الأساسي الذي يحرك دورة حياة المنظمة، فهو سبب قيام وبالتالي بقاء ذلك العمل وما يهدف إليه، وهو الذي يستخدم ويحكم جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي تحقق السلعة أو الخدمة أهدافها¹، وكي تكون الشركات ملمة

¹ د/ مدحت محمد أبو النصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020، ص 26.

إمام كامل بالعملاء تقوم باستخدام طرقاً مختلفة في جمع المعلومات الكمية والنوعية عن العملاء الحاليين أو المحتملين، ومن أهم تلك الطرق:

1- دراسة أحوال السوق حيث يقوم الباحثون بهذه المهمة للكشف عن جوانب معينة تخص السوق ومفاهيمه بالنسبة للمنتجات أو الخدمات.

2- معرفة إتجاهات السوق أو الصناعة حيث ترسم هذه الإتجاهات صورة تقريبية للمستقبل قائمة على إستيعاب الوضع الحالي للسوق أو الصناعة، وتساعد في معرفة الإتجاهات أيضاً في تصور توقعات العميل.

3- الإجماع بعينة عشوائية من العملاء حيث يحضر هذه الإجتماعات غالباً العملاء الموالين، وتركز هذه الإجتماعات على الوضع الراهن لأن معظم العملاء يفكرون فيما يقدم لهم حالياً ولا يميلون إلى وضع تصور للمستقبل.

4- إستطلاع رأي عملاء الشركات المنافسة حيث ويفيد ذلك بشكل كبير في معرفة نقاط القوة والضعف في الشركة مقارنة بالشركات المنافسة.

5- إستطلاع رأي العملاء حيث تهدف هذه الطريقة إلى تكوين صورة تعكس رأي العملاء في الشركة وما تقدمه من منتجات أو خدمات².

وتتميز المنظمات التي تهتم بخدمة العميل بوجود نظام من الفرق المترابطة من أعلى المنظمة إلى أدناها، مع توفير أفراد لديهم درجة عالية من المشاركة لتنفيذ ذلك النظام، وقادة يمتازون بالقدرة على التنسيق والتيسير والتوجيه في أداء العمل، بالإضافة إلى إيمانهم بالمهمة المشتركة فيما بينهم لضمان جودة خدمة العميل سواء كان هذا العميل داخلي أم خارجي³.

² جيني هايز، فرانسيس دريدج، إدارة خدمة العملاء، القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات القفافية، 2019، ص. ص 21 - 23.

³ د/ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 169.

• الخدمة:

هي منتجات تتكون من الأنشطة والمنافع أو الإشباعات التي تقدم للبيع، والخدمات بشكل جوهري غير ملموسة، ولكن يكون لمشتري الخدمة الحق فقط في إستخدامها أو إمكانية الوصول المؤقت لها، فالمشتري يملك منفعة الخدمة وليس الخدمة ذاتها⁴.

• جودة الخدمة:

يتمثل التعريف المبسط لجودة الخدمة في القدرة على إرضاء متطلبات وتوقعات العميل مع توفير خدمات تفوق توقعات العميل أحياناً، وتحدد الجودة بالفرق بين توقعات ورغبات العميل بالنسبة للخدمة وبين إدراكه الفعلي لها، حيث يعكس مفهوم جودة الخدمة تقييم العميل لدرجة الإمتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، كما أنها تشير إلى مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية وإحتياجات العملاء، فمجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسئولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة، ومن أجل تحقيق الإستمرارية في الجودة يجب أن يكون هناك إلتزام من قبل المنظمة الخدمية نحو المستفيدين من خدماتها⁵.

ومما سبق نستخلص أن جودة الخدمة هي: "القدرة على تحقيق رغبات العملاء بالشكل الذي يتطابق مع توقعاتهم ويحقق رضائهم التام عن السلعة أو الخدمة"،

⁴ مصطفى محمد بطور، قياس جودة خدمة التليفون المحمول "دراسة تطبيقية على شركتي موبينيل وفودافون"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا: كلية التجارة، 2002، ص 11.

⁵ عفاف عبد المنعم التطاوي، دور الإستراتيجيات التسويقية في تضيق الفجوة بين توقعات العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على محطات الخدمة وشركات البترول، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2004، ص 5.

أو بمنظور آخر هي: "قدرة الإدارة على إنتاج أو تقديم خدمة قادرة على الوفاء بحاجات العملاء، فهي عملية تقديم خدمة للعميل تتناسب مع توقعاته وتحقق له درجة عالية من الإشباع وبالتالي ينعكس إيجاباً على رضا العميل مما يؤدي إلى إرتباطه بالشركة".

ويستند مفهوم الخدمة الناجحة إلى أربعة عناصر أساسية متمثلة في حاجات وتوقعات العملاء وهي نقطة البداية، ثم يليها الاختيار الصحيح لمن يجيدون خدمة العملاء، مع تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الخدمة المتميزة، وفي النهاية الربط بين المكافأة والأداء المتميز ومن ثم تحقيق رضا العميل الداخلي.

وتتحدد مدى جودة الخدمة على أساس إدراك الجمهور، وما يطلق عليه العلاقة بين التوقع والإدراك، حيث يختلف مستوى الخدمة من جهة لأخرى ومن خدمة لأخرى، ويتم الإهتمام بجودة الخدمة أو السلعة لعدة أسباب من أهمها: المحافظة على إستمرار العملاء الحاليين، كسب عملاء جدد، تحسين سمعة المنظمة والخدمة أو السلعة، القدرة على التنافس، تجنب شكاوي العملاء في المستقبل، كسب رضا العميل عن الخدمة والمنظمة، الحصول على ولاء العميل، تسهيل عمل فريق بيع وتقديم وتسويق الخدمة أو السلعة، زيادة الإنتاجية، ومواجهة الضغوط التنافسية.

وهناك ستة عناصر رئيسية مرتبطة بجودة الخدمة وهم كما يلي:

- 1- سهولة الوصول إلى الخدمة: موقع الخدمة وإمكانية الحصول عليها.
- 2- ملائمة الخدمة: مدى مناسبة نوع وأنماط الخدمة لإحتياجات المجتمع.
- 3- العدالة: أي تقديم الخدمة لمختلف فئات المواطنين.
- 4- الكفاءة: الإقتصاد في استخدام الموارد وتحقيق مردود عالي للأموال الموظفة.
- 5- القبول: مدى تقبل المواطنين للخدمات المتاحة.

6- الفاعلية: مدى فاعلية الخدمات المقدمة⁶.

