

أثر إدراكات فضاء الخدمة على رضا زبائن مكتب البريد المركزي بولاية الشلف

*The impact of servicescape perceptions on customer satisfaction in central post office of Chlef town*

د. شارف نورالدين<sup>1</sup>

جامعة الشلف - الجزائر

charefnour@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/09/12

د. بن قدور عابد

جامعة الشلف - الجزائر

benkaddourabed2@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/12/08

**Abstract:**

The main objective of our research was to assess the relationship between servicescape perceptions and customer satisfaction, with the use of employee service quality as mediator variable. Based on previous studies on servicescape, service quality and customer satisfaction, we designed our model, and tested it using convenient sampling of about 300 customers in central post office of Chlef town. The data were then analyzed using structural equation modeling to test the research hypotheses. The findings show that positive servicescape evaluations may leads to satisfied customers. Also, there is a partial significant moderation effect of employee service quality between the perceived servicescape and customer satisfaction.

**Key words: Servicescape; customer satisfaction; employee service quality; post office.**

**مقدمة:**

في العديد من النواحي يواجه رجال التسويق بالمؤسسات الخدمية تحديات جد مختلفة عن تلك التي يواجهها نظرائهم بالمؤسسات السلعية. مشاكل مثل الاتصال لعرض لا ملموس، الحفاظ على المعيارية لتسليم الخدمة والتحكم في تقلبات الطلب تعتبر من المهام المعقدة. بسبب طبيعة عرض الخدمة، فإن قرارات الشراء، تجارب الاستهلاك والتقييم ما بعد الشراء للخدمات تشكل في غالب الأحيان معضلة لمستهلكي الخدمة ("Grace" و "O'Cass" سنة 2004).

يشكل الفضاء الذي تقدم فيه المؤسسات الخدمية خدماتها لزيائنها أو ما يسمى أحيانا بالبيئة المادية عنصرا مهما وفاعلا في نجاح تسويق الخدمات، فهذه البيئة تضيف عنصر الملموسية الذي تفتقده الخدمات وتشكل مناخا جيدا لخدمة الزبائن بشكل أفضل، وهذا ما جعل مفكري التسويق يضيفون هذه البيئة كعنصر من عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات (7P's).

وبما أن معظم المؤسسات التي تتبنى الفكر التسويقي تسعى جاهدة إلى تحقيق رضا وولاء زبائنها في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة، فإن معظمها أصبح يولي أهمية إلى مقراته وفضاءاته المخصصة لتقديم خدماته من خلال اجراء تحديثات جمالية عليها وتوفير كل المستلزمات المادية والتجهيزات الضرورية لتوفير جو من الراحة والثقة للزبائن وتحقيق رضاهم قدر الإمكان.

من جانب آخر، هناك من يرى بأن بعض الخدمات التي تتطلب من الزبون قضاء فترات طويلة من الزمن (كمنتزهات الترفيه، قاعات الحفلات الموسيقية، المسارح أو النوادي الترفيهية، وغيرها) في المحيط المادي لمورد الخدمة، يكون فيها إدراك الجودة لفضاء الخدمة المحدد العامل الأهم لرضا الزبون، والذي بدوره يؤثر في المدة التي سيقضيها في المرفق، وبالتالي، المبلغ الذي سيُنفق ("Wakefield")

1 - المؤلف المرسل: شارف نورالدين، الايميل: charefnour@mail.com

و "Blodgett" سنة 1996). مع ذلك، يرى هؤلاء الباحثين بأن الخدمات التي يقضي في مرافقها الزبون وقتا قصيرا (كالبنوك، التأمينات ومطاعم الوجبات السريعة)، يكون فيها إدراك الجودة مرتكزا أساسا على العوامل اللاملموسة، كالموثوقية، الاستجابة، الأمن واللطفة. في سياق آخر، هناك عدم اتفاق بين الباحثين بخصوص مصطلحي الرضا وجودة الخدمة المدركة، وكذا العلاقة الممكنة بينهما. فقد تم وصف جودة الخدمة على أنها شكل من الموقف، تقييم عام طويل المدى (Long-run overall evaluation)، بينما الرضا عبارة عن مقياس صفة محدد (Transaction-specific measure) ("Cronin" و "Taylor" سنة 1992). كما أقر "Heron" وآخرون سنة 1999، بأن الجودة المدركة يتم تطويرها مع مرور الزمن، حيث ترتبط بتوقعات الزبون، بينما الرضا عبارة عن مقياس قصير المدى، ويركز على ردة الفعل الشخصية والعاطفية اتجاه الخدمة. أما عن العلاقة بين جودة الخدمة والرضا، فهناك من يقترح بأن المستويات العالية من جودة الخدمة المدركة ينجم عنه ارتفاع في رضا الزبون ("Parasuraman" وآخرون سنة 1988). مع ذلك، اقترح "Bolton" و "Drew" سنة 1991، بأن رضا الزبون عبارة عن عامل يسبق (Entecedent) الجودة المدركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم وقياس مدى ادراك زبائن مكتب البريد المركزي بالشلف للبيئة المادية المشكلة لفضاء تقديم الخدمة، وقياس أثر هذا الادراك على تحقيق رضا هؤلاء الزبائن، وذلك من خلال محاولة الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:  
هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدراكات فضاء الخدمة على رضا زبائن مركز البريد بالشلف؟  
يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلين الفرعيين الموالين:

- هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدراكات فضاء الخدمة على جودة خدمة الموظف المدركة من قبل زبائن مركز البريد بالشلف؟
  - هل هناك أثر ذو دلالة احصائية لجودة خدمة الموظف المدركة على رضا زبائن مركز البريد بالشلف؟
- كإجابة مؤقتة على التساؤل الرئيسي والتساؤلين الفرعيين، تقدم فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية:** هناك أثر إيجابي مباشر لإدراكات فضاء الخدمة على رضا زبائن مركز البريد بالشلف.

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر إيجابي مباشر لإدراكات فضاء الخدمة على جودة خدمة الموظف المدركة من قبل زبائن مركز البريد بالشلف.

**الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر إيجابي مباشر لجودة خدمة الموظف المدركة على رضا زبائن مركز البريد بالشلف.

