

**التميز بإدارة علاقات الزبون لإنضاج جودة الخدمة  
العامة**

**دراسة تحليلية لواقع الأداء الصحي (في جناح التمريض  
الخاص-مدينة الطب)**

**أ.م.د. عبد الناصر علك حانظ  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

**م.د. سلمى حتيتة  
جامعة بغداد/ قسم الإدارة العامة**

---

---

## **Excellence in the management of customer relations to mature the quality of public service**

**Asst.Prof.DrAbdel Nasser Alak Hafiz**

**Asst.Dr. Salma Hitta**

### **Abstract:**

The theories of the preservation of the societies are not limited to the granting of compulsory vacation as a strategy to improve the lives and control the regularity of physiological movement in humans. But rather to explore the society with its feelings, ideas and behavior in order to mature and guide it in accordance with the general vision of the state and what is expected of the main goals that are required to be implemented. The researchers found in the Iraqi environment a deep legacy in the relationships that can be adapted and used and even activated, especially if we find the keys and the main working methods, which reverses the conventional image of the conflict between the customer and the quality of service provided, as the customer believes that the services received are spoils or rights. In addition, it is a financial obligation that should be reduced, which reduces the level of performance and even distorts the accuracy of integration in the relationship. This study of aims to adopt terms that control to the leadership of the health system in Iraq. The study was applied in the hospital of the private nursing ward, one of the hospitals of the city of medicine in Baghdad for its absorptive capacity with the high orientation of the public in its cure. The results were the need to train the medical staff in promoting the culture and the art of dealing with the patients and the use of new tools for effective communication, cooperation with the patients and the dissemination of the spirit of participation and ownership of public funds and public interest.

**Keywords:** Customer Relationship Management, Quality of Service, General Services

- المجلد الثاني عشر
- العدد الرابع والعشرون
- آذار 2020
- استلام البحث: 2019/6/17
- قبول النشر: 2019/7/30

ا.م.د. عبد الناصر علك حافظ  
م.د. سلمى حنينة

## التميز بإدارة علاقات الزبون لإيضاح جودة

### الخدمة العامة

دراسة تحليلية لواقع الأداء الصحي  
(في جناح التمريض الخاص-مدينة الطب)

### المستخلص

لم تقتصر نظريات المحافظة على الشعوب في منح الإجازات الإجبارية كإستراتيجية لإطالة الأعمار والسيطرة على انتظام الحركة الفسيولوجية عند الإنسان. بل تعدى هذا إلى سبر غور المجتمع بمشاعره وأفكاره وسلوكياته بهدف إنضاجها وتوجيهها بما يتوافق والرؤية العامة للدولة، وما متوقع من اهداف رئيسة مطلوب تنفيذها. لقد وجد الباحثون في البيئة العراقية إرثاً عميقاً في العلاقات التي يمكن تطويعها واستخدامها بل وتفعيلها لا سيما اذا ما وجدنا مفاتيح الوصل واساليب العمل الرئيسية، وهو ما يقلب الصورة التقليدية المتصارعة ما بين الزبون وجودة الخدمة المقدمة، اذ يعتقد الزبون ان الخدمة المستحصلة عبارة عن غنائم او حقوق مغتصبة يجب الحصول عليها وفي ذات الوقت ومع الجهود المضنية المبذولة من قبل المؤسسات الصحية فتحسب الخدمات على انها التزام رسمي بالقوانين والاجراءات علاوة على انها كلف مالية يجب تخفيضها الامر الذي يقلل من مستوى الاداء بل ويشوه دقة التكامل في العلاقة، لذا فقد استهدف البحث اعتماد مصطلحات رئيسة ترقى الى قيادة المنظومة الصحية في العراق. وقد تم التطبيق العملي في مستشفى جناح التمريض الخاص احد مستشفيات مدينة الطب في بغداد لطاققتها الاستيعابية مع التوجه العالي من قبل الجمهور في مراجعتها فكانت النتائج وجود حاجة الى تدريب الملاكات الطبية في ترويج ثقافة فن التعامل مع المراجعين واستخدام ادوات غير تقليدية للتواصل الفعال، مع نشر روحية التعاون مع المراجعين وبت روح المشاركة والتملك للاموال العامة والمصلحة العامة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة علاقات الزبون، جودة الخدمات العامة، الخدمات العامة

## المقدمة

تسعى الحكومات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة سعياً منها إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة لمواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وخاصة التزايد الكبير في حاجات المجتمع ونشوتها، وكذلك ندره الموارد والتحويلات الاقتصادية. وقد وجد القطاع الحكومي لتقديم خدمات مختلفة للمواطنين سواء مباشرة كالصحة والتعليم والبلديات، أو بشكل غير مباشر كأشراف الحكومة على السلامة العامة وصلاحية السلع المستهلكة... الخ، ولأن رأى متلقي الخدمة ورضاه عنها أصبح مطلباً عاماً في جميع الدول، أصبح الاهتمام منصبا على نوعية وجودة الخدمات إدراكاً من مؤسسات القطاع العام بأهميته التحسين والتطوير المستمرين في مجال تقديم الخدمة لذلك ستجري دراسة هذين المتغيرين على وفق الآتي:-

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: أطار نظري

المبحث الثالث: أطار عملي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

- 1- هذا البحث يمثل توجه جديد للمنظمات العامة للعناية بالزبون وإعطائه الترتيب رقم واحد في الاهتمام .
- 2-زيادة أدراك المستشفيات العامة بأهمية تطبيق إدارة علاقات الزبون سعياً في ازدياد حد المنافسة وكخطوة في تعزيز مسعى المستشفيات العامة لتقديم خدمات علاجية بما يتلاءم مع احتياجات وتوقعات المرضى والمراجعين كأساس تنافسي.
- 3-يعد قطاع المستشفيات العامة من أهم القطاعات الخدمية بوصفها تقدم خدمات علاجية لشريحة واسعة من المجتمع مما يتطلب العناية بإدارة علاقات الزبون لتعزيز الموقع التنافسي.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1-أعداد دراسة نظرية حول إدارة علاقات الزبون في الخدمات في تطبيق جودة الخدمات.

2- تعريف الأطباء العاملين في المستشفيات المبحوثة بأهمية إدارة علاقات الزبون في الخدمات الصحية.

3- التعرف على علاقة إدارة علاقات الزبون في جودة الخدمات.  
اعتماد الاستبانة لجمع بيانات البحث من خلال استطلاع آراء عينة من مراجعي مدينة الطب في بغداد.

#### رابعاً:- فرضيات البحث

ينطلق البحث من ثلاث فرضيات رئيسة تتمثل بالآتي:-

##### الفرضية الرئيسية الأولى :-

يوجد مستوى عال من إدارة علاقات الزبون في المنظمة المبحوثة

##### الفرضية الرئيسية الثانية:-

هناك مستوى عال من جودة الخدمة في المنظمة المبحوثة

##### الفرضية الرئيسية الثالثة:-

توجد علاقة تأثير بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات

##### الفرضية الرئيسية الرابعة:-

توجد علاقة ارتباط بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات

#### خامساً :-مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث وزارة الصحة العراقية لينتخب منها عينة مستشفى الشهيد الحريري التخصصي فكانت العينة قصدية وتم رصد جميع المراجعين ممن يجرون التحاليل الدورية ليوم واحد وقد بلغت العينة 25 شخصاً.  
أما الحدود المكانية فقد كانت مدينة الطب في بغداد مراجعي مستشفى الشهيد الحريري التخصصي.