• نموذج جودة الخدمة:

يتكون نموذج الخدمة من خمسة أركان أساسية، هي:

1- متلقي الخدمة:

لمتلقي الخدمة حاجات متعددة نذكر منها: أن تفي خدمات المنظمة أو المنشأة بتوقعاتهم، يتلقوا المساعدة عند الحاجة إليها، تتم معاملتهم باعتبارهم متفردين، إحترام وقتهم، توفير المعلومات الواضحة لهم، وأن تحقق لهم فوائد محددة من التعامل مع المنظمة.

2- الخدمة:

الخدمة هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظير مبلغ من المال، وهي منفعة غير ملموسة تقدمها المنظمة لعملائها سواء بمقابل أو من غير مقابل أو نظير رسوم رمزية⁷.

3- مقدم الخدمة:

هناك عدة إعتبارات يجب مراعاتها في مقدم الخدمة، منها:

(أ) أن يكون مؤهل بالتأهيل المناسب، ولديه المعارف والمهارات المناسبة لأداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

(ب) وجود مقدم الخدمة في المواعيد المحددة.

⁶ د/ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص. 158 – 162.

⁷ د/ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص. 155، 156.

ج) الحصول على التدريب المناسب بشكل مستمر، بالإضافة إلى توفير الأدوات والوسائل التي يحتاجها.

د) أن تكون سلوكيات مقدم الخدمة ممتازة، و أن يحترم قيم وأخلاقيات المهنة.
هـ) التعاون والتنسيق مع فريق العمل، مع وجود إتجاهات إيجابية نحو وظيفته والمنظمة والعملاء، مع الإسترشاد بمبادئ العمل.

4- مكان تقديم الخدمة:

لابد من توافر عدة أشياء في مكان تقديم الخدمة منها: النظافة، الترتيب والتنظيم، التهوية المناسبة، الإضاءة الكافية، المساحة المناسبة، أماكن للراحة، قلة الضوضاء والتشويش، وتوفير التعليمات وشروط الحصول على الخدمات في المكان.

5- المنظمة التي تقدم الخدمة:

تتميز المنظمة التي تقدم الخدمة من خلال فكر إدارة الجودة الشاملة بالميزات التالية: أن هيكل المنظمة مسطح مرن وبسيط، تركز على التطوير المستمر في الأنظمة والعمليات، وجود علاقة ثقة وإحترام وإعتماد متبادل، ووجود مؤشرات أداء محددة⁸.

• التوقعات هي المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة:

تعتبر جودة الخدمة بمثابة معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها، وهذا يعني أن العميل هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة، وأن جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين توقعات العميل للخدمة وإدراكاته لمستويات الأداء، ويمكن التعبير عن هذه العملية بالمعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي - توقعات العميل لمستوى الأداء
وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:

⁸ د/ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص. 163 - 166.

- 1- **الخدمة العادية:** تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
 - 2- **الخدمة الرديئة:** تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
 - 3- **الخدمة المميزة:** تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها⁹.
- **مفهوم رضا العملاء ومحدداته:**

يعتبر الغرض الأساسي لكل منشأة من تقديم جودة عالية هو الحصول على رضا العملاء، حيث أن تحقيق الأرباح لا يتم إلا من خلال إشباع إحتياجات ورغبات العملاء بطريقة أكثر فعالية من المنافسين¹⁰، ويعرف رضا العملاء بأنه: "الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل، أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة شراء العميل لنفس المنتج والولاء المستمر للمنظمة"، كما أنه "إستجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين التوقعات السابقة أو أي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج، كما هو مدرك بعد الإستهلاك"، ويعرف أيضاً بأنه: "الحالة النفسية التي تنتج سلوكاً عندما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق، وتتصل بالشعور الأولي للفرد الناتج عن الخبرة السابقة"، وبالرغم من إختلاف التعاريف

⁹ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات البيع (الإستراتيجيات الحديثة لخدمة العملاء)، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، 2002، ص. 54، 55.

¹⁰ عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 6.

السابقة إلا أن هناك عناصر أساسية ينطوي عليها الرضاء ألا وهي الإستجابة لتوقعات العملاء ومقابلة إحتياجاتهم¹¹.

ويقوم مفهوم رضا العميل على عنصرين أساسيين هما:

1- إدراك العملاء :

وهي العملية التي يقوم الأفراد عن طريقها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المتوافرة في البيئة المحيطة من أجل التوصل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها، وتتأثر العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة بعدة عوامل هي: سعر الخدمة، الجوانب الملموسة للخدمة، لقاء العملاء بموظفي الخدمة، والصورة الذهنية للمنظمة¹².

توقعات العملاء :

تلعب توقعات العملاء دوراً حيوياً في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات المختلفة، حيث يقوم العملاء بتقييم مستوى الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجونه أو يتوقعونه بإدراكاتهم لمستويات ما يحصلون عليه بالفعل، ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة، فيجب على المؤسسات أن تقدم بإستمرار مستويات من الخدمة تتوافق مع أو تتجاوز توقعات العملاء، حيث تكمن أعظم فرصة لإرضاء العملاء والحفاظ عليهم في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم للخدمة أو تجاوز تلك التوقعات، بحيث تكون الخدمة تجربة ممتعة للعميل تجعله يكرر

¹¹ محمد سعد السمراني، دراسة للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2019، ص 70.

¹² محمد سعد السمراني، دراسة للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2016، ص. ص 70، 71.

التعامل المستقبلي مع المؤسسة¹³، ويتم تصنيف توقعات العملاء إلى ثلاثة أنواع هي:

(أ) **التوقعات عن طبيعة وأداء السلعة أو الخدمة:** وهي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء وإستخدام السلعة أو الخدمة نفسها.

(ب) **التوقعات عن تكاليف السلعة أو الخدمة:** وهي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسويق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء السلعة أو الخدمة.

(ج) **التوقعات عن المنافع أو التكاليف الإجتماعية:** وهي رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين - مثل الأقارب والأصدقاء - وذلك عند شراء الفرد للسلعة أو الخدمة، ويأخذ شكل الإستحسان أو عدم الإستحسان للمنتج المشتري.

وهناك تصنيف آخر لتوقعات العملاء يقسم إلى ثلاثة أنواع أيضاً، وهي:

(أ) **التوقعات التنبؤية:** هي معتقدات العميل عن الخصائص والصفات التي يتوقع توافرها في المنتج.

(ب) **التوقعات المعيارية:** هي معتقدات العميل عن الأداء الذي يجب أن يكون عليه المنتج.

