



## مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية

اسم الكاتب: د. بسام زاهر، غزل صافي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4280>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/16 11:58 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على [info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.



## تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات دراسة ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية

الدكتور بسام زاهر\*

غزل صافيا\*\*

(تاريخ الإيداع 5 / 12 / 2010. قبل للنشر في 3 / 4 / 2011)

### □ ملخص □

يتمثل الهدف من البحث في معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة العربية للطيران ومعرفة مدى رضا المسافرين عن تلك الخدمات وبيان مفهوم رضا العملاء وأهميته وأهدافه، وكذلك توضيح أهمية التركيز على العميل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وذلك في قطاع الطيران خاصة، والذي يمثل مجالاً للمنافسة بين شركات الطيران وبيان مدى مشاركة عامل المؤسسة محل الدراسة في حرصهم على تجاوز توقعات العملاء وقدم البحث في النهاية ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما قدم بعض المقترنات والتوصيات التي من شأنها زيادة القدرة التنافسية لمؤسسة الطيران العربية السورية، والارتقاء بها لتنافس على الصعيد العالمي.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة، أبعاد جودة الخدمة، رضا العملاء، القدرة التنافسية.

\* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سوريا.

\*\* طالبة دراسات عليا (ماجستير) - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سوريا.

## **Improvement of service Quality and its Effect on Increasing Competitive Capacity of the Organizations: A Field Study on Syrian Arab Airlines**

**Dr. Bassam Zaher \***  
**Ghazal Safia \*\***

**(Received 5 / 12 / 2010. Accepted 3 / 4 / 2011)**

### **□ ABSTRACT □**

This Research aims at Knowing the quality level of the services provided by the Syrian Arab Airlines, Knowing the extent of the passengers' satisfaction with such services, and determining the concept of the clients' satisfaction, the importance of this concept and its target. The research clarifies as well the importance of concentrating on the client and his role in realizing the competition advantage in providing the services, particularly in flight sector where a competition exists among the Airlines, with showing the extent of the working staff(under study) contribution in their care to overpass the clients expectation.

The research presented at the end a summary of the most important results that have been reached, and submitted some proposals and recommendations that will increase the Competitive Capacity of the Syrian Arab Airlines, upgrading it to compete globally.

**Key Words:** service Quality, Dimension of service Quality, Clients Satisfaction, Competitive capacity

---

\*Associate 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:

تُعد شركات الطيران من المؤسسات الخدمية الهامة التي تلعب دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية وتنشيط الترويج السياحي وقد أصبحت المؤسسات الخدمية تقوم على أساس احترام العميل والعمل على إرضائه وذلك انطلاقاً من أهمية المنافسة كمحدد أساسي لمركز أي مشروع في السوق فإن شركات الطيران تتنافس في مجال جودة الخدمة المقدمة التي تحقق رغبات العميل فيما يتعلق بالدقة والثقة والأمان والسعر وغيرها من العناصر حيث إن هيكل تكاليف هذه الشركات يقودها إلى ضرورة التعرف على رغبات العميل بشكل مستمر ومعرفة تطورها لتحقيق التميز في خدماتها

## أهمية البحث وأهدافه:

تأتي أهمية البحث من كون أن جودة الخدمة وإيصالها إلى العميل بأفضل الطرق والأساليب من الأساسيةات الهامة التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح عمل شركات الطيران حيث أصبح مجال المنافسة في مجال الخدمات يعتمد إلى الوصول على إسعاد العميل وتجاوز توقعاته

ومما يزيد في الأهمية هو دراسة المؤسسة العربية السورية للطيران باعتبارها مؤسسة لها دورها الهام في تقديم انطباع وصورة عن البلد للخارج إضافة لأهميتها الاقتصادية، كما يقدم البحث معلومات مطلوبة لتطوير خدمات العملاء والعناية بهم بحيث تحدد العناصر ذات المستوى المنخفض من الأداء من عناصر الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة

تتمثل أهداف البحث وبالتالي:

- معرفة مدى الأهمية التي توفرها المؤسسة العربية السورية للطيران لمفهوم رضا العملاء
- معرفة درجة رضا عمالء المؤسسة محل الدراسة عن خدمات المؤسسة
- التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء
- معرفة مدى ارتباط سياسة الجودة في المؤسسة محل الدراسة باحتياجات ورغبات العملاء
- تحديد العناصر ذات المستوى المنخفض من الأداء من عناصر خدمات مؤسسة الطيران
- تقديم مجموعة من المقترنات من شأنها تحسين جودة خدمات مؤسسة الطيران وزيادة درجة رضا العملاء

## مشكلة البحث:

إن اتساع نطاق الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخدمية وتزايد أعدادها والتشابه بين ما تقدمه من خدمات أدى لوجود عدد من المشكلات يفرض عليها أعباء إضافية لتجاوزها حتى تتمكن من تحقيق التميز في تقديم الخدمات من خلال الدراسة الاستطلاعية لواقع المؤسسة محل الدراسة في (2007, 2008) يمكن صياغة مشكلة البحث وبالتالي:

- ضعف معرفة بعض الكوادر العاملة في المؤسسة محل الدراسة بمفهوم جودة الخدمة وأهميتها فقلة الإمام بهذا المفهوم من قبل بعض العاملين على اختلاف نوعية أعمالهم يؤثر على عمل وأداء المؤسسة محل الدراسة
- نقص الكفاءات الإدارية وانخفاض مهارات التخطيط الاستراتيجي ونقص السيولة في المؤسسة محل البحث، وبالتالي الانعكاس السلبي على الخدمات المقدمة للعملاء.
- قلة عدد الطائرات وتقادم بعضها يجعل من الصعب تحقيق خدمة متميزة للعملاء