#### سادساً :- الأساليب الإحصائية

تم استخدام الأساليب الآتية:-

1-الوسط الحسابي.

2-الانحراف المعياري.

3-معامل الارتباط.

### المبحث الثاني:الإطار النظري:

#### 1. إدارة علاقات الزبون

##### أولاً:-مفهوم وتعريف الزبون

يعد الزبون من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة علاقات الزبون، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعد المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق ببقاء

المنظمة، إذ استمد الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهم الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، إذ ذكر آخرون بأن المنظمات عموماً تواجه اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على انخفاض في ثقة المستهلك ثم تبحث عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع المستهلك باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، ومن ثم زيادة أرباحها إذ تشير الدراسات إلى أن كلفة الحصول على زبون جديد للمنظمة يعادل خمسة أضعاف كلفة الزبون المتعامل معها أصلاً، لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه [الطائي، العبادي، 2009:59]. أصبحت المنظمات بأنواعها كافة سواء العامة منها أم الأعمال تركز اهتمامها على إدارة علاقات الزبون لأنها أصبحت نقطة توجيه مركزية في الأوساط الأكاديمية وبيئة الأعمال العامة والخاصة التي تركز على إدارة علاقات الزبائن، والقدرة الإستراتيجية لتحقيق الريادة في السوق والأرباح. وأن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى للمنظمات المعاصرة ولاسيما مع وجود بيئة عالية التنافس، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته ربحيته يعد خطوة مهمة في سبيل تحسين أداء المنظمات في ظل هذه البيئة. ومع ثورة تقنية المعلومات، ولاسيما شبكة الانترنت العالمية التي ساعدت على إيجاد فرص للمنظمات لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في العالم غير المتصل. [Kubi & Doku, 2010:2].

هنالك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون فلفد عرفه [البكري، 2004:60] "بأنه ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو الأفراد عائلته" في حين عرف الزبون بأنه "هو ذلك الشخص الداخلي أو الخارجي والذي يقتني منتج منظمة ما من السوق الصناعي أو الاستهلاكي أو الداخلي (داخل المنظمة) لتحقيق حاجاته ورغبات عائلته عن طريق عملية الشراء أو المبادلة. [الطائي والعبادي، 2006:60].

في حين عرف (كوتلر، 2007:77) إدارة علاقات الزبون بأنها "العملية الشاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة ورضاء ممتازين للزبون. ويشير (الحكيم وزوين، 2009:69) إلى أن إدارة علاقات الزبون "هي إستراتيجية مجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الإيرادات وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها". ويعرف (Buttle, 2009: 15) إدارة علاقات الزبون بأنها " الإستراتيجية الأساسية للأعمال التي تدمج وظائف العمليات الداخلية والشبكات الخارجية وتوفير وخلق قيمة اكبر لاستهداف الزبائن في تحقيق الأرباح والاستناد إلى

بيانات عالية الجودة ذات الصلة بالزبائن من خلال تكنولوجيا المعلومات ". في حين ذكر (الرضا، 2007: 234) إن إدارة علاقات الزبون هي " أدوات وتقنيات تساعد على اجتذاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة القيمة المضافة لنشاطهم في المنظمة " .

### ثانياً:- التطور المعرفي لإدارة علاقات الزبون

مر التسويق ومنذ نشأته العلمية في القرون الوسطى بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته، فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مروراً بالتسويق المجتمعي، والتسويق في المنظمات غير الهادفة إلى الربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم إلى التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن (صادق، 2008: 1). ويشير ( حسن، 2003: 392) أن مثل هذه التحولات في مجال المفاهيم الأساسية للتسويق كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي المعروف إلى المفهوم القائم بوصف الزبائن شركاء للمنظمة، وان على المنظمة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم، من خلال تأكيد الجودة والإبداع والابتكار الدائم، والذي يعرف التسويق بالعلاقات. ويذكر (الطائي والعبادي، 2008: 201) أن في العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة، فهي تحتفظ بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي. ولقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن مصطلحي إدارة علاقات الزبون وتسويق العلاقات هما مصطلحان مترادفان.

إذ أشار (Nevin : 1995:14) إلى أن مفهوم الترادف بين المصطلحين، يرجع إلى وجهة نظر الكاتب أو الباحث المختص في هذا المجال إلى هذين المصطلحين فبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق كوظيفة بينما آخرون ينظرون إليه بنظرة شمولية وواسعة كفلسفة وعلم وليست وظيفة فحسب. ومن هنا يرى الباحث أنه لا يوجد فرق بين إدارة علاقات الزبون وتسويق العلاقات، لأن كلا من إدارة علاقات الزبون وتسويق العلاقات ينصبان حول أهمية تعزيز العلاقة مع الزبائن الوافدين إلى المنظمة . وحسب ما ذكر ( الكعبي، 2006: 10) عن ( Conion 2004 : 2 ) أن إدارة علاقات الزبون قد بدأت ضمن تكنولوجيا المعلومات لدعم عمليات ووظائف التسويق في المنظمات كمرحلة أولى ثم الانتقال بإدارة علاقات الزبون من التسويق إلى وظيفة تنظيمية تامة لتكوين ما يسمى بمركز اتصالات الزبون الذي يؤدي دوراً مهماً في تخزين المعلومات والمعرفة عن الزبون والمنظمة في آن واحد من اتخاذ القرارات السريعة بالاعتماد على ما يوفره المركز من معرفة في الوقت المناسب والمرحلة الثالثة في تحول إدارة علاقات الزبون إلى فلسفة يتم فيها إدراك العلاقة مع

الزبائن على نطاق واسع في المنظمات، وتكون جزءاً من العمليات والتخطيط الاستراتيجي الكلي.

[الكعبي، نعمة شلبية علي، 2006:10].

### ثالثاً: أنماط الزبون

إن الأسلوب الذي يتعامل به موظفو المنظمة مع الزبائن يعد الأساس الذي تستند إليه كثير من منظمات الأعمال الناجحة وهذا بدوره يتطلب الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة وديناميكية السلوك الإنساني وخصوصاً الأنماط الشخصية للزبائن من حيث العادات والتقاليد والقيم والحاجات والاتجاهات ويمكن الإشارة بهذا المجال إلى عشرة أنماط من الزبائن وصفاتهم الشخصية وطرائق التعامل معهم .

أنماط الزبون على نوعين:-

- 1- الزبون السلبي :- يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية وكثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة والبطء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود للأسئلة التي تطرح عليه وهناك طرائق للتعامل مع الزبون السلبي :-
- أ- الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- ب- مسابرة للوصول إلى ما يحقق رغبته.
- ج- أن لا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه.
- د- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.
- 2- الزبون المتشكك:- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة وهناك طرائق للتعامل مع الزبون المتشكك:-
- أ- معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته .
- ب- عدم مجادلته فيما يدعي ويقول.

