

دور أنماط القيادة الموقفية فى تحقيق جودة الخدمة المقدمة

دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام

عماد الدين عبدالله محمد حسن

دور أنماط القيادة الموقفية فى تحقيق جودة الخدمة المقدمة
دراسة تطبيقية على مؤسسات النقل العام

عماد الدين عبدالله محمد حسن

الملخص:

يتمثل الهدف العام للدراسة فى التعرف على دور الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فى تحقيق جودة الخدمة المقدمة فى مؤسسات النقل العام ، وإعتمد الباحث قوائم إستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها (٣٨٥ مفردة) من مجتمع الدراسة الأول والخاص بمستخدمى وسائل النقل العام أما مجتمع الدراسة الثانى فقد إعتمد على عينة قوامها (٣٥٠ مفردة) من العاملين بمختلف المستويات الوظيفية كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية التى تم إختبار تأثيراتها على جميع أبعاد جودة الخدمة المقدمة فى الوحدات محل الدراسة بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعادها على حدة .

وفى ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لبيان أهمية إتباع المديرين للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية وأهميتها عند تحقيق جودة الخدمة المقدمة

الكلمات الإفتتاحية : القيادة الموقفية ، الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية، جودة الخدمة المقدمة

The effect Of situational Leadership Styles in dealing on achieving the quality of Service provided to customers, an applied Study on Public institutions for transporting individuals in Cairo Governorate"

Researcher

emad el den apdala mohmed hssan

Abstract : :

The general Objective Of the study is to identify the role of appropriate leadership styles for situational management in achieving the quality of Service Provided In public transport institution. The researcher relied on survey lists to collect primary data using a sample of (358 individuals) from transportation users and as ample (350 individuals) from workers. Their different effects on the Stages of marketing crisis management in the units under study. Study in comprehensive manner and for each of its dimensions separately. The results revealed that there is a statistically significant relationship between the dimensions of leadership styles whose effects were tested, and the dimensions of the quality of service provided. In the light of the results of study the researcher presented a set of recommendations to show the importance of managers flowing appropriate leadership styles for situational management and their importance when dealing with quality of service provided.

Keywords: Situational Leadership, Situational Leadership Styles, Quality of Service Provided

المبحث الأول : منهجية الدراسة

المقدمة

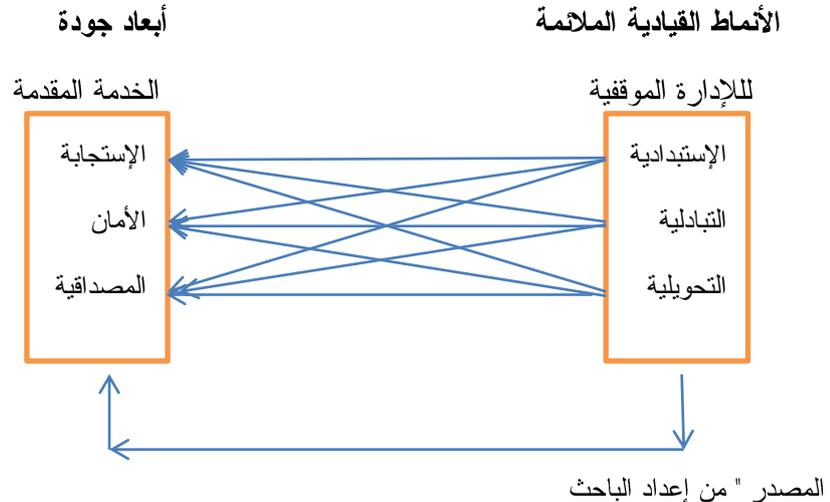
يعد موضوع القيادة Leadership من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات . حيث تعمل على تفسير وتفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالعمال وأساليب قيادتهم وإتخاذ القرارات السليمة والتي تتمشى مع كافة المواقف وتعد تحقيق جودة الخدمة المقدمة من أهم المشكلات المرتبطة بالمجتمع المحلى ، ونتيجة لعمل المؤسسات الخدمية في بيئة تتسم بالمنافسة وشدة التعقيد و هو ما جعلها تدرك أن قراراتها الإستراتيجية يجب أن تكون موجهة أكثر نحو متلقى الخدمة بإعتبارهم أحد أهم العناصر الحاكمة لنجاحها وبقائها في السوق نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يهتم بجميع جوانب موضوعات تحقيق جودة الخدمة(عمرى سالم ،٢٠٢١م،ص٢٦٧) لذلك ظهرت أهمية القيادة بأنماطها المختلفة في المؤسسات نتيجة لما يفرضه الواقع من ضرورة توفر قدرات ومهارات خاصة للقيادة على كافة المستويات .لذلك يهدف الباحث إلى دراسة " دور الأنماط القيادية الموقفية في تحقيق جودة الخدمة المقدمة " .

أولاً : مشكلة الدراسة :

يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم فعالية الأساليب القيادية التي تتبعها القيادات تحقيق جودة الخدمة المقدمة في الشركات محل البحث .

ثانياً : هيكل المتغيرات

في ضوء المشكلة السابقة تم عمل نموذج يشمل المتغيرات البحثية كما يلي:



ثالثاً : فروض الدراسة

الفرض الأول " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على تحقيق جودة الخدمة المقدمة بالشركات محل الدراسة".

الفرض الثانى " لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة"

رابعاً : الهدف من الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسى لهذه الدراسة فى الإجابة على التسائل التالى :

كيف تساهم الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فى تحقيق جودة الخدمة من الناحية العلمية وفى المؤسسات العامة للنقل بمحافظة القاهرة من الناحية التطبيقية ؟

ويتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الأهداف التالية :

أ- التعريف بأهم المفاهيم العلمية التى تمثل أساس تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها:

(١) مفهوم القيادة والتعرف على أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية .

(٢) مفهوم جودة الخدمة ، أبعاد جودة الخدمة .

ب- بشكل عام تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسى من خلال التحقق من صحة العلاقة بين التأثيرات المتبادلة للأنماط القيادية (كمتغير مستقل) ، وبين تحقيق جودة الخدمة المقدمة (كمتغير تابع) .

خامساً : أهمية الدراسة :

أ- الأهمية العلمية :

(١) تكمن الأهمية العلمية للدراسة الحالية فى إبراز أهمية الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية وتأثيراتها المختلفة على أبعاد جودة الخدمة المقدمة فى قطاع هام وحيوى ألا وهو قطاع النقل العام حيث يلمس شريحة كبيرة من المجتمع المحلى وهو ما يعطى البحث أهمية مميزة .

(٢) يسهم هذا البحث فى عرض بعضاً من الأدبيات العلمية التى أسهمت فى تناول موضوع إدارة الأزمات .

ب- الأهمية الميدانية :

تكمن الأهمية الميدانية للدراسة الحالية بالنقاط التالية :

(١) قياس الأثر بين المتغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال استخدام المقاييس الإحصائية الحديثة

(٢) البحث والدراسة في مجال ذو أهمية حيوية كونه مرتبط بقطاع خدمي يهتم شرائح متعددة من المجتمع المحلي.

سادساً : أساليب الدراسة :

تم الإعتماد على الأساليب التالية من أجل تحقيق أهداف الدراسة :

أ- أسلوب الدراسة وفقاً للمنهج العام : تم الإعتماد على

(١) الأسلوب التطبيقي الذي يركز بشكل أساسي على مدى الإستفادة من الأسس المرجعية العلمية الراسخة في علاج مشكلة الدراسة.

(٢) الأسلوب الإستقرائي حيث تم إعادة النظر في كثير من أبعاد المداخل التقليدية وبعض المداخل الحديثة للإستفادة منها في تحقيق متغيرات البحث .

ب- أسلوب الدراسة وفقاً للهدف من الدراسة :

أ- الإعتماد على الدراسة الإستطلاعية الاستكشافية للتعرف على الأعراض المختلفة التي تؤثر على جودة الخدمة المقدمة التي تعاني منها المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات النقل العام بصفة خاصة.