(ج) **التوقعات المقارنة:** هي معتقدات العميل عن أداء منتج معين بالمقارنة بالمنتجات الأخرى¹⁴.

¹³ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص 54.

¹⁴ محمد سعد السمراي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

ومن مراجعة هذه التعريفات يتبين أنها إتفقت على أن درجة رضا العميل تتحدد بمدى العلاقة أو التباين بين توقعات العملاء والتجربة الفعلية، كما إنها إشتراك في تحديد محددات رضا العميل في أنها تتكون من توقعات العميل بالنسبة للخدمة والأداء الفعلي أو المحقق للخدمة ومدى التطابق بين التوقعات والأداء الفعلي، وحيث أن جوهر الحصول على رضا العميل هو معرفة توقعاته بالنسبة لجودة الخدمة، فإنه يوجد أنواع ومستويات من التوقعات والعوامل المؤثرة على هذه التوقعات، ويقصد بالتوقعات نحو الخدمة المعتقدات الناتجة عن إحتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة تتعلق بالخدمة والتي يستخدمها الفرد كمعيار أو قياس يتم على أساسه الحكم على أداء الخدمة، ويلعب رضا العميل دوراً كبيراً في تقييم الخدمة، ويكون التقييم بناء على مقارنة ما يدركه من خدمة مقابل ما يتوقعه¹⁵.

• النتائج المترتبة على الخدمة الجيدة للعملاء:

يساعد أداء الخدمة بشكل جيد في تمكين المنظمة من زيادة فعالية جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والعمليات، بما يساهم في النهاية في تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الربحية، وتفصيلاً لتلك النتائج ما يلي:

1- الخدمة الجيدة تنمي ولاء العملاء: كلما إرتفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء زاد رضائهم عن المنظمة، ومن ثم إستمر تعاملهم معها، أي زاد نطاق التعامل، وبالتالي زادت الربحية الناتجة عن إستمرار تعاملهم معها، ويمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء العملاء بإستخدام المعادلة التالية:

القيمة = متوسط عدد سنوات التعامل × متوسط حجم المبيعات السنوية للعميل

¹⁵ عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره، 2017، ص 7.

2- **الخدمة الجيدة تجذب عملاء جدد:** حيث تساعد الخدمة الجيدة في تناقل الإتصالات الإيجابية بين العملاء ومن ثم تحسين سمعة المنظمة، مما يؤدي إلى جذب عملاء جدد.

3- **الخدمة الجيدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف:** وذلك عن طريق:

- أ) تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل.
- ب) انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الإتصالات الشخصية الإيجابية.
- ج) انخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لإستغلال الطاقة.
- د) انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد.

4- **الخدمة الجيدة تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير الخدمات:** حيث يقدر العملاء المنظمات التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم معها، ويعني ذلك أنهم على الإستعداد للتضحية ببعض الشئ مقابل إستمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة.

5- **الخدمة الجيدة تساهم في الحفاظ على العمالة:** تساعد الخدمة الجيدة في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات المتميزة في المنظمة، حيث تساهم الخدمة الجيدة في تحقيق رضا العملاء، ومن ثم إستمرارهم في التعامل مع المنظمة وتوسيع نطاق معاملاتهم معها، وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال المنظمة، ومن ثم توافر فرص الترقى والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى الإستمرار في تقديم الخدمة الجيدة.

6- **الخدمة الجيدة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي:** يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلاً في العائد على الإستثمار الناتج عن عمليات زيادة المبيعات أو حجم

النشاط وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعاً بمثابة الآثار الإيجابية للخدمة الجيدة¹⁶.

• هيكل توقعات العملاء:

ينتج رضا العميل بأنه ينتج عن تقييم جميع نواحي العلاقة بين البائع وهذا العميل، ويعتمد تقييم العميل للسلعة أو الخدمة على مقارنة الأداء الفعلي لهذه السلعة أو الخدمة مع بعض المعايير أو المقاييس التي يتوقعها هذا العميل، وتظهر نتيجة هذه المقارنة عادة في ثلاثة نتائج متوقعة:

- 1- أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمعايير، وهذا يؤدي إلى شعور غير واضح من قبل العميل، حيث أنه لا يستطيع أن يميل إلى الرضا أو عدم الرضا.
- 2- أن يتفوق الأداء الفعلي على المعايير، وهذا يؤدي إلى شعور العميل بالرضا.
- 3- أن يكون الأداء الفعلي أقل من المعايير وهذا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا من قبل العميل¹⁷.

ويوجد مستويين من توقعات الخدمة هما: المستوى المطلوب، ويعكس الذي يتمنى العميل الحصول عليها، والمستوى المناسب أو المقبول: وهو يعكس ما يراه العميل مقبولاً، وهناك منطقة تفصل بين مستوى الخدمة المرغوب والمقبول ويطلق عليها (منطقة التسامح)، وهي المدى الذي يعتبره العميل مرضياً بالنسبة له، ولذلك فإذا كان مستوى أداء للخدمة أقل من منطقة التسامح فإنه سوف يؤدي إلى عدم رضا العميل وشعوره بالسخط والإحباط، والعكس صحيح، وتتفاوت منطقة التسامح من فرد إلى آخر ومن خدمة لأخرى بالنسبة لنفس الفرد، كما أنها تتفاوت أيضاً بالنسبة

¹⁶ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ص 34 – 37.

¹⁷ عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص 6.

لعناصر تقييم جودة الخدمة، فكلما كان أحد العناصر أكثر أهمية كلما كانت منطقة التسامح أصغر، وذلك يعكس درجة أقل من إستعداد العميل للتنازل عن مستوى جودة الخدمة المرغوبة، وهناك أربعة عوامل تؤثر على توقعات الفرد نحو الخدمة وهي الكلمة المسموعة، والإحتياجات الشخصية، والخبرة السابقة، والوعد المقدمة عن الخدمة¹⁸.

• **التوقعات هي المعيار الأساسي لقياس جودة الخدمة:**

تعتبر جودة الخدمة بمثابة معيار لدرجة التطابق بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء لها، وهذا يعني أن العميل هو الطرف الأساسي في تقييم مستوى الخدمة، وأن جودة الخدمة هي نتاج المقارنة بين توقعات العميل للخدمة وإدراكاته لمستويات الأداء، ويمكن التعبير عن هذه العملية بالمعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك العميل للأداء الفعلي - توقعات العميل لمستوى الأداء

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة هي:

- 4- **الخدمة العادية:** تتحقق عندما يتساوى إدراك العميل لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.
- 5- **الخدمة الرديئة:** تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.
- 6- **الخدمة المميزة:** تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات العملاء بالنسبة لها¹⁹.