- تباعد الأبنية الإدارية التابعة للمؤسسة بشكل لا يتناسب مع الإدارة الجيدة وذلك بسبب عدم توافر مبني أو مقر موحد للمؤسسة بحيث يجمع كافة الإدارات

### فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** لاتوجد فروق جوهرية بين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في المؤسسة محل الدراسة وبين جودة الخدمة الواجب تقديمها بالمفهوم العلمي لتحقيق رضا العملاء

**الفرضية الثانية:** لاتوجد فروق جوهرية بين أنظمة قياس جودة الخدمة المعتمدة في المؤسسة محل الدراسات وبين الأنظمة التي يجب الاعتماد عليها بالمفهوم العلمي لكي تتمكن هذه المؤسسة من تقديم خدماتها للعملاء بما يحقق رضاهم ويزيد من قدرتها التنافسية.

**الفرضية الثالثة:** لاتوجد فروق جوهرية بين كفاءة وخبرة الكوادر الإدارية والفنية المسئولة عن تقديم الخدمات في المؤسسة محل الدراسة وبين الكفاءة والخبرة المطلوب توافرها في هذه الكوادر بالمفهوم العلمي لتقديم الخدمات بما يحقق رضا العملاء والميزة التنافسية للمؤسسة.

**الفرضية الرابعة:** لاتوجد فروق جوهرية بين استراتيجيات التسويق المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة وبين الاستراتيجيات التسويقية الواجب الاعتماد عليها بالمفهوم العلمي للتعرف بهذه المؤسسة وبالخدمات التي تقدمها.

### منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تقسيم البحث إلى دراسة نظرية: تتضمن توضيح لمفهوم جودة الخدمة وأبعادها ومفهوم رضا العملاء وذلك من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية

دراسة ميدانية: تعتمد على توزيع استبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تتضمن البنود الخاصة بتحقيق أهداف البحث، كما تم توزيع استبيان موجه لعملاء المؤسسة محل الدراسة

حدود البحث: تم إجراء البحث في الفترة 2007-2009 وذلك في المؤسسة العربية السورية باستثناء الفروع وتم استخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسطات إجابات أفراد كل عينة، ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار t لعينة واحدة (**one-sample t test**) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، علماً بأن قيمة متوسط المقاييس المستخدم تساوي (3)، باعتبار أن المقاييس المستخدم في جميع أسئلة الاستبيان هو المقاييس التالي:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

### مجتمع وعينة البحث:

- يتكون مجتمع البحث من المؤسسة العربية السورية للطيران باستثناء الفروع الداخلية، حيث تم توزيع الاستبيانات على الشكل التالي:

-استبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم (4806) حيث تم توزيع 356 استبيان على الشكل التالي: 21 للإدارة المركزية، (54) للإدارة الوسطى، (281) للإدارة المباشرة، ويتضمن الاستبيان 31 بند

-استبيان موجه لعملاء المؤسسة حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي و تم توزيع 1064 استبيان في مطار دمشق وحلب والباسل وتم استبعاد 64 لعدم كفاية البيانات ومنها لعدم إعادتها من قبل العملاء حيث يتضمن 58 سؤال

#### جودة الخدمة:

عرفت الجودة بشكل عام على أنها مجموعة مميزات متكاملة لمنتج أو خدمة ما تعبّر عن قدرتها على تلبية رغبات يحددها أو يتوقعها المستفيد . [1]

#### أبعاد جودة الخدمة:

1- الاعتمادية Reliability: هي قدرة المنظمة ممثلة في موظفيها على أداء الخدمة بكفاءة ودقة لذلك يعتبر هذا العنصر هو الأهم من بين عناصر الخدمة وهو الذي يحدد بدرجة كبيرة درجة الرضا لدى العميل وتتحدد كفاءة المنظمة في أدائها للخدمات بدءً وفائها وإلتزامها بوعودها للعملاء سواء كان في الوقت ألم دقة وجودة الأداء [2]

2- سرعة الاستجابة Responsiveness: أن يكون موظفر المنظمة على قدر كبير من الالتزام والتدريب سواء لنداء العميل أم لإكمال الخدمة في الوقت المناسب . إذ أن أداء الخدمة بشكل خاطئ أو في وقت طويل سوف يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا [3]

3- الجدارة (الكفاءة أو القدرة ) Competence : تعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك جميع المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة

4- الوصول للخدمة Accessibility : يتضمن سهولة الاتصال وكل ما من شأنه أن يساعد في الحصول على الخدمة بسهولة مثل ملامعة ساعات العمل وتتوفر عدد كافٍ من منافذ الخدمة وملامعة موقع مركز الخدمة

5- المصداقية Credibility : تعني الأمانة والثقة والسمعة للمنظمة والعاملين فيها .

6- الأمان Security : شعور العميل بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يأخذها وعدم استخدام مصطلحات أو ألفاظ لا يفهمها العميل وكذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة وشعوره بالثقة، ومن المهم أيضاً شعوره بأن العاملين كفاء لهذه الخدمة وهذا كلّه يوفر شعوراً بالأمان لدى العميل

7- الاتصال Communication : أي دوام إمداد العملاء بالمعلومات ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها والإتصال وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة . لإجراء التعديلات المطلوبة للوصول إلى الخدمة التي تحقق رضا العملاء .

8- الفهم Understanding : تعكس الجهد المبذول لمعرفة حاجات العميل ومواهمه الخدمة في ضوء تلك المعرفة ويتضمن الاهتمام الشخصي بالعميل وسهولة التعرف عليه.[4]

9- اللباقة والكياسة Courtesy : إن موظفو المنظمة ذوو المهارات العالية في التعامل مع العملاء يحملون إشارات إيجابية تبين للعميل مدى اهتمام المنظمة به ومدى حرصها على التعامل معه . فتقدير موظفي المنظمة عن إعطاء العملاء الانطباع الجيد بأهميتهم قد يؤدي إلى فقدان العديد من العملاء .