[الطائي، 2009:62]

### رابعاً:- العوامل المؤثرة في إدارة علاقة الزبون

لقد اقترح "Roland" وجود أربع ركائز أساسية داعمة ومساندة لإدارة علاقات الزبون والتي يمكن تسميتها المؤثرة فيها وتشمل ما يأتي:-

- 1- الإستراتيجية :- تعني النظرة الشمولية لرؤية وتوجهات إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معا من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المنظمة وتقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البدائل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة من قبل الزبون .

2-التكنولوجيا :-تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط إن يتم الأخذ بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيات الحديثة من خلال اختيار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة فضلا عن قيام المنظمة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها وهذا يحدث في المنظمات المبدعة التي تعد جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول .

3-ثقافة المنظمة :- وتتمثل بالقيم والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة إذ تؤدي دوراً مهماً في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له وبما إن الإبداع هو تغير فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المنظمة .

4-هياكل وعمليات المنظمة :- وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون والمتضمن تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له وفي حالة كونه متبنياً للمنتج الإبداعي أو مبدعاً سيتحقق الربح للمنظمة . [نجم عبود،2004:298]

#### خامساً: أبعاد إدارة علاقات الزبون

البعد الأول:- رضا الزبون

أشار ( Baines et al, 2008 :700) إلى أن النتيجة الطبيعية من بناء الثقة بالمنظمة من قبل الزبون والالتزامات المتطورة هي إنشاء رضا الزبون، ويعد هذا مهماً جداً لأنه يعتقد أن رضا الزبون ذو صلة إيجابية بالارتباط بالمنظمة التي بدورها تؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار ثم تحسين الربحية.

ويرى ( Tsourvakas et al, 2004 : 33) أن رضا الزبون هو عامل مهم جداً في كل أنشطة التسويق والهدف ليس في زيادة الربح وحده وإنما أيضاً في بناء علاقات طويلة الأمد نتيجة الشراء. وقد أظهرت الكثير من الدراسات التي نفذت في مجال الخدمات والسلع، مثل صناعة الفنادق، والمؤسسات المصرفية، والوجبات السريعة، إن رضا الزبون يؤثر بشكل كبير في حجم الاستهلاك وعودة الزبائن للمنتج نفسه، كما وجدت أن رضا المرضى لجودة الخدمات المقدمة إليهم لها تأثير إيجابي في بناء علاقات طويلة الأمد، وعودة الزبائن مرة أخرى للمنظمة نفسها . لذا سيجري طرح مجموعة من التعاريف حسب رأي كل باحث.

عرف ( Ambroz & Praprotnik, 2008 : 163 ) رضا الزبون بأنه " قدرة المنظمة على اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتحسين العلاقات مع الزبائن مع مرور الوقت " . وغالبا ما يرضى الزبون عن سلع وخدمات المنظمة، وعلاوة على ذلك فإن الزبون يعد مفتاح النجاح والقدرة على المنافسة على المدى الطويل وأن معرفة رضا الزبون مصدر لتحقيق توقعات الزبائن، ومصدر مطلع لكسب الاحتفاظ بهم، ومصدر لدراسة الكفاءة التنظيمية لتقديم السلع والخدمات، ويمكن للمنظمة اتخاذ قرار بشأن الإجراءات المطلوبة لتلبية احتياجات الزبائن " .

وينظر (الحمدي، 2003 : 80 ) إلى رضا الزبون على أنه " مقياس يمكن للمنظمة استخدامه لمعرفة مدى تطابق أداء المنظمة مع توقعات الزبون، فإذا كان ذلك الأداء يفوق التوقعات فإن المستهلك يكون مبتهجاً راضياً وسعيداً والعكس في حالة ضعف الأداء عن التوقعات" .

ويرى ( Haksever et al, 2000: 335 ) أن المبدأ الأول في رضا الزبون من قبل المنظمة التركيز على الزبون، وهو ما يعني الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبون، ويجب أن يبنى هذا المبدأ من داخل المنظمة، ويجب أن يوظف حتى يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة، ويتطلب تحقيق نظام منهجي مستمر في خدمة الزبائن لتلبية الاحتياجات والرغبات، ويجب التأكيد أن هذا المبدأ يختلف تماماً عن ممارسات الماضي التي تظاهرت في الاعتراف بأهمية الزبائن مع شعارات أن الزبون هو الملك، ولكنها في الواقع تركز على ما يعتقد به مديرو الزبائن. ويمكن القيام بوضع نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين رضا الزبون وتوقعات الزبون وقناعته .

إذ يشير ( Pawahan, 2009: 33 ) إلى أن القناعة هي التي تعتمد على توقعات الزبائن، وتصوراتهم لأداء تفوق التوقعات وأحد الآثار المترتبة لهذا النموذج هو تأمين رضا الزبون من قبل القيادات الإدارية إذ لا تحتاج إلى إدارة تركز على تحسين أدائها فحسب وإنما ينبغي أن توفر الموارد المخصصة لهذه التوقعات.

البعد الثاني:- قيمة الزبون

يزغ مفهوم القيمة من الفكر الاقتصادي على يد المفكر أرسطو الذي نظر إلى أن السلعة لها قيمتان الأولى قيمة استعماليه من أجل الحصول على المنفعة والثانية قيمة تبادلية تنشأ من مبادلة السلعة بالسلع الأخرى ( السعيد، 2004 : 27 ) إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبحت قيمة الزبون محل اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والتسويق، وهذا ما سيتم ذكره من خلال التعرف على بعض مفاهيم قيمة الزبون.

أشار ( كوتلر ورامسترونج، 2007: 78 ) أن قيمة الزبون هي " الفرق بين قيمة الزبائن الكلية، وكلفة الزبائن الكلية، وأن كلفة الزبون الكلية هي عبارة عن مجموع كلف الزبائن تتحقق في تقييم المنتج أو الخدمة والحصول عليه واستخدامه. ويرى ( Pfeiffer، 2004 : 6) بأن قيمة الزبون " هي الشيء المكافئ للنقد في الوقت الحاضر الذي يمكن أن يدفعه الزبون لقاء الحصول على منافع التدفق النقدي المستقبلي" وينظر ( بيتر، 2008: 86 ) إلى قيمة الزبون بأنها الطريق الوحيد القابل للاستمرار إلى قيمة المساهم يتمثل في خلق ميزة أيضاً للزبائن، والذي يتطلب دائرة عمل قوية ومنضبطة من خلق قيمة للزبائن والمساهمين معاً. التسويق هو من أجل خلق قيمة متميزة للزبائن والمساهمين، يتطلب الطريق الوحيد لتدعيم نمو القيمة خلق دائرة فعالة لفعل الكثير من اجل الزبائن والمساهمين.

يلاحظ (السعيد، 2004: 34) من خلال مفاهيم القيمة التي تناولها الباحثون والمختصون بأن قيمة الزبون تتحدد في العلاقة بين الحاجات التي يدركها الزبون والسلعة التي تحقق إشباع تلك الحاجات لكل سلعة قيمة، وان المدى الذي يليه به هذه القيمة لحاجات الزبون تعكس قيمتها ويستمد عناصر الإنتاج قيمتها من المنفعة التي أسهمت في تكوينها، أي أن عناصر الإنتاج تستمد قيمتها من قيمة السلعة التي تنتجها، أي أن عناصر الإنتاج تمثل الكلف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج.

