مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحسين جودة خدمات نقل الركاب البري (العام والخاص) دراسة تطبيقية على قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية
اسم الكاتب: د. سامر قاسم، دانيا زين العابدين
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4199
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:37 +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 للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (1)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (1) 2010

تحسين جودة خدمات نقل الركاب البرِّي (العام والخاص)
دراسة تطبيقية على قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية

الدكتور سامر قاسم*
دانيا زين العابدين**

(تاريخ الإيداع 13 / 12 / 2009. قُبِل للنشر في 8 / 2 /2010)

□ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة الوضع القائم في قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية، وتحديد أهم الأبعاد الرئيسية والفرعية لجودة خدمة النقل العامة (باصات النقل الداخلي) والخاصة (تاكسي – سرفيس)، وقد تم قياس جودة هذه الخدمات ودرجة رضا العملاء عنها من خلال التعرف على مدى الاختلاف بين توقعات الركاب لأبعاد جودة تلك الخدمات وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي لها، والكشف عن مجالات التطابق أو الاختلاف بينهم، والتعرف على مدى الاختلاف بين وجهتي نظر كل من الركاب ومقدمي الخدمة ذات الصلة المباشرة بالركاب (السائقين) عن جودة خدمات النقل البري. إضافةً إلى تقويم الأساليب العلمية السائدة حالياً في الشركة العامة للنقل الداخلي، والثقافة التنظيمية ونمط القيادة وأسلوب العمل في الشركة محل الدراسة، للتعرف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة فيها.

وفي النهاية قدمنا ملخصاً لأهم النتائج التي تم الوصول إليها مع عرض لبعض المقترحات والتوصيات لتحسين جودة خدمات النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية على المستوى العام والخاص.

الكلمات المفتاحية: التحسين المستمر– جودة الخدمة– خدمات النقل البري.

* **مدرس – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**
** **طالبة دراسات عليا (ماجستير) – قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (1)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (1) 2010

Improving The Quality of Passengers Transport Services (Public And Private) an Applied Study on Road Transport Sector of Passengers in Lattakia

Dr. Samer Qassem*
Dania Zein ulabdden**

(Received 13 / 12 / 2009. Accepted 8 / 2 /2010)

□ ABSTRACT □

This research study the status of the road transport sector of the passengers in the city of Lattakia, and identify the most important dimensions of the quality of service of public and private transport ,and has been measuring the quality of these services and the degree of customer satisfaction by the difference between the expectations and the perception of customers of the dimensions of the quality of those services, and to identify the differences between the two points of view of both passengers and drivers for the quality of road transport services. In addition to evaluating the currently scientific methods, the organizational culture , leadership style , method of work in the company under study, to identify the availability of basic requirements of the philosophy of continuous improvement.

In the end, we have provided a summary of the most important results and some of the recommendations to improve the quality of road transport services for passengers in the city of Lattakia on the level of public and private transport.

Key Words: continuous improvement, quality of service, road transport services.

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

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولاً هاماً نحو زيادة الاهتمام بالخدمات وإدارتها وجودتها، ولاقت خدمات النقل بشكلٍ عام والنقل البري للركاب بشكلٍ خاص اهتماماً مكثفاً من الحكومات والشركات والمسؤولين القائمين على تقديمها باعتبارها دليلاً مهماً على مستوى التطور في أي مجتمع نتيجة ارتباطها ارتباطاً عميقاً بحياة الإنسان في مختلف جوانبها.[1]

ولكون النقل البري للركاب الوسيلة الأكثر انتشاراً وشعبيةً واستخداماً في كل دول العالم لدرجة أنه لا يمكن الاستغناء عنه في تنقلات الإنسان، فإن تحسين جودة خدمات النقل البري العام والخاص للركاب يعتبر مطلباً استراتيجياً لتعزيز القدرة التنافسية لشركات النقل، وأساساً لتحقيق رضاء متلقي الخدمة (الركاب)، كما يعد مطلباً رديفاً لتطوير القطاعات الأخرى الخدمية أو الصناعية، [2] الأمر الذي يتطلب من القائمين على قطاع النقل البري للركاب إيلاء هذا القطاع الاهتمام الكافي ودراسة وتحليل واقعه بشكل علمي ودقيق بغية التعرف على مواطن القوة والضعف فيه وتقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض تطوره، وإتباع المداخل العلمية لتحسين جودة خدماته بهدف تقديم خدمات تقابل متطلبات ورغبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم.

مشكلة البحث:

تم تحديد ظواهر مشكلة البحث من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية لواقع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية، وعلى أساس نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن تحديد ظواهر مشكلة البحث كالآتي:

1- شكوى الركاب في المحافظة من خدمات النقل البري العام والخاص المقدمة لهم وعدم رضاهم عن جودتها.

2- انخفاض جودة خدمات النقل البري المقدمة للركاب.

3- ضيق بعض شوارع المدينة بالشكل الذي لا يتناسب مع الزيادة الكبيرة في أعداد وسائل النقل الأمر الذي يسبب الازدحام، والكثير من الضجيج والتلوث، وتأخراً في الوصول.

4- شكوى الركاب من تلاعب بعض السائقين بأجهزة العداد الموجودة في سيارة التكسي.

5- إن أكثر من 53% من أسطول النقل الداخلي في المحافظة يعتبر قديماً جداً مما يؤثر سلباً على البيئة وعلى رضا الركاب عن جودة الخدمة المقدمة لهم، ويوضح الجدول رقم (1) أعداد باصات النقل الداخلي في المحافظة وتاريخ دخولها في الخدمة.

الجدول رقم (1) أعداد باصات النقل الداخلي في محافظة اللاذقية وتاريخ دخولها في الخدمة

المؤشر	عام 2009 - 2010	
عدد الباصات الإجمالية	176 باص	
عدد الباصات المعطلة	36 باص	
عدد الباصات العاملة	140 باص	
عام دخول الباصات بالخدمة	65 باص جديد	75 باص قديم
	دخل في حزيران 2008 : 33 باص صيني متوسط 32 باص صيني كبير	40 باص (مان) عام 1976 9 باص (مان) عام 1978 13باص (دويرانا) عام 1990 13باص (سافييم) عام 2003

المصدر: إعداد الباحثة من واقع سجلات الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية.

6- التجوال غير المبَّرر لسيارات التكسي.

7- نقص عدد المرائب ومواقف السيارات الأمر الذي يضطر كثيراً من السيارات للوقوف في الشوارع وعرقلة السير.

8- جهل غالبية العاملين في النقل البري للركاب بمفهوم جودة الخدمة والتحسين المستمر وأهمية تطبيقه.

9- عدم توافر بعض المتطلبات الأساسية في الشركة العامة للنقل الداخلي في اللاذقية وخاصة المتعلقة بالأساليب العلمية وذلك لتحسين جودة خدمات النقل البري.

وبناءً على الظواهر السابقة نجد أن مشكلة البحث تتمثل في أن قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية يعاني من قصور في تطبيق مفهوم التحسين المستمر لجودة الخدمة التي يقدمها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض جودة خدمات النقل البري المقدمة للركاب في محافظة اللاذقية وأثر سلباً على رضا العملاء في المحافظة.

أهمية البحث وأهدافه:

إن هذه الدراسة تستمد أهميتها من أنها تتعرض لمفهوم إداري حديث هو "تحسين جودة الخدمة"، وتطبيقه في قطاع خدمي مهم جداً له انعكاسات كبيرة على حياة الفرد اليومية (قطاع النقل البري للركاب)، وخاصةً في محافظة اللاذقية التي تعتبر من أهم المراكز السياحية في سورية الأمر الذي يجعل من تحسين خدمات النقل ضرورة ملحَّة باعتبار النقل خدمة مكمِّلة للسياحة، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة المسؤولين على تحسين جودة خدمات قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية.