#### أهمية البحث:

تبرز أهمية موضوع البحث بالنظر إلى التطور الحاصل في ثقافة المؤسسات الخدمية العالمية عموما ومؤسساتنا الخدمية خصوصا خلال السنوات الأخيرة، من حيث الاهتمام بتحديث وتزيين فضاءاتها التجارية المستقبلية للجمهور وتوفير شروط الراحة للزبائن المتوافدين على هذه الفضاءات، من أجل معرفة أثر هذا الاهتمام على رضا الزبائن.

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى بلوغ النقاط التالية:

- قياس الأثر المباشر لإدراكات فضاء الخدمة على كل من جودة خدمة الموظف المدركة ورضا زبائن مكتب البريد المركزي بالشلف.
- قياس الأثر الوسيط لمتغير جودة خدمة الموظف المدركة بين كل من إدراكات فضاء الخدمة ورضا زبائن مكتب البريد المركزي بالشلف.
- تبيان نتائج الاهتمام بتحديث مقر المكتب المركزي للبريد بالشلف، وتجهيزه الذي قامت به المؤسسة في السنوات الأخيرة.

#### الدراسات السابقة:

قصد بلوغ أهداف الدراسة، تم الاعتماد على العديد من الأعمال السابقة، كأرضية لإثبات العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، وكذا تفعيل المتغيرات محل الاهتمام. من أهم هذه الدراسات نذكر ما يلي:

- Parish Janet Turner *et al.* (2008), "The effect of the servicescape on service workers", *Journal of Service Marketing*, Volume 10, Issue 3, February, PP. 220-238.

فحص كل من "Parish" وآخرون سنة 2008، العلاقة بين خصائص فضاء الخدمة ومستوى الخدمة المقدمة من قبل الموظف. رغم كثرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين فضاء الخدمة والموظف، إلا أن هؤلاء الباحثين من خلال هذا العمل حاولوا اقتراح العملية التي من خلالها يؤثر فضاء الخدمة على مواقف الموظفين ومدى التزامهم بالعمل. من خلال اجراء عمل شبه تجريبي مع بيانات طولية على عينة من الممرضات يعملن في مستشفى، أكدت النتائج بأن عناصر فضاء الخدمة لها علاقة بتوتر ورضا الموظفين، وكننتيجة لذلك على التزامهم داخل المنظمة واتصالاتهم المنطوقة.
- Patti Miles *et al.* (2012), "Linking servicescape to customer satisfaction: exploring the role of competitive strategy", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Issue: 7, PP.772-795.

حاول كل من "Patti Miles" وزملاؤه سنة 2012، فحص العلاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبائن لعشر مؤسسات خدمية تمثل ثلاثة قطاعات صناعة مختلفة. تمتاز هذه الدراسة بإضافة متغير الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المؤسسة كمتغير معدل للعلاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبائن. خلص هاذين الباحثين إلى أن الاستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة لها أثر على قوة العلاقة بين رضا الزبون وخصائص فضاء الخدمة. هذا يعني بأن العائد على الاستثمار في فضاء الخدمة قد يختلف تبعاً للاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المؤسسة، سواء كانت قيادة بالتكلفة أو تمييز. أيضا لعمل الباحثين العديد من نقاط القوة خاصة في جانب الدراسة الميدانية، فعلى سبيل المثال، لمعرفة أي استراتيجية تنافسية تتبعها كل مؤسسة محل الاهتمام، استعان الباحثين بخبراء لهم دراية بكل من الاستراتيجيات العامة لبورتر (Porter) والمؤسسات محل الدراسة. وللتأكد من صحة اجابة الخبراء تم مقابلة إجاباتهم بإجابات مدراء تلك العينة من المؤسسات. مع ذلك، فإن هذا العمل يفترض بأن المؤسسة لا يمكنها أن تستهدف أكثر من إستراتيجية تنافسية واحدة، وهو الأمر الذي ذهب إليه "Porter" سنة 1980، المعروف بنموذج "الاتصاق بالمنتصف" (Stuck in the middle model). لكن العديد من الدراسات اللاحقة أثبتت عدم صحة هذا الافتراض.
- Situmorang, S. H. (2017). **Influence Of Servicescape, Customer Satisfaction, WOM, and Social Media to Consumer Loyalty (study case bali beach)**. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.

في الأخير، عمل "Situmorang" سنة 2017، الذي حاول تفسير ولاء الزبون بجملة من المتغيرات المفسرة، وهي: فضاء الخدمة، رضا الزبون، الاتصالات المنطوقة، ووسائل التواصل الاجتماعي. خلص البحث إلى أن لفضاء الخدمة أثر إيجابي ذو دلالة على كل من رضا الزبون، استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الاتصالات المنطوقة وولاء الزبون. كما أن لرضا الزبون أثر إيجابي ذو دلالة على كل من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، الاتصالات المنطوقة وولاء الزبون. ما يميز هذا العمل اعتماده على البعد الاجتماعي لفضاء الخدمة استنادا إلى نموذج فضاء الخدمة الاجتماعي المقترح من قبل "Tombs" و "McCull-Kennedy" سنة 2003. هذا إلى جانب الأبعاد المعروفة لفضاء الخدمة المقترحة من قبل باحثين سابقين أمثال "Kotler" و "Bitner".

يتميز العمل الحالي عن الدراسات السابقة بما يلي:

  - فصل فضاء الخدمة عن أبعاد جودة الخدمة المدركة، الأمر الذي يتعارض مع العديد من نماذج جودة الخدمة مثل: "Servqual" و "Servperf".

■ تفسير مستوى تفاعل موظف المكتب الأمامي بمتغير فضاء الخدمة، فالموظف يقضي في كثير من الأحيان وقت أطول في مكان عمله مقارنة بالمنزل، لذا فمن الضروري أن يكون تصميم مكان العمل الخارجي وخاصة الداخلي مريح وجذاب، حتى يكون أداء الموظف في المستوى.

### المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

قبل عرض الدراسة الميدانية، نرى من الضروري عرض الإطار النظري للدراسة وأهم المفاهيم المتعلقة بها.