10- النواحي المادية Tangibles : تتضمن التسهيلات المادية والمعدات ومظهر العاملين وتصميم المبني ومستوى التقنية والتصميم العام.[5]

### عملاء المنظمة:

يعرف العملاء على أنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع الشركة ويتلقون الخدمات منها وكذلك يعرفون باسم مستهلكين أو زبائن . ويقسم العملاء إلى نوعين أساسيين[6]

- العملاء الداخلين: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال .

- العملاء الخارجيون: هم الذين يتعاملون مع الخدمة التي تنتجه المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها سواء كانوا أفراداً أم إدارات أم منظمات بأكملها .

### رضاء العملاء:

يعتبر رضاء العملاء المحور الأساسي لدى جميع الشركات في التخطيط للأنشطة التسويقية لتقديم خدمات متميزة . ويعرف Hoffman الرضا على أنه مقارنة توقعات العميل مع الجودة المدركة لعناصر الخدمة ويعتمد هذا التعریف على نموذج تأكيد التوقعات الذي يقسم الرضا إلى ثلاث حالات:[7]

الحالة الأولى : تحدث عندما تتطابق توقعات العميل مع الأداء الفعلي للخدمة بحيث تكون هناك حالة من الرضا لدى العميل

الحالة الثانية : تحدث عندما يكون الأداء الفعلي للخدمة أعلى من المتوقع بحيث تكون النتيجة الرضا التام الذي يمكن أن يدفع العميل إلى التحدث لآخرين باستحسان عن الخدمة .

الحالة الثالثة: تحدث عندما تكون توقعات العميل أكبر من الأداء الفعلي للخدمة بحيث يكون العميل غير راضٍ . وعند تصميم برنامج لقياس رضا العملاء، فإن القيادة الإدارية في المنظمة والمسؤولين عن أنشطة التسويق بحاجة إلى إدراك نموذج رضا العملاء ويقضي هذا النموذج بأن العناصر التي تسبب الرضا ليست بالضرورة هي العوامل التي تسبب عدم الرضا . وبالتالي فإن هناك بعض الميزات في الخدمات لا تسبب الرضا لدى العملاء إنما يمنع وجودها عدم الرضا فقط وعلى المنظمة أن توفر تلك الميزات مع الحرص على توفير العوامل التي لها دور مباشر في تحقيق رضا العملاء

ويعرف kotler رضا العميل على أنه دال على مدى التقارب بين ما يتوقعه العميل والأداء الفعلي للمنتج . لذلك فإن مهمة المنظمة تحديد العوامل التي تمنع عدم الرضا والعوامل المسيبة للرضا فقد العوامل متعلقة بالخدمات المصاحبة وليس بالخدمة بحد ذاتها.[8]

### أهمية قياس إرضاء العملاء:

كشفت بعض الدراسات أهمية قياس رضا العملاء وأثره في تحقيق أهداف المنظمة وضرورة قيام المنظمات بتصميم برامج فعالة ودقيقة لقياس رضا عمالها إما من خلال الاتصال المباشر بالعملاء وإجراء الدراسات والزيارات الميدانية لهم لاستطلاع الآراء أو من خلال بيوت خبرة استشارية متخصصة لإجراء الدراسات وغيرها من الأساليب والمؤشرات الأخرى. ففي دراسة قام بها كثير من الباحثين توصلوا فيها إلى أن:

- 4% فقط من عملاء المنظمة غير الراضين عن خدماتها يتوجهون للشكوى.[9]

- 68% من الذين لا يعودون للتعامل مع الشركة يعتبرون السبب هو عدم شعورهم بتقدير الشركة لهم

- مقابل كل عميل يقدم شكوى للمنظمة عن سوء خدمة ما، يوجد ( 62 ) عميل لديهم المشكلة نفسها لكن لا يتقدموها بتلك الشكوى

- العميل غير الراضي عن المنظمة يخبر ( 10 أو 9 ) أشخاص آخرين بذلك. [10]
  - العملاء الذين يحصلون على حلول لمشكلاتهم مع المنظمة يخبرون ( 5 ) أشخاص عن معاملة المنظمة لهم وفي دراسة أخرى يتبين أن 4% فقط من العملاء غير الراضين يمكن استعادة ثقتهم، وكذلك هناك احتمال كبير أن الذين يشتكون من سوء معاملة المنظمة لهم سوف يستمرون في التعامل معها حينما تسعى لحل مشكلاتهم. وهناك ( 75,54 % ) من حلت المنظمة مشكلاتهم سوف يعودون للتعامل معها و ( 95 % ) من بذلك المنظمة جهوداً لحل مشكلاتهم سوف يواصلون التعامل مع المنظمة حتى لو لم يؤد ذلك إلى حل تلك المشكلات. [11]
- أهداف قياس رضا العملاء:**

تحقق عملية قياس رضا العملاء الأهداف التالية:[12]

- 1- يمكن قياس رضا عمالء المنظمة من أن تكون قريبة من عملائها . فالتقييم المستمر لرضا العملاء يمكن المنظمة من معرفة التغيرات التي طرأت على احتياجات العملاء وبالتالي تبحث عن الخدمات التي تحقق أعلى درجات الرضا.
- 2- ويمكن القياس المستمر لرضا العملاء من تقييم أداء المنظمة وبالتالي مساعدتها على تعديل استراتيجية بناها على ذلك.
- 3- إن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من عملائها يساعد المنظمة في معرفة نقاط القوة والضعف في أسلوب تقديم خدماتها والتعامل مع عملائها .
- 4- يمكن استخدام البيانات والمعلومات التي يوفرها قياس رضا العملاء كأداة من أدوات الرقابة على الأداء الداخلي للمنظمة وأيضاً اكتشاف الأخطاء الناتجة عن عدم رضا الموظفين أو العقبات المالية المسببة لعدم الرضا