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1- دراسة الوضع القائم في قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية.

2- التعريف بأبعاد جودة خدمة النقل المقدمة من وسائل النقل العامة والخاصة في محافظة اللاذقية .

3- التعرف على مدى الاختلاف أو التطابق (الفجوة) بين توقعات العملاء وبين إدراكهم لأبعاد جودة الخدمة المقدمة لهم من قبل وسائل النقل العامة والخاصة في محافظة اللاذقية.

4- التعرف على مدى الاختلاف بين وجهتي نظر كل من الركاب ومقدمي الخدمة (السائقين) في محافظة اللاذقية بالنسبة لجودة خدمة النقل البري المقدمة حالياً.

5- قياس درجة رضا العملاء (الركاب)عن جودة خدمات النقل البري المقدمة لهم في محافظة اللاذقية، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بين رضا العملاء من جهة وأبعاد جودة تلك الخدمات من جهة أخرى.

6- الكشف عن مدى توفر المتطلبات الأساسية لتحسين جودة الخدمة السائدة حالياً في الشركة العامة محل الدراسة (مثل: الأساليب العلمية للتحسين، الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، أسلوب العمل ...الخ)

7- تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين جودة خدمات النقل البري العام والخاص للركاب في محافظة اللاذقية.

منهجية البحث:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والإحصائيات الرسمية المتخصصة في مجال البحث بهدف إثراء البحث والخروج بأفضل النتائج والتوصيات.

وأيضاً اعتمدنا أسلوب الاستبيان حيث تم تصميم ثلاثة قوائم استبيان وزعت على عينة البحث، وتتضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحقيق أهداف البحث: الأولى موجهة إلى الركاب (384 راكب)، والثانية موجهة إلى مقدمي الخدمة ذات الصلة المباشرة بالراكب أي موجهة إلى السائقين (370 سائق)، أما الثالثة فموجهة إلى مديري وموظفي الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية (4مدراء و26 موظف)، ولقد استخدم مقياس ليكرت في جميع أسئلة الاستبيانات الثلاثة.

كما تمتّ الاستعانة بأحد أنظمة الإحصاءات الجاهزة المعتمدة عادةً في بحوث العلوم الاجتماعية وهو نظام SPSS

"Statistical Package For Social Sciences" لإدخال وتبويب ومعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها بأسلوب الاستبيان.

فروض البحث:

تتمثل فرضيات البحث في الآتي:

1- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين توقعات الركاب عن أبعاد جودة خدمات النقل البري في محافظة اللاذقية، وجودة الخدمات المقدمة لهم حالياً .

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جودة خدمات النقل البري من وجهة نظر الركاب في محافظة اللاذقية، وبين جودة خدمات النقل البري من وجهة نظر مقدمي الخدمة ذات الصلة المباشرة مع الركاب (السائقين).

3- هناك علاقة بين توفر أبعاد جودة خدمات النقل البري، وبين رضا الركاب عن جودة تلك الخدمات.

4- تتوافر في شركة النقل العام محل الدراسة المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة التحسين المستمر.

مفاهيم أساسية في جودة الخدمة والتحسين المستمر:

لابد من عرض مجموعة من المفاهيم الأساسية قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة والتحسين المستمر [3]:

1- الخدمة: نشاط يؤدَّى من مقدِّم الخدمة لتوليد نتائج غير ملموسة، وغالباً ما يتطلب تفاعل مباشر مع العميل بهدف تحقيق احتياجاته ورغباته.

2- الجودة المتوقعة : وتمثل توقعات العميل ومعتقداته عن الأداء الذي يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة.

3- الجودة المدركة من قبل العميل: وهي تعبر عن إدراك العميل للجودة المقدمة فعلياً.

4- جودة الخدمة وفقاً لمقياسٍ ServQual: الفرق بين توقعات العميل وإدراكه لأداء الخدمة المقدمة.

5- التحسين المستمر لجودة الخدمة: وهو فلسفة تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمة للعميل بالجودة التي تتوافق مع حاجاته ورغباته وتوقعاته وبشكل مستمر، وأن تكون هناك دائماً جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس. [4]

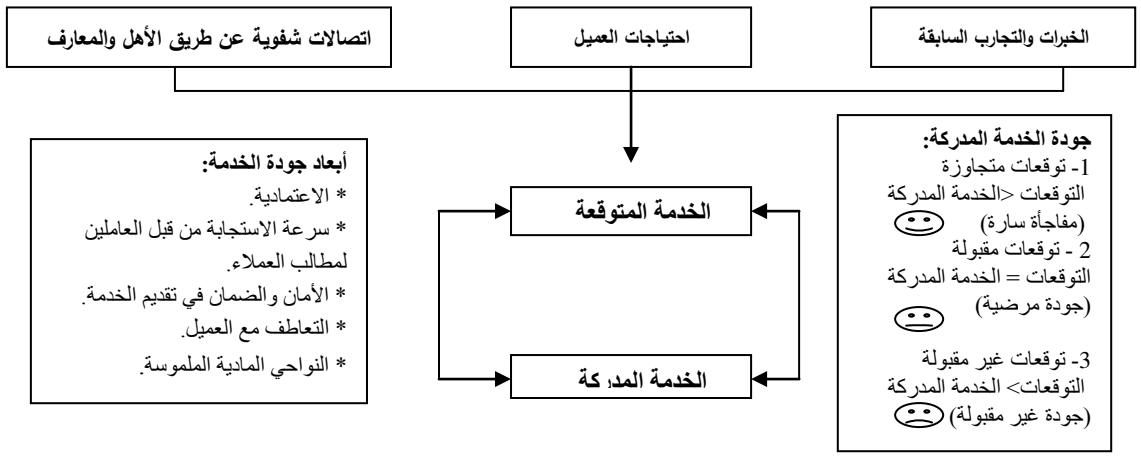
وإن العميل هو الذي يحكم على جودة الخدمة من خلال مقارنة الخدمة المقدمة له مع توقعاته عن هذه الخدمة.

فعندما تكون التوقعات أقل من الخدمة المدركة يكون العميل راضي (مفاجأة سارة).

وعندما تكون التوقعات تساوي الخدمة المدركة يكون العميل راضي (جودة مرضية).

وعندما تكون التوقعات أكبر من الخدمة المدركة ينتج عنها (جودة غير مرضية).

والشكل التالي رقم (1) يوضح عملية حكم العميل على جودة الخدمة.



الشكل رقم (1) جودة الخدمة

المصدر:محمود،ناهد." أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الخدمة الفندقية"،رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر،2004، ص90.

أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها الراكب:[5]

هناك مجموعة من الأبعاد التي على أساسها يقيِّم العميل (الراكب) جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين توقعاته وبين الأداء المقدم له بالفعل، وإن معرفة هذه الأبعاد تمكِّن من اكتشاف الوسائل اللازمة لتحسين جودة الخدمة.

وفيما يلي أمثلة لأبعاد جودة الخدمة في مجال خدمات نقل الركاب عل سبيل الذكر لا الحصر.

1- الاعتمادية Reliability : التغطية على مدار 24 ساعة، تغطية كافة مناطق المحافظة [6] ، تقديم الخدمة المطلوبة بالمواعيد المحددة، ثبات مستوى الخدمة، تأدية الخدمة بالوقت المحدد ومن أول مرة وبطريقة صحيحة.

2- سرعة الاستجابة من قبل العاملين لمطالب العملاء Responsiveness: إخبار الركاب بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاء منها، تقديم خدمة فورية، السرعة في حل المشكلات ومعالجة الشكاوي.

3- الضمان أو الأمانAssurance : تقيد السائقين بقانون السير والسرعة المحددة، شعور الراكب بالأمن والأمان خلال رحلته، مهارة السائق في تأدية الخدمة.[7]

4- التعاطف Sympathy: الودية والكياسة من قبل السائق، فهم احتياجات الركاب، شعور الراكب أنه يتلقى اهتماما ًشخصياً .

