

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة المتطلبات التي تلعب دوراً اساسياً في تقييم الزبائن للخدمات البلدية المقدمة من قبل بلدية الدورة، فضلاً عن تحديد مستوى الرضا او الاستياء في الخدمات المقدمة من أجل التركيز على المتطلبات ذات الأهمية الكبرى من وجهة نظر الزبائن التي تولد فيهم الشعور بالرضا والسعادة مما يساعد الدوائر البلدية بالتركيز عليها من اجل خدمة المواطنين.

وقد جاءت مشكلة البحث في عدم قيام بلدية الدورة في التعرف على اراء الزبائن في الخدمات المقدمة من اجل تحديد هل ما مقدم من خدمات يلبي تلك الحاجات؟ أم هنالك خدمات تفوق توقعاته؟ وان كان غير راضي كيف يمكن الوصول لكسب رضاه عن الخدمات المقدمة وهل بلدية الدورة بحاجة الى تصنيف خدماتها والعمل على تطويرها؟

كما طُبق البحث ضمن نطاق بلدية الدورة وتم اختيار عينة قصدية ممثلة بـ (15) محلة سكنية من مجموع (30) محلة لأغراض هذا البحث وبواقع (3) محلات لكل مركز بلدي من المراكز الخمس التابعة لبلدية الدورة حيث تم توزيع 210 استبانة تم استرداد 182 استبانة صالحة للتحليل ولأجل الحصول على البيانات فقد اعتمد نموذج Kano الذي طوره العالم الياباني نوريأكي Kano، فضلاً عن معلومات أخرى تم الحصول عليها من خلال المقابلات مع الملاكات العاملة في بلدية الدورة والمعاشية الميدانية للباحث في المحلات السكنية اذ تم توزيع متطلبات الزبائن الـ(20) في الاستبانة على 8 محاور للخدمة وهي (خدمات النظافة، خدمات الماء، خدمات المجاري، خدمات الطرق، خدمات البناء، خدمات البيئة، خدمات الحدائق، خدمات عامة).

وخلص البحث الى جملة استنتاجات كان ابرزها انحصار تصنيف المتطلبات الزبائن الى ثلاث مجموعات أساسية (M) أحادية البعد (O) وجذابة (A) كلاً حسب نوع الخدمة البلدية ولم يتم الكشف عن متطلبات غير مميزة (I) او عكسية (R) او متطلبات مشكوك فيها (Q)، كما واطهرت النتائج بأن المتطلب (ملاءمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية) حصل على اعلى قيمة لمؤشر معامل الرضا تجاه البلدية في حالة الوفاء به، وان بالمتطلب (الحد من استغلال الأراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم) حصل على اعلى قيمة لمؤشر معامل عدم الرضا في حالة عدم الوفاء به و سيعمل استياءً كبيراً وعدم رضا المواطنين تجاه الدائرة البلدية

كما اختتم البحث بمجموعة من التوصيات اهمها ضرورة قيام الدائرة البلدية بالاستفادة من نقاط القوة المتمثلة بمتطلبات المواطنين الواردة في مؤشر الرضا والتي تزيد من رضاهم وتعزيز نقاط الضعف المتمثلة بمتطلبات المواطنين الواردة في مؤشر عدم الرضا والتي تزيد من استيائهم في حالة عدم الاستجابة لها كذلك ان متطلبات المواطنين في الحصول على الخدمات الأساسية المتعلقة بتجهيز المياه الصالحة للشرب ضمن المواصفات وتوافر حاويات للنفايات فضلاً عن الاهتمام بصيانة الشوارع واكسائها، يجب ان تقدم بجودة عالية لأهمية هذه الخدمات في حياة المواطن وان توفرها سيشكل مصدر رضا لديه وان المواطن لا يحصل حالياً على مثل هذه الخدمات بشكل كافٍ وجودة مرضية، واوصى البحث بضرورة ايلاء الاهتمام الكافي من دائرة بلدية الدورة تحديد طرق سريعة وحديثة لإيصال شكاوى ومقترحات المواطنين مع زيادة التوعية البلدية في الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، وايلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، كذلك تدريب الملاكات البلدية ومضاعفة الجهود من اجل تقديم الخدمات التي ترضي المواطنين.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
أ	الاهداء
ب	شكر والتقدير
ج	المستخلص
د - هـ	قائمة المحتويات
و- ز	قائمة الجداول
ح - ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-22	الفصل الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة
3-15	المبحث الأول: منهجية البحث
16-22	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
23-73	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
23-40	المبحث الأول: الخدمة وجودة الخدمة البلدية
24-28	اولاً: مفهوم الخدمة
29-30	ثانياً: مفهوم الخدمة البلدية
30-31	ثالثاً: أهمية الخدمات البلدية
31-32	رابعاً: خصائص الخدمات
32-34	خامساً: جودة الخدمة البلدية
35-38	سادساً: ابعاد جودة الخدمة
38-40	سابعاً: قياس جودة الخدمات
41-54	المبحث الثاني: رضا الزبون
42-46	اولاً: مفهوم رضا الزبائن

46-47	ثانياً: أهمية رضا الزبون
47-48	ثالثاً: ابعاد رضا الزبون
48-49	رابعاً: خصائص رضا الزبون
50-52	خامساً: قياس رضا الزبون
53	سادساً: تحديات التي تواجه رضا الزبون
53-54	سابعاً: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون
55-73	المبحث الثاني: نموذج Kano
56-58	اولاً: نشأة ومفهوم نموذج Kano
58-59	ثانياً: هرم Kano لإدارة جودة متطلبات الزبائن
60-63	ثالثاً: تصنيف متطلبات الزبون على وفق نموذج Kano
63-69	رابعاً: كيفية تطبيق نموذج Kano
69-71	خامساً: مزايا وسلبيات نموذج Kano
71-73	سادساً: اهم التحسينات التي أضيفت لنموذج Kano
73	سابعاً: ميدالية Kano لرواد التميز
74-134	الفصل الثالث: الجانب العملي من الدراسة
74-83	المبحث الاول: نبذة تعريفية عن مدينة الدورة وبلديتها
84-126	المبحث الثاني: عرض وتحليل وتفسير نتائج البحث استنادا لتطبيق نموذج Kano
127-131	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
128-129	اولاً: الاستنتاجات
130-131	ثانياً: التوصيات والمقترحات
132-142	المصادر

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	عدد السكان في كل محلة مختارة ضمن عينة البحث	1-1
11	عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة لكل محلة	2-1
12	وصف عينة البحث	3-1
26-27	اراء بعض الباحثين لمفهوم مصطلح الخدمة	1-2
36	ابعاد الجودة	2-2
42-43	مفهوم رضا الزبون حسب اراء بعض الباحثين والكتاب	3-2
53	حالات الرضا المتوقع والمتحقق	4-2
65	صفات الجودة الست على وفق نموذج Kano	5-2
66	الأسئلة الزوجية على وفق نموذج Kano	6-2
67	جدول تقييم Kano (Kano evaluation table) لتصنيف متطلبات الزبائن	7-2
67	صفات الجودة الست مع رموزها في جدول تقييم Kano	8-2
81	توزيع المحلات على الاحياء السكنية في بلدية الدورة	1-3
81	المراكز البلدية وارقام المحلات التابعة لها	2-3
87	إجابة أحد افراد العينة على وفق استبيان نموذج Kano للأسئلة الوظيفية عن خدمات النظافة في بلدية الدورة.	3-3
87	إجابة أحد افراد العينة على وفق استبيان نموذج Kano للأسئلة غير الوظيفية عن خدمات النظافة في بلدية الدورة.	4-3
90	نتائج الاستبانة وتصنيفها حسب المنوال الاحصائي	5-3
91	النسبة المئوية لنتائج الاستبانة وتصنيفها حسب المنوال الاحصائي	6-3
92	تصنيف متطلبات الزبائن.	7-3

94	تصنيف متطلبات الزبائن لصفات Kano الأكثر استجابة حسب المنوال الاحصائي	8-3
95	تصنيف متطلبات الزبائن لصفات Kano الأكثر نسب استجابة حسب المنوال الاحصائي	9-3
97	قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا لمتطلبات الزبائن	10-3
99	وصف النقاط المتمثلة في الشكل الخاص بقيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا	11-3
100	إعادة تصنيف لصفات ومتطلبات الزبائن استناداً للجدول (10-3) و(11-3) للتقييم الكمي	12-3
103	وصف متغيرات ومعادلات منحنيات المتطلبات (الأساسية M، أحادية البعد (الاداء)O، جذابةA)	13-3
104	إيجاد معادلات منحنيات صفات ومتطلبات نموذج Kano	14-3
107	نتائج تصنيف متطلبات الزبائن بالاعتماد على جدول (3-5)	15-3
108	نتائج تصنيف متطلبات الزبائن حسب قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بالاعتماد على جدول (3-12)	16-3
109	ترتيب نتائج المتطلبات الجذابة (A) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12).	17-3
109	ترتيب نتائج المتطلبات الأساسية (M) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12)	18-3
110	ترتيب نتائج متطلبات احادية البعد (الأداء) (O) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12)	19-3
111-112	نتائج الترتيب النهائي لمتطلبات الزبائن وفقاً لتصنيف Kano حسب طريقة التقييم النوعي (المنوال الاحصائي) بالاعتماد على الجدول (3-5).	20-3
112-113	نتائج الترتيب النهائي لمتطلبات الزبائن وفقاً لتصنيف Kano حسب طريقة التقييم الكمي (قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا) بالاعتماد على الجدول (3-12).	21-3
123-124	نتائج ترتيب المتطلبات اعتماداً على قيم مؤشر الرضا بصورة تنازلياً	22-3
125-126	نتائج ترتيب المتطلبات اعتماداً على قيم مؤشر عدم الرضا بصورة تنازلياً	23-3

قائمة الاشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	متطلبات الزبائن الخاصة بالخدمة البلدية	1-1
13	نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس	2-1
13	نسبة توزيع افراد العينة حسب الحالة الزوجية	3-1
14	نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر	4-1
15	نسبة توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي	5-1
15	نسبة توزيع افراد العينة حسب جهة العمل	6-1
28	مفهوم مثلث الخدمة	1-2
34	مفهوم جودة الخدمة	2-2
44	مراحل متابعة رضا الزبون عن تقديم الخدمات	3-2
48	خصائص رضا الزبون	4-2
59	هرم نوريكي Kano (Noriaki Kano) للإدارة الشاملة	5-2
61	نموذج Kano لمتطلبات رضا الزبون	6-2
64	صفات جودة الخدمة على وفق نموذج Kano	7-2
68	طريقة عمل مقياس kano لتصنيف الزبائن	8-2
77	الحدود الادارية لدائرة بلدية الدورة	1-3
78	الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد	2-3
79	مساحة وسكان مدينة الدورة بالنسبة الى مدينة بغداد	3-3
80	عدد الاحياء، المحلات السكنية، عدد الدور، عدد المراكز البلدية لمدينة الدورة بالنسبة الى مدينة بغداد	4-3
83	الهيكل التنظيمي لبلدية الدورة	5-3
88	خطوات عملية تصنيف متطلبات الزبون الى صفات Kano	6-3
92	نسب تصنيف متطلبات الزبائن	7-3

98	تصنيف استجابات نموذج Kano استناداً الى قيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا	8-3
105	رسم منحنيات المتطلبات الأساسية	9-3
105	رسم منحنيات متطلبات الاداء	10-3
106	رسم منحنيات المتطلبات الجذابة	11-3
107	تصنيف متطلبات الزبائن بالاعتماد على جدول (3-5)	12-3
108	نتائج تصنيف متطلبات الزبائن حسب قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بالاعتماد على جدول (3-12)	13-3
117	قيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا للخدمات البلدية	14-3

قائمة الملحقات	
رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبانة
2	قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء المحكمين
3	جدول بالمقابلات التي اجراها الباحث مع السيدات والسادة مسؤولي امانة بغداد، بلدية الدورة والمجالس البلدية
4	كتاب تسهيل المهمة
5	المصفوفات الخاصة بطريقة معالجة عينة البحث على وفق نموذج Kano
6	حدود مدينة بغداد والرقعة الجغرافية للدوائر البلدية

المقدمة

شهدت العديد من مدن العالم نمواً سكانياً وعمانياً واقتصادياً أثر في زيادة الطلب على الخدمات البلدية لتلبي احتياجات ورغبات مواطنيها، إذ ان للخدمة البلدية دور متميز في إنشاء البنية التحتية والتصميم الأساس للمدن المتقدمة، وتقوم الدوائر البلدية بتقديم خدماتها والإشراف على كل ما يتصل بالتخطيط العمراني للمدن وتطويرها وتوفير التجهيزات الأساس وصيانتها والإسهام بإشباع حاجات ورغبات المواطنين من خدمات البنية التحتية ومشاريع الاستثمار وأعمال تنظيمية وعلى وفق الخطط المعدة لهذا الغرض ، فالبلدية هي الخلية الأساس والقاعدة في هرم الدولة، والتي أسندت إليها جملة من الصلاحيات والاختصاصات ذات الأهمية البالغة في حياة المواطن.

ولأن رأي متلقي الخدمة ورضاه عنها أصبح مطلباً عاماً في جميع الدول، أصبح الاهتمام منصباً على نوعية وجودة الخدمات بصورة عامة إدراكاً من مؤسسات القطاع العام بأهمية التحسين والتطوير المستمرين في مجال تقديم الخدمة لذا فإن على المنظمات الخدمية ان تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين الخدمة المقدمة التي تتلاءم وتوقعات ورغبات المواطنين وتلبي حاجاتهم ، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر المواطنين هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم واحتياجاتهم ، لذلك على البلدية ان تحرص على تلبية هذه التوقعات وما يفوق توقعات الزبون وان تتعرف على المتطلبات التي يلجأ اليها المواطنين للحكم على رضاهم او عدم رضاهم عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات بناء على ذلك يتطلب من البلدية ان تحقق أهدافها وفق اعلى المستويات من الأداء والتميز من اجل تحقيق رضا الزبائن، ذلك لان الزبون يشكلون محور عمل هذه المنظمة ، وهذا ما جعل المؤسسات البلدية تدرك أهمية رضا الزبون ومعرفة متطلباته، مما ادى الى البحث عن كيفية تحديد و قياس رضا الزبائن عن الخدمة البلدية المقدمة ويمثل ذلك هدف البحث .

لذا يعد نموذج kano لقياس رضا الزبائن أحد النماذج المهمة في سماع صوت الزبائن وتصنيف متطلباتهم الى صفات Kano من اجل تمييز وترتيب المتطلبات التي لها التأثير الأقوى في رضاهم واعطائها الأولوية عند تقديم الخدمات التي من شأنها ان تحقق رضاهم، كما يتميز هذا النموذج بسهولة تطبيقه والتعامل به، لذا جاء هذا البحث لتطبيق نموذج kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة في بلدية الدورة وهي من البلديات المهمة التابعة لأمانة بغداد

اذ يهدف تطبيق نموذج Kano في مساعدة الدائرة البلدية لمعرفة المتطلبات ذات الأهمية التي لها تأثير مباشر على رضا الزبائن وفي تقييمهم للخدمة المقدمة وإمكانية تحديد الخصائص والسمات في تلك الخدمات ومعرفة أولويات تقديم الخدمات التي يمكن أن تؤثر في الزبون وتحقيق رضا المستفيدين ومحاولة تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات التي تسبب عدم الرضا عن خدماتهم وتوفير قاعدة من المعلومات تساعد رؤساء الادارات في قياس جودة ما تقدمه من خدمات وتحديد اهم المتطلبات التي تؤدي الى من الخدمات لمعرفة اولويات التحسين والتطوير.

سيكون البحث من أربعة فصول تناول الفصل الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيتعلق بالجانب النظري للبحث وضمن ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الاول جودة الخدمة، أما المبحث الثاني فيتضمن رضا الزبائن، وتناول المبحث الثالث نموذج Kano، اما الفصل الثالث فيستعرض الجانب العملي (تحليل بيانات البحث ونتائجها) ومكان تطبيق البحث، وأخيراً الفصل الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد:

يتكون الفصل من مبحثين الأول يستعرض الجانب المنهجي للبحث محتويًا على مشكلاتها في إيضاحات فكرية لتساؤلات البحث وأهدافها وأهميتها، وعرض مجتمع وعينة البحث، وأهم الوسائل الإحصائية، فضلاً عن وسائل جمع البيانات والمعلومات ويتضمن المبحث الثاني عرضاً موجزاً لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها للإفادة، من تباين الأفكار والاتجاهات التي عكست نتاج المفكرين والباحثين.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمن المشكلة البحثية في عدم قيام بلدية الدورة في التعرف على آراء الزبائن في الخدمات المقدمة من أجل تحديد هل ما مقدم من خدمات يلبي تلك الحاجات أم هنالك خدمات تفوق توقعاته وان كان غير راضي كيف يمكن الوصول لكسب رضاه عن الخدمات المقدمة، ومن هنا يمكن إثارة عدة تساؤلات بحثية وكما موضح على النحو الآتي:

- 1- هل بلدية الدورة بحاجة الى معرفة مستوى خدماتها المقدمة للزبائن؟
- 2- ماهي نوع الخدمات التي يرغب فيها الزبون وترضيه؟
- 3- هل بلدية الدورة بحاجة الى تصنيف خدماتها والعمل على تطويرها؟
- 4- ما مدى رضا الزبون او عدم رضاه عن خدمات البلدية لمنطقة الدورة وهل هناك معرفة لدائرة بلدية الدورة عن نوع متطلبات الزبون الأساسية (M) والأداء (أحادية البعد) (O) والجدابة (A) بشكل دقيق؟
- 5- ما مدى وعي الزبون ومعرفته بالخدمات المقدمة له؟
- 6- ما تصنيف متطلبات الخدمات حسب نموذج KANO بما يتوافق مع حاجات الزبون؟
- 7- هل بلدية الدورة تسعى للتنافس مع باقي البلديات الأخرى في محافظة بغداد؟
- 8- هل بلدية الدورة تسعى لتطبيق نظم إدارة الجودة وهي بحاجة لقياس مدى رضا زبائنها؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من الآتي:

- 1- تزايد أهمية قطاع الخدمات العام وحيوية دوره في الحياة اليومية للمواطنين.
- 2- قلة الدراسات التي تتناول بشكل علمي وميداني تقييم المواطنين لجودة ما تقدمه لهم المؤسسات الخدمية في العراق ومدى رضاهم عن تلك الخدمات فضلاً عن ادراكاتهم وتوقعاتهم بخصوص ذلك.

- 3- ارتباط البحث بجانب مهم يتعلق بالمواطنين من حيث قياس مدى الرضا عن نوعية الخدمات المقدمة وشعور المواطن بالاهتمام به وباحتياجاته لان رضاهم يمثل أحد اهم الجهات الرئيسية لعمل الدوائر الخدمية ومنها امانة بغداد
- 4- تقديم منهج علمي الى ادارة البلدية في منطقة الدورة لتحسين وتطوير مستوى خدماتها بصفة مستمرة بما يتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى:

1. معرفة المتطلبات ذات الأهمية التي لها تأثير مباشر على رضا الزبائن وفي تقييمهم للخدمة المقدمة وإمكانية تحديد الخصائص والسمات في تلك الخدمات.
2. قياس مستوى الرضا او عدم الرضا للزبائن عن الخدمات التي تقدمها دائرة بلدية الدورة.
3. معرفة عوامل الجذب في الخدمات لأجل تحسينها مع تحديد المواصفات التي يرغب فيها الزبون في الخدمة والتي لا يرغب بها.
4. تحديد أولويات تقديم الخدمات التي يمكن أن تؤثر في الزبون ومحاولة تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات وتوفير قاعدة من المعلومات تساعد رؤساء الادارات في قياس جودة ما تقدمه من خدمات وتحديد اهم المتطلبات التي تؤدي الى تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات لمعرفة اولويات التحسين والتطوير.
5. التحديد الدقيق لمتطلبات الزبائن ومن ثم تصنيفها الى متطلبات أساسية (M) وأداء (احادية البعد) (O) وجذابة (A) باستخدام نموذج Kano، من أجل التركيز على المتطلبات ذات الأهمية الكبرى من وجهة نظر الزبائن التي تولد فيهم الشعور بالرضا والسعادة مما يساعد الدوائر البلدية بالتركيز عليها من اجل خدمة المواطنين.
6. سيسهم نموذج Kano في تصنيف الخدمات البلدية وتحديد أهميتها بالنسبة للزبائن لذا سيتمكن من وضع الحلول المناسبة لتأمين الخدمات بصورة جيدة عن طريق رسم الخطط والسياسات للجهات ذات العلاقة داخل بلدية الدورة التي تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

رابعاً: حدود البحث

- 1- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذا البحث ضمن حدود بلدية الدورة التابعة لأمانة بغداد
- 2- **الحدود الزمنية:** تمثل الحدود الزمانية المدة التي أمضاها الباحث في جمع البيانات وإجراء المقابلات والمشاهدات اللازمة لدعم الجانب النظري والعملي من البحث وللمدة من 2016/12/1 ولغاية 2017 /8/1.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

1. **الجانب النظري:** لقد تم الاعتماد في كتابة الجانب النظري من البحث على ما متوفر في المكتبات من كتب ومصادر ودوريات عربية وأجنبية وما تضمنته كذلك من رسائل وأطاريح جامعية فضلاً عن الاعتماد على شبكة الانترنت في إمداد البحث بالمعلومات العلمية والحديثة عن متغيرات البحث ضمن جانبها النظري.
2. **الجانب العملي:** من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في البحث تم الاعتماد على مجموعة من الطرائق الآتية:
 - 1- إجراء العديد من المقابلات مع الملاكات العاملة في بلدية الدورة في مختلف الأقسام وعلى جميع المستويات وكما مبين في الملحق رقم (3).
 - 2- المعيشة الميدانية للباحث داخل البلدية، فضلاً عن المجالس البلدية التابعة لمنطقة الدورة للاستماع لصوت الزبائن لبناء وتعزيز نموذج Kano لتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة بالخدمة البلدية التي تقدم للمواطنين.
 - 3- الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمحلات السكنية وترقيمتها وعدد السكان من بلدية الدورة والمجالس البلدية.
 - 4- تصميم الاستبانة: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم الباحث الاستبانة (ملحق 1) كأداة للبحث، إذ تم بنائها طبقاً للنموذج الذي استخدمه مبتكر هذا النموذج وهو نوريكي Kano والذي يختلف بدرجة كبيرة عن باقي الاستبانات المستخدمة في معظم الأبحاث إذ قام الباحث وبالإستعانة ببرنامج Microsoft Excel بتصميم أسلوب التحليل الاحصائي في التعامل مع البيانات المتحصل عليها من الاستبانة الخاصة بالنموذج اعلاه وكما مبين في (ملحق 5)، تضمنت الاستبانة 20 سؤالاً يتكون كل سؤال من هذه الأسئلة من زوجين من الأسئلة ، إذ يستفسر الزوج الأول عن مستوى شعور الزبون بالرضا حيال وجود خدمة معينة ويسمى بالسؤال الوظيفي (Functional question) بينما يستفسر الزوج الثاني عن مستوى شعور

الزبون بالرضا حيال عدم وجود خدمة معينة ويسمى بالسؤال غير الوظيفي (Dysfunctional question).

ان تحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم الخاصة بالخدمة البلدية في أسئلة الاستبانة جرت على عدة مراحل متعددة إذ تعد تلك المتطلبات نقطة انطلاق والاساس في تصميم الاستبانة، وقد اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب للحصول على هذه المتطلبات التي تمثل رغبات الزبائن المعلنة وغير معلنة بشكل واضح ودقيق وكمايلي: -

المرحلة الأولى: -من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بنموذج Kano عن الخدمات البلدية وخصوصا ما جاء بدراسة (Radfar et al,2014) تم تحديد الإطار العام للمتطلبات الخدمات البلدية وبصورة أولية وبعدد 20 متطلب وتم تكييف هذه المتطلبات على البيئة العراقية.

المرحلة الثانية: -استطلاع رأي الزبائن من خلال المعيشة الميدانية بالمجالس البلدية والاحياء السكنية عينة البحث، فقد عرضت المتطلبات التي تم الحصول عليها من المرحلة الأولى على المواطنين لمعرفة رأيهم ونسب تأثير هذه المتطلبات بالإضافة الى سؤال المواطنين عن متطلباتهم ورغباتهم الاخرى، لاحقا في هذه المرحلة تم تشكيل متطلبات تضم المرحتين.

المرحلة الثالثة: -استطلاع اراء الملاكات المتقدمة في بلدية الدورة من خلال اجراء المقابلات معهم للتعرف بدقة على كيفية ربط نوع المتطلبات التي تشكلت في المرحلة الثانية وعلاقتها مع الخدمات البلدية المقدمة، واعطيت العديد من الملاحظات الفنية على تلك المتطلبات أذ اقترحوا ان توزيع تلك المتطلبات على محاور الخدمات التي تقدمها البلدية والمرتبطة بمتطلبات الزبون.

وبناءً على ما تقدم وبعد المناقشات والتنقيح تم تنظيم الأفكار وتجميعها وتصنيفها على وفق علاقاتها ببعضها ومن ثم اعداد مخطط في فهم وتحليل صوت الزبون بطريقة أكثر وضوحا في تقسيم متطلباته.

وعليه حددت ثمان محاور تمثل الخدمات لتضم المتطلبات الـ(20) للزبائن في استبانة نموذج KANO وهي (خدمات النظافة، خدمات الماء، خدمات المجاري، خدمات الطرق، خدمات البناء، خدمات البيئة، خدمات الحدائق، خدمات عامة) وكما موضح في الشكل (1-1).



شكل (1-1) مخطط يوضح متطلبات الزبائن الخاصة بالخدمة البلدية

المصدر: اعداد الباحث

سابعاً: صدق وثبات أداة البحث

للتأكد من ثبات وصدق عبارات الاستبانة قام الباحث بعرض أداة البحث (الاستبانة) على السادة المحكمين الواردة أسماؤهم في (الملحق 3) تم بعدها القيام بالتعديلات اللازمة وفقاً للملاحظات والاقتراحات بما يضمن صلاحية المقياس فنياً ولغوياً، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية كما موضح في (الملحق 1) ولإيجاد معامل الثبات قام الباحث بحساب معامل ثبات الفا كرونباخ للعينة لشقي الأسئلة الوظيفية وغير الوظيفية، إذ بلغ معامل الثبات للأسئلة الوظيفية 90.1% وكان معامل الثبات للأسئلة غير وظيفية 93% وتعد هذه قيمة عالية لمعامل الثبات.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

اشتمل مجتمع البحث على الزبائن الذين يتم تقديم خدمات " امانة بغداد-دائرة بلدية الدورة " لمناطق سكانهم بالمحلات السكنية الواقعة ضمن الرقعة الجغرافية لدائرة بلدية الدورة، ولكون أن بلدية الدورة تابع لها (30) محلة سكنية كبيرة مقسمة على (5) مراكز بلدية وبعدها سكان اجمالي يقارب (500.000) نسمة وبمساحة تقدر بحوالي (83) كم² كان لا بد من اختيار جزء من المنطقة المخدومة للبلدية لكبر المساحة وقد تم اختيار عينة عشوائية متمثلة ب(15) محلة سكنية من مجموع 30 محلة لأغراض هذا البحث بواقع (3) محلات لكل مركز بلدي وتم اختيار محلات قصدية(804-820-822-824-826-838-834-832-828-864-854-846-848-842) والتي تضم الاحياء الموضحة في الجدول (1-1) وجاء اختيار هذه العينة القصدية من المحلات للأسباب الآتية: -

- 1- ان للوضع الأمني الذي تمر به بغداد وانعكاساته على حياه المواطنين سبب وولد قلة في تفاعلهم مع أمور الاستبيان المعدة من قبل طلاب البحث او شركات مخصصة لهذا الغرض اذ ان المحلات السكنية التي تم اختيارها تعد من المناطق المستقرة امنياً إذ تم توزيع واستلام الاستبانات بالتنسيق والتعاون مع مختاري المحلات والمجالس البلدية.
- 2- تمتاز المحلات السكنية المختارة بتنوع على جميع الأصعدة إذ يتمتع السكان بالاختلاف في تحصيلهم الدراسي والمعاشي فمنهم أساتذة وكفاءات ومعلمين ومهندسين وأطباء إذ تم توزيع لهم احياء في مدينة الدورة مثل حي الكفاءات، حي المعلمين، حي الصحة، حي الشرطة... الخ
- 3- تمت مراعاة الكثافة السكانية واستعمالات الأرض المختلفة في المحلات المختارة إذ شملت مناطق ذات كثافة عالية شعبية ومتوسطة والأخرى مناطق تسوق تجاري وعمارات سكنية.

4- تم اختيار هذه المحلات من خلال مشاهدات الباحث فضلا عن الاسباب أعلاه وجود اختلاف وتباين في مستوى تقديم الخدمة البلدية بين محلة وأخرى ضمن عينة المحلات.

الجدول (1-1) عدد السكان التقريبي في كل محلة مختارة ضمن عينة البحث.

ت	اسم الحي	رقم المحلة	عدد السكان التقريبي A
1	حي المهدية الأولى	804	10,950
2	حي المهدية الثانية	820	12,750
3	سوق الاثوريين	822	15,350
4	حي الوادي	824	28,301
5	حي الطعمة	826	25,000
6	حي أبو طيارة	838	20,304
7	حي الميكانيك	834	22,142
8	شارع 60	832	19,580
9	حي الصحة	828	23,178
10	عرب جبور	864	21,780
11	جزء من أبو دشير	854	22,510
12	حي اسيا	846	9,751
13	حي المخابرات	854	17,645
14	حي الكفاءات	848	5,640
15	حي الجمعية	842	17,650
	المجموع		272,531

المصدر: دائرة بلدية الدورة، قسم التخطيط والمتابعة (مقابلة مع رئيس القسم في 2017/7/9)

وقد تم تحديد حجم العينة (n) بعد استشارة مختصين في الاحصاء ووفقاً للقانون الآتي (الناصر والمرزوك، 1989: 105):-

$$n = \frac{(z)^2}{(r)^2 + (1/N) (z)^2} \dots (1)$$

اذ بلغ حجم العينة (n) 163
 N: تمثل العدد الكلي التقريبي لوحدات المجتمع والبالغ 272.531 نسمة.
 r: نسبة الخطأ (10%)

Z: هي القيمة الجدولية الى التوزيع الطبيعي القياسي وتساوي (1.28)

ويوضح الجدول (2-1) كيفية استخراج عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة فعلاً لكل محلة اذ تم استخراج النسبة B بتقسيم عدد سكان كل محلة A على عدد سكان الخمسة عشر محلة N وضرب هذه النسبة بحجم العينة n لاستخراج عدد الاستبانات التي يتطلب توزيعها لكل محلة وتم زيادة العدد لكي تؤخذ بنظر الاعتبار التالف منها:

الجدول (2-1) عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة فعلاً لكل محلة

ت	اسم الحي	رقم المحلة	عدد السكان (A)	نسبة B=(A/N)	عدد الاستبانة (B*163)	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستبانة المستلمة
1	حي المهدية الأولى	804	10,950	0.04018	7	10	7
2	حي المهدية الثانية	820	12,750	0.04678	8	10	9
3	سوق الاثوريين	822	15,350	0.05632	9	10	8
4	حي الوادي	824	28,301	0.10385	17	20	18
5	حي الطعمة	826	25,000	0.09173	15	20	20
6	حي أبو طيارة	838	20,304	0.07450	12	15	13
7	حي الميكانيك	834	22,142	0.08125	13	15	11
8	شارع 60	832	19,580	0.07185	12	15	12
9	حي الصحة	828	23,178	0.08505	14	15	15
10	عرب جبور	864	21,780	0.07992	13	15	15
11	جزء من أبو نشير	854	22,510	0.08260	13	15	13
12	حي اسيا	846	9,751	0.03578	6	10	8
13	حي المخابرات	854	17,645	0.06474	11	15	14
14	حي الكفاءات	848	5,640	0.02069	3	10	7
15	حي الجمعية	842	17,650	0.06476	11	15	12
	المجموع		(N)272,531	1	163	210	182

المصدر: من اعداد الباحث.

تم توزيع (210) استبانة كما موضح في الجدول (1-2) أعلاه وزعت على خمسة عشر محطة سكنية تم استرداد (188) استبانة (6) منها تالفة و(182) استبانة صالحة أي كانت الاستجابة بنسبة تقارب (87%).

عاشراً: وصف عينة البحث

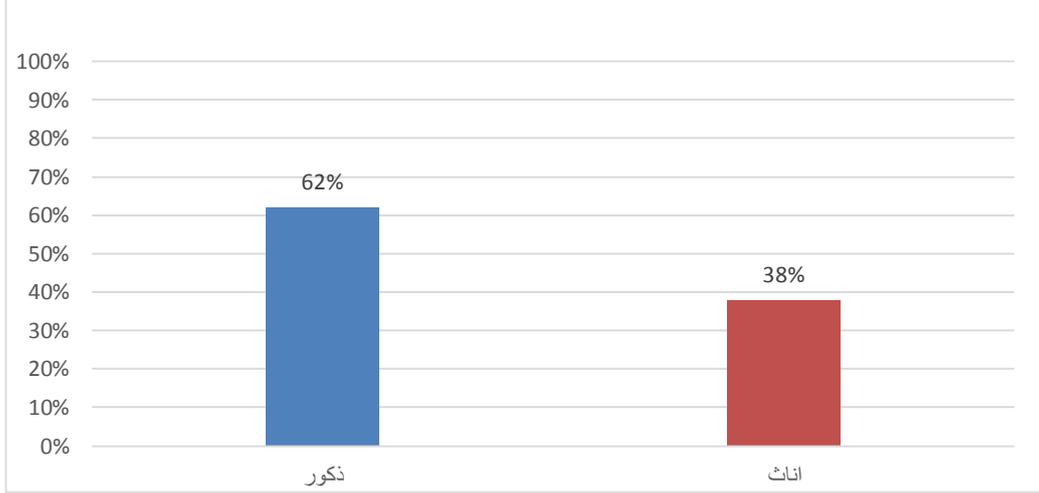
تم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث والجدول (1-3) يوضح وصف لهذه العينة على وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم (1-3) وصف عينة البحث.

المتغيرات	الفقرات	التكرارات	نسبة التكرار
الجنس	ذكر	113	62%
	انثى	69	38%
الحالة الزوجية	أعزب	46	25%
	متزوج	131	72%
	مطلق	0	0%
	أرمل	5	3%
العمر	من 20-30 سنة	40	22%
	من 31-40 سنة	56	31%
	من 41-50 سنة	51	28%
	من 51-60 سنة	31	17%
	أكبر من 61 سنة	4	2%
التحصيل الدراسي	امي	2	1%
	ابتدائية	5	3%
	اعدادية	16	9%
	دبلوم فني	38	21%
	بكالوريوس	95	52%
	دبلوم عالي	9	5%
	ماجستير	13	7%
	دكتوراه	4	2%
جهة العمل	قطاع عام	102	56%
	قطاع خاص	55	30%
	قطاع مختلط	25	14%

المصدر: من اعداد الباحث.

أ- **الجنس:** اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1-3) اعلاه ان غالبية افراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (62%) ثم فئة الاناث بنسبة (38%) وكما في الشكل (1-2).

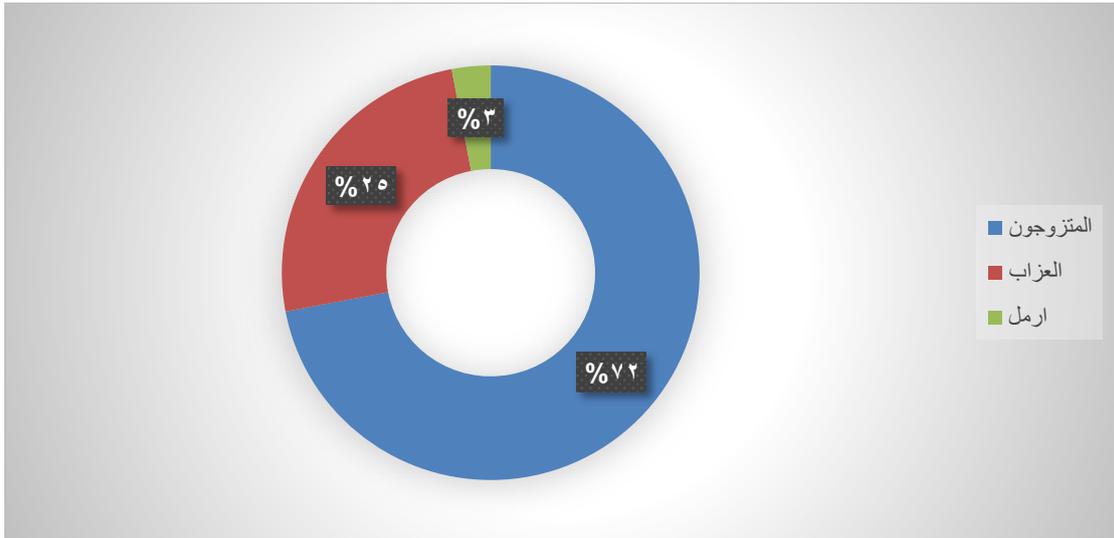


الشكل (1-2)

نسبة توزيع افراد العينة حسب الجنس

المصدر: اعداد الباحث

ب- **الحالة الزوجية:** يظهر الجدول (1-3) ان اغلب افراد العينة من المتزوجين وبنسبة (72%) ثم تليها فئة العزاب بنسبة (25%) واخيراً فئة الارمل بنسبة (3%) والشكل (1-3) يبين تمثيل افراد العينة حسب الحالة الزوجية.

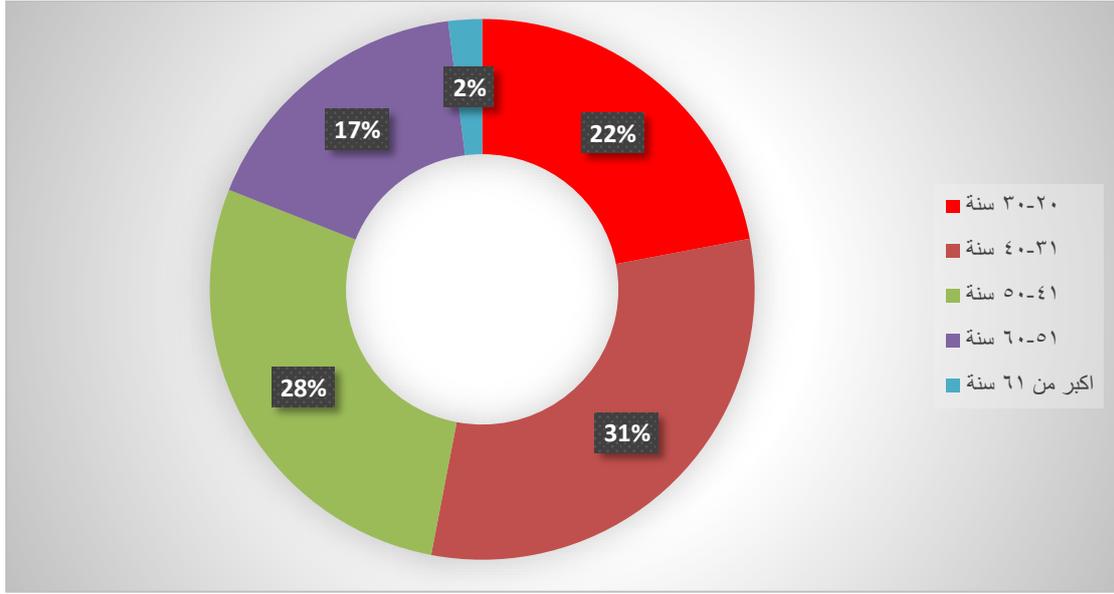


الشكل (1-3)

نسبة توزيع افراد العينة حسب الحالة الزوجية

المصدر: اعداد الباحث

ت- العمر: يظهر الجدول (1-3) ان اغلب افراد العينة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-40) سنة اذ بلغت نسبتها (31%) تليها الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة (28%) ثم الفئة (20-30) سنة بنسبة (22%) اما الفئة العمرية (51-60) سنة كانت نسبتها (17%) واخيراً الفئة العمرية (أكبر من 61) سنة كانت النسبة الاقل اذ بلغت (2%) والشكل (1-4) يبين تمثيل افراد العينة حسب الفئات العمرية.

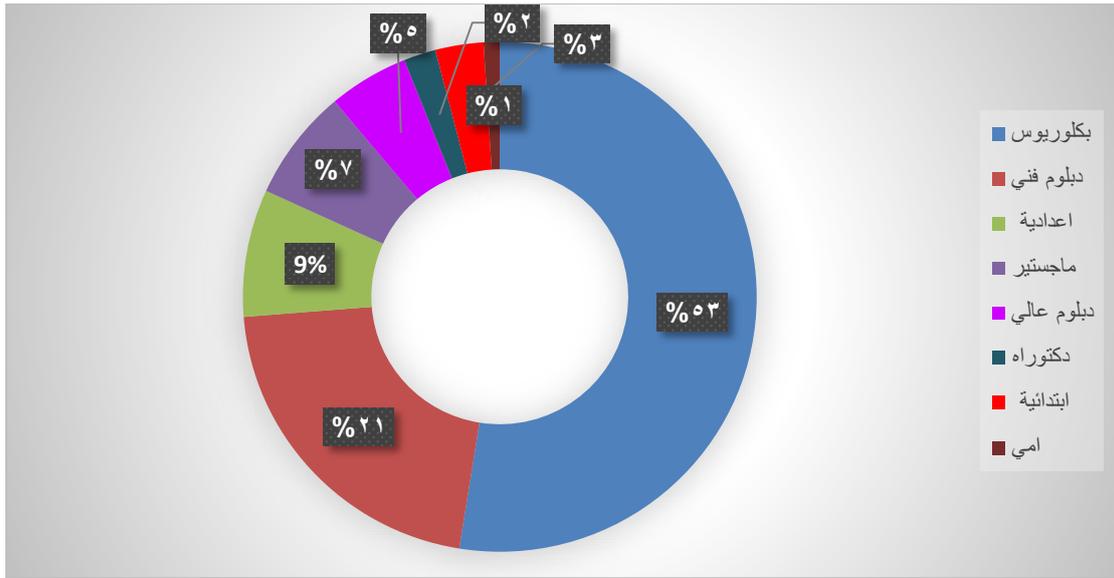


الشكل (1-4)

نسبة توزيع افراد العينة حسب العمر

المصدر: اعداد الباحث

ث- **التحصيل الدراسي:** تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (1-3) الى ان معظم افراد العينة هم من حملة شهادة بكالوريوس اذ بلغت نسبتها (52%)، تليها حملة شهادة الدبلوم الفني بنسبة (21%) ثم حملة الشهادات الأخرى (الإعدادية-الابتدائية) بنسبة (9%-3%) اما حملة الشهادات العليا (دبلوم عالي-ماجستير-دكتوراه) كانت نسبتهم (5%-7%-2%) على التوالي ثم كانت النسبة الاقل للأشخاص الاميين اذ بلغت (1%) والشكل (1-5) يبين تمثيل افراد العينة حسب التحصيل الدراسي.

