

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



التخصص: تسويق

قسم: علوم اقتصادية

رقم:

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

بعنوان:

تحقيق جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية في ظل تطوير قطاع النقل في الجزائر -الفترة 2000-2015-

إشراف

أ.د زبير عياش

إعداد الطالب(ة):

نجوى عميروش

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	د. أمال بوسمينة
مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زبير عياش
عضوا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر أ	د. محمد بوشريبة
عضوا	المركز الجامعي لميلة	أستاذ محاضر أ	د. محمد بوطلاحة
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر أ	د. نظيرة قلاوي
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. إسماعيل بن ديلملي

السنة الجامعية 2019-2020

شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه وعلى توفيقه لي في إتمام هذا العمل،

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم عياش الزبير على كل ما قدمه لي من

إرشادات وتوجيهات.

أتوجه بالشكر إلى كل عمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF،

صديقاتي وزميلاتي في العمل على تشجيعهم لي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعون الله تم إنجاز هذا العمل ويشرفني أن أهديه إلى كل من وقف إلى

جانبي وأخص بالذكر الوالدين الكريمين، وإخوتي خالد، إبتسام وبلال،

كما لا أنسى كل أفراد العائلة كبيرا وصغيرا، زوجي العزيز وأخص

بالذكر فلذة كبدي إبنتي الغاليتين آية الرحمان و ميرال.

عميروش نجوى

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مقدمة

يعرف العالم نموا ديمغرافيا كبيرا مما نتج عنه اكتظاظا للسكان خاصة في المدن الكبرى، الذين ينتقلون من مكان لأخر بوسائل نقل مختلفة، هذه الوسائل التي عرفت تطورا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، فنجد أن الأفراد يفضلون وسيلة النقل السريعة والمريحة في نفس الوقت، لكي لا يضيعوا وقتهم في فوضى الطرقات وازدحامها، الازدحام الذي أصبح هاجسا يؤرق و يزعج مستخدمي هذه الوسائل.

فبالرغم من توفر بعض وسائل النقل اليومي كالحافلات والسيارات إلا أن هذه الوسائل تعد مصدر إزعاج بسبب الازدحام في حركة المرور على طول الطريق والظروف السيئة جدا داخلها، وانعدام جودة الخدمات المقدمة بها هذا إن وجدت خدمات أصلا مما يؤدي إلى انفعال الأفراد ونفاذ صبرهم.

كل هذه الأسباب أدت إلى محاولة التطوير في وسائل النقل و تقديم خدمات ذات جودة محاولة من أصحاب هذه الوسائل لتحقيق ما يرغب به مستخدميها للمحافظة على زبائنهم، و كما هو الحال في الجزائر التي تعرف أزمة كبيرة في مجال النقل فالطرقات مزدحمة والفوضى واكتظاظ كبير مما يؤدي إلى تأخر الأفراد عن أعمالهم ، وكذا تأخر وصول السلع في أوقاتها وتلف بعضها في الطريق وكذا حوادث مرور جراء السرعة المفرطة للسائقين. إن ما تعرفه الجزائر من مشاكل في تنقل الأفراد و البضائع و مع كبر مساحتها أدى بوزارة النقل إلى العمل على تطوير وسائل النقل كالقطارات التي أولتها الدولة الجزائرية أهمية قصوى لتحسين الخدمات بها، لما تمثله من أهمية في المجال الاقتصادي كتنقل السلع و المجال الاجتماعي كتنقل الأفراد.

ونسبة لتداخل دور النقل في كافة الأنشطة الاقتصادية من إنتاج واستهلاك وتحديد مناطق وأماكن تركز الصناعات، لذا نجد أن كثير من الدول والأمم قد أفردت كثير من الدراسات والبحوث لهذا المجال الحيوي الهام في قطاع الخدمات.

حاليا نجد أن وسائل النقل الداخلي قد تعددت وتنوعت إلى نقل بري بالسكك الحديدية وبالشاحنات والسيارات ونقل مائي داخلي علي ضفاف الأنهار ونقل جوي في الممرات الجوية، كل هذا التباين في وسائل النقل الداخلي المختلفة قاد إلى المزيد من الاهتمام بهذا القطاع الحيوي الهام.

فقطاع النقل بالسكك الحديدية من القطاعات التي تدعم الهيكل الاقتصادي للدولة وأحد الركائز الأساسية للاقتصاد القومي.

مشكلة البحث:

باعتبار النقل باستخدام السكك الحديدية من أهم وسائل النقل التي تدعم الاقتصاد و ذلك للنقل بأمان و بأقل تكلفة، وكذا حل مشكلة الاختناق المروري الناتج من ازدحام الطرقات، ولذا وجب الاهتمام بهذا القطاع وذلك لتحقيق جودة خدمات مناسبة، وعليه فالإشكالية المراد معالجتها يعبر عنها السؤال المحوري التالي:

ما مدى مساهمة الإصلاحات المطبقة في قطاع النقل بالسكك الحديدية الجزائري في تحقيق جودة الخدمات؟

التساؤلات الفرعية:

تنبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يتوجب على مؤسسات النقل السير وفق التطورات الحالية لقطاع النقل في الجزائر؟
- ما هي أبرز وسائل النقل التي بإمكانها دعم قطاع النقل في الجزائر؟
- هل نجاح وسيلة النقل بالسكك الحديدية يتحقق بتقديم خدمة نقل ذات جودة؟

الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- تطور قطاع النقل في الجزائر حتمية يتوجب على مؤسسات النقل مواكبتها.
- تعتبر وسيلة النقل بالسكك الحديدية من أهم الوسائل المدعمة لقطاع النقل.
- تحسين خدمة النقل بالسكك الحديدية بتحقيق معايير جودة الخدمات يجعلها الوسيلة الأنجع.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال:

- الأهمية الاقتصادية المتزايدة لوسائل النقل وبالأخص وسائل النقل بالسكك الحديدية، وهذا كونها تستعمل بشكل كبير في المجال التجاري في الدول المتقدمة.
- الأزمة الكبيرة التي تعرفها الجزائر في مجال النقل فالطرقات مزدحمة والفوضى واكتظاظ كبير مما يؤدي إلى تأخر الأفراد عن أعمالهم وهذا في المدن الكبرى، أما بعض المناطق والمدن تعرف عزلة وعدم ربط بوسائل النقل لتسهيل التنقل.

منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة، وبالتالي العمل على إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة سنعتمد على الأسلوب الوصفي التحليلي، فمن خلاله سيتم التطرق إلى الطروحات النظرية المتعلقة بجودة الخدمة من حيث المفهوم، المبادئ والمقومات، كما يتم التعرض لوسائل النقل كمفهوم وكذا الخصائص التي تميزها، مع محاولة ربط العلاقة بينها وبين جودة خدمة النقل مع التركيز في هذا الصدد على ضرورة تحقيق الجودة في خدمة النقل بالسكك الحديدية.

المنهج الاستقصائي، لإنجاز الجانب التطبيقي من البحث، وهذا من خلال القيام بالدراسة الميدانية، سيتم البحث عن المعلومات والبيانات المتعلقة بمستوى جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية، والعمل على تحليلها للحصول على الإجابة عن التساؤل المطروح في الإشكالية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بالمديرية الجهوية بقسنطينة، كما تم اختيار عينة من 582 عامل بالمديرية.

أداة الدراسة:

تم إعداد استمارة استقصاء وتقديمها للموظفين لمعرفة مدى تطبيق مفهوم الجودة بالشركة، حيث تم طرح خمسة عشر سؤال حول تطبيق الجودة بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في الجزائر.

صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أثناء فترة تنفيذ وإعداد الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات:

- نقص المراجع خاصة في مجال النقل بصفة عامة والنقل في الجزائر بصفة خاصة.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من الشركة وهذا راجع لنقص المصادر والوثائق العملية داخل الإدارة.
- صعوبة توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة وذلك للإجراءات البيروقراطية المتبعة وضرورة الحصول على موافقة مسؤولي الشركة.
- صعوبة تسليم الاستمارات للعمال في الوقت المحدد، وكذا إعادتها من طرف العاملين بالشركة بعد الإجابة عليها بطريقة صحيحة و كاملة لتكون صالحة للتحليل.

تنظيم الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول: الجودة في الخدمات، سنتطرق من خلاله إلى مفاهيم الجودة وتطورها التاريخي، المداخل الفلسفية للجودة وتطور مفهوم الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقه، وسنعرض مفاهيم حول الخدمة، خصائصها وتصنيف الخدمات، وسنوضح مفهوم جودة الخدمة وأهميتها وطرق قياس جودة الخدمة، أبعادها وتكلفة اللاجودة وكذا مفهوم حلقات الجودة وأهميتها.

الفصل الثاني: النقل في العالم والجزائر، من خلال هذا الفصل سنوضح مفهوم النقل وتطوره التاريخي، أنواع النقل وخصائصه، دور النقل التنموي على المنشآت الاقتصادية والاقتصاد ككل، وسنتطرق للنقل بالسكك الحديدية بمفهومه وتطوره التاريخي، وكذا أهميته وأنواع القطارات، كما سنوضح واقع وآفاق النقل في الجزائر والتطور الذي يعرفه هذا القطاع والمشاريع المنجزة والتي هي في طور الإنجاز من طرف الدولة الجزائرية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF

تم في هذا الفصل التطرق إلى تاريخ وواقع النقل بالسكك الحديدية في الجزائر، والدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية وكذا منهجية البحث الميداني من خلال المعالجة الإحصائية والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وأخيرا اختبار الفرضيات وعرض نتائج واقتراحات الدراسة.

الدراسات السابقة:

❖ دراسة شارل هوليس (Charle Hollis) حول **service quality evaluation in internal Healthcare service chains** ، 2006¹:

يؤكد هذا البحث على الطبيعة الهرمية ومتعددة الاتجاهات والمتعددة الأبعاد لجودة الخدمة الداخلية. إن النقل المباشر لأبعاد الجودة الخارجية إلى تقييمات جودة الخدمة الداخلية مدعوم جزئياً فقط، على الرغم من أن تسميات الأبعاد مماثلة لتلك المستخدمة في الدراسات الخارجية لجودة الخدمة.

يقدم هذا البحث مساهمات يمكن تحديدها في الأدبيات في مجال تقييم جودة الخدمة الداخلية وهي:

- تحديد أبعاد جودة الخدمة الداخلية وطبيعتها.
- دور الإنصاف في تقييمات جودة الخدمة الداخلية.

¹ : charles hollis, **service quality evaluation in internal Healthcare service chains**, doctorat in philosophy, queensland university, australia, 2006.

- تحديد الطبيعة الثلاثية للخدمات الداخلية.
 - تقييم الجودة الفنية للخدمات الداخلية.
 - الاختلافات في توقع الخدمة بين المجموعات داخل سلسلة الخدمة الداخلية.
- ❖ دراسة خديجة عبد السلام محمد الغيطة حول حركة النقل على شبكة الطرق لمدينة بني وليد ومجاورتها بليبيا، سنة 2007: ¹

أشارت الدراسة الى المشاكل التي سببها النقل من ازدحام و ما يحدثه من مشكلات تضر بالسكان وعدم قدرة الشوارع على استيعاب وسائل النقل وتكاليف النقل، والحوادث والأضرار الناجمة عنه سواء مادية أو معنوية، ومشكلة الانتظار والتلوث، كذلك تعرض إلى استعمال الأراضي وفق المعايير التخطيطية الخاصة بالنقل، حيث النتائج التي وصلت اليها الدراسة كانت كمايلي:

- مساهمة الطرق في تنشيط حركة النقل.
- قصور وقلة الكفاءة في إدارة وتشغيل قطاع النقل وعدم توفر الإمكانيات الفنية والملاكات الإدارية والخبرة والعمالة المدربة.
- عدم وجود الخبرات والمهارات والفنيين ذوي الكفاءة العالية التي تشرف على تنفيذ الطرق.
- يمكن أن يلعب قطاع النقل دورا في مجال التوعية البيئية، من خلال حث المواطنين على استخدام وسائل النقل الجماعية للتقليل من استعمال السيارات الخاصة.
- الحافلات المتوفرة معظمها متآكلة وغير صالحة للاستعمال وتؤثر سلبا على البيئة وعدم وجود محطات موزعة لوقوف الركاب أو المركبات على كافة الطرق.
- علاقة النقل بالتطور الاقتصادي والاجتماعي علاقة متبادلة، فقد يسبق إنشاء مصنع أو حي سكني مد طريق أو العكس.

❖ دراسة حبشي فتيحة حول إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، سنة 2007: ²

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة والارتقاء بالجودة ، من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

¹: خديجة عبد السلام محمد الغيطة، حركة النقل على شبكة الطرق لمدينة بني وليد و مجاوراتها، جامعة المرقب، كلية الآداب والعلوم /تزهونة، ليبيا، 2006-2007.

² : فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.

و خلصت الدراسة الى النقاط التالية:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة لازال غامضا لدى فئات العاملين في الوحدة، فالهدف الوحيد لبرنامج الجودة في الوحدة، يقتصر فقط على الحصول على شهادة الأيزو14000، التي حصلت عليها الوحدة.
- الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة حالي(بالرغم من بعض الايجابيات) يوجد بها الكثير من الثغرات التي لا تسمح بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- سلبية عنصر التحسين المستمر، وعدم إيجابيته في الثقافة التنظيمية للوحدة، ولو أن قيادة الوحدة وإدارتها أظهرتا تفهما واضحا لضرورة التحسين والتخطيط لاستمراره.
- سلبية العناصر التالية في الثقافة التنظيمية للوحدة: عنصر الاتصال، الابتكار والتجديد، القياس وتقييم الأداء، المشاركة والعمل الجماعي، نظم التعليم والتدريب، وعنصر التعاون.
- لا يوجد إيمان لدى الادارة العليا للوحدة، بمبدأ التعاون بين العاملين، ومشاركتهم في حل المشاكل في إطار حل جماعي.

❖ دراسة محمد محمود كمال حول تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة سنة 2010:¹

حيث هدف البحث الى تقييم كفاءة وفعالية جودة خدمات شركات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة في سوريا.

وقد تضمن التقييم الجوانب الآتية:

- رضا العملاء عن جودة خدمات النقل الداخلي.
- الأساليب العلمية لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- أنشطة الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.

و خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم مقابلة الخدمات التي تقدمها الشركة محل الدراسة حاليا لمتطلبات متلقي خدمات النقل الداخلي.
- وجود انحراف سلبي بين الأساليب المتبعة من قبل الشركة محل الدراسة وبين الأساليب العلمية المطلوب تطبيقها لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي.

¹: محمد محمود كمال، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا والنقل البحري، إدارة اللوجستيات والنقل الدولي، 2010.

- عدم توافر ثقافة تنظيمية في الشركة محل الدراسة محابية للتحسين المستمر في جودة خدمات النقل الداخلي.
- ضعف الأنشطة التي تقوم بها الشركة محل الدراسة لضمان الصحة والسلامة المهنية ومنع الحوادث.
- عدم توافر المتطلبات الأساسية في الشركة محل الدراسة في الوقت الحالي لتحسين جودة خدمات النقل الداخلي وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

❖ دراسة محمد يوسف نمر خطيب حول النقل البري في محافظة جنين دراسة جغرافية، فلسطين، سنة 2011:1

تناولت هذه الدراسة النقل البري كموضوع في جغرافية النقل والمواصلات التي تعد إحدى فروع الجغرافية الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الحالي لحركة النقل بالمحافظة من حيث الطرق وحجم و الحركة والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى التعرف على أهم المشكلات التي تواجه النقل.

وخلصت الدراسة لنتائج التالية:

- أظهرت الدراسة الأثر الواضح للعوامل الطبيعية على أطوال الطرق واتجاهاتها وبصفة، خاصة التضاريس بقصد التخفيف من انحدار الطرق، وكذلك المناخ من أمطار وحرارة ورياح وضباب.
- هناك أثر واضحاً للعوامل البشرية وبخاصة الظروف السياسية التي لحقت بالمحافظة في تغيير اتجاهات الطرق السياسية وفقاً للظروف السياسية.
- عمل الجدار العازل على تقطيع طرق المحافظة وزيادة الوقت المستغرق للرحلة وكذلك أجرة النقل كما ساهم في نقص الحافلات العامة، وتحديد مواعيد الدخول والخروج إلى المناطق المعزولة.
- الازدحام في حركة المرور يعود إلى أسباب بشرية إضافة إلى عيوب أخرى التي تتعلق بالشبكة التي تتميز بعدم اتساعها.

¹: محمد يوسف نمر خطيب، النقل البري في محافظة جنين دراسة جغرافية، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين،

❖ **دراسة أريزا أنفاري (Alireza Anvari)، و آخرون ، حول A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing:Through Lean Thinking Approach، 2011:1**

تطرقت هذه الدراسة للمقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والتصنيع الخالي من الهدر مع التركيز على نهج التفكير الهزيل.

تكشف نتائج هذا البحث أن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة والتصنيع الخالي من الهدر، يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة، على غرار العديد من مناهج التحسين، أداة لدعم وخلق التآزر لإحداث سوق أكثر تنافسية بين الشركات.

تستخدم العديد من شركات التصنيع وبعض شركات الخدمات اليوم مبادئ وممارسات إدارة الخلو من الهدر كوسيلة لتحسين عمليات الأعمال التي بدورها تحسن الإنتاجية والقدرة التنافسية وتوفر قيمة أكبر لعملاء الاستخدام النهائي.

لا توجد نقطة مشتركة بين إدارة الخلو من الهدر و TQM بوضوح، يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة المشابهة للآخرين لأدوات وتقنيات إدارة الخلو من الهدر لأنه بناءً على نهج هذه الإدارة الجديد، فإن والتصنيع الخالي من الهدر ليس مجرد صندوق من الأدوات، إنه نظام وفلسفة وتفكير.

❖ **دراسة قادري الدراجي حول النقل الحضري و أثره في التنمية العمرانية للمدينة دراسة حالة مدينة برج بوعرييج، سنة 2012: 2**

حيث هدف البحث الى محاولة معرفة ما مدى أهمية وتأثير النقل الحضري على نمو المدينة وتوسعها العمراني، وكذا محاولة التوزيع العقلاني للتجهيزات والمرافق العمومية من أجل ضمان وصول الأشخاص بسهولة إلى أهدافهم وفي مناطق مختلفة من المدينة بوسائل نقل توفر الراحة والسرعة والأمان.

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم كفاية وسائل النقل الحضري وخاصة الجماعي في تلبية الطلب المتزايد للتنقلات الحضرية.
- ضعف منظومة النقل الحضري الجماعي في توزيع الخطوط.
- سوء حالة حظيرة وسائل النقل الجماعي.

¹ : Alireza Anvari, Yusof Ismail and Seyed Mohammad Hossein Hojjati ,A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing:Through Lean Thinking Approach , World Applied Sciences Journal 12 (9), Gachsaran Branch, Iran, 2011.

²: قادري الدراجي، النقل الحضري و أثره في التنمية العمرانية للمدينة دراسة حالة مدينة برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012.

- قلة طاقة استيعاب المنشآت القاعدية للطرق الحضرية وعدم وجود تجهيزات الطرق داخل المدينة.

❖ دراسة فاسيل نيكولاوي اوليفشي (Vasile Nicolae Olievschi)، حول

Transport ferroviaire ,Schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne ,2013 : ¹

إن الهدف من هذا العمل هو تحديد مشاكل أداء قطاع النقل بالسكك الحديدية واستخلاص الدروس من أحدث التجارب، وذلك لتحديد الأسس التي ستستند إليها القرارات والسياسات التي سيتم تنفيذها من قبل الدول الشريكة، وفحص أداء القطاع في ضوء التغيرات تدخل خلال العقدين الماضيين في قطاعات النقل والخدمات اللوجستية، ذات الأهمية القصوى للقارة الأفريقية وبقية العالم.

و خلصت الدراسة الى أن السكك الحديدية في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى لها مستقبل بالفعل. وأن شبكة السكك الحديدية يجب أن تساهم في جهود التنمية ويمكنها ذلك، وأن الدروس يمكن تعلمها ليس فقط من إخفاقات الماضي، ولكن أيضًا من نجاح الامتيازات أو أنظمة التشغيل. ساحل العاج أو جنوب إفريقيا، على سبيل المثال.

❖ دراسة محمد محمود الكحلوت حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، 2013: ²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي ومدة الخدمة، وموقع العمل.

وقد أظهرت الدراسة مايلي:

- لا تدعم المبادئ التالية (الإدارة العليا، اتخاذ القرارات، المشاركة والدافعية، التحسين الشامل، التدريب والتطوير، التركيز على المستفيدين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات.
- تدعم المبادئ التالية (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فرق العمل والعمل الجماعي، أهداف الوزارة والعاملين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات.

¹: Vasile Nicolae Olievschi , **Transport ferroviaire ,Schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne** ,SSATP , programme de politiques de transport en afrique ,document de travail N°94.Mars 2013.

²: محمد محمود الكحلوت، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

❖ دراسة مها رجب (maha RAJAB)، حول **mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique, dans le cadre d'application des bonnes pratiques de l'ISO9001 :2008 à l'université Paris Descartes** 1:2015

توضح الدراسة التحديات المتعلقة بقياس رضا العملاء الداخليين في الإدارة العامة. والصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء تقييم رضا العملاء الداخليين في خدمات الإدارة الجامعية. وكذا توضيح المنهجية المختارة لقياس وتحسين ومراقبة رضا العملاء الداخليين في هذه الجامعة. خلصت الدراسة إلى مايلي:

- الحصول على مستوى رضا العملاء الداخليين.
 - الحصول على رؤية عالمية للنقاط التي سيتم تحسينها في الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين. يتم الحصول على هذه الرؤية من خلال تطبيق الاستبيانات الموجهة للعملاء الداخليين وكذلك الموردين، وتنفيذ الخدمة التي سيتم تقديمها للعميل الداخلي.
 - اقتراح الحلول المناسبة للعميل ومناقشتها معاً خلال حلول العصف الذهني للحلول الأكثر ملاءمة.
 - الحصول على مستوى رضا العملاء الداخليين ، لتحسين ومراقبة هذا الرضا.
- التعقيب على الدراسات السابقة :
- أولاً- أوجه الاتفاق:

- اتفقت الدراسات السابقة فيمايلي:
- اتفقت معظم الدراسات في إطارها النظري على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات و توضيح الفائدة المترتبة من تطبيقها و المعوقات التي تواجه تطبيقها.
 - اتفقت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لخدمته للمادة العلمية المطروحة و قدرته على التعبير عن ذلك .

¹:Maha RAJAB, **mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique, dans le cadre d'application des bonnes pratiques de l'ISO9001 :2008 à l'université Paris Descartes**,université paris descartes,France,2015.

- اتفقت بعض الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة قياس رئيسية.
- غالبية الدراسات أوصت بضرورة الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنافعها في المؤسسات.
- هدف الدراسة يتفق مع الدراسات السابقة والمتمثل في التحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك مفاهيمها من قبل العاملين.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- اختلفت بعض الدراسات في المنهج اختلافاً واضحاً، حيث نصنفها كدراسات نظرية تناقش مفهوم الجودة الشاملة .
- لم تعتمد بعض الدراسات على الدراسة الميدانية بل المنهج الوصفي التحليلي فقط.
- بعض الدراسات اهتمت بقياس رضا العميل (الزبون) حول الخدمة او المنتج المقدم كعنصر أساسي للدراسة.

الفصل الأول

الجودة في الخدمات

الفصل الأول : الجودة في الخدمات

أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر بعد أن كانت الإدارة في الماضي تعتقد بأن نجاح المنظمة يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي بعد ذلك لتصريفها في الأسواق وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من أجل إصلاح العيوب الظاهرة فيها لكن مبادئ الجودة غيرت هذا المفهوم، ومع هذا التطور ازداد إدراك المنظمات الخدمية بأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

إن مشكلة جودة الخدمات في منظمات الخدمات هي أن الجودة لا يتم التعرف عليها بسهولة وقابلة للقياس بسبب الخصائص الكامنة في الخدمات والتي تميزها عن السلع، كما أنه هناك معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الجودة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها بالإضافة إلى التعرف على تطور مفهوم الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم، وكذا التعرف على مفهوم الخدمات وخصائصها وتصنيفها، كما سنتعرف على مستوى جودة الخدمة بتوضيح الجودة في الخدمات وعملية تقييم وقياس جودة الخدمات، وكذا نظام قيادتها بالاعتماد على نظام اليقظة وحلقات الجودة.

المبحث الأول : أساسيات حول الجودة

تعتبر الجودة أداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمات ولمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض التعاريف المختلفة لها، وتقديم لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم إضافة إلى تبيان أهمية وأبعاد الجودة و العوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول : مفهوم الجودة و تطورها التاريخي

اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وهذا راجع إلى التغيرات الاقتصادية عبر التاريخ، جعل لمفهوم الجودة أبعاد متعددة ، مما انبثق عنه مجموعة من التعاريف يمكن عرض البعض منها :

1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة quality إلى الكلمة اللاتينية qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة. قديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية.

وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى ازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومنتشعبة.

وقد عرفت الجودة بأنها: حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات.

كما عرفت الجودة على أنها: صنف السلعة المنتجة"أي أن الجودة تشير إلى الصنف المتميز من السلعة فإذا قسمت السلعة الى درجات حسب الترتيب التالي (D,C,B,A) فان الجودة تعني الصنف A.

و قد عرفها كونل **connell** بأنها: المتانة و الأداء المتميز للمنتج.¹

و عرف **Gilmore** الجودة بأنها: صفة المنتج الذي تحدد قيمته في السوق.²

كما يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها: درجة أو مستوى من التميز. والجودة تعني كذلك الخلو من العيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل.

¹: مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008، ص ص 15-17.

²: فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لانتاج الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه، جامعة منتوري،

قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص 23.

كما تعرف الجودة على أنها خصائص المنتجات التي تلبى احتياجات ورضا الزبائن، وهي تختلف باختلاف نوع المنتجات والخدمات وطرق استخدامها، وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي يزداد دخل وربح المؤسسات المنتجة .

و يعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) على أنها: المزايا و الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات، ومن هنا فإنه يمكن تعريف الجودة بعدة طرق وذلك وفقا لمن يعرفها ولما تتعلق به السلعة أو الخدمة .¹

تعريف سيكوموتو **sikomoto**: المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمها أي أنه جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات الزبائن.

ويعرف الباحث ايفانس **Evans** الجودة بأنها: تلبية وإشباع توقعات الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات. أما المواصفة الدولية **ISO 9000:2000** فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.²

كما عرفت الجودة على أنها التأكد من أن المخرجات تم إنجازها بكفاءة عالية وجودة وفقا لمعايير تم تحديدها مسبقا.³

في حين عرفها **Christian Meria** بأن الجودة هي: قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة.⁴

الجودة حسب رأي فيشر **Fisher** تعبر عن درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (الخدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون.

وقد صنف كوان **Kwan** مفهوم الجودة الى خمسة اتجاهات هي :

أ- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.

ب-الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال.

ج-الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

¹: محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية،عمان، 2009، ص 31 .

²: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة و التعليم-، دار الصفاء للنشر، عمان، 2007، ص16.

³: موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب و الاستشارات، ط1، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2010 ، ص 90.

⁴: يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، المجلد 5، عدد 5، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2007، ص

د- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق.

ه- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر.¹

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نلاحظ انه على الرغم من المحاولات المتعددة التي بذلت في هذا المجال إلا أن الباحثين لم يتفقوا فيما بينهم على تعريف موحد لمفهوم الجودة. والخلاف يدور بين الباحثين حول ما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه بواسطة الزبون، أم أنه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك الفرد لكيفية اشباع المنتج لحاجاته. ولذلك نجد أحد المهتمين والمسؤولين عن جودة المنتج، وهو ديفيد جارفين **David Garvin** قد قدم في كتابه الشهير إدارة الجودة خمسة مداخل تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة من قبل العلماء والباحثين المتخصصين وهي كالتالي :

1- **مدخل الامتياز**: والذي يعني أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء الممتاز والتي لا تقبل المناقشة أو الجدل، و يشير هذا المدخل إلى أن الأفراد يتعلمون من خلال خبراتهم أن يميزوا بين الجودة العالية والجودة المنخفضة عن طريق استخدام مجموعة من المعايير التي تميز بين النوعين من الجودة. وهذا التعريف مبهم وغامض ولا يمكن قياس الجودة وضعها في مواصفات للتشغيل، وهذا يتفق مع تعريف فيجنباوم Feigenbaum للجودة على أنها تحقيق رغبة الزبون.

2- **مدخل يعتمد على المنتج**: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة تم تعريفها على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، فالفارق الذي يوجد في جودة المنتجات يعكس فارقا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات، ويمتاز هذا المدخل بأنه في الحالات التي تعتمد الجودة على تفضيل الشخص فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون مضللة. وهذا المفهوم يتطابق مع مفهوم مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة والتي تؤكد على دقة مطابقة المواصفات الموضوعية.

3- **مدخل يعتمد على الزبائن**: ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملائمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا الزبون وتشبع رغباته ويرى جارفين أن هذا المدخل يربط بين مفهوم الجودة والرضا، حيث أن حكم الزبون على المنتج بأنه ذو جودة عالية، عندما تكون درجة رضاه عالية بنفس الوقت. والواقع أنه على الرغم من وجود علاقة بين المفهومين إلا أن القول بترادفهما لا يعد صحيحا، فالرضا تحكمه مقابلة توقعات الزبون وليس الجودة الموضوعية

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص24.

للمنتجات ومن هنا فإنه من الصعب أن يبيتم الربط بين الرضا والجودة بشكل دائم ويعاب على هذا المدخل مايلي:

أ- أن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام.

ب- قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا الزبون.¹

إن مفهوم إرضاء العميل قريب جدا من جودة الخدمة او المنتج الذي يراه العميل، وتشير الجودة التي يراها العميل إلى الحكم إلى أصدره هذا العميل بشأن الخدمة او المنتج.²

4- مدخل يعتمد على التصنيع: تعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعية بواسطة المنظمة، وعادة ما تستند هذه المعايير إلى الرغبة في تحقيق زيادة في إنتاجية المنظمة، والسيطرة على التكاليف و العمل على تخفيضها. وهذا المدخل يتفق مع مفاهيم الجودة في اليابان (أعمل الشيء من أول مرة) وكذلك مع مفهوم المعيب الصفري الذي نادى به كروسبي Crosby والنقد الأساسي لهذا المدخل إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع الزبائن من هنا يكون موجهها داخليا.

5- مدخل يعتمد على القيمة: يعتمد تعريف الجودة على هذا أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله. ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر لسعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية. فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول و يحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

تمتاز جميع مفاهيم الجودة المبينة أعلاه باختلاف وجهات النظر فيها على الرغم من موضوعيتها وتستخدم هذه المداخل في قياس جودة التنافس.³

تواجه الشركات اليوم منافسة عالية، دولية ومحلية. ونتيجة لذلك تم زيادة الطلبات من العملاء وزيادة التركيز

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص27.

²: Maha RAJAB, mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique,dans le cadre d'application des bonnes pratiques de l'ISO9001 :2008 à l'université Paris Descartes,université paris descartes,France,2015,p 9.

³: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص28.

على الجودة العالية داخل الشركات من أجل تلبية الطلبات المتزايدة.¹
الجدول التالي يلخص مفاهيم الجودة وفقا لبعض روادها الأوائل :

جدول رقم (1-1) : مفاهيم الجودة في نظر روادها

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
الزبون	الملائمة للاستخدام	جوران
الزبون	الملائمة للغرض	ديمينج
الزبون و المورد	حسب خصوصية الزبائن	جارفين
المورد (المجهز)	المطابقة للمواصفات	كروسبي
المورد (المجهز)	حسب خصوصية الزبائن	ايشيكاوا
المورد (المجهز)	رضا الزبون عند أقل تكلفة	فيجنباوم
المورد (المجهز)	حسب خصوصية الزبائن	تاجوكي

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص28.

2-التطور التاريخي للجودة:²

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر ، حيث تجسد في نهج إداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء ، ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية ، كانت تولي

¹ :Minja-Isabelle Eriksson Enqvist , **Quality Management in the Service Industry**, A comparative study between sharing economy companies and traditional companies, Uppsala University Department of Business Studies Master's Thesis, Master Course MKIT,2015,p3.

²: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص ص 24،25.

اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي:

المرحلة الأولى : ضبط الجودة:

تمتد هذه المرحلة ما بين (1890-1920) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

المرحلة الثانية : الضبط الإحصائي للجودة:

وامتدت هذه المرحلة خلال(1920-1940) واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة.

المرحلة الثالثة : ظهور منظمات متخصصة في الجودة:

وكانت هذه المرحلة خلال(1940-1960) ، وامتازت هذه المرحلة بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة1929.

مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ASQC *

إلى تحديد مستوى مقبول للجودة عند إنتاج وبيع المنتجات كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956 وما حدث عليها من تطورات بعد هذا التاريخ.

المرحلة الرابعة : تحسين الجودة:

امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1980) والتي تميزت بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان وكذلك ظهور التلف الصفري في اليابان إلى جانب مفاهيم TQM * مفهوم إدارة الجودة الشاملة أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.¹

لقد اتسمت هذه المرحلة بـ:

* American Society of quality control .

* Total quality Management

¹: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 ، مرجع سبق ذكره، ص ص 24،25.

1-التأكيد للمستهلك بأن المنتج مطابق.

2-إعطاء تحذيرات مبكرة للإدارة عن احتمال وقوع الخطأ.¹

كما أنه تحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

أ -الرقابة الوقائية: وهي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

ب - الرقابة المرحلية: وتعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ت - الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون وذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.²

المرحلة الخامسة : إدارة الجودة:

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عن المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ، الإيزو، وظهور برامج الحاسوب في تصميم المنتج وإنتاجه وظهور فكرة الإنتاج المتكامل وأنظمة الإنتاج المرن وغيرها.

المرحلة السادسة : مرحلة القرن 21

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالعميل من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه، من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب.

المطلب الثاني : المداخل الفلسفية للجودة

اختلفت المداخل الفلسفية لأهم رواد الجودة وهذا حسب الحقبة التي واكبوها وكذا المناصب التي شغلوها وهذا لإعطاء مفهوم واضح للجودة، وسيتم توضيح ذلك في هذا المطلب.

1- فلسفة ديمينغ:³

يعتبر ديمينغ الأمريكي الأول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة، لقد التقى ديمينغ في العام 1927 الباحث شيوارت حيث تعلم منه المفاهيم الأساسية للسيطرة الإحصائية على الجودة التي طورها

¹: محسن بن نايف العتيبي، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم ، فهرسة الملك فد الوطنية، ط، 1 2007، ص14

²: يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 67.

³: عبد الستار العلي، "تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان 2008، ص ص 63-65.

شيوارت لحساب مختبرات شركة بيل الأمريكية، وقد استخدم ديمينغ من بعد ذلك بعض من هذه الطرق الإحصائية في مؤسسة Census Bureau، فقد وجد ديمينغ في بداية الخمسينات وعند وصوله إلى اليابان بأنها بلاد فقيرة ترغب في سماع أفكاره وفلسفته بخصوص الجودة كما وبالمقابل فقد كانت لدى ديمينغ الرغبة الكبيرة في مساعدة اليابانيين، حيث قرر تقديم محاضراته بدون مقابل مادي أو مالي.

وخلال سنوات عمله في اليابان، قام بتأسيس فلسفته حول الجودة وتركيزها في 14 نقطة التي أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدها الإدارة العليا ليس فقط باليابان وإنما في معظم البلدان الصناعية. كما وقد حدد ديمينغ أيضا الأمراض السبعة القاتلة أو المميتة التي تحول دون التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة. وقد تغيرت المبادئ الأربعة عشر لديمنغ خلال السنوات اللاحقة لتلك الحقبة والتي ندرجها كالآتي:

- 1- توليد الولاء أو الاستقرار لفرض تحقيق التحسينات اللاحقة للمنتج أو الخدمة.
- 2- تعلم الفلسفة الجديدة.
- 3- التوقف عن الاعتماد فقط على إجراءات فحص المنتج لتحقيق من الجودة وإنما يتطلب الحصول على ثوابت إحصائية لعملية السيطرة مع إبراز الأجزاء الحرجة.
- 4- شراء المواد فقط إذا كان المورد (أو المجهز) يمتلك عملية الجودة والانتها من التطبيقات اللاحقة التي تستند فقط على عامل السعر.
- 5- استخدم الطرق الإحصائية لغرض إيجاد وتحديد النقاط المثيرة للمتاعب مع إجراء التحسين المستمر للنظام.
- 6- تأسيس المساعدة الحديثة لعملية التدريب في موقع العمل.
- 7- تأسيس طرق جديدة للإشراف.
- 8- القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
- 9- رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
- 10- اختزال الأهداف المتعددة.
- 11- مراجعة معايير العمل المستخدمة في حساب الجودة.
- 12- رفع الحواجز التي تقيد الأفراد من تحقيق مهارة عالية.
- 13- تأسيس برنامج ناجح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.
- 14- بناء الهيكل التنظيمي في الإدارة العليا الذي سوف يدعم النقاط الثلاثة عشر أعلاه يوميا.

و تأسيسا على ما جاء أعلاه، بالإمكان تركيز النقاط لديمنغ في حدود ثلاثة فئات فلسفية هي:
أ- تحقيق هدف الولاء أو الاستقرار.

ب- التحسين المستمر

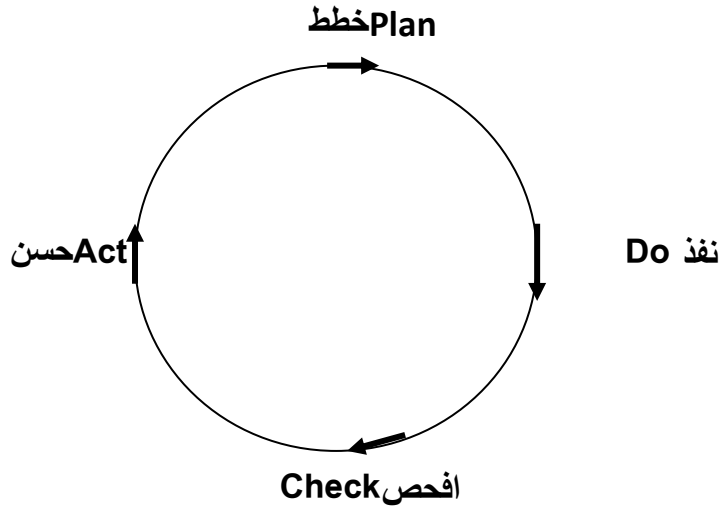
ج- التعاون ما بين الوظائف المختلفة.

❖ عجلة ديمينغ (ACDP)

قام اليابانيون بتعديل النموذج لما أطلق عليه اسم عجلة ديمينغ (خططPlan، نفذ Do، افحصCheck، Actحسن)، والتي وصفها ديمينغ بأنها دورة شيوارت.¹

في اليابان تستخدم دائرة ACDP في الإنتاج وكذلك في البحث، التعليم، الطب، الإدارة و الخدمات، و الشكل الموالي يوضح هذه الدائرة :²

الشكل رقم (1-1): دائرة ACDP



Source : Jean-Marie GOGUE ,op.cit , p38.

أ- **خطط:** إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة و تحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، و من ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها،

¹ : A Study on Total Quality Management and business excellence by John p.wilson, Larry campbell, **iso 9001 :2015 :the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage** ,total quality management, 2018, p 2,3.

² :Jean-Marie GOGUE , **Management de la Qualité**, ECONOMICA ,2^{eme} Ed, Paris, 1997, p38.

وذلك باستخدام أدوات وتحليل المشاكل مثل تحليل باريتو، مخطط السبب والتأثير، عصف الأفكار وغيرها.

ب-**نفيذ**: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.

ج-**افحص**: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين التخطيط والتنفيذ، ومعرفة نقاط الضعف والقوة، ومدى الإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات.

د- **حسن**: وهي معرفة النتائج التي تم الوصول إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين. وفي جميع الظروف ان مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة من عملية التحسين تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع بنفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.¹

وقد أكد ديمينغ على ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة و هي:

1- عدم ثبات الأهداف، حيث أن عدم ثبات الأهداف أو الأغراض المتعلقة بالمنظمة من شأنها أن تخلق عدم رضا للمستهلك الداخلي (العاملين في المنظمة) وذلك لإيقاعه في إضراب وعدم استقرار نتيجة لتغيرات المستمرة في الأهداف.

2- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الإرباح السريعة حيث أن التأكيد على هذه الحالة من شأنه ان يغفل الآفاق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

3- تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي إذ لا يجوز إغفال دور العاملين وأنشطتهم المتعلقة بالأداء سيما وأن الأداء المتحقق من الأفراد يمثل احد معطيات البيئة التي يعملون بها ونظرا لكونها لا تتسم بالثبات مما يجعل الأداء المتحقق فعلا يختلف عن الأداء المخطط.

4- عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس اثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

5- اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط، حيث تعتمد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط وإغفال الأرقام التي لا تشاهدها و تشكل في الوقت ذاته أهمية كبيرة.²

6- الفشل في توفير موارد مناسبة للهدف.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص121، 122 .

²: خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص ص 94،93.

7- تكاليف العناية الصحية والاستشارات القانونية الزائدة.¹

2- فلسفة جوران:²

يعتبر جوران واحد من المهندسين الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان، لقد التحق جوران بعد تخرجه من الجامعة في العام 1924 بالعمل في شركة Western Electric Hawthorne بوظيفة التحقق من الجودة، وفي العام 1951 استطاع جوران من نشر مؤلفه الأول Quality Control Handbook الذي اعتبر فيما بعد عملاً بناءً في هذا المجال. وقد وصل إلى اليابان بعد مضي أربعة أعوام من وصول ديمينغ إليها. وقد أسس معهد جوران في العام 1979. وقد عرض جوران فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ما يسمى بثلاثية الجودة حيث أكد على أن إدارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل أو عمليات هي:

2-1- تخطيط الجودة Quality Planning: المقصود بتخطيط الجودة وفقاً لفلسفة جوران هو بداية لبدء من تعريف المستهلك الذي حدده على كونه أي شخص يؤثر في العملية حيث يشمل على المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي وبعد الانتهاء من تحديد حاجات المستهلك يصبح من الضروري تطوير المنتج والخدمات التي تطابق هذه الحاجات وتؤسس على ضوءها أهداف الجودة التي تشمل على الكلف الدنيا الممكنة.

2-2- السيطرة على الجودة Quality Control: حيث يجري التوجيه على العناصر الحرجة واجب أحكام السيطرة عليها. لذا لا بد أولاً من تحديد هذه العناصر مع تحديد المعايير الممكن القياس بها والطرق المستخدمة في القياس.

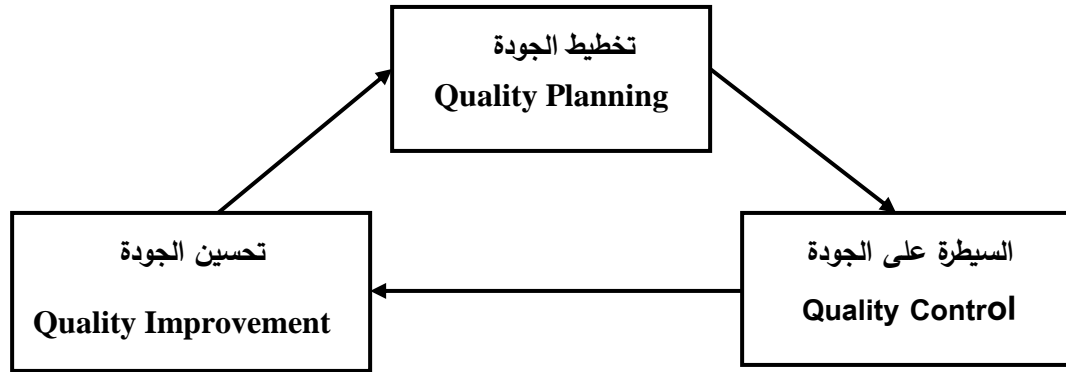
2-3- تحسين الجودة Quality Improvement: المقصود بتحسين الجودة هو تحسين مواصفات المنتج وتتم من خلال اعداد خطط أو مشاريع تهدف إلى اجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة. مما يتطلب تنظيم فريق عمل لقيادة المشروع واكتشاف الأسباب المؤدية إلى تردي الجودة أو عوامل تحسينها.

والشكل الموالي يبين ثلاثية جوران.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 122.

²: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 67، 68.

الشكل رقم (1-2) : ثلاثية جوران



المصدر: عبد الستار العلي، "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2008، ص 67.

أما وجهة نظر جوران فيما يخص بناء إدارة الجودة الشاملة فتركز في عدة خطوات هي:

- 1- يضم مجلس تخطيط الجودة أقدم المدراء حيث يقومون بتأسيس سياسات الجودة وتحديد أهداف الجودة بالإضافة إلى تحقيق الموارد الضرورية لتنفيذ الخطط و إجراء التغييرات الضرورية في الأداء.
- 2- يتوجب أن تعتمد الأهداف على الأداء التاريخي، إذ يتوجب أن تعتمد أهداف المستهلك الخارجي على المقارنة المرجعية في حين أن أهداف المستهلك الداخلي يجب أن تعتمد على تقليل الفقدان.
- 3- قد تحتاج البنية التحتية للمنظمة أن تغير لغرض مطابقة أهداف الجودة المحدد من قبل المنظمة.
- 4- لا بد من توفير الموارد لتحقيق نجاح الخطط.

3- فلسفة كروسبي¹:

لقد عمل كروسبي بوظيفة مهندس متخصص في المعولية بمؤسسة Martin Marietta Corporation

ومن ثم ساهم في مشروع بيرشن للصواريخ التي حققت مستوى عال جدا من الجودة.

وفي العام 1965 انضم كروسبي الى شركة ITT ليشغل منصب نائب الرئيس لشؤون الجودة الذي استحدث أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العام 1979 أسس منظمة استشارية متخصصة في تطبيقات الجودة. لقد وصف كروسبي الجودة على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب أو الخالية من العيوب حيث دعا إلى تحقيق المعيب الصفري باعتباره الهدف المراد الوصول إليه.

وقد أوضح وجهة نظره بالجودة على أنها الأسس الأربعة لإدارة الجودة وهي:

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

1- تعني الجودة مطابقة المتطلبات وان المتطلبات المطلوبة لابد من أن تكون محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين أن يتوقع ما مطلوب منه.

2- تأتي الجودة من الوقاية وإن الوقاية هي نتيجة للتدريب والالتزام والضبط والقيادة وغيرها.

3- معيار أداء الجودة هو المعيب الصفري لذا لا بد من عدم تحيدي أي سماعات (أو تفاوتات مسموح بها) للأخطاء.

4- قياس الجودة يعني ثمن عدم المطابقة.

4- فلسفة فيجنباوم:¹

التحق فيجنباوم بعمله في شركة جنرال اليكتريك بمدينة نيويورك في العام 1944. وبينما كان يعمل على صنع المحركات النفاذة اكتشف بأن الأساليب الإحصائية قد ساعدته كثيرا في عملية تحسين أداء هذه المحركات. وكنتيجة لذلك فقد قررت شركة جنرال اليكتريك من تنصيبه مسؤولا عن برنامج لتحسين الجودة. وبعد ذلك فقد استطاع من خلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية من تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة، وفي العام 1968 قام فيجنباوم بتأسيس شركة استشارية خاصة في مجال الجودة.

ولقد عرف الجودة الشاملة على أنها: المفهوم الذي يركز على التمييز بدلا من كونه مفهوم يركز على العيوب فقط. ومن وجهة نظره فان المستهلك يحدد الجودة وهو بهذا يتفق مع جوران.

كما وقد أحس أيضا بان فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد حدود المعمل أو المصنع لكي تشتمل على جميع الوظائف بداخل المنظمة، وهنا يتطابق فيجنباوم مع وجهة نظر كروسبي المتعلقة بحدود إدارة الجودة الشاملة.

5 - فلسفة ايشيكاوا:

لقد اعتقد الباحث ايشيكاوا بأن كافة الأقسام والورش الإنتاجية بالإضافة إلى جميع الأفراد العاملين في المنظمة يجب أن يشاركوا في دراسة وتعلم أساليب السيطرة على الجودة وتطبيقاتها وذلك من خلال تطبيق الأدوات الإحصائية في ذلك. أما المفهوم الثاني عند الباحث فقد كان التأكيد على أن المستهلك يعتبر الأساس في تحديد الجودة. وقد اعتبر المستهلك على انه الشخص الثاني (أو اللاحق) بالخط باعتباره الشخص الذي يستفيد من مخرجات العملية الإنتاجية، وبمعنى آخر فان المستهلك ليس ذلك الشخص الذي يدفع نقودا لشراء المنتج النهائي وإنما يدخل ضمنا مع الأفراد العاملين في الإنتاج. كما وقد اوجد الباحث المفهوم الثالث له وهو حلقات السيطرة على الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في مجاميع العمل للعمل على حل

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 72، 73.

المسائل المتعلقة بالجودة ومشاكل تطورها. وباستخدام الأدوات الإحصائية في تحليل ومعالجة مسائل الجودة تقوم الإدارة بمساندة هذه الفرق في تطبيقات النتائج.

تعتمد فلسفة ايشيكاوا على نشر التعليم والتوعية في صفوف الأفراد العاملين، وإن الأفراد المتعلمين بمقدورهم حل ومعالجة المسائل المتعلقة بالمنتجات و بالعمليات الإنتاجية في آن واحد كما وبمقدورهم العمل على تحسين أوضاعهم. أما دور الإدارة فهو العمل بمثابة المدرب والاستماع إلى الحقائق والمعطيات التي يقدمها الأفراد العاملين ومساعدتهم في تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة في حل هذه المسائل، وبمساعدة العاملين المتدربين بموجب هذه الفلسفة.

6- فلسفة تاجوكي:

لقد حقق تاجوكي نجاحا كبيرا ومؤثرا في حركة الجودة باليابان من خلال عمله في شركة نيبون للهاتف والتلغراف، إذ كان عمله يتركز على استخدامات الأدوات الإحصائية في السيطرة على الجودة مما جعله حائزا على جائزة ديمينغ في مجال الجودة باليابان عام 1960. ومن ثم حاز على هذه الجائزة ثلاثة مرات في فترات لاحقة. وقد تم اعتماد آراءه بمسائل الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المعهد الأمريكي للتوريد.

إن نظرة تاجوكي للجودة جاءت مطابقة لنظرة الباحث كروسبي على أنها تمثل المطابقة مع المواصفات أو المتطلبات.¹

المطلب الثالث : أهمية و أبعاد الجودة

للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد.

1- أهمية الجودة:²

تمثل الجودة أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كمايلي:

1-1- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال

العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73،74.

²: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 32،33.

فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة و السمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

1-2- المسؤولية القانونية للجودة: يزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها. لذا فان كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

1-3- المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة،تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

1-4- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة. إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه.وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمانا.

1-5- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة والزيادة ربح المنظمة .

2- أبعاد الجودة :¹

إن قياس الجودة لم يكن دائما بالمهمة السهلة، فالجودة لا يعبر عنها بالأبعاد الكمية فقط، وإنما يكون هناك أيضا أبعاد غير كمية أو أبعاد نوعية كمايلي:

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ،ص 34،35.

2-1- المعولية: هذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، فكلما كانت درجتا الموثوقية والمتانة عاليتين كلما قلت احتمالية الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج. وتعتبر المعولية البعد الأساسي للجودة الذي يركز عليه الزبون و خاصة السلع المعمرة .

2-2- التشغيل أو مستوى الأداء: وهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد.

2-3- التطابق: تطابق الجودة يعني مدى تحقيق المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، وهذا يمكن قياسه بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة وبهذا يمكن تحديد الحاجة إلى إعادة العمل أو التصليح. والبعض يعبر المطابقة مع المتطلبات المسموح بها حيث تعتبر الجودة عالية إذا ما تحقق 97% أو أكثر من أن المنتج ضمن المدى المقبول والتفاوت المسموح به .

2-4- الجمالية: ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق، أو الرائحة.

2-5- العمر الافتراضي للمنتج: وهو عدد سنوات استخدام المنتج في الخدمة وفقاً للمواصفات التشغيلية قبل ضعف أدائه وفقدانه الخواص المطلوبة.

2-6- تقديم الخدمة: هذا البعد يعكس مدى سرعة توفر خدمات الصيانة لسيارات مرسيديس تقدم خدماتها في بعض الدول لمدة 24 ساعة. وتقاس سرعة الخدمة في توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها ومتوسط زمن الصيانة أو الإصلاح.

2-7- الخصائص الثانوية للمنتج: وهي الخصائص غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج وحسب لرغبة أو طلب الزبون .

2-8- قدرة التحسس بالجودة: و هي صورة المنتج المرسومة في تصور الزبون، فالعديد من المنتجات يمكن الحكم عليها من خلال الأسماء المميزة لها أي الماركة أو العلامة الخاصة بكل منتج.

ويقسم الباحث ستار **Starr** هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية .

- الأبعاد الوظيفية:

1- الاستعادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.

2- وظيفة الاعتمادية: وهي تتضمن التطابق مع المعايير، ومتانة خصائص الفشل، والعمر المتوقع، وتكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح، والضمانات.

3- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة.

- الأبعاد غير الوظيفية:

1- المظهر الخارجي والموديل.

2- الانطباع الذاتي للمستهلك (السعر والشهرة).

3- التنوع .

المطلب الرابع : الدعائم و العوامل المؤثر في الجودة

يدعم الجودة عنصرين جودة تصميم المنتج و جودة التنفيذ سيتم التطرق لها،كذا العوامل التي تؤثر عليها.

1-دعائم الجودة: ¹

تقوم الجودة على دعائمين أساسيتين لا يمكن لها أن تتحقق دون توافرها معا:

1-1- **جودة تصميم المنتج:** نقصد بجودة التصميم تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادرا على

توفير إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة وقد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج حيث يعكس كل تصميم مستوى جودة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج ومعايير المشتري في تقديمها. وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات في توصيف الجودة، وحدود التجاوز، ووسيلة القياس، وطريقة الصيانة، وتعديل التصميم.

1-2- **جودة التنفيذ:** ويقصد بها تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي

يحددها التصميم وتعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين :

1-2-1- إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفق المواصفات الموضوعية.

1-2-2- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة مطابقة

المنتج ضمن الحدود المسموح بها هذا وتتوقف إمكانية نظام الضبط على عدد من العناصر منها:

- مدى توفر الأجهزة حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة والأدوات الحديثة في فحص وضبط جودتها.
- مدى توافر الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة واستقراء نتائجها وفهم مدلولها واستشعار أخطائها.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- مدى إمكانية الاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختبار العينات العشوائية .
- درجة الاهتمام بالجوانب الإجرائية الأمر الذي يمكننا من تحديد معايير الجودة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير الموضوعية.
- تحديد الانحرافات حيث تذهب جميع الجهود السابقة هباء ما لم يتم بناء عليها اتخاذ الإجراء التصحيحي.

2-العوامل المؤثرة على الجودة:¹

تشمل ستة عوامل أساسية هي:

1-2- الأسواق: بديهي إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها. وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.

2-2- العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة الحاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

2-3- رأس المال: قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

2-4- الإدارة: لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

2-5- المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تقي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص 43-44.

2-6- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير

من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

المبحث الثاني: تطور مفهوم الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة

تطور مفهوم الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة وهذا لتوسع تطبيقها في المنظمات، وشمولية الاستعمال ووعي كل الفئات العاملة بها، بدءا بالمدراء والجهات العليا في الإدارة نزولا إلى أبسط عامل في المنظمة وهذا لتنسيق الجهود وتحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها: فلسفة الإدارة للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا.

كما عرف العالم جون أوكلاند إدارة الجودة على أنها: الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.¹

كما عرفت إدارة الجودة على أنها "مجموعة من الأساليب و الممارسات التي تهدف الى تعبئة جميع الجهات الفاعلية في الشركة من أجل تحقيق الرضا المستدام لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم".²

إدارة الجودة الشاملة: هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر.³

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى العمل على مواصلة التحسين المستمر في الخدمات والسلع المقدمة، من خلال التأكيد على رضا المراجعين والعمل على إيجاد علاقات تنظيمية قائمة على المودة والثقة والمتابعة المستمرة والتدريب وزيادة مشاركة العاملين واستخدام أساليب إدارية حديثة خلال ممارسة وظائف الإدارة.⁴

¹: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 74.

²: Philippe Détrie, **conduire une démarche qualité**, 4eme éd, édition d'organisation, Paris, 2001, p 22.

³: محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر، ط1، عمان، 2015، ص 274.

⁴: موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

TQM هو نهج لتحسين جودة السلع والخدمات من خلال التحسين المستمر لجميع العمليات، والجودة التي يحركها العملاء، والإنتاج دون عيوب، والتركيز على تحسين العمليات بدلاً من نقد الأشخاص واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.¹

يعرفها هوفر وزملائه بأنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي.²

تُعرف إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة، ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.³

الجودة الشاملة عبارة عن نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة، والأدوات الإحصائية، والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.⁴

وقد عرفها جيمس رايلي وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها: "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".⁵

يعرف ملتقى المهندسين العرب إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة في إدارة المنظمة محوراً وأساسها مشاركة جميع منتسبي المنظمة، وهدفها النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء المستهلك.⁶

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الالتزام الذي تأخذه المنظمة بكاملها على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة، وهذا يعني بأن هذا النظام TQM يؤثر على كل فرد من العاملين في المنظمة ويجعلهم

¹: Alireza Anvari, Yusof Ismail and Seyed Mohammad Hossein Hojjati ,A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing:Through Lean Thinking Approach , World Applied Sciences Journal 12 (9), Gachsaran Branch, Iran, 2011,p1587.

²: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص16.

³: محمد محمود كمال، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، إدارة اللوجستيات والنقل الدولي، 2010، ص 11.

⁴: رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان، 2014، ص 177.

⁵: محمد فوزي، دورة إدارة الجودة الشاملة، <http://www.arab-eng.org/vb/t24704.html> ، تاريخ الاطلاع 20/04/2015.

⁶: ناصر محمد سعود جرادات و آخرون، أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تنمية رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، يومي 10 11 ماي 2011، جامعة منتوري ، قسنطينة.

يشعرون بأن مقدره المنظمة على التنافس تعتمد عليهم وبالتالي فإن نجاحها لا يتم إلا بتضافر جهود كل العاملين، وأن الفلسفات والمبادئ والتطبيقات لإدارة الجودة الشاملة لابد لها من القبول من قبل كافة العاملين في المنظمة. وقد اقترح الباحث اوكلاند 1989 بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن النهج الذي يحقق تحسين الفاعلية والمرونة لأي منظمة من منظمات إدارة الأعمال بصورة عامة. لذا فمن الأهمية بمكان أن تتطلب إدارة الجودة الشاملة من تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد إلى الطريقة الصحيحة في عمل الأشياء بالمنظمة.¹

قام ستيفن كوهن و رونالد براند (1993) بتعريف إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.²

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي تتألف منها وهي:

- **الإدارة:** يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون ، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام، فينبغي أن تحسن تلك العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبيه لحاجات الزبون ورغباته.
 - **الجودة:** تحديد رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية.
 - **الشاملة:** تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.³
- وقد عرفها كينيكي وكرينتنير على أنها: ثقافة تنظيمية تعنى بالتدريب والتعليم والتحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون.⁴

¹: عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

²: بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 181.

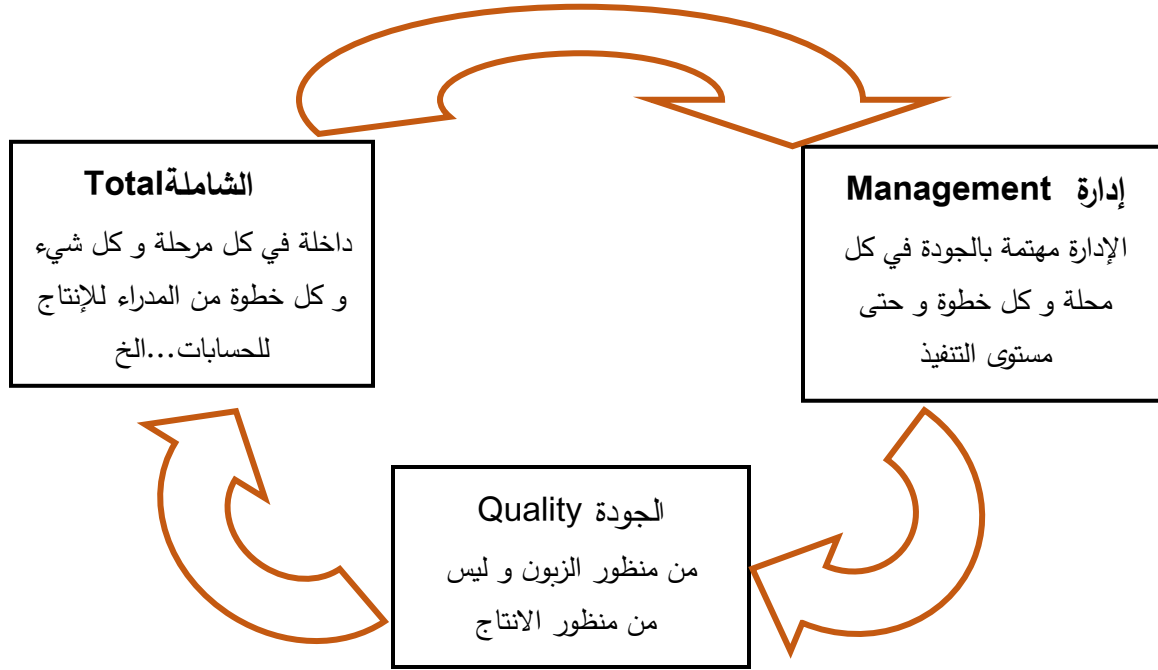
³: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005، ص 33.

⁴: حميد قرومي، حياة معزوز، دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مارس 2017، ص 195.

تعريف مجلس السكك الحديدية البريطاني **Railways British**: هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين.¹

كما أن الشكل الموالي يبين العناصر الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (1-3): العناصر الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الله إبراهيم نزال، محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 23.

كما أكد كروسبي على أن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.

كما ركز جابلونسكي على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك بإعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية.²

¹: برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، 2011-2012، ص 43.

²: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 75.

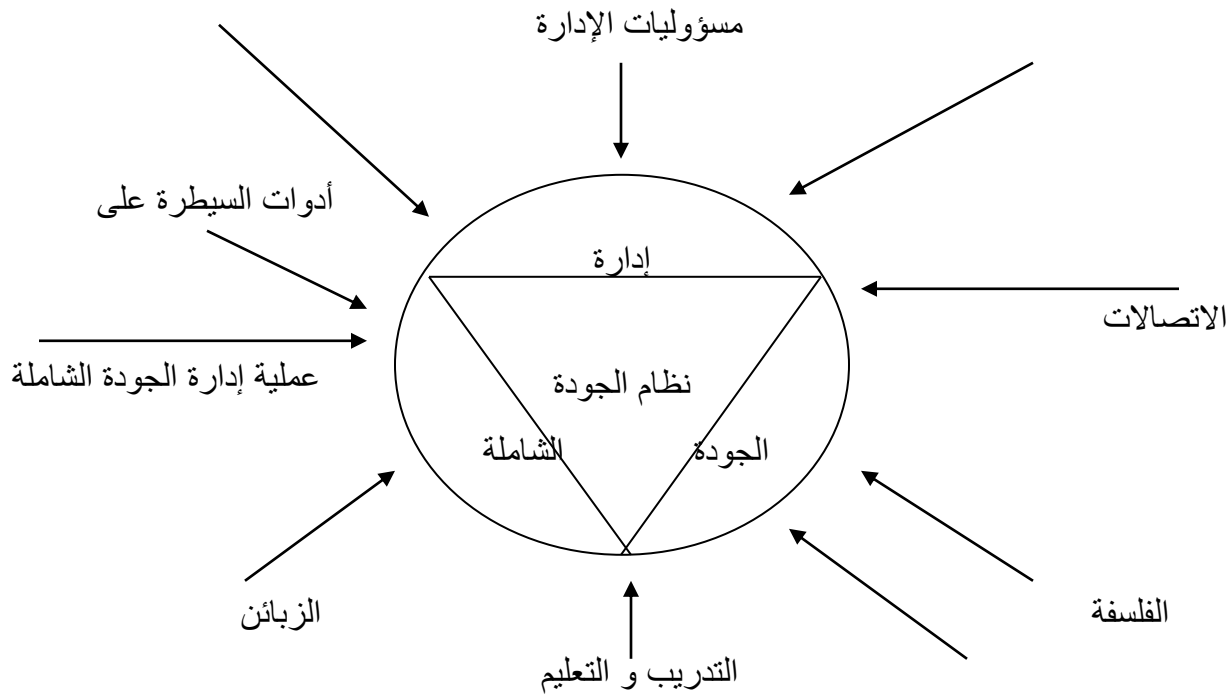
وإدارة الجودة الشاملة تدمج العديد من عناصر الإدارة من اجل التركيز على تحسين الجودة الشاملة.¹

من خلال هذا العرض نلاحظ أن نظام الجودة الشاملة يرتكز على محاور هي:

- محور يرتكز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج هو عامل مهم لبقاء المنظمة أطول مدة ممكنة.
- محور يرتكز على العامل الإنساني: من حيث التدريب والابداع وبناء فرق العمل والاتصالات والتطوير والتغيير والالتزام و ضمان فاعلية الاتصالات.
- اعتبار المنظمة نظام مفتوح: على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير استراتيجية منافسة.²

ويبين الشكل الموالي المراحل أو الأطوار التي من الضروري اعتمادها في دراسة تأسيس أجزاء نظام إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1-4): العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

¹:Fisher .c, Lauria. E , Chengalur-Smith. S ,Wang. R, **Introduction to information quality**, Author house, Bloomington, 2011,p 35.

