

عنوان البحث

**متطلبات الجودة والأداء المتميز في وزارات النقل ومرافقها الرئيسية (دراسة حالة على  
وزارة النقل في الجمهورية اليمنية)**

محمد عبد القادر أحمد نعمان<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري  
بريد الكتروني: mohammednoman6@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/06/21م

تاريخ النشر: 2021/07/01م

المستخلص

يبرز من الموانئ البحرية العالمية موانئ الدول الأوروبية، واليابان، ودول الشرق الأوسط، وشرق آسيا، وأمريكا الشمالية، وذلك من حيث قابليتها على تقديم أنشطة خدمية فعالة وأداء عالي، مستمدة في ذلك من معايير سبق وضعها لتحقيق المستوى الأمثل. هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن صياغتها للتوصل إلى افضل معايير قياس جودة الخدمة، وتحقيق نتائج ومقترحات تساهم في تطوير الخدمات المقدمة من وزارة النقل - اليمن - بكافة إدارتها المتعددة. وقد افترضت الدراسة وجود علاقات ارتباط موجبة بين الفروض وبين الخدمة الملموسة المدركة ورضاء العملاء؛ والاعتمادية المدركة ورضاء العملاء؛ والاستجابة المدركة ورضاء العملاء؛ وتأكيد الضمان المدرك ورضاء العملاء؛ والتعاطف المدرك ورضاء العملاء؛ ومستوى الجودة للخدمة المقدمة؛ ودرجة رضاء العملاء. وتوصلت الدراسة إلى أن الخصائص الرئيسية للخدمة المقدمة تتمثل في خدمات غير ملموسة، وغير قابلية للتخزين، ومرتبطة بمقدمها، ومشاركة العميل في الخدمة، واختلاف وحدات الخدمة، وارتباط بين إنتاج واستهلاك الخدمة، وعدم وجود مردود مبيعات للخدمة. وقد اوصت الدراسة بضرورة وجد اهتمام ضعيف من قبل وزارة النقل محل الدراسة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، وخصيصاً فيما يميز توضيح الرؤية وإشراك العمال في هذا التخطيط، وإقناعهم بضرورة واهمية التغيير، لذا نوصي بتعزيز الثقافة التنظيمية.

**RESEARCH ARTICLE****QUALITY REQUIREMENTS AND OUTSTANDING PERFORMANCE IN THE MINISTRIES OF TRANSPORT AND THEIR MAIN UTILITIES: A CASE STUDY ON THE MINISTRY OF TRANSPORT IN THE REPUBLIC OF YEMEN****Mohamed Abdel Qader Ahmed Noman<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport  
Email: mohammednoman6@gmail.com

**Published at 01/07/2021****Accepted at 21/06/2021****Abstract**

The ports of European countries such as those of Japan, the Middle East, East Asia, and North America stand out from the international seaports. These ports stand out in terms of their ability to provide effective service activities and high performance based on criteria previously set to achieve a better level. This study aims to achieve a set of goals that can be formulated to reach the best standards for measuring the quality of service and to achieve results and recommendations that may contribute to the development of the services provided by the Ministry of Transport - Yemen - in all its various departments. The study seeks to examine the hypothesis of positive correlations between the tasks and the perceived tangible service along with customer satisfaction; perceived reliability and customer satisfaction; perceived responsiveness and customer satisfaction; affirmation of perceived warranty and customer satisfaction; perceived empathy and customer satisfaction; and the quality level of the service provided and degree of customer satisfaction. The study found that the main characteristics of the service provided are: intangible services, not storable, linked to their provider, customer participation in the service, different service units, a correlation between service production and consumption, and the absence of the sales returns of the service. The study recommended the requirements and outstanding performance in the ministries of transport and their main utilities, and from the results the study has revealed:

## الفصل الأول (التمهيدي): الإطار العام للدراسة

تطرق الفصل الأول (التمهيدي) الإطار العام للدراسة كما يلي: مقدمة تمهيدية عن مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، أهمية الدراسة، منهج الدراسة، مصادر جمع البيانات، أسباب اختيار الموضوع، خطة الدراسة.

### 1-1 مقدمة تمهيدية عن مشكلة الدراسة (Study Problem)

يتجاوز عدد الموانئ البحرية المنتشرة في أنحاء العالم عن (4000) ميناء، تبرز منها موانئ الدول الأوروبية، واليابان، ودول الشرق الأوسط، وشرق آسيا، وأمريكا الشمالية، وذلك من حيث قابليتها على تقديم أنشطة خدمية فعالة وأداء عالي، مستمدة في ذلك من معايير سبق وضعها لتحقيق المستوى الأمثل.

وإن التطرق للموانئ البحرية هو باعتبارها أحد الأنشطة الرئيسية لوزارة النقل في الجمهورية اليمنية، وأن اختلاف أداء الموانئ لا يقوم أساساً على كبر المساحة التي يشغلها والخلفية التاريخية التي أكتسبها ونوع الميناء من حيث الخدمة الخاصة التي يقدمها، وإنما على إمكانية تشغيله بكامل طاقته، وقدرته المتكيفة باستمرار على إنجاز الخدمة المطلوبة منه على الوجه الأمثل.

ويعزز ذلك التقدم التكنولوجي في كل مناحي الحياة الذي أحرز في العقود الأخيرة، فبات من الضروري تخطيط نظام متكامل يحقق التوازن في قدرات وهبات البلدان النامية من ناحية وبين النطاق الخدمي الذي يهدف الميناء تحقيقه، وسيما أن كل البلدان العربية لها أكثر من ميناء بحري سواء كان محلي أو إقليمي، الأمر الذي يتطلب معه تنسيق متكامل وتخطيط أوسع ومتابعة وتطوير أشمل.

لقد شهدت العقود الأخيرة تطور هام في مجال الخدمات على وجه العموم والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمتخصصين المهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات، وأثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة ربحية المؤسسات الخدمية.

ومن أجل النمو والتطور الذي يميز الكيانات الناجحة، أصبحت إدارة الجودة وتحقيق رضا العميل هدفاً للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها ودوام البحث والتعرف على حاجات وتوقعات العميل لتقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها خاصة، كما إن ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مكنت العميل من المفاضلة بين الخدمات المقدمة حسب رغباته واختياراته. ومن التقديم السابق، فإن وزارة النقل ومرافقها من مؤسسات ومطارات وموانئ وغيرها من التقسيمات الأساسية، تُعتبر من المؤسسات الخدمية التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة ومختلفة للمتعاملين معها لتسهيل عمليات تقديم الخدمات الملاحية والجوية والارصاد والنقل وغيرها.

وجدير بذكره، أن الموانئ العالمية المنتشرة عبر معظم بلدان العالم المطلة على البحر، تتباين فيما بينها في مناحي عديدة، منها المساحة التي يشغلها الميناء، وحجم الظهير، وحجم البضائع التي يتم تداولها، وكثافة ومهارة الأيدي العاملة ونوع الإدارة التي تحكمه، وحاجة مشروعاتها الاقتصادية إلى رأسمال كثيف (Capital Intensive Enterprise)، وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن الموانئ البحرية من المؤسسات التي لا تستهدف الربح في المقام الأول، وفي نفس الوقت فإنها ذات تأثير مباشر على تدفق وانسياب التجارة الخارجية، وعليه اشتملت الموانئ البحرية على تصنيفات عديدة، منها من حيث: إحداثيات الموقع، طبيعة الموقع، نوع الخدمة (موانئ الأمان، الموانئ التجارية، موانئ الصيد، الموانئ الحرة، الموانئ الحربية)، ومن حيث دورها، ونظم إدارتها، ومكانتها العالمية.

إن تقييم جودة الخدمات وتطويرها بشكل دائم ومستمر، يُعتبر من الأولويات المهمة وأحد شقي هذه الدراسة - الجودة والأداء، أمام وزارة النقل اليمنية بفروعها وخاصة مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة التي يمر بها اليمن والذي يتطلب من وزارة النقل انتهاز استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها وتطبيق أساليب إدارية وخدمية تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات عملائها واشباع رغباته.

وقد أدى زيادة تأثير الدور الذي تلعبه الخدمات، إلى تقدم الأمم وتحقيق مزاياها التنافسية سواء على مستوى الاقتصاد القومي للدولة أو على مستوى المنظمات التي تعمل ولفترة طويلة من الزمن، فقد كان الاهتمام منصباً على قطاع النقل ودوره الهام في رفع مستوى الاقتصاد العام للدولة، كأساس لتحقيق وتطبيق الخطط التنموية للدولة. ومع مرور الوقت فقد تعاضم الدور الذي تسهم به الأنشطة الخدمية كمورد هام للدخل وكمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية الحديثة المختلفة.

وبسبب أهمية الخدمات وإسهاماتها في معظم الأنشطة الاقتصادية لأي دولة، فإنه من غير المناسب أن يتم التمييز بين الصناعات الخدمية والصناعات الانتاجية، بل يجب التطلع إلى رؤية جديدة لدور الخدمات بشكل أوسع حيث أن هناك تداخلاً وتكاملاً بين كلا النوعين من الصناعات، وعلى مستوى المنظمات، فقد تعاضم الاهتمام بالأنشطة الخدمية من حيث تصميمها وإدارتها وسبل تسويقها لتحقيق التمايز والتنافس وذلك بغض النظر عن طبيعة عمل المنظمات.

فالمنظمات التي تمثل الخدمات أنشطتها، بدأت في الاهتمام بقضايا تسويق الخدمات وبصفه خاصة قضايا الجودة وكيفية ادارتها، ومن ثم ازدادت الحاجة إلى مزيد من التركيز على كيفية إدارة وتسويق الخدمات والتي تشكل العنصر الرئيسي في إجمالي العرض التسويقي المقدم للعملاء مع توافر نماذج حديثة لإدارة وتسويق الخدمات وتنمية مفاهيم مرتبطة أساساً بخصائص هذه الخدمات وطبيعتها المتميزة (الصحن، 1997). حيث يمثل النقل في الجمهورية اليمنية أهمية كبيرة بحكم موقع اليمن الجغرافي المتميز بين جنوب غرب آسيا وشرق إفريقيا، ووقوعها المهيم على مضيق باب المندب، هذا بالإضافة إلى ما تحظى به الجمهورية اليمنية من شبكة واسعة من الخطوط الجوية والبحرية والبرية التي تربطها بالدول المجاورة وباقي دول العالم.

لذا تم في هذا الصدد إنشاء كيان مستقل لهذا القطاع متمثلاً بوزارة النقل التي أنشئت بعد قيام الوحدة اليمنية المباركة كوزارة مستقلة في أول حكومة مشكلة بعد الوحدة بالقرار الجمهوري رقم (1) لعام 1990، حيث أنيط بهذه الوزارة مهمة النهوض بقدرات وطاقات النقل وتعزيز خدماته داخلياً وخارجياً لدعم التكامل الاقتصادي ونمو أنشطة التجارة والتصدير. وتهدف النقل في الجمهورية اليمنية، إلى تحقيق إدارة استراتيجية لأنشطة النقل بأشكاله المختلفة، كما تسهم بصورة فعالة في تنشيط وتوسيع حركة التجارة والاقتصاد، وكذلك في حركة المجتمع مع العالم على أساس وحرية النشاط الاقتصادي والمنافسة الحرة.

وبالرغم من اتفاق الباحثين المتخصصين في مجال تسويق الخدمات على ضرورة قياس جودة الخدمة كأحد المداخل الأساسية، وذلك انطلاقاً من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن التحكم فيه نحو محاولات تطوير وتحسين إدارة عمليات الجودة في المنظمات الخدمية، إلا أن فحص وتتبع الدراسات التي تناولت هذا الموضوع توضح تباين وجهات النظر في كيفية قياس جودة الخدمة والمتغيرات المرتبطة بها. ويرجع هذا التباين إلى عدم الاتفاق على الإطار المفاهيمي والتشغيلي لجودة الخدمة وتباين التعريفات والتأصيل المفاهيمي لمتغيرات التوقعات والوعي والجودة المدركة.