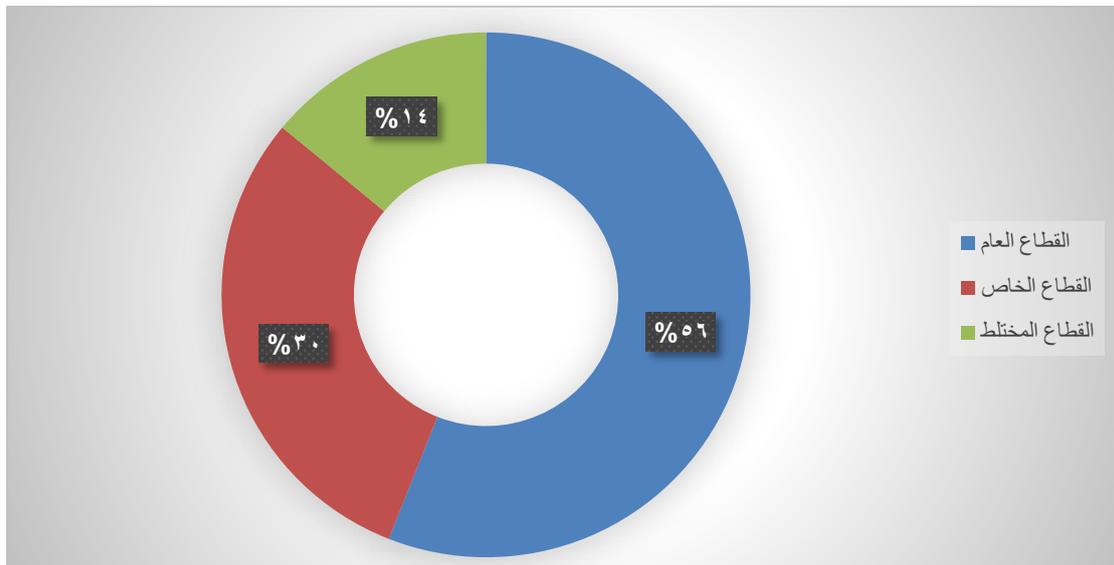


الشكل (5-1)

نسبة توزيع افراد العينة حسب التحصيل الدراسي

المصدر: اعداد الباحث

ج- **جهة العمل:** تشير نتائج الجدول (3-1) ان نسبة (56%) من افراد العينة يعملون في القطاع العام ثم يليه القطاع الخاص بنسبة (30%) اما اقل نسبة فبلغت (14%) للذين يعملون في القطاع المختلط، والشكل (6-1) يبين تمثيل توزيع افراد العينة حسب جهة العمل.



الشكل (5-1)

نسبة توزيع افراد العينة حسب جهة العمل

المصدر: اعداد الباحث

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرض لبعض الدراسات السابقة والتي تم التوصل إليها من خلال التتبع والبحث في المجلات والبحوث الدورية وشبكة الإنترنت وكانت هذه الدراسات تتحدث في إطارٍ متقاربٍ من مجال هذا البحث.

أولاً: بعض الدراسات العربية

1- زوين، 2009

عنوان الدراسة	قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج Kano (Kano's model) لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف
نوع الدراسة	استطلاعية تحليلية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة والبحث عن المتطلبات التي يرغب فيها الزبون في منتج الشركة قيد الدراسة التي تولد الشعور بالرضا كذلك بناء مقياس لرضا الزبون بخصوص جودة المنتج على وفق المتطلبات التي يفرزها نموذج Kano الذي يلائم المنظمات العراقية عموماً والشركة قيد الدراسة على وجه الخصوص
اهم نتائج الدراسة	ساعد نموذج Kano عملية تحسين جودة المنتج كونه نموذجاً حركياً متكاملًا في قياس رضا الزبون بناءً على المتحقق من متطلبات المنتج وانعكاساته على مستويات الجودة، كذلك أظهرت الدراسة بعض متطلبات الأداء التي تؤثر في رضا الزبون وبعض المتطلبات الجذابة وبالرغم من ان مستوى الرضا العام كان "زبون راضي" الا انه لم يكن كافي لتحقيق تلك المتطلبات التي تجعل سمات وخواص المنتج قيد الدراسة ترتقي الى مستوى جودة الالبهار.

3- الطائي والعبادي، 2010

عنوان الدراسة	دور جودة المنتج في ابهاج الزبون باستخدام نموذج Kano.
نوع الدراسة	استطلاعية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحليل العوامل السيكولوجية للزبائن الخارجين، بيان كيفية المحافظة على التعامل مع الزبون قدر الإمكان كذلك بيان ابهاج

الزبون عن طريق تقديم له منتجات ذات جودة عالية مع تحديد المواصفات التي يرغب فيها الزبون في المنتج والتي لا يرغب بها.	
ان الجودة العالية نسبيا ستحقق الرضا العالي لدى الزبائن والعكس صحيح. وبالتالي تحقيق الموقع الريادي والتميز لهذه المنظمة او تلك وان المنظمات التي تهتم بالجودة باستخدام نموذج Kano ستؤدي الى رضا الزبون.	اهم نتائج الدراسة

4-زلزلة، 2012

جودة الخدمات على وفق نموذج Kano دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الصحية بدولة الكويت	عنوان الدراسة
الوصفي التحليلي	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى التعرف على إمكانية تطبيق نموذج Kano في قياس مدى تحقيق جودة الخدمات المقدمة في المراكز الصحية.	هدف الدراسة
لقد وجد الباحث انه عند استعمال نموذج Kano يتحقق زيادة في جودة الخدمات وذلك عن طريق تحديد متطلبات المرضى او المراجعين وتصنيفها الى صفات جذابة وصفات أداء وصفات رئيسة وقد استنتج الباحث انه في حال قامت المراكز الطبية بتلبية جميع متطلبات المرضى سيزداد رضاهم.	اهم نتائج الدراسة

ثانياً: بعض الدراسات الأجنبية

Lee, Y. C et al.,2006 -1

Using Kano's Model to Evaluate Employee Satisfaction – as Applied for Taiwanese High-Tech Industry استخدام نموذج Kano في تقييم الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في مجال الصناعة الفائقة في تايوان	عنوان الدراسة
دراسة تطبيقية.	نوع الدراسة
تهدف الدراسة الى تطبيق نموذج Kano لتقييم وتصنيف العوامل التي تؤدي الى الرضا الوظيفي في صناعات التكنولوجيا الفائقة وذلك في منطقة هينشو الصناعية القائمة على العلوم في تايوان	هدف الدراسة
بينت نتائج تحليل الدراسة لـ 30 متطلب التي تم عرضها على الموظفين ان ثلاثة عشر منها تنتمي الى المتطلبات الأداء وستة منها تنتمي الى المتطلبات الجذابة وسبعة منها تنتمي الى المتطلبات الأساسية وأربعة تنتمي الى المتطلبات الحيادية وخلصت الدراسة الى انه في حال تغير اهداف البحث فإن النتائج سوف تتغير كما ان مرور الوقت قد يحول المتطلبات الجذابة الى متطلبات أساسية، وان الأجيال المختلفة من الموظفين تعطي اوزان مختلفة من الرضا عن الاحتياجات نفسها.	اهم نتائج الدراسة

Mikulic,2007 -2

<p>The Kano Model – A Review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006 في أبحاث التسويق بين سنة 1984 Kano استعراض تطبيق نموذج لغاية عام 2006</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>استطلاعية تحليلية.</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف الدراسة الى عرض دراسات نموذج Kano والتطبيقات السابقة التي استندت الى هذا النموذج في الفترة ما بين سنة 1984 الى 2006، وقد هدف الباحث أيضا من ذلك الى تزويد الباحثين في مجال التسويق بدليل مرجعي فيما يتعلق بهذا المجال، كما هدف الباحث من خلال تحليل الدراسات السابقة الى تقييم المنهجية المتبعة لتحديد العوامل المختلفة لنموذج Kano</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصل الباحث الى وجود حالة قلق كبير بين المفكرين والباحثين من وجود اثار مضللة ناتجة من استعمال أدوات قياس شعبية او تقنيات قياس غير دقيقة لقياس رضا الزبائن مثل أداة تحليل أهمية الأداء التي لا تنظر الى إمكانية وجود لأثار غير خطية وغير متكافئة مع رضا الزبائن، كما توصل الباحث الى الحاجة الى عمل المزيد من الأبحاث العلمية لحل مشكلة تقييم عناصر الجودة في نموذج Kano، وزيادة نطاق أدوات قياس رضا الزبائن والتقنيات التي تعتمد على وجود علاقات تماثل فقط او علاقات خطية.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

Yang et al.,2010 -3

<p>Integrating kano model into customer-oriented reputation model in higher education. في نموذج التوجه نحو سمعة الزبون في التعليم Kano تكامل نموذج العالي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة حالة في قسم الهندسة الصناعية في جامعة جकारتا، إندونيسيا</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>الهدف من هذه الدراسة هو تطوير نموذج متكامل بين نموذج Kano وتوجه الزبون إذ يستخدم للحصول على صفات دقيقة لجودة الخدمات التي تعزز من رضا الزبائن ورفع من مكانة المؤسسة التعليمية المبحوثة، كما يفيد هذا النموذج في تقييم أداء المؤسسة التعليمية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة موثوقية عالية للنموذج وان الأولوية الأولى للمؤسسة المبحوثة يجب ان تكون لتطوير الخدمات حيثما كان ضروريا. وتمكن المؤسسة التعليمية من اتخاذ قرارات لتحديد أولويات الخدمة الأكثر أهمية وأضافت النتائج الى إمكانية استعمال هذا النموذج في قطاعات مختلفة</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

Rashid et al.,2010 -4

<p>Kano Model Based Computer System For Respondents Determination: Customer Needs Analysis For Product ،Development Aspects</p> <p>تصميم نظام حاسوبي على أساس نموذج Kano في تحديد المستجيبين: تحليل احتياجات الزبون في تطوير المنتج.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية في شركة لصناعة الدراجات الهوائية في اليابان</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة الى تحديد تطوير نظام محاكاة مصمم على وفق برنامج الاكسل يحاكي إجابات الزبائن على وفق نموذج Kano لمعرفة اقل عدد ممكن من الزبائن اللازمين لتحديد خصائص المنتج إذا كانت أساسية او أداء او صفات جذابة، ومناقشة كيفية دمج النظام في عملية تطوير السلع بصورة أكثر واقعية.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ساعد تطبيق نظام المحاكاة على وفق نموذج Kano فريق تطوير المنتج في التعرف على كيفية دمج النظام في عملية تطوير المنتج من خلال تحديد السابق لعدد الزبائن الذي ينبغي ان يسأل لتحديد صفات المنتج كونها صفة أساسية او أداء او جذابة او عكسية او محايدة.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

Bilgili et al.,2011 -5

<p>Kano Model Application In New Product Development And Customer Satisfaction (Adaptation Of Traditional Art Of Tile Making To Jewelries)</p> <p>تطبيق نموذج Kano في تطوير المنتج الجديد ورضا الزبائن (استعمال الفن التقليدي لصنع الحلي من القرميد).</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية في مدينة ايرزوروم التركية</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدف الدراسة في تصنيف توقعات الزبون باستعمال نموذج Kano لتطوير منتج جديد وتحقيق رضا الزبون ومتطلبات السوق للوصول الى نمو وتطوير في قطاع المجوهرات.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصل الباحث الى ان تكيف الفن التقليدي لتصنيع المجوهرات من القرميد يعد فرصة هامة لأنه يؤثر ايجابياً في توقعات ومستويات مثيرة في رضا الزبائن، كما تستطيع هذه السلع ان تولد الأرباح للشركة مع تحقيق الميزة التنافسية لها.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

Zaribaf.,2012 -6

<p>Identification and Prioritization of Effective Services Factors Offered by University for Students' satisfaction</p> <p>تحديد وترتيب عوامل الخدمات المقدمة من قبل الجامعات لتحقيق رضا طلابها</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة حالة في جامعة ازاد الإسلامية في إيران</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>تهدف هذه الدراسة الى تحديد عوامل الخدمة الفعالة المقدمة من جامعة ازاد الإسلامية في إيران فرع فيروزكدة على رضا الطلاب ومن ثم تصنيف هذه العوامل او المتطلبات وبعدها يتم تحديد الأولويات للعوامل قيد الدراسة بالاعتماد على نموذج Kano تم التركيز في هذه الدراسة على 27 عامل او متطلب فعال يؤثر في رضا الطلاب</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى وجود أربعة عوامل فقط تصنف ضمن المتطلبات الجذابة من أصل 27 عاملا و 12 عاملا تصنف ضمن متطلبات الأداء و 11 عاملا تصنف ضمن المتطلبات الأساسية ومن ثم قام الباحث بترتيب كل صنف من هذه الأصناف حسب اولويتها في رضا الطلاب.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

Ho et al.,2013 -7

<p>Integration Of Kano's Model And Seroquel For Enhancing Standard Hotel Customer Satisfaction</p> <p>تكامل نموذج Kano وجودة الخدمة لتعزيز رضا الزبائن عن الفنادق المقياسية (المعيارية)</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة تطبيقية في مجموعة فنادق قياسية في تايوان</p>	<p>نوع الدراسة</p>
<p>هدف الدراسة هو اقتراح منهجية جديدة لتحليل القرار من خلال تكامل نموذج Kano وجودة الخدمة لمساعدة المنظمات قيد البحث في تحديد الخصائص الأساسية لجودة الخدمة التي تسهم في تعزيز رضا الزبائن.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة الى ان هنالك فاعلية تكامل نموذج Kano وجودة الخدمة في تحقيق فهم متعمق لخصائص جودة الخدمة الأساسية وتصور الزبائن و رغباتهم وتوقعاتهم ورضاهم، كذلك مساعدة المنظمات في تحديد أولويات تحسين مستوى جودة خدمة الفنادق مما يسهم في تعزيز رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية.</p>	<p>اهم نتائج الدراسة</p>

BARZOKI et al.,2014 -8

Identifying Attractive Behaviors of Managers Based on Kano Model in Isfahan Province Gas Company تحديد السلوكيات الجذابة للمديرين بناء على نموذج Kano في شركة غاز أصفهان	عنوان الدراسة
دراسة حالة في شركة غاز أصفهان، إيران	نوع الدراسة
هذه الدراسة تهدف الى اقتراح نموذج لتحليل وتصنيف احتياجات العاملين من خلال دراسة سلوكيات المدراء التي تؤثر في تحفيزهم وادائهم من خلال تطبيق واختبار نموذج Kano لهذا الغرض	هدف الدراسة
توصلت الدراسة ان استعمال نموذج Kano يمكنه تحديد خمسة أنواع من سلوكيات المديرين التي يمكن ان تؤثر في تحفيز الموظفين وهي (الأساسية، الأداء، الجذابة، المحايد، السلوك العكسي) وان هنالك 18 حالة من السلوكيات صنفت ضمن الفئة الجذابة التي يمكن ان تؤثر في تحفيز العاملين وزيادة مستوى رضاهم إذا تم الوفاء بها ومنها (الاصغاء الفعال للعاملين وتشجيعهم على المناقشة، الاهتمام بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار والاصغاء لجميع الآراء المعارضة واحترامها، خلق شعور الانتماء والولاء لدى العاملين نحو المنظمة).	ما توصلت اليه الدراسة

Radfar et al.,2014 -9

Understanding Customer Requirements through Quantitative Analysis of Services Attributes Based on Kano's Model: A Case study of Tabriz's Municipalities فهم متطلبات الزبائن من خلال التحليل الكمي لخصائص الخدمات بناء على نموذج Kano: دراسة حالة في بلدية تبريز	عنوان الدراسة
دراسة حالة	نوع الدراسة
تهدف هذا الدراسة في تشخيص وتحديد معايير فاعلة على رضا المواطنين من المرافق البلدية في مدينة تبريز في إيران، ومدى القدرة على فهم وتحري جودة الخدمة في المناطق الواقعة لحدود بلدية المدينة وأهمية متطلبات المواطنين لتحديد توقعاتهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة والمحاولة في معرفة خصائص الخدمة التي يتطلع اليها المواطنين التي يمكن أن تساعد في التخطيط الاستراتيجي لتحقيق رضا عالي للمواطنين من قبل البلدية المبحوثة.	هدف الدراسة
بينت استنتاجات هذه الدراسة بحسب تحليل النتائج الى ان هنالك ثلاث صفات ظهرت للمتطلبات الـ20 وهي (أساسية، أداء، جذابة) أذ كانت 9 من المتطلبات من اصل 20 ذات صفات أساسية وان 8 متطلبات هي صفات أداء وان 3 من المتطلبات المتبقية كانت صفاتها جذابة إذ ان اغلب المواطنين لديهم مطالب واحتياج عالية جدا لجودة المتطلبات الاساسية must-be إذ تركزت معظم الخدمات التي يحتاجها المواطن في هذا البعد	ما توصلت اليه الدراسة

ثالثاً: جوانب الإفادة من الدراسات السابقة.

يُعد البحث الحالي امتداداً للدراسات السابقة التي اعتمدت كأرضية معلوماتية في منهجها وتوجهاتها النظرية في قطاعات عدة منها القطاع الفندقي الصحي، التعليمي، الصناعي، إذ يتناول هذا البحث موضوع تطبيق نموذج Kano لدراسة وتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات فنموذج Kano يعد متغير رئيس في البحث الحالي والذي يركز على قطاع (الخدمات البلدية)، لذا جاء هذا البحث مكمل لما تم عرضه في الدراسات السابقة ولكن سوف تطبق في مجال آخر وهو قطاع الخدمات البلدية إذ اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها نموذج Kano في الجانب العملي من منظورين أولهما نوعي والآخر كمي إما أهم نقاط الإفادة من الدراسات السابقة في الجانب النظري والعملي فهي:

- 1- التعرف على بعض المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحث الاطلاع عليها سابقاً والإفادة منها في موضوع البحث الحالي.
- 2- بلورت الدراسات السابقة بشكل واضح أهمية المتغيرات التي تناولها البحث حالياً.
- 3- تمثل هذه الدراسات (زوين، 2009)، (الطائي والعبادي، 2010) و (Mehdi et al., 2012) تراكمياً معرفياً ساعدت البحث على الانطلاق منها لتأطير المتغيرات ذات العلاقة بالبحث، والإفادة منها في وضع بعض فقرات (الجانب النظري) الذي شكلت الجانب الاساسي في فهم متغيرات رضا الزبون بشكل كبير.
- 4- ساعدت دراسة (Ho et al., 2013) و (Yu-Cheng et al., 2009) على فهم وتصور ابعاد نموذج Kano وربطه في سمات جودة الخدمات التي سيتم تصنيفها.
- 5- الاسهام في بناء بعض أركان الجانب العملي للبحث، سيما دراسة (Radfar et al., 2014) كونها ناقشت جودة الخدمات البلدية وسيتم الاستفادة من الاسئلة المعروضة فيها بالاستبانة.

المبحث الأول الخدمة وجودة الخدمة البلدية

تمهيد:

تعد جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين ورضاهم عنها تحدياً للعاملين في هذا القطاع الخدمي، لمواجهة صعوبات التحكم في جودة هذه الخدمات، كون الخدمة المقدمة غير ملموسة ولا يمكن التحسس بها من قبل الزبائن وسيضمن هذا المبحث مفهوم الخدمة البلدية وجودتها على وفق الفقرات ادناه وكما يلي: -

اولاً: مفهوم الخدمة.

ثانياً: مفهوم الخدمة البلدية.

ثالثاً: أهمية الخدمات البلدية.

رابعاً: خصائص الخدمات.

خامساً: جودة الخدمة البلدية.

سادساً: ابعاد جودة الخدمة.

سابعاً: قياس جودة الخدمات.

أولاً: مفهوم الخدمة

ساعد اتساع قطاع الخدمات وزيادة الاختصاصات في مجالاته وتعاضم الاستثمارات فيه الى ظهور منافسين جدد على الصعيد المحلي والوطني والدولي متحدين المفاهيم والممارسات التقليدية في إدارته، واصبحت الخدمات مجال المنافسة الرئيس والاكثر أهمية، وظهر لأول مرة ان الخدمات كانت بعيدة عن الاهتمام وان كفاءتها التي كانت في منأى عن اي قياس وتقدير بحاجه الى وقفة جدية ومن اجل البحث عن وسائل التي تساعد على ترشيد استعمال الموارد فيها، كما تحولت الخدمات الى اختصاصات علمية وتتمتع بخبرات فنية عالية، مما يتطلب ان تدار بطريقة رشيدة وصحيحة (نجم ، 2010: 227) .

لذا كان من أبرز ملامح العقود الثلاثة الماضية من القرن الماضي هو النمو الهائل في القطاع الخدمي، مما أدى الى ظهور خدمات جديدة بصورة مستمرة تختلف عن الخدمات التقليدية وتغطي جانبا كبيرا من متطلبات الحياة اليومية (البكري ورحومي، 2008: 76)، إذ أصبح قطاع الخدمات من الاقسام المهمة والاساسية للتوظيف في العالم (حسين وعبود، 2013، 101). وهذا ما أكده (Payne , 1996 & Mc Donald) إذ تصل نسبة الوظائف في مجال الخدمات في بريطانيا وأستراليا إلى أكثر من 70%، في حين نرى إن هذه النسبة في كندا تصل إلى 73%، أما في الولايات المتحدة فأن نسبة القوى العاملة في مجال الخدمات أكثر من 72 % من إجمالي قوة العمل متفوقة بذلك على جميع القطاعات الاقتصادية الأخرى (عاشور والعبادلة ، 2007 ، 102).

وظل مفهوم الخدمة زمنياً طويلاً غير واضح لارتباطه بالسلع المادية، إلا إن تطور الحياة وزيادة الإقبال على مختلف أنواع الخدمات وزيادة الإنفاق عليها، مع صعوبة وصفها بسبب طبيعتها المعنوية أدى كل ذلك إلى الاهتمام بمفهومها وظهور عدد من التعاريف لها، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب وتعددت في تحديد مفهوم الخدمة، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلعة المادية ك شراء سيارة والتي غالباً ما تباع مع حزمة من الخدمات، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة كالمعلومات الإرشادية الموجودة على العلب الخاصة بحفظ المواد الغذائية، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة من دون اشتراط

ارتباطها بسلعة ما مثل (الخدمات الصحية ، التامين ، الخدمات البلدية) هذه المزايا المتعددة وضعت مفهوم الخدمة لتفسيرات عدة (فرحان ، 2006 :17) .

وقد رأى (Kotler) ان الخدمة هي نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر من دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون او لا يكون مرتبطا بمنتج مادي(Kotler, 2000:42)

وقد يتفاعل الزبائن بشكل مختلف مع الخدمة نفسها كما ان الزبون نفسه قد يتفاعل بشكل مختلف مع الخدمة نفسها في ظروف مختلفة (Saver,2008:255).

وهذا ما اكده أيضا رأي العلاق إلى انه يصعب إعطاء مفهوم واضح للخدمة، لصعوبة حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمة (العلق، 2009: 325).

وقد عرفت المنظمة الدولية للمقاييس الأيزو (ISO) International Standard Organization على وفق مواصفة (ISO 8402) الخدمة على انها "نتيجة تنشئ عن النشاطات في التعامل بين المورد والزبون، ومن النشاطات الداخلية للمورد للاستجابة لحاجات ورغبات الزبون" (العبيدي، 2015: 46).

وعرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات "منتجات غير ملموسة أو هي كذلك إلى حد كبير ولا يتم نقلها أو تخزينها كذلك هي تقنى بسرعة، فإذا كانت بشكل كامل غير ملموسة فانه يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل" (الشبلوي، 2016: 63).

ولما تقدم فانه لا يوجد اتفاق واضح على تعريف مصطلح الخدمة فهناك وجهات نظر عدة ومختلفة ولكنها تعطي مفهوما متقاربا وفيما يلي عرض لبعض اراء الباحثين وكما موضحة في

الجدول (1-2):

الجدول (1-2) آراء بعض الباحثين لمفهوم مصطلح الخدمة

ت	الكاتب والسنة	التعريف
5	(Johnston & Clark, 2005: 10)	مجموعة من النتائج والتجارب المسلمة والمستلمة مباشرة للزبون لذلك يحكم الزبائن على الخدمة من خلال التجارب والنتائج التي يحصلون عليها.
6	(المحياوي، 2006: 52)	تفاعل اجتماعي بين مجهزين الخدمة والمتلقي الزبون، هذا التفاعل يهدف الى تحقيق المنفعة لكليهما
7	(سميرواخرين، 2006: 185)	مجموعة من الفعاليات والانشطة غير الملموسة التي تهدف الى اشباع حاجات ورغبات المستهلك يقابله دفع مبلغ مخصص من المال بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع سلع أخرى.
8	(ناصر وترجمان، 2006: 15)	اشياء مدركة بالحس هذه الاشياء قابلة للتبادل ولا يمكن نقلها تقدم من قبل شركات او منظمات مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات وتعد نفسها منظمات خدمية.
9	(الطائي وآخرون، 2006: 192)	المخرجات الضرورية لمنظمة او شركات تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون (الزبائن).
10	(ككاندا امبولي واخرون، 2007 : 43)	عمليات لأنشطة وتدخلات واحداث اجتماعية وانجازات، يكون التركيز فيها على عملية صنع الخدمة الموجهة بين الزبون ومقدم الخدمة.
11	(البكري والرحومي، 2008: 77)	اليات اقتصادية تعمل على توليد قيمة ، وفي الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين ، وذلك بحسب الوقت والمكان الذي يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة
12	(الطائي والعلاق ، 2009 : 34-39)	نشاطات أو فعاليات غير ملموسة تلبي الرغبات والحاجات للزبائن والتي ليست بالضرورة ان تكون مرتبطة ببيع سلع او خدمات أخرى فإننتاج الخدمة قد يتطلب أو لا يتطلب سلع ملموسة، لذا تكون السلع الملموسة بحاجة لمثل تلك الخدمة فليس هناك تغيير لمليتها.

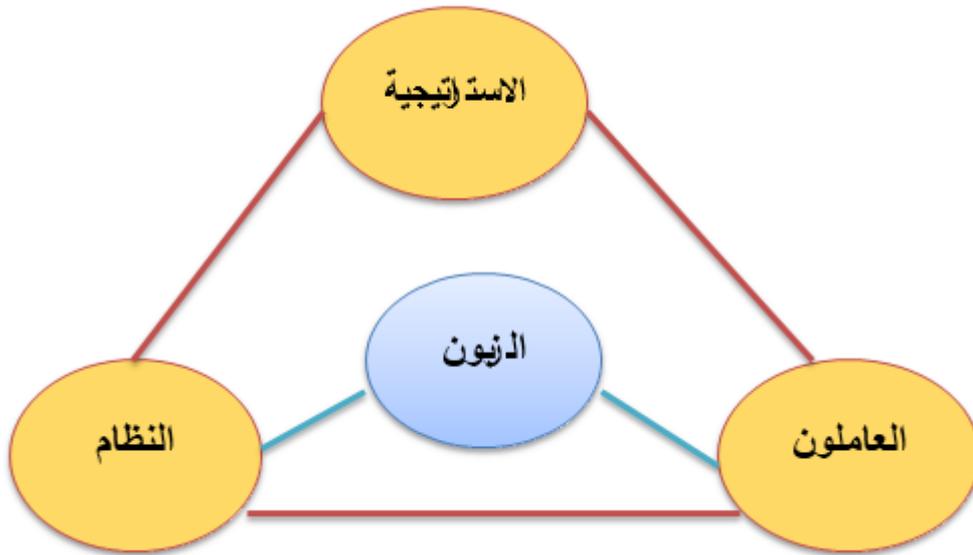
إي أداء أولي أو لا ينتج منتجا طبيعيا مباشرا - إي انها الجزء غير السلعي للنشاط الجاري بين المشتري (الزبون) والبائع (المجهز) وقد تكون بسيطة أو معقدة.	(ايفان ودين ، 2009 : 35)	14
نشاطات غير ملموسة تقدم منافع مباشرة للمستهلك (الزبون) نتيجة لاستعمال جهد أو طاقة بشرية أو آلية كما انها انشطة تكون محددة تمثل الهدف الاساس لعملية معينة تم تصميمها وتقديمها لإشباع حاجات ورغبات الزبون.	(الزعبي ، 2009 : 401)	15
منتجات غير ملموسة أو على الأقل هي كذلك إلى حد كبير، فإذا كانت بشكل كامل غير ملموسة فإنه يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقنى بسرعة فسلع الخدمات يصعب في الغالب تحديدها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها واستهلاكها.	(عبد القادر، 2012: 216)	16
عمل ينجز من اجل غرض معين وقد يكون هذا العمل استشارة طبية أو محاضرة أو حل مشكلة فنية في الإنتاج أو عملاً محاسيبياً أو صيانة الخ، لذا فالخدمة نشاط معنوي أو سلعة متغيرة وغير نمطية في الغالب، لأنها تنتج وتستهلك في الوقت نفسه وتتطلب تفاعلا واتصالاً بالزبون وان ملكيتها لا تنتقل ولا يمكن إعادة بيعها ولا تخزين ولكن نظام تقديم الخدمة يمكن إن ينقل أو يصدر.	(مصلح، 2012: 18)	17
هي عملة تحدث بين المشتري (الزبون) والبائع (المجهز) وطرف ثالث ينتج عنها قيمة مضافة لكافة أطراف العملية سواء كانت صفقة واحدة او علاقة تعاقدية طويلة الاجل.	(الريبعوي واخرون، 2015: 116)	18

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول.

من خلال التعاريف أعلاه ووجهات نظر الباحثين والكتاب نجد هنالك عناصر او مفاهيم تساعد في انجاز الخدمة تشكل ما يسمى (مثلث الخدمة) وكما موضح في

الشكل (1-2)، وتمكن من تزويد الادارة العليا في الشركات او المنظمات بطريقة تفكير واضحة ودقيقة لتشكيل رؤية واضحة بخصوص ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة وتقديمها، وكما موضح على النحو الآتي (المحياوي ، 2006: 53-54):

1. المساعدة في تصميم انظمة الخدمات.
2. توجه الادارة العليا في عدم الوقوع في الكثير من المشاكل التي تواجه انتاج الخدمة.
3. من فوائد مثلث الخدمة تحديد اسباب تقديم الخدمات غير الجيدة للزبون.



الشكل (1-2) مفهوم مثلث الخدمة.

المصدر: المحياوي، قاسم نايف علوان (2006)، ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص: 54.

ومما تقدم يعرف الباحث الخدمة بأنها أداء او نشاط غير ملموس يقوم بتقديمه منظمات إلى الزبائن المستفيدين ولا ينتج عنه تملك ولا يمكن بيعها ويهدف إلى تحقيق رغباتهم وحاجاتهم وتتطلب تفاعلا واتصالاً مع الزبائن.

ثانياً: مفهوم الخدمة البلدية

يمكن فهم تطور الخدمة البلدية من خلال تتبع التطور التاريخي والإنساني للمدينة وذلك من خلال العلاقات الوثيقة بين الخدمات المقدمة للمجتمع والبيئة المكانية التي تحتوي هذا المجتمع وهي المدينة، فقد حرص الإنسان منذ أقدم العصور على توفير الخدمات الضرورية للبيئة التي يعيش فيها، وقد نشأت المدن وتطورت من خلال توفير هذه الخدمات، كتوفير الماء والأمن والدفاع، وكذلك توفير بعض الخدمات الإدارية.

ومع تطور التجمعات البشرية حرص الإنسان على تطوير بيئته، فعمل على تحديد حجم مدينته، وتوفير السلع والخدمات الضرورية بالقدر الذي يتلاءم مع حجمها، وتنظيم استعمالات الأرض فيها، فتطورت وسائل النقل، والطرق، وأنظمة الشوارع، وتوفير المرافق الخدمية فقد ازداد حجم الخدمات مع زيادة مستوى التحضر بشكل كبير، فقد ارتبط مستوى الخدمات بشكل مباشر مع سمعة الدولة الاقتصادية والعلمية، فالدولة اليوم هي القادرة على تقديم أكبر تنوع من الخدمات العامة لمواطنيها في آن واحد (علي، 2013: 18)

فأصبحت المؤسسات البلدية تعنى بتقديم الخدمات العامة بتخطيط وتنظيم المدن والقرى وتقع عليها مسؤولية تقديم الخدمات العامة الفوقية والتحتية للسكان وجميع عمليات الإشراف والمتابعة على العديد من النواحي البلدية والتخطيطية للمدينة كخدمات الماء والمجاري والطرق ورفع النفايات ومشاريع التنظيف وحماية البيئة والأشغال الهندسية والتخطيط العمراني. (المياي، 2012: 16)

والدائرة البلدية هي دائرة تنفيذية وإشرافية، هدفها تحقيق مستوى معيشي أفضل للمجتمع بتوفير الخدمات اللازمة وبصورة عادلة من دون تمييز وقد عرّف قانون إدارة البلديات رقم (165) لسنة 1964 البلدية بأنها مؤسسة محلية لها شخصية معنوية تقوم بالأعمال والخدمات العامة المنصوص عليها في هذا القانون أو قانون آخر" وقد حدد الغاية من تلك المؤسسة بالقيام بواجبات الخدمات العامة على أحسن وجه في منطقة معينة ومحددة (محمود، 2008: 31)

وبصورة عامة تتمثل هذه الواجبات بالآتي: (الموسوي والشبلاوي، 2016: 46)

- 1- خدمات النظافة للشوارع والاحياء السكنية
- 2- فتح وتبليط الارصفة والطرق وانشاء الجسور وتأثيث الشوارع.

- 3- اعمال هندسة المرور والاشارات الارشادية.
- 4- تخصيص وتوزيع قطع الاراضي بمختلف استعمالاتها سواء كانت تجارية او سكنية او صناعية.
- 5- انشاء المتنزهات والحدائق العامة والتشجير.

ومما تقدم يمكن القول ان الخدمة البلدية تتمثل بجميع الخدمات المقدمة من قبل الدوائر البلدية للمواطنين من نظافة وتبليط وانشاء الطرق وتجميل المدينة وبما يحقق رضا المواطن من هذه الخدمات.

ثالثاً: أهمية الخدمات البلدية:

تظهر أهمية الخدمات في حياة السكان عن طريق جاذبية المدن والمراكز الحضرية للسكان، وان للخدمات دوراً مهماً في التخفيف من شروط الحياة الصعبة ورفع مستوى حياة السكان في المناطق الحضرية ومحيطها، ويمكن إبراز أهمية الخدمات البلدية بما يأتي: (الطيف وآخرون، 2009: 36) (الخطيب، 2012: 187).

1. يحتاج الإنسان إلى الخدمات البلدية بصورة أساسية باعتباره المستهلك لتلك الخدمات وتكمن في قدرتها على تحسين معيشتهم وشروط حياتهم، خاصة في المدن والمراكز الحضرية وهي من المؤشرات الأساسية على رقي وتقدم المجتمع.
2. تساعد الخدمات الجانب النفسي، ولكي ينصرف الإنسان إلى مجالات الإبداع فعن طريقها يستطيع الفرد الارتقاء بمستواه العلمي والحضاري نحو الأفضل، إذ يستفاد المستهلك من الخدمات في تنمية قدراته وطاقاته الإبداعية.
3. يسهم قطاع الخدمات في تنمية الجوانب الحضرية والمدنية في حياة المستقرات البشرية على درجة الخصوص، إذ ان ارتكاز المستقرات الحضرية على بنية خدمية متينة يساعد على اتساع الأنشطة والوظائف والعلاقات الإقليمية، كما ويسهم في تدعيم النهضة العمرانية فيها.
4. ان توافر الخدمات سيعمل على زيادة أوقات الفراغ لدى الناس لأنها توفر لهم الوقت وتحررهم من أعمال كثيرة I Kano يقومون بها بدون هذه الخدمات وإن بعض

المنظمات تشير الى ان هذا العصر هو عصر الخدمات واحترام الزمن، إذ لا يجوز إشغال الإنسان وتضييع وقته في متابعة الخدمة ومحاولة الحصول عليها، وإنما الخدمة هي التي يجب أن تصل الإنسان بأقل الكلف واقل الوقت والجهد.

5. بسبب التطورات الكبيرة في مستوى التحضر، وتعاضم المشاكل والتعقيد في الحياة المدنية، صارت الخدمات منافع أساسية ويتطلب توافرها لإشباع الحاجات الحياتية للأفراد.

رابعاً: خصائص الخدمات البلدية.

تنتج أهمية الخدمة من خصائصها وسماتها إذ تلعب دوراً هاماً في حياة المجتمعات، فالاهتمام بالاستفادة من تقديم الخدمة في وقتها يختلف عن الاستفادة من السلع، فقد يتم تأخير أو تأجيل الاستفادة من السلعة ولكن ذلك لا يمكن أن يكون مع الخدمة البلدية والتي اجمالاً لا تقترن بوقت محدد (محمد ومحمد، 2007، 18). ويتفق معظم الكتاب والباحثون على خصائص رئيسة تتميز بها الخدمة وهي: (Mokhlis,2011: 125)

1- الخدمة (غير الملموسة)

نظراً لكون الخدمات غير ملموسة فإنه من المستحيل على الزبائن المستفيدين من الخدمة الإحساس المادي، كالتذوق أو التجريب أو الإحساس بالخدمة قبل استخدامها أو شرائها، وتعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع المادية والخدمات، وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي وهذه الخاصية تفقد المشتري القدرة على إصدار قرار وأحكام بناء على تقييم، ويمكن تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى (الخفاجي، 2012: 81):

- خدمات تتسم بعدم الملموسية الكاملة مثل خدمات الأمن.
- خدمات تمنح قيمة مضافة للشيء الملموس مثل خدمات التنظيف.
- خدمات توفر منتجات ملموسة مثل خدمات محلات التجزئة.

2- التلازمية (عدم الانفصال)

تعني التلازمية تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك اي لا يمكن فصل الخدمة عن السلعة الذي يعمل على بيعها، وتستهلك في نفس الوقت وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمات والزبون.

3- التنوع

تشير هذه الخاصية الى صعوبة وعدم القدرة على إيجاد التوافق والتنسيق بين خدمة وأخرى، إذ تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ومكان وزمان تقديمها، وكفاءة وسلوك مقدمي الخدمات ووفقاً لظروف معينة.

4- التلاشي (النفاد)

تعد الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين لذا لا يمكن الاحتفاظ بالخدمة لوقت معين مثلما هو الحال في السلعة لأن الأخير يمكن خزنه لمدة معينة، أما الخدمات فهي تنتج وتستهلك باستثناء بعض الخدمات المالية.

خامساً: جودة الخدمات البلدية.

ظهرت وجهات نظر متعددة للكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الجودة للخدمات والسلع، وذلك نتيجة اختلاف خصائص كل منها إذ استعملت مفردة كلمة الجودة بأشكال مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر مختلفة ولا يوجد تعريف واضح ومحدد لها فمن وجهة نظر الزبون تقترن كلمة الجودة بقيمة الخدمة أو بفائدتها أو حتى سعرها، ومن وجهة نظر مقدم الخدمة فإنها تقترن في مطابقة الخدمة للمواصفات المحددة (زمير، 2008: 291).

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) وتشير إلى طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، أو طبيعة الشخص وكانت قديماً تعني الدقة والإتقان، أما حديثاً فقد تغير مفهومها بعد تطور علم الإدارة، الثورة الصناعية والشركات الكبرى، وارتفاع حده المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدراركة، 2006: 16).

أما الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQS) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) فقد عرفت الجودة بأنها: "المجموع الكلي للسمات والخصائص التي قد تؤثر في قدرة الخدمة أو السلعة على تلبية حاجات معينة للزبائن" (زيدان، 2009: 117).

وعرفت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO 9000:2000) بأنها "مجموعة السمات المميزة للخدمات أو النشاط أو الاداء او العملية أو المؤسسة أو الشخص، والتي تجعله قادراً على تلبية الحاجات المتوقعة والمعلنة للزبون، أو انه قادر على تلبيتها في المستقبل" وعليه فإن الجودة تمثل مجموعة الصفات والخواص للخدمات والتي تحدد مدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي انتجت من أجله بهدف تلبية رغبات الزبون المتوقعة (النسور، 2012: 263).

اما بخصوص جودة الخدمة فيراها الباحثون بأنها (حالة التناقض بين توقعات المستفيدين وبين إدراكاتهم) فإذا كانت الجودة المدركة (التي تم الحصول عليها فعلا) تفوق التوقعات والرغبات فسيكونون المستفيدين راضين على الخدمة وسعداء بها، إما إذا كان أداء الخدمة اقل من التوقعات فان المستفيدين سيكونون غير راضين عن الخدمة (الطائي والعلاق، 2009: 247). كما يرى البعض جودة الخدمة على أنها مواعمة الخدمة لاستعمالات واستخدامات الزبائن، وهي درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية رغباتهم وحاجاتهم (سلمان، 2013: 6).

وتعرف جودة الخدمة على انها درجة الرضا المتحققة من خدمة الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم، أو هي درجة الانسجام بين توقعات وأدراك الزبائن للخدمة (الطائي وقداة ، 2008: 29).

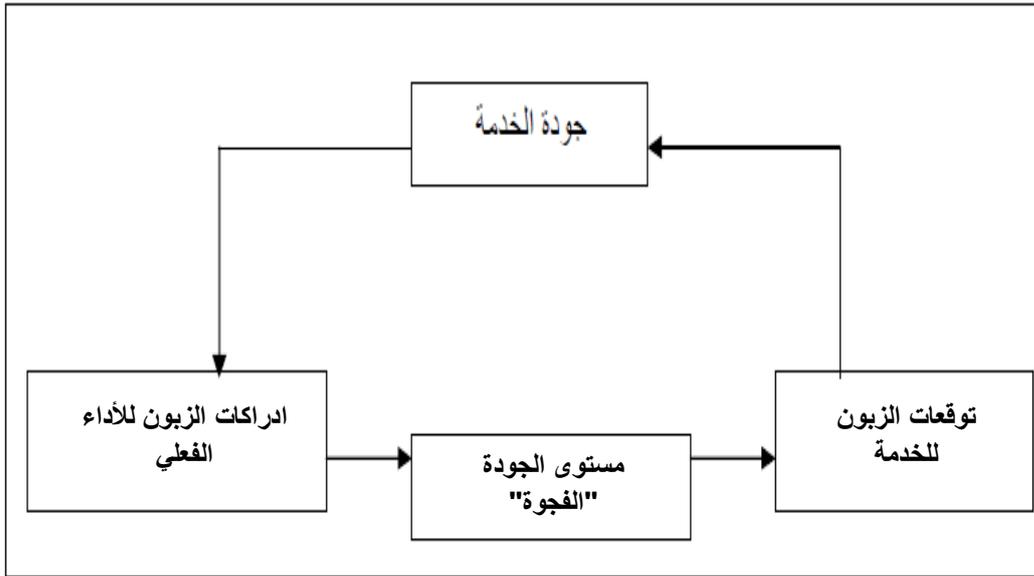
كما يذهب البعض الى تعريف جودة الخدمة من خلال الأبعاد الثلاثة الخاصة بالخدمات (الضمور، 2005: 437) -

- 1- البعد التقني يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة محددة.
 - 2- البعد الوظيفي يتمثل في الطريقة لتي تتم فيها عملية نقل الجودة إلى الزبون وتمثل ذلك بالتفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة (المجهز) والزبون الذي يستخدم الخدمة.
 - 3- الإمكانيات المادية وهي المكان الذي تقدم وتحدث فيه الخدمة.
- وتعريف جودة الخدمة بأنها حالة ديناميكية متصلة بالسلع المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتوافق هذه الحالة مع التوقعات (عبود، 2014، 109).