²: يوسف بومدين، واقع و آفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

وتعتمد عملية دمج وتفاعل مثل هذه العناصر على الظروف الموضوعية التي تواجهها كل منظمة، أي الظروف المتعلقة بالبيئة الداخلة والبيئة الخارجية، وهذا يعني التأكيد على أن كل عنصر من العناصر الواردة في الشكل السابق لا بد من التهيئة المسبقة له في داخل المنظمة، لأنها تعتمد بعضها على البعض الآخر بشكل أو بآخر، كما ولا بد من ظهور هذه العناصر بعض الشيء للتأكد من فلسفات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التي سوف تساند في وقت لاحق وتساعد عملية تطوير الثقافة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: أنظمة إدارة الجودة الشاملة و مكوناتها

هناك أنظمة تدعم إدارة الجودة الشاملة و هذا بالتفاعل بين هذه الأنظمة ، و كذا القيم الأساسية في مكونات نظام الجودة الشاملة التي سيتم توضيحها في مايلي:

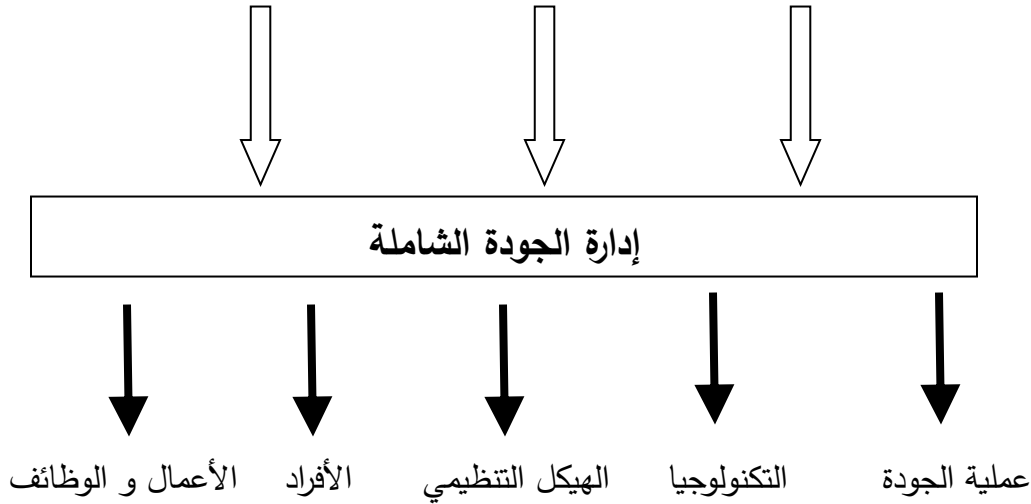
1- أنظمة إدارة الجودة الشاملة: ¹

يتكون نظام الجودة الشاملة من خمسة عناصر (أو خمسة أنظمة)، وهذه الأنظمة هي عملية الجودة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الأفراد والوظائف. وإن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه الأنظمة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة، ويشمل نظام عملية الجودة على كل من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة، ويشمل نظام عملية الجودة على كل من العمليات الإدارية والإرشادية والإنتاجية، في حين أن التكنولوجيا تشمل على العديد من المفردات والمكونات الضرورية لأداء الوظائف. كما ويشمل الهيكل التنظيمي على مسؤوليات الأفراد وظروف عملهم أو المنظمة بالإضافة إلى قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. أما نظام الأفراد فيشمل على التعليم والتدريب والتطوير وتغيير الثقافات وغيرها من العناصر وأخيرا تشمل الوظائف على موضوعات الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل الموالي يبين هذه الوظائف.

الشكل رقم (1-5) الأنظمة الخمسة في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2- مكونات نظام الجودة الشاملة: ¹

تتمثل القيم الأساسية في مكونات نظام الجودة الشاملة في الآتي:

2-1- التركيز على رضا الزبون: إن التركيز على رضا الزبون يعتبر النجاح العام والشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، لأن مجرد التركيز على تحقيق رضا الزبون يعتبر مسألة بالغة الأهمية، لذا فإن معظم المنظمات تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون.

2-2- القيادة والتخطيط الاستراتيجي: تعتبر القيادة الموجه الرئيسي في كافة المنظمات حيث تتطلب منظمات إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن، يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز.

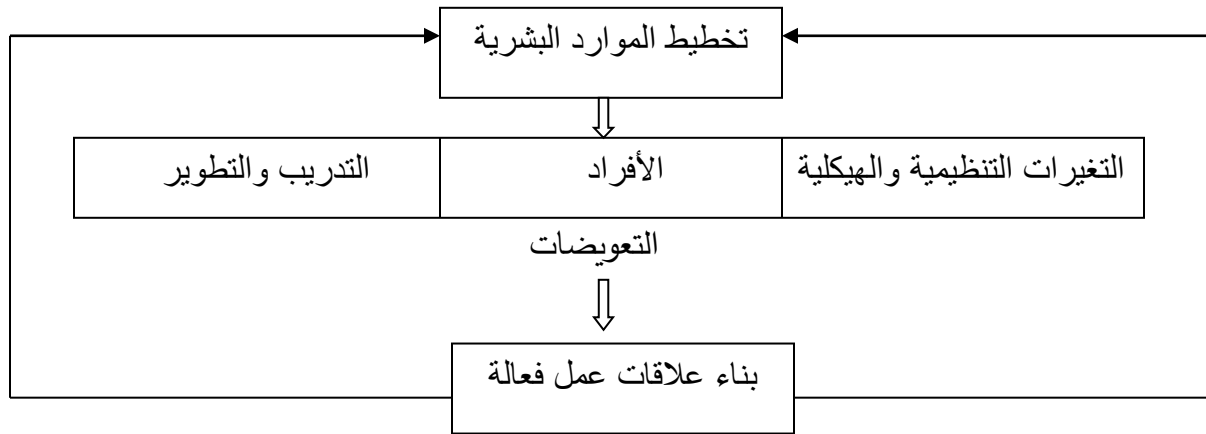
2-3- التحسين المستمر: إن مفهوم عملية التحسين التي يتم تطويرها في تطبيقات إدارة الجودة، تتطلب في بداية الأمر باستقرار العملية الجارية مما يجعلها قابلة للتنبؤ كما وأن قدراتها تكون سهلة الوصول إلى حالة التحليل ومن ثم التحسين. وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي: التوازن، المشاركة والتحسين.

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-44.

2-4- مشاركة العاملين و تطويرهم: تزداد أهمية إدارة القوى العاملة عند دراسة تطوير ثقافة المنظمة لكي تتلائم مع فلسفة إدارة الجودة وتطبيقاتها. وأن المدخل الرئيسي إلى التطبيقات الفعالة للجودة هي إدارة الموارد البشرية. ومشاركة الأفراد والعاملين تعني دورهم في مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها من الأمور المتعلقة بأداء المنظمة، بالإضافة إلى تفعيل دورهم بطريقة بحيث تشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمنظمة. والمشاركة الفعلية تعني مساهمة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة المستويات الدنيا وكل بحسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف و خطط المنظمة.

الشكل الموالي يبين عملية إدارة الموارد البشرية المعتمدة على الجودة.

الشكل رقم (1-6) : نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة على الجودة



المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2-5- الثقافة وإدارة التغيير: المقصود بالتغيير هو الإجراءات الجديدة والأنماط الحديثة وكذلك المنهجيات المتطورة والمنتجات الجديدة بالإضافة إلى الأفكار الريادية المعتمدة على إعادة صياغة المفاهيم في المنظمة.

2-6- المقارنة المرجعية: المقصود بالمقارنة المرجعية هو قياس الأداء ومقارنته مع ما هو موجود بالمنظمات الرائدة والأفضل في المجال الاقتصادي أو في عالم الأعمال مع تحديد الطرق والآليات التي جعلت تلك المنظمات تصل إلى حالة التميز في مستويات أدائها وكذلك استخدام المعلومات والنتائج كأساس في تحقيق المنظمة لأهدافها وتطبيق استراتيجياتها.

ويمكن تحقيق الفوائد من المقارنة المرجعية من خلال العناصر التالية:

- الالتزام الكامل من قبل الإدارة وتقديم الدعم الفعال.
- الخطط والبرامج التفصيلية.
- ملائمة المنتج للاستخدام.
- ملائمة المنتج للتكلفة.
- ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة.¹

وتشير نتائج الأبحاث الميدانية التي أنجزت خلال السنوات القليلة الماضية إلى أن الشركات التي تبنت فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومارست تطبيقاتها بأساليب علمية حققت مكاسب عديدة من بينها:

- تزايد رضا وولاء الزبائن.
- زيادة ولاء العاملين ورضائهم.
- انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.
- تقليص تكاليف النوعية.
- زيادة الحصة السوقية.
- تقليص الحوادث والشكاوى.
- زيادة الكفاءة.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة.²

والجدول الموالي يبين أهم الفروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

¹: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

²: مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر، 2009، ص 67.

الجدول رقم(1-2): الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

الإدارة	التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
وجه المقارنة		
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهظ الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على انها تكلفة	تعامل الجودة على انها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) و النتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على و زيادة الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل ان يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ط1، القاهرة، ص25.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست من البرامج التي يمكن لرئيس المنظمة أن يبدأها بخطاب واحد ثم يفوض الأمر لأحد مساعديه، و إنما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يخصص المدير وقتاً ثابتاً في جدولته المزدحم من أجل إظهار الدعم الواضح والملموس للحلول التي يقترحها العاملون للمشكلات التي يواجهونها، وتأكيد العمل على تحسين نوعية جودة الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، وتوضيح ما تحققه إدارة الجودة الشاملة للمنشأة أو المنظمة من ترشيد في النفقات وزيادة في الأرباح، وقدرة على المنافسة، لذا يشير اللوزي إلى "أن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم تطبيق هذا المبدأ، وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعد الركيزة الأولى في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة".¹

¹: محمد محمود الكلوت، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، صص18،19.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها.

ويمكن القول أن من بين الأسباب الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة مايلي :

1- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظام مكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.

3- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.

4- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين على البرنامج ولا تقوم بتحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع.

5- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

6- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها.

7- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرًا تامًا في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة وكذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة عليهم.

8- اعتماد المؤسسة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.¹

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المؤسسة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها:

1- جمود التنظيم: فبعض المؤسسات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته.

¹: محمد عوض الترتوري أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009، ص49.

2-ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير.

3-عدم توافر اتصالات فعالة.

4-الافتقار إلى العمل الجماعي.

5-شروع الأنماط الإدارية المتسلطة و المتصلبة.

6-عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.¹

إضافة إلى كل هذا هناك معوقات أخرى أهمها:

1-جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة.

2-عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3-عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق هذه الفلسفة سيفقد العاملين قوتهم على إنجاز العمل.

4-تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد المطلوبة بما يكفل نجاح عملية التطبيق.

إن التغلب على هذه العوائق وتحقيق النجاح يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الواضح لعملية تحسين الجودة، كما يعتمد هذا النجاح أو الفشل على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة.²

المبحث الثالث: مفاهيم حول الخدمة

يستخدم الأفراد الخدمات في حياتهم اليومية مثلما يستعملون السلع، كخدمات التعليم والخدمات الصحية وغيرها، إلا أن الخدمة وخصائصها تشتمل على بعض الغموض، سنقوم بعرض بعض التعاريف للخدمة وخصائصها وكذا تصنيفها بالإضافة إلى دورة حياة الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

هناك العديد من المفاهيم للخدمة وسنحاول تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات التالية :

¹: محسن عبد الستار محمود عزب، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، طبعة 2008 ص99.

²: عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2009، ص212 .

تعريف كوتلر وأرمسترونغ **Kotler et Armstrong**: الخدمة نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.

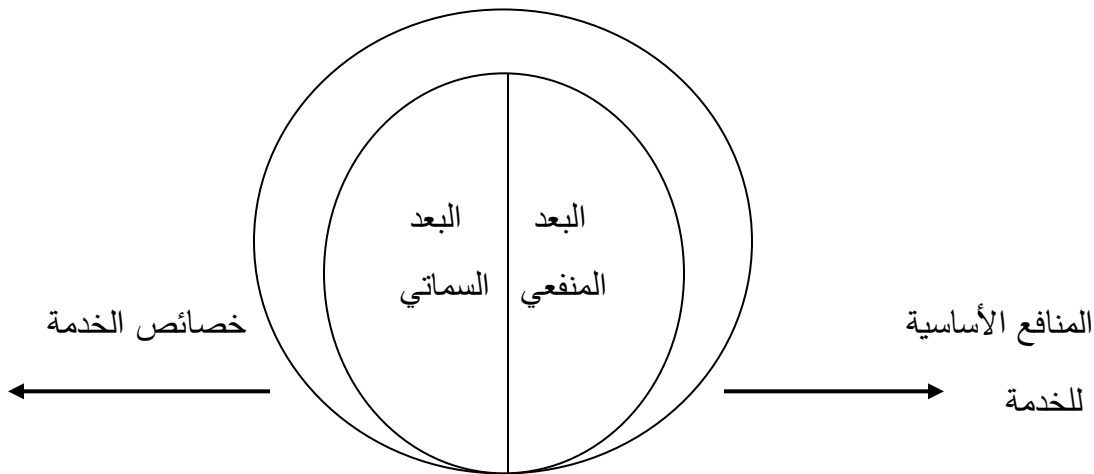
تعريف ستانتون **Stanton** يقول أن الخدمة هي: النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

الجمعية الأمريكية للتسويق عرفت الخدمات بأنها: النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة، إلا أن هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفاً فضلاً عن عدم تمييزه بصورة كافية بين السلعة والخدمة.¹

أما لوفلوك **LOVELOCK** فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات.²

كما أنه أشار إلى مفهوم الخدمة ببُعديها المنفعي والسماطي كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-7): مفهوم الخدمة ببُعديه المنفعي والسماطي



المصدر: صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 22.

¹: حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص ص 34،33.

²: حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان، 2016، ص 15.

• **البعد المنفعي:** الذي يرتبط بالعميل ويمثل المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل الحصول عليها من جراء التعامل مع مقدمي الخدمة.

• **البعد السماتي:** الذي يرتبط بالخدمة من خصائصها وسماتها التي يجب أن ترقى إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته.¹

وتعرف الخدمة بأنها: نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحياة ، وليس نتيجة لانقلها للمالك.²

تعريف جرونروس **Gronroos** يقول أن الخدمة هي: أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل.

أما زايتمل وبيتر **Zeithmal et Bitner** فقد قالوا ببساطة: إن الخدمات عبارة عن أفعال، عمليات وإنجازات أو أعمال.بينما التعريف الواسع الذي قدماه يتماشى مع تعريفهم البسيط هوالخدمات تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة(مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت) وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول.³

بينما يعرفها الباحثون فوس و نورمان **Voss et Norman** أنها عبارة عن تفاعل اجتماعي بين مجهر الخدمة والزبون،يهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما.

وقد جسد فكرة تفاعل الأجزاء المكونة لمصطلح الخدمة الباحث شرويدر **Schroeder** ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة ويتكون من أربعة عناصر هي :

أ-**الاستراتيجية:** وهي الرؤيا والفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.

ب-**الزبون:** وهو يمثل مركز المثلث والذي يجب أن تركز الخدمة نحو الزبون وحاجاته .

ج-**النظام:** هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في إنتاج الخدمة.

د-**العاملون :** وهم الأفراد العاملون في إنتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

¹: صالح عابر بشيت الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

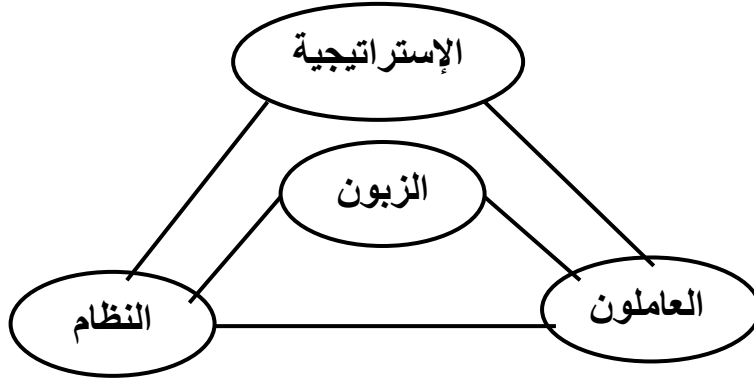
²: تيسير العجامة ، التسويق السياحي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2005 ، ص 20 .

³: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط 4، عمان، 2008 ، ص ص20، 21.

إن المفاهيم (العناصر) التي جاء بها مثلث الخدمة تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة، وهذه المفاهيم مفيدة للمنظمة:

- 1- عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة.
- 2- تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه إنتاج الخدمة.
- 3- يكون مثلث الخدمة مفيدا لإستخدامة في تشخيص المشاكل التي تواجه الإدارة ومن ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون.¹

الشكل رقم (8-1): مفهوم مثلث الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 54.

كما عرفها **Christiane Dumoulin**: على أن الخدمة ترف أو مجموعة من التصرفات التي تتم في زمن محدود، ومكان معين من خلال وسائل مادية وبشرية لمنفعة معينة أو مجموعة من الأفراد بالاعتماد على الإجراءات وسلوكيات المنظمة.²

كما أن شركة الخدمات المبدعة لا تتبع الخدمات فحسب بل تتبع المعرفة والتنظيم والإدارة أيضا.³

المطلب الثاني : خصائص و تصنيف الخدمات

للخدمات خصائص واضحة تميزها عن السلع، وبسبب التداخل والتنوع فيما بين الخدمة والسلعة، فإن مزيدا من الفهم لطبيعة الخدمة يمكن أن يتحقق من خلال استعراض تصنيفات الخدمة.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 53-54 .

²: عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية -الجزائر حالة-، دار خالد اللحياني للنشر، ط 1، عمان، 2016، ص 19.

³: ريتشارد نورمان، نقله الى العربية عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، العبيكان، الرياض، 2005، ص 36.

1- خصائص الخدمات

إن الخدمات غير ملموسة وهذه الصفة هي المهيمنة في تعريف الخدمات ،إضافة إلى خصائص أخرى هي تزامن الإنتاج والاستهلاك ، وعدم التجانس في المخرجات والزوال السريع(الفنائية)، بالإضافة إلى وجوب وجود العميل ومشاركته خلال الإنتاج والاستهلاك (التلازمية).

1-1- اللاملموسية :

بالأصل الخدمات غير ملموسة،أي من الصعب تذوقها،الإحساس بها، و رؤيتها أو شمها أو سماعها قبل شرائها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، فالاتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها،وتكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة، وقد اقترح ويلسن **Wilson** إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك: فهناك الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة (كخدمات الأمن والحماية والمتاحف) وهناك الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للشيء الملموس (كخدمات التأمين والتنظيف) وهناك الخدمات التي تعمل على توفير شيء مادي ملموس (كالخدمات المالية ومحلات التجزئة).

1-2- التلازمية :

ونعني بها درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها و بين الشخص الذي يتولى تقديمها ،أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها لذلك،فإن أداء خدمة معينة قد يحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها،فالسلع تنتج و تباع و تستهلك،أما الخدمات فهي تباع و من ثم تنتج وتستهلك. فالعميل عليه أن يشارك في إنتاج الخدمات في عدة حالات،أحيانا حتى بدون معرفتها. فالعملاء لا يعرفون من يصنع المنتج.¹

كما اعتبر جرونروس بأن: الخدمة غير مادية في الأساس و يمكن وصفها بأنها نشاط حيث يتم الإنتاج والاستهلاك إلى حد كبير في وقت واحد، بشكل متزامن في تفاعلات البائع والمشتري يتم تقديم الخدمة للمستهلك.²

في العديد من الحالات لا يستطيع المستهلك أن يحدد بدقة من يخدمه ولكن قد يعرفه أو يعرفها شخصيا. وفي معظم الأوقات، أن الخدمة لا يمكن تقديمها إلا بوجود العميل. وعندما يلتقي الطرفان (مقدم الخدمة

¹: هاني حامد الضمور،مرجع سبق ذكره،ص ص21-30.

² : A service quality model and its marketing implications by Christian Gronroos, European journal of marketing, p 38.

ومتلقي الخدمة) فإن إنتاج الخدمة يمكن أن يحدث. وهذا التزامن في الإنتاج والاستهلاك يعني أن إنجاز الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني في ثلاثة مستويات:

- البيئة التي تحدث فيها عملية الإنتاج والاستهلاك.
- الأشخاص المشاركين.
- العميل / المستهلك .

فكلما زادت عدم الملموسية في الخدمات، زادت أهمية البيئة المادية التي تقدم فيها.

1-3- عدم التجانس في المخرجات:

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال أنظمة موحدة لحجوزات السفر على الطائرة مثلا، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها. وعلى الرغم من محاولة العديد من مؤسسات الخدمات وضع معايير لمستوى مخرجاتها، إلا أنه من الصعب عليها التأكد والاطمئنان من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها. وكذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء.

فعلى مقدم الخدمة أن يحاول إيجاد الطريقة المثلى لمراقبة العملاء والوقت، فيما يتعلق بتقييمات هذه الجودة، إن فرصة عدم التجانس في المخرجات النهائية لعمليات تسليم الخدمة ستبقى عالية حتى عندما تحاول المؤسسات أن توحد معايير عمليات تصنيع الخدمة. وتدريب موظفيها وأتمتة عملياتها وتخفيض دور الأشخاص في هذه العمليات فإنه لا يمكنها بشكل كامل أن تقلل من تأثير البشر والبيئة على جودة الخدمة.

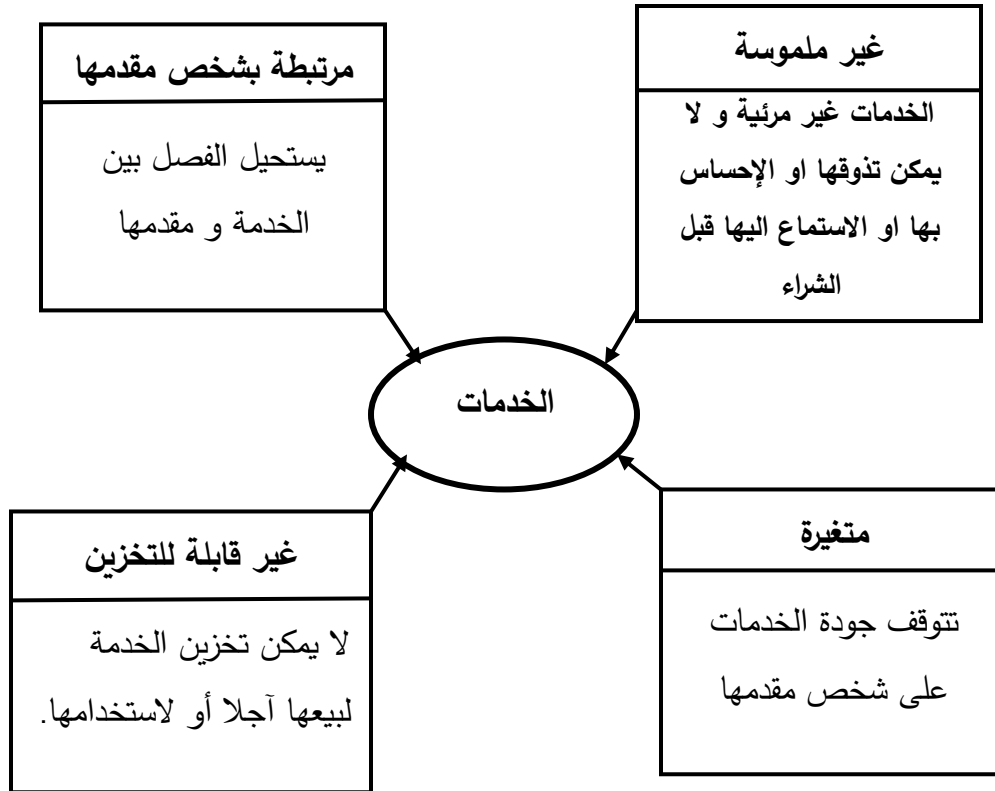
1-4- المخزون: الهلامية الفناء :

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت فرصة تخزينها. بمعنى أن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئانية كثيرا. فالخدمات ذات الطبيعة الفئانية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية. وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئانية، إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا.

1-5- الملكية: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط حق استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها. فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء.¹

والشكل الموالي يبين خصائص الخدمات.

الشكل رقم(1-9): خصائص الخدمات



المصدر: محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2002، ص 288.

¹: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-30.

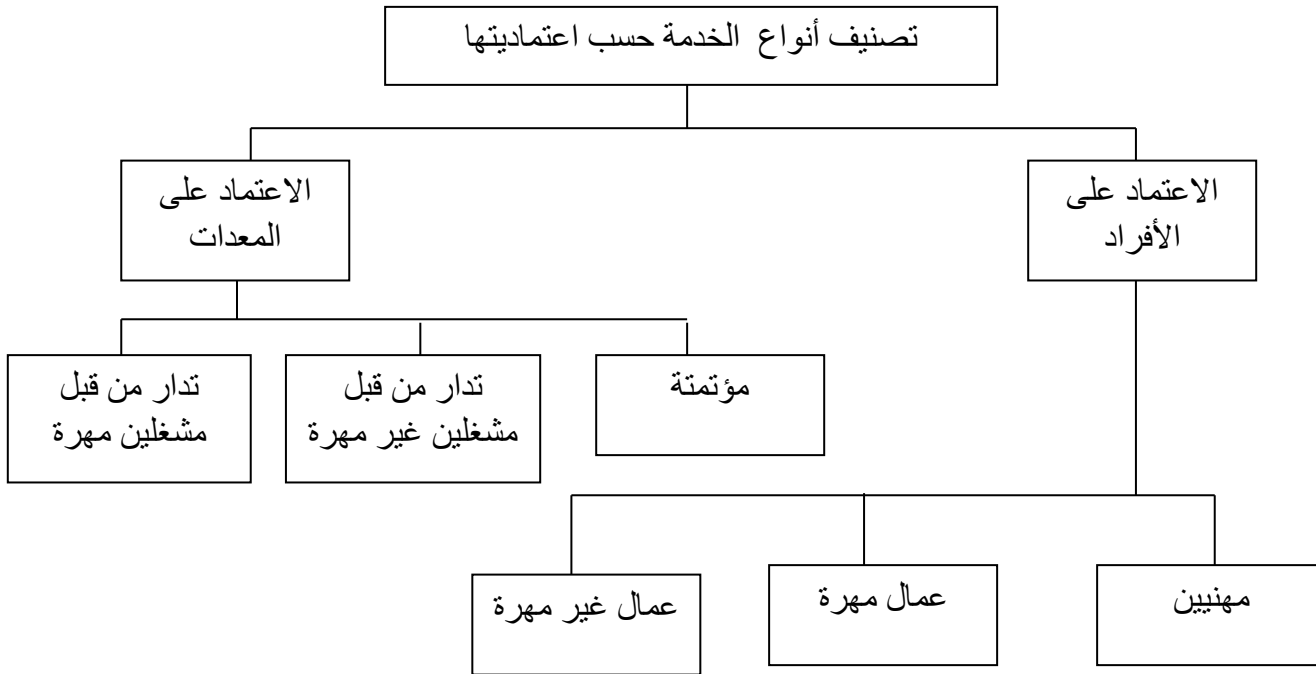
2- تصنيف الخدمات: ¹

تصنف الخدمات كمايلي:

2-1- من حيث الاعتمادية :

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات وإما اعتمادها على الأفراد. كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل محترفين أو مهنيين. وهنا أصبح طلب الخدمة يتأثر بالشخص الذي يتولى تقديمها. وكذلك الحال في الخدمات التي تعتمد على المعدات، إذ هي الأخرى تختلف إذا ما كانت المعدات ذات تسيير ذاتي يتم تشغيلها من قبل الإنسان وما إذا كان الشخص الذي يتولى تشغيلها وإدارتها من ذوي المؤهلات والخبرات أو أنه ليس كذلك. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10-1): أنواع الخدمات حسب اعتماديتها



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، مرجع سبق ذكره، ص 74.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 74-76.

في هذا الصدد يجب الإشارة إلى حقيقة أساسية و هي أن المعدات والآلات على الرغم من الدور الذي تقوم به في تقديم الخدمات، إلا أنه لا يزال للإنسان الدور المهم والأساسي في ذلك طالما أن غالبية الخدمات تؤدي من قبل الأفراد. كما أن اعتماد المنظمات في تقديم الخدمات على المعدات بشكل كامل يسبب:

- فقدان قدرتها وفعاليتها على تقديم الخدمة تماما في حال تعطل المعدات.
- الاعتماد على الأتمتة بشكل كبير في تقديم الخدمات قد يعيق المنظمة ويحرمها قدرة تقديم خدمات شخصية .

2-2- حسب أهمية حضور الزبون من الخدمة إلى أماكن تقديمها :

حيث يتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة، بينما توجد خدمات لا تتطلب إلا مشاركة رمزية بسيطة من قبل الزبون فيها. فخدمات الرعاية الصحية تحتاج ليس فقط إلى الوجود المادي للزبون من الخدمة وإنما أيضا إلى مشاركته الفعالة في عملية إنتاج وتقديم الخدمة.

2-3- حسب نوع الزبون :

حيث يمكن تصنيفها إلى:

2-3-1- خدمات شخصية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل السياحة والتأمين على الحياة.

2-3-2- خدمات منشآت: هي الخدمات التي تقدم لتلبية حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في خدمات الاستشارات الإدارية والمالية وصيانة المكائن والمعدات .

وهناك خدمات يتم بيعها لكل من الزبائن ومنظمات الأعمال لكن بأساليب وسياسات مختلفة.

2-4- حسب دوافع مقدم الخدمة :

حيث يمكن تصنيفها إلى :

2-4-1- خدمات تقدم بدافع الربح : مثل المنظمات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والجامعات الخاصة.

2-4-2- خدمات تقدم دون دافع الربح: مثل الخدمات المقدمة من الدولة كالتعليم والعلاج الطبي.

2-5-5- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

يمكن تصنيفها إلى:

2-5-1- مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين ومراجعي الحسابات والمستشارين الإداريين والماليين والخبراء .

2-5-2- غير مهنية: مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها .

2-6-2- من حيث صفات منتج الخدمة:

في أغلب الخدمات هناك نوعان من الصفات في منتجها:

2-6-1- إما أن تكون متماثلة تماما كما هو الحال في الخدمات العامة.

2-6-2- أو أن تنتج كل خدمة بما يتناسب وحاجة كل زبون وبالمقارنة بمنتجات القطاع الخاص، فهناك خدمات قليلة تتميز بخطوط إنتاجية يمكن الاختيار منها، مثل التأمين على الحياة، أما الحالة الأخرى فهي تشكيلة الاختيارات التي تقدمها الفنادق والمستشفيات.

2-7-2- حسب طبيعة الخدمة: يمكن تصنيفها إلى:¹

2-7-1- خدمات ضرورية: مثل الخدمات الصحية.

2-7-2- خدمات كمالية: مثل التسلية والترفيه.

2-8-2- حسب وجهة النظر التسويقية: حيث يمكن تصنيفها إلى:

2-8-1- خدمات سهلة المنال: مثل الخدمات التي يحصل عليها الزبون بشكل سهل مثل لنقل والحلاقة.

2-8-2- خدمات خاصة: مثل استئجار بعض الأشخاص لحماية بعض الشخصيات الهامة والثرية.

مما سبق يمكن القول بشأن تقسيم الخدمة هو أنه ليس تقسيما قاطعا ومحددا بل ربما تكون الأنواع متداخلة مع بعضها، وذلك حسب طبيعة العمل والشخص الذي يقوم على تأديته، وكما هو موضح في الجدول التالي:

¹: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 76-77.

الجدول رقم (3-1): تصنيف عمليات الخدمة

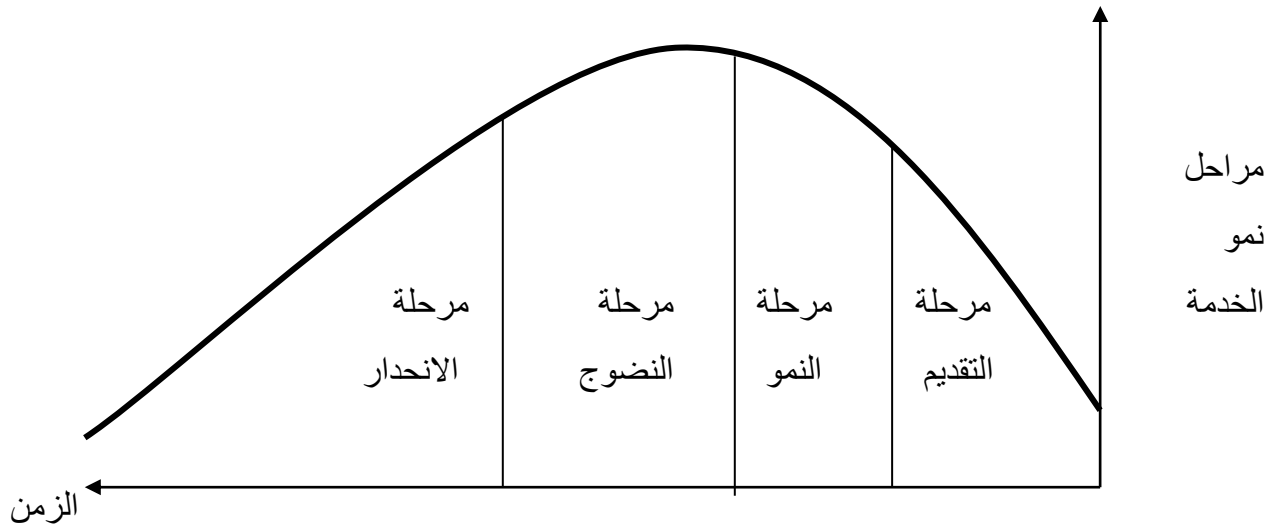
الأمثلة	ماذا يقصد به	المعيار	الرقم
علاج الأسنان الاستشارات الإدارية تنظيم الحدائق و العناية بها	الزبون الأخير منظمة الأعمال كليهما	الزبون	1
وكالات الإعلان الجامعات و الجمعيات الخيرية و المنظمات الحكومية	خدمات بدافع الربح خدمات دون دافع الربح	الدوافع	2
الطبيب النفسي غسل السيارات ميكانيكيا النقل الجوي	العنصر البشري الألات و المعدات كليهما	أساس تقديم الخدمة	3
حلاقة الشعر تنظيف الملابس	ضروري غير ضروري	حضور الزبون	4
التمريض نظافة المنازل	مهنية غير مهنية	مستوى الخبرة	5
الخدمات الصحية التسليه و الترفيه	ضرورية كالمالية	طبيعة الخدمة	6

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص77.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة¹

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة السلعة وهي التقديم، النمو، النضوج، والانحدار. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة فليس كل استراتيجيات دورة حياة السلعة يمكن تطبيقها على الخدمات فالتطبيقات ينبغي تعديلها لتناسب الخدمة والشكل الموالي يوضح دورة حياة الخدمة.

الشكل رقم (11-1) : مراحل دورة حياة الخدمة



المصدر : قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 78.

ويمكن تناول هذه المراحل كمايلي:

أ- مرحلة التقديم:

الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة. وهنا تظهر ميزة الخدمة حيث العديد من الخدمات يمكن تقديمها على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لاقت القبول من المستهدفين.

¹: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.

إن الإعلان المكثف والأشكال الأخرى للترويج يستخدم لإخبار الزبائن المتوقعين عن الخدمة الجديدة وفائدة البرنامج الترويجي في هذه المرحلة يصمم لتحفيز وتطوير الطلب الأولي لصنف الخدمة وليس الطلب الاختياري، وهذا يتمثل بالتأكيد على نوع الخدمة الأساسي وليس التأكيد على العلامة التجارية. وقد تتبع استراتيجيات تسعيرية مختلفة. كوضع أسعار منخفضة لجلب الزبائن ثم يبدأ برفع السعر عندما تبدأ فئة منتظمة من الزبائن بالإقبال على الخدمة بصورة مستمرة .

وهذا بدوره يقلل درجة المخاطر المالية المصاحبة لمرحلة التقديم، وفي معظم الحالات تكون الخسائر أقل حيث تمتاز هذه المرحلة بالحقائق التالية:

- قلة المنافسين أو انعدامهم.
- انخفاض هامش الربح.
- تدفق نقدي سلبي.
- عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- انخفاض المبيعات.

ب-مرحلة النمو:

في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية. وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة. إلا أن هذه الزيادة في المبيعات والأرباح تجذب المنافسين، والمنافسة تأتي بتغيرات مهمة في إستراتيجية التسويق لمنظمة الخدمة وبدلاً من البحث عن طرق لجعل الزبائن يجربون الخدمة الجديدة فإن مسوق الخدمة الآن يواجه مهمة أكثر تحديداً لإقناعهم بالعلامة التجارية لخدمته المحددة. وحيث أن بعض الخدمات من السهل محاكاتها وتقليدها فقد يحتاج المسوق لجذب الزبائن إلى تقديم خدمات إضافية ولكي تحافظ المنظمات على الخدمة على مستوى أعمالها يجب أن تقوم بتطوير ميزة داعمة و تمتاز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- نمو سريع في الأعمال.
- تدفقات نقدية إيجابية.
- أرباح عالية.
- ازدياد المنافسة .
- ازدياد عدد الفروع الجديدة التي تقدم فيها الخدمة.

- تطوير الحصة السوقية الحالية.

- البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتقديم الخدمة.

ج- مرحلة النضوج:¹

في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء و تزداد حدة المنافسة.فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مربحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج.

في هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أية فروقات بما تقدمه المنظمات المختلفة للخدمة وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- استقرار مستوى ما تقدمه المنظمات من خدمات.

- امتداد المنافسة.

- خروج المنظمات ذات المستوى المنخفض.

لذا يجب على المنظمات تعزيز جودة الخدمة فنيا ووظيفيا وإضافة خدمات مجانية وكذلك استخدام أسلوب الإعلان الإقناعي.

د- مرحلة الانحدار :

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات. وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، ففي هذه المرحلة فإن الخدمة سوف تقدم إذا طلبها الزبون بصراحة. وفي نهاية المرحلة فإن انخفاض الطلب عليها سيجبر مقدمي الخدمات على إيقاف الإنتاج كليا لأن الخدمات ما عادت مربحة بالنسبة لهم ويجب التخلص منها، وبالتالي يجب أن يكون هناك خدمة جديدة بحيث يتم إعادة دورة الحياة. وتتصف هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات.

- انخفاض حدة المنافسة.

- تناقص الأرباح.

- انخفاض راس المال.

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 80، 81.

ومما سبق نلاحظ أن مرحلة التقديم هي المرحلة التي تتميز بالنمو البطيء، بينما مرحلة النمو هي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة، ومرحلة النضوج هي المرحلة التي يقل فيها النمو لأن الخدمة حققت القبول لدى جميع الزبائن المحتملين، ومرحلة الانحدار هي الفترة التي يكون فيها الأداء منخفض ومتراجع .

المبحث الرابع: مستوى جودة الخدمة

إن تحديد وقياس جودة الخدمة ذا أهمية بالنسبة لمقدمي الخدمات حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم جودة الخدمة وأهميتها بالإضافة إلى أبعادها ونظام قيادتها وطرق قياس وتقييم هذه الجودة.

المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة وأهميتها

اختلفت مفاهيم الخدمة حسب الباحثين الذين تطرقوا واهتموا بهذا المجال، سنستعرض بعض المفاهيم، كما أن لجودة الخدمة أهمية سيتم توضيحها فيمايلي:

1- مفهوم جودة الخدمة:

هناك تعريف مختلفة لجودة الخدمة سوف نعرض البعض منها:

يقصد بجودة الخدمة أن يكون مستوى إنتاجها/ تقديمها على النحو الذي يتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيد المعلنة والمتوقعة.

تعريف لوفلوك ورايت **Lovelock et wright** بأن جودة الخدمة هي تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.¹

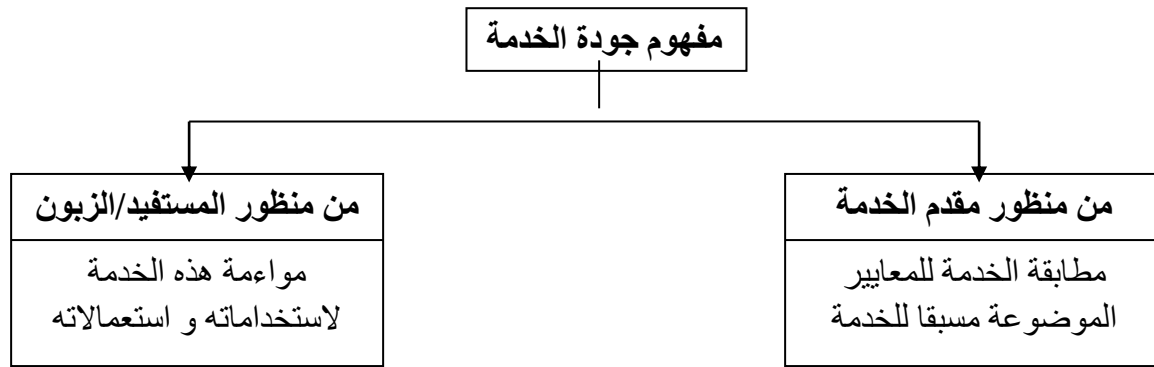
قد عرف بارتون ومورسون جودة الخدمة على أنها: معرفة ماذا يريد العميل (المستفيد) وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من النقائص والعيوب ومن أول مرة، بحيث لا يضطر المستهلك إلى العودة إلى الموظف مرة أخرى لتعديل الخطأ أو القصور هذا بالإضافة الى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الأداء.²

وجودة الخدمة يمكن أن تعرف من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة، وهذا ما يؤكد الباحثان كراجيوسكي وريتزمان **Krajewski et Ritzman** حسب الشكل التالي:

¹: سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²: فاطمة الزهراء خبازي، فاطمة بكدي، التدريب لجودة التعليم العالي في الدول العربية الواقع و الطموح، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، ، جامعة منتوري، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011، ص 101.

الشكل رقم (1-12): مفهوم جودة الخدمة (Krajewski et Ritzman)



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة. بالاعتماد على مرجع سوسن شاكر مجيد ، ص 18.

تعريف ستيبينغ **Stebbing** جودة الخدمة هي "مجموعة الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والتي تكون قادرة على تحقيق رضا الزبون وحاجاته ورغباته.

ويرى فيكوف **Wyckoff** أن جودة الخدمة هي "درجة التفضيل عند سعر مقبول، و الرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة".¹

تستمد الصعوبة في جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية. وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة".

ويرى ستيوارت و والش **Stewart et Walsh** أن جودة الخدمة لا بد و أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها و إلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، وكذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة و إلى أي مدى تم تحقيق ذلك.²

كما تعرف جودة الخدمة بأنها: هي جودة الخدمات المقدمة سواء 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.³

¹: سوسن شاكر مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²: قاسم نايف علون المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 90، 91.

³: مأمون سليمان الدرادكة وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 143.

جودة الخدمة ورضا العملاء هي مفاهيم مختلفة وغالبا ما تكون مشوشة. يعتبر كل من **Berr** و **Zeithmal** و **Parasuram** جودة الخدمة بمثابة تقدير أو موقف العملاء بشكل عام فيما يتعلق بالخدمة عالية الجودة، فجودة الخدمة ليست مطلقة، بل كمفهوم نسبي تحدده الفجوة بين توقعات المستهلكين وتصوراتهم.¹ كما تعرف جودة الخدمة على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له.²

2- أهمية جودة الخدمة :³

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب لتحقيق الجودة في الخدمة كمايلي:

2-1- نمو مجال الخدمة :

إذا تزايدت أعدادا المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.

2-2- ازدياد المنافسة :

إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

2-3- الفهم الأكبر للعملاء :

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة و يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة، فلا يكفي تديم منتجات ذات جودة و سعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء.

2-4- المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة :

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني أن المنظمات يجب أن لا تسعى فقط إلى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى من أجل ضمان ذلك.

¹ : **A Service Quality Model and its Marketing Implications** by Christian Grönroos, European Journal of Marketing, p190.

²: كتوش عاشور، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة و التميز في الخدمات و تحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011، ص 5.

³: مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 194.

المطلب الثاني : قياس جودة الخدمة، أبعادها و تكلفة الالاجودة

يتم تقييم الجودة وقياسها من عدة جوانب سيتم توضيحها، وكذا أبعادها المتمثلة في الوقت، دقة التسليم، الإتمام، التعامل، التناسق، سهولة المنال، الدقة والاستجابة.

1- قياس جودة الخدمة: ¹

يتم قياس جودة الخدمة من حيث:

1-1- قياس الجودة المهنية:

يرى الكثير من الباحثين أن تقييم الجودة من منظور الزبون يمثل جزءا من برنامج الجودة، وعلى ذلك فإن مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة منظمات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

وفي إطار هذا المفهوم يمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية:

1-1-1- قياس الجودة بدلالة المدخلات: يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مفادها إمكان اعتبار

المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها، فإذا ما توافر للمنظمة البناء المناسب بتجهيزاته ومعداته والعاملون الأكفاء، والقوانين و اللوائح المحكمة، و الأدوات، و النظم المساعدة الكافية، فضلا عن الأهداف المحددة و الواضحة و الزبون المستفيد لتلقي الخدمة، وإذا توفر للخدمة كل هذا كانت الخدمة مميزة دون شك.

و يعتقد البعض أن تزايد معدل التكلفة لكل زبون يكفل جودة المدخلات، و التي تكفل بدورها جودة الخدمة ككل، و من هنا يقيسون الجودة بدلالة تكلفة المدخلات.

و رغم أهمية عناصر المدخلات في جودة الخدمة، إلا أنها لا تعد كافية في حد ذاتها لضمان الجودة، فهناك عوامل أخرى مكملة من أهمها طرق تناول المدخلات و التفاعلات فيما بينها و ما يربط بذلك من عمليات تحدد جدوى هذه المدخلات، مثل نظام إجراءات وأساليب العمل، و تنظيمات العاملين، نظام السجلات و المعلومات و غير ذلك، فالعبرة في الخدمة ليست مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة و إنما كيفية استغلالها عمليا في أحسن صورة ممكنة.

و بالرغم من منطوية هذا المدخل، والترحيب به من قبل العديد من الباحثين في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مناسب لقياس جودة الخدمة، فإن عدم انتشاره يرجع إلى مايلي:

¹: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105-107.

• الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

• عدم قدرة التوصل إلى مقياس كمي لاستخدامه لقياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.

• التركيز على الجانب النظري مع افتقار التطبيق العملي لأفكار هذا المدخل.

1-1-2- قياس الجودة بدلالة العمليات: ويركز هذا المقياس على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمة المطلوبة، وإن كان أصحاب هذا المدخل لم يغفلوا كلية المدخلات خاصة عند تتبعهم لعلاقات السبب والتأثير.

وينطوي هذا المدخل على مجموعة من المؤشرات و المعايير التي توضح النسب المقبولة لكافة عناصر أنشطة الخدمات المقدمة والتي يجب أن تستوفيها كافة هذه العناصر لكي يتم تصنيف هذه الخدمات كخدمات جيدة.

وبالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل إلا أنه لا يعتبر دقيقا و ذا أهمية في التصميم و القياس و التقييم لجودة الخدمة لأنه لا يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.

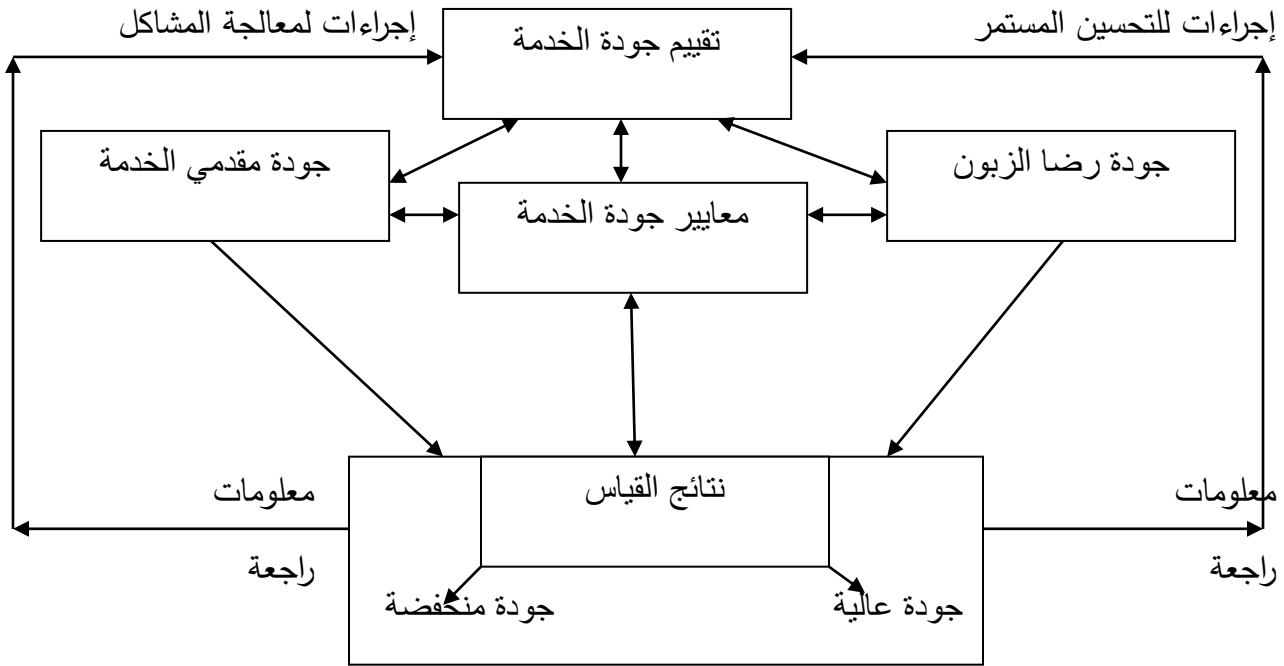
1-1-3- قياس الجودة بدلالة المخرجات: وهو من المقاييس إلي يتعلق بالنتائج النهائية، حيث ينظر للنتائج على أنها الانجاز أو عدم الانجاز للنتائج النهائية من الخدمة التي يسعى إليها الزبون، ويتم قياس جودة المخرجات من خلال مجموعة الطرق التالية:

- القياس المقارن: وفي هذه الطريقة يتم إجراء مقارنات كمية بين المستهدف والأداء الفعلي بغرض اكتشاف جوانب الضعف و محاولة تلافيها مستقبلا.
- استقصاء رضا الزبائن بخصوص الخدمات المقدمة.
- استقصاء العاملين في منظمة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل والمعوقات التي حالت دون تحقيق الأداء المنشود.

2-2- قياس الجودة من المنظور الشامل:

رغم ما أسهمت به كل المداخل السابقة من تقدم في قياس الجودة و تقويمها، إلا أنها جميعا يغلب عليها الطابع الجزئي، وقد أدت هذه المداخل و المقاييس الجزئية إلى إبراز ضرورة المعالجة الشاملة في قياس جودة الخدمة و تقويمها والشكل الموالي يوضح نمودجا شاملا لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، ونظر مقدم الخدمة (المنظمة).

الشكل رقم (1-13) : نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

2- أبعاد جودة الخدمة:¹

الوقت: كم ينتظر المستهلك

دقة التسليم: التسليم في الموعد المحدد

الإتمام: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

التعامل: ترحيب العاملين بكل الزبائن

التناسق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون

سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة

الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة

الاستجابة: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة

و الجدول الموالي يبين المقارنة بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005، ص 14، 15.

الجدول رقم (1-4): أبعاد الجودة للسلعة والخدمة

أبعاد الجودة للخدمة	أبعاد الجودة للسلع
1-المعولية: اعتمادية الأداء أو الانجاز.	1-الأداء أو الانجاز: هو مقياس لسمات عمل المنتج الأساسية ما دام بالمكان قياس الأداء وفق أسس كمية محددة فإن سمات أداء الانتاج عادة ما تقارن وترتب مع تلك التي يقدمها المنافسون.
2-الاستجابة:الرغبة والاستعداد لتقديم الخدمة.	2- الخصائص: كلما زادت وتتنوع نماذج المنتج التي تقدمها المنظمة لزيائنها فإن الجودة المحددة من المستهلكين ستزيد
3-الكفاءة أو الجودة: توظيف المهارات والمعرفة لأداء إنجاز الخدمة.	3-المعولية : تربط معولية المنتج باحتمالية فشل المنتج ضمن وقت محدد وعادة ما تقاس المعولية بمعدل الوقت بين العطلات.
4-الوصول:إمكانية الوصول وسهولة الاتصال	4-المطابقة : أي أن يتطابق المنتج مع المواصفات القياسية.
5-التعامل: هل يرحب العاملین بكل زبون ؟	5-المتانة: وترتبط بدورة الحياة المتوقعة للمنتج
6-الاتصالات: التعليم وابلغ الزبائن بلغة يفهمونها و الإصغاء للزبائن.	6-القابلية للخدمة: وهذا يتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الصيانة أو التصليح ومدى سرعتها وكفايتها.
7-الائتمان : الثقة ، إمكانية الاعتقاد.	7-الجمالية: ينبغي أن يبدو المنتج جذابا ونو جمالية.
8-الأمان:التحرر من الخطر أو المخاطر أو الشك	8-الجودة المدركة: التقسيم غير المباشر للجودة
9-الفهم: بذل الجهود لفهم حاجات الزبائن وتعلم الاحتياجات الخاصة.	
10- الملموسية: الوجود أو الإظهار المادي للخدمة.	

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي،مرجع سبق ذكره،ص 15-16.

3- تكلفة الجودة:¹

أوضحت البحوث التي أجريت من طرف **Berry و Zeithmal، Parasuram** أن هناك أربعة عوامل مسببة لتكاليف غير ضرورية ناتجة عن عدم الجودة والمبنية في مجملها على العامل البشري لما له من أهمية بالغة في الأنشطة الخاصة بالخدمات هذه العوامل هي:

3-1- إهمال وتجاهل إنتظارات الزبائن و حاجاتهم: و قد يرجع هذا في معظم الحالات إلى ضعف استعمال البحوث التسويقية التي تمكن من الامداد بالمعلومات الخاصة بحاجات الزبائن ورغباتهم، أو قد يرجع السبب في بعض الأحيان إلى نقص الاتصال العمودي داخل المؤسسة.

3-2- غياب التتميط بالنسبة للخدمات: كأوقات الانتظار في الاستقبال أو أوقات معالجة الشكاوى، أو أوقات تأدية الخدمات.

3-3- عدم تماثل الخدمة المقدمة مع قواعد التتميط الخاصة بها فقد تعمد العديد من المؤسسات الخدمية الى العملية التتميطية لخدماتها، لكننا نجد بعض الأشخاص الذين يقومون على عملية تأدية الخدمات لا يحترمون قواعد العملية التتميطية.

3-4- تقصير بعض المؤسسات في الإيفاء بالوعود الملقاة على عاتقها اتجاه زبائنها، والتي قد تؤدي إلى الاضرار بمصداقية هذه المؤسسات.

في الغالب فإن مجموع هذه العوامل تؤدي الى تكاليف غير ضرورية تتراوح بين 4 إلى 5 % من قيمة رقم الأعمال و التي قد تتجاوز في بعض الأحيان 15 %، فإدارة الجودة تعتبر المدخل لإدارة المنظمة بالتركيز على الجودة و يبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة و المجتمع فهي تعتبر استثمار عالي المردودية من خلال المحافظة على الزبائن التي تعتبر الوسيلة المثلى في زيادة الهامش الربحي للمؤسسات، إذ أن عملية كسب زبائن جدد تقتضي في العموم تكاليف تتراوح من 8 إلى 10 مرات عملية المحافظة على الزبائن القدامى.

¹:بودي عبد القادر، ابن سالم عامر، تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis)، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، يومي 10-11 ماي 2011.

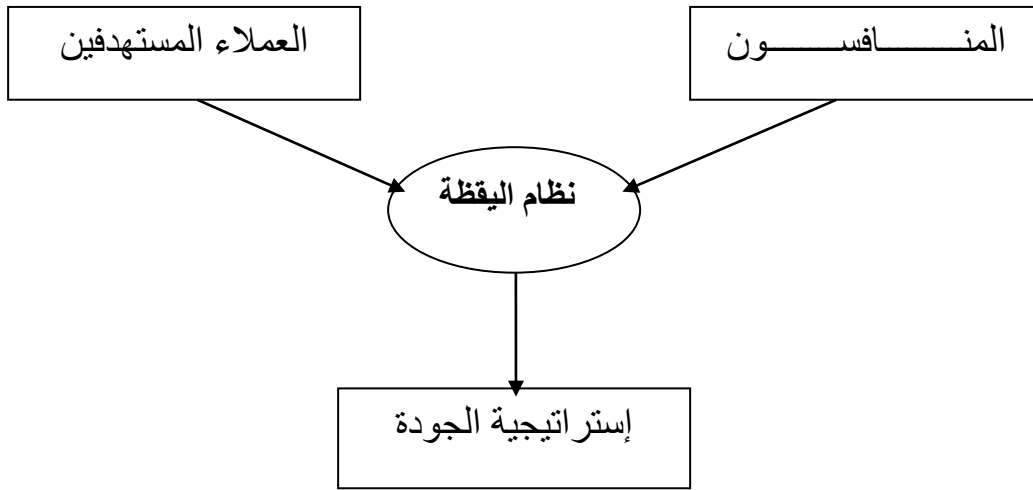
المطلب الثالث : نظام قيادة جودة الخدمة :

إن نظام قيادة الجودة يهدف إلى تحقيق رضا العميل وتحسين أداء المؤسسة والاستثمار في التوجه بالعميل ويتكون هذا النظام من:¹

1- نظام اليقظة:

ويتعلق بمتابعة تطور احتياجات العملاء والتغيرات المستقبلية بالنسبة للمنافسين ، والهدف من وراء ذلك هو التنبؤ بالوضعية المستقبلية للمؤسسة تجاه عملائها ومنافسيها ، ومن أجل استغلال الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تفرضها هذه التغيرات وبالتالي وضع إستراتيجية في مجال جودة الخدمات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14-1) : نظام اليقظة في جودة الخدمة



Source : Jean Michel Monin, op.cit, P63 .

يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات الضرورية حول المنافسين والعملاء الحاليين والمحتملين مما يسمح بتحليل نشاط المؤسسة ودراسة إمكانية تموقعها في السوق عن طريق توسيع حصتها السوقية بكسب عملاء جدد.

¹ : Jean Michel Monin ,**qualité dans les services** ,AFNOR, Paris ,2001,pp 62-67.

2- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة:

إن توفر معلومات حول المنافسين والعملاء، يمكن المؤسسة من تحديد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة، وفقا لما يتوقعه العميل وبشكل متميز عن المنافسين لجذب عملاء جدد

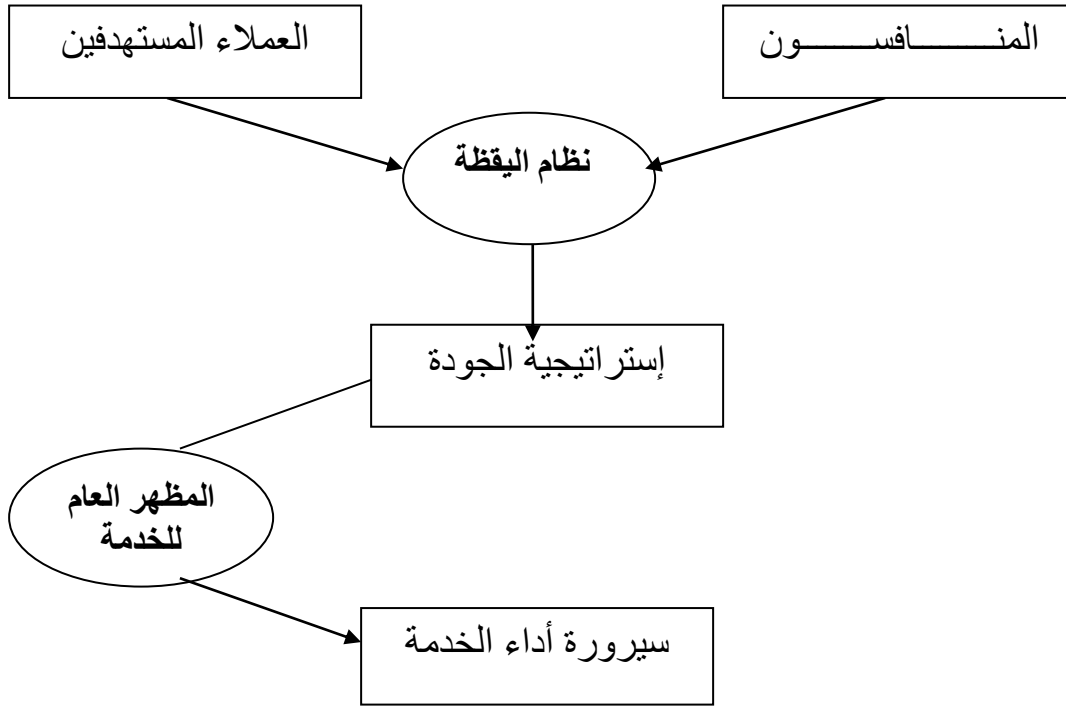
وإرضاء العملاء الحاليين، بالإضافة إلى ذلك فإن لتحديد المظهر العام للخدمة عدة مزايا تتمثل في:

1- على المستوى التسويقي: تكوين " حزمة الخصائص " المميزة للخدمة.

2- على المستوى التجاري: تحقيق الوعود التجارية التي تروج لها المؤسسة من خلال الإشهار.

3- على المستوى الإداري: تلبية وتحقيق المواصفات الداخلية كما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-15) : المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة



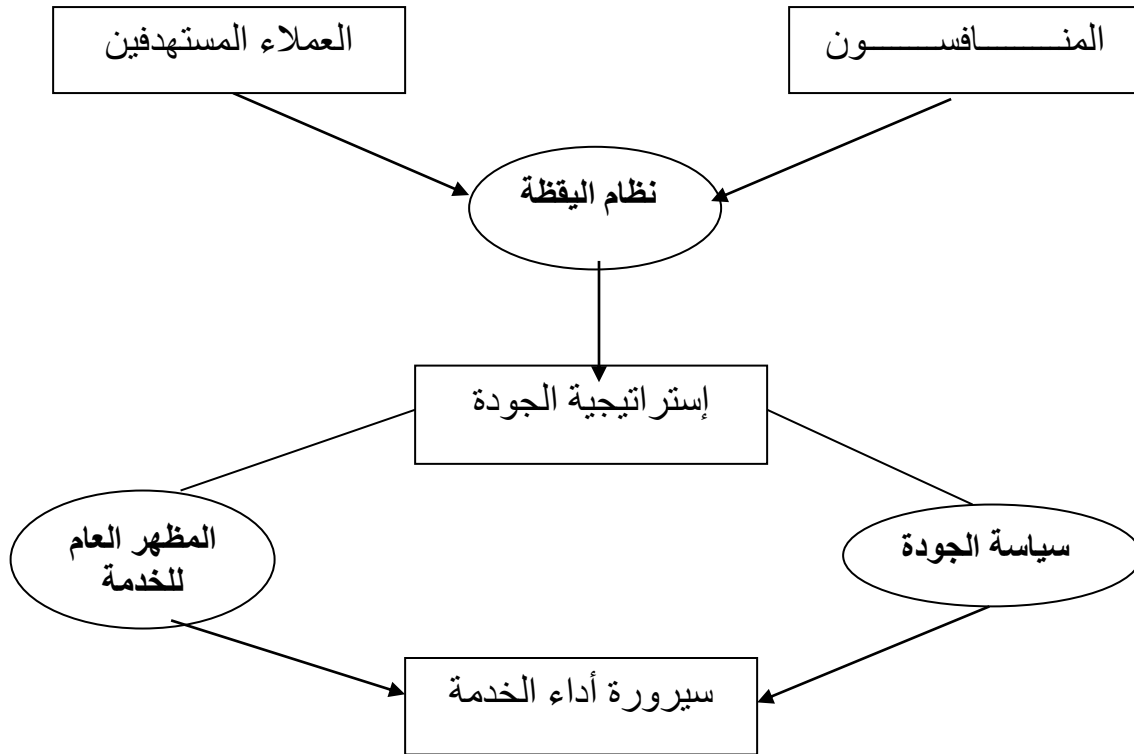
Source :Jean Michel Monin , op.cit , P64 .

3- تحديد سياسة الجودة:

بعد تحديد العملاء المستهدفين واختيار المظهر العام للخدمة تعمل المؤسسة على تكييف سيرورة أداء الخدمة، ويجب تحديد الإجراءات الضرورية للتكيف والمتعلقة بالموارد البشرية، الطرق والأدوات، التنظيم،

الاتصال والتمويل والتخطيط، إن تنفيذ سياسة الجودة يسمح بتحقيق نموذج الأعمال وتحقيق الأهداف المتعلقة برضا العملاء و فيمايلي الشكل الذي يوضح سياسة الجودة .

الشكل رقم (1-16) : سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط



Source : Jean Michel Monin , op.cit , P65 .

