

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المستقبل

لعلوم الإدارة وتكنولوجيا المعلومات

كلية العلوم الإدارية والمالية

تخصص إدارة أعمال

جودة الخدمات الادارية وأثرها على رضا العملاء

دراسة ميدانية على شركة المتحدة للتأمين

أعداد الطالبات /

مي العلفي

امنة زيد

آية سيلان

ريم الحبشي

آلاء زيارة

اشراف الدكتور/

جمال جويد

2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير:

الاهداء :

ملخص البحث

تناولت هذه الدراسة (جودة الخدمات الادارية وأثرها على رضا العملاء)، وهدفت للتعرف على التعرف على جودة الخدمات الادارية المقدمة في الشركات، والتحقق من العلاقة بين جودة الخدمات الادارية من وجهة نظر العملاء وابعاد الجودة التي تشتمل على عناصر اهمها الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمانة والتعاطف.

تكون مجتمع البحث عدد (50) من العاملين والموظفين في شركة كاك بنك، ولأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة قمنا بتطوير استبانة. تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم منها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيم معاملات ألفا كرونباخ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- 1) أظهرت النتائج أن الجودة الكلية للخدمات التي جيدة.
- 2) أظهرت النتائج أن العملاء راضين الى حد ما عن الخدمات.
- 3) أظهرت النتائج أن العملاء سيقوموا بتعاملات اكثر في السنوات القادمة.
- 4) أظهرت النتائج أن التسهيلات الماديه والممتازة سوف تكون جذابه.
- 5) أظهرت النتائج أن عند مواجهة العملاء لمشكله سوف يظهر اهتماما صادقا في حلها.
- 6) أظهرت النتائج أن موظفي الشركة سوف يخبرون العملاء بوقت انجاز الخدمه بدقه.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة امتلاك معدات حديثة.
- 2) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة توفير التسهيلات الممتازة.
- 3) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة تحديد الوقت الدقيق لاداء العمل.
- 4) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة تأدية الخدمة الصحيحة للعميل من أول مرة.
- 5) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة تقديم خدمات فورية للعملاء.
- 6) ترى الباحثات بانه يجب على الشركة غرس الثقة لدى العملاء من خلال الرد على

قائمة المحتويات :

| | |
|------|---|
| ب | شكر وتقدير :..... |
| ج | الاهداء : |
| هـ | قائمة المحتويات : |
| - 1 | الفصل الأول / الإطار العام للبحث : |
| - 2 | المقدمة:-..... |
| - 3 | مشكلة البحث :- |
| - 3 | اهمية البحث :- |
| - 3 | أهداف البحث:- |
| - 4 | فرضيات البحث :- |
| - 4 | منهجية البحث :-..... |
| - 4 | حدود البحث :-..... |
| - 5 | مصادر جمع البيانات :- |
| - 6 | الدراسات السابقة :- |
| - 11 | الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث : |
| - 12 | المبحث الأول / مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات الادارية: |
| - 12 | المطلب الأول / مفهوم الخدمات الادارية:..... |
| - 12 | المطلب الثاني / خصائص ومميزات الخدمات الادارية: |
| - 12 | المبحث الثاني/ جودة الخدمات الادارية وابعاد قياسها كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للشركة |
| - 14 | : |
| - 31 | الفصل الثالث: الإطار الميداني |
| - 31 | التمهيد |
| - 31 | مناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:..... |
| - 36 | بناء اداة الدراسة..... |
| - 36 | صدق الأداة:(Validity)..... |
| - 37 | صدق الاتساق الداخلي:..... |
| - 38 | ثبات الاستبانة |
| - 39 | تحليل عبارات الاستبانة: |

| | |
|--------|---------------------------------------|
| - 40 - | تحليل محاور الدراسة..... |
| - 50 - | الفصل الرابع: النتائج والتوصيات |
| - 50 - | المبحث الأول: النتائج..... |
| - 51 - | المبحث الثاني: التوصيات..... |
| - 52 - | قائمة المراجع |

الفصل الأول / الإطار العام للبحث :

المقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

فرضيات البحث

منهجية البحث

حدود البحث

مصادر جمع البيانات

المقدمة :-

تواجه الشركات في عالم اليوم العديد من التحديات ولعل ابرزها هو تنامي حدة المنافسة في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية, حرية التجارة, ظهور الشركات متعددة الجنسيات , زيادة التكتلات الاقتصادية, زيادة متطلبات العميل وتسارع حركة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ولمواجهة هذه التحديات فقد اتجهت معظم هذه الشركات الى الاهتمام بجودة ماتقدمة لزيائنها من سلع وخدمات كأحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في الأسواق التي تنشط فيها .

لقد حضيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الاخيرة بأهمية كبيره سواء على الصعيد العالمي أو المحلي حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات والتخصصات وأصبحت العديد من الشركات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف اعمالها وتخصصاتها ولم تقتصر الجودة على المنتجات الاستهلاكية والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيرة بل على العكس أضحت الجودة عنوانا للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات والهيئات والجهات العامة والخاصة.

فقد اصبح التنافس في تقديم أرقى الخدمات هدفا تسعى لتحقيقه الكثير من الشركات الخدمية ومنها الشركات وذلك بعد أن صارت جودة الخدمة هي المعيار الأساسي لنجاحها وضمان بقائها واستمرارها في السوق وزيادة ربحيتها.

يعتبر موضوع جودة الخدمات وتحديدًا جودة الخدمات الادارية وقياسها من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفه فالبرغم من اتفاقهم على ضرورة قياس جودة الخدمه كأحد المداخل الاساسيه لتطوير الجوده وتحسينها في المؤسسات الخدميه الا انهم لم يتفقوا على كيفية قياسها والمتغيرات المرتبطه بها .

مشكلة البحث :-

تكمن مشكلة البحث بان نمطية الخدمات التي تقدمها الشركات بشكل عام دفعها إلى الاتجاه نحو تحسين الخدمات بما يلائم حاجات عملائه للفوز برضاهم وولائهم بهدف تنمية الحصة السوقية لكل شركة وصولا لتعظيم ربحيتها , وقد تعرضت الخدمات الادارية للتطور التدريجي النوعي والكمي إلا أنها في نفس الوقت لم تسلم من الانتقادات من قبل العديد من عملائها الأمر الذي يدفعها إلى تطوير وتحسين خدماتها لمعالجة تلك الانتقادات . لذا فان قياس جودة الخدمات التي تقدمها الشركات من خلال دراسة علمية ميدانية اصبح مطلباً مهماً وذلك لتلمس جوانب القصور والضعف في هذه الخدمة والمساعدة على دعمها وتطويرها خاصة وان خدمات هذا القطاع على حد علم الباحثات لم تخضع لهذا النوع من الدراسة ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بالسؤال الآتي :

// ماهي أهم محددات وأبعاد جودة الخدمات في نظر العملاء واثرا على رضا العملاء؟

اهمية البحث :-

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- 1) تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية جودة الخدمات الادارية المقدمة لعملائها أحد الركائز الأساسية التي تساعد الشركات على تحسين ربحيتها من خلال تحسين خدماتها وكسب حصة سوقية جديدة.
- 2) إن النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة ستساعد إدارات الشركات في اليمن على تحسين وتطوير خدماتها الادارية.
- 3) معرفة توجهات عملاء الشركات اليمنية نحو الخدمة الادارية التي تقدمها هذه الشركات بهدف تطويرها.

أهداف البحث :-

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعه من الاهداف على النحو التالي :

- 1) التعرف على جودة الخدمات الادارية المقدمة في الشركات.

(2) التحقق من العلاقة بين جودة الخدمات الادارية من وجهة نظر العملاء وابعاد الجودة التي تشتمل على عناصر اهمها الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمانة والتعاطف.

فرضيات البحث :-

- (1) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمة الإدارية وبين ابعاد قياسها (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) .
- (2) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمة الإدارية وبين رضا العملاء .
- (3) توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمة الإدارية وبين ولاء العملاء .