¹⁸ عفاف عبد المنعم التطاوي، المرجع السابق، 2004، ص 8.

¹⁹ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ص 54، 55.

• إجراءات تجاوز توقعات العملاء :

- 1- أداء الخدمة على الوجه الصحيح من المرة الأولى، وذلك من خلال: نشر ثقافة الجودة، الإختبار المستمر للخدمة، تطبيق برامج الجودة الشاملة، مكافآت الأداء المتميز، وتطوير الأنظمة والسياسات والهياكل.
- 2- التأكد من أن الوعود تعكس الحقيقة، أي الحرص على تقديم الوعود الواقعية والإبتعاد عن المبالغة²⁰، وذلك من خلال: الرقابة على الوعود الصريحة والضمنية، عدم المبالغة في أنشطة الإعلان والدعاية، وتقديم الدليل العملي.
- 3- الإتصالات المستمرة مع العملاء، وذلك من أجل: فهم إهتمامات وتوقعات العملاء، شرح أبعاد الخدمة التي يتلقونها، إبراز الشكر والتقدير، وإضافة قيمة لما يتلقاه العميل بالفعل²¹.
- 4- سرعة حل المشكلات الخدمية، حيث يجب النظر إلى المشكلات مع العملاء على أنها فرص لزيادة رضاهم، وذلك من خلال: التعاطف وتقدير موقف العميل، السرعة والجدية في التعامل مع المشكلة، المكافأة أو التعويض عند الحاجة، تشجيع العاملين على إظهار الإتجاهات الإيجابية نحو العملاء، وتنمية وتطوير قدرات العاملين في تقديم خدمة شخصية متميزة للعملاء.
- 5- تصميم وإجراء البحوث والدراسات الدورية المنتظمة، حيث يجب تقييم وتحسين الخدمة بناء على توقعات العملاء والعمل بإستمرار للوصول إلى مستوى أعلى من توقعات العملاء²²، وذلك من أجل: مراقبة التغيرات في توقعات العملاء، فهم العوامل التي تساهم في بناء التوقعات، تقييم مستويات الخدمة المقدمة في ضوء هذه التوقعات، تصميم برامج الإعلان والترويج الموجهة لدعم التسامح في الخدمة²³.

²⁰ عفاف عبد المنعم التطاوي، المرجع السابق، 2004، ص 8.

²¹ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. ص 61، 62.

²² عفاف عبد المنعم التطاوي، المرجع السابق، 2004، ص 8.

²³ د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص. 62.

• فجوات جودة الخدمة (فجوة الإدراكات / التوقعات):
أ) فجوة توقعات العميل - إدراكات الإدارة:

تعني أن المديرين ربما لا يعلمون بدقة إحتياجات العملاء من المنظمة، حيث تختلف إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء عن إدراكات العملاء أنفسهم لتوقعاتهم، ومن ثم تحدث فجوة بين ما يريده العملاء وما يعتقد المديرين أن العملاء يريدونه، ويمكن تقليل حجم الفجوة الأولى - أو التخلص منها - عن طريق تفهم المديرين مقدماً وقبل تقديم الخدمة للخصائص والصفات التي يلزم تضمينها بالخدمة المقدمة ليدرك العميل أن ما تقدمه المنظمة من خدمات ذو جودة عالية، ويتوقف حجم هذه الفجوة على كمية البحوث التسويقية التي تجريها المنظمة ومدى إستخدام الإدارة لبيانات ونتائج هذه البحوث، ويتوقف كذلك على درجة تركيز هذه البحوث على موضوعات جودة الخدمة، ويمثل إجراء (بحوث تسويق أفضل) دائماً جزءاً من أي علاج ناجح لتقليل - أو التخلص من - حجم الفجوة الأولى، حيث يمكن ملاحظة وتقدير رغبات وإحتياجات العملاء بصورة أفضل²⁴.

ب) فجوة إدراك الإدارة - خصائص جودة الخدمة:

يعد إدراك الإدارة الدقيق لتوقعات العملاء مطلباً ضرورياً ولكنه غير كافي لتقديم الخدمة بجودة مرتفعة، حيث يجب توافر تصميمات للخدمة ومعايير للأداء تعكس هذا إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، فما أن تمتلك المنظمات الخدمية فهماً دقيقاً لما يتوقعه العملاء تواجه هذه المنظمات تحدياً ثانياً هو إستخدام هذه المعرفة في وضع أهداف ومعايير جودة الخدمة، وعلى الرغم من توافر معلومات كافية ودقيقة عن توقعات العملاء، فربما تفشل المنظمة في تخطيط الخدمة بمواصفات

²⁴ مصطفى محمد بطور، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وخصائص الجودة التي تقابل هذه التوقعات، ومن أهم الأسباب المحتملة للفجوة الثانية:

1- غياب تعهد والتزام الإدارة بجودة الخدمة، وتعهدتها بأهداف أخرى يسهل تحقيقها وقياسها مقارنة بجودة الخدمة (مثل خفض التكاليف وتحقيق أرباح في الأجل القصير).

2- عدم تواجد معايير محددة لجودة الخدمة بحيث يمكن أداء المهام معيارياً أو نمطياً - التتميط هو تقديم خدمة متماثلة ومتطابقة - وأن تؤدي العناصر الأكثر أهمية في الخدمة كما يتوقعها العميل.

3- عدم وجود أهداف محددة وواضحة للجودة لتوجيه وإرشاد العاملين المقدمين للخدمة، وهذا يمكن الأفراد المقدمين للخدمة من تفهم ما تريد الإدارة أن تقدمه فعلياً للعملاء.

ج) فجوة خصائص جودة الخدمة - الخدمة المقدمة:

وهي تمثل التباين والاختلاف بين الخدمة المخططة والمصممة من قبل الإدارة والخدمة الفعلية المقدمة للعملاء، ويشار إليها بفجوة (أداء الخدمة) والتي تعني الدرجة التي لا يقوم مقدمي الخدمة بأدائها بالمستوى التي تتوقعه الإدارة، وتحدث هذه الفجوة عندما لا يمتلك العاملون القدرة و / أو الرغبة في أداء الخدمة بالمستوى المرغوب، وهي ترجع إلى المسئول عن أداء الخدمة من أفراد وذلك لأن التباين والاختلاف سمة من سمات الأداء البشري الذي لا يمكن تكراره بشكل نمطي أو معياري، فحينما يقوم بالأداء أفراد فينبغي توقع صعوبة الحفاظ على ثبات مستوى الأداء.