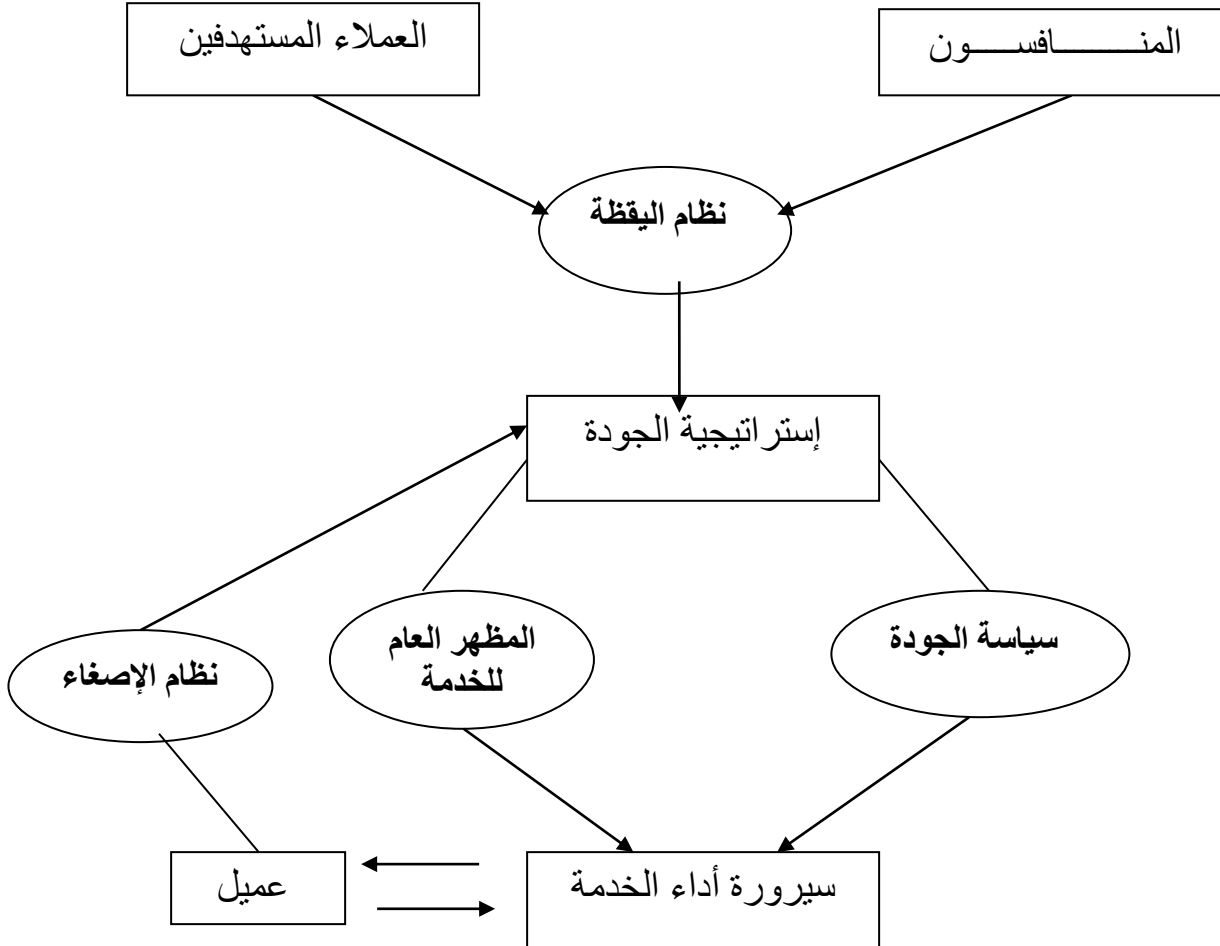
4- نظام تقييم رضا العملاء :

إن تقييم رضا العميل يمكن المؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للعملاء وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم بالإضافة إلى:

- استقبال وتحليل شكاوي العملاء .
- البحوث الخاصة برضا العملاء .
- البحوث مع العملاء القدامى .
- اختبار المنتجات .

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (17-1) : نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين

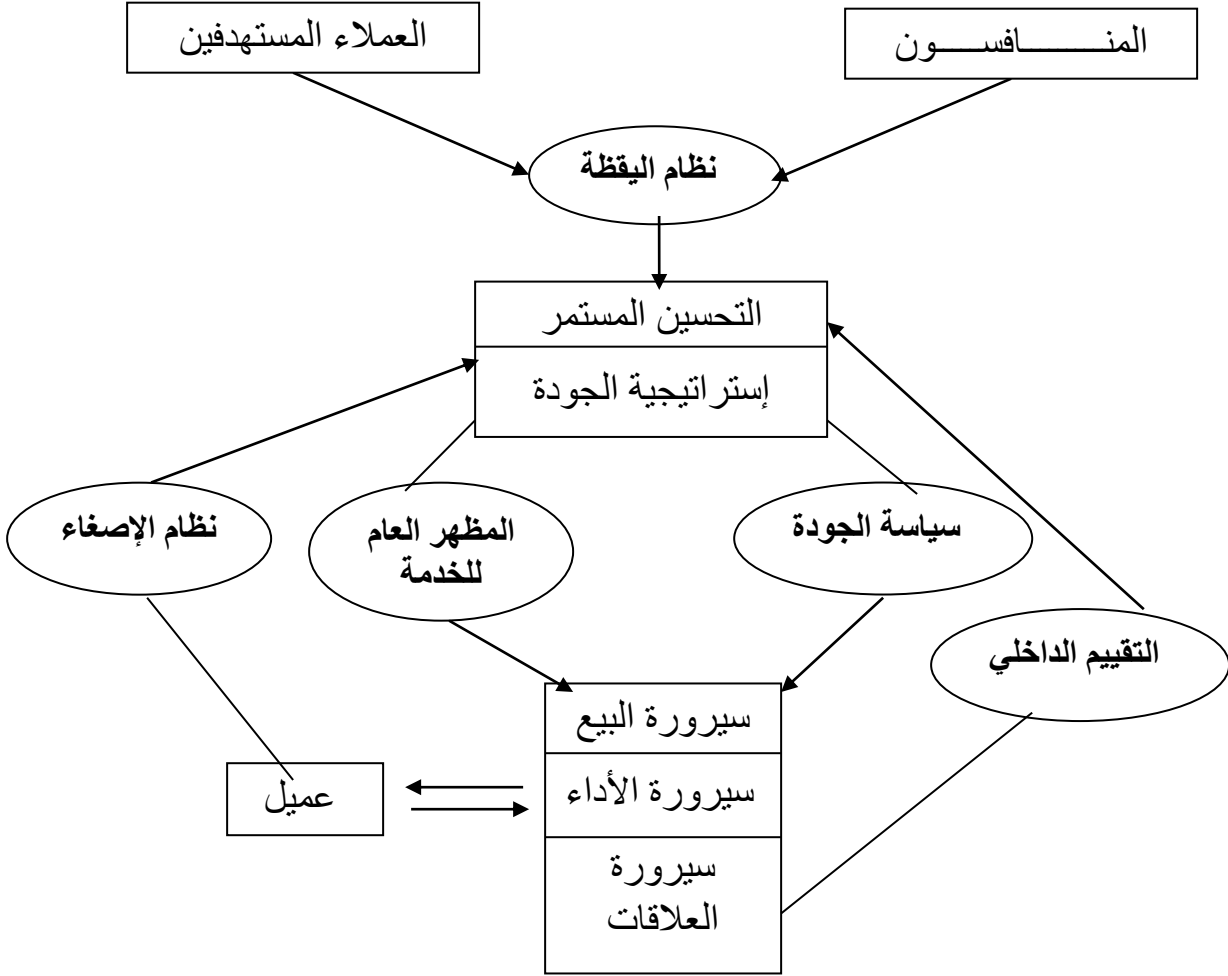


Source : Jean Michel Monin, op.cit, P66.

5- نظام التحسين المستمر:

يهتم هذا النظام بمعرفة التطورات على مستوى بنية الأعمال للتعرف على درجة رضا العملاء وكذلك فعالية العمليات الخاصة بالتحسين المستمر ولاستعمال الفرص المتاحة لتحسين العرض والتنظيم ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18-1) : نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط



Source : Jean Michel Monin , op.cit , P67 .

مما سبق نستنتج بأن عملية بناء نظام قيادة الجودة تتبع الخطوات التالية:

- 1- وضع نظام اليقظة خاص بالجودة.
- 2- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.
- 3- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- 4- الاعتماد على الإصغاء للعميل لتطوير النشاط.
- 5- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط¹

¹ : Jean Michel Monin , op.cit , P67 .

لقد تم ربط التحسينات في جودة الخدمات بزيادة هوامش الربح وانخفاض التكاليف والمواقف الإيجابية من قبل العملاء، واستعداد العملاء لدفع أفساط السعر.¹

المطلب الرابع: مفهوم حلقات الجودة و أهميتها²

تعتبر حلقات الجودة واحدة من الأدوات المهمة التي من خلالها تألق العديد من المنظمات اليابانية، و كانت تعرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل، و قد ظهرت حلقات الجودة في اليابان امتدادا لعدة مراحل لتطوير الجودة بدءا من محاضرات ديمينغ في اليابان عام 1950، حتى عام 1960 عندما قام العالم ايشيكاوا بتطوير أفكار كل من ديمينغ و جوران، و إيجاد ما اصطلح عليه بتسمية حلقات الجودة .

و قد كان الهدف منها إعادة الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، و لها الفضل في تطوير و تحسين الاقتصاد الياباني في العصر الحديث.

و نظرا لأهمية حلقات الجودة و دورها البارز في تطوير الجودة و تحسينها المستمر، إضافة إلى أهميتها في كافة جهود التحسين لمنظمات الأعمال كافة سواء كان ذلك على الجانب المعرفي بالنسبة للباحثين و المهتمين أو على الجانب التطبيقي، و لأجل ذلك سيتم تناول حلقات الجودة بشكل موسع و مركز أكثر من أدوات التحسين الأخرى و التي يمكن تناولها كمايلي:

1-تعريف حلقات الجودة:

عرف الباحثان chase و Aquilano حلقات الجودة : بأنها عبارة عن مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعيا وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها، و يحاولون اقتراح الحلول لها و تقديمها لإدارة المنظمة.

كما عرفها كل من Davis و Goetsch بأنها مجموعة من العاملين يجتمعون بشكل منتظم لتقديم حلول تساهم في تحسين بيئة العمل.

و يعرفها Blakett و Dale بأنها: مجموعة من العاملين بحدود ستة أفراد من نفس جهة العمل يلتقون ساعة أسبوعيا، يجتمعون لمناقشة مشكلة يختارونها جميعا بهدف حلها و تطويرها.

كما عرفها الباحثان Cheng و Pdoisky بأنها: مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة أفراد يجتمعون دوريا لتقديم طرق جيدة لتحسين جودة حياة العمل.

¹ :charles hollis,service quality evaluation in internal Healthcare service chains,doctorat of philosophy, queensland university, australia, 2006,p42.

²: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 247-259.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن حلقات الجودة هي فلسفة عمل ترتكز على الآتي:

أ- فكرة جديدة تستحق التطبيق.

ب- يشترك في طرحها مجموعة العمال الذين يعملون في مكان العمل نفسه في المنظمة.

ج- تستمد أهداف الحلقة من أهداف و دعم الإدارة العليا لهم.

د- وضع برنامج التحسين بشكل يقلل من احتمال مقاومتها إلى أدنى حد ممكن.

لذلك يمكن القول بأن حلقات الجودة تمثل أداة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في بناء و تطوير ثقافة مشتركة في المنظمة، و لإعداد جو ملائم للعمل يمكن العاملين من أداء أعمالهم بشكل متميز و بتحسين مستمر.

و قد تجدر الإشارة حول مفهوم حلقات الجودة ، بأن هناك العديد من الباحثين يخطون بين مفهوم حلقات الجودة و فرق العمل، و يمكن توضيح ذلك الاختلاف بالجدول التالي:

جدول رقم (1-5) : مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل

رقم	المعايير	حلقات الجودة	فرق العمل
1	شمولية العمل	- تكلف بإنجاز عمل محدد و صغير نسبياً.	- تكلف بإنجاز عمل أو بمهمة كاملة.
2	العاملون	- من قسم واحد.	- من أقسام متعددة.
3	صفة العمل	- طوعية.	- إجبارية.
4	ديمومة العمل	- تنتهي بمجرد انتهاء المهمة.	- تبقى طيلة حياة المشروع.
5	طابع العمل	- عمل فني.	- عمل إداري.
6	طبيعة العاملين	- لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب.	- متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري.
7	سلطة القرار	- قرارات استشارية ، تقديم مقترحات فقط.	- قرارات تنفيذية.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 249.

2- أهمية حلقات الجودة:

لقد تناول عدد من الباحثين ومنهم Ritzman، Shafer و Krajewski ، Hernandez أهمية حلقات الجودة، والفوائد التي تكتسبها المنظمة من جراء تبني أسلوب عمل فلسفة حلقات الجودة، والتي يمكن تناولها وفق الآتي:

1-2- زيادة التزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات: تعمل حلقات الجودة على تغيير بيئة عمل المنظمة و خلق نوع من الأرضية المشتركة بين الفرد العامل و الإدارة لتحقيق أهدافها، و ذلك من خلال مشاركة العاملين باتخاذ القرارات و بالتالي تأكيد الالتزام بتحقيق الأهداف، و هذا ينعكس أيضا على تحسين الأداء و من ثم تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمة.

2-2- القدرة على حل المشاكل: تساهم حلقات الجودة في زيادة كفاءة العاملين على تحديد وتحليل المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمة، و من ثم محاولة إيجاد حلول لها، وهذا يساعد في إتاحة الوقت الكافي لإدارة المنظمة لإنجاز المزيد من الأعمال عن طريق استخدام القدرات الكامنة للعاملين في المنظمة.

2-3- زيادة ولاء العاملين: تساهم حلقات الجودة في زيادة شعور العاملين بالمشاركة بالعمل و تحقيق الرقابة الذاتية للفرد، و هذا يساعد في زيادة ولائهم و التزامهم اتجاه المنظمة، واتجاه تحقيق أهدافها، وهذا بدوره يدعم الوعي لتحسين الإنتاجية و تطوير الجودة.

2-4- تنمية و تطوير أداء رؤساء الأقسام و الوحدات التنظيمية في المنظمة و إبراز صفة القيادة فيهم .

2-5- زيادة دافعية و معنوية العاملين و بناء الثقة و الاحترام بين جميع العاملين في المنظمة.

2-6- تساهم حلقات الجودة في الاستفادة القصوى من الموارد البشرية في المنظمة من خلال مشاركتهم في حل مشاكل العمل اليومية، و بما يساهم في تحقيق الأهداف.

2-7- خدمة أفضل للزبون من خلال حل المشاكل المتعلقة باحتياجات الزبون و رغباته في الحصول على خدمة تلبي رغباته إضافة إلى التكلفة المنخفضة و الاعتمادية العالية بتقديم الخدمة.

والجدول التالي يوضح أبرز الفوائد التي يمكن تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين من تطبيق حلقات الجودة في المنظمة.

جدول رقم (1-6) : فوائد حلقات الجودة

رقم	المنظمة	العاملون
1	تحسين الاتصالات من خلال مشاركة العاملين.	رفع معنويات العاملين من خلال مشاركتهم في جميع أنشطة المنظمة.
2	تحسن مستويات انجاز الأداء و تطوير جودة الخدمة المقدمة.	زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إشباع رغباتهم الوظيفية في المنظمة.
3	رفع الحواجز التنظيمية بين الإدارة و العاملين بقصد تحقيق الأهداف.	الاعتراف بأدائهم المتميز الذي يحظى بتقدير عال من الإدارة.
4	حل المشاكل التي تواجه العمل من جذورها، و حسب الأولوية.	زيادة احتمالات الأعمال الإبداعية و الخلاقة.
5	إعطاء فرصة لظهور قيادات إدارية كفؤة و فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.	تكوين علاقات عمل غير رسمية بشكل أفضل يحكمها التعاون الاجتماعي.

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 251.

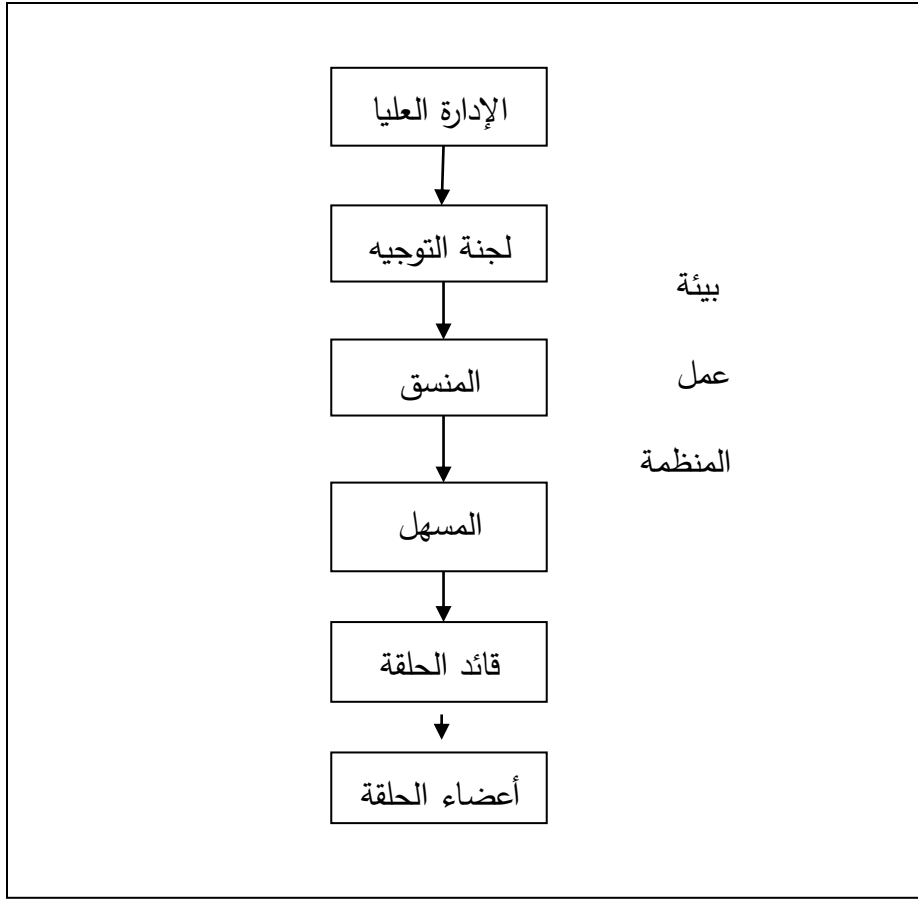
المطلب الخامس : عمل حلقات الجودة

تدعم بعض المنظمات العمل بحلقات الجودة التي تملك هيكل تنظيمي ينظم عملها، و لها أسلوب عمل تتبعه، كما يجب توفر متطلبات لبناء هذه الحلقات.

1- الهيكل التنظيمي :

بعض المنظمات عملت تكييف لهيكل تنظيمي ينظم السيطرة على عملها و هذا تخوفا منها من فقدان السيطرة الإدارية على عمل حلقات الجودة. كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-19) : مخطط نموذجي لتنظيم حلقات الجودة



يتضح من الشكل السابق المكونات التنظيمية لحلقات الجودة واستنادا إلى هذا الشكل ، فإن هذه المكونات تشمل على العناصر الست التالية:¹

1-1- الإدارة العليا: و تتمثل عادة بمساعدة الرئيس لشؤون العمليات (مثلا مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية أو مساعد مدير المصرف لشؤون العمليات المصرفية وهكذا)، لتقديم الخدمة، وتكون مهمتها توفير الدعم والمساعدة المادية والمعنوية لحلقات الجودة بهدف نجاح برنامجها.

1-2- لجنة التوجيه: و يطلق عليها في بعض الأحيان بلجنة التسيير، وهدفها هو تهيئة القيادة التي من شأنها التخطيط والتنفيذ لبرامج التحسين، وتتكون من ممثلين عن الأقسام الرئيسية في المنظمة وبعض حلقات الجودة، ويتراوح عددها من ستة إلى اثني عشر عضوا من داخل المنظمة،

1: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 252-254

وتكون مهمتها الرئيسية وضع الخطط وتنفيذ برنامج حلقات الجودة، كما أنها تقوم بمهمة تعيين المستوى التالي لها و هو المنسق .

1-3- المنسق: وهو يمثل حلقة الوصل بين المسهلين و أقسام المنظمة و لجنة التوجيه و يوجد المنسق عادة في منظمات الأعمال الكبيرة، لكي يقوم بمهمة التنسيق، و يمكن دمج مهمة المنسق مع المسهل في وظيفة واحدة. و يمثل المنسق محور برنامج حلقات الجودة، و يفضل أن يكون لديه اطلاع كامل عن البرنامج، و يقوم بمهمة اختيار المسهلين لبرنامج حلقات الجودة.

1-4- المسهل : و هو يمثل حلقة الوصل بين حلقات الجودة و بقية أقسام المنظمة.و تعتبر مهمة المسهل و هي الأصعب في البرنامج نظرا لقيامه بتأدية أربعة أدوار متميزة هي:

1- دور القدوة لأعضاء برنامج التحسين.

2- المدرب و الموجه بالنسبة لقادة حلقات الجودة.

3- دور استشاري لتطوير علاقات العاملين بالنسبة للحلقات.

4- القيام بدور ضابط الاتصال بالنسبة للإدارة العليا.

1-5- القائد: قائد الحلقة هو عادة أحد المشرفين أو رئيس القسم في المنظمة.لكنه داخل الحلقة لا يمتلك أية سلطة رسمية، و يتمثل دور قائد الحلقة بالآتي:

1- إيجاد حالة من التكامل بين أعضاء الحلقة.

2- ضمان مشاركة الأعضاء في النقاشات التي تدور داخل الحلقة.

3- إيجاد و تطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء الحلقة.

4- توجيه نشاطات الحلقة.

5- تدريب أعضاء الحلقة على تطبيق أدوات حل المشاكل.

6- التنسيق و التعاون مع منسق الحلقة لتنفيذ برنامج التحسين.

1-6- الأعضاء: و هم العناصر الأساسية في الحلقة و يتم اختيارهم بشكل يقارب إلى حد ما اختيار المسهل و القائد بشكل طوعي للانتماء إلى الحلقة أو الانسحاب منها متى ما رغبوا بتحقيق ذلك.

و يتركز دور الأعضاء، أساسا في حضور اجتماعات الحلقة الأسبوعية، و يكون دورهم فيها متمثلا في:

1- تحديد المشاكل و تحليلها و حلها.

2- وضع الأفكار التي يطرحها الأعضاء الآخرون موضع الجد و التقدير.

3-استخدام الأدوات الإحصائية في تحديد و تحليل مشاكل العمل.

4-المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

2-أسلوب عمل حلقات الجودة:¹

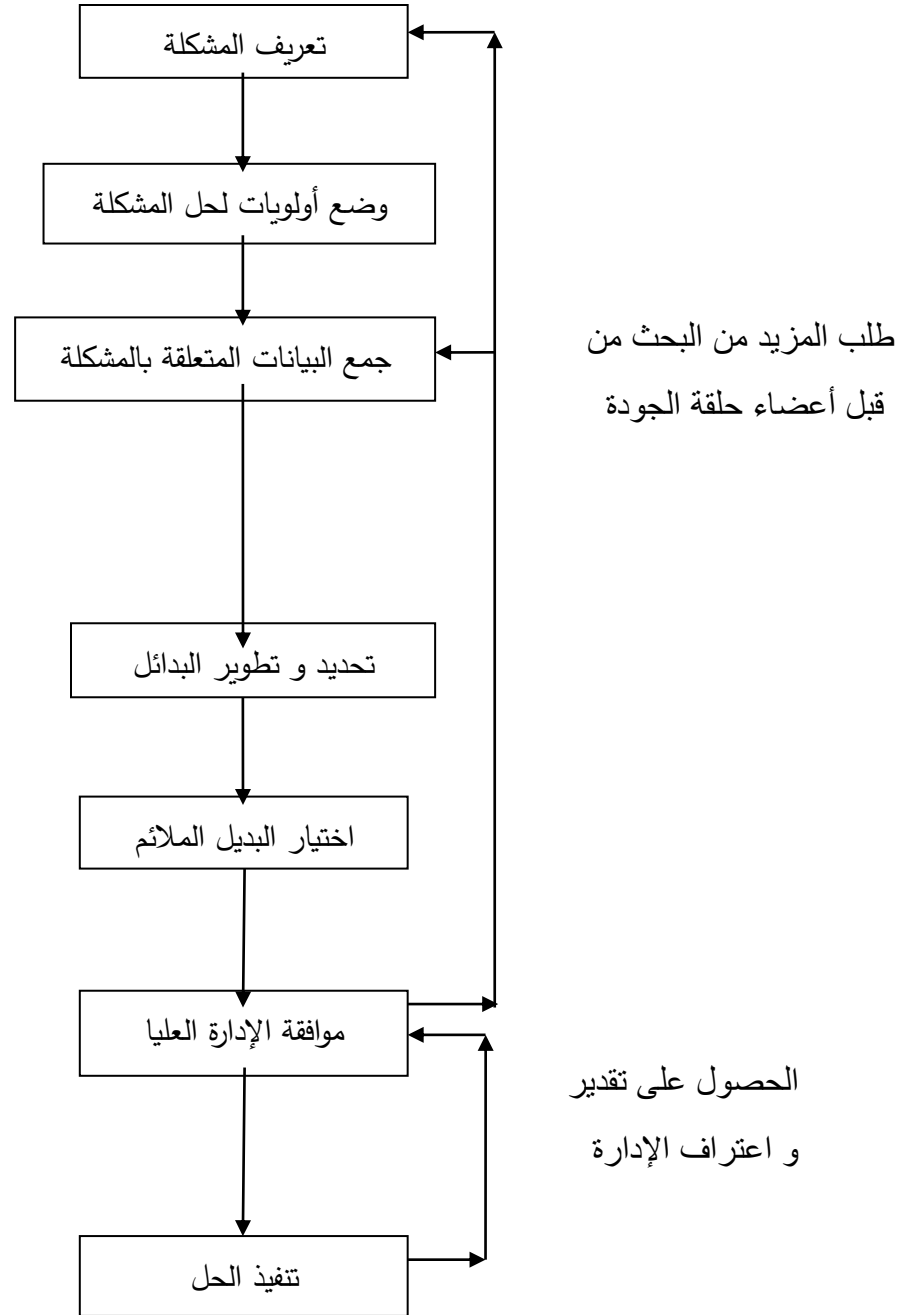
لقد سبق القول أن الهدف من حلقات الجودة يتمثل في تحديد و تحليل و معالجة المشاكل التي تواجه العاملين في إنجاز عمليات تقديم الخدمة و لتحقيق هذا الهدف بنجاح، يتطلب أن تسيير حلقة الجودة بأسلوب نظامي يعتمد على مجموعة من المراحل و الخطوات الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ برنامج حلقات الجودة، بشكل كفؤ و فعال، و كذلك يؤدي إلى انسياب عملية حل المشاكل بشكل أكثر نظامية،

و هذه الخطوات تمثل عمل حلقات الجودة، كما أوردها عدد من الباحثين، و التي يصورها الشكل الموالي، تصورا مبسطا للخطوات الأساسية المتسلسلة و التي تمثل العمود الفقري لعمل حلقات الجودة، بدءا من تحديد المشكلة حتى تنفيذ حلها و من ثم متابعة الحل، و يعكس أيضا الشكل دعم الإدارة العليا من خلال القبول أو الرفض لفكرة التحسين، و تشجيع أعضاء حلقة الجودة في تقديم مقترحات أفضل و هكذا .

و يمكن تناول خطوات عمل حلقات الجودة وفق الآتي:

1: . قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 254-257

الشكل رقم (1-20): أسلوب عمل حلقات الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 255.

2-1- تعريف المشكلة: بعد اجتماع أعضاء حلقة الجودة، تتمثل المهمة الأولى لها بتحديد المشاكل التي تواجهها في مجال عملها، و غالبا ما يتم التواصل إلى قائمة من المشاكل.

2-2- وضع أولويات لحل المشاكل: بعد تحديد المشاكل المطروحة و التي قد يشارك في وضعها غير أعضاء الحلقة. و يتم اختيار المشاكل وفق الأولوية حيث يتم اختيار المشكلة التي تحظى باختيار أكبر عدد من الأعضاء و يشترط في المشكلة أن تكون واضحة، و محددة بوقت إنجاز و من اختصاص الحلقة.

2-3- جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة: بعد اختيار المشكلة المطلوب حلها لا بد من تحديد أسبابها، و هنا يتم استخدام أدوات عديدة في تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

2-4- تحديد و تطوير البدائل: بعد تحديد المشكلة و أسبابها بشكل دقيق و واضح، تتولى حلقات الجودة تحديد و تطوير الحلول التي تمثل علاجاً للأسباب و هنا أيضاً تستخدم أسلوب العصف الذهني لتوليد قائمة من بدائل الحلول و من ثم إعطاء وزن لكل بديل من حيث كلفة البديل، والأثر الذي تركه اختيار هذا البديل، و يتم تقييم جميع البدائل المطروحة للحلول.

2-5- اختيار البديل الملائم: بعد تحديد و تطوير البدائل تجري مناقشتها و تقويمها من قبل أعضاء حلقة الجودة للتوصل إلى أفضل البدائل و ذلك بطريقة الإجماع على البديل المختار، و هذا يتم في ضوء عدد من المعايير و التي من أهمها عائد البديل و كلفته، فتؤدي هذه المرحلة من عمل الحلقة إلى اختيار البديل المناسب و الأكثر ملائمة لعلاج المشكلة.

2-6- موافقة الإدارة العليا: تمثل هذه المرحلة من عمل حلقات النقطة الفاصلة لعملها بعد عدة مراحل متواصلة و يتم من قبل الحلقة عرض المشكلة و أسبابها و آلية تنفيذها أمام الإدارة العليا المنظمة، و هذه المرحلة أو الإجراء يعزز من ثقة أعضاء الحلقة بقدراتهم، و يدفعهم هنا المزيد من العمل على إنجاز برنامج الحل.

و في الوقت الذي تكون فيه الإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذ الحل، أو بالأفكار التي تم طرحها من أعضاء الحلقة، لكن هي ملزمة بإعطائها الاهتمام لأي سبب و الذي يجب أن يكون مناسباً و مقنعاً لأعضاء الحلقة، و في هذه الحالة يتم التوجيه إما لعدم وضوح المشكلة، أو لضعف في تشخيص الأسباب أو ضعف في كفاءة البديل الذي تم اختياره. أو قبول العرض المقترح و يتم في هذه الحالة الانتقال إلى المرحلة اللاحقة.

2-7- تنفيذ الحل: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الحل الذي تم حصول موافقة الإدارة العليا عليه بعد التنفيذ يتم جمع و تحليل البيانات، و بعد ذلك يتم توثيق الحل، و يتم جمع المعلومات وإعداد تقرير عن نتائج التنفيذ بالكامل و يتم عرضها على الإدارة العليا، و الجهات ذات العلاقة بعمل حلقات الجودة في المنظمة.

3-متطلبات بناء حلقات الجودة: 1

برغم من انتشار فكرة حلقات الجودة و تطبيقها في معظم منظمات الأعمال العالمية، و ما حققته من فوائد كثيرة لهذه المنظمات من حيث تحقيق الأهداف بفاعلية و كفاءة عالية و بأقل ما يمكن من كلف استخدام الموارد المختلفة، و بأعلى جودة للخدمات التي تقدمها مع زيادة في تحقيق رضا الزبون. كل هذه الفوائد و المكاسب تبقى مرهونة بتوفير عدد من المتطلبات أو المستلزمات الأساسية، و التي يمكن تناولها كمايلي:

3-1- دعم الإدارة العليا: إن الدعم الحقيقي والفعلي للإدارة العليا للمنظمة أمر جوهري و ضروري

لنجاح حلقات الجودة، من حيث الدعم لأنشطتها و قد يتطلب ذلك حضورا لاجتماعات حلقات الجودة و تشجيع مشاركتهم و التزام الإدارة العليا ببرنامجها الذي يتطلب الآتي:

1- ترسيخ ثقافة المنظمة لفهم فلسفة حلقات الجودة، و تحديد أهميتها و أهدافها، و التي تتطلب سياسة و رؤية معلنة حول جدوى و بناء الحلقات في المنظمة.

2- وضع و تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، و الأهداف المشتقة منها لكل قسم و وظيفة في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

3- تخصيص الموارد اللازمة التي تتمكن من خلالها حلقات الجودة من تنفيذ برنامجها بشكل كفؤ و فعال.

4- دعم أعضاء الحلقات و تشجيعهم من أجل تحفيزهم للمشاركة و تقديم مقترحاتهم، و هذا يتطلب من الإدارة العليا تقدير جهود أعضاء الحلقات و مكافأتهم بما يساهم في تحقيق رضاهم.

3-2- **التهيئة الذهنية الصحيحة:** يستلزم بناء حلقات الجودة، تهيئة أعضائها تهيئة ذهنية سليمة و صحيحة، وأن يكونوا قادرين على حل المشاكل من خلال وعيهم الكامل و درايتهم التامة بعملها، و بالتالي خلق بيئة عمل يستطيع من خلالها كل عضو قادر في الحلقة أن يساهم مساهمة فعالية.

3-3- **هيكل عمل الحلقات:** إن من أبرز متطلبات بناء حلقات الجودة في المنظمة هو وجود هيكل عمل لها يشمل الآتي:

1- تشكيل لجنة التوجيه و تحديد أعضائها و واجباتها و أهداف عملها و نطاقها.

2- اختيار المنسق و المسهل، و هما يعتبران من الدعامات الأساسية في هيكل عمل حلقات الجودة، و هذا يتطلب توافر عدة شروط لكل منهما مثل:

1: . قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره ، ص ص 257-259.

- خبرة في التخطيط و جدولة الأعمال و متابعة تنفيذها.

- خبرة في التنظيم و التنسيق.

3- اختيار قائد الحلقة، و هو أهم عناصر هيكل عمل حلقات الجودة، و يجب أن يتصف بمجموعة من الصفات كالقدرة الإدارية، و الخبرة و تشجيع العاملين و غيرها.

4- اختيار الأعضاء، برغم أن الأعضاء يكون انتماؤهم للحلقات طوعيا، عن طريق ترشيح أنفسهم، لكن تعطيهم الإدارة العليا للمنظمة مهلة زمنية كافية لتقرير انضمامهم للحلقة متى ما شاءوا.

3-4- عدد الحلقات: لكي تضمن منظمة الخدمة نجاح عمل حلقات الجودة على المدى الطويل، فعليها أن تبدأ بعدد قليل من حلقات الجودة في المنظمة. حيث يفضل أن يكون عددها من اثنين إلى ست حلقات، و يكون ذلك وفقا لحجم المنظمة و طبيعة الخدمة التي تقدمها.

3-5- تخصيص الموارد: إذا اعتبرنا أن حلقات الجودة عبارة عن نوع من الاستثمار، فهذا يتطلب تخصيص نوع من الموارد بهدف تحقيق برنامج التحسينات المستمرة التي تقتضيها عمليات معالجة المشاكل التي تعترض عمليات تقديم الخدمة المطلوبة للزبون. إن وجود متطلب تخصيص الموارد في بناء حلقات الجودة يدعم أعضاء حلقات الجودة في تحقيق و تهيئة الآتي:

3-5-1- إعداد برنامج التدريب: إن نجاح عمل حلقات الجودة يستند إلى وضع و إعداد برنامج تدريبي متكامل يحقق الأهداف التالية:

- زيادة مهارة أعضاء الحلقات.

- تحسين و تطوير الذات.

- زيادة الثقة لقبول المسؤولية.

3-5-2- بناء نظام معلومات: حتى تتمكن حلقات الجودة من القيام بمهامها بشكل دقيق من حيث جمع البيانات المطلوبة و تحليل المشاكل و تحديد أسبابها، و يتطلب ذلك وجود قاعدة معلومات فعالة و كفؤة تدعم أعمال حلقات الجودة.

3-5-3- بناء نظام الحوافز: الجهود الإبداعية و الابتكار المطلوبة من أعضاء حلقات الجودة لا تتحقق إلا بنظام حوافز يشجع و يحفز العاملين على القيام بأعمال غير اعتيادية تحقق الهدف المطلوب.

3-5-4 - نظام متابعة: إن نجاح عمل حلقات الجودة يتطلب نظاما متكاملًا للمتابعة ، لكي يتسنى الحكم على عمل حلقات الجودة من حيث الأهداف المطلوبة، و الأداء الفعلي، وتعزيز جوانب القوة في الأداء، و معالجة جوانب الضعف، بالإضافة إلى تغذية الجهات ذات العلاقة بعمل الحلقات بمعلومات عن تقدم وإنجاز العمل.

و يبرز دور المتابع في اتخاذ الإجراءات الوقائية لضمان عدم تكرار المشكلة وذلك لمعالجة الأسباب الحقيقية التي تقف خلف المشكلة، واتخاذ التحسينات المستمرة لكافة عمليات الجودة في المنظمة.

خاتمة الفصل

اختلف مفهوم الجودة باختلاف المدخل الذي انتهجه الباحثون، هذه المداخل التي تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة و هي مدخل الامتياز، مدخل يعتمد على المنتج، و آخر يعتمد على الزبائن، مدخل يعتمد على التصنيع و أخيرا مدخل يعتمد على القيمة، و حسب كل مدخل يختلف مفهوم الجودة كما تم توضيحه سابقا كذا اختلاف مفهوم الجودة حسب المداخل الفلسفية لأشهر روادها، كما أن مفهوم الجودة تطور بظهور إدارة الجودة الشاملة رغم أن هذا المفهوم تواجهه عوائق كثيرة لتطبيقه في المنظمات. و كذا الخدمات التي نجد اختلافًا واضحًا في وضع مفهوم لها، و في مجمل تدرج خصائص الخدمات كاللالموسية واستهلاكها عند إنتاجها ، و عدم انتقال ملكيتها للمشتري، و غيرها من التعاريف التي تم إدراجها في الفصل .

مع هذه الاختلافات يظهر اختلاف واضح في وضع مفهوم لجودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد، فالأول يرى بأن جودة الخدمة تعني مطابقتها للمعايير الموضوعة مسبقًا للخدمة، أما الثاني يرى بأن مواءمة الخدمة لاستخداماته واستعمالاته يعبر عن جودة الخدمة المقدمة له .

كما أن المنظمات الخدمية الناجحة تعمل على التركيز على نظام اليقظة و كذا وضع حلقات الجودة التي تعتبر من الأدوات المهمة التي من خلالها تألقت معظم المنظمات، وهذا لما لحلقات الجودة من أهمية كزيادة التزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشاكل، زيادة ولاء العاملين وكذا الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

الفصل الثاني النقل في العالم و الجزائر

الفصل الثاني: النقل في العالم والجزائر

تهتم معظم الدول بقطاع النقل لما له تأثير كبير عليها باعتباره حلقة الوصل بين هذه الدول كما له تأثير كبير على اقتصاد كل واحدة منها ، فرغم أن مفهوم النقل يبدو واضحا للوهلة الأولى إلا أنه يختلف بحسب اتجاهات كل باحث لكن جوهر العملية واحد سيتم توضيحه من خلال عرض مفهوم النقل، تاريخه و تطوره بالإضافة الى أنواعه و أهميته و العناصر الأساسية التي تؤثر عليه، وكذا مميزات و مساوئ كل نوع من أنواع النقل.

و سنتطرق الى النقل بالسكك الحديدية بالتفصيل باعتباره أحد أهم أنواع النقل و ذلك بعرض التطور التاريخي لهذا النوع من النقل، و توضيح مفهومه، و كذا أهمية النقل بالسكك الحديدية و العوامل التي تؤثر على إنشاءها، و أنواع القطارات.

و باعتبار الجزائر أحد البلدان التي تولي أهمية لخدمة النقل، و هذا لما لها تأثير على المستوى الوطني، سواء من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية و الثقافية، كما أن الازدحام الذي تشهده المناطق الحضرية بالجزائر جعل حتمية الاهتمام بقطاع النقل، و إنشاء مشاريع ضخمة في هذا المجال و هذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: أساسيات حول النقل

بالرغم من وضوح مسألة النقل للوهلة الأولى من حيث دلالاته، إلا أن هناك اختلافات بين الباحثين سيتم توضيحها و كذا تطور النقل التاريخي من أبسط شكل للنقل إلى غاية التطورات الحاصلة حالياً.

المطلب الأول: التطور التاريخي للنقل¹

سنتطرق للنقل قبل القرن العشرين وبعدها النقل في القرن العشرين كمايلي:

1- النقل قبل القرن العشرين

يعتبر موضوع النقل والمشكلات الناتجة عنه قديمة قدم المدن نفسها حيث كانت مدينة روما القديمة تعاني من الاختناقات المرورية مما يضطر السلطات إلى تغيير اتجاه مرور العربات عن بعض الشوارع ومنع دخولها إلى وسط المدينة في أوقات العمل اليومية .

وقد اعتمد الإنسان منذ القدم على الوسائل البدائية في عملية النقل كالطاقة البشرية والرياح والحيوانات وقد استعمل البابليون القدماء العربات ذات الأربع عجلات منذ عام 3000 ق م (حيث تم اكتشاف أول دولاب للعربة في العالم بمحافظة دير الزور السورية في موقع "مارى-تل الحريري" يعود للألف الثالث قبل الميلاد وهو أول دولاب في العالم)

كما أنشأ الرومان عام 360 ق م شبكة طرق تربط بين أجزاء إمبراطوريتهم ، وكان هناك ممرات للمشاة ومسارات للعربات التي تجرها الحيوانات ، كما انشأوا قنوات تصريف المياه والجسور الحجرية لاخترق الأودية ، ولا تزال هذه الإنشاءات موجودة في كثير من البلاد العربية والأوروبية .

وعلى صعيد النقل المائي فقد تطور فن الملاحة من الاعتماد على التيارات المائية والتجديف اليدوي إلى استعمال السفن الشراعية، وقد استعمل الصينيون القنوات والسدود منذ القرن الثامن الميلادي.

وفي الولايات المتحدة أنشئت قناة إيري عام 1825 لتربط مدينة نيويورك بمدينة تروي عن طريق نهر هدسون ومنها إلى مدينة بافالو ومناطق البحيرات في الوسط الغربي الأمريكي الذي ارتبط بذلك مع الأسواق والمصانع الكبرى في شمال الولايات المتحدة ووفرت وسيلة رخيصة لنقل المواد والسلع .

¹: محمود حميدان قديد ، تخطيط النقل الحضري، الموقع www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20090921-2116 ، سبتمبر 2009، تاريخ الاطلاع 15 افريل 2015.

ولا ننسى قناة السويس في مصر التي أنشئت أيضا عام 1869 التي ربطت البحر الأحمر مع البحر الأبيض المتوسط والتي اعتبرت نقطة تحول في عالم النقل وحركة التجارة بين أوروبا والشرق ، هذا بالإضافة إلى أن تطورت السفن الشراعية وتم استعمال المحرك البخاري في السفن في القرن التاسع عشر .

وكان اختراع المحرك البخاري وتطوره منذ عام 1814 ، أساس إنشاء أول خط تجاري للسكك الحديدية في إنجلترا ، حيث بنى جورج ستيفنسون قاطرته البخارية الأولى فبدأت أول تجربة للنقل على السكك الحديدية في مقاطعة ويلز الجنوبية بإنجلترا ، وفي عام 1825 نجح ستيفنسون في إصدار مرسوم بإنشاء أول خط سكك حديدية في العالم بين سكتون و دارلنجتون بإنجلترا، وكان الخط آنذاك بطول 38 ميلاً ، و تلى ذلك إنشاء خط آخر لنقل الركاب بين ليفربول ومانشستر عام 1830 .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية تم إنشاء أول خط سكك حديد عام 1830 وخلال ثلاثين عاما تم بناء شبكة من السكك الحديدية في جميع أنحاء شرق الولايات المتحدة ، وكان أول خط يخترق القارة الأمريكية من الشرق إلى الغرب عام 1869 وسمي خط يونيون باسيفيك ، وبحلول عام 1900 كانت هناك خمسة خطوط حديدية كبرى تصل الشاطئ الشرقي للولايات المتحدة بالشواطئ الغربية .

وقد أنشئت عام 1877 دائرة حكومية خاصة للإشراف على النقل والتجارة عبر الولايات المتحدة وكانت مسؤوليتها تنظيم النقل بالسكك الحديدية ومراقبته وتسعيه وضبط المنافسة ومراقبتها بين شركات النقل وتأكيد الخدمة الحسنة للمستهلك .

أما بالنسبة للدول العربية فإن موقعها الجغرافي المتميز بين الشرق والغرب جعلها تمتلك شبكات نقل واسعة منذ عام 3500 ق م وإلى عهد الرومان الذين قاموا بتطوير شبكة من الطرق البرية والقنوات، وبعدها كان الفتح الإسلامي الذي استعمل تلك الشبكات وطورها وحسنها ووسعها لربط الجزيرة العربية بكافة أرجاء الدولة الإسلامية حيث كان أهم أهداف النقل آنذاك تسهيل عملية السفر إلى مكة المكرمة والمدينة المنورة للحج والزيارة والتنقل بين المدن لتسهيل إدارة الحكم الإسلامي والتجارة .

2- النقل في القرن العشرين

وفي القرن العشرين زاد انتشار السكك الحديدية وتطورت بشكل كبير ومما ساعد على استمرارية استعمالها اختراع محرك الديزل والكهرباء حيث استعمل لأول مرة في ولاية نيو جيرسي عام 1925 كما تم تشغيل أول نظام تحكم مركزي لحركة القطارات في ولاية أوهايو .

وكانت ذروة استعمال القطارات للركاب والشحن خلال الحرب العالمية الثانية، وفي السنوات التالية للحرب كان هناك عدد كبير من قطارات الركاب يسير بسرعة تتراوح بين 145-160 كم / ساعة بمحركات تسير بقوة البخار و الديزل والكهرباء ، كما أدخلت التقنيات الخاصة بوسائل الراحة للمسافرين وتكييف الهواء داخل

القطارات ومكننة أعمال الصيانة ، ومما ساعد أيضا في سلامة عمليات التشغيل وكفاءتها استعمال اللاسلكي في الاتصالات ، وفي الستينات وصلت السرعة إلى أكثر من 190 كم/ساعة
كما في قطار تاكيدو في اليابان وسرعة 300 كم / ساعة في الولايات المتحدة ، ووصل الرقم القياسي للقطار الفرنسي ميسترال إلى 322 كم / ساعة والذي يربط بين باريس وليون ومرسيليا .
وفي الدول العربية تم إنشاء أول خط للسكك الحديدية وهو خط الحجاز الذي يربط بين دمشق وعمان والمدينة المنورة .

أما بالنسبة للسيارات فقد كانت العربة البخارية الأولى للفرنسي نيقولا كوينو عام 1769 وهي ذات ثلاث عجلات وقامت بقطع المسافة بين باريس وفانس بسرعة 3 كم / ساعة ، وفي عام 1880 اخترع رينوار الفرنسي والألمانيين اوتو و لاجن المحركات ذات الاحتراق الداخلي ، وفي عام 1887 بدأ الألمان بنز وديلمر في استخدام البنزين كوقود للسيارات حيث رافق ذلك عام 1888 استخدام العجلات المطاطية المنفوخة على يد الانجليزي جون دانلوب .

وتعتبر الفترة من عام 1920 حتى عام 1970 (بل حتى نهاية القرن العشرين) هي عصر السيارات حيث قام خلالها النقل بواسطة الطرق البرية بدور أساسي خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى أطلق البعض عليها أمة على عجلات ، ففي عام 1935 أصبح من الممكن الانتقال بالسيارة عبر البلاد وفي جميع الاتجاهات تقريبا .

كما أحدثت الوكالات والهيئات الخاصة بالطرق والتي ركزت نشاطها على الطرق في المناطق الريفية لرفع مستواها وزيادة طاقتها الاستيعابية للمرور ، وذلك بالتوافق مع التركيز على المناطق الحضرية أيضا التي زادت النسبة السكانية فيها كثيرا وتحول الناس فيها من النقل العام إلى استخدام السيارات الخاصة ، حيث تضاعف عدد الرحلات بواسطة السيارة ثلاثة أضعاف ما كانت عليه ، في حين تناقص عدد ركاب النقل العام حوالي 38% منها 78% فقدان في رحلات السكك الحديدية الناجمة عن التحول إلى استخدام الحافلات وبعد ذلك تطورت صناعة السيارات بشكل كبير حتى غدت وسيلة النقل الخاصة والعام الأكثر استعمالا في العالم لنقل الركاب و البضائع ، وبذلك أدخلت التحسينات الكثيرة على تصميم وإنشاء الطرق البرية بما يتوافق مع تطور السيارات وأوزانها وسرعاتها والحمولات التي تستطيع نقلها .

وبالرجوع إلى الإحصائيات نجد أنه عند انتهاء الحرب العالمية الأولى عام 1918 كان هناك 5,5 مليون سيارة في الولايات المتحدة فقط ، وحتى نهايات القرن العشرين وصل العدد إلى 93 مليون سيارة خاصة و18 مليون شاحنة ، وأصبحت هناك شاحنات تتراوح حمولاتها بين 80 -150 طن .

المطلب الثاني : مفهوم النقل عناصره و أهميته

تعتبر جغرافية النقل من فروع الجغرافية الاقتصادية حيث يعتبر أولمان الأمريكي أبو النقل في العالم عندما كتب عن حركة النقل في الموانئ الأمريكية.¹

اذ ان للنقل تعاريف مختلفة كما له أهمية كبيرة نبين كل منها فيمايلي:

1- مفهوم النقل:

تباينت واختلفت تعريفات المختصين إذ يرى هانز أدلر الخبير في شؤون النقل لدى البنك الدولي للإنشاء والتعمير-BIRD أن النقل " يعبر عن خدمة أو حدث لإيصال مراكز الإنتاج و المناطق الأهلة بالسكان مع بعضها، أي مع مراكز الاستهلاك".

النقل حسب قاموس لاروس: هو عملية حمل من مكان لآخر.²

في حين أن قاموس Oxford عرف النقل "Transport على أنه أخذ أو حمل الناس أو البضائع من مكان إلى آخر عن طريق السيارة، الطائرة، أو السفينة، و هو يعتبر أكثر التعريفات دقة و تحديدا للنقل. كما عرف النقل على انه عملية تحريك البضائع والسلع من نقاط إنتاجها أو بيعها إلي نقاط استهلاكها بالكمية المطلوبة والوقت المحدد وبتكلفة معقولة.³

إن النقل يعني قطع المسافات وتغيير مكان السلع والأشخاص من مكان لآخر بعدة وسائل و وسائط في أوقات مختلفة.⁴

كما يعرف النقل بأنه: تغيير مكان الأشخاص و السلع من مكان لآخر و يمثل النقل الشرايين التي يتدفق من خلالها النشاط الاقتصادي.⁵

¹: مهدي أحمد رشيد، الجغرافية الاقتصادية، الجنادرية للنشر، ط1، عمان، 2015، ص 12.

²: قادري الدراجي، النقل الحضري و أثره في التنمية العمرانية للمدينة دراسة حالة مدينة برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص 6.

³: نوال بن عمارة و آخرون، واقع و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 6 جوان 2017، ص 48.

⁴: محمد درار الخضر، اقتصاديات و إدارة النقل الداخلي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، بورتسودان، 2009، ص 14.

⁵: مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات النقل السياحي، دار رسلان ، دمشق، 2015، ص 17.

يعرف مجمع اللغة العربية مصطلح النقل بأنه العملية التي يتم بها تغيير مكان السلع والأشخاص، ولها وسائل عدة في البر والبحر والجو.¹

يعرف النقل بأنه: نقل الأفراد من مكان إلى آخر .

كما يعرف النقل بأنه: وسائل التحرك للمسافرين والسلع من موقع إلى آخر .

أيضاً يعرف النقل بأنه: نشاط أو وسيلة تختص بتحريك وانتقال الأشخاص و/أو الممتلكات من مكان إلى آخر لخلق منفعة مكانية فهو ينقل السلع والأفراد من مكان نقل فيه المنفعة أو تنخفض إلى مكان ذات منفعة عالية فيرتفع الثمن، وهو تغلب على بعد المسافات .

ويمكن تعريف النقل بأنه: "نظام يهدف إلى تيسير انتقال الإنسان ونقل المواد إحداث المنفعة الزمنية والمكانية للمنتجات المختلفة".

ومن التعريف يتضح ما يلي:

أ- يعتبر النقل نظاماً، وفقاً لنظرية النظم، لا ينفصل عن النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع فهو يتأثر بها ويؤثر عليها.

ب- يتكون النقل كنظام من عدد من النظم الفرعية كنظام الطرق ونظام المرور وغيرها، وتتفاعل مع بعضها تأثيراً وتأثيراً من أجل إنجاز أهداف النظام.

ج- يستخدم النقل كنظام، مدخلات متعددة بشرية ومادية.

د- يهدف نظام النقل إلى تيسير انتقال الأشخاص من مكان إلى آخر، لأسباب متعددة، كما أنه يعمل على انتقال المنتجات المختلفة من خامات وسلع تامة الصنع ومهمات تشغيل وآليات مختلفة من مكان نقل تقل فيها منفعتها إلى مكان آخر تزيد فيه هذه المنفعة، على أن يكون ذلك في الوقت المناسب. فإذا لم يتحقق شرط الوقت المناسب لا يكون النقل قد حقق هدفه، بل قد يؤدي إلى خسائر تتمثل في تكلفة النقل وتكلفة الشيء المنقول وفقدان ربح الفرصة البديلة.

هـ- عمليات التشغيل تتم داخل نظام النقل عن طريق عدد من النظم الفرعية كنظام الصيانة، نظام التكاليف، نظام التدريب، نظام تحفيز العاملين، نظام المعلومات ... الخ. ويختص بهذا الجانب ما يعرف بمفهوم هندسة النظام. ففي نظام الصيانة مثلاً تتم عمليات صيانة دورية وطارئة ينبغي توفير الإمكانيات المادية والبشرية لها في الوقت المناسب وألا تؤثر على النظام.

¹: خديجة عبد السلام محمد الغيطة ، حركة النقل على شبكة الطرق لمدينة بني وليد و مجاوراتها، جامعة المرقب ، كلية الآداب والعلوم /تزهونة، ليبيا، 2006-2007، ص 15 .

و- لكي يحقق نظام النقل أهدافه ينبغي تحديد المدخلات المناسبة التي تفي بالغرض منها. ولعل أهم مدخلات نظام النقل هي وسائل النقل. فكفاءة اختيار الوسيلة المناسبة يؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل وكفاءة النظام في تحقيق أهدافه. ، أو بمعنى آخر التخطيط السليم للوسائل المستخدمة. ويعرف هذا الجانب بهندسة النقل ويطلع بالآتي:

- تحديد الوسيلة المناسبة ونوعها بالإضافة إلى الماركات المختلفة المتاحة بالأسواق.
 - تحديد طرق التشغيل والصيانة ومعدلاتها ومستوياتها.
 - اختيار وتوزيع المعدات وإعداد مواصفات الإنشاءات والعقود الخاصة بهذا الجانب.
 - تحليل الحوادث والأعطال وتقويم مسبباتها، وتقويم وسائل النقل المستخدمة والعمل على تجديدها وإحلال الوسائل المتطورة منها.
- ز. تتمثل مخرجات النقل في إيصال الشيء المنقول إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب (المطلوب) وبالتكلفة المناسبة. ويتطلب ذلك كفاءة ودقة في منطقة عمليات النظام.

ح- تتمثل التغذية المرتدة لنظام النقل في المعلومات التي تصل إلى هذا النظام عن تشغيل الآليات المختلفة ومعدلات الصرف للوقود ولقطع الغيار والتأكد من أن هذه المعدلات توافق المعدلات النمطية، وأن الوسائل المستخدمة تعمل بكفاءة. ويستفاد من هذه المعلومات في التقويم المستمر لنظام النقل من أجل تطويره وتحديد احتياجات الإحلال والتجديد ليفي بالأهداف المحددة بكفاءة.¹

يؤثر عامل النقل في تحديد أسعار الأراضي، و كثيرا ما كان لهذا العامل دور حاسم في تحديد حجم الأسواق مهما بعدت المسافة بين مراكز الإنتاج و أسواق التسويق.²

أما مفهوم النقل الذي تبحث فيه جغرافية النقل هو : النشاط النقلي خارج المدن و فيما بينها، أما النقل داخل المدن فيقصد به حركة المرور و النقل الداخلي أو النقل الحضري.³

فيما عرفه الاقتصادي الإنجليزي جي ام تومسن بأنه: ' هو على الاغلب خدمة وسيطة و وسيلة الى هدف دون ان تكون هدفا بذاتها و يكون الهدف المقصود تغييرا في الموقع سواء بالنسبة للناس او السلع'.⁴

¹: محمد الناجي الجعفري: "إدارة نشاط النقل"، 2010. ص ص2-5.

²: محمد خميس الزوكة، "جغرافية النقل"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 18.

³: مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي و اتجاهات التجارة الدولية الحديثة، دار اليازوري، عمان ، 2016، ص 14.

⁴: سنوسي علي، الاطار النظري لاقتصاديات خدمات النقل، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات و افاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في اطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 7 و8 أكتوبر ، 2013، ص 27.

و لقد عرف النقل بأنه الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق، و استغلال الموارد البشرية والمادية التي لم تستغل سابقا باتجاه زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، فهو يساهم في انتقال السلع واليد العاملة الى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً.¹

2-عناصر عملية النقل:

1-2- **المادة المنقولة:** إما أن تكون ركاب أو بضائع.

2-2- **قوة الجر المستخدمة في النقل:** هي المحركات المستخدمة في وسائل النقل.

2-3- **الطريق الذي تنتقل عليه المواد:** الطرق إما أن تكون برية أو سكك حديد أو قنوات ملاحية أو ممرات هوائية.²

3- أركان النقل:

يمكن أن نحدد الأركان الرئيسية التي احتواها النقل و هي :

3-1- **العمليات :** الوسائل المختلفة التي تستخدم في النقل و ما يرتبط بكل منها من مستلزمات لتحقيق الحركة.

3-2- **الأهداف:** قد تكون اقتصادية أو غير اقتصادية إلا أن مفاصل الدولة و الانتاجية و أفراد الشعب بحاجة لها فالترحال و التنزه هي عملية غير انتاجية إلا أنها أصبحت هدفا بالنسبة للأفراد و حققت بواسطة النقل.

3-3- **الكفاءة:** لكي يكون النقل ناجحا يجب أن يتصف بالأمان و الكلف المناسبة و التوقيت الملائم في تنفيذ الهدف.

3-4- **الخطة المركزية:** وجوب ارتباط هذا النشاط مع الأنشطة الأخرى للاقتصاد القومي لكي يكون فعالا و مؤثرا.³

¹: خطيب سيدي محمد، بلقرصات رشيد، أهمية قطاع النقل في دفع التنمية الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد و المناجمنت،المجلد 6، العدد 6، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، أفريل 2007، ص 127.

²: أحمد زكي ، "هندسة السكك الحديدية"، الجزء 1، كلية الهندسة جامعة الإسكندرية، 2019، ص 4.

³: مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

4- أهمية النقل:

و في الوقت الحاضر فإن أهمية النقل تتجلى في كونه من أهم القطاعات الاقتصادية، التي تؤثر في جميع القطاعات بشكل محسوس وواضح في مختلف المجتمعات النامية و المتقدمة على حد سواء.¹

النقل هو أحد الفروع الأساسية للإنتاج المادي و كما يشير بعض الاقتصاديين إلى أن أهمية النقل لا تنحصر في النشاط الزراعي بل أن عملية النقل تضيف قيمة جديدة للسلع والبضائع التي يجلبها المنتج إلى السوق أو مكان استهلاك البضائع.

وكل سلعة من السلع الزراعية تتطلب نمطا من التسويق يختلف تماما عن أنماط تسويق المنتجات الأخرى . كما أن مشاكل التسويق الزراعي أكثر تعقيدا من مشاكل تسويق الإنتاج الصناعي.

ففي حالة الإنتاج الصناعي يختار صاحب المشروع موقعا ملائما لتسويق منتجاته و يكيف كمية ونوعية إنتاجه بصورة تتفق وتناسب مع مقدار الطلب.

ويتميز النقل بخصائص معينة فهو عملية إنتاجية وتتخلص هذه العملية ليس في نقل السلع والبضائع إلى منطقة الاستهلاك بل وكذلك في نقل العمال سواء كان ذلك داخل المدن أو من الضواحي إلى مراكز المدن أو نقل العمل من دولة إلى أخرى ولا سيما الدول التي تختلف فيها مستويات الأجور . وهذا يتمثل بوضوح في الهجرة إلى دول الخليج من السودان ، ومصر وسوريا وغيرها.

إن أهمية النقل لا تنحصر في إيصال وجلب المواد الخام الدولية وموارد الطاقة للإنتاج الصناعي، بل وفي نقل المواد الضرورية للإنتاج الزراعي كالأسمدة ،البذور والمبيدات وغيرها.

ويتميز النقل عن الفروع الإنتاجية الأخرى كالصناعة والزراعة بأنه ذو صفة عمومية فهو عبارة عن قاسم مشترك بين الفروع الإنتاجية المختلفة، بالإضافة إلى ذلك إن نقل العمال يمثل مساهمة في العملية الإنتاجية، فبدون النقل لا تتكون العلاقات بين قطاعات الإنتاج المختلفة ولا تصل المواد المنتجة والبضائع إلى المستهلك، فالسلع الصناعية والمنتجات الزراعية تصبح جاهزة للاستهلاك عندما تنقل إلى الأسواق، أي عندما تصبح في متناول المستهلكين بعد عملية الشراء وبهذا يضيف النقل أهمية جديدة للسلعة.

إن عملية النقل هي عملية مستمرة مع استمرار الإنتاج الاقتصادي ولا تقتصر صفة العمومية لنشاط النقل وارتباطه الوثيق بالنشاط الصناعي والزراعي فحسب بل تتعداها إلى قطاع الخدمات حيث أن المسافرين

¹: محمد يوسف نمر خطيب، النقل البري في محافظة جنين دراسة جغرافية، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، نابلس،

فلسطين، 2011، ص 2.

والخبراء والمهندسين وجلبهم من بلد لآخر يساهم بشكل فعال في العملية الإنتاجية، بل ويعمل على توسيعها وتطويرها¹.

يتم استئناف بناء خطوط سكك حديدية تحت الأرض على نطاق واسع لكل من خطوط السكك الحديدية الرئيسية و أنظمة النقل الجماعي في المناطق الحضرية.²

ويأتي تأثير وسائل النقل في حياة أفراد المجتمع من زاويتين هامتين هما:

أولاً : تعتبر وسائل النقل عاملاً محددًا له أهميته القصوى في تحديد إختيارات الأفراد وأسرههم للمكان الذي يسكنون فيه أو المكان الذي يعملون فيه أو يقضون فيه أوقات فراغهم.

ثانياً : تؤثر وسائل النقل بدرجة أو بأخرى على القدرات الشخصية للأفراد في دفع أسعار السلع التي

تتقلها هذه الوسائل حيث تدخل تكاليف نقل السلع في أسعار بيعها، ومن جهة أخرى تؤثر تكاليف نقل المواد الخام والسلع الوسيطة في أسعار بيع المنتجات النهائية ويوضح ذلك الدور الفعال الذي تلعبه وسائل النقل في دائرتي الإنتاج والتوزيع في المجتمع.

وقد يخفي على المشتغلين في قطاع النقل ، أن يعلموا أن هناك العديد من العلوم التي تتكامل دراستها في المجالات الرئيسية الثلاث داخل قطاع النقل وهي الاستثمار ، التشغيل والقواعد المنظمة، ومن أهم هذه العلوم هو علم الاقتصاد.³

إن كفاءة قطاع النقل تنعكس على كفاءة الاستثمارات القومية ككل، و ذلك من ناحية ما يضيفه قطاع الصناعة و الزراعة و السياحة، و باقي قطاعات الاقتصاد القومي، حيث أن النقل يمثل أحد مدخلات التشغيل المهمة لباقي القطاعات و كفاءة أدائه تعكس مردودا إيجابيا على قطاعات الاقتصاد القومي الأخرى.⁴

¹: محمد درار الخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 14،15.

² : Jack edwards, **civil engineering for underground rail transport**, butterworth and co (publishers) Ltd 1990,london,p 3.

³ .محمد درار الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴: محمد إبراهيم عراقي، قطاع النقل في مصر الماضي الحاضر و المستقبل حتى عام 2020، المكتبة الأكاديمية، ط1، 2002، القاهرة،

ص 49.

5- خصائص خدمة النقل

لخدمة النقل مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

5-1-1- بالنسبة للخصائص المميزة لجانب الطلب على الخدمات: تتلخص في كون أن الطلب على خدمات النقل هو طلب محفز أو مشوق، إضافة إلى تباين معادلات الطلب على خدمات النقل وفقا لاختلاف مستوى النشاط الاقتصادي، وهي تتميز أيضا بالتقلبات (اليومية الأسبوعية . الموسمية) في معادلات الطلب على خدمات النقل.¹

5-1-1-1- التقلبات اليومية : بغرض السفر و نلاحظ من هذه التقلبات تبعا لاختلاف مناطق تركيز القوى العاملة و بعدها او قربها من مراكز الإنتاج و كذلك وفقا لاختلاف مواعيد العمل و مواعيد الدراسة بالنسبة لطلاب المدارس و الجامعات، و تكون هذه المعدلات مرتفعة في الساعات الأولى من الصباح (ساعات الذروة).و كذلك يمكن ان تكون التقلبات اليومية في معدلات الطلب على البضائع، فتحدد وفقا لنوع السلعة المرغوب في نقلها.