ومن هنا فإن **صافي المنفعة = المنافع الكلية – الكلف الإجمالية**

ويتفق ( Kaplan & Norton 2000:78) أن منظور الزبائن من الخرائط الإستراتيجية يتضمن افتراض قيمة الزبون، التي يمكن إن ينظر إليها بوصفها جوهرأ أي إستراتيجية أعمال، وينصب التركيز على معرفة الزبائن والأسواق وضبط إستراتيجية تقوم على هذه المعلومات، والأهداف الإستراتيجية ينبغي أن لا تكون عامة أو غير متميزة . قيمة الزبون في كثير من الأحيان تطرح بثلاث طرائق إلا وهي الامتياز العملياتي، وحميمية الزبون، وقيادة الإنتاج، في إستراتيجية التميز العملياتي تحتاج المنظمة إلى التركيز على تنافسية الأسعار وجودة المنتج، وسرعة تلبية الطلبات، والتسليم في الوقت المحدد، ونوعية العلاقة مع الزبائن، وخدمة استثنائية، واكتمال حلول أساسية في إستراتيجية حميمية الزبون تتفوق المنظمة في بناء علاقات شخصية طويلة الأمد مع الزبائن، وفي إستراتيجية قيادة الإنتاج فأنها تؤكد وظيفة المنتج والجودة والمزايا التنافسية والأداء الكلي.

ومن هنا يحاول الباحث أن يطرح وجهة نظره المتواضعة حول قيمة الزبون على أن قيمة الزبون هي " القيمة التي يشعر بها الزبون عند شرائه ذلك المنتج والمزايا التي

يتمتع بها عند استهلاكه واستخدامه لذلك المنتج " . وعليه يمكن القول إن الزبون يشعر بقيمة المنتج عندما يدفع المزايا المالية والنفسية من أجل اقتنائه، أو أن قناعة الزبون للحصول على تلك السلعة ستوفر له مكانة مرموقة في المجتمع، فمثلا راكب سيارة BMW يشعر بالسعادة والارتياح لأنه حصل على العلامة التجارية لشركة BMW وأنه سيستخدم السيارة التي تكون أنظار الناس متوجهة إليها، وفي هذه الحالة قد يكون الزبون راغباً في الحصول على كل سلعة مرتبطة بشركة BMW .

وهنا قد يعمل الزبون دور المروج لسلع BMW من خلال إقناع الأصدقاء والأقرباء بأهمية منتجات هذه الشركة وقوة ومتانة منتجاتها، فضلاً عن دقة الأداء وتقنية العمل المصمم، وهذا سيعود على المنظمة بكسب زبائن أكثر وتحقيق أرباح جيدة من خلال الحصول على أكثر عدد من المستهلكين. ومن هنا يمكن تقسيم قيمة الزبون إلى :-

أ- بناء قيمة الزبون.

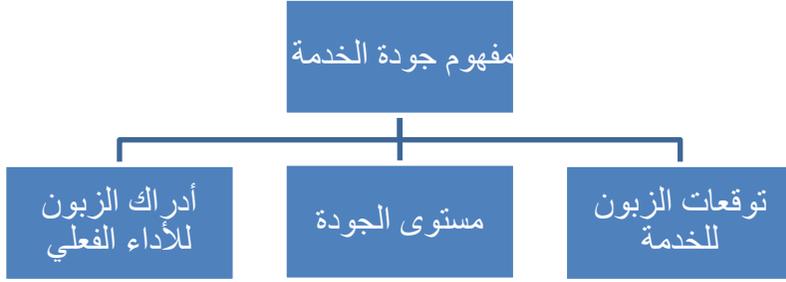
ب - قيمة حياة الزبون.

## 2. جودة الخدمات

### أولاً:- مفهوم وتعريف إدارة جودة الخدمة

العديد من الناس قد تعني الجودة لهم الأحسن أو الأفضل أو الأكثر ملاءمة للغرض، فربما طرائق القياس قد تكون مختلفة وقد يختلف الزبائن في حاجاتهم وتوقعاتهم عند البحث عن نوعية الخدمة المطلوبة وفي كيفية حكمهم عليها (الزغبى، 2006:404) ولا بد من وجود بعدين لجودة الخدمة وهما: الجودة الفنية والجودة الوظيفية وكلاهما مهم بالنسبة للجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي. فالجودة الوظيفية تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة. (الطائي، 2007:206) هذا وقد تعددت تعريفات إدارة جودة الخدمة لكن لا بد في البداية من التطرق بشيء من الإيجاز إلى تعريف كل من الجودة والخدمة ومن ثم جودة الخدمة، تناول الكتاب الجودة إذ تم تعريفها بأنها "تقديم خدمة ممتازة أو متفوقة عن توقعات الزبائن" (سويدان، 2009:45). ويرى kotler بان تعريف الخدمة "أي عمل أو أداء غير ملموس تقدمه طرائق إلى طرائق آخر دون إن ينتج عن ذلك ملكيته شيء ما فتقدم الخدمة قد تكون أو لا تكون مرتبط بمنتج مادي (غرام، 2008:250). حيث إن غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة " أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، (الخالدي، 2006:39). ويمكن تعرف من حيث مدركات الزبائن "مدى وجود مطابقة بين الخدمة والتوقعات أو حتى ظهور مستوى يفوق التوقعات من وجهة نظر الزبائن وليس

المنظمة وهذا الاختلاف مهم إذ يجبر مسوقين بجودة الخدمة أو تقسيم جودة الخدمة .  
(المبيريك، 2002:103).  
أن جودة الخدمة بعكس تقسيم الزبائن لدرجة الامتياز في أداء الخدمة كما في الشكل  
(1)



الشكل (1)

مفهوم جودة الخدمة

(الخالدي، أيمن فصل، قياس جودة الخدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، 2006:39).

ينظر عادة إلى جودة الخدمة من وجهتي نظر أحدهما داخلية والأخرى خارجية. في حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات القياسية التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، فان وجهة النظر الخارجية تتركز على جودة الخدمة كما يدركها الزبائن. كذلك تعد وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة في حين تعد وجهة النظر الخارجية عن مدركات الزبائن. ولهذا فإنه يجب إن تقاس بمقاييس ترتبط بمدركات الزبائن. (المبيريك، 2002:103) فانه يمكن التميز بخمسة مستويات لجودة الخدمة ويمكن تحديدها كالآتي (الخالدي، 2006:40)

1-الجودة المتوقعة من قبل الزبائن .

2-الجودة المدركة.

3-الجودة الفنية.

4-الجودة الفعلية.

5-الجودة المرجوة للزبائن.

**ثانياً:- أبعاد جودة الخدمة**

لجودة الخدمة أبعاد هي

1-الاتصالات :- وتتمثل القدرة على إصغاء الزبائن لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أم صمت وتعد أيضاً وسيلة للتعبير.