د) فجوة الخدمة المقدمة - الإتصالات الخارجية للمنظمة:

يمكن أن تسهم الوعود التي تقدمها المنظمة للعملاء - من خلال المجهودات الترويجية ووسائل الإتصال الأخرى - في تكوين وصياغة توقعات العملاء، أو ربما ترفع وتزيد هذه الوعود من توقعات العملاء، ومن ثم يجب على المنظمة أن تكون أكثر حرصاً حرساً عند تقديمها للوعود بشأن مستوى جودة الخدمة وألا تزيد هذه الوعود عما يمكن الوفاء به، أي أن تتطابق جودة الخدمة المعلن عنها مع جودة الخدمة المؤداة بالفعل، فحينما تكون وعود المنظمة أعلى مما يمكن تأديته تزيد التوقعات المبدئية للعملاء، مما يترتب عليه إدراكاً أقل لجودة الخدمة المقدمة، وترجع فجوة الإتصالات السوقية إلى عاملين رئيسيين هما:

1- إفتقاد التنسيق والتكامل بين تخطيط الإتصالات السوقية والعمليات التشغيلية للخدمة.

2- إستعداد وميل المنظمة للإفراط والمبالغة في وعودها خلال إتصالاتها السوقية والترويجية، ولذلك يجب إنشاء نظام للتنسيق والتكامل بين تخطيط وتنفيذ الحملات الترويجية والإعلانية وبين عمليات إنتاج وتقديم الخدمة.

ولا تؤثر الإتصالات الخارجية للمنظمة على توقعات العملاء فقط بتقديم وعود لا يمكن الوفاء بها، ولكن أيضاً تؤثر أيضاً على إدراك العملاء لجودة الخدمة، ويمكن أن يحدث ذلك حينما تتجاهل المنظمة إخبار العملاء بالمجهودات الخاصة والمميزة وغير المرئية للعملاء، والتي تقوم بها المنظمة لضمان وتأكيد الجودة، فالعملاء ليسوا دائماً على علم بكل شئ تقوم به المنظمة لتقديم خدمات تقابل توقعاتهم ويكون خارج نطاق رؤيتهم، فحينما يكون العملاء على علم ووعي بالخطوات الجادة التي تقوم بها المنظمة لتقديم أفضل ما لديها وبذل ما في وسعها لخدمة عملائها، فمن المتوقع أن يدرك هؤلاء العملاء الخدمة المقدمة بصورة أفضل.

هـ) فجوة الخدمة المتوقعة - الخدمة المدركة:

وهي تمثل التباين والإختلاف بين توقعات العملاء للخدمة أو الخدمة المتوقعة وإدراكات العملاء للخدمة أو الخدمة المدركة وتسمى هذه الفجوة (فجوة العميل)، وتمثل هذه الفجوة النتيجة والأثر لفشل المنظمة في إغلاق الفجوات الأربع الأولى، وتمثل المقياس الكلي والإجمالي لجودة الخدمة من منظور العميل، حيث تعتمد الجودة المدركة للخدمة على حجم وإتجاه الفجوات الأربعة الأولى، ويمثل نموذج هذه الفجوة رسالة واضحة للمديرين الذين يرغبون في تحسين جودة خدمة منظماتهم، وأن الطريق الجوهرى والرئيسي لإغلاق فجوة العميل هو إغلاق الفجوات من (1) إلى (4) والحفاظ عليها مغلقة، وأن إدراك العملاء لجودة الخدمة رهن ببقاء فجوة أو أكثر من الفجوات الأربعة²⁵.

• الطرق التي تتبعها المنظمات للوصول إلى رضا عملائها:

أ) الإلتزام بالتحسين المستمر للمنتجات: تحرص المنظمات على إعتبار أن تحقيق رضا عملائها هو هدفها الإستراتيجي، والذي لن يتحقق إلا بالإلتزام بالتحسين المستمر لجودة منتجاتها والإتصال بالعميل، فعلى المنظمات ألا تكنفي بتحقيق رغبات عملائها، بل عليها أن تتفوق على التوقعات والرغبات والتنبؤ بها وملاحقة التغير المستمر فيها.

ب) الإتصال بالعميل: يحقق إتصال المنظمة بعملائها العديد من المزايا منها: إتاحة الفرصة أمام المنظمة لأن تتعرف على عملائها الحاليين وعلى إستخدامهم للخدمات التي تقدمها، فالعميل بما يقدمه من معلومات تفيد العملية الإنتاجية يساعد كثيراً في زيادة قدرة المنظمة على مقابلة طاقاتها المتاحة للطلب على

²⁵ مصطفى محمد بطور، مرجع سبق ذكره، ص. 18 - 23.

الخدمة، ويؤدي تزايد الإتصال بالعميل إلى زيادة مشاركته في أداء الخدمة، ومن ثم التوصل لمستويات أعلى من الرضاء إليه.

ويعتبر الإتصال بالعميل أحد المحددات الرئيسية لأبعاد جودة الخدمات، والتي يمكن الإعتماد عليها في تحسين مستوى الجودة ومن ثم رفع مستوى الأداء بالمنظمات الخدمية، فكلما زادت مدة إتصال العميل بالمنظمة الخدمية وتواجه داخل النظام الإنتاجي كلما زادت مشاركته في أداء الخدمة، ولكي تصل المنظمة إلى أقصى إستفادة ممكنة من العميل فإنه على الإدارة أن تتعامل مع العميل كشريك بدلاً من مجرد كونه هدفاً للمنظمة، وأن تحدث التغييرات الجذرية في السياسات والنظم الخاصة بها بحيث تصبح موجهة بالعميل، وأن تهتم بكافة المفاهيم الخاصة بإدراك العميل للخدمة بحيث يتوافر مفهوم شامل ومتكامل لتواجه العميل داخل المنظمة الخدمية. وهناك سبعة عناصر رئيسية تمثل أبعاد التوجه بالعميل، وتتمثل في نظم الخدمة، الإتصال بالعميل، سمعة المنظمة، الصورة الذهنية، إنتاج وتسليم الخدمة، الإتصالات، تنظيم العملاء، وأداء العميل.

