

## 2- الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1-2 البحث الأول :-

##### التعريفات

#### 1-1-2 المطلب الأول:-

تمهيداً تعرف الجودة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحسُّ بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تلقيها له. وأيضاً هي جودة الخدمات المقدمة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل، أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها. (الدراكة. 2002).

#### أولاً : تعريف الجودة:-

في اللغة العربية الجيد : ضدّ الرديء. وجاد الشيءُ: يجود جودةً، وجودةً : صار جيداً. وقد جاد جوداً، وأجاد : أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ، وجاد عمله يجود جودةً. ورجل مجيد : أي يجيد كثيراً. ويبنّ الجودة : أي رائع. (تاج العروس. 2011. 403/4-404). ويقال هذا شيء جيّد : بينّ الجُودة والجُودة. وجاد الفرس : أي صار رائعاً يجود جُودةً. (لسان العرب 3/135-136). وعليه فإنّ المعنى اللغوي يتضمن : العطاء الواسع



والأداء الجيد الذى يبلغ حدّاً فائقاً ومن مرادفات الجودة الإتقان، الإحكام للأشياء. ورجل يُقنُّ وتَقنُّ متقن للأشياء: حاذق. (لسان العرب 73/13).

والتقن الرجل الحاذق، وأيضاً: رجل من الرماة يضرب بجودة رميه المثل (تاج العروس. 2011. 4 405/404)، ومما سبق يتضح أنّ المعنى اللغوي يتضمن: الحذق وإحكام الأشياء وجودة الأداء. ومن المعاني المتصلة بالجودة الكفاءة: الأصل الاشتقاقي لها (ك. ف. ا) يدل على الحسب الذي لا مستزاد فيه. يقال: كفاك الشيء يكفيك، وقد كفى كفاية، إذا قام بالأمر (معجم المقاييس 188/5).

فالمعنى اللغوي يتضمن: القيام بالأمر قياماً حسناً لا مزيد عليه. وبالتطبيق على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالى الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التى تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي، ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها، وإلا فإنّ القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء، فالجودة تعنى التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإنّ الجودة تقتضى منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب، ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح، ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى. (معجم المقاييس).



ثانياً : تعريف الجودة اصطلاحاً :-

أما اصطلاحاً فالجودة QUALITY وهى كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية QUALITAS

والتي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ، ودرجة صلاحه ، وكانت تعنى قديماً الدقة

والإتقان.(ابومدين يوسف - 2007).

تعريف مختلفة عن الجودة:- الجودة انها مجموعة مزايا وخصائص بالخدمات تُسهم في إشباع

رغبات العملاء، وتُصل إلى توقعاتهم.(عبودي،2006).

● الجودة تعنى الجودة والإتقان وهى نتيجة الاهتمام بالكيف والنوع، وتكون محكومة بمواصفات

ومعايير ومقاييس نسبية وتختلف من فرد لآخر ومن مكان وزمان لآخر.(عمر.2010).

● الجودة هى ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه

العميل.(الطائي،قداة،2008).

● تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة:- الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التى تعكس

قدرتها على تلبية حاجات صريحة أو ضمنية(سويدان،2003).

● الجودة وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس:-

إنها الخصائص الكلية لكيان (نشاط، أو عملية، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو

مزيج منها، التى تنعكس فى قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.



● تعريف المنظمة الأوربية للجودة:-

مجموعة من الصفات المميزة لمنتوج معين تحدد قدراته في تلبية حاجات المستفيدين والمستهلكين، ومتطلباتهم.

ثالثاً: خلاصة لهذه التعاريف نستخلص من هذه التعاريف أن الجودة هي أن تتقن الشئ، أو العمل، وتؤديه في أحسن مستوى له وهي تلبية توقعات العميل في كل شئ من خدمة أو سلعة، وانها درجة التميز والأفضلية، وتكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات حسب إشباع رغبات العملاء.

رابعاً: مفهوم الجودة والخدمة من المنظور الاسلامي :-

إن مفهوم الجودة والخدمة موجود في كل تعاليم الاسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لإرضاء الله عزّ وجلّ وإرضاء الآخرين، ومفهوم الجودة في الإسلام مبدأ في منظومة القيم الإسلامية المتميزة، ويعبر عنها بالدقة والإتقان وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذين المفهومين في مواضع كثيرة ومن هذه النصوص:

وقوله تعالى: { وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ } (القرآن، الفرق: 1: 195).

وقوله تعالى: { ثُمَّ اتَّقُوا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقُوا وَآمَنُوا ثُمَّ اتَّقُوا وَآمَنُوا } (القرآن، المائدة: 4: 93).

وقوله تعالى: { وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ } (القرآن، التوبة: 8: 105).



وقوله تعالى: { مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ } .(القران.النحل..15:97).

عن عائشة رضي الله تعالى عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ((إتحاف الخيرة المهرة بزوائد المسانيد العشرة، 2942))

وكما ورد في الحديث الشريف عن ابن الأشعث الصنعاني عن شداد ابن أوس رضى الخ عنه قال قال رسول الله عليه الصلاة والسلام (أن الله كتب الاحسان على كل شئ).

( رواه مسلم، السنن الكبرى للبيهقي، 18504).

خامساً : خلاصة الآيات والأحاديث:-

من الآيات والأحاديث السابقة، يجب علينا أن نتعلم منها كيفية العمل وإتقانه، والعمل على جعل العمل عبادة وطاعة، العمل مهم جداً؛ لذا يجب إتقانه فالناس عندما تراهم لا يسألونك كم من الوقت استغرقت في عمله؟ ولكن ينظرون الى جماله وإتقانه، فتعلم أن يبقى عملك متقناً خالصاً من كل قلبك، كما أن الإسلام حثنا على الإتيان بالعمل، ودعانا الاسلام؛ لتحسين العمل والجودة والإتيان في العمل وجعل لمن يحسن العمل أفضل الجزاء في القران الكريم والأحاديث النبوية الشريفة التي أشير إليها ونجد أن كثيراً من تلك المبادئ قد أهتم بها الإسلام، وعمل على ترسيخها. فالإتيان سمة أساسية



في الشخصية المسلمة يربّيها الإسلام في المسلم منذ أن يدخل فيه، وهي التي تحدث التغيير في سلوكه ونشاطه؛ فالمسلم مطالب بالإتقان في كل عمل تعبدى أو سلوكى أو معاشى، لأنّ كل عمل يقوم به المسلم بنية العبادة هو عمل مقبول عند الله يُجَازى عليه سواء كان عمل دنيا، أو آخرة. وهكذا فالإسلام لم يدع إلى العمل فقط، بل دعا إلى إتقانه وإجادته من منطلق شمولية المنهج الإسلامى وتغطيته لكل جوانب الحياة والتي تواكبها دعوة إلى الجودة والإتقان على الامتداد نفسه، وبذلك يكون الإسلام منهج الشمولية والجودة والإتقان في عموميات الحياة وفروعها، وتفصيلها.

## 2-1-2 المطلب الثاني:-

**تمهيد:** جودة الخدمة: تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائى والبعد الشخصى كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائى من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة ، أما الجانب الشخصى للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون (بموافقة وسلوكاتهم وممارساتهم اللفظية) مع العملاء. (الباركة، 2002).

أولاً : معنى الخدمة في اللغة العربية :-

خدمة (اسم). - الجمع :- خدم ، خدمات .



مصدر :- خدم .

خدمة :- مساعدة أو فضل ، هدية ، منحة ، عناية واهتمام .

إدارة خدمات :- مكتب لتقديم المساعدات وأعمال الصيانة (( في المصالح الحكومية)).

أي خدمة :- أى تحت تصرفك ، ومستعد لخدمتك .

التحق بخدمة فلان أى ارتباط بالعمل عنده .

خدم يخدم ويخدم خدمة مخدم فهو خادم والمفعول به مخدوم .

خدم جيرانه قام بحاجتهم وبشؤونهم ( من خدم الرجال فهو خادم ) .

خدمه خدمة العبد لسيده كقولهم : " لسيدي كذا " .

أخدم نفسك بنفسك عبارة تكتب في مطاعم الخدمة الذاتية ، خدم الركاب شخص كان رهن

إشارتهم وطوع أمرهم ، خدم مصالح فلان ، خدم مصالحه عمل لفائدته الشخصية . ((معجم

اللغة العربية المعاصرة. أحمد مختار عمر)).

ثانياً : تعريف الخدمة اصطلاحاً :-

1- عرفت الجمعية الامريكية لتسويق الخدمات، عرفت الخدمة بأنها منتجات غير ملموسة، أو هي

على الأقل كذلك الى حد كبير، ولا يتم نقلها، أو تخزينها وهي تقريباً تفنى بسرعة كسلع



أواستهلاكها حيث تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة، وغالبا ماتتضمن مشاركة الزبون بطريقة مهمة ولا يتم فصلها عن مقدمها. (سويدان، 2003).

2- وعرفها كوتلر وأرمسترونج على أنها أى نشاط أو منفعة يستطيع أى طرف تقديمها لطرف آخر ولا يتم نزع عنها ملكية أى شئ. (سويدان، 2006).

3- ويعرفها محمد توفيق ماضى ويقول إن الخدمة هى نشاط أو سلسلة من الأنشطة التى تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة. (عبودي، 2006).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الخدمة هى مجموعة نشاطات تلبى حاجات العملاء وهى ذات طبيعة غير ملموسة، آلية الاستهلاك ولا يترتب عليها انتقال ملكية، عادة ما يرتبط تقديمها بسلعة أو خدمة، ويستفيد الباحث من هذه التعاريف فى دراسته حول جودة الخدمات فى المطارات، وبالأخص مطار مصراته الدولى بتطوير هذه الخدمات حسب المعايير الدولية التى تسعى إلى تطبيقها فى مطار مصراته الدولى.

## 2-2 : المبحث الثانى

### مداخل جودة الخدمات ونموذج القياس

#### 1-2-2: المطلب الأول :- مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة



تمهيد:- بعد تعريفنا للجودة والخدمة في هذا المبحث الأول يتناول الباحث في هذا المبحث مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة، هنالك عدة دراسات متنوعة تتناول جوانب الخدمة ومستواها وتجويدها مما يعود على العملاء بالرضا المطلوب، أو النقد البناء، وعلى ذلك سوف يقوم الباحث في هذا المبحث بإلقاء الضوء على هذه الدراسات وماتناولته من أسس تجويد الخدمة ونجعل هذه الدراسات قياساً علمياً لما نود تقديمه في هذه الدراسة من تجويد الخدمة في مطار مصراته الدولي الذي هو محلّ الدراسة، وسوف يبرز الباحث تجويد الخدمات بصورة عامة وعلمية مما يتيح لموضوع البحث الفرصة الأوفى في القياس العلمي الصحيح والواقعي.