#### أولاً: أهمية فضاء الخدمة في سياق تسويق الخدمات:

حظي مفهوم البيئة المادية بشكل عام وبيئة تقديم الخدمة بشكل خاص باهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين المختصين في مجال تسويق الخدمات، وقد أجمع معظمهم على أن هذه البيئة تلعب دوراً كبيراً في نجاح تسويق الخدمات وإضفاء بعد الملموسية الذي تفتقده الخدمات بشكل عام، ولذلك فقد جعلت هذه البيئة عنصراً من عناصر المزيج التسويقي الموسع للخدمات، يتوجب على المؤسسات الخدمية العمل عليه وتحسينه بما يتيح خلق مناخ محفز على الشراء وجاذب لانتباه الزبائن ومؤثر فاعل في قراراتهم الشرائية ورضاهم.

أشار "Kotler" سنة 1974، إلى مفهومين مترابطين، هما البيئة المحيطة، والتي سماها بالمناخ العام (Atmosphere)، بالإضافة إلى مفهوم جديد تحت مصطلح "Atmospherics"، والذي يعرفه على أنه: "الجهود التي تقوم بها المؤسسات لتصميم بيئة شراء قادرة على إنتاج تأثيرات وانفعالات حسية خاصة لدى المشتريين من شأنها أن ترفع من احتمال الشراء". بينما عرّف "Temessek" سنة 2007، فضاء تقديم الخدمة على أنها: "جميع الشروط الاصطناعية والطبيعية والاجتماعية، الخاضعة للسيطرة نسبياً، والتي يمكنها لوحدها أو مجتمعة أن تؤثر على الحالة العاطفية، المعرفية، والبيسيكولوجية والسلوكية لشاغلي هذا الفضاء من زبائن وموظفين". كما أشار "Temessek" سنة 2007، إلى أن بيئة تقديم الخدمة تتضمن متغيرات يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة الخدمية ومتغيرات أخرى خارج السيطرة والتحكم، منها الملاعب وأماكن التسلية والترفيه وحتى الفنادق، أين يشكل سلوك مجموع الجماهير متغيراً بيئياً صعب التحكم فيه وقد يخلق إحاسيس سلبية لدى الزبون. نفس الباحث أكد على أهمية دور البيئة المادية في تسويق الخدمات، فهي تشكل حسب حاملا وداعماً للعرض التجاري، ومرجع هوية للمؤسسة وعنصر تميز وتمييز للمؤسسة وخدماتها.

حسب "Lovelock" و"Wirtz" سنة 2011 (ص 255)، فإن تصميم فضاء الخدمة عبارة عن فن يتطلب الكثير من الوقت، الجهد، والتكلفة. لكن بمجرد تصميمه وبنائه، فإنه من الصعب تغييره. ليضيف الباحثين بأن هناك ثلاثة طرق يؤثر فيها الدليل المادي على السلوك الشرائي هي: أ. لإنشاء رسالة اتصال، بحيث يمكن استعماله للتعبير عن الطبيعة الفريدة وجودة الخدمة؛ ب. لإنشاء الاهتمام، يجعل فضاء الخدمة متميزاً وجذب الزبائن من الأجزاء السوقية المستهدفة؛ ج. لإنشاء الأثر من خلال استخدام الألوان، الأصوات، الروائح، والتصميم المكاني لتعزيز تجربة الخدمة المرغوبة.

هناك بحوث كثيرة درست العلاقة والتأثيرات والتفاعلات بين الإنسان وبيئته وخاصة في ميدان علم النفس البيئي (Environment psychology)، فقد حاول علماء النفس إبراز المشاعر والأحاسيس الإيجابية والسلبية للبيئة المحيطة على الإنسان مثل شعوره بالمتعة، الراحة أو القلق ("Russell" و"Pratt" سنة 1980). فقد أشارت "Bitner" سنة 1992، إلى أن الكثير من الأبحاث في ميدان علم النفس البيئي، قد أشارت إلى تأثير البيئة المحيطة التي يعيش فيها الإنسان على سلوكه وحالته البيسيكولوجية. فالضوضاء والحرارة المرتفعة والهواء الملوث كلها عوامل قد تجعل الإنسان في وضع غير مريح، كما تجعله يتسرع في مغادرة مكان تقديم الخدمة. الأمر الذي جعل الكثير من الأبحاث في ميدان الهندسة والتصميم تبحث في كيفية بناء وتصميم مباني وفضاءات تراعي الردود البيسيكولوجية للناس، وقد كانت

التطبيقات الأولى لهذه التصميمات في الميدان العسكري، مركبات الفضاء، السيارات، أماكن العمل، قبل أن تنتقل هذه الأفكار إلى تصميم المباني والفضاءات التجارية.

علاوة على ذلك، يرى "Kotler" سنة 1974، أن تخطيط وتصميم فضاء الخدمة يجب أن يشمل ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- الهندسة المعمارية (Architecture) الخارجية للبنىات والفضاءات؛
- التصميم الداخلي (Interior design) وكل ما له علاقة داخل الفضاء الداخلي للبناء؛
- تصميم النوافذ والواجهات الخاصة بالبناء أو الفضاء (Window dressing) .

في الأخير، يتطلب الاهتمام بالبيئة المادية من المؤسسات الخدمية مراعاة اختيار الأماكن المناسبة لاحتضان فضاءاتها التجارية، كما يتطلب تصميمًا جيدًا لهذه الفضاءات داخليًا وخارجيًا، بما يضمن جواً ومناخاً مناسباً لراحة الزبائن، وبالشكل الذي يجعل الموظفين أقرب ما أمكن إلى الزبائن، قصد كسب رضاهم وبناء علاقات قوية ومستدامة معهم. لذلك، يتوجب على إدارة المؤسسة الخدمية تحديد المتغيرات أو العناصر الأساسية المكونة لفضاء الخدمة والتي من شأنها التأثير أكثر على ردود أفعال الزبائن مثل المنظر العام، الديكور، الأصوات، الرائحة، نوع الستائر والألبسة.. الخ، كما يتوجب أن تكون هذه العناصر فاعلة ومؤثرة أكثر من المنافسين، وهذا يتطلب اجراء اختبارات قبلية عليها من خلال عرضها على عينات من الزبائن المستهدفين، كما يتوجب اجراء التحديثات والتجديد الدوري عليها بحسب التغيرات في أذواق وأنماط الحياة لدى الزبائن بشكل عام ("Kotler" سنة 1974).