ولا ينتهي دور العميل بمجرد الإنتهاء من مشاركته في إنتاج الخدمة أو إستهلاكها، وإنما يمتد دوره ليقوم بتحديد والحكم على مستوى جودة الخدمة، فالعميل هو الوحيد القادر على الحكم على مستوى جودة الخدمة التي يتلقاها، حيث يتوقف تحديد مستوى الخدمة على مدى إدراك العميل للخدمة في ضوء توقعاته، أما بالنسبة لدور العميل في السيطرة على التكلفة، فإن التكلفة تعني المحافظة على رضا العملاء والإحتفاظ بالمقدرة التنافسية للأسعار، أما بالنسبة لتأثير رضا المستهلك على ربحية المنظمات فإن تحسين مستوى أداء المنظمة يتحقق من خلال خلق

مستوى عالي لرضا المستهلك على المدى البعيد، فالمستهلك الراضي يمكن أن يصبح مستهلك لديه ولاء، وهذا قد يحقق الربح للمنظمة²⁶.

الدراسة الميدانية

• عينة الدراسة:

إستخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية لتطبيقها على عينة الدراسة المتمثلة في عملاء مراكز خدمة عملاء شركة أورانج، وتم توزيع (384) مفردة عشوائياً على العملاء في مدينة القاهرة، وتم رفض بعض إستثمارات الإستقصاء لعدم ملائمة إجابتها للتحليل، وتم الإستجابة الكاملة لـ (366) إستمارة، وبالتالي تكون نسبة الإستجابة لإستثمارات الإستقصاء في هذه الدراسة بنسبة (95.41%). وقد تم حساب حجم العينة طبقاً للمعادلة التالية:

$$n1 = \frac{(Z)^2 * P(1-P)}{C^2}$$

حيث أن:

(n1) : حجم العينة المبدئي

(C) : نسبة الخطأ المسموح به في حدود (+ 5%)

(P) : نسبة وجود الظواهر موضوع الدراسة في العينة (50%)

(1-P) : نسبة عدم وجود الظواهر موضوع الدراسة في العينة (50%)

²⁶ علي جمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2018، ص. ص 187 – 183.

(Z) : وهي الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة (95%) وهي 1.96

أساليب تحليل البيانات وإختبارات الفروض

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة على بعض أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة والمتوافرة في خدمة أساليب التحليل الإحصائي خاصة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/PC) وذلك في ضوء بعض المتغيرات وحجم العينة وأغراض التحليل وإختبار الفروض، لذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتبين من صحة الفروض.

• ثبات الأداة وصدقها:

إستخدم الباحثان معامل (ألفا كرونباخ) (Cronobach Alpha) لتأكيد صلاحية الأدوات في قياس محددات جودة الخدمة المقدمة من شركة أورانج مصر، وبلغت قيمة هذا المعامل (0.89) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، وهو ما يعد كافياً للحكم على الدلالة على الجوانب المختلفة لمفهوم الخدمة.

جدول رقم (1): معامل الإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمستويات الأداة

المحدد	الإتساق الداخلي
الإعتمادية	88.4%
الإستجابة	87.8%
الملموسية	91.7%
الإتصال	89.9%
الأداة ككل	89.4%

• خلاصة التحليل الوصفي لإستمارة الإستقصاء :

1- فيما يتعلق بأراء العينة من عملاء شركة (أورانج) حول المتغير الكلي لمظهر وأداء موظفي خدمة العملاء، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84)، وهو ما يعني وقوعها في توصيف القوة، في نفس الوقت الذي بلغت فيه قيمة

الإنحراف المعياري (0.45)، وبقيمة معامل إختلاف (11.79%)، بما يعني وجود إختلاف محدود في الآراء حول هذا المتغير في هذه الشركة.

2- فيما يتعلق بالمتغير الكلي لرضاء العميل عن الخدمات المقدمة لهم، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.64)، وهو ما يعني وقوعها في توصيف القوة، في نفس الوقت الذي بلغت فيه قيمة الإنحراف المعياري (0.60) وبقيمة معامل إختلاف (16.59%)، بما يعني وجود إختلاف محدود في الآراء حول هذا المتغير في هذه الشركة.

3- فيما يتعلق بالمتغير الكلي لآراء ومقترحات العملاء بالنسبة للخدمات المقدمة لهم، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.40) وهو ما يعني وقوعها في توصيف المتوسط، في نفس الوقت الذي بلغت فيه قيمة الإنحراف المعياري (0.44) وبقيمة معامل إختلاف (13.01%)، بما يعني وجود إختلاف محدود في الآراء حول هذا المتغير في شركة (أورانج).

• إختبارات الفروض:

1- الفرض الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى جودة خدمات شركة أورانج مصر ومستوى رضا العملاء المستفيدين من الخدمة التي تقدمها مراكز خدمة عملاء هذه الشركة. قام الباحثان بتطبيق معامل إرتباط (سبيرمان)، وهو معامل إرتباط مطبق على البيانات الترتيبية، وهو مقياس لا معلمي، وقد بلغت قيمته (0.995)، مما يدل على وجود إرتباط قوي جداً بين المتغيرين محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة الإحصائية معنوية هذا العامل عند كافة المستويات، مما يدل على تحقق وجود هذه العلاقة، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (2): إختبار الفرض الأول

		جودة الخدمات المقدمة	رضاء العميل	
Sperman's rho	جودة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	1.000	0.995
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	366	366
	رضاء العميل	Correlation Coefficient	0.995	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	.
		N	366	366

2- الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الخصائص الديموجرافية وجودة أداء الخدمة في مراكز خدمة عملاء شركة أورانج، ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة خدمات مراكز خدمة العملاء لشركة أورانج والمتغيرات الديموجرافية الخاصة بهؤلاء العملاء:

1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين النوع (ذكر / أنثى) مع جودة خدمات مراكز خدمة العملاء التي تقدمها شركة أورانج ومدى تأثير هذه الخدمة بنوع المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني وجود علاقة بين النوع ومستوى جودة الخدمات، بمعنى أن النوع له أثر على جودة الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.151)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة قبول الفرض العدم القائل بوجود تأثير للنوع على الخدمة المقدمة.

2- لإيجاد العلاقة بين العمر (أقل من 25 سنة / من 25 - أقل من 35 سنة / من 35 - أقل من 45 سنة / 45 سنة فأكثر) مع جودة خدمات مراكز خدمة العملاء التي تقدمها شركة (أورانج) ومدى تأثير هذه الخدمة بعمر المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني إستقلالية الأثر بين العمر ومستوى جودة الخدمات، بمعنى أن العمر ليس له أثر على جودة الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.934)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة رفض العدم وقبول الفرض البديل القائل بعدم وجود تأثير للعمر على الخدمة المقدمة.