ومن هذه الدراسات :- 1- أيمن فتحي فاضل الخالدي. 2006.

2- فليسي ليندة. 2012/2011.

3- فارس محمود أبو محمد. 2005.

4- نعيم عبد الكريم الطراونة. 2011.

ونلخص ماوصلت إليه هذه الدراسات فيما يخص تجويد الخدمات؛ لكسب رضا العملاء فيمايلي:

يرى الباحث أن من المفروض على المؤسسات الخدمية القيام بالخطوات التي تساعد على تحسين

جودة الخدمة ونوضحه فيما يأتي:-

1- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث العلمية .



- التعرف على معايير جودة الخدمة والمقارنة بينها إدارياً.
- بناءاً على الخدمة المقدمة يمكن معرفة درجة رضا العملاء.
- بتقييم الخدمة الفعلية نستطيع قياس المنافسة في الأداء، ومعرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.

## 2- العمل على توظيف أفضل الخبرات والكفاءات.

من وجهة نظر العملاء فإن إدارة المؤسسة الخدمية يجب أن تكون حريصة على اختيار وانتقاء العناصر المدربة والجيدة وذات المهارات العالية في هذا المجال والتي سوف تقوم بالعرض الفعلى لخدمات المؤسسة يمكن أن تنحصر كثير من مشكلات خدمة الجودة في عدم خبرة مقدمى الخدمة للعملاء، وعدم كسبهم الرغبة في العمل. (الخالدى.2006).

## 3- تحفيز القائمين على تقديم الخدمات الداخلية.

وهو عبارة عن الاهتمام بتحفيز مقدمى الخدمة، وزيادة إدراكهم بأهمية العملاء، وتحقيق العناية بهم، ويجب أن يتوفر لدى العاملين الرخمة، والاتجاه الإيجابى نحو تحسين الخدمة .

## 4- حلّ مشاكل العملاء فى أسرع وقت ممكن.

ينبغى التصدى لأى مشكلة تعوق العملاء، وفى أقرب وقت ممكن، بحيث لا تؤثر حلّ الشكوى على ثقة العملاء وجعلهم يتفهمون الموقف .



5- أعطاء فكرة موسعة للعملاء على الخدمات المقدّمة، من المؤسسة الخدمية مما يزيد من قدرة العملاء على إتخاذ قرارات تحقق أعلى مستويات الجودة لهم .

6- أن تصبح الجودة شعاراً يؤمن به جميع العاملين بالمؤسسة الخدمية، ويرغبون في تطبيقه، وهذه معنى زيادة قيمة ثقافية تنظيمية تدعم جودة الخدمة .

7- تأكيد دور فرق الخدمة المقدمة، ويقصد بها مجموعة الموظفين والعاملين في المؤسسة الخدمية أن يتوفر لديهم القدرة على التنسيق والعمل المشترك، والرغبة بينهم؛ لتحقيق الأداء المتميز، وزيادة الرضا لدى العملاء .(الخالدي، 2006).

#### مداخل جودة الخدمة

##### أولاً : المدخل الاتجاهي :

إنّ جودة الخدمة هي شكل من أشكال الاتجاه كما يقيّمها ويدركها العميل، ويعتمد هذا على عملية تقييم تراكمية طويلة الأمد، أما رضا العميل فيعتبر مسألة نفسية سريعة الزوال، لأن الاتجاه الأولى نحو الخدمة يعتبر دلالة لتوقعات العملاء حول هذه الخدمة المقدّمة إليهم، وأن توقعاتهم المستقبلية هي دلالة تقييمهم للمستوى الحالي لجودة الخدمة، وهكذا فإنّ البحث يرى أن العملاء يكونون أتباهاتهم إزاء الخدمة الحالية على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة. ولهذا فإنّ



هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذى قد حققه العميل عن الخدمة خلال تعامله مع

المؤسسة الخدمية، كما أنه تمّ تحديد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة، وهى:

1- الجودة المادية وتتضمن الجوانب المادية (كالتجهيزات والمباني والمعدات و.....الخ).

2- الجودة المؤسسية وتعنى سمعة المؤسسة الخدمية، وصورتها لدى الجمهور.

3- الجودة التفاعلية والتي تستمدّ من التفاعل بين العاملين، وموظفى المؤسسة الخدمية وعملائها.

ومن الناحية العملية فإنّ الممارسين غالباً مايقسمون محددات الرضا العام والجودة المدركة فى

الخدمة عن طريق الطلب إلى العملاء، بأن يقوموا بتقييم الأداء الحالى للخدمات المقدمة من

المؤسسة الخدمية (الخالدي، 2006).

تعليق على ما سبق ذكره:-

يستخلص الباحث أن هذه المداخل والأساليب أن المسؤولين يكسبون منها جودة مثالية

يستفاد منها فى خدمات المطار، مما يجعل العملاء فى قمة الرضا، وذلك بالتعرف على معايير

جودة الخدمة والمقارنة بها إدارياً وتتعرف من خلالها على درجة رضا العملاء، ومن الأشياء المهمة

فى انجاز خدمة مثالية ترضى العملاء هى اختيار عمالة ذات كفاءة عالية وإعطائنا نتيجة جيدة،

ويجب القيام بتحفيز هذه العمالة ذات الكفاءة العالية بحيث يتوفر لديهم رغبة فى تحسين الخدمة

للعلاء مما يعطى نتيجة إيجابية، وحلّ مشاكل العملاء فى أقرب وقت. فضلاً إعطائهم فكرة عن



الخدمات المقدمة إليهم مما يزيدهم حماسة في إتخاذ القرارات، وزيادة تنمية ثقافية تنظيمية تدعم جودة الخدمة، والتنسيق بين الموظفين والعاملين، لتحقيق الأداء المتميز، وزيادة الرضا لدى العملاء. المدخل الاتجاهي ومنه تتكون فكرة رضا العملاء على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن هذا الاتجاه يكون من مستوى الرضا الذي يراه العميل عن الخدمة خلال فترة تعامله مع هذه المؤسسة كما أن هناك ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وهي الجودة المادية (الأشياء الملموسة)، والجودة المؤسسية (سمعة المؤسسة) والجودة التفاعلية، وهي التفاعل بين العملاء والمؤسسة .

ثانياً: المدخل نظرية الفجوة:-

ويقوم هذا المدخل على أن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي)، وبالتالي فإن مستوى جودة الخدمة يقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للعملاء وبين مايتوقع بشأنها، وتقاس كالاتي:-

1- إذا كانت الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن مستوى جودة الخدمة يكون أقل من مُرضٍ.

2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة متساوية مع جودة الخدمة المدركة ستكون جودة الخدمة مرضية.



3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة ستكون جودة الخدمة أكثر من مرضية، وتنتج بالتالي نحو جودة الخدمة المثالية .

وهكذا فإنه يستنتج من المراجعة الأدبية لموضوع جودة الخدمة أن هناك مدخلين رئيسيين لقياس جودة الخدمات ، وهما:-

1- مدخل الجودة المدركة الذى يعتمد على أساس تقييم العملاء للأداء الفعلى للخدمة.

2- مدخل الفجوة الذى يعتمد على أساس الفرق بين الجودة التى يتوقعها العملاء بشأن الخدمة ، وبين الأداء الفعلى الذى يدركه العملاء .

خلاصة :- نستفيد من نظرية الفجوة أن مستوى جودة الخدمة يقاس، أو يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة من العميل والخدمة المدركة (الأداء الفعلى)، عليه يرى الباحث أن الخدمات فى المطار غالباً ماتكون موضع تساؤل من العملاء بحيث يرغب العملاء فى أحسن وأسرع خدمة يمكن ان تقدم لهم مما يجعلهم يأملون فى تحسين دائم وذلك تماشياً مع التطور العلمى السريع فى جميع المجالات مما يؤثر على خدمات المطار ويطلب منه تطوير خدماته وذلك لنيل رضا العملاء.(الخالدى.2006).



## 2-2-2 : المطلب الثاني :-

### أبعاد جودة الخدمة :-

لقد قام فريق من الباحثين وهم Parasuraman, Zeithaml, Berry 1990 بسلسلة من الدراسات ومنها كان أحد أهدافها التوصل إلى الأبعاد المستخدمة بواسطة العملاء والمهمة في دمج توقعاتهم وإدراكاتهم للخدمة المسلمة ، وقد توصل الباحثون في بداية دراستهم إلى عشرة محددات لجودة الخدمة المدركة ، وهي :-

1- الاعتمادية وتشير الاعتمادية إلى قدرة مقدّم الخدمة على أداء وإنجاز الخدمة التي وَعَدَ بها بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى ، بدرجة عالية من الصحة والدقة.

2- الاستجابة وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء، والرد السريع على استفساراتهم، وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة العملاء، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند الحاجة إليها .

3- الكفاءة أو القدرة تتعلق بكفاءة وإدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية، والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأدوارهم بالشكل الأمثل.

4- الوصول للخدمة لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر الحصول على الخدمة، مثل ساعات العمل، وتوافر عدد كافٍ من منافذ الخدمة في المطار.



## 5- المصداقية وتشمل الأمانة، والثقة ، والسمعة في كلٍّ من المطار، ومقدم الخدمة.

### 5- الاتصال ويعنى دوام إمداد العملاء بالمعلومات، ومخاطبة العميل باللغة التي يفهمها، وتتعلق

بقُدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للعميل، والدور الذي يجب على العميل أن

يؤديهِ للحصول على الخدمة المطلوبة، فهل تمَّ إعلام العميل بالشكل الكامل عما يجب عليه

القيام به؟ هل تمَّ إعلام وتثقيف العميل عن الأضرار التي يمكن أن تلحق به إذا لم يلتزم بما هو

مطلوب منه؟ هل تمَّ التأكد من أن العميل قد فهم ما هو مطلوب منه؟ هل كانت عملية

الاتصال واضحة؟ وهذه كلها تساؤلات مهمة يجب التأكد من أن إجاباتها واضحة في ذهن

العميل.

### 7-الأمان ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك، أو

المخاطرة أو الخطورة، وهذا البعد يعبر عن درجة الشعور بالأمان، والثقة في الخدمة المقدمة، ومن

يقدمها.

### 8-اللباقة وتعنى أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة

الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدمي الخدمة

والعميل.

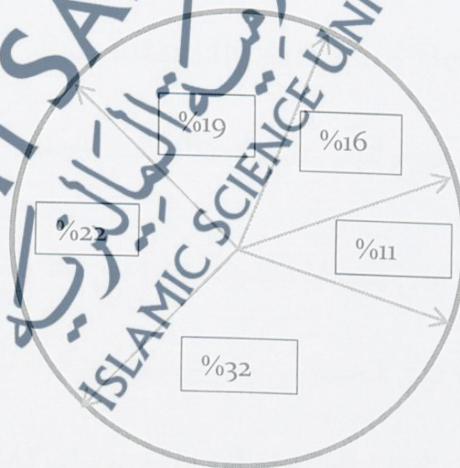


9- الجوانب المادية الملموسة وتشير الى مظهر التسهيلات المادية، والمعدات، والعاملين، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم المباني والمكاتب، والمدارج الخاصة بالمطارات والأسواق الحرة .....