وتعرف من وجهة نظر فنية هي تقديم أحسن الخدمات وفق أحدث الطرائق التكنولوجية العلمية، ويحكم ذلك ثلاث مبادئ رئيسية هي: (جوان، 2012، 7).

- الخبرة العملية ونوعيتها.
- الاهتمام والحرص للعاملين في تقديم الخدمة.
- سلوكيات التعامل المهني.

من خلال ما سبق من التعريفات لجودة الخدمات فإننا نستدل أن جودة الخدمة تتوقف بالأساس على مدى الانسجام بين ما يرغب فيها الزبائن وما يحصل عليه فعليا، فتوقعات الزبائن للخدمة إذا توافقت مع ما يقوم مقدمي الخدمة بتقديمه وإنجازه فإنه حتما ستكون هناك جودة خدمة تؤدي إلى حصول الرضا لكلا الطرفين وكذا استمرار الاتصال والعلاقة بينهما والشكل (2-3) يوضح مفهوم جودة الخدمة.



الشكل (2-2) مفهوم جودة الخدمة.

المصدر: مراد، سامي احمد محمد (2005) دور اتفاقيات تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، ص 168.

سادساً: ابعاد جودة الخدمة:

تمثل الابعاد الأسس التي من خلالها ينظر الزبون الى كيفية تنظيم المعلومات المتعلقة بجودة الخدمة في عقولهم، لذا يميل الفرد عند إدراكه الأحداث أو للأشياء أو الافراد إلى تنظيم ادراكاته، فإذا أدرك الفرد عدة أشياء منفصلة عن بعضها فإنه يقوم بتنظيمها في مجموعات معينة، أي يميل الفرد إلى ربط الأشياء التي يتم ادراكها ببعضها بحيث يتكون منها نظامً متكاملًا ويتم تفسيره من خلال معاني ودلالات معينة وفي سياق تحديد هذه الأبعاد فقد تناولت الدراسة التي قام بها (Lewis & Boom) سنة 1983 أهمية النتائج والعمليات في تعريف جودة الخدمة، ويقصد بالنتائج جوهر الخدمة والقيم النفعية المتحصلة منها، أما العمليات فيقصد بها إجراءات تقديم الخدمة للزبون، كما بين (Greenrooms) عام 1994 ان الخدمة ليست مفهوماً أحادي البعد، وانما يتضمن أبعاداً متعددة تتصل بجوهر الخدمة والخدمات الداعمة لها، حيث ميز أن هناك ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة، وهي: الجودة الفنية (التقنية) والتي تتعلق بما سيتم استلامه من قبل الزبون والمتمثل بجوهر الخدمة والجودة الوظيفية: وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة للزبون أي أسلوب تقديم الخدمة، وصورة المؤسسات الخدمية كبعد أساسي تصب فيه إدراكات الزبون عن الأبعاد السابقة بما ينعكس على تقييمه الكلي لجودة الخدمة (حمود، 2016: 34).

كما أشار الكاتبان (Parasuraman, et al,1985:4) و (Loveloock,1996:465) انه لدى اطلاعهما على الأبحاث المتعلقة بجودة الخدمة وجدا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه الباحثين في تفسير وقياس جودة الخدمة، والسبب برأيهما أن هؤلاء الباحثين Kano ا يستعملون بعداً واحداً في نظرتهم إلى جودة الخدمة لذلك عملوا على محاولة إيجاد الأبعاد التي من خلالها يدرك الزبون جودة الخدمة، حيث وجدت دراسة Parasuraman 1985 وبحسب مجموعات التركيز المبحوث (Focus group) الزبائن استعملوا أبعاداً متشابهة في تقييم جودة الخدمة، هي: الاعتمادية (Reliability) الاستجابة (Responsiveness) القدرة (Competence)، الوصول (Access)، المجاملة (Courtesy) الاتصال (Communication)، المصداقية (Credibility)، الأمان او الموثوقية (Security) تقييم الزبائن (Understanding The Customers)، الملموسية (Tangibles) وكما موضح في الجدول الاتي:-

جدول (2-2) ابعاد الجودة

التعريف	البعد
تشتمل على محتوى الاداء والاعتمادية وتعني ينبغي على المنظمة ان تؤدي خدماتها بصورة صحيحة منذ البداية	1. الاعتمادية Reliability
التحرر من المخاطر والمجازفة او الخوف والتردد.	2. الأمان او الموثوقية Security
وتتمثل بدرجة الثقة بمزود الخدمة والأمانة والسمعة.	3. المصدقية Credibility
الوصول السهل وكذلك سهولة الاتصال بالزبائن.	4. سهولة الوصول Accessibility
المحافظة على الزبون بالطريقة واللغة التي يفهمها والاستماع له.	5. الاتصالات Communications
بذل المزيد من الجهد لتفهم حاجات الزبون.	6. درجة تفهم مقدم الخدمة للزبون Understanding Customer
تشمل الوظائف والمعطيات المادية للخدمة.	7. الملموسية Tangibility
امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لأداء الخدمة.	8. اللياقة والاهلية Competence
رغبة العاملين واستعدادهم في تقديم الخدمة اذ تشتمل على زمن اداء الخدمة.	9. الاستجابة Responsiveness
الشفافية والاحترام والاهتمام ، العناية .	10. اللباقة والكياسة Courtesy

المصدر: حسن، حوراء ثامر مهدي (2015) التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ص56.

وفي دراسات أخرى أجراها (Zeithaml & Bither, 1996:122) و (Babakus &

Boller, 1992:253) تم تقليل وتوحيد معايير الأبعاد العشرة السابقة لجودة الخدمة إلى خمسة

أبعاد يقيم الزبون جودة الخدمة في ضوءها ومنها :

1. الأجهزة والمرافق والإفراد والأشياء الملموسة.
 2. الاعتمادية في التعامل.
 3. سرعة الاستجابة.
 4. الثقة في التعامل.
 5. الاهتمام.
- أدناه عرض موجز لهذه الأبعاد الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، الملموسية، التعاطف):

1- الاعتمادية: تعبر عن قدرة المنظمة او المؤسسة من وجهة نظر الزبائن على تقديم الخدمات في الوقت الذي يطلبها الزبون وبدقة، ترضي طموحه ورغباته كذلك تعبر عن مدى ايفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الزبائن، ويضم هذا البعد خمسة متغيرات تقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين وحرصها على حل مشكلاتهم، والتزامها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت الذي وعدت بتقديم الخدمة فيه للمستفيدين، وأخيرا احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها (قدورة، 2011: 29-30).

2- الاستجابة: ويرتبط هذا البعد بقدرة مقدم الخدمة على القابلية لتقديم الخدمة للزبائن بشكل دائم واستطاعته على تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاج إليها الزبون، إلى جانب شعور مقدم الخدمات بالسعادة والحماس عند تقديم الخدمة للزبون ومدى جاهزيته لذلك، مثل عامل المطعم الذي يكون جاهزا ومستعداً وراغباً في خدمة الزبائن (بوعنان، 2007: 72).

3- الملموسية: يشير هذا البعد الى التسهيلات المادية المتاحة للخدمة في المنظمة مثل: المعدات، الأليات وعروض مزودي الخدمات، وأدوات، ووسائل الاتصال معهم في كثير من الحالات يحكم الزبائن على جودة الخدمات من خلال الصفات الشكلية المتصلة بالخدمة مثل تسهيلات الدفع والتكنولوجيا المستعملة في تقديم الخدمات والمظهر الداخلي والتصميم الداخلي والخارجي للمنظمة لتوفير جو مريح للزبائن (امين، 2016: 94).

4- الموثوقية: تشير الى تصرف افراد المنظمة بالصدق واللطافة والتعامل مع الزبائن بالثقة وإشعاره بالأمان، يكون هذا البعد ذا أهمية واضحة للخدمات التي يرغبها ويدركها الزبون

لان الثقة هي عنصر هام وأساسي في الارتباطات التبادلية الناجحة والتي تمثل رغبة مقدم الخدمة واستعداده لاعتماده في مبادلة تجارية معينة او مرافق معينة ليضع الزبون ثقته الكاملة بكافة موظفي المنظمة (حسين وعبود ، 2013 ، 103).

5- التعاطف: يتضمن الاهتمام والرعاية الشخصي بالزبائن، وبانه الاهتمام والعناية وقدرة المؤسسة على توجيه الانتباه وزيادة الجهود لفهم حاجات ورغبات المستهلك وتوفير ما يطلبه، فضلاً عن انه درجة الرعاية بالمستفيد والعناية به بشكل خاص، والحرص على إيجاد حلول لمشاكله بطرائق إنسانية راقية (النعيمات، 2015: 19-20) ويوضح الشكل (2-4) ابعاد جودة الخدمة الخمسة.

سابعاً: قياس جودة الخدمة:

واجهت عملية قياس جودة الخدمات في السنوات الاخيرة جدلاً كبيراً من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، ذلك بهدف البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال ابعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة، وان للتطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال قياس جودة السلع فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة بما هو شائع في الشركات الصناعية الانتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها: (المحياوي، 2006: 96-97).

- 1- نقص في مستوى التنافس في سوق الخدمات وبخاصة الخدمات العامة.
- 2- صعوبة قياس جودة الخدمات يعود إلى تعدد وجهات النظر التي يمكن تحديدها في سببين هما:

- أ- الاختلاف الإدراكي للزبائن وتفاوت طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.
- ب- إن درجة قياس جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة ومن ثم صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمة.
- 3- عملية الحكم على جودة الخدمات يتم وفقاً المنهج الذي تؤدي به وليس على وفق معايير تتعلق بالخدمة ومكوناتها.

4- تتوقف جودة الخدمة على درجة مشاركة الزبون ومقدرته على توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد مقدمي الخدمة على تحديد احتياجات ورغبات كل زبون ومحاولة الوفاء بها ولكن عدم وعي بعض الزبائن قد يحول دون ذلك.

ويتضح مما سبق، بأنه لا يمكن للباحثين وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمة وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك ضرورة وحاجة ماسة إلى أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمات المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تشمل هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمؤسسة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتماثلة أو المتشابهة (عبد القادر، 2012: 46).

وفيما يلي استعراض مداخل قياس جودة الخدمات من منظور الزبون: (المحياوي، 2006: 97-98).

1- مقياس عدد الشكاوى.

عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن للمنظمة خلال مدة زمنية معينة تمثل مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات التي تقدم دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتلاءم مع إدراكهم وتوقعاتهم لها والمستوى الذي يريدون الحصول عليه، وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب حدوث المشكلات وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

2- مقياس الفجوة (SERVQUAL).

يسمى هذا النموذج بـ (Servqual) ويستند هذا المدخل إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمات واستيعابهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستعمال الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقاً، ومن هنا فإن مستوى جودة الخدمة يقاس مدى التطابق بين مستوى الخدمات المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها ومن ثم فإن جودة الخدمات تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر ويمكن التعبير عنها كما يلي: (مزيان، 2012: 49).

جودة الخدمة = التوقعات - الإدراك

3- نموذج الأداء الفعلي (SERVPERF)

أدت الانتقادات الموجهة لنموذج SERVQUAL إلى توصل الباحثين عام 1992 إلى نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يعرف بـ SERVPERF إذ يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}.$$

فالأداء الفعلي والحالي للخدمة يسمح للزبون بتقييم جودة الخدمة المقدمة فعلياً من المنظمة من دون الحاجة لقياس التوقعات، فمقياس SERVPERF هو مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن اتجاه جودة الخدمة، كما يعتمد أسلوب SERVPERF على أبعاد الجودة في تقييمه لمستوى جودة الخدمة كما يرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز بالبساطة، وسهولة الاستخدام مقارنة SERVQUAL كما يمتاز بمصدقية وواقعية أكثر، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة، والجدير بالذكر أن نموذج SERVPERF قد تغلب على بعض المشاكل التي أثرت نتيجة لاستعمال أسلوب SERVQUAL (بوسطة، 2011: 83).

4- مقياس القيمة (Value).

يقوم هذا المقياس على العلاقة بين المنفعة والسعر الذي يحدد القيمة، فكلما ازدادت مستويات المنفعة للخدمة المدركة، انخفض سعر الحصول عليها وبالتالي تزداد القيمة المقدمة للزبائن ومن ثم يكثر إقبالهم على طلب الخدمات، والعكس صحيح، فتوفر هذا المقياس في المؤسسات الخدمية يدفعها إلى تركيز جهودها لتقديم خدمة متميزة لزيائنها بأقل تكلفة ممكنة (عتيق، 2012: 84).

5- مقياس الرضا (نموذج kano).

وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس توجهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وبخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات من خلال توجيه الأسئلة التي تبين لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم بالرضا أو الاستياء كذلك تبين جوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات، وسنستخدم في بحثنا نموذج Kano والذي يقيس رضا الزبائن عن جودة الخدمة.

المبحث الثاني رضا الزبون

تمهيد:

تتنافس المنظمات اليوم من اجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن الراضين عن الخدمات التي تختص بتقديمها، ويعد الرضا عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الخدمية عاملاً أساسياً لقياس جودة خدماتها المقدمة، وأصبح الرضا يحتل مركزاً محورياً في دراسة سلوك الزبون بهدف التعرف على متطلباتهم ورغباتهم ووضع الخطط التطويرية والاستراتيجيات للخدمات المقدمة، ويتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم رضا الزبائن.

ثانياً: أهمية رضا الزبون.

ثالثاً: ابعاد رضا الزبون.

رابعاً: خصائص رضا الزبون.

خامساً: قياس رضا الزبون.

سادساً: تحديات التي تواجه رضا الزبون.

سابعاً: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون.

أولاً: مفهوم رضا الزبائن

يعد رضا الزبون العامل الاساس في عملية التخطيط للأنشطة التسويقية والخدمية في مختلف المنظمات الناجحة، ما جعل الباحثين يهتمون الاهتمام الكبير برضا الزبون، فضلا عن كونه دالة على الأداء المتوقع والمدرک، ففي حالة ضعف الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة من الاستياء وخيبة الأمل أو عدم السرور وسوف يترك التعامل مع المنظمة في المستقبل وفي حالة تماثل الأداء للتوقعات فإنه سيشعر بالراحة والرضا، أما في حالة تفوق الأداء للتوقعات فإنه سيبقى مرتبطا ومواليا للمنظمة (Kotler, 2001:36).

وقد أورد العديد من الكتاب والباحثين مفاهيم متباينة لرضا الزبون وكما موضح في الجدول (2-3) حسب تسلسلها الزمني:

الجدول (2-3) مفهوم رضا الزبون حسب اراء بعض الباحثين والكتاب.

ت	الباحث	المفهوم
1	(الزيواني، 2004: 123)	الرضا حالة معبرة عن جميع الواجه لا يعني قناعة الزبون بجانب واحد وانما يكون في جميع الجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإيجاد مستوى الرضا المطلوب وان انخفاض رضا الزبون او عدم تناميه بمعدل ما يقدمه المنافسون انما ينعكس على اداء المنظمة.
2	(العجامة، 2005: 351)	نتاج التقييم الذي يقوم به الزبون لعملية تبادل معينة.
3	(Kotler and Keller, 2006: 144)	شعور بالسعادة أو خيبة الأمل بسبب مقارنة أداء الخدمة مع توقعات الزبائن.
4	(Baines et.al, 2008: 700)	النتيجة الطبيعية الناشئة عن تكوين الثقة المتبادلة والالتزامات المتطورة بين جانبيين الزبون والمنظمة والذي يعد مهماً جداً للمنظمة.
5	(المعتاز واخرون، 2008: 9)	ردود الفعل الايجابية للزبون نحو السلع المقدمة له ويكون رضاه من جوانب مختلفة سواء من ناحية سعرها او خصائصها او وفرتها او جودتها او المعلومات المتوفرة عنها او نحو ذلك.

قدرة المنظمة على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتحسين العلاقة مع الزبائن مع مرور الوقت.	(Ambroz&Praprotnik,2008:163)	6
خليط من المعلومات والاتصالات والتسويق لمنتج او خدمة تفوق توقع الزبائن.	(Solomon&Marshall;2009:162)	7
المعرفة او الإدراك الذي يتمتع بها الزبائن والتوقع والاداء والتقييم للسلع والخدمات.	(Walker,2010: 26)	8
تقييم السلعة او الخدمة الذي يحقق رضا الزبائن وولائهم للمنظمة.	(Marshall&Johnston,2010:316)	9
مفهوم معقد لا يمكن قياسه مباشرة لأنه لا يرتبط بالبناء العقلي للزبون ورغباته وتوجيهاته النفسية.	(Palumbo&Greena,2010: 146)	10
حد الاقتناع او الاشباع الذي يتوقف عنده الزبائن عن البحث عن بدائل للسلعة او الخدمة.	(Fusser,2011: 11)	11
تواصل الزبائن مع المنظمة والتفاعل مع المنتج او الخدمة المقدمة.	(Levens,2012: 71)	12
مجموعة الخصائص أو السمات التي تستطيع تحقيق رغبات وحاجات الزبون ويتم تقديمها بطريقة أفضل من المنافسين.	(Khan,2013: 12)	13
حالة فاعلة تمثل ردود فعل الزبون العاطفية.	(Abbas,2013: 183)	14
حالة عاطفية إيجابية ذهنية ناتجة عن تقييم جميع جوانب العمل مع الطرف الآخر.	(Akbar,2014: 9)	15

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الواردة في الجدول.

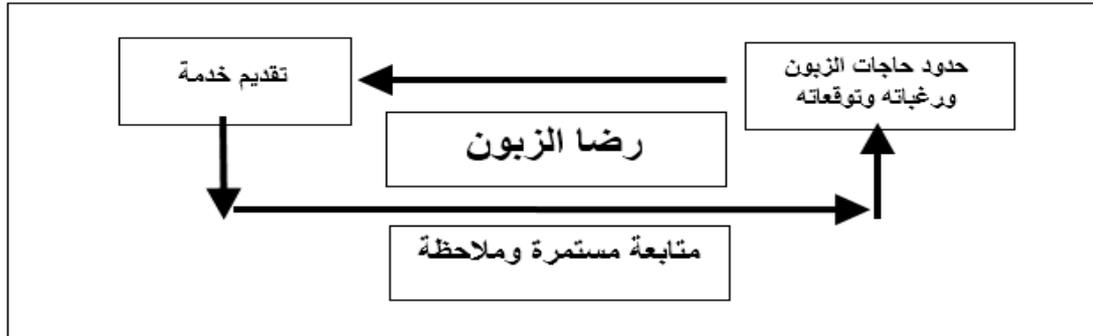
من خلال المفاهيم الواردة في الجدول (2-3) أعلاه نجد انها تشترك بخصائص أهمها:

- 1- ان رضا الزبون هو عبارة عن المشاعر وردة فعل عاطفية او معرفية وارتياح ايجابي يظهر على الزبون نتيجة استعمال منتج او خدمة.
- 2- هو عملية تقييم متواصل لأداء وعمل المنظمات الخدمية.
- 3- تلبية رغبات وحاجات الزبون بأحسن الطرائق المتاحة أي أنه عملية المقارنة بين الخدمات المقدمة وما يتوقعه الزبون.

- 4- يعد رضا المواطنين أحد المقاييس والمعايير المهمة في قياس جودة الخدمات البلدية وهو أساس بحثنا هذا عن طريق استعمال نموذج Kano.
- 5- يعد الرضا نقطة جوهرية لنجاح المنظمات واستمرارها

ويتضح مما سبق ان رضا الزبون مفهوم غير مستقر ذلك لإمكانية لمسه بسرعة باي تغيير سلبي قد يطرا في عمليات تقديم الخدمة كما ان مقدم الخدمة يتطلب ان تكون لديه رؤية لتأثيرات الخدمة بعد تقديمها، لذا يجب متابعة رضا الزبون على وفق المراحل المشار اليها في الشكل (2-5) وعلى النحو التالي (البرزنجي والجبوري، 2007: 202): -

- أ- فهم حاجات ورغبات الزبون.
- ب- تنشيط التغذية العكسية لمتابعة ملاحظات الزبائن.
- ج- انشاء برنامج قياس متواصل لقياس رضا الزبون.
- تحقق هذه المراحل الثلاث بالتالي حالة الرضا للزبون من خلال تحقق حاجاته في الخدمات المقدمة له.



الشكل (2-3) مراحل متابعة رضا الزبون عن تقديم الخدمات.

المصدر: غاتو، ريكس، (2004) دليل المدير الذكي، تعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكان، ص113.

كما ويرى البعض بان هنالك علاقة بين اداء السلعة او الخدمة وتوقعات الزبون والرضا المتحقق لديه، ويرى ان رضا الزبون دالة لمستويات نسبية من التوقعات والاداء المدرك، أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الاشباع (الضمور، 2002: 420).

- أ- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.
- ب- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا.
- ت- إذا تجاوزت النتائج توقعاته فإنه سوف يشعر برضا عالٍ وسرور.

الجدول (2-4) حالات الرضا المتوقع والمتحقق.

الحالة	اداء المنتج او الخدمة وتوقعات الزبون	الرضا المتحقق
الحالة الاولى	اداء المنتج او الخدمة اقل من توقعات الزبون	عدم رضا الزبون
الحالة الثانية	اداء المنتج او الخدمة مساوي لتوقعات الزبون	رضا الزبون
الحالة الثالثة	اداء المنتج او الخدمة اعلى من توقعات الزبون	سعادة وسرور والتحدث للآخرين باستحسان عن المنتج او الخدمة.

Source: Kotler, Philip & Armstrong, Gary, "Marketing an introduction
"prentice hall ,2005:17.

ولقد تم تصنيف الزبائن إلى نوعين هما (بلحسن، 2012: 28):

1. الزبائن الداخليين: ويقصد بالزبون الداخلي الموظفين في المنظمة، وهم الأشخاص العاملين في جميع الأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال ذات جودة تتلاءم مع متطلباتهم ومتطلبات الغير.
2. الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقونها في شكل المخرجات النهائية.

وخلص البعض استنادا الى نموذج Kano الى وجود علاقة بين رضا الزبون وتنوع متطلباته وعلى المنظمة ان تصنف متطلبات الزبائن الى الحاجات والتوقعات والرغبات وذلك لتباين تأثيرهما في رضا الزبائن، ويجب على المنظمة ان تتدرج في تلبية تلك المتطلبات والاحتياجات اذ تبدأ بالأساسية منها التي لا يمكن اغفالها، ومن ثم تضيف بقية المتطلبات وصولا الى اعلى مستوى من الرضا عندما تتمكن من تلبية المتطلبات الجذابة او المبهجة لذلك صنف هذه المتطلبات الى ثلاث مجموعات هي (الطائي، 2008: 104): -

- 1- المتطلبات الأساسية: هذه المتطلبات لا يعبر عنها الزبون وذلك لحتمية توافرها وعند عدم تلبية هذه المتطلبات فأنها تؤدي الى شعور الزبون بعدم الرضا والسخط.

2- متطلبات الأداء: هي المجموعة التي يطلبها الزبون ويعبر عنها بصراحة، وهناك علاقة تناسب طردي بين الزبون وتلبية هذه المتطلبات في السلعة او الخدمة ومستوى الرضا لديه.

3- المتطلبات الجذابة: هي متطلبات لا يتوقعها الزبون لذلك فانه لا يعبر عنها وتوفرها يجعل الزبائن مسرورين وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا. ومن خلال ما تم عرضه يرى الباحث ان الزبون عند تلقيه الخدمات او شراء السلعة يخرج بإحدى النتيجتين الآتيتين:

- قيمة ايجابية واحساسه بالرضا إذا زادت الخصائص والسمات الفعلية للمنتج او الخدمة عن توقعاته او تطابقت معها.
- قيمة سلبية واحساسه بعدم الرضا إذا زادت توقعاته لخصائص وسمات السلعة او الخدمة عن الخصائص الفعلية له.

ثانياً: اهمية رضا الزبائن

يعد رضا الزبون من ركائز بقاء المنظمات وهو محور عملياتها لذا جاءت من هنا أهمية رضا الزبون ويمكن تلخيص هذه الأهمية بما يلي (مزبان، 2012: 100-101):

- 1- ان رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيجعل من قراره بالعودة إليها يكون سريعاً وسيحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدداً.
- 2- رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقول من احتمال توجه الزبائن إلى منظمات أخرى أو منافسة.
- 3- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين سيما فيما يخص منافسة السعرية.
- 4- إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- 5- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدمات المقدمة إلى المستهلك.
- 6- يعد رضا الزبون مقياساً جيداً لجودة الخدمة المقدمة هذا فضلاً عن أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءات وتحسينها نحو الأفضل.

من خلال الاتي:

- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
- يعد دليلاً لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً ويمكن تحديد أهمية رضا الزبون من خلال العديد من المحاور والاتجاهات التي تتناول مختلف الأطراف المقدمة والمستفيدة من الخدمة، ومن هذه المحاور والاتجاهات (Kotler & et al, 2000:22) :

- 1- ان المنظمات التي تسعى للوصول الى تقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن، يجب عليها القيام برسم الاستراتيجيات والسياسات الإيجابية الهادفة للوصول الى جودة السلعة او الخدمة.
- 2- السلعة او الخدمات المميزة والمقدمة للزبائن تعد من اهم متطلبات استمرار العلاقة بين المنظمة الخدمية او الإنتاجية وزبائنها.
- 3- الزبائن هم من يعظمون القيمة، والذين هم يبنون التوقع في اذهانهم، ويعملون اعتماداً على ذلك التوقع.

ثالثاً: أبعاد رضا الزبائن

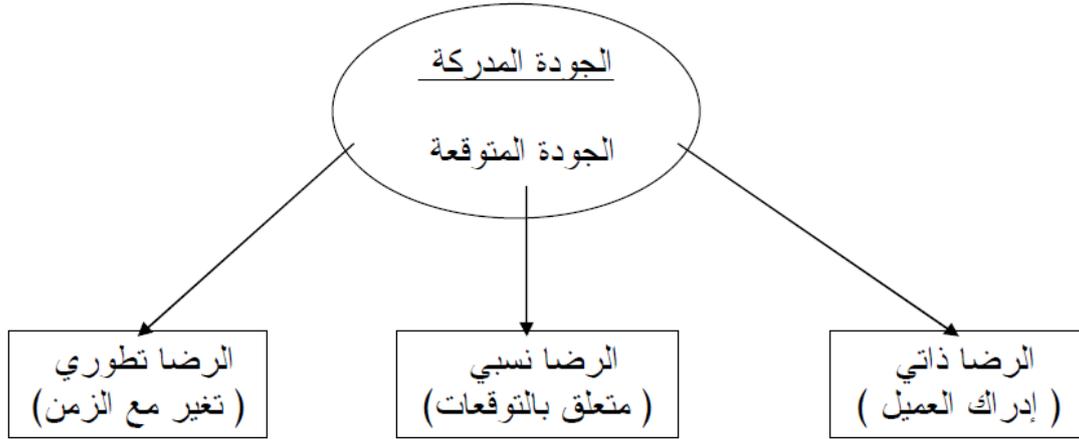
تتمثل أبعاد رضا الزبون بما يأتي (Athanasopoulos et al., 2001: 688)

- بُعد كفاءة العاملين في المنظمة ولطف تعاملهم ويتضمن: حُسن اخلاق العاملين في تعاملهم مع المراجعين، وتلبية احتياجاتهم، وحضورهم دائماً على رأس أعمالهم، وتنفيذهم المعاملات من دون تمييز وتقيدهم بالمواعيد المحددة لإكمال المعاملات.
- بُعد اجراءات سير المعاملات ويتضمن: إتمام انجاز المعاملات في وقت محدد دون تأخير ووضوح الإجراءات وبساطتها وبعدها عن الروتين.
- بُعد الخدمات المقدّمة من الدائرة ويتضمن: فاعلية مكتب خدمات الجمهور، ملائمة اللوحات الإرشادية الدالة على مواقع المديریات والأقسام، توفر المرافق الصحيّة، وقاعات انتظار

مناسبة وخدمة تصوير وثائق توفر مواقف سيارات، تواجد النماذج والوثائق الخاصة بسير المعاملة دائماً، وكذلك فاعلية طريقة الاتصال الهاتفي مع الدائرة.

رابعاً: خصائص رضا الزبائن

يمكن التعرف على طبيعة رضا الزبون من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل (2-4).



الشكل (2-4) يبين خصائص رضا الزبون

المصدر: مزيان، عبد القادر، (2012) أثر محددات جودة الخدمات على رضا الزبائن: دراسة حالة في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد.

إذ تتمثل خصائص رضا الزبون بما يلي: -

• الرضا الذاتي:

يرتبط رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين طبيعة ومستوى الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار، فيما يخص موضوع الرضا فالزبون لا يحكم على وجود الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالزبون الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بانها احسن من الخدمات المنافسة يراها زبون آخر بأنها اقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق من هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة- المطابقة) إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة- الرضا) فالمنظمة يجب أن لا تقدم خدمات على وفق مواصفات ومعايير محددة

وإنما تنتج على وفق ما يتوقعه ويحتاجه الزبون ، إذ ينتج عن الخاصية الذاتية للرضا ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، ونجعل وجود الخدمة ادراكية، من أجل إظهار الرضا الحقيقي لدى الزبون (خنفر، 2012: 29).

• الرضا النسبي:

لا يرتبط الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي إذ يختلف الحكم على مستوى خصائص الخدمات المقدمة من زبون لآخر، لأن كل زبون يقوم بالمقارنة من خلال وجهة نظره وطبيعته حاجاته، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة وجود زبونين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلفاً تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو هذه الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات الزبائن، من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات (بوعنان، 2007: 115).

• الرضا التطوري:

تتطور توقعات الزبون مع مرور الزمن نتيجة لظهور خدمات جديدة، أو تحسين طرائق تقديم الخدمات وذلك بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات، كذلك فإن إدراك الزبون لمستوى الخدمات المقدمة يمكن أن يتطور تبعاً للمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية الحاصلة في بيئة ذلك الزبون، لذلك فإن قياس رضا الزبون يجب أن يكون مستمراً، ويأخذ بالاعتبار جميع التغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظرة الزبون على جودة الخدمات المقدمة، بما يؤثر على رضاه (حمود 2016: 44).

خامساً: قياس رضا الزبون.

يعد رضا الزبون أحد اصول المنظمة ومن الامور المهمة بالنسبة لمنظمات الاعمال لأنه المحور الاساس لديمومتها واستمرارها وإذ أصبح البقاء فيها لمن يملك ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها،

لذا وفي ظل التغييرات الجديدة أصبح من الضروري على المنظمات ان لا تكفي بتحقيق الرضا للزبائن بل عليها ان تسعى جاهدة وباستعمال مختلف الطرائق لقياس رضا زبائنهم،

وتم تعريف قياس رضا الزبون بانه "الجهود التي تقوم بها المنظمات للوقوف على مدى رضا الزبائن عما تقدمه لهم من خدمات بهدف اجراء التعديلات المنظمة والبرمجية اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات افراد المجتمع التي تخدمهم" (بلحسن، 2012: 31).

ويرى اخرون ان لرضا الزبون اهمية كبيرة لذا تحتاج كل المنظمات الراغبة في تحقيق الاستمرارية والنمو في السوق قياسه، إذ يعد رضا الزبون من المواضيع بالغة الاهمية لتحقيق النجاح في اي من الاعمال سواء التقليدية او عبر الانترنت، لذا تبرز اهمية قياس رضا الزبون من خلال الاتي (الخفاجي، 2012: 84-85): -

- أ- للوقوف على مدى تحديد مدى رضا الزبون.
- ب- يساعد المنظمات في تحديد اسباب عدم تحقيق اهدافها.
- ت- معرفة هل ان الفئة المستهدفة قد استفادت من الخدمة المقدمة.
- ث- معرفة إذا كان نمط الادارة المتبع يحقق رضا الزبون ام يحتاج الى مراجعة.
- ج- يساعد المشرفين على امكانية توسيع نطاق الانشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة لتشمل متجمعات اخرى.
- ح- تجنب تكرار الاخطاء في الانشطة نفسها والخدمات التي سوف تقدمها المنظمة.

ولكون رضا الزبون يعد اداة فاعلة في تحقيق اهداف المنظمة، إذ ان الرضا المتزايد للزبائن يؤدي الى زيادة ارباحها وعدد زبائنهم والنتائج المتحققة من قياس رضا الزبائن تعود بالعديد من الاهداف الإيجابية للمنظمة أهمها (رضا، 2013: 111).

- ❖ يساعد منظمات الاعمال على فهم سلوك الزبائن وتحديد توقعات الزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم.
- ❖ الكشف عن الاختلافات الممكنة في تصورات جودة السلعة او الخدمة المقدمة للزبون وبين وجهة نظر ادارة المنظمة.
- ❖ يعد مصدرا للمعلومات الموثوقة عن السوق، وبذلك تستطيع اي منظمة تجارية ان تضع خططها المستقبلية وفقا لذلك.

❖ تقييم الموقف الحالي للمنظمة بين منافسيها وتحديد الفرص المنافسة في الأسواق المحتملة. وقد اتفق مجموعة من الباحثين بخصوص تحديد اربعة اساليب لقياس رضا الزبون هي (Kotler, 2000: 43)، (حسن، 2015: 65-66) (شيت، 2013: 256-257):

1- نظام الشكاوى والمقترحات:

وهي مجموعة ترتيبات تقوم بها المنظمة لتعزيز التعامل بين المنظمات والمستفيد، لتحقيق الرضا لدى الزبائن بغية تسهيل الامر على زبائنها لمساعدتهم وشكاويهم فضلاً عن فتحها صفحات الويب على شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني وتخصيصها للزبائن لتسهيل مهمة الاتصال ثنائي الاتجاه بينهما ، او الاستثمارات التي تقدمها بعض المنظمات لضيوفها ليثبتوا ما يحبون وما يكرهون، او صناديق الشكاوى او المقترحات التي تضعها على شبكة الانترنت، اذ ان هذه المعلومات المرتردة المتدفقة للمنظمات بالعديد من الافكار الجيدة تمكنها من الرد السريع لحل المشكلات.

2- مسوحات رضا الزبون:

يقوم هذا الاسلوب على مسح دوري لقياس رضا الزبائن، لذلك سعت المنظمات الى استخدامه ويتم ذلك عن طريق اجراء مسوحات دورية بين مدة واخرى (مرتين أو أربع مرات)، وذلك بإرسال استبانة او اجراء اتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الزبائن الحاليين، لاستجوابهم عن مدى رضاهم عن خدماتها من عدمه، فضلاً عن أسئلة إضافية أخرى، لقياس مدى تكرارهم للحصول على الخدمة، اذ يكون النظام فاعلاً إذا كانت نظم الاتصالات هي الأخرى فاعلة، فيلاحظ صعوبة في تطبيق هذا النظام سيما عندما تكون أنظمة الاتصالات متقطعة وغير مستمرة ولا تستخدم فيها التكنولوجيا الحديثة. فليس كل المنظمات تمتلك اليوم الإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من الأنظمة الحديثة إذ يعكس هذا بدوره صعوبة تطبيق النظام، ولكن التوجه الحديث لتقليل الصعوبة هو الاهتمام بأنظمة الاتصال الإلكترونية ضمن نظام معلومات فاعل ومناسب.

3- التسوق الخفي:

لقياس رضا الزبون تلجأ بعض المنظمات الى توظيف افراد يتقمصون دور المشتريين المحتملين ويعدون تقاريرهم على ما يجدونه من نقاط قوة وضعف في سلع وخدمات التي تمارس

في عملية أداء الخدمة في المنظمات المنافسة، ويتوجب أيضاً على مدراء الأقسام القيام بزيارة ميدانية إلى مواقع المنظمة من وقت لآخر بحيث لا يعرفهم أحد هناك ويختبرون بأنفسهم الخدمات التي يتلقونها بوصفهم زبائن لتلك المنظمة، للاطلاع على كيفية تعامل العاملين مع الزبائن في تقديم الخدمات، فضلاً عن الذهاب إلى مواقع تقديم الخدمة في المنظمات المنافسة بوصفهم زبائن للتعرف على مدى تعامل تلك المنظمات مع زبائنهم وكسب صورة ذهنية يستفاد منها في عملية تنشيط الخدمات المقدمة والتعرف على صور وحالات أخرى متنوعة من الأداء، إن هذا النظام مجدي في معرفة طبيعة الخدمات المقدمة وجودتها، فهؤلاء الأشخاص الذين تستخدمهم إدارة المنظمة هم الذين يقيمون أدائها مقارنة بمنظمات أخرى منافسة، وإعطاء صورة واضحة عن الخدمات المقدمة، وتحديد إيجابيات وسلبيات الأداء وتقديمها إلى الإدارة للنظر فيها ووضع الحلول والمعالجات لها.

4- تحليل الزبائن المفقودين:

وفق هذا الأسلوب تسعى المنظمات لإجراء مقابلات واتصالات بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدم خدمة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن مع الزبائن الذين تركوا التعامل معها للوقوف على أسباب ذلك، وبهذا يفترض أن المنظمات تنظر دوماً إلى معدلات خسارة الزبائن، فإذا ما تزايدت هذه المعدلات فهذا دليل على فشل تلك المنظمة في إرضاء زبائنهم، إن قيام المنظمات بدراسة منظمة ومستندة على معلومات دقيقة، ومقارنتها مع الخدمات المقدمة لسنوات سابقة ومعرفة موقعها في سوق الخدمات، ومدى التطور الحاصل في جودة الخدمة المقدمة، والأخذ بآراء الزبون باستمرار، كل ذلك يجعل إدارة المنظمة أكثر ثباتاً في سوقها وأكثر اكتساباً لزبائنهم، أما إذا ترك الأمر على ما هو عليه فستفقد المنظمة زبائنهم تباعاً ومن ثم تخسر وتخرج من السوق.

سادساً: تحديات رضا الزبون.

تتمثل التحديات بالآتي (الخفاجي، 2012: 85): -

أ- النظرة للجودة داخليا وخارجيا:

كان مقياس الجودة فيما سبق مبنياً على ما تمتلكه المنظمات من تقنيات هندسية وموارد إنتاجية وموارد بشرية وعلى مدى توفرها تعد جودة المنتج او الخدمة، في حين قدمت بعض الدراسات الكثير من البيانات والمتعلقة بالسلع من اجل تطوير النظرة الخارجية للجودة والمبنية من الزبون إلى الزبون.

ب- جودة الخدمة:

تقوم المنظمات بعملية مراقبة جودة السلعة أو الخدمة المقدمة ولا يكون الزبون مسؤولاً عن جودة هذه العمليات ويقتصر دوره فقط بالحصول على الخدمة، لذلك عليها أن تتخذ الإجراءات والوسائل الفاعلة لتقديم الخدمة بالشكل المطلوب، وفي حالة حدوث خلل فيها عليها أن تقدم الإقناع إلى الزبون للخل الحاصل والتخفيف عن الحالة.

ج- الجودة تحقق الربح:

بعد إجراء الكثير من الدراسات والتقارير في المنظمات، تؤكد لها وجود علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تعد مصدراً للميزة التنافسية للمنظمات تؤدي إلى:

- زيادة درجة الولاء.

- إرضاء الزبون.

- زيادة ربحية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

سابعاً: علاقة جودة الخدمة برضا الزبون.

ان العلاقة التي تقول بان " الرضا يؤدي الى الجودة "خاطئة، والصحيح هو ان " الجودة تؤدي الى الرضا " والدليل على ذلك ان المنظمات التي تقوم بالاهتمام باحتياجات زبائنها تضمن رضاهم ،لذا اصبح رضا الزبون هدفا رئيسا من اهداف الجودة على اعتبار ان الجودة تهدف الى الارتقاء بمستوى الخدمة لتحقيق رضا الزبائن ، إذ اصبحت المنظمات الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم ،حتى ان العديد من المنظمات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها وفي تطويرها وتحسينها، وفي عمليات التقييم المستمرة لها ،وذلك

من خلال تحديد اجراءات واضحة لشكاوى الزبائن واقتراحاتهم والتعامل معهم وبذل الجهد الممكن لتوفير الخدمات لكل شخص بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة (لكل زبون معاملة خاصة به وتمنحه الشعور بانه الزبون الوحيد للمنظمة)، كل هذا من اجل رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة وان الرضى بالنسبة لها هو مقابلة حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن سواء كانت هذه الرغبات او الحاجات والتوقعات قد تم الافصاح عنها ام لا، وان تتبع المنظمة اسلوباً او اكثر في قياس رضا الزبائن من اجل الحصول على اراء وشكاوى وملاحظات ومقترحات الزبون ، وبذلك تكون المنظمة في طريقها نحو تحقيق المزيد من الرضا من خلال الاستجابة للتوقعات و الرغبات والاستماع للملاحظات والشكاوي (العبيدي،2015: 75)(بلحسن ، 2012 : 47).

المبحث الثالث

نموذج Kano

تمهيد:

يعد نموذج Kano من مقاييس إدارة الجودة التي تهتم بمعرفة احتياجات وتوقعات الزبائن وترتيب أولياتهم من أجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة ويرمي هذا النموذج إلى سماع صوت الزبائن والتعرف على رغباتهم وتصنيفها إلى صفات نموذج Kano.

إن إدراك احتياجات الزبائن ومتطلباتهم من الخدمات المقدمة ذو أهمية كبيرة لإدارة هذه الاحتياجات، لذا من المهم الاستماع إلى آراء الزبائن لفهم وتلبية تلك المتطلبات من خلال استعمال نموذج Kano لتصنيفها وتحديد الأساسي والمهم منها، ويتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: نشأة ومفهوم نموذج Kano.

ثانياً: هرم Kano لإدارة جودة متطلبات الزبائن.

ثالثاً: تصنيف متطلبات الزبون على وفق نموذج Kano

رابعاً: كيفية تطبيق نموذج Kano.

خامساً: مزايا وسلبيات نموذج Kano.

سادساً: أهم التحسينات التي أضيفت لنموذج Kano.

سابعاً: ميدالية Kano لرواد التميز.

أولاً: نشأة ومفهوم نموذج Kano

نموذج Kano هو عبارة عن نظرية لتطوير السلع والخدمات، فضلاً عن تحسين رضا الزبائن هذا النموذج قام بوضعه العالم الياباني نوريكي Kano وفريق عمل من ثلاث علماء هم (N.Seraku , F.Takahahi , S.Tsuji) على على وفق دراسة (Attractive quality & must –be quality) والمنشورة في مجلة المجتمع الياباني للرقابة على الجودة عام 1984 وجاء في الدراسة مخطط نموذج Kano يوضح متطلبات الزبائن لجودة السلع او الخدمات (Colean, 2015: 1) (زوين، 2009: 10).

