مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية
اسم الكاتب: د. بسام زاهر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3998
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:46 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على الشركات العامة للنقل الداخلي في سورية

الدكتور بسام زاهر*

(قبل للنشر في 2006/3/27)

□ الملخّص □

يتمثل الهدف من البحث في تقويم كفاءة وفعالية جودة خدمات شركات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة، وقد تضمن التقويم الجوانب الآتية:

- رضاء العملاء عن جودة خدمات النقل الداخلي.
- الأساليب العلمية لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- أنشطة الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.

وقد أشار البحث إلى التوصيات الآتية:

- العمل على تحقيق رضاء العملاء عن خدمات النقل الداخلي من حيث: أماكن جلوس مريحة، سرعة الوصول إلى المكان المقصود، فترة انتظار قليلة، تغطية خطوط النقل الداخلي للمناطق كافة.
- العمل على استبدال الباصات المتقادمة بباصات حديثة متوسطة الحجم.
- التركيز على الصيانة الوقائية.
- التوافق مع متطلبات الأيزو 9001 إصدار عام 2000.
- التوافق مع متطلبات الأيزو 14001.
- توافر ثقافة تنظيمية إيجابية مساعدة على تحسين جودة خدمات النقل الداخلي.
- القيام بمجموعة من الأنشطة لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.
- التوعية والتخطيط لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- القيام بمجموعة من الإجراءات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

* مدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية– سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

Improving the Quality of Internal Transport Services from a Total Quality Management Perspective:
A Practical Study of Public Internal Transport Companies in Syria

Dr. Bassam Zaher*

(Accepted 27/3/2006)

□ ABSTRACT □

The main purpose of this research is to evaluate the efficiency and effectiveness of the quality of services of internal transport companies in Syria from a total quality management perspective. The following aspects are evaluated:

- Customers' satisfaction of the quality of internal transport services.
- Use of scientific methods to improve the quality of services.
- Prevailing organizational culture.
- Vocational safety, health, and accident prevention activities.

The research offers the following recommendations:

- Work to fulfil the customers satisfaction of internal transport services, comfortable sitting places, arrival speed destination, covering internal transport lines to all regions.
- Work to replace obsolete buses with modern medium-size buses.
- Emphasis on preventive maintenance.
- Accordance with ISO 9001: 2000 requirements.
- Accordance with ISO 14001 requirements.
- Spreading a positive organizational culture that helps to improve the quality of internal transport services.
- Making sure that vocational safety, health, accident prevention activities are conducted.
- Raising awareness and planning to implement total quality management approach.
- Following a group of procedures to implement total quality management approach.

***Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يعتبر تحسين جودة خدمات النقل الداخلي مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية، فإن تحقيق رضاء متلقي خدمات النقل الداخلي يعتبر محور نجاح الشركات، الأمر الذي يتطلب من شركات النقل الداخلي أن تتبع المداخل العلمية لتحسين جودة الخدمات بهدف تقديم خدمات تقابل متطلبات ورغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم، ويعتبر تبني شركات النقل الداخلي لمدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة استراتيجية لرفع كفاءة وفعالية هذه الشركات.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات النقل الداخلي يعتبر مسؤولية جماعية تتطلب التعاون والعمل بروح الفريق وتوافر الموارد المادية والبشرية وتوافر النظم الداعمة، ويجب أن يتم تقديم خدمات النقل الداخلي بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المناسب.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للشركات محل البحث يمكن تحديد طبيعة وظواهر مشكلة البحث بالآتي:

- انخفاض جودة الخدمات المقدمة لمتلقي خدمات شركات النقل الداخلي.
- الصعوبات الإدارية والمالية للشركات محل البحث والمتمثلة بنقص الكفاءات الإدارية وانخفاض مهارات التخطيط الاستراتيجي ونقص السيولة، الأمر انعكس سلباً على الخدمات المقدمة للعملاء.
- تقادم الباصات المستخدمة حالياً الأمر الذي أثر سلباً على رضاء العملاء من حيث الضجيج، التلوث، الراحة في الجلوس، تأخر الوصول، الراحة النفسية.
- عدم توافر ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على تحسين جودة خدمات شركات النقل الداخلي.
- عدم تطبيق الأساليب العلمية المطلوبة لتحسين جودة خدمات شركات النقل الداخلي.
- عدم كفاية الأنشطة التي تقوم بها شركات النقل الداخلي لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.
- عدم كفاية الأنشطة التي تقوم بها شركات النقل الداخلي في مجال حماية البيئة.
- العجز المتواصل في نتائج أعمال شركات النقل الداخلي نتيجة الهدر وعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة،

ويوضح الجدول رقم (1) الإيرادات والنفقات وإجمالي العجز والإعانات المقدمة لشركات النقل الداخلي من عام 2000 لغاية عام 2004.

فروض البحث:

الفرض الأول: لا توجد فروق جوهرية بين الخدمات المقدمة حالياً من قبل الشركة محل الدراسة وبين الخدمات الواجب تقديمها لتحقيق رضاء عملاء الشركة محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد فروق جوهرية بين الأساليب العلمية المطبقة حالياً لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي في الشركة محل الدراسة وبين الأساليب العلمية الواجب تطبيقها لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي استناداً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفرض الثالث: لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالشركة محل الدراسة، وبين الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتحسين جودة الخدمة استناداً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفرض الرابع: لا توجد فروق جوهرية بين الأنشطة التي تقوم بها الشركة محل الدراسة حالياً لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث، وبين الأنشطة الواجب القيام بها لضمان الصحة والسلامة المهنية، ومنع الحوادث استناداً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (1) الإيرادات والنفقات وإجمالي العجز والإعانات المقدمة لشركات النقل الداخلي من عام 2000 لغاية عام 2004 م:

الوحدة ألف ل.س

الشركة / العام		2000	2001	2002	2003	2004
دمشق	الإيرادات	135,571	145,758	137,363	147,821	135,085
	النفقات	471,095	483,814	523,865	492,858	454,575
	العجز	335,524	338,056	386,502	345,037	319,490
	الإعانات	154,174	190,500	171,700	208,850	223,285
حلب	الإيرادات	80,786	112,468	126,618	134,307	120,484
	النفقات	248,789	268,661	311,381	268,870	275,369
	العجز	186,003	156,193	184,763	134,563	154,885
	الإعانات	145,174	132,900	120,100	135,500	161,505
حمص	الإيرادات	22,886	24,411	38,643	42,029	35,565
	النفقات	88,382	98,509	115,621	99,295	118,636
	العجز	65,496	74,098	76,978	57,266	83,071
	الإعانات	74,516	51,120	62,200	80,500	61,600
اللاذقية	الإيرادات	46,118	52,117	56,254	54,200	48,305
	النفقات	78,200	87,285	92,563	87,398	98,102
	العجز	32,082	35,168	36,309	33,198	49,797
	الإعانات	46,125	37,000	28,000	97,300	42,345

المصدر: مديرية متابعة شؤون النقل داخل المدن، 2005- *تطور النقل داخل المدن*. وزارة النقل، دمشق، ص 2 .