10- الفهم وفي دراسة أجراها بعض الباحثين Parasuraman, Ziethaml, Berry 1990

لتحليل واختيار هذه المحددات، تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المحددات والمعروفة باسم (servqual) اختصار (service quality model)، وهي التجسيد، والاعتمادية، وفي دراسة لاحقا أجراها بعض الباحثين لتحليل واختيار هذه المحددات، تبين أن هناك علاقة ارتباط بين المحددات والمعروفة باسم (servqual) اختصار (service quality model) وهي التجسيد والاعتمادية والاستجابة والأمان (التأكيد)، والتعاطف. (الخالدي. 2006).

والشكل رقم (1) التالي يوضح الوزن النسبي لأبعاد الجودة بعد الدمج.



المصدر: Parasuraman, Ziethaml, Berry 1990



نلاحظ من الشكل (رقم 1) أعلاه والذي يوضح الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة أن بعد الاعتمادية حصل على 32% ، وبعد الاستجابة حصل على 22% ، وبعد الأمان حصل على 19% ، وبعد التعاطف حصل على 16% ، وبعد العناصر الملموسة حصل على 11%.

### نموذج القياس Servqual

يعتبر نموذج (Service Quality Model) والذي يعرف إختصاراً باسم Servqual أكثر النماذج شهرة واستخداماً ، فهناك عدة دراسات ساهمت في وضع أطر ومعايير علمية وعملية، لقياس جودة الخدمة، ومن أهم هذه المساهمات وأبرزها تلك المساهمة التي قدمها بعض الباحثين حيث قدم هؤلاء الباحثون المقياس الشهير (Servqual) والذي كان نقطة تحول في أدبيات جودة الخدمة.

فقد تم استخدام هذا النموذج من قبل هــولـاء الباحثين 1990Parasuraman, Zeithaml, Berry، حيث قاموا بإجراء دراسة كمية تهدف إلى استحداث نموذج لقياس تقييم العملاء لجودة الخدمة.

أن Servqual قائم على إستمارة استبيان مؤلفة من 22 بنداً مصممة لتغطي خمسة أبعاد لجودة الخدمة، دمجها فريق البحث من واقع بحثهم ، يتكون المقياس من مجموعتين يتضمن كلٍ منها من 22 جملة ، وتهدف المجموعة الأولى إلى تحديد إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدّمة، وتهدف المجموعة الثانية إلى تحديد توقعات العملاء لجودة الخدمة ، فإذا كانت إدراكات العملاء)



(Perceived Service) لجودة الخدمة المقدّمة أقلّ من توقعاتهم (Expected Service) تكون

الجودة منخفضة.

ويمكن التعبير عن القياس بالمعادلة التالية

جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الأداء الفعلي

Service quality = expected service – perceived service

فإذا كانت إدراكاتهم أعلى من توقعاتهم فإن الجودة ستكون مرتفعة وأكثر من مرضية، أما إذا كانت مساوية لتوقعاتهم فستكون جودة الخدمة مرضية.

إضافة إلى ذلك فإن ذلك المقياس يتضمن تقييم العملاء للأهمية النسبية التي يوليها العملاء لكل بعد من الأبعاد الخمسة المشمولة مع وصف كل منها، وعدد الحمل المقترنة بها. إكمال هذه البنود الـ 22 الخاصة بالخدمة المتوقعة، والبنود الـ 22 الخاصة بالخدمة الفعلية وذلك حسب مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط والذي يتراوح من الرقم 1 ضعيف إلى الرقم 5 ممتاز .

وفيما يلي الأبعاد الخمسة المشمولة مع وصف كل منها، وعدد الحمل المقترنة بها:

الجمال ( العبارة )

البعد

من 1 الى 4

● الأشياء الملموسة (مظهر العناصر المادية).



- الاعتمادية ( الأداء الدقيق ) . من 5 الى 9
- الاستجابة ( الفورية والمساعدة ) . من 10 الى 13
- الأمان / التوكيد ( الكفاءة المصدقية الأمان ) . من 14 الى 17
- التعاطف ( سهولة التوصل، اتصال جيد، فهم الزبون ) . من 18 الى 22

لذلك تمَّ اختصار هذه الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد تمثلها جميعاً، وهى :-

1- الاعتمادية :- وتعنى الاتساق فى الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك، وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى. حيث تكون الخدمة المقدمة من العاملين أو الإداريين أو الفنيين فى المطار على أكمل وجه من الدقة، والتوقيت المناسب للعميل أو للزبائن ومن أول مرة يطلب فيها العميل الخدمة، لكي تكون جاهزة فى الوقت، والمكان المطلوب. بحيث يكون هناك التزام بمواعيد العمل، ومواعيد الرحلات المجدولة من قبل المسؤولين، وعدم حدوث أخطاء فى تقديم الخدمة للمسافرين؛ للمحافظة على وقت المسافرين، وإنجاز العمل فى وقت قياسى يرضى المسافرين، وإبلاغ المسافرين بجميع المتغيرات فى حالة حدوثها فى نفس الوقت ، وذلك لإعطاءهم المعلومة المؤكدة.

2- الاستجابة :- وتتمثل فى مدى جاهزية المطار؛ لإنجاز الخدمة فيه، ومدى استعداد ورغبة موظفيه فى مساعدة العملاء، كما يعبر هذا البعد عن مدى وجود العاملين فى كل وقت يكون فيه العميل بحاجة إليهم. أن يكون المطار فى كامل الجاهزية لإتمام السفر منه وإليه، وقادر على تقديم



الخدمة بالجودة المناسبة للمسافرين وسرعة الاستجابة لهم، من قبل العاملين في المطار من موظفين، وإداريين، وبرج مراقبة، وإرصاد جوى و.....إلخ. وكذلك سرعة الرد على شكاوى المسافرين، والسعى إلى حلها في أقرب وقت ممكن، وإعطاء الحلول المناسبة للمسافرين، وعدم تركهم ينتظرون كثيراً.

3- الملموسية :- تشير إلى مظهر العام للمطار من معدات وتسهيلات مادية، ومستوى التكنولوجيا، ودرجة معاملة العاملين فيه بالنسبة للعملاء ، وتصميم مبنى المطار من المدخل الرئيسى إلى صالة الركاب (المغادرين + القادمون) وباقى ملحقات المطار من برج مراقبة ، ومحطة وقوف سيارات، ومكاتب سفراء وسيارات أجرة.....إلخ.

ويكون ذلك بتوفير الصالات الواضحة والكيفة بالمطار، والحمامات للرجال، والنساء وذوي الاعاقة، ووجود الاجهزة المتطورة لإتمام إجراءات السفر من المطار وإليه واستلام الحقايب والأمتعة للمسافرين بطرق حديثة ، واستعمال العلامات التى تميز الأشياء التى يجب المحافظة عليها من الكسر، أو التلّف، وهذه الصالات يجب أن تكون نظيفة ومهتّم بها فى جميع الأوقات، ويوجد بها مرافق عدّة من مقاهى، ومطاعم، وأماكن خاصة بالمتراحة للمسافرين من كرامى ممتدة صالحة لراحة المسافرين. والمظهر العام للمطار من أهمّ الاشياء الملموسة التى ينتبه لها المسافر من خارج المطار وداخله، وكذلك حُسن ملبّس العاملين بالمطار الشئ الذى يوحى للمسافر بقيمة المطار، ووجود العلامات الدالّة على أماكن المطار بدّقة من مكاتب خاصة بشركات الطيران ومكاتب خاصة



بشركات السفر والسياحة، ومكاتب خاصّة بحجز الفنادق، وسيارات الأجرة، وعلامات مكتوب عليها مكاتب اتمام إجراءات الجوازات والسفر، والجمارك، والتفتيش، وصلات انتظار المسافرين المغادرين إلى جهات أخرى. ومن الأشياء الملموسة اهتمام الموظفين بالمطار بمظهرهم الخارجى كلّ حسب عمله ووظيفته، ووجود شاشة الكترونية معلّقة تحمل جميع الرحلات المغادرة، والقادمة من هذا المطار وإليه، والإعلان الصوتى على الرحلات المغادرة والقادمة، ووجود العربات الخاصّة بنقل الحقائب والأمتعة الموجودة خارج المطار، وبالقرب من محطة وقوف السيارات والحافلات وسيارات الأجرة.

4- الأمان: يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات فى المطار من الشك والخطورة ، وبثّ الأمان عند العمارة. والإحساس بالأمن والأمان من أول دخول المسافر من بوابة المطار، وذلك بوجود رجال أمن وشبكة وجلسات فى بداية المطار، وعند دخوله إلى الصالة الرئيسية بالمطار، وخلوه من الشك والخطورة وبثّ الأمان عند المسافرين. ووجود سيارات إطفاء الحريق القريبة من محطة وقوف الطائرات وكذلك خراطيم الإطفاء متوفرة فى عدة أماكن من المطار، وكذلك من الأشياء التى تبعث على الأمان لدى المسافرين توفر الآلات، والمعدات، والحافلات، وجميع الأشياء التى تستخدم فى المطار على أن تكون فى حالة جديدة، وحسنة الاستعمال مما يبعث الأمان لدى المسافرين .



5-العاطفة :- تتمثل في مدى الاهتمام الذى تبديه ادارة المطار والعاملون فيه من رجال أمن وجمارك، وفنيين وعمال وطاقم استقبال وموظفى أتمام إجراءات السفر والاستقبال. وحرصها على سلامة المسافرين وإعطائهم المعلومات الكافية والصحيحة على كل مايجول في خاطر العملاء من أسئلة واستفسارات بدرجة عالية من الاحساس بالمسؤولية، والتزام العمل، وذلك بالاستقبال الحسن لذى دخول المطار من قبل رجال الأمن والشرطة وكذلك من الموظفين والعاملين بالمطار، الشيء الذى يسمى العاطفة لذى المسافرين، وإجابة المسئولين على استفسارات المسافرين بسرعة وإعطاء الإجابة الصحيحة للمسافرين.

وأظهرت الدراسة التى قام بها بعض الباحثين Parasuraman, Zeitham, Berry, 1990 وجود عدد من الفجوات المؤثرة في جودة الخدمة ، وتحديد محددات الجودة ، كما أشارت الدراسة الى أهم مصادر لمعلومات. كما اعتمد أسلوب المقابلة، والأسئلة المفتوحة الموجهة لكل من المدراء وعمال تلك المؤسسات، ولقد أوضح هؤلاء الباحثين في دراستهم أن الفجوة بين توقعات العميل، وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات.