### **النتائج والمناقشة:**

**اختبار الفروض المتعلقة بالعملاء:**

ويوضح الجدول رقم(1) متosteات درجات الاستبيان المتعلق بالفرضية الأولى للعملاء:

**الجدول رقم (1) متosteات درجات الاستبيان المتعلق بالفرضية الأولى:**

السؤال	قيمة المحسوبة	المتوسط Mean	Sig. (2-tailed)	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1-تحصل على خط الهاتف الخاص بالحجز بسرعة	4.774	3.16	0.000	معنوية
2-يقوم موظفو السورية بالرد على مكالمتك بسرعة	4.309	3.13	0.000	معنوية
3-يقوم موظف السورية بالترحيب بك عند الاتصال ويعرفك باسمه وباسم المؤسسة بوضوح	-7.222	2.80	0.000	معنوية
4-تحصل على خط الحجز في الموعد الذي تحدده	7.607	3.20	0.000	معنوية
5-تحصل على درجة الخدمة التي تريدها على الطائرة بسهولة	-2.216	2.94	0.027	غير معنوية

معنوية	0.000	2.47	-17.090	6- تناوب اوقات اقلاع الرحلات احتياجاته
معنوية	0.000	3.66	29.386	7- المعلومات المعطاة لك مثل: رقم الحجز رقم الرحلة تاريخ الاقلاع واضحة ودقيقة
معنوية	0.000	3.31	10.422	8- يقوم موظفي مؤسسة الطيران باستقبالك بشكل جيد في مكاتب مبيعات التذاكر والحز و يقدمون الاجابة عن اسئلتك ويسعون اليك
غير معنوية	0.012	2.92	-2.514	9- يلتزم موظفو المؤسسة في مكاتب الحجز بتقديم الخدمة لك حسب اسبقية الدخول للمكتب
غير معنوية	0.618	2.99	-.499	10- تتصف الخدمة التي تحصل عليها بسرعة انجازها
معنوية	0.000	1.87	-35.967	11- يمكنك حجز بطاقة الطائرة من خلال استخدام الانترنت
معنوية	0.000	2.55	-15.145	12- مكاتب الحجز قرية منك ويسهل الوصول اليها
معنوية	0.000	3.23	8.520	13- تجد ان موظفي الحجز يتواجدون دائما في موقع الخدمة
غير معنوية	0.505	2.98	-.668	14- تتتوفر المقاعد الكافية لانتظار العملاء في مكاتب مبيعات الحجز والتذاكر
معنوية	0.000	1.99	-29.700	15- يتم ابلاغك عن تأجيل الرحلة او الغائبة
معنوية	0.000	2.01	-29.825	16- يمكنك دفع قيمة التذاكر عن طريق بطاقة الائتمان

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

نلاحظ من الجدول (1) انخفاض المتوسط الحسابي لإجابات عشرة أسئلة من بنود الاستبيان الموجه للعملاء مؤسسة الطيران العربية السورية عن معيار المتوسط المقبول (3) test value= كما أن الفروق معنوية ماعدا البنود (5-9-10-14) فالفارق غير معنوية و يتبيّن أن العملاء لا يحصلون على درجة الخدمة التي يريدونها في مكاتب الحجز والتذاكر وعلى الطائرة بسرعة كما أن موظفي الحجز لا يهتمون بالعميل بشكل جيد من حيث مدة الانتظار ومن حيث توافر المقاعد

ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار الفرضية الأولى للعملاء:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفرضية الأولى للعملاء:

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة t	درجة الحرية	Sig(2-tailed)	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
2,82	0.453	-12,236	999	0,000	%5	رفض الفرضية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ونتيجة الجدول رقم (2) تبيّن أن احتمال t المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم وبالتالي نرفض الفرضية الأولى ونقبل بالفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية بين جودة الخدمة المقدمة للعملاء في مكاتب الحجز والتذاكر وبين جودة الخدمة بالمفهوم العلمي

ويوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار إجابات أسئلة الفرضية الثانية لعملاء السورية:

الجدول رقم (3) متوسطات درجات الاستبيان المتعلق بالفرضية الثانية

معنى الفروق بدرجة ثقة 95%	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	المتوسط Mean	قيمة t المحسوبة	السؤال
معنوية	.000	1.74	-44.874	44- تهتم مؤسسة الطيران بتوزيع استثمارات استبيان للتعرف على رغباتك و حاجاتك بشكل دوري
معنوية	.000	1.85	-43.059	45- تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء ومعالجتها
معنوية	.000	1.75	-49.796	46- تقوم المؤسسة بقياس درجة رضاك عن الخدمات المقدمة
معنوية	.000	1.79	-46.643	47- تقوم المؤسسة بقياس الفجوة بين جودة الخدمة المقدمة لك عن الخدمة التي تتوقعها
معنوية	.000	3	-38.243	48- تقوم المؤسسة بقويم الخدمة أثناء تقديمها

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يوضح الجدول (3) انخفاض المتوسطات في إجابات جميع الأسئلة عن متوسط المقياس ماعدا البند (بال التالي على المؤسسة إعادة النظر في كيفية الاهتمام بهذه البنود كما جميع الفروق معنوية

ويوضح الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الثالثة للعملاء:

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة المستخدم	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط
رفض الفرضية	%5	.000	999	-51.521	.736	1.8