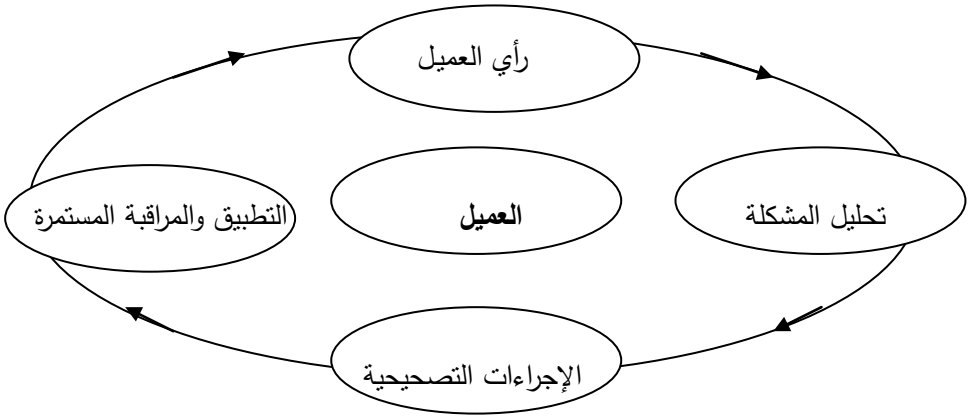
5- الأشياء المادية الملموسة Tangibles : نظافة وسيلة النقل، أناقة مقدم الخدمة (مظهر السائق)، التكييف صيفاً وشتاءً، أماكن الجلوس المريحة، التعرفة المناسبة.

العلاقة بين التحسين المستمر للجودة ورضا العملاء:

إن الهدف من التحسين المستمر هو تقديم خدمة أفضل للراكب وبشكل مستمر وبالتالي تحقيق رضا الركاب.

وإن المنظمات الجادة في تحقيق الجودة تقوم بإشراك عملائها في مختلف مراحل التطوير والتصميم والتقييم لخدماتها وتسترشد برؤيتهم في تحسين الخدمة أو المنتَج المقدم لهم، لأن الجودة تبدأ وتنتهي مع العميل عن طريق دراسة جذور مشكلة عدم الرضا وأسباب الفجوة بين توقعات العملاء وبين الخدمة المقدمة لهم واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ومن ثم تطبيقها ومراجعتها بصفة مستمرة وبالتالي يساعد هذا التحسين في استمرارية رضا العميل عن جودة أداء الخدمة. [8]

والشكل رقم(2) يوضح علاقة التحسين المستمر برضا العملاء:



الشكل (2) علاقة التحسين المستمر برضا العملاء

المصدر: محمود، ناهد. مرجع سبق ذكره.

أدوات تحسين الجودة:

ثمّةَ نوعان من أدوات تحسين الجودة هما **[9]** :

- **<u>الأدوات الإحصائية السبعة:</u>**

تركز هذه الأدوات على التحليل الكمي باستثناء أداة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وهي كالتالي:

1- قائمة تسجيل البيانات :هي أداة لجمع وتسجيل وتصنيف البيانات المشاهدة لتحديد المشكلة.

2- تحليل باريتو: يستخدم لتحديد التأثير النسبي للأسباب المؤثرة على الظاهرة، ويعتمد على مبدأ أن 80 % من أسباب فشل الجودة يعود إلى 20 % من الأسباب.

3- خرائط التكرار: أداة لتتبع نتائج تحسين الجودة التي تحدث خلال فترة من الزمن.

4- تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة: أداة لتحليل البيانات عن طريق ترتيب العوامل المسببة للمشكلة إلى عدة تصنيفات.

5- أشكال الانتشار: تستخدم لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرين.

6- المدرج التكراري: أداة بيانية تستخدم لإظهار التوزيع التكراري للبيانات.

7- خرائط الرقابة: رسم بياني وفقاً للزمن لإحصائيات العينة، تساعد على تصحيح الاختلافات غير العشوائية والعمل على الوقاية من تكرار حدوثها مرة ثانية. وتقسم إلى:

(خرائط رقابة المتوسطات Mean Control Chart-خرائط المدى Range Charts- C- Chart- P-Chart)

- **الأدوات الجديدة السبعة :**

تركز على التحليل اللغوي (الأفكار، الآراء، الإدراكات، الرغبات، القضايا، العناصر الوصفية للمواقف) باستثناء مصفوفة تحليل البيانات، و تتميز بالمرونة في الاستخدام العملي، كما أن مخرجات إحدى الأدوات يمكن أن تكون مدخلات لأداة أخرى. وهذه الأدوات هي كما يلي:

1- مخطط الصلات: ينظم الأفكار والآراء المتعلقة بموضوع معين في مجموعات.

2- مخطط العلاقات: يستعمل هذا المخطط لتحديد وفهم وتوضيح علاقات السبب والآثار المعقدة، حيث يتم العمل على إيجاد الأسباب والحلول المناسبة للمشكلة المدروسة.

3- المخطط الشجري: يستخدم لتحليل العمليات والأسباب بأسلوب هرمي من أعلى إلى أسفل لتجزئة الموضوع الرئيسي إلى مستويات متتابعة في التفصيل حتى التنفيذ.

4- مخطط المصفوفة: صُمِّم لتسهيل عملية تحديد العلاقات بين مجموعتين أو أكثر من العوامل، حيث تُطوَّر كل مجموعة مستقلة من العوامل ، ويتم فحص العلاقات فيما بينها.

5- خريطة برنامج قرار العملية: هي أداة تخطيط تستخدم لتقويم بدائل العملية في التحديد والتطوير المبدئي لها من أجل تطوير العملية الأفضل.

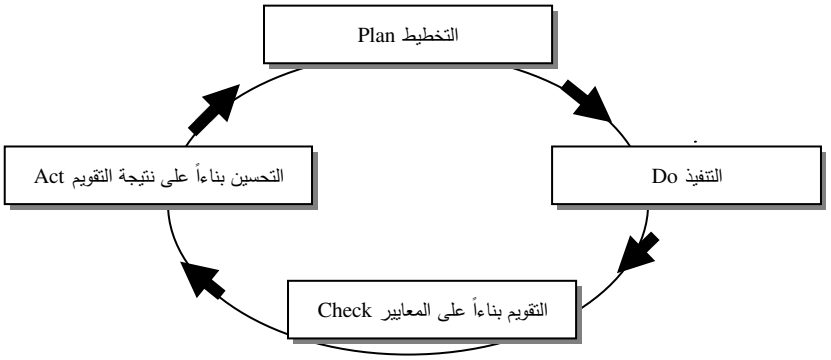
6- مخطط الأسهم: هي أداة تخطيط واتصال تستخدم لضمان أن معظم الوقت المناسب مخطط للعمل المحدد، ولتسهيل مراقبة برنامج العمل.

7- مصفوفة تحليل البيانات: تستخدم لتحليل البيانات الرقمية و قياس درجة العلاقات بين العوامل المتعددة.

نماذج تطبيق فلسفة التحسين المستمر:

أولاً: دورة Deming, Shewhart:

ويطلق عليها أيضاً اسم دورة PDCA، وتمثل أساس التحسين المستمر، وهي موضحة بالشكل رقم (3).



الشكل رقم (3) دورة PDCA للتحسين المستمر

المصدر: رامبرساد، هبرت ك. إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي زيتون، مركز طارق، دمشق، سوريا، 2005، ص154.

ويتضح من الشكل رقم (3) وجود أربع خطوات أساسية في دورة PDCA هي: [10]

1- التخطيط Plan: وفيها تتم دراسة العملية الحالية وتوثيقها، ثم تجميع بيانات لتحديد المشكلات، ومن ثم تحليل هذه البيانات وتصميم خطة للتحسين، وتحديد معايير لتقويم الخطة.