ثانياً: اسهام بيئة فضاء الخدمة في تحقيق رضا الزبون:

لأن الخدمات يتم انتاجها واستهلاكها في نفس الوقت، فالزبون في الغالب يقوم بتجربة الخدمة بالكامل بداخل المرفق المادي للمؤسسة. هذا الأخير حسب "Bitner" سنة 1992، لا يمكن اخفاؤه وقد يكون له أثر كبير على ادراكات الزبون لتجربة الخدمة. بما أن الخدمات تتميز باللاملموسية، فإن الزبون وحتى قبل الشراء يبحث عن دلائل عن مستوى جودة الخدمة. فضاء الخدمة غني بمثل تلك المؤشرات، وقد يكون له تأثير كبير في إيصال صورة المؤسسة للزبائن.

يصف نموذج فضاء الخدمة كيف يمكن للبيئة المادية أن تؤثر على كل من الموظفين والزبائن، من خلال انشاء فضاء خدمة مدرك بالكامل، والذي يفعل الاستجابات المعرفية، العاطفية، والفيزيولوجية الداخلية في الزبائن والموظفين. يتم تعديل هذه الاستجابات بواسطة سمات الشخصية والعوامل الظرفية. لاحقاً، تؤثر الاستجابات الداخلية على السلوك ليحدث إما اقتراب (Approach) أو تجنب (Avoidance).

من خلال مراجعة الأدب يتبين بأن فضاء الخدمة تم استخدامه في العديد من الدراسات التجريبية، كمتغير مفسر لظواهر تسويقية عدة، من أهمها: انشاء القيمة لدى الزبون ونواياه المستقبلية ("Fernandes" و "Neves" سنة 2014)، رضا الزبائن ("Miles" وآخرون سنة 2012)، رضا وولاء الموظف ("Kearney" وآخرون سنة 2012).

فعلى سبيل المثال، توصل مجموعة من الباحثين إلى نتيجة مفادها بأن فضاء الخدمة يمكنه توصيل وتعزيز صورة المؤسسة لدى زبائنها، بينما تؤثر تلك الصورة على كل من القيمة المدركة والرضا ("Booms" و "Bitner" سنة 1982؛ "Baker" وآخرون سنة 1994؛ "Nguyen" و "Leblanc" سنة 2002؛ "Kisang" وآخرون سنة 2012).

فقد حاول كل من "Miles" وآخرون سنة 2012، اختبار العلاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبون لكن في سياق الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المؤسسة. من أهم ما توصل إليه الباحثين أن العائد من الاستثمار في فضاء الخدمة يختلف تبعاً للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث يكون لهذه الأخيرة أثراً على قوة العلاقة بين سمات فضاء الخدمة ورضا الزبون. من جهة أخرى، قام كل من

"Fernandes" و "Neves" سنة 2014، بدراسة فضاء الخدمة في سياق نوادي لكرة القدم. خلص كل منهما بأن الخدمات المرتكزة على التجربة (Experience-centric services) مثل نوادي كرة القدم، أين يقضي الزبائن أوقات طويلة من الزمن، لا ينبغي التركيز فقط على التصميم الجذاب لإرضاء الزبائن. بل ينبغي أيضا ضمان تصميم ترتيبات الجلوس والمخططات المكانية بشكل يسمح بالاستكشاف المريح والحر لتجربة الخدمة. أكد الباحثين بأن فضاء الخدمة يؤثر على مواقف وسلوكيات الزبون، إذ يؤثر على رضا الزبون والذي بدوره يؤثر على رغبته في إعادة التجربة مستقبلاً. إضافة إلى ذلك، يعتبر كل من "Hooper" وآخرون سنة 2013، من الباحثين الذين أكدوا على ضرورة نمذجة فضاء الخدمة كبناء مستقل يسبق جودة الخدمة، الأمر الذي يتعارض مع النماذج المقترحة لقياس جودة الخدمة، والتي من أشهرها نموذج "Servqual" المقترح من قبل كل من "Parasuraman"، "Berry"، و "Zeithaml" سنة 1985. فنموذج "Servqual" على سبيل المثال، يتضمن على بُعد يتم فيه تقييم البيئة المادية للخدمة، يتمثل في بُعد الملموسية ("Parasuraman" وآخرون سنة 1985). أما عن أهم النتائج التي توصل إليها "Hooper" وآخرون سنة 2013، فتتمثل في كون تصميم فضاء الخدمة له تأثير ذو دلالة على النوايا السلوكية للزبون (كتوصية الخدمة للأصدقاء والمعارف).

زيادة على ما سبق، من بين الأعمال الحديثة دراسة كل من "Abbas" و "Cova" سنة 2017. خلص هاذين الباحثين إلى أن البيئة المادية بمثابة أداة أساسية لتمييز المؤسسة الخدمية وتوطيد العلاقة مع الزبون، لأنها بمكوناتها المادية والحسية تصنع تجربة الزبون مع الخدمة، فالزبون لا يبحث فقط عن شراء الخدمة ولكن يبحث أيضا على تجارب جمالية وحسية وترفيهية مليئة بالعواطف.

رغم ذلك، فإن البعض يرى بأن أهمية المكون المادي للخدمة تبرز فقط في سياق الخدمات التي يقضي الزبون في مكان تقديمها وقتا طويلا نسبيا، كمرافق التسلية، حدائق الحيوانات، وغيرها. ففي هذا النوع من الخدمات قد تكون الأبعاد الملموسة للخدمة المحدد الرئيسي لرضا الزبون. بينما يميل الزبون إلى تقييم بقية الخدمات، التي يقضي في بيئتها وقتا قصيرا نسبيا بالاستناد إلى مورد الخدمة بشكل أساسي (كالبانوك، التأمينات، مثلا) ("Wakefield" و "Blodgett" سنة 1996). وبما أننا اخترنا خدمات البريد لاختبار نموذج الدراسة، فيفترض بنا إيجاد أثر محدود أو ضعيف لفضاء الخدمة على رضا الزبون.