5-1-2- التقلبات الموسمية: فالطلب على خدمات النقل بغرض السفر وفقا لنظام التعليم المتبع و مدى تركيز العملية التعليمية في فصول دراسية محددة، و لكن الطلب على السياحة و التنزه و الاستجمام تزداد في مواسم العطلة الصيفية.² (اذ ان من مكونات السياحة خدمات النقل التي و وسائل النقل على اختلاف أنواعها الى المنطقة السياحية³).

اما بالنسبة للتقلبات الموسمية و الخاصة بنقل البضائع حيث تظهر تلك التقلبات بوضوح في القطاع الزراعي بمواعيد محددة للدورة الزراعية ، و كذلك الحال بالنسبة للقطاع الصناعي.

5-1-3- التقلبات الاسبوعية: فيقتصر الطلب على خدمات الإنتاج الأسبوعية، و كذلك القوانين المنظمة لمواعيد الاجازة الأسبوعية للعاملين، كما ان التطور العددي و الكبير بالنسبة لسكان المدن يصحبه في هذا المجال اتساع المناطق الصناعية و المناطق السكنية و المراكز التجارية و مراكز التسلية مراكز العمل و الدراسة.⁴

¹: حكيم بن جروة، نور الدين مزهود، أهمية تسويق خدمات النقل الحضري العمومي في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 138.

²: عجاج محمود، التنبؤ بالطلب على النقل البري (السكك الحديدية)، جامعة الجزائر 3، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات و افاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في اطار التنمية الوطنية، يومي 7 و 8 أكتوبر 2013، جامعة المسيلة ، الجزائر، ص 615.

³: مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها و آفاقها المستقبلية، دار رسلان ، دمشق، 2014، ص 23.

⁴: عجاج محمود، مرجع سبق ذكره، ص 615.

5-2- أما الخصائص المميزة لجانب عرض خدمات النقل: فتتلخص في اختلاف تكاليف عرض خدمات النقل باختلاف وسيلة النقل المستخدمة، إضافة إلى أن عرض خدمات قطاع النقل يتصف بعدم القابلية للتخزين والتجزئة، مع اختلاف عرض خدمات النقل من حيث معدل تكرار الخدمة وإنجازها على أكمل وجه.¹

المطلب الثالث : أنواع النقل²

هناك أربعة أسس رئيسية يمكن عن طريقها تقسيم الأنواع المختلفة للنقل، هذه الأسس هي:

- من حيث الشيء المنقول.
- من حيث المجال.
- من حيث الوسيلة.
- من حيث مؤسسات النقل.

1- من حيث الشيء المنقول: وفقاً لهذا الأساس يمكن تقسيم النقل إلى نقل الخامات والبضائع

(السلع تامة الصنع) حيث تنقل بوسائل النقل المختلفة في مجالي الشحن المحلي والشحن الدولي. ونقل السلع غير تامة الصنع (النقل بين العمليات التصنيعية) أو ما يعرف بمناولة المواد. بالإضافة إلى نقل الركاب والمسافرين.

يمثل نقل الخامات عنصراً هاماً في التفضيل بين مواقع المشروعات المختلفة. فوفقاً للمقارنة بين تكلفة نقل الخامات وتكلفة نقل السلع تامة الصنع للأسواق يتم اختيار الموقع المناسب لأي مشروع. ونقل الخامات يشكل أهمية كبيرة في تلك الصناعات التي تفقد المادة الخام الداخلة فيها حيزاً هاماً من وزنها، كما في صناعة السكر من القصب، لذلك يتم إقامة مصنع السكر وسط المزرعة. وتستخدم في نقل الخامات وسائل النقل المختلفة، فحام البترول مثلاً، ينقل بالسفن أو بخطوط الأنابيب، وقصب السكر ينقل بالشاحنات أو القطارات أو الترلات التي تسحبها جرارات فيما تحتاج أنواع أخرى من الخامات إلى وسائل نقل متخصصة، كالخامات والخضر القابلة للتلف حيث تنقل بواسطة البرادات. والحيوانات الحية حيث تحتاج إلى شاحنات أو عربات سكة حديد مجهزة بطريقة خاصة أو نقل الزجاج، ونقل المواد الملتهبة و القابلة للاشتعال.. الخ، بالإضافة إلى ضرورة توفير وسائل المحافظة على هذه الحيوانات أثناء الرحلة من النفوق أو فقدان الوزن.

¹: حكيم بن جروة، نور الدين مزهود، مرجع سبق ذكره، ص 138.

²: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-18.

أما نقل البضائع (السلع تامة الصنع) إلى الأسواق المختلفة فهي عملية تسويقية هامة، حيث يمثل الهدف الأساسي لنظام التوزيع المادي في المنظمة. فهدف هذا النظام هو توصيل السلع المناسبة إلى الأماكن المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وهذا الأمر ينطبق على نظام نقل الخامات، ويتم نقل السلع تامة الصنع وفقاً للخطوط التالية:

- النقل من المصنع إلى المخزن: وذلك في حالة الإنتاج الذي يفوق الطلب بصفة خاصة أو الإنتاج الموسمي أو وفقاً لإستراتيجية المنظمة التسويقية، ويمكن أن يتم النقل بواسطة الشاحنات أو بواسطة السيور المتحركة أو الروافع الشوكية .
- النقل من مخزن المنتج إلى مخزن إلى العميل وذلك في حالة خدمة العملاء وهنا تستخدم السيارات بصفة رئيسية، وقد يستخدم النقل الجوي في حالة وجود أهمية لسرعة التوصيل وذلك للسلع الخفيفة الوزن والغالية الثمن أو التي تتعرض للعطب السريع كالزهور والورود.
- النقل من المصنع للعميل وذلك في حالة الاستعجال وتستخدم السيارات بصفة أساسية هنا ويمكن استخدام النقل الجوي في حالة السلع الخفيفة والعالية الثمن أو القابلة للتلف.
- نقل طلبات المطاعم السريعة إلي العملاء في منازلهم.

إن استخدام طريقة النقل المناسبة من شأنه أن يوفر السلع المختلفة والخامات لمستهلكيها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة لذلك على المنظمات أن تفاضل بين وسائل النقل المختلفة وفقاً للسرعة والتكلفة وسلامة وصول المنقولات.

ويمكن الملاحظة هنا أن السلعة تامة الصنع تختلف باختلاف المستهلك أما فيما يختص بنقل السلع غير تامة الصنع (النقل الداخلي بين العمليات التصنيعية) أو ما يعرف بعملية المناولة، أو النقل الداخلي بالمصانع فإنها تمثل عنصراً هاماً لرفع الكفاءة الإنتاجية. وقد عرفت جمعية مناولة المواد الأمريكية مناولة المواد بأنها: (الفن والعلم الذي يتضمن حركة وتغليف وتخزين المواد في أي وضع).

و هو بالتالي حركة ونقل المواد من مرحلة صناعية إلى أخرى، والذي يمثل في المشروعات الصناعية الكبرى أهمية خاصة، وذلك كما في صناعة الحديد والصلب حيث تستخدم السيارات والقطاعات الداخلية والسيور المتحركة. كما يمكن أن يدخل في ذلك أيضاً عملية النقل بين المراحل المختلفة .

وهناك أنواع كثيرة من تركيبات مناولة المواد مثل:

1-1- المحولات:

والمحول عبارة عن جهاز ينقل المواد في اتجاه أفقي أو رأسي بين نقطتين ثابتتين وقد تتم هذه الحركة باستمرار أو بنقطع. وتستخدم بصفة أساسية في الإنتاج المستمر. ومن أهم أنواعها السيور المتحركة و الروافع الثابتة كما في صناعة الإنشاءات و المقاولات .

1-2- عربات النقل:

وهي عربات تدفع باليد أو تدار بالوقود أو الكهرباء وهي بعكس السير المتحرك تتميز بمرونة الحركة في مسارات مختلفة كما أنها لا تشغل مكاناً معيناً باستمرار.

1-3- الأوناش والروافع:

وهي تنقل المواد رأسياً وجانبياً في أية مساحة محدودة الطول أو العرض أو الارتفاع وهي تستخدم عند رفع المواد قبل نقلها من نقطة إلى أخرى ومن مزاياها أنها تمكن من استخدام المساحة العلوية للمصنع. وتستخدم الأوناش والروافع في تفريغ حمولة الشاحنة أو الوسيلة المحملة بالمواد الخام وبصفة خاصة الأوناش الثابتة والروافع الشوكية.

ويجب أن يتكامل اختيار معدات المناولة والنقل الداخل مع تصميم النظام الإنتاجي، ومع الكيفية التي ترد بها المواد من خارج المصنع حتى لا يحدث تضارب واختلال في العمليات الصناعية.

أما فيما يختص بنقل الركاب والمسافرين فيتم استخدام وسائل النقل المختلفة في ذلك على ثلاثة محاور هي:

- النقل داخل المدن

- النقل بين المدن

- النقل بين الدول.

2- من حيث المجال: يمكن تقسيم النقل وفقاً لهذا الأساس إلى :

1-2- نقل محلي: يتمثل النقل المحلي في حركة الخامات والبضائع المختلفة والركاب بين المدن

المختلفة داخل الدولة، أو داخل المدن نفسها. ويعتبر قطاع النقل من المجالات الهامة التي تؤثر في القطاعات الاقتصادية الأخرى داخل الدولة ويستخدم هذا النوع من النقل كل الوسائل المتاحة.

2-2- نقل دولي: أما النقل الدولي فيتمثل في حركة الخامات والبضائع والركاب عبر الدول المختلفة

ويستخدم الوسائل المختلفة للنقل وبتكيز شديد على الطائرات في نقل الركاب والسفن المتخصصة وسفن الحاويات في نقل البضائع والخامات، كما تستخدم خطوط الأنابيب لنقل البترول والغاز الطبيعي.

3- من حيث وسيلة النقل: هناك النقل:

- الجوي للمسافرين والبضائع
- النقل المائي
- النقل البري¹ (النقل الجماعي: المركبات كالقطارات والحافلات و الباصات تحمل أشخاصا كثيرين.²)
قبل عام 1950م لم يكن كثير من الناس لديهم سيارات، فقد كانوا يسافرون بواسطة النقل الجماعي كالترام والحافلات و القطارات.³
- الأنابيب.

إن عرض هذه الوسائل وبيان مزاياها وعيوبها، والمواقف التي تكون فيها الوسيلة أكفأ من غيرها على أداء العمل، يساعد على اختيار الوسيلة المناسبة لأداء هذا العمل، سواء كان نقل مواد خام أو غيرها من أوجه النقل المختلفة.

هناك خمسة أنواع رئيسية من وسائل النقل الحديث هي:

- السكك الحديدية .
- الشاحنات .
- النقل المائي .
- بحري ونهري .
- خطوط الأنابيب .
- والنقل الجوي .

ولكل وسيلة من هذه الوسائل مزايا وعيوب، يمكن بيانها كما يلي:

3-1- السكك الحديدية:

في معظم الدول تمثل المركز الأول من حيث الأهمية وذلك لكونها تنقل أكبر قدر من البضائع أو تقطع عدداً أكبر من الكيلومترات ويلاحظ إن هذه الوسيلة تحتاج إلى استثمار كبير في الأصول الثابتة من خطوط وآليات متحركة ... الخ. وهذه الاستثمارات لا تستخدم في أي مجال آخر غير ذلك المجال الذي أعدت له، ولا تدر أي دخلاً سوى في حالة التشغيل الفعلي فقط.⁴

¹: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-21.

²: نيكولا باربر، النقل، سلسلة ألفا العلمية، العبيكان للنشر، الرياض، 2002، ص 19.

³: نيكولا باربر، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

كما أن قطارات الركاب بشكل عام أقصر و أخف وزنا و موحدة في التكوين.¹

غالبا ما يتم تحويل مناطق محطات السكك الحديدية التي تعاني من تدهور الأوضاع و السكن بشكل رئيسي إلى أماكن حديثة للعمل و العيش و الاستراحة.²

أتاح ظهور السكك الحديدية منافع جلية تمثلت في تقصير وقت السفر و زيادة سبل الراحة فيه، غير أن سعر السفر بالسكك الحديدية كان في غالب الأحيان أعلى من سعر السفر بالوسيلة البديلة، و لذلك فمن المهم مراعاة جودة الخدمة الجديدة من حيث السرعة و الراحة مثلا عند حساب المكاسب المحققة من اختراع السكك الحديدية.³

3-1-1- تمتاز السكك الحديدية بما يلي:

- الصلاحية للنقل في المسافات الطويلة.
- الصلاحية لنقل المنقولات الثقيلة لذلك يتم نقل الخامات المختلفة بواسطتها من حديد خام بترول وقصب سكر و مواد بناء ومنتجات غابات ومنتجات زراعية و صناعية أخرى.
- قلة عدد الحوادث لتحديث مسارها.
- توفر المخازن الخاصة بها لحفظ المنقولات.
- لا تتوفر بضرورة تدبير حمولتها عند العودة كما في حالة السيارات.
- العمل وفقاً لبرنامج محدد.

قد تشمل الأهداف الرئيسية لجدولة عمليات عربات السكك الحديدية:

• لتأمين وصول يومي موحد لتيار عربات السكك الحديدية الى المصنع

• لتقليل احتمالية تأخير تسليم عربات التحميل

¹ : Aleksander Stadkowski, **Rail Transport Systems Approach, studies in systems**, Decision and control 87, Springer International Publishing AG ,Switzerland, 2017,p 4.

² :Frank Bruinsma, Eric Pels, Hugo Priemus, Piet Rietveld, Bert van wee, « **Railway Development- impacts on Urban Dynamics** », Physica Verlag, Heidelberg, 2008, p 5.

³ :دراسات استقصائية للأوضاع الاقتصادية و المالية العالمية، آفاق الاقتصاد العالمي، ثورة تكنولوجيا المعلومات ، صندوق النقد الدولي ، من إعداد خبراء صندوق النقد الدولي ، واشنطن، تمت الترجمة في شعبة اللغة العربية التابعة للقسم العربي الروسي بإدارة التكنولوجيا و الخدمة العامة، أكتوبر 2001، ص 107.

• لمواجهة النقل الزائد بسبب الظروف العرضية.¹

3-1-2- أما عيوب السكك الحديدية فيمكن بيانها على النحو التالي:

- اقتصار خدمتها على المناطق التي مدت فيها وبذلك لا تشمل كل المدن وخاصة الصغيرة منها. ولكن يمكن للمشروعات الكبيرة أن تعمل على تصميم سكك حديد خاصة بها. البطء النسبي خاصة في حالة تعدد المحطات.
- تعدد مرات الشحن والتفريغ لأن صاحب الشحنة بحاجة إلى وسيلة أخرى لتوصيل المنقولات إلى مقصده.

3-2- الشاحنات:

وتشمل جميع أنواع السيارات وهي مثل سيارات النقل لأغراض متعددة كشاحنات نقل السلع والحافلات لترحيل الركاب، واللوري والصهاريج لنقل البترول والسوائل والحبوب، سيارة نصف نقل، ثقيلة، السيارات الخاصة لنقل بعض السلع كالبرادات وعربات الحيوانات الحية وتلك التي تستعمل لنقل أعمدة الكهرباء أو عربات السكك الحديدية أو السيارات، لوري جرار ويستطيع نقل من 25 إلى 30 طناً، لوري القمامة، لوري لنقل الحقائب (الترولي) لوري ثلاجة، لوري لنقل الزجاج، لوري قلاب، موتركار... الخ. وقد انتشرت الشاحنات بشكل واسع على حساب السكك الحديدية وأصبحت منافساً لها لما تمتاز به من مميزات خاصة. كما أنها تشكل وسيلة رئيسية للنقل داخل المدن وعبر المسافات القصيرة، وتستخدم في نقل المواد الخام بعدد من الصناعات.

3-2-1- تمتاز الشاحنات بمجموعة من المميزات مثل :

- انخفاض تكلفتها :

انخفاض تكاليفها الثابتة، فهي لا تحتاج إلى خطوط حديدية كما في القطارات، ولا إلى موانئ للشحن كما في النقل المائي، ولا إلى مطارات كما في الطائرات، بل يمكن أن تستخدم الطرق الوعرة وغير المسفلتة أو المعبدة كما هو الحال في الكثير من النشاطات الاقتصادية في السودان حيث وعورة الطرق ورخاوتها في المشروعات الزراعية وغيرها .

¹ : hassan Aabdel mawla ,The role of light railway in sugarcane transport in egypt ,department of engineering,alazhar university assiut,egypt ,rappport in infrastructure design signalling and security in rail way,intech,2012,rijeka croatia,p11.

• المرونة:

أي المرونة في الخدمة (مقدار الشحنة المنقولة) فإن حمولة السيارات أقل من حمولة عربة السكك الحديدية الأمر الذي يؤدي إلى توافق خدماتها مع ما يطلبه كثير من العملاء ، فهي تتفاوت من الشاحنات الكبيرة ذات المقطورات إلى العربات نصف النقل الصغيرة. من حيث تكاليف التشغيل يمكن إيقاف السيارة أو الشاحنة في حالة التعرض لخسائر، فيوجد نوع من المرونة في تشغيلها بعكس السفن أو الطائرات حيث تدفع رسوم مواني ومطارات عليها.

• الانسيابية في أداء الخدمة :

فهي تؤدي خدماتها بانسيابية أكبر من وسائل النقل الأخرى والمواد البترولية أو الغاز الطبيعي أو الحبوب أو السلع القابلة للتلف كالخضروات واللحوم. كما قد تصمم لنقل الحيوانات الحية وغيرها.

• السرعة :

ومن ناحية السرعة فإن الشاحنات تعد أسرع نسبياً من وسائل النقل الأخرى. عدا الطائرات، فهي تستغرق وقتاً أقل بين مكان الشحن والتفريغ. وهذا من شأنه أن يقلل من المخاطر التي تتعرض لها الشحنة أثناء النقل ويقلل مبلغ التأمين ويعمل على تسوية العملية أو الصفقة بأسرع ما يمكن الأمر الذي يؤدي إلى سرعة دوران رأس المال. كما يرتبط بالسرعة ضرورة وصول الشحنة إلى السوق (أو المصنع في حالة المادة الخام) في وقت مناسب إذ أن التأخير قد لا يكون في صالح سوق السلعة المشحونة من حيث العرض والطلب أو ظروف التعامل. كما أن وصول الشحنة في وقت مناسب من شأنه أن يقلل تكلفة تخزينها.

• قلة عمليات التحميل و التفريغ :

وتمتاز الشاحنات أيضاً بقلّة عدد عمليات التحميل والتفريغ، فالشاحنة تحمّل مرة واحدة (عند المرسل) وتفرّق مرة واحدة لدى المستقبل، وهذا من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى تقليل التكلفة ، بعكس الوسائل أخرى كالنقل المائي أو الجوي أو بالسكك الحديدية حيث يحتاج الأمر إلى تعدد مرات التحميل والتفريغ واستخدام وسيلة أخرى (كالسيارات) بالإضافة إلى الوسيلة الأصلية.

وعند مقارنة النقل بالسكك الحديدية وبالسيارات فإن بنود المصروفات التي يجب أخذها في الحسبان هي:

- تكاليف المخازن المعدة لتخزين الصناديق والعبوات التي تعبأ فيها السلعة عند نقلها.
- تكاليف المهمات التي تستخدم في عملية اللف والحزم.
- تكاليف وأجور العامل الذين يقومون باللف والحزم.
- تكاليف التحميل في السيارة أو عربة السكة حديد.

- تكاليف النقل من محل النقل حتى أرصفة محطة القيام.
- تكاليف النقل من محطة الوصول حتى محل المرسل إليه.
- تكاليف التفريغ في محطة الوصول.
- تكاليف فتح الصناديق والعبوات في محل المرسل إليه.
- كما يجب الأخذ في الاعتبار الوزن الإجمالي للشحنة، حيث يمثل الفرق وزن العبوات ومواد الحزم واللف، وكلما زاد عدد مرات التحميل والتفريغ كلما زاد الفرق في الوزن وقلت المساحة المشغولة بواسطة الشحنة.
- ويضاف إلى ذلك تكاليف التأخير والتي تتمثل فيما يلي:
 - مصاريف التأمين على البضاعة أثناء وجودها في الطريق.
 - تكاليف الخسائر والأضرار التي لحقت بالبضاعة أثناء النقل ولم يمكن الحصول على تعويض بشأنها.
 - فائدة رأس المال المستثمر في البضائع المشحونة أثناء وجودها في الطريق.
 - الأرباح التي كان يمكن تحقيقها لو لم يتحول بعض العملاء إلى المنافسين نتيجة تأخر وصول البضاعة أو المادة الخام.
 - تكاليف زيادة البضائع الموجودة في المخازن لمقابلة احتمال تأخر وصول الشحنة، ففي صناعة السكر لا بد من وجود احتياطي قصب السكر أو القصب المخزون في ساحة القصب بالمصنع والذي يتم تخزينه على وسائل نقل تعتبر عاطلة عن العمل في هذه المدة، الأمر الذي كان من الممكن تفاديه أو التقليل من تكاليفه، لو استخدمت وسيلة نقل سريعة نسبياً.
 - تكاليف النشاط الضائع، بسبب تأخر وصول البضاعة أو الخامات.
 - تكاليف أخرى مثل تكاليف التبريد والنقض في الوزن عند نقل الحيوانات الحية ومصاريف أعلافها وشرابها، و تأثر بعض المواد الخام.
 - وبالإضافة إلى المزايا السابقة فإن الشاحنات تمتاز بالمرونة في تسوية النزاع في حالة حدوث تلف جزئي أو كلي للبضاعة المنقولة.

3-2-2- أما من عيوب النقل بالشاحنات فهي:

- مشكلات الطاقة الاستيعابية للسيارة، فإذا زادت الشحنة عن الطاقة الاستيعابية للسيارة الواحدة سواء من حيث الاتساع أو الوزن فالأمر يقتضي استخدام سيارة أخرى حتى لو كانت الزيادة تقل عن حمولة سيارة كاملة مما ينتج عنه زيادة في التكاليف.

- مشكلات التشغيل: أن السيارات تتعرض في كثير من الأحيان لمتاعب في التشغيل من جراء شح المواد البترولية خاصة في بلد كالسودان به العديد من المشكلات في هذه النواحي . ويلاحظ أيضاً أن مالكي السيارات غالباً ما يكونون أفراداً أو شركات صغيرة مما يؤدي إلى صعوبة في تنظيم تشغيلها وتوحيد الضوابط الخاصة بها. ويؤدي ذلك أيضاً إلى عدم تجانس أجور النقل بعكس ما يكن عليه الحال في السكك الحديدية.
- بالإضافة إلى ذلك فإن الشاحنات تواجه الصعوبات الناجمة من حركة المرور داخل المدن وفي طرق المرور السريع.

3-3- النقل المائي:¹

من أقدم وسائل النقل وقد ساعد على نمو وازدهار التجارة بالمدن الساحلية، يشمل النقل المائي كل من النقل البحري والنقل النهري. وهو من الوسائل التي تتصف بانخفاض التكاليف الثابتة وارتفاع التكاليف المتغيرة وذلك باستخدام الأنهار والبحار دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة، كما أن وسائله تمتاز بمعدل استهلاك منخفض وتستهلك قدرأ أقل من الوقود. بالإضافة إلى ذلك فيمكنه حمل الشحنات الثقيلة بتكلفة أقل من أي وسيلة أخرى. كما يمكن إقامة تسهيلات المواني والأرصفة اللازمة له بتكلفة استثمارية أقل نسبياً عن بقية الوسائل، كما أو وسائله نفسها يمكن بناءها محلياً. والنقل المائي يكون مفيداً في بعض الحالات حيث يعمل على تخفيض تكاليف التخزين كأن تشحن البضاعة قبل موسم استعمالها لتصل إلى الأسواق في الوقت المناسب، مثل شحن المنتجات التي تستهلك أثناء فصل الشتاء لتصل في بداية ذلك الفصل.

ومن أهل عيوبه البطء الشديد وضعف الأرصفة والمواني وكبر حجم الخسارة إذا تعرضت الشحنة إلى خطر، وكما تتعرض السلع المشحونة بالنقل المائي للرطوبة وتتأثر بالأحوال المناخية، كما أنه بحاجة إلى وسيلة أخرى ليصل إلى المراكز التجارية. ومع ذلك يكون النقل المائي هو المناسب للسلع الكبيرة الحجم منخفضة القيمة.

3-4- النقل الجوي:

أوضحت الدراسات أن سلعاً قليلة لا تتعدى 1% من نسبة السلع المنقولة هي التي تنقل بواسطة النقل الجوي. وقد ولدت خدمات النقل الجوي كخدمة إضافة لخدمة الركاب وتنقل بواسطتها بعض السلع ذات الطبيعة الخاصة كالزهور والأجهزة الإلكترونية. وأهم مميزاته السرعة الفائقة إلا أن تكاليفه مرتفعة فهي تبلغ عشرون ضعفاً مقارنة بالسكك الحديدية، وثلاثة أضعاف مقارنة بالنقل بالسيارات، كما أضحت ذلك

¹: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص22.

بعض الدراسات. كما أنه يتكلف أربعين ضعفاً من تكلفة النقل المائي. كما أن تغطية هذه الوسيلة للأسواق وأماكن الشحن محدودة وبحاجة إلى وسائل أخرى مساعدة لتصل البضاعة إلى الأسواق.¹ تعتبر الطائرة من بين وسائل النقل المفضلة لدى السياح، رجال الأعمال، السلطات السياسية، والدبلوماسيين وكذا باقي أنواع المسافرين.²

3-5- خطوط الأنابيب:

وهي تنقل السلع السائلة كالبترول والغاز الطبيعي والفحم المجروش المخلوط بالماء وغيرها من السلع المشابهة، كما وتستخدم في مناولة المواد. وخطوط الأنابيب ذات تكلفة ثابتة عالية مع انخفاض في تكلفتها المتغيرة، وأنها ذات مقدرة على نقل كميات كبيرة من السلع بسرعة فائقة مع توفير درجة أمان كبيرة للسلعة. ومن أهم عيوبها بالإضافة إلى تكلفتها الثابتة العالية اقتصارها على سلع محددة.

4- من حيث مؤسسات النقل:

وفقاً لهذا الأساس هناك ثلاثة أنواع رئيسية من مؤسسات النقل هي:

4-1- مؤسسات النقل العام:

حيث تقدم هذه المؤسسات خدماتها للجمهور العام، وهي تعامل كل الجمهور وفقاً لنفس الشروط، كما أنها تسير وفقاً لبرامج زمنية محددة.

4-2- مؤسسات النقل التعاقدية:

وهي مؤسسات فردية أو شركات تقدم خدمات النقل عن طريق عقود توضح فيها شروط، هي في العادة لا تلتزم بتعرفة موحدة ولا بجدول زمني محدد.

4-3- مؤسسات النقل الخاصة:

وتتمثل في أقسام الحركة التابعة للمشروع فالمنظمات تقدم بإنشاء هذه الأقسام في حالة الاستخدام الكثيف للنقل. سواء لنقل المادة الخام أو الإنتاج تام الصنع إلى الأسواق. ولأن تكاليف هذا القسم عالية فإن المنظمات لا تلجأ إليه إلا في حالة وجود حاجة فعلية، كما هو الحال في صناعة السكر، حيث يمثل ترحيل قصب السكر عنصراً هاماً وحاسماً للإنتاج. ويمكن للمنظمات أن تستأجر وسائل النقل استئجاراً تمويلياً أو أن تمتلكها، حسب ظروف المنظمة.

¹: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص22-29.

²: Souef Mohamed El-amine, *le transport Aérien aux Comores entre sécurité et souveraineté*, les éditions de la lune, France, 2009, p 8.

وتقدم مؤسسة النقل خدماتها للجمهور وفقاً لأربعة أنواع من تعرفه النقل هي:

4-3-1- **التعرفة الطبقيّة:** وعلى ضوءها تقسم السلع إلى طبقات تحدد لكل طبقة تعرفه خاصة تسري عليها وذلك حسب النوع والحجم والوزن ... الخ.

4-3-2- **التعرف السلعيّة:** حيث يتم وفقاً لهذا النوع من التعرّف تحديد تعرفه منخفضة لأنواع معينة من السلع وتعرفه أخرى مرتفعة لسلع أخرى.

4-3-3- **تعرفه العربيّة الكاملة:** وتكون التعرّف هنا منخفضة عن التعرّف التي تستخدم عند شغل حيز أقل من العربيّة وذلك لتشجيع الناقلين.

4-3-4- **التعرفه الجغرافية الشاملة:** وتسمى تكلفة طابع البريد وهنا يدفع الناقل نفس التعرّف بصرف النظر عن قرب أو بعد المسافة التي تغطيها السلعة.¹

المطلب الرابع: قطاع النقل و دوره التنموي²

يلعب قطاع النقل دوراً هاماً في المنشآت الاقتصادية، وكذا على مستوى الاقتصاد القومي، كما يوفر فرص عمل، و يحدث تغييراً اجتماعياً.

1- دور النقل في المنشآت الاقتصادية

إن نقل البضائع من مواقع إنتاجها إلى الوسطاء أو المستهلكين يتطلب إيجاد نظام سهل وكفء للنقل باعتبار ما يحدث من اختناقات في هذه العملية له نتائج سلبية على العملية الإنتاجية متمثلة بالتأخير الحاصل في وصول البضائع في أوقاتها المحددة أو ارتفاع التكاليف المتحققة على البضائع المنقولة. إن عملية اختيار الوسيلة الخاصة بالنقل تتأثر إلى حد كبير بنوع البضائع المنقولة وخصائصها إذ تعتبر الشاحنات وعربات السكك الحديدية أفضل الوسائل استخداماً لنقل معظم المنتجات إلى حد ما نسبياً وكذلك بالنسبة إلى مجاري الأنهار والبحار.

إلا إنه على أثر التطورات التكنولوجية الحاصلة في النقل خلال العقد الثاني من القرن الماضي والمتمثلة باستخدام الطائرات من جهة وإدخال مفهوم اقتصاديات النقل لهذه الوسائط من جهة أخرى والتي تحدد بشكل مختصر في إيصال البضائع بالوقت والكلفة المناسبة قد أدى إلى الاهتمام بشكل كبير بالنسبة للمنشآت في اختيار الوسيلة الناقلة لبضائعها. إن أهمية النقل بالنسبة للمنشآت وعلى اختلاف أنواعها سواء كانت صناعية أم خدمية أم زراعية تتضح عندما تسعى هذه المنشآت لاستخدام الأساليب الحديثة والمتطورة في التشغيل

¹: محمد الناجي الجعفري، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-31.

²: حيدر كمنونة، أهمية قطاع النقل والمرور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية . بحث منشور على موقع جريدة المدى على الرابط

التالي: <http://www.almadapaper.com/sub/06-405/p19.htm>

باتجاه تخفيض كلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مما يستلزم بالمقابل أن يدعمه توافر وسائل نقل تمكنه من الوصول إلى الأسواق في الوقت المناسب والكلفة المناسبة. كذلك تبرز أهمية النقل بالنسبة للمشروع من خلال تأثيره على مكان توطئه. نرى إن إنشاء السكك الحديدية وتقدم استخدام الشاحنات في عمليات النقل أدى إلى توطن المشروع في المكان الاقتصادي الملائم لعمليات الإنتاج دون التقيد بالمفهوم القديم بإنشاء المشاريع المختلفة قرب مجرى الماء باعتباره أفضل وسيلة للنقل وبأقل كلفة.

2- دور النقل في مستوى الاقتصاد القومي:

يعد قطاع النقل والمواصلات من البنى الارتكازية للاقتصاد ومؤثراً في الوقت نفسه بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الحياة الاجتماعية للأفراد من خلال ما يحققه من عملية اتصال وتغيير في السلوك الاجتماعي والحضاري لهم.

إن أي قصور يحصل في قطاع النقل سيؤثر في عملية التدفق السلعي والإنتاجي ما بين المراكز الإنتاجية والاستهلاكية لها وهذا ما يؤثر في الخطط القومية التنموية لذلك نهجت الدول ذات التخطيط المركزي بإيلاء هذا القطاع أهمية واضحة وكبيرة لما له من تأثير في زيادة وتائر عملية التنمية وتبرز أهمية النقل على مستوى الاقتصاد القومي من خلال ربطه المباشر ما بين القطاعات الإنتاجية المختلفة ورفدها بالمواد الأولية والأساسية في العملية الإنتاجية وبذلك يعتبر عامل النقل أحد العوامل الرئيسة المرتبطة بالإنتاج إذ إن إيصال المواد الأولية إلى المصنع أو البضائع الاستهلاكية إلى المستهلك أو البذور والأسمدة إلى المزرعة لا يمكنها أن تتم بدون نظام نقل يحقق الكفاءة المناسبة في سير العملية الإنتاجية من خلال تحقيق:

- السرعة.
- الأمان.
- الاقتصاد في حجم الخدمات المطلوبة لإدامته.
- التكيف لأي تغير خارجي يمكن أن يحدث.

3- دور النقل في توفير فرص عمل:

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل لما تتطلبه العملية من جهد بشري في إنجاز مهامها. ولا تقتصر عملية النقل على قائد المركبة بل تتناول جوانب مختلفة ومتعددة كمساعدى السواق والمضيفين وموظفي إدارة وميكانيكيين وعمال صيانة وعمال خدمات ومنفذي مشاريع النقل ومهندسين بمختلف الاختصاصات.

إن توفير ملاكات بشرية كافية للايفاء بمتطلبات التطور الحاصل في قطاع النقل باعتبار إن الزيادة في مهام هذا القطاع تستوجب أن تقابلها زيادة في العنصر البشري. وهذا يعني توفير فرص عمل كثيرة

لمختلف الاختصاصات.

4- دور النقل في إحداث التغيير الاجتماعي:

يساهم النقل إلى حد كبير في إحداث التغيير الاجتماعي بين أفراد المجتمع عموماً وذلك من خلال ربط الريف بالمدينة بطرق حديثة تسهل عملية الاتصال الاجتماعي بينهما. وبذلك فكلما توسعت شبكات وخطوط النقل بين أرجاء البلد الواحد من جهة وبينه وبين الأقطار الأخرى من جهة ثانية ساهم ذلك بشكل فعال في زيادة تحقيق التطور الاجتماعي باعتبار إن المجتمعات المتخلفة هي التي تتغلق على نفسها بسبب صعوبة الاتصال مع المجتمعات الأخرى. وهذا ما يلاحظ على بعض مجتمعات أفريقيا وآسيا حيث ما زالت هذه المجتمعات تعيش في مستوى الإنسان البدائي، ولعل السبب يرجع إلى انعدام الاتصال بين هذه المجموعات البشرية المنعزلة والمجتمعات الأخرى. إن عملية التطور التكنولوجي الحاصلة في قطاع النقل والمواصلات تتطلب أن يصاحبها تغيير في نظام النقل المعمول به وهذا ما يستلزم بالمقابل أن يتم إحداث تغيير في سلوكية الفرد وعاداته باتجاه تحقيق الانسجام مع ذلك التغيير.

المبحث الثاني : النقل بالسكك الحديدية في العالم

عرف النقل بالسكك الحديدية تطوراً كبيراً، و هذا لما له أهمية في تسهيل التعاملات و نقل البضائع و الافراد، سيتم إعطاء نبذة تاريخية عن هذا النوع من النقل وكذا توضيح مفهومه، أهميته و أنواع القطارات المستخدمة وكذا العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: التطور التاريخي للنقل بالسكك الحديدية

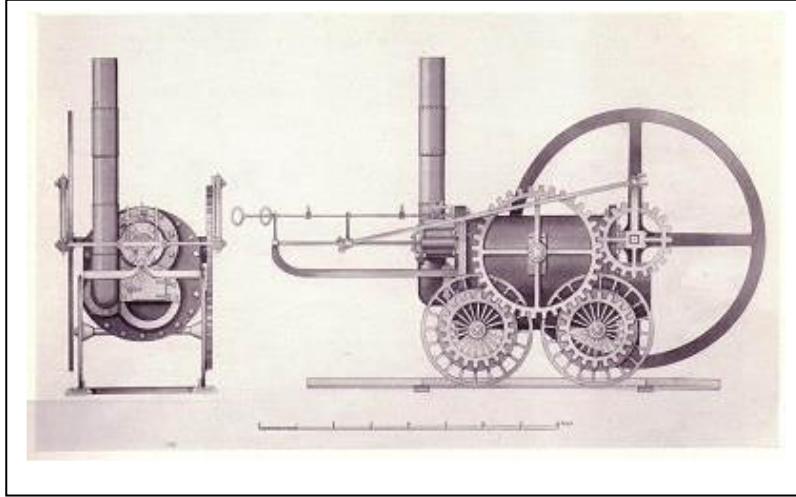
تطور النقل بالسكك الحديدية بشكل كبير و واضح، و هذا كما سيتم تبياناه في مايلي:

1- نبذة عن تاريخ السكك الحديدية

في عام 1786 م وضع البريطاني وليم جيسوب وهو من الرواد الأوائل في السكك الحديدية، أول خط سكة حديدي حقيقي وقد صُنع الخط من قضبان قصيرة من الحديد الزهر مدعومة في نهايتها بكتل صخرية، وكانت عجلات العربات ذات شفة (حافة بارزة) وكان جيسوب مسؤولاً عام 1803 م عن بناء خطوط السكة الحديدية لنقل البضائع العامة، ولقد استُخدمت على ذلك الخط الخيول لجر القطارات.

قادت بريطانيا العالم إلى استخدام القاطرات البخارية على خطوط السكك الحديدية، حيث بنى ريتشارد تريفيثيك، أول محرك بخاري يستخدم ضغط البخار العالي في عملية الدفع.

الشكل رقم (2-1): قاطرة ريتشارد تريفيثيك عام 1804



المصدر: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، "خطوط السكك الحديدية (تصميم، إنشاء، صيانة) ج 2، وزارة النقل، الشركة العامة للسكك حديد العراق، ماي 2016، ص 4.

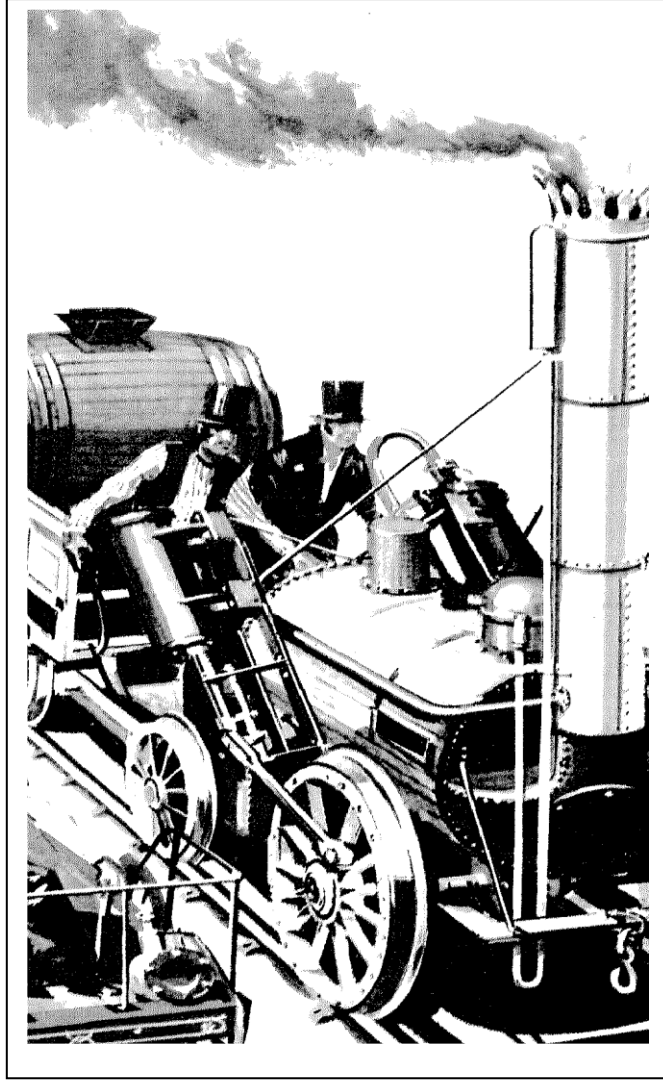
أخيراً قام المهندس الأنكليزي جورج ستيفنسون في عام 1825 م بافتتاح أول خط حديدي في العالم يربط بين مدينتي (ستوكتون - دارلينغتون) في أنكلترا مستخدماً ما يسمى (بالقاطرة البخارية رقم واحد) والتي جرت خلفها 36 عربة بعضها مخصص للشحن وبعضها الآخر مخصص للركاب، في هذا اليوم التاريخي استخدم القطار لأول مرة كوسيلة نقل للركاب.¹

1-1- قاطرة ستيفنسون (روكيت) 1829 م: في عام 1829 أقيمت مسابقة لاختيار أفضل قاطرة للعمل على الخط الحديدي الجديد من ليفربول الى مانشيستر فاز جورج وروبرت ستيفنسون بالجائزة ومقدارها 500 جنيه استرليني، وكانت قاطرتهم روكيت (وتعني الصاروخ) هي الوحيدة من بين القاطرات الخمس المتنافسة التي نجحت في جميع الاختبارات، وكان في إمكانها السير بسرعة منتظمة، 45 كم/سا بدون عربات، وبنحو 35 كم/سا عندما تجر حملاً.²

¹: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، "خطوط السكك الحديدية (تصميم، إنشاء، صيانة) ج 2، وزارة النقل، الشركة العامة للسكك حديد العراق، ماي 2016، ص 3، 4.

²: جونتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، كتاب المهندس الناشئ عن القاطرات الفائقة، دار الشروق، القاهرة، 2000، ص 4.

الشكل رقم (2-2): قاطرة ستيفنسون (روكيت) 1829 م



المصدر: جوناتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، كتاب المهندس الناشئ عن القطارات الفائقة، دار الشروق، القاهرة، ص4.

وفي عام 1829 تم تصدير قطارين بريطانيين إلى الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن قدرة وقوة السكك الحديدية الأمريكية لم تستطع تحمل حمولة هذين القطارين فكان لزاما على شركة السكك الحديدية الأمريكية أن تصمم بنفسها القطارات الخاصة بها.

وقد بدأت شركة بلتيمور و اوهيو للسكك الحديدية وهي أول شركة أمريكية عمل في مجال القطارات البخارية في عمليات تشغيل القطارات البخارية عام 1830.

بعد عام 1830 ازدهر استخدام السكك الحديدية في المملكة المتحدة، و خلال سنوات قليلة تم إقامة الطرق السريعة، كما تم إنشاء طريق السكك الحديدية الغربي الكبير ليصل لندن بميناء بريستول بمسافة حوالي 120 ميلا، كما استخدم طريق GWR للسكك الحديدية (God's Wonderful Railway) كطريق للمهاجرين الأوائل للوصول إلى ميناء برستول ومنها يأخذون طريق البحر إلى المستعمرات الإنجليزية في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

1-2- القاطرة "أفضل صديق لشارلستون" 1830 م: أطلق على هذه القاطرة اسم أفضل صديق لشارلستون The best friend of charleston واستعملت في أول خدمة قطارات منتظمة بالولايات المتحدة الأمريكية.²

وفي عام 1841 تم تنظيم أول رحلة سياحية بالقطار عن طريق شركة توماس كوك والتي قامت بتأجير قطار و بدأت الرحلة من Lough Borough وانتهت في Leicester في إنجلترا وبعدها بفترة بدأ نشاط القطارات يمتد ليصل الى كافة المراكز والمجتمعات العمرانية بكافة المنتجعات الصحية والمنتجعات الشاطئية الواقعة في مختلف أنحاء أوروبا وكذلك في أمريكا الشمالية. ولقد شهدت هذه الفترة بدء انهيار الطلب على المركبات وكذلك النقل عن طريق القنوات المائية.³

1-3- القاطرة " در أدلر " 1841م: استعملت هذه القاطرة على أول خط حديدي ألماني، من نورنبرج الى فورث، وكانت در أدلر مزودة بثلاثة أزواج من العجلات، أي بعجلتين أكثر من الروكيت.⁴ الصورة الموالية تبين هذا النوع من القاطرات.

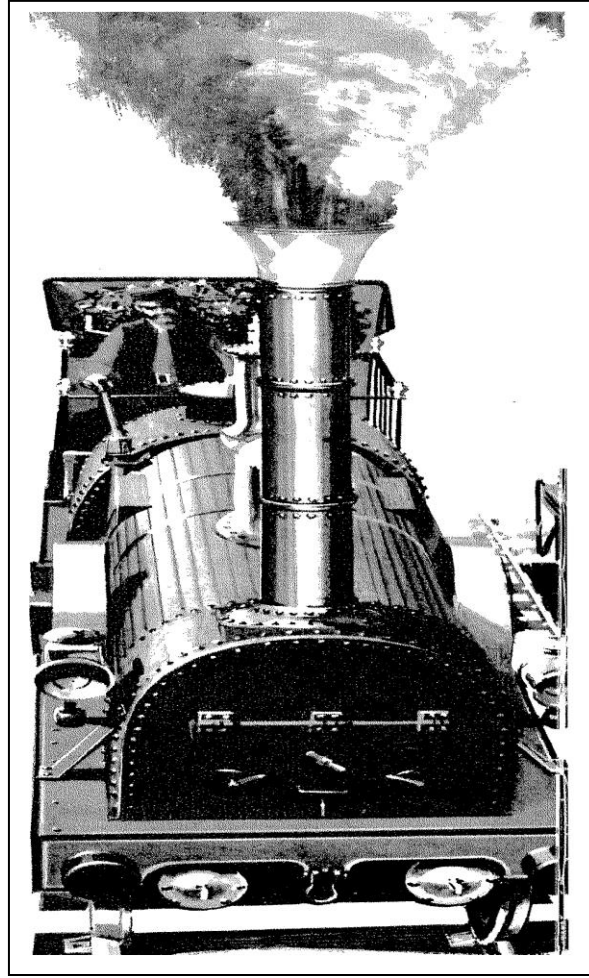
¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، المملكة العربي السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطور المناهج، تخصص سفر و سياحة، طبعة 2008، ص 108، الموقع <https://drive.google.com/file/d/1ss7Xoik0Os73UGRT71Ncng0Py64OMKf2/view>

²: جونتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص 108.

⁴: جونتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الشكل رقم (2- 3) : القاطرة " در أدلر " 1841م



المصدر : جوناتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية امتدت خطوط السكك الحديدية لتصل الساحل الشرقي للمحيط الأطلنطي بولاية شيكاغو عام 1853 ثم امتد بعد ذلك ليصل للضفة الغربية لنهر المسيسيبي بعد ثلاث سنوات من هذا التاريخ .

وفي سنوات الستينات من القرن التاسع عشر تم إنشاء أول خط عابر للقارات عن طريق التقاء خط السكك الحديدية المتجه على الشرق من كاليفورنيا مع الخط المتجه إلى الغرب من نبراسكا وقد التقى الخطان في نقطة Promontory بولاية Utha مايو 1869. إلا أن من ضمن المشاكل التي كانت تواجه بداية ظهور السكك الحديدية الأمريكية اختلاف عرض او نطاق خط السكك الحديدية الخاص بكل شركة. لذلك فان حمولة كل شركة لا يمكن نقلها على خطوط شركة أخرى إلا انه قد تم التغلب على هذه المشكلة في

الثمانينات من القرن التاسع عشر حيث تم توحيد عرض السكك الحديدية المستخدمة عن طريق كافة الشركات.¹

1-4- قاطرة سيمنز الكهربائية عام 1879 م: في عام 1879 م طور الألماني فيرنر سيمنز قاطرة بمحرك يعمل بالتيار المستمر ويؤخذ من السكة الحديدية نفسها.²

الشكل رقم (2- 4): قاطرة سيمنز الكهربائية عام 1879 م



المصدر: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

1-5- عربات النوم بالقطارات:

كانت الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا من أوائل الدول التي استخدمت عربات النوم بالقطارات نظرا لطول المسافة التي تستغرقها بعض الرحلات. ولقد بدأت عربات النوم البولمان (عربات نوم فخمة) العمل عام 1868 في الوم أ وفي نفس الوقت بدأت أيضا

شركة Wagon-lits عملها في أوروبا وكانت تضم هذه عربات للنوم وأخرى للطعام، واستطاعت أن تحقق شهرة واسعة نظرا لجودة خدمة الطعام التي تقدمها.

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره ص 109.

²: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

ولقد بدأ القطار الأمريكي عبر القارة في العمل عام 1869 و كانت تستغرق رحلة الوصول من الساحل الغربي إلى الساحل الشرقي للقارة سبعة أيام كاملة، و نظرا لطول الرحلة فقد تم تزويد القطار بالعديد من الإمكانيات التي تخدم إقامة السائح الكاملة لمدة سبعة أيام، فقد كان القطار يحتوي على مكتبة ترفيهية و متخصصين في الحلاقة و التجميل كما كان يضم اللوح الزيتية كجزء من الديكور، ولقد تم إدخال الإضاءة الكهربائية لأول مرة بالقطارات الإنجليزية عام 1881.

1-6- قطار الشرق:

بدأ هذا القطار العمل في عام 1883 في أوروبا و كان يبدأ الرحلة من باريس و منها حتى يصل الى محطته النهائية في اسطنبول، و في عام 1913 ظهر قطار الشرق الذي يبدأ من لندن و ينتهي في اسطنبول، و قد كان قطار الشرق يتميز بالفخامة حيث كانت جدرانه مغطاة بالحريير و غرف الطعام مفروشة بالسجاد و كان القائمون على الخدمة بها يرتدون زيا خاصا يرجع إلى القرن الثامن عشر.

و لقد توقف هذا القطار عن العمل عام 1977 لأسباب مالية إلا انه عاد مرة أخرى عام 1982 على درجة كبيرة من الفخامة إلا انه تميز بالارتفاع الشديد في أسعار رحلاته. و لقد عاد إلى العمل على خطين رئيسين، الرحلة الأولى تبدأ من لندن و تنتهي في فينيسيا أما الرحلة الثانية فتبدأ من باريس و تنتهي في اسطنبول.

2- تطور السكك الحديدية في عالمنا الحديث:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ساهم ظهور الطائرات في انخفاض الطلب بطريقة أو بأخرى على السكك الحديدية و لم تستمر إلا بعض الرحلات التي عليها طلب كثيف إلا أن العصر الذهبي للنقل بالقطارات كان قد ولى، و لقد كانت شركات السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية كما هو الحال في أوروبا مملوكة للقطاع الخاص، و لقد اتجهت عناية هذه الشركات إلى الاهتمام بنقل البضائع أكثر من نقل الركاب.

و من أهم مساوئ السكك الحديدية اختلاف سرعة القطارات المتخصصة للركاب عن غيرها المخصصة لنقل البضائع فقطار الركاب في معظم الأحوال أكثر سرعة من قطار نقل البضائع الذي يكون اقل سرعة من نظيره مما يخلق نوعا من الضغط على خطوط السكك الحديدية.¹

كان لعدم كفاية التقارير الاحصائية للسكك الحديدية سببا للقلق لعدد من خبراء الاقتصاد في السكك الحديدية في القرن 19 و أوائل القرن 20.²

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 109،110.

² : Reviews of united kingdom statistical sources volume XIV, **Rail transport**, derek H Aldcroft, pergamon press limited on behalf of the royal statistical society and the social science research council 1981, great britain ,p9.

ولقد كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى تراجع الطلب على السكك الحديدية في أمريكا الشمالية:

- 1- إقامة الطرق السريعة التي وفرت سرعة و حرية الحركة للمسافرين بالسيارات.
- 2- ازدهار النقل بالطائرات الذي يعتبر وسيلة أكثر سرعة و اقل تكلفة .
- 3- عدم مرونة استخدام عربات السكك الحديدية و ارتباطها بنظم و جداول تسيير القطارات و مشاكل تعديل مسار العربة و مشاكل إضافة أو فصل العربات أو تعديل خط سيرها من اتجاه إلى آخر.
- 4- ضخامة الاستثمارات اللازمة لإقامة السكك الحديدية و كذلك لتجهيز هذه السكك و صيانتها.
- 5- المصادمات السياسية الفلسفية القائمة و الخاصة بتحديد دور كل من قطاع الأعمال الخاص و كذلك الدولة في صناعة السكك الحديدية.

إلا انه بصفة عامة، بالرغم من تناقص الأهمية النسبية في جميع أنحاء العالم للنقل بالسكك الحديدية نظرا لتزايد الأهمية النسبية لوسائل النقل المنافسة و خاصة النقل بالسيارات و النقل بالطائرات، فهناك اتجاه متزايدا للاعتماد على السكك الحديدية للنقل في مجالين:

- 1- النقل داخل التجمع السكاني: فهناك اعتماد متزايد على استخدام السكك الحديدية للتنقل ما بين الضواحي و منطقة قلب المدينة حيث أن السكة الحديدية في هذه الحالة تحظى بمستوى خدمة أعلى و بتكلفة اقل، و ذلك نظرا لكثافة حجم الحركة من مدن الضواحي و منطقة قلب المدينة و من جهة أخرى فان السكك الحديدية عادة ما تحقق سرعة أعلى نتيجة لتواجد طريق خاص بها معزول عن حركات النقل الأخرى هذا بالإضافة لتباعد المسافات بين المحطات و بالتالي التقليل من عوامل إبطاء الحركة.

- 2- النقل بين المدن و التجمعات السكانية الكبيرة مثال على ذلك الخطوط التي تربط مدينة القاهرة بكافة محافظات مصر المختلفة.¹

كما انه في الصين ، بنيت في الثلاثين سنة الماضية السكك الحديدية من بكين الى يواننينغ، ومن تايوان الى جياوتسوه، وغيرهما من السكك الحديدية الرئيسية، وصلت قدرة النقل بالسكك الحديدية المكهربة المزدوجة من داتونغ الى تشينهووانغداو 100 مليون طن سنويا.²

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص ص110،111.

²: تشينغ بينغ، ترجمة فريدة وانغ فو ، جغرافية الصين ، الظروف الطبيعية اقتصاد المناطق، المزاي الثقافية، سلسلة اساسيات الصين، دار النشر الصينية عبر القارات، أكتوبر 1999، ص 71 .

3- تطور السكك الحديدية في أوروبا:

بالرغم من تراجع أهمية النقل بالسكك الحديدية في أوروبا لصالح النقل الجوي و النقل بالسيارات إلا أن هذه الوسيلة ما زالت حتى الآن تجتذب العديد من المسافرين .و في البداية كان القطار وسيلة لانتشار قاعدة سياحة الأعداد الكبيرة عندما قام جيمس كوك بتأجير قطار للقيام برحلات للمجموعات داخل انجلترا ثم امتدت هذه الرحلات إلى جميع أنحاء القارة الأوروبية.

و بالرغم من التطورات التي أدخلت على وسائل النقل بالسكك الحديدية بمرور السنين إلا أن أهميته كوسيلة نقل قد تأثرت بظهور السيارات و الباصات ثم أخيرا الطائرات، و بالتالي فان هذه المكانة الكبيرة التي كان يحتلها القطار كوسيلة نقل تعرضت للانحدار مع ظهور وسائل أخرى بديلة.

و مازال القطار حتى اليوم يلعب دورا في غاية الأهمية في المجتمع إلا أن دوره كوسيلة لنقل الركاب قد تضاءل و بصفة خاصة في الدول المتقدمة، فعلى سبيل المثال أصبح ينظر إلى القطار في الولايات المتحدة الأمريكية كوسيلة نقل من الدرجة الثانية على عكس الحال في أوروبا الغربية فمازال النقل بالسكك الحديدية يحظى بنصيب كبير من حيث حجم حركة المسافرين عليه. و يرجع ذلك إلى السياسات التي تنتهجها حكومات هذه الدول من اجل توفير الحماية و الدعم اللازمين للاستمرار في سوق المنافسة.

كما يحظى النقل بالسكك الحديدية بشعبية كبيرة في أوروبا الشرقية، و قد ساعد على ذلك انخفاض مستوى دخل الأفراد بهذه الدول مما جعل من النقل بالقطارات وسيلة مناسبة لمعظمهم. و بالرغم من ضآلة الأهمية التي يحظى بها النقل بالسكك الحديدية في مجال السياحة إلا انه على الأقل يحظى بمكانة و إن كانت متواضعة.و تسير الإحصاءات أن النقل بالسكك الحديدية في أوروبا الشرقية يحظى بنصيب لا يزيد عن 50% كوسيلة للنقل السياحي بينما تحظى السيارات كوسيلة للنقل السياحي بنصيب الأسد حيث تشير الإحصاءات أن 80% من حركة النقل السياحي بأوروبا الشرقية تتم عن طريق السيارات و تختلف هذه النسبة في كثير من الأحيان من دولة إلى أخرى.¹

و لأن الناس يفضلون المناطق السكنية و المدن الصناعية على مسافة قصيرة من خطوط السكك الحديدية و لان معظم شبكات السكك الحديدية تم انشاؤها في شكل شعاعي، في نهاية القرن 19 نجد الكثير من المدن على شكل نجمة.²

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 116،117.

² : Ralf roth and colin divall, **From rail to road and back again ? (modern economic and social history)**,a centry of transport comptition and interdependency, , henry ling limited, united kingdom at the dorset press,dorchester,2015,p7.

وبالنظر إلى صناعة النقل بالسكك الحديدية في دول غرب أوروبا نجد أن هذه الدول في معظمها ذات مساحة جغرافية صغيرة و بالرغم من صغر هذه المساحة فإن حجم الكثافة السكانية يصل في المتوسط إلى 320 مليون نسمة بالمقارنة مع قارة أمريكا الشمالية و بذلك يتضح أن القارة الأوروبية تعد قارة ذات كثافة سكانية عالية أما فيما يتعلق بمستوى النقل فنجد تفاوتاً في مستوى دخل الفرد بين هذه الدول و تأتي في مقدمة هذه الدول من حيث ارتفاع مستوى الدخل سويسرا و السويد و ألمانيا كما تأتي اسبانيا و البرتغال و اليونان في آخر هذه القائمة لذلك فإن حركة الانتقال في هذه الدول ذات أهمية كبيرة كما أن حركة انتقال الفرد من مكان إقامته المعتاد لمقصد آخر بغرض الترفيه تختلف من دولة إلى أخرى إلا أن هذه الحركة تزيد كلما ارتفع مستوى الدخل.

ومع قيام الاتحاد الأوروبي زادت الحركة السياحية بين هذه الدول خصوصاً مع إزالة الحواجز و القيود الحدودية بين هذه الدول و بذلك فإن حرية النقل بين هذه الدول أصبحت مكفولة لمواطنيها دون الحصول على تأشيرات دخول، كما أن هذه الحركة من المتوقع أن تعمل على إنعاش الاتحاد اقتصادياً مما سيؤثر بلا شك على زيادة رغبة الأفراد في استغلال أوقات الفراغ في السفر و السياحة.

وبصفة عامة فإن استخدام القطر كوسيلة من وسائل النقل السياحي يتم بصورة أكبر بالنسبة للرحلات الداخلية، و بما أن هناك اتجاهاً متزايداً نحو السفر للخارج (خارج حدود الدولة التي يقيم بها السائح). لذلك فإن النصيب السوقي للنقل بالسكك الحديدية سوف يتضاءل باستمرار كما هو الحال في سنوات الثمانينات من القرن العشرين.

لذلك فإن النصيب السوقي للنقل بالسكك الحديدية سوف يتضاءل باستمرار كما هو الحال في سنوات الثمانينات من القرن العشرين.

وتشير الإحصاءات أن هناك ما يقرب من 50% من مواطني دول بلجيكا و سويسرا و ألمانيا وهولندا يقضون إجازاتهم بالخارج مما يدل على زيادة سوق أوقات الفراغ من جهة و في نفس الوقت تقلص حجم السفر بالقطارات من جهة أخرى.¹

يرجع الانخفاض المستمر في حصص سوق السكك الحديدية في جميع البلدان بشكل رئيسي الى عدم التوافق بين احتياجات الطلب و ملف العرض الخاص بالسكك الحديدية.²

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص117.

² : Rapport de la 125 eme table ronde d'économie des transports tenue à paris les 28-29 novembre 2002, **l'intégration européenne des transports ferroviaires de marchandises**, Gerd ABERLE, Giessem, juin 2002, CEMT2004, p 13.

و هنا يثار التساؤل عن نوعية المسافرين الذين مازالوا حتى الآن يستخدمون القطار كوسيلة للانتقال في رحلاتهم، و هذه النوعية هي التي سوف ينظر إليها باعتبارهم عملاء محتملين لصناعة النقل بالسكك الحديدية في المستقبل، و تتضمن هذه النوعية الآتي:

- طائفة الشباب الذين لا يملكون سيارات أو لا يمتلكون رخصة لقيادة السيارة.
- طائفة كبار السن الذين لا يفضلون السفر بالسيارات أو الباصات لما ينتابهم من قلق نتيجة لاستخدام هذه الوسائل أو لكونهم في مدن أو مقاصد سياحية تقع خارج دولتهم.
- طائفة الأفراد الذين يشعرون بدرجة من الأمان باستخدام وسائل النقل العامة لأنهم في هذه الحالة لن يتحملوا عل عائقهم مهمة التخطيط و التنظيم لوسائل النقل الخاصة.
- طائفة من الأفراد يفضلون استخدام وسائل النقل الرخيصة و في معظم الحالات يعد التنقل بالقطار ارخص هذه الوسائل.
- عاشقوا القطار الذين يفضلونه عن أية وسيلة نقل أخرى على الرغم من توافر وسائل نقل أخرى أكثر سهولة و ارخص سعرا.
- المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة مثل منظمي الرحلات الذين ينظمون رحلات بالقطار و بصفة خاصة عندما يتفوق القطار على وسائل النقل الأخرى كوسيلة لنقل السائحين مباشرة إلى المدن الأوروبية الكبرى أو في الشتاء إلى منطقة جبال الألب حيث تحول الأمطار و الأحوال الجوية الثلجية دون هبوط الرحلات الجوية المنتظمة إلى المنطقة.
- و أخيرا الأفراد الذين يفضلون التنقل كوسيلة لقضاء أوقات الفراغ و التمتع بمشاهدة المساحات الخضراء الممتدة من نواذ و الاحتكاك بالمحليين و الإحساس بجمال الطبيعة و تنسم هواء الريف.¹

4- التحديات التي تواجه شركات النقل بالسكك الحديدية في أوروبا:

مع توفير عنصر السرعة و توفير الوقت و اختصار المسافات التي تقطعها قطارات دول أوروبا الغربية و مع تشعب خطوط السكك الحديدية و ربطها بمعظم المقاصد السياحية الأوروبية الشهيرة تواجه شركات السكك الحديدية في أوروبا تحديات كبيرة فبالرغم من أن هذه الشركات مع قيام الاتحاد الأوروبي أصبح لديها فرصة سانحة للاستفادة من المناخ السياسي الجديد من أجل استعادة مكانتها المسلوبة من خلال تقديم منتج على مستوى عال من الجودة يستطيع منافسة الوسائل الأخرى البديلة.

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص118.

و بالرغم من كل المميزات السابقة التي تستطيع صناعة النقل بالسكك الحديدية الأوروبية الاستفادة منها إلا أن التطوير الذي أدخل على هذه الصناعة لم يبدأ إلا منذ عهد قريب كما ان التطوير لا ينتظر ان يتم الانتهاء منه قريبا كما لا يتوقع أن يصل العملاء - المسافرون - على هذه الوسيلة بأعداد كبيرة في وقت قصير لذلك فإن إعداد استراتيجية تسويقية فعالة لهذه الصناعة يعتبر من الأمور الضرورية بل الحتمية و يجب ان تراعى هذه الاستراتيجية الأبعاد الآتية:

- كيفية الوصول للعميل المستهدف فالرسائل الإعلانية متعددة الا انه يجب التركيز على اختيار الوسائل التي يمكن أن تصل إلى العميل المحتمل و يتطلب ذلك في البداية دراسة العميل المحتمل ثم اختيار الوسيلة التي تتناسب مع احتياجاته و رغباته و هو ما يمكن ان تفسر عنه بحوث السوق.
- لا يمكن النظر الى السوق كوحدة واحدة فالسوق يتكون من العديد من الشرائح و القطاعات و لكل شريحة أو قطاع رغبات و احتياجات و تفضيلات تختلف عن أفراد الشرائح الأخرى، كما يجب دراسة سلوكيات المجموعات المختلفة أثناء قضاءهم لأوقات الفراغ و التعرف على طرق معيشتهم، فطريقة المعيشة تعكس بطبيعة الحال المحيط الذي يعيش فيه الفرد كما تؤثر، كما تعكس طريقة المعيشة بعدا في غاية الأهمية فيما يتعلق بالتركيبات الاجتماعية للمجتمع لذلك يتعين على شركات النقل بالسكك الحديدية أن تقوم بدراسة كافة ما يتعلق بطرق معيشة الأفراد بغرض الاتصال بالأسواق المستهدفة من مسافري القطار.¹

تعتبر السكك الحديدية واحدة من أكثر الأشكال الصديقة للبيئة للسفر، كما أنها أكثرها سلامة، لذا ينبغي أن يتضمن التقدم التقني في السنوات القادمة خطوط طاقة كهربائية و محركات أكثر كفاءة، فضلا عن مواد مركبة و مواد أخرى أخف وزنا، و شكلا أفضل انسيابية و ركوبا أكثر راحة.²

يجب أن تتنافس السكك الحديدية مع الأنماط الأخرى ، من حيث جودة الخدمة و الأسعار.³

5- النقل بالسكك الحديدية في افريقيا:

لعبت السكك الحديدية تاريخياً دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية لمعظم البلدان الأفريقية. لسنوات ، سيطروا على النقل المنخفض التكلفة للسلع والمسافرين ، ودعموا نمو قطاعي التعدين والزراعة. أصبحت المنافسة الشديدة التي خاضوها مع النقل البري منذ عام 1950 قضية رئيسية بالنسبة لهم في أفريقيا ، كما هو الحال

¹: حيز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص ص 123،124.

²: ستيف باركر، ترجمة جمال عبد الرحيم، "وسائل النقل في المستقبل عبر البر"، من إصدار مارشال كافينديش بانشارك، الطبعة الأولى، الرياض، 2013م، ص 16.