2- التنفيذ Do : يتم تنفيذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم تجميع وترتيب البيانات بشكل منهجي لأغراض التقويم.

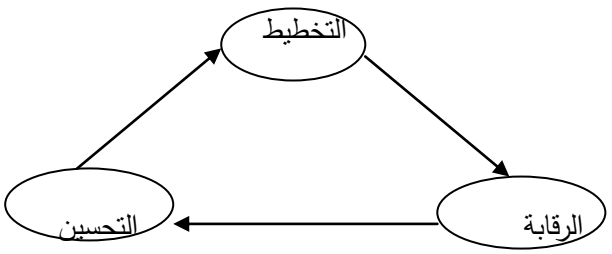
3- التقويم بناءا على المعايير Check: يتم تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج المحققة مع الأهداف المخططة.

4- التحسين بناءا على نتائج التقويم Act:

- إذا كانت نتائج التقويم جيدة: يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها.
- أما إذا كانت نتائج التقويم غير جيدة: يتم تعديل الخطة وإعادة دورة PDCA من جديد.

ثانياً: ثلاثية الجودة لجوران(Joseph M. Juran) :

إن جوران قدَّم فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة وأطلق عليها اسم (ثلاثية جوران) الموضحة بالشكل رقم (4)، والتي يتضح من خلاله أنه على المنظمات الراغبة بتبني فكر الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال خطوات ثلاث مترابطة ومتكاملة ومتسلسلة ومستمرة وهي: التخطيط – الرقابة – التحسين للجودة .[11]



الشكل رقم (4) ثلاثية جوران

المصدر: إعداد الباحثة .

1- <u>التخطيط للجودة:</u> وقام جوران بتقسيمه إلى خطوات أساسية هي:

- تحديد من هم العملاء؟.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى العاملة.

حيث قسم جوران العملاء إلى نوعين :

- العميل الخارجي External Consumer: العميل الذي يشتري المنتج وليس من أعضاء المنظمة.
- العميل الداخلي Internal Consumer : ويمثل العاملين داخل المنظمة.

2- <u>مراقبة الجودة:</u> وقام جوران بتقسيمها إلى خطوات أساسية هي:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف الموضوعة.

- معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.

3- **تحسين الجودة:** أكد جوران أن عملية التحسين لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة بل تشمل العمليات.

ثالثاً: منهج كايزن Kaizen Method:

إن الكلمة Kaizen تعني التغيير الجيد، وهي كلمة يابانية مؤلفة من مقطعين: الأول Kai ويعني التغيير، والثاني Zen ويعني الجيد، ووفقاً لهذا المنهج فإن تحسين الأداء في أي منظمة يجب أن يتسم بالصفات الآتية: [12]

1- التحسين المستمر مسؤولية كل إنسان بالمنظمة، حيث يقع عبئه على كل من الإدارة والعاملين.

2- التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات وصولاً إلى النتائج الأفضل.

3- إن Kaizen هو تحسين الأداء في كل مجالات العمل وفي كل المستويات الإدارية.

4- التحسين المستمر هو مجموعة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.

5- ضرورة الاعتراف بالمشاكل الموجودة ومن ثم يكون التطوير هو الوسيلة الوحيدة لإحداث التحسين.

6- يجب التركيز على العميل لإشباع رغباته والعمل على إرضائه .

7- إن عملية التحسين المستمر عملية مستمرة يجب أن تأخذ وقت كافي واهتمام من قبل الإداريين والعاملين.

8- يمكن تحقيق الجودة المرتفعة عن طريق التحسينات الداخلية والخارجية للجودة:

* التحسينات الداخلية: وتشمل الاستخدام الأمثل للموارد وأداء العمليات بكفاءة مع تقليل الأخطاء.

* التحسينات الخارجية: وتشمل تقديم خدمة ذات جودة حيث يترتب عليها رضا العملاء وجذب عملاء جدد وزيادة الأرباح.

9- يتطلب التحسين المستمر الصبر و الالتزام طويل الأجل.

متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر للجودة في خدمة نقل الركاب:

وتتمثل أهم متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر للجودة في خدمة نقل الركاب بالآتي:

1- القيادة المنفتحة والملتزمة بجودة الخدمة وتحسينها.

2- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة: وتُعرَّف الثقافة التنظيمية Organizational Culture : بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوك العاملين بالمنظمة.[13]

أما ثقافة الجودة Quality Culture: فهي قيم المنظمة التنظيمية التي تؤدي إلى إيجاد بيئة التحسين المستمر للجودة. وهي تتألف من القيم والتقاليد ، والإجراءات ، والتوقعات التي تعزز الجودة.

3- التركيز على العميل Customer focus: إن التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة يتطلب التركيز المستمر على الراكب وحاجاته وتوقعاته ورغباته من خلال: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث مثل (الاستقصاءات الدورية للركاب، ، بحوث الإدراك والاتجاهات، تحليل شكاوى الركاب)، وكذلك من خلال وضع معايير لجودة الخدمة في ضوء احتياجات وتوقعات الركاب.[14]

4- سرعة التصدي لمشكلات العملاء: يعتبر "الاحتفاظ بالعميل الحالي" وليس "اكتساب عميل جديد" أمراً حيوياً للمنظمات الخدمية ومنها منظمات النقل. فقد بينت البحوث أن المعالجة الفعالة لشكاوى العملاء لها دور كبير في الاحتفاظ بهم.

5- تكوين حلقات الجودة وفرق للتحسين عبر الإدارات: يتطلب تطبيق التحسين المستمر في المنظمات مشاركة العاملين بالمفهوم الواسع، وذلك عن طريق تشكيل حلقات الجودة Quality Circles (الأعضاء من نفس موقع العمل)، وأيضاً فرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة) Cross-Function Improvement Teams.

يحقق هذا الأسلوب العديد من الفوائد والتي لا تقتصر على تحسين الجودة فقط وإنما تتعداه إلى: زيادة التحفيز والرضا الوظيفي لدى أفراد الفريق، وشعور كل فرد بأنه جزء من فريق يسعى لتحقيق هدف مشترك هو نجاح الفريق في تحسين الجودة وفى تحقيق التميز في خدمة الراكب. [15]

6- العمل على توظيف أفضل الكفاءات وتدريبهم.

7- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي: إن توظيف أفضل العاملين لا يضمن تحقيق جودة الخدمات والتميُّز بها ما لم يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين الجودة.

والتسويق الداخلي مفهوم حديث يتم بمقتضاه النظر للعاملين على أنهم عملاء يجب العناية بهم وتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي وولاءهم للمنظمة كشرط لتحسين الجودة والعناية بالعملاء. [16]

النتائج والمناقشة:

اختبار الفروض:

1- اختبار الفرض الأول:

يوضح الجدول رقم (2) قيم المتوسطات والانحراف المعياري المتعلقة بالجودة المتوقعة والفعلية من وجهة نظر الركاب وكذلك الجودة الفعلية من وجهة نظر السائقين (العام والخاص) والفجوات بينهم.