منهجية البحث :-

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث من خلال الاعتماد على الكتب والمقالات والدوريات المتخصصة التي تناولت موضوع البحث وهو مايساهم في تشكيل خلفيه علميه يمكن ان تفيد في اثراء الجوانب المختلفة للبحث , أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على توزيع الاستبيانات التي من خلالها يتم الحصول على البيانات الاولية من عينة الدراسة وتحليلها .

حدود البحث :-

الحدود المكانية / تتمثل الحدود المكانية في شركة المتحدة للتأمين - صنعاء .

الحدود الزمانية / تتمثل الحدود الزمانية في العام الجامعي 2020/2019.

الحدود البشرية/ تتمثل الحدود البشرية في العاملين والعملاء في ادارة الخدمات في شركة المتحدة للتأمين.

مصادر جمع البيانات :-

استخدم الباحثات مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية:

أتجه الباحثات في معالجة الإطار النظري للبحث عن مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل بالآتي:

- 1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
- 2- الدوريات والمقالات.
- 3- الأبحاث والدراسات السابقة التي تناول موضوع البحث.
- 4- التقارير الدورية والنشرات المتخصصة المنشورة عن تقييم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.
- 5- البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة التي تتحدث عن موضوع البحث.

المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجئن الباحثات إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة وهي الأداة الرئيسية للبحث حيث توفر الوقت والجهد وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض كأداة رئيسية، والتي ستتضمن قائمة الاستبيان مجموعة أسئلة تهدف إلى التعرف على جودة الخدمات الادارية واثرها على رضا العملاء.

مصطلحات البحث:

✓ تعريف الرضا :

بأنه احساس الفرد بالمتعة الناتج عن أداء المنتج أو القيمة المتحصل عليها من استهلاك المنتج مقارنة بتوقعه قبل الاستخدام . الرضا متعلق بالإحساس والقبول والسعادة والحماس والبهجة , ومن هنا يتضح أن الرضا نوع من الحكم المبني على الاساس وهو عملية نفسية في المقام الاول , (العجارمة ، 2005 ، 352)

✓ رضا العملاء :

يستند على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل ومدى إشباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى إليها ، ومستوى الرضا يتحدد بالمقارنة من التوقعات والنتائج الفعلية ، (العجارمه 2005 ، 353)

مفهوم الجودة:

تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان. (علوان، 2005، 21)

الدراسات السابقة :-

الدراسات العربية:

أ- دراسة نائل صفدي واخرين (2011)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى رضا العاملين واثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ولتحقق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبانات تم معالجتها باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولقد اظهرت نتائج الدراسة ان هناك رضا للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بنسبة مرتفعة بلغت (72.8%) واتضح ان هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث بلغت نسبة الرضا (74.8%).

ب -دراسة رشدي عبد اللطيف وادي و يوسف حسين عاشور (2005)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات الادارية التي تقدمها المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر عملائها و ذلك باستخدام نموذج جودة الخدمة.

و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة في جميع أبعاد الجودة الخمسة، حيث كانت توقعات العملاء أعلى مما يدركونه حقيقة في الخدمات الادارية المقدمة لهم، كما أظهرت النتائج أن أفضل أبعاد الجودة هو عنصر الأمان أما أسوأها فكان عنصر التعاطف.

ج- دراسة فارس محمود أبو معمر (2005)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة الادارية التي تقدمها الشركات العاملة في قطاع غزة و ذلك باستخدام نموذجي جودة الخدمة و أداء الخدمة (مع أو بدون ترجيح) ، كما هدفت إلى معرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة الادارية ، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الادارية و كل من الرضا و نية الشراء .

و لقد أظهرت نتائج الدراسة أن مقياس أداء الخدمة غير المرجح هو أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمات الادارية و تفسير التباين فيها ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الاعتمادية احتل قائمة اهتمام العملاء ، بينما احتل التعاطف الترتيب الأخير في الأهمية النسبية .كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء و جودة الخدمات الادارية المقدمة و أن استمرار العملاء في التعامل مع الشركات و زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة الادارية المقدمة إليهم.

د - دراسة م.أ.الفوزان (2005)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة الادارية في أحد الشركات السعودية و ذلك باستخدام نموذج جودة الخدمة، حيث اعتمد الباحث ستة أبعاد لجودة الخدمة الادارية وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الجوانب الملموسة، و الوصول إلى الخدمة.

و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة في أبعاد الجودة الستة ، حيث كانت توقعات العملاء تفوق إدراكهم ، كما بينت النتائج أن عنصر الأمان احتل قائمة اهتمام العملاء بينما احتلت الجوانب الملموسة الترتيب الأخير .

هـ- دراسة وفاء ناصر المبيريك (2002)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الادارية النسائية في المملكة العربية السعودية، وذلك لمعرفة آراء و توجهات العميلات نحو هذه الخدمات ، و لقد استخدمت الباحثه لهذا الغرض مقياس أداء الخدمة بأبعادها الخمسة (المتتملة في : الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف).

و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود انطباع ايجابي عن الجودة الكلية للخدمة الادارية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة و التي عكست ذلك 97 % من العينة، كما بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة من أبعاد هذا المقياس لمستوى الجودة الكلية للخدمة، و أخفق المقياس في إظهار علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة الادارية.

و- دراسة صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب (2004)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الادارية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية ، و ذلك باستخدام نموذج أداء الخدمة.

و لقد أظهرت نتائج الدراسة وجود انطباع ايجابي عن جودة الخدمات الادارية الإسلامية لدى العملاء في الجوانب المادية الملموسة ، الاستجابة و التعاطف أما في مجال الاعتمادية و الأمان فلم تكن بالدرجة التيترضيهم.

الدراسات الأجنبية:

أ . (2008) Maria Aparecida Gouvêa and Ana Carolina Raduan

Masano

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أفضل النماذج لقياس جودة الخدمات الادارية التي تقدمها الشركات في مدينة ساو باولو (البرازيل) ، و إبراز علاقة جودة الخدمة بكل من الرضا و الولاء، وقد استخدم لهذا الغرض كل من نموذج جودة الخدمة (مع أو بدون ترجيح) و نموذج أداء الخدمة (غير المرجح فقط).

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنه من بين النماذج المستعملة فإن مقياس أداء الخدمة هو أنسب نموذج لقياس جودة الخدمة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من جودة الخدمة من جهة والرضا و الولاء من جهة أخرى.

ب . (2007) Izah Mohd Tahir and Nor Mazlina Abu Bakar

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جودة الخدمات الادارية التي تقدمها الشركات التجارية في ماليزيا (الساحل الشرقي في ماليزيا) ، بالإضافة إلى تقييم مستوى رضا العملاء عنها، و استخدم الباحثان لهذا الغرض نموذج جودة الخدمة .

و لقد أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة فعليا من طرف هذه الشركات كان أقل من توقعات العملاء، أما فيما يخص أهمية أبعاد جودة الخدمة فقد احتل بعد الاستجابة

قائمة اهتمام العملاء بينما احتل التعاطف الترتيب الأخير. كما بينت النتائج أن رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة إليهم كان ضعيفا.

ج . Karin Newman (2001)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استخدام نموذج جودة الخدمة كوسيلة تشخيصية في أحد أفضل عشرة بنوك تجزئة بالمملكة المتحدة و ذلك في الفترة مابين 1993 و 1997 و إبراز المشاكل التي تنتج في عملية القياس . كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استعمال نموذج جودة الخدمة و إدارة جودة الخدمة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المشاكل الناتجة عن عملية القياس ناجمة عن الفصل بين إدارة جودة الخدمة و إدارة التسويق و الموارد البشرية ، كما بينت النتائج أن تطبيق نموذج جودة الخدمة كوسيلة لقياس جودة الخدمة يصبح عملية لا فائدة منها إذا لم ينظر إليه كجزء مكمل لنشاطات الشركة ككل.

