

دراسة حول جودة الخدمات المقدمة في مديرية العمليات الأرضية في
مؤسسة الطيران العربية السورية من وجهة نظر العملاء ومقدمي الخدمة



اعداد الطالبة:

لارا محمد عيد العيد

اشراف الدكتور:

حيان ديب

بحث أُعدَّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال

2017-2018

1437-1438

جميع الآراء الواردة في هذا التقرير تعبر عن وجهة نظر معديه ولا يتحمل المعهد أي مسؤولية عن مدى دقة أو مصداقية الآراء المطروحة فيه.

الإهداء

الاختبارات ليست فقط كتابية .. دوماً الحياة تخضعنا لاختبارات الثقة..
الثقة بالإنجاز...الثقة بالنفس... الثقة بالآخرين...الثقة حتى بالقدرة على التعبير...
شكراً لكل من آمن بإنجازي بينما كنت اخضع لاختبار الثقة بنفسي...

والذي صديقي الأول...الذي يثبت كل يوم أن الأفعال العظيمة... هي مجرد
عادات يومية بالنسبة له.. محمد عيد

والدتي المشرقة....التي تراني دائماً ابنتها الصغرى... بينما أراها طفلي...سحر الرسام

أخوتي السند وفسحة الأمان .. في تحمل الواقع .. نسرين وهادي

أصدقائي الرائعين ... جانبي المضيء....والجانب المفرح من الحياة

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير لدكاترة قسم التسويق الذين قد غيروا مفهومه بالنسبة لنا ..
من شطارة بيع المنتج (بحسب المفهوم السائد).. إلى علم له أسس ومعايير...
و الأخذ بالأفعال .. وليس بالأقوال فقط...

وكل الشكر للدكتور المشرف د.حيان ديب

الإنسان المتواضع ذو الإبتسامة الدائمة ...

الذي يؤمن أن العلم كالفن.. بالفطرة هو القدرة على تبسيط الأشياء...

الفهرس

الصفحة 6	قائمة الجداول
الصفحة 8	قائمة الأشكال
الصفحة 9	ملخص الدراسة
الصفحة 9	Abstract
الصفحة 10	1.1 مقدمة
الصفحة 10	1.2 مشكلة البحث
الصفحة 12	1.3 أهمية البحث
الصفحة 13	1.4 أهداف البحث
الصفحة 14	2. المبحث الأول: خدمات النقل الجوي
الصفحة 14	2.1 خدمات النقل الجوي
الصفحة 15	2.2 مديرية العمليات الأرضية
الصفحة 16	2.3 مؤسسة الطيران العربية السورية
الصفحة 17	2.4 الاتحاد الدولي للنقل الجوي IATA
الصفحة 18	2.5 منظمة الطيران المدني العالمي ICAO
الصفحة 20	3. المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الطيران العربية السورية

الصفحة 20	3.1 إدارة الجودة
الصفحة 21	3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
الصفحة 22	3.3 الأيزو وإدارة الجودة الشاملة
الصفحة 23	3.4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية العمليات الأرضية
الصفحة 29	3.5 خصائص خدمة النقل الجوي
الصفحة 31	4. المبحث الثالث: القسم العملي من الدراسة
الصفحة 32	4.1 خطة الدراسة
الصفحة 35	4.2 حدود الدراسة
الصفحة 35	4.3 مجتمع وعينة الدراسة
الصفحة 37	4.4 متغيرات الدراسة
الصفحة 40	4.5 أدوات الدراسة
الصفحة 40	4.6 المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
الصفحة 41	4.7 عرض ومناقشة النتائج
الصفحة 59	المراجع
الصفحة 60	الملاحق

قائمة الجداول

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الجدول</u>	<u>رقم الجدول</u>
33	محددات أبعاد جودة الخدمة	4.1
34	محددات أبعاد إدارة الجودة الشاملة	4.2
35	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العملاء	4.3.1
36	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الموظفين	4.3.2
41	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب الجنس	1.1.1
41	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب العمر	1.1.2
42	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب الحالة الاجتماعية	1.1.3
42	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب عدد مرات السفر	1.1.4
43	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب طبيعة العمل	1.1.5
43	توزيع أفراد عينة استبيان العملاء بحسب الدرجة العلمية	1.1.6
44	تقييم الجودة من ناحية الملموسية	1.2.1
45	اختبار الفرضية من ناحية الملموسية	1.2.2
46	تقييم الجودة من ناحية الاعتمادية	1.2.3
47	اختبار الفرضية من ناحية الاعتمادية	1.2.4
47	تقييم الجودة من ناحية الاستجابة	1.2.5
49	اختبار الفرضية من ناحية الاستجابة	1.2.6
49	تقييم الجودة من ناحية الضمان	1.2.7
50	اختبار الفرضية من ناحية الضمان	1.2.8
51	تقييم الجودة من ناحية التعاطف	1.2.9
51	اختبار الفرضية من ناحية التعاطف	1.2.10
53	توزيع أفراد عينة استبيان الموظفين بحسب الجنس	2.1.1
53	توزيع أفراد عينة استبيان الموظفين بحسب العمر	2.1.2

54	توزيع أفراد عينة استبيان الموظفين بحسب الحالة الإجتماعية	2.1.3
54	توزيع أفراد عينة استبيان بحسب سنوات الخدمة	2.1.4
54	توزيع أفراد عينة استبيان بحسب التوصيف الوظيفي	2.1.5
55	توزيع أفراد عينة استبيان بحسب الدرجة العلمية	2.1.6
56	تقييم ادارة الجودة الشاملة من ناحية دعم والتزام الإدارة	1.2.1
57	اختبار الفرضية من ناحية دعم والتزام الإدارة	1.2.2
58	تقييم ادارة الجودة الشاملة من ناحية التركيز على المستهلك	1.2.3
59	اختبار الفرضية من ناحية التركيز على المستهلك	1.2.4
59	تقييم ادارة الجودة الشاملة التحسين المستمر	1.2.5
60	اختبار الفرضية من ناحية التحسين المستمر	1.2.6
61	تقييم ادارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين	1.2.7
61	اختبار الفرضية من ناحية مشاركة العاملين	1.2.8
62	تقييم ادارة الجودة الشاملة اعتماد القرار على البيانات	1.2.9
63	اختبار الفرضية من ناحية اعتماد القرار على البيانات	1.2.10

قائمة الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الشكل</u>	<u>رقم الشكل</u>
20	Quality Management System	3.1
24	Continual Improvement	3.2
25	نظام ضبط الوثائق	3.3
28	تحويل المدخلات إلى مخرجات	3.4

ملخص

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في قياس جودة الخدمة المقدمة في مديرية العمليات الأرضية في مؤسسة الطيران العربية السورية، من وجهة نظر الزبائن ووجهة نظر مقدمي الخدمة.

وذلك عن طريق قياس مدى رضا المسافرين عن تلك الخدمات وذلك باستخدام مقياس (SERVQUAL) بأبعاده الخمسة، وذلك بغية توضيح أهمية التركيز على العميل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وذلك في قطاع الطيران خاصة الذي تعتمد فيه المنافسة اليوم على جودة الخدمات بالإضافة لبيان مدى مشاركة العاملين في المديرية محل الدراسة ومدى حرصهم على تطبيق سياسة الجودة الشاملة المتبعة في المؤسسة التي من أهم أبعادها مفهوم رضا العملاء وأهميته، وذلك بقياس أبعاد ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المديرية ومحاولة عكس مدى مشاركة العاملين في تطبيقها.

وقدمت الدراسة في النهاية ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، كما تم تقديم التوصيات التي من شأنها ردم الفجوة بين الجودة الموصفة في أدلة العمل وجودة الخدمة المقدمة، ذلك لضمان ولاء العملاء من خلال تقديم خدمة توافق توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم.

ABSTRACT

This dissertation concentrates on the quality of the services provided by the Ground Handling Directorate in Syrian Air, by knowing to which extent the passengers' feel satisfy with such services, on another hand measure how much the (TQM) Total Quality Management is applied, 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.

1 - المقدمة :

يعتبر النقل الجوي قطاعاً متجدداً و منعشاً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وبسبب تزايد عدد شركات الطيران في العالم وتزايد شدة المنافسة بينها، أصبح الاعتماد على جودة الخدمة هو الضمان لمنح المؤسسة الميزة التنافسية وتوسيع حصتها السوقية، حيث إن العملاء يريدون معاملة ذات جودة مقابل السعر المدفوع لقاءها.

في ظل هذه المنافسة تسعى اليوم شركات الطيران على المحافظة على العملاء الحاليين ولتحقيق ذلك أصبحت قضية رضا العميل من القضايا التي أثارت اهتمام الباحثين فقد توصل الباحثون¹ إلى أن أهم أسباب عدم الرضا عن الخدمات المهنية تتبع من المشكلات الفنية للجودة والتي تتمثل إما في طول وقت انتظار تقديم الخدمة أو التكلفة المغالى فيها، والمشكلات الوظيفية مثل سوء معاملة أو عدم كفاءة مقدمي الخدمة.

لذلك من أجل تعزيز ولاء العملاء وزيادة الربحية وتحقيق سمعة سوقية جيدة يجب على الشركة الوصول إلى رضا العملاء كخطوة أولى، إذ يأتي رضا العملاء عندما تتوافق توقعاتهم مع الأداء الفعلي للخدمة، لذلك تحتاج شركات الطيران اليوم إلى أدوات لتحديد جودة الخدمة المقدمة ونقاط الخلل فيها، من أجل أخذها في عين الاعتبار في التخطيط الاستراتيجي للتحسين المستمر للمؤسسة من أجل تحسينها مما يضمن الربحية والقدرة على التنافسية ورفع الأداء العام، خصوصاً إذا علمنا أن فقط 4% من عملاء المنظمة غير الراضين عن خدماتها هم من يتجهون للشكوى، و68% من الذين لا يعودون للتعامل مع المنظمة مرة أخرى يعتبرون السبب هو عدم شعورهم بتقدير المنظمة لهم كعملاء.

1.1 مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث من إنه كثر في الآونة الأخيرة الشكاوى الفردية للعملاء في منطقة المغادرة أثناء قبول الركاب والحقائب، تمحور معظمها حول إما بطء الخدمة أو عدم الكفاءة المهنية للموظفين، وعليه تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية على عينة عشوائية تتألف من (25 مسافر) من الركاب المغادرين في مطار دمشق الدولي في منطقة المغادرة، وتم طرح عليهم الأسئلة التالية:

1. David Gilberta, Robin K.C. Wong, Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study by Cathay Pacific Airways Ltd, Hong Kong International Airport, Lantau, Hong Kong Received 3 April 2002.

- 1- هل يتم تقديم الخدمة لك بلباقة وبسرعة؟
 - 2- هل تستطيع الاستفسار وطرح أي سؤال يتعلق بالخدمة والحصول على إجابة محددة ودقيقة؟
 - 3- هل انت على ثقة بوصول حقائبك إلى جهة المقصد بدون تلف أو تأخير؟
 - 4- هل تلتزم شركة الطيران بوقت اقلاع الرحلة دون تأخير أو إلغاء؟
- تمحورت معظم الإجابات حول عدم رضا الركاب عن أسلوب وتعامل الموظفين وعدم قدرتهم على الإجابة عن الاستفسارات متعلقة بتفاصيل الرحلة، أيضاً أن الخدمة تتميز بالبطء والتعقيد لإتمام إجراءات السفر، بالإضافة لعدم وجود أي من التسهيلات الأساسية (اتصالات-انترنت-أمانات حقائب ..).
- ومن جهة أخرى على الرغم من تطبيق مؤسسة الطيران العربية السورية إدارة الجودة الشاملة، التي تعتمد على معايير محددة تضمن جودة المخرجات دائماً (الخدمة) وإيصالها إلى العميل بأفضل الطرق والأساليب،

وحصولها على شهادة الأيوزا "IATA Operational Safety Audit" IOSA منذ عام 2007م التي تضمن مطابقة معايير الجودة والسلامة بحسب المواصفات العالمية المحددة من قبل ال IATA و تعمل على تجديدها كل عامين (آخر تجديد قد تم في 2017م)*، والعمليات التشغيلية في المديرية محل الدراسة هي محور من المحاور الخمسة التي يتم بناء مطابقة المواصفات لمنح الشهادة، لكن الكشوف الدورية لدائرة مراقبة الجودة في مديرية العمليات الأرضية، والتدقيقات السنوية تعكس ملاحظات متكررة حول عدم مطابقة عملية تقديم الخدمة لإجراءات العمل المنصوص عليها بحسب دليل العمل التشغيلي الخاص بالمديرية Ground Operations Manual.



وخلال استطلاع الأسباب الرئيسية لمعظم الملاحظات (root cause)، وجدنا معظمها تعكس ضعف الموارد المادية والبشرية التي هي أساس الخدمة منها (قلة عدد الموظفين، نقص تدريب، عدم معايرة الميزانين، أعطال متكررة لطابعات الليبل والبوردينغ، توقف متكرر لنظام قبول الركاب بسبب ضعف الانترنت ...).

* تمت المشاركة من قبل الطالبة في أعمال التدقيق كعضو مدقق عليه (لجنة مديرية العمليات الأرضية) من قبل فريق مدققي الأياتا لعامي 2015-2017م، ويتم حالياً البدء بالتحضيرات لأعمال التدقيق لعام 2019م.

من هنا نجد أن هناك فجوة بين مفهوم الجودة الموصف في سياسة المؤسسة وأدلة العمل وبين الخدمة المقدمة ورضا العملاء عنها، من الممكن أن نرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: إما عدم مواءمة سياسات الجودة لمتطلبات العميل أو عدم توفر الإمكانيات اللازمة لتطبيقها، ضعف معرفة بعض الكوادر العاملة في المؤسسة بمفهوم جودة الخدمة وأهميتها أو عدم إدراكهم لأهمية أدوارهم تحقيق أهداف المؤسسة.

من هنا فإن هذه الدراسة تطرح التساؤلات التالية:

1 - هل جودة الخدمة المقدمة من قبل مديرية العمليات الأرضية في مؤسسة الطيران العربية السورية والتي تتألف من 5 أبعاد: (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف والأمان) تحقق درجة عالية من الرضا لعملائها من خلال موائمتها لاحتياجات ومتطلبات العملاء؟

2 - هل إدارة الجودة الشاملة التي تتألف من 5 أبعاد: (التزام الإدارة العليا، تركيز على المستهلك، التحسين المستمر، مشاركة العاملين واعتمادية القرار على البيانات) المعتمدة في المؤسسة بحسب سياستها وإجراءاتها الموصفة مطبقة على أرض الواقع بفعالية من وجهة نظر الموظفين؟

1.2 أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كون المنافسة في مجال الطيران اليوم أصبحت تعتمد على التميز في نوعية الخدمة كون جميع شركات الطيران تقدم نفس الخدمة الأساسية (نقل الراكب وأمتعته)، أصبح التميز هو الهدف الأساسي إي ليس فقط تقديم الخدمة وفق المعايير التي تلبي احتياجات العميل، بل تعمل على زيادة الرضا من خلال تجاوز توقعاته لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على عملائها الحاليين،.

وعلى الرغم من ارتكاز استراتيجيتها على زيادة الحصة السوقية والمنافسة، وتطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة التي تضمن الاستفادة القصوى من القوى البشرية وتطبيق سياسات إدارية تمنح الاستقرار الوظيفي للعاملين منها:

- أسلوب التدريب الذي يبقي الموظفين مؤهلين للقيام بالأعمال المختلفة والمتنوعة.
- أسلوب التحفيز والمكافأة الذي يشجع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعيتها.

الذي يؤدي إلى الحصول على مخرجات تحقق رضا العملاء ويمكن المؤسسة من الدخول لأسواق جديدة والتنافس كون المعايير المعتمدة تمنح الخبرة الكافية لذلك.