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

- تقويم درجة رضاء عملاء شركة النقل الداخلي عن الخدمة المقدمة لهم.
- تقويم الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في شركة النقل الداخلي لتحديد درجة إيجابيتها لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي.
- تقويم الأنشطة التي تقوم بها شركات النقل الداخلي لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.
- تقويم الأنشطة التي تقوم بها شركة النقل الداخلي في مجال حماية البيئة.
- تقديم التوصيات اللازمة لتحسن جودة خدمات النقل الداخلي.
- تقديم مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة محل الدراسة.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بشركات النقل الداخلي في القطر العربي السوري وهي:

1. الشركة العامة للنقل الداخلي في دمشق.
2. الشركة العامة للنقل الداخلي في حلب.
3. الشركة العامة للنقل الداخلي في حمص.
4. الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية.

وقد اختار الباحث عينة ميسّرة ممثلة لمجتمع البحث، وهي الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية.

أسلوب البحث:

يعتمد أسلوب البحث على الآتي:

1. الدراسة المكتبية: تعتمد الدراسة المكتبية على الآتي:
   - الكتب والدوريات العربية والأجنبية.
   - الإحصائيات والتقارير المتعلقة بمجال البحث.
2. الدراسة الميدانية: تعتمد الدراسة الميدانية على الآتي:
   - المقابلات المتعمقة مع العاملين بالشركة محل الدراسة.
   - استمارة استبيان موجهة للعاملين في الشركة محل الدراسة، وقد تم توزيع 33 استمارة* على العاملين في الشركة محلّ الدراسة، وقد تم استبعاد 4 استمارات منها لعدم كفاية البيانات، ويتعلق بهذه الاستمارة 25 بند موزعة على ثلاثة فروض، وذلك على النحو الآتي:
     - الفرض الثاني: البند رقم 9 لغاية البند رقم 17 .
     - الفرض الثالث: البند رقم 18 لغاية البند رقم 25 .
     - الفرض الرابع: البند رقم 26 لغاية البند رقم 33 .
   - استمارة استبيان موجهة لمتلقي خدمة النقل الداخلي، ويتعلق بهذه الاستمارة ثمانية بنود تتعلق بالفرض الأول (البند رقم 1 لغاية البند رقم 8)، وقد تم توزيع 50 استمارة على عملاء الشركة تم استبعاد خمس استمارات منها لعدم كفاية البيانات الموجودة في هذه الاستمارات.

أسلوب التحليل الإحصائي:

- تم استخدام الإحصائيات الوصفية للحصول على متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بكل فرض وانحرافاتها المعيارية، بهدف مقارنتها مع متوسط المقياس.
- تم استخدام اختبار t لعينة واحدة (one-sample t test) لاختبار كل فرض من الفروض الأربعة، وقد تم حساب قيمة الاختبار (test value) التي تساوي 3.5 على أساس أنها متوسط المقياس، حيث إن المقياس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان على الشكل الآتي:

* عدد الاستمارات الموافق على توزيعها من قبل إدارة الشركة محل الدراسة.

6	5	4	3	2	1
موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق

قياس جودة الخدمة باستخدام *SERVQUAL*

تحقق الشركة رضاء العملاء من خلال تقديم سلع أو خدمات تقابل رغبات ومتطلبات وتوقعات العملاء الظاهرة والضمنية، ويجب أن تعمل الشركة بشكل مستمر لتجاوز توقعات العملاء، وتمثل *SERVQUAL* طريقة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة والخدمة المقدمة لهم فعلاً، ويسمى هذا الأسلوب بتحليل الفجوات Gap Analysis . [1].

ويتكون نموذج جودة الخدمة SERVQUAL من الأبعاد الخمسة الآتية:

1. النواحي المادية الملموسة Tangibles: وتشمل التسهيلات المادية، والمعدات، ومظهر العاملين، ومواد الاتصال.
2. الاعتمادية Reliability: وتعني القدرة على أداء الخدمة التي تم وعد العملاء بها بدقة واستقلالية.
3. الاستجابة Responsiveness : وتعني الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية.
4. الأمان Assurance: وتعني معرفة العاملين ولباقتهم في التعامل مع العملاء وفى خلق الثقة لديهم.
5. التعاطف مع العملاء Sympathy: وتعنى العناية بالعملاء والاهتمام الشخصي بهم.

ويعتبر البعد الخاص بالاعتمادية من أهم الأبعاد المؤثرة على جودة الخدمة

واستناداً لمقياس *SERVQUAL* توجد خمس فجوات هي : [2]

الفجوة الأولى: تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الشركة لهذه التوقعات.

الفجوة الثانية: تمثل الفجوة بين إدراك الشركة لتوقعات العملاء ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك. **الفجوة الثالثة:** تمثل الفجوة بين مواصفات الخدمة وبين الخدمة المقدمة فعلاً.

الفجوة الرابعة: عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة وبين وعود الشركة.

الفجوة الخامسة: عبارة عن الاختلافات أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة.

وتتميز الخدمات عن السلع المادية بمجموعة من الخصائص وأهمها أنها غير ملموسة، وعدم انفصال إنتاج الخدمة عن استهلاكها، وعدم نمطية الخدمات، وعدم القدرة على الاحتفاظ بالخدمات وتخزينها. [3]

وتتصف الثقافة التنظيمية للشركات الناجحة بصفات خمس أساسية يطلق عليها المفاتيح الخمسة الرئيسة أو المكونات الخمسة التي تجعل من الخدمة المتميزة واقعاً ملموساً، وتتمثل هذه المكونات بالآتي: [4]

– الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء: يستمع العاملون في جميع إدارات وأقسام المنظمة لمطالب واحتياجات العملاء باهتمام وبشكل مستمر ويستجيبون لها بطريقة ابتكارية، ويعني ذلك أن إدارة هذه المنظمات لديها الاستعداد والجرأة في الابتكار وتحمل المخاطر.

– تحديد استراتيجية محددة لخدمة العملاء: تحدد الإدارة في تلك الشركات المقصود بالخدمة الجيدة، وتعمل على إيصال تلك الرسالة إلى جميع العاملين، أي ماذا يتوقع العملاء من الشركة، ويؤدي ذلك إلى نوع من الفهم المشترك بين جميع العاملين عن جودة الخدمة والامتياز في تلك الخدمة.

– وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة: تضع إدارة تلك الشركات معايير أو مستويات أداء محددة وتقوم بقياس الأداء الفعلي للخدمة في ضوء هذه المعايير، ويتم قياس الأداء من وجهة نظر إدراك العملاء لجودة أداء الخدمة وكذلك من وجهة نظر المعايير الداخلية في الشركة ويتم ذلك عل كل المستويات في الشركة.

– تدريب ودعم العاملين لتقديم خدمة جيدة للعملاء.

– تقدير ومكافأة الإنجاز.

وتتمثل أهم أساليب قياس جودة الخدمة بالآتي: [5]

– تطابق الخدمة الفعلية مع المتوقعة: يقوم هذا الأسلوب على أساس النتائج الفعلية المحققة من استخدام الخدمة، أي أنه لا يمكن القيام بعملية القياس قبل الانتهاء التام من استهلاك أو تلبية الحاجة في الخدمة، مع الآخذ بعين الاعتبار الاختلاف الكبير بين المستهلكين في تقييم الجودة.

– تقييم الخدمة أثناء تقديمها: لا يتم الحصول على الخدمة في معظم الأحيان دفعة واحدة، وإنما على عدة مراحل، وتقييم الخدمة يتم حسب ما يسمى بسلاسل الخدمة ولحظات الاختبار، وتعرف سلاسل الخدمة بأنها سلسلة من الأحداث التي يمر بها العميل وهو يطلب الخدمة، أما لحظات الاختبار فهي كل مرة يحدث فيها تفاعل بين العميل وأي جزء من الخدمة، ويخرج منه العميل بانطباع عن الجودة.

ويجب على منظمات الخدمات أن تدرس لحظات الاختبار بعد أن تحددها، ومن ثم تحديد الجودة عند كل لحظة اختبار، فمثلاً هل العميل راضٍ عن سعر التذكرة، هل المقعد الذي حصل عليه مناسباً، هل كانت الرحلة في الموعد المحدد، وعند هذا التفصيل لجزئيات الخدمة تستطيع الشركة من خلال اختبار كل جزء أن تحسن جودة هذه الأجزاء، وبالنتيجة تحسين جودة الخدمة بشكل كامل.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تُعرف **إدارة الجودة الشاملة TQM** بأنها مدخل لإدارة المنظمة، يرتكز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضاء العميل وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع. [6]

وتشمل مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة المراحل الآتية: [7]

1. الفحص Inspection :

وتتضمن أنشطة الفحص: الفرز، التصنيف، اكتشاف العيوب، الإجراءات التصحيحية.

2. مراقبة الجودة Quality Control :

هي الأنشطة والأساليب التشغيلية التي تُستخدم لإتمام متطلبات الجودة، وتتضمن أنشطة مراقبة الجودة: اختبار المنتج، بيانات أداء العملية، الأساليب الإحصائية، مستويات الجودة المقبولة.

3. ضمان الجودة Quality Assurance :

عبارة عن جميع الأنشطة النظامية والمخططة التي تطبق داخل نظام الجودة، والمشروحة بشكل كاف، بهدف تقديم الثقة الكافية لأي سلعة، أو خدمة بخصوص كونها تلبي متطلبات الجودة، ويشمل ضمان الجودة الأنشطة الآتية: تخطيط الجودة، تطوير نظم الجودة، إعداد دليل الجودة، المراقبة الإحصائية للعملية، استخدام تكاليف الجودة، الاعتمادية، ثقة المستهلك.

4. إدارة الجودة الشاملة TQM :

تتضمن إدارة الجودة الشاملة: التحسين المستمر، التركيز على العميل الداخلي والخارجي والمجتمع، المشاركة، علاقات التعاون، حلقات الجودة، فرق التحسين عبر الإدارات، نشر وظيفة الجودة، الاتصالات المفتوحة، التميز الدائم، حل المشكلات من مصدرها، رضاء العملاء المستمر، أداء العمل بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة، وفي الوقت المناسب.

وتجدر الإشارة إلى أن كل مرحلة من مراحل تطور إدارة الجودة تضم في جوانبها المرحلة التي تسبقها، فمرحلة مراقبة الجودة تتضمن الفحص، ومرحلة ضمان الجودة تتضمن مراقبة الجودة، ومرحلة إدارة الجودة الشاملة تتضمن ضمان الجودة.

إن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية للمنظمات لكي تتناسب وتتلاءم مع الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإجراء مثل هذه التغييرات يتطلب مشاركة جميع العاملين في الأمور المتعلقة بالجودة وبالمنظمة ككل. [8]

وتركز ثقافة المنظمات التي تتوجه بإدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر في العمليات لتحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين، وعلى الأهداف طويلة الأجل، وعلى العلاقات التشاركية مع العاملين والعملاء والموردين، وعلى بناء الجودة في مرحلة التصميم، وعلى الاستثمار في أنشطة الوقاية بهدف تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، كما تركز على تمكين العاملين وتشكيل فرق عمل، وعلى الصيانة الإنتاجية الشاملة، وعلى إدارة الأزمات، وعلى التدريب المستمر لجميع العاملين، وإلى حل المشكلات من مصدرها. [9]

سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000:

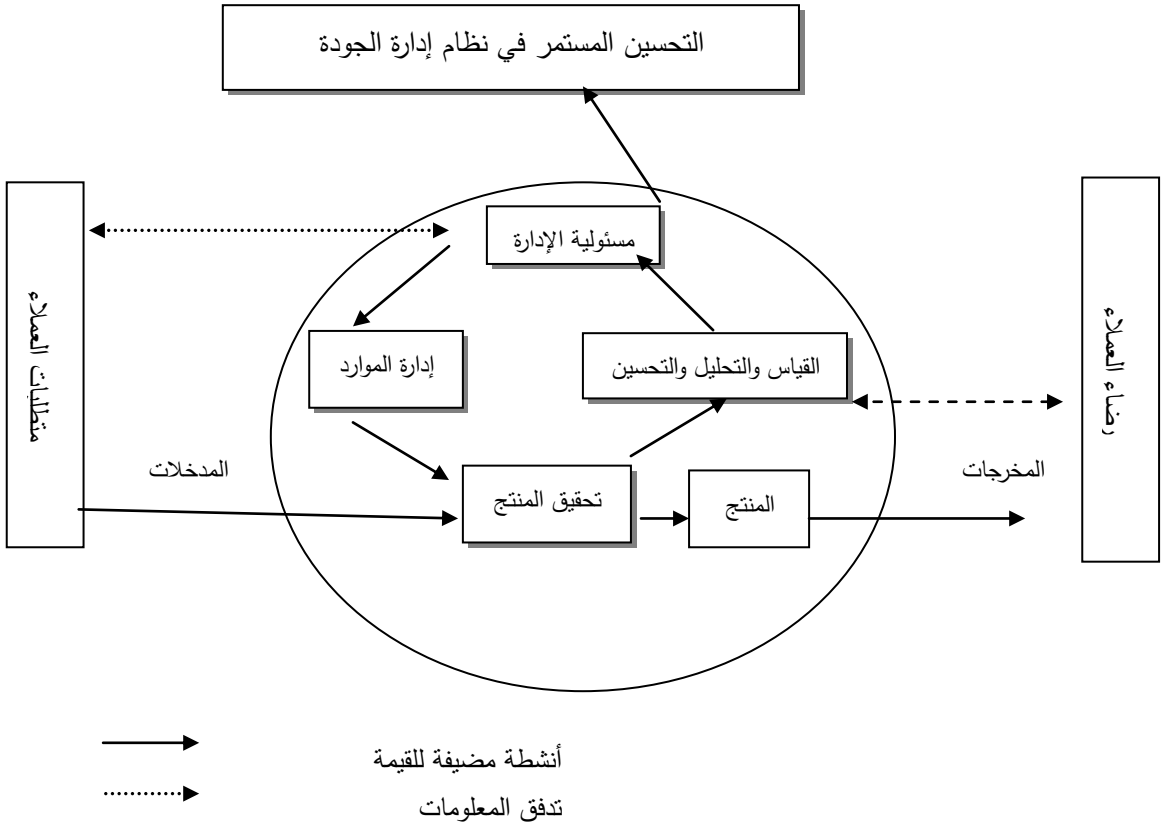
يعتبر حصول الشركة على شهادة الأيزو حجر الأساس للانطلاق إلى إدارة الجودة الشاملة، وتتكون سلسلة الأيزو 9000 إصدار عام 2000 من المواصفات الآتية: [10]

- **أيزو 9001 : متطلبات نظم إدارة الجودة** وقد حلت هذه المواصفة المعدلة محل مواصفات الأيزو الثلاث إصدار عام 1994:
  - **أيزو 9001:** نموذج لضمان الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.
  - **أيزو 9002:** نموذج لضمان الجودة في الإنتاج، التركيب، وخدمة ما بعد البيع.
  - **أيزو 9003:** نموذج لضمان الجودة في الاختبار والفحص النهائي.
- **أيزو 9004: إرشادات لتحسين أداء نظم إدارة الجودة.** وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 9004 إصدار عام 1994 والتي كانت تهدف لتقديم مجموعة إرشادات تساعد في تطبيق عناصر نظام الجودة.

– **أيزو 9000: مصطلحات نظم إدارة الجودة.** وقد حلت هذه المواصفة محل مواصفة الأيزو 8402 إصدار عام 1994

أيزو 8402: 1994 قاموس بمصطلحات إدارة الجودة وضمان الجودة.

ويُبنى الأيزو 9001 إصدار عام 2000 على **نموذج العملية Process Model** الموضح في الشكل رقم (1)



شكل رقم (1) نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية

Source:

International Organization for Standardization, 2000 - *ISO 9001: Quality Management System — Requirements*, 3rd ed., Geneva**,** p. vi.

يتضح من الشكل رقم (1) الركائز الأربع التي يبنى عليها نموذج نظام إدارة الجودة المرتكز على العملية وهي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين، كما يتضح العلاقات التبادلية بين هذه الركائز الأربع بهدف تقديم سلع وخدمات تقابل متطلبات العملاء من خلال التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة.

مبادئ إدارة الجودة المرتكز عليها الأيزو 9004 إصدار عام 2000

يرتكز الأيزو 9004 إصدار عام 2000 على مبادئ إدارة الجودة الثمانية الآتية: [11]

1. **التركيز على العميل Customer focus:** يجب أن تفهم المنظمة احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات العملاء وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

2. **القيادة Leadership** : يجب أن توفر القيادة بيئة عمل تمكن الأفراد في أن يصبحوا مشاركين بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

3. **مشاركة الأفراد Involvement of people** : يعتبر الأفراد هم جوهر عمل المنظمة، وتمكن مشاركتهم الكاملة من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

4. **مدخل العملية Process approach** : تتحقق النتائج المرجوة بكفاءة عندما تدار أنشطة وموارد المنظمة على أساس العملية.

5. **مدخل النظام:** يسهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

6. **التحسين المستمر Continual improvement:** يجب أن يتمثل الهدف الدائم للمنظمة بتحسين أداء المنظمة الكلي بشكل مستمر.

7. **المدخل الواقعي لاتخاذ القرار Factual approach to decision making** : تتحقق فعالية القرارات عندما تعتمد على تحليل البيانات والمعلومات.

8. **العلاقة مع الموردين علاقة شركاء ومنفعة متبادلة:** يتم تعزيز قدرة المنظمة والموردين على خلق القيمة من خلال علاقات المشاركة والمنفعة المتبادلة.

وتعتبر المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المنظمة.

سلسلة الأيزو 14000:

تتكون أهم مواصفات سلسلة الأيزو 14000 من الآتي: [12]

- أيزو 14001

نظم الإدارة البيئية: المواصفات مع إرشادات الاستخدام.

وتمثل شهادة الأيزو 14001 أساس مقابلة توقعات ومتطلبات العملاء المتعلقة بالأداء البيئي للشركة، ويعتبر حصول الشركة على شهادة الأيزو 14001 مطلب حيوي لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

- أيزو 14004

نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة عن المبادئ والنظم والتقنيات الداعمة.

- أيزو 14010

إرشادات للمراجعة البيئية – مبادئ عامة.

- أيزو 14011

إرشادات للمراجعة البيئية – إجراءات المراجعة – مراجعة نظم الإدارة البيئية.

- أيزو 14012

إرشادات للمراجعة البيئية – معايير مؤهلات المراجعين البيئيين.

وتحقق الشركة العديد من المزايا نتيجة تنفيذ نظام فعال للإدارة البيئية ويتمثل أهمها بالآتي:[13]

- زيادة ثقة العملاء بالشركة.