د . J.Clement Sudharar ,D.Israel and M.Selvam (2006)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات التي تقدمها مجموعة من الشركات الهندية (عينة من أربعة بنوك:

اثنين عامة و اثنين خاصة)، و ذلك باستخدام نموذج جودة الخدمة بخمسة عشرة بعدا كما جاء في دراسة . ((Allred and Addams,2001

و لقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يتوجب على الشركات العامة تحسين أدائها و خاصة في جانب الملموسية ، العدالة، المعاملة ، و الأهم من هذا كله إمكانية الوصول إلى الخدمة و مجاملة الموظفين للعملاء ، أما فيما يتعلق بالشركات الخاصة فهي بحاجة إلى التركيز على جوانب : الاعتمادية ، المصداقية ، والأمن في عملية تقديم خدماتها إلى العملاء.

الفصل الثاني / الإطار النظري للبحث :

أفرزت المتغيرات العالمية وتفرز تحديات تنافسية متعاظمة، وكأن المنافسة المحلية أصبحت لا تكفي فجاءت المنافسة العالمية نتيجة عولمة النشاط و تحرير الخدمات المالية والادارية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة الادارية، وأصبح تطوير الخدمات الادارية و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة الادارية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للشركات.

المبحث الأول / مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات الادارية:

المطلب الأول / مفهوم الخدمات الادارية:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس⁽¹⁾ كما يعرفها كل من Kotler&Armstrong⁽²⁾ بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس. وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئاً مادياً ملموساً ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئاً مادياً عندما نترك الفندق، و إنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى الشركة لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

المطلب الثاني / خصائص ومميزات الخدمات الادارية:

برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات الادارية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط من ناحية ومن ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات الادارية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة. ونستعرض فيما يلي خصائص الخدمات الادارية حسب آراء بعض الكتاب المختصين في مجال تسويق الخدمات الادارية.

يرى محسن الخضيرى أن الخدمات الادارية تتصف بخصائص أهمها⁽³⁾

1- الخدمات الادارية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.

2- الخدمات الادارية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد لها شركة ما

يمكن لشركة آخر تقديمها.

3- الخدمات الادارية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها

4- تعتمد الخدمات الادارية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

كما يعدد عوض بدير الحداد (4) الخصائص التالية للخدمات الادارية:

- 1- لا يمكن صنع الخدمة الادارية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.
- 2- لا يمكن لموظف الشركة إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.
- 3- الخدمات الادارية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف الشركة .
- 4- جودة الخدمة الادارية غير قابلة للفحص بواسطة موظف الشركة قبل تقديمها للزبائن.
- 5- أن تقديم الخدمة الادارية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف الشركة و العميل.

المبحث الثاني / جودة الخدمات الادارية وابعاد قياسها كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للشركة :

المطلب الأول / مفهوم جودة الخدمات الادارية وابعاد قياسها :

يعد موضوع جودة الخدمة الادارية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، وقد تولد عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامه بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركز آخرون على دراسة أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

والمتابع لهذه المجهودات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك المجهودات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة الادارية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة الادارية.

حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات الادارية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات الادارية والتي سبق ذكرها حيث تعددت رؤى الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات الادارية، حيث حددها Schwartz(1989)(5) في أربعة أبعاد رئيسية هي: الخدمة الادارية، أسلوب تقديمها و خدمة العميل، والموارد و الإمكانيات المادية والإلكترونية.

بينما قدم Parasuraman وزملاؤه(1991)(6) نموذج الفجوات والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج ، ووفقا لهذا النموذج

SERVQUAL فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة الادارية هي: الإعتمادية سرعة الاستجابة ، القدرة أو الكفاءة ، سهولة الحصول على الخدمة ، اللباقة، الاتصال المصدقية،الأمان ، معرفة وفهم العميل ، الجوانب المادية الملموسة(المكونات المادية).

وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة الادارية:

1.1 - الإعتدائية Reliability

وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء الشركة لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة الادارية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

2.1 - سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness

وتشير إلى رغبة و استعداد العاملين بالشركة في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل .

3.1 - القدرة أو الكفاءة Competence

وتعني امتلاك العاملين بالشركة للمهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء .

4.1 - سهولة الحصول على الخدمة Access

ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

5.1 - اللباقة Courtesy

وتعني أن يكون موظفي الشركة وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر ، والتمتع بروح الصداقة والود و الاحترام للزبائن .

6.1 - الاتصال Communication

ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

7.1 - المصداقية Credibility

وتتضمن مراعاة الشركة للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل قائم على أساس الثقة.

8.1- الأمان Security

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع الشركة من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

9.1- معرفة وتفهم العميل Knowing The Customer

وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للشركة، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10.1- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) Physical Assets

وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للشركة وتجهيزته من الداخل والأجهزة المستخدمة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة. فكلما تمكن الشركة من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة الإدارية ترتبط وتعتمد على احتياجات و توقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة.

إن جودة الخدمة تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدفاً أساسياً للشركة ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح والنمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة. وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman عام 1985⁽⁸⁾ عدة أنواع من الجودة وهي:

أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك الشركة لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة الإدارية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

ج - الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد الشركة بتقديمه والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات

د - الخدمة الفعلية المقدمة للزبون: وتعني أداء العاملين بالشركة للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها الشركة ، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من شركة لآخر وفي نفس الشركة من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

هـ - الخدمة المدركة : وهي تقدير الزبون لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت الخدمة الادارية الفعلية تقدم للزبون في 10 دقائق ، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15 دقيقة مثلا) فإن الزبون يدرك الخدمة الادارية على أنها عالية الجودة، أما في حالة العكس فإن تقدير الزبون للخدمة الادارية بأنها منخفضة الجودة.

إذن فجودة الخدمة الادارية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء، فمهوم جودة الخدمة الادارية يكمن في مدى تطابق توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الخدمة المقدمة لهم .

المطلب الثاني / جودة الخدمة الادارية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للشركة :

1.2- جودة الخدمة الادارية كميزة تنافسية :

تتعدد الإستراتيجيات التنافسية الادارية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة⁽⁹⁾ وهو محور اهتمامنا في هذا البحث.

تعد جودة الخدمة الادارية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت الشركات تأخذ بها كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة - تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM- في الشركة عدة مقومات أهمها⁽¹⁰⁾ :

- استلها م حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم الشركة ، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات الشركة .

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في الشركة .

- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالشركة

- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار فنيا وتسويقيا .

- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات الادارية.

والشركات يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات عالية الجودة و اكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها ونقل حساسيته للسعر، ويمكن الشركة من زيادة إرباحه والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر⁽¹¹⁾ .

ويخلص عوض بدير الحداد⁽¹²⁾ المزايا التي تعود على الشركات من وراء تركيز الجهود على تحسين

جودة خدماتها في الآتي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية الشركات وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات الادارية.
- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للشركة إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح اكبر.
- أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن الشركة من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن الشركة كمندوبي بيع في توجيهه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

2.2- جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية للشركة :

للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضا ه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للشركة (13).

1.2.2 معايير القدرة التنافسية للشركة :

تتعدد معايير القدرة التنافسية للشركة والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي (14)

- 1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- 3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير .
- 4- مدى وجود توجه تسويقي ، أي استلها م حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء و الخدمة الادارية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.

5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات الشركة .

6- مدى توفر العمالة الادارية المؤهلة

7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة الادارية.

8- الحصة السوقية للشركة ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز .

9- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

2.2.2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للشركة :

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، فالشركات تتنافس على جلب العملاء ، هذه حقيقة قائمة ، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة. وإدارة الجودة الشاملة TQM هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري ، وثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للشركة وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعياً لإشباع حاجيات الزبائن ، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون⁽¹⁵⁾.

3.2.2- سبل التميز بجودة الخدمة الادارية ضمن مدخل الجودة الشاملة :

مع تزايد حدة المنافسة وتتنوع وتزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للشركة تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، وتتأسس سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للشركة من المصادر التالية⁽¹⁶⁾ :

1- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها.

2- تحليل اتجاهات المنافسة الادارية تكنولوجيا وتسويقياً ، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق الادارية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف الشركات والمؤسسات المالية الأخرى، والتعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.