#### الخلاصة:

نلاحظ مما سبق أن جودة الخدمة تشكل خمسة أبعاد رئيسية ، وكما أوردها الباحثون في هذا المجال وتمثل في الاعتمادية، والاستجابة، والملموسية، والأمان، والعاطفة. إن تقييم أبعاد جودة الخدمة سوف يختلف باختلاف مجموعة العملاء، واختلاف الثقافات في الوقت نفسه، وكذلك في بيئة



تتسم بحدّة المنافسة سوف يتغير نوع العنصر وأهمية النسبية بمرور الوقت، فمثلا في المطارات تكون الخدمة الأرضية التي يقدمها المطار بواسطة شركات أو منشآت متخصصة، ومعتمدة من سلطة الطيران المدني، لاستقبال وترحيل الطائرات والركاب، وماتنقله الطائرات من أمتعة وبضائع، وبريد بما في ذلك تفريغها وتحميلها ، وكذلك تموين الطائرات بالمشروبات والمواد الغذائية وغيرها بدءا من خارج أبنية المطار وداحل منطقة تحرك الطائرات وحتى الصعود إلى الطائرة قبل الإقلاع ، وتكون المخدمات التي تقدم بها هذه الخدمات مطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة من الطيران المدني لكل خدمة. مما يولد عند العملاء الثقة في جودة الخدمات التي يجب أن تكون موجودة في أى مطار حديث، ومطابقة للمعايير والمقاييس الدولية المعتمدة من قبل الطيران المدني.

جدول رقم (1) مؤشرات تقييم جودة الخدمة

| المؤشر     | البيان                                                                                                                                                                                |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاعتمادية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.</li> <li>- تقديم الخدمة بشكل صحيح (دون حدوث أخطاء).</li> <li>- معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>    |
| الاستجابة  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.</li> <li>- الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء.</li> <li>- الردّ الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul> |



|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الملموسية | <ul style="list-style-type: none"> <li>- جاذبية المظهر الخارجى للمطار.</li> <li>- التصميم الداخلى للمطار.</li> <li>- حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة فى أداء الخدمة.</li> <li>- المظهر اللائق لمقدمى الخدمة.</li> </ul>                                                                                                     |
| الأمان    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بأمان فى التعامل.</li> <li>- الثقة بمقدمى الخدمات.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| التعاطف   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلى مقدمى الخدمات بالأدب وحسن الاخلاق.</li> <li>- فهم ومعرفة احتياجات العملاء.</li> <li>- ملاءمة ساعات العمل.</li> <li>- وضع مصلحة العميل فى مقدمة اهتمامات الإدارة العليا للمطار.</li> <li>- تقدير ظروف العميل ، والتعاطف معه.</li> <li>- اللطف فى التعامل مع العملاء.</li> </ul> |

المصدر: (فارس ابومعمر. 2005).

خلاصة ماسبق ، وكما هو موضح فى الشكل رقم (1) واجدول رقم (1) نستنتج أن:

جودة الخدمة تتكون من عدة أبعاد وهى الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، والتعاطف .

وكما هو موضح فى الشكل رقم (1) الذى يوضح الوزن النسبى لأبعاد جودة الخدمة، ويمكن التعبير

عن القياس بالمعادلة الآتية :  $\text{جودة الخدمة} = \text{الخدمة المتوقعة} - \text{الأداء الفعلي}$

فهذا يكون من إدراكات العملاء وتوقعاتهم وذلك حسب مقياس ليكرت ذى الخمسة نقاط، وفى

الجدول رقم (1) يوضح هذه الأبعاد الخمسة مع شرح مبسط لكل منها.



ومن ما سبق ذكره نستطيع أن نستفيد من هذه الدراسة بالحصول على جودة خدمة مثالية تنال رضا العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة من قبل المؤسسة الخدمية ، وهذا يخدم البحث الحالى فى جودة الخدمات فى المؤسسات الخدمية ، ومنها المطارات وبالأخص مطار مصراته الدولى.

### أولاً - الفجوة الأولى: وتسمى فجوة البحث

وهى عبارة عن الفرق بين إدراك أوفهم الإدارة لتوقعات العملاء ، وتوقعات العملاء أنفسهم ، وتتكون هذه الفجوة من عدم فهم المديرين لجودة الخدمة العالمية التى يرغبها العملاء ، فإذا عرف المديرون توقعات العملاء يكون بمقدورهم تقديم هذه الخدمة وفقاً لتلك التوقعات ، وبالتالي تكون الخدمة مرضية بالنسبة للعملاء.

ويتسبب فى وجود هذه الفجوة ثلاثة عوامل رئيسية وهى:-

- نقص فى بحوث التسويق .
- عمليات الاتصال الخارجى غير مناسبة.
- عدد كبير من المستويات الإدارية.

### 1- نقص فى بحوث الخدمة على المعايير الدولية

تعتبر أبحاث التسويق من أهمّ الوسائل التى من خلالها تستطيع إدارة المؤسسة الخدمية التعرف على توقعات عملائها اتجاه الخدمات التى تقدّمها ، فإذا كان هناك نقص، أو عدم وجود أبحاث تسويقية تقوم بها المؤسسة، للتعرف على احتياجات ورغبات وتوقعات عملائها سيؤدى إلى وجود



فجوة بين ما يتوقعه العملاء، وبين ما تعتقده إدارة المؤسسة عن هذه التوقعات ، ولذلك كلما كانت المؤسسة تقوم بأبحاث تسويقية تتمتع بالمنهجية السليمة ، استطاعت أن تفهم توقعات عملائها، وبالتالي العمل على تضيق هذه الفجوة، أى أن مؤسسة خدمية تستطيع التعرف على توقعات عملائها من خلال اتباع كل أو أحد طرق البحوث التالية:-

#### • شكاوى العملاء

ومن أهم هذه الأشياء اعتبار شكاوى العملاء وسيلة مفيدة ؛ للتعرف على خلل معين في جزئية معينة في نظام تقديم الخدمات داخل المؤسسة، سواء ذلك الجزء الذى يختص بالعاملين أنفسهم، أو بإجراءات وآليات العمل، وبالتالي تستطيع المؤسسة توجيه الإرشادات والتوجيهات إلى العاملين، لتصويب الأخطاء، أو إجراء التعديلات المناسبة على نظام تقديم الخدمات .

#### • التعرف على إحتياجات العملاء في المؤسسات المشابهة

عادة تكون توقعات العملاء، واحتياجاتهم في قطاعات الأعمال الخدمية متشابهة إلى حد كبير، مثال ذلك خدمات المطارات، المصارف والمستشفيات، والفنادق؛ لذا فإن سؤال مسئولى ومديرى المؤسسات ذات النشاط المتشابه عن توقعات عملائهم، وشكاكلهم، واحتياجاتهم يفيد فى التعرف على توقعات واحتياجات عملاء المؤسسة ولو بشكل عام، وهذا يساعد فى تحسين الأداء داخل هذه المؤسسات الخدمية.



- جمع المعلومات من العاملين ذوي العلاقة المباشرة مع العملاء

يمكن لإدارة أى مؤسسة خدمية التعرف على توقعات وإحتياجات عملائها من خلال العاملين في الخطوط الأمامية من المؤسسة الخدمية والذين يتعاملون مباشرة مع العملاء. فالبحوث الخدمية تحتاج إلى توقعات هؤلاء العاملين الذين تكون لديهم معلومات مهمة عن أهم المشكلات التي يشكو منها العملاء باستمرار ، وأيضاً يجب على إدارة المؤسسة أن تتعرف على مشكلات هؤلاء العاملين ، والعمل على حل هذه المشكلات قدر الاستطاع، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم، وبالتالي سينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء .

- إنشاء مجموعة من العملاء

يعتمد هذا الأسلوب على قيام إدارة المؤسسة بتشكيل مجموعة من العملاء بحيث تمثل مختلف فئات العملاء، وتقوم إدارة المؤسسة بالالتقاء بهذه المجموعة من ثلاث الى أربع مرات سنوياً، وذلك للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة إليهم، وأخذ أهم المقترحات لتحسين الأداء داخل المؤسسة

- تقييم رضا العملاء مباشرة عند تقديم الخدمة

هذا الأسلوب أصبح شائع الاستخدام في المؤسسات الخدمية، وفيه يتم استقصاء العميل عن مستوى الرضا عن الخدمة التي تلقاها مباشرة بعد انتهاء المعاملة، وهذه الطريقة تعطي إدارة المؤسسة معلومات عن الوضع الحالي للمؤسسة ، وعن نوعية الخدمات المقدمة ، وأيضاً تعطي



معلومات تفيد بتقييم الأفراد العاملين بصورة شخصية ، وبالتالي فإن الأداء الجيد يتم مكافأته والأداء السيئ يتم توجيهه وتحسينه ، وهذا يعطى العاملين حافزاً ، لتقديم الخدمات بالأسلوب المناسب .

## 2- عمليات الاتصال غير المناسبة ( سوء التغذية الراجعة).

ويقصد بهذا العامل مدى وجود نظام داخل المؤسسة يعمل على تحفيز الأفراد، وخاصة الذين يقتضى عملهم الاحتكاك بجمهور العملاء، من الالتقاء بالمسؤولين داخل المؤسسة؛ لاطلاعهم على أهم مشاكل أو شكاوى العملاء، وهو ما يعرف بالتغذية العكسية، ويعكس أيضاً مدى اهتمام المسؤولين بالحصول على مثل هذه المعلومات، حيث إن عدم وجود مثل هذا النظام أو وجود خلل فيه يعمل على وجود مثل هذه لفجوة، لذلك يجب على مديري ومسئولى المؤسسة أن يهتموا بالتعرف على أداء المؤسسة من حيث تقديم الخدمة، من خلال الاحتكاك مع العملاء والنزول إلى أماكن تقديم الخدمات، للتعرف على مشاكل وشكاوى العملاء عن كثب، مما يجعل الإدارة العليا للمؤسسة قادرة على التعرف على توقعات واحتياجات عملائها .

## 3 - تعدد المستويات الإدارية

إن تعدد المستويات الإدارية المنتشرة بين الوظائف العليا داخل المؤسسة يعمل على إضعاف قنوات الاتصال بينها، مما يؤدي الى صعوبة وصول المعلومات المتعلقة بالعملاء إلى مركز القرار داخل المؤسسة، مما يعمل على وجود الفجوة الأولى، وبالتالي كلما اتجهت المؤسسة إلى تقليص هذه



المستويات الادارية أصبحت المؤسسة أكثر مرونة في التكيف مع المتغيرات، وأقرب إلى عملائها، وبالتالي يكون هناك فهم أكبر لتوقعات العملاء واحتياجاتهم، وتكون قدرة المؤسسة على تصحيح الأخطاء، والانحرافات في نظام تقديم الخدمات أكبر وأكثر مرونة مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي العمل على تقليص هذه الفجوة .