يعد العالم الياباني نوريكي Kano واحداً من التسعة المعلمين في مجال الإدارة أذ تتلمذ على يد استاذة ايشيكاوا وهو أحد رواد الجودة أيضاً، يعمل نوريكي Kano كأستاذ جامعي في اليابان وحصل على جائزة ديمنك الفردية في عام 1997 (Colean, 2015: 1) (Goddard & others, 2014: 3) (Gregorio,2008: 24).

يعد البروفسور نوريكي Kano من المفكرين البارزين في عالم الجودة فهو كما هو معروف واضع مفاهيم نموذج Kano (الجودة الجذابة) ومراقبة الجودة (مجلة افاق الجودة، 2015: 40).

ان نموذج Kano هو أحد النماذج التي توضح رضا الزبائن وتوضح الحالات المختلفة والأمر المختلفة التي تؤثر على رضا الزبائن (البرواري وباشيو، 2011: 451) والهدف من نموذج Kano تقييم رضا الزبائن للسمات والخصائص المحددة في الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة وإمكانية تحديد وتمييز الخصائص التي لديها تأثير كبير في رضا الزبون إذ اشار نوريكي Kano الى أهمية دراسة صوت الزبون VOC كون الزبائن لديهم حاجات خفية غير مرئية (Gupta & Srivastava, 2011: 102) (Goddard & others, 2014: 3).

الغاية من نظرية نموذج Kano (الجودة الجذابة) هو لتحقيق فهم أفضل لكيفية تطور رضا الزبائن وتقييم وأدراك صفات الجودة كما تهتم بالصفات التي تكون أكثر أهمية للزبائن من اجل تحسينها فضلاً عن بيان مدى الاختلاف في درجة رضا الزبون (Paraschivescu & Cotîrlet,2012: 117).

واجه البروفسور نوريكي Kano الفكرة الكلاسيكية الخاصة برضا الزبائن والتي تشير الى ان رضا الزبائن يتناسب فقط مع طريقة عمل السلعة او الخدمة، وهذا يعني أيضا انه كلما كان الأداء أفضل لكل صفة من صفات السلعة او الخدمات أصبح الزبون أكثر رضا، أي الأكثر هو الأفضل (More is better) والعكس بالعكس، فعوضاً عن ذلك تمسك نوريكي Kano بان الأداء لصفات وخصائص السلع والخدمات من وجهة نظر الزبون ليست متساوية، إذ ان بعض الصفات تحقق مستويات عالية من الرضا للزبائن أكثر من غيرها (Gregorio, 2008: 24).

يعد نموذج Kano من الأدوات المهمة لفهم احتياجات ومتطلبات الزبائن ورغباتهم وتأثيرها في رضاهم وتستخدم على نطاق كوسيلة فاعلة لتصنيف المتطلبات المختلفة للزبائن لفهم طبيعة تلك المتطلبات ومدى قدرتها على تحقيق رضاهم واحتياجاتهم (Ting, 2008: 5) (pourhasomi et al, 2013:849).

كما انه وسيلة جيدة للتحقيق في خصائص متطلبات الزبائن باستعمال نموذج Kano، يمكن للباحث أن يوضح متطلبات الزبائن التي من الصعب ان ترى من خلال تصنيفها إلى عدد قليل من مجموعات وتحديد موقع كل متطلبات على مخطط Kano البياني، ان الافتراض الأساسي وراء نموذج Kano هو أن رضا الزبائن لا يتناسب دائماً مع كيفية عمل السلعة او الخدمة حتى لو كانت جميع المواصفات مطبقة بشكل كامل وارتفاع جودة الخدمة او السلعة لا يؤدي بالضرورة إلى رضا أعلى لجميع سمات السلعة أو الخدمات (Bilgilia et al, 2011: 831).

وقد تم تصميم نموذج Kano لتقييم جودة السلعة او الخدمة المقدمة من اجل تحديد نقاط الضعف ومعالجة الأساليب المستعملة في قياس جودة السلعة او الخدمة ورضا الزبائن (Yeboah et al, 2014: 149).

وتشير النظرة السائدة في الماضي الى العلاقة بين تحقيق متطلبات الزبون ورضا الزبون بمصطلح (One Dimensional) احادي البعد وهي علاقة خطية أي كلما زاد مستوى تلبية احتياجات الزبون زاد رضاه والعكس صحيح (Ting, 2008: 5) بمعنى اخر ان الافتراض السابق كان يقول بأن هناك علاقة خطية بين مستوى اداء السلعة ورضا الزبون (الاخضر، 2011: 193)

قام العالم نوريكي Kano بانتقاد هذا التفكير في تحقيق رضا الزبون لذلك قام بإضافة صفتين هما صفة يجب ان تكون (الاساسية) (Must be) والصفات الجذابة (Attractive) إذ تكون هذه الصفات غير خطية فضلاً عن العلاقة الخطية أعلاه جميعها تستخدم لقياس ومعرفة الاحتياجات المختلفة للزبائن وتصنيفها (Shahin et al,2013: 342-343).

يتحدد الاختلاف بين نموذج Kano ونماذج الجودة الأخرى الواسعة الانتشار في ان نموذج Kano يقوم على افتراض وجود علاقات غير خطية وغير متماثلة بين مستوى أداء السلع ورضا الزبائن بشكل عام وهذا الامر يعكس لنا مدى تعقيد التفضيلات (رغبات الزبون) (Rashid,2010: 7482).

أن الخطوة الأولى في نمودجه هي استقصاء آراء الزبائن عن صفات السلعة وكيف هو تأثيرهم تجاه وجود او عدم وجود تلك الصفة في الخدمة او السلعة وكيفية تأثيرهم تجاه توفر او عدم توفر تلك الصفة في الخدمة او السلعة (Matzler, 1998:27) (Sauerwein, 1996: 313).

ان استبيان نموذج Kano يتميز بجزئه الكمي والذي يقيس رضا الزبائن عن طريق معلومات المستقاة من الزبائن واستخدامها في بناء اطار متماسك لدعم القرارات ودعم جودة السلعة او الخدمة فضلاً عن انه يدرس التفاعلات بين مجال الزبون والسلعة او الخدمة (Xu et al,2009:87).

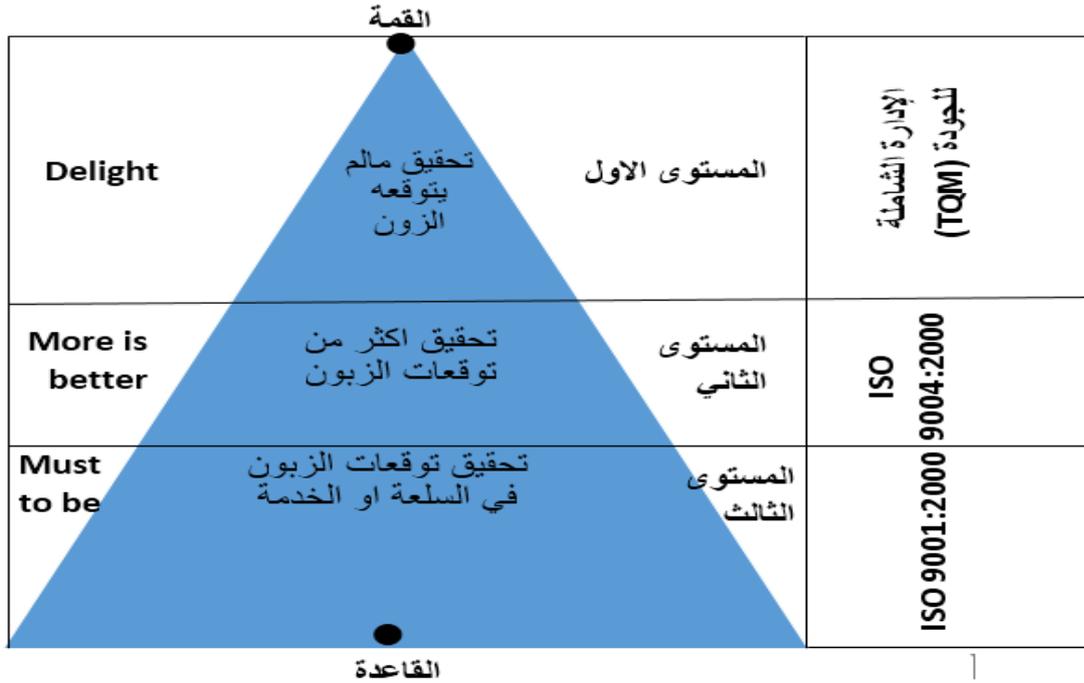
ويصنف نموذج Kano صفات الخدمة أو السلعة وأهميتها من حيث كيف يراها الزبون وكيف تؤثر في رضاه (درويش، 2008: 33).

ثانياً: هرم Kano لإدارة جودة متطلبات الزبائن.

يعد من غير الممكن تحقيق هدف الوصول الى اعلى جودة والحصول على الرضا التام للزبائن دفعة واحدة، الا انه يمكن أن يتحقق بمستويات هرمية متدرجة على وفق ما قدمه العالم نوريكي Kano كما مبين بالشكل (2-5) على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية فقد أوضح Kano أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرمية للمتطلبات على المنظمة التدرج في تلبية تلك المتطلبات فتبدأ بالقاعدة التي هي المتطلبات الأساسية الواجب توفرها في السلعة او الخدمة وصولاً الى قمة الهرم عندما تتمكن من ادراج خصائص لم يتصورها الزبائن مما يعظم

سعادتهم وإبهاجهم (بوسطة، 2011: 96) (الرشدي، 2009: 52)، والمنظمات التي تريد تطبيق فلسفة ومنهجية صحيحة لإدارة الجودة عليها ان تحقق ثلاث مستويات او درجات هرمية وكما موضح على النحو الآتي (حبشي، 2007: 87) :

- المستوى الأول: يمثل هذا المستوى من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب ان تتوفر في السلعة او الخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة مسبقا لدى الزبائن وهو متأكد الحصول عليها.
- المستوى الثاني: يشمل مزايا المستوى الأول ولكن بمستوى جودة اعلى من المستوى الأول.
- المستوى الثالث: ويشمل هذا المستوى على جوانب من الجودة، لم يكن الزبائن يتوقعونها فهي لا تحقق الرضا فقط بل تشعره بالسعادة والسرور كونها فاقت توقعاتهم.



الشكل (2-5) هرم نوريكي كانو (Noriaki Kano) للإدارة الشاملة

المصدر: القزاز، إسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك (2009) **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ص 254.

من خلال هذا الهرم، أكد kano من منطلق الإدارة الشاملة للجودة يعني ادخال البهجة والسرور (Delight) الى نفوس الزبون بتحقيق مالم يكن يتوقعه من مزايا في السلعة او الخدمة.

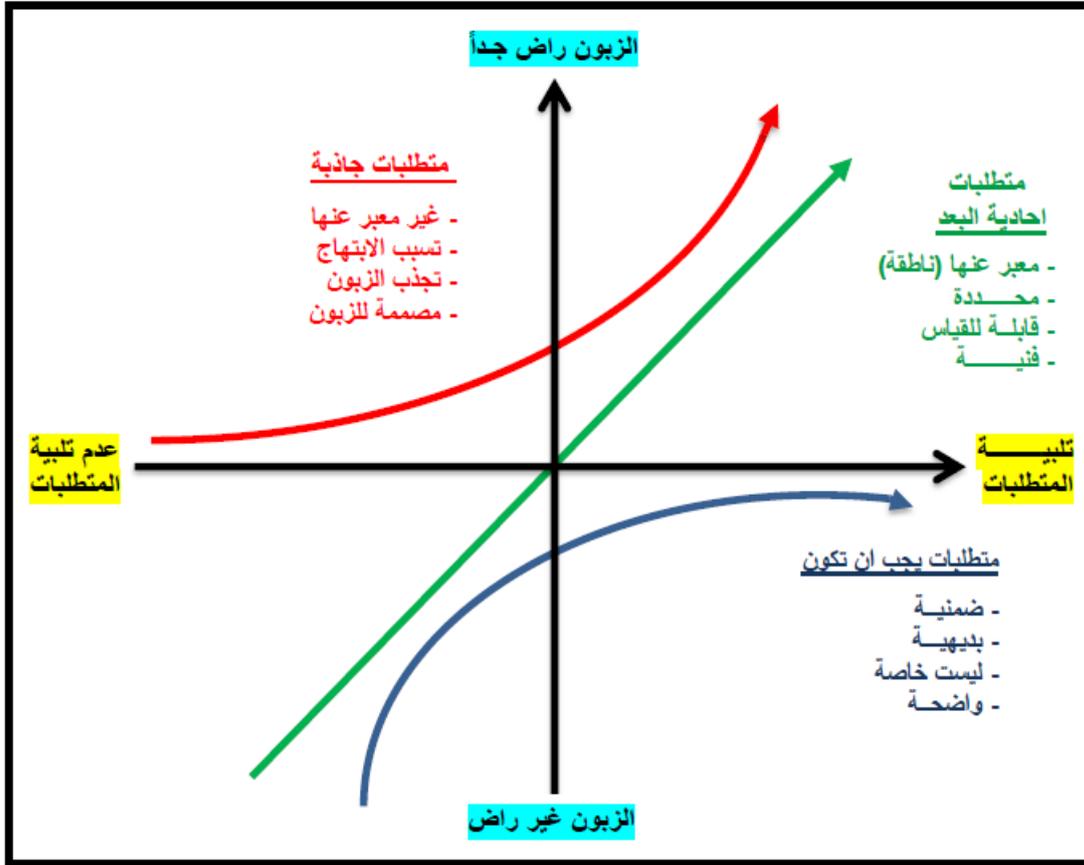
ثالثاً: تصنيف متطلبات الزبون على وفق نموذج Kano.

يعد رضا الزبون الاعتبار الأكثر أهمية في تطوير أو تصميم أي منتج أو خدمة ويلعب دور أساسي في نجاح أي عمل لذا فان الاحتفاظ بالزبائن الحاليين الراضين يمكن ان يجلب زبائن محتملين ويزيد العوائد النهائية التي تمثل الهدف النهائي لأي خطة عمل وللتوجه صوب رضا الزبون لابد من الاخذ بنظر الاعتبار صوتهم فالزبائن الراضين هم مفتاح النجاح في أي عمل، والسؤال الان هو كيف يمكن لأي منظمة ان تدمج حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية المعلنة والضمنية ضمن السلعة او الخدمة؟ يعد نموذج Kano أحد الطرائق المرتبطة برضا الزبون كما في الشكل (2-6) الذي يشير الى ان الزبائن يكونون أكثر رضا عندما تنجز المتطلبات الضمنية بينما يزداد مستوى الاستياء إذا لم تنجز المتطلبات المعلنة في السلعة، ومن الواضح ان رضا الزبون عملية مستمرة كما في المتطلبات الجديدة (المكتشفة)، التي تأتي من الاستخدام المتكرر التي ستكون متطلبات معلنة فيما بعد (Shil et al,2010: 114).

يُميز العالم نورياكي Kano في نمودجه بين ثلاث انواع رئيسة لمتطلبات السلعة او الخدمة التي تؤثر في رضا الزبائن بطرائق مختلفة، وهي المتطلبات التي (يجب ان تكون) ، والمتطلبات (أحادية البعد) والمتطلبات (الجذابة) ان نموذج Kano يتكون من محورين أساسيين هما المحور الافقي ويشير الى مستوى الأداء الوظيفي لمتطلبات و خواص الزبون المحددة ويتدرج من الاداء العالي الى الاداء المنخفض بينما يشير المحور العمودي الى مستوى رضا الزبون او عدم رضاه مع مستوى الاداء المتحقق وتظهر المتطلبات والخصائص للزبائن في ثلاثة منحنيات توضح العلاقات المختلفة بين رضا الزبائن ومستوى انجاز المتطلبات (الجاف، 2016: 23).

تتغير هذه المتطلبات و الخواص بمرور الزمن اذ تتحول الخواص الجذابة الى خواص احادية البعد والخواص احادية البعد تتحول الى اساسية اي ان تعود الزبون على السلعة يجعل وجود الخصائص الجذابة مهم جدا لذا يتطلب ذلك التغيير

المستمر بتصميم السلعة او الخدمة الذي يقود الى رضا الزبون و الذي يساعد السلعة او الخدمة على البقاء (الساعدي، 2014: 43) (Pham, 2015:49).



شكل (2-6) نموذج كانو لمتطلبات رضا الزبون

المصدر: الجاف، نادية عبد الله محمد (2016) تكامل نموذج(Kano) وأداة (QFD) لتحسين جودة تصميم المنتج دراسة حالة في شركة الصناعات الإلكترونية/ منتج الحاسوب المحمول (القيثارة)، رسالة مقدمة الى الكلية التقنية الادارية/ بغداد للحصول على الماجستير التقني في تقنيات ادارة الجودة الشاملة ص 24.

وتقسم متطلبات الزبائن استناداً الى نموذج Kano الى الاحتياجات المعلنة (Spoken) وغير معلنة (unspoken)، الاحتياجات المعلنة يقدم فيها المنتج او الخدمات بشكل عادي مرضي للزبائن متطلبات أحادية البعد (One-Dimensional)، في حين الاحتياجات الغير معلنة تنقسم الى احتياجات غير معلنة مثيرة واحتياجات غير المعلنة أساسية يقابلها في نموذج Kano المتطلبات الجاذبة (Attractive) والمتطلبات الأساسية (Must-be) (Boonsener, 2011: 13).

يقسم نموذج Kano متطلبات الزبائن من حيث تأثيرها على رضاهم الى ثلاث مجموعات وكما موضح على النحو الاتي: (الطائي، 2010: 146) (البرواري و باشيوة، 2011: 452-453) (Ting, 2008:6-7) (عتيق، 2012: 114-115) (جودة ، 2004: 81) (Shahin) (et al ,2013: 343) (حلوز ، 2014: 123)(الجاف،2016: 24-25)(حمود، 2016: 72) (Pheng & Rui , 2016:37) (Paraschivescu & Cotîrlet,2012: 118).

1- المتطلبات الأساسية (يجب ان تكون) (Must-Be Requirements)

الخصائص الواجب توافرها في الخدمة المقدمة، وفي حال عدم تلبية هذه الخصائص سيكون الزبائن غير راضين تماما كما انه في حال تلبيتها فإن ذلك لن يزيد من رضا الزبائن .وبالتالي فإن توفير المتطلبات الأساسية هو مجرد إزالة أسباب استياء الزبائن، يرى الزبائن هذه الميزات الزامية وحتمية، وتمثل هذه المتطلبات معايير أساسية في السلعة او الخدمة التي يطلبها الزبائن ويمثلها المنحني الأيمن السفلي من نموذج Kano المبين في الشكل (2-8) وهذه المتطلبات يجب ان تتوافر في السلعة او الخدمة وتتصف بكونها (بديهية، ضمنية، واضحة، ليست خاصة)، وان وجودها لا يعني ان الزبون في حالة رضا تام عن السلعة او الخدمة اذ تعد متطلبات مُسلم بها، كما تعد عوامل حاسمة وتنافسية للمنظمة.

2- متطلبات الأداء (أحادية البعد) (One-Dimensional Requirements)

وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا الزبائن يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها الزبائن صراحة وتتميز بكونها (معبّر عنها، فنية، محددة، قابلة للقياس) وتظهر في النموذج بشكل قطري (مائل) ويمكن التعرف عليها بسهولة ويتوقع الوفاء بها، يتناسب مستوى رضا الزبان مع المدى الذي تتحقق فيه تلك المتطلبات احتياجهم فاذا تمت تلك الاحتياجات سيكونون راضين وإذا لم تلبى فسيكونون غير راضين.

3- المتطلبات الجذابة (المثيرة) (Attractive Requirements)

تمثل معايير السلعة او الخدمة التي لها التأثير الاكبر في رضا الزبائن على منتج او خدمة معينة، وتتميز بكونها (غير معبر عنها، تجذب الزبون، تسبب الابتهاج، مصممة للزبون) ، ويمثلها المنحني في الجانب الأيسر العلوي من نموذج Kano، هذه المتطلبات لا يطلبها الزبون غالباً ولا يتوقعها لأنه لا يفكر في وجودها فهي تمثل القدرات والابتكارات والابداعات الجديدة التي من شأنها ان تسبب الاثارة للزبائن وينظر إليها على أنها قيمة متفوقة ودائماً تتجاوز توقعات الزبائن، ان تحقيق هذه المتطلبات يؤدي الى زيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة كما ان عدم تحقيقها لا يشعره بعد الرضا.

وتستفيد إدارة المنظمة من تصنيف نموذج Kano لمتطلبات الخدمة بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها، أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير الخدمة، اذ توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجذابة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت هذه الأخيرة موجودة بدرجة مرضية للزبائن أما من حيث جمع المعلومات عن الزبائن فهناك العديد منها مثل المقابلة والملاحظة والاستبانة (عتيق، 2012: 115) (حلوز، 2014: 124).

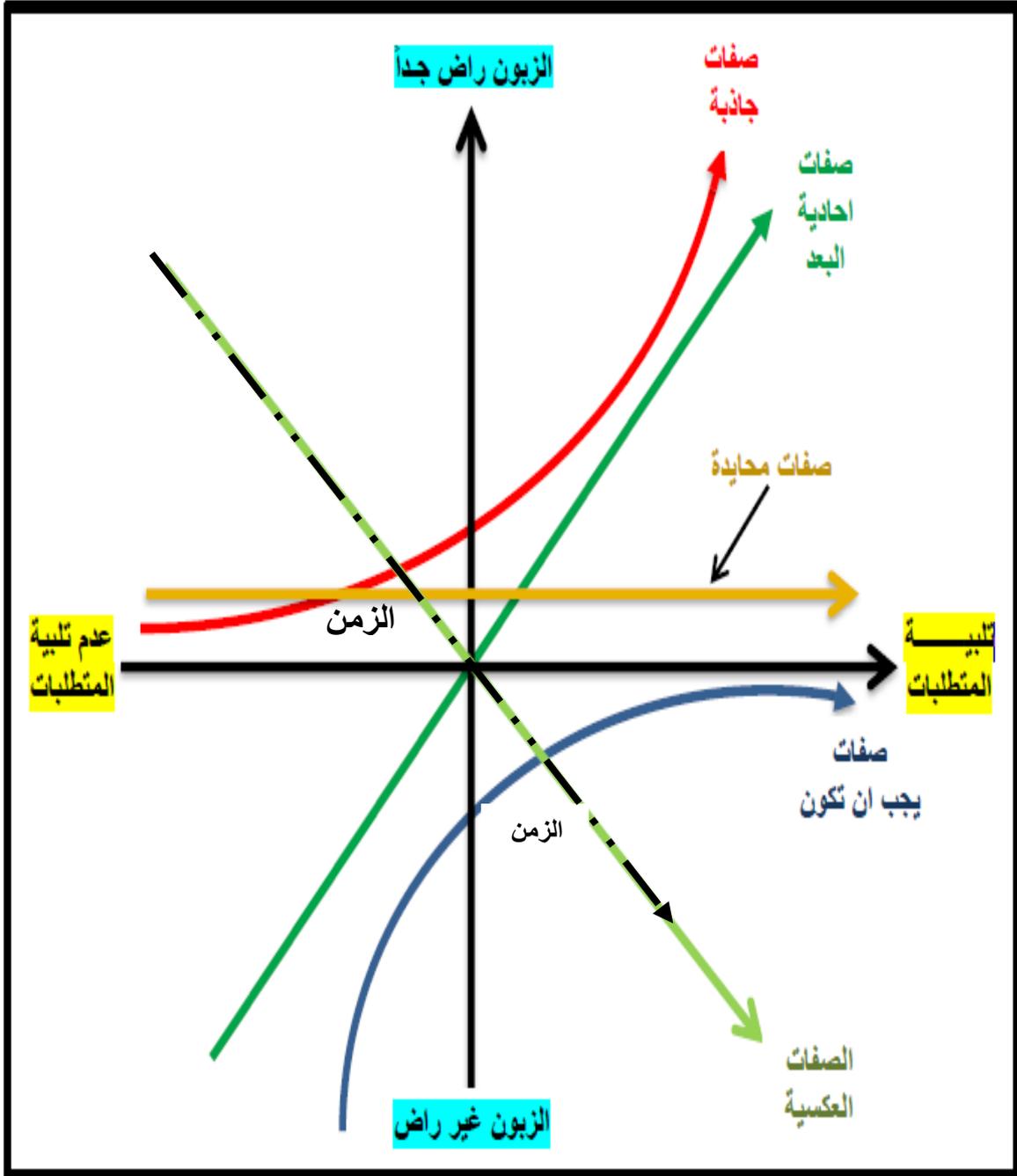
رابعاً: كيفية تطبيق نموذج Kano.

يعد نموذج Kano أحد ابسط الطرائق للحصول على اراء الزبائن ويتم إدارة وتحليل النموذج في ثلاث خطوات وهي (الجاف، 2016: 25):

الخطوة الأولى: تحديد متطلبات الزبون الى صفات جودة الخدمة.

يركز نموذج Kano على وجود علاقة تكاملية بين متطلبات رضا الزبون ومستويات جودة السلعة او الخدمة إذ يركز النموذج على ثلاث فئات أساسية من متطلبات الزبائن لها الأثر الأكبر وهي كما تم ذكرها سابقا (يجب ان تكون، أحادية البعد، جذابة) (زوين، 2009: 13) لقد قام العالم نوريكي Kano وزملاءه بتقديم تصنيفا أكثر تفصيلا من منطلق ان متطلبات الزبائن المختلفة يمكن تصنيفها عن

طريق استخدام نموذج Kano على نحو فاعل من ست مجاميع لصفات الجودة المرتبطة بالزبون (Ting, 2008: 18) كما في الشكل (2-7).



شكل (2-7) صفات جودة الخدمة على وفق نموذج Kano

Source: Rui, Zhu , (2013) **A Patient-Oriented Approach To Facilities Management In Singapore's Hospitals**, Master's Thesis Of Science (Building), Department Of Building , National University Of Singapore, , P (39).

ويمكننا بيان وتوضيح صفات الجودة الست كما مبين في الجدول (2-5)

جدول (2-5) صفات الجودة الست على وفق نموذج Kano

تعريفها (Define)	صفة الجودة (Quality Attributes)
تشير لعناصر الجودة المتوقعة من قبل الزبائن ويكون الوفاء بها من الأمور المسلمة ولكنها تؤدي إلى عدم الرضا عندما لا يتم الوفاء بها.	صفات الجودة التي يجب ان تكون Must-be quality Attributes
عناصر الجودة التي تؤدي إلى الارتياح عند الوفاء بها وعدم الرضا عندما لا يتم الوفاء بها	صفات الجودة احادية البعد (الاداء) One-dimensional quality Attributes
عناصر الجودة التي عند الوفاء بها توفر البهجة كما ان عدم تحقيقها لا يشعره بعد الرضا	صفات الجودة الجذابة (المثيرة) Attractive quality Attributes
عناصر الجودة التي لا تؤدي إلى الارتياح ولا الرضا بغض النظر عما إذا كانت يتم الوفاء بها أم لا	صفات الجودة غير المميزة (محايدة، لامبالاة) Indifferent quality Attributes
وجود هذه الصفات في السلعة يؤدي الى عدم رضا الزبون وغيابها يؤدي الى رضا الزبون، وهي على العكس تماماً من صفات الجودة ذات البعد الواحد، مثال ذلك بعض الزبائن يفضلون منتجات التكنولوجيا الفائقة في حيف يفضل بعضهم الاخر الأنموذج الأساسي للمنتوج، وسيكونون غير راضين إذا كان السلعة لديه العديد من الصفات الإضافية.	صفات الجودة العكسية Reverse quality Attributes
تظهر هذه النتائج نظرا الى عدم فهم او سوء تفسير الاجابات عن الاسئلة الخاصة باستبانة Kano نتيجة حدوث التناقض والشك في اجابات الزبائن (لا تظهر هذه النتائج في نموذج Kano لأنها عادة تكون نسبتها قليلة ولا تؤثر في بقية الصفات)	نتائج مشكوك فيها Questionable Results

المصدر: اعداد الباحث استناداً الى:

Source: Lilja, johan. (2010) **The Realization of Attractive Quality Conceptual and practical perspectives within the TQM system.** Thesis submitted to gain the degree of "Doctor of Technology", Mid Sweden University.

الخطوة الثانية: اعداد بيانات نموذج Kano.

بعد معرفة وتصنيف المتطلبات الخاصة بالزبون من وجهة نظر نموذج Kano، يتم انشاء البيانات من خلال طرح زوج من الاسئلة (سؤال وظيفي وسؤال غير وظيفي) تخص السلعة او الخدمة المقدمة التي تمكن الزبائن المستفيدين الاجابة على هذا الزوج من الاسئلة في واحد من الاختيارات الخمسة لكل جزء من السؤال كما مبين في الجدول (2-6) السؤال الأول (الشكل الوظيفي للسؤال) يتعلق برد فعل الزبون إذا كان السلعة او الخدمة لديه هذه الميزة، والثاني (الشكل غير الوظيفي للسؤال) يتعلق رد فعله إذا كان السلعة لا تملك هذه الميزة (Gupta & Srivastava, 2011: 103) (Galievičiūtė, 2011: 19) (kazemi et al, 2013: 13).

جدول (2-6) الاسئلة الزوجية على وفق نموذج Kano

<p>1- يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة. 2- يجب وجود هذا المتطلب في الخدمة. 3- انا محايد. 4- انا لا اعارض وجود هذا المتطلب في الخدمة. 5- لا يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>	<p><u>شكل السؤال الوظيفي</u> ما رأيك إذا كان المتطلب (س) موجود في السلعة او الخدمة؟</p>
<p>1- يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة. 2- يجب عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة. 3- انا محايد. 4- انا لا اعارض في عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة. 5- لا يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>	<p><u>شكل السؤال غير الوظيفي</u> ما رأيك إذا كان المتطلب (س) غير موجود في السلعة او الخدمة؟</p>

Source :Hao, s., Le, m.(2010) " Building Attractive Quality of Career Service in Library & Learning Resources of University of Borås Based on Kano theory" Thesis submitted to gain the degree of "master of Industrial Engineering- Quality and Environmental Management", University of Borås p(11).

الخطوة الثالثة: تحليل البيانات وتحديد نوع صفات جودة الخدمة.

بعد إجابة الزبائن على الأسئلة الوظيفية وغير الوظيفية من قبل الزبائن ومن خلال الجمع بين الجوابين ومقاطعتهما في جدول تقييم Kano (Kano evaluation table) جدول (2-7)، يتم تحليل البيانات عندها يمكن من تصنيف متطلبات الزبائن في واحدة من صفات الجودة الست الوارد ذكرها سابقا وهي (يجب ان تكون، أحادية البعد، جذابة، غير مميزة (محايدة)، صفة عكسية ومشكوك فيها) (kazemi, 2013: 14).

جدول (7-2)

جدول تقييم كانو (Kano evaluation table) لتصنيف متطلبات الزبائن

السؤال غير الوظيفي					متطلبات الزبون	
5. لا يعجبني	4. لا اعارض	3. محايد	2. يجب ان	1. يعجبني		
O	A	A	A	Q	-1 يعجبني	السؤال الوظيفي
M	I	I	I	R	-2 يجب ان	
M	I	I	I	R	-3 محايد	
M	I	I	I	R	-4 لا اعارض	
Q	R	R	R	R	-5 لا يعجبني	

Source: .Radfar, f.,omidvari, m.,Haleh, h.(2014) **Understanding, Customer. Requiremnt s through Quantitative Analysis of Services Attributes Based on Kano's Model: A Case study of Tabriz's Municipalities**" International Journal of Scientific Management and Development", Vol.2 (9), p(443).

ويوضح الجدول ادناه (8-2) رموز صفات الجودة الست الواردة في جدول تقييم كانو (Kano evaluation table)

جدول (8-2)

صفات الجودة الست مع رموزها في جدول تقييم كانو.

الرمز	صفات الجودة		ت
M	Must-Be Attributes	الصفات يجب ان تكون	1
O	One-Dimensional Attributes	الصفات أحادية البعد	2
A	Attractive Attributes	الصفات الجذابة	3
I	Indifferent Attributes	الصفات غير المميزة (محايدة)	4
R	Reverse Attributes	الصفات العكسية	5
Q	Questionable Results	نتائج مشكوك فيها	6

المصدر: اعداد الباحث أستناد أ الى:

Gupta, parul & Srivastava, R. K, (2011) **Customer Satisfaction for Designing Attractive Qualities of Healthcare Service in India using Kano Model and Quality Function Deployment**, MIT International Journal of Mechanical Engineering, Vol.(1), No.(2), , P(105).

فإذا اجاب الزبون على سبيل المثال عن السؤال الوظيفي باختياره (1-يعجبني) وأجاب على السؤال غير الوظيفي باختياره (5-لا اعارض) ويجمع الجوابين (الوظيفي وغير الوظيفي) في جدول تقييم (Kano evaluation table) ومن خلال التقاطع بين الصف والعمود يمكن إيجاد صفة الجودة من وجهة نظر الزبائن وهي صفة او متطلب جذاب (Attractive Attributes Mikulic') (Prebežac, 2011: 48) ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل (2-8).

الشكل الوظيفي وغير الوظيفي لمقياس كانو	<p>شكل السؤال الوظيفي</p> <p>ما رأيك إذا كان المتطلب (س) موجود في الخدمة؟</p>	<p>1- يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>2- يجب وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>3- انا محايد.</p> <p>4- انا لا اعارض وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>5- لا يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>
	<p>شكل السؤال غير الوظيفي</p> <p>ما رأيك إذا كان المتطلب (س) غير موجود في الخدمة؟</p>	<p>1- يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>2- يجب عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>3- انا محايد.</p> <p>4- انا لا اعارض في عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>5- لا يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>

جدول تقييم كانو (Kano evaluation)	السؤال غير الوظيفي					متطلبات الزبون	
	5. لا يعجبني	4. لا اعارض	3. محايد	2. يجب ان	1. يعجبني	السؤال الوظيفي	1- يعجبني
	O	A	A	A	Q		2- يجب ان
	M	I	I	I	R		3- محايد
	M	I	I	I	R		4- لا اعارض
	M	I	I	I	R		5- لا يعجبني
Q	R	R	R	P			

جدول تصنيف متطلبات الزبون الى صفات كانو	المتطلبات الزبون	A	M	O	R	Q	I	المجموع	الفئة
	1	1							A
	2								
	3								
	4								
:									
:									

شكل (2-8)

طريقة عمل مقياس kano لتصنيف الزبائن

Source: Mikuli, J., Prebežac, D. (2011), "A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model", Managing Service Quality: An International Journal, Vol.21, p.48

يعطي جدول التقييم لـKano تصنيفاً تبعاً لرأي زبون واحد الذي أجاب عن السؤالين الوظيفي وغير الوظيفي، إلا أنه يوجد هنالك خطوة إضافية مهمة ألا وهي يجب أخذ أجوبة جميع الأفراد المستجوبين ويؤخذ رأي الأغلبية من أجل وضع تصنيف مناسب للحاجة (السلعة/الخدمة) حسب النموذج الأصلي لـKano، مثال على ذلك جواب 90% من الأفراد هو أن تصنيف الجودة من وجهة نظرهم كانت أساسية Must-Be Attributes و 10% الآخرين موزعة على باقي التصنيفات فتصنف متطلبات الزبائن في هذه الحالة ضمن المتطلبات الأساسية (الأخضر: 2011: 198-199).

وجب أن نعلم أن صفات الجودة تكون ديناميكية (حركية) في كون ما سيظهر الزبون اليوم من مستوى خدمة سوف يتم توقعه غداً أي أن الصفات (الجاذبة) ستتحول إلى (أحادية البعد) والصفات (أحادية البعد) تتحول إلى (يجب أن تكون) (زوين، 2009: 13)

خامساً: مزايا وسلبيات نموذج Kano.

1. مزايا نموذج Kano: يمكننا تحديد إيجابيات ومنافع نموذج Kano بما يلي (Gregorio,)

44-45 (2008) (Shahin et al, 2013: 344) (Samuel, 2015: 24):

- أ- يساعد نموذج Kano على فهم أعمق لمتطلبات الخدمة والسلع. ويمكن تحديد السمات التي تؤثر بشدة على رضا الزبائن وتعمل المنظمة على تلبيتها.
- ب- في حالة حدوث قصور في بعض من سمات المنتج أو الخدمة لأسباب مالية أو تقنية لا تستطيع المنظمة تقديمها بنفس الوقت، فإن المنظمة يمكن أن تعود إلى خصائص Kano لتحديد السمة التي لها تأثير أكبر على رضا الزبائن
- ت- توجد ضغوط متزايدة في عالمنا اليوم من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، تتحرك المنظمات استراتيجياً نحو التصميم المبتكر للخدمة والسلعة للحصول على سمات جديدة، نموذج Kano قادر على تحديد سمات جذابة من شأنها أن توجد أكبر رضا للزبائن.

ث- بالإمكان استعمال نموذج Kano لرضا الزبائن مع طرائق وعمليات اخرى من شأنها تحسين السلعة او الخدمة وتحقيق رضا الزبائن كما هو الحال مع اداة QFD ومن الشروط الاساسية لهذه العملية يجب تحديد احتياجات الزبائن ومعرفتها ومن ثم تصنيفها وهذا التصنيف يعد من الشروط السابقة في أداة QFD ويستخدم نموذج Kano لتحديد أهمية صفات السلعة الفردية لضمان رضا الزبائن وبالتالي فإنه يوجد الشرط الأساسي لنشاطات العملية الموجهة لتحسين السلع.

ج- اكتشاف وتلبية الاحتياجات الجذابة ينشئ مجموعة واسعة من الاحتمالات للتمايز .والسلعة / الخدمة الذي يفي فقط بالاحتياجات التي يجب أن تكون أحادية البعد ينظر إليها على أنها متوسطة وبالتالي قابلة للتبادل.

ح- كقاعدة عامة تختلف المتطلبات (الجذابة) و (احادية البعد) و(يجب ان تكون) في توقعات الفائدة لفئات الزبائن المختلفة، من هذا المنطلق يمكن بلورة حلول ملائمة مصممة خصيصاً للزبائن لحل مشكلات خاصة والتي تضمن مستوى أمثل من الرضا لفئات مختلفة من الزبائن

وبشكل مختصر يمكن تحديد منافع تطبيق نموذج Kano في المنظمة بما يلي
(الجاف، 2016:33):

- تحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم
 - التحسين المستمر لجودة السلعة عن طريق التركيز على صفات الجودة التي تبهج الزبائن.
 - زيادة كفاءة تصميم السلع.
 - تصنيف وتحليل متطلبات السلعة على وفق أهميتها من وجهة نظر الزبون
 - تحديد رضا او عدم رضا الزبائن
 - تحسين رضا الزبائن وضمان تحقيق النجاح للمنظمات في المستقبل
2. سلبيات نموذج Kano: لنموذج Kano عدد من المساوئ وهي (الأخضر، 2011):

(200)

أ- يأخذ نموذج Kano رأي الزبائن كل على حدا لكن تصنيف المتطلبات ينتج من التصويت الكلي لمجموع المجيبين على الأسئلة وبذلك فانه سيهمش رأي بعض الزبائن ولا تؤخذ آرائهم بعين الاعتبار.

ب- الحدود المتعلقة بتصنيف الحاجات والمتطلبات: الأصلية لنموذج Kano، تصنيف كل حاجة على أساس رأي أغلبية المستجيبين، تبدو هذه الطريقة كافية في حالة كان هناك توافق واضح في طريقة التفكير للزبائن بحيث تكون هناك إجابة واحدة مهيمنة على سائر الإجابات، إلا انها تكون أقل وضوحاً بكثير في حالة كان هناك توزيع متقارب للأجوبة على سبيل المثال (25% تمثل المتطلبات الأساسية، 24% تمثل المحايدة، 27% الجذابة، 24% العكسية) في هذه الحالة تصنيف المتطلبات يكون أقل وضوحاً، وهي تعد من نقاط الضعف في نموذج Kano.

سادساً: اهم التحسينات التي أضيفت لنموذج Kano.

لقد وضع العديد من الكتاب والباحثين في علم الجودة بعض لمساتهم للمساهمة في تطوير نموذج Kano لمعالجة بعض الأخطاء الذي قد يقع به النموذج عند تطبيق استبياناه (الأخضر، 2011: 201-202) (Arefi,2012: 349) (Radfar et al:2014: 443).

تعد الطريقة التقليدية في تحليل نموذج Kano من ابسط الطرائق من خلال ترتيب المتطلبات بحسب الأكثر تكرار (المنوال الإحصائي) ولذلك فانه إذا حصل متطلب ما على نسبة 43% بتصنيف متطلب اساسي (M) وحصل نفس المتطلب على 38% بتصنيف متطلب اساسي (A) ، فهذا يعني ان المتطلب يصنف على أنه متطلب اساسي (M) كونه حصل على أكثر تكرار، وهذه الطريقة تقوم بتصنيف المتطلبات على أساس رأي أغلبية الزبائن، تبدو هذه الطريقة كافية في حالة كان هناك توافق واضح في طريقة التفكير للزبائن بحيث تكون هناك إجابة واحدة مهيمنة على سائر الإجابات، إلا أنها تكون أقل وضوحاً بكثير في حال كان هناك توزيع متقارب للأجوبة، على سبيل المثال (25% تمثل متطلب أساسي، 24% متطلب محايد، 27% متطلب جذاب، 24% متطلب مشكوك بها) وفي هذه الحالة يكون تصنيف المتطلبات بهذا الأسلوب يكون أقل وضوحاً وقد يكون مضللاً بعض الشيء.

لذا قام الكاتب Richter Reinhart بعد دراسة أفكار ونظريات وقيامه بعدة تجارب على النموذج خرج بالقاعدة الاتية: "إذا كان مجموع (صفات الأداء + الصفات الجاذب + الصفات الأساسية) < (محايد + عكسي + مشكوك فيه) إذن تصنيف المتطلبات يكون هو العنصر الأكبر في المجموعة (الأداء، الجاذب، الأساسي)، وإذا كان العكس فإن التصنيف يكون أكبر عنصر في المجموعة (محايد، عكسي، مشكوك فيه)".

على سبيل المثال في حالة ما حصلنا على النتائج الاتية من جدول (تصنيفات متطلبات الزبون الى صفا Kano): $I=20, Q=3, R=2, A=19, O=18, M=18$ اذا سيكون $(M+O+A=67) < (Q+I+R=25)$ و منه فإن التصنيف يكون للعنصر الأكبر في المجموعة إذا سيكون لدينا: $A = (M+O+A) = 19$ اذا هو من المتطلبات الجذابة $[Max(A,P,B)=A(19)]$. إلا أن هذه الطريقة هي الأخرى تهتمش بعض الأجوبة و لا تأخذها بعين الاعتبار مثلما هو الحال في النسخة الأصلية لنموذج Kano.