الجدول رقم (2) متوسطات أبعاد الجودة والفجوات بين التوقعات والإدراك من وجهة نظر الركاب والسائقين (العام والخاص)

الرقم البند	البند	المتوسط			الانحراف المعياري			الفجوة بين توقعات الركاب وإدراكهم 1-2	الفجوة بين وجهتي نظر ركاب وسائقين 2-3
		1	2	3	1	2	3		
		الجودة المتوقعة	الجودة الفعلية حسب الركاب	الجودة الفعلية حسب السائقين	الجودة المتوقعة	الجودة الفعلية حسب الركاب	الجودة الفعلية حسب السائقين		
1	نظافة وسيلة النقل	4.43	2.78	4.27	0.60	0.80	0.56	-1.65	-1.49
2	أناقة ومظهر مقدّم الخدمة (السائق).	4.13	2.64	4.27	0.64	0.84	0.56	-1.49	-1.63
3	أماكن الجلوس المريحة.	4.35	2.92	4.68	0.65	0.85	0.46	-1.43	-1.76
4	حداثة وسيلة النقل .	4.33	3.23	4.76	0.68	0.73	0.42	-1.1	-1.53
5	أجهزة العداد في سيارة التاكسي .	4.49	2.45	4.89	0.64	0.92	0.30	-2.04	-2.44
6	التكييف صيفا وشتاء بوسيلة النقل .	4.36	1.61	1.23	0.70	0.74	0.92	-2.75	0.38
7	التعرفة المناسبة.	4.28	2.69	4.74	0.67	0.87	0.93	-1.59	-2.05
8	وجود مواقف ثابتة .	4.36	3.02	1.00	0.69	0.98	0.00	-1.34	2.02
	الأشياء المادية الملموسة	4.34	2.66	3.73	0.42	0.45	0.17	-1.67	-1.06
9	أداء خدمة النقل بشكل سليم وبدون خطأ.	4.39	2.77	4.62	0.63	0.85	.53	-1.62	-1.85
10	تقديم الخدمات في المواعيد المحددة لها .	4.37	2.49	3.91	0.65	0.97	1.59	-1.88	-1.42

11	ثبات مستوى أداء الخدمة.	4.23	2.64	4.26	0.69	0.76	0.83	-1.59	-1.62
12	سرعة الوصول إلى المكان المطلوب.	4.27	2.87	4.52	0.63	0.84	0.58	-1.4	-1.65
13	تغطي وسائل النقل كافة مناطق المحافظة.	4.51	3.24	4.75	0.66	0.93	0.53	-1.27	-1.51
14	التغطية على مدار 24 ساعة للخدمة .	4.38	2.88	2.90	0.67	1.00	1.06	-1.5	-0.02
	الاعتمادية	4.35	2.81	4.15	0.40	0.57	0.34	-1.54	-1.34
15	الشعور بالارتياح والترحيب من مقدِّم الخدمة	4.21	2.66	4.21	0.68	0.95	0.92	-1.55	-1.55
16	الوديّة والكياسة لمقدِّم الخدمة (السائق).	4.17	2.65	4.42	0.67	0.83	0.68	-1.52	-1.77
17	فهم احتياجات الراكب.	4.51	2.65	4.38	4.58	0.85	0.69	-1.86	-1.73
18	مقدار الاهتمام بالراكب من قبل مقدِّم الخدمة	4.11	2.41	4.41	2.18	0.82	0.66	-1.7	-2
19	تقدير مقدِّم الخدمة لظروف وطباع الركاب.	4.47	2.36	4.46	4.27	0.89	0.82	-2.11	-2.1
	التعاطف	4.29	2.54	4.37	1.16	0.67	0.64	-1.74	-1.83
20	المهارات اللغوية لمقدِّم الخدمة (السائق).	4.62	1.97	2.00	5.05	0.88	1.40	-2.65	- 0.03
21	إخبار الركاب بمواعيد تقديم الخدمات	4.37	2.37	2.06	0.68	1.03	1.29	-2	- 0.31
22	السرعة في حل المشكلات وعلاج الشكاوي.	4.47	2.31	4.34	0.66	0.92	1.22	-2.16	-2.03
23	التغطية الجيدة في أوقات الذروة .	4.52	2.55	1.89	0.62	1.05	1.43	-1.97	0.66
	الاستجابة	4.57	2.77	4.83	1.45	0.68	0.54	-2.19	-0.27
24	تقيد مقدِّم الخدمة بقانون السير.	4.64	2.76	4.42	0.58	1.01	1.28	-1.88	-1.66
25	تقيد مقدِّم الخدمة بالسرعة المسموح بها .	4.56	2.67	4.85	0.61	0.95	0.57	-1.89	-2.18
26	مهارة مقدِّم الخدمة في تأدية الخدمة.	4.61	2.94	4.96	0.58	0.84	0.18	-1.67	-2.02
27	شعور الراكب بالأمن والأمان خلال رحلته.	4.63	2.85	4.96	0.54	0.89	0.18	-1.78	-2.11
28	تقديم معلومات صادقة للركاب	4.43	2.65	4.96	0.62	0.91	0.18	-1.78	-2.31
	الأمان والضمان	4.49	2.30	2.57	0.41	0.67	0.34	-1.80	-2.05

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

حيث يتضح من الجدول أنه توجد فجوة (سالبة) بين ما يتوقعه الركاب في قطاع النقل محل الدراسة، وبين الأداء الفعلي وذلك بالنسبة لمختلف أبعاد جودة الخدمة، كما يلاحظ اختلاف درجة إسهام أبعاد جودة الخدمة في تحديد نطاق هذه الفجوة، حيث أن أكثر هذه الأبعاد فجوة بالنسبة للركاب بعد الاستجابة ثم يليه الأمان ثم التعاطف ثم الملموسية ثم الاعتمادية.

كما يوضح الجدول رقم (3) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية، وذلك بالنسبة للفرض الأول وبناءً عليه يتم رفض الفرض الأول.

وقبول الفرض البديل أي أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين توقعات الركاب عن أبعاد جودة خدمات النقل البري في محافظة اللاذقية، وجودة الخدمات المقدمة لهم حالياً .

الجدول رقم (3) اختبار الفرض الأول

أبعاد جودة الخدمة (متغيرات مستقلة)	اختبار t المزدوج لعينتين مرتبطتين			
	قيمةt	درجات الحرية	الجوهرية	الدلالة الإحصائية
المادية	-52.085	374	0.0001	دالة إحصائياً(معنوية)
اعتمادية	-41.526	374	0.0004	
تعاطف	-21.885	374	0.0006	
ضمان	-45.178	374	0.0002	
استجابة	-28.323	374	0.0001	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

2- اختبار الفرض الثاني:

نلاحظ من الجدول رقم (2) وجود فروق (فجوة سالبة) بين وجهتي نظر كل من الركاب والسائقين (العام والخاص) عن الجودة الفعلية لخدمات النقل البري في محافظة اللاذقية وذلك لغالبية أبعاد جودة الخدمة.

كما أنه تم اختبار صحة الفرض الثاني باستخدام اختبار t المزدوج لعينتين مستقلتين حيث يوضح الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار t المحسوب Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05) أي أن الفروق معنوية، وذلك بالنسبة للفرض الثاني وبناءً عليه يتم رفض الفرض الثاني، وقبول الفرض البديل له أي أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية بين جودة خدمات النقل البري من وجهة نظر الركاب في محافظة اللاذقية، وبين جودة خدمات النقل البري من وجهة نظر مقدمي الخدمة ذات الصلة المباشرة مع الركاب (السائقين)".

الجدول رقم (4) اختبار الفرض الثاني

أبعاد جودة الخدمة (متغيرات مستقلة)	اختبار t المزدوج لعينتين مستقلتين			
	قيمة t	درجات الحرية	الجوهرية	الدلالة الإحصائية
المادية	26.693	673	0.0007	دالة إحصائياً(معنوية)
اعتمادية	6.675	673	0.0001	
تعاطف	9.927	673	0.0005	
ضمان	22.545	673	0.0001	
استجابة	8.355	673	0.0003	

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

3- اختبار الفرض الثالث:

يوضح الجدول رقم (5) القياس الكمي للرضا الإجمالي للركاب عن جودة خدمات النقل البري العامة والخاصة باستخدام (المتوسط والانحراف المعياري والمدى).