### ثانياً - الفجوة الثانية وتسمى فجوة التصميم

وتعكس هذه الفجوة الفرق بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء ، وقدرة الإدارة على ترجمة ذلك الإدراك إلى معايير، وهذا يعني أن مجرد إدراك الإدارة لتوقعات العملاء لا يكفي، ولكن يجب ترجمة ذلك الإدراك إلى معايير ومحددات تكفل تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه العملاء، وفيما يلي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث هذه الفجوة :-

- عدم وجود الالتزام الحقيقي من قبل الإدارة تجاه جودة الخدمة

أنّ عملية فهم توقعات العملاء ورغباتهم هي الخطوة الأولى في تقديم خدمات ذات جودة عالية، إلا أنّ الأهم هو ترجمة هذا الفهم إلى سياسات، وإجراءات عمل تعكس هذا الفهم على نظام تقديم الخدمات داخل المؤسسة، والعديد من إدارات المؤسسات يكون لديها الفهم الصحيح لتوقعات العملاء، ألا أنه لا يتوفر لديها القدرة إزاء الرغبة في ترجمة هذا الفهم إلى سياسات وإجراءات تعكس جودة الخدمة، وذلك لعدة أسباب منها عدم توفر الموارد المادية والبشرية لإجراء عمليات التحسين



والتطوير، أو أن يكون اهتمام إدارة المؤسسة مركز على تحقيق الأرباح في الأجل القصير ، وهذا يؤدي إلى عدم وجود التزام حقيقى من قبل إدارة المؤسسة نحو جودة الخدمة، مما يؤدي إلى حدوث مثل هذه الفجوة، ولتقليص هذه الفجوة يستلزم وجود التزام حقيقى من قبل إدارة المؤسسة من حيث تخصيص الموارد اللازمة، لتحسين جودة الخدمة المقدمة، وإعداد برامج تدريبية خاصة، لتحسين أداء الموظفين، وبالتالي تحسين جودة الخدمة، ووضع أهداف موجهة نحو تحسين الأداء وبالتالي تحسين جودة الخدمة، ويجب أيضاً أن تعمل الإدارة العليا على كسب تأييد الإدارة التنفيذية لاستراتيجية جودة الخدمة، وذلك لأنّ الإدارة التنفيذية أو الوسطى هي المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق هذه الخدمة الاستراتيجية، وبالتالي فإنّ الإدارة الوسطى يجب أن تكون مفتتحة بضرورة تطبيق جودة الخدمة بوصفها إستراتيجية للتميز.

• عدم وجود إقتناع لدى الادارة على إمكانية مقابلة توقعات العملاء.

عدم اقتناع الإدارة بإمكانية مقابلة توقعات العملاء نتيجة لعدم توفير الإمكانيات التكنولوجية، أو اعتقاد الادارة بأنّ مقابلة توقعات العملاء سيؤثر على الأداء المالى، أو أن يكون هنالك طلب كبير على الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يقود إلى وجود مثل هذه الفجوة، ومثل هذا الاقتناع من قبل إدارة المؤسسة يدل على أن تركيز الإدارة ينصب على الأجل القصير، وعدم الرغبة في التفكير بطريقة إبداعية ومتفائلة نحو إمكانية مقابلة احتياجات العملاء، ولتقليص هذه الفجوة يجب أن يتوفر لدى إدارة المؤسسة الاقتناع اللازم بإمكانية مقابلة احتياجات وتوقعات العملاء بصورة مربحة، وأن الفوز برضا العملاء هو الأساس في



تحقيق الأرباح والاستمرارية، وحتى لو تطلب ذلك استثماراً في التكنولوجيا، أو الأفراد، أو تغيير

السياسات وإجراءات العمل .

- عدم الكفاءة في وضع المعايير الخاصة بتقديم الخدمة.

بعض المديرين والمسؤولين يعتقدون أنَّ الخدمات لا يمكن وضع معايير لها من قبل مؤسساتهم حيث إنَّ الخدمة غير ملموسة ويصعب قياسها (معاييرها)، إلا أنَّه بالواقع هناك الكثير من المهام المتعلقة بتقديم الخدمات يمكن معاييرها، فمثلاً خدمة إعطاء بطاقة الصعود إلى الطائرة، وأخذ الحقائق، والامتنع من المسافر ويمكن وضع سياسات إجرائية وسلوكية؛ لتقديم هذه الخدمة، الأمر الذي يؤدي إلى تضيق هذه الفجوة .

- عدم ربط أهداف المؤسسة بجودة الخدمة.

إنَّ وضع أهداف تتعلق بالنجحة والنمو أمر حيوي، وضروري لأي مؤسسة، إلا أنَّ عدم وجود أهداف تتعلق بجودة الخدمة، وعدم ربط هذه الأهداف بأهداف المؤسسة يؤدي إلى وجود هذه الفجوة، فوجود أهداف تتعلق بجودة الخدمة وتربط هذه الأهداف إلى معايير وسياسات سيؤدي إلى وضوح المطلوب من قبل الموظفين حول الكيفية التي يجب أن تقدم بها خدمات المؤسسة؛ لتحقيق جودة الخدمة



### ثالثاً - الفجوة الثالثة : فجوة التسليم

وهي الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة، وبين تقديم تلك الخدمة، بمعنى أن مجرد وجود معايير مناسبة للجودة لا يكفي، بل لابد من أن يلتزم مقدمو الخدمة بتلك المعايير حتى نضمن تقديم الخدمة وفقاً للمعايير الصحيحة الموضوعية، فتحدث هذه الفجوة نتيجة لوجود تفاوت كبير في أداء مقدم الخدمة، ويرجع هذا الفرق في الأداء نتيجة عدم قدرة الموظفين، أو عدم رغبتهم في تقديم الخدمات بالطريقة والأسلوب المحدد من قبل إدارة المؤسسة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل مدى إحساس الموظفين بانتمائهم للمؤسسة، ومدى مشاركتهم في وضع الاهداف والسياسات، وقد يكون اختيار الموظفين مبني على أسس خاطئة، وبالتالي فإن قدرتهم لا تمكنهم من تقديم الخدمات بالشكل المطلوب، فضلاً عن وجود نظم تعمل على تقييم الموظفين داخل المؤسسة تهتم بالكيفية التي تقدم بها الخدمات، وليس بكم الخدمات المنجزة، ومدى توفير المعلومات المناسبة لدى الموظفين والتي تمكنهم من تقديم مهامهم بالشكل المطلوب، وأيضاً من ضمن مسببات هذه الفجوة عدم وضوح الأدوار للعاملين، وصراع الأدوار وضعف العاملين، وضعف التكنولوجيا المستخدمة، والنظام الرقابي غير جيّد، وعدم العمل بنظام المؤسسة المعتمد لديها. المصدر: (فليسي ليندة. 2011).



#### رابعاً - الفجوة الرابعة : فجوة الاتصال

وتتمثل هذه الفجوة في الفرق بين الخدمة المقدّمة بالفعل والوعود التي قطعها المنظمة على نفسها من خلال اتصالاتها بالعملاء. أى أن هناك فرق بين الخدمة المعلن عنها لجمهور العملاء من خلال وسائل الاتصال المتعددة، وبين الخدمة المقدّمة فعلاً من قِبَل المؤسسة، وتحدث مثل هذه الفجوة عادةً عندما لا يكون هناك وسائل إتصال فعّالة داخل المؤسسة وبين الإدارة العليا للمؤسسة، وبين الإدارات التنفيذية داخلها، مما يؤدي إلى اعتقاد الإدارة العليا بأن المؤسسة تستطيع تقديم خدمة مميزة، وذات طابع معين، وإعطاء وعود مبالغ فيها لجمهور العملاء من خلال الإعلانات، الأمر الذي يخالف إمكانيات وقدرات المؤسسة عن كُتب، وبشكل يومي، وهذه المبالغيات في الإعلان تزداد كلما زادت المنافسة في سوق المنافسة، حيث إن المنافسة الحادة تدفعها إلى المبالغة وترفع وتزيد من توقعات العملاء سواء الحاليين أو المحتملين، تجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة مما سيؤدي إلى إحباطهم عند التعامل مع المؤسسة، لأنهم سيجدون أنّ المعلن بأنّ الخدمة المقدمة سيئة، الأمر الذي سيؤثر سلباً لا يطابق مع المقدّم، مما سيترجم لدى على المؤسسة على المدى البعيد. المصدر: (فليسي ليم. 2011).



### خامساً - الفجوة الخامسة : الفجوة الحقيقية

وهي الفرق بين الخدمة المدركة من قِبَل العملاء والخدمة التي كانوا يتوقعونها، أى أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية، وقد يكون أكثر من فجوة في آنٍ واحدٍ. والشكل (رقم 2 ) التالى يوضح الفجوة الخامسة.

الشكل رقم ( 2 ) الفجوة الخامسة.



المصدر: (فليسي ليندة. 2011).



وبدون شك فإن تلك الفجوة سوف تنتج بشكل طبيعي إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة، أو جميعها؛ لأن ظهور أى فجوة من الفجوات السابقة يعنى أن الخدمة لم تقدم بما يتفق مع توقعات العملاء. ومما لاشك فيه أن علاج الفجوات الأربع السابقة سيؤدى إلى عدم ظهور الفجوة الخامسة، الأمر الذى ينتج عنه تقدير عالى للجودة من وجهة نظر العملاء. وجميع الفجوات السابقة ظهرت من خلال استقصاء المديرين بمعنى أن جميع تلك الفجوات تقع فى جانب الإدارة، وأما الفجوة الخامسة فقد ظهرت عند استقصاء العملاء، كما أوضحت الدراسة بجانب العملاء أن العملاء يقيمون الخدمة وفقا لمحددات عامة بغض النظر عن تلك الخدمة، وقد تمَّ تحديد عشرة محدّات لجودة الخدمات إلا أن بارسيرمان وزملائه قد اختزلوا تلك المحدّات فى خمسة محدّات فقط وهى الاعتمادية، والملموسة، والاستجابة، والأمان، والتعاطف.