هذا بالإضافة إلى ما تقدم، فإن استعراض الأدبيات الخاصة بجودة الخدمة والمتغيرات المرتبطة بها، يوضح لنا ثمة خطأ واضحاً بين مفاهيم الجودة المتعلقة والاتجاهات والرضا والعديد من المتغيرات السلوكية ذات الارتباط. وقد يرجع هذا الاختلاف والخلط في المفاهيم والذي يؤثر بلا شك على كيفية وطرق قياس جودة الخدمة إلى حداثة العهد بموضوع الجودة في مجال الخدمات وارتباطه بمجالات معرفية متعددة مثل دراسات الرضا، والسلوك التنظيمي، وتسويق الخدمات، الخ.

ومما سبق، تتضح الحاجة الملحة إلى إجراء العديد من الدراسات لتعميق المفاهيم المرتبطة بجودة الخدمة وتطبيقها في ظروف بيئية متباينة وعلى أنواع مختلفة من الخدمات. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تواجه تساؤلاً رئيسياً يتمثل في ماهية الإطار المفاهيمي والتشغيلي الذي يحكم جودة الخدمة والمتغيرات التي تؤثر على الجودة الواعية للخدمة من وجهة نظر العملاء؟. هذا بالإضافة إلى مجموع من التساؤلات الفرعية الأخرى منبثقة عن التساؤل الرئيسي، نوالي طرحها على الوجه التالي:

- ماهي افضل طريقة لقياس جودة الخدمة حسبما يميزها العملاء؟
- هل تختلف أبعاد جودة الخدمة من حيث أهميتها النسبية، وماهي طبيعة هذه الأبعاد؟
- هل هناك علاقة وثيقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء؟

1-2 أهداف الدراسة (Study Purpose) : في ضوء مشكلة الدراسة السابق عرضها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن صياغتها على النحو التالي:

- (1) التوصل إلى افضل المعايير لقياس جودة الخدمة، واختيار وتقييم قدرة هذه المعايير على تفسير التباين في جودة الخدمة الواعية بالإضافة إلى اختبار ثبات وصدق هذه المعايير في قياس جودة الخدمات الحكومية.
- (2) تحديد الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمات الحكومية.
- (3) اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ومتغير الرضاء.
- (4) التوصل إلى بعض النتائج والمقترحات والتي يمكن أن تساهم في تطوير الخدمات المقدمة من وزارة النقل بفروعها المختلفة.

1-3 فروض الدراسة (Study Hypothesis): تسعى هذه الدراسة لاختبار الفروض التالية:

- (1) هناك علاقة ارتباط موجبة بين الخدمة الملموسة المدركة ورضا العملاء.
- (2) هناك علاقة ارتباط موجبة بين الاعتمادية المدركة ورضا العملاء.
- (3) هناك علاقة ارتباط موجبة بين الاستجابة المدركة ورضا العملاء.
- (4) هناك علاقة ارتباط موجبة بين الضمان المدرك ورضا العملاء.
- (5) هناك علاقة ارتباط موجبة بين التعاطف المدرك ورضا العملاء.
- (6) العلاقة الطردية بين درجة الجودة للخدمة المقدمة، ودرجة رضا العملاء.

## 4-1 أهمية الدراسة (Study Importance)

أولاً: الجانب الأكاديمي (العلمي): تنبثق أهمية هذه الدراسة الحالية من وجهة النظر الأكاديمية، وذلك لاعتبارات سنبحثها تباعاً نظراً للأهمية التي تمثلها وزارة النقل اليمنية ومرافقها الرئيسية (الموانئ، الطيران، الأرصاد، الملاحة، احواض السفن، وغيرها)، في تسهيل حركة وانسياب التجارة العالمية، وربط بعض الدول مع بعضها الآخر، وما يمكن أن يسفر عنها من دعمها للاقتصاد الوطني، لذلك، فإن الأمر يتطلب المزيد من الأبحاث والدراسات خاصة بالمجال السياحي والتجاري من أجل التعريف بالخدمات السياحية والتجارية وجودتها وخصائصها وعلاقتها برضاء العملاء. كما أن زيادة الاسهام على المستوى الأكاديمي، سيؤدي إلى زيادة المعرفة الخاصة بأفضل الطرق لقياس جودة الخدمات الحكومية وتحديد أبعادها، والأهمية النسبية لها، وعلاقتها برضاء العملاء.

ثانياً: الجانب التطبيقي (العلمي): تعنى هذه الدراسة على المستوى العلمي على تحديد تأثير محددات النجاح الذي حققه جهاز الجمارك في تجربة خدمة كبار العملاء مع المستوردين والمسافرين، مما يؤكد ان تعميم ذلك على الجهات العاملة سيؤدي إلى نتائج باهرة، وذلك من خلال العمل كنظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف استراتيجية ومشاركة.

5-1 منهج الدراسة (Study Method): تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive) الذي يقوم على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة، أو مجموعة من الأحداث أو جماعة من الأفراد أو مجموع من الأصناف. ويبدأ الباحث بحل مشكلة الدراسة بناءً على وصفه لماهية المشكلة ومتغيراتها وظروفها والعلاقات الموجودة بين الوقائع، مما يتطلب من الباحث بعد جمعه للبيانات وتبويبها لاستخلاص النتائج التي تؤدي إلى تقديم الخدمة المعرفية والتي تتلاءم وطبيعة الدراسة.

6-1 جمع البيانات (Data Collection): استخدم الباحث لجمع بيانات الدراسة أكثر من أداة تستخدم في هذا الخصوص، لجمع البيانات ذات العلاقة لدراسة مشكلة البحث من جميع جوانبها، وذلك للكشف عن طبيعتها بالدقة المطلوبة، وفيما يلي حصر لأهم أدوات جمع البيانات: الملاحظة (Observation)، الاستبيان (Questionnaire)، الاستعانة بالخبراء (Informants)، تحليل المضمون (Content Analysis)، التحكيم (Judges)، العصف الذهني (Brine Storming)، طريقة دلفي (Delphi Method)، البيانات الأولية (Primary Data) والبيانات الثانوية (Secondary Data)، وقد تم اعتماد الباحث في جمعه للبيانات على مصدرين رئيسيين، هما:

**الأول:** المصدر النظري، ويتمثل في المؤلفات والكتب، البحوث، الدوريات، وقوانين العمل والقرارات والمنشورات السياحية المختصة بالموضوع، هذا بالإضافة إلى الاستعانة بمواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

**الثاني:** المصدر التطبيقي، ويتمثل في الإعدادات اللازمة والإجراءات التالية:

- 1) إعداد الاستبيانات اللازمة لقياس رضاء العملاء بالشركات التابعة لوزارة النقل اليمنية (للطيران والموانئ) عن خدمة كبار العملاء وإجراء التحليل الإحصائي لمدى رضاء العملاء عن الخدمة المقدمة.
- 2) إجراء دراسة ميدانية حول امكانية تفعيل خدمة كبار العملاء باعتبارهم أحد الخدمات السياحية الرئيسية على اقتصاد الجمهورية اليمنية اسوة بأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال، وذلك عن طريق عقد لقاءات مع عينة من العاملين بوزارة النقل اليمنية ومرافقها، وأخذ رأيهم في تفعيل الخدمة عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض. هذا بالإضافة إلى عقد لقاءات مكثفة مع عينة من المسافرين للتعرف على معوقات العمل وإجراءات منح المزايا، هذا إلى جانب التحليل الإحصائي للمعلومات المتحصل عليها.

## 1-7 أسباب اختيار موضوع الدراسة: تم اختيار موضوع البحث بالنظر للاعتبارات التالية:

- 1) نقص الدراسات والابحاث المتعلقة بجودة الخدمات التي تقدمها وزارة النقل اليمنية بمرافقها الرئيسية وعلاقتها برضاء العملاء.
- 2) نقص الوعي بأهمية التسويق للخدمات السياحية، والجودة في تقديم الخدمات على اساس عدم وجود، أو نقص عدد المنافسين المقدمين لنفس الخدمات.
- 3) توضيح أهمية تطبيق وزارة النقل ومرافقها الرئيسية للمداخل الحديثة في الإدارة العلمية (نظام إدارة الجودة).

1-8 خطة الدراسة (Study Plan): من أجل دراسة ومعالجة موضوع البحث "جودة الأداء المتميز في وزارات النقل ومرافقها الرئيسية" من جميع جوانبه، فقد تم تقسيم البحث إلى سبعة فصول، الستة الأولى إلى بحوث نظرية، والفصل السابع لبحث تطبيقي، والفصل الثامن بيان لأهم النتائج والتوصيات، وذلك على النحو التالي:

- **الفصل الاول** [ مقدمة تمهيدية عن مشكلة الدراسة ]: ناقش هذا الفصل بدراسة البنود التالية: مقدمة عامة عن الدراسة، وأهداف الدراسة، والفروض التي تتعرض لها وأهميتها، ومنهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأسباب اختيار موضوع، وخطة الدراسة.
- **الفصل الثاني** [ المفاهيم المتعلقة بالجودة ]: تعرض في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية الجودة، وتطورها التاريخي، والمفاهيم المتعلقة بالخدمة وجودتها من خلال التعرف ماهية الجودة، خصائص الخدمة، تطور الخدمة وأهميتها وأهدافها وتكلفتها، متطلبات الجودة، ومصطلحاتها.
- **الفصل الثالث** [ تقييم جودة الخدمة ورضاء العميل ]: تضمن هذا الفصل تقييم جودة الخدمة، تطوير جودة الخدمة، رضاء العميل، مفهوم الرضاء، خصائص الرضاء، بحوث رضاء العميل.
- **الفصل الرابع** [ الأداء المتميز ]: نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف الاداء، مفهوم تقييم الاداء، أهمية تقييم الاداء، العناصر المكونة للأداء، المفاهيم المرتبطة بالأداء، العلاقة بين شخصية الفرد وادائه المتميز، الأخطاء الإدارية التي تؤثر على الانتاجية، تأثير وجود الحوافز في تحقيق الأداء.
- **الفصل الخامس** [ رضاء العميل والرضاء الوظيفي ونماذجهما ]: يتضمن هذا الفصل على تعريف العميل، رضاء العملاء، أهداف قياس رضاء العملاء، نماذج قياس رضاء العملاء، المقصود بالموظف، الرضاء الوظيفي، عناصر الرضاء الوظيفي، أهمية تحقيق الرضاء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي، نماذج الرضاء الوظيفي، السلوك الوظيفي، صفات الموظف المثالي، المدير المتميز وتطوير الاداء، صفات المدير الناجح.
- **الفصل السادس** [ وزارة النقل في الجمهورية اليمنية ومرافقها الرئيسية ]: يشمل هذا الفصل نبذة عن النقل الجوي، اهداف النقل الجوي، شركة الطيران، قائمة شركات الطيران، المركز الوطني للمعلومات، مجالات أنشطة المركز الوطني للمعلومات، اهم الموانئ التجارية والنفطية في اليمن، اهمية قطاع النقل البحري، وزارة النقل اليمنية، المهام والمسئوليات، الهدف من خدمة معلومات الطيران، الارشادات الامنية الخاصة بالمسافرين، ماهية المركز الوطني للأرصاد.
- **الفصل السابع** [ تصميم وتنفيذ منهجية الدراسة الميدانية ]: ويشمل هذا الفصل على أهداف الدراسة الميدانية من خلال تعريف وقياس المتغيرات الخاصة بجودة الدراسة ومتغير الرضاء، وتحديد فروض الدراسة، وبيان مجتمع

الدراسة، وإعداد قائمة الاستبيان (الاستقصاء) بالنسبة للمتغيرين: الجودة والرضا، كما يتطرق إلى أسلوب جمع البيانات، والتحليل الإحصائي للبيانات، وحدود الدراسة.