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (4) أن احتمال t المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 0.05 والفروق معنوية وبالتالي تكون النتيجة بوجود فروق جوهرية بين أنظمة قياس جودة الخدمة المعتمدة في مؤسسة الطيران وبين جودة الخدمة الواجب الاعتماد عليها بالمفهوم العلمي

ويوضح الجدول رقم (5) متوسطات درجات بنود استبيان عمالء السورية المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (5) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الثالثة:

معنى الفروق بدرجة ثقة 95%	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	المتوسط Mean	قيمة t المحسوبة	السؤال
معنوية	.000	3.57	20.095	49- يتميز طاقم الطائرة بالكفاءة والمهارة المطلوبة
معنوية	.000	3.16	5.572	50- يتمتع موظفو المؤسسة باللباقة
معنوية	.000	4.10	45.584	51- لديك ثقة بقدرة الطيارين وخبرتهم

معنوية	.000	3.13	4.570	52- تتمتع كوادر المؤسسة بالولاء والقدرة على التعامل معكم
معنوية	.000	2.01	-30.893	53- تستطيع كوادر المؤسسة معالجة شكاوى العملاء بسرعة

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وبين الجدول رقم (5) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات أربع أسئلة عن المتوسط الحسابي (3) مقابل انخفاض إجابة واحدة عن المتوسط المقياس، حيث إن متوسط السؤال الثالث والخمسين أصغر من متوسط المجتمع وبالتالي فإن عمالء المؤسسة لا يجدون بكوادر المؤسسة القدرة على معالجة شكاوى العملاء بسرعة وهذا ليس في صالح السورية كما جميع الفروق معنوية

ويوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم ( 6 ) اختبار الفرضية الثالثة

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة المستخدم	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t لمحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط
رفض الفرضية	%5	.000	999	11.78	.515	3.19

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

نجد من الجدول ( 6 ) أن احتمال t المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم(0.05). فروق جوهرية بين كفاءة الكوادر الإدارية والفنية المسئولة عن تقديم الخدمات في السورية وبين المطلوب توافقه بالمفهوم العلمي

يوضح الجدول رقم ( 7 ) متوسطات درجات بنود الفرضية الرابعة للعملاء:

الجدول رقم ( 7 ) متوسطات درجات بنود الفرضية الرابعة

معنوية الفروق بدرجة نقطة 95	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	المتوسط Mean	قيمة t لمحسوبة	السؤال
معنوية	.000	3.22	7.359	54- تحصل على خدمات مؤسسة الطيران بسعر مناسب مقارنة مع الشركات المنافسة
معنوية	.000	3.16	5.420	55- تقدم مؤسسة الطيران أسعار تشجيعية في الأعياد والمواسم
معنوية	.000	2.79	-7.070	56- يقدم موظفو مؤسسة الطيران صورة جيدة عن مؤسساتهم
معنوية	.000	2.6	-13.669	57- تتنوع مكاتب الحجز بشكل يغطي حاجة القطر
معنوية	.000	1.91	-31.858	58- تعتمد على شبكة الانترنت لمعرفة ما تقدمه المؤسسة من خدمات

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويظهر الجدول رقم (7) انخفاضاً متوسطاً لثلاث إجابات عن المتوسط (3) مقابل ارتفاع متوسط إجابتين في السؤال الثامن والخمسين يتبيّن أن العملاء لا يعتمدون على شبكة الانترنت لمعرفة خدمات المؤسسة وذلك إن المتوسط أصغر من المتوسط المقياس كما أن جميع الفروق معنوية ويبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (8) اختبار الفرضية الرابعة:

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار
.622	-13.392	.000	999	%5	رفض الفرضية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن احتمال t المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم 5% المحسوبة وذلك يعني أنه توجد فروق جوهرية بين استراتيجيات التسويق المعتمدة في المؤسسة وبين الواجب توافرها بالمفهوم العلمي اختبار الفروض بالنسبة للعاملين:

يوضح الجدول رقم (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان المتعلق بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (9) متوسطات درجات بنود الاستبيان للفرضية الأولى

السؤال	قيمة t المحسوبة	المتوسط Mean	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معنى الفروق بدرجة ثقة 95%
1-تقديم مؤسستكم الخدمة للعملاء في الوقت المناسب	12.569	3.49	.000	معنوية
2-تتميز مؤسستكم بالمصداقية بوعودها للعميل	7.553	3.34	.000	معنوية
3-التصميم الداخلي للمؤسسة يسهل الاتصال مع الموظفين	-2.100	2.88	.036	معنوية
4-تمتلك مؤسستكم المهارة والقدرة على تحقيق الأداء السليم للخدمة وبالدقة المطلوبة	3.146	3.15	.002	معنوية
5-تتميز التسهيلات، المادية(المطارات، المكاتب ظهر العاملين، المعدات) بشكل جيد	-2.578	2.86	.010	معنوية
6-تتميز مؤسستكم بتقديم الخدمة للعملاء خلال فترة زمنية قصيرة مقارنة مع شركات الطيران الرائدة	-2.061	2.90	.040	معنوية
7-تهتم مؤسستكم بالاستجابة السريعة لشكوى العملاء والرد على استفساراتهم	.970	3.04	.333	غير معنوية

يبين الجدول رقم ( 9 ) ارتفاع المتوسط الحسابي لأربعة بنود عن متوسط المجتمع ( 3 ) مقابل انخفاض متوسطات ثلاثة بنود عن متوسط المقياس كما أن جميع الفروق معنوية باستثناء البند السابع حيث أن المؤسسة تهتم بشكاوى العملاء وذلك بحسب رأي العاملين ويووضح الجدول رقم ( 10 ) نتائج اختبار الفرضية الأولى للعامين :