3- تصميم أو تبني إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة، والتميز والتركيز و التحالف الإستراتيجي وغيرها.

4- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

5- اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء .

6- اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة الادارية وقياس جودتها و تطويرها.

7. استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا الادارية المستعملة من طرف الزبائن، ومن أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات الادارية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات الشركة ية والهاتف والشركة المنزلي و الشركة عبر الإنترنت.

وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على الشركة تبنيها لزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق الادارية، فجودة الخدمة الادارية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، وجودة الخدمة الادارية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث / متطلبات تطوير جودة الخدمات الادارية وزيادة

القدرة التنافسية للشركات اليمنية:

لقد أضحي لزاما على الشركات اليمنية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات الادارية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات الادارية والتي تتمثل فيما يلي (17) :

المطلب الأول / مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل :

لاشك أن أهم ما يميز العمل في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا الادارية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات الادارية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة الادارية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة الادارية في القرن الحادي والعشرين.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال لتحقيق هدف انخفاض العمليات الادارية التي تتم داخل فرع الشركة حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة الادارية من أهمها :

- انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود.
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الإلكترونية والنقود الإلكترونية.
- أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية الادارية "Home Banking" التي توفر الوقت والجهد لعملاء الشركات .

- وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين الشركات من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالشركات الإلكترونية والشركة المحمول.
- ولعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها اليمن لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل تتمثل فيما يلي :
- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technology باعتبارها أهم الأسلحة التي تحرص الشركات على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات متطورة .
- . الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيس لكل شركة وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالشركات والمؤسسات المالية الأخرى.
- . ضرورة التوسع في استخدام الـ ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء .
- . التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل الكروت الذكية نظراً للدور الكبير التي تلعبه في تأمين المعاملات الإدارية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوفر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام.

المطلب الثاني / تنويع الخدمات الإدارية :

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها الشركات ليس فقط من قبل الشركات المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير الإدارية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا التحدي يعد لزاماً على الشركات إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات الإدارية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على الشركات تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم الشركات الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت

تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل الشركات خلال السنوات القليلة الماضية ، ومن أهم هذه الخدمات :

- . الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.
- . الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
- وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:
 - . التأجير التمويلي Financial Leasing
 - . القروض المشتركة Syndicated Loans
 - . خصم الفواتير التجارية Factoring
 - . شراء التزامات التصدير Forfaiting
 - . تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصراف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

المطلب الثالث / الارتقاء بالعنصر البشري :

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء فعلى الرغم من الجهود آتى بذلتها إدارات الشركات في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة الادارية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات الادارية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة الادارية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في الشركات اليمنية. هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبنى عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " الفعال" نذكر منها ما يلي :

- * الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو الشركات الكبرى لتدريب الكوادر الادارية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والسويفت SWIFT وغيرها .
- * إرسال موظفي الشركات لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في الشركات العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في اليمن .

* ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي الشركات التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات الادارية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

* يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية ، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات الادارية والمالية ، مع التدريب العملي على مجالات العمل التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء .

* إلزام كافة العاملين بالشركات بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي الشركات .

* تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى .

* ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق .

المطلب الرابع / تطوير التسويق :

يعد تبني مفهوم التسويق الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة الادارية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد الشركة ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد الشركة واستخداماته ، ومن أهم ركائز وظائف التسويق الحديث التي يجب التركيز عليها :

. خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب .

- . المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد .
- . تصميم مزيج الخدمات الادارية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل ، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
- . ضرورة قيام مسئولو التسويق بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها الشركة ، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات الادارية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاره غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة .
- . تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف الادارية الأخرى ، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام ، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة .
- . يعتبر التسويق الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط ومعاونة العاملين بالشركة في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل .
- . القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته .
- . مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق و التي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفاداة منها .
- . تهيئة بيئة مناسبة للعملاء تمكن الشركة من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة .

المطلب الخامس / مواكبة المعايير الادارية الدولية :

في ضوء ما تموج به الساحة الادارية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة الادارية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة الادارية الدولية، فإن الشركات اليمينية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق الادارية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

أ. تدعيم القواعد الرأسمالية :

تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال الشركات أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات ، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للشركة على تنويع خدماته ، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل(*) بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل في الوقت الراهن ، وعلى الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا (8%) إلا أن ادراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال .

ب. تطوير السياسات الائتمانية بالشركات :

حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر الادارية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة ، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان ، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول ، وكفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25% .

يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل شركة اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان بالشركة مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالشركة في الرقابة على عمليات الائتمان .

ج. الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management

في ضوء ما شهدته الصناعة الادارية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي ، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة الادارية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي :

* تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل .

* القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة .

* قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل ، ومن المعروف أن العمل يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان العمليات الادارية ، أسعار العائد ، السيولة ، الاستثمار، السمعة و الالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

ونظرا لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي . لاسيما وأن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية . فإن على الشركات اليمينية أن تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي :

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.

- تدريب الكوادر الادارية بصفة مستمرة في هذا المجال.

د . وضع آلية للإنذار المبكر بالشركات :

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والشركة الدولية ولجنة بازل للرقابة الادارية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات الادارية بالشركات اليمينية، وذلك للعمل على زيادة قدرة الشركات على الاستخدام الكفاء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أية

اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر ، نذكر منها :

- * ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهاز .
- * إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل شركة ، والوضع الاقتصادي للدولة .
- * دراسة الأزمات الادارية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة واستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز والعمل على تلافى الأخطاء التي وقعت فيها .
- * توافر القيادات التي تتمتع بالثقافة الإدارية والتي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجال.

هـ . تحديث نظم الإدارة والسياسات الادارية :

أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات الادارية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي حدا بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل شركة ، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن وإدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر .

المطلب السادس: تفعيل دور الدولة والشركة المركزي لتطوير أداء الجهاز :

يعد تطوير الجهاز أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهمية قصوى في وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد اليمني، لذا فإننا لا يمكن أن نغفل الدور الذي يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفة وبالأخص الشركة المركزي في تفعيل هذا التطوير والتحديث وهو ما سنوضحه فيما يلي :

. تهيئة المناخ التشريعي لابتلاء مع المستجدات على الساحة الادارية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي ، وفي هذا الإطار يجب العمل على ما يلي:

. تطوير وتقوية الدور الرقابي والأشراف للشركة المركزي على الشركات لابتلاء مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها الشركات في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات الادارية المستحدثة ، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات⁽¹⁹⁾.

. العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالشركات ، وتوحيدها وفقاً للمعايير الدولية.

الفصل الثالث: الإطار الميداني

التمهيد

يناقش هذا الفصل المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها، ويشتمل الفصل على جداول تفصيلية لتوزيع العينة ومحاور أدوات الدراسة .

مناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية من موظفي ادارة الخدمات في شركة المتحدة للتأمين قدرها (50) موظف وموظفة وذلك لبحث دور جودة الخدمات الادارية واثرها على رضا العملاء .