³ : La réforme ferroviaire -Règlementation des marchés de transport de marchandises,

CEMT(conférence),OCDE,2001,paris,p9.

في أماكن أخرى من العالم. في أكثر من أربعة عقود ، تبنت العديد من السكك الحديدية في مختلف القارات تغييرات هيكلية ، تتكيف بمرونة مع متطلبات السوق الجديدة. جلب العقد الماضي تحديات جديدة لسوق النقل العالمي: ارتفاع أسعار الوقود والأهمية المتزايدة لحماية البيئة. تتطلب الاقتصادات الحديثة اليوم مزيدًا من التنقل من قبل المواطنين وحركة كميات أكبر من البضائع بتكلفة أقل وفي ظروف أكثر أمانًا وتأثيرًا محدودًا على البيئة. تتيح هذه التحديات الجديدة للسكك الحديدية فرصة لتقديم نفسها كبديل قابل للتطبيق لوسائل النقل الأخرى.

إن نمو سوق النقل بالسكك الحديدية أقل في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى من أي مكان آخر في العالم. منذ عام 2001 ، زادت الأحجام المنقولة بالقطار باستمرار في جميع أنحاء العالم. في عام 2010 ، نقل القطار حوالي 9300 جيجا طن من الشحن / كيلومتر و 2800 مليار مسافر / كيلومتر. على الرغم من الخسائر في الحجم المسجلة في 2008-2009 بسبب الأزمة المالية ، فقد زادت نسبة الشحن ونقل الركاب بأكثر من 40% في جميع أنحاء العالم في عام 2010 مقارنة بأرقام 2001.¹

المطلب الثاني: مفهوم النقل بالسكك الحديدية و أهميته

تعددت مفاهيم حول النقل بالسكك الحديدية حسب اتجاه كل باحث لكن لم يختلفوا في جوهر و مضمون عملية النقل بهذه الوسيلة و هذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث بالإضافة الى توضيح أهمية هذا النوع من النقل.

1- مفهوم النقل بالسكك الحديدية :

قبل التطرق الى مفهوم النقل بالسكك الحديدية تجدر الإشارة إلى مفهوم السكك الحديدية حيث عرف قاموس بنجوين (Penguin English Dictionary) السكك الحديدية كالتالي: "هي خط محدد بقضبان فولاذية ممدودة تسير عليها العربات بسهولة تشكل نظاما من القاطرات وخطوط السكك الحديد والمحطات.

وقد تختلف الصيغ التي تعرف بها السكك الحديد (Railway) والتي كانت تسمى (Rail-Roads) ولكن بقي مفهوم واحد ويعني واسطة النقل و الحركة التي تتألف من قاطرة وعدد من العربات وتسير على قضيبين متوازيين.²

¹ : Vasile Nicolae Olievschi , **Transport ferroviaire ,Schéma d'analyse pour améliorer la performance du rail en Afrique subsaharienne** ,SSATP , programme de politiques de transport en afrique ,document de travail N°94.Mars 2013,pp1,2.

²: محمد درار الخضر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

كما تعرف السكة الحديدية على أنها: "الجزء من الطريق الحديدي الذي يحمل مباشرة محاور عربات السكك الحديدية و القاطرات وينقل حملها حتى سطح أساس السكة بإجهاد في حدود تحملها حتى تبقى على حافة سير و سطح القضبان في مكانهما التصميمي و يصبح السير سلسا و آمنا.¹

السكة الحديدية : قناة اتصال بالسكك الحديدية مخصصة حصريا لاستخدام مركبات السكك الحديدية.

شبكة السكك الحديدية: كل السكك الحديد في منطقة معينة.

المسار: خط المواصلات المكون من السكة الحديد فقط لغرض استخدام عربات السكة الحديد.²

النقل بالسكك الحديدية هي إحدى وسائل النقل البري، يتم بها تقديم خدمات النقل لجميع أنواع المنقولات سواء الركاب أو البضائع لمسافات طويلة و بسرعات عالية ، و تكون أكثر أمانا و اقل تأثير على البيئة.³

2- أهمية النقل بالسكك الحديدية:⁴

تمتلك كل دولة من دول العالم تقريبا خطأ حديديا واحداً على الأقل، وتمتد بعض خطوط السكك الحديدية لمسافات قصيرة فقط ، ومن المعروف أن أطول خط سكة حديدية في العالم موجود في الاتحاد السوفياتي (السابق ،) حيث يبلغ طول ذلك الخط الحديدي (9010) كم ، وهو يربط موسكو و فلاديفوستوك في أقصى الجنوب الشرقي للبلاد، وإذا وُضعت خطوط السكك الحديدية في العالم بعضها بجانب بعض ،فإن طولها يصل إلى (1207000) كم.

لاقت السكك الحديدية منافسة شديدة من وسائل المواصلات الأخرى، ولذلك فإن الحكومات المركزية في معظم دول العالم تقوم بإنشاء السكك الحديدية وتدعمها مالياً، وبحلول تسعينيات القرن العشرين زاد عدد الركاب وخدمات الشحن في السكك الحديدية إلى ثلاثة أمثال ما كان متوفراً بعد الحرب العالمية الثانية (1939م-1945م).

¹: محاضرات في هندسة السكك الحديدية /كلية الهندسة ، جامعة القاهرة، هندسة السكك الحديدية، الباب الثالث، السكة، ص 206، على

الموقع: Civil-files.com/2019/09 هندسة السكك الحديدية، كلية الهندسة

² : **Glossaire des statistiques de transport 3 eme édition**, miroslav Njovanovic (CEE-ONU),mario babarreto (CEMT) et hans strelow(EUROSTAT)transport ferroviaire(réunion du groupe de travail sur les statistiques du transport par rail organisé par EUROSTAT a luxemburg en octobre 2002, nations unies,2006 ,p2,3.

³: علي عبد السلام المعزوي، اقتصاديات النقل، دار السلام، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص 94.

⁴: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 5،6.

لقد ساهم النقل مساهمة فعالة في تقدم الدول اقتصادياً و صناعياً وثقافياً، ونقل البضائع هو المهمة الرئيسية للنقل ويأتي في المرتبة الثانية نقل الركاب من مكان إلى آخر ويجب التنويه هنا إلى ضرورة جعل النقل بأقل التكاليف نظراً لأنه سوف ينعكس على التكاليف .

يعتبر النقل باستخدام السكك الحديدية من أهم وسائل النقل التي تحقق شروط النقل المطلوبة وهي النقل بأمان وبأقل تكلفة ، هذا بالإضافة إلي أن النقل باستخدام السكك الحديدية يأتي في مقدمة حلول مشكلة الاختناق المروري الناشئة عن ازدحام المركبات وعدم استطاعتها السير بالسرعات التصميمية ، والاختناق المروري مشكلة تهدد الهيكل الاقتصادي للدولة ، لذلك فاللجوء باستخدام وسائل النقل العام داخل المدن كالسكك الحديدية يقضي على الآثار السلبية الناشئة عن مشكلة الاختناق المروري .

أن الاهتمام بعملية تحسين مكونات خط السكة وكيفية صيانتها بصفة دورية يضمن لنا أن تكون الاجتهادات الناشئة من ضغط حمل العجل على أجزاء السكة المختلفة في حدود المسموح به وذلك حتى لا يحدث أي خلل لأساس السكة أو انهيارات لمكونات خط السكة بأكمله .

ولقد أصبح واضحاً لمخططي المدن أن النقل السريع ضرورة لحل مشكلة الاختناق المروري، وأفضل وسائل النقل داخل المدن و أكثرها اقتصاداً هو ما يجمع بين السيارات الخاصة والحافلات والنقل عن طريق السكك الحديدية .

ولقد وجد من الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية أن الاعتماد على وسيلة نقل واحدة ، كما هو ملاحظ داخل مدن العراق لا يعتبر الحل الأمثل ولا بد من التخطيط على أساس أن وسائل النقل الداخلي المختلفة (سيارة خاصة - حافلة - قطار) مكملتها لبعضها البعض .

ويعتبر المترو من أهم وسائل نقل الخطوط الحديدية والتي يمكن الاعتماد عليها داخل المدن .

والمترو عبارة عن خط سكك حديدية مكهرب ومعزول تماماً عن حركة المرور السطحي إما بواسطة ممرات سطحية أو بواسطة أنفاق وخاصة في منطقة وسط المدينة ، ونظراً لأن تكلفة الإنشاء عالية فأن إنشاء خطوط المترو تتوقف على حجم حركة الركاب ، فإذا زاد عدد الركاب المطلوب نقلهم عن عشرة آلاف راكب في الساعة لكل إتجاه وجب اللجوء إلى المترو كحل جوهري حتى لا تتفاقم المشكلة.

المطلب الثالث : العوامل التي تؤثر على إنشاء خطوط السكك الحديدية¹

هناك بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على مد و إنشاء خطوط السكك الحديدية والتي يمكن تقسيمها إلى ما يأتي:

¹: عبد الكريم محمد جعفر ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 6-8.

1- العوامل الطبيعية: للعوامل الطبيعية دور مؤثر بوصفها تشكل عائقاً في بعض الأحيان أمام تنفيذ مشروع من هذا القبيل ويمكن تقسيمها إلى عدة عوامل منها:

1-1- درجة الانحدار:

حيث تعتبر المناطق القليلة الانحدار أكثر ملائمة لإنشاء خطوط السكك الحديدية نظراً لقلّة تكاليف الإنشاء كما أنه يتيح إلى القاطرة الوصول إلى معدلات سرعة أعلى مع تقليل عامل الاندثار نظراً لقلّة جهد المحرك عكس المناطق المرتفعة والتي تزداد فيها التكاليف ويزداد جهد المحرك وتزداد نفقات الوقود و الاندثار مع تقليل معدل السرعة وفي المناطق الشديدة التضاريس وذات الأهمية السياحية عمد الإنسان إلى إنشاء نمط معين من خطوط السكك الحديدية تتمثل بالعربات المسننة حتى تؤمن عملية صعود وهبوط السفوح المنحدرة بدرجة عالية من الأمان كما هو الحال في سويسرا -كذلك قد تتجنب خطوط السكك الحديدية الجهات المنحدرة وذلك على حساب زيادة طول المسافة عن طريق مد الخط على شكل قوسي أي أن عامل الاستقامة يقل ويميل الخط إلى التقوس.

1-2- العوامل الجيولوجية:

حيث تؤثر صلابة الصخور على تكاليف مد خطوط السكك الحديدية فالصخور الصلبة في المناطق القليلة الانحدار تقلل من تكاليف الإنشاء كما أن عملية حفر الأنفاق ترتبط بنوع الصخور , فالصخور الصلبة تزيد من مصاعب عمليات الحفر وتكاليفه لكنها من ناحية أخرى تمتاز بعمر زمني أطول بعد الإنشاء وبأعمال صيانة أقل, في حين أن الصخور القليلة الصلابة مثل الصخور الكلسية تكون عمليات الحفر أسهل وأسرع لكنها في المحصلة النهائية تحتاج باستمرار إلى عمليات صيانة ومراقبة نظراً لتأثر تلك الأنفاق بالرطوبة كما أن المناطق غير المستقرة جيولوجياً مثل المناطق المعرضة للهزات الأرضية تزيد من مخاطر مد شبكة خطوط السكك الحديدية فيها كما هو الحال في اليابان كما تؤثر الانزلاقات الأرضية وتساقط الصخور على سلامة النقل في السكك الحديدية , فخطوط السكك الحديدية الممتدة بموازات مناطق معرضة لانهيارات الصخور تتطلب أعمال صيانة مستمرة وحماية للخط عن طريق العديد من الاجراءات ومن أمثلتها بناء حائط بموازات الخط وعلى امتداد تلك المناطق المعرضة لانهيارات حيث أن ذلك يساهم في زيادة تكاليف النقل بالسكك الحديد.

1-3- السلاسل الجبلية

وتعتبر عائقاً أمام مد شبكات خطوط السكك الحديدية وقد أجبرت الجبال العديد من خطوط السكك وذلك للمحافظة على درجة انحدار معقولة عن (zigzag) الحديد على اتخاذ الشكل الحلزوني طريق مد الخط مع امتداد خطوط الارتفاعات المتساوية ،وقد ساهم التقدم التكنولوجي في التغلب على مصاعب حفر الأنفاق عبر

السلاسل الجبلية وبالشكل الذي ساهم في تقليص المسافة مع المحافظة على معدل سرعة معقولة وقد انتشرت عمليات حفر الأنفاق في كل القارات وتجاوزت أكثر السلاسل وعورة كالألب, و الكاسكيد, ومن أشهر الأنفاق نفق هوساك, ونفق موفات, و كوتهارت في سويسرا .

1-4- الأنهار والمسطحات المائية و الأودية

وهذه الظواهر تزيد من مصاعب مد خطوط السكك الحديدية وذلك لأنها تتطلب بناء الجسور على مجاري الأنهار أو للربط بين بعض الجزر المتقاربة ولذلك تأثير على تكاليف الإنشاء وترجع البدايات الأولى لإنشاء الجسور لأغراض السكك الحديدية إلى الولايات المتحدة عندما أنشيء جسر على نهر ديلاوير صنع من الخشب وكان ذلك في النصف الأول من القرن التاسع عشر, ولم تقف المسطحات المائية عائق أمام مد خطوط السكك الحديدية ذلك لأنه بفضل التقدم العلمي أمكن بناء العديد من الأنفاق تحت مياه البحر لخدمة خطوط السكك الحديدية ومن تلك الأنفاق النفق الذي بناه اليابانيون ما بين جزيرة (هونشو و كيوشو في الجنوب) حيث ساهم بتقليص المسافة من 60 دقيقة في البحر بواسطة السفن إلى 10 دقائق بواسطة السكك الحديدية عبر النفق , كما افتتح اليابانيون في 1987 أطول نفق تحت مياه سطح البحر في العالم للربط ما بين جزيرة (هونشو و جزيرة هوكايدو في الشمال) وبطول 53 كم .

1-5- الظروف المناخية

والتي يكون تأثيرها اقل من تأثير وسائط النقل الأخرى, إلا أن الظروف المناخية القاسية قد زادت من مصاعب تنفيذ مشاريع خطوط السكك الحديدية فالمناطق الصحراوية القاحلة والجهات الباردة والمعرضة للعواصف الرملية و الأعاصير و الأمطار كلها مصاعب تزيد من عمل المهندسين والعمال في عملية مد خطوط السكك الحديدية وبالتالي تزيد من تكاليف الإنشاء كذلك فأن الضباب وسقوط الأمطار والثلوج تؤثر على معدل سرعة القطار مما يزيد من زمن الرحلة .

2- العوامل الاقتصادية

حيث تؤدي العوامل الاقتصادية دورا مهما في تنفيذ مشاريع خطوط السكك الحديدية , فارتفاع تكاليف الإنشاء كان عائقا أمام تنفيذ مشاريع من هذا القبيل في العديد من الدول النامية كذلك تعتبر مشاريع خطوط السكك الحديدية عاملا محفزا للنمو الاقتصادي وذلك لدورها في نقل المواد الخام من مناطق الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك , هذا فضلا عن دورها المهم في تنشيط عمليات التبادل التجاري ونقل الأشخاص , وأتساع مناطق الاستيطان البشري واستثمار الإمكانات الاقتصادية في المناطق البعيدة عن مراكز التجمعات السكانية.

المطلب الرابع: أنواع القطارات¹

هناك أنواع خاصة من القطارات التي تخدم رغبات السائحين، و التي تظهر معظمها في جداول رحلات القطارات للشركات الكبرى مثل شركة توماس كوك للسياحة، و يرجع تعدد أنواع القطارات إلى تنوعها الذي يخدم تنوع رغبات السائحين.

1- **القطارات الليلية:** هذه القطارات لها شهرة كبيرة في العديد من الدول الكبرى على مستوى العالم، و لكن جودة الخدمة على هذه القطارات متغيرة، فعلى سبيل المثال فإن المعلومات الأساسية التي يحتاج إليها المسافر ممكن أن يحصل عليها من جدول مواعيد القطارات في شركة توماس كوك و لكنه في كل مرحلة من مراحل الرحلة يجب عليه التأكد من عدم حدوث تغيير لمعلومات الرحلة، و بناء عليه ينصح راكبو هذه القطارات التزود بمعلومات أكثر قبل استخدام هذه القطارات و يمكن استخدام SPECIAL TIMETABLES المصدرة من مجموعة شركات توماس كوك و المسماة " القطارات الليلية الأوروبية".

2- **القطارات الحاملة للسيارات:** هذا النوع من القطارات عادة يكون مزودا بعربات خاصة لنقل السيارات بجانب عربات نقل المسافرين، و هي في اغلبها قطارات تخدم المسافات الطويلة لذا تكون مزودة أيضا بعربات للنوم بدلا من عربات المقاعد و بذلك توفر هذه القطارات على المسافر عناء القيادة لمسافات طويلة و في نفس الوقت توفر له سيارته الخاصة عند الوصول ليكمل بها رحلته إلى المكان الذي يرغب الانتقال إليه، و تنتشر العديد من هذه القطارات في أوروبا بالتحديد و البعض منها ينقل المسافرين عبر إنفاق مثل قطار لوتشبيرغ في سويسرا حيث يظل المسافر في سيارته خلال رحلة قصيرة لا تزيد عن عشر دقائق.

3- **القطارات البخارية:** يمكن وصف هذا النوع بالقطار البخاري أو القطارات العادية المنتشرة في معظم دول العالم و التي تعمل بين المدن داخل الدولة الواحدة مثل التي تعبر جبال الألب، والأنهار، والوديان و لكنها لا تمتد أبعد من حدود الدولة التي تعمل داخلها.

ان جمع المعلومات عن هذه القطارات يعد تحد كبير حيث لا يوجد مصدر معلومات متاح لوكالات السفر و السياحة تمكنها من إجراء الحجوزات للمسافرين و إصدار تذاكر لهذه القطارات ما عدا الرحلة ضمن برنامج شامل معد من قبل منظم رحلات كبير.

¹: حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره، ص 120-123.

4- **القطارات الفاخرة:** يطلق عليها قطارات فوق العادة مثل: فينسيا سيمبلون، و قطار الشرق، و القطار السريع، و قطار الشرق السريع الذي يربط بين شانج ماي و بانكوك و سنغافورة بواقع رحلة كل شهر، و كذلك قطار جنوب الباسيفك العظيم بالساحل الشرقي لأستراليا. كما يوجد قطار Blue Train في جنوب إفريقيا أو قطار Royal Orient Express في الهند، و هي جميعا قطارات تتميز بالفخامة في التأثيث و الخدمات العالية الجودة و بالطبع تكون تذاكرها مرتفعة جدا مما يجعلها تتناسب فقط مع ذوي القدرات المادية العالية.

5- **القطارات الحديثة:**

شهدت السنوات الحديثة ثورة في مجال تطوير و تنمية السفر و السياحة بالسكك الحديدية و قد تمثل ذلك في ظهور أنواع جديدة من القطارات يتميز بإمكانات عالية مثل Super trains، و قد ظهر هذا النوع من القطارات في اليابان و تبلغ سرعته أكثر من 300 كم أو 186 ميل في الساعة و يعرف هذا القطار باسم Shinkansen أو Bullet Trains و بالرغم من الشهرة التي يتمتع بها هذا القطار فإن الحكومة اليابانية مازالت حتى الآن لا تحقق ربحا من تسيير هذا القطار حيث تفوق تكاليفه الإيرادات المحصلة من التشغيل.

و في الهند هناك نظام السكك الحديدية التي تعد أكبر شبكة سكك حديدية في آسيا حيث تغطي هذه الشبكة أكثر من 62000 كم و تخدم أيضا أكثر من 7000 محطة، أما في أستراليا فهناك تميز آخر حيث تقدم قطار الرحلات الملقب بـ Indian pacific الذي يستخدم أطول خط سكك حديد ممتد بين بيرث و سيدني بدون انحناءات، و تستمر الرحلة ما بين يومين إلى يومين و نصف.

و إلى جانب ذلك فهناك عدد من القطارات ذات الشهرة التي تتمتع بالسرعة و الفخامة في نفس الوقت و أصبحت في حد ذاتها عنصر جذب لاستخدام السكك الحديدية مثال ذلك :

6- **القطار المغناطيسي:** بالرغم من أن هذا القطار قد تم اختراعه في ألمانيا في الثلاثينات من القرن العشرين إلا أن هذا القطار تم استخدامه في اليابان، و يتميز هذا القطار بأن راكبيه لا يشعرون بأية احتكاكات حيث ينساب القطار فوق خط سكة الحديد كما لا يشعرون بأي ذبذبات كما يتمتع هذا القطار بأقل صوت مقارنة بالقطارات الأخرى.

7- **القطارات ذات السرعة الكبيرة:** و ينتشر هذا النوع من القطارات في أوروبا و بالتحديد في فرنسا و يقوم هذا القطار برحلات ما بين ليون و باريس و تستغرق الرحلة بالقطار ساعتين فقط بينما تستغرق نفس الرحلة بالسيارة 5 ساعات، و لهذا القطار خط مخصص لهذا الغرض لا يستعمل

بواسطة قطارات نقل البضائع، و يمكن أن تصل سرعة القطار إلى 170 ميل في الساعة، و نظرا للنجاح الذي حاز عليه هذا القطار فلقد تم مد خطوطه من مدينة طولون الفرنسية في الريفيرا الفرنسية إلى مدينة لوزان بسويسرا.

8- قطار الباص: و قد تم استخدام هذا النوع من القطارات في إنجلترا، و يرجع الغرض من استخدام هذا القطار إلى إعادة الحياة مرة أخرى إلى خطوط السكك الحديدية و تشجيع المسافرين للعودة مرة أخرى لاستخدامها.

و يشبه قطار الباص جسم الباصات الضخمة الخاصة بالطرق السريعة إلا انه يسير في إطار السكك الحديدية و له موتور تربو قوته قوة موتورات الباصات، و يعتبر هذا النوع من الباصات اقتصادي إلى حد كبير حيث إنه لا يحتاج إلى العديد من الخدمات كما يستطيع أن يتحمل حمولة كبيرة نظرا لقوة الموتور مما يميزه عن القطار ذي محرك الديزل العادي، و يستطيع هذا النوع من القطارات أن ينافس النقل بالطائرات خاصة بالنسبة للمسافات الطويلة التي تزيد عن أو تصل إلى مئات الأميال.

المبحث الثالث: قطاع النقل في الجزائر

تولي الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا لهذا القطاع لما له من أهمية و تأثير على الاقتصاد الوطني، هذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: قانون تنسيق النقل في الجزائر

لقد عرف القانون الجزائري خدمة النقل في نص المادة 16 من القانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، كمايلي: يعد نقلا كل نشاط ينقل بواسطته شخص طبيعي أو معنوي أشخاصا أو بضائع من مكانه إلى آخر على متن مركبة مهما كان نوعها.¹

القانون رقم 01-13 مؤرخ في 7 أوت 2001 يتضمن توجيه النقل البري وتنظيمه المعدل والمتمم.

1- أحكام عامة:

المادة الأولى: يهدف هذا القانون إلى تحديد المبادئ والقواعد العامة التي تحكم نشاط النقل البري للأشخاص والبضائع.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988، العدد 19، ص 785.

2- تعاريف:

المادة 2 : (قانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يقصد في مفهوم هذا القانون بما يأتي :

2-1- النقل البري: كل نشاط يقوم من خلاله مستغل بنقل أشخاص أو بضائع من مكان الي آخر، عبر الطريق أو السكة الحديدية أو السلك على متن مركبة ملائمة.

2-2- النقل العمومي: نقل يتم بمقابل لحساب الغير يقوم به مستغلون مرخص لهم لهذا الغرض.

2-3- النقل للحساب الخاص: نقل تقوم به أشخاص طبيعية أو معنوية لحاجاتهم الخاصة بواسطة مركبات يملكونها.

2-4- المستغل: كل شخص طبيعي أو معنوي يمارس خدمة أو عدة خدمات للنقل العمومي للأشخاص أو البضائع بوسائله الخاصة للنقل أو بوسائل تضعها الدولة تحت تصرفه في إطار الامتياز.

2-5- النقل المشترك ما بين الأنماط : خدمة نقل ينجزها مستغل بواسطة سند نقل وحيد و بنمطين مختلفين من النقل على الأقل و تغطي النقل من بدايته الى نهايته، تحت مسؤولية مستغل وحيد.

2-6- المركبة: كل وسيلة نقل بري مزودة بمحرك دفع ، تسير على الطريق أو على السكة الحديدية، مجرورة أو معلقة بواسطة سلك. وتندرج على الخصوص ضمن هذا التعريف ، سيارات نقل الأشخاص أو نقل البضائع والحافلات والحافلات المتمفصلة والحافلات الكهربائية وعربات القطارات والقطارات الكهربائية والقطارات ذاتية الدفع و عربات الترامواي وعربات المترو وحجرات التلفريك والتلبان والعربات المعلقة بالأسلاك والتلسياج ومساعد التزلج وكذا حجرات المصاعد الحضرية.

2-7- النقل بالسكك الحديدية: كل منظومة نقل الأشخاص والبضائع بواسطة مركبات مجرورة أو تسير عبر السكة.

2-8- نقل الأشخاص الموجه: كل منظومة نقل عمومي تستعمل مركبات ملزمة باتباع مسار محدد على كل أو جزء من مسيرها، سواء أكانت هذه المركبات تسير في رحاب مخصص لها أم لا، باستثناء شبكة السكة الحديدية الوطنية.

2-9- نقل الأشخاص والبضائع عبر الطرقات: نقل يستعمل مركبات مهيأة من طرف الصانع لنقل أشخاص أو بضائع من مكان آخر، تسير عبر الطريق.

3- مبادئ عامة:¹

المادة 3: تساهم منظومة النقل البري في تجسيد سياسة التهيئة العمرانية و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والدفاع عن التراب الوطني و حماية البيئة والمحافظة عليها.

المادة 4: يجب أن ترمي منظومة النقل، على وجه الخصوص، الى التلبية الفعلية لحاجات المواطنين في مجال النقل، وفق شروط أكثر نفعاً للجماعة الوطنية و المستعملين من حيث الأمن وتوفر وسائل النقل والتكلفة و السعر و نوعية الخدمة.

المادة 5: يجب أن تهدف منظومة النقل البري للأشخاص الى إعطاء الأولوية لتطوير النقل الجماعي.

المادة 6: في إطار تنظيم منظومة النقل البري، تكلف الدولة و الجماعات الإقليمية، كل فيما يخصها، لا سيما بما يأتي:

- تنظيم و مراقبة الشروط العامة لممارسة نشاطات النقل.

- تنظيم النقل العمومي.

- ترقية البحث و الدراسات و الإحصائيات و الإعلام.

- إنجاز و/أو التكليف بإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الضرورية للنقل.

- التأكد من مطابقة المنشآت القاعدية و التجهيزات للمقاييس المطلوبة في التشريع و التنظيم المعمول بهما.

المادة 7: يشكل النقل العمومي البري للمسافرين خدمة عامة.

تحدد شروط و كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 8: يجب أن يراعي تطوير مختلف أنماط النقل البري، مهام و مزايا كل منها بالنسبة للجماعة الوطنية و أن يرتكز على مخططات النقل الوطنية و المحلية التي تفضل التصور ما بين الأنماط.

المادة 9: تحظى الاستثمارات في المنشآت القاعدية و التجهيزات الرامية الى ترقية النقل المشترك ما بين الأنماط، بالأولوية.

المادة 10: تتكفل الدولة و الجماعات الإقليمية بتطوير منظومة النقل الحضري.

يتم إنجاز و استغلال شبكة النقل الحضري من قبل الدولة و / أو الجماعات الإقليمية أو عند الاقتضاء، عن طريق منح الامتياز لكل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون الجزائري.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

يكون الامتياز محل اتفاقية و دفتر شروط يحددان حقوق و واجبات صاحب الامتياز .

المادة 10 مكرر: (القانون رقم 09-11 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يجب أن يكون تصميم منظومة النقل الموجه و إنجازها و استغلالها و تعديلها و / أو إعادة اعتبارها مسبقا في جميع الحالات، موضوع ملف سلامة ينطوي على عناصر تسمح ببلوغ أهداف السلامة و تتضمن الخاصيات التقنية و الوظيفية للمشروع وكذا مقاييس النوعية.

يجب أن تتم المصادقة مسبقا على ملف السلامة المنصوص عليه أعلاه من طرف الهيئة المؤهلة في هذا المجال، المعتمدة من طرف السلطات العمومية، و يوافق عليه طبقا للشروط و الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

تحدد شروط و كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 11: يضمن المستعملون تمويل استغلال خدمات النقل العمومي الحضري ذات المنفعة المحلية وعند الاقتضاء، الدولة أو الجماعات الإقليمية والمستفيدون من هذه الخدمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة دون أن يكونوا مستعملين لها.

تحدد مساهمات الدولة و الجماعات الإقليمية و المستفيدين بموجب قانون.

المادة 12: تشكل تعريفات النقل العمومي للأشخاص و البضائع عنصرا أساسيا للاستفادة من وسيلة النقل وضبط سوق النقل البري.

يمكن تحديد تعريفات النقل بالنسبة للخدمات الاستراتيجية أو ذات الخصوصية عن طريق التنظيم.

المادة 13: يمكن أن تكون وسائل النقل البري للمسافرين والبضائع موضوع تسخير لمقتضيات الدفاع الوطني.

تحدد شروط و كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

4- أنماط النقل:¹

المادة 14: (القانون رقم 09-11 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يشمل النقل البري في مفهوم هذا القانون:

- النقل بالسكك الحديدية.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

- نقل الأشخاص عبر الطرقات.

- نقل البضائع عبر الطرقات.

- نقل الأشخاص الموجه.

4-1- أحكام مشتركة لمختلف أنماط النقل

المادة 15 : يجب أن تكون عمليات النقل محل عقد طبقا للتشريع الجاري به العمل.

تحدد شروط و كفاءات إعداد عقود النقل عن طريق التنظيم.

المادة 16 : يلزم متعاملوا النقل البري بإعلام المستعملين عن طريق كل الوسائل المناسبة وباستمرار، بالشروط العامة للنقل فيما يخص الأجال و الوتيرة والتوقيت.

كما يلزم متعاملوا النقل البري للمسافرين بضمان علانية تسعيرة خدماتهم.

المادة 17: يمكن أن يمارس نشاطات نقل الأشخاص أو البضائع عبر الطرقات، شخص طبيعي أو اعتباري ترخص له قانونا مصالح الوزير المكلف بالنقل بذلك.

تحدد شروط تسليم الرخص عن طريق التنظيم و توضح علي وجه الخصوص، مقاييس ممارسة مهنة الناقل من حيث الأمن والتأهيل المهني و وسائل النقل و شروط الاستغلال و العمل و نوعية الخدمة.

المادة 18 : يترتب علي كل تبعة للخدمة العمومية تتم وفق الأشكال و الشروط المطلوبة، تعويض تمنحه الدولة أو الجماعات الإقليمية.

يخصص هذا التعويض لتغطية الكسب الفاتت أو العجز الناجم عن استغلال الخدمة المفروضة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

4-2- النقل بالسكك الحديدية

المادة 19: تتكون شبكة السكك الحديدية الوطنية من مجموع المنشآت القاعدية للسكك الحديدية الموجهة لاستغلال خدمات السكك الحديدية للنقل العمومي للمسافرين و/ أو البضائع ذات المنفعة الوطنية.

المادة 20: تتكون المنشآت القاعدية الخاصة بشبكة السكك الحديدية على وجه الخصوص من العناصر الآتية:

- أراضي الرحاب.

- المنشأة القاعدية للسكة الحديدية.

- المنشآت الفنية.
- ممرات التقاطع مع السكة الحديدية.
- الهيكل الأفقي للسكة الحديدية.
- تجهيزات الأمن والإشارة والاتصالات السلكية واللاسلكية.
- تجهيزات التحويل والنقل وتوزيع الكهرباء لجر القطارات.
- بنايات المحطات والمواقف والمحطات النهائية للمسافرين والبضائع.
- البنايات المخصصة لخدمة المنشآت القاعدية.

المادة 21 : يمكن الدولة المالكة لشبكة السكك الحديدية الوطنية أن تمنح امتياز الاستغلال و الإنجاز الي مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات للنقل بالسكك الحديدية خاضعة للقانون الجزائري.

يتم منح حق الامتياز طبقا للتشريع المعمول به و بعد أخذ رأي المجلس الوطني للنقل البري المنصوص عليه في المادة 53 من هذا القانون.

المادة 22 : يقصد باستغلال السكك الحديدية ما يأتي:

- تسيير المنشآت القاعدية للسكك الحديدية و المتضمن صيانة و تجديد و تهيئة هذه المنشآت و تسيير أجهزة تنظيم و أمن حركة المرور بالسكك الحديدية و التسيير العقاري للأملاك العمومية التابعة للسكك الحديدية.
- الاستغلال التقني و التجاري لخدمات النقل بالسكك الحديدية للبضائع و/ أو المسافرين.

المادة 23: يخص الامتياز المذكور في المادة 21 أعلاه و الذي يمنحه الوزير المكلف بالنقل:

- إما الاستغلال التقني و التجاري لكل خدمات النقل بالسكك الحديدية للبضائع و /أو المسافرين أو جزء منها.
- و إما تسيير المنشآت القاعدية للسكك الحديدية لكل شبكة السكك الحديدية الوطنية أو جزء منها.
- و إما تسيير المنشآت القاعدية للسكك الحديدية لكل شبكة السكك الحديدية الوطنية أو جزء منها والاستغلال التقني و التجاري لخدمات النقل بالسكك الحديدية للبضائع و/ أو المسافرين على نفس الجزء من الشبكة.

المادة 24: يكون الامتياز محل اتفاقية و دفتر شروط يحددان حقوق و واجبات صاحب الامتياز.

يجب أن تتضمن اتفاقية الامتياز جميع الأحكام المتعلقة بطبيعة النشاط محل الامتياز.تحدد شروط و كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

4-2- نقل الأشخاص عبر الطرقات¹

المادة 25: يتم النقل الجماعي للأشخاص بواسطة وسائل مصممة لنقل أكثر من تسعة (9) أشخاص بما فيهم السائق.

المادة 26: يتم النقل الجماعي للأشخاص في الشكل الآتي :

- خدمات عمومية منتظمة.

- خدمات ظرفية.

- خدمات خاصة.

الخدمات العمومية المنتظمة هي الخدمات التي تخضع لخط سير و توقيت و وتيرة محددة تعلق مسبقا و تقوم بإركاب و إنزال الركاب في نقاط مبينة و مجسدة علي مدي خطوط سيرها.

الخدمات الظرفية هي خدمات تلبي حاجات نقل عامة أو دورية، و تقوم بإركاب نفس الأشخاص على متن نفس المركبة و إعادتهم إلى نقطة انطلاقهم، تقوم بها مؤسسات للنقل العمومي للأشخاص مرخص لها.

الخدمات الخاصة هي خدمات يقوم بها أشخاص طبيعية أو اعتبارية لحسابهم الخاص بواسطة مركبات يملكونها أو قاموا باستئجارها أو وضعتها تحت تصرفهم الخاص لمؤسسات للنقل العمومي للأشخاص مرخص لها.

المادة 27: يشمل نقل الأشخاص:

- النقل الجماعي الحضري.

- النقل الجماعي غير الحضري.

- النقل النوعي.

المادة 28: تتم خدمات النقل الجماعي الحضري في محيط النقل الحضري بواسطة مركبات مهيئة تسير عبر الطرقات أو وسائل متنقلة في مسارات خاصة بها، تهدف على وجه الخصوص إلى الحد من اللجوء إلى النقل بواسطة مركبة خاصة.

المادة 29: يحدد رئيس المجلس الشعبي البلدي محيط النقل الحضري عندما يكون منحصرا داخل الحدود الإقليمية لبلديته، و الوالي عندما يشتمل المحيط على عدة بلديات من نفس الولاية.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

العدد 19، ص 787.

يحدد كل من الوزير المكلف بالنقل و الوزير المكلف بالجماعات المحلية و الوزير المكلف بالسكن و العمران، بناء علي اقتراح من الولاية المختصين إقليميا، محيط النقل الحضري عندما يشتمل علي عدة بلديات متاخمة تكون تابعة لعدة ولايات متجاورة.

المادة 30 : (القانون رقم 10-13 المؤرخ في 29 ديسمبر 2011) يوكل تنظيم وتطوير النقل الحضري داخل المحيطات الحضرية إلى مؤسسات تنشأ لهذا الغرض تدعى سلطات منظمة النقل الحضري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

يحدد تنظيم السلطة المنظمة للنقل الحضري و سيرها ومهامها عن طريق التنظيم.

المادة 31 : تنظم خدمات النقل الجماعي الحضري في شبكات مندمجة على الصعيدين الهيكلي و التعريفي. يتم استغلال شبكة النقل الجماعي الحضري وفق نظام الامتياز.

يكون الامتياز محل اتفاقية وفقا للشروط و الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 32 : لا يمكن أن يرخص باستغلال خدمة النقل الحضري إلا إذا تم تحديد محيط النقل الحضري مسبقا.

المادة 33 : تضمن خدمات النقل الجماعي غير الحضري :

- مواصلات ذات منفعة وطنية بين ولايتين أو عدة ولايات.

- مواصلات ذات منفعة محلية بين بلديات متجاورة لولايتين أو عدة ولايات.

- مواصلات ذات منفعة محلية داخل بلدية أو بين بلديات من نفس الولاية.

المادة 34: (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يشمل النقل النوعي على وجه الخصوص:

- النقل المدرسي.

- النقل بواسطة سيارة الأجرة.

- نقل السياح.

- نقل المرضى.

- النقل الجنائزي.

يكون النقل النوعي موضوع تنظيم خاص.

المادة 35 : يجب علي الجماعات الإقليمية أخذ كل إجراء من شأنه تشجيع النقل المدرسي في المواقع التي يقل أو يندعم فيها النقل العمومي.

كما يمكن الجماعات الإقليمية، لغرض القيام بهذه الخدمة، التدخل مباشرة بوسائلها الخاصة أو اللجوء الى إبرام اتفاقيات مع متعاملي النقل العمومي للمسافرين.

4-3- نقل البضائع عبر الطرقات¹

المادة 36 : تهدف منظومة نقل البضائع إلى الاستعمال الأمثل لقدرات النقل المتوفرة.

و لهذا الغرض:

- يجب ان تعطي الأفضلية لكل نقل عمومي من شأنه التكفل بحركة النقل القابلة للتنسيق ضمن شروط اقتصادية أكثر فائدة للجماعة الوطنية.

- يجب تحسين إنتاجية المتعاملين ومنظومة النقل باستمرار، لا سيما عن طريق استعمال التكنولوجيات العصرية و التجهيزات الملائمة.

المادة 37 : يعد النقل للحساب الخاص مكملا للنقل العمومي.

المادة 38 : يخضع نقل المواد الخطرة لشروط خاصة تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 39 : يتم نقل البضائع التي تتطوي على خصوصيات نوعية، لا سيما نقل المواشي وفق شروط تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 40 : مساعدا النقل هم أشخاص طبيعية أو أشخاص اعتبارية يؤدون خدمات تكميلية قبل أو بعد نشاط النقل ويسهمون في تحسين سيولته و إنتاجيته.

وتتمثل خدمات مساعدي النقل أساسا في الاستتجار والتجميع والتخزين والتسليم والتوزيع والوكالة وعمولة النقل وسمسرة الشحن.

تحدد شروط تنظيم هذه النشاطات و كفايات ممارستها عن طريق التنظيم.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

4-4 - نقل الأشخاص الموجه

المادة 40 مكرر: (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يضم نقل الأشخاص الموجه أنظمة نقل تتشكل من منشآت قاعدية و تجهيزات تقنية للاستغلال و السلامة و مركبات، و يخضع لمبادئ و قواعد الاستغلال والحفظ و الصيانة.

تحدد شروط و كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 40 مكرر 1: (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يمكن الدولة، بصفتها مالكة منظومة نقل الأشخاص الموجه، كما هو محدد في هذا القانون، أن تمنح، عن طريق الإمتياز، إنجاز واستغلال هذه المنظومة، لمؤسسة أو عدة مؤسسات نقل خاضعة للقانون الجزائري.

يرد هذا الإمتياز إما على :

- الاستغلال التقني و التجاري لخدمات منظومة نقل الأشخاص الموجه.
 - تسيير المنشآت القاعدية لمنظومة نقل الأشخاص الموجه.
 - تسيير المنشآت القاعدية و الاستغلال التقني و التجاري لخدمات منظومة نقل الأشخاص الموجه.
- يمنح حق الامتياز وفقا للشروط و الكفاءات المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 40 مكرر 2: (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) يكون امتياز نقل الأشخاص الموجه المنصوص عليه أعلاه، موضوع اتفاقية امتياز و دفتر شروط يحدد حقوق و واجبات الأطراف. يجب أن تتضمن اتفاقية الامتياز مجمل الأحكام المتعلقة بطبيعة نشاطات نقل الأشخاص الموجه التي منح بشأنها الامتياز.

تحدد شروط و كفاءات منح الامتياز عن طريق التنظيم.

5 - تنظيم النقل

المادة 41: ينظم النقل البري للأشخاص في إطار مخطط النقل الوطني ومخططات النقل الولائي والحضري. تشكل هذه المخططات أدوات توجيه و تطوير النقل البري على المديين المتوسط و البعيد. يجب أن تحدد الوسائل الواجب تسخيرها فيما يخص المنشآت القاعدية و التجهيزات و الخدمات و التنظيم العام لمنظومة النقل قصد تلبية الطلب المحتمل للنقل في أحسن ظروف الأمن و التكلفة و نوعية الخدمة.

المادة 42: تنظم مجمل خطوط النقل ذات المنفعة الوطنية في إطار مخطط وطني للنقل يحدده الوزير المكلف بالنقل بعد أخذ رأي المجلس الوطني للنقل البري.

المادة 43 : تنظم مجمل خطوط النقل ذات المنفعة المحلية المتواجدة داخل حدود إقليم الولاية في إطار مخطط للنقل الولائي يحدده الوالي.

المادة 44 : تنظم مجمل خطوط النقل الحضرية في إطار مخطط للنقل الحضري يعده:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي و يصادق عليه المجلس الشعبي البلدي عندما يكون منحصرا داخل الحدود الإقليمية للبلدية.

- الوالي و يصادق عليه المجلس الشعبي الولائي عندما يشمل إقليم عدة بلديات من نفس الولاية.

- الولاية المعنية و يصادق عليه كل من الوزير المكلف بالنقل و الوزير المكلف بالجماعات المحلية والوزير المكلف بالسكن والعمران عندما يتجاوز حدود إقليم ولاية واحدة وعندما يضم المحيط أكثر من 200.000 نسمة.

- يخضع مخطط النقل الحضري قبل المصادقة عليه للرأي التقني لمصالح الوزارة المكلفة بالنقل.

المادة 45 : تحدد كفاءات إعداد و تطبيق مخططات النقل عن طريق التنظيم.

المادة 46 : تؤسس منطقة النقل الحضري بالشاحنات في حدود محيط النقل الحضري.

يحدد إنشاء و تحديد المنطقة و شروط التدخل ضمن هذه المنطقة عن طريق التنظيم.

6- المنشآت القاعدية والتجهيزات¹

المادة 47 : تعتمد الاختيارات المتعلقة بالمنشآت القاعدية وتجهيزات النقل على النجاعة الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المستعملين وأهداف مخططات النقل، والسياسة الوطنية للتهيئة العمرانية و السكن و التعمير و التطور المحتمل لسيولة النقل و التكلفة المالية.

يجب أن تهدف المنشآت القاعدية للنقل على المدى البعيد، إلى تتاسق الشبكات المحددة لمختلف أنماط النقل.

المادة 48 : يحدد تطور الشبكات الوطنية للسكك الحديدية و الطرقات على المديين المتوسط والبعيد في إطار المخططات الرئيسية للسكك الحديدية و الطرقات.

يندرج إعداد المخططات الرئيسية ضمن سياسة التهيئة العمرانية الوطنية مع الأخذ بعين الاعتبار مقتضيات التنمية الاقتصادية و الدفاع الوطني.

تحدد شروط و كفاءات تطبيق أحكام هذه المادة عن طريق التنظيم.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

المادة 49 : يجب المحافظة على الرحاب الضرورية لتطوير الشبكة الوطنية للسكك الحديدية و الطرقات مثلما هي محددة في المخططات الرئيسية.

السلطات المحلية ملزمة، في إطار صلاحياتها بالسهر على المحافظة على هذه الرحاب.

المادة 50 : إن قرار إنشاء المنشآت القاعدية للسكك الحديدية و إنجازها من صلاحيات الدولة.

يمكن أن يكون إنجاز واستغلال هذه المنشآت عند الاقتضاء، محل امتياز يمنح لمؤسسة أو عدة مؤسسات خاضعة للقانون الجزائري، ضمن الشروط المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 51: إن قرار إنشاء المنشآت القاعدية لاستقبال و معاملة المسافرين من صلاحيات الدولة والجماعات الإقليمية.

يمكن أن يكون إنجازها و تسييرها، عند الاقتضاء، محل امتياز يمنح لكل شخص طبيعي أو اعتباري خاضع للقانون الجزائري ضمن الشروط المحددة عن طريق التنظيم.

المادة 52 : يجب أن تهدف المنشآت القاعدية والتجهيزات المرتبطة بنقل البضائع إلى الحد من تكرار انقطاع الحمولة و آجال التوصيل والي ضمان أمن النقل و استمرارية سلسلة النقل. ويمكن إنجازها وتطويرها من طرف كل شخص اعتباري خاضع للقانون الجزائري.

7- الهيئات

المادة 53 : ينشأ لدى الوزير المكلف بالنقل مجلس وطني للنقل البري.

ييدي المجلس الوطني للنقل البري رأيه في كل مسألة ذات طابع تقني أو مالي أو اقتصادي أو اجتماعي متعلقة بتطوير النقل البري و تنظيمه و سيره.

المادة 54 : تنشأ في كل ولاية لجنة للعقوبات الإدارية تقترح على الوالي العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون و نصوصه التطبيقية.

المادة 55 : تنشأ لدى الوزير المكلف بالنقل لجنة تقنية مشتركة بين الوزارات لنقل المواد الخطرة.

تكلف اللجنة بوضع و تحيين قوائم المواد المعنية و تحديد القواعد المطبقة بشأن تكييفها و نقلها.

المادة 55 مكرر : (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) تنشأ لدى الوزير المكلف بالنقل، لجنة تقنية تكلف على الخصوص بسلامة منظومة نقل الأشخاص الموجه.

المادة 56 : (القانون رقم 11-09 المؤرخ في 5 يونيو 2011) تحدد تشكيلة الهيئات المذكورة في المواد من 53 الى 55 مكرر أعلاه و صلاحياتها و سيرها عن طريق التنظيم.

8- المخالفات والعقوبات¹

8-1- معاينة المخالفات

المادة 57: يتم ردع المخالفات لأحكام هذا القانون و النصوص المتخذة لتطبيقه بالعقوبات الإدارية والجزائية المنصوص عليها في هذا الفصل.

المادة 58: يؤهل للبحث عن المخالفات لأحكام هذا القانون و معاينتها :

- المفتشون الرئيسيون و مفتشو النقل البري،

- الأعوان المحلفون التابعون لمصلحة التحقيقات الاقتصادية،

- ضباط و أعوان الشرطة القضائية.

يؤدي المفتشون الرئيسيون ومفتشو النقل البري، لممارسة مهامهم أمام الجهة القضائية المختصة إقليميا، اليمين الآتية :

"أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بعملتي على أكمل وجه و أن أؤدي مهنتي بأمانة و صدق و نزاهة و أكرم سرها و أتعهد باحترام أخلاقياتها و ألتزم في كل الأحوال بالواجبات التي تفرضها علي".

المادة 59: تقضي معاينة المخالفة إلى إعداد محضر يذكر فيه بدقة العون الذي أعده و المؤهل قانونا، الوقائع والتصريحات التي تلقاها.

يوقع المحضر العون الذي أعده ومرتكب المخالفة. وفي حالة رفض مرتكب المخالفة التوقيع، يكون المحضر موثوقا به إلى أن يثبت العكس.

يرسل المحضر، حسب الحالة، إلى والي مكان إقامة المتعامل مرتكب المخالفة و/ أو إلى الجهة القضائية المختصة في أجل لا يتجاوز شهرا واحدا.

المادة 60: يؤهل الأعوان المذكورون في المادة 58 أعلاه، في إطار ممارسة مهامهم، على وجه الخصوص، للقيام بما يأتي :

- التحقق من كل الوثائق المتعلقة بممارسة نشاط النقل.

- معاينة الحمولات و الدخول إلى مركبات نقل المسافرين والبضائع.

- الدخول إلى أماكن الشحن والتفريغ.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988،

- مراقبة سندات النقل.

المادة 61 : تعد مخالفة بمفهوم هذا القانون:

- 1 - عدم مراعاة التعليمات الخاصة بالوثائق المتعلقة باستغلال مركبات النقل المنصوص عليها في هذا القانون و النصوص المتخذة لتطبيقه.
- 2 - عدم مراعاة التعريفات المقننة و المعلن عنها.
- 3 - عدم احترام تعليمات نظام الاستغلال و/أو دفتر الشروط.
- 4 - عدم احترام الالتزامات المرتبطة بتنفيذ عقد النقل.
- 5 - ممارسة نشاط نقل الأشخاص و البضائع دون الرخص المطلوبة.
- 6 - رفض الإدلاء بالمعلومات إلى الأعوان المذكورين في المادة 58 من هذا القانون وعدم السماح لهم بالقيام بعمليات الرقابة أو إجراء التحريات المنصوص عليها في هذا القانون و النصوص المتخذة لتطبيقه.
- 7 - تقديم تصريحات خاطئة أثناء القيام بالإجراءات المتعلقة بتسليم الرخص التي يقتضيها التنظيم الجاري به العمل.

8-2- العقوبات

المادة 62 : دون المساس بالعقوبات الجزائية، تخضع المخالفات لأحكام هذا القانون و النصوص المتخذة لتطبيقه للعقوبات الإدارية الآتية :

- 1 - الوضع الفوري في المحشر للمركبة التي ارتكبت بواسطتها المخالفة المذكورة في الفقرة 5 من المادة 61 أعلاه، بصفة تحفظية لمدة تتراوح بين خمسة عشر (15) يوما و خمسة و أربعين (45) يوما مع إعداد محضرين لإثبات حالة المركبة عند دخولها و عند خروجها يمضيها المعني.
لا يمكن أن يقرر بوضع المركبة في المحشر فوراً إلا ضباط الشرطة القضائية.
- 2 - وضع المركبة التي ارتكبت بواسطتها المخالفات المبينة في الفقرات 1 و 2 و 3 و 4 و 6 و 7 من المادة 61 أعلاه، في المحشر لمدة تتراوح بين ثلاثة (3) أيام إلى خمسة و أربعين (45) يوما.
و في جميع الحالات، يكون وضع المركبة في المحشر علي نفقة مرتكب المخالفة في مكان تحدده الإدارة.
- 3 - السحب المؤقت لكل الرخص أو جزء منها لمدة ثلاثة (3) أشهر في حالة العود، في غضون الاثني عشر (12) شهرا التي تلي النطق بالعقوبة المنصوص عليها في الفقرة 2 أعلاه.

يقرر الوالي هذه العقوبات المنصوص عليها في الفقرات 1 و 2 و 3، بعد أخذ رأي لجنة العقوبات الإدارية.

4 - يقرر الوزير المكلف بالنقل بناء على اقتراح من الوالي، السحب النهائي لكل الرخص أو جزء منها في حالة العود، في غضون الاثني عشر (12) شهرا التي تلي النطق بالعقوبة المنصوص عليها في الفقرة 3.

تحدد شروط و كفاءات تطبيق أحكام هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

المادة 63: يعاقب على المخالفات المبينة في الفقرات 1 و 2 و 3 و 4 من المادة 61 أعلاه، بغرامة من أربعة آلاف (4.000 دج) الى ثمانية آلاف دينار (8.000 دج).

و في حالة العود في غضون الاثني عشر (12) شهرا التي تلي النطق بالعقوبة، تضاعف الغرامة.

المادة 64: يعاقب على المخالفات المبينة في الفقرات 5 و 6 و 7 من المادة 61 أعلاه، بغرامة من ثمانية آلاف (8.000 دج) الى ثمانين ألف دينار (80.000 دج).

و في حالة العود في غضون الاثني عشر (12) شهرا التي تلي النطق بالعقوبة، تضاعف الغرامة.

9- أحكام ختامية¹

المادة 65: لا يخضع لأحكام هذا القانون، نقل البضائع أو الأشخاص الذي يقوم به الجيش الوطني الشعبي و مصالح الأمن الوطني بواسطة سيارات يملكونها أو تلك المسخرة.

المطلب الثاني : واقع قطاع النقل في الجزائر²

تتكون شبكات قطاع النقل في الجزائر في المحاور الرئيسية التالية :

1- **شبكات الطرقات:** تعتبر شبكة الطرق الجزائرية واحدة من أكبر الشبكات الأكثر كثافة في القارة الإفريقية، حيث يقدر طولها بـ 112696 كلم من الطرق، منها 29280 كلم من الطريق الوطني و أكثر من 4910 هيكلم . كما سيتم استكمال هاته الشبكة بجزء هام مقدر بـ 1216 كلم والذي سيربط مدينة عنابة في أقصى الشرق بمدينة تلمسان في أقصى الغرب.

¹: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988، العدد 19، ص 789.

²: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

والشكل التالي يبين لنا وضعية شبكة الطرقات في الجزائر

الشكل رقم (2-5): شبكة الطرقات في الجزائر



المصدر: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

إن شبكة الطرق الجزائرية في تطور مستمر بفضل برنامج تحديث الطرقات السريعة، نذكر منها انجاز الطريق السيار شرق غرب الذي يبلغ 1 216 كلم، و الإطلاق القادم لمشروع انجاز الطريق السيار للهضاب العليا بطول 1020 كلم.

كما نذكر الطريق السريع العابري للصحراء (شمال و جنوب) و الذي تمت اعادة تهيئته بقرار من الحكومة لزيادة التبادل التجاري بين الدول الست المتواجدة على طول الطريق و هي (الجزائر، المالي، النيجر، نيجيريا، التشاد و تونس)

2- النقل الجوي: لقد حاولت الجزائر تطوير قطاع النقل الجوي بطريقة تجعل منه وسيلة حقيقية للاندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي. إذ أنه سيتم إنفاق ميزانية تقدر ب 60 مليار دينار (600 مليون أورو) لتجديد أسطول الجوية الجزائرية خلال الفترة 2013-2017.

كما ستقتني شبكة الخطوط الجوية الوطنية ثلاث طائرات جديدة بسعة 150 مقعدا وستقوم بتجديد 3 من نوع بوينغ 767 و المتواجدة حاليا في الخدمة، كما ستتم عملية شراء طائرتي شحن لنقل البضائع.

ولقد سجلت الخطوط الجوية الجزائرية خلال الموسم الصيفي معدل نمو إجمالي لحركة المرور قدر بـ 15٪ و في عام 2011 بلغت إيراداتها 56 مليار دينار .

و تمتلك الجزائر 35 مطارا منها 13 دولية، ويعتبر مطار الجزائر الأكثر أهمية حيث يستقطب 6 ملايين مسافر سنويا، وتعتبر الخطوط الجوية الجزائرية هي شركة الطيران الوطنية التي تهيمن على سوق النقل الجوي، الذي سجل منذ افتتاحه للمنافسة 8 شركات خاصة أخرى.

و تتكفل الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات نحو أوروبا، إفريقيا، كندا، الصين والشرق الأوسط .و هناك عدة شركات طيران أجنبية لديها رحلات نحو الجزائر نذكر منها : التونسية للطيران، الخطوط الجوية للملكية المغربية، الخطوط الجوية الفرنسية، الإيطالية للطيران، إيغل أزور، ليفتنزا، الخطوط الجوية التركية، الخطوط الجوية البريطانية.

3- النقل البحري: تعتبر الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة (NANC) و المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ممثلي قطاع النقل البحري في الجزائر، ومعظم العبارات (السفينة العابرة) تعمل على إيصال الركاب إلى الشواطئ الأوروبية، و نقل البضائع إلى جميع أنحاء العالم .و معظم الأنشطة التجارية الدولية تتم عن طريق النقل البحري، عبر 11 ميناء تجاري نذكر منها:

الجزائر، وهران، عنابة، سكيكدة، أرزيو / بتيونا، بجاية، مستغانم، غزوات، جيجل، تنس و دلس .أما فيما يتعلق بأعمال ترميم الهياكل الأساسية للموانئ فإن عدد قليل منها استفادة من هاته العملية باستثناء محطات النفط والغاز .

4- ميترو الجزائر: شهدت الجزائر افتتاح مترو الجزائر العاصمة بتاريخ 31 أكتوبر 2012 و الذي بلغ طوله 9 كلم و 10 محطات، وهو ما جعل من الجزائر أول مدينة في المغرب مجهزة بمترو الأنفاق .وأسندت مهمة تسييره و استغلاله للشركة (RATP)الجزائر و شركة مترو الجزائر العاصمة لمدة 8 سنوات.

أطلقت مؤخرا شركة مترو الجزائر العاصمة مناقصة وطنية ودولية لتنفيذ الدراسات الأولية بشأن تمديد الخط رقم 1 لمترو الجزائر العاصمة .كما أطلقت الجزائر مشروع آخر رائد في إطار المخطط الخماسي 2010 - 2014 و الذي يتمثل في إنشاء مترو وهران.

5- التراموي: في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 أطلقت الجزائر مخطط آخر لتنمية و تحديث قطاع النقل الجماعي والنقل الحضري ما بين المدن عبر السكك الحديدية أي التراموي.

حيث يعتبر تراموي الجزائر نظام نقل جماعي يخدم مدينة الجزائر العاصمة .وفي سنة 2012 شمل 16.2 كلم و 28 محطة وقد تم توسيعه ليصل إلى 23 كلم و 38 محطة.

كما يعتبر ترامواي قسنطينة مشروع للنقل الجماعي و الذي يخدم مدينة قسنطينة، فهو قيد الإنجاز منذ سنة 2008، أجريت أول الاختبارات التقنية لتراموي قسنطينة في عام 2012 و سيشمل مساره خط يقدر ب 9 كلم و 10 محطات، وقد تم افتتاحه في سنة 2015، أما ترامواي وهران هو مشروع آخر للنقل الجماعي و الذي يخدم مدينة وهران إذ شرع في إنجازه في أواخر عام 2008 ، ويعتبر أطول تراموي في الوطن على مسافة مقدر ب 48 كلم .وقد أجريت التجارب التقنية الأولى لتراموي وهران في عام 2012 ودخل حيز الخدمة في 1ماي 2013 .

وستعزز العديد من المدن الجزائرية بالتراموي منها سيدي بلعباس، باتنة، ورقلة، مستغانم، عنابة، سطيف، إذ تم الانتهاء من الدراسات التقنية لمشاريع التراموي الخاصة بهذه المدن 06 للوطن وتعتبر جلها في نهاية الانجاز اذ من المنتظر دخولها للخدمة الفعلية في أواخر سنة 2017 ، كما تم إجراء دراسات أخرى متناسبة لمشاريع التراموي المقرر إنجازها في 08 ولايات أخرى ولكن تم إيقاف التنفيذ هذه المشاريع للحالة الاقتصادية الصعبة للميزانية.

6- شبكة السكة الحديدية:

تقدر شبكة السكك الحديدية في الجزائر ب 2.150 كلم، إذا شهدت في الآونة الأخيرة كهربة بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة قريبا من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد .وتسير شبكة السكك الحديدية من قبل الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية(SNTF). وهذه الشبكة مجهزة بأكثر من 200 محطة تغطي خاصة شمال البلاد كما سنتطرق بالتفصيل إلى النقل بالسكك الحديدية في الفصل الثالث.¹

المطلب الثالث : دور قطاع النقل في الاقتصاد الوطني

يلعب النقل دورا كبيرا على اقتصاد الدول و كما هو الحال في الجزائر التي تسعى كغيرها من الدول لتطويره و تحسين منشأته.

1- مساهمة النقل في الناتج المحلي الإجمالي:

إن الأداء الاقتصادي والمالي المسجل خلال الفترة 2001-2008 يدل على تحسن الوضعية المالية الخارجية وتراكم موارد الادخار الميزانياتي، وهو ما سمح للاقتصاد الوطني أن يثبت قدرته على مقاومة الصدمة الخارجية الكبيرة التي حدثت سنة 2009 والتي نجمت عن تقاوم الأزمة المالية الدولية والأزمة الاقتصادية العالمية .ويشهد على ذلك تعزيز الوضعية المالية الخارجية خلال سنوات 2010-2012 و درجة الاستقرار النقدي والمالي .

¹: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

و باستثناء قطاع المحروقات الذي يعيش مرحلة ركود قوي، حققت كل القطاعات الأخرى نموا إيجابيا، ويتميز كل من قطاع الخدمات المسوقة والتي يدخل في إطارها قطاع النقل وقطاع الفلاحة بأداءات تفوق تلك المحققة في سنة 2012 و يمكن لنا ان تحليل نتائج قطاع النقل في مساهمته في إجمالي الناتج المحلي الخام للاقتصاد الوطني من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(2-1): الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل للفترة 2000-2015 (الوحدة:مليون دج)

السنوات	قطاع النقل
2000	429 440.2
2001	475 656.5
2002	529 828.2
2003	587 396.4
2004	751 436.6
2005	927 459.4
2006	1 055 076.5
2007	1 170 771.4
2008	1 207 277.5
2009	1 280 447.8
2010	1 403 139.4
2011	1 614 583.5
2012	1 793 868.6
2013	2 219 908.5
2014	2 358 454.4
2015	2 511 134.6

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على:

ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2000 à 2011,N° 609.

ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2001à 2015 , N°750,pp 3-17.

فمن خلال الجدول رقم (2-1) يتضح أن الناتج المحلي لقطاع النقل في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة (2000-2015)، حيث تزايد هذا الأخير من 475 656.5 مليون دج خلال سنة 2001 الى 2 511 134.6 مليون دج خلال سنة 2015 ،حيث خصصت الجزائر مبالغ مالية ضخمة لتطوير القطاع وتحسين البنية التحتية للنقل في الجزائر وعصرنتها.

وقد شهدت سنة 2013 أكبر زيادة في الناتج المحلي لقطاع النقل مقارنة بسنة 2012، في حين تراجع نمو الناتج المحلي لقطاع النقل سنة 2014، وهذا راجع أساسا إلى الانخفاض الحاد الذي عرفته أسعار البترول في هذه السنة، الأمر الذي دفع الجزائر إلى تجميد عدد من المشاريع، ومنها مشاريع قطاع النقل الذي لم يستفد من أي مشروع طيلة الثلاث سنوات الموالية للأزمة البترولية.

2- القيمة المضافة لقطاع النقل: ¹

شهدت القيمة المضافة لقطاع النقل في الجزائر تطورا كبيرا، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) القيمة المضافة لقطاع النقل للفترة 2000-2015 (الوحدة:مليون دج)

السنوات	قطاع النقل
2000	275 929.7
2001	303 693.5
2002	340 983.3
2003	390 551.2
2004	512 569.9
2005	645 028.9
2006	730 238.4
2007	808 380.9
2008	830 341.5
2009	865 214.5
2010	933 707.6
2011	1 074 147.7
2012	1 194 841.7
2013	1 462 802.2
2014	1 559 347.7
2015	1 660 760.4

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على:

ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2000 à 2011, N° 609.

ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2001 à 2015, N°750, pp 3-17.

¹: ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2000 à 2011, N° 609.

ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2001 à 2015, N°750, pp 3-17.

ويرجع هذا التطور في القيمة المضافة لقطاع النقل إلى التطور الحاصل عموما في قطاع الخدمات المسوقة والذي يتصدره قطاع النقل والتجارة.

3- توفير مناصب الشغل:

يعتبر قطاع النقل أحد أهم القطاعات التي توفر الكثير من فرص العمل في المجتمع، ذلك أن العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل بما تتطلبه هذه الأخيرة من جهد بشري لإنجاح مهامها.

ويوضح الجدول التالي عدد مناصب الشغل التي وفرتها مشاريع النقل في الجزائر خلال الفترة 2002-

ويوضح الشكل التالي عدد مناصب الشغل التي وفرتها مشاريع النقل في الجزائر.

الجدول رقم (2-3): عدد مناصب الشغل المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة

2017-2002

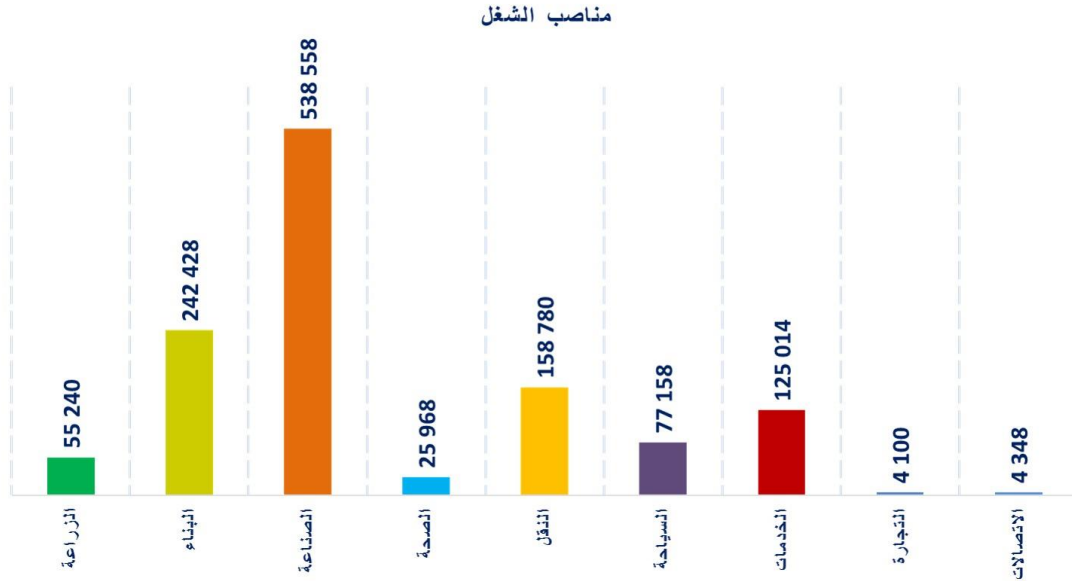
قطاع النشاط	مناصب الشغل	النسبة المئوية (%)
الزراعة	55 240	4.49
البناء	242 428	19.68
الصناعة	538 558	43.73
الصحة	25 968	2.11
النقل	158 780	12.89
السياحة	77 158	6.26
الخدمات	125 014	10.15
التجارة	4 100	0.33
الاتصالات	4 348	0.35
المجموع	1 231 594	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2017-2002

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

ويوضح الشكل التالي عدد مناصب الشغل التي وفرتها مشاريع النقل في الجزائر:

الشكل رقم (2-6) : مناصب الشغل للفترة 2002-2017



المصدر: بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

من خلال الشكل رقم (2-6) يتضح أن قطاع النقل وفر عدد كبي من فرص العمل قدرت بـ 158 780 منصب شغل أي بنسبة 12.89% من إجمالي فرص العمل التي وفرتها مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2002-2017، حيث احتل قطاع النقل المركز الثالث بعد كل من قطاع الصناعة بنسبة 43.73%، ثم قطاع البناء بنسبة 19.68%، وهذا يدل على الأهمية الاقتصادية الكبيرة لهذا القطاع وقدرته على امتصاص البطالة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع .

المطلب الرابع: مستقبل النقل في الجزائر¹

لقد عرف قطاع النقل في الجزائر إستراتيجية جديدة و تهدف الإستراتيجية القطاعية إلى زيادة عروض وسائل النقل من أجل:

- تلبية احتياجات تنقل الأشخاص والبضائع.
- تحسين نوعية الخدمة لتقليل الزمن و المسافة.
- الاستجابة للاحتياجات اللوجستية للمتعاملين الاقتصاديين.

¹: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

• ضمان التنمية المستدامة مع إعطاء الأولوية للتنوع والربط بين مختلف وسائل النقل.
و على أساس هذا المنظور حددت الدولة الجزائرية برامج مختلفة لقطاع النقل للفترات (1999-2005، 2004-2009، 2010-2014).

و في هذا السياق خصصت ميزانية قدرها 40 مليار دولار لقطاع النقل في البرنامج للفترة الممتدة من 2010-2014 من اجل:

- تحديث وتوسيع السكك الحديدية: 30 مليار دولار.
- تحسين النقل الحضري سيما تحقيق إنجاز مشروع التراموي عبر 14 مدينة.
- تحديث القطاع الجوي.

تقدر عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017 بحوالي 29267 مشروع و هذا ما بينه الجدول التالي:¹

جدول رقم (2 - 4) عدد المشاريع المسجلة في قطاع النقل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2017-2002

المبلغ : مليون دينار جزائري			
عدد مناصب الشغل	المبلغ	عدد المشاريع	قطاع النشاط
158 780	1 164 966	29 267	النقل و ملحقات النقل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

كما ان الجدول الموالي يبين عدد المشاريع بالنسبة لكل قطاع من خلال البيانات لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

¹: بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017 على الموقع الالكتروني:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

الجدول رقم (2 - 5): عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة 2002-2017

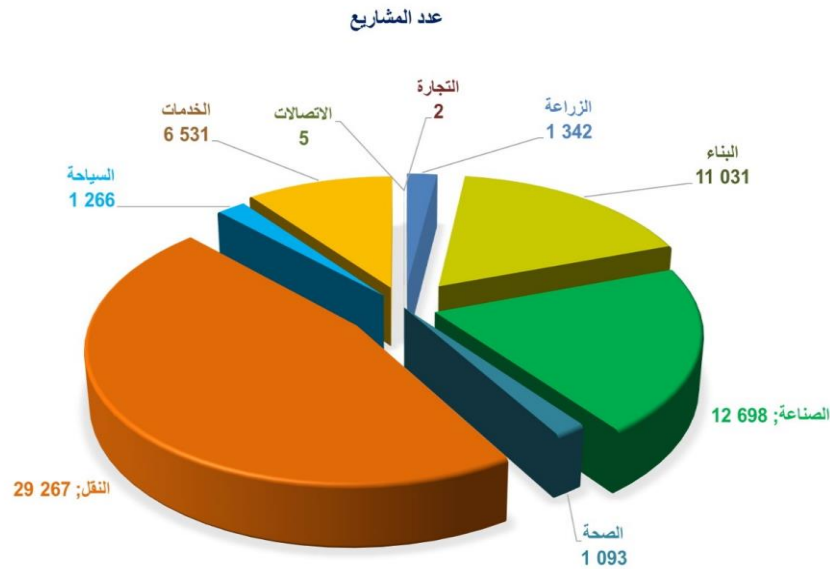
قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة المئوية (%)
الزراعة	1 342	2.12
البناء	11 031	17.44
الصناعة	12 698	20.08
الصحة	1 093	1.73
النقل	29 267	46.28
السياحة	1 266	2.00
الخدمات	6 531	10.33
التجارة	2	0.00
الاتصالات	5	0.01
المجموع	63 235	100

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

والشكل الموالي يوضح عدد المشاريع المسجلة لدي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017.

الشكل رقم (2 - 7): عدد المشاريع المسجلة لدي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017



المصدر: بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

من خلال الشكل رقم (2-7) يتضح أن قطاع النقل قد استفاد من 29 267 مشروع استثماري خلال الفترة (2002-2017) ويأتي في المركز الأول من حيث عدد المشاريع المسجلة بنسبة 46.28 %، يليه قطاع الصناعة بنسبة 20 %، ثم قطاع البناء بنسبة 17.44 %، الصحة 1.73 %، الاتصالات بنسبة 0.01 %، وأخيرا قطاع التجارة بنسبة 0.00 % خلال الفترة 2002-2017.

وبالنسبة للقيم المالية لهذه المشاريع، يمكن الاضطلاع عليها من خلال بيانات الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): القيمة المالية المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة 2002-

2017

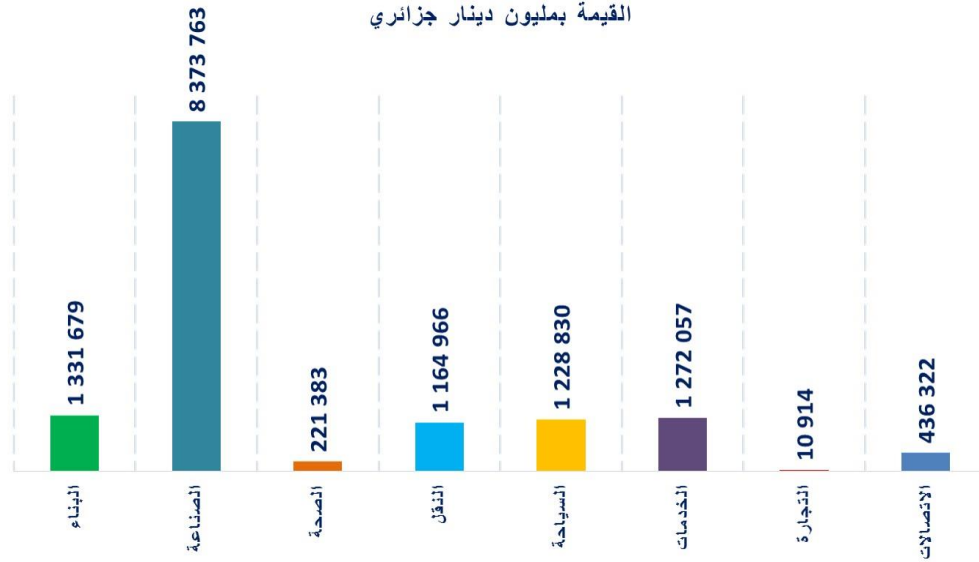
النسبة المئوية (%)	القيمة المالية (بمليون دج)	قطاع النشاط
1.82	260 750	الزراعة
9.31	1 331 679	البناء
58.56	8 373 763	الصناعة
1.55	221 383	الصحة
8.15	1 164 966	النقل
8.59	1 228 830	السياحة
8.90	1 272 057	الخدمات
0.08	10 914	التجارة
3.05	436 322	الاتصالات
100	14 300 664	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

ويوضح الشكل التالي عدد مناصب الشغل التي وفرتها مشاريع النقل في الجزائر:

الشكل رقم (2- 8): القيمة المالية للمشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة
2017-2002



المصدر: بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2017-2002

من خلال الشكل رقم (2- 8) تضح أنه على الرغم من العدد الكبي للمشاريع المسجلة في قطاع النقل خلال هذه الفترة و أهمية قيمتها المالية 1164966 مليون دج إلا أنه لم يستند إلا بنسبة 8.15% من إجمالي الموارد المالية التي استفادت منها القطاعات الأخرى، ويحتل بذلك المركز الخامس بعد كل من الصناعة بنسبة 58.56%، البناء بنسبة 9.31%، الخدمات بنسبة 8.9%، و السياحة بنسبة 8.59%.

وهو ما يؤكد على تركيز الجزائر على قطاع الصناعة بالدرجة الأولى، فمزال قطاع النقل بعيد عن دائرة الاهتمام على الرغم من أهمية هذا الأخير بالنسبة لكل القطاعات الاقتصادية.

وفي إطار استكمال محاور الإستراتيجية الجيدة للنهوض بقطاع النقل فقد تم تنصيب أربعة مجتمعات عمومية في قطاع النقل وهذا في إطار إعادة تنظيم القطاع العمومي التجاري المقرر من طرف السلطات العمومية في سنة 2014.

و يتعلق الأمر بمجمع خدمات الموانئ ومجمع النقل البحري و مجمع نقل البضائع و اللوجيستيك و مجمع النقل البري للمسافرين. وتأتي هذه المجتمعات لتحل محل ثلاث شركات لتسيير مساهمات الدولة للقطاع والتي تشمل 48 مؤسسة عمومية اقتصادية و كذا مؤسسات ذات طابع اقتصادي و صناعي تحت وصاية وزارة النقل.

و بعد عملية إعادة الهيكلة سيتكفل مجمع خدمات الموانئ (برأسمال يقدر بـ 54 مليار دج) بتسيير الموانئ عن طريق 10 مؤسسات للموانئ و مؤسسة تسيير موانئ الصيد وكذا تسيير خدمات الموانئ عن طريق ثلاث شركات مختلطة موجهة للحاويات و شركتين مختلطتين للوجيستيك.

وسيضم المجمع الثاني- الذي يقدر رأسماله بـ 22 مليار دج -فرعين من الشركة الوطنية للملاحة والمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين و المؤسسة الوطنية لإصلاح السفن وخمس فروع اخرى مكلفة بمهمة تمثيل مجهزي السفن والنشاطات المتعلقة بها، و بالنسبة لمجمع النقل البري للمسافرين) رأسماله 3 مليار دج (سيضم مؤسسة ميترو الجزائر و مؤسسة استغلال الترامواي و مؤسسة النقل الجزائرية بالكابلات وشركة تسيير للمحطة البرية للجزائر و خمس فروع لنقل المسافرين بالحافلات .وفيما يتعلق بمجمع نقل البضائع و اللوجيستيك) برأسمال قدر بـ 2 مليار دج) فسيضم سبعة فروع تابعة للشركة الوطنية للنقل البري.

5- **مشاريع النقل الجديدة**: سجل قطاع النقل خلال سنة 2014 العديد من الإنجازات في قطاع النقل البحري و المينائي والنقل الجوي والملاحة الجوية، المترو والترامواي والتليفريك والسكك الحديدية والنقل العمومي لنقل المسافرين بواسطة الحافلات وكذا السلامة المرورية .

5-1- إعادة بعث مشاريع الأسطول الجوي والبحري المعطلة: فيما يتعلق بالنقل البحري و المينائي،

وفي إطار الاستثمارات ذات الصلة بالمجالين البحري والمينائي المنجزة في سنة 2014 ، تمت مباشرة تفعيل برنامج اقتناء 27 باخرة منها 25 باخرة لنقل البضائع وباخرتان لنقل المسافرين في إطار تطوير وتحسين قدرات الشركات البحرية الوطنية” المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ومجمع” كنان “بفرعيه كنان” ماد “ وكنان” شمال“، وإلى غاية نهاية سنة 2014 تم استلام 5 بوخر لنقل البضائع دخلت حيز الاستغلال، وسيواصل برنامج استلام باقي البواخر على مدار سنتي 2015 و2016

يعتبر استحداث أول الخطوط للنقل الحضري البحري، سابقة أولى في الجزائر، كتجربة نموذجية على مستوى العاصمة، وتتواصل الدراسات لفتح المزيد من الخطوط الرابطة بين الولايات الساحلية، كما تم فتح خلال هذه السنة خط بحري جديد يربط بين ميناء سكيكدة وميناء” جنوة“.

كما تم إطلاق أشغال تهيئة نهائي الحاويات بميناء الجزائر، إلى جانب تسريع وتيرة إنجاز مشروع تطوير ميناء جن جن، وتفعيل مشاريع إنجاز أربع محطات بحرية جديدة، ومواصلة استكمال الدراسات المتعلقة بإنجاز ميناء الوسط، ووضع حيز الخدمة الشباك الإلكتروني الموحد على مستوى الموانئ التجارية.

وفيما يتعلق بالنقل الجوي وفي إطار تعزيز قدرات الأسطول الجوي الوطني، تم خلال سنة 2014 تفعيل وتنفيذ برنامج اقتناء 16 طائرة جديدة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتم استلام أولى هذه الطائرات يوم 22 ديسمبر الجاري من نوع” أ.تي.آر“، وسيتم تسلم باقي الطائرات تدريجيا خلال سنتي 2015

و 2016 ، وإدراج شركة "طاسيلي للطيران" في نشاط النقل الجوي للمسافرين على الشبكتين الداخلية والدولية، فتح 37 خطا جويا جديدا من طرف الشركتين الوطنيتين للنقل الجوي.

مع إعادة تفعيل وتحريك وتيرة إنجاز المحطات الجوية الجديدة بمطارات وهران، عنابة، برج باجي مختار وعين قزام .كما تم إطلاق في هذه السنة أشغال إنجاز محطة جوية جديدة على مستوى المطار الدولي هواري بومدين تستوعب سنويا 10 ملايين مسافر. إلى جانب كل هذا تم إطلاق أشغال إنجاز خمسة أبراج للمراقبة خاصة بالملاحة الجوية على مستوى كل من مطارات العاصمة، قسنطينة، وهران، غرداية وتمنراست. مع إعادة إطلاق أشغال إنجاز مركز المراقبة الجهوي للملاحة الجوية بتمنراست، وكذا مباشرة تنفيذ برنامج تركيب 20 جهاز أو أداة مساعدة على هبوط الطائرات على مستوى 20 مطارا.

6- مشاريع مجال النقل الحضري وشبه الحضري: وفي هذا الإطار قد تم الانتهاء من دراسة إمكانية

إنجاز ترامواي بـ 8 ولايات، وعرف مجال النقل الحضري وشبه الحضري، عدة إنجازات منها استلام ووضع حيز الاستغلال المصعد الهوائي " التليفريك " الرابط بين وادي قريش وبوزريعة، وفي مجال الترامواي، تم وضع حيز الاستغلال الشطر الثالث من ترامواي العاصمة، يربط بين برج الكيفان وقهوة شرقي، كما تم إطلاق التجارب الديناميكية لخط مترو العاصمة في شطره الرابط بين حي البدر و الحراش، إلى جانب إطلاق أشغال إنجاز الترامواي على مستوى ست مدن عبر التراب

الوطني، وهي ورقلة، سيدي بلعباس، مستغانم، سطيف، عنابة وباتنة.

وإطلاق أشغال تمديد مترو العاصمة على طول الخط الرابط بين كل من الحراش، باب الزوار، المطار الدولي والخط الثاني بين عين النعجة وبراقى. وكذا إنهاء الدراسات الخاصة بإنجاز مترو وهران، انطلاق أشغال إنجاز تليفريك تيزي وزو، انطلاق الدراسات المتعلقة بتوسيع خطوط مترو العاصمة بالجهة الغربية على طول ساحة الشهداء و شوفالي، ثم شوفالي و دالي ابراهيم وأولاد فايت نحو الشراقة.

الانتهاء من الدراسات "دراسات الجدوى" المتعلقة بإمكانية إنجاز ترامواي على مستوى كل من ولايات تلمسان، بجاية، البليدة، الجلفة، بشار، بسكرة، سكيكدة و تبسة، وفي الأخير مباشرة برنامج إنجاز سبع حظائر للسيارات بالطوابق بطاقة استيعاب تقدر بـ 5000 مكان للتوقف على مستوى العاصمة.

ج- مشاريع نقل السكك الحديدية: النقل بالسكك الحديدية قد عرف هذا المجال من النقل في الجزائر ديناميكية جديدة سيتم التطرق لها في الفصل الثالث خلال المبحث الأول.

وفيما يتعلق بالمشاريع الجديدة المقررة سنة 2018 فإن ميزانية تجهيز قطاع النقل ضمن مشروع قانون المالية 2018 قد بلغت 380.76 مليار دج مقابل 62.69 مليار دج في 2017 اي بزيادة قدرها 507 % و يأتي

هذا الارتفاع الملحوظ تبعا لتسجيل عدة مشاريع جديدة بعد ثلاث سنوات لم يتم خلالها تسجيل اي مشروع جديد في الميزانية.¹

المطلب الخامس: مشاكل النقل في الجزائر

- الاعتماد على النقل البري لا يزال يشكل غالبية في النقل.
- قلة السكك الحديدية والقطارات.
- ارتفاع أسعار النقل الجوي و النقل عن طريق السكك الحديدية مقارنة بالنقل البري.
- سوء الطرق وعدم انتظامها.
- عدم توفر الطرق الكافية.
- عدم انتظام المواعيد ودقة الوصول والانصراف.
- سوء أعمال الصيانة وعدم الالتزام بالقوانين المرورية و الاهمال وعدم الانتباه للناقلة من عناصر الأمان المختلفة.

كما اعتبر خبراء دوليون أن مشكل النقل في الجزائر يعود أساسا لغياب استراتيجية واضحة وعقلانية، إضافة إلى فقدان طابع التنظيم والضبط لقطاع عانى لسنوات من لا-هيكلية واضحة، فضلا عن تأخر كلي في انجاز المشاريع التي وضعت في خانة الاستراتيجية (الطريق السيار، السكك الحديدية، النقل الحضري، المترو والتراموي).²

و أشار الدكتور جورج ميشال الخبير الاقتصادي أن عدم التحكم في المشاريع و عدم احترام الأجل، فضلا عن غياب الضبط في قطاعات جد حساسة مثل النقل، يساهم في بروز اضطرابات كبيرة مضيئا بأن الموارد المالية لا تكفي وحدها في غياب التخطيط محكم و استراتيجية عقلانية متدرجة، فعالة و متابعة إلى جانب سلطة ضبط تقوم بالتنظيم و المراقبة و المتابعة الدورية، و هو افتقده قطاع النقل في الجزائر الذي كان من بين أولى القطاعات الذي عرف التحرير و الانفتاح دون سلطة ضبط و دون تنظيم محكم مما ساهم في أمرين، الأول هو إحلال الفوضى لدى مختلف المتعاملين غير المؤهلين و الذين لا يتصفون بالاحترافية في ظل غياب سلطة الضبط و كذا تراجع كبير لمفهوم الخدمة العمومية اختفاء مخلفات التنظيم السابق الذي كان

¹: وفاء سلامة، دور قطاع النقل في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار ، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص 1035.

²: حميد قرومي ، مشاريع تنمية قطاع النقل في الجزائر والمشاكل التي تواجهها، مجلة دفاتر اقتصادية ،جامعة الجلفة، المجلد 6، العدد 1، 2015، ص 244.

مبنيا على إرث التسيير الفرنسي، و عدم ضمان المتابعة و التخلي تدريجيا عن تدعيم القطاع العمومي، و قد سجلت الجائر تأخرا كبيرا مقارنة بدول الجوار "تونس و المغرب" بل و حتى ليبيا، إلى درجة أن القطاع أضحي من بين القطاعات الأكثر تخلفا على مستوى الخدمات من جانب آخر، لاحظ الخبير الفرنسي كريستيان سوليفان أن عصب قطاع النقل يبقى هو الضبط و التنظيم، و أن ضخ أكثر من 85 إلى 90 مليار دولار لتطوير المنشآت و البنى التحتية خلال عشرية بمعدل سنوي يقدر بـ 8 مليار دولار و لم يحقق النتائج المرجوة، بالنظر إلى عدم التحكم بالمشاريع و تأخرها و عدم احترام الآجال مقابل الطلب المتزايد و بالتالي فإن الرهان أو التحدي كان مزدوجا بداية بضرورة استدراك التأخر خلال أكثر من عشرية من عدم الاستثمار، ثم الإسراع في الإنجاز لتلبية الطلب المتزايد و تضاعف الضغط على مستوى القطاع إلا أن الملاحظ أن كافة المشاريع الاستراتيجية عرفت تاخرا كبيرا يتجاوز في أغلبيته السنة، و لم تسلم أي مشاريع كبرى في قطاع النقل في آجالها المحددة، مما يضاعف من المشاكل التي تعانيها بالخصوص المدن الكبرى، و قد توقع الخبراء أن تظل مشاكل النقل قائمة بالنسبة للجزائريين إلى غاية نهاية سنة 2012 كحد أدنى في حالة انجاز المشاريع المسطرة فعليا، و لم تعرف تأخرا أكبر، و بشرط إعادة تنظيم فعلي و ميداني للقطاع، و كذا اعتماد سلطة ضبط مشاريع متأخرة تتسبب في مشاكل المواطنين.

و يتضح أن عدم التحكم في آجال الإنجاز يضاعف من المشاكل التي يعانيها الجزائريون في هذا المجال، فمشروع الطريق السيار الممتد على طول 1216 كم كان مبرمجا إنجازها و انهائه بكافة التجهيزات و الهياكل القاعدية و المرافق من قبل الشركة الأمريكية " جونيسيس " التي يتأسسها بوب جوفانوفيتش في غضون سنة 2008 بعد أن حصلت الشركة على المشروع، إلا أن تأخره و قرار التمويل الذاتي سيجعل المشروع كاملا يتجاوز 2010 أي بحساب المرافق الضرورية، نفس الأمر بالنسبة لميترو الجزائر الذي كان مبرمجا في أول الأمر نهاية 1986 أو بداية 1987 على أقصى تقدير، إلا أنه تأجل لسنوات و مع إعادة بعثه عام 2003 كان مرتقبا فتح الخط الأول "9 كم" في غضون 2008 ثم تأجل المشروع إلى بداية 2009 ثم منتصف 2009 فنهاية العام الجاري، و ينتظر اذا لم يسجل تأجيل جديد أن بالنسبة لخط واحد " حي البدر-الحراش " على مسافة 9.3 كم و أكثر من ذلك أي حدود 2013 بالنسبة لخط "البريد المركزي-ساحة الشهداء" الذي يمتد على طول 7.1 كم أي أن تمديد المترو لأقل من كيلومترين سيستغرق أربع سنوات على الأقل، و نفس الوضع يعيشه مشروع ترامواي الجزائر الذي كان أصلا موجودا في الجزائر و يعد أقدم مشروع في إفريقيا، حيث يعود إلى 1898، فقد عرف المشروع الاستراتيجي تاخرا كبيرا، و كان من المنتظر حسب التوقعات الأولية بعد مباشرته في 2006 أن يكون عمليا بصورة جزئية بداية 2009 ثم جوان 2009 أو سبتمبر 2009 بالنسبة لكافة الشبكة، إلا أن المشروع تأخر أيضا و يرتقب انتهائه نهائيا في 2010 أو 2011، و الأمر ذاته ينطبق على مشروع ترامواي وهران الذي يمتد على طول 7.17 كم ، و كان منتظرا انتهائه عام

2009، لكنه تأخر إلى غاية 2010 بينما مشروع التمديد إلى مطار السانية ينتظر أكثر، و يلاحظ أيضا أن مشاريع كهربية السكك الحديدية بما في ذلك قطار الضواحي " العفرون و الثنية" عرف تأخرا عن مواعده المعلن عنه ، في وقت كان يفترض أن تكون المشاريع التي توضع في خانة الاستراتيجي أكثر دقة و متابعة بالنظر للمبالغ الكبيرة المرصودة، و لأن التأخر في الإنجاز يعني إعادة تقييم كافة المشاريع.¹

¹: حميد قرومي، مرجع سبق ذكره، ص ص 244،245.

خاتمة الفصل:

يعد النقل من القطاعات المؤثرة على اقتصادات الدول حيث يساهم بشكل واضح على اقتصاداتها ، لهذا تعمل هذه الدول على تطويره و تحسينه.

فحسب المفهوم الذي يعتبر النقل الشريان الذي يتدفق من خلاله النشاط الاقتصادي و هذا بتغيير مكان الأشخاص و السلع من مكان لآخر، فله دور في المنشآت الاقتصادية و على مستوى الاقتصاد القومي، وفي توفير فرص العمل و كذا إحداث التغيير الاجتماعي.

فيمكن القول بأن خدمات النقل هي أساس التقدم الحضاري عامة و التقدم الاقتصادي بصفة خاصة، إذ أن توفير وسائل النقل المناسبة هي ضرورة لا تقتصر على حمل و نقل البضائع و الأشخاص فقط ، بل أيضا نقل المعارف و التقنيات من مكان لآخر عبر المسافات المتباينة بسرعة و مرونة و أمان وفق أقصر السبل و الطرق و ايسرها بأقل تكلفة لتوليد و تعظيم المنافع الزمانية و المكانية الاستهلاكية و الإنتاجية من أجل زيادة الإنتاج و التخصص و توسيع نطاق السوق، مما يحقق وفورات اقتصادية هامة لمختلف الصناعات، كما يدعم نشاط النقل الاتصالات و العلاقات و يقارب بين الشعوب من خلال توثق أوأصر الجوار بتسهيل السفر و دعم الجوانب الاجتماعية بجانب الأنماط الاستهلاكية و زيادة التبادل التجاري سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

و يعتبر النقل بالسكك الحديدية من أهم وسائل النقل التي تحقق النقل بأمان و أقل تكلفة، بالإضافة الى أن النقل بالسكك الحديدية يحل مشكلة الاختناق المروري الذي يعتبر مشكلة تواجه معظم دول العالم. كما اتضح من الدراسة أن الجزائر تولي أهمية لقطاع النقل و ذلك بتطوير وسائله و انجاز مشاريع ضخمة كالطرق و المنشآت القاعدية، و لكن هذه المشاريع تعرف تأخرا في الإنجاز مما يؤثر سلبا على هذا القطاع، كما أن ارتفاع أسعار النقل لبعض وسائل النقل كالنقل الجوي ، و كذا عدم انتظام مواعيد الانطلاق و الوصول يعرقل تطور قطاع النقل مع غياب استراتيجية واضحة و عقلانية إضافة الى فقدان طابع التنظيم و الضبط للقطاع.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في الشركة

الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

SNTF

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي سنحاول من خلاله معرفة واقع جودة الخدمة التي تقدمها الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF، باعتبارها شركة من الشركات الجزائرية الخدمية التي لها وزن كبير و تأثير على الاقتصاد الوطني.

لقد دعمنا بحثنا باستقصاء لمعرفة مدى تطبيق سياسة جودة واضحة و محددة يفهمها و يطبقها جميع العاملين في الشركة.

بداية سنقوم بتوضيح تاريخ النقل بالسكك الحديدية في الجزائر و كذا إعطاء صورة عامة حول الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية و الخدمات التي تقدمها، و توزيع الاستمارة لعمال الشركة لإجراء الاستقصاء حول مدى تطبيق الجودة في الشركة و إبداء رأيهم حولها و بعدها القيام بتحليل هذه المعطيات باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) ، كما سيتم توضيح عنصر مهم له تأثير على الدراسة و هو السلوك التنظيمي لمعرفة التعامل مع العاملين بالشركة، و عرض النتائج المتحصل عليها، و تقديم اقتراحات للتحسين من جودة الخدمة وتطبيقها داخل الشركة و نشر ثقافة الجودة و تمكين العاملين و تدريبهم في هذا الإطار.

المبحث الأول : النقل بالسكك الحديدية في الجزائر

تهتم الدولة الجزائرية بالنقل بالسكك الحديدية و ذلك بتطوير وسائل هذا القطاع و منشآته القاعدية، و هذا ما سيتم توضيحه من خلال عرض تاريخ و تطور شبكة النقل بالسكك الحديدية ، المشاريع المنجزة و كذا المشاكل التي تواجهها الجزائر في هذا القطاع.

المطلب الأول: تاريخ النقل بالسكك الحديدية في الجزائر¹

بموجب المرسوم الإمبراطوري الصادر في 8 أبريل 1857، قررت قوات الاحتلال الفرنسية إنشاء شبكة سكة حديد في الجزائر لربط كل شمال البلاد بهدف مزدوج هو استخدامه كأداة لوجستية للتهدئة و وسائل نقل الثروة الجزائرية إلى العاصمة. حيث تم تنفيذ شبكة السكك الحديدية الجزائرية على مراحل متتالية.

1- خلال الفترة الاستعمارية: أطلقت الإدارة ثلاثة برامج (برنامج 1857 و 1879 وبرنامج 1907)

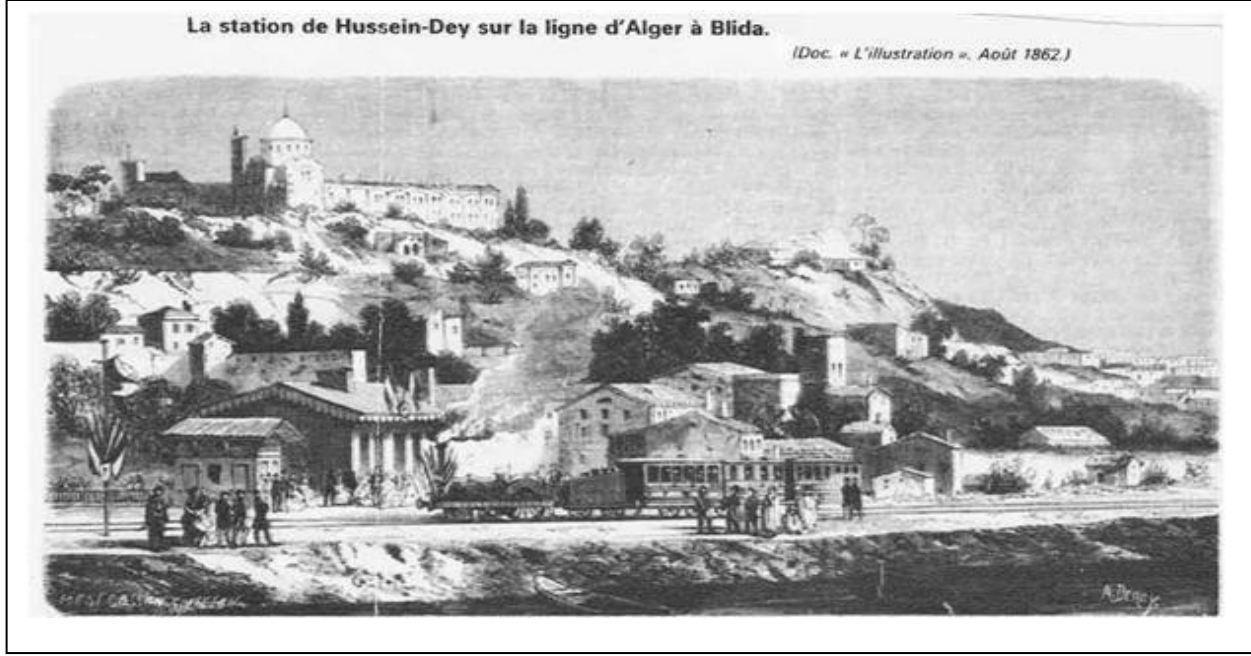
1-1- برنامج عام 1857:

في 8 أبريل 1857 ، سمحت قوة الاحتلال الفرنسية بإنشاء 1357 كم من الخطوط. في 12 ديسمبر 1859، تم افتتاح بناء خط الجزائر-البليدة. تم إنشاء شركة خاصة ، تسمى "شركة السكك الحديدية الجزائرية".

حصلت هذه الشركة بالإضافة إلى تنفيذ خط Alger-Blida ، على امتياز لتحقيق خطي وهران سيج وقسنطينة سكيكدة ، اللذين لم يتم تنفيذهما بسبب نقص التمويل. فقط خط الجزائر-البليدة أمكن تحقيقه وفتحته لخدمة الركاب في 8 سبتمبر 1862. و الصورة الموالية تبين محطة حسين داي لخط الجزائر - البليدة.

¹: موقع لشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <https://www.sntf.dz/>

الشكل رقم (3-1) : محطة حسين داي لخط الجزائر - البليدة



المصدر : موقع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <https://www.sntf.dz/>

يتم ضمان استمرار الأعمال للخطوط الأخرى بواسطة خمس (5) شركات:

- شركة بون قالمة (BG).

- الشركة الشرقية الجزائرية (EA).

- شركة باريس ليون المتوسطية (PLM).

- شركة غرب الجزائر (OA).

- الشركة الفرنسية الجزائرية (FA).

خلال الفترة 1857-1878 ، تم الانتهاء من خطوط أو أقسام الخطوط التي يبلغ مجموعها 1365 كم،
عنابة - عين المكرة ، عنابة - بوشقوف - قالمة ، خروب - واد زناتي ، قسنطينة - سكيكدة ، قسنطينة -
سطيف ، الجزائر-الثنية ، الجزائر-وهران ، أرزيو-المقنة-المحمدية ، المحمدية-المشربية ، واد تليلات سيدي
بلعباس.

1-2 - برنامج 1879:

تمت إضافة برنامج طوله 1747 كم من الخطوط الجديدة إلى الشبكة الحالية. في الفترة 1879-1906، تم
استكمال أو بدء 2035 كم من الخطوط: سوق أهراس-تبسة ، الكويف وفرع على الحدود ، عين مقرة-

رمضان جمال ، أولاد رحمون- خنشلة ، الجراح-بسكرة ، سطيف ثنية مع فروع لتيزي وزو ، بجاية وسور الغزلان، البليدة-برواجية، مستغانم-غيليزان-تيارت، وهران-أرزيو، السنية- تيموشنت ، سيدي بلعباس- تلمسان-الحدود ، تابيا-كرامبل ، المشرية-بشار، تيزي -ماسكارا.

1-3- برنامج 1907:

في عام 1907 ، تم إنشاء برنامج ثالث للخطوط الجديدة يغطي 1256 كم وتم إضافته إلى الشبكة الحالية. 1946 ، تم خلال الفترة 1907- صنع الخطوط أو المقاطع التالية من الخطوط ، التي يبلغ طولها 1614 كم: عين البيضاء - تبسة ، الميلية - جيجل ، بسكرة -تقرت مع فروع لطولقا و الواد (هذا تم تنفيذ خط ثانوي مصنف بطول 387 كم بالإضافة إلى برنامج 1256 كم) ، قسنطينة- واد العثمانية ، بروجية - الجلفة ، تيارت- المهدية- بوقرة ، المسكرة - المشرية مع فروع ل غيليزان ، سيدي بلعباس -تيزي ، تلمسان- بني صاف ، مستغانم -المقطة.

بعد عجز الشركات صاحبة الامتياز ، اشترت الدولة الامتيازات كما اشترت الدولة تنازلات الشركات الفرنسية الجزائرية والجزائرية الشرقية وبون قالمة والغربية الجزائرية في الأعوام 1900 و 1908 و 1905 و 1920.

27 سبتمبر 1912 تم إنشاء شركة السكك الحديدية الحكومية الجزائرية (CFAE) التي تتولى تشغيل شبكات الوكلاء باستثناء شبكة PLM.

في 30 ماي 1938 ، تم ربط خطوط CFAE و PLM ذات الاهتمام العام بـ SNCF الذي تم تشكيله حديثاً، وأصبحت الشبكة الجزائرية منطقة. في 1 جانفي 1939 ، تم إنشاء مكتب للسكك الحديدية الجزائرية (مكتب CFA).

في عام 1946 ، كانت الشبكة الجزائرية تتألف من 5014 كم من الخطوط العاملة دون حساب الخطوط الفرعية وخطوط السكك الحديدية (CFRA).

في 30 يونيو 1959 تم تأسيس الاتفاقية بين الدولة والمكتب CFA. في 1 جانفي 1960 أنشأت شركة السكك الحديدية الفرنسية في الجزائر والتي ستخضع للاتفاقية من جوان 1959 حتى 16 جوان 1963 ، تاريخ إنشاء الجمعية الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (SNCF).

2- فترة ما بعد الاستقلال:

استمرت اتفاقية جوان 1959 في تنظيم العلاقات بين الدولة و SNCF حتى عام 1976، تاريخ إنشاء الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) بعد نشر النصوص الخاصة بالإدارة الاشتراكية للشركات (GSE) بموجب الأمر رقم 76-28 المؤرخ 25 مارس 1976.

تم إعادة هيكلة الأخيرة إلى ثلاث شركات:

SNTF : الشركة الوطنية المسؤولة عن تشغيل وصيانة شبكة السكك الحديدية.

SNERIF : الشركة الوطنية المسؤولة عن تجديد وتمديد شبكة السكك الحديدية.

SIF : الشركة الهندسية وتنفيذ البنية التحتية للسكك الحديدية.

كان الغرض من عملية إعادة التنظيم هذه هو فصل أنشطة التشغيل والصيانة عن أنشطة التجديد وتوسيع الشبكة. لم تحقق هذه التجربة الأهداف المتوقعة وبالتالي تم حل الشركتين SNERIF و SIF.

2-1 - برنامج الاستثمار 1980

تم إبرام اتفاق يحدد مسؤوليات كل من الدولة و SNTF بموجب المرسوم رقم 88-128 المؤرخ 28 جوان 1988. هذه الاتفاقية تستنسخ بعض أحكام الاتفاقية السابقة في جوان 1959 بشأن البنية التحتية وتعويض الخدمة العامة.

خلال هذه الفترة ، تم إطلاق برنامج استثمار واسع. تتميز بشكل أساسي بتحديث وزيادة سعة خطوط الشبكة ، ومنشآت السكك الحديدية الإقليمية الكبيرة والتوسع الجغرافي للشبكة.

أدى هذا البرنامج إلى الإنجازات التالية:

خطوط جديدة:

- جيجل / رمضان جمال (140 كم)

- خدمات مصانع بني صاف (23 كم) ، سعيدة (23 كم) وعين توتة (15 كم).

- تجديد كامل لجزء كبير من الشبكة ، مما يجعل ما مجموعه 1400 كم من المسار.

- مضاعفة أجزاء من الطريق الدائري الشمالي (200 كم).

- تطوير وتحديث وإعادة بناء المحطات المنتشرة عبر الشبكة.

- تطوير السكك الحديدية لمناطق عنابة والجزائر (جزئياً).

2-2 - في عام 1990:

تغير SNTF حالتها وتصبح مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية (EPIC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-391 المؤرخ 1 ديسمبر 1990 ، تحت إشراف وزارة النقل. يقع مقرها في 21-23 بوليفارد محمد الخامس في الجزائر العاصمة.

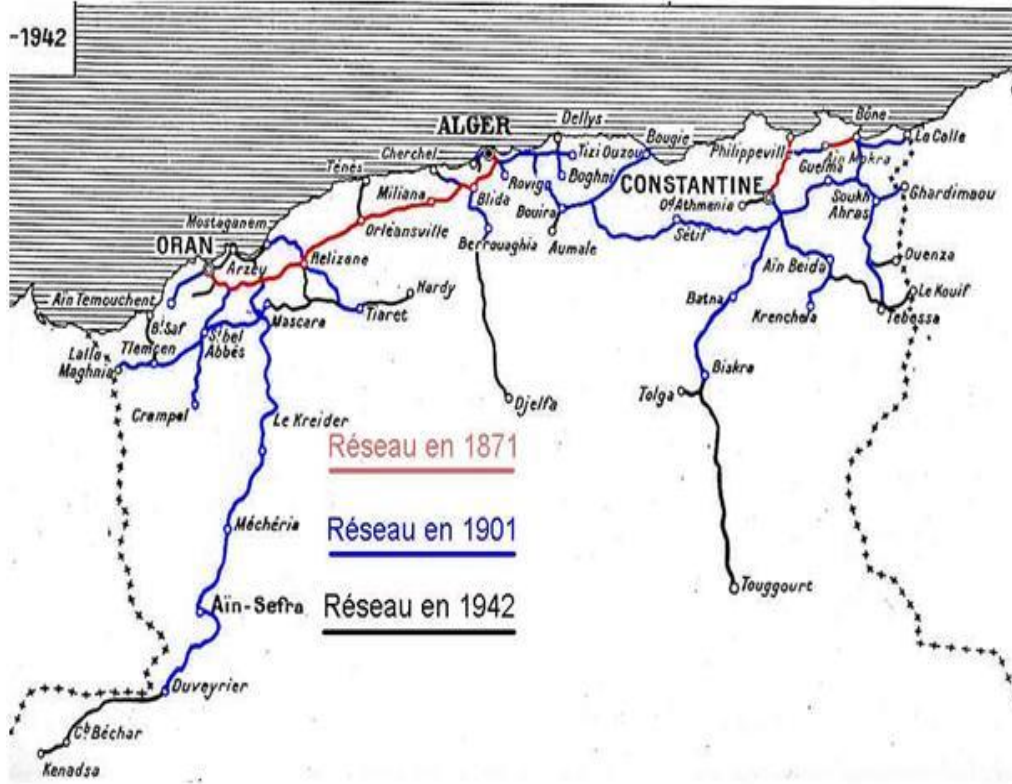
3 - برامج الاستثمار في السكك الحديدية

منذ عام 1999 ، تم إيلاء اهتمام خاص لقطاع السكك الحديدية من قبل السلطات العامة. تم تسجيل العديد من برامج الاستثمار وإطلاقها منذ ذلك الحين ، بما في ذلك برامج الأعوام 1999-2005 و 2005-2009 و 2009-2014. كل هذه البرامج تهدف إلى تطوير وتحديث الشبكة الحالية.

بموجب القرار D1b رقم 03 لعام 2007 المؤرخ 23 ماي 2007 ، تم اعتماد منظمة جديدة ضمن SNTF ، بهدف الإجابة عن الآثار المترتبة على إنشاء الوكالة الوطنية للدراسات ومتابعة تحقيق استثمارات السكك الحديدية (ANESRIF) . ستنجح إعادة التنظيم هذه لـ SNTF إعادة التركيز على نشاطها الأساسي المتمثل في نقل الركاب والبضائع.

والشكل التالي يبين لنا وضعية شبكة السكك الحديدية في الجزائر:

الشكل رقم (2-3) : تطور شبكة النقل بالسكك الحديدية في الجزائر



المصدر : موقع لشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <https://www.sntf.dz/>

المطلب الثاني: واقع النقل بالسكك الحديدية في الجزائر

يعتبر النقل واحد من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والازدهار لأي بلد . و عليه فإن تواجد نظم نقل فعالة وشبكات حديثة ضروري لتحقيق التنمية الاقتصادية و الرفاه الاجتماعي والإنتاج على نطاق واسع وحماية البيئة.

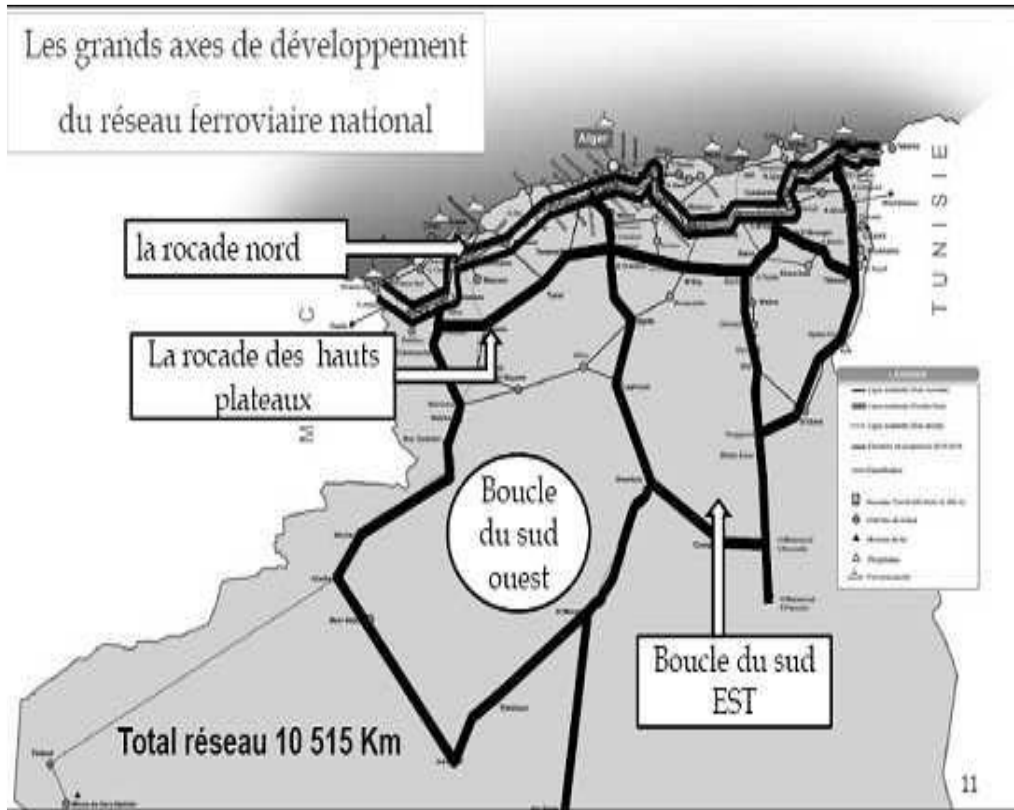
وقد عرف قطاع النقل في الجزائر تحولا حقيقيا .حيث تم إنجاز عدد كبير من المشاريع و أخرى في طور الإنجاز لجعل هذا القطاع أكثر كفاءة وفعالية للمساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.¹

1- شبكة السكة الحديدية:

تقدر شبكة السكك الحديدية في الجزائر ب 2.150 كلم، إذا شهدت في الآونة الأخيرة كهربة بعض المقاطع لوضع قطارات ذات سرعة فائقة قريبا من شأنها أن تربط المدن الرئيسية للبلاد .وتسير شبكة السكك الحديدية من قبل شركة النقل للسكك الحديدية الوطنية وهذه الشبكة مجهزة بأكثر من 200 محطة تغطي خاصة شمال البلاد، منها:

- 299كلم سكك مكهربة .
- 305سكك مزدوجة.
- 1 085 سكك ضيقة.²

الشكل رقم (3- 3) : وضعية شبكة السكك الحديدية في الجزائر



المصدر : الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

¹:الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

²:الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

2- مشاكل النقل بالسكك الحديدية:

يعاني قطاع النقل بالسكك الحديدية من ضعف جودة الخدمات و انخفاض الإنتاجية الإجمالية، حيث يتوفر على 33% قطارات الركاب، 17% من القطارات الإقليمية ، كما أن القطارات الرئيسية لا تصل في الأوقات المحددة. من وجهة نظر العملاء، سوء جودة الخدمات وصلت إلى مستويات مرتفعة كما أن الوضع نفسه بالنسبة لنقل البضائع و هذا راجع لبطء التوجيه، و الطبيعة العشوائية في التسليم و كذا القصور المتكرر في الإمكانيات كل هذا يجعل هذا النوع من النقل غير جدير بالثقة.

من جهة أخرى إنتاجية الموظفين، المواد و البنية التحتية ضعيفة كما يوضحه الشكل الموالي الذي يبين مقارنة الأداء التشغيلي لـ SNTF بعض شبكات السكك الحديدية الإقليمية.¹

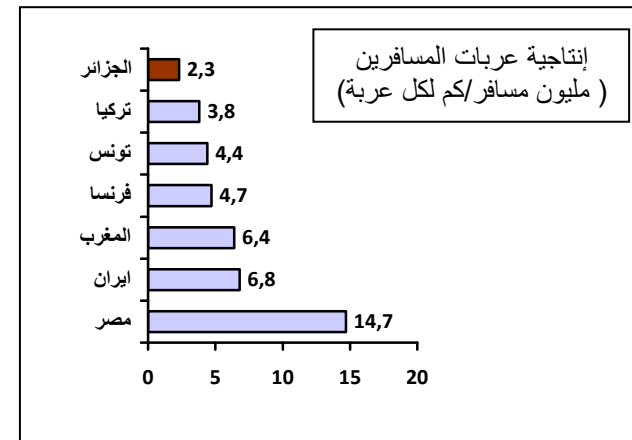
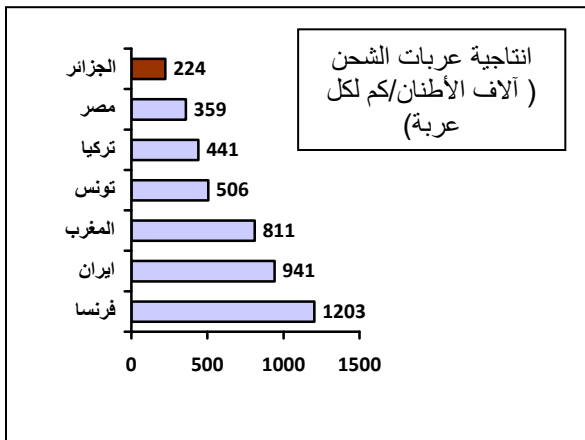
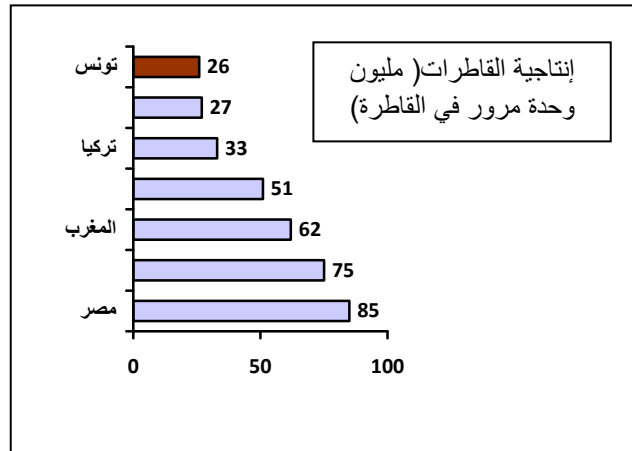
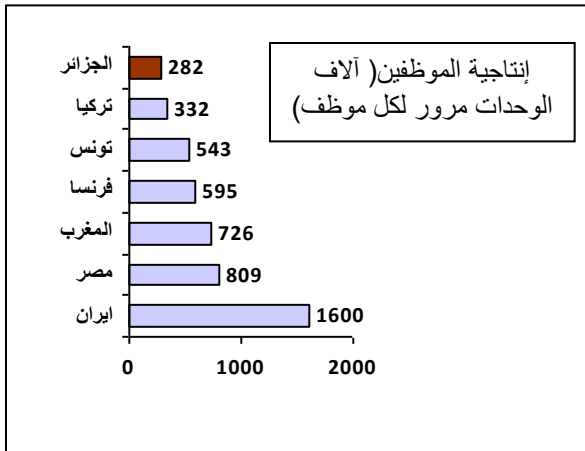
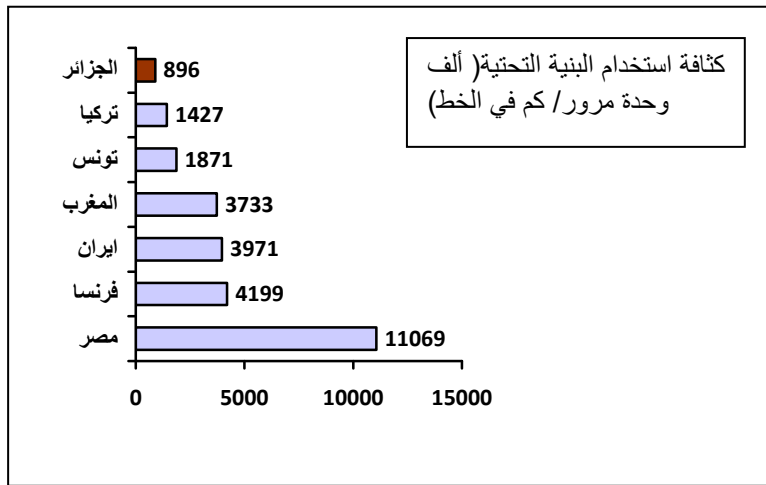
على الرغم من كل المشاريع المنجزة و التي هي في طور الانجاز في قطاع النقل بالسكك الحديدية إلا أن هذه الشبكة تعاني من صعوبات حيث عرفت عدة مشاكل في السنوات الأخيرة أدت إلى:

- 4- تدهور نوعية الخدمات المقدمة في نقل المسافرين و نقل البضائع و شهدت عدم توفر شروط: النظافة، الراحة، السرعة و الأمن.
- 5- قدم بعض خطوط السكك الحديدية.
- 6- صعوبة التمويل بقطع الغيار و مختلف مواد السكك الحديدية.
- 7- عجز المستخدمين المؤهلين.
- 8- نقص في الموارد الموجهة لصيانة الشبكة، و كذلك زيادة أعباء النتائج خاصة متطلبات مستوى الصيانة للخطوط المجهزة بمسالك طويلة ملتحمة.
- 9- أعمال التخريب و الشغب التي تسببت في إحداث اضطرابات كبيرة في برنامج الصيانة بالإضافة الى الحراسة غير الجيدة .
- 10- عدم الوفرة في كل الاوقات و استعمال أوقات غير ملائمة للتنقل.²

¹ : Revue des dépenses publiques, **A la Recherche d'un Investissement Public de Qualité**, volume 2 : annexes et suppléments statistiques, Algérie, 2007, p23.

²: زينب ناجم، تشخيص الوضعية الحالية للنقل البري في الجزائر في ظل التنمية الوطنية و أهم العقبات التي تعترض سبل تنميته - دراسة تحليلية لتطور خطوط النقل بالسكك الحديدية في الجزائر-، الملتقى الدولي حول استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة مسيلة يومي 7 و 8 أكتوبر 2013. ص 311.

الشكل رقم (3- 4) : إنتاجية قطاع السكك الحديدية الجزائري - مقارنة إقليمية -



Source : Revue des dépenses publiques, **A la Recherche d'un Investissement Public de Qualité**, volume 2 : annexes et suppléments statistiques, Algérie, 2007, p24.

المطلب الثالث: آفاق النقل بالسكك الحديدية في الجزائر

في عام 1999، كان خط السكك الحديدية المتاحة 1700 كيلومتر. واليوم ارتفعت إلى مستوى 4200 كيلومتر، بعد الانتهاء من بعض المشاريع ، بما في ذلك الطريق الغربي المخترق الذي يمتد من سيدي بلعباس إلى بشار.¹

قد عرف هذا المجال من النقل في الجزائر ديناميكية جديدة خلال سنة 2014 ، في إطار تعزيز و عصرنة حظيرة القطارات للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وذلك باقتناء 17 قطار ذاتي "أوتزاي" بالنسبة للخطوط الكبيرة، 20 قطارا كهربائيا، 30 عربة" مرقد" للخطوط الطويلة، 50 قاطرة و 380 عربة لنقل الفوسفات.

وعرفت الشبكة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في هذه السنة إطلاق برنامج يتضمن دراسة وإنجاز ما يزيد على 8000 كلم من خطوط السكة الحديدية الجديدة على مستوى كل جهات الوطن، منها 2224 كلم على الخط الشمالي، 2630 كلم على مستوى الهضاب العليا و 4382 كلم على مستوى الجنوب.

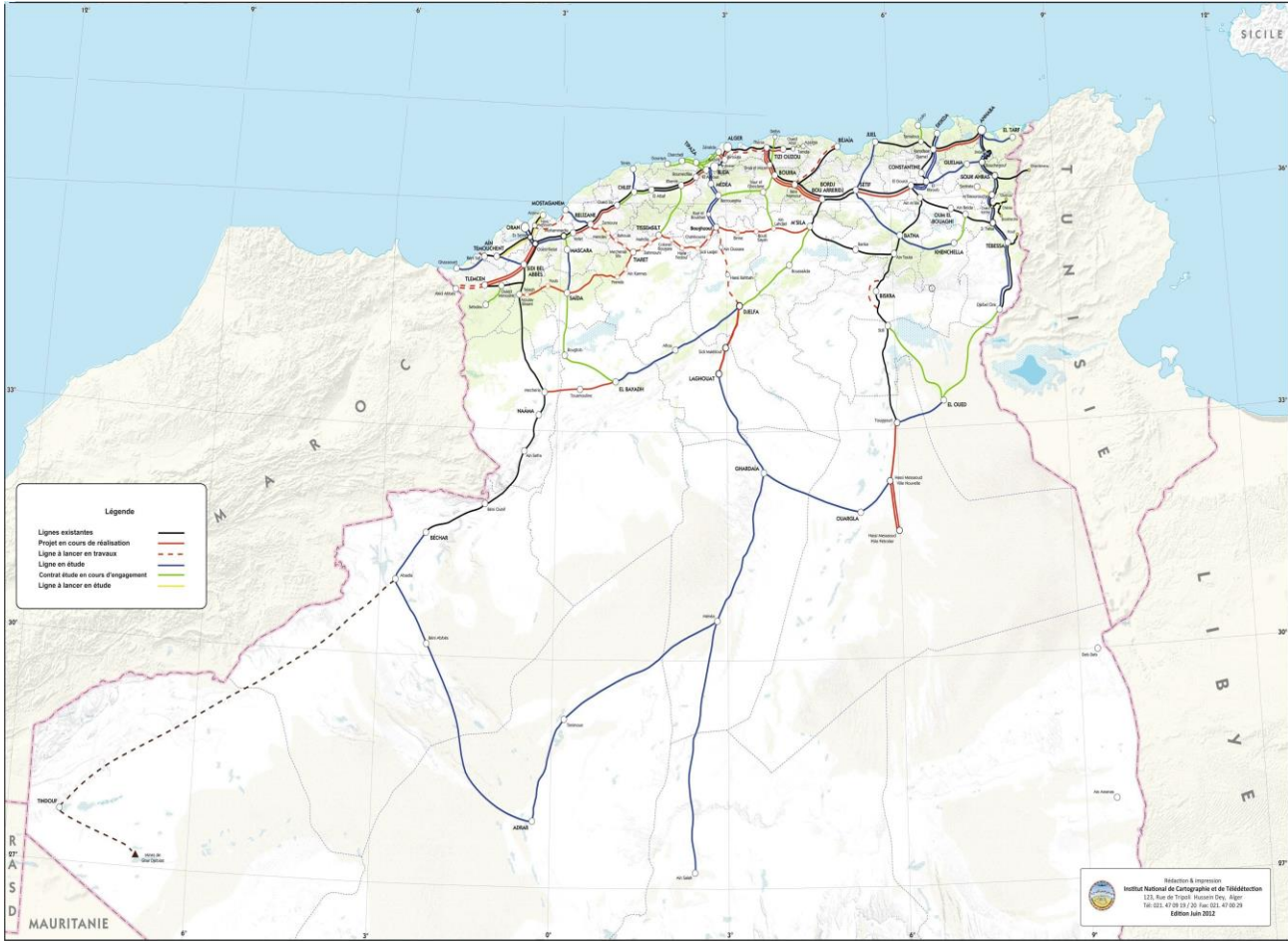
و من بين مشاريع السكك الحديدية التي هي في طور الإنجاز يوجد مشروع كهربية 1000 كلم من السكك الحديدية، وبحلول عام 2014 بلغ طول شبكة السكك الحديدية في الجزائر إلى 10 515 كلم.² و الشكل الموالي يبين تطور شبكة السكك الحديدية حتى عام 2014.

¹: موقع الوكالة الوطنية للدراسات ومراقبة تنفيذ استثمارات السكك الحديدية

<http://www.anesrif.dz/index.php/fr/life-styles.html>

²: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

الشكل رقم(3- 5): تطور شبكة السكة الحديد خلال 2014.

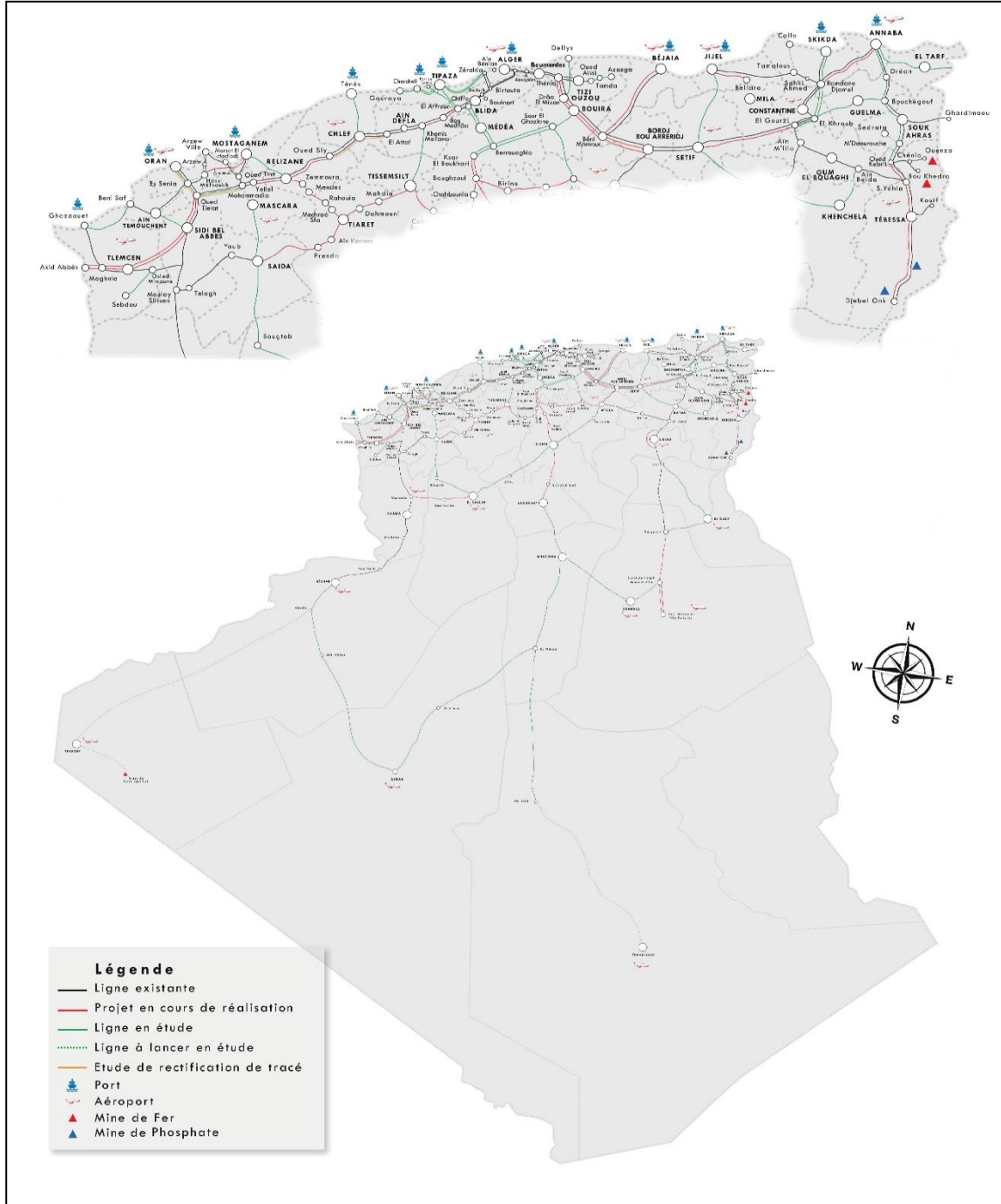


المصدر: موقع لشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <https://www.sntf.dz/>

عند استلام مشاريع البناء قيد التنفيذ بحلول عام 2019، ستصبح الشبكة أكثر من 6300 كيلومتر. بمجرد اكتمال برنامج السكك الحديدية الوطنية بالكامل، بما في ذلك الشبكة بأكملها، سيصل الطول الإجمالي إلى 12500 كيلومتر (باستثناء مسارات الخدمة)¹. أما عن مشاريع السكك الحديدية التي هي في طور الانجاز فالشكل الموالي يوضح لنا ذلك:

¹ موقع الوكالة الوطنية للدراسات ومراقبة تنفيذ استثمارات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم(3-6) : مشاريع شبكة السكك الحديدية في الجزائر



<https://www.sntf.dz/>

المصدر : موقع لشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

ويندرج برنامج السكة الحديدية الوطنية ضمن سبعة محاور هي:¹

- **المحور الأول:** الخط الدائري للشمال وملحقاته، يمتد نحو 1200 كم، ويربط معظم مدن الشمال من الحدود الشرقية إلى الحدود الغربية، أشغال عصرنة وتوسيع هذا الخط المزدوج جارية على 868 كم، ومن المتوقع أيضا أن إجمالي كهرية هذا الخط تمت على 300 كم المتعلقة بالجزائر العاصمة وضواحيها.
- **المحور الثاني:** الخط الدائري للهضاب العليا، يبلغ طول هذا المشروع نحو 1160 كم يمتد من الشرق (تبسة) إلى الغرب (مولاي سليسن)، ويهدف هذا المشروع إلى فك العزلة عن الهضاب العليا، وتحسين الاستغلال الاقتصادي للمنطقة، ومست أشغال الإنجاز إلى حد الآن 412 كم في حين تم الشروع فعليا في إنجاز 748 كم المتبقية.
- **المحور الثالث:** الخط المنجمي، يمتد هذا الخط على نحو 388 كم، وقد تم إطلاق هذا الاسم عليه لأنه يمثل رابطا حيويا ما بين مناجم جبل العنف بالجنوب الشرقي الجزائري ومدينة عنابة، وتجرى حاليا عصرنته، في حين ينتظر أن يتم الشروع في أعمال توسيعية، كما سيتم توسيع هذا الخط إلى غاية الوادي وتقرت .
- **المحور الرابع:** الخط الاختراقي للغرب، ويتمثل في الخط طابية- بشار بطول 574 كم على طول الحدود شأنه أن يسمح بفك العزلة عن مدن الواحات كما سيربط القطب النفطي للمدينة الجديدة لحاسي مسعود بسرعة تبلغ 220 كم/سا.
- **المحور السادس:** حلقة الجنوب الشرقي، وينتظر أن يربط الشطر الأول من هذا المشروع ولاية البليدة (شمال) إلى مدينة (قصر البخاري)، على طول حوالي 100 كم، والدراسات الخاصة به قيد التنفيذ، أما الشطر الثاني بطول 290 كم يربط بين مدن قصر البخاري، الجلفة، الأغواط، وهو قيد الإنجاز، وأخيرا الشطر الثالث يمتد على مسافة 425 كم سيمتد من الأغواط إلى حاسي مسعود مرورا بورقلة، الدراسات بهذا الخط قيد التنفيذ.
- **المحور السابع:** حلقة الجنوب الغربي، ويتعلق الأمر بخط يبلغ طوله 1500 كم من السكك الحديدية التي ينتظر إنجازها، حيث سيربط مبيع مدن واحة الجنوب الغربي، وسيتمد إلى غرداية إلى غاية مدينة بشار بالجنوب الغربي، كما سيعبر هذا المشروع مدن المنيعه، تميمون، أدرار، وبني عباس، ويتضمن الخط أيضا رابطا نحو عين صالح (1090 كلم نحو الجنوب)، بالإضافة إلى رابط آخر

¹: موقع الوكالة الوطنية للدراسات ومراقبة تنفيذ استثمارات السكك الحديدية، مرجع سبق ذكره.