- 2- الفهم والإدراك :- ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي الزبون وإبداء وجهة نظرة دون ملل بهدف فهم حاجات الزبون الخفية .
- 3- التوقيت :- ويتمثل في محاولة تصنيف رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.
- 4- الثقة في أداء الخدمة :- وهذه الثقة إنما تتأثر في خلال السمعية التي يتمتع بها مقدم الخدمة.
- 5-المضمون الذاتي للخدمة :- يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة واقتناع الزبائن بها .
- 6-الاستمرارية :-وتعني المقدرة في أداء الخدمة بالكفاءة نفسها والفاعلية طول الوقت .
- 7- المطابقة :-أي تتصف بالتجانس بين تطلعات الزبون والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة الأشياء يتطلع إليها العميل .
- 8-الأدوات :-قد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية.
- جدول (1) إبعاد الجودة

أبعاد جودة السلع	أبعاد جودة الخدمة	أبعاد جودة الفكر	أبعاد جودة المكان	أبعاد جودة الأشخاص
الأداء	المعولية	المصدقية	الجمالية	الكياسة
الهيئة	القدرة على الاستجابة	الأخلاقية	سهولة الوصول	المجاملة
المعولية	سهولة الوصول	سهولة الوصول	المعلومات	اللياقة
المتانة	المجاملة	فهم الزبون	القابلية على الخدمة	الأخلاقية
القابلية للخدمة	الاتصال	المدى الزمني الطويل	الأمان	الذكاء
الجمالية	الأمان	الدقة في لإيصال المعلومة		القدرة على الإقناع
المطابقة	الملموسات			تفهم الزبون
	الأخلاقية			الثقة المتبادلة
	فهم الزبون			

(العبادي، هاشم خوري دباس، "إدارة علاقات الزبون"، 2009: 11)

لقد قدم باحث آخر أربعة إبعاد حسب التصنيف كالاتي :-

1-التفوق والامتياز :-ويعد هذا البعد علاقة مميزة للمقاييس غير المتساوية.

- 2- القيمة :-تشمل سمات متعددة، لأنه من الصعب جدا إن تستخلص العناصر الأساسية الفردية لقرار الحكم على القيمة .
- 3- مطابقة المواصفات :- تستند إلى التطابق والانسجام على تقليل الأخطاء الدقيقة .
- 4-ملاقة التوقعات والتفوق عليها :-تجد بعض الزبائن لا يعرفون إن صح التعبير ما هي توقعاتهم وقد يكون هناك بعض الالتباس بين خدمة الزبون ورضاه.(العجامة، 2005:340)

### ثالثا:-قياس جودة الخدمة

جودة الخدمة هي مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الجودة المتوقعة مع الجودة المدركة أما من حيث الجودة المتوقعة فقد ميز بين نوعين منها وهما :الجودة المتوقع حدوثها والجودة كما يجب إن تكون ففي حين تمثل الأولى التوقع العملي لمستوى الخدمة اعتماداً على تقسيم الزبائن تقديم الخدمة، فإن الثانية أن تكون في مثل هذا النوع من الخدمات (نور الدين، 2009:9) لقد لخص parsuraman، أمكن التوصل إلى خمسة محددات أساسية تستخدم في قياس جودة الخدمة وهي الجانب الملموس من تقديم الخدمة الاعتمادية، الاستجابة السريعة، والثقة في التعامل، والتعاطف ثم تقديمها في شكل مقياس عام أطلق عليه اسم ( servaual ) يتم استخدام المقياس مرتين الأولى قبل حصول الزبائن على خدمة ما يسمى الجودة المتوقعة والثانية الجودة المدركة يتم قياسها بعد حصول الزبائن على الخدمة . (نور الدين، 2007:9) وألا أنها من البساطة سؤال الزبائن عما يعتقدون عن كل صفة للخدمة فكل مجموعة من الزبائن لها أولوياتها الخاصة من عناصر الخدمة التي يعتقدونها بأنها مهمة .

فقياس كل عنصر من عناصر الخدمة ربما لا يعد ضروريا إذ يمكن ملاحظة بعض العيوب التي تترك تأثيرا عظيما في رضا الزبون .المنظمات الباحثة عن تحقيق جودة في خدماتها مراقبتها :-

- 1-تحديد معرفة مجموعات زبائنها "القطاعات المستهدفة " .
- 2-تحديد عناصر وخصائص الخدمة .
- 3-تقسيم وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الخدمة لكل قطاع من زبائنها
- 4-تحديد مستوى "أهداف "أداء لكل عنصر رئيس من عناصر الخدمة .
- 5-قياس أداء الخدمة الفعلي لكل قطاع وهدف .
- 6-تحديد أولويات التطوير والتحسينات على عناصر الخدمة .

من الصعب قياس الأداء الفعلي الخدمة لكل قطاع أو هدف موضوع (سويدان، 2009:46)، في حين يرى (سويدان، 2009:47) في الواقع هناك مدخلان من المداخل المعالجة .

أ-حصر الشكاوي :-إبسط طريقة هي حصر عدد الشكاوي كل عنصر من عناصر الخدمة، أن العديد من الزبائن لا يرغبون في تحمل عناء تقديم شكاوي فمعظمهم في مثل هذه الحالة يضعون إشارة ضعيفة، وبعدها عن مجهز بديل .

ب-ترتيب خصائص الخدمة:-إحدى الطرائق المعقدة هي في حصر خصائص الخدمة في جدول وسؤال الزبائن عن ترتيب هذه الخصائص حسب أهميتها للزبائن لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على النحو الآتي :-

1-المنتوج : تنوع المقدرات، توقيت المحاضرات، تقسيم الطلبة لأعضاء القسم.

2- السعر : الأقساط والرسوم والتحويل.

3-المكان : القضايا البيئية، جاذبية حرم الجامعة، الأمان، توفر أماكن الدراسة، مواصفاتها .

4- الترويج: ملاءمة دقة المواد الترويجية الخاصة بالأقسام العلمية والجامعة بشكل عام، إرشادات الطلبة لاماكن طلب النصح والاستشارة .

أن المؤسسات الخدمية تحتاج إلى أداة أو معيار تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة وعمليات الأزيمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحقق فعلا، ومقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقا، فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية ويعد أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل التصرفات عن المعايير الموضوعية.

(سويدان، 2006:41) يرجع إلى أن الخدمات في مضمونها غير ملموسة، فعند اتخاذ قرار شراء منتج ما، فضلاً عن إلى أن العنصر البشري يؤدي دوراً مهماً في إنتاج الخدمة. كما أن جودة الخدمة أيضاً تعتمد على درجة مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة، فمشاركة الزبائن تعد مهمة لنجاح الخدمة (سويدان، 2006:42) .

#### رابعاً:-معايير جودة الخدمة

1-الاعتمادية: تشير إلى قدرة مزود الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه. فالمستفيد إلى مزود الخدمة بات يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والانجاز، وان يعتمد على المزود في هذا المجال بذاته.(الطائي، 2007:207)

وتتضمن أربعة أسئلة تقيس وفاء المنظمة، بالتزاماتها التي وعدت بها زبائنها واهتمامهم بحل مشكلاتهم، وحرصها على أن تجري الدقة في أداء الخدمة، والتزامها

بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة لزبائنها، واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء. (نور الدين، 2007:7).

2- الاستجابة :- وهي قدرة العاملين استعدادهم في تقديم الخدمة المناسبة للمستفيدين، والاستجابة لطلباتهم بشكل سريع (الطائي، 2007:208) يتضمن أربعة أسئلة، تقيس اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية لهم. (نور الدين، 2007:72).