▪ **الفصل الثامن [ النتائج والتوصيات ]:** ويتضمن هذا الفصل استخلاص وترتيب أولويات النتائج التي افرزت عنها الدراسة، وكذلك عرض التوصيات والمقترحات، هذا بالإضافة إلى ملخص الدراسة، وقائمة المراجع التي استعان بها الباحث، وفهرست الدراسة بأذن الله.

## الفصل الثاني: المفاهيم المتعلقة بالجودة ورضا العميل

### 1-2 مقدمة

تواجه المؤسسات الحالية عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق، مما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات الجديدة حتى وصفت بالمنافسة القاتلة، وذلك لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وصولاً إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود امام البدائل المنافسة خاصة، كما أن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة لتلبية واشباع رغباته وحاجاته.

وفي ظل هذه التحديات فليس هناك أمام المؤسسة، إلا اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً، ويتمثل ذلك في الاعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها استخدام الموارد بشكل أمثل وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي. ومن أجل التعرف على الجودة والخدمة، ينبغي تحديد مفهوم الجودة أولاً، ومن ثم تحديد ماهية الخدمة، ومفهوم جودة الخدمة، وأهميتها وابعاد جودة الخدمة.

### 2-2 ماهية الجودة

تُعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسات على وجه العموم وعلى المؤسسات المعنية بالدراسة خاصة، وذلك لأنها تحقق الميزة التنافسية المطلوبة في مجال نشاطها ضمن سياق الاستراتيجية العامة للدولة، ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، واعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم. ولقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك نتيجة حتمية للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد، فإن المفكرين والباحثين لم يتفقوا على اعطائه مفهوماً موحداً ودقيقاً بهذا الصدد، حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

- تعريف الجودة من الناحية الاصطلاحية: يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني طبيعية الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، بينما كانت تعني قديماً الدقة والانتقان.
- كما يُستخدم مصطلح الجودة للدلالة على إنه منتج أو خدمة جيدة، ولكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات والخدمات الأكثر كلفة، وإنما هي تلك المنتجات والخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة، وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب. (الدراركة، شبلي، 2002)
- اشتملت الدراسة على العديد من التعريفات: تعريف "ديسلر"، تعريف "جونسون"، تعريف "Deming"، تعريف "Evans"، تعريف المنظمة العالمية للمعايير (ISO)، تعريف الجمعية الأمريكية. وبالنسبة إلى ماهية الخدمة وخصائصها، فهي كالتالي:



- ماهية الخدمة: نظراً للأهمية المتزايدة للخدمات، واكتسابها موقِعاً مهماً في اقتصاديات الدول المتقدمة، إلا أنه يعترى طبيعة الخدمة بعض الغموض من حيث حدودها وخصائصها، وفي هذا المطلب سنسلط الضوء على بعض التعاريف الخاصة بالخدمة وخصائصها، حيث أن للخدمة بطبيعة الحال، عدة تعاريف مختلفة نذكر منها: تعريف "Stanton"، "PH. kotler"، "RUSS".

### 2-3-3 ماهية الخدمة وخصائصها

2-3-1 ماهية الخدمة: يستعمل الناس في حياتهم اليومية الكثير من الخدمات مثلما يستهلكون السلع، مثل خدمات الهاتف، التعليم، الصحة والخدمات المصرفية، وغيرها، إلا أنه يعترى طبيعة الخدمة وخصائصها بعض الغموض، وفي هذا المطلب سنسلط الضوء على بعض التعاريف المعنية بالخدمة وخصائصها على النحو التالي، حيث للخدمة عدة تعاريف مغايرة منها: تعريف "PHKALEL"، الجمعية الأمريكية للتسوق.

2-3-2 خصائص الخدمة: تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعلها تختلف بعض الشيء عن السلع مما يؤثر على احتياجاتها التسويقية، فهي تحتاج إلى جهود تسويقية من نوع خاص، ومن الطبيعي نجد أن الخدمة تختلف عن السلعة في مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمات والتي يجب على أي مؤسسة أن تأخذها في الحسبان حتى تستطيع أن تقدم الخدمة بشكل فعال وذات تأثير على المستهلكين. وقد تم عرض خصائص الخدمة تفصيلاً في النقاط الرئيسية التالية: الخدمة غير الملموسة، الخدمة غير قابلة للتخزين، الخدمة مرتبطة بمقدمها، مشاركة العميل في الخدمة، تذبذب الطلب، تفاوت جودة الخدمة، الناحية الشخصية في الخدمة، عدم وجود مردود مبيعات للخدمة.

### 2-4-4 جودة تقديم الخدمة

2-4-1 الإطار العام لإدارة جودة الخدمة: تستمد قضايا الجودة من حيث إدارتها وقياسها، أهميتها المتزايدة في حالة الخدمات نظراً للخصائص المميزة والمرتبطة بها والتي تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل التسويقية المرتبطة بها أيضاً، ومن ثم فإنها تؤثر على المداخل الواجب أتباعها عند التعامل مع هذه المشاكل، لذا نجد من الضرورة بمكان التعرف على هذه الخصائص، ومن أهمها هي تلك الخصائص التي تميز الخدمات عدم امكانية تجسيدها (غير ملموسة). ونتيجة للطبيعة المعقدة للخدمات، فهناك حاجة ملحة لتفهم الكيفية التي يفسرها ويستوعبها العميل لجودة الخدمة المقدمة له. وبناء المفاهيم والنماذج التي تساهم في التعرف على كيفية ادراك جودة الخدمة بواسطة العميل، والمسببات والعوامل التي تؤدي إلى ظهور الاختلاف (التفاوت) بين ما يتوقعه العميل، وما يدركه من خلال الخدمة المقدمة إليه.

وهذا ما دعانا إلى التعرف على الكيفية التي يمكن بها إدارة جودة الخدمة من جانب المنظمات الخدمية، وذلك للإسهام في تهميش تلك الفجوات التي يمكن أن تظهر بين ما يتوقعه العميل، وما تقدمه المنظمات من مخرجات. ويتربط على ما سبق إنه يستلزم من المنظمات الخدمية أن تتفهم بدقة توقعات العملاء فيما يتعلق بالخدمات التي يرغبها ومحددات جودتها، والكيفية التي سيتم بها تقييم الخدمة بواسطة العميل.

وسوف يساعد ذلك المنظمات على تصميم الخدمة وتقديمها وتخطيط الاتصالات التسويقية، وإدارة عمليات التفاعل بما يؤدي إلى التأثير على العملاء في الاتجاه المستهدف، وتقديم الخدمات بالجودة التي تتفق مع توقعاتهم (الصحن، 1997). ويتطلب هذا الأمر بالضرورة التعرف على الطريقة (أو الخطوات) التي يتم من خلالها إدارة وتسليم المستوى المتوقع من الجودة للعملاء المستهدفين، وكذلك توضيح ماهية الأدوار التي تقوم بها الأطراف ذات العلاقة في هذا الخصوص: الإدارة،

العاملين، العملاء، والتي عرضها الباحث في هذا الفصل بناءً على الإطار الذي قسمه العالم جرونروس (Gronros,1990).

**2-4-2 مفهوم جودة الخدمة:** تتعدد التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين، ومنه يمكن اعطاء التعاريف التي أشار إليها الباحث في باب مفهوم جودة الخدمة.

#### 2-4-3 أهمية الجودة وأهدافها وتكلفتها.

**1-3-4-2 أهمية الجودة:** للجودة أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسات والمستهلكين، إذ تُعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، وتشكل الأهمية كما يلي بالنسبة إلى: المؤسسة، المسؤولية القانونية للجودة، المنافسة العالمية، حماية المستهلك، التكاليف وحصة السوق.

**2-3-4-2 أهداف الجودة:** يمكن تقسيم أهداف الجودة في هذا الخصوص إلى نوعان من الأهداف، وهما: أهداف تخدم ضبط الجودة، أهداف تحسين الجودة وهي غالباً ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

**3-3-4-2 تكلفة الجودة:** حينما تود مؤسسة ما التعامل مع شأن الجودة وإجراء التحسينات عليها أن تأخذ في الحسبان التكلفة المصاحبة لهذا الموضوع، والتي يمكن من خلالها هذه التكلفة إلى التكاليف التالية: تكلفة الإخفاق، تكاليف القياس، تكاليف الوقاية، تكاليف الوقاية.

**4-4-2 متطلبات الجودة:** إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءها على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية، ويمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي: معايير الأداء، الإشارة تكلفة الجوانب الاقتصادية للمنتج، فترة التسليم، حيث يُعتبر كلاً من الأداء والتكلفة وفترة التسليم، بمثابة متطلبات أساسية بالنسبة للجودة. وتمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة، فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفاً، وكذلك الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين، أو تجميد الأموال المنقولة، والتي تمكن كفاءة المسير في هذه الحالة من تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء.

ومن الواضح جلياً أن متطلبات الجودة أصبحت حالياً مكوناً هاماً في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها، ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق تطابقها مع المتطلبات وتقدير معايير التصنيع، وإنما يجب إدارتها من أجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

**5-4-2 مصطلحات إدارة الجودة:** من هنا يجب علينا الإحاطة في الدراسة بالمصطلحات التالية بالتفصيل: تخطيط برامج الجودة (Quality Planning)، ضبط الجودة (Quality Control)، تأكيد الجودة (Quality Assurance)، وتحسين وتطوير الجودة (Quality Improvement)، برامج الجودة (Quality Planning)، ضبط الجودة (Quality Control)، تأكيد الجودة (Quality Assurance)، تحسين وتطوير الجودة (Quality Improvement).

وحيث أن موضوع تنافسية الميناء قد حظي باهتمام دولي، فقد وضعت الدراسات والبحوث لتطوير المفهوم التنافسي للموانئ البحرية كي تلعب الدور المحوري الذي تتطلبه حركة التجارة الدولية، وذلك لما للموانئ من أثر بالغ في تحديد المؤشرات الاقتصادية العالمية والمحلية. ولكي تتمكن الموانئ بصورة عامة البحرية منها والجوية، من إحراز تميز تنافسي، يجب أن تتوافر فيها المتطلبات التالية:

- تقديم خدمات القيمة المضافة، هذا بالإضافة إلى تحليل موقف الميناء من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حسب مصفوفة (SWOT)، وكذلك تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis)، والاستعانة أيضاً بتحليل محددات مصفوفة التسويق (4P) Product, Place, Price, Promotion.
  - تحقيق أدنى مستويات التكاليف بالنسبة لجميع الخدمات المقدمة في سلسلة النقل عند مقارنتها بباقي الموانئ المنافسة، وذلك باستخدام سياسات تسعير مرنة.
  - إنشاء وحدة اقتصادية تتبع للموانئ البحرية تعمل على تحليل قوى السوق من حيث العرض والطلب بالنسبة لمجموعة الموانئ المنافسة، مثل موانئ حوض البحر المتوسط والبحر الأحمر والخليج العربي والبحر العربي بصفة عامة، والموانئ المحيطة بالموانئ الوطنية بصفة خاصة. يلي ذلك تحليل القوى التنافسية للموانئ المنافسة، وأثر الشركات الملاحية الكبيرة والتجمعات والتحالفات الملاحية العملاقة.
  - تنشيط حركة التصنيع وخلق مناطق صناعية جديدة ومناطق حرة قريبة من الموانئ البحرية، تحكمها إدارة ذات مكانة وخبرة عالمية سابقة، وربطها بباقي الموانئ البحرية الوطنية الرئيسية. هذا بالإضافة إلى خلق وحدة تسويقية فعالة للموانئ البحرية للوصول إلى الشركات الملاحية العالمية، وتحقيق كل متطلباتها. وتفعيل جميع حلقات سلسلة الإمداد، وتحقيق أدنى مستويات التكلفة في جميع الخدمات المقدمة مقارنة بتسعيرة خدمات المنافسين.
  - وضع استراتيجية فعالة واقعية لزيادة نسب التحويلة في التجارة الإقليمية بالنسبة لسلسلة النقل من الباب إلى الباب، وذلك عن طريق إنشاء هيئة للتخطيط والتنفيذ للتنسيق بين شبكات لوجستية وسلاسل الإمداد. والنقل.
- ويرى الباحث أن دراسة تنافسية الموانئ يجب أن تلعب دورها الرائد من خلال المستويات التنافسية التالية: التنافس بين متعهدي الميناء الواحد (Port Undertaking)، التنافس بين تجمعات الموانئ، التنافس بين مشغلين موانئ ذات ظهير واحد (Between Ports)، ووسائل النقل في الظهير الواحد لعدة موانئ سواء كانت داخلية أو خارجية. وإن العوامل التي تؤثر على تنافسية الميناء تختلف وتتناسب من مستوى إلى آخر وفقاً للمستويات السابقة، إذ تتحدد القدرة التنافسية لمتعهدي الميناء الواحد أساساً على عوامل الإنتاج، والعمالة، ورأس المال، واستخدام التقنيات الحديثة، بينما باقي مستويات التنافس، صنفت وفقاً لعناصر تتقارب في خصائصها ومميزاتها، نظراً لتفاعلها مع العوامل التالية: الموقع الجغرافي (Geographical Location)، البنية التحتية المتاحة (Infrastructure)، مستوى وقدرة الصناعات الداعمة والمرتبطة وحجم نشاطات منطقة الظهير، والسياسات الحكومية الناجحة.