الجدول رقم (5) القياس الكمي للرضا الإجمالي عن جودة خدمات النقل البري العامة والخاصة

المتغير التابع	المتوسط	درجة الرضا	الانحراف المعياري	المدى
الرضا الإجمالي للراكب عن جودة الخدمة العامة	3.37	غير راضى لحد ما	1.041	1-5
الرضا الإجمالي للراكب عن جودة الخدمة الخاصة	3.76	راضى لحد ما	6.019	1-5

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

حيث أن: راضي تماماً	6.00 – 5.5	غير راضي إلى حد ما	3.49 –2.5
راضي	5.49 – 4.5	غير راضيً	2.49 –1.5
راضي إلى حد ما	4.49 – 3.5	غير راضي على الإطلاق	1.49 –1

حيث يتضح أن الركاب في محافظة اللاذقية "غير راضين لحد ما" عن جودة خدمات النقل العام المقدمة لهم (باصات نقل داخلي)، بينما هم "راضيون إلى حدّ ما" عن جودة خدمات النقل الخاص (تكسي- سرفيس).

ولتوضيح علاقة ارتباط أبعاد جودة خدمات النقل البري بالرضا الإجمالي للراكب تم استخدام معامل الارتباط البسيط " لبيرسون " وذلك لاختبار صحة الفرض الثالث وهو موضح بالجدول رقم (6) والجدول رقم (7).

الجدول رقم (6) علاقة ارتباط أبعاد جودة خدمات النقل البري بالرضا الإجمالي للراكب عن جودة الخدمة العامة

أبعاد جودة خدمات النقل البري	رضا العميل (الراكب)	
	معامل الارتباط	معنوية الارتباط
عامل "الأشياء المادية الملموسة"	0.611*	معنوي
عامل الاعتمادية	0.788*	معنوي
عامل التعاطف مع العميل	0.513*	معنوي
عامل الاستجابة	0.661*	معنوي
عامل الأمان	0.688*	معنوي

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية. *معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (6) أنه بخصوص ترتيب درجة ارتباط الأبعاد الرئيسية لجودة خدمات النقل البري العام – من وجهة نظر الراكب– يأتي عامل الاعتمادية أولاً، يليه الأمان، ثم الاستجابة، ثم الأشياء المادية الملموسة، ثم التعاطف مع العميل، أي أن عامل "الاعتمادية" مهم جداً بالنسبة الراكب مما يبرر عدم رضا الركاب عن خدمات النقل العام نتيجة عدم قدرة باصات النقل الداخلي على تأمين خدمة النقل على مدار الساعة، كما أنها لا تغطي كافة مناطق المحافظة، ولا تؤمن سرعة الوصول إلى المكان المطلوب.

الجدول رقم (7) علاقة ارتباط أبعاد جودة خدمات النقل البري الخاص بالرضا الإجمالي للراكب عن جودة الخدمة الخاصة

أبعاد جودة خدمات النقل البري	رضا العميل (الراكب)	
	معامل الارتباط	معنوية الارتباط
عامل "الأشياء المادية الملموسة"	0.545*	معنوي
عامل الاعتمادية	0.765*	معنوي
عامل التعاطف مع العميل	0.525*	معنوي
عامل الاستجابة	0.674*	معنوي
عامل الأمان	0.718*	معنوي

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية. *معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول رقم (7) ارتفاع قيمة معامل بيرسون بالنسبة لبعد الاعتمادية مقارنة بالأبعاد الأخرى لجودة خدمة النقل الخاص أي أن عامل "الاعتمادية" هو أهم الأبعاد الرئيسية لجودة خدمات النقل البري الخاص بالنسبة الراكب، وهذا يبرر رضا الركاب عن خدمات النقل الخاص وذلك لأنها توفر خدمة النقل من الباب للباب، كما تؤمن سرعة الوصول إلى المكان المطلوب، وكذلك تغطي كافة مناطق المحافظة وتتوفر على مدار 24 ساعة.

وبالاستناد إلى نتائج الجدولين رقم (6) (7) يتم قبول الفرض الثالث أي أن هناك علاقة معنوية بين توافر أبعاد جودة خدمات النقل البري (كمتغيرات مستقلة) وبين الرضا الإجمالي للركاب عن جودة تلك الخدمات (كمتغير تابع) عند مستوى الدلالة 0.05 وأن اتجاه العلاقة موجب (طردي)، كما يتضح أن قيم معامل الارتباط لكل المتغيرات تتراوح بين 0.513: 0.788 أي أن الارتباط بين أبعاد جودة خدمات النقل البري في محافظة اللاذقية ورضا العميل الإجمالي متوسط.

4– اختبار الفرض الرابع:

ويوضح الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه " تتوافر في شركة النقل العام محل الدراسة المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة التحسين المستمر".

الجدول رقم (8) اختبار الفرض الرابع

البند	المتوسط Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	t	درجات الحرية df	القيمة الإحصائية Sig (2-tailed)	الدلالة الإحصائية
الأساليب العلمية	2.233	0.385	-10.900	29	.000	معنوية
الثقافة التنظيمية	2.084	0.606	-12.577	29	.000	معنوية
أسلوب العمل	2.066	0.531	-6.695	29	.000	معنوية

نمط الإدارة	2.628	0.629	−5.469	29	.001	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (8) يتم رفض الفرض الرابع، حيث إنه لا تتوافر في شركة النقل العام محل الدراسة المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة التحسين المستمر، وخاصة فيما يتعلق بالأساليب العلمية، والثقافة التنظيمية وأسلوب العمل ونمط الإدارة السائد، لأن القيمة الإحصائية (Sig (2-tailed أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05).

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

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

رقم البند	البند	المتوسط	t	القيمة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
1	تحدد شركتكم متطلبات الركاب بدقة وموضوعية.	2.533	-1.584	0.001	معنوية
2	تقوم شركتكم بإجراء دراسات مقارنة مع المنافسين(سرفيس– تكسي).	1.970	-7.858	0.000	معنوية
3	تقوم شركتكم بقياس درجة رضاء الركاب بشكل مستمر.	1.970	-7.858	0.000	معنوية
4	تسعى شركتكم إلى تحقيق العيوب الصفرية(لا أخطاء في تقديم الخدمة)	2.134	-4.120	0.000	معنوية
5	تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الوقائية و المستمرة لوسائل النقل.	1.451	-16.109	0.000	معنوية
6	تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة.	1.267	-16.276	0.000	معنوية
7	تستخدم شركتكم دورةPDCA لتحسين الجودة بشكل مستمر.	1.400	-10.770	0.000	معنوية
8	تدرب شركتكم العاملين على استخدام الأدوات الإحصائية السبع.	1.400	-10.770	0.000	معنوية
9	تدرب شركتكم العاملين على استخدام الأدوات الجديدة السبع.	1.400	-10.770	0.000	معنوية
10	تسعى شركتكم للتوافق مع متطلبات الأيزو 9001 – 2000 .	1.267	-16.276	0.000	معنوية
11	يوجد في شركتكم مجلس للجودة Quality Council.	1.267	-16.276	0.000	معنوية
12	توجد في شركتكم حلقات للجودة.	1.267	-16.276	0.000	معنوية
13	توجد في شركتكم فرق لتحسين الجودة(أعضاء من العاملين والركاب).	1.600	-10.592	0.000	معنوية
14	الرغبة في العمل الجماعي.	2.867	- 0.548	0.094	معنوية
15	التعاون بين الإدارات و الأقسام.	2.333	-9.103	0.062	معنوية
16	سياسة الباب المفتوح.	4.400	9.424	0.000	غير معنوية
17	التشجيع المادي والمعنوي.	2.267	-6.420	0.000	معنوية
18	الالتزام بالتحسين المستمر.	4.200	6.180	0.000	غير معنوية
19	نمط الإدارة بالمشاركة.	2.600	-2.983	0.006	معنوية
20	تفويض السلطة.	2.067	-4.474	0.000	معنوية
21	قيمة أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة.	1.133	-0.465	0.025	معنوية
22	قيمة الولاء للشركة.	2.400	-1.989	0.021	معنوية
23	قيمة التحسين المستمر.	3.133	-5.959	0.000	معنوية

24	قيمة التميز بالخدمة.	2.933	-4.474	0.000	معنوية
25	قيمة المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة.	3.200	-6.595	0.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (9) ارتفاع متوسط البند (16) (18) عن متوسط المقياس المعتمد (3.5)، مما يتطلب من إدارة الشركة محل الدراسة تدعيم هذين البندين وتنميتهما بشكل مستمر، أما فيما يتعلق ببنود الاستبيان الأخرى المتعلقة بالفرض الرابع فيتضح انخفاض متوسطاتها عن متوسط المقياس، كما يتضح أن القيمة الإحصائية Sig (2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (0.05)، وبذلك يتم رفض الفرض الرابع.