من هنا يمكن طرح الفرضية الأولى كما يلي:

**الفرضية رقم (1): لإدراك فضاء الخدمة أثر مباشر إيجابي على رضا الزبائن بمركز البريد بالشلف.**

**ثالثا: العلاقة بين فضاء الخدمة وجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظف :**

أكدت "Bitner" سنة 1992، أنه إلى جانب تأثير فضاء الخدمة على معتقدات الزبون، فإنه يؤثر أيضا على معتقدات الموظف. يعتبر كل من "Bitner" سنة 1992، و "Baker" وآخرون سنة 1988 من بين القليل من الباحثين الذين فحصوا تأثير خصائص فضاء الخدمة على مواقف وسلوكيات الموظف. في هذا الصدد اقترح كل من "Kaminakis" و "Boukis" سنة 2012، بأن الإدراك الإيجابي (أو السلبي) لفضاء الخدمة قد يكون له أثر إيجابي (أو سلبي) على رضا الموظف. كما يكون لرضا الموظف أثر على أداءه داخل المؤسسة، لكن بوساطة متغير آخر يتمثل في سلوكيات الاقتراب/الابتعاد. إلى جانب ذلك، حاول كل من "Parish" وآخرون سنة 2008، فهم العميلة التي من خلالها يؤثر فضاء الخدمة على مواقف الموظف. اقترح هؤلاء الباحثين بأن إدراكات الإيجابية للأبعاد الثلاثة لفضاء الخدمة، وهي: الملاءمة (Convenience)، السلامة (Safety)، والبهاء (Pleasantness) من قبل الموظفين بالمؤسسات الخدمية، ينبغي أن يقود إلى مخرجات إيجابية (الشعور بالرضا والاتصالات المنطوقة الإيجابية). زيادة على ذلك، وجد كل من "Edem" وآخرون سنة 2017، بأن أداء الموظف قد ينخفض في سياق فضاء الخدمة المخطط له بشكل سيء.

هذا ما يقودنا إلى الفرضية الثانية الموالية:

**الفرضية رقم (2):** لفضاء الخدمة أثر مباشر إيجابي على جودة خدمة الموظف المدركة من قبل زبائن مركز البريد بالشلف.

**رابعا: العلاقة بين جودة خدمة الموظف ورضا الزبون:**

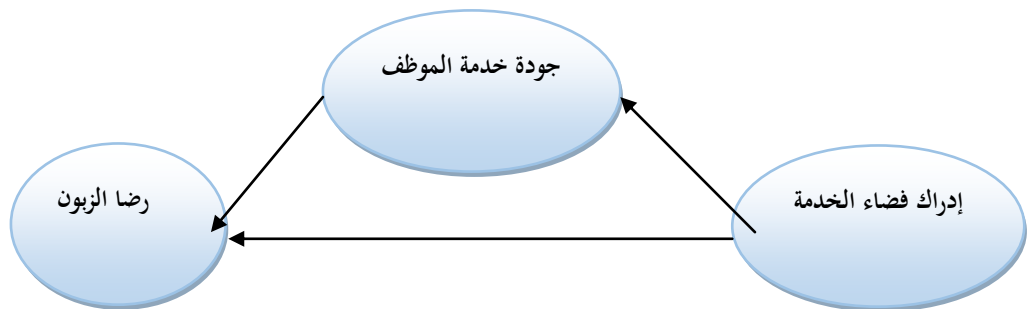
إضافة إلى فضاء الخدمة قد يكون لسلوك الموظف أثناء فترة تجربة الخدمة أثراً على رضا الزبون. فقد وجدت على سبيل المثال، كل من "Kattara" وآخرون سنة 2015، بأن سلوك الموظف سواء كان إيجابياً أو سلبياً له أثر كبير على إدراكات الزبون لجودة الخدمة، وبالتالي رضاه العام. أيضاً، يلاحظ بأن أغلب أبعاد جودة لها علاقة بالموظف، وكيفية تعامله مع الزبون. فنجد مثلاً في نموذج "Servqual" بأن هناك أربعة أبعاد من خمسة لها علاقة بتقييم أداء الموظف أثناء فترة التفاعل (الموثوقية: أي إمكانية أداء الخدمة الموعودة بثقة وبدقة؛ اللطافة: الاهتمام الفردي الذي يتم توفيره للزبائن؛ الاستجابة: الاستعداد لمساعدة الزبون وتقديم خدمة فورية؛ والأمن: المعرفة التي يمتلكها الموظف، وقدرته على كسب ثقة الزبون) ("Parasuraman" وآخرون سنة 1988). من جهة أخرى، هناك العديد من الأعمال التجريبية التي قامت بدراسة العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. فقد حاول كل من "Minh" وآخرون سنة 2015، تقييم العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة من جهة، ورضا زبائن عينة من الفنادق بفيتنام. خلص الباحثين إلى وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون، ما عدا بُعد الملموسية. وهي من الدراسات القليلة التي لم يتم فيها إيجاد علاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبون. كما خلص كل من "Abbasi" و"Alvi" سنة 2013، بأن أداء الموظف وخبرته لهما أثر إيجابي على رضا الزبون. من بين أهم الأسباب التي جعلتنا نضع جودة خدمة الموظف كمتغير وسيط بين فضاء الخدمة ورضا الزبون، النموذج المقدم من "Heskett" وآخرون سنة 1994. يحاول هذا النموذج الربط بين كل من الموظف بالمؤسسة والزبون. حسب هؤلاء الباحثين، فإن لجودة الخدمة الداخلية التي تتحدد بتصميم مكان العمل (أو فضاء الخدمة) وغيرها من العوامل أثراً على رضا الموظف. يساهم رضا الموظف بتقديم خدمة ذات جودة عالية، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على رضا الزبون، ومن ثم على ولاء الزبون. يعرف هذا النموذج بسلسلة ربح الخدمة (Service-Profit Chain model).

لهذا يمكن صياغة الفرضيتين الثالثة على النحو الآتي:

**الفرضية رقم (3):** هناك أثر مباشر إيجابي لجودة خدمة الموظف على رضا الزبون بمركز البريد بالشلف.

هذا ما يقودنا إلى تصميم النموذج الموالي:

شكل رقم: 1 نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من اعداد الباحثين

## المحور الثاني: منهجية الدراسة الميدانية:

## أولاً: عملية تجميع البيانات:

تم تجميع البيانات من زبائن مؤسسة البريد الذين توافدوا على البريد المركزي لولاية الشلف، خلال الفترة الممتدة من 01 أبريل إلى 19 أبريل 2018. تم اختيار مركز البريد، لأن استهلاك الخدمة يتطلب انتقال الزبون إلى فضاء الخدمة، علاوة على ذلك، جاء الاختيار بسبب قيام المركز البريدي مؤخراً ببعض التحسينات التي مسّت بعض جوانب فضاء الخدمة. بعد قيام الباحثين بشرح أهداف وتأثيرات هذه الدراسة للزبائن، وطلب تعاونهم، تم توزيع 325 قائمة استقصاء، باستخدام طريقة المعاينة الميسرة. ليتم استرجاع 300 استمارة. بعد المراجعة الأولية تم حذف 20 قائمة بسبب عدم ملاءمتها للتحليل (تحمل العديد من الاجابات الناقصة). وبالتالي، تم الحصول على حجم عينة نهائي قدر بـ: 280 استمارة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة في حدود 86.15%.