## الفصل الثالث: تقييم جودة الخدمة ورضا العميل

### 3-1 مقدمة

مع زيادة وعي المؤسسات الخدمية لأهمية دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أصبح العملاء أيضاً أكثر أدراكاً واهتماماً بالجودة نظراً للدور الذي تلعبه في أداء الخدمة وتقديمها، وما للجودة من أثر واضح على حجم الطلب على الخدمات، وتُعتبر توقعات وحاجات العملاء عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبران أمراً صعباً بالنسبة للمؤسسات الخدمية، إذ توجد تحديات لا بد من التعامل معها، كما سنتطرق أيضاً في هذا الفصل إلى تقييم جودة الخدمة، ونماذجها، وكيفية تطويرها.

### 3-2 تقييم جودة الخدمة

ينظر في العادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتي نظر، أحدهما داخلية تُعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، ووجهة نظر خارجية تركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل. وعلى اعتبار أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يصطلح عليه "التوجه بالعميل" (Orientation Client) بمعرفة حاجاته وتوقعاته فإن تقييم الجودة يقوم على أساس ملاحظة العميل لخصائص الخدمة وإبعاها، ومدى ادراكه لأدائها الفعلي أي جودة الخدمة الواعية. فالجودة الواعية عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه، والنتيجة عن المقارنة بين التوقعات والادراكات المتعلقة بالأداء. وبناءً على ذلك فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر العميل، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية (نور الدين، 2007): قد لا يكون لدى المؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها العملاء لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة كالتالي: قد تخطئ إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدرك بها العملاء الأداء الفعلي للخدمة، وقد لا تعترف المؤسسة بحقيقة أن حاجات العملاء وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها، أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يُعتبر مناسباً. وقد لا تستطيع المؤسسة بسبب نقص إمكانياتها، تحديد حاجات عملائها ومعرفة توقعاتهم، أو تقييم مستوى الرضا لديهم عن الأداء، وبالتالي عدم القدرة على تحديد مستوى الجودة في خدماتها، ويرتبط تقييم الجودة بمستوى ادراك العملاء للخدمة الكلية المقدمة لهم.

3-2-1 مؤشرات تقييم جودة الخدمة: كي تتمكن مؤسسات الخدمات من تقديم خدمة تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم، على المؤسسة أن تتعرف على المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة ما يلي (الضمور، 2005): الاعتمادية، مدى إمكانية وتوفر الخدمة، الأمان، المصداقية. حيث تتمثل في درجة الثقة، ودرجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل، الاستجابة، وعلى التحليل والاستنتاج والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد، فالعميل عادة ما يلجأ إلى الشهادات العلمية ومصادرها، والخبرات العلمية للتعامل مع مقدمي الخدمة، والخدمة المحسوسة، والاتصالات الفعالة.

3-2-2 نماذج تقييم وقياس جودة الخدمة: منذ بداية الثمانينات تزايد الاهتمام بالكتب والدراسات الخاصة بجودة الخدمة وطرق قياسها والعوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، وباستعراض الكتابات في مجال تسويق الخدمات، يمكن القول بأن أول محاولة لتسمية مدخل موجه بالخدمة لقضايا الجودة كان من خلال كتابات "جرونروس" والتي قدم فيها مفهوم جودة الخدمة المدركة ونموذج الجودة الكلية (Gronroos, 2001). ويمثل مدخل الجودة المدركة للخدمة الأساس التي اعتمدت عليه

معظم الدراسات والبحوث الخاصة بجودة الخدمة (Lehtinen, 2002)، إلى ما قدمه "بارسيرمان وزملاؤه" والمعروف باسم نموذج "تحليل الفجوات". (Parasuraman, 2000).

هذا بالإضافة إلى نموذج الجودة لـ "جرونروس و جيمسون"، ونموذج "تحليل الفجوات" لـ "بارسيرمان وزملائه" (Parasuraman et al, 2002)، ونموذج تحليل الفجوات "لبراون وسوارتز" (Brown & Swartz, 1989). ويمكن القول بأن نموذج "تحليل الفجوات" يُقدم أساساً مقبولاً لتفهم الكيفية التي يمكن بها إدارة جودة الخدمة (الصحن، 2007).

كما استعرض هذا الفصل تطوير جودة الخدمة و وضع نظام لقيادة الجودة المتكون من: وضع نظام لقيادة الجودة، نظام اليقظة، وتحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة، وتحديد سياسة الجودة، ونظام تقييم رضا العملاء، وتحديد نظام التحسين المستمر لتحقيق التميز في العلاقة مع العميل وتحقيق التميز في العلاقة مع العميل وإدارة فترة انتظار العميل والتعامل مع شكاوى العملاء، وبحث اسباب شكاوى العميل. وذلك لجعل العلاقة مع العميل شخصية (نور الدين، 2007).

**3-3 رضاء العميل:** أن تقييم جودة الخدمة مرتبط بالانحراف الموجود بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من طرف العميل، لذلك يجب الشروع على تحديد ومعرفة توقعات العملاء والعوامل المؤثرة فيها لتقديم خدمات ذات جودة تتوافق مع توقعات العميل. ويُعتبر رضا العملاء من اهم المعايير التي تُمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها. لذا فلا بد من بحث مفهوم الرضاء من خلال تعريفاته المتعددة، ومستوياته الثلاث (Belin, A, 2002). هذا مع استعراض خصائص رضاء العميل (Jean Michel, 2001). ولتحقيق رضاء العميل من الضروري القيام بالتالي: تخفيض درجة الانحراف من أجل المطابقة بين التوقعات والادراك، خلق انحرافات ايجابية على طول السلسلة لجعل الادراك أكبر من التوقعات.

#### الفصل الرابع: الأداء المتميز

**1-4 مقدمة:** تُعد عملية قياس وتقويم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقويم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها، سواءً كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج، وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

**2-4 تعريف الاداء:** الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة، أو لأسلوب العمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

**3-4 مفهوم تقييم الأداء:** تتجه وظائف إدارة الأفراد وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف، والتدريب والتنمية، وسياسات الأجور والحوافز، وتعزيز دور القيادة والإشراف، وتهيئة طرق و وسائل الاتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة شؤون الأفراد في المنظمة، بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين، وكسب ودهم و ولائهم، وصولاً إلى اعلي إنتاجية ممكنة.

**4-4 أهمية تقييم الأداء:** يُعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة ومنظمة وتحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة، أو للعاملين أنفسهم، وبحث أهم هذه الاعتبارات المجدية في هذا الخصوص.

**5-4 العناصر المكونة للأداء:** القدرة (بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هامين، هما: المعرفة والمهارة)، الرغبة (وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة: الاتجاهات، مناخ العمل، المناخ الأسري).

4-6 المفاهيم المرتبطة بالأداء: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الأداء (العلاقة بين شخصية الفرد وأدائه المتميز)، وبحث الأخطاء الإدارية التي تؤثر على الإنتاجية والأداء المتميز المرغوب، وكذلك أثر الحوافز في تحقيق الأداء المتميز للفرد.

#### الفصل الخامس: رضا العميل والرضا الوظيفي ونماجهما

5-1 مقدمة: يُعد قياس رضا العملاء من أبرز اليات التقييم والمتابعة، وهي بمثابة خطوة أساسية لتحليل مواطن القوة والضعف في الأداء، ووضع تصورات للتطوير وتجديد العمل للمستثمرين. أن التعرف على رضا العميل يتم من خلال الاجابة على العديد من الاسئلة مثل: هل لدى الشركة الإمكانيات الضرورية لمقابلة احتياجات خدمة العملاء؟ هل تتوفر احداث التجهيزات المادية بالشركة؟ هل موظفي الشركة على استعداد تام لمساعدة العملاء؟ هل يتوقع من موظفي الشركة تقديم الخدمة السريعة؟.

5-2 تعريف العميل: العميل هو المستهلك أو المستخدم للمنتج (سلعة/ خدمة)، والذي يستفيد من ما تقدمه المنشأة في تحقيق رغباته واحتياجاته، وتصنيف العميل إلى عملاء مستهلكون (B2C)، عملاء عمل (B2B).

5-3 رضا العملاء: وهو مصطلح تجاري ومقياس لمدى المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة المعنية لتحقيق أو تجاوز توقعات العميل، وينظر إليه على أنه مؤشر الأداء الرئيسي داخل قطاع الأعمال، وجزء من منظورات أربعة من سجل الأداء المتوازن، مما يجعل الموظف يعمل بكل جد وإخلاص.

5-4 أهداف قياس رضا العملاء: بشكل عام يهدف قياس رضا العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم احتياجات وتوقعات العملاء.
- معرفة كيف تحقق المنشأة ومنافسوها هذه الاحتياجات والتوقعات.
- تطوير سلعة/ خدمة لتقابل احتياجات وتوقعات العملاء.
- تحديد التوجهات (العملاء/ المنافسين) خلال فترات زمنية حتى تستطيع المؤسسة من اتخاذ قراراتها على الأساس الزمني.
- تصميم أولويات و مقاييس للمنشأة لمعرفة كيف تحقق احتياجات وتوقعات عملائها.