3- الأمان:- هل أن الخدمة خالية من الخطورة والمخاطر والشك؟ مثال على ذلك، ما هي درجة الأمان المترتبة على قيام المستفيد باستخدام الصراف الآلي بدون أي مخاطرة؟ (الطائي، 2007:208) يحتوي أربعة أسئلة تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس الزبائن، شعور الزبائن بالأمان في تعاملهم مع الموظفين، وتعامل الموظفين بلباقة معهم، بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم. درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطرة المدركة لنتائج تلقى الخدمة من المؤسسة مثل درجة الأمان المترتبة عن استئجار شقة أو غرفة في فندق (نور الدين، 2007:71).

4- الأشياء الملموسة :- وهي الدليل المادي للخدمة، كالموافق والتسهيلات المادية مثل الآلات المعدات والمباني وملابس العاملين. (نور الدين، 2007:209) تشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية. يلجأ الزبائن إلى الحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية، (نور الدين، 2007:72).

#### خامسا:- تقسيم جودة الخدمة

ينقسم تقسيم جودة الخدمة إلى: (نور الدين، 2007:70)

1- تقسيم جودة الخدمة من طرف الزبائن :- ينظر عادة من وجهتي نظر احدهما داخلية تعبر عن موافق الإدارة مدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة أما وجهة النظر الخارجية فتركز جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون .

تقسم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون ويرجع ذلك للأسباب التالية:-  
1- قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبائن اختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم .

2- إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها الزبائن والأداء الفعلي.

3- قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة حاجات الزبائن وتوقعاتهم التطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة.

4- قد لا تستطيع المؤسسة نظر لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات زبائنها ومعرفة توقعاتهم أو تقسيم مستوى الرضا لديهم عن الأداء .

على الرغم من صعوبة المهمة فإن مؤسسات الخدمة إن تتخذ الإجراءات اللازمة لمراقبة وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها الجمهور للزبائن. إن جودة الخدمة ما هي إلا قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة توقعات الزبون. فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية إن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبائن. (الطائي والعلاق، 2009:243). ذكر باحث هي تسليم خدمة بمستوى عال ما يتلاءم مع توقعات توصلت العديد من الدراسات إلى إن الزبون لا يدرك الجودة كمفهوم مادي وهذا يعني بان تقدير الجودة يتضمن إدراك عوامل متعددة. (العجارمة، 2005:334).

#### سادسا:- فجوة جودة الخدمة

لا بد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:-

1-توقعات الزبون :- هي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة ما يعتقد الزبون الخدمة أن تكون أو سوف يحصل عليها.

2-ادراكات الزبون :- هي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له ويتم تسليم الخدمة الممتازة الفجوات هي :

\*فجوة توقعات الزبائن-ادراكات الإدارة.

\*فجوة توقعات الإدارة- توقعات جودة الخدمة.

\*فجوة توقعات جودة الخدمة-تسليم الخدمة.

\*فجوة تسليم الخدمة-الاتصالات الخارجية للمستهلكين.

\*فجوة الخدمة المتوقعة-الخدمة المدركة. (العجارمة، 2005:344)

إذ أطلقت تسمية (الفجوة) لتفسير هذه الحالة. لقد شخصت أربعة مسببات محتملة لهذه الفجوة هي:-

1-أن على موردي الخدمة التأكد تماما من أن الإدارة مطلعة تماما على خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للزبائن، وبالأولويات المطلوبة من قبل الزبائن .

2-حتى أن كانت الإدارة مطلعة على خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للزبائن أن تقدر هذه الأهمية، فأنها تكون غير قادرة في زج إمكانياتها ومواردها كل المشكلة فقد يكون مورد الخدمة ضيقاً.

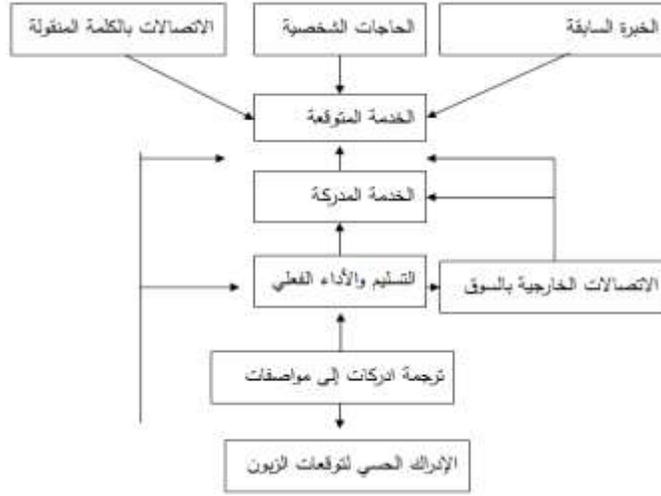
3-لو افترضنا أن معايير جودة قد تم وضعها بشكل صحيح وطبعاً لتوقعات الزبائن، فإن هناك احتمال بالا تكون هذه المعايير درجة عالية من الإتقان .

4-وقد تحصل مشكلة أخرى عندما تتعهد مؤسسة الخدمة بتقديم خدمة ذات مستوى نوع معين وإذا بها في الواقع الميداني/الفعلي تقديم شيء آخر. (الطائي والعلاق،

2009:249)

وقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات:-

- 1- فجوة بين توقعات الزبائن وإدراك في المؤسسة نجد إن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات الزبائن.
  - 2- فجوة بين أدراك المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة وهذا يعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، السبب عدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة.
  - 3- فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث هناك العوامل تؤثر في أداء الخدمة وتكون مواصفات معقدة جدا وغير مرنة.
  - 4- فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهذا يعني الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة .
  - 5- فجوة بين الخدمة الفعلية قد يكون ذلك الحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.(الطائي والعلاق، 2009: 405).
- حدد نموذج الخدمة الآتي العوامل التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة كما في نموذج جودة الخدمة الشكل(2)



الشكل(2)

نموذج جودة الخدمة

(الزغبي، علي فلاح الزغبي، "إدارة التسويق"، 2009: 406).

### سابعاً:-مقارنة ادراكات الزبون لتوقعاته حول جودة الخدمة

أي أن وضع جودة الخدمة المدركة في سلسلة متصلة تبدأ بالجودة المثالية لتنتهي بالجودة المقبولة نهائياً مع النقاط التي تتوسط السلسلة والتي تمثل الجودة المرضية ويعتمد موقع إدراك الزبون لجودة الخدمة على طول السلسلة المتصلة بين الاختلاف والتناقض بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة، يجب انه تكون الخدمة المتوقعة أعلى من الخدمة المدركة فان الجودة المدركة أقل من الجودة غير المقبولة كلما زاد التباين الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والمدركة سلبياً. (العجارمة، 2005:342) ويرى (الطائي والعلاق، 2009:247). إن الزبائن يحكمون على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة التي يلتقونها فعلاً مع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها وعليه فان هولاء الكتاب يعرفون جودة الخدمة على أنها "حالة تناقض بين توقعات الزبائن وبين ادراكاتهم " يقوم الزبون بمقارنة الخدمة التي يتلقاها مع الخدمة التي يتوقع ان يتلقاها .