3- لإيجاد العلاقة بين مستوى التعليم (ثانوية عامة أو ما يعادلها / تعليم متوسط / تعليم جامعي / دراسات عليا) مع جودة خدمات مراكز خدمة العملاء التي تقدمها شركة (أورانج)، ومدى تأثير هذه الخدمة بمستوى تعليم المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني وجود علاقة بين مستوى التعليم ومستوى جودة الخدمات، بمعنى أن مستوى التعليم له أثر على جودة الخدمات المقدمة،

وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.260)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة قبول الفرض العدم القائل بوجود تأثير لمستوى التعليم على الخدمة المقدمة. 4- لإيجاد العلاقة بين حجم الدخل (أقل من 1000 جنيه شهرياً / من 1000 - 3000 جنيه شهرياً / أكثر من 3000 جنيه شهرياً) مع جودة خدمات مراكز خدمة العملاء التي تقدمها شركة (أورانج) ومدى تأثير هذه الخدمة بحجم دخل المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني وجود علاقة بين حجم الدخل ومستوى جودة الخدمات، بمعنى أن حجم الدخل له أثر على جودة الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.258)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة قبول الفرض العدم القائل بوجود تأثير لحجم الدخل على الخدمة المقدمة، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (3): إختبار (كا²) لإختبار صحة الفرض الثاني (الفرعي الأول)

القيمة	المتغير
0.151	1- النوع
0.934	2- العمر
0.260	3- مستوى التعليم
0.258	4- الدخل الشهري

4- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين رضا العملاء عن خدمات شركة (أورانج) المقدمة لهم، والمتغيرات الديموجرافية الخاصة بعملاء الشركة:

1- لإيجاد العلاقة بين النوع (ذكر / أنثى) مع رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها شركة (أورانج)، ومدى تأثير هذه الخدمة بنوع المقدمة إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني إستقلالية الأثر بين النوع ورضا العميل عن الخدمات، بمعنى أن النوع ليس له أثر على رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وذلك عند

مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.626)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بعدم وجود تأثير للنوع على رضا العميل.

2- لإيجاد العلاقة بين العمر (أقل من 25 سنة / من 25 - أقل من 35 سنة / من 35 - أقل من 45 سنة / 45 سنة فأكثر) مع رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها شركة (أورانج)، ومدى تأثير هذه الخدمة بعمر المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني إستقلالية الأثر بين العمر ورضا العميل عن الخدمات، بمعنى أن العمر ليس له أثر على رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.144)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بعدم وجود تأثير للعمر على رضا العميل.

3- لإيجاد العلاقة بين مستوى التعليم (ثانوية عامة أو ما يعادلها / تعليم متوسط / تعليم جامعي / دراسات عليا) مع رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها شركة (أورانج)، ومدى تأثير هذه الخدمة بمستوى التعليم المقدم إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني إستقلالية الأثر بين مستوى التعليم ورضا العميل عن الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.745)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بعدم وجود تأثير لمستوى التعليم على رضا العميل.

4- لإيجاد العلاقة بين حجم الدخل (أقل من 1000 جنيه شهرياً / من 1000 - 3000 جنيه شهرياً / أكثر من 3000 جنيه شهرياً) مع رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها شركة (أورانج) ومدى تأثير هذه الخدمة بحجم دخل المقدمه

إليه، تم تطبيق إختبار (Chi-square)، حيث تبين من الإختبار عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يعني وجود علاقة بين حجم الدخل ورضا العميل عن الخدمات، بمعنى أن حجم الدخل له أثر على رضا العميل عن الخدمات المقدمة، وذلك عند مستوى المعنوية المستخدم وقدره (0.161)، وهو ما يعني وقوعها في منطقة قبول الفرض العدم القائل بوجود تأثير لحجم الدخل على الخدمة المقدمة، كما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (4):

إختبار (كا²) لإختبار صحة الفرض الثاني (الفرعي الثاني)

المتغير	القيمة
1- النوع	0.626
2- العمر	0.144
3- مستوى التعليم	0.745
4- الدخل الشهري	0.161

• النتائج:

- 1- يقوم موظف خدمة العملاء في مراكز خدمة عملاء شركة أورانج بتقديم الخدمات في وقت قليل جداً، بالإضافة إلى أنه يتميز بالسرعة في تقديم هذه الخدمات، وهذا يدل على الإستجابة السريعة لخدمة عملاء هذه الشركة.
- 2- زيادة مستوى رضا العملاء بجودة الخدمات التي تقدمها مراكز خدمة العملاء الخاصة بشركة أورانج، وهذا بسبب إتباع الشركة لأساليب جديدة لخدمة العملاء بشكل يحسن من أدائها لتعويض وتقلل من حجم الخسارة التي تكبدتها عن الأعوام السابقة.

3- الخدمة الجيدة للعملاء والحفاظ على رضائهم، قام بتحسين صورة الشركة لدى العملاء، مما كان له أثر على رجوع بعض العملاء للتعامل مع الشركة مرة أخرى، مما يساعد على تحسين صورتها وتقليل خسارتها.

• التوصيات:

2- ضرورة الإهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتمكين موظفي خدمة العملاء من تطبيق ما إكتسبوه من معلومات ومهارات في مجال العمل بخدمة العملاء، وذلك من خلال قيام الرؤساء بالشركة من تشجيع موظفي خدمة العملاء بالفروع على تطبيق ما إكتسبوه من مهارات مختلفة في الوظائف التي يشغلونها.

3- الإحتفاظ بسجلات منتظمة عن أداء موظفي خدمة العملاء بمراكز خدمة العملاء، وتطور هذا الأداء من فترة لأخرى، للتمكن من التقييم الدائم لمستوى الأفراد في أدائهم لأعمالهم، وللتمكن أيضاً من الحفاظ بل وتحسين مستواهم التدريبي الدائم.

4- ضرورة الإهتمام الدائم بشكاوى العاملين والإستجابة السريعة لحلها والمتابعة معهم بإستمرار حتى يتم حل المشكلة، مما يشعر العميل بأهميته لدى الشركة ويزيد من رضائه نحو الشركة وخدماتها.

5- متابعة الشركة الدقيقة لرغبات وإحتياجات العملاء وتقديم خدمات جديدة تلبي إحتياجات العملاء، لتحافظ الشركة على عملائها الحاليين وتجذب شريحة ومجموعة جديدة من العملاء.