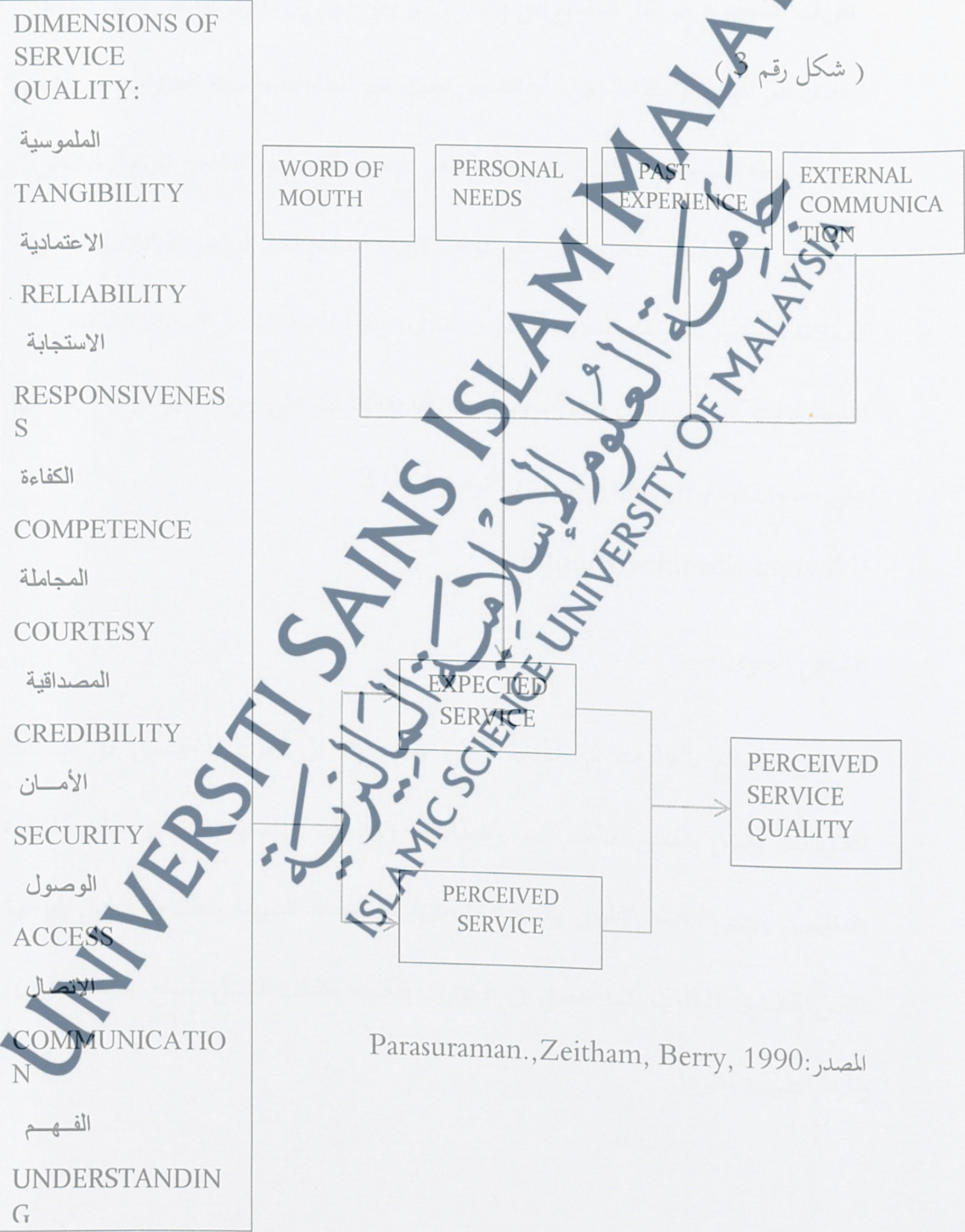
كما تعرضت الدراسة فى جانب العملاء إلى مصادر المعلومات التى تؤثر فى توقعات العملاء، فبالإضافة إلى أن هناك مصادر أخرى تساهم فى تشكيل توقعات العملاء مثل الكلام المتروك على ألسنة الناس واحتياجات الأشخاص والخبرة السابقة، والاتصالات الخارجية، وتلك المصادر التى يعتمد عليها العملاء فى تشكيل توقعاتهم، وبالتالى على الإدارة الاهتمام بها.

**خلاصة دراسة الفجوات:** من خلال الدراسة السابقة تبين أن هناك خمس فجوات بين العملاء والمؤسسة الخدمية التى تقدّم الخدمة، ويترتب على الإدارة أخذ هذه الفجوات بعين الاعتبار، والعمل على تضيق هذه الفجوة إلى أقلّ شئ ممكن، وذلك يؤدى إلى إزدياد ثقة العملاء فى هذه المؤسسة الخدمية مما يزيد جودة الخدمة إلى الجودة المثالية، والمتوقع إدراكها من العملاء، ونستفيد



من هذا حسن عمل الإدارة والمديرين والعاملين مباشرة مع العملاء وأن يكون تعاملهم مع العملاء بطرق حديثة وحسب معايير جودة الخدمة مما يرقى بالمطار إلى المستوى المطلوب ، ورضا المسافرين على هذا المطار .العوامل التي تؤثر على توقعات العملاء ومعايير تقييم جودة الخدمة حسب نظرية الفجوة.

( شكل رقم 3 )



المصدر: Parasuraman.,Zeitham, Berry, 1990



## 2-3 : المبحث الثالث

### 2-3-1 : المطلب الأول :-

**تعريف الشحن :** هو نقل البضائع من مكان لآخر ومن دولة إلى أخرى إما عن طريق الشحن البحري عبر الموانئ بواسطة السفن، أو الشحن الجوي عبر المطارات بواسطة الطائرات، أو الشحن البري بواسطة الشاحنات والقطارات، ويعد الشحن البحري أقدم صور الشحن تاريخياً. الشحن عن طريق سفن الشحن التجارية التي تطورت عبر الزمن؛ لتصبح تلك البواخر والناقلات التجارية العملاقة التي تدار بمحركات الديزل، أو توربين بخاري، ونظراً لأهمية الشحن البحري منذ فجر التاريخ قامت كثير من الدول ببناء أساطيل سفن تجارية، للتأكيد على حرية وسهولة حركة بضائعها

على مستوى العالم. (موسوعة ويكيبيديا). 8 نوفمبر 2014

<http://ar.wikipedia.org/wiki/>

### الشحن الجوي:-

هو نقل البضائع بالطائرات من مكان لآخر، ومن دولة إلى أخرى، ويشمل كل شبكات المعلومات والنقل الفعلي بالطائرات، والمعدات، والمخازن، والمستودعات، ومعدات المناولة والتغليف. ويتميز الشحن الجوي بالسرعة وإمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات النقل لمواجهة النقل الطارئ المطلوب كما يحصل في الكوارث الكبيرة وكذلك لنقل السلع سريعة التلف، والمواد الطبية وغيرها.



ونظراً لأهمية دور الشحن الجوي قامت كثير من الشركات بتطوير الطائرات الخاصة بالشحن، ونقل البضائع وزادت من أحجام استيعابها وزودتها بأبواب كبيرة تسمح بتحميل الشحنات الكبيرة أو الطويلة وزادت من صلابة أرضياتها وجهازها بكرات صلبة للتدحرج ونقاطاً عديدة؛ لتثبيت الشحنات بأنواعها كما زودت بعضها بروافع على امتداد هيكل الطائرة لتحريك الأوزان المختلفة وصنعت بعضها دون شبايك، ومن جانب آخر قامت شركات النقل الجوي باستحداث أقسام متخصصة فيها للشحن الجوي، أو أنشأت شركات جديدة متخصصة للشحن الجوي. ومع زيادة الطلب على الشحن الجوي بدأت المطارات تبنى أجنحة متخصصة لمناولة الشحن الجوي وزادت الشركات المتخصصة بالشحن الجوي، وقامت بتشغيل الرحلات الجدولية المنتظمة؛ لنقل الشحن الجوي على محاور متزايدة. (موسوعة ويكيبيديا، 08 نوفمبر 2014).

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

#### خلاصة:

يعتبر الشحن الجوي أسرع أنواع الشحن وأكثرها دقة ومرونة في التنفيذ بسبب تعدد الخيارات المتاحة وتفاوت معدلات التخدم للشحنات بين شركة طيران وأخرى، وكذلك تفاوت الأسعار وقابلية الدفع والتعويض في حال الضياع أو العطب، مما سبق نرى أن مجال الشحن الجوي تطور بسرعة، وهذا مع تطور التكنولوجيا وزيادة الطلب على الشحن الجوي ، ويجب أن لا ننسى الطبيعة الخاصة لبعض السلع والتي تتطلب سرعة الحركة؛ لتصل إلى مقصدها مثل الخضار، والفواكه



والتي يفضل بالنسبة للبائع والمشتري أن تصل في نفس يوم قطفها من أجل الحصول على أعلى ثمن، والشحن الجوي يمكنه أن يحقق هذه الميزة بشكلها الكامل؛ لأن استخدام الطائرات الحديثة ذات إمكانات التحميل الكبيرة التي سمحت بتحميل كميات أكبر من البضائع. ومن جهة أخرى توسيع شبكة الخطوط من قبل شركات الطيران أتاح إمكانات كبيرة في بلوغ مناطق ومدن كان من الصعب بلوغها بالسرعة المطلوبة براً أو بحراً. مما أدى إلى التطور السريع لهذا القطاع من الخدمات وعليه يرى الباحث أن الشحن الجوي له أهمية كبيرة. كان أحد التطورات الأخيرة التي تزيد من أهمية الشحن الجوي هو التوسع الهائل في نقل البريد الخاص والبريد المستعجل، والطرود الصغيرة وكذلك نقل المواد الطبية والأدوية في حالات الكوارث الطبيعية والمواد سريعة التلف، والبريد الخاص يقدم خدمة من الباب للباب للوثائق أو الطرود الصغيرة التي يكون الوقت عاملاً حساساً فيها، ويكون عامل التسليم مضموناً في حدود زمنية محدودة (مثلاً اليوم ذاته أو اليوم التالي)، ولكن مع مراعاة حدود معينة بالنسبة للحجم، أو الوزن .

## 2-3-2 : المطلب الثاني :-

أولاً: الشحن الجوي في مطار حمد الدولي (العيثة)

### 1- التعريف بالشحن الجوي بمطار حمد الدولي :-

يُعدُّ مطار حمد الدولي من أضخم المشاريع التنموية العملاقة لدولة قطر والذي يمكن الدولة من أداء دور فعالٍ في دعم حركة النقل الجوي، وتعزيز مكانتها على خريطة قطاع السفر الجوي



العالمى لذلك عملت الدولة على أن يتميز طرازه المعمارى بجمال البناء الحديث والتقليدى، ووفرت له شبكة أنظمة أمنية وتكنولوجيا معلومات واتصالات متطورة تتيح كفاءة عالية من السلامة والتكنولوجيا في مجالات الملاحة الجوية، وراحة المسافرين. وحرصت دولة قطر في تصميمها لمطار حمد الدولى أن تتوفر له كافة الإمكانيات التى تؤهله لدعم وتطوير السياحة في قطر من خلال استيعاب أعداد كبيرة من الجابرين والقادمين علاوة على استيعابه عددٍ هائلٍ من شركات الطيران العالمية التى تقوم بنقل الركاب من وإلى جميع المطارات.