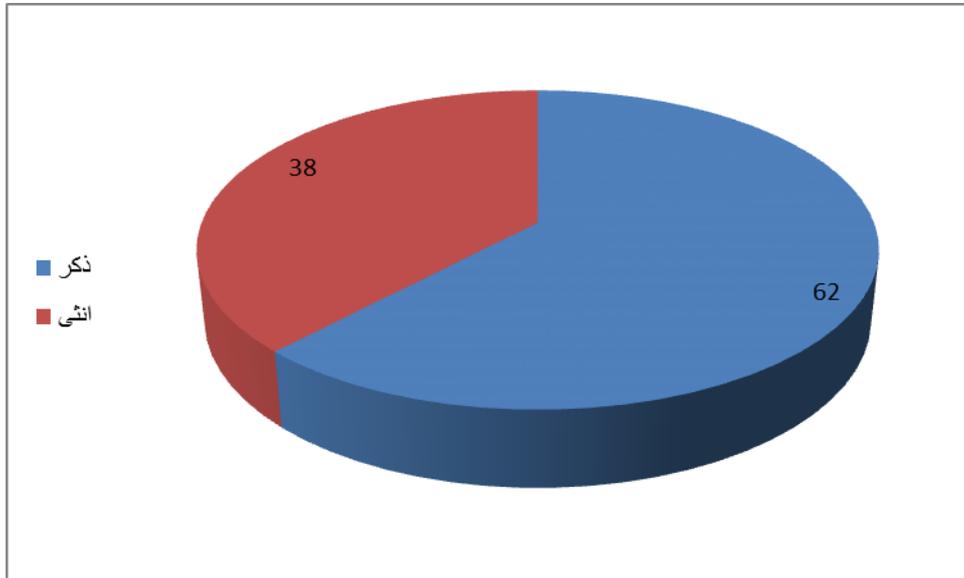
جدول رقم (1)

توزيع العينة بحسب النوع

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة |
|------------------|-----------|-----------------|
| 62.0 | 31 | ذكر |
| 38.0 | 19 | انثى |
| 100.0 | 50 | الإجمالي |

يلاحظ من الجدول ان الاناث، والبالغ عددهم (19) بنسبة تقدر بـ (38%) ،ومن الذكور

لعدد (31) بنسبة (62%).

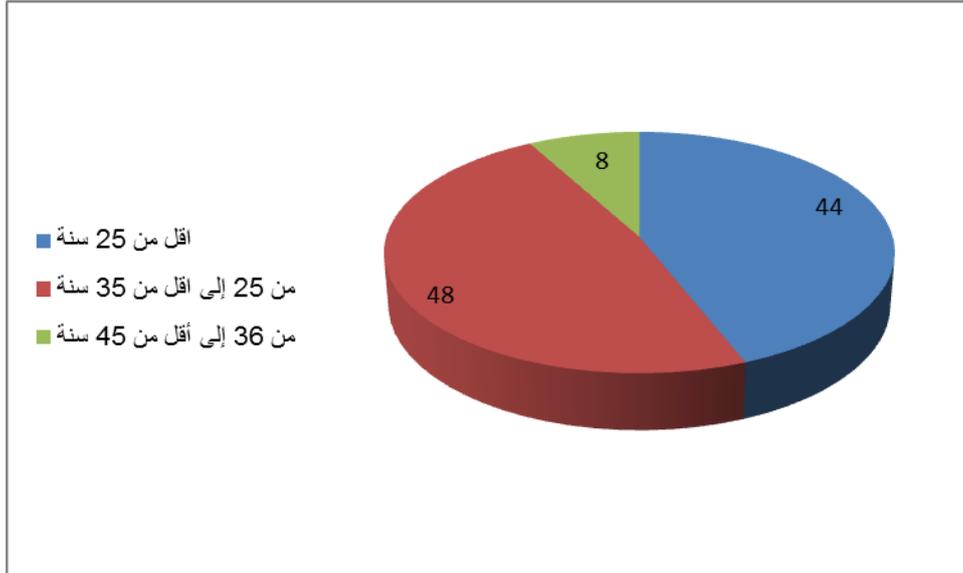


جدول رقم (2)

توزيع العينة بحسب العمر

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة |
|------------------|-----------|-------------------------|
| 44.0 | 22 | اقل من 25 سنة |
| 48.0 | 24 | من 25 إلى اقل من 35 سنة |
| 8.0 | 4 | من 36 إلى اقل من 45 سنة |
| 100.0 | 50 | الإجمالي |

الجدول السابق يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر ان اغلب فئة هي الفئة العمرية من 25 إلى اقل من 35 سنة بنسبة (48%) يلي ذلك الفئة اقل من 25 سنة بنسبة (44%) واخيراً الفئة من 36 إلى اقل من 45 سنة بنسبة (8%).

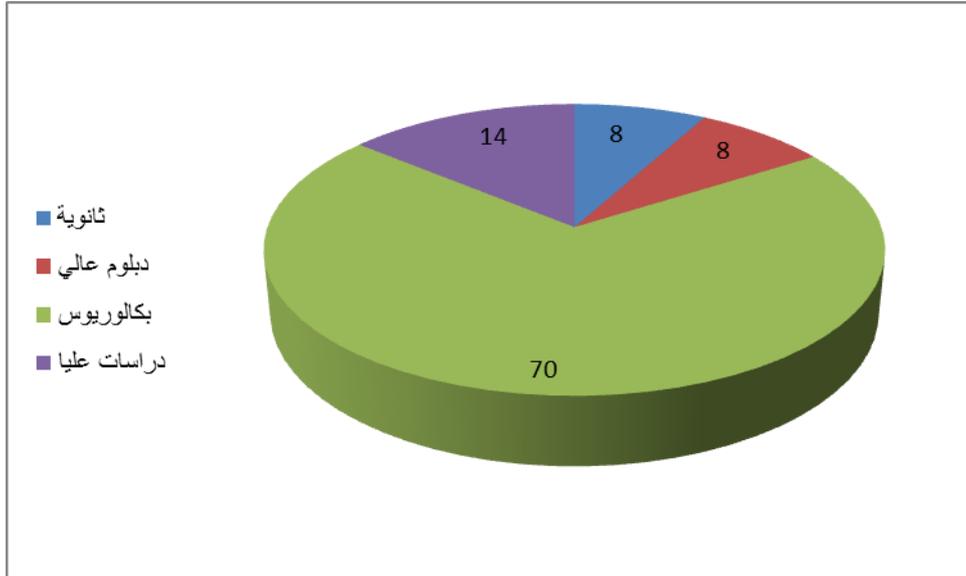


جدول رقم (3) :

توزيع العينة بحسب المؤهل

| م | المؤهل | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---|-----------------|-----------|------------------|
| 1 | ثانوية | 4 | 8.0 |
| 2 | دبلوم عالي | 4 | 8.0 |
| 3 | بكالوريوس | 35 | 70.0 |
| 4 | دراسات عليا | 7 | 14.0 |
| | الإجمالي | 50 | 100.0 |

الجدول أعلاه توزيع العينة بحسب متغير المؤهل، حيث تبين أن اغلب افراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (70%) يلي ذلك الفئة دراسات عليا بنسبة (14%) واخيراً ثانوية عامة بنسبة (8%) وبنفس النسبة للفئة دبلوم عالي بنسبة (8%).

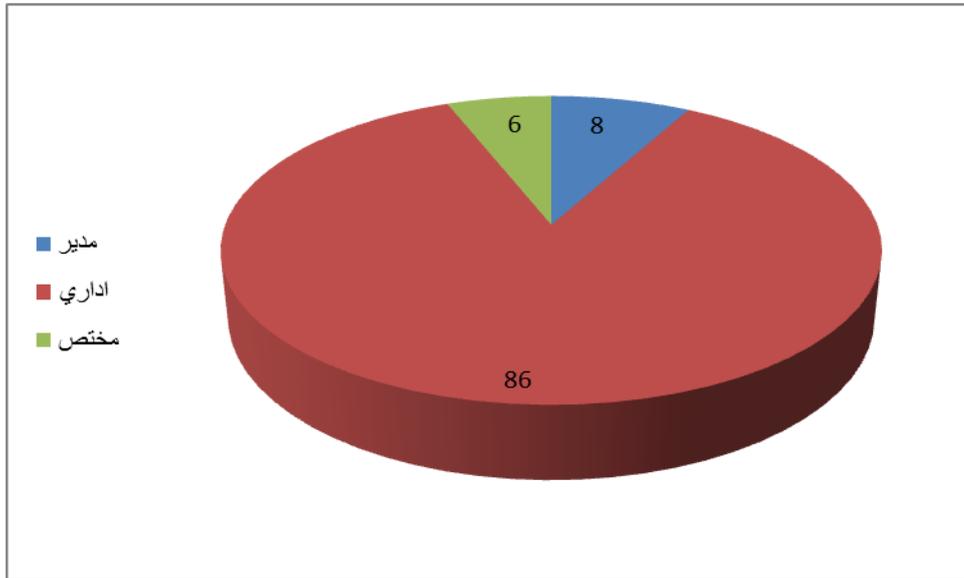


جدول رقم (4):

توزيع العينة بحسب التصنيف الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرارات | الفئة |
|------------------|-----------|-----------------|
| 8.0 | 4 | مدير |
| 86.0 | 43 | اداري |
| 6.0 | 3 | مختص |
| 100.0 | 50 | الاجمالي |

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير التصنيف الوظيفي يأتي التصنيف الاداري في اعلى مرتبة بنسبة (86%) يلي ذلك فئة مدير بنسبة (8%) واخيراً فئة مختص بنسبة (6%).