ب- الإعتماد على الأسلوب الإنتاجي الوصفي للوقوف على دور الأنماط القيادية لتحقيق جودة الخدمة المقدمة بصفة عامة ومؤسسات النقل العام بصفة خاصة.

١- أسلوب الدراسة وفقاً لنوع البيانات المطلوبة لعلاج المشكلة :

أ- أسلوب الدراسة المكتبية : جمع وتحليل البيانات من الكتب والدوريات والمراجع العلمية وكذلك الدراسات والبحوث المتخصصة السابقة .

ب- أسلوب الدراسة الميدانية : وتناول فيه الباحث طرق الحصول على البيانات الأولية اللازمة وهو ما سوف نتعرض له في عناصر منهجية الدراسة الميدانية بالتفصيل في الفصل الرابع

سابعاً : خطة الدراسة :

تضمنت خطة البحث على أربعة مباحث : تناول المبحث الأول :الإطار النظري للبحث ، وتناول المبحث الثانى نبذة عن الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة ، والمبحث الثالث : الدراسة الميدانية فيما تضمن المبحث الرابع النتائج والتوصيات التى توصل إليها الباحث .

المبحث الثانى :الأدبيات العلمية لمتغيرات الدراسة

أولاً : المتغير المستقل " الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية "

١- الإطار العام للقيادة

أ- مراحل تطور الفكر الإدارى

(١) يتمثل المنظور العلمى للإدارة فى الأصول والمبادئ والأسس والتي تم التوصل إليها من خلال فترات زمنية طويلة من خلال مجموعة من المدارس الفكرية أهمها:

(أ) المدرسة الفكرية التقليدية "المدخل الكلاسيكى التقليدى والتي تضم :

(المدرسة البيروقراطية، مدرسة الإدارة العلمية ، المدرسة الوظيفية)

(ب) المدرسة السلوكية "المدخل السلوكى " بمراحلها المختلفة والتي تتمثل فى

(المرحلة الأولى " حركة العلاقات الإنسانية" ، المرحلة الثانية "المدخل

السلوكى ويركز على التعمق فى دراسة السلوك الإنسانى)

(ج)المدخل الكمى (د) مدخل النظم (هـ) المدخل الموقفى

(و)مدخل الجودة -الجودة الشاملة -الجودة من المنظور الإدارى

(ز) مدخل إدارة المؤسسة من المنظور الإدارى

(٢) مما سبق فإنه يكون من بين المداخل الفكرية للإدارة مدخل الإدارة الموقفية والتي

تعتبر بمثابة مدخل التوافق بين جميع المدارس الفكرية السابقة ، ويؤكد مؤيدو

المدخل الموقفى على إمكانية الإستفادة من المداخل الإدارية السابقة معاً أو كلاً

بمفرده وذلك حسب ضرورة التعامل مع كل موقف.

(٣) ويؤكد المدخل الموقفى على إن فعالية الأساليب الإدارية المتبعة ستختلف طبقاً

لإختلاف طبيعة كل موقف على حدة ومن ثم يجب على المديرين توقع الأساليب التى

يحتتمل أن تكون أكثر فعالية عن غيرها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة

ونتيجة لجمع المدخل الموقفي للمداخل السابقة لذلك فإنه على المديرين إختيار المدخل المناسب لحل المشكلة التي تواجهه .

٢- مفهوم القيادة ، الأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية :

أ- مفهوم القيادة :

تعرف القيادة بإنها ذلك " الأسلوب الذى يتبعه المدير عند التعامل مع العاملين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المخططة" ، وبالتالي فإن لقيادة ماهى إلا بمثابة أداة أو وسيلة للتحفيز لإنجاز الأعمال عن طريق الأفراد من خلال القوة التي تتوافر لدى المدير القائد للتأثير على سلوك العاملين (محمد محمد إبراهيم، ٢٠٢١م، ص٤٠)، وهو ما أكده عليوة حيث عرفها على إنها ذلك "النشاط الذى يمارسه القائد فى مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير، والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين(سيد عليوه، ٢٠٠١م، ص٦٦)، مما سبق فإن الباحث يرى ان القيادة "عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والمرؤسين يجمعهم ظرف واحد وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وأن أبرز ملامحها تكمن فى القدرة التأثيرية فى نفوس التابعين من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم فى تحقيق الأهداف المشتركة التى إجتمع من أجلها الجميع.

ب- مفهوم القيادة الموقفية:

هى أسلوب قيادة كيف فيه القائد أسلوبه فى القيادة ليناسب بيئة العمل الحالية وإحتياجات الفريق ، ولا يعتمد أسلوب القيادة هذا على مهارات القائد بل يعتمد على قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الفريق أو المنظمة من أجل أن يكون قائداً أكثر فاعلية.

ج- مفهوم الأنماط القيادية

يعرف نمط القيادة بصفة عامة بأنه بمثابة الأسلوب الذى يعتمد عليه المدير فى التوجيه والتأثير على سلوك المرؤسين عند ممارسته لأدواره الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتتعدد الأنماط حسب تلك الأدوار الثلاثة " دور العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية ، دور إتخاذ القرارات ثم الدور الرقابى.

د- الإتجاهات الحديثة فى القيادة

- (١) القيادة التبادلية: " تقوم على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطه توضح فيها المطلوب من المرؤسين مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال.
- (٢) القيادة التحويلية: تستند إلى إستثارة قدرات العاملين، وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء، والمشاركة فى صنع الأهداف، والبحث المستمر عن الحلول الإبداعية للمشكلات التى تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.
- (٣) القيادة الزعامية: يفترض هذا المدخل أن القيادة الزعامية أو الملهمة ذات رؤية مستقبلية وتمثل شكل من الأشكال الجانبية الفردية المتبادلة التى تثير التدعيم والقبول والإعجاب بما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤسيه.

٣- الأدوار والوظائف الإدارية للمدير كقائد إدارى

أ-الأدوار الإدارية للمدير

يرى Henry Mintzberg أن على المديرين أن يؤدو أنواعاً واسعة من الأدوار فقد أقترح عشرة أدوار إدارية يقوم بها المدبرون، وبذلك تكون الأدوار الإدارية ما هى إلا "بمئابة مجموعة من المهام المحددة التى يتوقع أن يقوم بها المدير نتيجة الموقع الذى يشغله فى المؤسسة التى يعمل بها"، هذا وقد قام بتصنيف الأدوار المختلفة للمدبرين فى أى مؤسسة إلى ثلاثة وظائف رئيسية تتمثل فى (إبراهيم ملحم ، ٢٠٠٨م):

(١) أدوار مرتبطة بالعلاقات (دور الرئيس الممثل الرسمى، الدور القيادى ، دور العلاقات المتبادلة)

(٢) أدوار المتعلقة بالمعلومات (دور المراقب ، دور ناشر المعلومات ، دور المتحدث)

(٣) أدوار متعلقة بإتخاذ القرارات (دور المدير كمبادئ ، دور المدير كمعالج الصراعات والإضطرابات ، دور المدير كمخصص للموارد ، دور المدير كمفاوض)

ب-غالباً ما تؤدى القيادات لتلك الأدوار فى كل الأوقات للتأثير على سلوك الأفراد والجماعات داخل وخارج المؤسسة من خلال النمط القيادى الموقفى والذى يعتمد عليه فى التأثير على

سلوك العاملين داخل المنظمة (مديرين آخرين أو العاملين) ، والأفراد خارج المؤسسة مثل (المساهمين ، العملاء، الموردين ، المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة وأية مؤسسات أخرى ذات علاقة بطبيعة عمل المؤسسة)، وذلك فى إطار مجموعة من المعايير الإدارية حتى تكون موجهة نحو الإرتقاء بمستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة. وغالباً ما يقوم المدير بهذه الأدوار أو بالكثير منها بين لحظة وأخرى والتي تمثل جوهر عمله الإدارى بينما يقوم بشكل عام ومستمر بوظائفه الإدارية من (تخطيط/تنظيم/توجيه/الرقابة) (محمد محمد إبراهيم، ٢٠١٦م، ص٨٣).