لاحقا طور (Berger et al,1993) وزملاؤه أسلوباً يمثل تواصل مع طريقة معالجة أجوبة استبيان Kano، وهو عبارة عن مؤشر يعكس لنا رضا الزبون باستعمال جميع الأجوبة المتحصل عليها في كل فئة، ويرمز "CSI" Customer Satisfaction Index ويتمثل المؤشر في حساب معاملين، المعامل الأول يسمى Better Index (معامل رضا الزبائن) وهو يقيس الرضا عندما تستجيب السلعة او الخدمة للمتطلبات، بحيث:

$$Better Index = \frac{A+O}{A+O+M+I} \dots \dots \dots (2)$$

اما معامل الثاني Worse Index (معامل عدم رضا الزبون) وهو معامل يقيس عدم الرضا عندما لا تستجيب المنتج او الخدمة للمتطلبات ويكون مسبوق بإشارة سالبة.

$$Worse Index = - \frac{O+M}{A+O+M+I} \dots \dots \dots (3)$$

حيث ان:

- (M): الصفات يجب ان تكون
- (O): الصفات أحادية البعد
- (A): الصفات الجذابة
- (I): الصفات غير مميزة (محايدة)

قيمة أفضل وأسوأ معامل هي بين صفر وواحد وإذا كانت قيمة المتطلب تقترب من الصفر، فإن هذا العنصر له مستوى منخفض من التأثير ، وكلما كانت القيمة الأفضل أقرب إلى القيمة الموجبة فإن هذا المتطلب قد أثر ايجابياً على رضا الزبائن، في حين كلما كانت القيمة الأسوأ للمتطلب أقرب إلى واحد، فإن الدلالة تشير إلى أن هذا المتطلب يقلل من عدم رضا الزبائن استناداً إلى هذين المؤشرين، يمكننا أن نجد العناصر التي يمكن أن تؤثر على رضا الزبائن وبالتالي، فإن المتطلبات ذات القيم المطلقة أعلى تظهر تأثيرات أكبر، وهي تلك التي ينبغي أن نولي اهتماماً بها، ولذلك، يمكننا أن نفهم كيف يمكن للمتطلبات أن يؤثر على رضا الزبائن وإلى أي مدى يمكن للتركيز على كل متطلب أن يزيد من الرضا ويمنع انخفاض استياء الزبون.

سابعاً: ميدالية Kano لرواد التميز.

أسست ميدالية Kano لرواد التميز في سنة 2010 بجهد مشترك بين جامعة حمدان بن محمد الذكية / دبي والمركز الأوربي لأفضل المؤسسات الإدارية لتشجيع نطاق عمل الجودة من مختلف أرجاء العالم على موصلة القيام بالعمل بمفاهيم الجودة والتميز ودعم التنفيذ السلس لبرنامج تحسين الجودة في المؤسسات والتي ينتمون إليها، تحمل الجائزة اسم البروفسور نوريماكي Kano كأحد ابرز علماء الجودة والذي يعد قطبا من اقطاب البحث العلمي تكريماً للجهد الدؤوب الذي بذله في مجال الجودة وتقديراً لمساهمته المميزة في تكمين إجراءات الجودة في القطاعين العام والخاص في مختلف انحاء العالم على مدى سنوات (www.emaratallyoum,2010).

اذ تحدد الجائزة مواصفات رواد التميز بأنها (تغيير طريقة التفكير، دعم تنفيذ الجودة، تحوير ثقافة المؤسسة، تضخيم الرؤية والرسالة والقيم، قيادة المشاريع، حصد ثمار التميز والحفاظ على التميز ونقل المعرفة) (www.hbmsu, 2010).

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الاول: مكان تطبيق البحث.
المبحث الثاني: (تحليل بيانات البحث ونتائجها
وفق نموذج Kano).

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن مدينة الدورة وبلديتها

أولاً: موقع مدينة الدورة.

تعد الدورة منطقة واسعة تقع في جنوب الغربي للعاصمة بغداد تطلُّ على الشاطئ الغربي لدجلة، تحيط بها منطقة ذات بساتين نخيل كثيفة، توجد فيها العديد من الأحياء والمجمعات السكنية والتجارية المهمة، يبلغ عدد سكانها الحالي ما يقارب (500,000) نسمة.

يوجد في هذه المنطقة الكثير من المؤسسات المهمة والحيوية من أهمها: مصفاة نفط الدورة، معمل غاز الصمود، محطة توليد كهرباء الدورة، سايلو الدورة، محطة الدورة لتصفية المياه ومكتبة الدورة، فضلاً عن الكثير من المؤسسات التعليمية والجامعات الاهلية.

جاءت تسمية الدورة نسبة إلى دورة نهر دجلة الذي يدور حولها من ثلاث جهات، ورد هذا الاسم لأول مرة في مطلع القرن التاسع عشر ميلادي ، يجاور الدورة من الغرب حي السيدية ومن الجنوب ناحية الرشيد، أما من الشمال والشرق فتطل على نهر دجلة ملتقا من تلك الجهة، انقسمت الدورة خلال تشييد الخط السريع الذي يمر خلالها إلى شطرين حي الميكانيك، حي آسيا، حي الصحة، حي الكفاءات، أبو دشير، 5 دونم، المرادية، الدوانم، هور رجب، عرب جبور، البوعيثة، الكرطان، من جهة والجهة الأخرى حي الوادي، حي المعلمين، حي الاثوريين، حي الجمعية، الطعمة، الشرطة الأولى، الشرطة الثانية، الإسكان الشعبي، المهديّة الأولى، المهديّة الثانية، شارع أبو الطيارة و مصفى الدورة وهو أشهر ما يميّز الدورة مصفاها والذي كان احد أسباب توسع المنطقة وازدهارها وتنامي مناطقها وأسواقها وبالأخص سوق الاثوريين الشهير وسط الدورة، يقع مصفى الدورة في الجهة الجنوبية الشرقية لمدينة بغداد بالقرب من نهر دجلة وبمساحة تقارب 250 هكتارا أنشأ سنة 1953، يحده من الشمال ومن الغرب نهر دجلة ومن الشرق الخط السريع ومن الجنوب دورا" للموظفين العاملين في الشركة، تأسس المصفى مطلع الخمسينات 1955 وهو يسد حاجة المناطق الوسطى من القطر بالمشتقات النفطية ويغذي كهرباء الدورة بالكازويل والطاقة الانتاجية لمصفى الدورة 70000 برميل/يوم. (الدورة_بغداد) (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)



المصدر: <http://ghanim-anaz.blogspot.com/2013/01>

ومن شواخص منطقة الدورة "سايلو الدورة"، والذي يقوم باستلام الحبوب المحلية منها والمستوردة وبطاقة 85 ألف طن ومن ثم يقوم بخلط هذه الحبوب وتوزيعها على المطاحن المختلفة في بغداد



المصدر: <http://aynaliraqnews.com/index.php?aa=news&id22=29961>

كذلك محطة كهرباء الدورة تأسست المحطة الحرارية سنة 1958 وكان عدد الوحدات العاملة في بداية التشغيل (4) بطاقة إنتاجية تبلغ (20) ميكاواط لكل وحدة، وتم إضافة لاحقا عدة وحدات غازية لرفع الطاقة الإنتاجية لتوليد الكهرباء.



المصدر: <http://biladnews.net/permalink/3287.html>

ثانياً: نبذة تاريخية عن تأسيس امانة بغداد

يرجع تأسيس البلدية إلى العهد العثماني عام 1868، وعند تولي مدحت باشا ولاية بغداد عام 1869-1872 اهتم بالشؤون البلدية وشرع بإنشاء دوائر بلدية في أهم مدنها، وشيد بناية خاصة لدوائر بلدية بغداد، وخلال عام 1878 أنشئت بلدية أخرى في جانب الرصافة (باب الشيخ)، وبلدية ثالثة في جانب الكرخ، وجرت انتخابات لعضوية مجالس الدوائر الثلاث عام 1879م، وعين رئيس لكل واحدة منهما ومن أهم الأحداث في تاريخ بلدية بغداد آنذاك هو صدور قانون البلديات، إذ عينت الحكومة العثمانية فيه واجبات البلديات وتشكيلاتها وصدر هذا القانون في 15/تشرين الأول/1877، ونص على تقسيم البلديات في المدن الكبرى إلى بضعة أقسام لا يقل كل قسم عن (40) ألف نسمة، وألا تزيد مدة العضوية على أربع سنوات ويتراوح عدد الأعضاء بين 9-12.

وبعد الاحتلال البريطاني لبغداد عام 1917 وسقوط الدولة العثمانية وتأسيس الحكم الوطني عام 1921، وعودة الضباط والموظفين إلى العراق استعانت بهم سلطات الاحتلال البريطاني، لإدارة البلدية فضلاً عن التوسع في الحاجة للخدمات بعد الاحتلال، فكان لا بد من الاهتمام بالعاصمة (بغداد)، وقسمت البلديات إلى ثلاث بلديات رئيسية في بغداد، ارتأت وزارة الداخلية في حينها عام 1923 أن تجمع هذه الدوائر الثلاث في مؤسسة واحدة تدعى أمانة العاصمة ويديرها امين العاصمة.

(<http://almadasupplements.com/news.php?action=view&id=6741#sthash.MytaCuyN.dpbs>)

بعدها صدر قانون إدارة البلدية رقم 84 لعام 1931 م، وبموجبه تم إلغاء قانون البلديات العثماني السابق وجميع الأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبه، لقد كان ارتباط أمانة العاصمة بوزارة الداخلية حتى قيام ثورة 14 تموز 1958 وبعد صدور نظام وزارة البلديات رقم 45 لعام 1960 م أعدت إحدى الدوائر التابعة لهذه الوزارة. بعد ذلك فك ارتباطها من وزارة البلديات والتحت بديوان رئاسة الجمهورية، وتم في ذات الوقت تخويل أمين العاصمة الصلاحيات الممنوحة للوزير بموجب أحكام قانون السلطة التنفيذية رقم 50 لعام 1964 المعدل وفي عام 1987 م، تم تغيير تسمية أمانة العاصمة إلى أمانة بغداد كذلك تم إلغاء محافظة بغداد وجعلها مدينة بغداد بعد أن تم تعديل ارتباط الوحدات الإدارية التابعة لها ووضعت حدود جديدة لمدينة بغداد وأعيد ارتباط الأمانة بمجلس الوزراء وهو الحال القائم حالياً (السعدي 2012: 119).

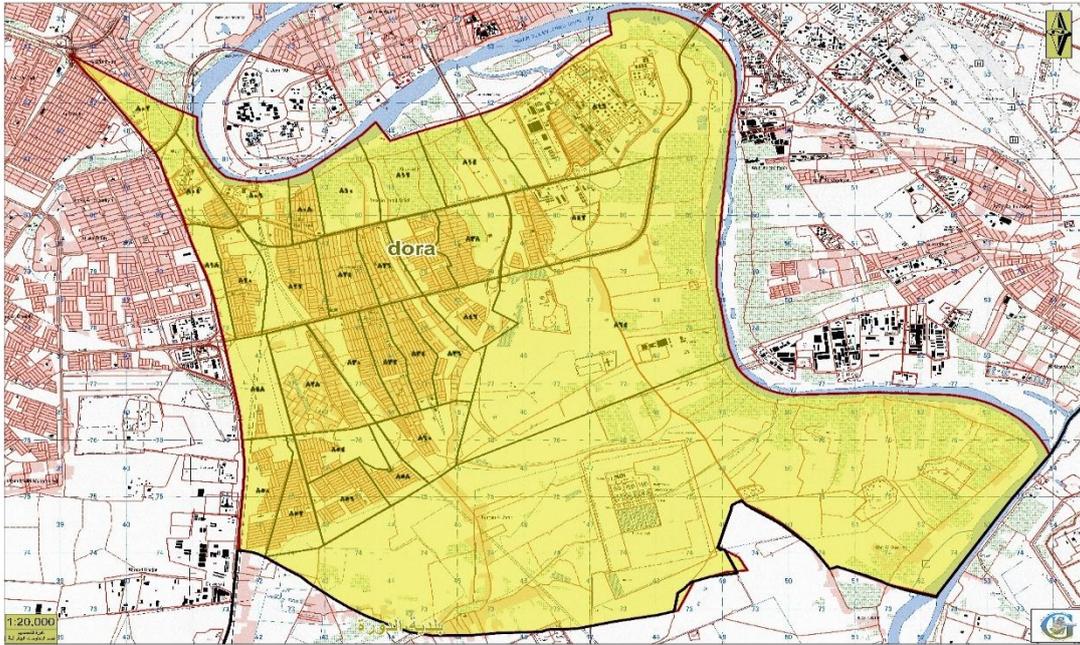
ثالثاً: الأقسام الرئيسية لأمانة بغداد

يعد أمين بغداد المسؤول الأعلى للأمانة يتولى توجيه دوائرها والتنسيق بينها والتخطيط لنشاطاتها وتصدر باسمه القرارات والبيانات والأوامر يعاون أمين بغداد في أداء مهامه عدد من وكلاء أمانة بغداد وعددهم ثلاثة ويكونون مسؤولين أيضاً عن أداء الدوائر والأقسام المرتبطة بهم مهامها وواجباتها وكما مبين في الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد في الشكل (2-3) وله تخويل أي منهم والمدراء العامين بعضاً من صلاحياته .

1. وكيل أمانة بغداد للشؤون الفنية.
2. وكيل أمانة بغداد للشؤون الإدارية.
3. وكيل أمانة بغداد للشؤون البلدية.

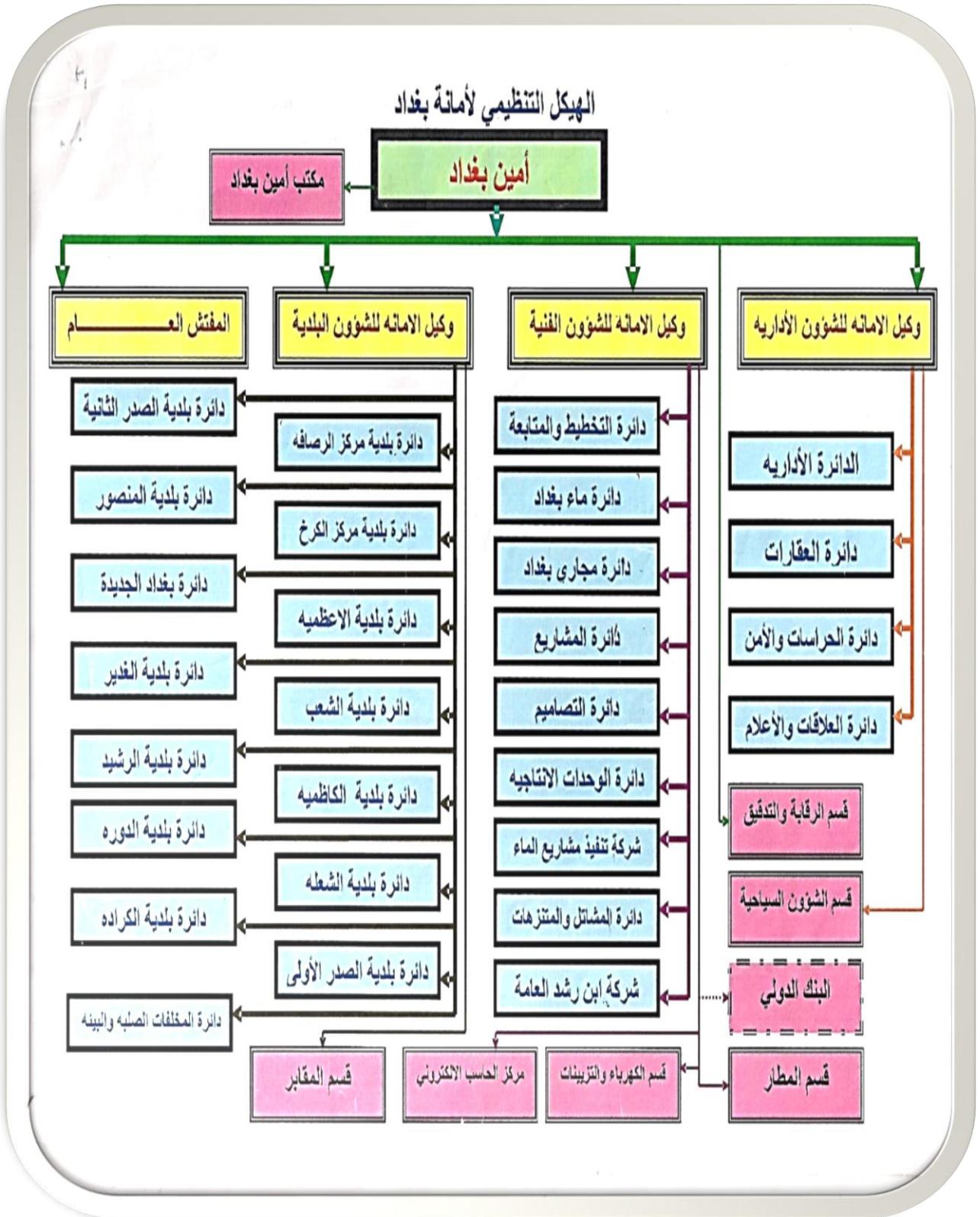
رابعاً: دائرة بلدية الدورة

تم تشكيل دائرة بلدية الدورة مطلع عام 2004 وذلك من انشطارها عن بلدية الرشيد، ترتبط الدائرة البلدية بأمانة بغداد وبمكتب الوكيل البلدي، إذ يتولى الإشراف والرقابة عليها والتخطيط لنشاطها ومتابعة تنفيذ مشاريعها وتكون حدود صلاحياتها لممارسة مهامها واختصاصاتها ضمن حدود القطاع المخصص لها بموجب نظام الترقيم الحديث لمدينة بغداد. تقع بلدية الدورة في الجزء الجنوبي الغربي من الحدود الادارية لمدينة بغداد وهي تمثل بداية لدخول بغداد من محافظات العراق الجنوبية والوسطى وكما موضحة في الشكل (1-3).



الشكل (1-3)

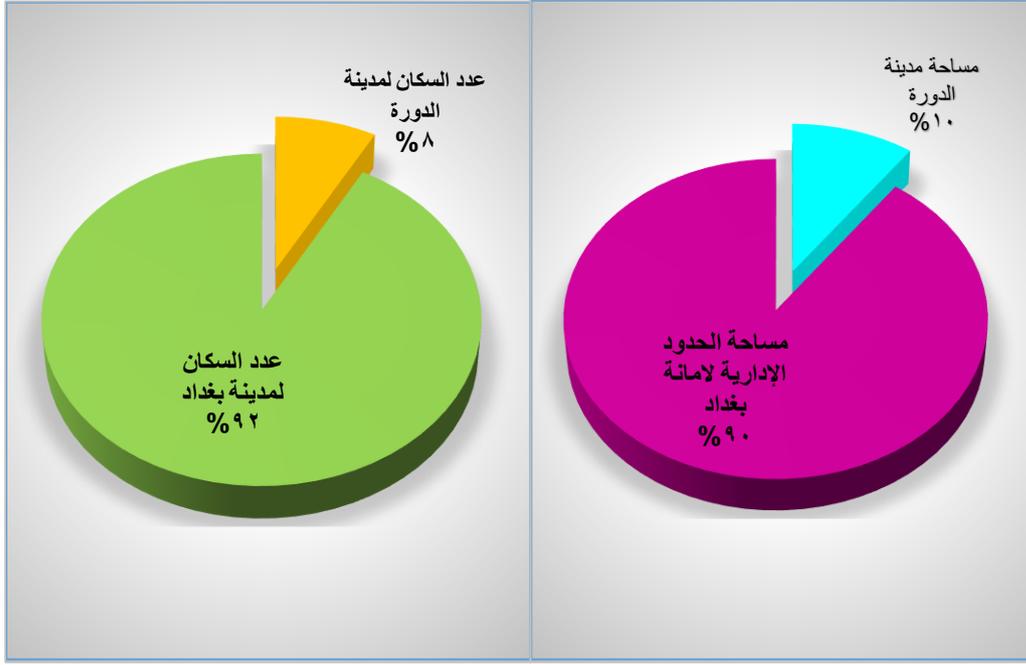
الحدود الادارية لدائرة بلدية الدورة
المصدر: أمانة بغداد - دائرة التخطيط والمتابعة - قسم الدراسات والبحوث (مقابلة مع مدير عام التخطيط والمتابعة في 2017/7/10)



الشكل (2-3)

الهيكل التنظيمي لأمانة بغداد

المصدر: أمانة بغداد- دائرة التصميم- قسم المعلومات الجغرافية (مقابلة مع مدير عام دائرة التصميم في 2017/7/10)

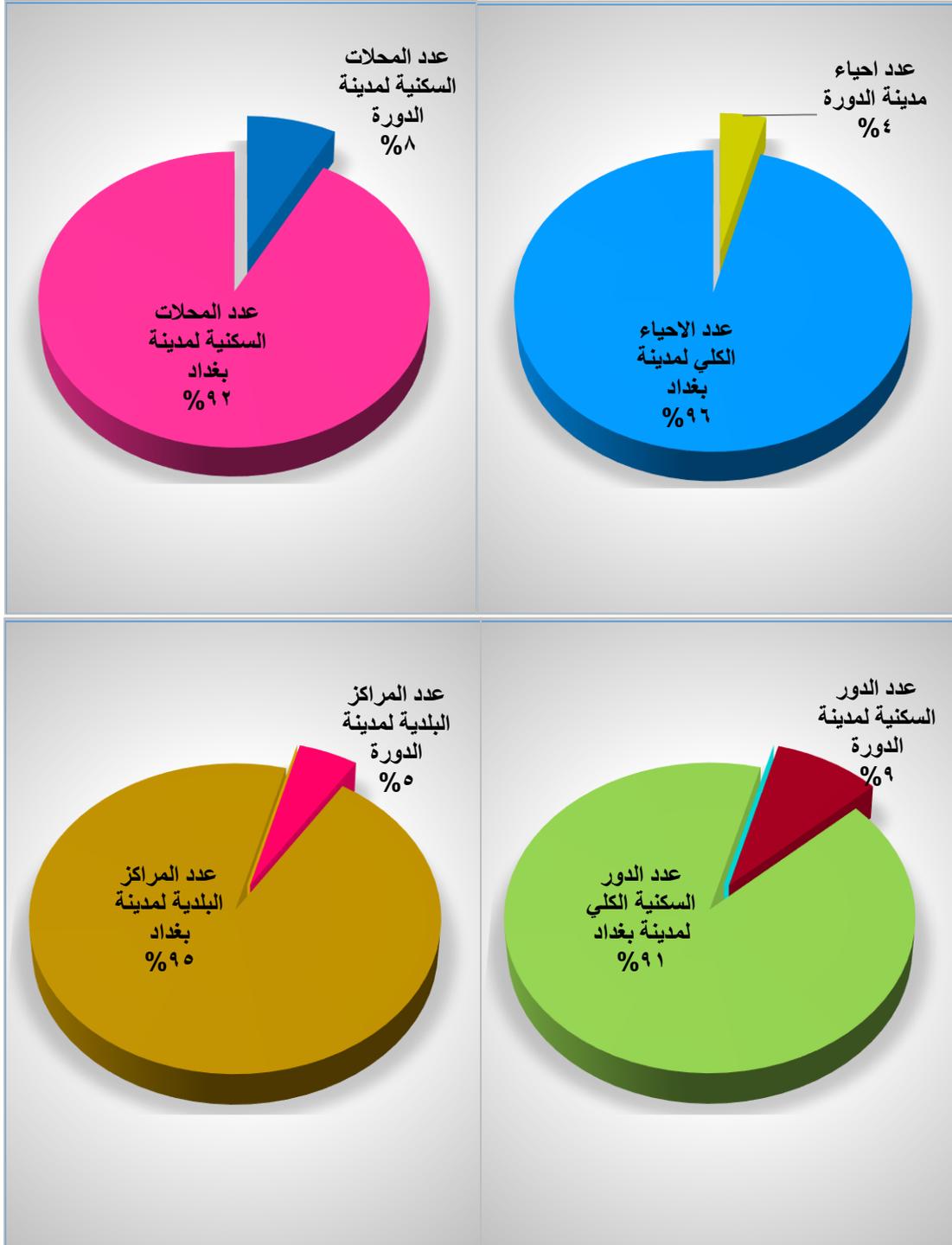


الشكل (3-3)

مساحة وسكان مدينة الدورة بالنسبة الى مدينة بغداد

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى البيانات المزودة من بلدية الدورة-قسم التخطيط والمتابعة

ويبلغ عدد أحيائها حوالي (5) أحياء من مجموع (124) حياً في بغداد وتشكل نسبة (4%)، وان عدد مراكزها البلدية تبلغ (5) مراكز بلدية من أصل (102) مركز بلدي البلديات الاخرى كافة وتشغل نسبة (5%) من مجموع المراكز البلدية. ويبلغ عدد المحلات في بلدية الدورة (30) محلة سكنية تبدأ بالمحلة (802) وتنتهي بالمحلة (864) الزوجية من مجموع المحلات الكلي لمدينة بغداد والبالغة (506) محلة، وتشغل نسبتها حوالي (6%) تقريبا وتبلغ عدد الدور السكنية في بلدية الدورة حوالي (100000) وحدة سكنية من مجموع (1,112,603) دار سكنية في مدينة بغداد ضمن حدودها الإدارية وتشغل نسبتها حوالي (9%).



الشكل (4-3)

عدد الاحياء، المحلات السكنية، عدد الدور، عدد المراكز البلدية لمدينة الدورة بالنسبة الى مدينة بغداد

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى البيانات التي تم الحصول عليها من بلدية الدورة-قسم التخطيط والمتابعة.

والجدول (1-3) يوضح توزيع المحلات على الاحياء السكنية في بلدية الدورة
والجدول (2-3) يوضح المراكز البلدية وارقام المحلات التابعة لها:

الجدول (1-3) توزيع المحلات على الاحياء السكنية في بلدية الدورة		
ت	أسم الحي السكني	المحلات السكنية
1	حي الجزيرة	816-814-812-810-808-806-804-802
2	حي الجزائر	820-818
3	حي الحضر	836-834-832-830-826-824-822
4	حي الخورنق	846-842-840-838
5	حي زبيدة	864-862-860-858-856-854-852-850-848-828

المصدر: أمانة بغداد - دائرة التخطيط والمتابعة - قسم الدراسات والبحوث (مقابلة مع مدير عام
التخطيط والمتابعة في 2017/7/10)

الجدول (2-3) المراكز البلدية وارقام المحلات التابعة لها			
ت	أسم المركز البلدي	المحلات السكنية	عددها
1	حي المهدي	822-820-818-808-806-804-802	6
2	مركز المصافي	838-840-826-824-816-814-812-810 842	9
3	مركز الميكانيك	864-846-836-834-832-830	6
4	مركز الصحة	860-848-828	3
5	مركز ابودشير	858-856-854-852-850	5

المصدر: أمانة بغداد - دائرة التخطيط والمتابعة - قسم الدراسات والبحوث (مقابلة مع مدير عام
التخطيط والمتابعة في 2017/7/10)

خامساً: أقسام ومهام دائرة بلدية الدورة

يكون ارتباط دائرة بلدية الدورة بشكل مباشر بأمانة بغداد التي تتولى الاشراف والرقابة عليها والتخطيط لنشاطها ومتابعة التنفيذ لأعمالها وتكون حدود صلاحياتها لممارسة مهامها واختصاصاتها ضمن حدود القطاع المخصص لها بموجب نظام الترقيم الحديث المعمول به لمدينة بغداد، وتقوم دائرة بلدية الدورة بتنفيذ الخدمات الخاصة بنظافة الاحياء وتجميع نفاياتها وصيانة الطرق والمباني وشبكات الماء والمجاري ومعالجة التخسفات ومنح اجازات ورخص البناء واستعمالات الارض والبناء ورصد المخالفات البلدية ومحاسبة المخالفين وتحصيل ايرادات الامانة ومحطات ضخ المجاري والمنتزهات وإظهار الجانب الجمالي لقاطع الدورة وتقوم بالمحافظة على تطبيق المخطط الأساس، فضلاً عن التنسيق مع دوائر الامانة والجهات ذات العلاقة كافة لضمان تنفيذ الخدمات البلدية المطلوبة للمواطنين خدمة للصالح العام وتتكون الدائرة البلدية من الأقسام الآتية :-

- قسم التخطيط والمتابعة
- قسم صيانة الماء
- قسم الاليات
- قسم المنتزهات والتشجير
- قسم النظافة ومعالجة النفايات
- قسم صيانة المجاري
- قسم صيانة الطرق
- قسم اجازات البناء والرخص
- قسم الشؤون الادارية والمالية

ويوضح والشكل (3-5) الهيكل التنظيمي لدائرة بلدية الدورة.



شكل (3-5)

الهيكل التنظيمي لبلدية الدورة

المصدر: أمانة بغداد- دائرة بلدية الدورة- قسم المعلومات الجغرافية، (مقابلة مع مدير عام دائرة بلدية الدورة في 2017/7/9)

المبحث الثاني

تطبيق نموذج Kano

يضم هذا المبحث تطبيق نموذج Kano لتحديد متطلبات الزبائن المستفيدين من الخدمة المقدمة من قبل بلدية الدورة، ومن ثم تحليل وتصنيف هذه المتطلبات الى صفات Kano التي تم توضيحها سابقا في الجانب النظري من هذا البحث من خلال استخدام نموذج Kano ليتم تحديد رضاهم واستيائهم عن تلك الخدمات.

أولاً: تحديد متطلبات الزبائن لجودة الخدمات البلدية المقدمة لهم في نموذج Kano

بعد تحديد متطلبات الزبائن ورغباتهم الخاصة بالخدمة البلدية والتي جرت على عدة مراحل متعددة كما في الشكل (1-1) إذ تعد تلك المتطلبات نقطة انطلاق والاساس في تصميم الاستبانة، وتمثل المتطلبات رغبات الزبائن المعلنة وغير معلنة بشكل واضح ودقيق عليه حددت ثمان محاور تمثل الخدمات لتضم المتطلبات الـ(20) للزبائن في الاستبانة (ملحق 1) وهي (خدمات النظافة، خدمات الماء، خدمات المجاري، خدمات الطرق، خدمات البناء، خدمات البيئة، خدمات الحدائق، خدمات عامة) أذ تضمن كل محور من المحاور الثمانية عدة أسئلة وكل سؤال منها يتضمن شقين من الأسئلة (سؤال وظيفي) و(سؤال غير الوظيفي) وكما يأتي: -

الأسئلة الوظيفية:

- 1- خدمات النظافة ← تضم 2 أسئلة.
- 2- خدمات الماء ← تضم 3 أسئلة.
- 3- خدمات المجاري ← تضم 2 أسئلة.
- 4- خدمات الطرق ← تضم 4 أسئلة.
- 5- خدمات البناء ← تضم 3 أسئلة.
- 6- خدمات بيئية ← تضم 2 أسئلة.
- 7- خدمات الحدائق ← تضم 2 أسئلة.
- 8- خدمات عامة ← تضم 3 أسئلة.

الأسئلة غير الوظيفية:

- 1- خدمات النظافة ← تضم 2 أسئلة.
- 2- خدمات الماء ← تضم 3 أسئلة.
- 3- خدمات المجاري ← تضم 2 أسئلة.
- 4- خدمات الطرق ← تضم 4 أسئلة.
- 5- خدمات البناء ← تضم 3 أسئلة.
- 6- خدمات بيئية ← تضم 2 أسئلة.
- 7- خدمات الحدائق ← تضم 2 أسئلة.
- 8- خدمات عامة ← تضم 3 أسئلة.

ثانياً: - تحليل وتصنيف متطلبات الزبون على وفق معالجة نموذج Kano

تتضمن الخطوات الأولى التي قام بها الباحث بعد تفرغ الاستبانة معالجة البيانات ضمن المصفوفات الخاصة بالنموذج الوادة في الملحق (5) من خلال تصنيف متطلبات الزبون الى صفات Kano استناداً الى إجابة عينة البحث والبالغ حجمها 182 عن نموذج Kano (من استمارة الاستبانة الخاصة بأستطلاع آراء الزبائن) ملحق (1) والتي تتكون من استبانتين تمثل الأولى الأسئلة الوظيفية وتمثل الثانية الأسئلة غير الوظيفية وكما تم ذكره في جدول (2-6).

تم توزيع استمارة الاستبانة بجزئها على عينة البحث كلاً حسب محلته السكنية وكما ورد في الجدول (1-2) وتضمن كل جزء (20) متطلباً إذ تم اخذ رأي عينة البحث الزبائن في حال المتطلب متوفر ضمن الخدمة المقدمة (السؤال الوظيفي) وفي حال كون المتطلب غير موجود ولايقدم ضمن الخدمة البلدية (السؤال غير الوظيفي) وتمت الإجابة عليها على وفق (5) خيارات تتراوح بين (1- يعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية ،5- لايعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية). للأسئلة الوظيفية (1- يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية،5- لايعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة البلدية.) للأسئلة غير الوظيفية.

كانت عدد الاستثمارات الموزعة 210 على المحلات الخمسة عشر السكنية وتم استعادة 182 استبانة إذ كانت نسبة الاستجابة 87% وكما مبين في الجدول (1-2).

وتم على وفق التقييم الموجود امام اجابة جميع الزبائن عينة البحث واستناداً الى رأي الأغلبية صنف جميع متطلبات الزبون (فعلى سبيل المثال إذا كان جواب (80%) من افراد عينة البحث عن أحد متطلبات الزبون ذو صفة (جذابة) و (21%) الاخرى موزعة على بقية الصفات (يجب ان تكون، أحادية البعد، العكسية، المحايدة والصفات المشكوك فيها) عندئذ يصنف متطلب الزبون ضمن الصفات (أحادية البعد).

وبناءً على ما تقدم، يستعرض الباحث عملية تحليل استبيان Kano على وفق اجابة أحد افراد عينة البحث على متطلبات خدمات النظافة، لتصنيف متطلبات الزبون الى صفات Kano:

❖ بالنسبة للمتطلب الأول من (خدمات النظافة) (توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية) كانت اجابة الزبون عن السؤال الوظيفي (2-يجب وجود وتقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية) وكما مبين بالجدول (3-3) اما بخصوص السؤال غير الوظيفي فكانت اجابته (5-لا يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية) وكما مبين بالجدول (3-4) وبناءً على جدول تقييم Kano (2-7) صُنف المتطلب الى الصفة يجب ان تكون.

❖ بالنسبة للمتطلب الثاني من (خدمات النظافة) (قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً.) كانت اجابة الزبون عن السؤال الوظيفي (1-يعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية) وكما مبين بالجدول (3-3) اما بخصوص السؤال غير الوظيفي فكانت اجابته (4-لا اعرض بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية) وكما مبين بالجدول (3-4) وبناءً على جدول تقييم Kano (2-7) صُنف المتطلب الى الصفة الجذابة.

جدول (3-3) إجابة احد افراد العينة على وفق استبانة نموذج Kano للأسئلة الوظيفية عن خدمات النظافة في بلدية الدورة.

الرقم	الخدمات	1-يعجبني تقديم هذا المتطلب في البلدية	2-يجب تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3-غير مهتم بتقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4-لا اعارض بتقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5-لا يعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
1	توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.		√			
2	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.	√				

المصدر: اعداد الباحث

جدول (3-4) إجابة احد افراد العينة على وفق استبانة نموذج Kano للأسئلة غير الوظيفية عن خدمات النظافة في بلدية الدورة.

الرقم	الخدمات	1-يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	2-يجب عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3-غير مهتم بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4-لا اعارض بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5-لا يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
1	عدم توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك ولا تفرغ النفايات بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.					√
2	عدم قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.				√	

المصدر: اعداد الباحث

ويوضح الشكل (3-6) عملية تحليل صوت الزبون على وفق استبانة نموذج Kano، وهكذا يستمر العمل بالطريقة نفسها بالنسبة لبقية متطلبات الزبون ولجميع افراد عينة البحث.

الشكل الوظيفي وغير الوظيفي لاستبيان كانو	الشكل السؤال الوظيفي	<p>1- يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>2- يجب وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>3- انا محايد.</p> <p>4- انا لا اعارض وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>5- لا يعجبني وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>	<p>الشكل السؤال الوظيفي</p> <p>ما رأيك إذا توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.</p> <p>قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.</p>	خدمات النظافة
	الشكل غير الوظيفي	<p>1- يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>2- يجب عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>3- انا محايد.</p> <p>4- انا لا اعارض في عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p> <p>5- لا يعجبني عدم وجود هذا المتطلب في الخدمة.</p>	<p>الشكل غير الوظيفي</p> <p>ما رأيك في عدم توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك ولا تفرغ النفايات بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.</p> <p>ما رأيك في عدم قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.</p>	خدمات النظافة

جدول تقييم كانو (Kano evaluation)	السؤال الوظيفي					السؤال الوظيفي	
	متطلبات الزبون						
	1. يعجبني	2. يجب ان	3. محايد	4. لا اعارض	5. لا يعجبني		1- يعجبني
	Q	A	A	A	O		2- يجب ان
	R	I	I	I	M		3- محايد
	R	I	I	I	M		4- لا اعارض
R	R	R	R	Q	5- لا يعجبني		

جدول تصنيف متطلبات الزبون الى صفات كانو	متطلبات الزبون						خدمات النظافة		
	الفئة الأعلى تكرار	المجموع	I	Q	R	O		M	A
M	←					1			توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.
A	←						1		قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.

شكل (3-6)

خطوات عملية تصنيف متطلبات الزبون الى صفات كانو

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى اجابة أحد افراد عينة الدراسة على استبانة نموذج كانو

تشير الرموز الواردة في الشكل (3-6) الى ما يأتي:

Must-Be Attributes	(M):	الصفات يجب ان تكون
One-Dimensional Attributes	(O):	الصفات أحادية البعد
Attractive Attributes	(A):	الصفات الجذابة
Indifferent Attributes	(I):	الصفات غير مميزة (محايدة)
Reverse Attributes	(R):	الصفات العكسية
Questionable Results	(Q):	نتائج مشكوك فيها

بعد انتهاء تفريغ الاستبانات وتحليلها وفق نموذج Kano ومعرفة تصنيف متطلبات الزبون الى صفات Kano بناءً على ما جاء أعلاه من خلال الربط المباشر و مزوجة استجاباتهم عن السؤال الوظيفي والسؤال غير الوظيفي استناداً الى جدول تقييم Kano جدول (2-7) وبعد الحصول على صفات Kano ونسبها سيقوم الباحث بمعالجة النتائج ومقارنتها بأستعمال طريقتين علمية وإدارية من اجل الإجابة على تساؤلات البحث وهي :-

1- أسلوب التقييم النوعي بأستعمال (المنوال الاحصائي).

2- أسلوب التقييم الكمي الرياضي وهو أسلوب خاص بنموذج Kano لحساب (قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا).

ثالثاً:- معالجة البيانات.

اولاً:- أسلوب التقييم النوعي بأستعمال (المنوال الاحصائي).

بعد الانتهاء من عملية تفريغ البيانات في جدول تقييم Kano وبالاعتماد على رأي اغلبية الإجابات لعينة الزبائن (المواطنون) وبأستعمال المنوال الاحصائي نحصل على تصنيف متطلبات الزبون الى صفات Kano على وفق اعلى تكرار للصفة وكما موضح في الجدولين (3-5) و (3-6).

الجدول (3-5)

نتائج الاستبانة وتصنيفها حسب المنوال الاحصائي

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	Kano صفات نموذج						المجموع	التصنيف	
	A صفات جذابة	M صفات اساسية	O صفات أحادية البعد	R صفات عكسية	Q صفات مشكو ك فيها	I صفات غير مميزة			
خدمات النظافة	1	23	94	54	0	0	11	182	M
	2	88	31	56	0	0	7	182	A
خدمات الماء	3	29	119	34	0	0	0	182	M
	4	36	43	98	0	2	3	182	O
	5	57	41	68	0	1	15	182	O
خدمات المجاري	6	26	99	51	0	0	6	182	M
	7	14	78	89	0	0	1	182	O
خدمات الطرق	8	28	83	65	0	0	6	182	M
	9	42	30	108	0	1	1	182	O
	10	61	26	81	0	0	14	182	O
خدمات البناء	11	28	46	103	0	1	4	182	O
	12	9	142	28	0	1	2	182	M
	13	56	72	46	0	0	8	182	M
خدمات بنية	14	56	85	37	0	0	4	182	M
	15	47	46	72	0	2	15	182	O
خدمات الحدائق	16	13	70	97	0	0	2	182	O
	17	86	50	35	0	2	9	182	A
خدمات عامة	18	94	27	43	0	1	17	182	A
	19	117	32	28	0	1	4	182	A
	20	89	40	42	0	1	10	182	A

المصدر: اعداد الباحث

الجدول (3-6)

جدول النسبة المئوية لنتائج الاستبانة وتصنيفها حسب المنوال الاحصائي

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	صفات نموذج Kano						المجموع	المتطلب	
	A صفات جذابة	M صفات اساسية	O صفات أحادية البعد	R صفات عكسية	Q صفات مشكوك فيها	I صفات غير مميزة			
خدمات النظافة	1	13%	52%	30%	0%	0%	6%	100%	M
	2	48%	17%	31%	0%	0%	4%	100%	A
خدمات الماء	3	16%	65%	19%	0%	0%	0%	100%	M
	4	20%	24%	54%	0%	1%	2%	100%	O
	5	31%	23%	37%	0%	1%	8%	100%	O
خدمات المجاري	6	14%	54%	28%	0%	0%	3%	100%	M
	7	8%	43%	49%	0%	0%	1%	100%	O
خدمات الطرق	8	15%	46%	36%	0%	0%	3%	100%	M
	9	23%	16%	59%	0%	1%	1%	100%	O
	10	34%	14%	45%	0%	0%	8%	100%	O
خدمات البناء	11	15%	25%	57%	0%	1%	2%	100%	O
	12	5%	78%	15%	0%	1%	1%	100%	M
	13	31%	40%	25%	0%	0%	4%	100%	M
خدمات بنية	14	31%	47%	20%	0%	0%	2%	100%	M
	15	26%	25%	40%	0%	1%	8%	100%	O
خدمات الحدائق	16	7%	38%	53%	0%	0%	1%	100%	O
	17	47%	27%	19%	0%	1%	5%	100%	A
خدمات عامة	18	52%	15%	24%	0%	1%	9%	100%	A
	19	64%	18%	15%	0%	1%	2%	100%	A
	20	49%	22%	23%	0%	1%	5%	100%	A

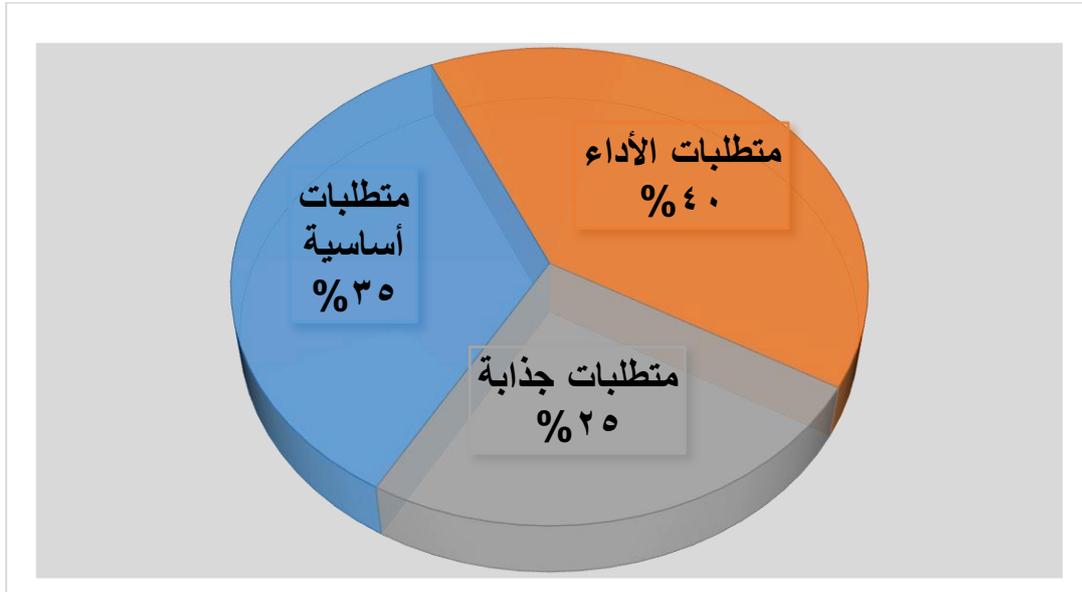
المصدر: اعداد الباحث

يوضح الجدولان (5-3) و (6-3) ان اغلبية الزبائن قد عبروا عن وجود ثلاث متطلبات فقط تتمحور حول متطلبات الأداء (أحادية البعد) (O) والمتطلبات الأساسية (يجب ان تكون) (M) والمتطلبات الجذابة (A) ويوضح الجدول (7-3) عدد ونسب كل من هذه المتطلبات إذ لم يتم تصنيف أي متطلب على انها متطلبات غير مميزة.