- تعزيز صورة الشركة وتحسين الحصة السوقية.
- الحفاظ على علاقات جيدة مع المجتمع.
- تحسين استخدام وتوظيف رأس المال.
- الحصول على التأمين بتكلفة معقولة.
- الحد من الحوادث التي تنشأ مسؤولية قانونية.
- تحسين التحكم في التكاليف.
- تسهيل الحصول على التصاريح والتراخيص.
- تشجيع التطوير والمشاركة في الحلول البيئية.
- تحسين العلاقات بين المنظمة والجهات الحكومية.
- الحفاظ على المدخلات من المواد والطاقة.
- ضمان الصحة والسلامة المهنية والحد من الحوادث.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي: [14]

1. اقتناع والتزام الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
2. وجود أهداف محددة وواضحة تسعى الشركة إلى تحقيقها.
3. توجه الأهداف باحتياجات ورغبات العملاء في الأجل الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير، ويمكن تحديد متطلبات العملاء بدقة من خلال مجموعة من البحوث:
   - بحوث السوق: هي عبارة عن دراسات منظمة لهيكل السوق الذي تخدمه الشركة، وهذا يتطلب التحديد الدقيق للسوق، والتحليل الديمغرافي والبيئي، وتحديد الأهداف الرئيسة التي يجب أن تسعى لتحقيقها الشركة، إضافة لتحليل قدرات المنافسين.
   - بحوث العملاء: تهدف إلى معرفة توقعات العملاء وأفكارهم تجاه الخدمة المقدمة إليهم، وكذلك تجاه الشركة، كما تجرى هذه البحوث بهدف اكتشاف العوامل الرئيسية التي تحدد ادراكات العميل تجاه الخدمة التي يحصل عليها. حيث إن القيام بمثل هذه البحوث يساعد الشركة في الوصول إلى نموذج يحدد مجموعة من المعايير التي تؤثر على اختيارات العملاء بين شركة وأخرى، وتشكل في مجموعها توقعات العملاء عن الخدمات التي يودون الحصول عليها، ويسمى هذا النموذج "نموذج القيمة"
4. توافر قاعدة من البيانات والمعلومات التي تمكن الشركة من اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.
5. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين، مع التطوير المستمر للأساليب التدريبية.
6. الاتصالات الفعالة والتنسيق بين الأنشطة كافة.
7. ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس أحد نظم ضمان الجودة، ومنها الأيزو9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز على ثلاثة جوانب رئيسة هي:
   - التطبيق الفعال لمراقبة الجودة.
   - توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة.

- التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.

8. وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسود بها التعاون، الحماس، المشاركة، الولاء، العمل الجماعي، الرغبة في العمل والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات بهدف التحسين المستمر.
9. وجود هيكل تنظيمي غير رسمي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة من خلال حلقات الجودة (الأعضاء من موقع العمل نفسه) وفرق التحسين عبر الإدارات(الأعضاء من إدارات مختلفة).
10. التطوير التنظيمي Organizational Development لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، و تطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.

اختبار الفروض:

يوضح الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفرض الأول.

جدول رقم (2) اختبار الفرض الأول

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig (2-tailed)	الفروق
1.8333	.3654	5.447E-02	-30.597	44	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة اختبار t المحسوب (2-tailed) Sig أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض الفرض الأول.

ويوضح الجدول رقم (3) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الأول.

جدول رقم (3) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الأول

رقم البند	**البند**	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
1	تقابل الخدمات التي تقدمها شركة النقل الداخلي متطلباتك وتحقق رضاءك.	1.51	-18.356	.000	معنوية
2	تفضل الانتقال بباصات شركة النقل الداخلي على الإنتقال بالسرافيس في حالة وجودها على الخطوط نفسها.	1.42	-21.223	.000	معنوية
3	فترة انتظارك على المواقف قليلة، حيث يتعاقب قدوم الباصات بشكل دوري وخلال فترات زمنية قصيرة ومحددة.	2.00	-10.553	.000	معنوية
4	تؤمن باصات النقل الداخلي سرعة وصولك إلى المكان المقصود.	2.00	-9.083	.000	معنوية
5	تؤمن باصات النقل الداخلي أماكن جلوس مريحة لك.	1.78	-12.468	.000	معنوية

6	تغطي شبكة باصات النقل الداخلي المناطق في المحافظة كافة.	2.13	-8.338	.000	معنوية
7	لقد حقق قرار عودة باصات النقل الداخلي للعمل في بعض الخطوط واستبعاد السرافيس عن هذه الخطوط الراحة لك.	1.93	-10.190	.000	معنوية
8	تعمل باصات النقل الداخلي لفترات طويلة دون انقطاع، مع وجود باصات مناوبة في الليل	1.89	-10.094	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (3) انخفاض متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الأول عن متوسط المقياس test value (3.5)، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرض الثاني.

جدول رقم (4) اختبار الفرض الثاني

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig (2-tailed)	الفروق
2.0038	.5300	9.841E-02	-15.203	28	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (4) يتم رفض الفرض الثاني، حيث إن الفروق معنوية، لأن قيمة اختبار t المحسوب Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05).

ويوضح الجدول رقم (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني.

جدول رقم (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني

رقم البند	**البند**	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
9	تقوم شركتكم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.	1.97	-7.858	.000	معنوية
10	تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة.	1.45	-16.109	.000	معنوية
11	تسعى شركتكم إلى تحقيق العيوب الصفرية.	1.66	-12.921	.000	معنوية
12	تقوم شركتكم باستبدال الباصات المتقادمة بباصات حديثة.	2.07	-7.462	.000	معنوية
13	تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة.	2.41	-5.556	.000	معنوية

14	توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين في شركتكم.	2.34	-4.377	.000	معنوية
15	تسعى شركتكم للتوافق مع متطلبات الأيزو 9001 إصدار عام 2000 .	2.24	-6.036	.000	معنوية
16	تسعى شركتكم للتوافق مع متطلبات الأيزو 14001 .	1.90	-10.045	.000	معنوية
17	تتبع شركتكم أسلوب إدارة الأزمات، وليس الإدارة بالأزمات.	2.00	-6.045	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (5) انخفاض متوسطات جميع بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثاني عن متوسط المقياس (3.5)، كما يتضح أن جميع الفروق معنوية.

ويوضح الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرض الثالث.

جدول رقم (6) اختبار الفرض الثالث

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحريةdf	Sig (2-tailed)	الفروق
2.0843	.6062	.1126	-12.577	28	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية، ويتم رفض الفرض الثالث.

ويوضح الجدول رقم (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثالث.

جدول رقم (7) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الثالث

رقم البند	**البند**	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
18	يرغب العاملون بالشركة بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك.	3.03	-1.758	.090	غير معنوية
19	يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	2.10	-6.960	.000	معنوية
20	تركز شركتكم على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة وليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات.	2.31	-4.883	.000	معنوية
21	تتمثل رسالة شركتكم بتحقيق رضاء العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.	2.07	-8.348	.000	معنوية
22	تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه.	2.59	-4.530	.000	معنوية

23	تقوم إدارة شركتكم بتضمين (تمكين) العاملين.	1.90	-8.248	.000	معنوية
24	تستخدم شركتكم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	2.48	-4.131	.000	معنوية
25	أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وفي الوقت المناسب من القيم السائدة في شركتكم.	2.28	-5.674	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن الفروق بين متوسط البند رقم (18) ومتوسط المقياس غير معنوية، وهذا يعني توافر روح العمل الجماعي بالشركة بمتوسط (3.03)، الأمر الذي يتطلب من إدارة الشركة محل الدراسة تدعيم هذا البند والعمل على تنميته بشكل مستمر، أما فيما يتعلق ببنود الاستبيان الأخرى المتعلقة بالفرض الثالث فيتضح أن الفروق معنوية بين متوسطات هذه البنود ومتوسط المقياس.

ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرض الرابع.

جدول رقم (8) اختبار الفرض الرابع

المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الخطأ المعياري للمتوسط Std. Error Mean	t	درجات الحرية df	Sig (2-tailed)	الفروق
2.1810	.6335	.1176	-11.212	28	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (8) يتم رفض الفرض الرابع ، حيث إن الفروق معنوية، لأن قيمة اختبار t المحسوب Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05).

ويوضح الجدول رقم (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الرابع.

جدول رقم (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلقة بالفرض الرابع

رقم البند	**البند**	المتوسط	t	Sig (2-tailed)	الفروق
26	تقوم شركتكم بتنظيم مؤتمرات ومحاضرات وحملات دعائية تهدف إلى زيادة الآمان والسلامة على الطرق وتقليل التلوث.	2.10	-6.239	.000	معنوية
27	تشجع وتدعم شركتكم المبادرات الفردية والجماعية كافة الرامية لتحقيق الآمان والسلامة على الطرق وسلامة البيئة.	3.59	.320	.752	غير معنوية
28	تقوم شركتكم بإصدار مجلة متخصصة في موضوعات الأمان والسلامة على الطرق.	2.00	-7.124	.000	معنوية
29	تقوم شركتكم بإجراء مسح ودراسة حالة الطرق بهدف وضع الحلول والاقتراحات لطرق أكثر أماناً.	1.79	-11.230	.000	معنوية
30	تقوم شركتكم بدراسة الوضع الحالي للطرق ومدى ملاءمتها	2.03	-6.525	.000	معنوية

	مقارنة بالمواصفات الدولية.				
31	تقوم شركتكم بدراسة المواصفات والمقاييس في مختلف الدول التي تحدد المعايير المسموح بها لانبعاث الغازات العادمة، وتحديد هذه المعايير بما يتناسب مع الوضع داخل المدن والعمل على تطويرها.	1.90	-7.758	.000	معنوية
32	تقوم شركتكم بإجراء أبحاث حول إيجاد الطاقة البديلة.	2.28	-5.530	.000	معنوية
33	تقوم شركتكم بإعداد الدراسات والأبحاث اللازمة عن كمية الغازات العادمة، وتحديد مخاطرها والخسائر الناتجة عنها بشرياً ومادياً.	1.76	-11.292	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسط البند رقم (27) حقق متوسط (3.59) وهو أعلى من متوسط المقياس (3.5)، وكانت الفروق غير معنوية، أي إن ارتفاع متوسط البند رقم (27) عن متوسط المقياس يرجع لأسباب غير جوهرية، ويعتبر هذا البند إيجابياً.

نتائج البحث:

- رفض جميع فروض البحث.
- عدم مقابلة الخدمات التي تقدمها الشركة محل الدراسة حالياً لمتطلبات متلقي خدمات النقل الداخلي.
- وجود انحراف سلبي بين الأساليب المتبعة من قبل الشركة محل الدراسة وبين الأساليب العلمية المطلوب تطبيقها لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي.
- عدم توافر ثقافة تنظيمية في الشركة محل الدراسة محابية للتحسين المستمر في جودة خدمات النقل الداخلي.
- ضعف الأنشطة التي تقوم بها الشركة محل الدراسة لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.
- عدم توافر المتطلبات الأساسية في الشركة محل الدراسة في الوقت الحالي لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

توصيات البحث:

أولاً: يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالأنشطة الآتية في مجال تحسين الخدمات المقدمة للعملاء:

- إجراء دراسات للتعرف على متطلبات العملاء.
- قياس درجة رضاء متلقي خدمات النقل الداخلي بشكل مستمر.
- العمل على تقديم خدمات تقابل توقعات العملاء.

o العمل على تحقيق رضاء العملاء عن الخدمات المقدمة لهم من حيث: أماكن جلوس مريحة، سرعة الوصول إلى المكان المقصود، فترة انتظار قليلة، تغطية خطوط النقل الداخلي للمناطق كافة وعلى مدار اليوم، توافر باصات حديثة متوسطة الحجم.

o تقويم سياسات الإحلال والتجديد والتطوير.

ثانياً: يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالأنشطة الآتية في مجال تطبيق الأساليب العلمية لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي:

o القيام بالمقارنة المرجعية التنافسية Benchmarking لمقارنة جودة خدمات الشركة بجودة خدمات المنافسين (السرفيس، التكسي)، ويتم تطبيق المقارنة المرجعية التنافسية من خلال القيام بتحديد منافس واحد أو أكثر ممن يتمتعون بالتميز والقدرة التنافسية من أجل المقارنة، وقد ترجع الشركات إلى الدراسات والمسوح للتعرف على آراء العملاء عن الخدمات التي تقدمها مقارنة بخدمات الشركات المنافسة. [15]

ويجب أن تركز الشركات على تقديم خدمة تمثل مزيج قيمة (جودة + سعر + انتشار + إشباع) يجده العميل في الخدمة بشكل يتفوق على ما يقدمه المنافسون وبالوسائل الممكنة كافة. [16]

o العمل على استبدال الباصات المتقادمة بباصات حديثة متوسطة الحجم، والعمل على الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة من اليد العاملة، حيث إن نسبة اليد العاملة للباصات العاملة فعلاً تفوق المعايير المعتمدة حالياً وهي (5 عامل/باص) موزعة كما يلي: [17] (2.5 سائق + 0.5 مفتش + 1 فني + 1 إداري) وهناك نفقات إضافية تتحملها الشركات محل البحث نتيجة عدم الاستغلال الأمثل للطاقة المتاحة من اليد العاملة بفئاتها كافة ولاسيما وأن بند الرواتب والأجور تشكل النسبة الأكبر من نفقات الشركات محل البحث، ولابد من زيادة عدد الباصات العاملة فعلاً لدى هذه الشركات من أجل تخفيض هذه النسب وزيادة الاستفادة من الطاقة المتاحة (باصات + يد عاملة).

o التركيز على الصيانة الوقائية، وهي الصيانة التي تتوقع وتتنبأ بالمخاطر قبل حدوثها، وهي تهدف إلى منع حدوث الأعطال، ويتوقف منع حدوث الأعطال على الآتي: [18]

- التشغيل الاقتصادي للباصات بعيداً عن التحميل الزائد.
- التشحيم والتزييت الدوريين.
- الإحلال الدوري لقطع الغيار.