ويمكن حصر أسباب قياس المنشآت لرضى عملائها في النقاط الآتية:

- ولاء العميل: لمعرفة وفهم ماذا يحب في ما تقدمه وماذا يكره، ومعرفة ماذا يدفعه إلى التعامل المنشأة مرة أخرى والذي يمثل سر نجاح المنشأة ويحفزه للحديث عن المنشأة إلى آخرين.
- رضا العميل: أن العملاء الراضون هم العملاء الذين لا يحملون نظرة سلبية تجاه المنشأة، وقد لا تكون كل الأمور تسير بصورة طيبة (لم يبلغ العميل درجة الولاء)، لذلك يجب ان تتاح لهم الفرصة لإبداء آرائهم في ما تقدمه المؤسسة.
- الاتصال الفعال: من خلال الحديث مع العملاء بواسطة المسح (Survey)، يمكن ان توصل المنشأة معلومات أكثر عنها وبصور مباشرة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

- معرفة الاتجاهات: من خلال المعلومات الراجعة من المسح (Survey)، يمكن ان تعرف المنشأة التوجهات العامة للعملاء والمنافسين، والتي يمكن ان تستفيد منها في تعديل استراتيجياتها الحالية، ووضع استراتيجياتها المستقبلية.
- 5-5 نماذج قياس رضا العملاء: بالنسبة لأهمية رضا العملاء، فلا بد ان يتم قياس رضا العملاء وترجمته إلى معايير قابلة للقياس، هذا بالرغم من ان هنالك عدد من النماذج (Models) التي وضعت لقياس رضا العملاء، إلا إنها تتفق على الأسس الآتية:
  - بيانات المشكلة تعتمد على العملاء و لابد ان تجمع منهم مباشرة.
  - استخدام منهج البحث العلمي.
  - يجب ان يتم قياس رضا العملاء بصيغتين، الأولى على الأساس الكلي (Overall Satisfaction)، وعلى الأساس الجزئي (Partial Satisfaction) لكل معيار من المعايير المرتبطة برضاء العملاء.
  - يستخدم المسح الميداني (Survey)، كأساس لجمع البيانات مع عدم إغفال الأساليب الأخرى.
  - توفير مجموعة كاملة من النتائج يتم تحليلها بعمق تفضيل وتوقعات المستهلكين ومدى رضاهم.
  - استخدام النتائج في تطوير عروض المنشأة المقدمة لعملائها.
- وقد حدد العالم الإنجليزي (John M. Coe, 2004) ثلاثة متطلبات أساسية لتطبيق استراتيجية التسويق المرتبطة بالقيمة (Value Marketing Strategies): معرفة توقعات العميل، تصميم برامج لتحقيق التوقعات من ناحية الجودة، الخدمة والزمن، تدريب وتأهيل الموظفين لتحقيق هذه التعهدات. حيث نجد ان هذه الاحتياجات تشمل الاهتمام بعملاء الخارج وهم المستهدفين بعمل المؤسسة، وذلك من خلال معرفة توقعاتهم ومن ثم تحقيق هذه التوقعات من خلال برامج موجهة لخدمة العملاء بالإضافة إلى الاهتمام بعملاء الداخل من خلال التدريب والتأهيل، ونضيف أيضاً أهمية معرفة رغبات واحتياجات عملاء الداخل.
- كما حدد العالم (Philip Kotler, 2003) أربعة حقائق توضح أهمية رضا العملاء: أن نسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25 - 80% حسب نوع الصناعة. بينما (Philip Kotler, 2003) حدد أربعة حقائق توضح أهمية رضا العملاء، ندرجها كالتالي:
  - الحصول على عملاء جدد يكلف المؤسسة من 5- 10 أضعاف تكلفة رضا العملاء الحاليين، حيث تفقد المنشآت في المتوسط تفقد من 10 - 30% من عملائها سنوياً.
  - تقليل معدل فقد العملاء بنسبة 5%، حيث سيعمل هذا التقليل على زيادة الأرباح بنسبة 25-80%.
  - تزايد معدل ربح العميل مع امتداد فترة الشراء، وذلك حسب نوع الصناعة.
- 6 المقصود بالموظف: يقصد بالموظف بأنه الشخص والذي يستخدمه اشخاص معينين، أو مؤسسات بصفة نظامية، وذلك لأن يقوم بالعديد من الامور من واجبات ومسؤوليات ووظيفة ما، ويكون ذلك مقابل أجر محدد يقوم بتحديدده صاحب المنشأة أو المشروع أو المؤسسة.

5-7 **الرضا الوظيفي:** هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحوّل عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).

5-8 **عناصر الرضا الوظيفي:** ويتضمن عنصرين، الاستمتاع بالعمل، الترابط بين المؤسسة: وذلك من خلال: العلاقة الجيدة مع الرؤساء، الإحساس بأهمية دور الفرد في المؤسسة، تقدير وحرص المؤسسة، الاستقرار الخماسي، تحقيق الإنجاز، توافق الوظيفة.

5-9 **أهمية تحقق الرضا الوظيفي:** وتشمل التركيز على استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والتقني، والخبرات المتاحة للمؤسسة من التسرب أو الضياع، تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والسيطرة تجاه أي تحديات تواجهها.

لذلك نجد أنه أحدث تطورا، بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة والتسويق الحديثة، حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل، حيث أكدت التجربة العملية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً. فالرضا الوظيفي = متعة العمل + استقرار المؤسسة + نجاح ونمو المؤسسة، حيث أن تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى:

- تحسن وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمؤسسة.

- كسب رضا و ولاء وانتماء العميل للمنتج النهائي. ولما كان الرضا الوظيفي = الاستقرار الوظيفي، وبالتالي فإنه يؤدي إلى: قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وإلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجه المؤسسة.

#### 5-10 **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:** ويشتمل على:

أولاً: عوامل تنظيمية، حيث هناك نوعين من العوامل تؤثر على الرضا الوظيفي نظهرهم كالتالي:

(1) تصميم المهام: يعتقد "جراي" أن الانتاجية شحوى قاصرة جداً، اذا كان العمل غير منظم تنظيماً جيداً، وكانت طرق العمل لا تتماشى مع الأهداف المرغوب تحقيقها، وكلما تم تصميم مهام العمل بصورة ملائمة لقدرات الفرد، فان ذلك يزيد من الرضا الوظيفي.

(2) العوامل التكنولوجية: تتحدد انتاجية الموظفين بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديه، وأن تحسين العوامل التكنولوجية يؤدي إلى تحسين واضح في الانتاجية وزيادة في الرضا عن العمل. وتضم هذه العوامل باختصار العناصر التالية: الأجور والرواتب، محتوى العمل وتنوع المهام، الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين مثل الجنس، العمر، فترة الخدمة، مستوى التعليم. (سهيل، 1999)

5-11 **نماذج الرضا الوظيفي:** تطرقت الدراسة بالبحث والتحليل والإشارة لعناصر النماذج التالية مقرونة بالأشكال والرسوم التوضيحية: نموذج "بورتر و لولير"، نموذج "لولير" في الرضا الوظيفي.



**5-12 السلوك الوظيفي:** ويتضمن الالتزام بأنظمة وتعليمات العمل وسياسات الوزارة/ المؤسسة، الانتماء في أداء المهام المكلف بها لتحقيق الأهداف والنتائج التي ترسمها المؤسسة، العمل بكفاءة ضمن المواعيد المحددة لإنهاء التكاليف والاعمال المطلوبة، عدم التغيب والتمارض والإكثار من الانصراف غير الضروري.

وفيما يخص سلوك الإخلاص والانتماء، فإنه يتطلب الالتزامات التالية: المحافظة على ممتلكات المؤسسة وأموالها، والأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل، والمحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ومتلقي الخدمة والزلاء. ولاسيما أن الدراسة قد استوفت العناصر الخاصة فيما يخص متطلباتها العمل وسبل تحقيقها، والالتزام بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وتوفير الرغبة والصبر والمصادقية والتنظيم وجس المظهر لتقديم المساعدة والمبادرة والإبداع اللازمة والمهارات القيادية والإشرافية، ومدى الاستفادة من الموارد (البشرية والمالية والمادية) المتاحة لمتلقي الخدمة والزلاء. وجدير بالذكر إن دعم عملية التغيير، ويستلزم تخصيص الموارد والدعم اللازمين لعملية التغيير، إدارة مقاومة التغيير والمخاطر المترتبة على برامج التغيير، المقدرة على توضيح عمليات التغيير والمبررات لكافة المعنيين.

**5-13 صفات الموظف المثالي الناجح:** ليحظى الموظف المعني بلقب الموظف الناجح، والمثالي، عليه إتباع بعض التعليمات والتحلي ببعض الصفات، ومنها: الاعتزاز بالمهنة وحب العمل، والثقة بالنفس، والعدل وعدم التحيز لأحد في المعاملة، والإحساس بالرضا عن العمل، حسن الاستماع والإصغاء، مخافة الله والإخلاص في العمل وتأديته واجباته، الفهم الصحيح للمهنة، والقدرة على الإبداع والابتكار، تجنب الصراع، ومراعاة الفروق الفردية بين الزلاء أو المراجعين، واحترام النفس، والابتعاد عن الجدل والنقاش العقيم، ونقل الكلام والتحلي بالأخلاق، احترام الموظف لقيم وعادات المجتمع والمؤسسة التي يعمل بها، تنظيم الوقت والعمل، واحترام الجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة، الحضور المبكر وعدم التأخر عن وقت العمل، الكفاءة العالية، والهمة العالمية، والنشاط الدؤوب، تحديد الهدف، وامتلاك المهارات التحليلية ومهارات حل المشاكل، وأن يكون محبوباً من الآخرين، ويتعامل مع الرؤساء والزلاء أياً كان مركزهم بطريقة مهذبة ولبقة. **ويقع على كاهل المدير المتميز العديد من المهام والسماح، ومن أهمها التالي ذكره:** الجودة والإنتاجية، تقييم الأداء، المؤهلات العلمية والدورات التدريبية، التطوير والتحسين، علاقات العمل والاتصال.

## الفصل السادس: وزارة النقل في الجمهورية اليمنية ومرافقها الرئيسية

**6-1 مقدمة:** يلعب قطاع النقل دوراً هاماً وأساسياً في نهضة الشعوب، فهو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية وركيزة النمو الاقتصادي، كما تُعد خدمات النقل من أهم متطلبات المراحل المختلفة للتنمية في البلدان، فوجود قطاع نقل فعال هو متطلب أساسي لضمان التطور الاقتصادي في كل دولة ويقاس مستوى تطور هذه الدولة أو تلك بمدى تطور قطاع النقل فيها.

ففي الوقت الذي يعد النقل نشاط اقتصادي قائم بحد ذاته من باب كونه يوفر العديد من فرص الاستثمار، كما يوفر فرص للعمل مرتبطة بالأعمال التي تخصه، يُعد النقل كذلك الشريان الأساسي للنشاط الاقتصادي والاجتماعي ومكوناً أساسياً في قرارات الاستثمار. كما يُمثل رافد رئيسي أن لم يكن الشريك الأساسي في تطوير وتنمية العديد من القطاعات الاقتصادية (التجارة، الصناعة، السياحة، الزراعة، استغلال الثروات المعدنية، الخ)، وذلك من خلال دور النقل المتمثل في تأمين النقل والانتقال للبضائع والأفراد وحلقة الوصل بين مراكز الإنتاج والاستهلاك والاستيراد والتصدير.

ويُمثل أيضاً النقل في الجمهورية اليمنية أهمية كبيرة بحكم موقع اليمن الجغرافي بين جنوب غرب آسيا وشرق إفريقيا، كما تحظى الجمهورية اليمنية بشبكة واسعة من الخطوط الجوية والبحرية والبرية تربطها بالدول المجاورة ومختلف دول

العالم، حيث ترتبط برأً بالمملكة العربية السعودية عبر العديد من المنافذ البرية الحدودية (الطوال، الوديعة، البقع، علب). كما ترتبط بسلطنة عُمان عبر منفذي (شحن، وتفريغ)، وعبر هذه المنافذ تصل البضائع والمنتجات من وإلى العديد من الدول ومنها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأردن، سوريا، ومصر، إلخ، هذا بالإضافة إلى الركاب القادمين والمغادرين.

بينما ترتبط المطارات اليمنية بما يقارب من (30) نقطة ومحطة تشغيل تقع في دول ومدن أوروبا والشرق الأوسط وآسيا وإفريقيا. وأن الموانئ اليمنية تتمتع بموقع ملاحي استراتيجي هام كونها تقع بمحاذاة الممر الملاحي الدولي الرئيسي الذي يربط النشاط الملاحي بين أوروبا والشرق الأقصى.