## ثانياً: تطوير المقياس وعملية تحليل البيانات:

لاختبار النموذج المقترح تم تطوير قائمة استقصاء بالاستعانة بدراسات سابقة. تم تفعيل متغير إدراك فضاء الخدمة باستخدام ستة بنود تم استخلاصها من عمل "Hooper" وآخرون سنة 2013. كما تم قياس متغير جودة خدمة الموظف بواسطة ثلاثة بنود، بالعودة إلى أعمال كل من "Parasuraman" وآخرون سنة 1988؛ "Grace" و"O'Cass" سنة 2004؛ و"Hooper" وآخرون سنة 2013. بينما تم قياس متغير رضا الزبون باستخدام بندين، وذلك بالعودة إلى دراسة كل من "Wakefield" و"Blodgett" سنة 1996؛ "Fernandes" و"Neves" سنة 2014. كل بنود قائمة الاستقصاء تم تقييمها من قبل المستقصى منهم على سلم ليكرت (Likert scale) ذو سبع درجات، ما عدا البندين الخاصين برضا الزبون حيث تم استخدام سلم تفاضلي دلالي (Semantic differential scale) ذو سبع درجات.

البيانات التي تم تجميعها من المستقصى منهم تم تحليلها باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor analysis) ونمذجة المعادلة البنائية. بداية، تم فحص البيانات من وجود القيم المتطرفة والاعتدالية، وعندما لم نجد هناك أي مشكل تم اتباع المنهجية المقترحة من قبل كل من "Gerbing" و"Anderson" سنة 1988، والتي تتمثل في مقارنة من مرحلتين لتقييم نموذج القياس ("Hooper" وآخرون سنة 2013).

نتائج الاتساق الداخلي (Reliability) والتحليل العاملي التوكيدي لكامل النموذج يعرضها الجدول رقم (1)، وذلك بعد حذف بعض البنود الخاصة بفضاء الخدمة. يبدو بأن مشكل صدق البناء ينحصر في متغير رضا الزبون، حيث جاءت كل من قيمتي "CR" أقل من العتبة "0.6". رغم ذلك، تم الإبقاء على البندين معاً، نظراً لأن تشبعات العامل (Factor loading) لهما جاءت أعلى من 0.5، إضافة إلى أن معامل ألفا كرونباخ جاء أعلى من العتبة 0.5 المقترحة من قبل "Nunnally" سنة 1978 ("Shyu" وآخرون سنة 2013). رغم أن النموذج تحصل على اختبار كاي تربيع دال احصائياً، إلا أن هذا لا يعتبر مفاجئاً. ففي حالة استخدام عينات كبيرة الحجم يمكن بلوغ دلالة احصائية بسهولة ("Hooper" وآخرون سنة 2008). مؤشرات المطابقة الأخرى أشارت إلى مطابقة ممتازة للنموذج ( $\chi^2 = 84.326$ ،  $df = 41$ ،  $RMSEA = 0.060$ ؛  $CFI = 0.957$ ؛  $SRMR = 0.051$ )، بحيث كلها جاءت ضمن المستويات المنصوح بها ("Hooper" وآخرون سنة 2008).



## الجدول رقم 1: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لكامل النموذج.

Cronbach's Alpha	Composite Reliability	t-value	Factor loading	
0.836	0.842			فضاء الخدمة
		6.580**	0.52	التصميم الداخلي
		6.899**	0.57	حدائثة الأجهزة
		7.941**	0.73	أناقة الموظفين
		8.213**	0.59	الاضاءة
		8.263**	0.62	المقاعد
		---	0.55	درجة الحرارة
0.755	0.755			جودة خدمة الموظف
		---	0.89	معاملة الموظف
		13.697**	0.77	مساعدة الموظف
		7.783*	0.44	الخدمة المقدمة من قبل الموظف
0.564	0.588			رضا الزبون
		---	0.76	الشعور بالرضا
		7.731*	0.52	حالة المزاج
ملاحظة: * تم تثبيت المعامل المقابل لوضع مقياس البناء الكامن؛ ** ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $p > 0.05$				

## المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Amos 24

يُظهر الجدول رقم (2) تقدير كل المعلمات البنائية المعيارية، إضافة إلى نتائج اختبارات الفرضيات للنموذج. الفرضية رقم (1) التي تربط إدراكات الزبون لفضاء الخدمة بجودة خدمة الموظف تم دعمها، حيث جاءت العلاقة موجبة وذات دلالة احصائية ( $b_{12} = 0.74, t = 7.572, p < 0.001$ ). أيضا، الأثر المباشر لفضاء الخدمة على رضا الزبائن جاء دالا احصائيا وموجبا (الفرضية رقم "2") ( $b_{13} = 0.34, t = 2.731, p = 0.006$ ). الفرضية رقم (3)، التي تتنبأ بالعلاقة الايجابية بين جودة خدمة الموظف ورضا الزبون تم أيضا دعمها ( $b_{23} = 0.60, t = 4.995, p < 0.001$ ). من هنا نستنتج بأن النتائج أتت لتدعم كل الفرضيات المقترحة، حيث كانت جميع المسارات ذات دلالة احصائية وفي الاتجاه المتوقع (شكل رقم 2). على العموم، جاءت النتائج لتوفر دليلا بأن فضاء الخدمة محدد مهم لجودة الخدمة المقدمة من قبل الموظف، ورضا الزبون بالمركز الرئيسي للبريد بالشلف. لكن ما يلاحظ علاوة على ما سبق، جاءت إجراءات "Bootstrap" على برنامج "Amos"، لتؤكد بأن إدراك جودة خدمة الموظف يتوسط بشكل جزئي (حيث يبقى لمتغير فضاء الخدمة جزء من الأثر المباشر على متغير رضا الزبون) العلاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبون (أنظر: "Gunzler" وآخرون سنة 2013).