وتساعد برامج الصيانة الوقائية على الاحتفاظ بالمعدات في ظروف التشغيل الجيدة واستبدال الأجزاء التي تكون معرضة للأعطال.

o العمل على تطبيق أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة Total Productive Maintenance .

o السعي لتحقيق العيوب الصفرية من خلال تطبيق مدخل (6-Sigma) والذي يهدف للوصول إلى مستوى 3.4 عيب بالمليون.

o العمل على دراسة تكاليف الجودة (تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي، تكاليف التقويم، تكاليف الوقاية)، والعمل على الاستثمار في أنشطة الوقاية بهدف تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

o العمل على التوافق مع ركائز مدخل العملية المرتكز عليه الأيزو 9001 إصدار عام 2000 وهي: مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس والتحليل والتحسين.

- التوافق مع متطلبات نظام الإدارة البيئية طبقاً للأيزو 14001 وهي: السياسة البيئية، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص والإجراءات التصحيحية، مراجعة الإدارة.
- إتباع أسلوب إدارة الأزمات وهو يعني العمل على وضع مخطط (سيناريو) مسبق بالمشكلات التي يمكن أن تتعرض لها شركة النقل الداخلي، والعمل المسبق على مواجهتها والعمل على منعها من الحدوث أو تقليل أثارها، وتخصيص الموارد المادية والبشرية للقيام بذلك.

ثالثاً: يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالأنشطة الآتية في مجال توافر ثقافة تنظيمية إيجابية مساعدة على تحسين جودة خدمات النقل الداخلي:

- تضمين العاملين، وذلك من خلال تفويض السلطة للعاملين، وتوفير المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين.
- تنمية ولاء العاملين للشركة محل الدراسة ولأهدافها.
- حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- تدريب جميع العاملين على تغيير الاتجاهات، وإقناعهم بضرورة تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من خلال شرح الفوائد التي ستعود عليهم وعلى الشركة.
- تقويم الأداء على أساس النتائج المحققة.

رابعاً: يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالأنشطة الآتية لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث:

1-4 في مجال التعاون مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية:

- إعداد الدراسات والأبحاث اللازمة لتحديد كمية ونوعية الأضرار البيئية الناجمة عن الغازات والمواد السامة من خلال إنشاء معهد وطني لهذا الغرض.
- تنظيم مؤتمرات ومحاضرات وحملات دعائية تهدف إلى زيادة الآمان والسلامة على الطرق وتقليل التلوث
- دراسة التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية للطرق بشكل عام والطرق الالتفافية بشكل خاص.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات إلى الجهات الحكومية لاتخاذ إجراءات عملية للوقاية من حوادث الطرق والتلوث البيئي.
- تنظيم دورات مستمرة تكرس لموضوع " الأمان والسلامة على الطرق ".
- تشكيل فرق تطوعية تعنى بشؤون السلامة على الطرق داخل المدن.
- العمل على تطوير قانون المرور ونشره بلغة مبسطة، وكذلك نشر اللوائح والتشريعات المنبثقة عنه وتعميمها على المواطنين.

2-4 – في مجال الدعاية والإعلام:

يجب أن تسهم شركة النقل الداخلي من خلال تعاونها مع وزارة النقل و الوزارات الأخرى لتحقيق الآتي:

- إعداد وإنتاج الكتب والمواد التثقيفية الخاصة بالسلامة على الطرق.
- إنتاج الأفلام والبرامج الوثائقية الهادفة إلى تعميق وزيادة الوعي المروري والبيئي.
- تنظيم برامج خاصة بالسلامة على الطرق في الإذاعات وشبكات التلفزة.

- إنشاء بنك للمعلومات يتضمن الإحصائيات الخاصة بالسلامة على الطرق وسلامة البيئة.
- إنشاء مكتبة عامة متخصصة، مزودة بالوسائل والمراجع المقروءة والمسموعة والمرئية كافة.
- إصدار مجلة متخصصة في موضوعات الأمان والسلامة على الطرق.
- إقامة أوسع شبكة من الاتصالات مع المؤسسات المحلية والعالمية.

4-3 - في مجال المدن والتجمعات السكنية:

يجب أن تسهم شركة النقل الداخلي من خلال تعاونها مع وزارة النقل و الوزارات الأخرى لتحقيق الآتي:

- المساهمة في عملية تخطيط الطرق ضمن التخطيط الحضري والمدني.
- إجراء مسح ودراسة حالة الطرق بهدف وضع الحلول والاقتراحات لطرق أكثر أماناً.
- إجراء الدراسات حول الجسور والأنفاق والمنعطفات والمفترقات ومواقف المركبات.
- إجراء دراسات حول حركة ومواقف النقل والمواصلات داخل المدينة والتجمعات السكنية.
- دراسة وضع الطرق الحالي ومدى ملاءمتها مقارنة بالمواصفات الدولية.

4-4 - في مجال سلامة البيئة:

يجب أن تسهم شركة النقل الداخلي من خلال تعاونها مع وزارة النقل و الوزارات الأخرى لتحقيق الآتي:

- إعداد دراسة عن وسائل النقل ، وتشمل عدد المركبات، أنواعها، أحجام المحركات، أنواع الوقود، تاريخ إنتاج المركبات، الصيانة، المواصفات والمقاييس المطلوبة.
- دراسة المواصفات والمقاييس في مختلف البلدان التي تحدد المعايير المسموح بها لانبعاث الغازات العادمة، وتحديد هذه المعايير بما يتناسب مع الوضع داخل المدن والعمل على تطويرها.
- إعداد الدراسات والأبحاث اللازمة عن كمية الغازات العادمة، وتحديد مخاطرها والخسائر الناتجة عنها بشريا وماديا.
- دراسة آثار حطام السيارات على البيئة، بما فيها مخلفات أعمال الصيانة وقطع الغيار وطرق التعامل معها.
- دراسة آثار شق الطرق على البيئة، وخاصة الطرق الالتفافية.
- دراسة تأثير الضجيج على البيئة والإنسان وسبل مكافحته.
- إجراء دراسات وأبحاث مقارنة للمواصلات العامة والخاصة وتأثيرهما على البيئة.
- تنظيم حملات دعائية وإعلامية تهدف إلى الحفاظ على سلامة البيئة.
- تقديم الدراسات والاقتراحات والتوصيات للجهات الحكومية المختصة فيما يتعلق بالبيئة.
- تطبيق نظم الإدارة البيئية.

خامساً: التوعية والتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالإجراءات الآتية:

- إصدار الإدارة العليا بالشركة لقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأكيد التزامها بها.
- توعية وتدريب المديرين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء مجلس الجودة في الشركة.
- إعداد وتوثيق الرؤية الاستراتيجية بالشركة.