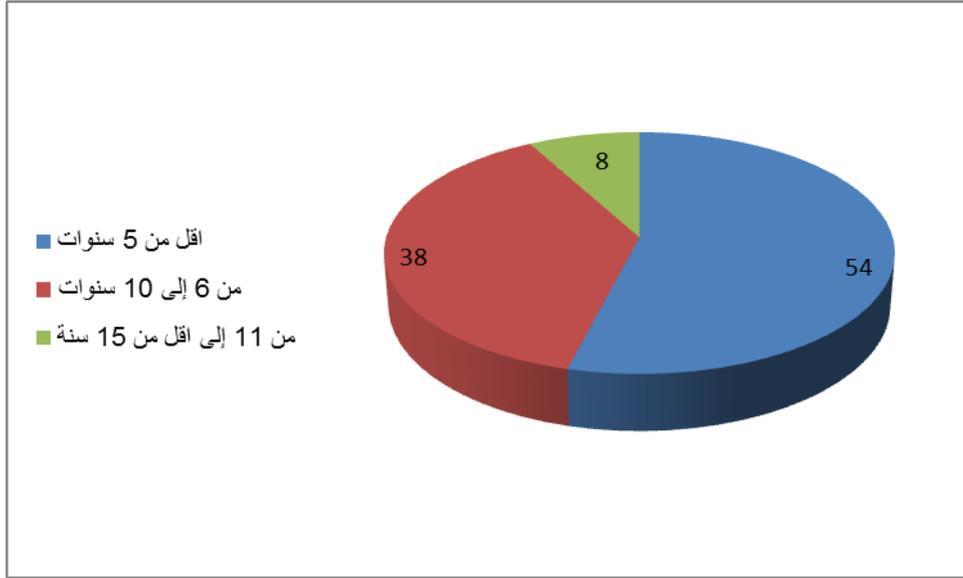


جدول رقم (4):

توزيع العينة بحسب عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|-------------------------|-----------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | 27 | 54.0 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 19 | 38.0 |
| من 11 إلى أقل من 15 سنة | 4 | 8.0 |
| الإجمالي | 50 | 100.0 |

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تبين أن أعلى نسبة للفئة لأفراد العينة الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (54%) يلي ذلك الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (38%) ثم الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (8%).



بناء اداة الدراسة

بعد الاطلاع على ادبيات الدراسة وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة التي تعتبر هي اداة الدراسة وتم على هذا الاساس صياغة عدد من العبارات التي تغطي محاور الدراسة.

تم عرض الاداة في صورتها الاولية على المشرف وقد تم الاخذ بأرائه حتى وصلت الاستبانة الى شكلها النهائي وتكونت الاستبانة النهائية من (25) عبارة، وقد توزعت الاستبانة على (2) محاور على النحو التالي:

(1) جودة الخدمات الادارية.

(2) رضا العملاء على الشركة.

صدق الأداة: (Validity)

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم عمل اختبار الصدق الظاهري، الذي يهدف لإجراء الحكم على مظهر عبارات الاستبانة وملاءمتها للمبحوثين، ومدى وضوح تعليمات جمع البيانات، وصحة الترتيب؛ حيث تمت الاستعانة بالمشرف في هذا الشأن، كما تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) من حيث ارتباطه بالموضوع المراد قياسه، وذلك عن طريق عرض الأداة على المحكم (Trustees) ، ونتج عن ذلك تعديل صياغة عدد من الفقرات وتم حذف عدد آخر وإضافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل المحكمين/ واستقر الاستبيان في صورته النهائية على (20).

جدول رقم (5) يبين عدد فقرات الاستبانة موزعة على المحاور

| م | المحاور | عدد الفقرات |
|----|---------------------------|-------------|
| 1. | جودة الخدمات الادارية | 7 |
| 2. | رضاء العملاء على الشركة | 13 |
| | إجمالي عدد الفقرات | 20 |

صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر الاتساق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، وبتعبير آخر ينبغي أن تكون العبارات مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وأن يتوفر في كل فقرة في الوقت نفسه القدرة على قياس المفهوم نفسه؛ حيثُ يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق الارتباط بين الفقرات المكونة له، ولأجل ذلك تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ ذلك من خلال :

جدول رقم (6) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الاول

| رقم المحور | ارتباط الفقرة بمجالها |
|------------|-----------------------|
| .1 | **0.804 |
| .2 | **0.798 |
| .3 | **0.904 |
| .4 | **0.810 |
| .5 | **0.945 |
| .6 | **0.941 |
| .7 | **0.840 |

** عند مستوى دلالة (≥ 0.01) * عند مستوى دلالة (≥ 0.05)

جدول رقم (6) معامل الارتباط (بيرسون) للمحور الثاني

| رقم المحور | ارتباط الفقرة بمجالها |
|------------|-----------------------|
| .8 | **0.779 |
| .9 | **0.804 |
| .10 | **0.778 |
| .11 | *0.302 |
| .12 | **0.802 |
| .13 | **0.707 |
| .14 | **0.784 |
| .15 | **0.852 |
| .16 | **0.965 |
| .17 | *0.365 |
| .18 | **0.965 |
| .19 | **0.802 |
| .20 | **0.776 |

** عند مستوى دلالة (≥ 0.01) * عند مستوى دلالة (≥ 0.05)

ثبات الاستبانة

كما تم عمل اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات وقد بلغ (0.964) وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الأداة بشكل يمكن معه التأكد من قدرة الاداة على اجابات ذات موثوقية تمكن من تعميم النتائج.

تحليل عبارات الاستبانة:

يتضمن عرض البيانات بهدف التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والتقدير اللفظي لعبارات الاستبانة على النحو الآتي:

تم التركيز على محاولة استخدام عبارات واضحة ومفهومة للمبحوثين؛ حيث وُضعت عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة-موافق-لا أعرف-غير موافق-غير موافق بشدة). بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات وتدقيقها تم تفرغها وتبويبها وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يقسم إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماسي، وحُدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة، بما ان الإجابات تبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي برقم (5) التي تعبر عن موافق بشدة فإن الفترات هي اربع فترات وليس خمس (1-2) (2-3) (3-4) (4-5) وبالتالي فإن ظل كل فترة ليست واحد صحيح وإنما أقل $0.8=5\div4$.

وعليه فإن الفترة الاولى ستبدأ من الواحد الصحيح وتنتهي بـ 1.8 ولس 2 وهكذا

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 7 مقياس الحكم على توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية

| درجة الانطباق | الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي | | قيمة البديل |
|----------------|---------------------------------|-------------|-------------|
| | الحد الأعلى | الحد الأدنى | |
| غير موافق بشدة | 1.50 | 1 | 1 |
| غير موافق | 2.60 | 1.81 | 2 |
| محايد | 3.40 | 2.61 | 3 |
| موافق | 4.20 | 3.41 | 4 |
| موافق بشدة | 5 | 4.21 | 5 |

(المصدر : إعداد الباحثين 2019)

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الفقرات الخاصة بمجالات الدراسة، وتدل الانحرافات المعيارية المنخفضة على توافق المبحوثين في إجاباتهم، وانسجامها وعدم وجود تشتت فيها؛ حيث تم وضع معيار للاستفادة من قيم الانحرافات المعيارية فإذا ظهرت قيم الانحرافات المعيارية أكبر من نصف قيمة المتوسط الحسابي دل ذلك على عدم التجانس، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر أصبحت البيانات قريبة من التجانس.