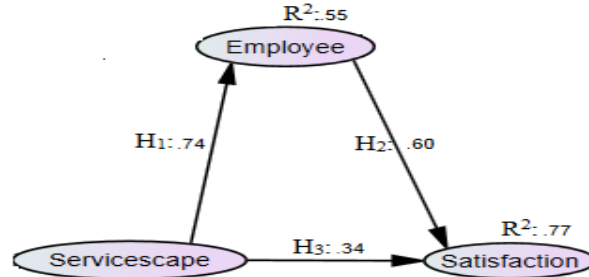
## الجدول رقم 2: نتائج تقدير معلمات النموذج واختبار الفرضيات.

قيمة اختبار ستودنت (t-value)	معاملات المسار المعيارية (Standardized path coefficients)	النتيجة	المسارات الهيكلية (Structural paths)
7.572*	0.74	تم دعمها	H <sub>1</sub> : فضاء الخدمة ← جودة خدمة الموظف
2.731*	0.34	تم دعمها	H <sub>2</sub> : فضاء الخدمة ← رضا الزبون
4.995*	0.60	تم دعمها	H <sub>3</sub> : جودة خدمة الموظف ← رضا الزبون

ملاحظة: \* ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $p > 0.05$

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Amos 24

الشكل رقم 2: معاملات المسار للنموذج



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج Amos 24

### المحور الثالث: مناقشة النتائج

تمثل الهدف من هذه الدراسة في اختبار أثر كل من فضاء الخدمة، وبعد من أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون. جاء تحليل النموذج الهيكلي باستخدام برنامج "Amos"، ليدعم جميع العلاقات بين المتغيرات بنموذج الدراسة (أنظر الشكل رقم "2"). كما أظهرت النتائج بأن الأثر غير المباشر لإدراك فضاء الخدمة على رضا الزبون، من خلال جودة خدمة الموظف أقوى بكثير من الأثر المباشر. ما يميز هذا العمل عن الدراسات السابقة كونه اهتم باختبار الأثر غير المباشر لفضاء الخدمة على رضا الزبون، عكس بعض الدراسات السابقة ("Musriha" سنة 2012؛ "Siwi" سنة 2015).

أتت نتائج هذا العمل لتساند عدة أفكار من أهمها، فكرة "Hooper" وآخرون سنة 2013، القائلة بأن فضاء الخدمة عبارة عن متغير مستقل يسبق جودة الخدمة، بدل كونه بُعد من أبعاد جودة الخدمة. مما جعلنا نضع فضاء الخدمة كمتغير يسبق جودة الخدمة (المتتمثلة في جودة خدمة الموظف). مع ذلك، تناقض تلك الفكرة الدراسات السابقة التي حاولت تفعيل متغير جودة الخدمة ("Parasuraman" وآخرون سنة 1988؛ "Kang" و"James" سنة 2004). أو حتى تلك الأعمال التي قامت بفصل بُعد فضاء الخدمة، لكن بوضعه في نفس المستوى وليس كمتغير يسبق جودة الخدمة كما فعل الباحث "Musriha" سنة 2012. علاوة على ذلك، حاولت الدراسة اختبار الفكرة القائلة بأن لتصميم فضاء الخدمة أثر على كل من الموظف والزبون ("Bitner" سنة 1992؛ "Kearney" وآخرون سنة 2012). فالمؤسسات التي تهتم بالرفع من أدائها من خلال زيادة ريجيتها، واكتساب ولاء زبائنها عليها أن تعمل ضمن مقاربة من الداخل إلى الخارج، من خلال الاهتمام برضا موظفيها، للوصول إلى رضا وولاء زبائنها. فتصميم فضاء الخدمة بشكل يتوافق وتطلعات موظفي المؤسسة، جنباً إلى جنب مع عوامل أخرى (كالاعتراف ومكافأة الموظف)، سيرفع من رضا الموظف، الأمر الذي يجعله يُقدم خدمة ذات قيمة عالية في نظر الزبون. مما يساهم في تحقيق رضا وولاء الزبون ("Heskett" سنة وآخرون 1994).

في الأخير، ساهمت نتائج الدراسة بتأكيد الفكرة المقترحة من قبل "Wakefield" و"Blodgett" سنة 1996. حيث اعتبر هاذين الباحثين بأن فضاء الخدمة في فئة الخدمات التي لا تتطلب قضاء وقت تفاعل طويل من قبل الزبائن (كما في حالة خدمة البريد التي تم اختبارها للدراسة الميدانية)، يكون فيها تقييم الخدمة بالاهتمام أكثر بالجوانب غير الملموسة، التي لها علاقة بأداء موظفي المكتب الأمامي. تم إثبات ذلك من خلال زيادة قوة العلاقة بين فضاء الخدمة ورضا الزبون عند إدخال متغير جودة خدمة الموظف كمتغير وسيط. إضافة إلى

آراء العديد من الزبائن الذين صرحوا بأن طريقة تعامل الموظفين معهم، وأداءهم خلال فترة لقاء الخدمة، أهم بكثير من تصميم فضاء الخدمة الجذاب والملائم.

#### المحور الرابع: التأثيرات الإدارية للدراسة:

يوفر هذا البحث بعض الأفكار التي يمكن للمدراء بمؤسسات الخدمية عموماً، ومؤسسة البريد خاصة استخدامها لتحسين خدماتهم المقدمة للزبائن. بداية، من الضروري للمدراء الاعتراف بأهمية فضاء الخدمة كأداة تسويقية. فقد أظهر العمل بأن لفضاء الخدمة أثر مباشر وغير مباشر على رضا الزبائن. وعليه، من الضروري الاهتمام بالجوانب الملموسة لضمان رضا الزبون. أيضاً، على المدراء أن يهتموا ببيئة الخدمة التي لا تتلاءم مع تطلعات الزبائن فقط، أو تعكس استراتيجيتها التنافسية، بل تلك التي تتلاءم مع تطلعات موظفيها. فالموظف في سياق الخدمات يلعب دوراً مهماً في تجربة الخدمة المدركة من قبل الزبون. كما أن ذلك الموظف يقضي فترة طويلة من الزمن في مكان تقديم الخدمة، هذا الأخير الذي ينبغي أن يكون مصمماً بشكل يرفع ويرفع من أداء الموظف.