قائمة إستقصاء موجهة إلى عملاء شركة أورنج

(عملاء مراكز خدمة عملاء شركة أورنج)

السادة العملاء الأفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثان: د/ العوضي منصور احمد العوضي و د/ محمد محمد عبد

الفتاح حامد بعمل بحث ميداني بعنوان:

" تأثير جودة أداء الخدمات على رضا العملاء"، ويرغب الباحثان في تعبئة هذه القائمة حتى يتم الإستفادة من تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج البحث.

ويتعهد الباحثان لسيادتكم بأن تظل هذه البيانات في سرية تامة تخدم فقط أغراض البحث العلمي، وإستعداد الباحثان إخطار سيادتكم بالنتائج حتى يتم الإستفادة من البحث.

ولسيادتكم جزيل الشكر والإحترام،،،

الباحثان

• البيانات الشخصية والوظيفية:

1- النوع:

أ- ذكر () ب- أنثى ()

2- السن:

أ- أقل من 25 سنة () ب- من 25 - أقل من 35 سنة ()

ج- من 35 - أقل من 45 سنة () د- 45 سنة فأكثر ()

3- درجة التعليم الحاصل عليها:

أ- ثانوية عامة أو ما يعادلها () ب- تعليم متوسط ()

ج- تعليم جامعي () د- دراسات عليا ()

4- الدخل:

أ- أقل من 2000 جنيه شهرياً ()

ب- من 5000 - 10000 جنيه شهرياً ()

ج- أكثر من 5000 جنيه شهرياً ()

- مجموعة العناصر التالية تعمل على تحديد مدى جودة أداء الخدمة في مراكز خدمة عملاء شركة (أورانج) الذي تتعامل معه، حدد إلى أي درجة تتوافر هذه العناصر في موظفي خدمة العملاء؟
- برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يتميز موظف مركز خدمة العملاء بالدقة في أداء العمل.					
2	يتعامل موظف مركز خدمة العملاء بإسلوب مهذب.					
3	يتميز موظف مركز خدمة العملاء بأخلاق عالية عند التعامل.					
4	يتميز موظف مركز خدمة العملاء باللباقة عند الحديث.					
5	توافر الصبر لدى موظف مركز خدمة العملاء عند التعامل مع العميل.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
6	يتم الإنتهاء من تقديم خدماتك في وقت قليل جداً.					
7	يتم الوفاء بالوعد المقدمة لإنجاز الخدمة.					
8	يتم الإهتمام بشكاوي العملاء.					
9	تتوافر أنواع مختلفة من الخدمات تلبي إحتياجات العملاء.					
10	يظهر العاملون الإهتمام الشخصي بالعميل في مراكز الخدمة.					
11	تضع الشركة مصالح وإهتمامات العملاء في مقدمة أولويات عملها.					
12	تكون مراكز خدمة العملاء على إستعداد دائم للإستجابة إلى طلبات العملاء.					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
13	تستمتع مراكز خدمة العملاء إلى مقترحات المستفيدين من الخدمة بهدف تطوير هذا المرفق.					
14	تسعى مراكز خدمة العملاء إلى حل جميع المشكلات التي تواجه المستفيدين من الخدمة.					
15	توفر مراكز خدمة العملاء متخصصاً مستمراً لتلقي شكاوي المستفيدين من الخدمة.					

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- جيني هايز، فرانسيس دريدج، إدارة خدمة العملاء، القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، 2019.
- 2- د/ مدحت محمد أبو النصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020.
- 3- مصطفى محمد بطور، قياس جودة خدمة التليفون المحمول "دراسة تطبيقية على شركتي موبينيل وفودافون"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا: كلية التجارة، 2020.
- 4- محمد سعد السمراي، دراسة للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2016.
- 5- عفاف عبد المنعم التطاوي، دور الإستراتيجيات التسويقية في تضيق الفجوة بين توقعات العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على محطات الخدمة وشركات البترول، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2009.
- 6- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن 21، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2016.

- 8- مدروي نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية: دراسة حالة (مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد، 2021.
- 9- محمد سالم، قياس جودة الخدمات المقدمة من اللجنة الطبية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، 2022.
- 10- محمود أحمد حمادي شعلان، قياس الفجوة في جودة الخدمات في قطاع تجارة التجزئة وتأثيرها على رضا العملاء - دراسة حالة، رسالة دكتوراة مهنية في الضبط الإحصائي وتوكيد الجودة، جامعة القاهرة، 2022.
- 11- مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2018.
- 12- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2020.
- 13- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار النشر، 2018.
- 14- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2015.
- 15- خضير كاظم حمزود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2017.

- 16- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيترك للنشر والتوزيع والطباعة، 2017.
- 17- عبد الباري درة، وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2018.
- 18- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار كامل للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
- 19- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2014.
- 20- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار النشر والتوزيع، 2013.
- 21- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2013.
- 22- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الزهران، 2022.
- 23- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2013.
- 24- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013.

- 25- الصالح واللحيد، التدريب والتقييم الموضوعي مطلب الحاضر والمستقبل.
- 26- جل بروكس، ترجمة عبد الله إسماعيل كنيبي، قدرات التدريب والتطوير (دليل علمي)، الرياض: مركز البحوث مكتبة فهد الوطنية، 2021.
- 27- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2022.
- 28- د/ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات البيع (الإستراتيجيات الحديثة لخدمة العملاء)، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية ، 2022.
- 29- حازم عمر بن طريف، تأثير الإعلان عن خدمات المحمول على رضا العملاء (دراسة تطبيقية على شركات المحمول في جمهورية مصر العربية)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2020.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Bahalander. G. & Snell S, **Managing Human Resources**, South-Western College Publishing, 2015.
- 2- Gilley, J. W & England S. **Principles of Human Resources Development**, New York: Addidion Wesely, 2010.
- 3- Nankerris. A, Compton R, Savory L. **Strategic Human Resource Management in Small and Medium Enterprises**, Asia Pacific Journal of Human Resource, 40, 2012.

4- Zesis pandelis, et al, **The application of performance measurement in the service quality concept: The case of a Greek service organization**, Journal of Money, Investment and Banking, 9, 2019.

5- K. Rajeswari, K. J. Sunmista, **Perceptions of customers on service quality of post offices – A comparative study**, India, IJEMR, 1, (12), 2020.

Fariba Azizzadeh, Karam Khalili, Iraj Soltani, **Service Quality Measurement in the Public Sector (Ilam Province Post Office Case Studies)**, International Journal of Economics, Finance and Management, VOL. 2, NO. 1, March 2018.