الاستنتاجات والتوصيات:

من نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث، يمكن أن تحدد الباحثة الاستنتاجات التالية:

1- إن قطاع النقل البري للركاب هو قطاع حيوي ومهم ويمس بشكل مباشر ويومي حياة كل فرد في المجتمع لذلك يجب توجيه المزيد من العناية والاهتمام إليه.

2- توجد فروق معنوية (فجوات كبيرة وسالبة) بين توقعات الركاب عن أبعاد جودة خدمات النقل البري في محافظة اللاذقية، وجودة الخدمات المقدمة لهم حالياً. والجدير بالذكر أن أكثر الفجوات أو الفروق السلبية اتساعاً هي الخاصة بالأبعاد الرئيسية المتعلقة بالاستجابة للعميل والأمان، وبالنسبة للأبعاد الفرعية فإن أكثر الفجوات السلبية هي الخاصة بالتكييف صيفاً وشتاءً بوسيلة النقل، والمهارات اللغوية لمقدِّم الخدمة (السائق)، والسرعة في حل المشكلات ومعالجة الشكاوي، وتقدير مقدِّم الخدمة (السائق) لظروف وطباع الركاب المختلفة، وأيضاً أجهزة العداد في سيارة التاكسي.

3- توجد فروق معنوية (سالبة) بين وجهتي نظر كل من مقدمي الخدمة (السائقين) ومتلقي الخدمة (الركاب) في محافظة اللاذقية وذلك في جودة خدمات النقل البري المقدمة للركاب.

4- هناك علاقة ارتباط معنوية (موجبة) بين توافر أبعاد جودة خدمات النقل البري، وبين الرضا الإجمالي للركاب عن جودة تلك الخدمات، أي بزيادة قيم أبعاد جودة خدمات النقل البري يزداد رضا العملاء الإجمالي عن جودتها، والعكس صحيح.

5- إن الركاب في محافظة اللاذقية "غير راضين إلى حدّ ما"عن جودة خدمات النقل العام المقدمة لهم (باصات نقل داخلي)، بينما هم "راضين لحد ما" عن جودة خدمات النقل الخاص (تكسي- سرفيس).

6- لا تتوافر في شركة النقل العام محل الدراسة المتطلبات الأساسية لتبني فلسفة التحسين المستمر.

7 – أن الشركة العامة للنقل الداخلي محل الدراسة تعاني من قصور في تطبيق الأساليب العلمية اللازمة لتحسين جودة خدمات النقل البري وخاصة فيما يتعلق بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين أو القيام بقياس درجة رضاء الركاب بشكل مستمر، وتحديد ركابها ومتطلباتهم بدقة، وكذلك فيما يتعلق بوجود سياسة لتحسين الجودة وبمدى استخدام الأدوات الإحصائية بهدف تحسين جودة خدماتها. وكذلك فإن الشركة تفتقر لوجود حلقات للجودة أو فرق تحسين عبر الإدارات أو حتى مجلس للجودة، وهي بعيدة جداً عن التوافق مع متطلبات الأيزو (9001-2000) .

8- عدم توافر ثقافة تنظيمية إيجابية في الشركة محل الدراسة محابية للتحسين المستمر في جودة خدمات النقل البري، وتساعد على تحقيق التميز في الجودة وخاصة فيما يتعلق بروح الفريق، والقيم.

9- عدم توافر مفهوم المشاركة في الشركة محل الدراسة بالشكل الواجب توافره لتحسين جودة خدمات نقل الركاب، حيث لا يشارك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك لا يشاركون في اتخاذ القرار أو تحديد الأهداف.

10- عدم توفر النمط الإداري اللازم لتحسين جودة نقل الركاب.

بالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا القيام بوضع التوصيات والمقترحات الآتية التي من شأنها أن تسهم في حل العديد من المشاكل في قطاع النقل البري للركاب (العام، الخاص) في محافظة اللاذقية:

1- ضرورة تحقيق رضا الركاب عن جودة الخدمة وطريقة تقديمها من خلال التركيز على عناصر أبعاد جودة الخدمة وهي: (الأشياء المادية الملموسة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، سرعة الاستجابة).

2- ضرورة الاقتراب من الراكب وتفهم احتياجاته وتوقعاته وجعل القرارات أساسها رغباته (سياسة التوجه بالعميل) وجعل هذه السياسة هي ثقافة الشركة مع إتباع الأساليب العلمية لمعرفة آراء الركاب في الخدمة المقدمة لهم مثل (الملاحظة، المقابلة، استمارات الاستبيان).

3- إجراء دراسات لتحديد احتياجات وتوقعات الركاب، وأيضاً دراسات مستمرة لقياس درجة رضا الركاب، واستخدام مخرجات هذه الدراسات في تحسين الخدمات المقدمة للركاب وتقليل الفجوة بين توقعاتهم وإدراكاتهم لجودة الخدمة المقدمة.

4- يجب على الإدارة المسئولة عن قطاع النقل البري للركاب أن تعمل جاهدةً على تقريب وجهتي النظر بين مقدمي الخدمة ومتلقيها سواء من خلال تنمية مهارات العاملين لتقديم خدمة مميزة عن طريق (التدريب، تنمية مهارة التفاعل مع العملاء، تشجيع فرق العمل، تفويض السلطة للعاملين)، أو من خلال تعيين واختيار مناسب للعاملين عن طريق

(اختيار العاملين بناء على قدراتهم في تقديم خدمة ذات جودة أفضل، تحفيز الأداء، تشجيع المنافسة بين العاملين)، أو من خلال الحفاظ على الموارد البشرية عن طريق(قياس أفضل أداء ومكافأته، معاملة العاملين كعملاء، الاهتمام الفائق بالعاملين).

5- يجب على الإدارة في الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية القيام بالأمور التالية في مجال تطبيق الأساليب العلمية للتحسين المستمر:

- العمل على مقارنة جودة خدمات الشركة بجودة خدمات المنافسين لها (السرفيس، التاكسي) وهذا ما يسمى بالمقارنة المرجعية التنافسية Benchmarking، وذلك لتحسين خدمات الشركة بالشكل الذي يلبي احتياجات الركاب.
- وضع سياسة جودة تلتزم بالتحسين المستمر لخدمات الشركة، ويجب أن تكون واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين.
- العمل على التوافق مع ركائز مدخل العملية المرتكزة على الأيزو 9001 إصدار عام 2000 وهي: مسئولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس و التحليل والتحسين.
- العمل على استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتحسين الجودة وتدريب العاملين عليها مثل دورة PPCA وهي: (خطِّط، نفِّذ، قيِّم، حسِّن)، وكذلك استخدام الأدوات الإحصائية السبع في الرقابة على الجودة: (قائمة مراجعة

الممارسات، تحليل باريتو، خرائط التكرار، تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، رسوم الانتشار، المدرج التكراري، خرائط الرقابة).

وأيضاً استخدام الأدوات الجديدة السبع في الرقابة على الجودة: (رسوم العلاقات، رسوم التشابه، رسوم الشجرة، رسوم المصفوفات، مصفوفة تحليل البيانات، خرائط برنامج قرارات العمليات، خرائط الأسهم).