### ثامناً:-علاقة جودة الخدمة برضا الزبائن

وقد برز ما يسمى بمواثيق المواطنين أو مواثيق الزبائن وهي مبادرات تم تصميمها بهدف تحسين جودة الخدمة العامة ومقابلة احتياجات مستخدمي الخدمات العامة، وتحديد حقوق المواطنين وإلزام مقدمي الخدمات بواقع معايير واضحة وإعلام الجمهور بكيفية الوفاء بتلك المعايير. للمواطن كمستهلك أو زبون يستحق مستوى رفيعاً من الخدمات، وتوجهت نحو التخلي عن النصح البيروقراطية في تقديم الخدمات في القطاع العام، ومازالت مشاركة المواطنين في مجال تقديم الخدمات في العديد من الأجهزة ضعيفاً. (نور الدين، 2007:9) من وجود علاقة واضحة وأكيدة بين الرضا وجودة الخدمة. إلا أن الباحثين في هذا المجال ما زالوا غير متفقين على أرضية مشتركة بخصوص مفهوم الرضا وجودة الخدمة كما إن هولاء الباحثين لا يمثلون رؤية واضحة ودقيقة حول طبيعة وما اهمية وكيفية الترابط أو العلاقة الترابطية والتداخلية (الطائي والعلاق، 2009:250) ويتخلص من كل ذلك إلى إن رضا الزبائن عن جودة بال اهتمام الكثير من المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي وان الرضا يعني بالنسبة لها مقابلة حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن سواء كانت هذه الرغبات أو الحاجات والتوقعات قد تم الإفصاح عنها ام لا وان المنظمات قد اتبعت أسلوباً أو أكثر قياس رضا الزبائن وسبباً للحصول على أداء وملاحظات وشكاوى ومقترحات الزبائن، وقامت بأجراء الدراسات وباستخدام أساليب البحث العلمي والأساليب التقنية المتطورة وبذلك الجهود نحو تحقيق المزيد من الرضا من خلال الاستجابة للرغبات والتوقعات والاستماع إلى ملاحظات أو الشكاوي والآراء (نو الدين، 2007:10).

## المبحث الثالث: أطار عملي

### أولاً:- المعلومات التعريفية:-

#### الجدول ( 2 )

المعلومات التعريفية لخصائص عينة البحث ( عينة من مراجعي مدينة الطب):-

ت	الإبعاد الرئيسية	الإبعاد الفرعية	العدد	النسبة
1-	الجنس	ذكر	13	52.0
		أنثى	12	48.0
		المجموع	25	100.0
2-	العمر	(26) سنة فأقل	14	56.0
		(27-35) سنة	6	24.0
		(36-40) سنة	2	8.0
		أكثر (من 41) سنة	3	12.0
		المجموع	25	100.0
3-	المؤهل العلمي	إعدادية	5	20.0
		دبلوم	11	44.0
		بكالوريوس	9	36.0
		المجموع	25	100.0
4-	سنوات الخدمة	5 فأقل	15	60.0
		(6 - 10)	5	20.0
		(11-16)	4	16.0
		(17-20)	1	4.0
		المجموع	25	100.0

1- بلغ أعلى نسبة الذكور 52.0 وبلغت نسبة الإناث 48.0

2- بلغ أعلى نسبة العمر 56.0 الفئة 26 فأقل، أقل نسبة 8.0 من (36-40)

3- بلغ أعلى نسبة المؤهل العلمي دبلوم 44.0، وأقل نسبة المؤهل إعدادية 20.0

4- بلغ أعلى نسبة سنوات الخدمة 5 سنوات فأقل 60.0، وأقل نسبة سنوات الخدمة

أكثر من 21 4.0

### ثانياً:- المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث

#### الجدول ( 3 )

الأوساط الحسابية إدارة علاقات الزبون وعلاقتها في تحقيق جودة الخدمات

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	يستجيب العاملون إلى تحقيق رغبات الزبون والأخذ بالحسبان عامل الوقت في تحقيقها	3.80	0.91
2-	يهتم العاملون بتوفير مستوى عالي من التعاطف والتفهم لرغبات وحاجات الزبائن	3.80	1.00
3-	يعتمد العاملون أساليب اتصال حديثة للتعامل مع الزبائن بشكل يرضيهم	3.72	1.06

1.04	3.60	4- يحرص العاملون على تقديم الخدمات الضرورية بصورة مستمرة للزبائن وعلى مدار الساعة
1.09	3.73	المجموع
1.04	3.56	5- يتطلع العاملون لخلق انطباع إيجابي
1.13	3.24	6- يعتمد مبدأ الربح من خلال الزبون أكثر من الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة له
1.19	3.44	7- يسعى العاملون إلى اعتماد أساليب تسويقية متنوعة لجذب الزبائن الجدد
1.12	3.20	8- يهتم العاملون في المستشفى بشكل متزايد على تعظيم منفعة الزبون
1.12	3.36	المجموع
1.43	3.28	9- يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة
1.44	2.92	10- يهتم العاملون بمشاكل المراجعين، والإجابة عن استفساراتهم
1.15	3.20	11- يحرص العاملون على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة
1.22	3.20	12- يقدم العاملون الخدمة في المواعيد المحددة
1.31	3.15	المجموع
1.08	3.44	13- يسلك العاملون سلوك يشعر المراجعين بالثقة
1.03	3.84	14- يشعر المراجعين بالأمان في التعامل مع العاملين
1.08	3.80	15- يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة
1.11	3.64	16- تتوافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن أسئلة المراجعين
1.07	3.68	المجموع
0.81	4.08	17- يهتم العاملون بالمراجعين اهتماماً شخصياً
0.99	3.64	18- تتلاءم ساعات العمل لجميع المراجعين
1.40	3.28	19- يمتلك العاملون القدرة على منح الاهتمام الشخصي للمراجعين
1.15	3.36	20- يضع العاملون المصلحة العليا للمراجعين نصب العين
0.96	3.48	21- يمتلك العاملون العلم والدراية باحتياجات المراجعين
1.06	3.56	المجموع

يتضح من جدول أعلاه الآتي

1-حققت الفقرة رقم (1) وسطاً حسابياً 3.80 و بانحراف معياري 0.91 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يستجيب العاملون إلى تحقيق رغبات الزبون والأخذ بالحسبان عامل الوقت في تحقيقها.

- 2- حققت الفقرة رقم (2) وسطاً حسابياً 3.80 وبانحراف معياري 1.00 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يهتم العاملون بتوفير مستوى عالي من التعاطف والتفهم لرغبات وحاجات الزبائن.
- 3- حققت الفقرة رقم (3) وسطاً حسابياً 3.72 وبانحراف معياري 1.06 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يعتمد العاملون أساليب اتصال حديثة للتعامل مع الزبائن بشكل يرضيهم.
- 4- حققت الفقرة رقم (4) وسطاً حسابياً 3.60 وبانحراف معياري 1.04 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يحرص العاملون على تقديم الخدمات الضرورية بصورة مستمرة للزبائن وعلى مدار الساعة.
- 5- حققت الفقرة رقم (5) وسطاً حسابياً 3.56 وبانحراف معياري 1.04 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يتطلع العاملون لخلق انطباع إيجابي.
- 6- حققت الفقرة رقم (6) وسطاً حسابياً 3.24 وبانحراف معياري 1.13 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يعتمد مبدأ الريح من خلال الزبون أكثر من الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة له.
- 7- حققت الفقرة رقم (7) وسطاً حسابياً 3.44 وبانحراف معياري 1.19 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يسعى العاملون إلى اعتماد أساليب تسويقية متنوعة لجذب الزبائن الجدد.
- 8- حققت الفقرة رقم (8) وسطاً حسابياً 3.20 وبانحراف معياري 1.12 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يهتم العاملون في المستشفى بشكل متزايد على تعظيم منفعة الزبون.
- 9- حققت الفقرة رقم (9) وسطاً حسابياً 3.28 وبانحراف معياري 1.43 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يلتزم العاملون بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة .
- 10- حققت الفقرة رقم (10) وسطاً حسابياً ضعيف 2.92 وبانحراف معياري 1.44 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يهتم العاملون بمشاكل المراجعين، والإجابة عن استفساراتهم.
- 11- حققت الفقرة رقم (11) وسطاً حسابياً 3.20 وبانحراف معياري 1.15 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) إذ يحرص العاملون على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.