إضافة إلى أن مديرية العمليات الأرضية قد منحت بموجب المرسوم التشريعي رقم /2748/ في عام 1975م حصرية تقديم الخدمات الأرضية لكافة الشركات الهابطة في مطارات القطر، وليس هناك بديل للخدمات التي تقوم بتقديمها كونه لا يوجد شركة منافسة، لكن التوجه السائد حالياً هو نحو تحرير قطاع النقل الجوي وإصدار صكوك تشريعية تسمح بترخيص شركات خاصة للنقل الجوي وتقديم الخدمات المتعلقة به (خدمات أرضية)، بالإضافة لمنحه المرونة الكاملة للقيام بأعماله ومنحه بعض المزايا التشجيعية لزيادة الاستثمار في هذا القطاع المهم.

كل هذا يضع مؤسسة الطيران العربية السورية باعتبارها الناقل الوطني أمام تحد كبير كونها تعاني من صعوبات سواء كانت خارجية مثل العقوبات المفروضة عليها والحظر الجوي دولياً وما يترتب عليه من تحديات فنية ومالية وإدارية، وصعوبات داخلية التي تؤثر على واقع المؤسسة من فائض العمالة ووضع الهيكلية التنظيمية الحالية والبيئة القانونية التي تعمل بها المؤسسة، مما يحتم على المديرية محل الدراسة أهمية إعادة تقييم المنهجية والموارد المادية والموارد البشرية بما تمتلكه من مهارة وكفاءة بهدف تعزيز الميزة التنافسية التي تمتلكها لضمان الاستمرار والمنافسة ، أهم الطرق لذلك تقييم الخدمات المقدمة وقياس رضا العملاء عنها، وتبني سياسات تسويقية تعتمد على تميز الخدمة لضمان ولاء العملاء في حال وجود شركات منافسة لتقديم الخدمات الأرضية.

1.3 أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة درجة رضا عملاء المؤسسة عن جودة الخدمات المقدمة.
- 2- التعرف عن مدى ارتباط سياسة الجودة المطبقة باحتياجات ورغبات العملاء .
- 3- معرفة مدى إدراك مقدمي الخدمة ومعرفتهم بسياسة الجودة المطبقة في المؤسسة.
- 4- تحديد صعوبات تطبيق تقديم خدمة بحسب المعايير المنصوص عليها في أدلة العمل.
- 5- تقديم مجموعة مقترحات من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء .

النقل الجوي

2.1 خدمات النقل الجوي:

ناقل جوي : أي شخص أو جهة اعتبارية عامة أو خاصة يقوم بتشغيل خط أو خطوط جوية لنقل الركاب والبريد والبضائع أو أي منها.¹

تشغيل نقل جوي تجاري: تشغيل طائرة لنقل ركاب أو بضائع أو بريد نظير مكافأة أو أجر.²

خط جوي: خط جوي تستخدم فيه طائرات نقل عام للركاب والبريد والبضائع أو أي منها، مقابل أجر أو مكافأة ويكون مفتوحاً للجمهور.³

يعد النقل الجوي أحد أسرع الوسائل في نقل المسافرين وأمتعتهم بموجب تذكرة سفر تعتبر بمثابة عقد مبرم يتم بين الشركة الناقلة والمسافر، إن الخدمة الأساسية التي يقدمها النقل الجوي هي نقل المسافرين ثم أنت خدمة الشحن الجوي كخدمة إضافية تقدمها شركات الطيران.

يمكن تقسيم خدمات النقل الجوي إلى خدمات أساسية وخدمات مساعدة وفقاً لنوع الخدمة نفسها:

1. الخدمات الأساسية: هي تلك المتعلقة بنقل الركاب وأمتعتهم من منطقة إلى أخرى، أما داخلياً (داخل الدولة نفسها) أو دولياً (من دولة إلى أخرى).

2. الخدمات المساعدة: فهي التي تساعد على تقديم الخدمات الأساسية بسهولة ويسر، مثل صيانة الطائرات، المراقبة الجوية والعمليات الأرضية.

-
1. Ministry of Transport, General Organization of Civil Aviation: Civil Aviation Act No.4 of Syria, 2004, part1, article1, page 3.
 2. Ministry of Transport, General Organization of Civil Aviation: Civil Aviation Act No.4 of Syria, 2004, part1, article1, page 3.
 3. Ministry of Transport, General Organization of Civil Aviation: Civil Aviation Act No.4 of Syria, 2004, part1, article1, page 3

العمليات الأرضية: هي كافة الخدمات المقدمة للطائرة من لحظة هبوطها على أرض المطار حتى مغادرتها لرحلتها التالية¹ بما تشمله من:

- أ- خدمات تقدم للطائرة في الساحات: استقبال واصطفاف الطائرة، تحميل وإنزال حمولة الطائرة، تزويد الطائرة بكافة المعدات الأرضية، التنظيف الداخلي للطائرة، تموين الطائرة بوجبات الإطعام.
- ب- خدمات الركاب: قبول الراكب وأمتعته المرافقة له، خدمات الانتظار في البوابات، استقبال الركاب القادمين وتوجيههم، معالجة كافة مشاكل العفش المفقود والمتخلف.
- تبرم شركات الطيران بالتعاقد إما مع شركات مختصة بتقديم الخدمات الأرضية أو شركات طيران أخرى تقوم بتقديم تلك الخدمات مثل مؤسسة الطيران العربية السورية التي تقدمها من خلال مديرية العمليات الأرضية.

2.2 مديرية العمليات الأرضية Ground Handling Directorate:

تقوم بتقديم الخدمات المتعلقة باستقبال وترحيل الطائرات بما فيها خدمات قبول الركاب والشحن والبريد لطائرات المؤسسة وكافة الطائرات الهابطة في مطارات الجمهورية العربية السورية، والإشراف على الخدمات الأرضية المقدمة لكافة طائرات المؤسسة المتعاقد معها في المحطات الخارجية، كما تعمل على إقامة الارتباط المناسب مع الإدارات والسلطات العاملة بالمطار لتأمين رعاية ركاب المؤسسة وركاب الشركات الأخرى في القدوم والمغادرة، وتتابع حركة ركاب الترانزيت ومبيتهم، وتؤمن كافة خدمات الحقائق المتعلقة بالعفش المفقود أو المتخلف عن الوصول، كذلك خدمات ترتيب و تموين الطائرات من مواد الإطعام اللازمة.

تعتبر مديرية العمليات الأرضية مزود الخدمات الأرضية الحصري في مطارات القطر، وتستخدم في ذلك أفضل السبل في التشغيل المثالي المخطط لأسطولها الجوي ولجميع الطاقات العاملة لديها من آليات ومعدات وقوى عاملة ساعية بذلك إلى زيادة الواردات وأرباح المؤسسة من عقود الخدمات الأرضية. أدت العقوبات المفروضة على مؤسسة الطيران العربية السورية إلى انعكاسات على عمل مديرية العمليات الأرضية من أهمها:

1- IATA: Airport Handling Manual, Ground Handling Agreement, Edition 35th, p658

- 1- توقف معظم شركات الطيران عن التشغيل إلى مطار دمشق الدولي وبالتالي عدم تجديد عقود الخدمات السنوية مع مديرية العمليات الأرضية وغياب مورد من أهم الموارد المالية الأساسية عن المؤسسة.
- 2- تسرب عدد كبير من الموظفين من أصحاب الكفاءات والمهارات مما أدى إلى ضعف في عملية تقديم الخدمة نتيجة النقص الحاد الحاصل في الموارد البشرية.
- 3- توقف جميع الأنظمة الآلية والالكترونية والتي تعتبر من أساسيات العمل في أي شركة طيران حيث يتم من خلالها حجز وإصدار تذاكر الركاب وقبول الركاب وحساب إيرادات المبيعات المؤسسة ككل، إذ حذفت شركة "سيتا" الرائدة عالمياً في مجال الحجز وإصدار التذاكر الإلكترونية، المؤسسة السورية عن قائمة عملائها، وأصبحت آلية العمل تعتمد إما على الأسلوب اليدوي مما يتطلب جهد بشري أكبر وإمكانية الخطأ غير المقصود أعلى كونها أصبحت مرتبطة بالعامل البشري، أو على أنظمة غير متكاملة لا تقدم كافة الخدمات المطلوبة بسلاسة، كونها غير قادرة على ربط مفاصل العمل بفاعلية وكفاءة.
- 4- حظر الأدلة والإجراءات الخاصة بالطيران من قبل الاتحاد الدولي للنقل الجوي (الآياتا) مما أدى إلى صعوبة مواكبة التحديثات والتعديلات الخاصة بالإجراءات والمعايير الدولية في الطيران.

2.3 مؤسسة الطيران العربية السورية Syrian Air :

تأسست عام 1946م وانضمت في 1967م إلى الاتحاد الدولي للنقل الجوي IATA ، وعليه رسمت سياستها التشغيلية وفق الخطوط العريضة التالية:

- الاستخدام الكامل للطاقة القصوى المتاحة للأسطول الجوي الحالي والجديد.
- الاستخدام الكامل للطاقة القصوى المتاحة للآليات والمعدات الأرضية لخدمة طائرات المؤسسة وطائرات الشركات العربية والأجنبية.
- الاستخدام الكامل والمخطط للقوى العاملة الحالية والمتوقع إضافتها لخدمة الأسطول القديم والجديد بعد التدريب والتأهيل.
- رفع كفاءة جميع العاملين ، وخاصة الكادر الفني والمختص عن طريق إيفادهم لدورات خارجية لتساعدهم على تحمل المسؤوليات بما يتناسب وزيادة الإنتاج المخطط.

- تحسين التجهيزات والمعدات الأرضية وزيادتها بما يتناسب واحتياجات الطائرات المخدّمة في مطارات القطر.

لكن منذ عام 2004م فرضت الإدارة الأمريكية عقوبات اقتصادية على سورية، شملت حظر بيع أي طائرات أو قطع غيار تنتجها المصانع أو الشركات الأمريكية أو تساهم في تكوينها بنسبة تزيد عن 10% من المجل، بالإضافة إلى حظر تحليق الطائرات السورية في الأجواء الأمريكية. وفي 2012م تم فرض عقوبات جديدة خاصة بمؤسسة الطيران العربية السورية، من بينها منع الطائرات السورية من السفر إلى جميع دول الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى منع الشركة من شراء أي طائرات جديدة من الشركات الأوروبية وامتناع الشركات الأوروبية عن تعميم محركات الطائرات السورية وصيانتها أو بيعها القطع التبديلية التي تحتاجها.

كل هذا أدى إلى صعوبات كبيرة من أهمها خروج طائرات من الخدمة وعدم قدرة الشركة على الشراء أو إعادة التعمير، مما أضعف القدرة التشغيلية للمؤسسة وبالتالي أثر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، سواء من عدم القدرة على الالتزام بالمواعيد، تخفيض عدد الرحلات الأسبوعية، عدم إمكانية توفير حجوزات للطلب المتزايد على الخدمة، وعدم القدرة على الوصول إلى محطات عديدة بسبب الحظر الجوي المفروض عليها.

2.4 الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) International Air Transport Association:

هي منظمة خاصة غير حكومية مهمتها تعزيز التعاون بين شركات الطيران المجدولة لضمان خدمات جوية آمنة وموثوقة واقتصادية، وتعد الوسيلة الرئيسية للتعاون بين شركات الطيران لتعزيز خدمات الجوية لصالح المستهلكين في العالم .

بدأت الآياتا عملها بوضع هيكل ثابت للتسعير لتجنب المنافسة السعرية بين الشركات فجمعت شركات الطيران بشبكة حجز التذاكر في نظام واحد للتغلب على الاختلاف في العملات والعادات واللغات والقوانين، حتى أصبحت تتولى مهمة تنسيق العمليات المختلفة بين شركات الطيران لتحقيق أعلى مستوى ممكن للتشغيل الاقتصادي، من خلال وضع المعايير والإجراءات التي تضمن الكفاءة والمهارة اللازمة تأمين سلامة الركاب، كما تعمل



على دراسة كافة المشاكل التي قد تنتج عن ذلك، بناءً عليه أصبحت المجمع الدولي للخبرات والمعلومات، وكذلك الوسيط للخدمات والمشروعات المشتركة بين شركات الطيران.

عضوية الأيالات اليوم مفتوحة أمام شركات الطيران بشرط واحد أن يكون للشركة خط جوي منتظم بين دولة أو أكثر لنقل الركاب أو البضائع أو البريد، وأن تحمل الشركة جنسية دولة ويحق لها الانضمام لمنظمة الطيران المدني الدولي ICAO، ويبلغ عدد أعضاء الأيالات حالياً 265 شرطة طيران.

بالنسبة للعملاء فإن IATA تعمل على تحديد أجور وأسعار ملائمة لهم مما يؤدي إلى ربط الطرق الجوية بعضها ببعض بطريقة آمنة تضمن انتقال الركاب والبضائع من مكان إلى آخر على تلك الشبكة العالمية بطريقة سهلة كما لو أنهم يقومون برحلة على شركة واحدة في بلد واحد.

2.5 منظمة الطيران المدني الدولي (ICAO) International Civil Aviation Organization:

المنظمة الدولية للطيران المدني هي هيئة متخصصة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة مهمتها هي تطوير اسس أو تقنيات الملاحة الجوية والتخطيط لها. والعمل على تطوير صناعة النقل الجوي لضمان امنها وسلامتها ونموها، ممثلة في سورية (الطيران المدني السوري SCAA)

إن كافة القواعد والآليات الخاصة بالقانون الجوي الدولي بما فيها المعاهدات، الاتفاقيات والبروتوكولات يجب المصادقة عليها من جانب الدول الموقعة على معاهدة المنظمة الدولية للطيران المدني وتطبيقها محليا واحترامها وتوجد تلك القواعد محددة في الملحق رقم (2) من اتفاقية شيكاغو الدولية.



يوصي الملحق رقم 15 من اتفاقية شيكاغو الخاص بمنظمة الطيران المدني العالمي (ICAO) باستخدام سلسلة المعايير (ISO 9000) بحيث تضمنت الأساسيات والمفردات الخاصة به الأحكام التالية:

1-تضمن كل دولة عضو في ICAO تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة وجعل نظام العمل واضحاً لكل مرحلة عمل.

2- يجب أن يتبع نظام إدارة الجودة الشاملة وفقاً لما هو وارد في البند 3.2.1 من الملحق 15 سلسلة معايير ضمان الجودة التي وضعتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) 9000.

3- في سياق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب تحديد المهارات والمعرفة المطلوبة لكل وظيفة وسيتم تدريب الموظفين المعنيين للقيام بهذه الوظائف بشكل مناسب، ويتم وضع التقييمات التي تتطلب من الموظفين إظهار المهارات والكفاءات المطلوبة.

4- يجب على الدول أن تضمن أن يشمل نظام إدارة الجودة السياسات والعمليات والإجراءات اللازمة لضمان والتحقق من أن بيانات الطيران يمكن تتبعها إلى منشأها بحيث تسمح بتحديد أي عيوب أو أخطاء في البيانات يتم اكتشافها من خلال الأسباب الجذرية وتصحيحها والإبلاغ عنها إلى المستخدمين.

5- تتخذ الدول جميع الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5- يوفر نظام إدارة الجودة المعتمد للمستخدمين الضمانات اللازمة والثقة بأن بيانات الطيران الموزعة كافية للاستخدام المطلوب.