الجدول رقم ( 10 ) اختبار الفرضية الأولى

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة $t$ المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة المستخدم
3.1	0.487	3.713	355	0.000	%5	رفض الفرضية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يبين الجدول رقم ( 10 ) أن احتمال  $t$  المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%) وبالتالي نرفض فرضية عدم ونقل بالفرضية البديلة ، أي توجد فروق جوهرية بين جودة الخدمة المقدمة في المؤسسة وبين جودة الخدمة المطلوب تقديمها بالمفهوم العلمي وبوضوح الجدول رقم ( 11 ) متوسطات درجات الاستبيان المتعلق بالفرضية الثانية:

الجدول رقم ( 11 ) متوسطات درجات الاستبيان للفرضية الثانية

السؤال	قيمة $t$ المحسوبة	المتوسط Mean	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معنىونية الفروق بدرجة % 95 ثقة
8- تقوم مؤسستكم باستخدام معيار عدد شكاوى العملاء لقياس جودة الخدمات	-1.820	2.91	.070	غير معنوية
9- تعتمد مؤسستكم على رضا العميل كمقياس لقياس جودة الخدمة	.171	3.01	.864	غير معنوية
10- تقارن مؤسستكم بين ما يتوقعه العميل وما يحصل عليه بالفعل بشكل دائم	-3.615	2.82	.000	معنوية
11- تقوم المؤسسة بقياس رضا العملاء بصفة دورية	-4.710	2.77	.000	معنوية
12- تقوم مؤسستكم باستخدام معيار عدد العملاء الجدد لقياس جودة الخدمة	-.175	2.99	.861	غير معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

من الجدول ( 11 ) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أربعة بنود أصغر من المتوسط المقياس مقابل ارتفاع متوسط إجابة بند واحد عن المتوسط المقياس وكانت الفروق في البند (10-11) معنوية بينما الفروق في باقي البنود غير معنوية وتحتاج المؤسسة لتدعم هذه البنود وبوضوح الجدول رقم ( 12 ) نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم ( 12 ) نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة المستخدم	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط
رفض الفرضية	% 5	0.005	355	-2.826	0.675	2.9

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

نجد من الجدول رقم ( 12 ) أن احتمال  $t$  المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (5%) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية بين أنظمة قياس جودة الخدمة المعتمدة في مؤسسة الطيران وبين الأنظمة الواجب الاعتماد عليها بالمفهوم العلمي يوضح الجدول رقم (13) متوسطات درجات بنود استبيان العاملين للفرضية الثالثة:

الجدول رقم ( 13 ) متوسطات درجات بنود الاستبيان للفرضية الثالثة

السؤال	قيمة t المحسوبة	المتوسط Mean	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	معنى الفروق بدرجة ثقة % 95
13-تحرص مؤسستكم على تطوير مستويات المعرفة والمهارات لدى الكوادر من خلال التدريب المستمر	13.303	3.52	.000	معنوية
14-تقوم الكوادر بالمشاركة في إعداد وتطوير الأهداف والخطط في مؤسستكم	6.145	3.29	.000	معنوية
15-تقوم مؤسستكم بإيفاد الكوادر للحصول على الخبرات والاستفادة من تجارب شركات الطيران العالمية	6.809	3.32	.000	معنوية
16-تقوم كافة كوادر مؤسستكم بالحصول على المعلومات من خلال التغذية المرتدة من العملاء	-.398	2.98	.691	غير معنوية
17-تتمتع كوادركم بالقدرة على فهم احتياجات العملاء	2.551	3.12	.011	غير معنوية
18-تدرك كوادركم أهمية رضا العملاء عند تقديم الخدمات	4.373	3.20	.000	معنوية
19- يوجد لكل موظف وصف وظيفي يحتوي على المسؤوليات والمهام والمهارات المطلوبة لأداء العمل	-2.839	2.86	.005	معنوية
20- يوجد أسلوب تواصل دوري بين الكوادر وإدارة مؤسستكم	-10.604	2.48	.000	معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويبين الجدول رقم ( 13 ) ارتفاع المتوسط الحسابي لإجابات خمسة بنود عن متوسط المجتمع مقابل انخفاض متوسط إجابات ثلاثة بنود كما أن جميع الفروق جوهرية ماعدا البندين (17-16) المؤسسة لا تهتم بالحصول على المعلومات من العملاء فهي تحتاج لتفعيل هذا البند

يوضح الجدول رقم ( 14 ) نتائج اختبار الفرضية الثالثة للعاملين:

**الجدول رقم ( 14 ) نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.1	0.468	3.849	355	0.000	%5 رفض الفرضية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

نجد من الجدول رقم ( 14 ) أن احتمال  $t$  المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (%) بالتالي توجد فروق جوهرية بين كفاءة وخبرة الكوادر الإدارية والفنية المسئولة عن تقديم الخدمات في المؤسسة وبين الكفاءة والخبرة المطلوب توافرها ويبين الجدول رقم ( 15 ) متوسط درجات بنود استبيان العاملين للفرضية الرابعة:

**الجدول رقم ( 15 ) متوسطات درجات بنود استبيان العاملين للفرضية الرابعة**

السؤال	قيمة t المحسوبة	المتوسط	مستوى الدلالة	Sig. (2-tailed)	معنى الفروق بدرجة ثقة 95 %
21- تضع مؤسستكم الأسعار بناء على المقارنة مع شركات الطيران المنافسة	.448	3.02	.654	غير معنوية	غير معنوية
22- تعتمد مؤسستكم على وضع سعر تنافسي مقارنة بالشركات الرائدة	.056	3	.955	غير معنوية	غير معنوية
23- تقدم مؤسستكم أسعار تشجيعية في الأعياد والمواسم	13.270	3.58	.000	معنوية	معنوية
24- تضع مؤسستكم الأسعار بناء على فائض التكلفة	4.138	3.18	.000	معنوية	معنوية
25- تقدم مؤسستكم أسعار تتوافق مع جودة الخدمة المقدمة	-7.610	2.65	.000	معنوية	معنوية
26- تعكس البرامج الترويجية لديك حقيقة الخدمات المقدمة	-16.518	2.34	.000	معنوية	معنوية
27- تحصلون على المعلومات الخاصة بتطوير خدماتكم بالاستعانة بخبرات الخطوط الجوية العالمية	-7.742	2.62	.000	معنوية	معنوية
28- تعتمدون على بحوث التسويق للحصول على المعلومات لتطوير خدماتكم	3.179	3.15	.002	معنوية	معنوية
29- تتوزع مكاتب الحجز بشكل قريب ومناسب للعملاء	-2.200	2.88	.028	معنوية	معنوية
30- تعتمد مؤسستكم على استراتيجيات ترويجية فعالة مقارنة بالشركات المنافسة	-6.471	2.68	.000	معنوية	معنوية
31- تقدم لكم وكالات السفر عمالء بشكل جيد	-1.509	2.93	.132	غير معنوية	غير معنوية

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ويظهر الجدول رقم (15) انخفاض متوسطات إجابات ستة بنود عن المتوسط المقياس مقابل ارتفاع متوسطات إجابات خمسة بنود كما أن جميع الفروق معنوية باستثناء البنود (21-22-31) والتي تحتاج إلى تدعيم بشكل أكبر حتى تتحقق المؤسسة أهدافها المرجوة

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة للعاملين:

**الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرابعة**

نتيجة الاختبار	مستوى الدلالة المستخدم	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط
رفض الفرضية	%5	0.000	355	-3.81	0.435	2.91

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نجد من الجدول رقم (16) أن احتمال  $t$  المحسوب (Sig(2-tailed) أقل من مستوى المعنوية المستخدم (%) بالتالي نرفض فرضية عدم ونقل الفرضية البديلة أي توجد فروق جوهرية بين استراتيجيات التسويق المعتمدة في المؤسسة وبين الاستراتيجيات التسويقية الواجب الاعتماد عليها بالمفهوم العلمي

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

- إن مستوى جودة الخدمات في مؤسسة الطيران تحتاج للتطوير حتى تقابل متطلبات العملاء حيث إنه:
- لا تتوفر مهارات التواصل والعناية بالعملاء بشكل جيد في مكاتب الحجز لايتم الاهتمام بالعملاء بنفس الدرجة ومن خلال الملاحظة يتبيّن أنه لا يتم الالتزام بتقديم الخدمة حسب أسلوبية الدخول للمكتب
- يجد العملاء أنه لا يتم الإبلاغ عن تأجيل أو إلغاء الرحلات بشكل دائم
- لا تتوفر مكاتب الحجز بشكل يرضي العملاء من حيث عددها وقربها حيث يوجد في دمشق ثلاثة مكاتب وذلك قليلاً بحسب كثافة السكان
- أن الإجراءات في المطار تأخذ فترة انتظار طويلة كما أن عدد المقاعد في المطارات غير كافي والمساحة المخصصة لحركة الركاب غير كافية
- يحتاج بعض العناصر في المطار للتحسين، مثل اللوحات الإرشادية ومواقف السيارات
- لا تتوفر وسائل التسلية والترفية على الطائرة بشكل يرضي العميل
- عدم توافر وسائل الاتصال والمقاعد غير المرحة يؤثّر بشكل سلبي على الخدمة المقدمة
- لا يوجد دقة في مواعيد الإقلاع والهبوط
- قلة عدد الطائرات وتقادم بعضها يسبب نقص كبير في عدد العملاء مما لا يحقق التميز في تقديم الخدمة
- لا تعتمد المؤسسة على معايير معينة لقياس جودة الخدمة المقدمة للعملاء حيث يجد العملاء الذين شملهم الاستبيان أن المؤسسة لا تهتم بتوزيع استبيانات عليهم للتعرف على رغباتهم وأرائهم بالخدمة المقدمة
- يحتاج موقع المؤسسة الإلكتروني للتحسين من حيث التصميم ومن حيث المعلومات كما أن العملاء ليس لديهم معرفة بوجود خدمة الحجز على الشبكة ولا يعتمدون عليه للحصول على المعلومات
- يجد العاملون أن وقت إنجاز الخدمة لديهم أطول مقارنة مع شركات الطيران الأخرى
- تصميم المؤسسة الذي هو عبارة عن أبنية وإدارات متباينة لا يتوافق مع الإدارة الجيدة ولا يحقق الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية الأخرى
- لا يوجد اتصال دوري جيد بين العاملين وإداراتهم كما أنهم لا يتمتعون بحرية تقديم المقترنات