٣- أنماط القيادة فى إطار الإدارة الموقفية

يعرف نمط القيادة بصفة عامة بأنه بمثابة الأسلوب الذى يعتمد عليه المدير فى توجيه والتأثير على سلوك المرؤسين عند ممارسته لأدواره الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتتعدد تلك الأنماط (حسب تلك الأدوار "دور العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية" ، دور إتخاذ القرارات ، ثم الدور الرقابى ، وتتمثل الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية فيما يلى:

جدول يبين

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية

الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية	الأدوار الإدارية
١/١/١ نمط القيادة الإستبدادية "تركيز السلطة" * إستبدادى (٢) يطلب المعلومات لكى يتخذ هو القرار ٢/١/١ نمط المشاركة فى إتخاذ القرار * إستشارى (١) الإجتماع مع الفريق الإستشارى ويتخذ هو القرار "النمط الإستشارى" * إستشارى (٢) الإجتماع مع الفريق وإتخاذ القرار بشكل جماعى * نمط المركزية واللامركزية . ٣/١/١ نمط الحرية فى إتخاذ القرار "العمل بأسلوب فريق العمل - اللامركزية "	١- دور إتخاذ القرارات ١/١ حسب المركزية واللامركزية سلطة إتخاذ القرارات
٤/٢/١ نمط رصد المشكلات والعمل على مواجهتها منذ	٢/١ حسب الإستجابة للمشاكل

الأدوار الإدارية	الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية
الإدارية وإتخاذ القرارات المناسبة	البداية
٣/١ حسب أسلوب إتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات	٥/٣/١ نمط الإعتماد على الأسلوب العلمي
٤/١ حسب نوعية التوجهات فى التعامل مع المشكلات لإتخاذ القرارات	١/٤/١ التوجه بالمحافظة على الوضع الراهن "عدم تقبل التغيير" ٢/٤/١ التوجه برأى أو نصيحة خبير "من الداخل أو الخارج" ٣/٤/١ التوجه بأهمية القرار فى حل المشكلة بموضوعية
٢- <u>الدور المتعلق بالعلاقات الشخصية "الداخلية"</u> ١/٢ حسب الإهتمام بالعمل والعاملين	١/١/٢ النمط الإجتماعى "الإهتمام بشكل مستمر بالعاملين" ٢/١/٢ نمط الوسطية "الإهتمام بالعمل والعاملين" ٣/١/٢ نمط المدير المتفانى "التركيز على العمل بشكل مستمر" ٤/١/٢ النمط المتكامل "التركيز بشكل متوازن على العمل والعاملين حسب طبيعة الموقف وطبيعة العاملين .
٢/٢ حسب دعم العاملين	١/٢/٢ النمط التوجيهى "مناسب للعاملين الجدد" ٢/٢/٢ النمط التدريبي ٣/٢/٢ النمط التدعيمى "المشاركة فى إتخاذ القرارات" ٤/٢/٢ النمط التفويضى "مناسب للعاملين الذين يتمتعون بالنضج"
٣/٢ حسب أساليب توجيه المدير للمرؤسين	١/٣/٢ نمط القيادة الموجهة بالإنجاز "وضع أهداف للمرؤسين" ٢/٣/٢ نمط القيادة التوجيهية "تحديد المهام وكيفية أدائها" ٣/٣/٢ نمط القيادة بالمشاركة ٤/٣/٢ نمط القيادة التدعيمية "الإهتمام بالعاملين وتدعيمهم بشكل مستمر"
٤/٢ حسب التوجه نحو دعم	١/٤/٢ التوازن فى دعم العلاقات الداخلية والخارجية

الأدوار الإدارية	الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية
العلاقات الخارجية	
٣- الأنماط حسب كيفية التعامل مع المعلومات في مجال الرقابة والتغيير	١/١/٣ نمط الهرم القيادي "المحافظة على الأوضاع الحالية، نظم العمل أهم من العمل"
١/٣ الأنماط حسب الثقافة الإدارية للرقابة من أجل مواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية	٢/١/٣ نمط تحقيق التماسك ورفع روح التعاون وإدارة فريق العمل من خلال الرقابة والمتابعة
	٣/١/٣ نمط المبادرة بالتغيير: "النظم، اللوائح" القيادة الراعية مراقبة الأعمال رؤية مستقبلية لإدارة الأمور بكفاءة أكبر وربحية أعلى تفوق ما تحقق سابقاً مع المحافظة على القيم والأولويات المتأصلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع وذلك من خلال الرقابة والمتابعة .
٢/٣ أنماط القيادة في مجال التعامل مع مقاومة التغيير	١/٢/٣ مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ مشروعات التطوير
	٢/٢/٣ إحداث التغيير من خلال تشجيع وتحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة للتطوير
	٣/٢/٣ استخدام أساليب القوة الناعمة لتنفيذ أعمال التطوير
	٤/٢/٣ استخدام أساليب القوة الرسمية لتنفيذ أعمال التطوير
٣/٣ حسب الرقابة على تحقيق الأهداف	٤/٣ التركيز على الكفاءة والفاعلية "مدير كفاء وفعال"

أ- بالإضافة للأمثلة السابق ذكرها على الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية ، والتي يتم إستخدامها من قبل المديرين لممارسة الأدوار الإدارية المختلفة فإنه هناك أنماط أخرى يمكن إستخدامها لزيادة الدافعية للعمل مثل (نمط القيادة التحويلية)، و(نمط القيادة الأخلاقية) والتي تستهدف نشر المثل والقيم الأخلاقية لتهيئة مناخ إجتماعي مناسب للعمل.

ب- إتفقت بعضاً من للأنماط القيادية الموقفية السابق ذكرها مع موضوع الدراسة الحالية حيث يمكن إستخدام منها بإستثناء البعض منها المتمثلة في (الموقف السلبي أثناء التعامل

مع المشكلات ، عدم الإهتمام بالعمل والعاملين ، التعامل مع جميع المواقف والعاملين من خلال إتباع أسلوب واحد لا يتغير بتغير المواقف والعاملين).

ج- مما سبق فإنه يمكننا القول أن المدير الموقفي المحترف هو الذى يقوم بإختيار النمط القيادى المناسب لكل دور من الأدوار السابق ذكرها وفقاً للمحددات التالية :

(١) طبيعة الظروف السائده من حدة الإستقرار وعدمه والنمو والتقدم وغيره.

(٢) طبيعة وخصائص العاملين "المروسين"

ثانياً : المتغير التابع "تحقيق جودة الخدمة المقدمة "

١- الإطار العام لجودة الخدمة :

أ- مفهوم جودة الخدمة: **Service Quality Concept** يعد مصطلح الجودة من المصطلحات الحديثة نوعاً ما فى علم الإدارة والذى يشير إلى مدى قدرة الخدمة المقدمة على الوفاء بتوقعات العملاء أو حتى تلك التى تزيد عن توقعاتهم لذلك فى تعبر عن التوافق والإعتمادية مع السوق بغض النظر عن الإختلاف فى التكلفة (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص٢١)، وفيما يلي بعضاً من المصطلحات التى ذكرها المفكرون الجودة الخدمة :

(١) عرفها (Kotler & Keiler) على إنها " درجة تطابق الأداء الفعلى للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة " (Kotler.P.(1997)).

(٢) كما عرفها كلاً من (Berry, Zeithaml, Parasuraman) على إنها "الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للاداء الفعلى لها (Santouridis, i & Panagiotisn, T2010)

(٣) كما يرى كلاً من (RUST, OLIVER) جودة الخدمة كمفهوم ثلاثى الأبعاد (مأمون الدراكة، ٢٠٠٦م، ص١٨١) :-

(أ) الجودة الفنية : وتشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة فى إنتاج الخدمة .