الجدول (7-3)

تصنيف متطلبات الزبائن

تصنيف المتطلبات	المتطلبات الأساسية M	متطلبات الأداء (ذات البعد الواحد) O	متطلبات جذابة A
العدد	7	8	5
النسبة	35%	40%	25%



الشكل (7-3)

نسب تصنيف متطلبات الزبائن (المواطنون)

المصدر: اعداد الباحث

وتبين ان التصنيف بهذه الطريقة على أساس الاستجابة الأكثر تكراراً قد يعطي صورة غير واضحة و مظلمة في بعض الأحيان وخصوصاً في حال تقارب بعض قيم المنوال، لهذا السبب وللمحافظة على عدم ضياع الكثير من المعلومات تم إيجاد ثاني اكبر تكرار وثالث اكبر تكرار لمتطلبات الزبائن وذلك لاختيار التصنيف الذي يمكن ان يكون له اكثر تأثير على رضا المواطنين إذ تم إعادة ترتيب الجدول (3-5) و(3-6) باستخدام الترتيب التالي: $I \geq A \geq O \geq M$ (صفات غير مميزة > صفات جذابة > صفات أحادية البعد > صفات أساسية) كما هو موضح في الجدول (3-8)، ان هذا الاجراء يقلل من ضياع الكثير من اراء الزبائن ولكن لايزال يوجد هنالك التباس في حال اردنا ان نرتب هذه الاحتياجات والمتطلبات حسب أولوياتها عند الزبائن.

نجد على سبيل المثال لا الحصر ان متطلبات الزبائن رقم (1 و 3) في الجدول (3-8) تبدو لنا ان لها نفس الأولوية ولكن الحقيقة مختلفة، وتبدوا اكثر وضوحاً في حال تم إضافة نسبة اكبر تكرار لمتطلبات الزبائن الأكثر تكراراً (A,O,M) (صفات أساسية، صفات أحادية البعد، صفات جذابة) كما مبين في الجدول (3-9) إذ يمكن استخدام هذه النسبة في المقارنة بين أولوية المتطلبات المتقارنة.

الجدول (8-3)

تصنيف متطلبات الزبائن لصفات Kano الأكثر استجابة حسب المنوال الاحصائي

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	التكرار الأكثر استجابة	ثاني تكرار استجابة	ثالث تكرار استجابة	
خدمات النظافة	1	M	O	A
	2	A	O	M
خدمات الماء	3	M	O	A
	4	O	M	A
	5	O	A	M
خدمات المجاري	6	M	O	A
	7	O	M	A
خدمات الطرق	8	M	O	A
	9	O	A	M
	10	O	A	M
خدمات البناء	11	O	M	A
	12	M	O	A
	13	M	A	O
خدمات ببنية	14	M	A	O
	15	O	A	M
خدمات الحدائق	16	O	M	A
	17	A	M	A
خدمات عامة	18	A	O	M
	19	A	M	O
	20	A	O	M

المصدر: اعداد الباحث

الجدول (3-9)

تصنيف متطلبات الزبائن لصفات Kano الأكثر نسب استجابة حسب المنوال الاحصائي

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	التكرار الأكثر استجابة	نسبة الأكثر تكرر	ثاني تكرر استجابة	ثالث تكرر استجابة	
تصنيف متطلبات الزبون الأساسية حسب الأعلى نسبة تكرر	12	M	78%	O	A
	3	M	65%	O	A
	6	M	54%	O	A
	1	M	52%	O	A
	14	M	47%	A	O
	8	M	46%	O	A
	13	M	40%	A	O
تصنيف متطلبات الأداء حسب الأعلى نسبة تكرر	9	O	59%	A	M
	11	O	57%	M	A
	4	O	54%	M	A
	16	O	53%	M	A
	7	O	49%	M	A
	10	O	45%	A	M
	15	O	40%	A	M
	5	O	37%	A	M
تصنيف متطلبات الزبون الجذابة حسب الأعلى نسبة تكرر	19	A	64%	M	O
	18	A	52%	O	M
	20	A	49%	O	M
	2	A	48%	O	M
	17	A	47%	M	O

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: - أسلوب التقييم الكمي

بعد استعمال أسلوب التقييم النوعي لKano كما جاء في الفقرة أولاً لمعرفة صفات Kano لمتطلبات المواطنين لايعكس كل الحقيقة عن اراء كل المشمولين في البحث مما يقلل من درجة مصداقيتها لذا لابد من اعتماد اسلوب آخر في عملية التقييم ولهذا السبب قام الباحث باستعمال احدى الطرائق التي تم تطويرها في التعامل مع استجابات نموذج Kano من قبل شركة أدوات انالوج (Berger et al,1993:17) وكما يلي:-

1- يتم احتساب قيمة كل من مؤشر عدم الرضا ومؤشر الرضا لكل متطلب من متطلبات المواطنين إذ يدل مؤشر عدم الرضا على مقدار الانخفاض في عدم رضا المواطنين في حال عدم تلبية متطلب معين او عدم وجود خدمة معينة، اما مؤشر الرضا فإنه يعبر عن مستوى زيادة الرضا لدى المواطنين لتلبية احتياجاتهم وتوفير الخدمات لهم مقدار نسبة تأثير المؤشرين على كل متطلب من متطلبات الزبائن ويستند هذا الأسلوب أولاً على حساب متوسط بعض أنواع المتطلبات مع الحفاظ على خصائص التصنيف بأستعمال المعادلتين الآتيتين:-

$$- \text{مؤشر زيادة رضا الزبائن (الافضل)} = (O+A) \div (A+M+O+I) \dots 2$$

$$- \text{مؤشر عدم رضا الزبائن (الاسوء)} = (M+O) \div (A+M+O+I) \dots 3$$

حيث ان:

(M): الصفات يجب ان تكون

(O): الصفات أحادية البعد

(A): الصفات الجذابة

(I): الصفات غير مميزة (محايدة)

لذا وبعد حساب المؤشرين كانت النتائج كما هو موضح في الجدول (3-10) الذي يعكس تصنيف المتطلبات مع الحفاظ على اغلبية اراء الزبائن.

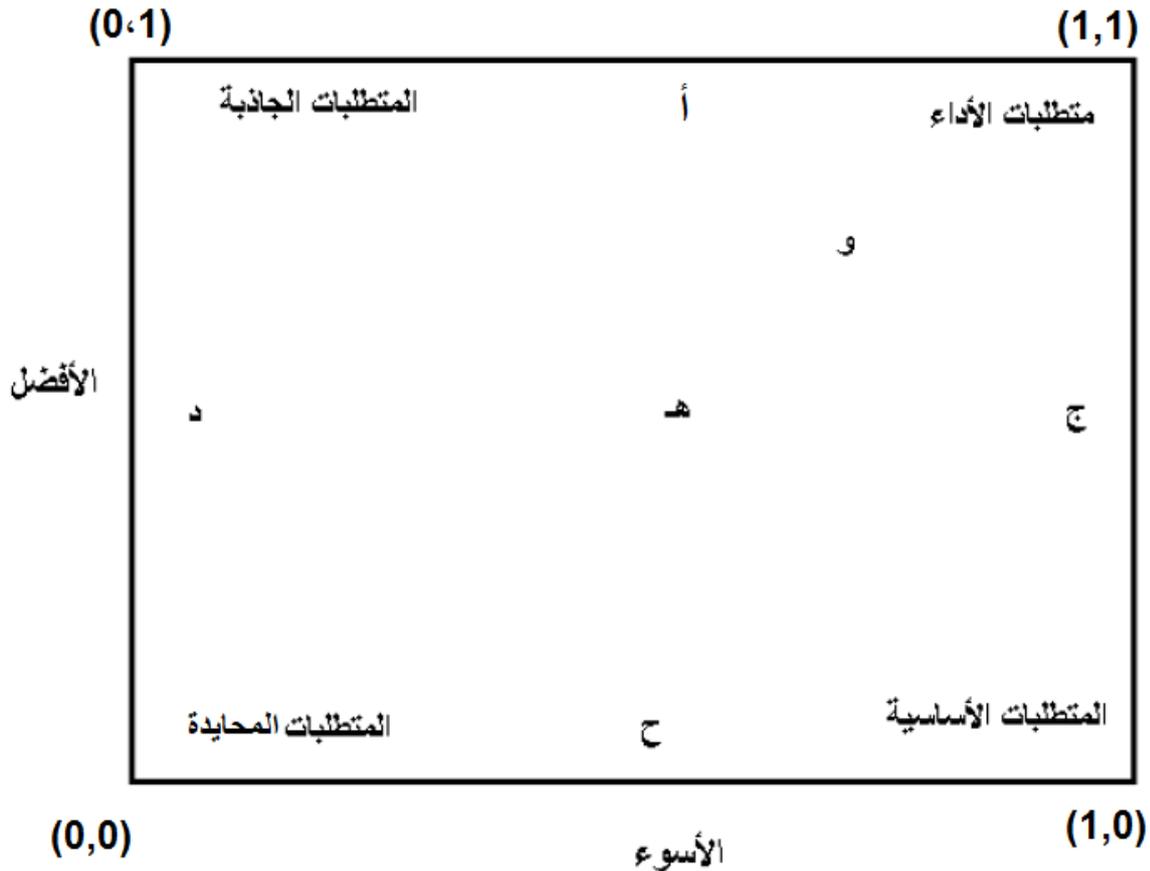
جدول (10-3)

قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا لمتطلبات الزبائن

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	صفات نموذج Kano						المجموع	معامل رضا الزبائن	معامل نقصان رضا الزبائن	الفرق بين المعاملين	
	A صفات جذابة	M صفات اساسية	O صفات أحادية البعد	R صفات عكسية	Q صفات عكسية	I صفات غير مميزة					
خدمات النظافة	1	23	94	54	0	0	11	182	0.42	-0.81	-0.39
	2	88	31	56	0	0	7	182	0.79	-0.48	0.31
خدمات الماء	3	29	119	34	0	0	0	182	0.35	-0.84	-0.49
	4	36	43	98	0	2	3	182	0.74	-0.78	-0.04
	5	57	41	68	0	1	15	182	0.69	-0.60	0.09
خدمات المجاري	6	26	99	51	0	0	6	182	0.42	-0.82	-0.40
	7	14	78	89	0	0	1	182	0.57	-0.92	-0.35
خدمات الطرق	8	28	83	65	0	0	6	182	0.51	-0.81	-0.30
	9	42	30	108	0	1	1	182	0.83	-0.76	0.07
	10	61	26	81	0	0	14	182	0.78	-0.59	0.19
خدمات البناء	11	28	46	103	0	1	4	182	0.72	-0.82	-0.10
	12	9	142	28	0	1	2	182	0.20	-0.94	-0.73
	13	56	72	46	0	0	8	182	0.56	-0.65	-0.09
خدمات بينية	14	56	85	37	0	0	4	182	0.51	-0.67	-0.16
	15	47	46	72	0	2	15	182	0.66	-0.66	0.01
خدمات الحدائق	16	13	70	97	0	0	2	182	0.60	-0.92	-0.31
	17	86	50	35	0	2	9	182	0.67	-0.47	0.20
خدمات عامة	18	94	27	43	0	1	17	182	0.76	-0.39	0.37
	19	117	32	28	0	1	4	182	0.80	-0.33	0.47
	20	89	40	42	0	1	10	182	0.72	-0.45	0.27

المصدر: اعداد الباحث

2- بعد استخراج قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا يتم تمثيل هذين المؤشرين في أزواج نقاط (قيم مؤشر الرضا، قيم مؤشر عدم الرضا) تمثل احدهم المحور السيني (الاسوء) والأخر المحور الصادي (الافضل) لكل متطلب من متطلبات الزبائن ويمكن تمثيلها لاحقاً بالرسم البياني كما في الشكل (3-8) ويتم تسقيط أزواج النقاط لكل متطلب داخل الشكل أعلاه إذ يتكون الشكل من محورين المحور الافقي يمثل مستوى الوفاء فيتم تمثيله من نقطة الأصل الى النقطة (1,0) والمستوى العمودي يمثل مستوى الرضا فيتم تمثيله من نقطة الأصل الى النقطة (0,1) كما ان الإشارة السالبة تم تجاهلها في الشكل، ويتم تصنيف متطلبات الزبائن استناداً الى موقع تسقيط النقطة داخل الشكل فاذا كان لدينا 20 استجابة وتم تصنيفها جميعها الى صفات جذابة كلها أي اصبح متطلب



شكل (3-8)

تصنيف استجابات نموذج Kano استناداً الى قيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا
Source: Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., & Timko, M. (1993). **Kano's methods for understanding customer-defined quality.** Center for quality management journal, 2(4), p18.

جذاب، بالتالي تكون قيمة الأفضل $1 = (0+0+0+20) \div (0+20) = 1$ اما الاسوء $(0+0) = 0$ وبالتالي يكون احداثيات هذه النقطة $(1,0)$ ويكون هذا الموقع في اعلى الزاوية اليسرى في الشكل (3-8) إذ يوصف المتطلب الذي يقع في هذا الزاوية على انها متطلبات جذابة وقد تم تحديد مواقع بعض النقاط للمتطلبات في زوايا مختلفة من الشكل (3-8) إذ تم وصف هذا النقاط في الجدول (3-11)

جدول (3-11)

وصف النقاط المتمثلة في الشكل الخاص بقيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا

مثال	موقع النقطة في الشكل (3-10)	زوج النقاط (مؤشر عدم الرضا، مؤشر الرضا)	توزيع الاستجابة
صفات جذابة	اعلى الزاوي اليسرى	(0,1)	جميعها متطلبات جذابة (A)
صفات أحادية البعد	اعلى الزاوية اليمنى	(1,1)	جميعها متطلبات أحادية البعد (O) (داء)
نقطة أ	منتصف الحافة العلوية	(0.5,1)	نصفها متطلبات جذابة (A) ونصفها متطلبات أحادية البعد (O) (داء)
صفات أساسية	الزاوية اليمنى السفلى	(1,0)	جميعها متطلبات أساسية (M)
نقطة ج	منتصف الحافة اليمنى	(1,0.5)	نصفها متطلبات أساسية (M) ونصفها متطلبات أحادية البعد (O) (داء)
نقطة الاصل	الزاوية اليسرى السفلى	(0,0)	جميعها متطلبات غير مميزة (I)
نقطة ح	وسط الحافة السفلى	(0.5,0)	نصفها متطلبات غير مميزة (I) ونصفها متطلبات جذابة (A)
نقطة د	وسط الحافة اليسرى	(0,0.5)	موزعة بالتساوي بين متطلبات غير مميزة (I) وجذابة (A)
نقطة هـ	وسط الشكل	(0.5,0.5)	متوزعة بالتساوي بين متطلبات الجذابة (A) والاساسية (M) واحادية البعد (O) وغير المميزة (I)
نقطة هـ	وسط الشكل	(0.5,0.5)	نصفها متطلبات جذابة (A) ونصفها متطلبات أساسية (M)
نقطة و	وسط المسافة بين المتطلبات الجذابة (A) والاساسية (M) وأقرب الى أحادية البعد (O)	(0.67,0.67)	موزعة بالتساوي بين المتطلبات الجذابة (A) واحادية البعد (O) والاساسية (M)

المصدر : من اعداد الباحث بتصريف (Berger,1993:18)

لذا سيتم بناء الجدول (3-12) اعتماداً على الجدول (3-10) بعد توصيف وتحديد نقاط (قيم مؤشر عدم الرضا، مؤشر عدم الرضا) فيه تبعاً للشكل (3-8) والجدول (3-11) إذ ستحدد المتطلبات بشكل ادق واقرب الى صفات نموذج Kano استناداً الى التقييم الكمي.

جدول (3-12)

إعادة تصنيف لصفات ومتطلبات الزبائن استناداً للجدول (3-10) و(3-11) للتقييم الكمي

رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	صفات نموذج Kano							المجموع	معامل رضا الزبائن	معامل نقصان رضا الزبائن	تصنيف Kano
	A صفات جذابة	M صفات اساسية	O صفات أحادية البعد	R صفات عكسية	Q صفات عكسية	I صفات غير مميزة					
خدمات النظافة	1	23	94	54	0	0	11	182	0.42	-0.81	متطلب أساسي (M)
	2	88	31	56	0	0	7	182	0.79	-0.48	متطلب جذاب (A)
خدمات الماء	3	29	119	34	0	0	0	182	0.35	-0.84	متطلب أساسي (M)
	4	36	43	98	0	2	3	182	0.74	-0.78	متطلب الأداء (O)
	5	57	41	68	0	1	15	182	0.96	-0.60	متطلب جذاب (A)
خدمات المجري	6	26	99	51	0	0	6	182	0.42	-0.82	متطلب أساسي (M)
	7	14	78	89	0	0	1	182	0.57	-0.92	متطلب الأداء (O)
خدمات الطرق	8	28	83	65	0	0	6	182	0.51	-0.81	متطلب أساسي (M)
	9	42	30	108	0	1	1	182	0.83	-0.76	متطلب الأداء (O)
	10	61	26	81	0	0	14	182	0.78	-0.89	متطلب الأداء (O)
خدمات البناء	11	28	46	103	0	1	4	182	0.72	-0.82	متطلب الأداء (O)
	12	9	142	28	0	1	2	182	0.20	-0.94	متطلب أساسي (M)
	13	56	72	46	0	0	8	182	0.56	-0.65	متطلب أساسي (M)
خدمات بينية	14	56	85	37	0	0	4	182	0.51	-0.67	متطلب (O،M،A) خليط بين
	15	47	46	72	0	2	15	182	0.66	-0.66	متطلب (O،M،A) خليط بين
خدمات الحدائق	16	13	70	97	0	0	2	182	0.60	-0.92	متطلب بين (O،M)
	17	86	50	35	0	2	9	182	0.67	-0.47	متطلب الأداء (O)
خدمات عامة	18	94	27	43	0	1	17	182	0.76	-0.39	متطلب جذاب (A)
	19	117	32	28	0	1	4	182	0.80	-0.33	متطلب جذاب (A)
	20	89	40	42	0	1	10	182	0.72	-0.45	متطلب جذاب (A)

المصدر: اعداد الباحث.

3- بعد الخطوتين أعلاه يمكن تمثيل العلاقة بين رضا وعدم رضا الزبائن والاستجابة والوفاء بمتطلبات الزبائن بواسطة رسم منحنيات لجميع فئات صفات Kano المتحققة ضمن متطلبات الزبائن في الجدول (3-5) و(3-10) إذ يتم ذلك من خلال إيجاد معادلات رياضية لكل صفة متحققة من Kano ويمكن تمثيلها بصورة عامة بما يأتي (Ting,2008:52):-

$$S_i = f(y_i, a, b) \dots (4)$$

حيث S_i : - الدرجة المتحققة من رضا الزبائن لمتطلباتهم.

y_i : - مستوى الوفاء بمتطلبات الزبائن وتتراوح بين (0 الى 1)

a, b : - المتغيرات المتحصلة من مختلف فئات Kano.

❖ صفات او متطلبات الأداء (أحادية البعد) One-dimensional Attribute

فيما يتعلق بمنحني صفات او متطلبات ذات البعد الواحد، يكون منحنى العلاقة ممثل بخط مستقيم، تكون متطلبات الزبائن فيه بشكل نقاط يوصل بينها بخط مستقيم ويمكن التعبير عنه بالمعادلة: -

$$S_i = a y + b \dots (5)$$

حيث ان a_1 : - ميل الخط المستقيم

b_1 : - قيمة مؤشر عدم الرضا عندما قيمة الوفاء بالمتطلبات يساوي صفر

نستبدل نقاط مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بنقاط (1, CS) و (0, DS) بالمعادلة رقم (5) لتصبح كما يأتي: -

$$a = CS - DS, b_i = DS \dots (6)$$

حيث ان CS : - مؤشر الرضا

DS : - مؤشر عدم الرضا

عليه تصبح المعادلة الرئيسة لمنحني صفات الأداء كما يأتي: -

$$S_i = (CS - DS) y + DS \dots (7)$$

❖ صفات او متطلبات جذابة Attractive Attribute

يتم رسم منحني الصفات او المتطلبات الجذابة بواسطة دالة اسية وكما يلي: -

$$S_i = a_2 e^y + b_2 \dots (8)$$

حيث ان a_2 - يمثل ميل المنحني

b_2 - يمثل المستوى العمودي لعلاقة المنحني في مخطط Kano

ويتعويض معامل الرضا CS ومعامل عدم الرضا DS في المعادلة رقم (8) تصبح قيم

$$a_2 = \frac{CSi - DSi}{e^{-1}} \quad b_2 = \frac{CSi - eDSi}{e^{-1}} \dots (9)$$

عليه تصبح المعادلة الرئيسة لمنحني صفات الجذابة كما يأتي: -

$$Si = \frac{CSi - DSi}{e^{-1}} e^{yi} - \frac{CSi - eDSi}{e^{-1}} \dots (10)$$

❖ صفات او متطلبات اساسية Must-be Attribute

يتم رسم منحني الصفات او المتطلبات الاساسية بواسطة دالة اسية وكما يلي: -

$$Si = a_3 (-e^{-yi}) + b_3 \dots (11)$$

حيث ان a_3 - يمثل ميل المنحني

b_3 - يمثل المستوى العمودي لعلاقة المنحني في مخطط Kano

ويتعويض نقاط مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بنقاط (1، Cs) و (0، Ds) بالمعادلة

$$a_3 = \quad b_3 = \frac{e(CSi - eDSi)}{e^{-1}} \dots (12)$$

عليه تصبح المعادلة الرئيسة لمنحني صفات الأداء كما يأتي: -

$$Si = \frac{e(CSi - DSi)}{e^{-1}} e^{-yi} + \frac{e(CSi - DSi)}{e^{-1}} \dots (13)$$

يمكن جمع المعادلات من (5 الى 13) في الجدول (3-13) إذ يتضمن هذا الجدول اختصار

لطريقة كيفية احتساب قيم المتغيرات $a, b, f(y), Si$ كلاً حسب تصنيف الصفة او متطلب Kano.

بعدها قام الباحث باستخراج قيم المتغيرات أعلاه وإيجاد معادلات المنحنيات

والموضحة بالجدول (3-13) وتم التعويض بالمعادلات ورسم المنحنيات وباستخدام

برنامج الـ Excel Microsoft لصفات المتطلبات (الأساسية، الأداء، الجذابة) في

الاشكال (3-9)، (3-10)، (3-11).

جدول (13-3)
وصف متغيرات ومعادلات منحنيات المتطلبات (الأساسية M، أحادية البعد (الاداء) O، جذابة A)

صفات كانو	متغير a	متغير b	متغير $f(y_i)$	المعادلات الرئيسية $S_i = af(y_i) + b$
A صفات جذابة	$\frac{CS_i - DS_i}{e - 1}$	$-\frac{CS_i - eDS_i}{e - 1}$	e^{y_i}	$S_i = \frac{CS_i - DS_i}{e - 1} e^{y_i} - \frac{CS_i - eDS_i}{e - 1}$
O صفات أحادية البعد	$CS_i - DS_i$	DS_i	y_i	$S_i = (CS_i - DS_i)y_i + DS_i$
M صفات اساسية	$\frac{e(CS_i - DS_i)}{e - 1}$	$\frac{eCS_i - DS_i}{e - 1}$	$-e^{-y_i}$	$S_i = -\frac{e(CS_i - DS_i)}{e - 1} e^{-y_i} + \frac{eCS_i - DS_i}{e - 1}$

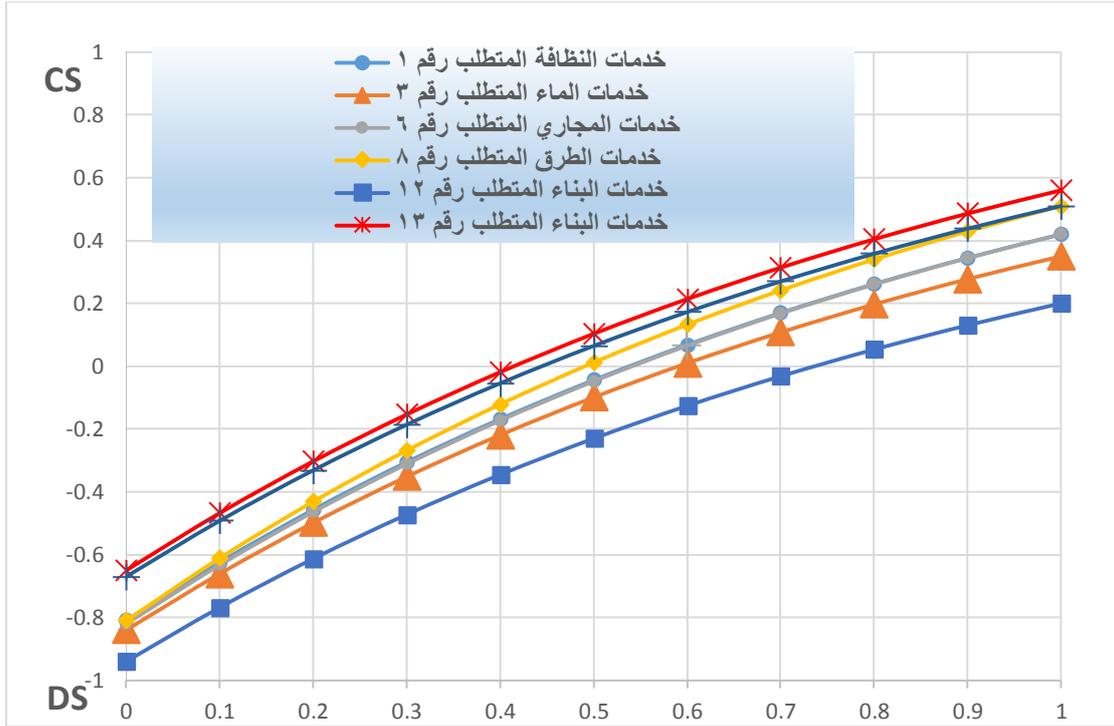
Source: Ting, Wang, (2008) **Quality Function Deployment Optimization with Kano's Model**, Master's Thesis of Philosophy, .Hong Kong Polytechnic University, p55

جدول (3-14)

إيجاد معادلات منحنيات صفات ومتطلبات نموذج Kano

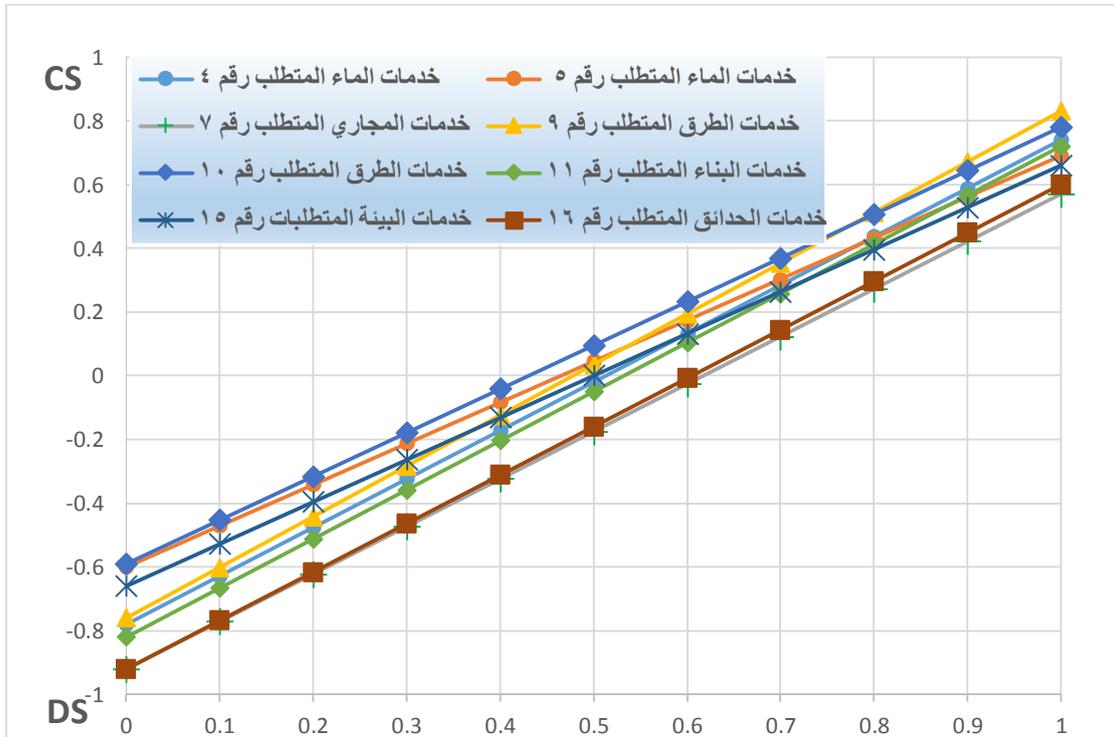
رقم متطلبات الزبون في الاستبانة	صفات نموذج Kano							الجموع	CS مؤشر الرضا	DS مؤشر عدم الرضا	a متغير	b متغير	f(y)	Si=af(y)+b
	A جاذبة	M اساسية	O أحادية البعد	R عكسية	Q صفات مشكوك بها	I مميزة								
خدمات الثقافة	1	23	94	54	0	0	11	182	0.42	-0.81	1.946	-1.136	e^{-y}	$S_i=1.946 e^{-y} +1.946$
	2	88	31	56	0	0	7	182	0.79	-0.48	0.739	-1.219	e^{-y}	$S_i=0.739e^{-y} -1.219$
خدمات الماء	3	29	119	34	0	0	0	182	0.35	-0.84	1.883	1.043	e^{-y}	$S_i= 1.883 e^{-y} +1.043$
	4	36	43	98	0	2	3	182	0.74	-0.78	1.520	-0.780	y	$S_i=1.520 y - 0.780$
	5	57	41	68	0	1	15	182	0.69	-0.6	1.290	-0.600	y	$S_i=1.290 y - 0.60$
خدمات المجاري	6	26	99	51	0	0	6	182	0.42	-0.82	1.962	1.142	e^{-y}	$S_i=1.962 e^{-y} +1.142$
	7	14	78	89	0	0	1	182	0.57	-0.92	1.490	-0.920	y	$S_i=1.490 y - 0.920$
خدمات الطرق	8	28	83	65	0	0	6	182	0.51	-0.81	2.088	1.278	e^{-y}	$S_i=2.088 e^{-y} +1.278$
	9	42	30	108	0	1	1	182	0.83	-0.76	1.590	-0.760	y	$S_i=1.590 y - 0.760$
	10	61	26	81	0	0	14	182	0.78	-0.59	1.370	-0.590	y	$S_i=1.370 y - 0.590$
خدمات البناء	11	28	46	103	0	1	4	182	0.72	-0.82	1.540	-0.820	y	$S_i=1.540 y - 0.820$
	12	9	142	28	0	1	2	182	0.2	-0.94	1.803	0.863	e^{-y}	$S_i=1.803 e^{-y} +0.863$
	13	56	72	46	0	0	8	182	0.56	-0.65	1.914	1.264	e^{-y}	$S_i=1.914 e^{-y} +1.264$
خدمات بنية	14	56	85	37	0	0	4	182	0.51	-0.67	1.867	1.197	e^{-y}	$S_i=1.867 e^{-y} +1.197$
	15	47	46	72	0	2	15	182	0.66	-0.66	1.320	-0.660	y	$S_i=1.320 y - 0.660$
خدمات الحدائق	16	13	70	97	0	0	2	182	0.6	-0.92	1.520	-0.920	y	$S_i=1.520 y - 0.920$
	17	86	50	35	0	2	9	182	0.67	-0.47	0.663	-1.133	e^{-y}	$S_i=0.663e^{-y} -1.133$
خدمات عامة	18	94	27	43	0	1	17	182	0.76	-0.39	0.669	-1.059	e^{-y}	$S_i=0.669e^{-y} -1.059$
	19	117	32	28	0	1	4	182	0.8	-0.33	0.658	-0.988	e^{-y}	$S_i=0.658e^{-y} -0.988$
	20	89	40	42	0	1	10	182	0.72	-0.45	0.681	-1.131	e^{-y}	$S_i=0.681e^{-y} -1.131$

المصدر: اعداد الباحث



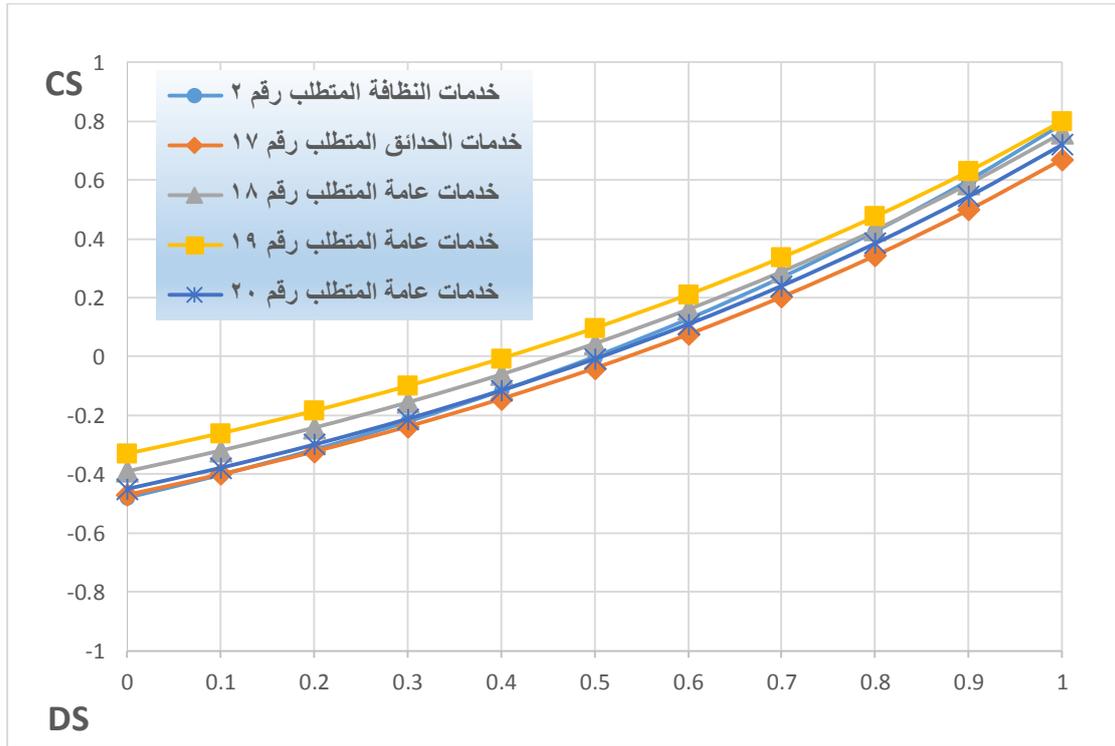
شكل (9-3)
رسم منحنيات المتطلبات الأساسية

المصدر: اعداد الباحث



شكل (10-3)
رسم منحنيات متطلبات الاداء

المصدر: اعداد الباحث.



شكل (11-3)
رسم منحنيات المتطلبات الجذابة

المصدر: اعداد الباحث.

رابعاً: - عرض النتائج المتعلقة بنموذج Kano.

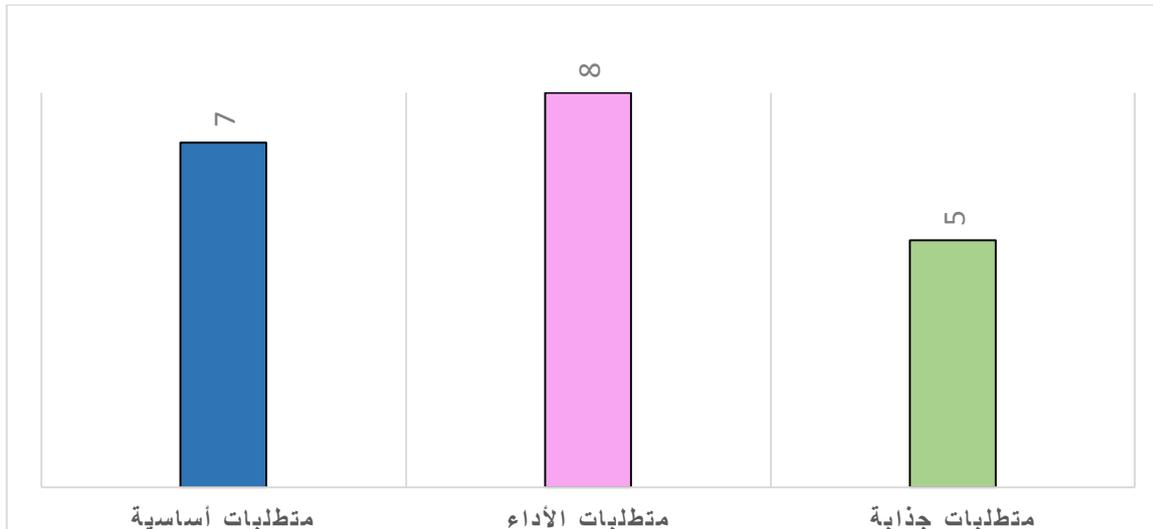
استناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها في الجداول (3-5)، (3-6)، (3-8)، (3-9) صنف الباحث متطلبات الزبائن الى ثلاث أصناف مختلفة حسب المنوال الاحصائي، سبعة متطلبات او صفات أساسية، وثمان متطلبات او صفات أداء وخمسة متطلبات او صفات جودة كما مبين بالجدول (3-15).

جدول (3-15)

نتائج تصنيف متطلبات الزبائن بالاعتماد على جدول (3-5)

ارقام المتطلبات في الاستبانة	عدد المتطلبات	نوع المتطلبات
14-13-12-8-6-3-1	7	متطلبات الأساسية (M)
16-15-11-10-9-7-5-4	8	متطلبات الأداء (ذات البعد الواحد) (O)
20-19-18-17-2	5	متطلبات جذابة (A)

المصدر: اعداد الباحث



شكل (3-12)

نتائج تصنيف متطلبات الزبائن بالاعتماد على جدول (3-5)

المصدر: اعداد الباحث.

كما صنف الباحث رغبات الزبائن في الخدمة البلدية استناداً لقيم مؤشر زيادة الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا الى خمسة أصناف حسب الجدول (3-12) ومنحنيات متطلبات (الأداء، الأساسية، جذابة، متطلبات خليط بين الأساسية والأداء ومتطلبات خليط بين المتطلبات الثلاثة).

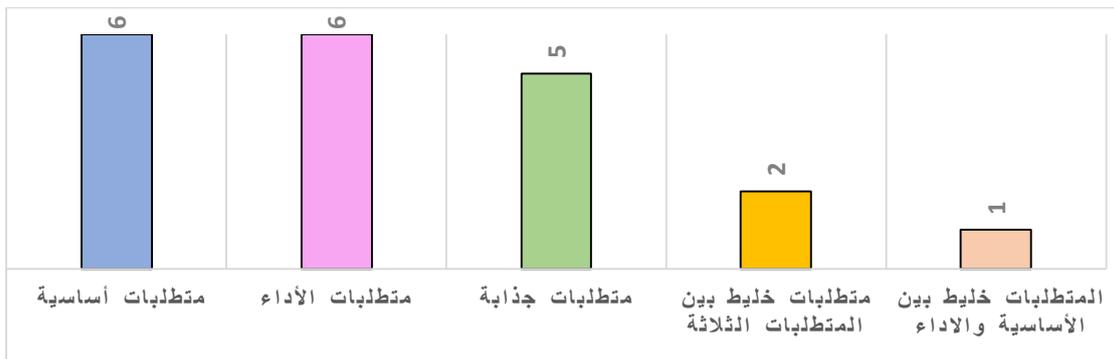
جدول (3-16)

نتائج تصنيف متطلبات الزبائن حسب قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بالاعتماد على

جدول (3-12)

ارقام المتطلبات في الاستبانة	عدد المتطلبات	نوع المتطلبات
13-12-8-6-3-1	6	متطلبات الأساسية (M)
17-11-10-9-7-4	6	متطلبات الأداء (ذات البعد الواحد) (O)
20-19-18-5-2	5	متطلبات جذابة (A)
15-14	2	متطلبات خليط بين المتطلبات الثلاثة (M+O+A)
16	1	متطلبات خليط بين الأساسية والأداء (البعد الواحد) (M+O)

المصدر: اعداد الباحث.



شكل (3-13)

نتائج تصنيف متطلبات الزبائن حسب قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا بالاعتماد على جدول

(3-12)

المصدر: اعداد الباحث.

كما رتب الباحث متطلبات الزبائن الجذابة والموضحة في الجدول (3-17) حسب الطريقتين التي استخدمها الباحث سابقا في تصنيف رغبات الزبائن في الخدمة البلدية الى صفات ومتطلبات .Kano

جدول (3-17)

ترتيب نتائج المتطلبات الجذابة (A) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12).

الترتيب تنازلياً	المنوال	قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا
1	19	19
2	18	18
3	20	20
4	2	2
5	17	5

المصدر: اعداد الباحث.

وقام الباحث بترتيب متطلبات الزبائن الاساسية والموضحة في الجدول (3-18) حسب الطريقتين التي استعمالها سابقا في تصنيف رغبات الزبائن في الخدمة البلدية الى صفات ومتطلبات .Kano

جدول (3-18)

ترتيب نتائج المتطلبات الأساسية (M) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12)

الترتيب تنازلياً	المنوال	قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا
1	12	12
2	3	3
3	6	6
4	1	1
5	14	8
6	8	13
7	13	14 (خليط بين المتطلبات الثلاثة)

المصدر: اعداد الباحث

كذلك قام الباحث بترتيب متطلبات الأداء للزبائن والموضحة في الجدول (3-19) حسب الطريقتين التي استخدمها الباحث سابقا في تصنيف رغبات الزبائن في الخدمة البلدية الى صفات ومتطلبات Kano.