- 12- حققت الفقرة رقم (12) وسطاً حسابياً 3.20 وبانحراف معياري 1.22 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يقدم العاملون الخدمة في المواعيد المحددة .
- 13- حققت الفقرة رقم (13) وسطاً حسابياً 3.44 وبانحراف معياري 1.08 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يسلك العاملون سلوك يشعر المراجعين بالثقة .
- 14- حققت الفقرة رقم (14) وسطاً حسابياً 3.84 وبانحراف معياري 1.03 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يشعر المراجعين بالأمان في التعامل مع العاملين .
- 15- حققت الفقرة رقم (15) وسطاً حسابياً 3.80 وبانحراف معياري 1.08 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يتمتع العاملون بالأحاسيس الإنسانية واللباقة .
- 16- حققت الفقرة رقم (16) وسطاً حسابياً 3.64 وبنحراف معياري 1.11 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ تتوافر المعرفة الكافية لدى العاملين للإجابة عن أسئلة المراجعين .
- 17- حققت الفقرة رقم (17) وسطاً حسابياً قوي 4.08 وبانحراف معياري 0.81 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يهتم العاملون بالمراجعين اهتماماً شخصياً .
- 18- حققت الفقرة رقم (18) وسطاً حسابياً 3.64 وبانحراف معياري 0.99 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ تتلاءم ساعات العمل لجميع المراجعين .
- 19- حققت الفقرة رقم (19) وسطاً حسابياً 3.28 وبانحراف معياري 1.40 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يمتلك العاملون القدرة على منح الاهتمام الشخصي للمراجعين .
- 20- حققت الفقرة رقم (20) وسطاً حسابياً 3.36 وبانحراف معياري 1.15 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يضع العاملون المصلحة العليا للمراجعين نصب العين .
- 21- حققت الفقرة رقم (21) وسطاً حسابياً 3.48 و بانحراف معياري 0.96 وهي نسبة متوسطة تفوق الوسط الحسابي الافتراضي البالغ ( 3 ) إذ يمتلك العاملون العلم والدراية باحتياجات المراجعين .
- ثالثاً:- اختبار الارتباط بين إدارة علاقات الزبون وعلاقتها في تحقيق جودة الخدمات**  
بلغ معامل الارتباط 0.67 مما يؤشر بوجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين

جدول رقم(4)  
معامل الارتباط لمتغيري البحث

		Y	X
Y	Pearson correlation	1.000	.676(**)
	Sig.(2-tailed)	.	.000
	N	25	25
x	Pearson correlation	.676(**)	
	Sig.(2-tailed)	.000	.
	N	25	25
**correlation is significant at the 0.01 level(2- tailed).			

يتضح من الجدول اعلاه الخاص بالنتائج ان هناك ارتباط عالي بين متغيري البحث اذ ظهر بمستوى (0.676). و هذا ما يثبت الفرضية الثالثة.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً:- الاستنتاجات

تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات وكالاتي:

- 1- أشارت النتائج إلى أن أعلى نسب إدارة علاقات الزبون كانت لرضا الزبون ومن ثم قيمة الزبون.
- 2- تبين من النتائج أن أعلى وسط حسابي لجودة الخدمات للأمان قد بلغ 3.68 والأدنى للاعتمادية بلغ 3.15.
- 3- تبين أن هناك معامل ارتباط قوي بين إدارة علاقات الزبون وجودة الخدمات وهذا يؤشر وجود اهتمام كبير بمتغيري البحث لدى المنظمة المبحوثة.
- 4- الاهتمام بادارة علاقات الزبون تسهم في رفع الرضا و بالتالي وزيادة مستوى جودة الخدمات الصحية من المؤسسات العامة.

#### ثانياً :- التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع المراجعين، و الاستماع إلى أصواتهم، و التركيز عليهم في كل العمليات ويكون ذلك عن طريق المقابلات الشخصية والاستبانات، ونظام الاقتراحات والشكاوي.
- 2- ضرورة الانتباه إلى إن هناك عوامل تحتاج إلى المزيد من التركيز والاهتمام، ومن ثم يجب إن تكون ضمن أولويات عمليات التحسين وأجراء مراجعة وتحليل دائمين لطريقة أداء الأعمال والبحث عن طرائق أخرى لانجازها بشكل أفضل.
- 3- اهتمام المستشفيات بالاستجابة وتلبية طلبات المراجعين بسرعة كعوامل تؤثر في جودة الخدمة.
- 4- التقييم المستمر لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها المستشفيات للمنتفعين بأبعائها كافة لضمان رضاهم عنها.
- 5- تحسين مستوى جودة الخدمات العامة من خلال تطوير عمليات الاستجابة لتحسين التفاعل مع المراجعين و حسن استقبالهم.

## المصادر:-

- 1- الحكيم، ليث علي، وزوين عمار عبد الأمير، ( 2009) " قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (11) العدد (3).
- 2-الخالدي، أيمن فتحي فيصل الخالدي رسالة ماجستير/جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد. "قياس مستوى جودة الخدمات المصرف الإسلامية العامة في فلسطين" (2006) .
- 3- الزغبي، علي فلاح الزغبي . "إدارة التسويق" .
- 4- سويدان، نظام موسى سويدان. "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية" النشر عمان : دار الحامد. الطبعة الأولى(2008) .
- 5- الطائي، حميد الطائي. "التسويق الحديث" النشر عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الطبعة العربية(2007).
- 6- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، ( 2009) " إدارة علاقات الزبون " ط1 الوراق للنشر والتوزيع .
- 7- الطائي والعلاق، حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق. "التسويق الخدمات"، (2009).
- 8- الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، ( 2008) " الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلية " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (10) العدد (4) .
- 9- العجارمة، تيسير العجارمة . " التسويق المصرفي " لنشر عمان :دار مكتبة الحامد. الطبعة الأولى،(2005).
- 10- غرام، زكريا غرام. "مبادئ التسويق الحديث". النشر عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى(2008).
- 11- الكعبي، نعمة شلبية علي، ( 2006) "اثر المعرفة في إدارة علاقة الزبون دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ( غ . م) مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- 12- المبيريك، وفاء ناصر، "جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية" (2006)، ملتقى الأول التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، جامعة الملك سعود - القصيم آلية الاقتصاد والإدارة - قسم إدارة الأعمال المملكة العربية السعودية.
- 13- نجم، عبود نجم، ( 2005) " المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ط 1 الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 14- نور الدين، يوعتان نور الدين. "رسالة ماجستير /جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد "جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء" (2007)