تحليل مجاور الدراسة

المحور الأول: جودة الخدمات الادارية:

يوضح الجدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

| رقم الفقرة | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | الدلالة اللفظية | قيمة T | مستوى الدلالة |
|------------|---|---------|-----------------|-------------------|----------------------|-----------------|--------|---------------|
| 1. | شركة المتحدة للتأمين تمتلك احدث وسائل التكنولوجيا التي تسهم في تسهيل تقديم الخدمة | 3 | 4.3800 | .87808 | 87.60% | موافق بشدة | 35.272 | 0.00 |
| 2. | المعدات المصاحبه للخدمة جذاببه في شركة المتحدة للتأمين | 7 | 4.1600 | .79179 | 83.20% | موافق | 37.151 | 0.00 |
| 3. | تلتزم الشركة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد بدون تأخير | 5 | 4.2000 | 1.08797 | 84.00% | موافق بشدة | 27.297 | 0.00 |
| 4. | عند مواجهتك لمشكله ما فإن شركة المتحدة للتأمين تظهر اهتماما صادقا في حلها | 2 | 4.4000 | .63888 | 88.00% | موافق بشدة | 48.699 | 0.00 |
| 5. | شركة المتحدة للتأمين تؤدي الخدمه الصحيحه للعميل من اول مره | 4 | 4.2600 | .89921 | 85.20% | موافق بشدة | 33.499 | 0.00 |
| 6. | شركة المتحدة للتأمين تقدم الخدمات في الوقت الذي وعدت به | 6 | 4.1800 | .98333 | 83.60% | موافق | 30.058 | 0.00 |
| 7. | شركة المتحدة للتأمين تعمل على خلو سجلاتها من الأخطاء في تقديمها للخدمات للعملاء | 1 | 4.5200 | .70682 | 90.40% | موافق بشدة | 45.218 | 0.00 |
| | المتوسط العام للمحور الأول | | 4.3000 | .74385 | 86.00% | موافق بشدة | 40.876 | 0.00 |

يتضح من خلال الجدول (8) التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (4.38) وانحراف معياري (0.87808) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (87.6%) وكان ترتيب الفقرة (3) وقيمة T (35.272) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين تمتلك احدث وسائل التكنولوجيا التي تسهم في تسهيل تقديم الخدمة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (4.16) وانحراف معياري (0.79179) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (83.2%) وكان

ترتيب الفقرة (7) وقيمة T (37.151) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على المعدات المصاحبه للخدمة جذابه في شركة المتحدة للتأمين.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (4.2) وانحراف معياري (1.08797) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (84%) وكان ترتيب الفقرة (5) وقيمة T (27.297) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على تلتزم الشركة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد بدون تأخير.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (4.4) وانحراف معياري (0.63888) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (88%) وكان ترتيب الفقرة (2) وقيمة T (48.699) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على عند مواجهتك لمشكله ما فأن شركة المتحدة للتأمين تظهر اهتماما صادقا في حلها.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (4.26) وانحراف معياري (0.89921) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (85.2%) وكان ترتيب الفقرة (4) وقيمة T (33.499) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين تؤدي الخدمة الصحيحه للعميل من اول مره.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (4.18) وانحراف معياري (0.98333) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (83.6%) وكان ترتيب الفقرة (6) وقيمة T (30.058) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين تقدم الخدمات في الوقت الذي وعدت به.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (4.52) وانحراف معياري (0.70682) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (90.4%) وكان ترتيب الفقرة (1) وقيمة T (45.218) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود

شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين تعمل على خلو سجلاتها من الأخطاء في تقديمها للخدمات للعملاء.
وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور (4.30) وانحراف معياري (0.74) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (86%).

المحور الثاني : رضا العملاء على الشركة :

يوضح الجدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن

النسبي وتقييم فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

| رقم الفقرة | الفقرة | الترتيب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي للمتوسط | الدالة اللفظية | قيمة T | مستوى الدالة |
|------------|--|---------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|--------|--------------|
| 8. | موظفي شركة المتحدة للتأمين يخبرونك بوقت انجاز الخدمة بدقه | 12 | 4.1224 | .99232 | 82.45% | موافق | 29.081 | 0.00 |
| 9. | موظفي شركة المتحدة للتأمين يقدمون لك خدمة فوريه | 9 | 4.3265 | .92168 | 86.53% | موافق بشدة | 32.859 | 0.00 |
| 10. | موظفي شركة المتحدة للتأمين يكونون دائما على استعداد لمساعدتك | 4 | 4.5208 | .61849 | 90.42% | موافق بشدة | 50.641 | 0.00 |
| 11. | موظفي شركة المتحدة للتأمين أبدا مشغولين جدا للرد على طلبات العملاء | 13 | 3.8542 | .68384 | 77.08% | موافق | 39.048 | 0.00 |
| 12. | سلوك موظفي شركة المتحدة للتأمين يغرس الثقة لدى العملاء | 11 | 4.2292 | .75059 | 84.58% | موافق بشدة | 39.037 | 0.00 |
| 13. | تشعر بالأمان في تعاملاتك مع شركة المتحدة للتأمين | 7 | 4.4375 | .61562 | 88.75% | موافق بشدة | 49.940 | 0.00 |
| 14. | موظفي شركة المتحدة للتأمين دائما مهذبين معك | 3 | 4.5208 | .71428 | 90.42% | موافق بشدة | 43.850 | 0.00 |
| 15. | موظفي شركة المتحدة للتأمين لديهم المعرفة للاجابة على أسئلتك | 2 | 4.5833 | .49822 | 91.67% | موافق بشدة | 63.735 | 0.00 |
| 16. | شركة المتحدة للتأمين يولييك اهتماما فرديا | 6 | 4.4583 | .82406 | 89.17% | موافق بشدة | 37.483 | 0.00 |
| 17. | شركة المتحدة للتأمين يوفر ساعات عمل ملائمه لجميع عملائه | 1 | 4.6042 | .64378 | 92.08% | موافق بشدة | 49.549 | 0.00 |
| 18. | شركة المتحدة للتأمين لديهم موظفين يولونك اهتماما شخصيا | 5 | 4.4583 | .82406 | 89.17% | موافق بشدة | 37.483 | 0.00 |
| 19. | شركة المتحدة للتأمين يضع مصلحتك في مقدمة اهتماماته | 10 | 4.2917 | .89819 | 85.83% | موافق بشدة | 33.104 | 0.00 |
| 20. | موظفي شركة المتحدة للتأمين يفهمون الحاجات الخاصه بك | 8 | 4.4167 | .64687 | 88.33% | موافق بشدة | 47.304 | 0.00 |
| 0.00 | المتوسط العام للمحور الثاني | | 4.3728 | .55471 | 87.46% | موافق بشدة | 55.182 | 0.00 |

يتضح من خلال الجدول (8) التالي :

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (4.1224) وانحراف معياري (0.99232) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (82.45%) وكان

ترتيب الفقرة (12) وقيمة T (29.081) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين يخبرونك بوقت انجاز الخدمة بدقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي (4.3265) وانحراف معياري (0.92168) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (86.53%) وكان ترتيب الفقرة (9) وقيمة T (32.859) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين يقدمون لك خدمه فوريه.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي (4.5208) وانحراف معياري (0.61849) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (90.42%) وكان ترتيب الفقرة (4) وقيمة T (50.641) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين يكونون دائما على استعداد لمساعدتك.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي (3.8542) وانحراف معياري (0.68384) وبدلالة لفظية (موافق) والوزن النسبي يساوي (77.08%) وكان ترتيب الفقرة (13) وقيمة T (39.048) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين ليسو أبدا مشغولين جدا للرد على طلبات العملاء.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي (4.2292) وانحراف معياري (0.75059) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (84.58%) وكان ترتيب الفقرة (11) وقيمة T (39.037) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على سلوك موظفي شركة المتحدة للتأمين يغرس الثقة لدى العملاء.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (13) يساوي (4.4375) وانحراف معياري (0.61562) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (88.75%)