جدول (3-19)

ترتيب نتائج متطلبات احادية البعد (الأداء) (O) بالاعتماد على الجدول (3-5) و(3-12)

الترتيب تنازلياً	المنوال	قيم مؤشر الرضا وعدم الرضا
1	9	9
2	11	11
3	4	4
4	16	17
5	7	7
6	10	10
7	15	14(خليط بين المتطلبات الثلاثة)
8	5	16(خليط بين المتطلبات M,O)

المصدر: اعداد الباحث

وقد وجد تقارب كبير في تصنيف المتطلبات التي تؤثر على رضا الزبائن عند استعمال الطريقتين في تصنيف رغبات الزبائن في الخدمة البلدية الى صفات ومتطلبات Kano كما موضحة في الجدولين (3-15)، (3-16)، كما ان هنالك تقارب كبير الى حد ما عند ترتيب هذه المتطلبات باستعمال نفس الطريقتين وكما هو موضح في الجداول (3-17) و(3-18) و (3-19).

لذا تم ترتيب أولوية المتطلبات في كل صنف او صفة على حدة وذلك بسبب اختلاف تأثير كل من هذه المتطلبات على شعور الزبائن بالرضا او قدرته على منع الشعور بعدم الرضا ثم تجميع التصنيف مع الترتيب ونوع الخدمة حسب الطريقتين المستعملة سابقا في تصنيف رغبات الزبائن في الخدمة البلدية الى صفات ومتطلبات Kano كما موضحة في الجدولين النهائيين (3-20) و(3-21).

جدول (3-20)

نتائج الترتيب النهائي لمتطلبات الزبائن وفقاً لتصنيف Kano حسب طريقة التقييم النوعي (المنوال الاحصائي) بالاعتماد على الجدول (3-5).

الرقم	تصنيف Kano	نوع الخدمات	وصف المتطلب
12	M	خدمات البناء	الحد من استغلال الاراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم.
3		خدمات الماء	تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية.
6		خدمات المجاري	سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.
1		خدمات النظافة	توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.
14		خدمات بيئية	قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والافران والاشراف على مطروحات المجازر.
8		خدمات الطرق	صيانة تلبيط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها.
13		خدمات البناء	سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة.
9	O	خدمات الطرق	ملائمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية.
11		خدمات البناء	تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على لوحات الإعلانات التجارية.
4		خدمات الماء	استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة.
16		خدمات الحدائق	تطوير الحدائق والمتنزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات.
7		خدمات المجاري	استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.
10		خدمات الطرق	انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات ومكانية جعلها بسلاام كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء
15		خدمات بيئية	مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والأفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
5		خدمات الماء	توافر تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.

الرقم	تصنيف Kano	نوع الخدمات	وصف المتطلب
19	متطلبات او صفات جذابة A	خدمات عامة	إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والتقاط صور لها وارسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات الكترونياً.
18		خدمات عامة	المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشتراك مناسبة.
20		خدمات عامة	توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبة رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.
2		خدمات النظافة	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً.
17		خدمات الحدائق	تزويد الحدائق والمتنزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها.

المصدر: اعداد الباحث

جدول (3-21)

نتائج الترتيب النهائي لمتطلبات الزبائن وفقاً لتصنيف Kano حسب طريقة التقييم الكمي (قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا) بالاعتماد على الجدول (3-12).

الرقم	تصنيف Kano	نوع الخدمات	وصف المتطلب
12	متطلبات او صفات اساسية M	خدمات البناء	الحد من استغلال الاراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم.
3		خدمات الماء	تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية.
6		خدمات المجاري	سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.
1		خدمات النظافة	توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.
8		خدمات الطرق	صيانة تبيط الشوارع واكسانها والحفاظ على نظافتها.
13		خدمات البناء	سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة.

الرقم	تصنيف Kano	نوع الخدمات	وصف المتطلب
9	متطلبات او صفات أحادية البعد (الأداء) O	خدمات الطرق	ملانمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية.
11		خدمات البناء	تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والإشراف على لوحات الإعلانات التجارية.
4		خدمات الماء	استجابة العاملين في البلدية لصيانة اخطار وكسورات شبكة مياه الاسالة.
7		خدمات المجاري	استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.
10		خدمات الطرق	انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلاسل كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء توافر
17		خدمات الحدائق	تزويد الحدائق والمتنزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها.
16	متطلبات خليط بين (M+O)	خدمات الحدائق	تطوير الحدائق والمتنزهات العامة والإشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والأسر في أغلب الأوقات.
19	متطلبات او صفات جذابة A	خدمات عامة	إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والتقاط صور لها وإرسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات إلكترونياً.
18		خدمات عامة	المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشتراك مناسبة.
5		خدمات الماء	تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.
2		خدمات النظافة	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً.
20		خدمات عامة	توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبة رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.
14		متطلبات خليط بين (M+A+O)	خدمات بيئية
15	خدمات بيئية		مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والأفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: -تحليل نتائج نموذج Kano

نظراً لوجود تطابق كبير في النتائج المتحصل عليها من تصنيف والترتيب النهائي لمتطلبات الزبائن الموضحة في الجدولين (3-20)، (3-21) من خلال استعمال المنوال الاحصائي(النوعي) وأسلوب قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا(الكمي)، غير ان الباحث اعتمد في النهاية على النتائج المتحصل عليها من الأسلوب الثاني كونها معتمدة احصائيا أكثر من الأسلوب المعتمد على المنوال تقاديا لوجود أكثر من منوال في النتائج وخصوصا في الحالات التي يكون عندها التصنيف المختار بحسب المنوال مضللاً وذلك لأنه يلغي الكثير من البيانات. كما وبعد أسلوب قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا أكثر دقة كونه يقوم بأخذ جميع أنواع تصنيف المتطلبات بعين الاعتبار ويكون أكثر دقة في تحديد أصناف المتطلبات كذلك في تحديد رضاهم او استيائهم عن جودة متطلب الخدمة.

تحليل نتائج جدول (3-21) وكما يلي: -

أولاً: تحليل المتطلبات الأساسية(M)

تشير النتائج الى تصنيف متطلبات (الحد من استغلال الاراضي الزراعية للأغراض السكنية) و (تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية) و(سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي) و (توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية) و (قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والافران والاشراف على مطروحات المجازر) و (صيانة تلبيط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها) و(سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة). على انها متطلبات او صفات أساسية (يجب ان تكون) -Must (be Attribute) وينبغي على البلدية الاستجابة بتوفير هذه المتطلبات من الخدمات وتقديمها بجودة عالية لكي تحافظ على رضا الزبائن، كون عدم تلبية هذه المتطلبات بمواصفات عالية سيؤدي الى استياء كبير لدى الزبائن، إذ ان وجود هذه المتطلبات لا يزيد من مستوى الرضا لدى المواطنين، غير انه في حال وجود أي نقص بهذه المتطلبات سيؤدي الى زيادة مستوى عدم الرضا.

ثانياً: تحليل المتطلبات أحادية البعد (O)

ان المتطلبات (ملائمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية) و (تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على

لوحات الإعلانات التجارية) و(استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة) و(استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء) و (انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلام كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء) و (تزويد الحدائق والمنتزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها)، فقد صنفت الى صفات او متطلبات الأداء (أحادية البعد) (**One-dimensional Attribute**)، ان هذه المتطلبات من الخدمات قد يطلبها الزبون مباشرة ويعبر عنها بشكل صريح وتساعد في منع عدم الرضا لديه فكلما زاد اهتمام البلدية بتوفير هذه المتطلبات وبجودة عالية ازداد رضا الزبون عن البلدية وبالعكس من ذلك اذا لم توافر البلدية هذه الصفات وبالجودة التي يطلبها الزبون ستسبب التذمر والسخط وعدم الرضا عن عمل البلدية.

ثالثاً: تحليل المتطلبات المشتركة بين الأساسية (M) واحادية البعد (O).

لقد صنف المتطلب (تطوير الحدائق والمنتزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات) على انها متطلب يجمع صفات المتطلبات (الأساسية والأداء) معا سويا أي انه في حال غياب هذا المتطلب وعدم اهتمام البلدية بتنفيذه سيسبب استياء كبير وعدم رضا لدى المواطنين، وفي حال تم الاهتمام بهذا المتطلب وتوفيره ضمن الخدمات المقدمة في البلدية سيحقق رضا وبهجة لدى المواطنين.

رابعاً: تحليل المتطلبات الجذابة (A)

تم تصنيف المتطلبات (إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والنقاط صور لها وارسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقا من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات الكترونياً، المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشتراك مناسبة، توافر تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث، قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا، توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبة رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي)، فقد صنفت الى صفات او متطلبات جذابة (**Attractive Attribute**) ان

توفير هذه الصفات والمتطلبات ضمن الخدمات المقدمة من قبل البلدية قيد الدراسة يساعد في زيادة رضا الزبائن واسعادهم كون الزبون لا يتوقع توافرها ضمن الخدمات المقدمة ولم يعبر عنها بشكل صريح، مع ان غياب هذه الصفات او المتطلبات لا يؤدي الى استياء وخط الزبائن.

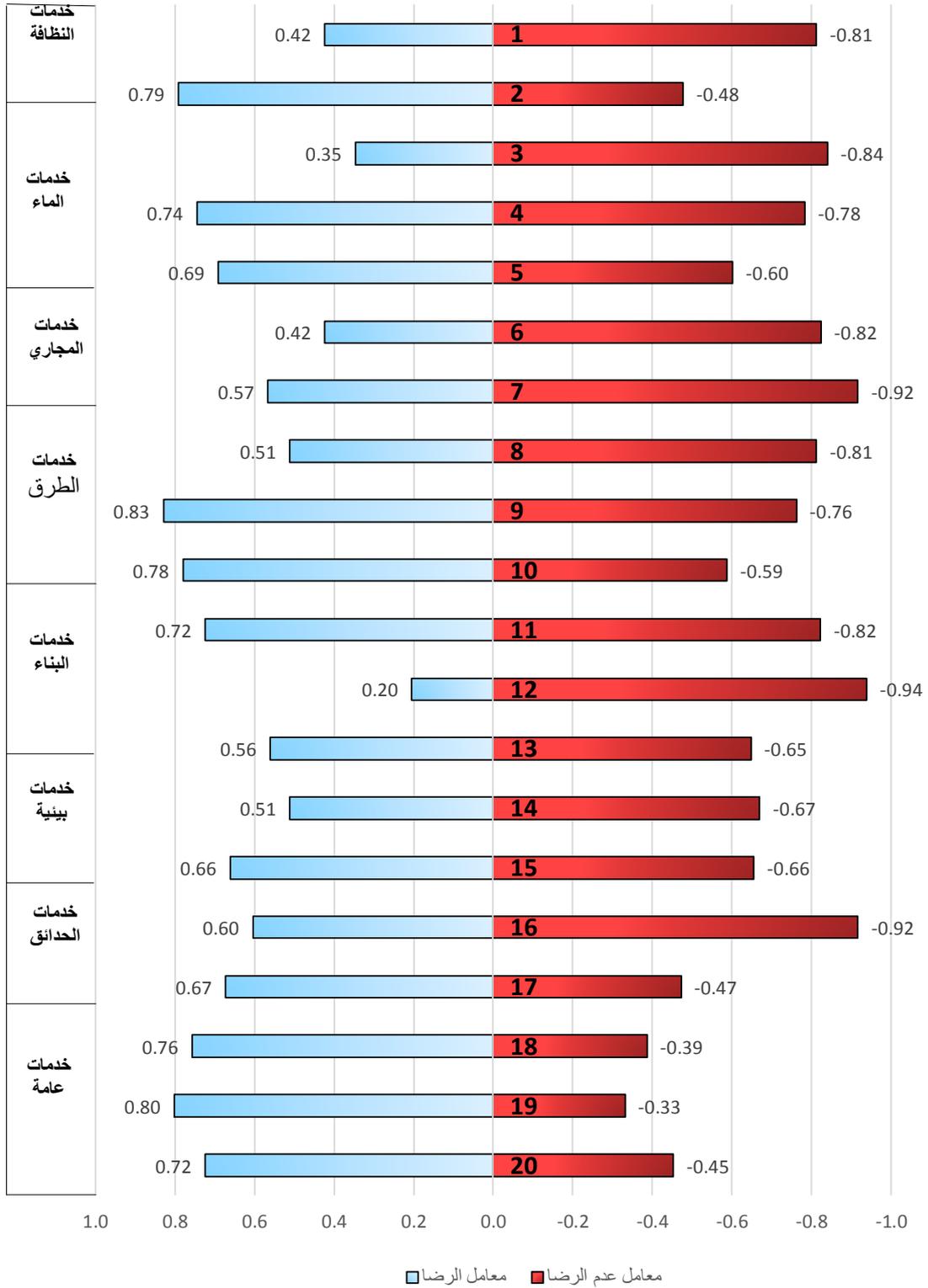
خامساً: تحليل المتطلبات المشتركة بين الأساسية (M) واحادية البعد (O) والجدابة (A).

تصنيف المتطلبين (قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والافران والاشراف على مطروحات المجازر) و(مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والآفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة) على انها متطلبات تجمع صفات المتطلبات الثلاثة (الأساسية واحادية البعد والجدابة) معا سويا أي قد لا يتوقع الزبون توافر هذين المتطلبين ضمن الخدمات المقدمة وعند توافرها يزداد رضا الزبون عن البلدية وبالعكس ستسبب التذمر والسخط وعدم الرضا عن عمل البلدية في حال عدم تلبية تلك المتطلبات وان تلك المتطلبات تنتقل بين المتطلبات الثلاثة نتيجة عدم تطبيق او تباين في عمل البلدية للضوابط البيئية من محلة لأخرى او لظهور طارئ كالحشرات والقوارض... الخ أي ان تحديد هذين المتطلبين لاحد الصفات الثلاثة بصورة دقيقة سيتوقف على حجم تأثير هذين المتطلبين على المواطنين ومدى استجابة البلدية لهذه المتطلبات.

سادساً: ان نتائج البحث لم تكشف عن وجود أي من الصفات او المتطلبات غير مميزة (محايدة او المتشابهة) (Indifferent Attributes) او الصفات او المتطلبات المعكوسة (Reverse Attributes) او المشكوك في امرها (Questionable Results).

سابعاً: مما تقدم نلاحظ ان تطبيق نموذج Kano يسهم في تصنيف متطلبات الزبون الى ثلاثة صفات ومتطلبات رئيسة على وفق اراء عينة البحث وهي صفات او متطلبات (أساسية والأداء وجدابة) تتفرع منها ثلاث متطلبات الأول يربط بين صفات (الأساسية والأداء) والاثتان الاخران يربطان بين الصفات الثلاث الرئيسية (أساسية والأداء وجدابة) ولم تظهر صفات او متطلبات غير مميزة (محايدة او المتشابهة)، (المتطلبات المعكوسة) و(الصفات او متطلبات المشكوك في امرها).

ثامناً: بعد تحديد صفات Kano لكل متطلب من خدمات البلدية ومعرفة تصنيفه استنادا الى اراء عينة الزبائن، كذلك يمكن ان نبين تأثير قيم مؤشر الرضا ومؤشر عدم الرضا على متطلبات الخدمات البلدية بصورة مباشرة في حال توفر هذه الخدمة او في حال عدم توفرها استنادا الى الشكل (3-16) وكما يأتي:



شكل (3-14)

قيم مؤشر معامل الرضا وعدم الرضا للخدمات البلدية

المصدر: اعداد الباحث.

التحليل: -

- الفقرة (1) (توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم جودة تقديم هذه الخدمة سيؤدي الى استياء كبير جداً وفي حال تمت التلبية لهذا المتطلب سنجد ان الرضا العام لدى المواطنين قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من المتطلبات او الصفات الأساسية.
- الفقرة (2) (قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عمل البلدية على هذه الخدمة وتقديمها سيحقق رضا عالي لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم تقديم هذه الخدمة سيؤدي الى عدم رضا قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من المتطلبات او الصفات الجذابة.
- الفقرة (3) (تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عدم تلبية هذا المتطلب وعدم تقديم هذه الخدمة بجودة عالية سيؤدي الى استياء كبير جداً وفي حال تمت التلبية لهذا المتطلب سنجد ان الرضا العام المتحقق لدى المواطنين قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من المتطلبات او الصفات الأساسية.
- الفقرة (4) (استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن انه في حال عملت الملاكات البلدية على الاستجابة السريعة لهذا المتطلب وإصلاح الأعطال بشكل سريع ومهني سيحقق رضا عالي جداً لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم الاهتمام بصيانة واجراء الأعطال لشبكة الماء سيؤدي الى استياء كبير جداً وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من المتطلبات او صفات الاداء.
- الفقرة (5) (توافر تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث) ومن خلال النظر الى اراء عينة الزبائن انه في حال عملت الملاكات البلدية على تقديم التسهيلات اللازمة لأجراء تسديد أجور الجباية فان رضا المواطنين عن هذا المتطلب سيكون عالي المتطلب وعدم الاهتمام بهذا المتطلب سيؤدي الى استياء وتذمر عالي وهذا ما يجعل المتطلب ضمن متطلبات او صفات الاداء.

- الفقرة (6) (سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي) نرى من خلال اراء عينة الزبائن ان في حال عدم الاهتمام بتلبية هذا المتطلب وعدم تقديم هذه الخدمة بجودة عالية سيؤدي الى استياء عالي وفي حال تمت التلبية لهذا المتطلب والاهتمام به من قبل البلدية سنجد ان الرضا العام المتحقق لدى المواطنين قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او الصفات الاساسية.
- الفقرة (7) (استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال قيام الملاكات البلدية بالاستجابة السريعة لهذا المتطلب وإصلاح شبكات المجاري وسحب مياه الامطار بشكل سريع بل وحتى اجراء حملات قبل موسم الامطار سيؤدي ذلك الى رضا عالي جدا لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم الاهتمام بسحب المياه واجراء صيانة دورية لمحطات الرفع سيؤدي الى رضا متوسط وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاداء.
- الفقرة (8) (صيانة تبليط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها) نرى من خلال اراء عينة الزبائن ان في حال عدم تلبية هذا المتطلب وعدم صيانة تبليط الشوارع بجودة عالية واكساء الشوارع غير المعبدة هذه الخدمة ستؤدي الى استياء كبير جداً وفي حال تمت التلبية لهذا المتطلب سنجد ان الرضا العام المتحقق لدى المواطنين سيكون متوسط وهذا ما يجعل تصنيف المتطلب من المتطلبات او الصفات الأساسية.
- الفقرة (9) (ملائمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال قيام الملاكات البلدية بتطبيق القوانين ومحاسبة المتجاوزين على الأرصفة سواء من أصحاب المحلات او الباعة المتجولين او حتى أصحاب الدور السكنية سيؤدي ذلك الى رضا عالي جدا لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم الاهتمام بردع المخالفين سيؤدي الى رضا متوسط وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاداء.
- الفقرة (10) (انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلاّم كهربائية متحركة فضلاً عن توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال قيام الملاكات البلدية بإنشاء جسور للمشاة وخصوصا على الخط السريع للدورة او قرب الجامعات وتوفير الإشارات والعلامات الضرورية سيؤدي الى رضا كبير جداً لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور وعدم الاستجابة للأهالي بإنشاء

تلك الجسور سيؤدي الى عدم رضا متوسط وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاداء.

- الفقرة (11) (تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على لوحات الإعلانات التجارية) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال قيام الملاكات البلدية بمتابعة التلوث البصري وانتظام واجهات المباني الرئيسية والتقليل من الاختلاف وتحرير المخالفات بحق المقصرين سيؤدي الى رضا كبير لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب او القصور في هذا المتطلب سيؤدي الى عدم رضا كبير وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاداء.
- الفقرة (12) (الحد من استغلال الأراضي الزراعية لأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال عدم قيام البلدية بتطبيق القوانين وعدم الحد من استغلال الأراضي الزراعية والالتزام بالمخطط الأساس وتغيير استعمالات الأرض سيؤدي الى عدم رضا كبير جدا لدى المواطنين وان تلبية هذا المتطلب والاستجابة في المحافظة على جنس الأرض سيؤدي الى رضا قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاساسية.
- الفقرة (13) (سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة) نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن انه في حال عدم قيام البلدية بتسهيل إجراءات استخراج رخص البناء سيؤدي الى عدم رضا متوسط لدى المواطنين وان تلبية هذا المتطلب والاستجابة في اصدار رخص البناء بالسرعة الممكنة وتسهيل إجراءات الحصول عليها سيؤدي الى رضا متوسط وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من متطلبات او صفات الاداء.
- الفقرة (14) و (15) (قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والافران والاشراف على مطروحات المجازر) و(مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والآفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة) على التوالي نرى من خلال اراء عينة البحث من الزبائن ان مستوى الرضا عن هذه المتطلبات في حال الوفاء بهذه المتطلبات سيكون متوسط كذلك عدم الرضا وعدم الوفاء بهذه المتطلبات سيسبب استياء متوسط وهذين المتطلبين احدهما يعتمد على مدى تطبيق الضوابط البيئية من قبل البلدية للارتقاء ببيئة الاحياء السكنية ومحاسبة المخالفين كذلك المتطلب الاخر يكون هذا المتطلب بمثابة اختبار لقدرات البلدية بالتنسيق مع الدوائر الأخرى عند حدوث أزمات او تفشي نوع معين من الحشرات او الصراصير او ظهور الكلاب السائبة. الخ وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلبين على انهما من متطلبات او صفات

- خليط بين الصفات الثلاثة فهي متطلبات تنتقل بين الأساسية عندما تظهر الحاجة الملحة في توفيرها وبين متطلبات الاداء والجذابة
- الفقرة (16) (تطوير الحدائق والمنتزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات) نرى من خلال اراء عينة الزبائن ان في حال عدم تلبية هذا المتطلب وعدم الاهتمام بالحدائق والمنتزهات وجعل مراقبين على هذه الحدائق للاهتمام بها وحمايتها وعدم جعلها للعوائل، هذه الخدمة ستؤدي الى استياء كبير جداً وفي حال تمت التلبية لهذا المتطلب سنجد ان الرضا العام المتحقق لدى المواطنين سيكون فوق المتوسط وهذا ما يجعل تصنيف المتطلب خليط بين المتطلبات او الصفات الأساسية والاداء.
 - الفقرة (17) (تزويد الحدائق والمنتزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها) نرى من خلال اراء عينة الزبائن ان في حال تلبية هذا المتطلب والاهتمام بالحدائق والمنتزهات وتوفيرها بالألعاب وشاشات العرض وخدمات الانترنت فضلاً عن توفير ممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة، هذه الخدمة ستؤدي الى رضا كبير وفي حال لم تلبى البلدية لهذا المتطلب سنجد ان عدم الرضا لدى المواطنين سيكون قليل وهذا ما يجعل تصنيف المتطلب من المتطلبات او صفات والاداء.
 - الفقرة (18) (إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق خاصية GPS والتقاط صور لها وارسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات إلكترونياً) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عمل البلدية على هذه الخدمة وتقديمها سيحقق رضا كبير لدى المواطنين وان عدم تلبية هذا المتطلب وعدم تقديم هذه الخدمة سيؤدي الى عدم رضا قليل وهذا ما يفسر بتصنيف المتطلب انه من المتطلبات او الصفات الجذابة.
 - الفقرة (19) (المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشترك مناسبة) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عملت البلدية على هذه الخدمة والمساهمة فيها مع جهات استثمارية سيحقق رضا كبير جداً لدى المواطنين وخصوصاً الشباب وان عدم تلبية هذا المتطلب وعدم تقديم هذه الخدمة سيؤدي الى استياء قليل وهذا ما يفسر تصنيف المتطلب على انه من المتطلبات او الصفات الجذابة.

- الفقرة (20) (توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبة رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي) نرى استناداً الى اراء عينة الزبائن ان في حال عملت البلدية على هذه الخدمة والمساهمة في إقامة مهرجانات وحملات مدرسية وحملات تبرع كذلك التوعية لحماية البيئة سيحقق هذا المتطلب رضا كبير جداً لدى المواطنين و ان عدم تلبية هذا المتطلب وعدم تقديم هذه الخدمة سيؤدي الى استياء قليل وهذا ما يفسر تصنيف المتطلب انه من المتطلبات او الصفات الجذابة.

بعد معرفة تأثير كل متطلب من متطلبات الخدمات البلدية في حال تقديمه او عدم تقديمه استناداً الى قيم مؤشر الرضا وقيم مؤشر عدم الرضا، لذا سنقوم بترتيب المتطلبات من أكثر المتطلبات رضا الى اقلها رضا أي بشكل تنازلي وكما مبين في الجدول (3-22) وهذا يساعد الدائرة البلدية في معرفة ترتيب تأثير رضا الخدمات لدى المواطنين.

الجدول (3-22)

نتائج ترتيب المتطلبات اعتماداً على قيم مؤشر الرضا بصورة تنازلياً

الرقم	نوع الخدمات	وصف المتطلب	ترتيب قيم مؤشر الرضا تنازلياً
9	خدمات البناء	ملانمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية.	0.83
19	خدمات عامة	إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والتقاط صور لها وإرسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات إلكترونياً.	0.80
2	خدمات النظافة	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً.	0.79
10	خدمات الطرق	انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلام كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء توافر	0.78
18	خدمات عامة	المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشترك مناسبة.	0.76
4	خدمات الماء	استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة.	0.74
11	خدمات البناء	تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على لوحات الإعلانات التجارية.	0.72
20	خدمات عامة	توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال	0.72

	طلبة رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.		
0.69	تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.	خدمات الماء	5
0.67	تزويد الحدائق والمتنزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها.	خدمات الحدائق	17
0.66	مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والآفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	خدمات ببنية	15
0.60	تطوير الحدائق والمتنزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات.	خدمات الحدائق	16
0.57	استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.	خدمات المجاري	7
0.56	سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة.	خدمات البناء	13
0.51	صيانة تبليط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها.	خدمات الطرق	8
0.51	قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والأفران والاشراف على مطروحات المجازر.	خدمات البيئية	14
0.42	توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.	خدمات النظافة	1
0.42	سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.	خدمات المجاري	6
0.35	تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية.	خدمات الماء	3
0.20	الحد من استغلال الاراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم.	خدمات البناء	12

المصدر: اعداد الباحث

❖ كذلك قام الباحث بترتيب المتطلبات من الأكثر عدم رضا الى الاقل استياء وبشكل تنازلي وكما مبين في الجدول (3-23) وهذا يساعد الدائرة البلدية في معرفة ترتيب تأثير الخدمات التي تسبب استياء في حال عدم تقديمها للمواطنين او حصول تذبذب في جودة الخدمات المقدمة.

الجدول (3-23)

نتائج ترتيب المتطلبات اعتماداً على قيم مؤشر عدم الرضا بصورة تنازلياً

الرقم	نوع الخدمات	وصف المتطلب	ترتيب قيم مؤشر عدم الرضا تنازلياً
12	خدمات البناء	الحد من استغلال الاراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم.	-0.94
7	خدمات المجاري	استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.	-0.92
16	خدمات الحدائق	تطوير الحدائق والمنتزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات.	-0.92
3	خدمات الماء	تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية.	-0.84
6	خدمات المجاري	سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.	-0.82
11	خدمات البناء	تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على لوحات الإعلانات التجارية.	-0.82
1	خدمات النظافة	توافر حاوية نفايات قريبة من منزلك وتفرغ بشكل منتظم من قبل العاملين في البلدية.	-0.81
8	خدمات الطرق	صيانة تبييط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها.	-0.81
4	خدمات الماء	استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة.	-0.78
9	خدمات الطرق	ملائمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية.	-0.76
14	خدمات بيئية	قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والافران والاشراف على مطروحات المجازر.	-0.67
15	خدمات بيئية	مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والأفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.	-0.66
13	خدمات البناء	سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة.	-0.65

5	خدمات الماء	تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.	-0.60
10	خدمات الطرق	انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلاام كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء توافر	-0.59
2	خدمات النظافة	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقاً.	-0.48
17	خدمات الحدائق	تزويد الحدائق والمتنزهات العامة بالعباب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها.	-0.47
20	خدمات عامة	توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبه رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.	-0.45
18	خدمات عامة	المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشتراك مناسبة.	-0.39
19	خدمات عامة	إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والتقاط صور لها وارسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات الكترونياً.	-0.33

المصدر: اعداد الباحث.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات
التي توصل اليها البحث

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مبحثين، يتناول المبحث الأول عرض الاستنتاجات النظرية والتطبيقات التي توصل اليها الباحث، اما المبحث الثاني فيعرض مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير وتعزيز عملية الاستفادة من النتائج التي اظهرها البحث.

يتكون الفصل من مبحثين اساسين هما:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الثاني الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث.

1. ساهم اعتماد نموذج Kano في تصنيف احتياجات الزبائن الى متطلبات اساسية (M) وبعدد 6 متطلبات واحادية البعد (O) (اداء) وبعدد 6 ومتطلب 1 مشترك بين الأساس واحادية البعد (M+O) ومتطلبات وجذابة (A) وبعدد 5 متطلبات ومتطلبات بعدد 2 خليط بين (M+A+O).
2. تركزت اغلب المتطلبات للزبائن حول المتطلبات أحادية البعد (الأداء) بالدرجة الأولى تليها المتطلبات الأساس مما يؤثر ضرورة قيام البلدية بتقديم هذه الخدمات وبمستوى عالٍ لتحقيق الرضا للمواطنين.
3. أظهرت النتائج حصول المتطلب بمطالبته البلدية للحد من استغلال الاراضي الزراعية والحفاظ على الممتلكات، على اعلى قيمة لمؤشر عدم الرضا تجاه البلدية مما يعني وجود خلل في اداء البلدية للحد من هذه الظاهرة.
4. أظهرت النتائج اجماع الزبائن على ضرورة توجه البلدية الى معالجة ظاهرة التجاوز وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية، مما جعل هذا المتطلب يحصل على اعلى قيمة لمؤشر الرضا تجاه الدائرة البلدية في حالة تطبيق الإجراءات القانونية بحق المخالفين.
5. انحصر تصنيف المتطلبات الاساسية للزبائن على رغبة المواطن في الحصول على الخدمات المتعلقة بتجهيز المياه الصالحة للشرب ضمن المواصفات وتوافر حاويات للنفايات فضلاً عن الاهتمام بصيانة الشوارع واكسائها، مما يؤثر اهمية هذه الخدمات في حياة المواطن، ان توفرها سيشكل مصدر رضا لديه وان المواطن لا يحصل حالياً على مثل هذه الخدمات بشكل كافٍ.
6. لوحظ ان تصنيف الزبائن لمتطلبات الاداء كالاستجابة للصيانة المتعلقة بشبكات المياه والصرف الصحي، فضلاً عن تسديد اجور الجباية ومكافحة القوارض والحشرات، مما

- يؤشر وعي الزبائن بضرورة وجود متابعة أكبر لعمليات الصيانة وتسهيل إجراءات العمل في الدوائر البلدية.
7. اشترت النتائج عدم وجود آلية لتنظيم عمل المحال والمطاعم الموجودة ضمن نطاق بلدية الدورة مما أسهم في وجود تجاوزات من اصحابها.
8. أسهم عدم الالتزام بالمعايير والضوابط المتعلقة في منح اجازات البناء الى وجود تلوث بصري نتيجة عدم انتظام واجهات المباني وعدم وجود اشراف على وضع اللوحات الاعلانية.
9. اتضح عدم وجود خطة مدروسة وواضحة لمكافحة الحشرات والقوارض، فضلا عن عدم الاهتمام بتطوير المتنزهات والحدائق العامة.
10. هنالك رغبة من الزبائن في توفير خدمات تتعلق بتدوير النفايات وطرائق التخلص منها وهذا مؤشر على وعي الزبائن الساكنين في هذه المنطقة.
11. افتقار اغلب المحلات في بلدية الدورة الى ألعاب للأطفال ضمن الحدائق العامة، فضلا عن عدم وجود مراكز ترفيهية تقوم البلدية بأنشائها.
12. عدم اعتماد وسائل حديثة في تواصل الزبائن مع الدوائر البلدية مما يسهم في سرعة الاخبار عن المشاكل التي يتعرض لها الساكنون في تلك المنطقة.

المبحث الثاني التوصيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لاهم التوصيات التي توصل اليها الباحث في ضوء الاستنتاجات التي وضعت والتي نأمل ان تكون موضع اهتمام بلدية الدورة والاستفادة منها مستقبلاً في تقديم خدمة ذات جودة لتحقيق رضا عالٍ للمواطنين.

1. يمكن لدائرة بلدية الدورة الاستفادة من نتائج تحليل نموذج Kano في تقديم خدماتها وتحديد نوعية خدماتها كذلك في وضع برامجها وآلية لخطط تقديم الخدمات وبحسب حاجة الزبائن.
2. ضرورة ايلاء الاهتمام الكافي من قبل دائرة بلدية الدورة بتوفير الخدمات الاساسية واحادية البعد (الاداء) للزبائن وبجودة عالية ومضاعفة الجهود من اجل تقديم الخدمات الجذابة التي تزيد من رضا الزبائن تجاه الدائرة البلدية والتنوع في خدماتها.
3. لابد من وضع آلية ملائمة لتنفيذ اعمال الصيانة لما يتعلق بشبكات مياه الشرب والصرف الصحي مما يؤدي الى تلافي اي اعطال تحصل نتيجة عدم اجراء الصيانة الدورية لها والتنسيق المشترك بينهم والمجالس البلدية مع توفير البلدية سيارات السحب والصاروخية خلال موسم الامطار.
4. ضرورة تفعيل اجراءات رقابية حازمة وتفعيل دور الجهات المسؤولة عن حماية الممتلكات من المتجاوزين ومنع التلاعب بالأموال بدون وجه حق.
5. ضرورة فرض عقوبات مناسبة على اصحاب المطاعم والمحال التجارية في حال مخالفتهم الشروط المتعلقة بعمل هذه المحلات وان هذه المخالفة سوف تعرضهم للمسائلة القانونية.
6. وجود حاجة ملحة الى تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجهات المسؤولة عن منح اجازات البناء وان يتم ذلك على وفق الاجراءات السليمة وبما لا يضر التصميم الأساسي للمدينة مع الحفاظ على هويتها.

7. من اجل الحفاظ على صحة وسلامة الزبائن ضمن الرقعة الجغرافية لبلدية الدورة لابد من وضع خطط لمكافحة الحشرات والقوارض والاهتمام بزراعة المساحات الخضراء.
8. لابد من اعتماد طرائق حديثة في تدوير النفايات والتخلص منها مما يسهم في الحفاظ على بيئة نظيفة وصحية.
9. ضرورة الاهتمام بتوفير وسائل الترفيه للأطفال من العاب ومنتزهات وبما يتناسب واعداد الساكنين في تلك المناطق.
10. لابد من اجراء تغيير شامل لطرائق تواصل الزبائن مع الدوائر البلدية من اجل الحصول على المعلومات بالسرعة المطلوبة فضلاً عن الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن من خلال اعتماد نظام تكنولوجي متقدم.
11. ضرورة اهتمام الدائرة البلدية بالاستفادة من نقاط القوة المتمثلة بمتطلبات الزبائن الواردة في مؤشر الرضا والتي تزيد من رضاهم وتعزيز نقاط الضعف المتمثلة بمتطلبات الزبائن الواردة في مؤشر عدم الرضا والتي تزيد من استيائهم في حالة عدم الاستجابة لها.
12. توجيه اهتمام الإدارة العليا في الدائرة البلدية لتطوير مهارات الملاكات بأدوات الجودة واهمية تطويرها وكيفية الاستفادة منها في تحسين تقديم الخدمات وتحقيق متطلبات الزبائن، لذا ينبغي على الإدارة اعتماد برامج تدريبية متطورة لغرض رفع أداء العاملين وذلك بالتنسيق مع معهد التدريب المهني.
13. ضرورة استحداث الدائرة البلدية قسم الجودة ضمن الهيكل التنظيمي، ورفده بالباحثين والمتخصصين من حملة الشهادات العليا، من اجل نشر المفاهيم والاسس المعرفية لإدارة الجودة لاستكمال النقص المعرفي لدى العاملين في هذا الجانب.
14. تفعيل سبل التعاون ما بين الجامعات العراقية وامانة بغداد والدوائر البلدية التابعة لها سيما في البحث العلمي من اجل إيجاد الحلول المفيدة والمناسبة للمشكلات التي تعانيها الدوائر البلدية وإيجاد سبل تحسينها وتطويرها مستقبلاً.

المصادر

مصادر والمراجع العربية.

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب العربية.

- 1- البرواري، نزار عبد المجيد وباشيوة، لحسن عبد الله (2011) إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم واسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- البكري، ثامر ورحومي، احمد (2008) تسويق الخدمات المالية، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- 3- الدراركة، مأمون (2006) ادارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان
- 4- الربيعاوي، سعدون حمود وعباس، حسين وليد حسين والعنكي، عمار عبد الحسين (2015) سلسلة الامدادات التسويقية، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- الزعبي، علي فلاح (2009) إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- الضمور، هاني حامد (2002) تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 7- الطائي رعد وقدادة، عيسى (2008) ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- الطائي، حميد والصميدعي، محمود والعلاق، بشير والقرم، إيهاب علي (2006)، الأسس العلمية للتسويق الحديث-مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 9- الطائي، حميد والعلاق، بشير (2009)، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- الطائي، حميد والعلاق، بشير (2009) تسويق الخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- الطيف، بشير إبراهيم وعبد علي، محسن والجميلي، رياض كاظم (2009) خدمات المدن دراسة في الجغرافية التنموية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس.
- 12- العجارمة، تيسير (2005) التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- العلاق، بشير (2009) ثقافة الخدمة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- الفزاز، إسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك (2009) six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.

- 15- المحياوي، قاسم نايف (2006) ادارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- الناصر، عبد المجيد حمزة والمرزوك، عصرية ردام (1989) العينات، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، بيت الحكمة للنشر والترجمة والتوزيع بغداد.
- 17- النسور، اياد عبد الفتاح (2012) استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 18- ايفان، جيمس ودين، جيمس (2009) الجدوى الشاملة-الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، (تعريب سرور علي إبراهيم)، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 19- جودة محفوظ احمد(2004) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 20- زمير، منعم (2008) ادارة الانتاج والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- زيدان، سلمان (2009). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان
- 22- غاتو، ريكس (2004) دليل المدير الذكي، تعريب هشام الدجاني مكتبة العبيكان، الرياض.
- 23- ككاندا، امبولي جاي(2007) إدارة جودة الخدمة والضيافة والسياحة ووقت الفراغ، (تعريب سرور علي إبراهيم)، دار المريخ للنشر الرياض.
- 24- كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري(2009) أساسيات التسويق، (تعريب سرور علي إبراهيم)، دار المريخ للنشر الرياض.
- 25- مراد، سامي احمد محمد (2005) دور اتفاقيات تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، القاهرة.
- 26- ناصر، محمود وترجمان، غياث (2006) تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، منشورات جامعة دمشق.
- 27- نجم، عبود نجم، (2010)، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.

ثالثاً: المجلات والبحوث الدورية.

- 1- البرزنجي، امال كمال حسن والجبوري، سالم حميد(2007)، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (65)، 196-213.
- 2- الخالدي، أيمن فتحي فضل (2006) قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، بحث غير منشور، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 3- الخطيب، ماجد مطر عبد الكريم (2012) معايير استعمالات الارض واثر اختلالها على الخدمات البلدية: مدينة وبلدية العزيزية أنموذجاً، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (42)، 177-204
- 4- الخفاجي، حاكم جبوري (2012) رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي/فرع النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8) العدد(25)، 73-114.

- 5- الطائي، يوسف حجييم والعبادي، هاشم فوزي (2010) دور جودة المنتج في ابهاج الزبون باستخدام نموذج Kano، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (3) العدد(15)، 164-143
- 6- المعتاز، احسان بن صالح والعميري، محمد بن فوزان والجابري، عبد الله بن حاسن(2008) رضا الحجاج عن السكن خارج المنطقة المركزية ومتطلباته، معهد خادم الحرمين الشريفين لأبحاث الحج، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية.
- 7- الموسوي، صبيحة قاسم هاشم والشبلأوي، عباس مزهر عاكول (2016) استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية / دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (92)، المجلد (22)، 65-35.
- 8- جوان، حيدر خضير (2012) إثر ادارة المعرفة على جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية في مستشفى الحسين العام / كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (8)، عدد (31)، 250-268.
- 9- حسين، هالة فاضل، وعبود، سالم محمد (2013) تأثير ابعاد جودة الخدمة في درجة تفضيل المستهلك للشراء، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد (5)، العدد (1)، 92-114.
- 10- درويش، عبد الكريم ابو الفتوح (2006) ادارة الجودة ونماذج التميز (بين النظرية والتطبيق)، مركز بحوث شرطة الشارقة.
- 11- زوين، عمار عبد الأمير(2009) قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج Kano's) Kano's model لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة/في النجف، مجلة دراسات إدارية، المجلد (3) العدد (5)، 97-70.
- 12- سلمان، محمد(2013) مستوى جودة الخدمات الجامعية كما يدركها طلبة جامعة الأقصى بغزة طبقا لمقياس جودة الخدمة، مجلة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) فلسطين، المجلد (17)، العدد (1)، 50-1.
- 13- سمير، احمد والشريف، وربحي، شاري، (2006) جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية ومدى رضا العملاء عنها، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، العدد(5).
- 14- شيت، نضال بدر (2014) السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة دراسات إدارية، المجلد (6)، العدد (12).
- 15- عاشور، يوسف حسين والعبادلة، طلال عثمان (2007) قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا-حالة برنامج MBA في الجامعة الاسلامية بغزة، مجلة جامعة الاقصى، المجلد (11)، العدد (1)، 50-1.
- 16- عبد القادر، ديون(2012) دور التحسين المستمر في تفعيل جودة الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، مجلة الباحث، العدد (11)، 224-215.
- 17- عبود، سالم محمد (2014) قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، مجلد(6)، العدد(1)، 126-10.
- 18- مجلة افاق الجودة (2015) مجلة دورية تصدر عن المجلس السعودي للجودة العدد (21).