كما أن مطار حمد الدولى ضم على مساحه ضخمة توازى ربع مساحة مدينة الدوحة القديمة لتعزيز حركة التجارة وأداء دورٍ محوريٍّ في خدمة الاقتصاد القطرى حيث يتحمل مطار حمد الدولى 50 مليون مسافر سنوياً و2 مليون طن من الشحن و320,000 عملية إقلاع وهبوط وهو بذلك يُعدُّ جزءاً أساسياً من "إستراتيجية التنمية الوطنية في دولة قطر التى تواكب رؤية قطر الوطنية 2030 وسعى قطر الحفث، لتكون ملتقى الشرق والغرب، ويُعدُّ مطار حمد الدولى من أكبر مطارات العالم حيث شيد على مساحة إجمالية تجاوزت الـ 24 ميل مربع، كما أن مساحة المبنى الرئيسى للمطار تتعدى الـ 350,000 متر مربع، مما يجعله أكبر مبنى في الدوحة، إضافة إلى أن مناطق تسجيل الدخول للسفر والسوق الحرة تتضاعف 12 مرة عن تلك الموجودة في المطار الحالى، ويتميز مطار حمد الدولى عن غيره من المطارات على الصعيدين الاقليمى والعالمى بانه سيصبح مركزاً مهماً لحركة الشحن الجوى العالمية، ومركزاً لصيانة الطائرات، فضلاً عن تمتعه بشبكة أنظمة أمنية، وتكنولوجيا معلومات، واتصالات سلكية ولاسلكية متطورة، إضافة إلى احتوائه على



واحد من أطول المدرجات في العالم، يضم مطار حمد الدولي 96 نافذة (كاونتر) للجوازات، و29 بوابة إلكترونية للدخول والخروج، وصمم على مساحته توازي ربع مساحة الدوحة القديمة ويستوعب 50 مليون مسافر و2 مليون طن شحن سنوياً ويعتمد على تكنولوجيا متطورة تؤدي إلى اختفاء ظاهرة ركوب الباصات، وظاهرة انتظار الحقائب، كما يوفر أجهزة حديثة تُساهم في كشف أي ممنوعات تشكل خطراً على أمن المطارات، وسلامة المسافرين كما تمّ اعتماد زى جديد لرجال أمن المطار مختلفاً عن الزى التقليدي لرجال الشرطة بالإضافة إلى تدريب 635 فرداً أمنٍ لمطار حمد الدولي؛ ليكون قادراً على المحافظة على سلامة المسافرين.

ويشمل مطار حمد الجديد 41 بوابة للطائرات ذات الجسم العريض، فضلاً عن تخصيص مساحة قدرها 40 ألف متر مربع للمحلات التجارية، وصلات مريحة، ومبانٍ متعددة الطوابق مخصصة لمواقف السيارات، زمنية قصيرة، أو طويلة المدى. وتتضمن مزايا المطار مبنى أميري جديد لرحلات كبار الشخصيات بالإضافة إلى مبانٍ جديدة لخدمات الشحن، وحظائر الطائرات، والمنشآت، والمباني التابعة لـ"الخطوط القطرية" كما يتضمن المجمع فندقاً فخماً ويتكون من 100 غرفة فندقية، لتوفير الراحة لمسافري الترفيه. (2013) الهيئة العامة للطيران المدني في قطر). 10 نوفمبر 2014.



## 2- إسهامات الشحن الجوي لمطار حمد الدولي :-

يُسهم الشحن الجوي بنحو 20% من عوائد الخطوط القطرية قال السيد أولريش أوجيرمان، مدير الخطوط الجوية القطرية للشحن، إنّ مساهمة الشحن في عمليات الطيران في قطر تبلغ نحو 20% من عائدات الخطوط القطرية، وستزيد خلال الأعوام القادمة مع زيادة طائرات الشحن. كما أوضح أن مبنى الشحن الجديد في مطار حمد الدولي تبلغ حمولة مخازنه 1.4 مليون طن بزيادة 500 ألف طن عن المخازن الحالية، حيث سيتمكن من شحن 11 طائرة معاملة، نظراً لتوفر معدات التحميل على مستوى عالمي. وأشار إلى أن مساحة المرافق المخصصة للشحن تبلغ نحو 292 ألف متر مربع. وصرح على هامش اختتام مؤتمر النقل، والخدمات اللوجستية لجريدة العرب، أن الشحن الجوي أصبح جزءاً لا يتجزأ من صناعة الطيران، وأن الخطوط القطرية توليه اهتماماً كبيراً. وقال أوجيرمان، إن استراتيجية الشركة خلال الخمسة أعوام المقبلة تدور حول أهداف محددة، وهي أن تكون الخطوط القطرية ضمن أفضل 5 خطوط جوية في العالم، إضافة إلى أن الشركة تعمل على أن تكون أفضل بوابة للشحن الجوي في الشرق الأوسط بعد تحضير البنية التحتية اللازمة حالياً، كما كشف عن وجود إدارة لسلسلة التوريدات نظراً للتعامل مع كبرى الشركات العالمية في مجال التوريد، وتقديم خدمات التأجير. كما بيّن أوجيرمان أنه في 1 يناير 2014 قامت الخطوط القطرية بشحن المستلزمات والمعدات الطبية كخطوة جديدة في تقديم هذه النوعية من الخدمات، والتي تمّ العمل بها من خلال نحو 15 محطة و وجهة. وتحدث عن أن الهدف الذي ترنو إليه الشركة خلال العام



الأول، هو شحن 3.5 مليون كيلوجرام من المعدات الطبية والأدوية. الى جانب مرفق مُعدّ للحيوانات الحية، ويتضمن مبنى مطار الشحن مرفقاً مخصصاً للموادّ الخطرة كما يضمّ باحة لتحميل الشاحنات، وتحدث عن فاتورة الشحن الجوي الإلكتروني من خلال التعاون مع المنظمة العالمية للنقل الجوي (فياتا)، وبين أن سوق الشحن تتغير بشكل سريع جداً، لذلك فإنّ فتح وجهات جديدة سيكون من أولويات الشركة العام القادم. كما أشار أوجيرمان عن بدء تسيير رحلات منظمة خاصّة بالشحن إلى أربع وجهات جديدة هي: بيروت في لبنان، ومدرّد في إسبانيا، وباريس في فرنسا، وقبليسي في جورجيا. كما ستقوم الشركة برفع عدد رحلاتها إلى سيول في كوريا الجنوبية، ورفع سعتها إلى أوصلو في النرويج. (2013 الهيئة العامة للطيران المدني في قطر). (مؤتمر النقل والخدمات اللوجستية لجريدة العرب).

### 3- منظومة الشحن الجوي الإلكترونية في مطار حمد الدولي:-

لقد تمّ تزويد مطار حمد الدولي للشحن الجوي بمنظومة الشحن الجوي الإلكترونية مما يُسهّل عملية الشحن الجوي، كما علق السيد خليل هينوز رئيس الشحن العاّلي في الاتحاد الدولي للنقل الجوي (آياتا) قائلاً يتقدم الاتحاد الدولي للنقل الجوي (آياتا) بالشكر إلى الهيئة العامة للجمارك القطرية، والخطوط الجوية القطرية على الريادة في تطبيق برنامج التخليص الجمركي الإلكتروني، وتحديث عمليات الشحن الجوي مما يمهد الطريق للتحوّل إلى 100 % في منظومة بوليصة الشحن الجوي الإلكتروني، إلى بوليصة الشحن الجوي الإلكتروني وهي بمثابة خطوة مهمة وحاسمة نحو



الاتجاه إلى الشحن الجوي الإلكتروني الكامل والذي يطور من سرعة وأمن الشحن الجوي وبالتالي تسهيل التجارة العالمية، والنمو الاقتصادي.

وعملت الخطوط الجوية القطرية جنباً إلى جنب مع كل من الهيئة العامة للجمارك في قطر، وقطر لخدمات الطيران، واتحاد النقل الجوي الدولي لتطوير وتطبيق نظام متكامل لبوليصة الشحن الجوي لالكترونية، ويذكر أن الخطوط القطرية تسمح باستخدام بوليصة الشحن الإلكتروني في أكثر من 20 محطة عبر شبكة وجهاتها العالمية، كما تقوم بنقل 14% من عمليات الشحن الجوي عبر معاملات البوليصة الإلكترونية وهذا يغني عن الحاجة لاستخدام بوليصة الشحن الورقية، أو طباعتها أو الاحتفاظ بها، وتتميز البوليصة الالكترونية، بدقتها وفعاليتها، ومحافظتها على الخصوصية كما تضاف في الوقت ذاته في خفض تكاليف التشغيل، وتسريع عملية تسليم البضائع كما لم يعد هناك حاجة لطباعة البوليصة أو حملها أو حفظها.

وتسيّر القطرية للشحن الجوي رحلات خاصة للشحن إلى أكثر من 40 وجهة حول العالم انطلاقاً من مقرّ عملياتها في الدوحة كما تنقل الشركة البضائع إلى أكثر من 140 وجهة سياحية وتجارية حول العالم على متن أكثر من 36 طائرة. ويضم أسطول القطرية للشحن الجوي ثلاث طائرات إيرباص A330 للشحن، وست طائرات بوينج 777 للشحن الجوي. (وكالة الانباء القطرية). <http://www.qna.org.qa/News/>



## ثانياً : خلاصة:

ونخلص مما تقدم أن مطار حمد الدولي من أحدث المطارات الدولية التي يطبق فيها معايير ومقاييس جودة الخدمات ومن أهم هذه الخدمات خدمة الشحن الجوي (البضائع)، ويتمتع مطار حمد الدولي قسم الشحن الجوي بساحات كبيرة؛ لوقوف الطائرات ذات الأجنحة العريضة، والحمولة الكبيرة، وكذلك توجد به أجنحة مناولة لشحن البضائع بأسرع وقت ممكن وتوجد به مخازن لتخزين مؤقت للمواد سريعة التلف (ثلاجات) وهناك وتوجد به معدات التحميل والتفريغ والتغليف وروافع شوكية من مختلف الأحجام؛ للمساعدة في التعبئة والتفريغ الشئ الذي يزيد من القدرة التشغيلية لهذا المطار في الشحن، واستخدمه البوابة الإلكترونية للشحن الجوي لأكثر من 20 محطة، ويجعله من أفضل المطارات الدولية لما يؤكده عند العملاء الثقة في التعامل مع هذا المطار .