- وكان ترتيب الفقرة (7) وقيمة T (49.94) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على تشعب بالأمان في تعاملاتك مع شركة المتحدة للتأمين.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (.14) يساوي (4.5208) وانحراف معياري (0.71428) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (90.42%) وكان ترتيب الفقرة (3) وقيمة T (43.85) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين دائما مهذبين معك.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (.15) يساوي (4.5833) وانحراف معياري (0.49822) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (91.67%) وكان ترتيب الفقرة (2) وقيمة T (63.735) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين لديهم المعرفة للاجابة على أسئلتك.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (.16) يساوي (4.4583) وانحراف معياري (0.82406) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (89.17%) وكان ترتيب الفقرة (6) وقيمة T (37.483) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين يوليكم اهتماما فرديا.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (.17) يساوي (4.6042) وانحراف معياري (0.64378) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (92.08%) وكان ترتيب الفقرة (1) وقيمة T (49.549) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين يوفر ساعات عمل ملائمة لجميع عملائه.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (.18) يساوي (4.4583) وانحراف معياري (0.82406) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (89.17%) وكان ترتيب الفقرة (5) وقيمة T (37.483) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود

شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين لديهم موظفين يولونك اهتماما شخصيا.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (19). يساوي (4.2917) وانحراف معياري (0.89819) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (85.83%) وكان ترتيب الفقرة (10) وقيمة T (33.104) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على شركة المتحدة للتأمين يضع مصلحتك في مقدمة اهتماماته.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (20). يساوي (4.4167) وانحراف معياري (0.64687) وبدلالة لفظية (موافق بشدة) والوزن النسبي يساوي (88.33%) وكان ترتيب الفقرة (8) وقيمة T (47.304) بمستوى دلالة احصائية (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة ذات دلالة إحصائية، مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على موظفي شركة المتحدة للتأمين يفهمون الحاجات الخاصة بك.

وبشكل عام جاء المتوسط العام للمحور (4.37) وانحراف معياري (0.55) وبتقدير نسبي للمتوسط بلغ (87.46%).

اختبار فرضيات الدراسة

وفقاً لمتغير العمر

قام الباحثين بإجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير العمر

جدول رقم (12): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير العمر

| الدالة اللفظية | مستوى الدلالة | قيمة F | المحور |
|----------------|---------------|--------|-------------------------|
| غير دال | 0.288 | 1.278 | جودة الخدمات الادارية |
| غير دال | 0.491 | 0.722 | رضاء العملاء على الشركة |

(المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة " F " المحسوبة اقل من قيمة " F " الجدولية وفق لمحاور الاستبانة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات المحاور تُعزى إلى متغير العمر.

وفقاً لمتغير الوهل التعليمي

قام الباحثين بإجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

جدول رقم (12): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

| الدالة اللفظية | مستوى الدلالة | قيمة F | المحور |
|----------------|---------------|--------|-------------------------|
| غير دال | 0.022 | 3.533 | جودة الخدمات الادارية |
| غير دال | 0.071 | 2.512 | رضاء العملاء على الشركة |

(المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة " F " المحسوبة اقل من قيمة " F " الجدولية وفق لمحاور الاستبانة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات المحاور تُعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.

وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

قام الباحثين بإجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول رقم (12): يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق في تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| المحور | قيمة F | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|-------------------------|--------|---------------|-----------------|
| جودة الخدمات الادارية | 2.150 | 0.128 | غير دال |
| رضاء العملاء على الشركة | 0.824 | 0.445 | غير دال |

(المصدر: إعداد الباحثين، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي)

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة " F " المحسوبة اقل من قيمة " F " الجدولية وفق لمحاور الاستبانة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين على فقرات المحاور تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: النتائج

توصلت الباحثات إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل البيانات وتتمثل هذه النتائج في الآتي :

- (7) أظهرت النتائج أن الجودة الكلية للخدمات التي جيدة.
- (8) أظهرت النتائج أن العملاء راضين الى حد ما عن الخدمات.
- (9) أظهرت النتائج أن العملاء سيقوموا بتعاملات اكثر في السنوات القادمة.
- (10) أظهرت النتائج أن التسهيلات المادية والممتازة سوف تكون جذابه.
- (11) أظهرت النتائج أن عند مواجهة العملاء لمشكله سوف يظهر اهتماما صادقا في حلها.
- (12) أظهرت النتائج أن موظفي الشركة سوف يخبرون العملاء بوقت انجاز الخدمه بدقه.
- (13) أظهرت النتائج أن الشركة سوف تولي العملاء اهتماما فرديا.
- (14) أظهرت النتائج أن الشركة سوف يكون لديها موظفين يولون العملاء اهتماما شخصيا.
- (15) أظهرت النتائج أن موظفي الشركة سوف يفهمون الحاجات الخاصة للعملاء.
- (16) أظهرت النتائج أن الشركة محل الدراسة تقدم الخدمات في الوقت الذي وعدوا به.
- (17) أظهرت النتائج أن الشركة محل الدراسة تخبر العميل بوقت انجاز الخدمة بدقة.
- (18) أظهرت النتائج أن الشركة محل الدراسة تضع مصلحة العميل في مقدمة الاهتمامات.
- (19) أظهرت النتائج أن سلوك موظفي الشركة محل الدراسة تغرس الثقة لدى العملاء.

المبحث الثاني: التوصيات

خرج البحث بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- (7) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة امتلاك معدات حديثة.
- (8) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة توفير التسهيلات الممتازة.
- (9) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة تحديد الوقت الدقيق لاداء العمل.
- (10) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة تأدية الخدمة الصحيحة للعميل من أول مرة.
- (11) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة تقديم خدمات فورية للعملاء.
- (12) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة غرس الثقة لدى العملاء من خلال الرد على طلبات العملاء والتعامل معهم بشكل مهذب والاستعداد الدائم لمساعدتهم.
- (13) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة عامة والموظفين خاصة بجعل مصلحة العميل في مقدمة اهتماماتهم.
- (14) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة فهم الاحتياجات الخاصة بالعملاء.
- (15) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة تقديم الخدمة التي وعد بها بشكل دقيق.
- (16) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة مساعدة العملاء وتقديم الخدمات الفورية.
- (17) ترى الباحثات بأنه يجب على الشركة العمل على رفع جودة الخدمات التي يقدمها الشركة بشكل مستمر.

قائمة المراجع

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة الادارية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25 العدد97 سنة 2004، ص 148.
2. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 150.
3. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 156.
4. أحمد محمد أبو بكر مكاوي ، أثر جودة الخدمات الادارية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات ،مصر 2001 ص 27.
5. أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.
6. أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره، ص 30.
7. تعليمة شركة الجزائر رقم 01-04 الصادرة بتاريخ 28أفريل 2004 ، الجريدة الرسمية رقم 27.
8. حمد احمد عبد النبي ،أثر المتغيرات البيئية على استراتيجية تخطيط الخدمات الادارية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزقازيق كلية التجارة ، 1999 ، ص 44.
9. شركة الإسكندرية ، النشرة الاقتصادية ، المجلد 34 سنة 2002.
10. شركة الإسكندرية ، النشرة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره
11. عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي الشركات لمستوى الخدمة الادارية بالشركات المصرية،المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر،العدد 17سنة 1990.
12. عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات الادارية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999 ص 336
13. عوض بدير الحداد، تحليل إدراك العملاء وموظفي الشركات لمستوى الخدمة الادارية، مرجع سبق ذكره.
14. لجنة بازل، سميت بهذا الاسم نسبة إلى مدينة بازل السويسرية التي تعقد فيها اجتماعاتها

15. محسن احمد الخضيرى، التسويق ، المدخل المتكامل لحل المشكلات الشركة ية، مكتبة الأنجلو المصرية 1982، ص21-26.
16. محمد حمد عبد الهادي الرويس، مرجع سبق ذكره ، ص87.
17. محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات الادارية بدولة قطر، رسالة

المراجع الالكترونية:

- دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر ، 2002، ص 62.
- P.kotler&G.Armstrong; principles of marketing services, edition (2)
prentice hall ;1196;p 66.