نظام إدارة الجودة في مؤسسة الطيران العربية السورية

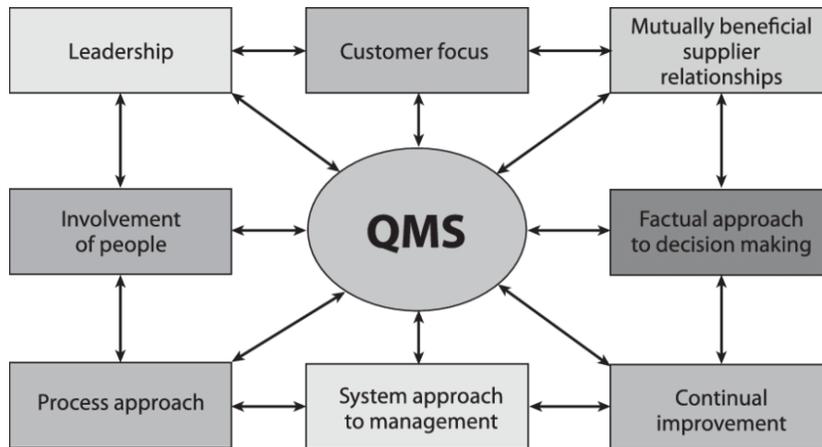
Quality Management system

3.1 إدارة الجودة:¹

يمكن تعريف نظام إدارة الجودة هو الهيكلية التنظيمية، العمليات، الإجراءات والموارد اللازمة لضمان:
 أ- إن كافة العمليات التشغيلية تلبى احتياجات العملاء وتتوافق مع التشريعات والقوانين النافذة.
 ب- اتساق وملائمة الخدمة للعملاء.

إن معايير ISO9000 توصف تطبيق نظام إدارة الجودة، من حيث أن كل الأنشطة والموارد اللازمة تدار من قبل الإدارة من أجل تحقيق هدف موصوف، ذلك أن تمييز وفهم وإدارة العمليات بتوافق بين مفاصل المنظمة من خلال جعلها نظام نافذ في المؤسسة ككل، يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ونظام إدارة الجودة يضمن ذلك من خلال:



1. نظام إدارة الجودة
 2. المهام الإدارية
 3. إدارة الموارد
 4. إنجاز الخدمة
 5. القياس، التحليل والتطوير
- المستمر.

الشكل 3.1 (Quality Management System)²

- IATA: Airport Handling Manual, Ground Handling Agreement, Edition 35th, p.52
- IATA: Airport Handling Manual, Ground Handling Agreement, Edition 35th, p.52

3.2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

عرف Brocka&Broken "إن إستراتيجية الجودة الشاملة هي مدخل للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمؤسسة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية المالية المتاحة"¹ ، إن جوهر إستراتيجية الجودة الشاملة يتمحور حول مبدأ التحسين المستمر الذي يهدف إلى تطوير العمليات والوظائف المتعلقة بالآلات،الأفراد، الموارد والأساليب بشكل مستمر للوصول إلى درجة توافق فيما بينها لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة، إذ تركز إدارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي وإشراك اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الإدارة العليا والعاملين وبالتالي يقل معدل دوران الموظفين.

تعد استراتيجية الجودة الشاملة اليوم أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة ومصدر تفوقها وتميزها باعتبارها عامل جذب العديد من العملاء، كونها وسيلة ناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وذلك بتوفير الخصائص التي يرغبون بها في الخدمة المقدمة إليهم، وهو المحور الأساسي الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبارها تعميم لمعايير الجودة على كامل نشاطات وعمليات المؤسسة، إذ يسمح للمؤسسة في رفع حصتها السوقية وزيادة أرباحها على الرغم من التنافسية التي قد تكون حاصلة، كذلك تسمح الجودة بتخفيض النفقات،، كون اللاجودة(الخدمة الرديئة) يترتب عليها تكاليف إضافية سواء آنية نتيجة محاولة الإصلاحات أو لاحقة نتيجة التعويضات الناتجة عن اللامطابقة للمعيار أثناء تقديم الخدمة مثال(خدمة مناولة الحقائب وقضايا تعويض فقدان الأمتعة للركاب وما ينتج عنها من خسائر مادية ومعنوية تخص سمعة المؤسسة).

1- Russel, Roberta and Taylor, Barnard"production and operation management focusing on quality and competitiveness"prentice-hall co.1995 p 80.

3.3 الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

أنشأت منظمة الدولية للمعايير (ISO) حيث ظهرت الحاجة إلى وضع معايير للجودة بصفة عامة، بسبب ازدياد التجارة الدولية والحاجة لمعايير موحدة في هذا المجال بسبب تنامي الشركات المتعددة الجنسيات في مجال الإنتاج والتوزيع لضمان جودة منتجات الأفرع (ضمان جودة المدخلات ومخرجاتها)، فكان لا بد من عمليات مراجعة دورية لنظام الجودة لديهم بالاعتماد على منظومة معايير تقبلها أو تختارها المؤسسة نفسها، لتخفيف العبء على المورد الذي من الممكن أن يورد لأكثر من جهة في آن واحد.

ثم تفرع عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) لجنة تقنية (TC176) لإعداد معايير في الإدارة وضمان الجودة، المجموعة الأولى من المعايير كانت (ISO9000) والتي يشكل (ISO 9001) أحد أسسها التي تم بناء معايير إدارة الجودة الشاملة IATA Total Quality Management وعليها يتم قياس جودة الخدمات المقدمة في شركات الطيران المطبقة لنظام إدارة الجودة الشامل حول العالم.

والذي تم منه استخلاص معيار نظام إدارة الجودة Quality Management System المطبق والملزم من قبل سلطة الطيران المدني العالمي (ICAO aneex15) لكافة شركات الطيران حول العالم.

تعتمد نشرة (ISO9001) على المبادئ التالية:

أ- القيادة: على القيادة العليا وضع الغايات والتوجهات للمنظمة، و خلق مناخ يشجع على التزام وانخراط العاملين بأهداف المنظمة.

ب-الإشراك الفعال للعاملين: الأفراد على كل المستويات هم الأساس الحقيقي لأي منظمة، والتزامهم يسمح بوضع كفاءاتهم في فائدة المنظمة.

ت-استخدام مدخل العمليات: يمكن تحقيق النتائج المرغوبة بكفاءة أكبر عندما يستخدم مدخل العمليات في النظر إلى الأنشطة.

ث-الإدارة بمدخل النظم: تعيين وفهم وإدارة العمليات المرتبطة كنظام يسهم في فعالية وكفاءة المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها.

ج-التحسين المستمر: التحسين المستمر للأداء يجب أن يكون دوما هدف المنظمة. - اتخاذ القرارات بناء على البيانات والحقائق.

ح-العلاقات ذات الفائدة المتبادلة: وجود علاقات مربحة لكل من المورد والمؤسسة، مما يزيد فرص خلق قيمة مضافة من قبل الطرفين.

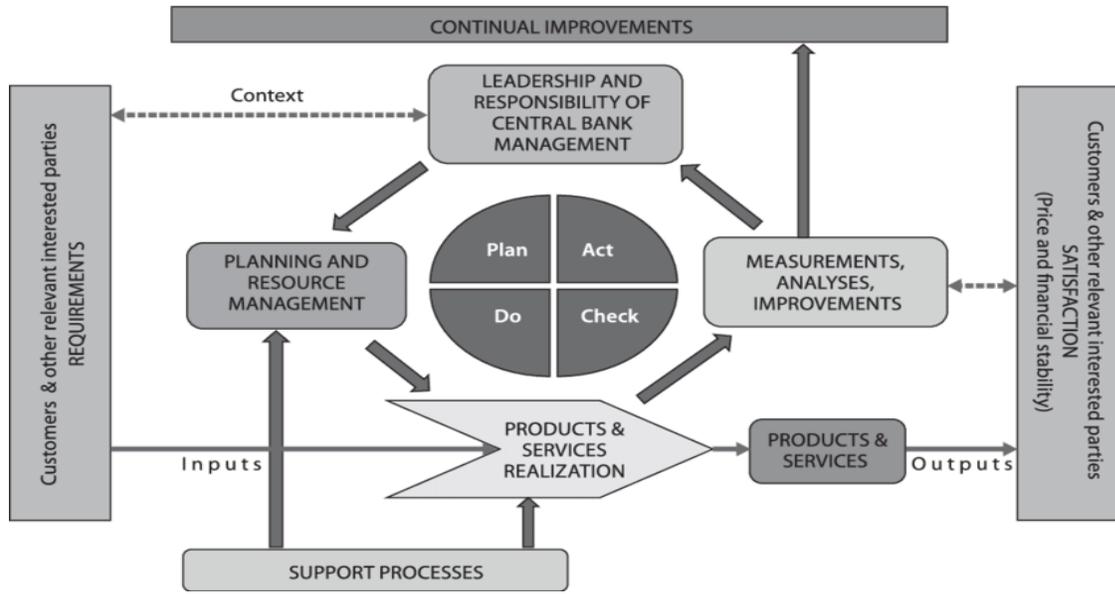
بما أن استراتيجية الجودة الشاملة تعتمد على تحقيق رغبات واحتياجات العملاء فهي تحقق زيادة درجة ولائه وبالتالي زيادة الربحية على المدى المتوسط أو الطويل لذلك، كون الرضا ينبع من أن جودة الخدمة المقدمة تفوق توقعات العميل مما يجعله يميل إلى التعامل دوماً مع المؤسسة التي حققت له الرضا وبذلك نضمن عدم تحوله للمنافسين.

3.4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مديرية العمليات الأرضية:1

أ- التركيز على العملاء Customer Focus :

تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة الاهتمامات وتبدأ من خلال التعرف على حاجات ورغبات العميل ومن ثم ترجمتها في الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخدمة بما يتناسب مع ذلك، حيث يعتبر العميل على أنه شريك في عملية اتخاذ القرارات وتوسع المؤسسة لبلوغ رضاهم من خلال توفر: الجودة-الوقت-المكان-التكلفة.

يقصد بالعميل ليس هو فقط العميل الخارجي للمؤسسة فقط وإنما يشمل العملاء الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة، فلذلك ينظر لجميع الأقسام والإدارات داخل المؤسسة من جانبيين مورد وعميل في الوقت نفسه ، فالقسم الذي يقوم بإدارة عملية ما هو عميل للقسم الذي يسبقه ومورد للقسم الذي يأتي بعده. لذلك يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكيف الأداء لتلبية احتياجات العميل المتوقعة سواء داخل أو خارج المؤسسة.



الشكل 3.1 (continual improvement) ¹

إن إدارة الجودة الشاملة ليست عملية بدايتها ونهايتها محددة مسبقاً، بل هي جهود مستمرة للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف لإن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري وتتكون عملية التحسين المستمر من عدة خطوات هي:

1. تنميط وتوثيق الإجراءات:

▪ وثائق خارجية:

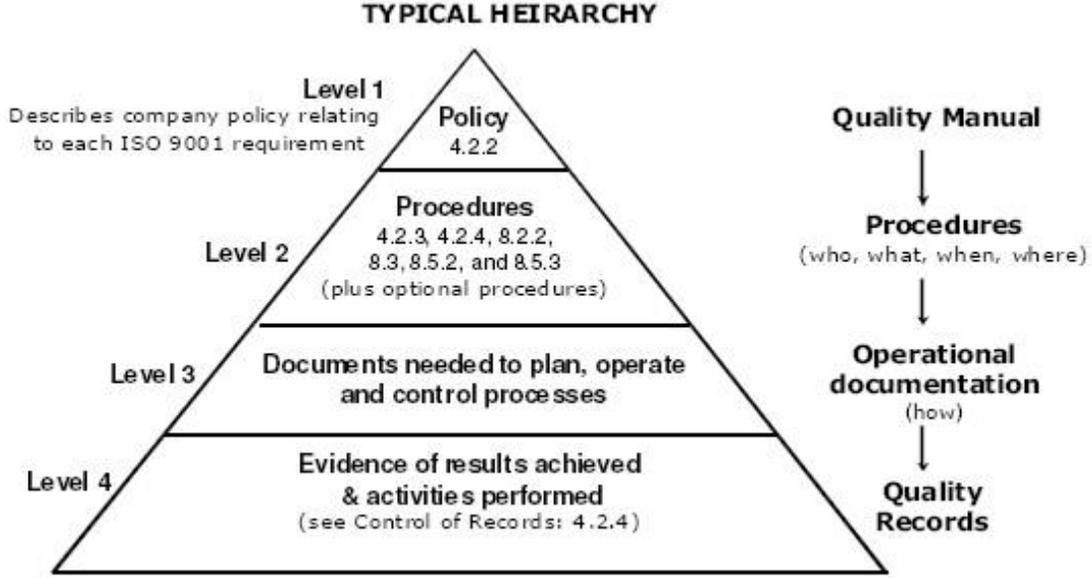
لا يتم تطويرها ضمن المؤسسة ولكن يتم الحصول عليها من جهات خارجية لتشغيلها كمراجع معتمدة

▪ الوثائق الداخلية :

1- أدلة المؤسسة Corporate Manuals: وهي التي تضم سياسة واستراتيجية وتنظم عمل المؤسسة ككل.

1-IATA: Airport Handling Manual, Ground Handling Agreement, Edition 35th, p53.

2- أدلة تشغيلية وتضم الإجراءات التي تنظم عمل المديرية التشغيلية حيث تضم إجراءات تنظيمية تتعلق بالعملية التشغيلية وتصف المسؤوليات والصلاحيات والتدخلات التنظيمية للأشخاص الذين يديرون التشغيلية.



الشكل 3.2 (نظام ضبط الوثائق)¹

11. تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين:

1- مديرية ضمان الجودة Quality Assurance Directorate:

دور المديرية الأساسي هو ضمان تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة حيث يتم ذلك عن طريق برامج وخطة تدقيق دوري ولوائح تدقيق تعتمد على المتطلبات والإجراءات المحلية والعالمية ومراقبة كافة برامج التشغيل وأداء كافة الدوائر من أجل المحافظة على سلامة تشغيل الطائرات، وذلك من خلال الوقوف على التطبيق الدقيق لكافة الأنظمة والقوانين وأدلة العمل وتعليمات الطيران المدني السوري العالمي SCAA.

1- IATA: Airport Handling Manual, Quality Management, Edition 35th, p73

2- دائرة مراقبة الجودة في العمليات الأرضية Quality Control Department :

تعمل على تطبيق إجراءات العمل وتقييم كافة الخدمات بالمديرية بما يخص الإجراءات والتسهيلات والخطوات المتبعة لذلك، والتأكد على أنها سوف تبقى ملائمة للتشغيل وفعالة لتأمين معايير الجودة، ومتابعة التحسين المستمر لنوعية المنتج والخدمات التي تقدمها المديرية سواء للمسافرين من خلال خدمات الركاب.

III. استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

IV. استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ (Plan-Do-Check-Act).

ت- مشاركة العاملين Involvement Of People :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية وبالتالي هو أهم عنصر في المنظمة ، فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية ، لذلك يجب معاملته كشريك وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه إتجاه المؤسسة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع و الابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وينعكس على تحسين الأداء و بالتالي تحقيق الجودة.

ث- دعم وتأييد الإدارة العليا Leadership :

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيماناً بها ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيا وأهدافها ، يعد مدير عام المؤسسة العربية السورية للطيران مالكاً لنظام الجودة في المؤسسة، كونه من يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة المؤسسة لضمان الأداء التشغيلي، ثم تتدرج المسؤوليات نزولاً على حسب المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تحديد المسؤولية الفردية لضمان إن كل عامل في المؤسسة ملم بمسؤولياته اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليه وذلك عن طريق بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمؤسسة.