نحو عين صالح تمناست، وتجدر الإشارة إلى عقود الدراسات الخاصة بهذه المنطقة التي ستبلغ سرعة القطارات بها إلى 220 كم/سا هي قيد الاستكمال.

و الجدول التالي يبين مشاريع السكك الحديدية المنجزة و المستلمة حسب المناطق و المسافة المنجزة و تاريخ الانتهاء من المشروع.

الجدول رقم(3- 1): مشاريع السكك الحديدية المنجزة

المشروع	المسافة	تاريخ
مشرية -بشار	360 كم	2011
رجم دموش-مشرية	148 كم	2011
تيزي وزو- واد عيسي	14 كم	2014
اتصال بني صاف	3 كم	2015
جسر سكة المحمدية	2.4 كم	2015
بوشقوف / سوق اهراس	91 كم	2016
بئر توتة/ زيرالدة	23 كم	2016
ارزيو/ مدينة ارزيو	7 كم	2017
ثنية /تيزي وزو	48 كم	2017
سعيدة/ مولاي سليمان	120 كم	2017
طاببة/ رجم دموش	225 كم	2017
المجموع	1 063 كم	

المصدر: موقع الوكالة الوطنية للدراسات ومراقبة تنفيذ استثمارات السكك الحديدية من الموقع:

<http://www.anesrif.dz/index.php/fr/life-styles.html>

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

تتفرد الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية الجزائرية إذ هي الشركة الوحيدة التي تعمل في مجال النقل بالسكك الحديدية و تحتكره و هذا ما سيتم عرضه.

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية¹ SNTF *

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري رأس مالها 20.7 مليار دينار جزائري انبثقت بعد إعادة هيكلة المؤسسات في عام 1976 من الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية أي (S.N.C.F.A) التي أنشئت في عام 1963 بعد الاستقلال لما انفصلت عن الشركة الأم الفرنسية. هي متخصصة في نقل المسافرين والسلع و البضائع.

SNTF هي المسؤولة عن تنفيذ النقل العام للركاب والبضائع الموكلة إليها عن طريق السكك الحديدية في إطار تنظيم النقل البري.

1- الهيكل التنظيمي للشركة:²

SNTF لديها منظمة لا مركزية تضم الهياكل الوطنية والإقليمية التالية:

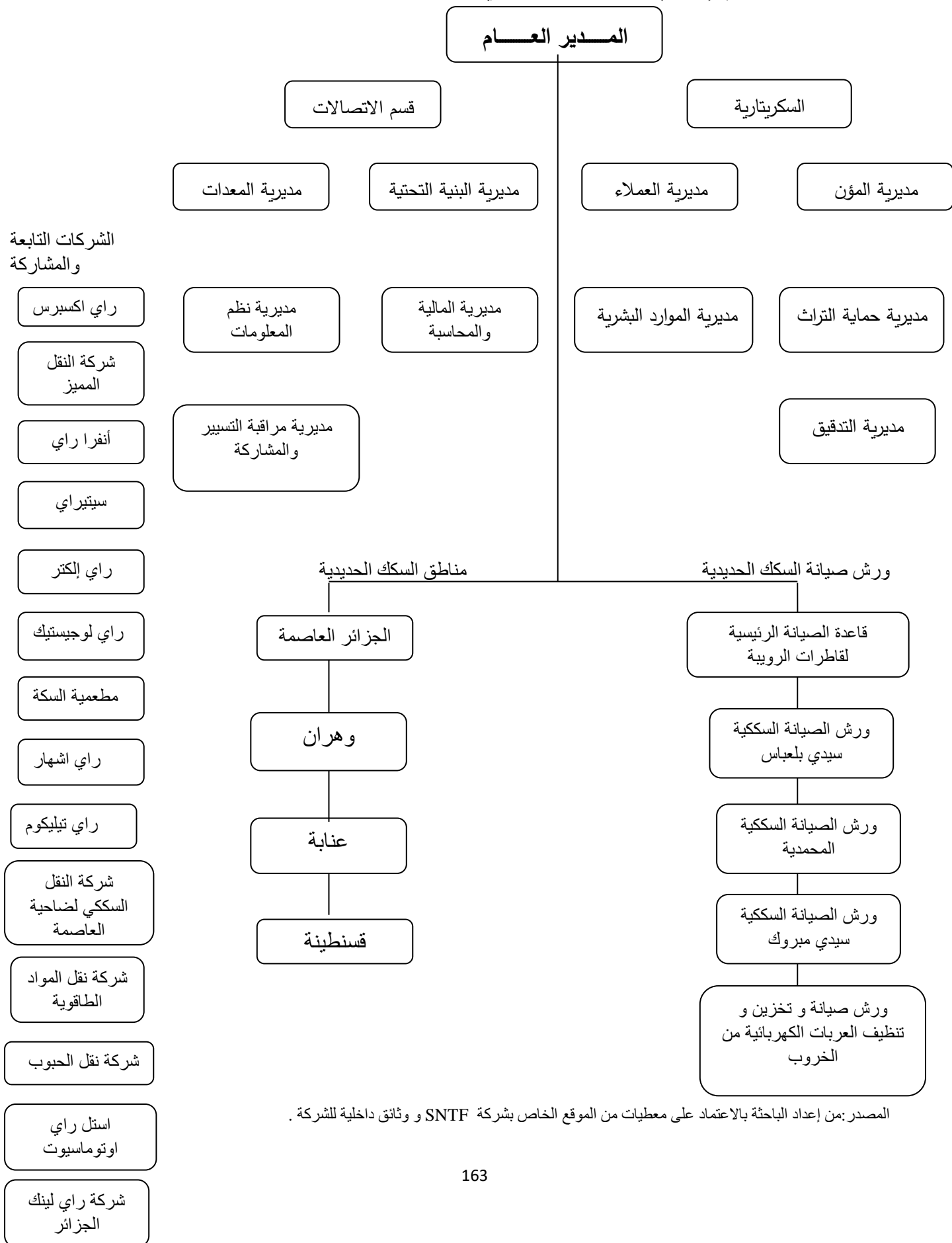
- مقر المؤسسة الذي يضم الإدارة العامة والمديريات المركزية.
- أربع مديريات إقليمية.
- أربع ورش لمديري صيانة السكك الحديدية.
- ورش صيانة وتخزين وتنظيف العربات الكهربائية .

¹ : موقع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

* SNTF : Société Nationale des Transports Ferroviaires

²: موقع SNTF <http://www.sntf.dz/images/stories/organigramme%20sntf.png> le 27/08/2015

الشكل رقم (3-7) : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية



1-1- الفروع و الوكالات المتخصصة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية:

تتكون المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية من مجموعة من الوكالات، و فيمايلي تبيان مختلف الفروع و الوكالات التابعة للشركة، و وظائف كل منها و التي تتمايز فيما بينها مع وجود بعض التداخل الذي يصنف في خانة التكامل لا غير.

1-1-1- فرع النقل: و يتكون من الوكالات التالية:

- السكة السريعة **RAIL EXPRESS**، شركة نقل المواد الطاقوية **STPE**، شركة النقل المميز **STIM**، شركة راي لينك الجزائر **RAIL LINK ALGERIE**، شركة نقل الحبوب **STG**.

1-1-2- فرع الخدمات المكملة: و يتكون من الوكالات التالية:

- راي تيليكوم **RAIL TELECOM**، سيتيراي **SETIRAIL**، راي إشهار **RAIL PUB**، سكة عبور **RAIL TRANSIT**، مطعمية السكة **RESTAU RAIL**، شركة النقل السككي لضاحية العاصمة **STFBA**.

1-1-3- فرع الأشغال و الدراسات: و تضم الوكالات التالية:

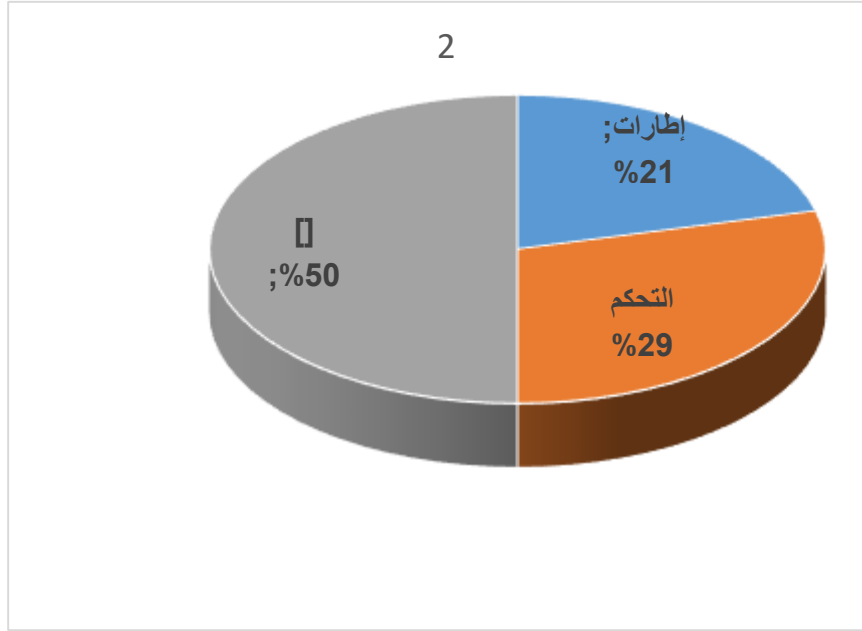
- استل راي اوتوماسيون **ESTELRAIL AUTOMATION**، راي الكتر **RAIL ELECTER**، انفرا راي **INFRA RAIL**

2- الموارد البشرية في الشركة: ¹

على الرغم من الاستعانة بمصادر خارجية لعدة وظائف، تقدر القوة العاملة 12500 عامل في عام 2013، أكثر من نصف القوة العاملة 6350 المخصصة للمهام التقنية بما في ذلك 2100 للبنية التحتية، بينما وظيفة الاستعانة بمصادر خارجية إلى حد كبير لصالح **ANESRIF**، **INFRARAIL**، **INFRAFER**. تمتلك الإدارة 21% من القوة العاملة ما يقدر بـ 2500 موظف، و في وظيفة التحكم نسبة 29% من القوة العاملة، أما 50% نسبة الموظفين في وظيفة التنفيذ و الملاحظ أنها نسبة مرتفعة، و الشكل الموالي يبين توزيع العاملين حسب نوع الفئة و التطور.

¹: معطيات SNTF لشهر أفريل 2014.

الشكل رقم (3-8): القوة العاملة في SNTF في عام 2014 حسب الفئة و التطور



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات SNTF .
و الجدول الموالي يوضح تطور الموظفين في الشركة منذ سنة 2004 الى غاية 2013.

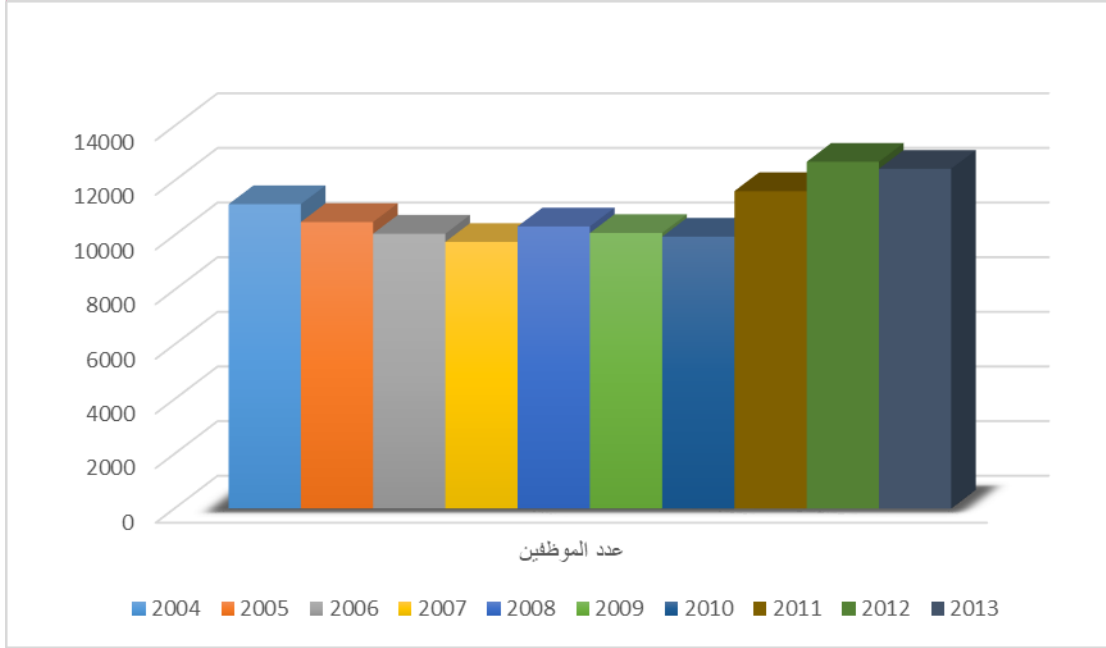
الجدول رقم (3 - 2): تطور عدد الموظفين في SNTF للفترة (2013-2004)

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الموظفين	11 139	10 488	10 061	9 759	10 326	10 086	9 951	11 619	12 694	12 437

المصدر: SNTF

من هذا الجدول يتضح أن عدد العمل تناقص في السنوات الأولى ، حيث تناقص من 11 139 سنة 2004 الى 9 759 موظف سنة 2007، ليتزايد سنة 2013 الى 12 437موظف.
و الشكل الموالي يبين تطور موظفي الشركة للفترة 2013-2004.

الشكل رقم (3-9): تطور عدد الموظفين في SNTF للفترة (2004-2013)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات SNTF .

3- حظيرة الشركة وحركة النقل بها:

3-1- الحظيرة ب SNTF:

تتنوع حظيرة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بين عربات القطار الكهربائي و قاطرات سيارات السكك و كذا قاطرة تجارية ، الديزل الكهربائي ، و الجدول الموالي يبين العدد و أنواع القاطرات من الفترة 2007-2015.

الجدول رقم (3-3): حظيرة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لفترة 2007-2015

التعيين	الوحدة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
قاطرات	عدد	267	275	275	275	275	275	275	275	275
منها :- ديزل كهربائي	عدد	253	261	261	261	261	261	261	261	261
عربات القطار الكهربائي	عدد	-	12	42	64	64	64	64	64	64
قاطرات سيارات السكك	عدد	-	14	14	17	17	17	17	17	17
قاطرة تجارية	عدد	9855	9813	10168	10168	10168	10168	10168	10168	9999
عربة مسافرين و قاطرة	عدد	427	427	424	424	424	424	424	424	416

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

3-2 - حركة النقل بـSNTF :

تعرف خطوط النقل بالشركة حركة نقل معتبرة من ناحية نقل البضائع و كذا نقل الأشخاص، لكن هذه الحركة متذبذبة و متغيرة من سنة الى اخرى فأحيانا ترتفع و احيانا تنخفض، كما يوضحه الجدولين المواليين من الفترة 2007-2000 و كذا الفترة من 2015-2008 .

الجدول رقم (3-4) : حركة النقل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للفترة 2007-2000

2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	الوحدة	التعيين
3572	3572	3572	3572	3572	3572	3548	3579	كيلومتر	طول الشبكة
19052	21900	25700	27300	27500	28900	28800	28300	ألف	عدد المسافرين المنقولين
758	821	929	950	964	955	981	1142	10 ⁶ مسافر/كلم	عدد المسافرين في الكيلومتر
6185	6460	6660	8290	8160	9250	7820	7790	ألف	الحمولة المشحونة
1425	1429	1471	1945	2038	2247	1990	1980	10 ⁶ طن كلم	الحمولة بالطن الكيلومتري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

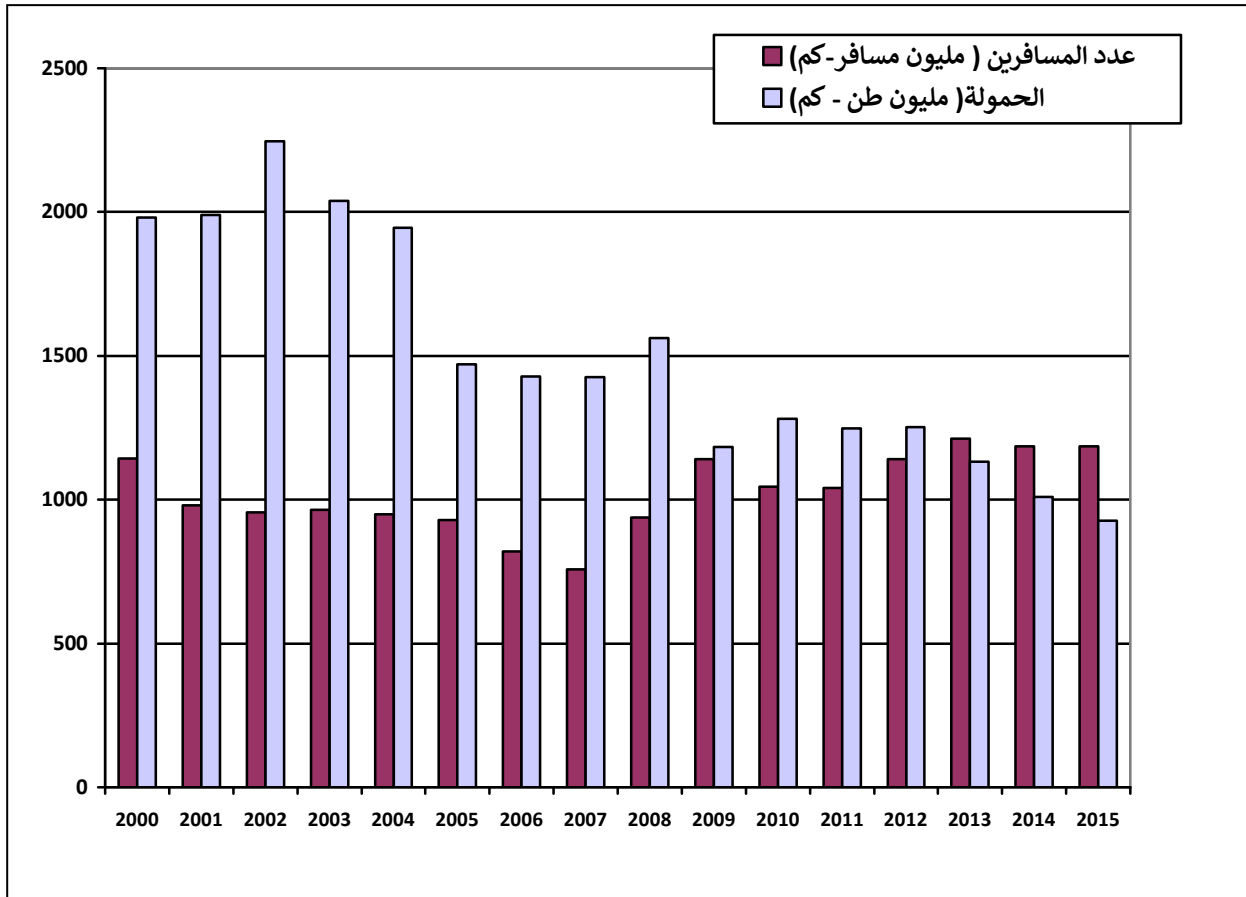
الجدول رقم (3-5) : حركة النقل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للفترة 2015-2008

2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	الوحدة	التعيين
3866	3866	3866	3866	3866	3851	3766	3766	كيلومتر	طول الشبكة
36216	32736	33968	31456	27416	27299	27843	24744	ألف	عدد المسافرين المنقولين
1186	1186	1212	1141	1040	1046	1141	937	10 ⁶ مسافر/كلم	عدد المسافرين في الكيلومتر
4199	4247	4997	5017	4983	55094	5252	6901	ألف	الحمولة المشحونة
928	1010	1132	1253	1248	1281	1184	1562	10 ⁶ طن كلم	الحمولة بالطن الكيلومتري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

و اعتمادا على معطيات الجدولين السابقين تم إعداد الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-10): حركة النقل بـ SNTF للمسافرين و البضائع في الفترة 2000-2015

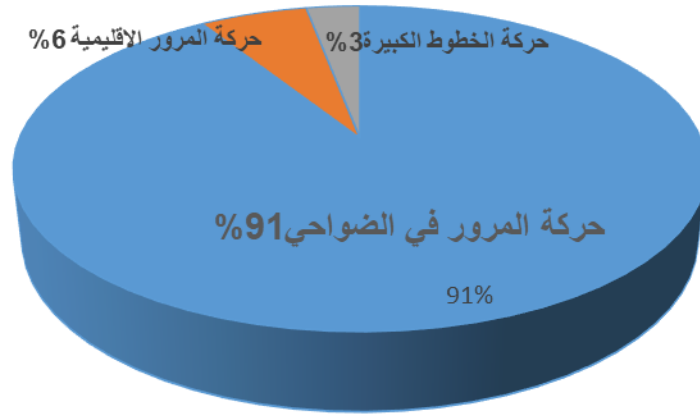


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات

3-3- توزيع حركة الركاب:

في عام 2013 قامت الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية بنقل 34 مليون مسافر، منهم 31 مليون مسافر في حركة المرور في الضواحي و الباقي موزع بين حركة المرور الإقليمية و حركة الخطوط الكبيرة، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3- 11): توزيع حركة الركاب في SNTF لعام 2013 حسب نوع الحركة



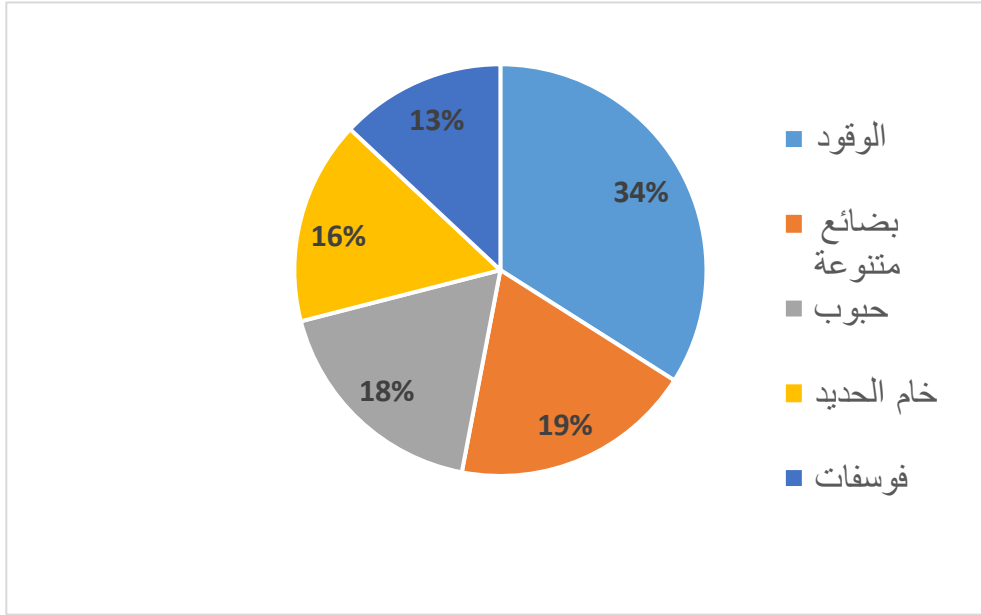
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات SNTF .

3-4 - توزيع حركة البضائع:

إن جميع فئات حركة البضائع مقلق و ينذر بالخطر على حركة البضائع المتنوعة و خام الحديد على الرغم من دعم الشركات التابعة المتخصصة STG و STPE أما حركة نقل الوقود فتتمثل اعلى نسبة بـ 34%، و نقل الحبوب بنسبة 18% و في الأخير نسبة حركة نقل الفوسفات 13%.

و الشكل يبين توزيع حركة البضائع بالشركة لسنة 2013.

الشكل رقم (3- 12): توزيع حركة نقل البضائع في SNTF لعام 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات SNTF .

المطلب الثاني: مديرية السكك الحديدية لناحية قسنطينة

تعتبر أحد المديريات التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية و التي تدير الناحية الشرقية للشركة.

1- تقديم مديرية السكك الحديدية لناحية قسنطينة:

المديرية الجهوية لسكك الحديدية لناحية قسنطينة هي مؤسسة جهوية لها حرية التسيير في إطار ميزانية سنوية، و وفق أهداف محددة تريد تحقيقها، و تكون أهداف انتاجية و صناعية سنوية ثابتة و تحدد في بداية السنة لمدة ستة أشهر و وفق برنامج و تخضع للمراقبة المستمرة.

يقوم بتسييرها مدير جهوي الذي تربطه علاقة مباشرة مع المدير العام للمديرية العامة في العاصمة الجزائر، بالإضافة إلى علاقة وظيفية أخرى مع المديرين المركزيين.¹

تشرف على الخطوط التالية:

• قسنطينة - رمضان جمال / رمضان جمال - جيجل

• قسنطينة - تقرت و ذلك حسب الخطوط التالية:

قسنطينة - باتنة / باتنة - بسكرة

¹: المديرية الجهوية لسكك الحديدية لناحية قسنطينة.

بسكرة- تقرت

• قسنطينة- برج بوعريريج حسب الخطوط التالية:

قسنطينة - سطيف

سطيف - برج بوعريريج¹

و عن مهامها فتمثل في :

✓ ضمان ومراقبة تنفيذ برنامج الإنتاج الذي حددته الناحية

✓ ضمان احترام الأهداف المسطرة

✓ جذب أكبر مقدار من العتاد السيار في الناحية ليكون متوفر للطلبات

✓ ضمان تمثيل المؤسسة مع السلطات المحلية و الزبائن و المنظمات الوطنية في تلك الناحية

✓ اقتراح استراتيجيات النقل بالسكك الحديدية في تلك الناحية من خلال النشاطات التجارية

✓ نقل الركاب

✓ نقل البضائع في عربات مكيفة لها حسب النوع، الحجم، الوزن وهي متوفرة لدى المديرية،² منها:

الجدول رقم (3-6) : أنواع العربات بمديرية السكك الحديدية لناحية قسنطينة

المهمة المخصصة لها	اسم العربة
نقل السيارات-الألات بجميع الأحجام-الحديد	عربة مسطحة
نقل الأنابيب بجميع الأحجام	عربة مسطحة خاصة
نقل الاسمنت-الزيوت	عربة صهريج
نقل الملح	عربة الملح
نقل الجص	عربة الجص
نقل الطرود-التقارير	عربة مغطاة
نقل الفسفات	عربة الفسفات

المصدر : المديرية الجهوية للسكك الحديدية لناحية قسنطينة.

¹ :Adoui bachir, rapport de stage, dépôt de sidi mabrouk, constantine, année 2006-2007,p 9.

² : المديرية الجهوية للسكك الحديدية لناحية قسنطينة.

و فيمايلي الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للنقل بالسكك الحديدية قسنطينة:

1-1-1- مصلحة الزبائن: هذه المصلحة عن النشاطات الجهوية فيما يخص الإنتاج، التجارة، التسويق، و النقل بنوعية البضائع و الركاب، و تسيير العتاد السيار التابع للناحية. و تضم المصلحة ثلاثة أقسام هي :

1-1-1-1- قسم زبائن الشحن (السلع): و يضم هذا الأخير

✓ قسم تسويق خدمات بيع البضائع.

✓ قسم دراسة التسعيرة و تنظيم نقل البضائع.

✓ قسم المقطورات (عربات البضائع).

1-1-1-2- قسم الركاب : و يتشكل من :

✓ قسم تسويق خدمات البيع للركاب

✓ قسم دراسة التسعيرة و تنظيم نقل الركاب

✓ قسم عربات الركاب

1-1-1-3- قسم وسائل الإنتاج: و فيه :

✓ مركز جهوي للعمليات

✓ قسم وسائل الجر

✓ قسم مستخدمي السير

✓ قسم التسيير

✓ قسم مراقبة الإيرادات

✓ قسم المفتشيات المحاسبية و التجارية.

1-2-1- مصلحة المحاسبة و المالية: تقوم بجميع الإجراءات المالية و المحاسبية للناحية و تضم مايلي:

✓ قسم المحاسبة العامة.

✓ قسم مراقبة الميزانية و المحاسبة التحليلية.

1-3- مصالحة المستخدمين و الإدارة العامة: و تضم

✓ قسم تسيير المستخدمين و الانتاج

✓ قسم الإدارة

✓ قسم الشكاوى

✓ قسم حفظ الأرشيف

1-4- مصالحة التموين_: أقسامها كالتالي:

✓ قسم الشراء

✓ قسم تسيير المخزون

✓ قسم المستودعات (المخازن)

1-5- مصالحة أمن حركة القطارات: تضمن هذه المصلحة سلامة سير القطارات عن طريق وضع مخطط

سير و تضم المصلحة قسمين:

1-5-1- قسم حركة القطارات :

✓ قسم مواقيت القطارات.

✓ قسم الإحصائيات و قاعدة البيانات

1-5-2- قسم أمن سير القطارات: و فيه

✓ قسم التنظيم

✓ قسم الربط التقني

✓ قسم مراجعة الحسابات

1-6- مصالحة المنشآت القاعدية: مهمتها صيانة و تجديد الخطوط، تضم قسمين هما:

1-6-1- قسم خطوط التوقف:

✓ قسم الصيانة

✓ قسم وسائل الصيانة

1-6-2- قسم الإشارات و الاتصال و الطاقة:

✓ قسم الإشارات و الكهرباء

✓ قسم الاتصال

1-7-7- مصلحة العتاد و الأدوات : مهمته صيانة الأدوات المستعملة و المقطورات

✓ رئيس جهوي

✓ قسم الصيانة

✓ قسم دراسة مواقع صيانة الخطوط

✓ قسم حركة السير

1-8-8- المصلحة الجهوية لقواعد السكة الحديدية: تعمل هذه المصلحة على التنسيق، الربط و المراقبة

العامة للخطوط التابعة للناحية و تضم:

✓ قسم الجرد

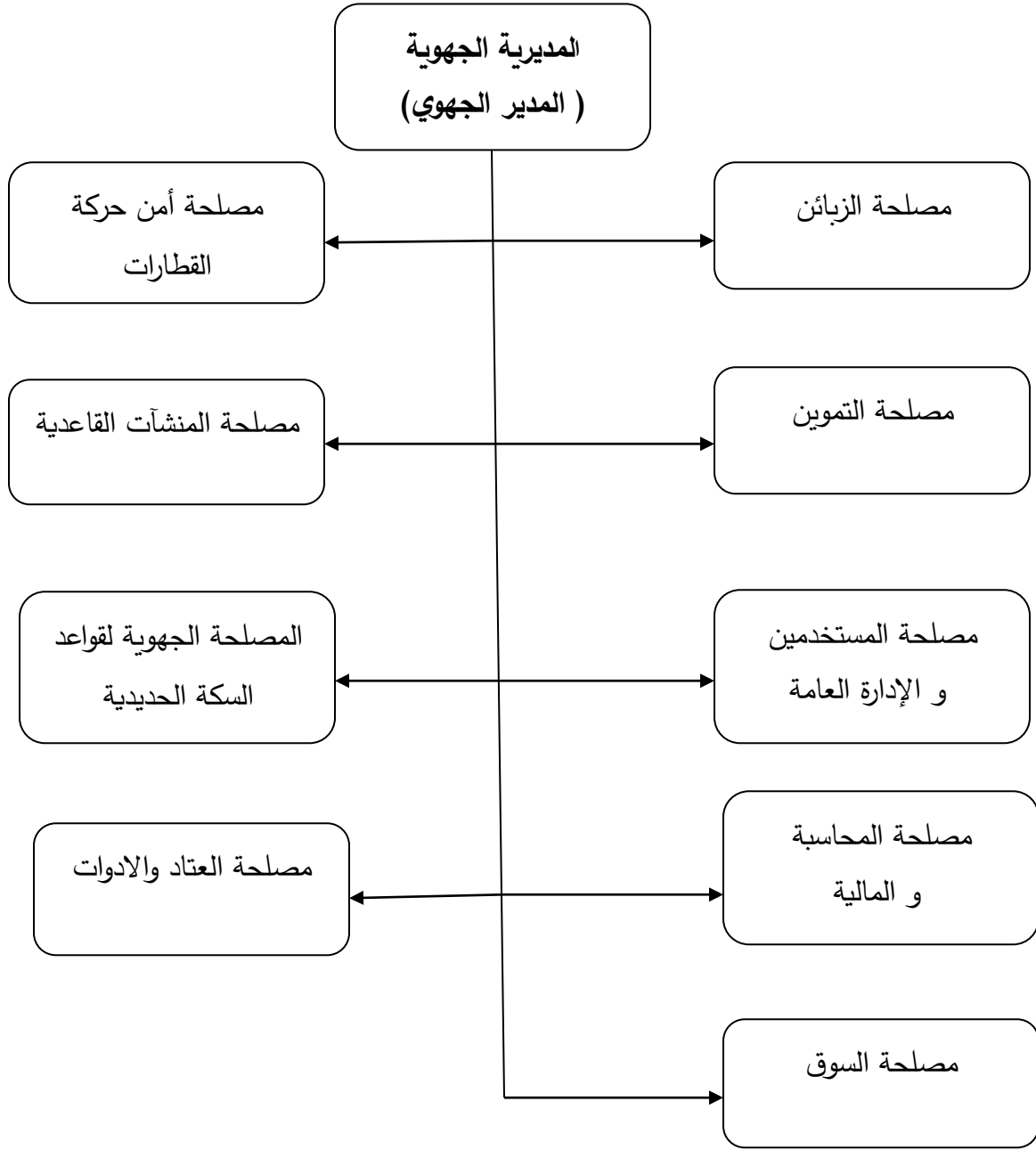
✓ قسم أمن قواعد المنشآت

1-9-9- مصلحة السوق: قسم يقوم بدراسة السوق و جذب الزبائن، كما يقوم بالاتصالات معهم، و القيام

بالاتفاقيات، و معالجة الطلبات.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لناحية قسنطينة:

الشكل رقم (3 - 13): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لناحية قسنطينة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المديرية الجهوية لناحية قسنطينة.

2- الشبكة التابعة للمديرية: ¹

تغطي المديرية الجهوية للسكك الحديدية (ناحية قسنطينة) شبكة تقارب 890 كلم، و تقوم باستغلالها في نقل البضائع و نقل الركاب، كما أن هذه الشبكة تضم نوعين من الخطوط:

2-1- خطوط في مسلك عادي: اغلب خطوط الشبكة بهذا النوع و تربط بين :

- جيجل (قاسي أحمد)- سكيكدة (رمضان جمال)
- القرزي - سطيف
- القرزي - تقرت
- عين التوتة - بريكة

2-2- خطوط ذات مسالك مزدوجة عادية توجد بين:

- القرزي - سكيكدة (رمضان جمال)
- سطيف - برج بوعريج

و ذلك عبر مجموعة من الخطوط متمثلة فيمايلي :

الجدول رقم (3-7) : خطوط شبكة السكك الحديدية لناحية قسنطينة

المسافة (كلم)	الخط
39	قسنطينة- القرزي
418	القرزي -تقرت
245	القرزي -برج بوعريج
135	قسنطينة -جيجل (قاسي أحمد)
90	قسنطينة -سكيكدة (رمضان جمال)
48	عين التوتة-بريكة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المديرية الجهوية بقسنطينة .

¹: المديرية الجهوية لناحية قسنطينة .

المبحث الثالث: منهجية البحث الميداني

إن الإشكالية التي سنحاول دراستها في البحث الميداني تتمثل في:

- هل توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين في الشركة.

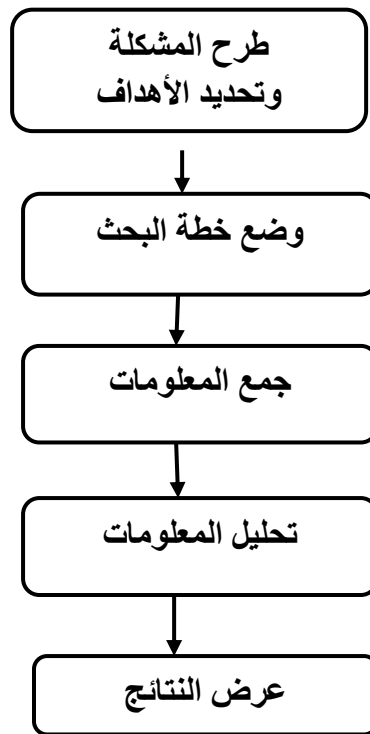
المطلب الأول : إعداد الدراسة الكمية و تحديد العينة

سنقوم بالدراسة الكمية لعينة من عمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهذا بتحديد العينة التي سنقوم بدراستها محاولين معرفة مدى تطبيق الجودة في الشركة و إبداء رأي الموظفين بالشركة حولها.

1- طريقة إعداد الدراسة الكمية :

الدراسة الكمية تحدد بعينات بأحجام معتبرة مراعين في ذلك مجتمع الدراسة ككل و هذا للتمكن من تعميم النتائج المتحصل عليها، و إجراء معالجات إحصائية عليها. و المراحل التالية توضح طريقة إعداد هذه الدراسة، و التي سنتم وفقا للمنهجية التي وضعها كوتلر و المتعلقة ببحوث التسويق و المتمثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-14): مراحل إعداد بحوث التسويق



1-1-1 أهداف البحث : تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث والتي نذكر منها:

- تتمثل رسالة الشركة بتحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.

- تقوم الشركة بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.

- يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- توجد سياسة جودة واضحة و محددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين في الشركة.

1-1-1- إعداد الاستقصاء (الاستبيان): ذلك بوضع أسئلة حيث أن الأسئلة المستخدمة في الاستبيان تأخذ

شكلين

• **أسئلة مفتوحة:** هذا الشكل من الأسئلة يسمح للمستقصي بالتعبير بحرية على نقطة أو مجموعة من النقاط الخاصة به مثل لماذا أنت غير راضٍ؟ إن الجواب على هذه الأسئلة هو ثري بالمعلومات وفي المقابل هو صعب وطويل في التحليل.

• **أسئلة مغلقة :** تقدم الأسئلة المغلقة للمستقصي إجابات بديلة للاختيار من بينها، و من أنواع هذه الأسئلة يستخدم سلم ليكرت * likert بدرجات مختلفة¹.

1-1-2- تحديد العينة: يمكن تعريف العينة بأنها نموذجاً، يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل

المعني بالبحث، تكون ممثلة له بحث تحمل صفاته المشتركة ، و هذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدت و مفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.²

إن المسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الاحصائي، على أن يكون هذا المجتمع ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع المسحوب منه هذا الجزء و من مميزات هذا الأسلوب مايلي:

• **توفير الوقت و الجهد و التكاليف:** و تتمثل عملية التوفير هذه باقتصار العمل على جزء صغير نسبيا من المجتمع الاحصائي، و هو ما يعني الحاجة الى وقت أقل في الإعداد و التحضير للمسح

* اسمه الكامل Rensis Likert وهو عالم إجتماع أمريكي. ولد في مدينة Cheyenne بولاية Wyoming في 5 أغسطس عام 1903 م. حاصل على درجة البكالوريوس في علم الاجتماع و الاقتصاد من جامعة ميتشغن عام 1926 م، تحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة كولومبيا عام 1932م، أسس معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن University of Michigan's Institute for Social Research في عام 1946 م وكان يرأس المعهد منذ إنشائه حتى عام 1970م عندها تقاعد من الجامعة. بعد تقاعده من الجامعة أسس شركة خاصة به Rensis Likert Associates لتقديم الاستشارات لمختلف الشركات. ويعد مقياس ليكرت الخماسي (1-5) العمل الأكثر شهرة لـ ليكرت والذي كان نتاجا لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان "أسلوب لقياس المواقف A Technique For The Measurement of Attitudes". توفي في مدينة Ann Arbor بولاية Michigan في 3 سبتمبر عام 1981 م.

¹: Catherine VIOT, *l'essentiel sur le marketing*, berti éditions, alger, 2006,p64.

²: عمر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 137.

و لعدد محدود من الفنيين الذين يعملون فيه، بالإضافة الى توقع استخراج نتائج المسح في وقت أقصر بكثير مما يستغرقه المسح الشامل.

• **زيادة دقة المعطيات الإحصائية:** قد يبدو للوهلة الأولى أن الاستنتاجات التي يتم التوصل اليها عن المجتمع من خلال دراسة نتائج العينة، هي غير مطابقة لواقع المجتمع، الا أن استخدام الأساليب الإحصائية العلمية من قبل ذوي الخبرة و الاختصاص في تصميم العينة و تقليل الأخطاء البشرية، نتيجة اقتصار الحاجة الى عدد قليل نسبيا من الكوادر الفنية في تنفيذ مسوحات العينة، من شأنه أن يقلل كثيرا من احتمال وقوع الأخطاء و عدم قبول النتائج.

• **التعامل مع حالات استحالة الشمول التام:** إضافة الى ما أسلفنا فان هناك حالات لا بد فيها من استخدام العينات حصرا، إذ لا يمكن من تلك الحالات شمول جميع مفردات المجتمع، و ذلك لما ينتج لمثل هذا الشمول من خسائر كبيرة أو بسبب الاستحالة.¹

1-2-2- جمع البيانات : هناك عدة طرق لتجميع البيانات وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها : المقابلة وجها لوجه، الهاتف، البريد:

1-2-2-1- طريقة المشاهدة: و هي الطريقة التي يكون جمع المعطيات بواسطتها متمثلا في أو معتمدا على أسلوب مراقبة الظواهر كما هي على الطبيعة، و تستخدم في حالتين:

- مراقبة الظواهر مع استخدام المنطق في تفسير ما يقع.

- مراقبة الظواهر لغرض التدوين (التسجيل) فقط.

1-2-2-2- طريقة التسجيل الذاتي: و تعني قيام الأشخاص المبحوثين بتدوين اجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستمارة بأنفسهم. و تعد طريق التسجيل الذاتي فاعلة في الحالات التي يكون فيها موضوع المسح و الأسئلة الواردة في الاستمارة تهم المبحوثين مباشرة، و تأخذ الطريقة عند تنفيذها واحدا أو أكثر من الأساليب الآتية:

✓ يقوم الباحثون بزيارة وحدات المجتمع المشمول و شرح هدف المسح الاحصائي و أهميته، ثم يتركون الاستبيانات لديهم ليقوم الأشخاص المبحوثين بملئها في وقت لاحق، و يتم الاتفاق على موعد عودة الباحثين للقيام بجمعها بع إتمام عملية ملئها.

¹: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي: التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام برنامج spss، دار الشروق، عمان، 2007، ص ص 50، 51.

✓ ترسل الاستبيانات بواسطة البريد الى المبحوثين للقيام بملئها، ثم يتم جمعها في وقت لاحق من قبل الباحثين أو المعنيين بالبحث.

✓ ترسل الاستبيانات بواسطة البريد و تقوم وحدات المجتمع المشمول و التي تكون في مثل هذه الحالة غالبا مؤسسات أو شركات أو أشخاصا بملئها و إعادتها بالبريد أيضا الى الجهة القائمة بالمسح الاحصائي .و يصلح استخدام هذه الطريقة فب المجتمعات التي تقل نسبة الامية فيها و ترتفع فيها درجة الاعتماد على البريد و استخدامه.

1-2-3- طريقة المقابلة الشخصية: و هي الطريقة التي بواسطتها يتم جمع المعطيات عن طريق اتصال الباحثين شخصا بالمبحوثين لأخذ الإجابات منهم، و تعد الطريقة ملائمة للحالات الآتية:

✓ إذا كان عدد وحدات المشمولين صغيرا.

✓ إذا كان معظم الأشخاص المشمولين أميين.

✓ إذا كانت طبيعة الاستبيان تحتاج الى شرح و توضيح لا يمكن فهمه عن طريق الكتيب المرفوق مع الاستبيان.

1-2-4- طريقة الهاتف: بالإضافة لما تقدم من طرق لجمع المعطيات، فإن هناك طرقا أخرى لكنها أقل أهمية لأغلب المجتمعات النامية كطريقة الهاتف، كونها محددة للحالات التي ينتشر فيها الهاتف بصوة غالبية في المجتمع المشمول، على أن تكون المعطيات المستهدفة محدودة، و تتعلق باستطلاع آراء المبحوثين حول ظاهرة اجتماعية أو اقتصادية معينة.

1-2-5- طريقة التركيز على الآراء التي تطرح في المناقشات الجماعية (أو العامة): و هي طريقة حديثة الاستخدام عمليا، و تتسم بالشفافية الى حد ما، و فحوها إثارة الاهتمام بصورة غير مباشرة في التركيز على مناقشة ظاهرة أو موضوع ما في الأماكن العامة كالنوادي أو المقاهي أو أماكن العمل و غيرها لتدوين وجهات النظر التي تدلي بها الجماعة المعنية بالأمر بصورة عفوية مجردة من التأثيرات، الا أنها قد تكون غير متوائمة لبعض أنواع المعطيات او حتى غير مقبولة اجتماعيا أحيانا.¹

1-3- تحليل البيانات المجمعة : إن البحث العلمي يختلف عن الكتابة الاعتيادية، لأنه يقوم على تحليل و تفسير دقيقين للبيانات و المعلومات المجمعة لدى الباحث، و يكون عادة بإحدى الطرق الآتية:

¹: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص35-39.

1-3-1- تحليل نقدي إنشائي: كأن يورد الباحث رأياً مستنبطاً من المصادر المجمعّة لديه، و مدعوماً بأدلة و بشواهد و بإسناد.

1-3-2- تحليل احصائي رقمي: كأن يجمع الباحث معلوماته في جداول ثم يستقرئ الأرقام المجمعّة لديه عن طريق النسب المئوية، و تستخدم هذه الطريقة عادة مع المعلومات المجمعّة من الأشخاص المعنيين بالاستبيانات و نسبة ردودهم.¹

و هنا يحاول تحليل البيانات احصائياً بشكل يسهل له استخلاص النتائج منها و تقدير إمكانية تعميمها، و استخدام الجداول الإحصائية و الرسوم البيانية، و كذا اختبار الفرضيات.

وقمنا في بحثنا بعملية تحليل البيانات المجمعّة عن طريق المعلوماتية من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (S.P.S.S).

1-4- عرض النتائج : هي الحصيلة الطبيعية لنقد المعلومات و تحليلها، و تجمع عادة في نهاية البحث بشكل نقاط، و هنا يجب ان ينتبه الباحث الى جملة أمور أهمها:

• ان تنسجم النتائج مع الفرضيات التي وضعها في بداية بحثه، أي أن يتأكد من وجود علاقة ، إيجابية او سلبية بين نتائجه-كلها او بعض منها- و بين الفرضية او الفرضيات التي استخدمها في بحثه.

• أن تجمع في نهاية البحث و بمعزل عن تحليل المعلومات الرقمية الإحصائية والانشائية، أي أن لا تكون الاستنتاجات داخل متن البحث و في الفصل الخاص بتحليل المعلومات.

• أن يكون عدد الاستنتاجات معقولاً، أي أن لا يزيد عن العدد المطلوب من البحث، بضوء فرضياته و المستجدات التي ظهرت في البحث، و أن لا تقل عن العدد المطلوب الذي يفي بأغراض البحث و أهدافه.

1-5- التوصيات: او ما يسميه بعض الباحثين المقترحات فتأتي بعد الجزء الخاص بالنتائج او الاستنتاجات، و هنا يجب التأكيد على جانبين أساسيين هما:

• أن تكون التوصيات منسجمة مع النتائج، أي أن يوصي الباحث أو يقترح حلاً لما وجده في النتائج المذكورة، و لا يشترط ان يكون لكل نتيجة توصية، بل ربما تكون هنالك

¹: عمر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

أكثر من توصية لنتيجة واحدة، و أن يكون هنالك عدد من النتائج خالية من التوصيات أو محصورة في توصية واحدة فقط.

• أن لا تكون التوصيات بشكل امر، و انما بشكل اقتراح.

2- تحديد مجتمع الدراسة و اختيار العينة

1-2- تحديد مجتمع الدراسة :

حيث يطلب من الباحث، أو مجموعة من الباحثين، تعريف و تحديد المجتمع الأصلي و مكوناته الأساسية تحديدا واضحا و دقيقا.

و بما أن الهدف من الاستقصاء هو قياس مدى تطبيق الجودة بالشركة، يشمل مجتمع الدراسة مجموع عمال الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لناحية قسنطينة، وهم المعنيين بمدى التركيز على تطبيق جودة الخدمات بالشركة .

2-2- اختيار حجم العينة :

لابد من الإشارة الى أن حجم العينة المختارة يتأثر بعوامل عدة أهمها: مقدار الوقت المتوفر لدى الباحث، و إمكاناته العلمية و المادية، و مدى التجانس أو التباين في خصائص المجتمع الأصلي المطلوب التعرف عليها، و درجة الدقة المطلوبة في البحث و مستواه و الغاية المعمول من أجلها.¹ تم تحديد و اختيار حجم العينة بأخذ عدد معتبر من مجموع العاملين بالمديرية الجهوية لناحية قسنطينة الذين تم توزيع الاستمارات عليهم 582 عامل، يتم إعطاءهم الاستمارة مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة أسئلة، استبيان موجه للعاملين للإجابة عليه، كما أن واقع الدراسة أدى إلى بعض المعوقات التي سنجيزها في هذا المطلب.

¹: عمر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-140.

1- أداة جمع البيانات

1-1- مفهوم الاستبانة (الاستمارة):

الاستبيان الاحصائي عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي و فني أو ثقافي، و من مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها. إن لتصميم الاستبيان و الأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات و درجة دقتها، لذا يحتاج التصميم الى عناية فائقة و إلمام تام بحالة المشمولين بالمسح الاحصائي و فهم لتقاليدهم و أمورهم الاقتصادية و الاجتماعية، و حتى لمدلولات الألفاظ و اللغة المتداولة بينهم. و من الجدير بالذكر ان تصميم الاستبيان يأتي بعد الانتهاء من تحديد طبيعة المعطيات الإحصائية المطلوب جمعها، و اليت كما ذكرنا يتم تمثيلها بجدول تعرض الصيغة النهائية للمعطيات و لطبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستهدفة.¹

كما يعرف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث بضوء موضوعه و المشكلة التي اختارها لبحثه.

1-2- الخطوات المطلوبة لإنجاز الاستبيان:

هنالك عدد من الخطوات الضرورية التي يطلب من الباحث تنفيذها في تصميمه و كتابته للاستبيان نستطيع تلخيصها بالآتي:

أ- تحديد الأهداف المطلوبة من عمل الاستبيان.

ب- ترجمة و تحويل الأهداف إلى مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات.

ج- اختبار أسئلة الاستبيان و تجربتها على مجموعة محدودة من الأفراد، أي محاولة الباحث إعطاء مسودة الاستبيان إلى عدد من الأفراد المحددين في عينة البحث، يطلب منهم قراءة الأسئلة الموجودة فيها و إعطاء رأيهم بشأن نوعيتها من حيث الشمولية و الدلالة.

د- تصميم و كتابة الاستبيان بشكله النهائي.

هـ- توزيع الاستبيان.

¹: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

و-متابعة الإجابة على الاستبيان.

ز-تجميع نسخ الاستبيان الموزعة و التأكد من وصول نسبة جيدة منها حيث أنه لا بد من جمع ما نسبته 75% فأكثر من عدد الإجابات المطلوبة.¹

1-3- شروط صياغة أسئلة الاستبيان:

• الأخذ بعين الاعتبار أن الأسئلة موجهة إلى افراد مختلفين في مستوياتهم و مؤهلاتهم الثقافية و التعليمية و حتى أحيانا في عاداتهم الاجتماعية، مما يستدعي الوضوح في صياغة الأسئلة من خلال استعمال عبارات بسيطة لها معنى مألوف و تعطي في نفس الوقت المعنى المقصود.

• أن تصاغ الأسئلة بأن تكون الإجابة عليها قاطعة، كأن تكون عبارة عن رقم أو كلمة نعم أو لا أو استخدام إشارات معينة. كما و يفضل ألا تكون الأسئلة من النوع المفتوح، بل حصر جميع الإجابات المحتملة عن كل سؤال و كتابتها أمام السؤال ليقوم المبحوث بوضع علامة على الإجابة المناسبة.

• ضرورة ترتيب الأسئلة ترتيبا منطقيا يراعي العلاقة فيما بينها، و يمكن أن يتم ذلك بتقسيم الأسئلة الى مجموعات متجانسة تحمل عناوين فرعية، مراعين البدء بالأسئلة السهلة التي لا تحتاج الى تفكير.

• ألا تكون الأسئلة من النوع الإيحائي، أي التي توحى الى المبحوث بإجابات معينة.

• أن تكون الأسئلة قدر الإمكان بعيدة عن الحساسية أو الاحراج، و ألا تعد تدخلا في مسائل شخصية قد تؤدي الى ازعاج الشخص المبحوث، مع التأكيد أيضا تجنب قدر الإمكان الأسئلة التي تحتاج الى تفكير و خبرة واسعة.

• الابتعاد عن الأسئلة التي تثير تحيز الشخص.

• أما تضمين الأسئلة أكثر من نقطة واحدة، فإذا كان لأحد الأسئلة جزءان فإنه يستحسن أن يكونا سؤالين متتاليين.

• أن تصاغ الأسئلة بشكل لا يتطلب من المبحوثين إجراء عمليات حسابية مطولة تستدعي ذاكرة حادة و مجهودا فكريا.

¹: عمر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-159.

- ضرورة ذكر الوحدات القياسية مثل عدد، كيلو،...الخ، مع تفضيل المقاييس الكمية و الابتعاد قدر الإمكان عن المقاييس الكيفية التي تتوقف على تقدير الشخص المبحوث.
- من المفضل إضافة بعض الأسئلة بصيغ مختلفة لا يقصد الإجابة عنها لذاتها و انما للتأكد من دقة بعض الإجابات الأخرى.

1-4- الهدف من الاستبيان :

- تهدف الاستمارة إلى معرفة مدى تطبيق الجودة في الشركة و إبداء رأي الموظفين بالشركة حولها من خلال:
- التعرف على سياسة الجودة المطبقة في الشركة إن وجدت.
 - مدى تركيز الإدارة العليا بالشركة بتطبيق الجودة و تمكين العاملين على تحقيقها.
 - اهتمام الشركة بالعملاء و ذلك بتقديم خدمات ذات جودة.

1-5- تصميم الاستبيان:

بصورة عامة يتكون الاستبيان من ناحية المحتويات و ترتيب الأسئلة من ثلاثة أجزاء:

1-5-1- الجزء الأول: و يتضمن المعطيات المتعلقة باسم الجهة المسؤولة عن المسح الاحصائي وعنوانها، ينبغي أن يتضمن هذا الجزء مقدمة مكثفة و عبرة توضح أهمية المسح الاحصائي وأهدافه، مع الإشارة أن المعطيات ستكون سرية و استخدامها سيكون مقتصرًا على الأغراض العلمية فقط.

1-5-2- الجزء الثاني: في هذا الجزء يتم ترتيب الأسئلة الرئيسية المستهدفة في الدراسة، مبتدئين من تلك التي لا تحتاج الى تفكير كالاسم و الجنس.

1-5-3- الجزء الثالث: فيتضمن التعليمات الخاصة بشرح الأسئلة و تفسيرها، و في بعض الحالات عن كيفية ملء الاستمارة.¹

و تكونت استمارة بحثنا، و المتضمنة بالملحق رقم 01، من ثلاثة أجزاء رئيسية و المتمثلة في :

- الجزء الأول : اشتمل على خطاب موجه للمستجوبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

¹: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-26.

•الجزء الثاني: ويتكون من أسئلة متعلقة بمعلومات خاصة بالعمال حيث تشتمل على بيانات وصفية كالجنس، العمر و المستوى التعليمي بالإضافة إلى الحالة الاجتماعية و عدد سنوات العمل بالشركة.

-الجزء الثالث: متعلق بتحديد مدى تطبيق الجودة بالشركة ، و يتكون من خمسة عشر (15) سؤال حول الجودة.

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس LIKERT الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك و الاتجاه ، حيث طلب من العمال إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الخمسة عشر وفق مقياس ليكرت كمايلي:

- غير موافق إطلاقاً، لها درجة واحدة (1)
- غير موافق، ولها درجة إثنان (2)
- محايد ، ولها درجة ثلاثة (3)
- موافق ، ولها درجة أربعة (4)
- موافق جداً ، ولها درجة خمسة (5)

المطلب الثالث: واقع الدراسة وحدودها

لهذه الدراسة واقع جعل القيام بها أمراً صعباً بعض الشيء، و كذا الحدود التي واجهتها و الخاصة بالعمال باعتبارهم العنصر الرئيس في عملية إجراء الدراسة.

1- واقع الدراسة :

هناك العديد من العوامل التي تجعل من الصعب إبداء رأي العامل بطريقة صريحة تخوفاً منه في التأثير على منصبه و تشمل :

1-1- صياغة السؤال: عادة ما تصاغ الأسئلة في شكل مصطلحات إيجابية أو إيجابية.

هنالك ثلاثة أنواع من الاستبيانات ، بضوء طبيعة الأسئلة و الاستفسارات التي تشتمل عليها وهي كالآتي:

- الاستبيان المغلق: و الذي تكون أسئلته محددة الإجابات، كأن يكون الجواب بنعم أو لا، قليلاً أو كثيراً.

- الاستبيان المفتوح، و تكون أسئلته غير محددة الإجابات، أي أن الإجابة متروكة بشكل مفتوح و مرن لإبداء الرأي.
- الاستبيان المغلق-المفتوح: و هذا النوع من الاستبيان تحتاج بعض أسئلته الى إجابات محددة، و البعض الآخر الى إجابات غير محددة.¹

1-2- توقيت القياس: عند اختيار الوقت الملائم لجمع المعطيات لابد من مراعاة المحددات التالية:

- ✓ أن يكون الوقت متماشيا مع النمط الاعتيادي للمجتمع الاحصائي.
- ✓ أن يكون ملائما للباحثين و المبحوثين، فلا نختار أكثر الأيام برودة أو أكثر الأيام حرارة مثلا، لأن ذلك سيؤثر سلبا في أداء الباحث و في تجاوب المبحوث مع الباحث.
- ✓ أن نضمن وجود وحدات المجتمع.²

و في بحثنا عادة ما يتم القياس بعد انتهاء العامل من مهامه او في فترات الراحة ، حيث لا يمكنه التركيز على الأسئلة و الإجابة عليها بطريقة واضحة و هو مشغول بالمهام الموكلة عليه.

- ## 1-3- الحالة المزاجية للمستقصي : تؤثر الحالة المزاجية للمستقصي منهم تأثيرا كبيرا على ردودهم ، و هذا يؤدي إلى تعبير العمال على رأيهم بطريقة سلبية حسب الظروف التي يعيشها بالشركة بالرغم من أن الحقيقة قد تكون خلاف ذلك، حيث أن عنصرا ضغط العمل و القلق يؤثران على سلوك العامل، سيتم توضيحه كمايلي:

1-3-1- مفهوم ضغوط العمل: تتمثل الضغوط النفسية في القلق و الإحباط و الصراع و النزاع و عدم الارتياح و الشعور بالألم .

أما مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر لتعني: إكراه و قسر و جهد قوي و إجهاد و توتر لدى الأفراد أو أعضاء الجسم أو قواه العقلية.

عرف برون **Baron** ضغط العمل أنه: " استجابات جسمية و نفسية و سلوكية للأفراد في مواقف تكون متطلباتها الحالية أكبر من قدرات الأفراد على التأقلم معها".

ويعرف كل من ايفانسيفتش و ماتيسون Ivancevich et Matteson الضغوط الوظيفية بأنها: استجابة تكيفية تختلف باختلاف الأفراد للتهدة من تأثيرات و أوضاع و أحداث تفرضها المتطلبات

¹: عمر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 160،159.

²: عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42،43.

الخاصة بالتنظيم على الأفراد العاملين في التنظيم.¹

1-3-2 - مفهوم القلق: ما سبب القلق؟ عندما تشعر أنك معرض للتهديدات المتصورة في عالمك، فإن مستوى قلقك و همك عادة ما سيزيد و بصيغ رياضية:

$$\text{زيادة القلق} = \text{زيادة الشعور بالعرضة} + \text{نقص القوة}$$

و يقودك الشعور بزيادة العرضة الى المبالغة في الخطر حتى تصبح مشكلة صغيرة كابوسا ضخما، في حين تعيك زيادة القلق من اتخاذ قرارات عقلانية و أعمال إيجابية لحل المشكلات.²

2- حدود الدراسة :

اقتصرت دراستنا على ولاية قسنطينة و بالتحديد في المديرية الجهوية بالولاية (فرع قسنطينة)، التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

كما أن دراستنا طبقت على عمال الشركة، و الذين تطلب التعامل معهم و توضيح الاستبيان جهدا كبيرا، و هذا بسبب افتقار المجتمع الجزائري لثقافة الاستقصاء، و إجراء مثل هذه الأساليب لطلب رأي العمال و إجراء البحوث الميدانية، فأقناعهم بالإجابة على الاستبيان كان أمرا صعبا، كما أن بعض العمال يأخذون الاستبيان دون الإجابة عليه، أما من أجابوا لحظة تسليم الاستبيان لهم فقد تم شرح و توضيح محتواه.

جمع البيانات و الحصول على 497 استبيان من مجموع 582 استبيان، مملوء بطريقة صحيحة من طرف 497 عامل الشركة، حيث أن 30 استبيان لم يتم استرجاعها و 55 كانت ناقصة و غير صالحة للتليل، استغرق فترة طويلة لتعذر الحصول على المعلومات بسرعة، و لاستعجال أغلب العمال و عدم قدرتهم الإجابة لانشغالهم.

¹: خالد عيادة علميات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 48، 49.

²: أبو بكر محمد (نقله الى العربية)، التعامل مع الضغط حلول ناجحة لكل التحديات اليومية، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ط 1، العبيكان للنشر، الرياض، 2012، ص 24.

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية

سنقوم بتحليل المعطيات التي تم جمعها من خلال الاستمارة باستخدام برنامج SPSS و الاستعانة بأدوات إحصائية لتقديم وصف لبيانات العينة، و الوصول إلى نتائج لتوضيح مدى تطبيق الجودة بالشركة. لكن قبل تحليل المعطيات سنقوم بتوضيح مفاهيم بعض المصطلحات التي تم ذكرها في الأسئلة التي تم طرحها في الاستبيان و هي كالآتي:

المطلب الأول: مفاهيم حول تدريب العاملين و قياس أدائهم

سننظر لمفهوم التدريب و قياس الأداء لتوضيح بعض المصطلحات التي تم ذكرها في استمارة الاستبيان.

1- مفهوم تدريب العاملين

سنحاول فيمايلي توضيح مفهوم التدريب

1-1- تعريف التدريب:

عرف التدريب على أنه : "جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه".

كما يعرف التدريب المهني على أنه : عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة و المهارة و العلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد و الجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء لمواجهة المعوقات و العقبات التي تواجه وظائفهم و مهنتهم في ضوء استراتيجية تلك المؤسسات".¹

1-2- دورة حياة التدريب: لدورة حياة التدريب أربع مراحل متداخلة هي :

أ- تقدير الاحتياجات التدريبية.

ب- تصميم و تجهيز التدريب.

ج- تنفيذ التدريب.