(ب) الجودة الوظيفية " الخدمة المقدمة " : فتتمثل فى الكيفية التى يتم بها نقل الجودة الفنية وتشير إلى العلاقات بين مقدم الخدمة والزبائن.

(ج) المحيط الذى يتم فيه إنتاج الخدمة : فيشير إلى ما يتوافر عليه المكان الذى يتم فيه إنتاج الخدمة من إمكانيات مادية .

(٤) ومن خلال التعرض للمصطلحات السابقة فإنه يمكننا القول بأن جودة الخدمة من جانب مقدم الخدمة تتمثل في إنتاج السلعة أو الخدمة التي تحقق الجودة ، ومن وجهة نظر العميل من خلال إتباع إستراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه أما جودة الخدمة من منظور متلقى الخدمة فهي تمثل حل مشكلة من خلال شراء مجموعة من المنافع التي تساعد على حل تلك المشاكل وتتولد هذه المنافع من المنتج الذي يشتريه سواء كانت سلعة مادية أو خدمية غير ملموسة (محمد محمد إبراهيم ، ٢٠٢٢م، ص٧)، ويمكن التعبير رياضياً عن مضمون جودة الخدمة طبقاً للمعادلة التالية :

جودة الخدمة = إدراكات الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء

ب-الأبعاد الأساسية المرتبطة بجودة الخدمة :

تمكن Parasuraman من بلورة الأبعاد الأساسية المرتبطة بجودة الخدمة وحصرها في البداية لعشرة أبعاد ، وبعد التجربة والاختبار لتلك الأبعاد تم الاستقرار علي خمسة أبعاد فقط لقياس جودة الخدمة وسوف نقوم بتطبيق هذه الأبعاد علي عبارات لقياس جودة الخدمة كالتالي :

- (١) الجوانب الملموسة في الخدمة (Tonged elements) وهي عبارة عن كافة الجوانب والأشياء المادية أو الملموسة المرتبطة بتقديم الخدمة.
- (٢) الإعتدائية (Reliability) : تنصرف الي شعور وإقتناع العميل بأن الخدمة يمكن أن تشبع حاجاته وتحقق منفعه وتحقق منفعه .
- (٣) الإستجابة (Responsiveness) : وتنصرف إلي الإستجابة السريعة والفورية لإحتياجات العميل .
- (٤) التوكيد (Assurance) : وتعني وجود عمالة علي قدر عال من المعرفة الجيدة بإحتياجات العميل وقادرة علي تدعيم ثقته ومصداقيته.
- (٥) التعاطف (Empathy) : ويشير الي ضرورة أن تولي المؤسسة رعاية كاملة للعملاء وإظهار ولائها تجاهه والاعتناء بهم بشكل شخصي ، بحيث يشعر بأنه متميز .

ج- أبعاد جودة خدمة النقل البري (Jean:- Maurice Bid Ault ,Maurice jallageas , 2002)

- تم تحديد أبعاد جودة الخدمة للنقل حسب معيار (NFEN) والذي وضعته الجمعية الفرنسية للمعايير (AFNOR) ، والمعهد الوطني للبحث حول النقل وأمنه بفرنسا (INRETS) ، وهذه الأبعاد يمكن تطبيقها على أنماط النقل، والتي سيتم توضيحها في المعايير الآتية:
- (١) عرض الخدمة : وهي تتمثل في كلاً من تحديد الطاقة الإستيعابية لوسيلة النقل وملائمة خدمة النقل لجميع الركاب ، والإستجابة لحالات التأخير ، والإلغاء للرحلات وتسليم الخدمة حسب الوعود المقدمة للركاب وتقديم الخدمة بالشكل الصحيح ، وبدون أخطاء ، وساعات بدء وإنتهاء العمل بمؤسسة النقل ، والتواتر، وتكرار الرحلات.
 - (٢) سهولة الوصول : الوصول إلى محطات الإنطلاق في الوقت المناسب ، ومدى قبول الزبون للخدمة وذلك حسب ثقافتهم (الإجتماعي، الثقافي) ، قدرة متلقى الخدمة على دفع حق التذكرة ، ضمان التواصل بين الزبائن وبين مقدمى الخدمة ، وسهولة تنقل الزبائن ذوى الإحتياجات الخاصة.
 - (٣) المعلومة : تتمثل في كل من معلومات عامة للزبائن (عرض الخدمة، الراحة، الأمن ، وإمكانية الإستعلام ، وسهولة الوصول ٠٠٠ أ.خ) ، معلومات حول إستخدام وسائل المواصلات في الحالات العادية (أسعار التذاكر، والمدة المستغرقة في كل رحلة) ، ومعلومات حول إستخدام وسيلة المواصلات في حالة الإضطرابات ، والأعطال.
 - (٤) الإهتمام بالزبائن (الركاب) : يتمثل في كلاً من الإلتزام (التركيز على الزبون) .
 - (٥) الراحة : تتمثل في كل من :توفير الجو المناسب للزبائن خاصة داخل وسيلة النقل (التهوية، الحرارة ، النظافة ، الإنارة ، الضجيج) ، توفير المرافق اللازمة لراحة الزبائن (أجهزة الإتصال ، دورات المياه ٠٠٠ أ.خ).
 - (٦) الأمن : يتمثل في كل من (الحماية من السرقة ، والإعتداءات (كوضع كاميرات المراقبة ، وتوفير رجال الأمن ، ونقاط مساعدة ونجده معروفة)، الوقاية من الإعتداءات (كتوفير عتاد الحماية ، والإحتياط ضد الأخطار ، وتوفير رجال الحماية).
 - (٧) المدة : تتمثل في كل من إحترام الجداول الزمنية للرحلات المبرمجة ، والوقت اللازم حتى نقطة الصعود منذ نقطة النزول.
 - (٨) البيئة : تتمثل في كل من التلوث بأنواعه (الهوائى، السمعى، البصرى،.. آ.خ).

ثالثاً : العلاقة بين المتغيرات البحثية :

العلاقة بين المتغير المستقل "الأنماط القيادية" والمتغير التابع " جودة الخدمة"

من المؤكد أن تحقيق جودة الخدمة المقدمة يعتمد بدرجة كبيرة على الإلتزام الكامل من الإدارة بتوفير أسلوب مناسب من القيادة والتي يوكل إليها تحقيق الجودة ، لذلك يجب أن يتوفر في عنصر القيادة القوة التأثيرية في نفوس المرؤسين والنشاط والرؤية الواضحة لتحقيق الجوده ، فمن خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية يستطيع القائد أن يوجد في المرؤسين الإحساس المناسب بالجودة ، كما تحتاج قيادة برامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل " الخبرة والمنافسة والإستقامة والثبات على المبدأ على المبدأ والثقة العالية، لذلك يمكننا القول أن القيادة الفاعلة، وتحقيق الجودة مفهومان مترابطان لايمكن فصلهما عن بعض ولايمكن إعتبار أنشطة تحقيق الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها ، وبالتالي فلا يمكن تحقيق الجودة بدون قيادة فعالة مفوضة من الإدارة العليا .

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في مجتمعين بحثيين كما يلي:

أ- **المجتمع البحثي الأول** "المستفيدين من الخدمة- الركاب " : يشمل جميع الركاب مستخدمى وسائل النقل العام على مستوى محافظة القاهرة كما هو موضح بالجدول التالى :

إجمالي عدد الركاب

لوسائل النقل العام بمحافظة القاهرة عام ٢٠١٦/٢٠١٧م

م	نوع وسيلة المواصلات	عدد الركاب
١	وسيلة النقل العام	٥٧١٠٧٣ مليون راكب
٢	مترو الأنفاق	١٨٤٤٢٣ مليون راكب
الإجمالي		١٤٥٥٤٩٥ مليون راكب

المصدر: من إعداد الباحث " النشرة السنوية لإحصاءات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن

ب- **المجتمع البحثي الثانى:**

خاص بالعاملين فى مؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة" وهو يشمل جميع شاغلى الوظائف الإشرافية فى المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى، التنفيذية) بمؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة بمستوياتهم الإدارية الثلاث (الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء).