إن الهيكلية والنظام الداخلي لمؤسسة الطيران العربية السورية مبني على مزيج من السياسات، البرامج، العمليات، الإجراءات والخطط وهي كما يلي:

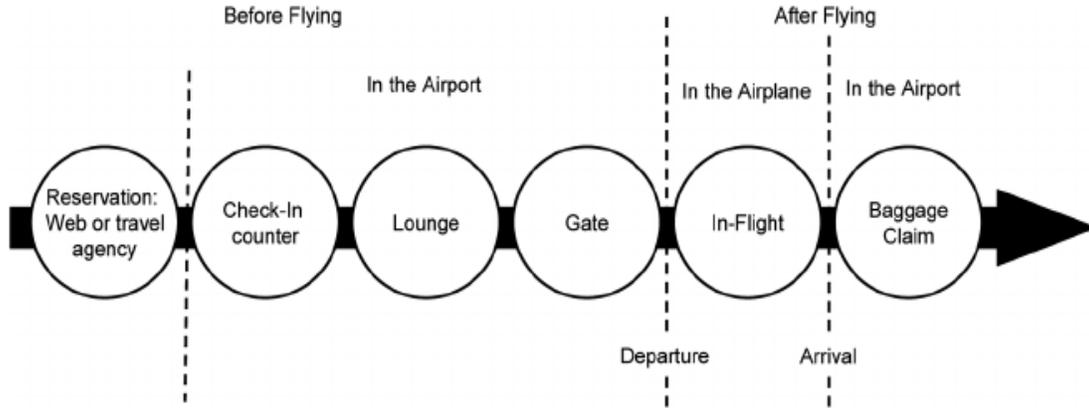
- السياسة العامة Policy: هي النوايا والتوجهات العامة للمؤسسة، إن السياسة العامة للمؤسسة محل الدراسة تستند على شعارها من " السورية تعني الأمان" وعليه فإن سياستها تهدف إلى الالتزام بالمعايير العالمية والقوانين المحلية لضمان الأمن والسلامة وجودة الخدمات المقدمة للعملاء المتمثلة بخدمة النقل الجوي.
 - البرامج Program: سلسلة من الإجراءات المنظمة بطريقة موصوفة (خطوة بخطوة) لتحقيق نتيجة محددة
 - العمليات Process: هي الموارد والنشاطات التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
 - الإجراءات Procedure: الطريقة المحددة الموصوفة في أدلة العمل لتنفيذ نشاط ما.
 - الخطة Plan: هو صياغة الإجراء أو سلسلة من الإجراءات المصممة لتحقيق نتيجة محددة.
- لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف المستويات والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

ج- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها Process Approach:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، كونه يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة الخدمات قبل و أثناء و بعد الإنتاج، وذلك من خلال مراقبة عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث المدخلات هي كافة المتطلبات والمعايير اللازم اتباعها للحصول على الخدمة التي تلبى احتياجات العملاء وتحقق قيمة مضافة للمؤسسة.

- من أهم المدخلات **Input** هي معايير الجودة المطبقة في المؤسسة وهي كما يلي:
- b. المتطلبات الناظمة لعمل المؤسسة من قوانين سلطة الطيران المدني السوري Syrian Civil Aviation Authority والقوانين المحلية والمراسيم النافذة.
- c. متطلبات إصدار وتجديد التراخيص والشهادات الدولية.
- d. متطلبات شركات الطيران المخدومة أي التي يتم تقديم الخدمات الأرضية اللازمة لها بموجب عقد خدمات الموقع بينها وبين مؤسسة الطيران محل الدراسة كمزود للخدمات الأرضية.
- e. خطة العمل الموضوعة وفقاً للموارد المتاحة.
- وعليه فإن المخرجات **Output** في مديرية العمليات الأرضية يمكن قياسها بما يلي:
- a. رضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة.

- b. تجديد الشركات لعقد الخدمات الأرضية الموقع مع المؤسسة.
- c. خفض عدد الأضرار الخاصة بالمعدات الأرضية والإصابات الشخصية للعاملين.
- d. استقطاب عملاء جدد من خلال تميز الخدمة المقدمة.



الشكل 3.3 (تحويل المدخلات إلى مخرجات)¹

ح- إتخاذ القرارات على أساس الحقائق Evidence-based Decision Making:

يتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة ، ويتم ذلك عن طريق **Management Review** الذي هو تقييم سنوي شامل، منهجي وموثق يتم بحضور المدير العام والمدراء التنفيذيين للمديرية التشغيلية ومدير مديرية ضمان الجودة في مؤسسة الطيران العربية السورية ، يجري النظر في مدى فعالية نظام الجودة المطبق في المؤسسة، حيث يتم تقييم نتائج التدقيقات الدورية وتفتيشات الجودة والسلامة في المؤسسة والأمور المتعلقة بتطبيق البرنامج الأمني الخاص بالمؤسسة، حيث تقوم الإدارة العليا تحديد الاتجاهات وتصحيحها بالإضافة إلى تجنب عدم التطابق مع المتطلبات والمعايير الدولية، وتضع التوصيات بناءً على نتائج التقييم.

1- IATA: Airport Handling Manual, Passenger Handling, Edition 35th, p253

خ- معلومات التغذية العكسية Relationship Management :

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة كما أن التغذية العكسية تساعد في عملية التحديث و التحسين المستمر للجودة.

3.5 خصائص خدمات النقل الجوي¹:

أ - لاملموسية الخدمة: لذلك تسعى شركات الطيران إلى تحسين خدماتها المقدمة من خلال الاستعانة بالموظفين الكفوئين والجوانب الملموسة، من أجل تقليص الفجوة بين توقعات العملاء وما يحصلون عليه، أهم الجوانب الملموسة :

- الطائرة (حادثتها، الخدمات الترفيهية الملحقة بها، خدمات الإطعام، ترتيبها...)
- أماكن تقديم الخدمة (مظهر خارجي، استخدام وسائل التواصل الحديثة، التجهيزات المكتبية...)
- العامل البشري (سرعة الاستجابة، الاستقبال الجيد، العناية والاهتمام، المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة...)

ت- تلازمية الخدمة: تتميز الخدمة بأن تقديمها يتطلب وجود مقدمها والعميل في آن واحد، هذه الصفة تحتم وجود علاقة ما بين مقدم الخدمة والعميل عند إنتاجها واستهلاكها، إذ أن مستوى جودة الخدمة يحدد بناءً على مدى التفاهم والتفاعل، وكلما كان التفاعل إيجابياً كلما ارتفع مستوى الرضا عن العميل متلقي الخدمة.

ث- عدم التجانس: تتميز بهذه الخاصية كون الخدمة المقدمة تعتمد على أسلوب ومهارة وكفاءة مقدمها، ومن الممكن أن يتم تقديم الخدمة بطرق ومستويات جودة مختلفة تبعاً لطبيعة مزاج مقدم الخدمة

1- A.Zeithaml; Jo Binter, D.Gremler: Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm. International Edition 4th Edition.2006, P22-23

ومدى استجابته مع مزاج وسلوك العميل (متلقي الخدمة)، لذلك دوماً تسعى شركات الطيران إلى تقليل هذا التباين من خلال الاختيار الجيد للعاملين، تلقيهم التدريب اللازم، وتوفير البيئة المادية المساعدة لهم.

ج- تلاشي الخدمة: إن عدم إمكانية تخزين الخدمة يولد مشكلة للمؤسسة الخدمية، إذ أن المنفعة من الخدمة ستنتهي سواء تم الاستفادة منها أم لا، لذلك تسعى شركات الطيران إلى مواكبة الطلب عليها حرصاً منها على تحقيق أعلى استفادة ممكنة.

ح- عدم انتقال الملكية: تتميز الخدمة بعدم انتقالها من مقدمها إلى العميل، إذ أن العميل يحصل فقط على خدمة النقل من مكان إلى آخر.

القسم العملي للدراسة

4.1 خطة الدراسة:

إن الهدف البحثي الأساسي هو تحديد العوامل المؤثرة في تقييم جودة الخدمة المقدمة في مديرية العمليات الأرضية من قبل العملاء ومقدمي الخدمة (الموظفين في مديرية العمليات الأرضية)، ولتحقيق أهداف البحث وتحديد أماكن تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لإجراء دراسة ميدانية تنقسم قسمين:

- استبيان موزع للركاب (متلقو الخدمة في مطار دمشق الدولي).
- استبيان موجه للعاملين (مقدمي الخدمة في المديرية محل الدراسة).

تم تصميم نهج استكشافي في البداية للحصول على معلومات حول القضايا المتعلقة برضا العملاء وولائهم ليتم بناءً عليها قياس توقعات العملاء لجودة الخدمات لشركة الطيران العربية السورية، وعليه تم تصميم دراسة وصفية لدراسة جودة الخدمة المقدمة من قبل مديرية العمليات الأرضية في مؤسسة الطيران العربية السورية عن طريق استبيان مبني على مقياس SERRVQUAL ، حيث إن هذا النوع من الاستبيان يساعد على قياس العلاقة بين العميل والمؤسسة كون الأسئلة التي تطرح تشمل كل علاقة العميل بالمؤسسة من (الخدمة ، المنتج وحتى السعر) ، نتيجة المقابلات الشخصية مع عدد من العملاء تم توصل إلى مفاهيم عامة يمكن بناء الاستبيان بهذه الطريقة من تحديد مكن الفجوات بين تصور العميل عن الخدمة وسياسة الجودة المتبعة في المؤسسة، كما يساعد الاستبيان في قياس الجودة الداخلية حيث مدى تأثير انحراف جزء من المؤسسة الذي هو في هذه الحالة مديرية العمليات الأرضية على جودة خدمات المؤسسة ككل كما يشمل تغطية كاملة لكافة أبعاد جودة الخدمة¹ في المؤسسة والتي هي:

1. الجوانب الملموسة Tangible : وهي ما تتضمنه من التسهيلات المادية ومظهر العاملين ومدى التقنية

المستخدمة والتصميم العام لأماكن تقديم الخدمة.

1-A.ZEITHAML; Jo BITNER, D.Gremler: Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm. International Edition 4th Edition.2006.'p11

2. الاعتمادية Reliability: وهي قدرة المؤسسة ممثلة في موظفيها على أداء الخدمة بكفاءة ودقة ويعتبر هذا العنصر الأهم كونه يحدد درجة رضا العميل، كما يحدد مدى كفاءة المؤسسة ككل في أدائها الخدمات أي بمدى وفائها والتزامها بوعودها للعملاء سواء كان في الوقت أم جودة الأداء.
3. سرعة الاستجابة Responsiveness: وهي أن يكون الموظفين على قدر كافي من التدريب والالتزام سواء لمتطلبات العميل أم لإنجاز الخدمة بالوقت المحدد لها، إذ أن أداء الخدمة بشكل خاطئ أو استغراق الموظف لوقت طويل في تأديتها يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا.
4. الضمان Assurance: وهو شعور العميل بالراحة والاطمئنان إلى المعلومات التي يتلقاها، وعدم استخدام الموظفين لمصطلحات أو ألفاظ لا يفهمها العميل، كذلك شعوره بالأمان من المخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها نتيجة سوء الخدمة وشعوره بالثقة بالعاملين بأنهم كفء لتقديم الخدمة.
5. التعاطف Empathy: الموظفون ذوو المهارات العالية في التعامل مع العملاء يعكسون مدى اهتمام المؤسسة بالعميل وحرصها على التعامل معه، كون أي تقصير من موظفين المؤسسة عن إعطاء الانطباع الجيد للعملاء عن أهميتهم قد يؤدي إلى فقدانهم حتماً.

الجدول رقم 4.1 (محددات أبعاد جودة الخدمة)¹

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المظهر اللائق لمقدمي الخدمة ❖ التصميم الخارجي لمكان تقديم الخدمة ❖ الأجهزة والمعدات المستخدمة في تأدية الخدمة
الاعتمادية	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الالتزام بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة ❖ تقديم الخدمة بشكل صحيح بدون أخطاء ❖ توفير معلومات دقيقة وصحيحة
الاستجابة	<ul style="list-style-type: none"> ❖ السرعة في إنجاز الخدمة ❖ الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن ❖ الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى
الضمان	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الشعور بالأمان في التعامل ❖ الثقة بمقدمي الخدمة

❖ تحلي مقدمي الخدمة بالأدب وحسن التعامل ❖ فهم ومعرفة احتياجات الزبائن ❖ اللطف في التعامل مع الزبائن	التعاطف
---	---------

ولقياس مدى مواءمة سياسات الجودة المطبقة في مؤسسة الطيران العربية السورية لرغبات العملاء واحتياجاتهم، كذلك مدى إدراك العاملين لهذه السياسات ودورهم الأساسي في تطبيقها تم تصميم استبيان الدراسة بإعتماد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المحددة في الدليل التشغيلي الخاص بمديرية العمليات الأرضية /قسم الجودة/¹ كمقياس وتوزيع استبيان موجه للعاملين مقدمي الخدمة في المديرية محل الدراسة، من هم على تماس مباشر مع العملاء في منطقة المغادرة (ميزان، ترانزيت) ومنطقة الوصول (مفقودات) والطاقم الإداري المشرف بشكل مباشر على عملهم، لمعرفة مدى مواءمة محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتلبية رغبات وحاجات العملاء من جهة، ومن جهة أخرى مدى معرفة وإدراك مقدمي الخدمات لعناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية، وعليه محور الاستبيان حول نظام إدارة الجودة يعتبر نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الربط والتكامل من أجل تحقيقه، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

الجدول رقم 4.2(محددات أبعاد إدارة الجودة الشاملة)

المؤشر	البيان
دعم والتزام الإدارة العليا	❖ أنظمة تخطيط الجودة ❖ ضبط عملية الجودة ❖ مراجعة طرق تصميم العمليات
التركيز على المستهلك	❖ أدوات وتجهيزات تأدية الخدمة ❖ نظام المعلومات
التحسين المستمر	❖ تطوير الأفراد والتدريب ❖ الحوافز والمكافآت
مشاركة العاملين	❖ التنظيم والإدارة ❖ ظروف عملهم في بيئة المؤسسة
اعتمادية القرار على البيانات	❖ وظائف الأعمال ❖ مهام الجودة

1- A.ZEITHAML; Jo BITNER, D.Gremler: Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm. -1 International Edition 4th Edition.2006.'p154.

2-Syrain Air-Ground Operations Manual-issue03rev00-section Quality Control- Quality -2 Managmnet Principles 9.4

4.2 حدود الدراسة:

تم إجراء البحث في الفترة ما بين شهر نيسان وتشرين الأول في مديرية العمليات الأرضية- مؤسسة الطيران العربية السورية (مطار دمشق الدولي).

4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

❖ صدق العينة وثبات العينة:

من أجل اختبار صدق وثبات القياس تم الاعتماد على مجموعة الإجراءات:
-مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة والاستفادة من بعض أدوات القياس فيها كما ورد سابقاً والتي تم اختبار صدقها وثباتها لتصميم الدراسة.
-تم تصميم استبيان مبدئي وإطلاع الدكتور المشرف عليه وذلك من أجل إبداء الملاحظات على الاستبيان وفيما يلي أهم الملاحظات الواردة بالنسبة لاستبيان الركاب:

- إجراء تدقيق لغوي لبعض العبارات
 - تم فصل العبارة (مكاتب تقديم خدمة قبول الركاب والأمتعة تتميز بالتصميم العصري لسهولة ومجهزة بمعدات ووسائل تقنية حديثة لتقديم الخدمة) إلى عبارتين.
 - تم فصل العبارة (يحرص مقدمي الخدمة على الاهتمام وتقديم المساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة و فئة الأطفال والمسنين) إلى عبارتين.
 - تم فصل العبارة (عندما تتأخر أمتعتك في الوصول تجد من يحل مشكلتك والتواصل في حال التلف من أجل التعويض المادي) إلى عبارتين.
- بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات تم تعديل الاستبيان ثم توزيعها على عينة استطلاعية تتألف من (22) راكب مغادر، بعد ذلك أجريت على الاستبيان اختبار الثبات Cronbach's Alpha حيث كانت:

الجدول 4.3.1 معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العملاء

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1. الجوانب الملموسة	0.681
2. الاعتمادية	0.729
3. الاستجابة	0.738
4. الضمان	0.741
5. التعاطف	0.758

1- بالنسبة للاستبيان الخاص بالموظفين:

تم تصميم استبيان مبدئي وإطلاع الدكتور المشرف عليه وذلك من أجل إبداء الملاحظات على الاستبيان وفيما يلي أهم الملاحظات الواردة بالنسبة لاستبيان الركاب:

- إجراء تدقيق لغوي لبعض العبارات.
- تم فصل العبارة (أهداف المؤسسة وسياسة الجودة والسلامة واضحة ومطبقة) إلى عبارتين.
- تم فصل العبارة (يتم رفد مكان العمل بكافة التكنولوجيا اللازمة لأداء الخدمة بجودة عالية وربط مفاصل العمل بفعالية) إلى عبارتين.

بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات تم تعديل الاستبيان ثم توزيعها على عينة استطلاعية تتألف من (10) موظفين، بعد ذلك أجريت على الاستبيان اختبار الثبات Cronbach's Alpha حيث كانت:

الجدول 4.3.2 معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الموظفين

المحور	معامل ألفا كرونباخ
1- دعم والتزام الإدارة العليا	0.687
2- التركيز على المستهلك	0.682
3- التحسين المستمر	0.798
4- مشاركة العاملين	0.743
5- اعتمادية القرار على البيانات	0.764

وهو معامل اختبار جيد في كافة المحاور يفيد بأغراض البحث.

❖ وعليه تم توزيع الاستبيان ليتكون مجتمع الدراسة من مجموعتين:
1. العملاء الخارجيين (الركاب المغادرين والواصلين في مطار دمشق الدولي):

حيث اقتصرت العينة على 114 راكب من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 150 استبانة وتم استرجاع 114 استبانة قابلة للمعالجة من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

2. العملاء الداخليين (موظفو مديرية العمليات الأرضية):

حيث اقتصرت العينة على 78 موظف من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 100 استبانة وتم استرجاع 78 استبانة قابلة للمعالجة من العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

4.4 متغيرات الدراسة:

1. تقييم جودة الخدمة من خلال تقييم رضا الزبائن:

تم الاعتماد على المحددات الخمسة لجودة الخدمة والمتمثلة في الأبعاد التالية بحسب المحور وبترتيب الأسئلة بحسب الاستبيان:

أ- البُعد الأول (الجوانب الملموسة):

- 1- أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة
- 2- سياسة الجودة والسلامة في المؤسسة واضحة
- 3- سياسة الجودة والسلامة مطبقة بشكل فعال في المؤسسة
- 4- يشارك الموظفون في إعداد وتطوير الأهداف في المؤسسة
- 5- يتم الحرص من قبل الإدارة على تقديم الخدمة وفق المعايير الموصوفة في أدلة العمل

ب- البُعد الثاني (الاعتمادية):

- 6- يحرص مقدمي الخدمة على التواجد دوماً في مواقع تقديم الخدمة
- 7- يحرص مقدمي الخدمة على التواجد دوماً في مواقع تقديم الخدمة
- 8- لديك الثقة بكفاءة ومهارة مقدمي الخدمة على عدم ارتكاب أخطاء مهنية
- 9- لديك الثقة على وصول أمتعتك إلى جهة المقصد بدون فقدان أو تلف
- 10- يتم إعلامك في حال إلغاء الرحلة
- 11- تقدم لك كافة المعلومات والخدمات اللازمة في حال تأخير الرحلة عن الوقت المحدد لها

خ- البُعد الثالث (الاستجابة):

- 12- تتصف الخدمة التي تحصل عليها بسرعة إنجازها
- 13- يحرص مقدمي الخدمة على الاهتمام وتقديم المساعدة لذوي الاحتياجات الخاصة

- 14- يظهر مقدمي الخدمة عناية خاصة مع فئة الأطفال والمسنين.
- 15- يتم الحرص على تقديم التفسيرات اللازمة لرفض المواد الممنوعة ضمن الأمتعة (زيوت، سائل، بطاريات سائلة ...)
- 16- عندما تتأخر أمتعتك في الوصول تجد من يحل مشكلتك
- 17- يتم التواصل معك لمتابعة شكاوك في حال فقدان أمتعتك أو تلفها من أجل التعويض المادي

د- البُعد الرابع (الضمان):

- 18- تشعر ان هناك تحسين مستمر للخدمات المقدمة من حيث تسهيل الإجراءات وسرعة إنجازها
- 19- تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع جودة الخدمة المقدمة
- 20- تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع شركات الطيران المنافسة
- 21- يمكنك دوماً الاعتماد على موقع السورية للطيران على الانترنت للإجابة عن استفساراتك

هـ- البُعد الخامس (التعاطف):

- 22- يتم تقديم الخدمة بأسلوب لطيف وبمهنية عالية
- 23- يتم الاعتذار في حال حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة
- 24- تهتم المؤسسة بتوزيع استمارة استبيان بشكل دوري للتعرف على رغباتك
- 25- تهتم المؤسسة بدراسة الشكاوي المرفوعة من العملاء وتعمل على معالجتها
- 26- قدم لك السورية للطيران خدمات تفوق الخدمات المتوقعة

2. تقييم مدى تطبيق ومواءمة منهج الجودة الشاملة من خلال معرفة وإدراك الموظفين:

تم الاعتماد على المحددات الخمسة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الأبعاد التالية بحسب المحور وبترتيب الأسئلة بحسب الاستبيان:

- أ- البُعد الأول (دعم والتزام الإدارة العليا):
- 2- أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة
- 3- سياسة الجودة والسلامة في المؤسسة واضحة
- 4- سياسة الجودة والسلامة مطبقة بشكل فعال في المؤسسة
- 5- يشارك الموظفون في إعداد وتطوير الأهداف في المؤسسة
- 6- يتم الحرص من قبل الإدارة على تقديم الخدمة وفق المعايير الموصوفة في أدلة العمل
- 7- حرص الإدارة على تطبيق سياسية الجودة لإنجاز الخدمة بوقت أقل
- 8- تمتلك المؤسسة المهارة والدقة على تحقيق الأداء السليم للخدمة

ب- البُعد الثاني (التركيز على المستهلك):

- 9- يتم توفير جميع الأدوات اللازمة لإنجاز الخدمة بالشكل الأمثل.
- 10- يتم رفد مكان العمل بكافة التكنولوجيا اللازمة لأداء الخدمة بجودة عالية
- 11- إن التكنولوجيا المستخدمة تساعد بربط مفاصل العمل بفعالية
- 12- المعايير والإجراءات الموضوعة في أدلة العمل تتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن
- 13- يتم النظر إلى شكاوى الزبائن والعمل على إيجاد حلول لها.

ت- البُعد الثالث (التحسين المستمر):

- 14- تحرص المؤسسة على تطوير المهارات لدى مقدمي الخدمة من خلال التدريب المستمر
- 15- تقوم المؤسسة بإيفاد الموظفين للحصول على الخبرات والاطلاع على أحدث المعايير من IATA
- 16- يتم تدريب الموظفين على التعامل مع كافة المشاكل التي من الممكن مواجهتها أثناء تقديم الخدمة
- 17- يسهل الوصول إلى أدلة العمل والاستعانة بها عند الحاجة لذلك
- 18- الراتب الشهري يتناسب يغطي احتياجات الموظف وأسرته
- 19- قيمة البدل النقدي للعمل الإضافي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل الواجب إداؤه
- 20- يتم الإشادة بالموظفين المتميزين دوماً ومكافأتهم.

ث- البُعد الرابع (مشاركة العاملين):

- 21- جميع الواجبات والمسؤوليات والمهارات المطلوبة من الموظفين لتأدية العمل مطابقة للوصف الوظيفي الخاص بهم
- 22- يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل ليتم التوصل حلول مرضية للجميع
- 23- يشارك الموظفون بإعداد خطط العمل وتطويرها من خلال تقديم التغذية الراجعة
- 24- جميع الموظفين لديهم حق المشاركة في وضع وتطوير معايير تقييم أداء العمل

ج- البُعد الخامس (اعتمادية القرار على البيانات):

- 25- جميع الموظفين لديهم حق المشاركة في وضع وتطوير معايير تقييم أداء العمل
- 26- يعتبر رضا العميل أثناء عملية تقديم الخدمة هو أساس نجاح الخدمة.
- 27- يتم تحديث أدلة العمل بما يتوافق مع متطلبات تحقيق جودة الخدمة
- 28- تم قياس مستوى الجودة دائماً في كافة أقسام المديرية
- 29- توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم جودة الخدمة المقدمة

4.5 أدوات الدراسة:

بما إن الدراسة تقوم على المنهج الوصفي والذي يعتمد على أداة الاستبانة لتجميع البيانات، وقد قمنا بتصميم الاستبيان على ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وقد تم استخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسط إجابات أفراد كل عينة، واختبار التساؤلات تم استعمال (one sample T-test) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

1. أداة الدراسة:

تصميم الاستبيان على اساس مقياس ليكرت الخماسي وقد بينت الفقرات واعطيت الأوزان كما التالي :

غير موافق بشدة = 1	غير موافق = 2	لا أعلم = 3	موافق = 4	موافق بشدة = 5
--------------------	---------------	-------------	-----------	----------------

علماً إن قيمة المتوسط الحسابي تساوي (3) بحسب المقياس المستخدم في الاستبيانات.

4.6 المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

تم معالجة بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss24) لحساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاسيانات ومنه تحديد الأهمية بالنسبة لكل عبارة:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغيرات خصائص العينة.
2. استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بُعد وفقراته لمعرفة اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة.
3. استخدام one sample T-test لكل بُعد وفقراته لاختبار صحة التساؤلات التي طرحها مشكلة الدراسة وهي:

أ- هل جودة الخدمة المقدمة من قبل مديرية العمليات الأرضية في مؤسسة الطيران العربية السورية والتي تتألف من 5 أبعاد: (الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف والأمان) تحقق درجة عالية من الرضا لعملائها؟ وما مدى موائمتها لاحتياجات ومتطلبات العملاء؟

ب- هل إدارة الجودة الشاملة التي تتألف من 5 أبعاد: (التزام الإدارة العليا، تركيز على المستهلك، التحسين المستمر، مشاركة العاملين واعتمادية القرار على البيانات) المعتمدة في المؤسسة بحسب سياستها مطبقة وفعالة من وجهة نظر الموظفين؟

4.7 عرض ومناقشة النتائج:

سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسير هذه النتائج وفقا للفرضيات الموضوعية، حيث تم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، للوصول أخيرا إلى اختبار التساؤلات.

1- تحليل استبيان العملاء:

1.1 تحليل البيانات الشخصية:

الجدول 1.1.1 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
48.2%	55	ذكور
51.8%	59	إناث
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغ عدد الإناث (59) بنسبة 51% بينما عدد الذكور (55) بنسبة 48.2%، وهذا راجع إلى أن أغلبية المسافرين هم من الإناث بسبب الظروف الحالية بسبب الأزمة السورية.

الجدول 1.1.2 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
14.9%	17	أقل من 25 سنة
29.8%	34	من 26 إلى 35
30.7%	35	من 36 إلى 45
24.6%	28	من 46 فما فوق
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر سفراً هي الفئة التي يتراوح عمرها ما بين 36-45 سنة بنسبة 30.7% ثم تليها الفئة العمرية التي يتراوح عمرها ما بين 26-35 سنة بنسبة 29.8% وذلك بسبب قدرتهم على تحمل مصاريف السفر المادية حيث أن معظمهم مقيمين أو يعملون في دولة أخرى، ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية التي يتراوح عمرها أكثر من 46 سنة بنسبة 24.6% وتأتي في المرتبة الرابعة الفئة العمرية التي هي أقل من 25 سنة 14.9% وذلك بسبب عدم قدرتها على تحمل مصاريف السفر لوحدها.

الجدول 1.1.3 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
39.5%	45	أعزب
60.5%	69	متزوج
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر سفراً بحسب الحالة الإجتماعية هي المتزوجين بنسبة 58.6% وذلك مرده إن معظم عملاء في عينة الاستبيان هم من الإناث المقيمين في الخارج مع عائلاتهم.

الجدول 1.1.4 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب عدد مرات السفر

النسبة المئوية	التكرار	عدد مرات السفر
14%	16	المرّة الأولى
14%	16	مرّة واحدة
36%	41	مرتان
36%	41	ثلاث مرّات أو أكثر
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تكراراً هي التي سبق وسافرت مع مؤسسة الطيران العربية السورية لمرتين وثلاث مرّات أو أكثر بنسبة 36% على التوالي، وذلك مرده إلى زيادة الطلب على السورية للطيران في ظل الأزمة بسبب توقف معظم شركات الطيران عن التشغيل إلى مطار دمشق الدولي.

الجدول 1.1.5 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
29.8%	34	لا أعمل
22.8%	26	موظف قطاع حكومي
27.2%	31	موظف قطاع خاص
20.2%	23	عمل حر/ رجل أعمال
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر سفراً هي التي لا تعمل بنسبة 29.8% وذلك كون نسبة الإناث هي الأعلى في الاستبيان، أيضاً بسبب صعوبة الوصول للمحافظات الشرقية بالنقل البري فإن الذكور من هم في خدمة العلم وكذلك الطلاب الجامعيين يندرجون في فئة (لأعمل) وهم يشكلون النسبة الأعلى من المسافرين على الخطوط الداخلية، وعموماً بحسب طبيعة العمل هي متقاربة وذلك مرده إلى زيادة الطلب على السورية للطيران في ظل الأزمة.

الجدول 1.1.6 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
14%	16	شهادة تعليم أساسي أو أقل
28.9%	33	شهادة ثانوية
46.5%	53	شهادة جامعية
10.5%	12	دراسات عليا
100%	114	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر بحسب الدرجة العلمية هي الشهادة الجامعية بنسبة 46.5% وذلك بسبب استخدام الطائرة كوسيلة للنقل لمعظم طلاب الجامعات الذين يدرسون في مدينة وذلك بسبب صعوبة الوصول لمحافظاتهم براً، كذلك إقبالهم على ملء الاستبيان أعلى من باقي الفئات.

1.2 تحليل البيانات المتعلقة بتقييم العملاء لجودة الخدمة:

أ- بعد الملموسية:

الجدول 1.2.1 تقييم جودة الخدمة من ناحية الملموسية

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- مكاتب تقديم خدمة قبول الركاب والأمتعة تتميز بالتصميم العصري لسهولة تقديم الخدمة.	.935	2.11	-10.220	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
2- مكاتب تقديم خدمة قبول الركاب والأمتعة مجهزة بمعدات ووسائل تقنية حديثة	1.009	2.25	-7.980	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
3- تتوافر شاشات عرض تحتوي على معلومات الرحلة (وقت الإقلاع، رقم البوابة ..)	.979	3.08	.861	.391	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
4- يتميز مقدمي الخدمة من خلال اللباس الموحد وأناقة المظهر الخارجي	1.02	3.03	.274	.758	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
5- تتميز مكاتب تقديم خدمات المغادرة بالنظافة	1.037	2.71	-2.981	.004	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		3.16		متوسط		

من الجدول أعلاه نجد مايلي:

1- أن متوسط السؤال الأول $M=2.11$ لذلك كان التساؤل هل مكاتب تقديم الخدمة تتميز بالتصميم العصري ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن مكاتب تقديم الخدمة لا تحظى برضا العملاء إذ أنها لا تتمتع بالتصميم العصري.

2- أن متوسط السؤال الثاني $M=2.25$ لذلك كان التساؤل هل مكاتب تقديم الخدمة تتميز بالتصميم العصري ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن مكاتب تقديم الخدمة لا تحظى برضا العملاء إذ أنها غير مزودة بالتجهيزات اللازمة.

3- أن متوسط السؤال الخامس $M=2.71$ لذلك كان التساؤل هل مكاتب تقديم الخدمة تتميز بالتصميم العصري ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.004$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن مكاتب تقديم الخدمة لا تحظى برضا العملاء إذ أنها لا تتميز بالنظافة.

بينما لا توجد دلالة إحصائية للسؤال 3،4 مما يعني رضا العملاء عن توفر الشاشات التي تحتوي على المعلومات اللازمة، كذلك رضاهم عن مظهر الموظفين وقدرتهم على تمييزهم من خلال اللباس الموحد.

