



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

تحسين جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية
بمنطقة الفرات الأوسط

رسالة مقدمة الى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل الطالب

مصطفى حامد عبد نور

بإشراف الاستاذ الدكتور

اسيل علي مزهر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا
مَا سَعَى (39) وَأَنْ سَعْيُهُ
سَوْفَ يُرَى (40)﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النجم

الآية (39-40)

الإهداء

إلى والدي: طيب الله ثراه واسكنه فسيح جناته...

إلى والدتي: وفقني الله خادماً لها وإطال بعمرها وأمدّها بالصحة والعافية...

إلى اخوتي وأخواتي الأعزاء...

إلى نزوجتي العزيزة: لما تحمّلته من جهد وعناء...

إلى أولادي: قرّة عيني...

إلى أساتذتي الأفاضل: عرفاناً وتقديراً...

إلى زملائي الأعزاء...

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ومحبةً ووفاءً...



الباحث
مصطفى حامد عبد نور

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين القائل " لئن شكرتم لأزيدنكم " حمداً كثيراً و أشكره على دوام نعمه
فبالشكر تدوم النعم و الصلاة و السلام على خير خلقه أجمعين محمد الصادق الأمين،
وآله الطيبين الطاهرين .

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى الاستاذ الدكتور
(اسيل علي مزهر) المشرفة على اعداد هذه الرسالة لما أبدته من ملاحظات علمية قيمة
ومتابعاتها الدؤوبة حرصاً منها لإظهار هذه الرسالة بمستوى علمي متميز ولسعيها الحثيث
بمؤازرتي لتذليل ما واجهته من صعوبات في بعض الأحيان، سيما عند محاولاتي لإضفاء
المزيد من القيمة العلمية للدراسة.

كما انتقدم بخالص الشكر والتقدير الى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور
حسين فلاح ورد المحترم والسيد رئيس قسم إدارة الاعمال الأستاذ المساعد الدكتور باسم عباس
كريدي المحترم كما أود ان أشكر جميع أساتذتي في كلية الادارة والاقتصاد لاسيما قسم إدارة
الأعمال لما بذلوه من جهود وما ابدوه من تشجيع وتوجيه لإكمال دراستي، فضلاً عن زملائي
الموظفين.

كما أقدم الشكر والثناء الى من شاركوني في حكمتهم المقوم اللغوي والإحصائي والعلمي
والاساتذة محكمي الاستبانة كما يشرفني أن أقدم خالص شكري وامتناني إلى السيد رئيس لجنة
المناقشة والسادة الأعضاء لتفضلهم بتشرفي وقبول مناقشة الرسالة .

وختاماً جزيل الشكر والامتنان الى زملاء رحلة الدراسة و إلى كل من أعانني ودعمني ولو
بكلمة طيبة .

وفقهم الله جميعاً لفعل الخير

الباحث

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية الى معرفة واقع وماهية تحسين جودة الخدمة عبر أبعادها (خطط، اعمل، افحص، نفذ)، واعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية)، والتفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع)، ومن ثم تشخيص مستوى الاهتمام بها ميدانياً، وتم وضع فرضية رئيسة مفادها يوجد تأثير لتحسين جودة الخدمة بأبعادها في التفوق التنافسي بأبعاده من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها لقياس مستوى التأثير بين متغيرات الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عدد من القيادات الادارية في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وتم اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة وبلغ حجم العينة (152) قائداً ادارياً.

واستخدمت الدراسة في التحليل العديد من الوسائل الإحصائية كالانحرافات المعيارية، المتوسطات الحسابية، ونمذجة المعادلة الهيكلية بمساعدة البرامج الاحصائية (SPSS.v.29) (AMOS.v.28)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود علاقة تأثير لتحسين جودة الخدمة في التفوق التنافسي ويزداد هذا التأثير بوجود اعادة هندسة العمليات الادارية.