أعداد العاملين في المستوى الإدارى بمؤسسات النقل العام بمحافظة القاهرة

طبقاً لنوع وسيلة النقل عام ٢٠١٧/٢٠١٦م

م	نوع وسيلة المواصلات	الإدارة العليا	الأدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية	الأجمالى
١	وسيلة النقل العام	٢٠	١٧٧	١٨٢٩٠	١٨٤٨٧
٢	مترو الأنفاق	٢	١١٢	٥٠٥	٦١٩
	الإجمالى	٢٢	٢٨٩	١٨٧٩٥	١٩١٠٦
	الى				

المصدر : من إعداد الباحث فى ضوء تقرير الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء

٢- عينة الدراسة (بهاء سعد، ٢٠١٥م، ص١٥٩-١٦٩):

لبلوغ غايات الدراسة ، ونظراً لعدم وجود إطار محدد لهذا المجتمع ولإنتشاره جغرافياً وكبير حجمه وصعوبة إجراء الدراسة الميدانية عن طريق الحصر الشامل لذا سيتم الإعتماد على أسلوب العينات، هذا وقد إعتد الباحث على أسلوب العينة الطبقية، و ذلك لكبر حجم مجتمع وإحتوائه على عدد كبير من المفردات التي يصعب قياسها جميعاً، بجانب عدم تجانس مفردات المجتمع من حيث مجال النشاط والخصائص التى يقوم الباحث بقياسهم.

أ- عينة الدراسة من المجتمع البحثى الأول:

(مستخدمى وسائل النقل العام بمحافظة القاهرة)

إعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة للإختيار من الركاب .

ب-عينة الدراسة من المجتمع البحثى الثانى:(جميع العاملين بالمؤسسات محل البحث بمستوياتهم الأدارية الثلاث فى القطاعات والإدارات المعنية بموضوع البحث): تم الإعتماد على عينة عشوائية طبقية لإختيار عينة البحث من العاملين بالمؤسسات محل البحث وذلك بهدف تمثيل المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ، التنفيذية).

٣- حجم عينة الدراسة :

أ- حجم عينة الدراسة من المجتمع البحثي الأول: (مستخدمي وسائل المواصلات)

في ضوء الدراسات السابقة التي اعتمدت على أسلوب المعاينة في حالة مجتمع بحثي كهذا (حسن ٢٠١٢، ص١٨٨)، و (إدريس وعبدالقادر ٢٠١٤م، ص١٧)، فإنه تم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث وذلك عند مستوى ثقة (٩٥%) وهو مستوى شائع في بحوث التسويق وفي حدود خطأ معياري (٥%)، لذلك فقد أمكن حجم العينة ليكون (٣٨٥) وقد تقرر زيادتها إلى (٤٠٠مفرده) لتخفيض نسبة الخطأ المعياري وتحقيق معدل إستجابة أعلى عند جمع البيانات ومقابلة متطلبات تحليل البيانات.

ب- حجم عينة الدراسة من المجتمع البحثي الثاني :

(١) نظراً لأن مجتمع الدراسة ليس كبيراً ومعلوم الحجم فقد اعتمد الباحث في تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية (ثابت عبدالرحمن إدريس، ٢٠١٢م، ٥٤):

$$n^* = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q)}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 (P) * (Q) - 1\right]}$$

<http://www.raosof.com>

$$n^* = \frac{N * n}{N + n - 1}$$

حيث أن :

(N) = حجم المجتمع

(Z) = الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥% (1.96) لمستوى ثقة ٩٥%.

(P) = نسبة الإستجابة المتوقعة من المجتمع المراد دراسته وفي حالة عدم المعرفة لتلك النسبة فإنه يستخدم أكبر نسبة ممكنة (٥٠%).

(Q) = نسبة عدم الإستجابة المتوقعة (النسبة المكملة 1 - P).

(d) = خطأ المعاينة عند (٠,٠٠٥) أو من خلال الرابط الإلكتروني لتقدير حجم العينة وهي ٥% لمستوى ثقة ٩٥%

(٢) حجم العينة :

بالطبيق على المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة = (٣٥٠) مفردة تم توزيع حجم العينة على أساس النسبة والتناسب بين عدد المستوى الإداري المطلوب سحب العينة منه منسوباً إلى العدد الإجمالي لهذا المستوى بالمؤسسات محل الدراسة (إدريس ٢٠٠٣م)

بيان بمفردات العينة البحثية

في الوحدات محل البحث بأعداد العاملين

عدد مفردات العينة		النسبة	إجمالي عدد العاملين		
مترو الأنفاق	أتوبيس عام		مترو الأنفاق	أتوبيس عام	
١	٢	%١	٢	٢٠	الإدارة العليا
٦	٩	%٥	١١٢	١٧٧	الإدارة الوسطى
٩٣	٢٣٩	%٩٤	٥٠٥	١٨٢٩	الإدارة التنفيذية
١٠٠	٢٥٠	%١٠٠	٦١٩	١٨٤٨٧	إجمالي
٣٥٠					الإجمالي العينة البحثية

المصدر من إعداد الباحث

ثانياً : تصميم إدارة الدراسة

إعتمد الباحث على أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث يعد الاستبيان من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث، وقد تم اتباع الخطوات التالية :

أ- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراتها.

ب- تم عرض الاستبانة على المختصين والنقاش معهم حول مائة فقرات الاستبيان ومتغيراته لقياس ما وضعت لقياسه وقدرته علي التعبير عن مضمون البحث .

د- اعادة ترتيب مجالات وأبعاد الاستبيان واعادة صياغة فقراته وفق التعديلات التي أباها المشرفين

ثالثاً : محتوى أداة الدراسة :

أ- قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، هذا وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغتها للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الثلاثي " موافق ،غير موافق ، إلى حد ما " وقد تكونت الإِسْتَبَانَة من أربعة أقسام رئيسية كالتالي:

(١) القسم الأول: وهو عبارة عن الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية

(كمتغير مستقل) وتتكون من ثلاثة محاور كما يلي :

(أ) المحور الأول : " نمط القيادة الإستبدادية" ويتكون من عدد (٧) فقرات.

(ب) المحور الثاني: " نمط القيادة التحويلية" ويتكون من عدد (٢٠) فقرة مقسمة على أربعة محاور فرعية كلاً منهم يتكون من عدد (٥) فقرات .

(ج) المحور الثالث : "نمط القيادة المتكاملة" ويتكون من عدد (٧) فقرة

(٢) القسم الثاني وهو عبارة عن أبعاد جودة الخدمة المقدمة (كمتغير تابع) ويتكون من ثلاثة محاور محاور كما يلي :

(أ) المحور الرئيسي الأول : وهو خاص بالتعرف على آراء العينة المختارة من المؤسسات محل البحث وتتكون من ثلاثة محاور فرعية :

□ المحور الفرعي الأول : "الإستجابة" وهو يتكون من عدد (٦) فقرة .

□ المحور الفرعي الثاني "المصداقية" وهو يتكون من عدد (٧) فقرات .

□ المحور الفرعي الثالث " الأمان " وهو يتكون من عدد (٧) فقرات.