- 19- محمد، نوال يونس ومحمد، نبال يونس (2007) العوامل المؤثرة في تطبيق برنامج جودة الخدمة الصحية دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المستشفيات الحكومية والاهلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (20)، 19-40.
- 20- مصلح، عطية (2012) قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين والمرضى في المستشفيات العامة في مدينة قلقيلية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (27)، 12-48.
- رابعاً: الرسائل والاطاريح الجامعية.
- 1- الاخضر، خراز (2011) دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية-دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان.
- 2- الجاف، نادية عبد الله محمد (2016) تكامل نموذج (Kano) وأداة (QFD) لتحسين جودة تصميم المنتج دراسة حالة في شركة الصناعات الإلكترونية/ منتج الحاسوب المحمول (القيثارة)، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى الكلية التقنية الادارية/ بغداد للحصول على الماجستير التقني في تقنيات ادارة الجودة الشاملة.
- 3- الرشدي، احمد عبد الله (2009) استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر.
- 4- الزلزلة، محمد يوسف (2012) جودة الخدمات وفق نموذج Kano دراسة تطبيقية على مراكز الرعاية الصحية بدولة الكويت، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم إدارة الاعمال، الجامعة الخليجية.
- 5- الزيواني، عواطف يونس (2004) انعكاسات التجارة الالكترونية على الاداء التسويقي للمنظمات الخدمية، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 6- الساعدي، عبير اسعد داود (2014) استعمال اداة نشر وظيفة الجودة في تطوير تصميم المنتج بالتطبيق على منتج الزاهي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية مصنع المأمون، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 7- السعدي، زينب شمران (2012) تحليل العوامل المؤثرة في توزيع الخدمات البلدية وجودتها بحث استطلاعي في بلدية الرشيد، رسالة دبلوم عالي إدارة البلديات معادل للماجستير مقدمة الى قسم إدارة الاعمال، جامعة بغداد.
- 8- الشبلاوي، عباس مزهر عاكول (2016) استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية / دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في إدارة البلديات غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 9- العبيدي، لمى شهاب احمد (2014) تقييم جودة خدمات البلديات باستخدام (Servqual) وانعكاساتها في رضا الزبون/ بحث تطبيقي في أمانة بغداد، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في إدارة البلديات غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10-الميالي، اسيل مهدي مالك (2012) التباين المكاني لخدمات بلدية الشعلة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التربية (ابن رشد)، جامعة بغداد.

- 11- النعيمات، جواد سامي محمد (2015) إثر جودة الخدمات الصحية في تحسين صورة المنظمة – دراسة ميدانية في قطاع المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 12- امين، روزا محمد (2016) اخلاقيات العمل الطبية في إطار سلوك المواطنة التنظيمية لتحقيق جودة الخدمة الصحية –دراسة تحليلية في مستشفى (شار) في محافظة السلیمانية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلیمانية.
- 13- بلحسن، سمیحة (2012) تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة(ورقلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مریاح (ورقلة).
- 14- بوسطة، عائشة (2007) أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء-دراسة حالة مجمع (صيدال) مديرية التسويق والإعلام الطبي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية فرع التسويق، جامعة محمد بوضیاف المسيلة.
- 15- بوعنان، نور الدين (2007) جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية – قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضیاف المسيلة.
- 16- حبشي، فتيحة (2007) إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الادوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
- 17- حسن، حوراء ثامر مهدي (2015) التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 18- حلوز، وفاء (2014)، تدعيم جودة الخدمة البنكية وتقييمها من خلال رضی الزبون، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان.
- 19- حمود، نشوة عز الدين (2016) قياس جودة خدمات المصارف الاسلامية وأثرها على رضا الزبون-دراسة مسحية على عملاء المصارف الاسلامية في مدينة اللاذقية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- 20- خنفر، مصطفى (2012) دور العلامة التجارية في تحقيق ولاء المستهلك دراسة مؤسسة جازي الجزائرية ومؤسسة موبيلي السعودية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مریاح (ورقلة).
- 21- رضا، بشرى جواد محمد (2013) الايصاء التسويقي وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 22- عتيق، عائشة (2012) جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية (سعيدة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان.
- 23- علي، مناهل جليل (2013) التحليل المكاني للخدمات البلدية لناحية الزهور، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التربية (ابن رشد)، جامعة بغداد.
- 24- فرحان، عادل تركي (2006) تخطيط وتنمية الخدمات والفعاليات السياحية للمناطق الأثرية وأثرها في الطلب السياحي منطقة الدراسة آثار عرقوف، رسالة ماجستير في علوم السياحة وإدارة الفنادق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- 25-قدورة، روان منير (2011) دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على رضا في بيئة الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 26- محمود، ابتهاج محسن (2008) دور اللامركزية في ادارة وتخطيط الخدمات البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للتخطيط، الحضري والاقليمي، جامعة بغداد.
- 27-مزيان، عبد القادر (2012)، إثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء / دراسة حالة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان.

المصادر والمراجع الاجنبية.

First: Books.

1. Coleman Sr, L. B. (2014). *The customer driven organization: Employing the Kano model*. CRC Press.
2. Baines, Paul, Fill, Chris, Page, Kelly. (2008) *Marketing the moral rights of the others have been asserted database right* Oxford.
3. Fusser, Thomas and Bister, (2011), *customer satisfaction and investment: can different operationalization's provide results*, GRIN verlag.
4. Johnston, Robert & Clark, Graham, (2005), *Service Operations Management, Improving Service Delivery*, 2nd Ed, Prentice Hall, England
5. Kotler, Philip and Keller, Kevin L. (2006), *Marketing Management*, 12th. Ed, Prentice – Hill, Inc., New Jersey.
6. Kotler, Philip (2000), *Marketing Management the Millennium Ed*, Hall International, Inc.
7. Kotler, Philip, (2001), *Marketing Management: Analysis planning, implement and Control*, prentice Hall, Inc.
8. Kotler, Philip, Gary, Armstrong, (2005) *Marketing an Introduction* prentice Hall, 7th Ed, New Jersey
9. Levens, Michael, (2012), *Marketing: defied explained applied*, 2nd Ed, prentice Hall, Pub, Inc.
10. Lovelock, Christopher (1996), *Service marketing*, 3rd Ed., prentice Hall internationally, New York.
11. Marshall, Gregw, Johnston, Mark W., (2010) *Marketing management*, McGraw Hill Irwin.
12. Palumbo, Franceco, Greenacre, Michael,(2010) *Data Analysis and Classification: Proceedings of the6th Confence of the Classification and Data Analysis Group. Of the societal tail and Di statistic*, Springer

13. Pheng, L. S., & Rui, Z. (2016). *Service Quality for Facilities Management in Hospitals*. Springer Singapore.
14. Solomon, Michael R., Marshall, Greg w. Stuart, Elnora w., (2009) *Marketing real people Choices*, 6th, edition Pearson Education International.
15. Walker, John, (2010), *service satisfaction and climate: perspectives on management in English language teaching and leader ship* emerald group pub.
16. Zeithaml , Valaric A. & Mary , J. O. Bither , (1996) , *services Marketing* , McGraw-Hill companies, Inc., New York.

Second: Journals.

1. Abbas, H. A. (2013). *Quality as Determinant Factor of Customer Satisfaction: Case Study of Zain-Kuwait*. iBusiness, 5(03),182-189.
2. Akbar, M. M. (2013). *A Causal Study on the Antecedents of Retail Shoppers' Repatronage Intention*. European Journal of Business and Management, 6(4), 8-21.
3. Ambrož, M., & Praprotnik, M. (2008). Organizational effectiveness and customer satisfaction. Organizacija, 41(5), 161-173.
4. Arefi, M., Heidari, M., Morkani, G. S., & Zandi, K. (2012). *Application of Kano Model in higher education quality improvement*: Study master's degree program of educational psychology in State Universities of Tehran. World Applied Sciences Journal, 17(3), 347-353.
5. Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001). *Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study*. European journal of marketing, 35(5/6), 687-707.
6. Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). *An empirical assessment of the SERVQUAL scale*. Journal of Business research, 24(3), 253-268.
7. Barzoki, A. S., Salehzadeh, R., & Khodaei, S. A. (2014). *Identifying Attractive Behaviors of Managers Based on Kano Model in Isfahan Province Gas Company*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 4(1), 16-20.
8. Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., & Timko, M. (1993). *Kano's methods for understanding customer-defined quality*. Center for quality management journal, 2(4), 3-36.
9. Bilgili, B., Erciş, A., & Ünal, S. (2011). *Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional*

- art of tile making to jewelries*). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 829-846.
10. Gailevičiūtė I. (2011). *Kano model: how to satisfy customers?* *Global Academic Society Journal: Social Science Insight*, Vol. 4, No. 12, pp. 14-25
 11. Goddard, G. J., Ajami, R., & Raab, G. (2014). *The KANO Model and the future of the European Union: an attitude assessment of European citizenry*. *Business and Economics Journal*, 5(2), 1-17.
 12. Gupta, P., & Srivastava, R. K. (2011). *Customer satisfaction for designing attractive qualities of healthcare service in India using Kano model and quality function deployment*. *International Journal of Mechanical Engineering*, 1(2), 101-107.
 13. Ho, L. H., Peng, T. F., Feng, S. Y., & Yen, T. M. (2013). *Integration of Kano's model and SERVQUAL for enhancing standard hotel customer satisfaction*. *African Journal of Business Management*, 7(23), 22-57.
 14. Kazemi, M., Rajabi, B., Parvaneh, P., & Amini, A. (2013). *Identify and ranking factors affecting bank maskan service quality using Kano model*. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(4), 1-8
 15. Khan, S. (2013). *Attaining customer satisfaction! The role of customer value and relation base marketing a study of policy holders of Peshawar Pakistan*. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 4(1), 1-11.
 16. Lee, Y. C., Ho, L. H., & Liang, C. H. (2006). *Using Kano's model to evaluate employee satisfaction—as applied for Taiwanese high-tech industry*. *The Journal of Global Business Management*, 2(2), 160-7.
 17. Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). *How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment*. *Technovation*, 18(1), 25-38
 18. Mikulić, J. (2007). *The Kano model—a review of its application in marketing research from 1984 to 2006*. In *Proceedings of the 1st International Conference marketing theory challenges in transitional societies*, 87-96.
 19. Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). *A critical review of techniques for classifying quality attributes in the Kano model*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 46-66.

20. Mokhlis, S., Aleesa, Y., & Mamat, I. (2011). *Municipal service quality and citizen satisfaction in southern Thailand*. Journal of Public Administration and Governance, 1(1), 122-137.
21. Paraschivescu, A. O. & Cotîrleţ, A. (2012) *Kano Model*, Economy Transdisciplinarity Cognition, 15 (2), 116-124.
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. the Journal of Marketing, 49(4), 41-50.
23. Pourhasomi, M., Khamseh, A., & Ghorbanzad, Y. (2013). *A hybrid of Kano and QFD for ranking customers' preferences: A case study of bank Melli Iran*. Management Science Letters, 3(3), 845-860.
24. Radfar, F., Omidvari, M., & Haleh, H. (2014). *Understanding Customer Requirements through Quantitative Analysis of Services Attributes Based on Kano's Model: A Case study of Tabriz's Municipalities*. International Journal of Scientific Management and Development, 2(9), 441-448.
25. Rashid, M. M. (2010). *A review of state-of-art on Kano model for research direction*. International Journal of Engineering Science and Technology, 2(12), 7481-7490.
26. Rashid, M. M., Tamaki, J. I., Ullah, A. S., & Kubo, A. (2010). *Kano Model Based Computer System for Respondents Determination: Customer Needs Analysis for Product Development Aspects*, Management Science and Engineering, 4 (4), 70-74.
27. Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1996). *The Kano model: How to delight your customers*. In International Working Seminar on Production Economics, 1(4), 313-327.
28. Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J., & Hyun Park, S. (2013). *Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model*. International Journal of Quality & Reliability Management, 30(3), 341-358.
29. Shil, N. C., Ali, M. A., & Paiker, N. R. (2010). *Robust customer satisfaction model using QFD*. International Journal of Productivity and Quality Management, 6(1), 112-136.
30. Xu, Q., Jiao, R. J., Yang, X., Helander, M., Khalid, H. M., & Opperud, A. (2009). *An analytical Kano model for customer need analysis*. Design Studies, 30(1), 87-110.

31. Yang, C. C., Sukwadi, R., & Mu, P. P. (2010). *Integrating kano model into customer-oriented reputation model in higher education*. In *Management and Service Science (MASS)*, International Conference on pp. 1-4.
32. Yeboah, Mary A. & Ansong, Mary O. & Yeboah, Francis A. & Antwi, Henry A. (2014), *Empirical Validation Of Patients Expected And Perception Of Service Quality In Ghanaian Hospitals: An Integrated Model Approach*, American International Journal Of Social Science, 3(3), 143-160.
33. Zaribaf, Mehdi (2012) *Identification and Prioritization of Effective Services Factors Offered by University for Students' satisfaction, Using Kano's Model*, Islamic Azad University of Iran, International Proceedings of Economics Development & Research, 1(27), 6 -10.

Third: Thesis & Dissertations.

1. Boonsener, P., Thazali, M., & Shahizah, S. N. (2011). *Furniture Consumption in Thailand: A Kano model study of IKEA with implications for the strategy making process*, Master's Thesis of Industrial Management, Karlstad University Sweden.
2. Gregorio, R. (2008) *Breaking the Customer Code (A model to Translate Customer Expectations into Specification Limits)*, Master's Thesis Of Science, Department Of Mechanical Engineering, Linköping Institute Of Technology, Sweden.
3. Hao, s., Le, m. (2010) *Building Attractive Quality of Career Service in Library & Learning Resources of University of Borås Based on Kano theory* Thesis submitted to gain the degree of "master of Industrial Engineering Quality and Environmental Management", University of Borås.
4. Lilja, johan. (2010) *The Realization of Attractive Quality Conceptual and practical perspectives within the TQM system. Thesis submitted to gain the degree of "Doctor of Technology*, Mid Sweden University.
5. Pham, T. H. (2015). *A study of the determinants influencing customer satisfaction in medical tourism industry in Singapore* .Doctora Thesis Of Science Department Of Business Administration, The School of Business & Tourism Southern Cross University, Australia
6. Rui, Zhu, (2013) *A Patient Oriented Approach To Facilities Management In Singapore's Hospitals*, Doctora Thesis submitted to gain the degree

"Doctor of Science" (Building), Department Of Building , National University Of Singapore.

7. Samuel ,L. B.C. (2015) *A proposed methodology based on Kano model framework applied to job satisfaction in mature Singaporeans* A Thesis submitted to gain for the degree of Engineering department of industrial and systems Engineering national, university of Singapore.
8. Ting, Wang, (2008) *Quality Function Deployment Optimization with Kano's Model*, Master's Thesis of Philosophy, Hong Kong Polytechnic University.

References from Internet:-

<http://www.emaratalyoum.com/>

<http://www.hbmsu.ac.ae/ar/288>

<http://almadasupplements.com/news.php?action=view&id=6741#sthash.MytaCuyN.dpbs>

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9_\(%D8%A8%D8%BA%D8%AF%D8%A7%D8%AF\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9_(%D8%A8%D8%BA%D8%AF%D8%A7%D8%AF))

<http://ghanim-anaz.blogspot.com/2013/01>

<http://aynaliraqnews.com/index.php?aa=news&id22=29961>

<http://biladnews.net/permalink/3287.htm>

الملاحق

الملحق (1) الاستبانة

الملحق (2) قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء المحكمين

الملحق (3) جدول بالمقابلات التي اجراها الباحث مع السيدات

والسادة مسؤولي امانة بغداد، بلدية الدورة والمجالس

البلدية

الملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

الملحق (5) المصفوفات الخاصة بطريقة معالجة وحساب عينة

البحث وفق نموذج Kano

الملحق (6) حدود مدينة بغداد والرقعة الجغرافية للدوائر البلدية

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها النهائية بعد تعديل السادة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/ استبانة

تحية طيبة

نضع بين ايديكم استبانة البحث الموسوم (تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة بحث تطبيقي في بلدية الدورة) والذي يروم الباحث من خلاله الحصول على درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في ادارة البلديات. يرجى وضع علامة (✓) امام درجة التفضيل الذي يعبر عن رأيكم ولا داعي لذكر الاسم أو أي شيء يدل على شخصيتكم ، ان الاستبانة مكرسة اصلاً لأغراض البحث العلمي.

ان الباحث وهو يوجه اليكم بشكره سلفاً فهو يعرب عن استعداده للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار يتعلق بالاستبانة.

مع التقدير

الباحث

علي حسين عداي

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

المشرف

د. نادية لطفي عبد الوهاب

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

القسم الاول

الرجاء وضع أشاره √ على الاجابة المناسبة: -

	الزقاق		*المحلة:
--	--------	--	----------

العمر 30-20 سنة اكثر من 30-40 سنة اكثر من 40-50 سنة

اكثر من 50-60 سنة اكثر من 60 سنة

الجنس: ذكر انثى

الحالة لاجتماعية أعزب متزوج مطلق ارمل

التحصيل الدراسي امي ابتدائية اعدادية دبلوم فني

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

جهة العمل: قطاع عام قطاع خاص قطاع مختلط

القسم الثاني

السؤال الأول: ما رأيك إذا كان هذا المتطلب موجودة ضمن الخدمات المقدمة من قبل البلدية؟

- 1- يعجبني وجود هذا المتطلب ضمن الخدمة المقدمة من قبل البلدية.
- 2- يجب وجود وتقديم هذا المتطلب ضمن الخدمة المقدمة من قبل البلدية.
- 3- انا محايد (غير مهتم إذا كانت هذه المتطلب ضمن الخدمة التي تقدم من البلدية ام لا).
- 4- انا لا اعارض وجود وتقديم هذا المتطلب ضمن الخدمة المقدمة من قبل البلدية.
- 5- لا يعجبني وجود وتقديم هذه المتطلب ضمن الخدمة المقدمة من قبل البلدية.

الرقم	الخدمات	1- يعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	2- يجب تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3- غير مهتم بتقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4- لا اعارض بتقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5- لا يعجبني تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
1	خدمات النظافة					
2	قيام البلدية بتوعية وتجهيز المواطنين بحاويات واكياس لفرز وفصل النفايات المنزلية لاستخدامها في التدوير لاحقا.					
3	تجهيز مياه الاسالة في الحي ضمن المواصفات المحلية.					
4	استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة.					
5	توافر تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.					
6	سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.					
7	استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.					
8	صيانة تبليط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها.					
9	ملانمة الأرصفة للمشاة وعدم استغلالها للأغراض التجارية والشخصية.					
10	انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او					

					قرب الجامعات وإمكانية جعلها بسلاسل كهربائية متحركة كذلك توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء		
					تقليل ومعالجة التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني والاشراف على لوحات الإعلانات التجارية.	خدمات البناء	11
					الحد من استغلال الأراضي الزراعية للأغراض السكنية واتخاذ الإجراءات بحقهم.		12
					سرعة انجاز وإصدار رخص اجازات البناء وفق الطرق الحديثة.		13
					قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال التجارية، الأسواق، المطاعم والأفران والاشراف على مطروحات المجازر.	خدمات بيئية	14
					مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السانبة والآفات الزراعية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.		15
					تطوير الحدائق والمتنزهات العامة والاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات.	خدمات الحدائق	16
					تزويد الحدائق والمتنزهات العامة بألعاب للأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع إمكانية توفير شاشات عرض وخدمة الانترنت فيها.		17
					المساهمة في دعم انشاء مراكز ترفيهية للشباب بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة تتضمن ملاعب، مسابح، صالات العاب قوى ومقاهي وبأجور اشترك مناسبة.	خدمات عامة	18
					إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية تمكن المواطن من تحديد مكان المخالفات في الحي عن طريق GPS والتقاط صور لها وارسالها بواسطة التطبيق ليتم معالجتها لاحقاً من قبل البلدية مع توفير بوابة الكترونية في		19

					هذا التطبيق لاستلام وإنجاز المعاملات الكترونياً.		
					توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية والمساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد والاستدامة من خلال طلبية رياض الأطفال والمدارس ووسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي.	20	

السؤال الثاني: ما رأيك إذا كان هذه المتطلب غير موجودة ضمن الخدمات المقدمة من قبل البلدية؟

- 1- يعجبني عدم وجود هذا المتطلب ضمن الخدمة المقدمة من قبل البلدية.
- 2- يجب عدم وجود وتقديم هذا المتطلب ضمن الخدمة البلدية.
- 3- انا محايد (غير مهتم اذا كان هذا المتطلب لا يقدم ضمن الخدمات البلدية ام لا).
- 4- انا لا اعارض في عدم وجود هذا المتطلب ضمن الخدمة البلدية.
- 5- لا يعجبني عدم وجود وتقديم هذا المتطلب ضمن الخدمة البلدية.

الرقم	الخدمات	1- يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	2- يجب عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3- غير مهتم بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4- لا اعارض بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5- لا يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
1	خدمات النظافة					
2	خدمات النظافة					
3	خدمات النظافة					

الرقم	الخدمات	1- يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	2- يجب عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3- غير مهتم بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4- لا اعارض بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5- لا يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
4		عدم استجابة العاملين في البلدية لصيانة اعطال وكسورات شبكة مياه الاسالة.				
5		عدم توافر تسهيلات لتسديد أجور الجباية او رسوم الاشتراكات الجديدة عن طريق تقسيط المبالغ واستخدام طرق التحويل المالي الحديث.				
6	خدمات المجاري	عدم سلامة ونظافة شبكات تصريف مياه الامطار وشبكات تصريف المجاري في الحي.				
7		عدم استجابة العاملين في البلدية لصيانة شبكة المجاري وسحب مياه الامطار في فصل الشتاء.				
8	خدمات الطرق	عدم القيام بتبليط الشوارع واكسائها والحفاظ على نظافتها.				
9		عدم ملائمة الأرصفة للمشاة واستغلالها للأغراض التجارية والشخصية.				
10		عدم انشاء جسور عبور للمشاة والدراجات على الخط السريع او قرب الجامعات وعدم توفير الإشارات المرورية والعلامات الاسترشادية بأسماء الطرق والاحياء				
11	خدمات البناء	عدم معالجة وتقليل التلوث البصري الناتج عن عدم انتظام الواجهات للمباني وانتشار اللوحات التجارية بشكل عشوائي.				
12		استغلال الأراضي الزراعية للأغراض السكنية وعدم اتخاذ الإجراءات بحقهم.				
13		التلوك في انجاز وإصدار رخص اجازات البناء.				
14	خدمات	عدم قيام البلدية وفقاً للضوابط البيئية بتنظيم عمل المحال				

الرقم	الخدمات	1- يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	2- يجب عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	3- غير مهتم بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	4- لا اعارض بعدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية	5- لا يعجبني عدم تقديم هذا المتطلب في الخدمة البلدية
15	التجارية، الأسواق، المطاعم والأفران وعدم الاشراف على مطروحات المجازر.					
	عدم مكافحة الحشرات، القوارض، الحيوانات السائبة والأفات الزراعية.					
16	اهمال الحدائق والمنتزهات العامة وعدم الاشراف عليها بواسطة مراقبين لجعل تلك الحدائق ملائمة للعوائل والاسر في اغلب الأوقات.					
	افتقار الحدائق والمنتزهات العامة بألعاب الأطفال وممرات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة مع عدم إمكانية توفير شاشات للعرض وخدمة الانترنت فيها.					
18	عدم مساهمة البلدية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة في دعم انشاء مراكز النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية للشباب.					
	عدم إمكانية توفير تطبيق خاص بالبلدية على أجهزة الموبايل والأجهزة اللوحية لتقديم الشكاوى على المخالفات الموجودة في الحي ومعرفة الخدمات البلدية الأخرى.					
19	عدم توجه البلدية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كالمشاركة في حملات التبرع او إقامة مهرجانات لدعم المؤسسات الخيرية وعدم المساهمة في حملات التوعية في مجال حماية البيئة والترشيد.					
20						

مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم معنا...الباحث.

ملحق (2)

قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء المحكمين

الموقع الحالي	الخبير
كلية الإدارة والاقتصاد-إدارة الاعمال / جامعة بغداد	أ.د سعدون حمود جثير
كلية التقنية الإدارية-بغداد /الجامعة التقنية الوسطى	أ.د سمير كامل الخطيب
كلية الإدارة والاقتصاد-إدارة الاعمال / جامعة بغداد	أ.د غني دحام تنائي
كلية الإدارة والاقتصاد-إدارة صناعية /جامعة بغداد	أ.م.د فضيلة سلمان
كلية الإدارة والاقتصاد-إدارة الاعمال / جامعة بغداد	أ.م.د ناظم جواد عبد سلمان
كلية الإدارة والاقتصاد-إدارة الاعمال / جامعة بغداد	أ.م.د سناء عبد الرحيم سعيد
الجامعة التقنية الوسطى/معهد الإدارة الرصافة	أ.م.د محمد الصميدعي
كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الاحصاء / جامعة بغداد	أ.م.د احمد ذياب احمد
كلية الآداب-قسم الاجتماع / جامعة بغداد	أ.م.د رسول مطلق محمد
كلية الإدارة والاقتصاد إدارة صناعية / جامعة بغداد	م.د عفاف حسن هادي
كلية الآداب-قسم الاجتماع / جامعة بغداد	م.د هلال عبد السادة حيدر
معاون مدير دائرة بلدية الدورة	المهندسة بسعاد جاسم محمد
رئيس قسم التخطيط والمتابعة في بلدية الدورة	المهندسة سهام غماس
رئيس قسم النظافة/بلدية الدورة	صلاح خضير

ملحق (3)

جدول بالمقابلات التي اجراها الباحث مع السيدات والسادة مسؤولي امانة بغداد، بلدية الدورة والمجالس البلدية.

العنوان الوظيفي	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
مدير عام دائرة التصاميم في امانة بغداد	2017/7/10	60 دقيقة
مدير عام دائرة التخطيط والمتابعة في امانة بغداد	2017/7/10	45 دقيقة
مدير بلدية الدورة	2017/7/9	60 دقيقة
معاون مدير بلدية الدورة	2017/7/9	40 دقيقة
رئيس قسم التخطيط والمتابعة /بلدية الدورة	2017/7/9	45 دقيقة
رئيس قسم النظافة/بلدية الدورة	2017/7/9	30 دقيقة
رئيس قسم الطرق/بلدية الدورة	2017/7/25	40 دقيقة
رئيس قسم الاجازات/بلدية الدورة	2017/7/25	30 دقيقة
رئيس قسم المجاري/بلدية الدورة	2017/7/25	30 دقيقة
رئيس قسم الماء/بلدية الدورة	2017/7/25	30 دقيقة
رئيس شعبة الوعي البيئي/ بلدية الدورة	2017/7/9	40 دقيقة
رئيس المجلس البلدي	2017/6/30	45 دقيقة
رئيس الخدمات في المجلس البلدي	2017/6/30	30 دقيقة

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

جمهورية العراق
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة بغداد
 كلية الإدارة والاقتصاد
 قسم الدراسات العليا

Republic of Iraq
 Ministry of Higher Education
 & Scientific Research
 Baghdad University
 College of Administration &
 Economics
 Postgraduate Department

التاريخ: ٢٠١٧/٥/٣١
 العدد: د.ع/ ٣٦٤٢

((معاً لمساندة قواتنا المسلحة الباسلة لدحر الارهاب))
 الى / أمانة بغداد / بلدية الدورة
 م / تسهيل مهمة

تحية طيبة...
 انطلاقاً من مبدأ التعاون بين كليات جامعة بغداد ، يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطاب
 (علي حسين عداي) دبلوم عالي في إدارة البلديات للعام الدراسي ٢٠١٦- ٢٠١٧ وذلك لغرض
 تزويده بالمعلومات المتعلقة برسائله الموسومة (تطبيق نموذج Kano لتحديد رضا الزبائن عن
 جودة الخدمة بحث تطبيقي في بلدية الدورة).
 مع التقدير....

أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد
 معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

جامعة بغداد
 الدراسات العليا
 كلية الإدارة والاقتصاد

نسخة منة الى //
 صبا ٢٠١٧/٥/١٤

<http://www.coadec.uobaghdad.edu.iq>

بغداد - AL-wazirya post Box 4097
 ٤٠٩٧
 بدالة ثلاث خطوط : ٤٢٢٠٠٧١-٤٢٢٠٠٧٢-٤٢٢٠٠٧٣-٤٢٢٠٠٧٤ : الخط الساخن : ٧٨١٥٩١٦٥٦٥
 mail: info@eacbu.com admin@coadec.uobaghdad.edu.iq dean@eacbu.com

ملحق (5) المصفوفات الخاصة بطريقة معالجة عينة البحث وفق نموذج Kano

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١		المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٢	
Q2: (الأسئلة غير وظيفية)		Q2: (الأسئلة غير وظيفية)	
الأسئلة الوظيفية (Q1):	١- يعجني	٢- يجب ان	٣- محايد
١- يعجني	54	23	
٢- يجب ان	94	3	1
٣- محايد		1	2
٤- لا اعرض		2	
٥- لا يعجني			

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٣		المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٤	
Q2: (الأسئلة غير وظيفية)		Q2: (الأسئلة غير وظيفية)	
الأسئلة الوظيفية (Q1):	١- يعجني	٢- يجب ان	٣- محايد
١- يعجني	34	3	15
٢- يجب ان	116		
٣- محايد	2		
٤- لا اعرض	1		
٥- لا يعجني			

يتم تفرغ نتائج اجابات الاستبانة الخاصة بمتطلبات الزبائن للخدمات من ١ الى ٢٠ بشكل متصل للاستبانة الوظيفية والاسئلة غير وظيفية كالا على حدة في المصفوفة رقم ١

صفات جودة مشكوك فيها	صفات الجودة التي يجب ان تكون
صفات جودة أحادية البعد	صفات جودة جذابة
صفات جودة عكسية	صفات غير مكثرت بها

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٥		المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٦	
Q2: (الأسئلة غير وظيفية)		Q2: (الأسئلة غير وظيفية)	
الأسئلة الوظيفية (Q1):	١- يعجني	٢- يجب ان	٣- محايد
١- يعجني	68	2	50
٢- يجب ان	36	3	2
٣- محايد	3	3	2
٤- لا اعرض	2		1
٥- لا يعجني	1		

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٧		المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٨	
Q2: (الأسئلة غير وظيفية)		Q2: (الأسئلة غير وظيفية)	
الأسئلة الوظيفية (Q1):	١- يعجني	٢- يجب ان	٣- محايد
١- يعجني	89	13	1
٢- يجب ان	76	1	
٣- محايد	1		
٤- لا اعرض	1		
٥- لا يعجني			

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٠

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	8	40	13	81
٢- يجب ان	6		1	26
٣- محايد	1	2	1	
٤- لا اعرض	2	1		
٥- لا يعجبني				

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٩

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	5	30	6	108
٢- يجب ان	1			21
٣- محايد				6
٤- لا اعرض				4
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٢

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	9			28
٢- يجب ان	1	1		86
٣- محايد				21
٤- لا اعرض				35
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١١

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني		27	1	103
٢- يجب ان	2	1	1	38
٣- محايد				4
٤- لا اعرض				4
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٤

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	5	42	9	37
٢- يجب ان	2	1		81
٣- محايد	1			3
٤- لا اعرض				1
٥- لا يعجبني				

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٣

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	4	46	6	46
٢- يجب ان	3	2	1	68
٣- محايد		2		4
٤- لا اعرض				
٥- لا يعجبني				

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٦

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	2	10	1	97
٢- يجب ان	1	1		65
٣- محايد				2
٤- لا اعرض				3
٥- لا يعجبني				

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٥

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	12	33	2	72
٢- يجب ان	3	2	1	44
٣- محايد	1	2	2	1
٤- لا اعرض	2	2		1
٥- لا يعجبني				2

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٨

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	4	65	25	43
٢- يجب ان	4	2	1	18
٣- محايد	2	2	2	6
٤- لا اعرض	2	2		3
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٧

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	4	67	15	35
٢- يجب ان	2	1	1	41
٣- محايد	1	1	2	6
٤- لا اعرض			1	3
٥- لا يعجبني				2

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ٢٠

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	12	43	34	42
٢- يجب ان	3	2	1	23
٣- محايد	1	2		17
٤- لا اعرض	1			
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

المصفوفة ١ لادخال بيانات الاستبانة للمتطلبات الزبون رقم: ١٩

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

٥-لا يعجبني ٤-لا اعرض ٣-محايد ٢-يجب ان ١- يعجبني

١- يعجبني	14	68	35	28
٢- يجب ان	2	1		27
٣- محايد		1		5
٤- لا اعرض				
٥- لا يعجبني				1

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

Q2: (الأسئلة غير وظيفية)

١- يعجبني ٢- يجب ان ٣- محايد ٤- لا اعرض ٥- لا يعجبني

Q1: (الأسئلة الوظيفية)

١- يعجبني ٢- يجب ان ٣- محايد ٤- لا اعرض ٥- لا يعجبني

صفات جودة مشكوك فيها
صفات الجودة التي يجب ان تكون
صفات جودة أحادية البعد
صفات جودة جذابة
صفات جودة عكسية
صفات غير مكرث بها

يتم تفرغ نتائج اجابات اسئلة الاستبانة الخاصة بمتطلبات الزبائن للخدمات من ١ الى ٢٠ بشكل منفصل للأسئلة الوظيفية والأسئلة غير وظيفية كلا على حدة في المصفوفة رقم ١

مثال توضيحي للمصفوفة رقم ١ الخاصة بتفريع نتائج استبانة نموذج كاتو المجودة في ورقة العمل الأولى

ضع حجم العينة هنا

تأكد من عدم وجود فرق في الاجابات

حجم العينة 182

متطلبات الزبائن للخدمات (#)	صفات جودة جذابة	صفات جودة أحادية البعد	صفات الجودة التي يجب ان تكون	صفات غير مكرث بها	صفات جودة عكسية	صفات جودة مشكوك فيها	المجموع (الاجابات)	التأكد من عدد الاجابات
	(الاجابة)	(الاجابة)	(الاجابة)	(الاجابة)	(الاجابة)	(الاجابة)		182
1	23	54	94	11	0	0	182	0
2	88	56	31	7	0	0	182	0
3	29	34	119	0	0	0	182	0
4	36	98	43	2	0	3	182	0
5	57	68	41	15	0	1	182	0
6	26	51	99	6	0	0	182	0
7	14	89	78	1	0	0	182	0
8	28	65	83	6	0	0	182	0
9	41	108	31	1	0	1	182	0
10	61	81	26	14	0	0	182	0
11	28	103	46	4	0	1	182	0
12	9	28	142	2	0	1	182	0
13	56	46	72	8	0	0	182	0
14	56	37	85	4	0	0	182	0
15	47	72	46	15	0	2	182	0
16	13	97	70	2	0	0	182	0
17	86	35	50	9	0	2	182	0
18	94	43	27	17	0	1	182	0
19	117	28	32	4	0	1	182	0
20	89	42	40	10	0	1	182	0

المصفوفة ٣

حجم العينة 182

متطلبات الزبائن للخدمات (#)	صفات جودة جذابة (%)	صفات جودة أحادية البعد (%)	صفات الجودة التي يجب أن تكون (%)	صفات غير مكرث بها (%)	صفات جودة عكسية (%)	صفات جودة مشكوك فيها (%)	المجموع (%)	معامل رضا الزبائن (%)	معامل نقصان رضا الزبائن (%)
1	13%	30%	52%	6%	0%	0%	100%	42	-81
2	48%	31%	17%	4%	0%	0%	100%	79	-48
3	16%	19%	65%	0%	0%	0%	100%	35	-84
4	20%	54%	24%	1%	0%	2%	100%	75	-79
5	31%	37%	23%	8%	0%	1%	100%	69	-60
6	14%	28%	54%	3%	0%	0%	100%	42	-82
7	8%	49%	43%	1%	0%	0%	100%	57	-92
8	15%	36%	46%	3%	0%	0%	100%	51	-81
9	23%	59%	17%	1%	0%	1%	100%	82	-77
10	34%	45%	14%	8%	0%	0%	100%	78	-59
11	15%	57%	25%	2%	0%	1%	100%	72	-82
12	5%	15%	78%	1%	0%	1%	100%	20	-94
13	31%	25%	40%	4%	0%	0%	100%	56	-65
14	31%	20%	47%	2%	0%	0%	100%	51	-67
15	26%	40%	25%	8%	0%	1%	100%	66	-66
16	7%	53%	38%	1%	0%	0%	100%	60	-92
17	47%	19%	27%	5%	0%	1%	100%	67	-47
18	52%	24%	15%	9%	0%	1%	100%	76	-39
19	64%	15%	18%	2%	0%	1%	100%	80	-33
20	49%	23%	22%	5%	0%	1%	100%	72	-45
Mean								62	-69

المصفوفة ٣ تجري الحسابات بشكل مستقل بالاعتماد على المصفوفات السابقة

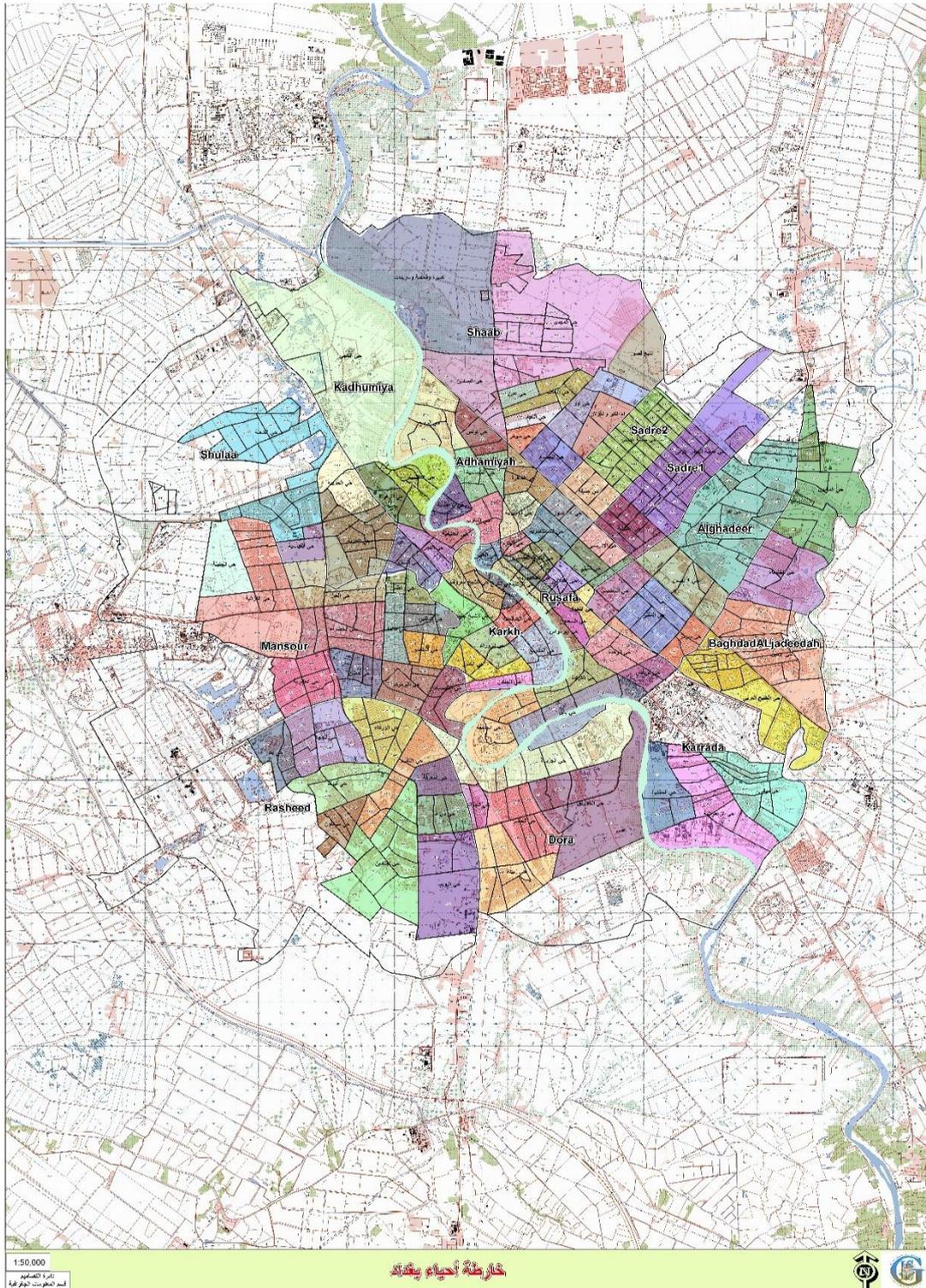
Indifferent line	
Gradient	1.0
Length	3.5

رقم الانحدار او التدرج للصفات الغير مكرث بها

Mean Dissatisf	Mean Satisf	Indifferent			
-69	62				
0	-69	62	0	100	-100
10	-69	62	-10	100	-100
20	-69	62	-20	100	-100
30	-69	62	-30	91	-98
40	-69	62	-40	76	-83
50	-69	62	-50	62	-69
60	-69	62	-60	47	-54
70	-69	62	-70	32	-39
80	-69	62	-80	17	-24
90	-69	62	-90	2	-9
100	-69	62	-100	0	0

ملحق (6)

حدود مدينة بغداد والرقعة الجغرافية للدوائر البلدية



المصدر: أمانة بغداد - دائرة التصاميم - قسم المعلومات الجغرافية (مقابلة مع مدير عام دائرة التصاميم في 2017/7/10)

Abstract

The research aims to identify the requirements that play a key role in the evaluation of customers for municipal services provided by the Municipality of Dora, as well as determining the level of satisfaction or dissatisfaction in the services provided in order to focus on the requirements of great importance from the point of view of customers that generate a sense of satisfaction and happiness. The municipal departments focus on them in order to serve the citizens.

The problem of research was that the Municipality of Dora did not identify the opinions of customers in the services provided in order to determine whether the services provided meet these needs. Or are there services beyond his expectations? And if he is dissatisfied, how can he get to gain his satisfaction with the services provided and does the municipality need to classify its services and work on developing them? The study was carried out within the Municipality of Dora.

A representative sample was selected from (15) residential districts out of (30) locality for the purposes of this research and (3) shops for each of the five centers of Al Dora municipality, where 210 questionnaires were distributed, The Kano model, developed by the Japanese scientist Noriaki Kano, as well as other information obtained through interviews with the staff of the Dora Municipality and the field living of the researcher in the residential shops, was distributed as the requirements of the 20 customers were distributed in the questionnaire. On 8 service axes (Cleaner, water services, sewer services, road services, construction services, environmental services, gardening services, public services).

The research concluded with a number of conclusions, the most important of which was that the classification of customers' requirements was limited to three basic groups (M), one-dimensional (O) and one attractive (A), depending on the type of municipal service. No undisclosed requirements (I) or reverse (R) (Q). The results also showed that the requirement (pedestrian adequacy and non-exploitation for commercial and personal purposes) obtained the highest value of the index of satisfaction coefficient towards the municipality in the case of fulfillment, and the requirement (limiting the use of agricultural land for residential purposes and taking action against them) The highest index value of the coefficient of dissatisfaction in case of non-fulfillment and will work. And citizens' dissatisfaction with the municipal district.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need for the municipality to take advantage of the strengths of the citizens' requirements in the satisfaction index, which increase their satisfaction and strengthen the weaknesses of the requirements of citizens listed in the index of dissatisfaction, which increase their resentment in the case of non-response to them also the requirements of citizens. To obtain basic services related to the supply of potable water within the specifications and the availability of containers of waste as well as attention to the maintenance of the streets and their parts, must provide high quality of the importance of these services in the life of the citizen and provide them will be a source of satisfaction. The study recommended the need to give sufficient attention to the municipality of the session to identify quick and modern ways to communicate citizens' complaints and proposals with increased awareness of the municipality in the media and social networking sites, and to pay attention to social responsibility, as well as training Municipal authorities and redoubling efforts to provide services that satisfy citizens.