6-2 نبذة عن النقل الجوي

**6-2-1 الإدارة العامة للنقل الجوي:** هي إحدى الإدارات العامة الهامة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية، والمناطق بها أعمال التنظيم والإشراف على كافة أنشطة النقل الجوي وسوق النقل الجوي في اليمن، ومن مسؤولياتها تنظيم وتبادل خدمات النقل الجوي، ومنح حقوق النقل الجوي اللازمة من خلال إبرام الاتفاقيات الثنائية ومذكرات التفاهم في مجال النقل الجوي، بغية تسيير خطوط جوية دولية منتظمة. هذا فضلاً عن وضع الضوابط والقواعد التنظيمية للنقل الجوي، وإلى تطبيق أحكام الملحق التاسع لاتفاقية الطيران المدني الدولي (التسهيلات)، هذا فضلاً عن وضع الضوابط والقواعد التنظيمية للنقل الجوي، وإلى تطبيق أحكام الملحق التاسع لاتفاقية الطيران المدني الدولي (التسهيلات)، لتبسيط إجراءات دخول وخروج حركة الطائرات والركاب والبضائع وبالتنسيق مع السلطات المعنية العاملة في المطارات من الجوازات والجمارك، والحجر الصحي، لتوفير الراحة اللازمة لسهولة تدفق حركة الطائرات والركاب والبضائع، وكذلك اعتماد جداول رحلات شركات الطيران المنتظمة، والموافقة على منح التصاريح اللازمة لتسيير الرحلات العارضة من هبوط أو عبور للأجواء اليمنية.

**6-2-2 رؤية ورسالة الإدارة العامة للنقل الجوي:** وتعني نقل جوي آمن بأداء متميز وخدمات منافسة ذات جودة عالية لجميع المستفيدين. ورسالتها تبني أساليب إدارية وتقنية متطورة ذات جودة عالية في مجال النقل الجوي، لتحقيق التميز والارتقاء في تقديم الخدمات لجميع المستفيدين وفق معايير سلامة وأمن الطيران، وذلك مع الالتزام بخدمة المجتمع المحلي والمحافظة على البيئة.

**6-2-3 القيم التي تعزز بها الإدارة العامة للنقل الجوي:** للقيم سمات عديدة تؤخذ بنظر الاعتبار، ومنها: الولاء، الشفافية، النزاهة والصدق، الإخلاص والحس بالمسئولية والالتزام تجاه الهيئة والعاملين فيها والمتعاملين معها، التطوير والتحسين المستمر، والعمل الجماعي بفاعلية وشفافية.

**6-3 أهداف النقل الجوي:** تتمثل أهداف النقل الجوي بالخصائص مثل تشجيع وتطوير مرفق النقل الجوي والنهوض بها، رسم خطة ثابتة للنقل الجوي، عقد الاتفاقيات الثنائية والدولية وتطوير وتنمية العلاقات الثنائية مع دول العالم والمنظمات الدولية، منح حقوق النقل الجوي والتوزيع العادل على الشركات الوطنية وبدون تمييز، الإشراف على مكاتب وكلاء السفر والشحن الجوي، وتنمية الموارد المالية وتعظيم إيرادات الهيئة.

**6-4 شركة الطيران:** هي شركة نقل جوي، تستخدم سواء لنقل البضائع أو للمسافرين، وتختلف صيغتها بين شركة طيران عامة وشركات طيران خاصة، علماً بأن شركات الطيران العالمية تكون مسجلة في اتحاد النقل الجوي الدولي "IATA"، ومنظمة الطيران المدني الدولي "ICAO".

6-5 شركة الخطوط الجوية اليمنية: تُعد الخطوط الجوية اليمنية هي شركة الطيران الوطنية، وتقدم خدماتها لأكثر من 30 جهة في الشرق الأوسط، وأفريقيا، وآسيا، وأوروبا، ويتكون أسطولها الجوي من 17 طائرة، كما تعمل هذه الشركة على تنظيم رحلات داخلية بشكل شبه يومي بين أهم مناطق الجمهورية اليمنية. وتتضمن قائمة شركات الطيران القوائم التالية: قائمة شركات الطيران حسب البلد، قائمة شركات الطيران الرخيصة، قائمة شركات الطيران المرخصة من قبل "IATA"، قائمة شركات الطيران المرخصة من قبل "ICAO". كما تطرقت الدراسة للأهداف الاستراتيجية الستة والتي اشتملت على تعزيز ثقافة الامتثال المستدام لمتطلبات الأمن والسلامة، تعزيز خدمات الملاحة الجوية في معايير الخدمة والسلامة والكفاءة، الأهداف ومنطلقات العمل من تطوير نظام وطني متكامل للمعلومات.

6-6 المركز الوطني للمعلومات (منطلقات واتجاهات ومجالات أنشطته): اشتمل هذا البند الاتجاهات الرئيسية لعمل المركز الوطني للمعلومات، لإقامة بنية مؤسسية متكاملة للمعلومات على المستوى الوطني، بناء أنظمة معلوماتية شاملة، بناء وإدارة شبكة وطنية للمعلومات، تنمية القدرات العلمية والخبرات العملية في المجال المعلوماتي، إقامة علاقات تعاون متبادل في حقل المعلوماتية.

6-7 مجالات أنشطة المركز الوطني للمعلومات: تمثل مجالات أنشطة المركز الوطني للمعلومات التقسيمات النوعية الاختصاصية المستجيبة لتحقيق أهداف واتجاهات العمل المعلوماتي المنوط بالمركز والمبنية أيضاً على قاعدة التحليل والتصنيف العلمي للعمليات المعلوماتية والاختصاصات المهنية والوظيفية لدى المركز.

وتتم عملية إدارة أنشطة وأعمال المركز وفقاً لآلية عمل تحقق التوافق والانسجام في تنفيذ المهام والأعمال في كل مجالات أنشطة المركز. ويوجد في الجمهورية اليمنية 6 موانئ بحرية دولية (ميناء عدن، ميناء الحديدة، ميناء المكلا، ميناء المخاء، ميناء الصليف، وميناء نشطون)، مجهزة لاستقبال البضائع والسفن وتقديم خدمات الشحن والتفريغ والتخزين. وهناك 3 موانئ بحرية رئيسية لتصدير النفط والغاز المسال (ميناء رأس عيسى، ميناء الشحر، وميناء بلحاف)، بالإضافة إلى 8 موانئ بحرية محلية.

6-8 أهم الموانئ التجارية في الجمهورية اليمنية: تتمتع موانئ اليمن بأهمية استراتيجية كبيرة، وخاصة ميناء المخاء القريب من مضيق باب المندب، وهو الشريان الأساسي لتوريدات نفط الخليج إلى أوروبا وأحاء العالم الأخرى عبر قناة السويس. ومع التوسعات الراهنة في اليمن لتطال مدينة المخاء، فإن الموانئ قد تلعب دوراً حاسماً في الأزمة اليمنية. وفيما يلي أهم الموانئ التجارية:

- **ميناء عدن:** يُعد ميناء عدن أكبر الموانئ الطبيعية في العالم ومن أهم المراكز التجارية البحرية بمنطقة خليج عدن. ويقع الميناء على الساحل الجنوبي لليمن ويبعد بنحو 95 ميلاً بحرياً شرقي باب المندب البوابة الجنوبية للبحر الأحمر، وكذلك يقع على الخط الملاحي الدولي الذي يربط الشرق بالغرب. وازداد دور الميناء بعد فتح قناة السويس عام 1869، وذلك نظراً للخدمات التي كان يقدمها الميناء للسفن المتجهة من وإلى القناة، وبالدرجة الأولى فيما يخص تموين السفن بالوقود.
- **ميناء المخاء:** المخاء هي مدينة وميناء على بعد 100 كيلومتر من مدينة تعز، كما أن هذا الميناء الاستراتيجي يبعد 75 كيلومتراً فقط من مضيق باب المندب. وفي القرن السابع عشر أصبحت المخاء مركزاً تجارياً ومن أهم الموانئ ليس في اليمن فحسب بل وفي الجزيرة العربية برمتها، واشتهرت في أنحاء العالم كافة بتصديرها لأجود أنواع البن اليمني. وقد تم الانتهاء من تشييد الميناء الجديد في المخاء عام 1978 بمساعدة شركة هولندية.

6-9 أهم الموانئ النفطية في الجمهورية اليمنية: وعلى الرغم من أن نسبة اليمن من الإنتاج العالمي من النفط لا تتجاوز 0.2%، حسب بيانات إدارة معلومات الطاقة الأمريكية لعام 2013، إلا أن قطاع النفط والغاز يساهم في الناتج المحلي الإجمالي للبلاد بنسبة قرابة 30%. وهذه الموانئ هي: ميناء الشحر، ميناء بلحاف، ميناء بير علي (ميناء قنا)، ميناء رأس عيسى. وتوجد موانئ تجارية أخرى حيث تملك الجمهورية اليمنية موانئ تجارية مهمة أخرى والواردة بياناتها في الدراسة، منها: ميناء المكلا، ميناء نشطون، ميناء الحديد، ميناء الصليف.

6-10 أهمية قطاع النقل البحري: إذا كان قطاع النقل البحري مهم لأي دولة، فهو لجمهورية اليمنية، أهمية أكبر بسبب نقص الموارد الطبيعية وقلة المحاصيل الزراعية، وندرة المياه وانعدام الصناعات الرئيسية، والاعتماد على نشاط الاستيراد بنسبة 90% في توفير احتياجات المواطنين المختلفة من المواد الغذائية والسلع الأساسية والبضائع الاستهلاكية والمنتجات المتنوعة، والتي يتم نقلها بحراً واستيرادها من أماكن الوفرة ومراكز الإنتاج والتصنيع في أنحاء العالم لتغطية احتياجات الاستهلاك المحلي.

6-11 وزارة النقل اليمنية (الوصف، الأهداف، المهام العامة، خريطة الموقع، المراسلات): يلعب قطاع النقل دوراً هاماً وأساسياً في نهضة الشعوب، فهو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية وركيزة النمو الاقتصادي، كما تُعد خدمات النقل من أهم متطلبات المراحل المختلفة للتنمية في البلدان، فوجود قطاع نقل فعال هو مطلب أساسي لضمان التطور الاقتصادي في كل دولة، ومقياس لمستوى تطور هذه الدولة أو تلك بمدى تطور قطاع النقل فيها.

ففي الوقت الذي يعد النقل نشاط اقتصادي قائم بحد ذاته من باب كونه يوفر العديد من فرص الاستثمار، كما يوفر فرص للعمل مرتبطة بالأعمال التي تخصه، يعد النقل كذلك الشريان الأساسي للنشاط الاقتصادي والاجتماعي ومكوناً أساسياً في قرارات الاستثمار، كما تمثل وزرة النقل رافد رئيسي أن لم يكن الشريك الأساسي في تطوير وتنمية العديد من القطاعات الاقتصادية (التجارة، الصناعة، السياحة، الزراعة، استغلال الثروات المعدنية، الخ)، وذلك من خلال دور النقل المتمثل في تأمين النقل والانتقال للبضائع والأفراد، وحلقة الوصل بين مراكز الإنتاج والاستهلاك والاستيراد والتصدير.

ويمثل النقل في الجمهورية اليمنية أهمية كبيرة بحكم موقع اليمن الجغرافي بين جنوب غرب آسيا وشرق إفريقيا، كما وتحظى الجمهورية اليمنية بشبكة واسعة من الخطوط الجوية والبحرية والبرية تربطها بالدول المجاورة ومختلف دول العالم، حيث ترتبط براً بالمملكة العربية السعودية عبر العديد من المنافذ البرية الحدودية (الطوال، الوديعة، البقع، علب). كما ترتبط الجمهورية اليمنية بسلطنة عمان عبر منفذي (شحن، وتفرغ)، وعبر هذه المنافذ تصل البضائع والمنتجات من وإلى العديد من الدول، ومنها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأردن، سوريا، ومصر، الخ، هذا بالإضافة إلى الركاب القادمين والمغادرين. حيث ترتبط المطارات اليمنية بما يقارب من (30) نقطة ومحطة تشغيل تقع في دول ومدن أوروبا والشرق الأوسط وآسيا وإفريقيا.