(ب) المحور الثاني : وهو يختص بمتلقى الخدمة ويتكون من عدد (١٤) فقرة لقياس مدى الرضا عن الخدمة المقدمة

(٣) القسم الثالث : وهو عبارة عن الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وقد تمثلت في (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

ب- وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغتها للعبارات التي يجب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ج- واعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

درجات مقياس ليكرت الثلاثي

غير موافق	إلى حد ما	موافق	الاستجابة
١	٢	٣	الدرجة

وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (33.3%) يتناسب مع هذه الاستجابة، وتم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث أن طول الفئة ٠.٦٧، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت كما بالجدول التالي :

مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأقصى	الحد الأدنى
تميل الاتجاهات إلى (غير موافق)	١,٦٦	١
تميل الاتجاهات إلى (إلى حد ما)	٢,٣٢	١,٦٧
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٣,٠	٢,٣٣

رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تفريغ البيانات من استمارة الاستقصاء الكترونياً وتصفيتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:-

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الانحراف المعياري - معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) - معاملات الصدق
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة One Sample T Test.
- تحليل الارتباط والانحدار الخطي.
- تحليل المسارات.

خامساً: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:

١- معامل الصدق:

للتأكد من صدق الإستبيان إستخدم الباحث طريق صدق المحتوى عن طريق العرض على الخبراء بالإضافة إلى صدق الإتساق الداخلى وذلك بتطبيق الإستبيان على عدد (٣٦) من العاملين بالمؤسسات محل البحث (عينة الدراسة الإستطلاعية) وإيجاد معاملات الارتبط بين (العبارات والمحاور) وبين (المحاور والدرجة الكلية للإستبيان) للدلالة على الصدق ، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهرى من خلال الجذر التربيعى لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، ويوضح ذلك الجدول.

٢- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) :

بعد التأكد من صدق الإستبيان فإنه وجب التحقق من ثباته فى القياس، و يقصد بالثبات إنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة فى البحث من حيث ثبات النتائج التى يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، لذلك قام الباحث بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق على العينة الإستطلاعية من العاملين بالمؤسسات محل البحث (عدد "٢٢" من العاملين وحدات النقل العام ، عدد "٨" من ركاب مترو الأنفاق بإجمالى عدد "٣٠") ، والعينة الإستطلاعية من المستخدمين لوسائل النقل العام (عدد "٣٥" من ركاب الأتوبيس العام ، عدد "١٥" من ركاب مترو الأنفاق بإجمالى عدد "٥٠") ، حيث تم تطبيق الإستبيان على العينة الإستطلاعية ثم تمت إعادة التطبيق على نفس أفراد العينة بعد مرور خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول، هذا وقد قام الباحث بإيجاد معامل

الإرتباط بين نتائج القياسين للتحقق من ثبات الأستبيان. وقد تم قياسه من خلال معامل الفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (٠-١)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (٠,٧٠) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق الظاهري من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

٣-معامل الثبات ألفا كرونباخ - معامل الصدق

معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
نمط القيادة الإستبدادية	٧	٠,٨٦٥	٠,٩٣٠
المثالي	٥	٠,٧٨١	٠,٨٨٤
اعتبارات الفردية	٥	٠,٧٩٩	٠,٨٩٤
الإستئثار الفكرية	٥	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
الدافعية الإلهامية	٥	٠,٨٧١	٠,٩٣٣
نمط القيادة التحويلية	٢٠	٠,٨٨٠	٠,٩٣٨
نمط القيادة المتكاملة	٧	٠,٨٧٢	٠,٩٣٤
الإستجابة	٦	٠,٨٨٠	٠,٩٣٨
المصادقية	٦	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
الأمان	٧	٠,٨٢٦	٠,٩٠٩
جودة الخدمة المقدمة	١٩	٠,٩٣٢	٠,٩٦٥

أ-يوضح الجدول السابق قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وكانت جميعها أكبر من (٠,٧٠) حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لأبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية بين (٠,٧٨١ و ٠,٨٨٠)، وهي نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين (٧٨,١% و ٨٨,٠%)، تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد جودة الخدمات المقدمة بين (٠,٨٢٦ و ٠,٨٩٢) وكانت جميعها أكبر من ٠,٧٠ وهي نسب مرتفعة تعطى ثقة لدى الباحث في النتائج المتحصل عليها من التحليل حيث أنه إذا أعيد تكرار

سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح ما بين (٨٢,٦% - ٨٩,٢%)

الفصل الرابع: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات وإختبار الفروض الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة ، وإستعراض أبرز النتائج بإستمارة الإستبيان التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة

أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزئ التحليل الإحصائي الوصفي وحسب المؤشرات الإحصائية المختلفة لكلاً من للمتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية والمتغير التابع المتمثل في أبعاد جودة الخدمة المقدمة والتي تشمل () وعلى النحو التالي :

١- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية")

توصيف اتجاهات العينة

لأبعاد أنماط القيادة الموقفية (الأستبدادية /التحويلية /المتكاملة)

نمط القيادة	نسبة الموافقة	متوسط الإستجابات	إنحراف معيارى	معامل إختلاف	الأهمية النسبية
التحويلية	٧٧,٢٥%	٢,٥٧٠	٠,٤٠٣	١٥,٦	المرتبة الأولى
الإستبدادية	٧٦,٥٣%	٢,٥١	٠,٥٩١	٢٣,٤٧%	المرتبة الثانية
المتكاملة	٧٣,٨٣%	٢,٣٧٧	٠,٦٢٢	٢٦,١٧%	المرتبة الثالثة

من تحليل الجداول السابقة يتضح التى :

إن عينة الدراسة قد إتجهت نحو الموافقة تجاه بعد نمط القيادة التحويلية حيث بلغ متوسط الإستجابات (٢,٥٧٠) بلإنحراف معيارى (٠,٤٠٣) بمعامل إختلاف (١٥,٦) وتشير النتائج بوجود تجانس بين أراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على نمط القيادة التحويلية وقد جاء بذلك فى المرتبة الأولى بين أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية من حيث الأهمية النسبية حيث جاءت الموافقة تجاه بعد التأثير المثالى فى المرتبة الأولى من حيث الهمة النسبية تليها بعد

الدافعية الإلهامية تليها الإستثارة الفكرية وفي المرتبة الأخيرة الإعتبارات الفكرية ، بينما إتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة تجاه بعد نمط القيادة المتكاملة حيث بلغت نسبة الموافقة ٥٨,٩% وبشكل عام فقد بلغ متوسط الاستجابات ٢,٣٧٧ ، وذلك بإنحراف معياري ٠,٦٢٢ ومعامل اختلاف ٢٦,١٧% ، وتشير النتائج إلى وجود تجانس بين آراء عينة البحث والدراسة بالموافقة على نمط القيادة المتكاملة بنسبة (٧٣,٨٣%) ، وجاءت بذلك في المرتبة الثالثة بين أنماط القيادة الموقفية من حيث الأهمية النسبية.

٢- التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة المقدمة)

توصيف اتجاهات العينة

لأبعاد جودة الخدمة المقدمة (الأمان /المصدقية/الإستجابة)

الأهمية النسبية	معامل إختلاف	إنحراف معياري	متوسط الإستجابات	نسبة الموافقة	
المرتبة الأولى	٢٣,٥٨%	٠,٦٠٦	٢,٥٧٠	٧٦,٤٢%	الأمان
المرتبة الثانية	٢٦,١٨%	٠,٦٦٥	٢,٥٤٢	٧٣,٨٢%	المصدقية
المرتبة الثالثة	٢٥,٦٦%	٠,٦٢١	٢,٤١٩	٧٤,٣٤%	الإستجابة

يتضح من الجدول السابق الآتي :

إن عينة الدراسة قد إتجهت نحو الموافقة تجاه محور الأمان حيث بلغ متوسط الإستجابات (٢,٥٧٠) بإنحراف معياري (٠,٦٠٦) ومعامل إختلاف (٢٣,٥٨%) وتشير النتائج لوجود تجانس بين آراء عينة الدراسة بالموافقة على محور الأمان بنسبة (٧٦,٤٢%) وبذلك جاءت في المرتبة الأولى بين محاور جودة الخدمة المقدمة من حيث الأهمية النسبية ، بينما جاء محور المصدقية في المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية ثم جاء محور الإستجابة في المرحلة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغت متوسط إستجابات (٢,٢٧٣) بإنحراف معياري (٠,٦٩٥) بمعامل إختلاف (٣٠,٤٦%) نسبة موافقة (٦٩,٥٤%) من آراء عينة الدراسة ، وهو ما يدل أن العاملين بالوحدات محل الدراسة تهتم في المقام الأول بالأمان دون الإهتمام بعنصر الإستجابة وهو ما يدل على عدم رضا المستخدمين للخدمة لعدم الإهتمام بكلا المحورين المصدقية والإستجابة .