- هناك قصور في البرامج الترويجية حيث لا تعكس الخدمات المقدمة بالشكل الذي ينافس الشركات الأخرى
  - لا يوجد اهتمام كاف بدراسة شرائح المسافرين والتعرف على رغباتهم وتطورها ومعرفة آرائهم بجوانب الخدمات المقدمة
  - لا تقوم المؤسسة بدراسات حول العملاء الجدد والعملاء المفقودين لمعرفة أسباب إقبال العملاء وأسباب التحول عن المؤسسة
  - من خلال المقابلة يتبيّن أنه لا يوجد اهتمام بقياس رضا العملاء الداخليين عن أوضاعهم وذلك باعتبار المؤسسة قطاع عام يخضع للدولة ولا تستطيع تلبية متطلباتهم الذي يمكن في الحصول على رواتب تعادل أو تقارب أجور القطاع الخاص وذلك دون إعطاء الجانب المعنوي أي أهمية حتى في مجال العمل ودون سؤالهم
  - يتمتع الطيارون السوريون بثقة العملاء وبسمعة جيدة نتيجة السجل الناصع للمؤسسة الحالي من الحوادث
- التوصيات:**
- إنجاز مقر للمؤسسة العربية للطيران بدلاً من الأبنية والإدارات المتباude عن بعضها بعضاً
  - تحسين الثقافة التنظيمية الموجودة في المؤسسة وذلك من خلال تشجيع العاملين على التغيير وتقديم المقترنات وتحقيق سهولة التواصل بين المستويات الإدارية للوصول للتميز
  - الاهتمام بتدريب العاملين بشكل أكبر على مختلف المستويات وإيفاد الأشخاص الأكفاء للاستفادة والإطلاع على تجارب وخبرات شركات الطيران العالمية الناجحة بما يتنااسب مع المؤسسة
  - العمل على توظيف الكفاءات وتدريبهم لأنه بدونهم لا تتحقق جودة الخدمة خاصة مقدمي الخدمات الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء
  - اعتماد فرق جودة الخدمة المكون من العاملين الذين لديهم القدرة على التنسيق والإبداع
  - تطوير وتحديث الأسطول الجوي السوري حتى تستطيع تحسين أوقات الرحلات بشكل يناسب العملاء مما يزيد من قدرتها التنافسية في تحقيق رضا العملاء
  - إقامة أكاديمية للطيران لتعليم المفاهيم الأساسية الخاصة بالطيران أسوة ببعض الدول مثل الأردن
  - الاهتمام الدائم والمستمر بالدراسات والبحوث بشكل فعال وذلك لدورها في الحصول على المعلومات المتعلقة بتوقعات العملاء وتقييمهم للخدمات المقدمة
  - إجراء بحوث تتعلق بالعاملين وأوضاعهم بشكل دوري حتى يتم تحقيق التكامل في تقديم الخدمة
  - النشر والتعريف بثقافة الجودة في المؤسسة وأهمية الحصول على التغذية العكسية من العملاء وبيان مفهوم رضا العميل ودوره في تحقيق الريادة للمؤسسة
  - المتابعة المستمرة لتحسين مستوى خدمات مكاتب مبيعات المؤسسة داخل القطر وخارجها وإعادة النظر في توزع مكاتب الحجز التابعة للمؤسسة من حيث الموقع والعدد
  - تحديث الموقع الإلكتروني للمؤسسة والعمل على تفعيل دوره حتى يتنااسب مع التطور الحاصل في عصر المعلومات كأن يتم :
  - نشر معلومات عن الخطوط الجوية الداخلية التي بدأت تتشتت
  - إغناء الموقع بالمعلومات التي تهم السائح القادم إلى سوريا عن أهم الفنادق والمطاعم والأماكن وعن أسعارها ومميزاتها

- الرد بشكل دائم على الأسئلة المطروحة على الموقع
- تفعيل الحجز وشراء البطاقات على الإنترنت أسوة بالشركات العالمية
- تشجيع الاستثمار الخاص في مجال النقل الجوي لتحسين الخدمات الأرضية المقدمة في المطارات والسعى لإنشاء شركات تكون رديفاً لخطوط الطيران السورية كما في تجربة المؤلبة السورية
- متابعة عمليات أتمتها كافة إدارات المؤسسة
- إنشاء مديرية خاصة بالجودة تتبع لها دوائر الجودة في المديريات وترفع تقاريرها بشكل دائم لإدارة المؤسسة

#### المراجع:

- 1- هشام، عبد الله عباس. قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 4، 2005
- 2- ZEITHAML,V.; BITNER, M. *services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm.* International Edition .McGraw- Hill,NeW York,2003.28
- 3- RUSSL, S.; ROPERT and TYLER ,W. BRNARD , *operation Management; focusing and competitiveness*,2<sup>nd</sup>,prentice-Hall,1998.77
- 4- عاشور ، يوسف ، العبادلة ، طلال ، قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا ، مجلة جامعة الأقصى ، المجلد الحادي عشر ، العدد الأول ، 114 ، 2007
- 5- Kotler,Philip,Marketi management 5<sup>th</sup> ed.,prentice-Hall,Inc.,Newjersey,USA,2000. 59
- 6- بول نيم، 50 طريقة للاحتفاظ بعملائك للأبد ، سلسلة إصدارات بميك ، القاهرة ، 10 ، 1997 .
- 7- الحراثي ، سعد بن عويص ، السلمي ، عبد الوهاب بن نفيع ، رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة من الخطوط الجوية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، مركز البحث ، الرياض ، 2007 ، 22,21.
- 8- KOTLER, P . *Marketing Management : analy sis , planning , implementing and control* 7 th Edition . New jersey : prentice – Hall, 1991, 187.
- 9- جاك كوليزي ، النجاح الحقيقي للشركات/إزالة العوائق بين العميل والمنتجات 2007 ، 211
- 10- العجي ، ماهر نديم ، سلوك المستهلك ، دار الرضا ، دمشق ، 2000 ، 110
- 11- توفيق، عبد الرحمن، المناهج التدريبية المتكاملة،منهج الريادة والتفوق في الخدمة، مركز الخبرات المهنية للإدارة،القاهرة،2003 ، 13
- 12- الحراثي ، سعد بن عويص ، السلمي ، عبد الوهاب بن نفيع ، مرجع سبق ذكره،معهد الإدارة العامة ، مركز البحث ، الرياض ، 2007 ، 24