تناولت الدراسة بالتفصيل البناء التنظيمي لوزارة النقل في الجمهورية اليمنية، تتمتع الموانئ اليمنية بموقع ملاحي استراتيجي هام كونها تقع بمحاذاة الممر الملاحي الدولي الرئيسي الذي يربط النشاط الملاحي بين أوروبا والشرق الأقصى. والجدير بالذكر في صدد البناء التنظيمي لوزارة النقل في الجمهورية اليمنية، فإن الجهات التالية تكون تابعة لمعالي وزير النقل مباشرة: الهيئة العامة للشؤون البحرية، الهيئة العامة للطيران المدني والارصاد، المؤسسة العامة للموانئ الجديدة وفروعها، مصلحة الموانئ اليمنية بعدن وفروعها، المؤسسة العامة للنقل البحري، شركة الخطوط الجوية اليمنية، شركة احواض السفن الوطنية، شركة الملاحة الوطنية، شركة خطوط اليمن البحرية. تسهم وزارة النقل وبصورة فعالة في تنشيط وتوسيع حركة التجارة والاقتصاد، وكذلك في حركة المجتمع مع العالم على أساس وحرية النشاط الاقتصادي والمنافسة

الحرّة، علماً بأن عدد موظفي وزارة النقل والمرافق التابعة لها، يبلغ (9218) موظف. وبذلك فإن قطاع النقل في بلادنا يُسهم بما نسبته (10.8%) من مجموع الناتج المحلي، حيث تهدف الوزارة إلى تحقيق إدارة استراتيجية لأنشطة النقل بأشكاله المختلفة والتي تسهم بصورة فعالة في تنشيط وتوسيع حركة التجارة والاقتصاد.

وكذلك في حركة المجتمع ومع العالم على أساس حرية النشاط الاقتصادي والمنافسة الحرة، وذلك في إطار الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة، ولها في سبيل ذلك ممارسة الأهداف والمهام الآتية: رسم السياسة العامة للنقل في كافة مجالاته، وتحسين أداء وزيادة طاقة الموانئ البحرية والجوية القائمة، وتنمية وتطوير وتنظيم خدمات النقل بكافة أشكالها، وإجراء عمليات المسح المختلفة والدارسات الفنية والاقتصادية لإنشاء خطوط نقل بالقطارات في إطار دول الجوار ودول المشرق العربي، وتشجيع الاستثمار في مجالات النقل وخدماته في إطار السياسة العامة للنقل، وتحديد أجور ورسوم وتعريفات النقل البري، والعمل على تأمين أسطول بحري، ومتابعة التطورات الحديثة في مجالات تشريعات وإدارة النقل، الإشراف على تأمين وتنشيط الخدمات الملاحية في مجالات الشحن والتموين والصيانة والسلامة، وتمثيل الجمهورية في المنظمات والمؤتمرات والاجتماعات والندوات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بشؤون النقل. كما تولت الدراسة توضيح مهام ومسؤوليات إدارة التسهيلات والرقابة في الجمهورية اليمنية بالتفصيل، وبينت مهام ومسؤوليات الإدارة العامة للشؤون الإدارية، وبيان مهام واختصاصات إدارة التأهيل والتدريب وتقسيماتها الفرعية، وتوضيح مهام واختصاصات قسم التدريب الفني، الهدف من خدمة معلومات الطيران، والإرشادات الأمنية الخاصة بالمسافرين.

### الفصل السابع: تصميم منهجية وتنفيذ الدراسة الميدانية

7-1 مقدمة: في إطار البحث العلمي لوزارة النقل ومرافقها والموانئ والمطارات وشركات الطيران بالإضافة إلى الارصاد الجوية والموانئ البحرية وباقي مرافقها الحيوية، من حيث بحث اداء الخدمة فيها وجودتها من قبل المدراء والموظفين والعملاء، مع القاء الضوء على المعالجات المطلوبة لتحسين الاداء وجودته، حيث يتضمن هذا الفصل تصميمًا منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد أهداف الدراسة الميدانية، والافتراضات التي يقوم عليها موضوع الاختبار في الدراسة الحالية، وفروض الدراسة التي تعكس العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة. هذا بالإضافة إلى تناول مفاهيم وطرق قياس متغيرات الدراسة تحديد مجتمع وعينة الدراسة، واسباب اختيار مجال التطبيق في قطاع الجمارك، وطريقة إعداد قائمة الاستبيان (الاستقصاء)، واسلوب جمع البيانات، واساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في تحليل البيانات، وينتهي الفصل بعرض حدود.

وعليه فقد قام الباحث بعمل دراسة ميدانية لبحث المتغيرات المذكورة سلفاً في الفصول السابقة وتأثيرهم على رضا العملاء المتغير الذي تقوم الدراسة عليه. وجدير بالذكر المتغيرات المستقلة الرئيسية والمصنفة كما سيرد ذكره. أولاً، المتغير الخاص بالعناصر أو الخدمة الملموسة (Tangible)، وهو العنصر الذي يختص بالمظهر العام والمرافق المادية، المعدات والاجهزة. اضافة إلى الأفراد والمواد الخاصة بالاتصالات. وذلك بالإضافة إلى المتغير المستقل الثاني وهو الاعتمادية (Reliability)، وهو العنصر الخاص بالقدرة على الوثوق بخدمة العملاء او بالمؤسسة على أداء الخدمة الموعودة. وبالنسبة إلى المتغير المستقل الثالث وهو الاستجابة (Responsiveness)، وهو العنصر المختص بمدى سرعة الاستجابة لمساعدة العملاء وتوفير الخدمة المطلوبة بدقة وسرعة. وفيما يخص المتغير الرابع وهو التعاطف (Empathy)، وهي درجة الاهتمام الذي توفره الشركة او المؤسسة للتعامل بشكل فردي. واخيراً المتغير الخامس وهو الضمان (Assurance)، وهو تطوير الضوابط التشغيلية لضمان تطابق النتائج مع النتائج المرجوة.

3-7 عينة الدراسة: تتمثل العينة التي قامت عليها الدراسة التحليلية عينة عشوائية من مجموعة من المدراء الذين يحتلون مناصب إدارية عليا، وموظفين قائمين على خدمة العملاء بشكل عام، واخيراً العملاء الذين يتعاملون مع تلك المؤسسات. لذا فإن إجمالي ما تم توزيعه من استبيانات قد بلغ (700) استبيان للمدراء والموظفين والعملاء، وقد تم استرجاع الاستبيانات الصالحة للدراسة عدد (564) استبيانات بنسبة تقريبية 80.57%. ولقد تم اختيار العينة وفق الخطوات التالية: زيارة وزارة النقل ومرافقها في العاصمة والمدن وذلك للقاء المدراء وبعض الموظفين للوقوف على عمليات خدمة العملاء ونوعية الخدمة ودرجة تطورها، وكذلك مقابلة بعض العملاء في مختلف تلك المؤسسات. كانت عشوائية وتضم مختلف الشرائح العمرية والاجتماعية والاقتصادية.

4-7 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي مجموعة المتغيرات التي اقرها الباحث والوصف الاحصائي لكل منها ليتبين النسب التي من خلال يمكن وصف العينة التي قام عليها البحث، منها متغير الجنس بالنسبة للمديرين والموظفين، والعملاء. كما تعرضت لمتغيرات أخرى مثل العمر، ومتغير عدد سنوات العمل، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الدخل او العائد الشهري بالنسبة للفئات الثلاث، من خلال إجراءات وأدوات البحث، وقد اسفرت عن النتائج الواردة في الجدول اللاحق.

5-7 الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات: قام الباحث باستخراج جميع البيانات من الاستبيانات الصالحة وعددها كما تم ذكره سالفاً 564 استبيان وادخالها إلى برنامج (SPSS)، وذلك لعمل التحليل الاحصائي. وتم عمل حساب لكل الأسئلة الفرعية لكل من المتغيرات الرئيسية، على سبيل المثال تم حساب (Computed Tangible) ليشمل كل الأسئلة الخاصة بالخدمة الملموسة (Tangible)، وهكذا لكل باقي المتغيرات الرئيسية. وفيما يلي الجداول الخاصة بالنتائج الإحصائية لمعرفة قيم معامل الارتباط، بالإضافة إلى تحليل التباين وقيم معاملات الانحدار للمتغيرات.

جدول رقم (7): المتغيرات الرئيسية كمعايير جودة الخدمة ورضا العملاء

المتغيرات الرئيسية	الفرضيات الفرعية / أسئلة الاستبيان
1 الملموسة Tangibility	1. ضرورة توافر احدث التجهيزات المادية بالشركة.
	2. ضرورة أن يكون مظهر المكان جذابا.
	3. ضرورة تميز موظفي الشركة بحسن المظهر و أناقة الملابس.
	4. المظهر العام يجب أن يتلاءم مع طبيعة الخدمة المقدمة.
2 الاعتمادية Reliability	5. عندما يلتزم الشركة بأداء عمل ما في وقت معين يجب أن يلتزم به.
	6. ضرورة تعاون الشركة مع العميل عند مواجهة مشكلة ما.
	7. ضرورة أن يؤدي الشركة الخدمة صحيحة من أول مرة.
	8. ضرورة أن يؤدي الشركة الخدمة في الوقت المتفق عليه.
	9. ضرورة احتفاظ الشركة بسجلات دقيقة.
3 الاستجابة Responsiveness	10. يتوقع من الشركة تحديدا وقت إنجاز الخدمة.
	11. يتوقع من موظفي الشركة تقديم الخدمة السريعة.
	12. أن يكون موظفي الشركة على استعداد تام لمساعدة العملاء.
	13. من غير المقبول ألا يتمكن موظفي الشركة من تلبية طلبات العملاء فورا لانشغالهم في أعمال أخرى.
4 التوكيد Assurance	14. ضرورة أن يثق العملاء في موظفي الشركة.
	15. ضرورة شعور العميل بالأمان في تعاملاته مع الشركة.
	16. ضرورة اتصاف موظفي الشركة بالسلوك المهذب.
	17. أن يتوافر لدى موظفي الشركة المعرفة للإجابة على أسئلة العملاء.
5 التعاطف Empathy	18. ضرورة أن يولي الشركة كل عميل اهتماما فرديا.
	19. يتوقع أن يوفر الشركة ساعات عمل ملائمة لظروف كل العملاء.
	20. ضرورة أن يولي موظفي الشركة كل عميل عناية شخصية.
	21. يتوقع من الشركة أن تكون مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته.
	22. يتوقع من موظفي الشركة معرفة احتياجات العملاء.

الجدول من إعداد الباحث استناداً لمعايير جودة الخدمة.

كما تضمن هذا الفصل بحث الخدمة الملموسة المدركة ورضاء العملاء حسب الفرضيات التي وضعها الباحث، هذا بالإضافة إلى بحث الاعتمادية المدركة ورضاء العملاء، والاستجابة المدركة ورضاء العملاء، الضمان المدرك ورضاء العملاء، التعاطف المدرك ورضاء العملاء، وإجراء تحليل انحداري متعدد لمتغير التعاطف على رضاء العملاء، وأخيراً بحث المتغيرات الخمسة ورضاء العملاء، ومعاملات الارتباط وصولاً إلى النتائج.