مع ذلك، تصريحات العديد من زبائن شركة البريد حول أهمية العنصر البشري في إدراك جودة الخدمة المقدمة، تستدعي من المدراء الاعتراف بأن الاهتمام بالجوانب الملموسة لا يعتبر كافياً لاكتساب رضا الزبون. حيث لا بد من التركيز على تحسين طريقة تفاعل الموظفين مع الزبائن، لتكون التجربة التي يقضيها الزبائن فريدة في مكان تقديم الخدمة. يكون ذلك من خلال توعية وتكوين الموظفين بأهمية الاستقبال الجيد للزبون، ومعاملته بلطف حتى يشعر بالرضا. حيث لمسنا بعض الشكاوى من الزبائن بهذا الخصوص.

#### خاتمة:

حاول هذا العمل اختبار أثر فضاء الخدمة على رضا الزبون، مع إضافة متغير وسيط يتمثل في جودة خدمة الموظف. يقترح هذا البحث بأن الشعور بالرضا يكون نتيجة الإدراك الإيجابي لمختلف جوانب بيئة الخدمة، والذي يساعد الزبون في تشكيل مستوى توقعاته، من خلال إعطائه نظرة عن ما ستكون عليه الخدمة لاحقاً. لكن ذلك لا يعد كافياً فحتى يكون الزبون راض عن تجربته في مكان تقديم الخدمة، على الموظف أن يلعب دوراً لا يقل أهمية عن دور فضاء الخدمة. فالاستقبال الجيد وحسن الانصات لمشاكل الزبون، وتقديم الخدمة في الوقت المحدد كلها عوامل تعمل على الرفع من شعور الرضا المتولد لدى الزبون.

#### قائمة المراجع:

- Abbasi Abdus Sattar and Alvi Abdul Khaliq (2013), "Impact of employee characteristics and their performance on customer satisfaction", *Science International*, Volume 25, Issue 2, PP. 387-394.
- Bolton, Ruth N. and Drew H. James (1991), "Mitigating the Effect of a Service Encounter", *Marketing Letters*, Volume 3, Issue 1, PP. 57-70.
- Cronin J. Joseph and Taylor A. Stevens (1992), "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Volume 56, Issue 3, PP. 55-68.
- Daire Hooper et al. (2013), "The Servicescape as antecedent to service quality and behavioral intentions", *Journal of Services Marketing*, Volume 27, Issue 4, PP. 271-280.
- Edem M. J. et al. (2017), "Impact of workplace environment on health workers", *Occupational Medicine & Health Affairs*, Volume 5, Issue 2, PP. 1-5.
- Grace Debra and O'Cass Aron (2004), "Examining service experiences and post-consumptions evaluation", *The Journal of Services Marketing*, Volume 18, Issue 6, PP. 450-461.
- Gunzler Douglas et al. (2013), "Introduction to mediation analysis with structural equation modeling", *Shanghai Archives of Psychiatry*, Volume 25, Issue 6, PP. 390-394.

- Hanan Saad Kattara *et al.* (2015), “**The impact of employee’s behavior on customer’s service quality perceptions and overall satisfaction**”, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Volume 4, Issue 2, PP. 06-08.
- Hernon Peter *et al.* (1999), “**Service quality and customer satisfaction: An assessment and future directions**”, *The Journal of Academic Librarianship*, Volume 25, Issue 1, PP. 9-17.
- Heskett L. James *et al.* (1994), “**Putting Service-Profit Chain to work**”, *Harvard Business Review*, Volume 72, Issue 2, March-April, PP. 164-174.
- Jörg Pareigis, Per Echeverri, Bo Edvardsson, (2012), “**Exploring internal mechanisms forming customer servicescape experiences**”, *Journal of Service Management*, Volume 23, Issue 5, P. 01.
- Kaminakis Kostas and Boukis Achilleas (2012), “**Highlighting the role of Servicescapes and organizational climate on employee’s performance**”, In: Leroy Robinson (Ed.), “**Marketing dynamism & sustainability: Things change, and things stay the same**”, *Development in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Springer, PP. 755-764.
- Lovelock Christopher and Wirtz Jochen (2011), “**Services marketing: People, technology, strategy**”, Seventh Edition, *Prentice Hall*, Boston, PP. 254-255.
- Mary Jo Bitner (1992), “**Servicescapes: The impact of physical surroundings On customers and Employees**”, *Journal of Marketing*, Volume 56, Avril, PP. 57-71.
- Minh Nguyen Hue *et al.* (2015), “**Service quality and customer satisfaction: A case study of hotel industry in Vietnam**”, *Asian Social Science*, Volume 11, Issue 10, PP. 73-85.
- Musriha (2012), “**Effect of servicescape and employee communication quality on customer loyalty of Mandiri bank in Surabaya**”, *Academic Research International*, Volume 2, Issue 1, PP. 229-240.
- Parasuraman A. *et al.* (1985), “**A conceptual model of service quality and its implications for future research**”, *Journal of Marketing*, Volume 49, Issue 4, PP. 441-450.
- Parasuraman A. *et al.* (1988), “**SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**”, *Journal of Retailing*, Volume 64, Issue 1, Spring, PP. 12-40.
- Parish Janet Turner *et al.* (2008), “**The effect of the servicescape on service workers**”, *Journal of Service Marketing*, Volume 10, Issue 3, February, PP. 220-238.
- Patti Miles *et al.* (2012), “**Linking servicescape to customer satisfaction: exploring the role of competitive strategy**”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Issue: 7, PP.772-795.
- Shyu Chin-Shyang *et al.* (2013), “**Applying confirmatory factor analysis on the measurment over-service**”, *The Journal of International Management Studies*, Volume 8, Issue 2, PP. 10-16.
- Situmorang, S. H. (2017). **Influence Of Servicescape, Customer Satisfaction, WOM, and Social Media to Consumer Loyalty (study case bali beach)**. In *1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*. Atlantis Press.
- Treaza Kearney *et al.* (2012), “**The role of servicescape as a driver of customer value in experience-centric service organizations: the Dragon Football Stadium case**”, *Irish Journal of Management*, Articles 16, <https://arrow.dit.ie/buschacart/16>.
- Wakefield L. Kirk and Blodgett G. Jeffrey (1996), “**The effect of servicescape on customer’s behavioral intentions in leisure service setting**”, *Journal of Services Marketing*, Volume 10, Issue 6, PP. 45-61.