- العمل على تشكيل مجلس للجودة في الشركة وكذلك فرق للتحسين عبر الإدارات تهتم بأمور التحسين المستمر لجودة خدمات النقل المقدمة من الشركة.

6- يجب على الإدارة في الشركة العامة للنقل الداخلي في محافظة اللاذقية القيام بالأمور التالية في مجال خلق ثقافة تنظيمية محابية للتحسين المستمر:

- التزام الإدارة بثقافة التحسين المستمر للجودة.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين.
- تطوير مهارات ومعارف وقدرات جميع العاملين بشكل مستمر وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.
- تدريب العاملين على تغيير الاتجاهات، وإقناعهم بضرورة التحسين المستمر لجودة الخدمات من خلال شرح الفوائد التي ستعود عليهم وعلى الشركة.
- تكثيف اللقاءات مع العاملين لتبادل الآراء والأفكار بهدف الحصول على أفكار جديدة، وتشجيعهم على المشاركة وتحسين الجودة والتخطيط للمستقبل (عقد لقاءات ودراسة الشكاوي).
- تحليل نقاط الضعف والقوة في الأداء، والتعرف على الفرص واستخدام التقنيات والأساليب الحديثة في تهيئة العاملين مثل (التدريب، حلقات الجودة، العصف الذهني، خريطة السبب والآثار).
- تقويم الأداء على أساس النتائج المحققة.
- تنمية ولاء العاملين للشركة محل الدراسة ولأهدافها.
- نشر قيمة أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي.
- الابتعاد عن سياسة التخويف للعاملين.
- تنمية روابط المحبة والمودَّة بين العاملين من خلال اعتناقهم لقيمٍ واحدةٍ.

7 – توفير النمط الإداري اللازم لتحسين جودة نقل الركاب في الشركة العامة للنقل الداخلي من خلال:

- تضمين العاملين، عن طريق تفويض السلطة لهم، وتوفير المناخ المناسب لمشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- تشجيع سياسة الباب المفتوح.
- تحقيق التفاعل مع المرؤوسين من خلال توفير نظاماً منفتحاً للاتصالات في مختلف الاتجاهات بحيث يكون:

1- من أعلى إلى أسفل (اتصالات هابطة) أي من الإدارة للعاملين لنقل التعليمات والمعلومات.

2- من أسفل إلى أعلى (اتصالات صاعدة) لنقل استفسارات وشكاوي وآراء العاملين.

3- اتصالات أفقية وذلك لتبادل وجهات النظر في الموضوعات المشتركة والتنسيق بينها.

- توفير كافة الموارد والمخصَّصات المالية اللازمة للتحسين المستمر.

8- تشجيع العمل الجماعي بين العاملين وتنمية روح الفريق والتعاون والمسؤولية المشتركة بينهم من خلال ترسيخ أهم أشكال العمل الجماعي مثل: فرق العمل، حلقات الجودة، فرق التحسين عبر الإدارات.

9- ضرورة تأسيس هيئة متخصصة لنظام النقل العام على مستوى المحافظة، بحيث لا تتعارض مع التنظيمات الإدارية القائمة فيها، والغاية منها توفير نظام نقل عام للركاب اقتصادي، مستدام، عالي الجودة، نظيف، آمن وفعال، يلبي احتياجات كافة شرائح المجتمع الحالية والمستقبلية، يعطي قدرا عاليا من مرونة التنقل إلى كافة الأماكن، يخفف من الازدحام المروري، يحسن من المستوى البيئي، ويعزز التطور الاقتصادي. كما يجب التأكيد على استقلالية هيئة النقل العام المقترحة عن الجهات المسئولة عن تشغيله.

10- إنشاء مشروع قاعدة بيانات شاملة ومتكاملة عن قطاع النقل البري العام كخطوة هامة نحو تحسين قطاع النقل، حيث تكمن أهمية هذا المشروع فيما يلي:

- توفير كافة المعلومات اللازمة عن حالة قطاع النقل البري في المحافظة مثل:

(معلومات عن السائقين، معلومات عن وسائط النقل، معلومات عن خطوط النقل {اسم الخط، نقطة البداية، نقطة النهاية، طول الخط..الخ}، معلومات عن البنية التحتية لقطاع النقل {مراكز الانطلاق و الوصول والتحميل والتنزيل}).

- ربط قاعدة البيانات بنظام المعلومات الجغرافية GIS والذي يمكّن من توفير معلومات للركاب عن: محطات الانطلاق والوصول لخطوط نقل الركاب، وكذلك زمن الرحلة، مواعيد الرحلات، أماكن التحميل والتنزيل، وكذلك توفير معلومات سياحية عن أهم المعالم السياحية التي تمر بها خطوط النقل العام في المحافظة وذلك عن طريق خرائط رقمية يمكن الإطلاع عليها من خلال موقع الكتروني خاص، أو تحمل على أجهزة الموبايل.

- إحداث مركز خاص بالتحكم والسيطرة لمتابعة ومراقبة السائقين ووسائط النقل العام والإشارات الضوئية بهدف تحسين مستوى الخدمة المقدمة للركاب مما يؤدي إلى تشجيع التحول نحو استخدام وسائط نقل عامة عوضاً عن وسائط النقل الخاصة، ويجب تجهيز هذا المركز بأجهزة ذات مقاييس عالمية تحتوي على نظامين:

<u>الأول: نظام المراقبة باستخدام الكاميرات الرقمية:</u>

حيث يتم تركيب هذه الكاميرات في مراكز الانطلاق والوصول ويتم ربطها مع المركز الرئيسي للتحكم والسيطرة.

<u>الثاني: نظام تتبع وسائط النقل:</u>

يتطلب هذا النظام استخدام أجهزة تعقب تستخدم تكنولوجيا الإسقاط العالمي (GPS) لتقديم بيانات وإحداثيات متعلقة بوسائط نقل الركاب وربطها مع نظام المعلومات الجغرافية (GIS).

المراجع:

1- ديوب، محمد عباس. دراسة تحليلية لواقع نقل الركاب البرّي في سورية. مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، المجلد28، العدد 1 ، 2006 ، 3.

2- صقر، محمد؛ برهوم، أديب. *النقل البري الداخلي و الخارجي للركاب و مشكلاته التسويقية في سورية*. مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، المجلد 24، العدد4، 2002، 82.

3- المحياوي، قاسم نايف. *إدارة الجودة في الخدمات*. دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، 399.

4- حمود، خضير كاظم. *إدارة الجودة وخدمة العملاء*. دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002، 236.

5 - ZEITHAML, A. *Service Marketing*. Mc GRAW-HILL, New York, 1996, 691.

6- ديوب، محمد عباس. *مؤشرات قياس أداء إدارة نظام نقل الركاب بالسيارات*. مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، المجلد 26، العدد1، 2004، 23.

7- ديوب، محمد عباس. *دراسة تحليلية لطرق تحديد التعرفة على نقل الركاب بالسيارات العامة والعوامل المؤثرة عليها*. مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية، المجلد 26، العدد 1، 2004، 4.

8 - Stevenson, William, j. *Operation Management*. MC Graw Hill, New York, 2002, 412.

9- زاهر، بسام حسن. *مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة*.رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، 31.

10- زين الدين، فريد. *المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية*. كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 1996، 540.

11- السلمي، علي. *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000*. دار غريب، القاهرة، مصر، 1995، 179.

12 - Rao, Ashok, et all. *Total Quality Management Across Functional Perspective*. John Wiley& Sons, USA, 1996, 60 .

13- رامبرساد، هبرت ك. *إدارة الجودة الشاملة*. ترجمة علي زيتون، مركز طارق، دمشق، سوريا، 2005، 254.

14- الدرادكة، مأمون سليمان. *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2006، 304.

15- جودة، محفوظ أحمد. *إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)*. الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، 238.

16 - DILWORTH, J. B. *Operation Management*. 2nd. ed., MC Graw Hill, New York, 1996, 14.