ويوضح الجدول (1.2.2) نتائج اختبار المحور الأول (بُعد الجوانب الملموسة):

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.16	.1666	1.985	.050	0.05	لا يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.16$ والتساؤل هنا هو هل يميل الركاب إيجابياً باتجاه محور الجوانب الملموسة وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي لمحور الجوانب الملموسة $= 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي لمحور الجوانب الملموسة < 3 (يميل باتجاه إيجابي)

بعد التحليل نجد أن $a=0.05 > p=0.050$ وبناءً عليه لا يمكن رفض H_0 وعليه ليس هناك دلالة إحصائية لرضا الركاب عن بُعد الجوانب الملموسة من الخدمة إي لا يوجد رضا إيجابي ذو دلالة إحصائية.

الجدول 1.2.3 تقييم جودة الخدمة من ناحية الاعتمادية

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1-يحرص مقدمي الخدمة على التواجد دوماً في مواقع تقديم الخدمة	.982	3.32	3.529	.001	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
2-يوفر مقدمي الخدمة الإجابة عن كافة الاستفسارات بمعلومات محددة وواضحة	1.017	3.38	3.962	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
3-لديك الثقة بكفاءة ومهارة مقدمي الخدمة على عدم ارتكاب أخطاء مهنية	1.046	3.11	1.165	.247	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
4-لديك الثقة على وصول أمتعتك إلى جهة المقصد بدون فقدان أو تلف	1.009	3.13	1.392	.167	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
5-يتم إعلامك في حال إلغاء الرحلة	1.052	3.25	2.2492	.014	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
6-تقدم لك كافة المعلومات والخدمات اللازمة في حال تأخير الرحلة عن الوقت المحدد لها	1.064	3.17	1.673	.097	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		3.22		متوسط		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد:

- 1- أن متوسط السؤال الأول $M=3.32$ لذلك كان التساؤل هل حرص مقدمي الخدمة على التواجد في أماكنهم ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:
- $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M=3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).
- $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $p=0.001 < a=0.05$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن مقدمي الخدمة يحرصون على التواجد في مكان تقديم الخدمة.

2- أن متوسط السؤال الثاني $M=3.38$ لذلك كان التساؤل هل يوفر مقدمي الخدمة كافة الإجابات الواضحة للاستفسارات لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $p=0.000 < a=0.05$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا رضا العملاء عن الاعتمادية على مقدمي الخدمة في الإجابة عن الاستفسارات بمعلومات محددة وواضحة.

ويوضح الجدول (1.2.4) نتائج اختبار المحور الثاني (بُعد الاعتمادية):

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.22	.670	3.609	.000	0.05	لا يوجد دلالة

ونتيجة الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.22$ والتساؤل هنا هو هل يميل الركاب إيجابياً باتجاه محور الاعتمادية وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي لمحور الاعتمادية $= 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي لمحور الاعتمادية < 3 (يميل باتجاه إيجابي)

بعد التحليل نجد أن $p=0.000 < a=0.05$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لرضا الركاب عن بُعد الاعتمادية من الخدمة أي يوجد رضا إيجابي ذو دلالة إحصائية.

الجدول 1.2.5 تقييم جودة الخدمة من ناحية الاستجابة

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	فرق معنوي (بدرجة ثقة 95%)
1- تتصف الخدمة التي تحصل عليها بسرعة إنجازها	1.085	3.21	2.072	.041	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
2- يحرص مقدمي الخدمة على الاهتمام وتقديم المساعدة لنوي الاحتياجات الخاصة	1.013	3.34	4.531	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية

يوجد دلالة إحصائية	متوسط	.000	4.671	3.45	1.023	3-يظهر مقدمي الخدمة عناية خاصة مع فئة الأطفال والمسنين.
يوجد دلالة إحصائية	متوسط	.000	4.352	3.38	.925	4-ليتم الحرص على تقديم التفسيرات اللازمة لرفض المواد الممنوعة ضمن الأمتعة (زيوت، سوائل، بطاريات سائلة ...)
لا يوجد دلالة إحصائية	متوسط	.095	.469	3.16	1.001	5-عندما تتأخر أمتعتك في الوصول تجد من يحل مشكلتك
لا يوجد دلالة إحصائية	متوسط	.640	.469	3.04	.999	6-يتم التواصل معك لمتابعة شكاوك في حال فقدان أمتعتك أو تلفها من أجل التعويض المادي
متوسط		3.29			المتوسط الحسابي العام	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد:

- أن متوسط السؤال الثاني $M=3.34$ لذلك كان التساؤل هل حرص مقدمي الخدمة على التواجد في أماكنهم ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:
 $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 3 (لا يميل باتجاه إيجابي).
 $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول < 3 (يميل بالاتجاه الإيجابي).
بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن مقدمي الخدمة يحرصون على الاهتمام بالحالات الخاصة.
- أن متوسط السؤال الثاني $M=3.45$ لذلك كان التساؤل هل يوفر مقدمي الخدمة كافة الإجابات الواضحة للاستفسارات لذلك نفرض:
 $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).
 $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).
بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا رضا العملاء عن الاعتمادية على مقدمي الخدمة في العناية المقدمة للأطفال والمسنين.
- أن متوسط السؤال الثاني $M=3.38$ لذلك كان التساؤل هل يوفر مقدمي الخدمة كافة الإجابات الواضحة للاستفسارات لذلك نفرض:
 $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).
 $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).
بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا رضا العملاء عن الاعتمادية على مقدمي الخدمة في تقديم التفسيرات اللازمة للمواد الممنوعة اصطحابها.

ويوضح الجدول (1.2.4) نتائج اختبار المحور الثالث (بُعد الاستجابة):

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.29	.6877	4.521	.000	0.05	يوجد دلالة إحصائية

ونتيجة الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.29$ والتساؤل هنا هو هل يميل الركاب إيجابياً باتجاه محور الاستجابة وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي لمحور الاستجابة $= 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي لمحور الاستجابة < 3 (يميل باتجاه إيجابي)

بعد التحليل نجد أن $p=0.000 < a=0.05$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لرضا الركاب عن بُعد الاستجابة من الخدمة إي يوجد رضا إيجابي ذو دلالة إحصائية.

الجدول 1.2.7 تقييم جودة الخدمة من ناحية الضمان

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1-تشرع ان هناك تحسين مستمر للخدمات المقدمة من حيث تسهيل الإجراءات وسرعة إنجازها	.923	2.92	- .913	.363	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
2-تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع جودة الخدمة المقدمة.	1.012	3.14	1.481	.141	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
3-تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع شركات الطيران المنافسة	.947	3.33	3.758	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
4-يمكنك دوماً الاعتماد على موقع السورية للطيران على الانترنت للإجابة عن استفساراتك	1.069	2.91	.383	-.876	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		3.07		متوسط		

نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي للسؤال الأول والرابع مقدي الخدمة عن معيار المتوسط المقبول test value=(3) أي $M < 3$ مما يدل على عدم رضا العملاء عن سرعة إنجاز الخدمة وكذلك عدم توفر المعلومات اللازمة لاستفسارات الركاب على موقع السورية للطيران على شبكة الانترنت.

لكن متوسط السؤال الثالث $M=3.45$ لذلك كان التساؤل هل تقدم لك الخدمة بسعر مناسب مع المنافسين لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05$ $p = 0.000 < a$ وبناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا رضا العملاء عن السعر مقارنة مع أسعار شركات الطيران الأخرى.

ويوضح الجدول (1.2.8) نتائج اختبار المحور الرابع (بعد الضمان):

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.07	.742	1.104	.272	0.05	لا يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.07$ والتساؤل هنا هو هل يميل الركاب إيجابياً باتجاه محور الضمان وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي لمحور الضمان $= 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي لمحور الضمان < 3 (يميل باتجاه إيجابي)

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05$ $p = 0.272 > a$ وبناءً عليه لا يمكن رفض H_0 وعليه ليس هناك دلالة إحصائية لرضا الركاب عن بُعد الضمان من الخدمة إي لا يوجد رضا إيجابي ذو دلالة إحصائية.

الجدول 1.2.9 تقييم جودة الخدمة من ناحية التعاطف

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- يتم تقديم الخدمة بأسلوب لطيف وبمهنية عالية	1.29	3.25	2.640	.009	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
2- يتم الاعتذار في حال حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة	.966	3.29	3.200	.002	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
3- تهتم المؤسسة بتوزيع استمارات استبيان بشكل دوري للتعرف على رغباتك	.874	3.12	1.501	.136	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
4- تهتم المؤسسة بدراسة الشكاوي المرفوعة من العملاء وتعمل على معالجتها	1.088	3.17	1.0635	.105	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
5- تقدم لك السورية للطيران خدمات تفوق الخدمات المتوقعة	1.095	3.07	.495	.684	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		3.18		متوسط		

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع المتوسط الحسابي للأسئلة ككل أي $M > 3$ مما يدل على رضا العملاء عن كيفية تقديم الخدمة والاعتذار في حال حدوث خطأ، كما تهتم الشركة بتوزيع استبيانات دورية لمعرفة رغبات العملاء والعمل على تحقيقها والخدمات المقدمة تفوق الخدمات المتوقعة من ذلك.

• لكن متوسط السؤال الثاني $M = 3.29$ لذلك كان التساؤل هل يتم الاعتذار في حال حدوث الخطأ لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.002$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن

$mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا رضا العملاء مقدمي الخدمة كونهم يقدمو الاعتذار في حال حدوث خطأ منهم.

ويوضح الجدول (1.2.10) نتائج اختبار المحور الخامس (بُعد التعاطف):

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.18	.722	2.671	.009	0.05	لا يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.07$ والتساؤل هنا هو هل يميل الركاب إيجابياً باتجاه محور التعاطف وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي لمحور التعاطف $= 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي لمحور التعاطف < 3 (يميل باتجاه إيجابي)

بعد التحليل نجد أن $a=0.05 < p=0.009$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لرضا الركاب عن بُعد التعاطف من الخدمة إي يوجد رضا إيجابي ذو دلالة إحصائية.

2- تحليل استبيان الموظفين:

2.1 تحليل البيانات الشخصية:

الجدول 2.1.1 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47.4%	37	ذكور
52.6%	41	إناث
100%	78	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور حيث بلغ عدد الإناث (41) بنسبة 52.6% بينما عدد الذكور (37) بنسبة 47.4%، وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين هم من الإناث بسبب الظروف الحالية وتسرب العديد منهم.

الجدول 2.1.2 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
3.9%	3	أقل من 25 سنة
28.2%	22	من 26 إلى 35
34.6%	27	من 36 إلى 45
33.3%	26	من 46 فما فوق
100%	78	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب توزع الموظفين بسبب الأعمار متقاربة حيث عينة من 36-45 تشكل 34.6% وكذلك من 46 فما فوق تشكل 33.3%، بينما أقل من 25% تشكل 3.9% وهذا رقم منخفض بسبب أن آخر دفعة توظيف رفدت أقسام تقديم الخدمة بعدد كاف من الموظفين كانت عام 2009.

الجدول 2.1.3 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية

عدد مرات السفر	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	21	26.9%
متزوج	57	73.1%
المجموع	78	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المتزوجين أعلى حيث بلغت عدد الإناث (57) بنسبة 73.1% بينما عدد الذكور (21) بنسبة 26.9%، وهذا راجع إلى أن أغلبية العينة هم من الإناث.

الجدول 2.1.4 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	18	23.1%
من 10 إلى 19 سنة	37	47.4%
من 20 إلى 25 سنة	9	11.5%
من 26 فما فوق	14	17.9%
المجموع	78	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب توزع الموظفين بحسب سنوات الخدمة حيث تشكل من 10 إلى 19 النسبة الأعلى 47.4% تليها أقل من 10 سنوات حيث تشكل 23.1% ، بينما أقل من 20 إلى 25 تشكل 11.5% وهذا رقم منخفض بسبب أن آخر دفعة توظيف رفدت أقسام تقديم الخدمة بعدد كاف من الموظفين كانت عام 2009.

الجدول 2.1.5 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب التوصيف الوظيفي

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
موظف	38	48.7%
مشرف	14	17.9%

رئيس فئة	5	6.4%
إداري	21	26.9%
المجموع	78	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب توزع الموظفين بسبب التوصيف الوظيفي الأعلى هي الموظفين حيث تشكل 48.7% ويليهما الإداريين التي تشكل 26.9% ، بينما المشرف 17.9% ورئيس الفئة 6.4% وهذه العينة ممتازة بحسب التقسيم الوظيفي إذ أنها تمثل الغالبية من كل تقسيمة وظيفية.

الجدول 2.1.6 يوضح توزيع أفراد العينة بحسب الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الشهادة العلمية
9%	7	شهادة تعليم أساسي أو أقل
37.2%	29	شهادة ثانوية
35.9%	28	شهادة جامعية
17.9%	14	دراسات عليا
100%	78	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب توزع الموظفين بسبب الشهادة العلمية الأعلى هي الشهادة الثانوية حيث تشكل 37.2% ويليهما الشهادة الجامعية التي تشكل 35.9% ، بينما الدراسات العليا 17.9% وشهادة التعليم الأساسي 9% فقط، وهذا يدل نحو حرص المديرية على إشغال الأقسام الوظيفية بحسب بطاقات التوصيف الوظيفي والدرجات العلمية المطلوبة.

2.2 تحليل البيانات المتعلقة بتقييم إدارة الجودة الشاملة:

الجدول 2.2.1 دعم والتزام الإدارة العليا

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة	1.137	2.92	-0.754	.552	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
2- سياسة الجودة والسلامة في المؤسسة واضحة	1.018	3.05	.445	.658	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
3- سياسة الجودة والسلامة مطبقة بشكل فعال في المؤسسة	1.190	2.85	-3.140	.002	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
4- يشارك الموظفون في إعداد وتطوير الأهداف في المؤسسة	1.289	3.03	.176	.861	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
5- يتم الحرص من قبل الإدارة على تقديم الخدمة وفق المعايير الموصوفة في أدلة العمل	1.169	1.97	-8.476	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
6- تحرص الإدارة على تطبيق سياسية الجودة لإنجاز الخدمة بوقت أقل	1.037	2.60	-3.271	.002	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
7- تمتلك المؤسسة المهارة والدقة على تحقيق الأداء السليم للخدمة	1.099	3.42	3.399	.001	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		2.79		منخفض		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إنخفاض المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة 1،3،5،6 من بنود (البُعد الأول) من الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمة عن معيار المتوسط المقبول ($test\ value = 3$) كما أن السؤالين 3،6،7،5 الفروق ذات دلالة إحصائية والأسئلة 4،2،1 الفروق غير ذات دلالة.

- أن متوسط السؤال الثالث $M = 2.85$ لذلك كان التساؤل هل سياسة الجودة مطبقة بشكل فعال ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:
 $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).
 $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).
بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.002$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن سياسة الجودة في المؤسسة غير مطبقة بشكل فعال.
- أن متوسط السؤال الخامس $M = 1.79$ لذلك كان التساؤل هل يتم الحرص على تقديم الخدمة وفق معايير أدلة العمل ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

- H0 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).
- H1 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).
- بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا عدم حرص الإدارة على تطبيق معايير العمل وفق الأدلة.
- أن متوسط السؤال الخامس $M = 2.60$ لذلك كان التساؤل هل تحرص الإدارة على تطبيق سياسة الجودة من أجل سرعة إنجاز الخدمة ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:
H0 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).
H1 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).
- بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.002$ بناءً عليه يمكننا رفض H0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، نتبين مما سبق أن تطبيق سياسة الجودة ليس بغرض سرعة إنجاز الخدمة.
- أن متوسط السؤال السابع $M = 3.42$ لذلك كان التساؤل هل تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق الإنجاز السليم للخدمة ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:
H0 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).
H1 = المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).
- بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.001$ بناءً عليه يمكننا رفض H0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، إي يعتقد الموظفون إن المؤسسة تمتلك القدرة على الإداء ذو دلالة إحصائية.