ثانياً : إختبارات الفروض

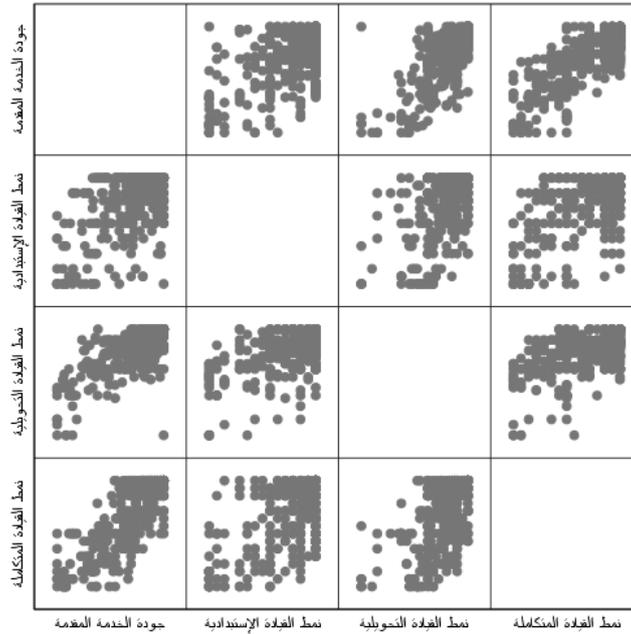
الفرض الأول

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة"

١- مصفوفة الانتشار

مصفوفة الانتشار بين

جودة الخدمة المقدمة وأبعاد أنماط القيادة الموقفية



يوضح شكل الانتشار بين جودة الخدمة المقدمة وأبعاد أنماط القيادة الموقفية، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة خطية ايجابية بين جودة الخدمة المقدمة وأبعاد أنماط القيادة الموقفية، ومن ثم يمكن دراسة العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل ارتباط بيرسون إلى جانب استخدام تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر أبعاد أنماط القيادة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة.

٢- مصفوفة الارتباط

مصفوفة الارتباط بين

جودة الخدمة المقدمة وأبعاد أنماط القيادة الموقفية

جودة الخدمة المقدمة	نمط القيادة الإستبدادية	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة المتكاملة	
1.000	**0.561	**0.699	**0.797	جودة الخدمة المقدمة
**0.561	1.000	**0.517	**0.585	نمط القيادة الإستبدادية
**0.699	**0.517	1.000	**0.582	نمط القيادة التحويلية
**0.797	**0.585	**0.582	1.000	نمط القيادة المتكاملة

* الارتباط معنوية عند مستوى ١%

يوضح جدول مصفوفة الارتباط بين كلا من جودة الخدمة المقدمة و أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة و أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية (نمط القيادة الإستبدادية ، نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة المتكاملة) عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط ٠.٥٦١ و ٠.٦٩٩ و ٠.٧٩٧ على التوالي. ومن ثم فإنه يمكن دراسة أثر أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة.

٣- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

معاملات النموذج وجود المطابقة

لنموذج انحدار أنماط القيادة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة

معامل تضم التباين	المعنى	اختبار ت	المعاملات	المعاملات		
			المعيارية Beta	غير الخطأ المعيارية	المعيارية B	
	0.661	-0.439		0.096	-0.042	الثابت
1.639	0.141	1.476	0.052	0.032	0.047	نمط القيادة الإستبدادية
1.628	0.000	9.789	0.342	0.046	0.452	نمط القيادة التحويلية
1.815	0.000	15.406	0.568	0.032	0.486	نمط القيادة المتكاملة

معامل الارتباط الكلي	R	.849**
معامل التحديد	R Square	0.721
معامل التحديد المعدل	Adjusted R Square	0.718
درجة الحرية	df	3 - 373
اختبار ف	F	320.703
المعنوية	Sig.	.000

** الارتباط معنوي عند مستوى ١%

- معامل الارتباط الكلي (R): أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط كلية بين أنماط القيادة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة عند مستوى ثقة ٩٩%، وقد بلغت قيمة الارتباط الكلي ٠,٨٤٩ وهو ارتباط ايجابي قوي جداً، ومن ثم فإنه يمكننا دراسة أثر أنماط القيادة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

□ معامل التحديد (R²): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠,٧٢١)، مما يشير إلى أن أنماط القيادة الموقفية بالنموذج تفسر ٧٢,١% من أي تغيير يطرأ على مستوى جودة الخدمة المقدمة، أما عن النسبة الغير مفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تأخذ في الاعتبار.

□ اختبار معنوية وجودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٣٢٠,٧٠٣) وذلك عند مستوى ثقة ٩٩%، مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة لمستوى جودة الخدمة المقدمة من النموذج، وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

□ اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار T نجد أن معامل بيتا لأبعاد أنماط القيادة الموقفية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة المتكاملة) ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار المتعدد وذلك عند مستوى ثقة ٩٩% حيث بلغت قيمة اختبار ت المحسوبة (٩,٧٨٩ و ١٥,٤٠٦) على التوالي وهما أكبر من القيمة الجدولية ٢,٥٨، مما يشير إلى أن قيمة Beta المعيارية لهذين المتغيرين (٠,٣٤٢ و ٠,٥٦٨) يختلفان عن الصفر وأن لهما تأثير حقيقي على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

ومن ثم فقد تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة.

٢- إختبار الفرض الثاني

" لا يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة"

أ- التأثيرات الكلية للإطار المقترح بعد التعديل

معامل التحديد	المعنوية	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات التابعة	المسا	المتغيرات المستقلة
0.328	0.141	1.472	0.080	0.079	الإستجابة y1	<-- -	نمط القيادة الإستبدادية
	***	6.824	0.368	0.537		<-- -	نمط القيادة التحويلية
	***	3.731	0.212	0.201		<-- -	نمط القيادة المتكاملة
0.355	0.771	0.291	0.015	0.017	المصدقية y2	<-- -	نمط القيادة الإستبدادية
	***	8.809	0.465	0.745		<-- -	نمط القيادة التحويلية
	0.001	3.19	0.178	0.184		<-- -	نمط القيادة المتكاملة
0.244	0.006	2.732	0.157	0.161	الأمان y3	<-- -	نمط القيادة الإستبدادية
	***	5.581	0.319	0.480		<-- -	نمط القيادة التحويلية
	0.097	1.658	0.100	0.098		<-- -	نمط القيادة المتكاملة
	***	-3.52	-0.120	-0.108	جودة الخدمة	<-- -	نمط القيادة الإستبدادية
	***	5.01	0.150	0.198		<-- -	نمط القيادة التحويلية
	***	11.289	0.393	0.337		<-- -	نمط القيادة المتكاملة

يوضح الجدول السابق الأثر الكلي لأبعاد الأنماط القيادية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة للعاملين، وقد تبين مايلي:

- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة المتكاملة على على بعد الإستجابة عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٣٦٨ و ٠.٢١٢ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٣٢.٨% من التغيرات التي تطرأ على بعد الإستجابة.
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة التحويلية و نمط القيادة المتكاملة على بعد المصدقية عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.٤٦٥ و ٠.١٧٨ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٣٥.٥% من التغيرات التي تطرأ على المصدقية .
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من نمط القيادة الإستبدادية و نمط القيادة التحويلية على بعد الأمان عند مستوى ثقة ٩٥%، بمعامل انحدار معياري ٠.١٥٧ و ٠.٣١٩ على التوالي، وقد ساهم كلا منهما في تفسير ٢٤.٤% من التغيرات التي تطرأ بعد الأمان .
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية لكلا من أبعاد أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة عند مستوى ثقة ٩٥%، وقد ساهموا بنسبة تفسير ٨٤.٧% من التغيرات التي تطرأ على جودة الخدمة المقدمة.