ثالثاً : عملية الشحن في المطارات تأخذ نمطاً معيناً يمكن سرده على النحو الآتي:-

- 1- عرض العملاء شحناتهم على شركة الشحن، وهذا العرض يتضمن تحديد نوع البضائع والوجهة المقصود إليها، ووزن البضاعة، وعدد الطرود، وأبعادها والوزن الحجمي للشحنة..... إلخ .
- 2- تحديد شروط الشحن بالاتفاق بين العميل وشركة الشحن، مكان وزمان تسليم الشحنة لشركة الشحن وتسديد أجورها، وتسمية الناقل (شركة الطيران) أو الاعتماد على شركة شركة الشحن في تحديد الناقل.



3- قبول الشحنة المراد تصديرها من قبل شركة الشحن.

4- استلام البضائع المطلوب شحنها، والتأكد من تغليفها، ووزنها، وعدد الطرود.

5- تسليم البضاعة إلى مستودع جمارك المطار، والمباشرة بعملية التخليص الجمركي.

6- حجز الشحنة مع شركة الطيران بالموعد المتفق عليه.

7- إنهاء كافة الوثائق اللازمة من الجمارك، وتصريح السماح بالتصدير.

8- إصدار بوليصة الشحن الجوي من قبل شركة الطيران.

9- المتابعة مع شركة الطيران ؛ لتحميل الشحنة، وتوصيلها إلى المقصد.

وتُعد هذه الخطوات السابقة من الأمور المعتاد القيام بها في الحالات العامة لأي مطار يشتغل

بدون شركات شحن متخصصة، ولها خبرة كبيرة في مجال الشحن كالشركات الآتي ذكرها:-

شركة فيدكسFedEX، شركة تي.أن.تي.TNT، شركة دي.اتش.إل.DHL، شركة

أرامكسARAMX،..... الخ .

يمكن أن تتم المراحل السابق ذكرها من خلال مجموعة من الحلقات الوسيطة والتي تتولى كل منها

جزءاً من عملية الشحن المراد تصديرها، ولكن في حالة وجود إحدى الشركات العالمية الخاصة

بالشحن فأنها تشكل حلقة واحدة بين المصدر والمستورد مما يوفر الوقت والتكلفة من أجل

الانتقال من مرحلة إلى أخرى حيث تدخل جميع المراحل السابقة ضمن مجال خدمات هذه



الشركات العالمية مما يُسهل العمل معها وبواسطتها، باستخدام البوليصة الإلكترونية للشحن ويتم الشحن في مطار حمد الدولي بأسرع طريقة مبتكرة إلى حدّ الآن من التكنولوجيا الحديثة وبأقلّ تكلفة.

### 2-3-3: المطلب الثالث :-

- مقارنة بين طريقة الشحن في مطار حمد الدولي ومطار مصراته الدولي :-

بعد عرضنا في المطلب السابق طريقة الشحن في مطار حمد الدولي، نستعرض هنا في هذا المطلب طريقة الشحن التي تتبع في مطار مصراته الدولي وعليه يظهر لنا الفارق بين الطريقتين وعملية الجودة في الاداء حتى نصل الى مواضع الخلل في طريقة الشحن في مطار مصراته الدولي.

ونظراً لشح المصادر العلمية التي تدون عملية الشحن وآلياتها في مطار مصراته الدولي ومعرفتي كأحد العاملين في المجال الجوي، وشغلي بوضعي طياراً سابقاً وقد أشغلت فترة من الزمن مع إحدى شركات المناولة الأرضية في مطار مصراته الدولي وهي شركة الشروق للمناولة الأرضية، وترددى الدائم على المطار وخبرتي في هذا المجال، لذا ما أدونه مأخوذاً من تجربة فعلية.

في الفقرات التالية سأعرض ما أعلمه بحكم عملي عن موضوع الشحن في مطار مصراته الدولي :-

تتمّ عملية شحن البضائع من مطار مصراته إلى خارجة وذلك بواسطة إحدى الشركات الوطنية الصغيرة وأحياناً بعض الشركات العالمية، ومنها أرمكس، ARAMX، ودي اتش آل



DHL، ولكن ليس بالجودة المطلوبة، فبعد الاتفاق مع العملاء بشحن بضاعتهم ، وهذا يتطلب وقتاً ليس بالقصير، وذلك حسب ظروف الشركات الناقلة، وعدم وجود أماكن لتخزين البضائع المراد تصديرها خارج البلاد أو استيرادها من خارج البلاد، وعدم وجود رحلات مجدولة للشحن الجوي في مطار مصراته الدولي، ويتم الشحن بالتنسيق المسبق مع الشركة الناقلة بمدة وحسب توفر البضاعة المراد شحنها، مما يربك عملية الشحن ويؤخرها أحياناً. وفي حالة توفر شحنة للتصدير إلى خارج البلاد تكون على الطريقة التقليدية في جلبها الى المطار وطريقة تعبئتها وتغليفها إن وُجد، وتنقل بسيارة الشحن من مكانها الأصلي إلى مطار مصراته الدولي ومكان تسليمها إلى شركة الشحن حيث لا يوجد مكان مخصص لذلك، وبعد وصول البضاعة ( الشحنة ) إلى المطار، يكشف عليها من قبل رجال الجمارك، وإصدار بوليصة الشحن الخاصة بالشحنة وتتم تعبئتها بالطرق البدائية حيث يقوم بعض العمال بتعبئتها يدوياً في الطائرة الخاصة بنقل هذه البضاعة إلى خارج البلاد. وبالنسبة إلى استيراد البضائع من خارج البلاد فتكون على النحو الآتي: عندما تصل الطائرة إلى المطار وتقف وقوفاً تاماً، يوقف بجانب الطائرة في الساحة المفتوحة سيارات نقل وتبدأ عملية تفريغ الطائرة من محتوياتها يدوياً، وبالطرق التقليدية القديمة بمساعدة عمال ومعدات بسيطة، وهذا يكون بحضور أفراد من شرطة الجمارك للكشف على البضاعة وأوراقها وشهادة المنشئة، وفي هذه الحالة وبالإمكانات الموجودة حالياً في مطار مصراتة الدولي يمكن أن تؤدي إلى بعض التأخير لهذه الشحنة، وأحياناً إلى تلف بعض المواد التي لا تتحمل تأخيراً؛ لكي تشحن مثل الفواكه،



والخضروات، والتمور، والزهور..... إلخ. ويمكننا أن نستنتج مما سبق ذكره هذه المقارنة بين مطار

حمد الدولي، ومطار مصراته الدولي في مجال الشحن الجوي :-

1ق- وجود بنية تحتية متطورة وطبق للمعايير الدولية في مطار حمد الدولي وفي جميع

أقسامه .

1م- تدنى البنية التحتية الموجودة في مطار مصراته الدولي، وبالذات في قسم الشحن الجوي.

2ق- توفر الخبرات والمؤهلات العلمية، والموارد البشرية في مطار حمد الدولي.

2م- قلة خبرة العاملين في مجال الشحن الجوي من موظفين وعمال في مطار مصراته الدولي.

3ق- توفر المناخ السياسي والاستقرار السياسي للبلاد، مما ينتج عنه الجودة المثالية للعملاء.

3م- ضعف وجود المناخ السياسي للبلاد في هذه الفترة الزمنية الحالية مما يزيد إرباك العمل فيه،

وقلة تطبيق معايير جودة الخدمة للعملاء بالطريقة المثالية .

4ق- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين بمطار حمد الدولي، وبصورة دورية خصوصاً في مجال

جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وفي مجال الشحن الجوي.

4م- قلة وجود دورات تدريبية للعاملين في مطار مصراته الدولي في مجال جودة الخدمة المقدمة

للعلماء وفي مجال الشحن الجوي.



5ق- توفر الوعي الثقافي للعملاء للنظام المتبع بمطار حمد الدولي، وذلك بتوفير التكنولوجيا الحديثة

5م- نقص الوعي وثقافة العملاء للنظام المتبع بمطار مصراته الدولي من إجراءات إتمام السفر والشحن .

6ق- الالتزام بمواعيد رحلات الشحن المجدولة مسبقاً والحفاظة على الوقت والمال في مطار حمد الدولي

6م- قلة الالتزام بمواعيد الشحن مما يهدر الوقت، ويتسبب في تلف المواد المراد شحنها.

7ق- باستخدام البوليصة الإلكترونية للشحن يتم الشحن في مطار حمد الدولي بأسرع طريقة مبتكرة إلى حد الآن من التكنولوجيا الحالية، وبأقل تكلفة.

7م- لا يزال العمل بالنظام التقليدي في استخراج بوليصة الشحن العادية، وهذا يستغرق وقتاً طويلاً، وهذا لا يزال متبعاً في مطار مصراته الدولي.

8ق- إن الشركات الوسيطة تعمل بجدّ وجودة مثالية في مطار حمد الدولي، منها فيدكس FedEX، ودي اتش ال DHL، تي ان تي TNT وأرمكس ARAMX و...إلخ.



8م- عدم وجود الشركات الوسيطة للشحن الجوي مثل (فيدكس FedEX،

دي.أتش.إل DHL، تي.أن.تي TNT، و أرمكس ARAMX... إلخ.

9ق- في التعاقد مع شركات خاصة، ولها علاقة بالشحن الجوي في مطار حمد الدولي،

مما يجعل عملية الشحن تسير بأسرع وأفضل طريقة لكسب الوقت والمال الشيء الذي

يرقى بالمطار إلى أحسن مستوى له.

9م- لم يتم التعاقد مع شركات خاصة وذلك للمساعدة في تطوير عمليات الشحن

الجوي في مطار مصراته الدولي.

خلاصة :- نستخلص من هذه المقارنة التي عقدناها بين طريقة الشحن في مطار حمد

الدولي ومطار مصراته الدولي الآتي:- ارتباك المشهد السياسي في هذه الفترة الشيء

الذي زاد من إرباك العمل في مطار مصراته الدولي وتدني البنية التحتية، وقلة وجود

الهناقر، والمخازن، والمباني الجيدة، وحسب المعايير الدولية في مطار مصراته الدولي

فالموجود أقل مستوى، وقلة خبرة العاملين في مطار مصراته الدولي، وهذا نتيجة نقص

الدورات التدريبية للعاملين، وبالذات في مجال الشحن الجوي، والجودة الشاملة، ولايزال

العمل بالطريقة التقليدية في استخراج أوراق ثبوتية من بوليصة شحن، وشهادة منشأ،

وشهادات صحيّة و..... إلخ، نقص وعى ثقافة العملاء بالسفر، وإتمام إجراءات السفر

مما يربك العمل في مطار مصراته الدولي، قلة توفر التكنولوجيا الحديثة، وكذلك المعدات،



والآلات الحديثة التي تساعد في القيام بعمل جيّد ومُرضٍ للعملاء، عدم التعاقد مع شركات متخصصة في الشحن الجوي، ومما سبق ذكره نرى قلّة الالتزام بمواعيد ثابتة، ومجدولة أسبوعياً، أو شهرياً لشحن البضائع من وإلى مطار مصراته الدولي.