الجدول رقم 2.2.2 (نتائج اختبار الفرضية دعم والتزام الإدارة العليا)

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
2.79	-.2033	-2.701	.008	0.05	يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M = 2.79$ والتساؤل أي انخفاضه عن معيار المتوسط المقبول $(3) = \text{test value}$ وبفرض:
H0 = المتوسط الحسابي للمحور $= 3$ (ليس ذو دلالة إحصائية)
H1 = المتوسط الحسابي للمحور > 3 (ذو دلالة إحصائية)
بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.008$ وبناءً عليه يمكن رفض H0 أي هناك دلالة إحصائية على أن الموظفين يميلون بشكل سلبي لمحور دعم والتزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن معيار المتوسط المقبول $(3) = \text{test value}$ ، إي لا يوجد هناك موائمة وإدراك وهو ذو دلالة إحصائية.

الجدول 2.2.3 التركيز على المستهلك

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- يتم توفير جميع الأدوات اللازمة لإنجاز الخدمة بالشكل الأمثل.	1.195	3.12	.853	.396	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
2- يتم رفد مكان العمل بكافة التكنولوجيا اللازمة لأداء الخدمة بجودة عالية	1.142	2.38	-4.785	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
3- إن التكنولوجيا المستخدمة تساعد بربط مفاصل العمل بفعالية	1.254	2.44	-3.791	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
4- المعايير والإجراءات الموضوعية في أدلة العمل تتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن	1.234	3.27	1.926	.058	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
5- يتم النظر إلى شكاوى الزبائن والعمل على إيجاد حلول لها.	1.418	2.74	-1.597	.114	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		2.78		منخفض		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إنخفاض المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة 2،3،5 من بنود (البُعد الثاني) من الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمة عن معيار المتوسط المقبول ($test\ value = 3$) كما أن السؤالين 2،3 الفروق ذات دلالة إحصائية والأسئلة 1،4،5 الفروق غير ذات دلالة.

• أن متوسط السؤال الثاني $M = 2.38$ لذلك كان التساؤل هل يتم رفد مكان العمل بالتكنولوجيا المطلوبة ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه لا يتم رفد مكان العمل بالتكنولوجيا اللازمة.

• أن متوسط السؤال الخامس $M = 2.44$ لذلك كان التساؤل هل يتم ربط مفاصل العمل ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن التكنولوجيا المستخدمة غير قادرة على ربط مفاصل العمل بفاعلية.

الجدول رقم 2.2.4 (نتائج اختبار الفرضية التركيز على المستهلك)

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
2.78	.830	-2.236	.28	0.05	لا يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=2.78$ أي انخفاضه عن معيار المتوسط المقبول test value=(3) وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للمحور = 3 (ليس ذو دلالة إحصائية)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للمحور < 3 (ذو دلالة إحصائية)

بعد التحليل نجد أن $p=0.28 < a=0.05$ وبناءً عليه لا يمكن رفض H_0 وعليه ليس هناك دلالة إحصائية لإنخفاض لمحور بُعد التركيز على المستهلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن معيار المتوسط المقبول test value=(3)، أي النتائج ليست ذات دلالة إحصائية.

الجدول 2.2.5 التحسين المستمر

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- تحرص المؤسسة على تطوير المهارات لدى مقدمي الخدمة من خلال التدريب المستمر	1.435	2.62	-2.399	.022	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
2- تقوم المؤسسة بإيفاد الموظفين للحصول على الخبرات والاطلاع على أحدث المعايير من IATA	1.248	3.03	.181	.856	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
3- يتم تدريب الموظفين على التعامل مع كافة المشاكل التي من الممكن مواجهتها أثناء تقديم الخدمة	1.220	3.06	.464	.644	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
4- يسهل الوصول إلى أدلة العمل والاستعانة بها عند الحاجة لذلك.	1.082	2.19	-6.549	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
5- الراتب الشهري يتناسب يغطي احتياجات الموظف وأسرته	1.075	2.01	-8.110	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
6- قيمة البدل النقدي للعمل الإضافي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل الواجب إداؤه	1.383	2.79	-.169	.866	منخفض	لا يوجد دلالة إحصائية
7- يتم الإشادة بالموظفين المتميزين دوماً ومكافأتهم.	1.349	3.15	1.007	.317	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		2.71			منخفض	

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إنخفاض المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة 1،4،5،6 من بنود (البُعد الثالث) من الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمة عن معيار المتوسط المقبول (3) test value= كما أن السؤالين 4،5 الفروق ذات دلالة إحصائية والأسئلة 1،2،3،6،7 الفروق غير ذات دلالة.

- أن متوسط السؤال الرابع $M=2.19$ لذلك كان التساؤل هل بالإمكان الوصول لإدلة العمل بسهولة هو ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه ليس بالإمكان الوصول لإدلة العمل بسهولة.

- أن متوسط السؤال الخامس $M=2.01$ لذلك كان التساؤل هل الراتب الشهري كاف ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن الراتب الشهري غير كاف.

الجدول رقم 2.2.6 (نتائج اختبار الفرضية التحسين المستمر)

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
2.71	-.28022	-2.950	.005	0.05	يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=2.71$ أي إنخفاضه عن معيار المتوسط المقبول test value=(3)، وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للمحور $= 3$ (ليس ذو دلالة إحصائية)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للمحور < 3 (ذو دلالة إحصائية)

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.005$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لمحور التركيز لإنخفاض محور بُعد التحسين المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن معيار المتوسط المقبول (3) test value=، أي هناك دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها.

الجدول 2.2.7 مشاركة العاملين

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- جميع الواجبات والمسؤوليات والمهارات المطلوبة من الموظفين لتأدية العمل مطابقة لوصف الوظيفي الخاص بهم	1.239	3.37	2.689	.009	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
2- يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل ليتم التوصل لحلول مرضية للجميع	1.370	3.46	3.001	.004	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
3- يشارك الموظفون بإعداد خطط العمل وتطويرها من خلال تقديم التغذية الراجعة.	1.212	3.26	1.925	.909	متوسط	لا يوجد دلالة إحصائية
4- جميع الموظفين لديهم حق المشاركة في وضع وتطوير معايير تقييم أداء العمل	1.184	2.47	-4.035	.000	منخفض	يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		2.97				منخفض

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إنخفاض المتوسط الحسابي لإجابة السؤال الرابع من بنود (البُعد الرابع) من الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمة عن معيار المتوسط المقبول (3) $\text{test value} = (3)$ كما أن السؤالين 2،4 الفروق ذات دلالة إحصائية والأسئلة 3،1 الفروق غير ذات دلالة.

• أن متوسط السؤال الثاني $M=3.46$ لذلك كان التساؤل هل تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل هو ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.004$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $\text{mean} > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه لا يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل.

• أن متوسط السؤال الرابع $M=2.47$ لذلك كان التساؤل هل جميع الموظفين لديهم الحق في وضع معايير التقييم هو ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M > 3$ (لا يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $\text{mean} < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا الموظفين لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء العمل.

الجدول رقم 2.2.8 (نتائج اختبار الفرضية مشاركة العاملين)

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
2.97	-.28022	-.310	.757	0.05	لا يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=2.97$ أي انخفاضه عن معيار المتوسط المقبول $test\ value=(3)$ ، والتساؤل هو هل يطبق بعد مشاركة العاملين وبفرض: $H_0 =$ المتوسط الحسابي للمحور $=3$ (ليس ذو دلالة إحصائية) $H_1 =$ المتوسط الحسابي للمحور <3 (ذو دلالة إحصائية) بعد التحليل نجد أن $a=0.05 < p=0.005$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لمحور التركيز لإنخفاض محور بُعد التحسين المستمر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن معيار المتوسط المقبول $(3)=test\ value$ ، إي هناك دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها.

الجدول 2.2.9 اعتمادية القرار على البيانات

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	Sig. (2-tailed) مستوى الدلالة	الترتيب	دلالة إحصائية (بدرجة ثقة 95%)
1- كمية العمل التي تطلب منك مناسبة للوقت المتاح لها.	1.087	3.58	1.106	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
2- يعتبر رضا العميل أثناء عملية تقديم الخدمة هو أساس نجاح الخدمة	1.041	3.53	6.704	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
3- يتم تحديث أدلة العمل بما يتوافق مع متطلبات تحقيق جودة الخدمة	1.148	3.47	2.206	.000	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
4- يتم قياس مستوى الجودة دائماً في كافة أقسام المديرية	1.050	3.41	3.427	.001	متوسط	يوجد دلالة إحصائية
5- توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم جودة الخدمة المقدمة	1.246	3.47	0.728	.001	مرتفع	يوجد دلالة إحصائية
المتوسط الحسابي العام		3.49		متوسط		

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، إنخفاض المتوسط الحسابي كافة الأسئلة من بنود (البُعد الخامس) من الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمة أعلى من معيار المتوسط المقبول $(3)=test\ value$ ، كما أن كافة الأسئلة ذات دلالة إحصائية.

- أن متوسط السؤال الأول $M=3.58$ لذلك كان التساؤل هل كمية العمل المطلوبة هو سؤال ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض: $H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M=3$ (لا يميل باتجاه إيجابي). $H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه كمية العمل المطلوبة مناسبة.

• أن متوسط السؤال الثاني $M = 3.53$ لذلك كان التساؤل هل يعتبر رضا العمل هو أساس الخدمة ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean < 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أن أساس الخدمة هو رضا العميل.

• أن متوسط السؤال الثالث $M = 3.47$ لذلك كان التساؤل هل تحديث الأدلة وفق متطلبات الجودة هو سؤال ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه يتم تحديث الأدلة بما يتوافق متطلبات الجودة.

• أن متوسط السؤال الرابع $M = 3.41$ لذلك كان التساؤل هل كمية يتم قياس الجودة في كافة الأقسام هو سؤال ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا أنه يتم قياس الجودة في كافة الأقسام.

• أن متوسط السؤال الخامس $M = 3.47$ لذلك كان التساؤل هل مقاييس تقييم الجودة واضحة هو سؤال ذو دلالة إحصائية لذلك نفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M = 3$ (لا يميل باتجاه إيجابي).

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للسؤال الأول $M < 3$ (يميل بالاتجاه الإيجابي).

بعد التحليل نجد أن $a = 0.05 < p = 0.000$ بناءً عليه يمكننا رفض H_0 والقبول بالفرضية البديلة إن $mean > 3$ ذو دلالة إحصائية، هذا يبين لنا المقاييس التي يتم تقييم مدى جودة الخدمة واضحة.

الجدول رقم 2.2.10 (نتائج اختبار الفرضية اعتمادية القرار)

المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة المستخدم	نتيجة الاختبار
3.49	- .28022	5.427	.000	0.05	يوجد دلالة

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي $M=3.49$ أي ارتفاعه عن معيار المتوسط المقبول $\text{test value}=(3)$ وبفرض:

$H_0 =$ المتوسط الحسابي للمحور $= 3$ (ليس ذو دلالة إحصائية)

$H_1 =$ المتوسط الحسابي للمحور < 3 (ذو دلالة إحصائية)

بعد التحليل نجد أن $a=0.05 < p=0.000$ وبناءً عليه يمكن رفض H_0 وعليه هناك دلالة إحصائية لارتفاع متوسط محور اعتمادية القرار على البيانات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن معيار المتوسط المقبول $\text{test value}=(3)$ ، أي هناك دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها.

الخاتمة:

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

بالنسبة لاستبيان العملاء:

إن مستوى جودة الخدمات المقدمة بحاجة إلى تطوير حتى تنال رضا العملاء وتلبي احتياجاتهم حيث نلاحظ ما يلي:

1- بالنسبة لمحور الجوانب الملموسة:

أ- إن أماكن تقديم الخدمة ليست ذات تصميم عصري جذاب للعملاء

ب- إن أماكن تقديم الخدمة غير مجهزة م بالأدوات اللازمة لإنجاز العمل مما يعيق تقديم الخدمة بسلاسة وبالتالي يؤدي إلى بطء إنجازها.

ت- إن أماكن تقديم الخدمة لا تتميز بالنظافة اللازمة.

وعلى الرغم من تجاوز محور الملموسية للمتوسط الحسابي (3) لكنه ليس ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي لا يوجد رضى عن الجوانب الملموسة من الخدمة.

2- بالنسبة لمحور الاعتمادية:

أ- لا يتواجد مقدمي الخدمة في أماكنهم دوماً لتلبية احتياجات المسافرين

ب- عدم قدرة موظفي الخدمة على تقديم معلومات محددة وواضحة عن الاستفسارات التس يطرحها الركاب.

يتجاوز محور الاعتمادية للمتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي يوجد رضى عن محور الاعتمادية من الخدمة.

3- بالنسبة لمحور الاستجابة:

يتجاوز محور الاستجابة للمتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي

يوجد رضى عن محور الاستجابة من الخدمة.

4- بالنسبة لمحور الضمان:

أ- لا تعتبر الخدمات المقدمة متناسبة مع السعر.

ب- لا يمكن الاعتماد على موقع المؤسسة للحصول على المعلومات التي قد يحتاجها الراكب وعلى الرغم من تجاوز محور الضمان للمتوسط الحسابي (3) لكنه ليس ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي لا يوجد رضى عن محور الضمان من الخدمة.

5- محور التعاطف:

ث- لا يقدم الموظفين التعاطف اللازم مع العملاء في حال حدوث الأخطاء المهنية.

ج- لا تعتمد المؤسسة على معايير معينة لقياس جودة الخدمة المقدمة، حيث يجد العملاء أن المؤسسة لا تهتم بتوزيع استبيانات دورية عليهم بغية التعرف على احتياجاتهم ودرجة رضاهم عن الخدمة.

- ويتجاوز محور التعاطف للمتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي يوجد رضى عن محور التعاطف من الخدمة.

بالنسبة لاستبيان الموظفين:

يوجد فروق جوهرية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم العلمي وبين تطبيقها، موافقتها وإدراك العاملين لها، حيث تبدو بحسب نتائج الاستبيان أن سياسة الجودة المطبقة قاصرة على الإجراءات الخاصة بالأدلة وليست منهج أو ثقافة مطبق على أرض الواقع، أي هناك فجوة بين الجودة المعتمدة بحسب سياسة المؤسسة وبين الجودة الموجودة حالياً حيث نلاحظ ما يلي:

1- محور دعم والتزام الإدارة العليا:

أ- عدم تطبيق سياسات الجودة والسلامة في المؤسسة بفعالية بالنسبة للموظفين.

ب- يتم الحرص من قبل الإدارة على تقديم الخدمة وفق المعايير الموصوفة في أدلة العمل

ت- عدم الحرص على تطبيق معايير الجودة بغية أداء الخدمة بوقت أقل.

وعلى الرغم من انخفاض محور دعم والتزام الإدارة العليا عن المتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي غير مطبق بفعالية.

2- التركيز على المستهلك:

أ- إن التكنولوجيا المستخدمة في أماكن تقديم الخدمة ليست كافية لمواكبة التكنولوجيا الحديثة التي

يجب استخدامها، وغير قادرة على ربط مفاصل الخدمة بعضها ببعض بفاعلية.

وعلى الرغم من انخفاض محور التركيز على المستهلك عن المتوسط الحسابي (3) لكنه ليس ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بنتيجة المحور ككل.

3- التحسين المستمر:

أ- عدم الاهتمام بالتحفيز المادي، إي عدم تناسب الراتب الشهري لطبيعة العمل وظروفه.

ب- عدم القدرة على الوصول إلى أدلة العمل بسهولة للاستعانة بها.

ت- لا يوجد اهتمام كاف بتطوير المهارات والكفاءات من خلال ايفادها لدورات (IATA) للإطلاع على أحدث المعلومات في مجال عالم الطيران.

وعلى الرغم من انخفاض محور التحسين المستمر عن المتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي غير مطبق بفعالية.

4- مشاركة العاملين:

أ- عدم وجود اتصال دوري بين العاملين وإداراتهم (عدم مشاركة العاملين في تطوير وإعداد خطط العمل، عدم المشاركة في وضع وتطوير معايير تقييم عملهم أو إنتاجيتهم).

ب- عدم الاهتمام بالتحفيز المعنوي من خلال مشاركة العاملين في مشاكل العمل أو سؤالهم.