ب- التأثيرات المعيارية غير المباشرة للإطار العلاقي بعد التعديل

التأثيرات المعيارية غير المباشرة	جودة الخدمة المقدمة
نمط القيادة الإستبدادية	0.172
نمط القيادة التحويلية	0.192
نمط القيادة المتكاملة	0.174

ج- معايير جودة توفيق النموذج

المؤشرات	الكود	القيمة
اختبار مربع كاي	CMIN	7.940
درجة الحرية	DF	7
المعنوية	P	0.338
اختبار مربع كاي المعياري	CMIN/DF	1.134
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.995
مؤشر جودة التوفيق المعياري	NFI	0.997
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	1.000
مؤشر جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.998
مؤشر جودة التوفيق المقارن	CFI	1.000
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	0.019

ويتضح من الجدول السابق :

□ أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كاً المعيارى ألا يزيد عن ٢ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ١.١٣٤ وهو مؤشر على جودة النموذج فهى ضمن الحد المقبول، أما باقى المؤشرات فالحد المقبول لها هى ألا تقل عن (٠.٩٥)، وهى ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٩٩٥ وجودة التوفيق المعيارى NFI ٠.٩٩٧ جودة التوفيق المتزايد IFI ١.٠٠٠ جودة التوفيق المقارن CFI ١.٠٠٠، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلى للنموذج المقدر.

□ كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير 0.019. وهو أقل من 0.05. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلى، وبناءً على ماسبق، فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج. ومن ثم فقد تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة .

"الجزئ الخامس : النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

- أ- أظهرت نتائج الدراسة : أهمية إتباع القيادات فى الوحدات محل البحث للعمل بالأساليب القيادية الملائمة للإدارة الموقفية وذلك للتأثيرات الإيجابية بينها وبين أبعاد جودة الخدمة.
- ب- أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتحقيق فروض الدراسة الأتى :
- (١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المقدمة وأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية (الإستبدادية، التحويلية، المتكاملة).
- (٢) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على أبعاد جودة الخدمة المقدمة بالوحدات محل الدراسة
- (٣) وكانت نتيجة إختبار المعنوية لكلاً من الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية كلاً على حده والممثلة للمتغير المستقل أن هناك دلالة إحصائية على جودة الخدمة المقدمة ، وهو ما يدل على إنه كلما تم إتباع الأساليب القيادية الملائمة للإدارة الموقفية كلما تم تحقيق جودة الخدمة المقدمة.

وهو ما يؤكد الإجابة على السؤال البحثي بوجود علاقة بين أبعاد الأنماط القيادية الملائمة للإدارة الموقفية وبين جودة الخدمة المقدمة في الوحدات محل البحث؟

ثانياً : نتائج عامة:

أ. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قصور في الإستجابة لطلبات متلقى الخدمة كما أن عدم المصادقية في حل المشكلات لمتلقى الخدمة من مسببات عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة.
ب. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتحقيق فروض الدراسة الآتى :
(١) أشارت نتائج الإختبار إلى أن أبعاد أنماط القيادة الموقفية (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة المتكاملة) لهم تأثير حقيقي على مستوى جودة الخدمة المقدمة.
(٢) أظهرت نتائج التحليل الميداني للدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثيرات معنوية موجبة بين أنماط القيادة الملائمة للإدارة الموقفية على المستوى الكلى ومستوى الأبعاد في جودة الخدمة المقدمة.

ثالثاً : توصيات الدراسة :

- ١- توصيات خاصة بالمتغير المستقل (الأنماط القيادية)
 - أ- ضرورة عقد دورات تدريبية لتأهيل المديرين، وتنمية قدراتهم الإدارية والسعى لتطوير قابليتهم لإتباع الأساليب القيادية والتي تتماشى مع طبيعة كل موقف على حده. بما يضمن إستمرارية عملهم في المنظمة.
 - ب- توفير الدعم اللازم للقيادة لإحداث التغييرات اللازمة وبما يتلائم مع المواقف التي تواجهها المنظمة.
- ٢- توصيات خاصة بتحقيق جودة الخدمة المقدمة
 - أ. ضرورة توفر درجة عالية من المصادقية والثقة أثناء تقديم الخدمة لكسب ثقة الركاب .
 - ب. العمل على إشعار الركاب بالأمان لكسب ولائهم عند إستخدام وسيلة المواصلات .
 - ج. تبنى برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في التعامل مع الركاب .
 - د. إصدار تعليمات ملزمة لجميع العاملين على التعامل الجيد مع مشاكل العملاء والعمل على حلها بأسرع وقت لكسب رضا العملاء ، و حسن معاملة الركاب واحترامهم، وتقديم خدماتها في توقيتاتها.

٤/٥ بحوث مقترحة

- أ. القيام بدراسات تطبيقية عن التأثيرات المتبادلة بين كلاً من الأزمات التسويقية وجودة الخدمة المقدمة في الوحدات الخدمية
- ب. إجراء دراسة عن جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء بإعتبار متغير رضا العملاء متغير وسيط .
- ج. إجراء دراسة عن تحقيق جودة الخدمة وعلاقتها بنشؤ الأزمات التسويقية .

المراجع

المراجع العربية

أولاً: الوثائق الرسمية

١. تقرير قطاع تشغيل المحطات بالشركة المصرية لتشغيل مترو الأنفاق، يوليو (٢٠١٩م) .
النشرة السنوية لإحصائيات النقل العام للركاب داخل وخارج المدن ٢٠١٦م/٢٠١٧م،
إصدار فبراير ٢٠١٧م مرجع رقم ٧١-٢١٣١١-٢٠١٧
ثانياً: الكتب
- ١- سيد عليوه (٢٠٠١م) " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، إتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- ٢- مأمون سليمان الدراكه (٢٠٠٦م) " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٣- مدحت محمد ابو النصر (٢٠٠٨م) " إدارة الجودة الشاملة فى مجال الخدمات " طبعة (١) ، مطبعة النيل العربية ، القاهرة" .
- ٤- بهاء سعد: أساسيات منهج البحث العلمى، الإسراء للطباعة، الطبعة الأولى، ٢٠١٥م.
- ٥- محمد محمد إبراهيم (٢٠١٦م) " الإدارة الاستراتيجية " أليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات ودخل التميز الإدارى وإحتلال مركز الريادة - الدار الجامعية ، الأسكندرية ، ٢٠١٦م.

- ٦- عمرى سالم (٢٠٢١م) " أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون : دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيلس - وكالة تبسة " ، جامعة تبسة ،مجلة دراسات فى الإقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد (٤) العدد(١) >
- ٧- محمد محمد إبراهيم (٢٠٢١م)"المقومات الإدارية والمهنية الداعمة لقدرة المدير على إختيار النمط القيادى المناسب للمواقف الإدارية : البنية الأساسية لتصميم وتنفيذ خريطة طريق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والرقابة عليها لتحقيق الكفاءة والفاعلية المستهدفة .
- ٨- محمد محمد إبراهيم (٢٠٢٢م) "مفهوم وأليات قياس جودةالخدمات" مصر .
- 8- Kotler.P.(1997) principles of marketing services, edition prentice hall.
- 9-Santouridis, i & Panayiotis, T(2010),Investing the Impact of service quality and customer satisfaction on consumer Loyalty in mobile telephony In Greece. The Tom journal. Vole 22, No3