### الفصل الثامن: النتائج والتوصيات

**1-8 النتائج:** أفرزت دراسة " متطلبات الجودة والأداء المتميز في وزارات النقل ومرافقها الرئيسية " عن العديد من النتائج الرئيسية، نذكر منها النتائج التالية:

- (1) أن الخصائص الرئيسية للخدمة المقدمة تتمثل في: خدمات غير ملموسة، غير قابلة للتخزين، الخدمة مرتبطة بمقدمها، مشاركة العميل في الخدمة، اختلاف وحدات الخدمة، ارتباط بين إنتاج واستهلاك الخدمة، تذبذب الطلب، تفاوت جودة الخدمة، عدم وجود مردود مبيعات للخدمة.
- (2) تستمد الجودة أهميتها المتزايدة من حيث إدارتها وقياسها، نظراً للخصائص المميزة والمرتبطة بها والتي تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل التسويقية المرتبطة بها، وبناء المفاهيم والنماذج التي تساهم في التعرف على كيفية ادراك جودة الخدمة بواسطة العميل، والعوامل التي تؤدي إلى ظهور الاختلاف بين ما يتوقعه العميل، وما يدركه من خلال الخدمة المقدمة إليه.
- (3) تعددت التعريفات بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة. وتتضمن تكلفة الجودة التكاليف التالية: تكلفة الإخفاق، تكاليف القياس، تكاليف الوقاية، أي أن تكلفة الجودة تعتبر قليلة نسبياً بالمقارنة بتكلفتها في حالة وصول السلعة/ الخدمة إلى العميل وفيها أخطاء.
- (4) وللجودة أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المؤسسات والمستهلكين، إذ تُعتبر أحد العوامل التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، وتشكل الأهمية بالنسبة إلى: المؤسسة، المسؤولية القانونية للجودة، المنافسة العالمية، حماية المستهلك، التكاليف وحصة السوق.
- (5) تتمتع إدارة الجودة بمصطلحات: تخطيط برامج الجودة، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، وتحسين وتطوير الجودة، وتتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في: التركيز على العميل، وعلى العمليات، والوقاية من الأخطاء، وتعبئة جميع خبرات القوى العاملة، واتخاذ قرارات مستندة على الحقائق، والتغذية المرتدة.
- (6) تلعب تنافسية الموانئ كأحد العناصر الرئيسية في وزارات النقل دورها الرائد: التنافس بين متعهدي الميناء الواحد (Port Undertaking)، التنافس بين مشغلي موانئ ذات ظهير واحد (Between Ports)، التنافس بين تجمعات الموانئ ووسائل النقل في ظهير الموانئ سواء كانت داخلية أو خارجية.
- (7) المعايير والمؤشرات التي يعتمد عليها في تفسير جودة الخدمة، هي: الاعتمادية، مدى امكانية وتوفير الخدمة، الأمان، المصدقية، درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل، الاستجابة الكفاء والجدارة، الخدمة المحسوسة، والاتصالات. هذا بالإضافة إلى نماذج تقييم وقياس جودة الخدمة، مثل نموذج "جرونروس وجيمسون"، ونموذج "تحليل الفجوات" لـ "بارسيرمان وزملائه"، ونموذج تحليل الفجوات "لبراون وسوارتز". حيث أن تحليل مشاكل الجودة تساعد المديرين على كيفية تحسين جودة الخدمة.

- (8) تتمثل خصائص الرضاء في التالي: الرضاء الذاتي، الرضاء النسبي، الرضاء التطوري، وهناك علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تُعتبر مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة، وحيث أنها تسمح ب: ارضاء العميل، زيادة درجة الولاء لدى العميل، زيادة ربحية المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.
- (9) إن العناصر المكونة للأداء: القدرة، الرغبة وتتعلق بدوافع الفرد والتي تُعد أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها، وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي: الاتجاهات، مناخ العمل، المناخ الأسري. وأن المفاهيم المرتبطة بالأداء: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، التميز في الأداء.
- (10) للحوافز آثار مهمة في تحقيق الأداء المتميز، وتختلف نظم الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة ودور كل منظمة داخل المجتمع، وفي النهاية فهي حوافز ذات شقين رئيسيين: (حوافز مادية: تتمثل في الأجر وساعات العمل والمكافآت وإمكانات العمل المادية)، وحوافز معنوية ( وهي الاعتراف بأهمية الدراسة: نموذج "بورتر و لولير"، ونموذج "لولير" المعنية بالرضاء الوظيفي.
- (11) وضحت الدراسة الهيكل التنظيمي لوزارة النقل وملحقاتها في جمهورية اليمن، ونبذة عن النقل الجوي واهدافه، والمركز الوطني للمعلومات ومجالات أنشطته، وبيان أهم الموانئ البحرية التجارية والنفطية في الجمهورية اليمنية، ومهام ومسئوليات المركز الوطني للأرصاد.
- (12) الغرض من إنشاء الاستبيان الخاص بالمدراء والموظفين والعملاء هو لضمان تحقيق أهداف الدراسة وطبقاً للقياسات الخاصة بالمتغيرات، والحصول على المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة.
- (13) استخدم الباحث مصدرين لجمع البيانات وهم: الأول يتعلق بالجزء العملي "الاستبيان" الذي تم توزيعه حسب المعلومات الديموغرافية لكل من المدراء والموظفين والعملاء (الجنس، العمر، عدد سنوات العمل أو الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل أو العائد الشهري). والثاني هو مقياس المتغيرات الرئيسية (الخدمة الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، ولاء العميل، رضا العميل).
- (14) تتمثل عينة الدراسة التحليلية العشوائية من مدراء، وموظفين، وعمال يتعاملون مع تلك وزارة النقل ومرافقها الرئيسية، وقد بلغ إجمالي ما تم توزيعه من استبيانات نحو (700) وقد تم استرجاع الاستبيانات الصالحة للدراسة عدد (564) استبيانات بنسبة 80.57 %، بواقع (150) استبيان للمدراء، واسترجاع (104) استبيانات صالحة، وذلك بنسبة 69.3 % . وتوزيع (150) استبيان على الموظفين استرجع (132) استبيان صالح بنسبة 88 % . وأخيراً، تم توزيع عدد (400) استبيان على العملاء، تم استرجاع (328) استبيان صالح بنسبة تقريبية بلغت 82 % .
- (15) المتغيرات الأساسية كمعايير جودة الخدمة ورضا العملاء: الخدمة الملموسة (Tangibility)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الضمان (Assurance)، التعاطف.
- (16) استعان الباحث بخمس افتراضات هم: الخدمة الملموسة المدركة ورضا العملاء، الاعتمادية المدركة ورضا العملاء، الاستجابة المدركة ورضا العملاء، الضمان المدرك ورضا العملاء، التعاطف المدرك ورضا العملاء. وقد تم تعريف مجموعة المتغيرات التي اقرها الباحث والوصف الاحصائي وكل منها تبين النسب الوصفية للعينة التي قام عليها البحث: متغير الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي، وأخيراً بالنسبة لتغير الدخل أو العائد الشهري.



**2-8 التوصيات:** من خلال ما سبق تحليله من بيانات دراسة متطلبات الجودة والأداء المتميز في وزارات النقل ومرافقها الرئيسية، يمكن وضع التوصيات التالية ضمن المعلومات والنتائج المنبثقة من الدراسة لوضع التوصيات ازاء كل منها كالتالي:

- (1) هناك اهتمام ضعيف من قبل وزارة النقل محل الدراسة بالثقافة التنظيمية في عملية التخطيط للتغيير، وخصيصاً فيما يخص توضيح الرؤية واشراك العمال في هذا التخطيط، وإقناعهم بضرورة واهمية التغيير، لذا نوصي بتعزيز الثقافة التنظيمية.
- (2) يوجد أيضاً اهتمام ضعيف في عملية متابعة ومراقبة التغيير من قبل الوزارة ومرافقها الرئيسية، نتيجة عدم حث العاملين من قبل الإدارة العليا على الالتزام بالوضع الجديد، وعدم تكريمهم بعد تنفيذ التغيير، هذا بالإضافة إلى عدم تركيزها على قيم ومعايير المجموعة لضمان استمرارية ذلك التغيير؛
- (3) وجود متوسط لقيمة الشعور بالانتماء داخل وزارة النقل، والتي تعتبر من القيم الداعمة لعملية التغيير، ويظهر ذلك من خلال سرعة استجابة العمال لمهامهم وإحساسهم بأهمية وظائفهم، لذا ينبغي بتوثيق هذا الاهتمام؛
- (4) ضعف قيمة المشاركة في اتخاذ القرار، ويظهر هذا من خلال نقص تفويض السلطات وعدم إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في عملية إدارة التغيير في المحور الأول؛
- (5) أن قيمة إرضاء العملاء كان يشكل متوسط داخل وزارة النقل حسب المعلومات الواردة، والذي يظهر بوضوح من خلال قيم المتوسطات الحسابية لبنود الجزء الثالث من المحور الثاني.
- (6) وجود متوسط أيضاً لقيمة التنمية والتطوير الذاتي، ويظهر من خلال اقتناع الأفراد وإيمانهم بضرورة تطوير مهاراتهم وقدراتهم في ظل المحيط المتغير، لذا نوصي بالسعي الجاد من اجل تطوير مهارات جميع العاملين.
- (7) إن عدم اهتمام المنظمة بالثقافة التنظيمية بشكل مُعتبر تسبب في وجود مقاومة للتغيير واضحة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، وإهمال الجانب الثقافي المتسبب في مقاومة التغيير، نتيجة لضعف المشاركة وعدم وضوح الرؤية، فضلاً عن انعدام التوعية المطلوبة قبل إجراء التغيير لمستقبل وزارة النقل ومرافقها الرئيسية، والحديث عن التجارب الفاشلة للتغيير غير المخطط.
- (8) طبقاً لنتائج الدراسة الميدانية "تصميم وتنفيذ منهجية الدراسة الميدانية" في الفصل السابع، اتضح أن العلاقة ما بين المتغير الرئيسي لرضاء العملاء وبعض المتغيرات الرئيسية أنها علاقة ضعيفة. نوصي بالأخذ بالتوصيات بعين الاعتبار، كما يتطلب الأمر دراسة مستقبلية مع تغيير بيئة البحث أو تحديث الفترة الزمنية، هذا بالإضافة إلى إجراء مقارنة لبحث عما اذا كانت النتائج الاحصائية ستختلف من عدمه.

## 8-3 قائمة المراجع

- 1- رضوان، محمود عبد الفتاح (2014). المدير المتميز وتطوير الأداء الإداري، المجموعة العربية للتدريب والنشر. 8 أ شارع أحمد فخرى · مدينة نصر - القاهرة .
- 2- ضمراوي، بانا (2014). صفات الموظف المثالي الناجح، قسم إدارة الموارد البشرية.
- 3- المطهر، ذكري عبدالمك (2008)، الموانئ اليمنية القديمة - دراسة تاريخية - جامعة عدن، اليمن.
- 4- المحياوي، قاسم نايف علوان (2009). إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، اليمن.
- 5- الدراكة، مأمون وآخرون (2001). إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 6- حمود، خضير كاظم (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن
- 7- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (1999). الإدارة الرائدة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- أبو معاش، محمد رضا، اقتصاديات الموانئ البحرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، 2014- الإسكندرية، مصر.
- 9- أبو معاش، محمد رضا (2020). تأملات في الإدارة الاستراتيجية - دراسة تحليلية للإدارات المتقدمة والاستراتيجيات الفعالة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر.
- 10- حسين، عبدالفتاح دياب (1998). الإدارة الفعالة، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، جامعة القاهرة،
- 11- محمود، خضير كاظم (2002). إدارة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
- 12- نور الدين، بوعنان (2007). جودة الخدمة وآثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكسيدة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 13- الصحن، محمد فريد (1997). إدارة جودة الخدمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الملحق الثاني للعدد الأول - المجلد الرابع والثلاثون - مارس 1997.
- 14- علوان، قاسم نايف (2000). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 20-22. عمان - الأردن.

## 8-4 المواقع الإلكترونية

- تعرف على أهم الموانئ النفطية والتجارية في اليمن  
<http://www.akhbarak.net/news/2015/04/08/6264401/articles/18290771>
- موانئ اليمن التجارية والنفطية وأهميتها الاستراتيجية (قناة العالم)  
[www.alalamtv.net/news/1691334](http://www.alalamtv.net/news/1691334)
- المركز الوطني للمعلومات  
<http://www.yemen-nic.info/NIC/strucnic.php>
- الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، الجمهورية اليمنية  
<http://www.cama.gov.ye/ar/node/292>
- اتحاد الموانئ البحرية العربية  
<http://www.aspf.org.eg/ar/directory/default/view/3>