وعلى الرغم من انخفاض محور التركيز على المستهلك عن المتوسط الحسابي (3) لكنه ليس ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بنتيجة المحور ككل.

5- اعتمادية القرار على البيانات:

نلاحظ ارتفاع محور اعتمادية القرار على البيانات عن المتوسط الحسابي (3) لكنه ذو دلالة إحصائية يمكن الأخذ بها، إي غير مطبق بفعالية.

التوصيات:

- أ- وجوب اهتمام المديرية بالعمل والتواصل مع المديريات والجهات المعنية للقيام بتحديث وصيانة والاهتمام بمكاتب تقديم الخدمة (كاونترات تقديم الخدمة) لتصبح أكثر عصرية وملائمة لسهولة تقديم الخدمة.
- ب- وجوب توفير أنظمة بديلة تكون فعالة للأنظمة الإلكترونية المحظورة (نظام قبول الركاب والحقائب، نظام المفقودات) وضمن المواصفات الفنية العالمية، حتى يتاح إنجاز الخدمة بسلاسة وبدون أخطاء بسبب ما لها من تأثير على الجودة المدركة.
- ت- الحرص على ربط مفاصل العمل في مديرية العمليات الأرضية بنظام الكتروني فعال يتيح ربط حلقات العمل بعضها ببعض ويمنع حدوث الأخطاء المهنية، التي لها تأثير مباشر على السلامة التشغيلية التي هي جوهر الخدمة (نقل الراكب وأمتعته) ضمن معايير الجودة والسلامة.
- ث- توزيع استبيانات دورية على العملاء وذلك للإطلاع على احتياجاتهم ومدى رضاهم عن جودة الخدمة بغية تحسين أماكن الخلل فيها، ليتم تعديل معايير وإجراءات العمل بما يتوافق مع احتياجات العملاء ويحفظ السلامة التشغيلية.
- ج- يحتاج موقع المؤسسة الإلكتروني للتحسين من حيث التصميم والتحديث المستمر والدائم للمعلومات، كونه معظم المسافرين لا يعتمدون عليه للحصول على المعلومات.
- ح- الاهتمام بتدريب العاملين بشكل أكبر وعلى كافة المستويات ولاسيما (رعاية الركاب)، وإيفاد المدربين والمتدربين للإطلاع على آخر التعديلات بما يخص الإجراءات والمعايير، بما فيها الاستفادة من تجارب شركات الطيران الأخرى.
- خ- النظر في آلية تقييم المدربين المعتمدة حالياً التي تقوم على الامتحان الكتابي فقط، وجعل التقييم بناءً على مدى تطبيق الموظف للمهارات التدريبية أثناء تقديم الخدمة وتفاعله الشخصي مع العملاء.
- د- العمل على توظيف الكفاءات وفق معايير محددة وتدريبهم كونهم على اتصال مباشر مع العملاء.
- ذ- اعتماد المؤسسة لنظام مالي وتعاقدى قادر على منحها المرونة الكافية لتوظيف الكفاءات، ومنح التحفيز المالي اللازم للموظفين حتى يتم الارتقاء لمستوى الشركات المنافسة.
- ر- الحاجة إلى إعادة هيكلة المؤسسة لتصبح قادرة على المنافسة من خلال جودة الخدمات المقدمة والاستفادة القصوى من الموارد البشرية الموجودة وزيادة الإنتاجية.

توصيات بما يخص تفعيل سياسة الجودة:

- 1- تفعيل دور الجودة الأساسي وهو إنتاج الخدمة بما يتناسب مع معايير ومتطلبات وحاجات الزبون مع مراعاة ضمان السلامة التشغيلية وفق معايير محددة، إي مقارنة الإجراءات للواقع ولحاجات الزبائن بما للجودة من دور في تسهيل تأدية الخدمة وفق المعايير بما يضمن الحصول على رضا العميل وولائه.
- 2- نشر ثقافة الجودة من خلال بيان مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهدافها ومبادئها من خلال نشر سياسة الجودة ضمن المديرية المعنية وتفعيل دور مديرية الجودة كضامن لتحقيق سياسات وأهداف المؤسسة ككل وليس كجهة رقابية.
- 3- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتأدية الخدمة وفق المعايير والمتطلبات الموصفة في أدلة العمل.
- 4- العمل على قياس جودة الخدمة بصورة منتظمة من وجهة نظر الزبائن لمعرفة جوانب النقص في جودة وذلك بالإستعانة بمقياس SERVQUAL، الغرض من ذلك هو معرفة جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر الزبائن، وإمكانية عقد مقارنات بناءً عليها مع المنافسين.
- 5- تدريب الموظفين على استخدام أدلة العمل التشغيلية للرجوع إليها عند الحاجة، وتوضيح المهام والمسؤوليات كل بحسب اختصاصه بحسب الأدلة والعمل على توفير وصولهم إليها بسهولة من خلال توفير نسخ الكترونية على مكاتب تقديم الخدمة.
- 6- تحسين الثقافة التنظيمية الموجودة في المديرية وذلك من خلال تشجيع العاملين على التغيير وتقديم المقترحات وتحقيق سهولة التواصل مع الإدارة للوصول إلى تطبيق إدارة جودة شاملة.
- 7- الاهتمام الدائم والمستمر بالدراسات والبحوث وذلك لدورها في الحصول على تقييمات العملاء لجودة الخدمة.

المراجع

1. A.ZEITHAML; Jo BITNER, D.Gremler: Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the firm. International Edition 4th Edition.2006.'
2. Convention for the Unification of Certain Rules Relating to International Carriage by Air, Signed at Warsaw on 12 October 1929 - Warsaw Convention 1929.
3. CONVENTION ON INTERNATIONAL CIVIL AVIATION, SIGNED AT CHICAGO, ON 7 DECEMBER 1944 (CHICAGO CONVENTION).
4. David Gilberta,*, Robin K.C. Wong,Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study by Cathay Pacific Airways Ltd,, Hong Kong International Airport, Lantau, Hong Kong Received 3 April 2002
5. IATA: Airport Handling Manual; Effective 1 January-31 December.35th Edition.2015
6. International Civil Aviation Organization ,ICAO: International Standards and Recommended Practices, 10th Edition 2006.
7. KOTLER, P. Marketing Management: analysis, planning, implementing and control 7th Edition. New Jersey: prentice – Hall, 1991, 187.
8. Kotler, T.Bowen, and C.Makens: Marketing for Hospitality and Tourism 4th edition. 2006
9. Ministry of Transport, General Organization of Civil Aviation: Civil Aviation Act No.4 of Syria,2004
10. Ramzani Ghotbabai.A,Feiz.S,Baharum .R, Sevice Quality Measurment,Februaury 2015
11. Syrian Air–Ground Operations Manual, Issue 03 Rev00, effective JUL2017.
12. Oghojafor Ben Akpoyomare, Ladipo Patrick Kunle Adeosun, Rahim Ajao Ganiyu, Airline Service Quality Dimensions and Customer Loyalty: Empirical Evidence from Air Passengers' in Lagos State
13. Rawan Alafeshat1 , Uju Violet Alola, Investigating the Nexus of Service Quality and Customer Loyalty in Banking Industry via the Mediating Role of Customer Satisfaction, Academic Journal of Economic Studies Vol. 4, No. 3, September 2018, pp. 167–176.

1- إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، محفوظ أحمد جودة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة 2008
2- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1998 .
3- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- أ. عياش قويدر معهد البحوث والدراسات الإفريقية جامعة القاهرة. 2003 .

الملاحق

استمارة استبيان

بناءً على حرص الشركة السورية للطيران على تحسين مستوى خدماتها للأخوة المسافرين على خطوطها واستعداداً لتوفير متطلبات ضمان الجودة، نرجو من السادة الزملاء ملئ استمارة الاستبيان هذه وإعادتها إلينا مع وافر الشكر مقدماً

علماً أن:

غير موافق بشدة = 1	غير موافق = 2	لا أعلم = 3	موافق = 4	موافق بشدة = 5
--------------------	---------------	-------------	-----------	----------------

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة
1. أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة					
2. سياسة الجودة والسلامة في المؤسسة واضحة					
3. سياسة الجودة والسلامة مطبقة بشكل فعال في المؤسسة					
4. يشارك الموظفون في إعداد وتطوير الأهداف في المؤسسة					
5. يتم الحرص من قبل الإدارة على تقديم الخدمة وفق المعايير الموصوفة في أدلة العمل					
6. تحرص الإدارة على تطبيق سياسية الجودة لإنجاز الخدمة بوقت أقل					
7. تمتلك المؤسسة المهارة والدقة على تحقيق الأداء السليم للخدمة					
8. يتم توفير جميع الأدوات اللازمة لإنجاز الخدمة بالشكل الأمثل.					
9. يتم رفد مكان العمل بكافة التكنولوجيا اللازمة لأداء الخدمة بجودة عالية					

					10. إن التكنولوجيا المستخدمة تساعد بربط مفاصل العمل بفعالية
					11. المعايير والإجراءات الموضوعية في أدلة العمل تتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن
					12. يتم النظر إلى شكاوى الزبائن والعمل على إيجاد حلول لها.
					13. تحرص المؤسسة على تطوير المهارات لدى مقدمي الخدمة من خلال التدريب المستمر
					14. تقوم المؤسسة بإيفاد الموظفين للحصول على الخبرات والإطلاع على أحدث المعايير من IATA
					15. يتم تدريب الموظفين على التعامل مع كافة المشاكل التي من الممكن مواجهتها أثناء تقديم الخدمة
					16. يسهل الوصول إلى أدلة العمل والاستعانة بها عند الحاجة لذلك
					17. الراتب الشهري يتناسب يغطي احتياجات الموظف وأسرته
					18. قيمة البدل النقدي للعمل الإضافي يتناسب مع حجم وطبيعة العمل الواجب إداؤه
					19. يتم الإشادة بالموظفين المتميزين دوماً ومكافأتهم.
					20. جميع الواجبات والمسؤوليات والمهارات المطلوبة من الموظفين لتأدية العمل مطابقة للوصف الوظيفي الخاص بهم
					21. الموظفين لديهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات
					22. يتم تشجيع الموظفين على مناقشة مشاكل العمل ليتم التوصل لحلول مرضية للجميع
					23. يشارك الموظفين بإعداد خطط العمل وتطويرها من خلال تقديم التغذية الراجعة.
					24. جميع الموظفين لديهم حق المشاركة في وضع وتطوير معايير تقييم أداء العمل
					25. كمية العمل التي تطلب منك مناسبة للوقت المتاح لها.
					26. يعتبر رضا العميل أثناء عملية تقديم الخدمة هو أساس نجاح الخدمة.
					27. يتم تحديث أدلة العمل بما يتوافق مع متطلبات تحقيق جودة الخدمة
					28. يتم قياس مستوى الجودة دائماً في كافة أقسام المديرية
					29. توجد مقاييس واضحة ودقيقة لتقييم جودة الخدمة المقدمة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:			
1	الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر
		<input type="checkbox"/>	انثى

2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 26 حتى 35
		<input type="checkbox"/> من 36 حتى 45	<input type="checkbox"/> 46 وما فوق
3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
4	سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 حتى 10
		<input type="checkbox"/> من 11 حتى 25	<input type="checkbox"/> من 25 وما فوق
5	التوصيف الوظيفي	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> مشرف
		<input type="checkbox"/> رئيس فئة	<input type="checkbox"/> إداري
6	الدرجة العلمية	<input type="checkbox"/> شهادة تعليم أساسي	<input type="checkbox"/> شهادة ثانوية /معهد متوسط
		<input type="checkbox"/> شهادة جامعية	<input type="checkbox"/> دراسات عليا

استمارة استبيان

بناءً على حرص المؤسسة العربية السورية للطيران على تحسين مستوى خدماتها للأخوة المسافرين على خطوطها واستعداداً لتوفير متطلبات ضمان الجودة، نرجو من السادة المسافرين ملئ استمارة الاستبيان هذه وإعادتها إلينا مع وافر الشكر والتحية مقدماً

علماً أن:

غير موافق بشدة = 1	غير موافق = 2	لا أعلم = 3	موافق = 4	موافق بشدة = 5
--------------------	---------------	-------------	-----------	----------------

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة
1. مكاتب تقديم خدمة قبول الركاب والأمتعة تتميز بالتصميم العصري لسهولة تقديم الخدمة.					
2. مكاتب تقديم خدمة قبول الركاب والأمتعة مجهزة بمعدات ووسائل تقنية حديثة					
3. تتوافر شاشات عرض تحتوي على معلومات الرحلة (وقت الإقلاع، رقم البوابة ..)					
4. يتميز مقدمي الخدمة من خلال اللباس الموحد وأناقة المظهر الخارجي					
5. تتميز مكاتب تقديم خدمات المغادرة بالنظافة					
6. يحرص مقدمي الخدمة على التواجد دوماً في مواقع تقديم الخدمة					
7. يوفر مقدمي الخدمة الإجابة عن كافة الاستفسارات بمعلومات محددة وواضحة					
8. لديك الثقة بكفاءة ومهارة مقدمي الخدمة على عدم ارتكاب أخطاء مهنية					

					9. لديك الثقة على وصول أمتعتك إلى جهة المقصد بدون فقدان أو تلف
					10. يتم إعلامك في حال إلغاء الرحلة
					11. تقدم لك كافة المعلومات والخدمات اللازمة في حال تأخير الرحلة عن الوقت المحدد لها
					12. تتصف الخدمة التي تحصل عليها بسرعة إنجازها
					13. يحرص مقدمي الخدمة على الاهتمام وتقديم المساعدة لنوي الاحتياجات الخاصة
					14. يظهر مقدمي الخدمة عناية خاصة مع فئة الأطفال والمسنين.
					15. يتم الحرص على تقديم التفسيرات اللازمة لرفض المواد الممنوعة ضمن الأمتعة (زيوت، سوائل، بطاريات سائلة ...)
					16. عندما تتأخر أمتعتك في الوصول تجد من يحل مشكلتك
					17. يتم التواصل معك لمتابعة شكاوك في حال فقدان أمتعتك أو تلفها من أجل التعويض المادي
					18. تشعر ان هناك تحسين مستمر للخدمات المقدمة من حيث تسهيل الإجراءات وسرعة إنجازها
					19. تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع جودة الخدمة المقدمة
					20. تحصل على خدمات المؤسسة بسعر مناسب مقارنة مع شركات الطيران المنافسة
					21. يمكنك دوماً الاعتماد على موقع السورية للطيران على الانترنت للإجابة عن استفساراتك
					22. يتم تقديم الخدمة بأسلوب لطيف وبمهنية عالية
					23. يتم الاعتذار في حال حدوث خطأ أثناء تقديم الخدمة
					24. تهتم المؤسسة بتوزيع استمارات استبيان بشكل دوري للتعرف على رغباتك
					25. تهتم المؤسسة بدراسة الشكاوي المرفوعة من العملاء وتعمل على معالجتها
					26. تقدم لك السورية للطيران خدمات تفوق الخدمات المتوقعة

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

1	الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	انثى
---	-------	--------------------------	-----	--------------------------	------

2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> من 26 حتى 35 <input type="checkbox"/> من 36 حتى 45 <input type="checkbox"/> 46 وما فوق
3	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب <input type="checkbox"/> متزوج
4	الدرجة العلمية	<input type="checkbox"/> شهادة تعليم أساسي أو أقل <input type="checkbox"/> شهادة ثانوية <input type="checkbox"/> شهادة جامعية <input type="checkbox"/> ماجستير أو دكتوراة
5	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> لا أعمل <input type="checkbox"/> موظف قطاع خاص <input type="checkbox"/> موظف قطاع عام <input type="checkbox"/> عمل حر / رجل أعمال
6	عدد مرات السفر السابقة	<input type="checkbox"/> المرة الأولى <input type="checkbox"/> مرتان <input type="checkbox"/> مرة واحد <input type="checkbox"/> ثلاث مرات فأكثر