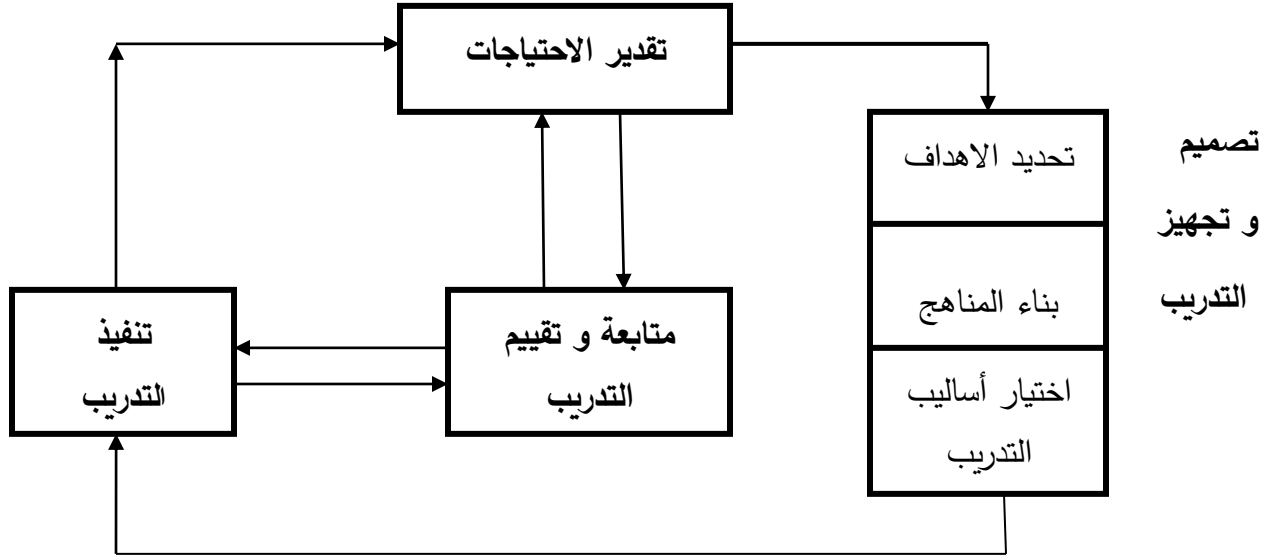
د- متابعة و تقييم التدريب.²

¹: حسينة بلهي، التدريب المهني مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، عدد 50، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان 2017، ص 115.

²: محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص

و الشكل التالي يوضح المراحل الأربعة

الشكل رقم (3- 15): مراحل دورة حياة التدريب



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 12.

2- قياس و تقييم أداء العاملين:

2-1- مفهوم عملية قياس و تقييم الأداء:

عرف العقيلي عملية قياس و تقييم الأداء بأنها: " نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء الأفراد أثناء العمل، و ذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و نتائجه، و خلال فترات زمنية محدد و معروفة".

و عرفت إيرفن بيغوت (Piggot Irvine) على أنها: " عملية مستمرة لتحديد و قياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة و محددة، و محاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات و الإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة علاوة على مساهمة تقييم الأداء في تزويد العاملين و المشرفين و المديرين بمعلومات أساسية و ضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل".¹

¹: عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان، 2011، ص 78.

2-2- أهمية تقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء من الأمور الأساسية في المنظمة حيث أنها :

- تساعد على تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيهاتهم.
- إنها وسيلة لتقويم ضعف العاملين و إجراء تحسينات الأداء و الكشف عن الحاجات التدريبية.
- معرفة قدرات الأفراد لترقيتهم إلى وظائف عليا و نقلهم إلى أماكن أنسب لهم.
- تعد عملية التقييم مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و انتاجهم و مستقبل المنظمة.¹

المطلب الثاني : أدوات التحليل الإحصائي المستعملة و خصائص عينة الدراسة

اعتمدنا في الدراسة الميدانية استخدام أدوات التحليل الإحصائي، و كذا وضع خصائص للعينة المدروسة.

1- أدوات التحليل الإحصائي المستعملة

بعد تفريغ الاستمارة و ترميز البيانات و إدخالها للحاسوب باستعمال برنامج **SPSS** * (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

أ- التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، أو الانحرافات المعيارية لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث : الخصائص، درجة تطبيق الجودة..

ب- تم تحليل نتائج مقياس ليكرت كمايلي:

الجدول رقم (3-8) : تحليل نتائج مقياس ليكرت

1	2	3	4	5
منخفضة	متوسطة	متوسطة	عالية	درجة الموافقة
سلبي جدا	سلبي	إيجابي	إيجابي جدا	مستوى التقييم

3: الوسط المحايد (عدم إبداء الرأي)

¹: محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين-دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014، ص 31، 32.

* SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

1-1- أساليب الإحصاء الوصفي : وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية , تشمل التكرارات , والنسب المئوية , والرسومات البيانية لمتغيرات (النوع, والعمر, والتحصيل العلمي), للتعرف على الاتجاه العام , لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير منفردا و الانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت فى إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابى .

1-2- أساليب الإحصاء الاستدلالية : وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتمثلت هذه الأساليب في استخدام (اختبارات الفروق) , وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 1%، و يعني هذا أنه اذا كانت قيمة t المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 1% وجود فروق ذات دلالة معنوية، أما إذا كانت قيمة t عند مستوى معنوية أكبر من 1%، فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية.

1-3- استخدام اختبار (F): وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية بين فقرات الاستبيان الرئيسية والمتغيرات الأولية للدراسة عند مستوى معنوية 1%، و يعني ذلك أنه اذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 1%، يرفض فرض العدم, ويدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة الاختبار عند قيمة معنوية أكبر من 1%، فذلك معناه قبول فرض العدم, و بالتالى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية.

2- وصف خصائص عينة الدراسة

1-2- مجتمع الدراسة : يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التى يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، اقتصرت دراستنا على ولاية قسنطينة و بالتحديد في المديرية الجهوية بالولاية (فرع قسنطينة) ، التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

كما ذكرنا سابقا فقد تم جمع البيانات و الحصول على 497 استبيان من مجموع 582 استبيان، مملوء بطريقة صحيحة من طرف 497 عامل الشركة، حيث أن 30 استبيان لم يتم استرجاعها و 55 كانت ناقصة و غير صالحة للتحليل، استغرق فترة طويلة لتعذر الحصول على المعلومات بسرعة، و لاستعجال أغلب العمال و عدم قدرتهم الإجابة لانشغالهم، و الجدول الموالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة و المعادة بعد تعبئتها.

الجدول رقم (3- 9): استمارات الاستبيان الموزعة و المعادة

الرقم	البيان	العدد	النسبة
1	استمارات تم اعادتها بعد تعبئتها كاملة	497	85.40 %
2	استمارات لم يتم اعادتها	30	5.15 %
3	استمارات غير صالحة للتحليل	55	9.45 %
4	اجمالي الاستمارات الموزعة	582	100 %

المصدر : من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل الاستجابة بلغ 85.40 % من الاستمارات الموزعة، وتعتبر هذه النسبة مقبولة من الناحية الاحصائية، بما يؤدي إلى القبول بنتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع الأصلي و للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان، فكانت العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، و فيمايلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة:

2-1-1-1- الجنس :

ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للجنس (ذكر، أنثى) . و الجدول الموالي يبين ذلك.

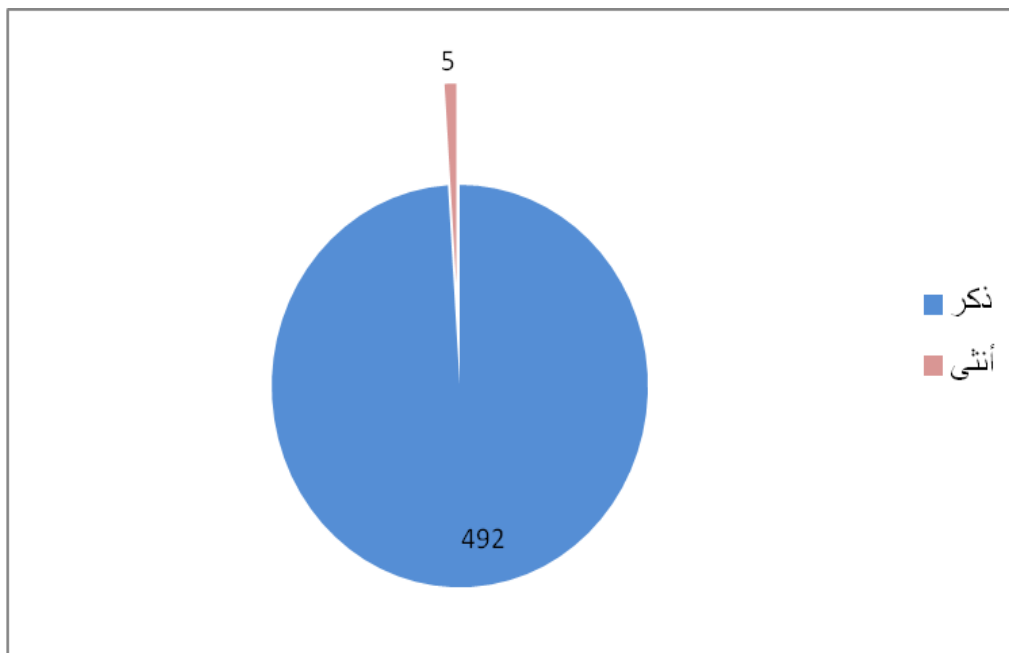
الجدول رقم (3- 10) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرارات (n)	النسبة %
ذكر	492	99
أنثى	05	1
المجموع	497	100

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال ذكور بنسبة 99 %، أما الإناث فنسبة 1 % من مفردات العينة. و الشكل الموالي يبين تمثيل نسب توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (3-16) : توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الباحثة .

2-1-2- الفئة العمرية

يتم التعرف على مفردات العينة حسب الفئة العمرية لكل عامل من عمال الشركة. و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-11) : توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية

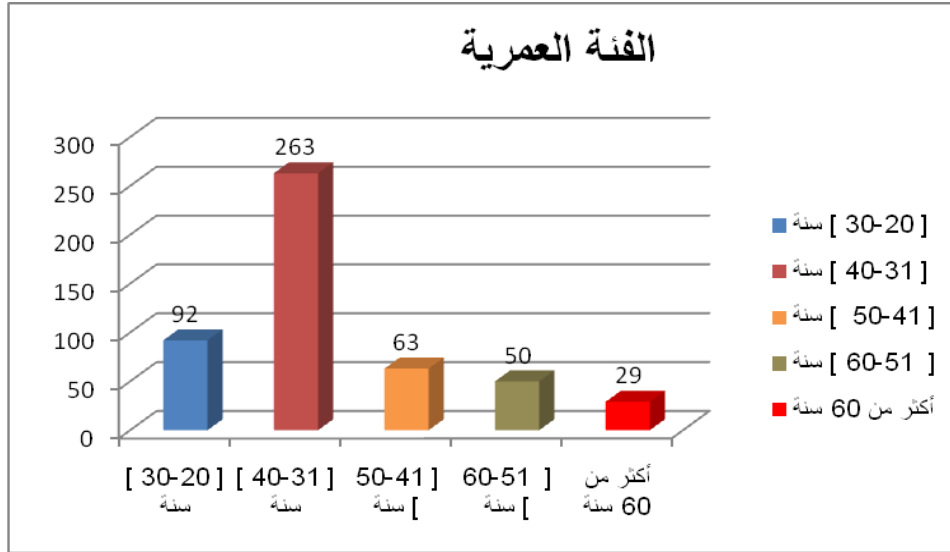
النسبة %	التكرارات (n)	الفئة العمرية
18.5	92	[30-20] سنة
52.9	263	[40-31] سنة
12.7	63	[50-41] سنة
10.1	50	[60-51] سنة
5.8	29	أكثر من 60 سنة
100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن العملاء الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب 52.9 %، بعدها تأتي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 18.5 %، بينما أقل النسب تتوزع بين الفئة التي يتراوح عمرها بين أكثر من 60 سنة بنسبة 5.8 % ، و رجع هذا.

و الشكل الموالي يوضح التوزيع حسب الفئة العمرية .

الشكل رقم(3-17) : توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحثة .

2-1-3- الحالة الاجتماعية

نستعرض مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية للعمال. و الجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم(3-12) : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية

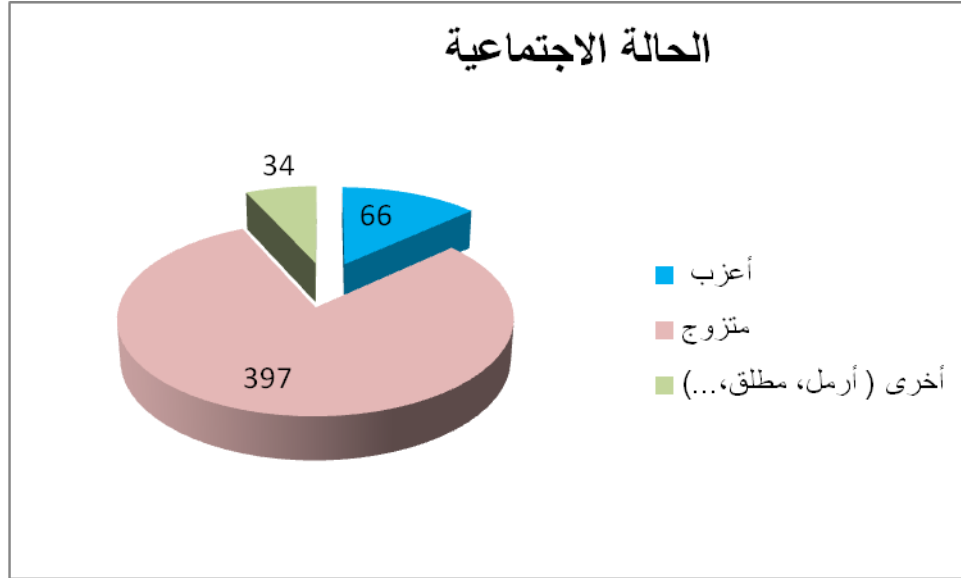
النسبة %	التكرارات (n)	الحالة الاجتماعية
13.3	66	أعزب
79.9	397	متزوج
6.8	34	أخرى (أرمل، مطلق،...)
100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال متزوجين و هذا بنسبة 79.9 % من أفراد العينة، بينما البقية مقسمين بين فئة أعزب و فئة أخرى تضم كل من هم مطلقين و أرامل بنسبة 13.3 و 6.8 % على التوالي.

و الشكل الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم(3-18) : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة .

4-1-2- المستوى التعليمي

نتعرف على مفردات العينة من خلال المستوى التعليمي. و الجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم(3-13) : توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

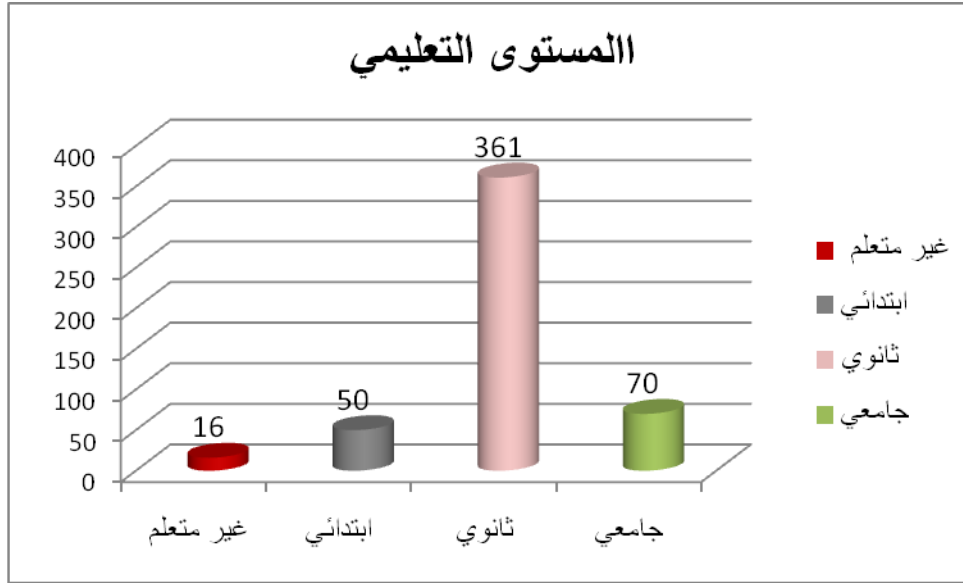
النسبة %	التكرارات (n)	المستوى التعليمي
3.2	16	غير متعلم
10.1	50	ابتدائي
72.6	361	ثانوي
14.1	70	جامعي
100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 72.6%، فالجامعيون بنسبة 14.1%، بينما الذين مستواهم ابتدائي يمثلون نسبة معتبرة مقدرة بـ 10.1%، بينما الغير متعلمين فهم نسبة قليلة مقارنة بالفئات الأخرى حيث تمثل 3.2% من مفردات العينة .

و الشكل الموالي يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي .

الشكل رقم(3-19) : توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة .

2-1-5- عدد سنوات العمل بالشركة

ويتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لعدد سنوات العمل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، و هذا ما يبينه الجدول الموالي.

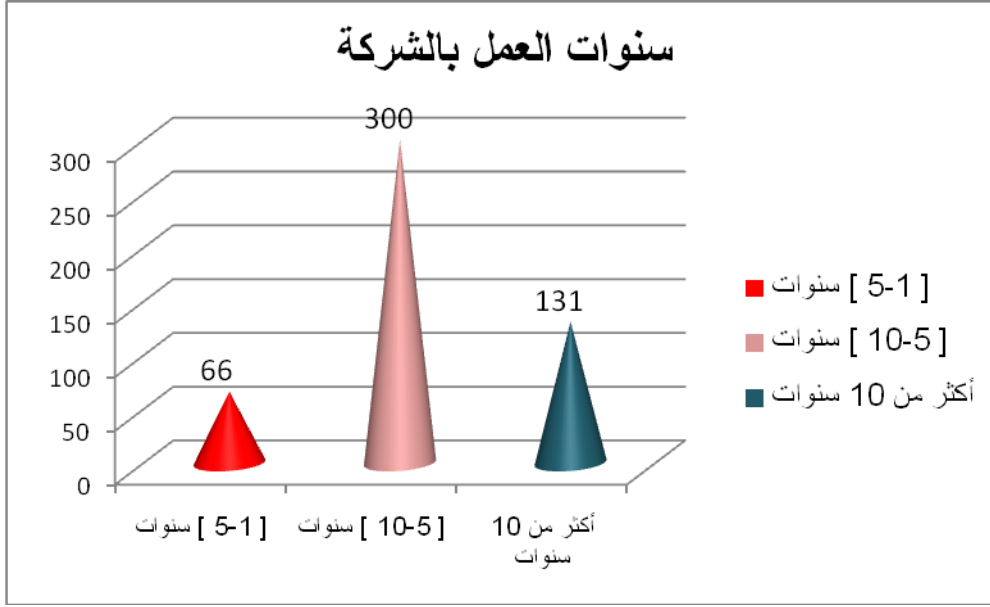
الجدول رقم(3-14) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل بالشركة

النسبة %	التكرارات (n)	سنوات العمل
13.3	66	[5-1] سنوات
60.4	300	[10-5] سنوات
26.4	131	أكثر من 10 سنوات
100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العمال تتراوح مدة عملهم بالشركة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 60.4 %، تليها نسبة العمال بالشركة بمدة أكثر من 10 سنة. و الشكل الموالي يمثل عدد سنوات العمل بالشركة.

الشكل رقم(3-20) : توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل بالشركة



المصدر: من إعداد الباحثة .

المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

1- تقييم أدوات القياس : ويتم تقييم واختبار أدوات القياس من خلال المقاييس التالية

1-1- ثبات المقياس (الاستبانة) : يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن

المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)، ويستخدم لقياس الثبات "معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha"، والذي يأخذ قيم تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، و على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha عن عبارات الدراسة وقد بلغت قيمته 0.989 و هي قيمة مرتفعة، و قمنا بحساب معامل الثبات كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(3- 15) : معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريق ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15 عبارة	0.989

المصدر : من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS .

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، و من ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها، مما يمكننا بالاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة و تحليلها.

1-2- صدق المقياس: تم إجراء اختبار الصدق (validity) لعبارات الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات، عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 16): معامل الصدق لعبارات الاستبيان

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.99	0.989	15 عبارة

معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ .

يوضح الجدول السابق أن درجة الصدق لعبارات الاستبيان مرتفعة جدا ، مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

1-3- نتائج الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستمارة، و ذلك من خلال حساب معامل الارتباط (معامل بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجال الاستمارة و الدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (3- 17): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة "تطبيق الجودة في خدمات النقل بالسكك الحديدية" و الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	معامل التحديد ¹	القيمة الإحصائية Sig
1	تقوم شركتكم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.	1	1	*0.000
2	تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة.	1	1	*0.000
3	تركز شركتكم على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة و ليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات.	1	1	*0.000
4	تتمثل رسالة شركتكم بتحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.	1	1	*0.000
5	تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه.	0.902	0.813	*0.000
6	تقوم إدارة شركتكم بتدريب العاملين.	0.451	0.203	*0.000
7	يرغب العاملون بالشركة بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك.	1	1	*0.000
8	يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	1	1	*0.000
9	تستخدم شركتكم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	1	1	*0.000
10	أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب من القيم السائدة في شركتكم.	1	1	*0.000
11	تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة.	1	1	*0.000
12	تقوم شركتكم باستبدال القطارات المتقادمة بقطارات حديثة.	1	1	*0.000
13	تقوم شركتكم بإجراء مسح ودراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكك حديدية أكثر أماناً.	1	1	*0.000
14	تقوم شركتكم بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية.	1	1	*0.000
15	توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين في شركتكم.	1	1	*0.000

*الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

¹: معامل الارتباط في نفسه

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان ، و الذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ و بذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2- التحليل الوصفي:

بعد الحصول على المعلومات و ذلك من خلال جمع الاستمارات المقدمة للعمال، سنقدم تحليلا وصفيا لإجابات أفراد العينة، و نختبر مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها.

$$\frac{\text{إجمالي قيمة العبارة}}{\text{عدد التكرارات}} = \text{المتوسط المعياري لإجابة العبارة}$$

$$\frac{5+4+3+2+1}{5} = \text{المتوسط المعياري لإجابة العبارة} = 3 \text{ درجة}$$

بعد استخدام برنامج SPSS و الحصول على النتائج نقارنها بالمستوى المعياري أو الدرجة المعيارية و هي 3 درجة و يمكن توضيح ذلك حسب الجداول الآتية:

الجدول رقم (3-18) : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج العينة

س 1 : تقوم شركتكم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تقوم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 2- تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غير موافق اطلاقاً
			76,9	382	غير موافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تهتم بدراسة تكاليف الجودة ، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 3 : تركز شركتكم على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة و ليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات.

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غير موافق اطلاقاً
			76,9	382	غير موافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تركز على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة و ليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات. و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 4: تتمثل رسالة شركتكم بتحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات

المقدمة لهم.

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن رسالة الشركة تتمثل في تحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم. و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س5: تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.68	3	2.11	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			74,6	371	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			7,4	37	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن إدارة الشركة تتعامل مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه . و ذلك بنسبة 74.6 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 7.4 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.11، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 6: تقوم إدارة شركتكم بتدريب العاملين.

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.98	3	3.51	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			4.8	24	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			77.3	384	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تقوم بتدريب العاملين . و ذلك بنسبة 77.3 %، أما غير الموافون فقد كانت نسبتهم 4.8 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 % . كما أن الوسط الحسابي 3.51، يدل على موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س7: يرغب العاملون بالشركة بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون علأن العاملين بالشركة يرغبون بالعمل الجماعي و يسعون إلى ذلك، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 8: يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن العاملين بالشركة يرغبون بالمشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 9: تستخدم شركتكم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تستخدم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافقون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 10: أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب من القيم السائدة في شركتكم.

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن من بين القيم السائدة في الشركة هو أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافقون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 11: تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تتبع أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 12: تقوم شركتكم باستبدال القطارات المتقادمة بقطارات حديثة

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100,0	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تقوم باستبدال القطارات المتقادمة بقطارات حديثة ، و ذلك بنسبة 76.9 %، كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 13: تقوم شركتكم بإجراء مسح ودراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكك

حديدية أكثر أمانا

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تقوم بإجراء مسح ودراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكك حديدية أكثر أمانا ، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 14: تقوم شركتكم بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أن الشركة تقوم بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية ، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 %.

كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

س 15: توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبقها جميع العاملين في شركتكم

الانحراف المعياري	الدرجة المعيارية	الوسط الحسابي	%	التكرار	درجة الموافقة
0.62	3	2.07	10,5	52	غيرموافق اطلاقا
			76,9	382	غيرموافق
			7,4	37	محايد
			5,2	26	موافق
			100	497	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن أغلبية أفراد العينة لا يوافقون على أنه توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها ويطبّقها جميع العاملين في الشركة، و ذلك بنسبة 76.9 %، أما الموافون فقد كانت نسبتهم 5.2 %، أما الذين لم يبدوا إجابات محددة فبلغت نسبتهم 7.4 % . كما أن الوسط الحسابي 2.07، يدل على عدم موافقة أغلبية أفراد العينة على العبارة.

من خلال الجداول المعروضة سابقا يتبين بأن الوسط الحسابي نفسه في معظم الأسئلة إلا السؤالين السادس والخامس، كما أن إجابات العمال كانت متقاربة بين عدم الموافقة المطلقة وعدم الموافقة والموافقة بنسبة ضئيلة .

كما جاءت العبارة رقم 06 " تقوم إدارة شركتكم بتمكين العاملين " في المرتبة الأولى حيث أن الوسط الحسابي كان 3.51، هذه العبارة تثنى مدى اهتمام الشركة بتدريب العاملين.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

لقد تم وضع فرضيات في بداية الدراسة، و بعد الحصول على المعلومات والقيام بتحليلها، سيتم توضيح ما إذا كانت الفرضيات التي تم وضعها صحيحة أم خاطئة.

2- اختبار الفرضيات: لقد تم وضع ثلاث فرضيات، و سيتم التحقق من مدى صحتها كمايلي:

● **الفرضية الأولى:** " تطور قطاع النقل في الجزائر حتمية يتوجب على مؤسسات النقل مواكبتها"، تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة النظرية المنجزة في الفصل الثاني حيث أن التطور التاريخي الذي عرفه قطاع النقل في الجزائر و المشاريع التي سطرت في هذا المجال و التي تحقق منها البعض و بقيت بعض المشاريع طور الانجاز يبين مدى اهتمام الدولة الجزائرية بهذا القطاع و العمل على مواكبة التطورات الحاصلة من طرف الدولة و مؤسسات النقل.

● **الفرضية الثانية:** ثبتت صحة الفرضية الثانية بأن " وسيلة النقل بالسكك الحديدية تعتبر من أهم الوسائل المدعمة لقطاع النقل" و ذلك من خلال الإحصائيات المعروضة في الدراسة النظرية في الفصل الثالث و المعطيات المعروضة يتبين بأن النقل بالسكك الحديدية يأتي على رأس أنواع النقل التي تدعم الهيكل الاقتصادي للدولة، كما أنها أكثر وسائل النقل البري ملائمة لنقل الأحجام الكبيرة ولمسافات طويلة و بتكاليف منخفضة، بالإضافة إلى كونه أقل الوسائل استهلاكاً للطاقة و قطع الغيار.

● **الفرضية الثالثة:**

"تحسين خدمة النقل بالسكك الحديدية بتطبيق معايير جودة الخدمات يجعلها الوسيلة الأنجع" من خلال اختبار T و اختبار F و حسب النتائج المتحصل عليها سيتم اثبات او نفي الفرضية الثالثة، و الجدول الموالي يبين نتائج الاختبارين حسب نتائج برنامج SPSS.

جدول رقم (3- 19): نتائج اختبار الفرضية الثالثة تحسين خدمة النقل بالسكك الحديدية بتطبيق معايير جودة الخدمات يجعلها الوسيلة الأنجع"

الرقم	الفقرة	اختبار T	اختبار F	القيمة الإحصائية Sig
1	تقوم شركتكم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.	0	1	* 1
2	تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة.	0	1	*1
3	تركز شركتكم على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة و ليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات.	0	1	1
4	تتمثل رسالة شركتكم بتحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.	0	1	*1
5	تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه.	-1.07	0.82	*0.28
6	تقوم إدارة شركتكم بتدريب العاملين.	27.42	0.39	* 1.67
7	يرغب العاملون بالشركة بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك.	0	1	*1
8	يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	0	1	*1
9	تستخدم شركتكم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء .	0	1	*1
10	أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب من القيم السائدة في شركتكم.	0	1	*1
11	تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة.	0	1	*1
12	تقوم شركتكم باستبدال القطارات المتقادمة بقطارات حديثة.	0	1	*1
13	تقوم شركتكم بإجراء مسح ودراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكك حديدية أكثر أماناً.	0	1	*1
14	تقوم شركتكم بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية.	0	1	*1
15	توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهما ويطبقها جميع العاملين في شركتكم.	0	1	*1

الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

تبين أن القيمة الاحتمالية Sig المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$. وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى لتطبيق معايير جودة الخدمات و بهذا تم رفض الفرضية.

تم رفض الفرضية الثالثة و هذا حسب النتائج الموضحة من الدراسة التطبيقية بالشركة، حيث أن الشركة لا تهتم بالجودة كثقافة في الشركة بدءا بالإدارة العليا نزولا إلى العاملين و لهذا نجد نقائص وأخطاء في أداء الخدمة . كما أنها لا تطبق معايير جودة الخدمات التي تسمح لها بتحسين خدماتها و الارتقاء بها لما يطمح اليه كل من العملاء و العمال على حد سواء.

خاتمة الفصل :

تضمن الفصل دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF، حيث قمنا بتقديم الشركة و الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى إعطاء معلومات حول المديرية الجهوية بقسنطينة .

و من خلال هذه الدراسة تم توضيح مدى تطبيق الجودة بالشركة و إدراك العاملين و تطبيقها، من خلال إعداد استمارة احتوت على أسئلة موجهة للعاملين بالشركة ، حيث تم وضع أسئلة حول إدراك الشركة لمفهوم الجودة و تمكين العاملين، و تقديمها للعمال و الحصول على البيانات و جمعها و معالجتها اعتمادا على برنامج SPSS، و الوصول إلى النتائج التي تثبت صحة الفرضيات التي تم وضعها لمعالجة هذا الموضوع.

خلصت الدراسة إلى أنه يتوجب على شركة النقل بالسكك الحديدية التركيز على تقديم خدمات ذات جودة لإرضاء عملائها و بذلك تحقيق المنافع التي ذكرت خلال الدراسة و لما لقطاع النقل من أهمية خاصة النقل بالسكك الحديدية و تأثيره على الاقتصاد ككل.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر النقل شريان الحياة الاجتماعية و الاقتصادية على حد سواء، و من بين أنواع وسائل النقل الشائعة النقل بالسكك الحديدية فهو من أهم وسائل النقل التي تحقق النقل بأمان و أقل تكلفة، بالإضافة إلى أن النقل بالسكك الحديدية يحل مشكلة الاختناق المروري الذي يعتبر مشكلة تواجه معظم دول العالم.

كما أن المنظمات الخدمية الناجحة و من بينها منظمات النقل تعمل على التركيز على نظام اليقظة وكذا وضع حلقات الجودة التي تعتبر من الأدوات المهمة التي من خلالها تألقت معظم المنظمات، و هذا لما لحلقات الجودة من أهمية كزيادة التزام العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و القدرة على حل المشاكل، زيادة ولاء العاملين و كذا الاستفادة القصوى من الموارد البشرية.

و باعتبار الجزائر دولة تسعى و تولي أهمية لقطاع النقل و ذلك بتطوير وسائله و انجاز مشاريع ضخمة كالطرق و المنشآت القاعدية، و لكن هذه المشاريع تعرف تأخرا في الإنجاز مما يؤثر سلبا على هذا القطاع، كما أن ارتفاع أسعار النقل لبعض وسائل النقل كالنقل الجوي ، و كذا عدم انتظام مواعيد الانطلاق و الوصول يعرقل تطور قطاع النقل مع غياب استراتيجية واضحة و عقلانية إضافة الى فقدان طابع التنظيم و الضبط للقطاع.

كما واجهتنا صعوبة التعامل مع العاملين و بالتالي تم التطرق الى دراسة السلوك التنظيمي الذي يعتبر مهما في الدراسة لمعرفة التعامل مع العاملين عند اعطائهم استمارة الاستقصاء و الحصول على النتائج المرجوة دون التعرض للرفض من قبلهم.

بعد النتائج التي خلصت إليها الدراسة يتوجب على شركة النقل بالسكك الحديدية التركيز على التوصيات التي تم ذكرها لتتمكن من تحقيق خدمات ذات جودة و رضا عملائها و بذلك تحقيق المنافع التي ذكرت خلال الدراسة هذا لدعم قطاع النقل لما له من أهمية خاصة النقل بالسكك الحديدية و تأثيره على الاقتصاد ككل.

النتائج

و

المقترحات

1- عرض النتائج :

من خلال دراستنا و تحليلنا لبيان مفردات العينة المدروسة يمكن أن نخلص إلى النتائج التالية:

- 1- لا يوجد قسم خاص بالجودة في الشركة و إنما قسم الزبائن.
- 2- لا توجد سياسة جودة واضحة و محددة يفهمها و يطبقها جميع العاملين في الشركة.
- 3- لا تقوم شركة النقل بالسكك الحديدية بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين لأنها المسيطرة على قطاع النقل بالسكك الحديدية.
- 4- لا تهتم الشركة بدراسة تكاليف الجودة.
- 5- تقوم الشركة بالتحسين في بعض الأنشطة التي تتفاقم بها المشكلات و عدم إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة.
- 6- يوجد تقصير في تحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.
- 7- لا تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلا من البحث عن المسؤول و عقابه.
- 8- تقوم إدارة الشركة بتمكين العاملين و تدريبهم لكن ليس في إطار الجودة .
- 9- لا يقوم العاملون بالعمل الجماعي و لا يسعون إلى ذلك.
- 10- لا يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- 11- لا تستخدم الشركة معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
- 12- عدم الاهتمام بأداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب من القيم السائدة في الشركة.
- 13- لا يتم إتباع أسلوب الصيانة الشاملة.
- 14- لا تقوم الشركة باستبدال القطارات المتقدمة بقطارات حديثة إلا في السنوات الأخيرة.
- 15- لا تقوم الشركة بإجراء مسح و دراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكة حديدية أكثر أمانا.

16- لا تقوم الشركة بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية.

2- المقترحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطبيق جودة خدمات السكك الحديدية وهي كالتالي:

1- زيادة الوعي بمفهوم الجودة لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق الجودة ,وذلك عن طريق خطة مدروسة يتولى فيها الخبراء والاستشاريون في مجال الجودة و الإعداد الشامل لها ,وعقد اللقاءات و الورشات اللازمة لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد الجودة.

2- زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية تطبيق الجودة

3- إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات ضمن أسلوب تدريجي انطلاقا

من كون تلك المشاركة وسيلة لتحسين الأداء ,وتقبل التغيير ,وعدم مقاومته.

4- الاهتمام بتشكيل فرق العمل المتجانسة داخل الشركة لتشجيع العمل الجماعي التعاوني,

و دعما لمشاركة العاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرة للخدمات .التي توفرها للزبائن.

5- العمل علي مشاركة العاملين بفاعلية أكبر في صنع القرارات ووضع الأهداف والخطط

و عمل الجميع بروح الفريق الواحد.

6- ضرورة تدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية كافة.

7- تعزيز مفهوم التركيز على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الشركة , بمعنى أن الهدف الأساسي للشركة نيل رضا المستفيد كشركة خدماتية.

8- ضرورة قيام الشركة بحملات توعية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من خدماتها ,وذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة .

9- ضرورة إنشاء وحدة إدارية مسئولة عن تطبيق الجودة في الشركة.

10- ضرورة قيام الشركة بمواكبة كافة التغييرات والمستجدات في مجال الجودة ,وان توفر كافة المستلزمات المادية والبشرية لتعزيز الجودة في أنشطتها.

11- تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدماتية التي طبقت بنجاح أسلوب الجودة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال .

المراجع

المراجع:

الكتب بالعربية:

- 1- أبو بكر محمد (نقله الى العربية)، التعامل مع الضغط حول ناجحة لكل التحديات اليومية، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، ط 1، العبيكان للنشر، الرياض، 2012.
- 2- أحمد زكي، هندسة السكك الحديدية، الجزء 1، كلية الهندسة جامعة الإسكندرية، 2019.
- 3- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراهة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009.
- 4- تشينغ بينغ، ترجمة فريدة وانغ فو، جغرافية الصين ، الظروف الطبيعية اقتصاد المناطق، المزايا الثقافية، سلسلة اساسيات الصين، دار النشر الصينية عبر القارات، أكتوبر 1999.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق السياحي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005 .
- 6- جوناتان راتلاند، ترجمة أنور محمود عبد الواحد، كتاب المهندس الناشئ عن القطارات الفائقة، دار الشروق، القاهرة.
- 7- حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري، عمان ، 2016.
- 8- حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
- 9- خالد عيادة عليما، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 10- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2000.
- 11- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة و خدمة العملاء - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 12- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان، 2014.
- 13- ريتشارد نورمان، نقله الى العربية عمرو الملاح، إدارة الخدمات الاستراتيجية و القيادة في أعمال الخدمات، العبيكان، الرياض ، 2005.
- 14- ستيف باركر، ترجمة جمال عبد الرحيم، " وسائل النقل في المستقبل عبر البر"، من إصدار مارشال كافينديش بانشمارك، الطبعة الأولى، الرياض، 2013.

- 15- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة والتعليم- دار الصفاء للنشر، عمان، 2007 .
- 16- عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية -الجزائر حالة-، دار خالد اللحياني للنشر، ط 1، عمان، 2016.
- 17- عبد الله إبراهيم نزال ، محمود حسين الوادي ،"إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 18- عبد الحميد عبد المجيد البداوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الاحصائي: التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و باستخدام برنامج spss، دار الشروق، عمان، 2007.
- 19- عبد الستار العلي، "تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان 2008.
- 20- عبد الكريم محمد جعفر ناجي،"خطوط السكك الحديدية (تصميم، إنشاء، صيانة) ج 2، وزارة النقل، الشركة العامة للسكك حديد العراق، العراق ، ماي 2016.
- 21- عطا الله محمد تيسير الشرعة، استراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزمان، عمان ، 2011.
- 22- علي عبد السلام المعزاوي، اقتصاديات النقل، دار السلام، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 23- عمر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات، ط1، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 24- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2009.
- 25- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000 ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 26- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
- 27- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008.

- 28- مجيد ملوك السامرائي، تكنولوجيا النقل العالمي و اتجاهات التجارة الدولية الحديثة، دار اليازوري، عمان ، 2016.
- 29- محسن بن نايف العتيبي، استراتيجية نظام الجودة في التعليم ،فهرسة الملك فهد الوطنية، ط1، 2007.
- 30- محسن عبد الستار محمود عزب : تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة لشاملة ، المكتب الجامعي الحديث ,الإسكندرية , طبعة 2008 .
- 31- محمد إبراهيم عراقي، قطاع النقل في مصر الماضي الحاضر و المستقبل حتى عام 2020، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة، 2002.
- 32- محمد القدومي و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر، ط1، عمان، 2015.
- 33- محمد الناجي الجعفري: "إدارة نشاط النقل"، 2010.
- 34- محمد خميس الزوكة، "جغرافية النقل"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 35- محمد درار الخضر، "اقتصاديات و إدارة النقل الداخلي"، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، بورتسودان، 2009 .
- 36- محمد عبد العال النعيمي و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 37- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن، 2004-2005.
- 38- محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دارا لمسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان , الطبعة لثانية، 2009.
- 39- محمد فريد الصحن و آخرون، التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، طبعة 2002.
- 40- محمد محمود كمال، تحسين جودة خدمات النقل الداخلي من منظور إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا و النقل البحري، إدارة اللوجستيات و النقل الدولي ، 2010 .
- 41- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكرو فلسفة قبل ان يكون تطبيق ،المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، ط1، 2012.

- 42- محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم و تنفيذ و تقييم برامج التدريب، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013.
- 43- مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات النقل السياحي، دار رسلان ، دمشق، 2015.
- 44- مصطفى يوسف كافي، السياحة البيئية المستدامة تحدياتها وآفاقها المستقبلية، دار رسلان، دمشق، 2014.
- 45- مهدي أحمد رشيد، الجغرافية الاقتصادية، الجنادرية للنشر، ط1، عمان، 2015.
- 46- موسى اللوزي، التنظيم الإداري الأساليب والاستشارات، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
- 47- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، إثراء للنشر، 2009.
- 48- نيكولا باربر، النقل، سلسلة ألفا العلمية، العبيكان للنشر، الرياض، 2002.
- 49- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2008.
- 50- يوسف حليم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية - دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

المجلات:

- 1- حسينة بلهي، التدريب المهني مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، عدد 50، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، جوان 2017.
- 2- حكيم بن جروة، نور الدين مزهود، أهمية تسويق خدمات النقل الحضري العمومي في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- 3- حميد قرومي ،مشاريع تنمية قطاع النقل في الجزائر والمشاكل التي تواجهها، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 6، العدد1، 2015.
- 4- حميد قرومي، حياة معروز، دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 46، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مارس 2017.
- 5- خطيب سيدي محمد، بلقريصات رشيد، أهمية قطاع النقل في دفع التنمية الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، المجلد 6، العدد 6، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، أبريل 2007.

- 6- الفاتح محمد عثمان مختار، أثر إنشاء خطوط النقل بالسكك الحديدية على التجارة الخارجية السعودية، مجلة أماراباك، المجلد 5، العدد 15، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، 2014.
- 7- مجيد ملوك السامرائي، صباح عثمان البياتي، القناة العراقية الجافة للنقل البري العالمي، مجلة جامعة تكريت للعلوم، المجلد 19، العدد 5، جامعة تكريت، العراق، 2012.
- 8- نوال بن عمارة ، سمير بوختالة ، محمد زرقون، واقع و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر ودوره في التنمية الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 6 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، جوان 2017.
- 9- وفاء سلامة، دور قطاع النقل في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، 2019.
- 10- يوسف بومدين ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، المجلد 5، عدد 5، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

المذكرات:

- 1- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا، 2011-2012.
- 2- خديجة عبد السلام محمد الغيطة ، حركة النقل على شبكة الطرق لمدينة بني وليد و مجاوراتها، مذكرة ماجستير جامعة المرقب ، كلية الآداب و العلوم /تزهونة، ليبيا، 2006-2007.
- 3- صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة و قدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.
- 4- فتيحة حبشي ، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة-فرمال- لانتاج الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 5- قادري الدراجي، النقل الحضري و أثره في التنمية العمرانية للمدينة دراسة حالة مدينة برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012.

6- محمد مبارك محمد الرشيدى، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين-دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2014.

7- محمد محمود الكحلوت، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

8- محمد يوسف نمر خطيب، النقل البري في محافظة جنين دراسة جغرافية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2011.

الملتقيات:

1- زينب ناجم ، تشخيص الوضعية الحالية للنقل البري في الجزائر في ظل التنمية الوطنية و أهم العقبات التي تعترض سبل تنميته - دراسة تحليلية لتطور خطوط النقل بالسكك الحديدية في الجزائر-، الملتقى الدولي حول استراتيجيات و آفاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في إطار التنمية الوطنية، جامعة مسيلة يومي 7 و 8 أكتوبر 2013.

2- عاشور كتوش ، قورين حاج قويدر، إدارة الجودة و التميز في الخدمات و تحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

3- عبد القادر بودي ، ابن سالم عامر، تقييم إجراءات إدماج نظام إدارة الجودة داخل الأنشطة الخدمية من وجهة نظر العاملين (حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال Mobilis)، الملتقى الدولحول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

4- علي سنوسي، الاطار النظري لاقتصاديات خدمات النقل، المؤتمر الدولي حولاستراتيجيات و افاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في اطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 7 و 8 أكتوبر 2013.

5- فاطمة الزهراء خبازي، فاطمة بكدي، التدريب لجودة التعليم العالي في الدول العربية الواقع و الطموح، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

6- محمود عجاج ،التنبؤ بالطلب على النقل البري (السكك الحديدية)، ، جامعة الجزائر 3 ،المؤتمر الدولي حول استراتيجيات و افاق تطوير قطاع النقل في الجزائر في اطار التنمية الوطنية، جامعة المسيلة ، الجزائر، يومي 7 و8 أكتوبر 2013.

7- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على تنمية رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، ، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

8- يوسف بومدين ، واقع و آفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 10 11 ماي 2011.

الجرائد و المنشورات:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : قانون رقم 17/88 المؤرخ في ماي 1988، المتضمن توجيه النقل البري و تنظيمه، 1988، العدد 19.

المقالات:

1- من إعداد خبراء صندوق النقد الدولي، دراسات استقصائية للأوضاع الاقتصادية و المالية العالمية، آفاق الاقتصاد العالمي، ثورة تكنولوجيا المعلومات ، صندوق النقد الدولي، واشنطن، تمت الترجمة في شعبة اللغة العربية التابعة للقسم العربي الروسي بإدارة التكنولوجيا و الخدمة العامة، أكتوبر 2001.

مواقع الانترنت:

1- محمد فوزي، دورة إدارة الجودة الشاملة، <http://www.arab-eng.org/vb/t24704.html>، تاريخ الاطلاع 2015/04/20.

2- محمود حميدان قديد ، تخطيط النقل الحضري، الموقع www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20090921-2116 سبتمبر 2009، تاريخ الاطلاع 15 افريل 2015.

3- حيدر كمونة ،أهمية قطاع النقل والمرور في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. بحث منشور على موقع جريدة المدى على الرابط التالي:

<http://www.almadapaper.com/sub/06-405/p19.htm>

4- حجز خدمات سياحية ، خدمات السكك الحديدية، المملكة العربي السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الإدارة العامة لتصميم و تطور المناهج، تخصص سفر و سياحة، طبعة 2008، ص108، الموقع

<https://drive.google.com/file/d/1ss7Xoik0Os73UGRT71Ncng0Py64OMKf2/view>

5- محاضرات في هندسة السكك الحديدية /كلية الهندسة ، جامعة القاهرة، هندسة السكك الحديدية، الباب الثالث، السكة، ص 206، على الموقع:

[Civil-files.com/2019/09/هندسة السكك الحديدية، كلية الهندسة](http://Civil-files.com/2019/09/هندسة%20السكك%20الحديدية%20كلية%20الهندسة)

6- الديوان الوطني للإحصائيات

-ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2000 à 2011,N° 609

7- الديوان الوطني للإحصائيات

-ONS, Compte de production et compte d'exploitation de 2001à 2015, N°750.

8- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

9- بيانات التصريح بالاستثمار للفترة 2002-2017 على الموقع الالكتروني:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement?id=395>

10- موقع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية <https://www.sntf.dz/>

11- الوكالة الوطنية للدراسات ومراقبة تنفيذ استثمارات السكك

<http://www.anesrif.dz/index.php/fr/life-styles.html>الحديدية

المراجع بالاجنبية:

- 1- A service quality model and its marketing implications by Christian Gronroos, European journal of marketing,.
- 2- A Study on Total Quality Management and business excellence by John p.wilson, Larry campbell, **iso 9001 :2015 :the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage** ,total quality management,2018.
- 3- Adoui bachir, rapport de stage, dépôt de sidi mabrouk,constantine,année 2006-2007.
- 4- Aleksander Stadkowski, **Rail Transport Systems Approach, studies in systems**, Decision and control 87,Springer International Publishing AG ,Switzerland, 2017.

- 5- Alireza Anvari, Yusof Ismail and Seyed Mohammad Hossein Hojjati ,**A Study on Total Quality Management and Lean Manufacturing:Through Lean ThinkingApproach**,World Applied Sciences Journal 12 (9), Gachsaran Branch, Iran, 2011.
- 6- Catherine VIOT, l'essentiel sur le marketing ,berti éditions,alger,2006
- 7- charles hollis,**service quality evaluation in internal Healthcare service chains**,doctorat of philosophy, queensland university, australia, 2006.
- 8- Fisher .c, Lauria. E , Chengalur-Smith. S ,Wang. R, **Introduction to information quality**, Author house, Bloomington, 2011.
- 9- Frank Bruinsma, Eric Pels, Hugo Priemus, Piet Rietveld, Bert van wee, « **Railway Development-impacts on Urban Dynamics** », Physica Verlag, Heidelberg, 2008.
- 10- **Glossaire des statistiques de transport 3 eme édition**, miroslav Njovanovic (CEE-ONU),mario babarreto (CEMT) et hans strelow (EUROSTAT)transport ferroviaire(réunion du groupe de travail sur les statistiques du transport par rail organisé par EUROSTAT a luxemburg en octobre 2002, nations unies,2006 .
- 11- hassan Aabdel mawla ,**The role of light railway in sugarcane transport in egypt** ,department of engineering,alazhar university assiut,egypt ,rapport in infrastructure design signalling and security in rail way,intech,2012,rijeka croatia.
- 12- Jack edwards,**civil engineering for underground rail transport**, butterworth and co (publishers) Ltd 1990,london.
- 13- Jean Michel Monin,**qualité dans les services** ,AFNOR, Paris ,2001.
- 14- Jean-Marie GOGUE ,**Management de la Qualité**,2^{eme} Ed, ECONOMICA, Paris,1997.
- 15- KOTLER Philip, marketing management , mellenium edition, 10 the edition, prentice hall, new jersey, USA, 2000.
- 16- **La réforme ferroviaire -Règlementation des marchés de transport de marchandises**, CEMT(conférence),OCDE,2001,paris.
- 17- Minja-Isabelle Eriksson Enqvist , **Quality Management in the Service Industry**, Acomparative study between sharing economy companies and traditional companies,Uppsala University Department of Business Studies Master's Thesis, Master Course MKIT,2015.
- 18- Maha RAJAB, **mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique,dans le cadre d'application des bonnes**

pratiques de l'ISO9001 :2008 à l'université Paris Descartes, université paris descartes,France,2015.

- 19- Philippe Détrie, **conduire une démarche qualité**,4eme éd, édition d'organisation, Paris,2001.
- 20- Ralfroth and colin divall, **From rail to road and back again ? (modern economic and social history)**,a centry of transport comptition and interdependency, , henry ling limited, united kingdom at the dorset press,dorchester,2015.
- 21- Rapport de la 125 eme table ronde d'économie des transports tenue à paris les 28-29 novembre 2002,**l'intégration européenne des transports ferroviaires de marchandises**,Gerd ABERLE, Giessem, juin 2002,CEMT2004.
- 22- Reviews of united kingdom statistical sources volume XIV,**Rail transport**,derek H Aldcroft,pergamon press limited on behalf of the royal statistical society and the social science research council 1981, great britain.
- 23- Revue des dépenses publiques, **A la Recherche d'unInvestissement Public de Qualité**, volume 2 : annexes et suppléments statistiques, Algérie, 2007.
- 24- Souef Mohamed El-amine, **le transport Aérien aux Comores entre sécurité et souveraineté**, les éditions de la lune, France,2009.
- 25- Vasile Nicolae Olievschi,**Transport ferroviaire,Schéma d'analyse pour améliorer la performancedu rail en Afrique subsaharienne**,SSATP , programme de politiques de transport en afrique ,document de travail N°94.Mars 2013.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	الصفحة
(1-1)	مفاهيم الجودة في نظر روادها	7
(2-1)	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة	30
(3-1)	تصنيف عمليات الخدمة	42
(4-1)	أبعاد الجودة للسلعة و الخدمة	52
(5-1)	مقارنة بين حلقات الجودة و فرق العمل	60
(6-1)	فوائد حلقات الجودة	62
(1 -2)	الناتج المحلي الإجمالي لقطاع النقل للفترة 2000-2015 (الوحدة:مليون دج)	133
(2-2)	القيمة المضافة لقطاع النقل للفترة 2000-2015 (الوحدة:مليون دج)	134
(3-2)	عدد مناصب الشغل المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة 2002-2017	135
(4-2)	عدد المشاريع المسجلة في قطاع النقل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017	137
(5-2)	عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة 2002-2017	138
(6-2)	القيمة المالية المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار خلال الفترة 2002-2017	139
(1-3)	مشاريع السكك الحديدية المنجزة	161
(2-3)	تطور عدد الموظفين في SNTF للفترة (2004-2013)	165
(3-3)	حظيرة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية لفترة 2007-2015	166
(4-3)	حركة النقل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للفترة 2000-2007	167

167	حركة النقل بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية للفترة 2008-2015	(5-3)
171	أنواع العربات بمديرية السكك الحديدية لناحية قسنطينة	(6-3)
176	خطوط شبكة السكك الحديدية لناحية قسنطينة	(7-3)
191	تحليل نتائج مقياس ليكرت	(8-3)
193	استمارات الاستبيان الموزعة و المعادة	(9-3)
193	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(10-3)
194	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	(11-3)
195	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	(12-3)
196	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(13-3)
197	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل بالشركة	(14-3)
198	معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريق ألفا كرونباخ	(15-3)
199	معامل الصدق لعبارات الاستبيان	(16-3)
200	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة "تطبيق الجودة في خدمات النقل بالسكك الحديدية" و الدرجة الكلية للمجال	(17-3)
201	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنتائج العينة	(18-3)
210	نتائج اختبار الفرضية الثالثة تحسين خدمة النقل بالسكك الحديدية بتطبيق معايير جودة الخدمات يجعلها الوسيلة الأنجع"	(19-3)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	البيان	الصفحة
(1-1)	دائرة ACDP	11
(2-1)	ثلاثية جوران	14
(3-1)	العناصر الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة	24
(4-1)	العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة	25
(5-1)	الأنظمة الخمسة في إدارة الجودة الشاملة	27
(6-1)	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة على الجودة	28
(7-1)	مفهوم الخدمة ببعديه المنفعي و السماتي	33
(8-1)	مفهوم مثلث الخدمة	35
(9-1)	خصائص الخدمات	38
(10-1)	أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	39
(11-1)	مراحل دورة حياة الخدمة	43
(12-1)	مفهوم جودة الخدمة (Krajewski et Ritzman)	47
(13-1)	نموذج لتقييم جودة الخدمة	51
(14-1)	نظام اليقظة في جودة الخدمة	54
(15-1)	المظهر العام للخدمة لتنظيم سيرورة أداء الخدمة	55
(16-1)	سياسة الجودة لتوجيه وتطوير النشاط	56
(17-1)	نظام الإصغاء للعميل بهدف التحسين	57
(18-1)	نظام التقييم والتحسين بهدف تطوير النشاط	58
(19-1)	مخطط نموذجي لتنظيم حلقات الجودة	63
(20-1)	أسلوب عمل حلقات الجودة	66
(1-2)	قاطرة ريتشارد ترينيثيك عام 1804	97

98	قاطرة ستيفنسون (روكيت)1829	(2-2)
100	القاطرة " در أدلر " 1841م	(3-2)
101	قاطرة سيمنز الكهربائية عام 1879 م	(4-2)
130	شبكة الطرقات في الجزائر	(5-2)
136	مناصب الشغل للفترة 2002-2017	(6-2)
138	عدد المشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017	(7-2)
140	القيمة المالية للمشاريع المسجلة لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار للفترة 2002-2017	(8-2)
150	محطة حسين داي لخط الجزائر - البليدة	(1-3)
153	تطور شبكة النقل بالسكك الحديدية في الجزائر	(2-3)
154	وضعية شبكة السكك الحديدية في الجزائر	(3-3)
156	إنتاجية قطاع السكك الحديدية الجزائري - مقارنة إقليمية-	(4-3)
158	تطور شبكة السكة الحديد خلال 2014.	(5-3)
159	مشاريع شبكة السكك الحديدية في الجزائر	(6-3)
163	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	(7-3)
165	القوة العاملة في SNTF في عام 2014 حسب الفئة و التطور	(8-3)
166	تطور عدد الموظفين في SNTF للفترة (2004-2013)	(9-3)
168	حركة النقل بـ SNTF للمسافرين و البضائع في الفترة 2000-2015	(10-3)
169	توزيع حركة الركاب في SNTF لعام 2013 حسب نوع الحركة	(11-3)
170	توزيع حركة نقل البضائع في SNTF لعام 2013	(12-3)
175	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لناحية قسنطينة	(13-3)
177	مراحل إعداد بحوث التسويق	(14-3)

190	مراحل دورة حياة التدريب	(15-3)
194	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(16-3)
195	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية	(17-3)
196	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	(18-3)
197	توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية	(19-3)
198	توزيع مفردات العينة حسب سنوات العمل بالشركة	(20-3)

الملاحق

الملحق

استمارة الاستقصاء

السادة العمال الكرام في الشركة الجزائرية للنقل بالسكك الحديدية La SNTF.

في إطار التحضير لمذكرة الدكتوراه ، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى تطبيق جودة خدمة النقل بالسكك الحديدية من طرف الشركة.

نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة المرفقة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

بيانات وصفية:

1- الجنس

أنثى ذكر

2- الفئة العمرية

أقل من 20 20-30 30-40 40-50 50-60 أكثر من 60

3- الحالة الاجتماعية

أعزب متزوج غير ذلك

4- المستوى التعليمي

غير متعلم ابتدائي ثانوي جامعي

5- عدد سنوات العمل بالشركة

أقل من سنة 1-5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

أسئلة متعلقة بالجودة:

1- تقوم شركتكم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

2- تهتم شركتكم بدراسة تكاليف الجودة.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

3- تركز شركتكم على إجراء التحسين المستمر للأنشطة كافة و ليس على التحسين في بعض الأنشطة التي تتفاهم بها المشكلات.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

4- تتمثل رسالة شركتكم بتحقيق رضا العملاء عن طريق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة لهم.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

5- تتعامل إدارة الشركة مع المشكلات من منطلق إزالة أسبابها بدلاً من البحث عن المسؤول وعقابه.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

6- تقوم إدارة شركتكم بتدريب العاملين.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

7- يرغب العاملون بالشركة بالعمل الجماعي ويسعون إلى ذلك.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

8- يرغب العاملون بالشركة في المشاركة بشكل تطوعي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

9- تستخدم شركتكم معايير موضوعية لقياس أداء العاملين يأتي في مقدمتها معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة

للعلماء.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

10- أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة و في كل مرة و في الوقت المناسب من القيم السائدة في شركتكم.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

11- تتبع شركتكم أسلوب الصيانة الإنتاجية الشاملة.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

12- تقوم شركتكم باستبدال القطارات المتقادمة بقطارات حديثة.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

13- تقوم شركتكم بإجراء مسح ودراسة حالة السكة الحديدية بهدف وضع الحلول و الاقتراحات لسكك حديدية أكثر أماناً.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

14- تقوم شركتكم بدراسة الوضع الحالي للسكة الحديدية و مدى ملاءمتها للمواصفات الدولية.

5-موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

15- توجد سياسة جودة واضحة ومحددة يفهما ويطبقها جميع العاملين في شركتكم.

5- موافق جدا 4-موافق 3-محايد 2-غير موافق 1-غير موافق إطلاقا

الفهرس

مقدمة عامة

- 1..... الفصل الأول : الجودة في الخدمات
- 2..... تمهيد
- 3..... المبحث الأول : أساسيات حول الجودة
- 3..... المطلب الأول : مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
- 9..... المطلب الثاني : المداخل الفلسفية للجودة
- 16..... المطلب الثالث : أهمية و أبعاد الجودة
- 19..... المطلب الرابع : الدعائم و العوامل المؤثر في الجودة
- 21..... المبحث الثاني: تطور مفهوم الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة
- 21..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- 26..... المطلب الثاني :أنظمة إدارة الجودة الشاملة و مكوناتها
- 31..... المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 32..... المبحث الثالث: مفاهيم حول الخدمة
- 32..... المطلب الأول: مفهوم الخدمة
- 35..... المطلب الثاني : خصائص و تصنيف الخدمات
- 43..... المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة
- 46..... المبحث الرابع : مستوى جودة الخدمة
- 46..... المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة و أهميتها
- 49..... المطلب الثاني : قياس جودة الخدمة، أبعادها و تكلفة الوجود
- 54..... المطلب الثالث : نظام قيادة جودة الخدمة
- 59..... المطلب الرابع: مفهوم حلقات الجودة و أهميتها
- 62..... المطلب الخامس :عمل حلقات الجودة

71	خاتمة الفصل
72	الفصل الثاني: النقل في العالم والجزائر
73	تمهيد
74	المبحث الأول: أساسيات حول النقل
74	المطلب الأول: التطور التاريخي للنقل
77	المطلب الثاني : مفهوم النقل عناصره و أهميته
84	المطلب الثالث : أنواع النقل
94	المطلب الرابع: قطاع النقل و دوره التنموي
96	المبحث الثاني : النقل بالسكك الحديدية في العالم
96	المطلب الأول: التطور التاريخي للنقل بالسكك الحديدية
108	المطلب الثاني: مفهوم النقل بالسكك الحديدية و أهميته
110	المطلب الثالث : العوامل التي تؤثر على إنشاء خطوط السكك الحديدية
113	المطلب الرابع: أنواع القطارات
115	المبحث الثالث : قطاع النقل في الجزائر
115	المطلب الأول: قانون تنسيق النقل في الجزائر
129	المطلب الثاني : واقع قطاع النقل في الجزائر
132	المطلب الثالث : دور قطاع النقل في الاقتصاد الوطني
136	المطلب الرابع: مستقبل النقل في الجزائر
143	المطلب الخامس: مشاكل النقل في الجزائر
146	خاتمة الفصل
147	الفصل الثالث : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية SNTF
148	تمهيد
149	المبحث الأول : النقل بالسكك الحديدية في الجزائر
149	المطلب الأول: تاريخ النقل بالسكك الحديدية في الجزائر

153.....	المطلب الثاني: واقع النقل بالسكك الحديدية في الجزائر.
157.....	المطلب الثالث: آفاق النقل بالسكك الحديدية في الجزائر.
162.....	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.
162.....	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.SNTF
170.....	المطلب الثاني: مديرية السكك الحديدية لناحية قسنطينة.
177.....	المبحث الثالث : منهجية البحث الميداني
177.....	المطلب الأول : إعداد الدراسة الكمية و تحديد العينة
182.....	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات.....
186.....	المطلب الثالث: واقع الدراسة و حدودها.....
189.....	المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية.....
189.....	المطلب الأول: مفاهيم حول تدريب العاملين و قياس أدائهم.....
191.....	المطلب الثاني : أدوات التحليل الإحصائي المستعملة و خصائص عينة الدراسة.....
198.....	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
209.....	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
212.....	خاتمة الفصل.....
214.....	خاتمة.....
216.....	النتائج.....
217.....	المقترحات.....
219.....	المراجع.....

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملاحق

الفهرس

الملخصات

المُلخَصَات

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الإصلاحات المطبقة في قطاع النقل بالسكك الحديدية الجزائري في تطبيق جودة الخدمات وهذا من خلال القيام بدراسة في الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية **SNTF**، وخلصت الدراسة إلى إفتقار الشركة إلى سياسة جودة واضحة ومحددة يفهمها و يطبقها جميع العاملين بها، وبالتالي الإصلاحات المطبقة يجب أن تشتمل على تصميم برامج عاجلة للنهوض بمستوى جودة خدمات النقل بالسكك الحديدية، و كذا زيادة الوعي بمفهوم الجودة و أهمية تطبيقها بالنسبة للعاملين بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

كما أن شركة النقل بالسكك الحديدية لا تقوم بإجراء دراسات لمقارنة جودة خدماتها بجودة خدمات المنافسين لأنها المسيطرة على قطاع النقل بالسكك الحديدية، كل هذا يؤثر سلبا على خدمات الشركة المقدمة و بالتالي يجب زيادة الوعي بمفهوم الجودة لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق الجودة وذلك عن طريق خطة مدروسة يتولى فيها الخبراء والاستشاريون في مجال الجودة و الإعداد الشامل لها وعقد اللقاءات و الورشات اللازمة لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد الجودة.

الكلمات المفتاحية: قطاع النقل، السكك الحديدية، جودة الخدمات، الإصلاحات، الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

Résumé :

Cette étude vise à identifier dans quelle mesure les réformes appliquées dans le secteur du transport ferroviaire algérien contribuent à l'application de services de qualité, et ce en menant une étude à la société nationale de transport ferroviaire SNTF, et l'étude conclut que la société manque d'une politique de qualité claire et spécifique qui est comprise et appliquée par tous ses employés, et donc Les réformes appliquées devraient inclure la conception de programmes urgents pour améliorer la qualité des services de transport ferroviaire, ainsi qu'une sensibilisation accrue au concept de qualité et à l'importance de sa mise en œuvre pour les travailleurs de la société nationale de transport ferroviaire.

La société nationale de transport ferroviaire ne mène pas d'études pour comparer la qualité de ses services avec la qualité des services des concurrents car elle contrôle le secteur du transport ferroviaire, tout cela affecte négativement les services fournis par la société et par conséquent, la sensibilisation au concept de qualité doit être augmentée pour clarifier les avantages et les bénéfices qui peuvent être obtenus de l'application de la qualité, et que grâce à un plan délibéré dans lequel les experts et les consultants dans le domaine de la qualité et la préparation globale de celle-ci, et la tenue des réunions et des ateliers nécessaires pour fournir aux travailleurs une compréhension correcte des dimensions de la qualité.

Mots clés: Secteur des transports, Chemins de fer , Qualité des services, Réformes, Entreprise Nationale de Transport Ferroviaire.

Abstract :

This study aimed to predict the future is to determine the contribution of the reforms applied in the Algerian railway transport sector in the application of the quality of services, This is done by conducting a study at the SNTF. Company's lack to a clear quality policy and specific that is understood and applied by all its employees , And therefore the reforms applied should include the design of urgent programs to improve the quality of rail transport services and raising the employees awareness of the concept of quality and the importance of its application in the company (SNTF).

Also, the rail transport company does not conduct studies to compare the quality of its services with the quality of the services of competitors because it dominates the rail transport sector, all of this negatively affects the services provided by the company and therefore increased awareness of the concept of quality to clarify the advantages and benefits that can be achieved from the application of quality, and that Through a deliberate plan in which the experts and consultants in the field of quality and the comprehensive preparation for it, and holding meetings and workshops necessary to provide workers with a correct understanding of the dimensions of quality.

Keywords: Transport Sector, Railways, Quality of Service, Reforms, SNTF,