- تحديد الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد النظم الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا بذلك.
- إعداد التنظيم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتضمن المدربين والمنسقين وفرق العمل.
- إعداد خطط التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين.
- التركيز على عمليات نظام إدارة الأداء Performance Management في الشركة.
- نشر الرؤية الاستراتيجية للشركة بين جميع العاملين وتوعيتهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يجب أن تقوم شركة النقل الداخلي بالآتي:

- تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع الخطط التفصيلية بمشاركة جميع العاملين لتحديد الخطوات اللازمة لإجراء التحسين في كل عملية مختارة، وتخصيص الموارد المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط بعد الموافقة عليها من قبل الجميع.
- اختيار وتدريب المدربين والمنسقين على الأساليب العلمية الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- قيام المدربين بتدريب فرق العمل على أدوات تحسين الجودة.
- قيام فرق العمل بتنفيذ خطوات التحسين في العمليات المختارة.

وبعد ذلك يجب أن تقوم الشركة محل الدراسة بتقويم نتائج التحسين في العمليات المختارة من خلال قياس تأثيرها على تحسين جودة خدمات النقل الداخلي، فإذا أظهرت نتائج التقويم عن حدوث تحسينات في العمليات المختارة، يتم توثيق هذه العمليات وإدخالها في نظام إدارة الجودة وتعميمها على أنحاء الشركة كافة محل الدراسة مع محاولة إجراء التحسينات المستمرة عليها، ومن ثم يتم الانتقال إلى عمليات أخرى جوهرية بهدف تحسينها، وهكذا يتم التحسين بشكل مستمر بهدف تحسين جودة خدمات النقل الداخلي لمقابلة متطلبات ورغبات العملاء المتغيرة بشكل مستمر، أما إذا أظهرت نتائج التقويم عن عدم حدوث تحسينات في العمليات المختارة فيتم البحث عن الأسباب الجوهرية التي أدت إلى ذلك، ومن ثم اقتراح الحلول وتنفيذها للتغلب على الانحرافات.

سابعاً: تعميم نتائج وتوصيات البحث على جميع شركات مجتمع البحث نتيجة لتشابه الأوضاع والظروف ونتائج تقويم الأداء وخضوعها للمتغيرات البيئية نفسها.

المراجع:

1. ARMSTRONG, M., - *How To Be An Even Better Manager*, Fourth Edition, Kogan Page, London 1998, p. 310.

2. ZEITHAML, A. et all,– *Delivering Quality Service*: *Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York 1990: The Free Press, p. 46.

3. ديوب، محمد عباس، – *مبادىء التسويق*، جامعة تشرين، مركزالتعليم المفتوح، 2004 ص ص: 339–341.

4. الحداد، عوض، – *مكونات ثقافة المؤسسات الموجهة بخدمة العملاء*. مجلة إدارة العصر، الجمعية العربية للإدارة، العدد 43، السنة التاسعة 2003 www.arabma.org .

5. ديوب، محمد عباس، – *مبادىء التسويق*، مرجع سبق ذكره، 2004 ص 345–346.

6. International Organization for Standardization, - *ISO8402: Quality Management and Quality Assurance-Vocabulary*, 2nd ed., Geneva 1994, p.17.

7. – Dale, B.G, & Plunkett, J.J, 1995- *Quality Costing*, 2nd ed., London: Chapman & Hall, p.7.
- Philippe, Hermel, 1997- *The new faces of total quality in Europe and the US*. Total Quality Management, Vol.8, No.4, p.133.
- Pike, John & Barnes, Richad, 1994- *TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement***,** London: Chapman & Hall, p.107.
- International Organization for Standardization, 1994 - *ISO8402* , op.cit., pp: 15-16.

8. Hill, Frances M, 1997 - *En route to TQM: Organizational Learning through quality circles*. Training for Quality. Vol.5, No.2, p.87.

9.-JURAN, J. M., & Gryna, Frank M, - *Juran's Quality Control Handbook***,** 4th ed., New York: McGraw-hill 1988, pp: 2-13.
- JURAN, J. M., - *Cultural Patterns and Quality Control*. http://www.juran. com/research/articles/sp574.html. 1998.
- Crosby, Philip B, 1990- *Let's Talk Quality*, New York: McGraw-Hill, PP: 177-180.
- Farnum, Nicholas R, 1994- *Modern Statistical Quality Control and Improvement*, California: wadsworth, Inc, pp: 2-14.
- Pike, John & Barnes, Richad, 1994- *TQM in Action*, op. cit., p.107.
- Terziovski, Mile, 2000- *Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis*. The Learning Organization, Vol.7, No. 1, p. 26.

10. International Organization for Standardization, 2000 - *ISO 9001: Quality Management Systems —— Requirements*, 3rd ed., Geneva**,** p.1 & p.23.
International Organization for Standardization, 1994 - *ISO 9001: Quality Systems——Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing*, 2nd ed., Geneva, p. 1 & p.11.

11. International Organization for Standardization, 2000 - *ISO 9004: Quality Management System —— Guidelines for performance improvements*, 2nd ed., Geneva, pp. 4-5.

12. International Organization for Standardization, 1996 - *ISO 14001: Environmental management systems — specification with guidance for use*, Geneva, p.1 & p. 14.
International Organization for Standardization, 1996 - *ISO 14004: Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and supporting techniques*, Geneva, p. 1.

13. International Organization for Standardization, 1996 - *ISO 14004*, op. cit**.,** p. vii.

14. - Nadkarni, R.A, 1995- *A NOT-So-Secret Recipe for Successful TQM*. Quality Progress, November, p. 92.
- Corrigan, James P, 1994- *IS ISO9000 the path to TQM*. Quality Progress, May, p.36.
- Struebing, Laura, 1996- *9000 Standards*. Quality Progress, January, p.27.
- Pike, John & Barnes, Richad, 1994- *TQM in Action*, op. cit., pp: 109-111.
- Alberecht, Karl, 1992- *the only thing that matters*. Harper Business, p.113

15. نجم، نجم عبود، 2004– *المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الاستراتيجية والنظم والأساليب*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 309 .

16. نورتون، ديفيد، كابلان، روبرت، 2001– *المؤسسة الموجهة استراتيجياً*، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 196، ص 5 .

17. مديرية متابعة شؤون النقل داخل المدن، 2005- *تطور النقل داخل المدن*. وزارة النقل، دمشق، ص 6 .

18. – النجار، فريد راغب، 1997– *إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي*، القاهرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، ص 349 .
– نجم، نجم عبود، 2004– *المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الاستراتيجية والنظم والأساليب*، مرجع سبق ذكره، ص 129 .