الكلمات الرئيسية: تحسين جودة الخدمة، اعادة هندسة العمليات الادارية، التفوق التنافسي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الآية
ت	الإهداء
ث	شكر وعرفان
ج	المستخلص
ح	قائمة المحتويات
خ- د	قائمة الجداول
ذ- ر	قائمة الاشكال
ر	قائمة الملاحق
3-1	المقدمة
32-4	الفصل الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة ومجالات الافادة منها ومنهجية الدراسة
16-5	المبحث الأول : بعض الجهود المعرفية السابقة ومجالات الافادة منها
32-17	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
114-33	الفصل الثاني: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة
61-34	المبحث الأول تحسين جودة الخدمة
85-62	المبحث الثاني :اعادة هندسية العمليات الادارية
110-86	المبحث الثالث: التفوق التنافسي
114-111	المبحث الرابع: العلاقة النظرية والفلسفية بين متغيرات الدراسة
164-115	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
127-116	المبحث الأول : فحص اداة قياس الدراسة واختبار البيانات
146-128	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي
164-147	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
168-165	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
167-166	المبحث الأول : الاستنتاجات
168	المبحث الثاني: التوصيات
196-169	قائمة المصادر
I-XV	الملاحق
II	الملحق (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة ابداعياً وبحسب اللقب العلمي
III-X	الملحق (2): استبانة التحكيم
XI-XV	الملحق (3): استمارة الاستبيان النهائية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة الخدمة	6
2	بعض من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الادارية	11-8
3	بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالتفوق التنافسي	13-11
4	بعض من الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة	15-14
5	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها	26-24
6	محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها	27
7	عدد الاستمارات الموزعة	28
8	خصائص افراد العينة	29-28
9	اراء عدد من الباحثين حول تعريف جودة الخدمة	45-43
10	اراء بعض الباحثين حول ابعاد جودة الخدمة	53
11	اراء عدد من الباحثين حول تعريف اعادة هندسة العمليات الادارية	66-65
12	اراء بعض الباحثين حول متطلبات اعادة هندسة العمليات الادارية	77
13	اراء عدد من الباحثين حول تعريف التفوق التنافسي	91
14	اراء بعض الباحثين حول ابعاد التفوق التنافسي	101
15	ترميز وتوصيف متغيرات وابعاد الدراسة	116
16	تحديد البيانات المفقودة	117
17	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تحسين جودة الخدمة	119
18	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية	119
19	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنافسي	120
20	التقديرات الاحصائية لمتغير تحسين جودة الخدمة	122
21	التقديرات الاحصائية لمتغير التفوق التنافسي	124
22	التقديرات الاحصائية لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية	125
23	اختبار ثبات الاستبانة	127
24	مستوى توافر متغيرات الدراسة	129
25	عرض وتحليل وتفسير بُعد خطط	130
26	عرض وتحليل وتفسير بُعد اعمل	131
27	عرض وتحليل وتفسير بُعد افحص	133
28	عرض وتحليل وتفسير بُعد نفذ	134

135	عرض وتحليل وتفسير متغير تحسين جودة الخدمة	29
136	عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات الأساسية	30
138	عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات التنظيمية	31
139	عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات التكنولوجية	32
140	عرض وتحليل وتفسير متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية	33
141	عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالكلفة	34
143	عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالجودة	35
144	عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالمرونة	36
145	عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالابداع	37
146	عرض وتحليل وتفسير متغير التفوق التنافسي	38
147	معياري ونوع وقوة الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل	39
149	العلاقة بين تحسين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية	40
151	العلاقة بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي	41
153	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتفوق التنافسي	42
155	نتائج تحليل تأثير تحسين جودة الخدمة في إعادة هندسة العمليات الإدارية	43
156	نتائج تحليل تأثير خطط في ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	44
157	نتائج تحليل تأثير اعمل في ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	45
158	نتائج تحليل تأثير افحص في ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	46
159	نتائج تحليل تأثير نفذ في ابعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	47
160	نتائج تحليل تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنافسي	48
161	نتائج تحليل تأثير المتطلبات الأساسية في التفوق التنافسي بأبعاده	49
162	نتائج تحليل تأثير المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده	50
163	نتائج تحليل تأثير المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده	51
164	نتائج تحليل تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التفوق التنافسي من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية	52

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	انسيابية المعلومات في المبحث الاول	5
2	المخطط الفرضي للدراسة	20
3	توزيع العينة (الجنس)	29
4	توزيع العينة (العمر)	30
5	توزيع العينة (التحصيل العلمي)	30
6	توزيع العينة (المنصب الوظيفي)	31
7	توزيع العينة (عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية)	32
8	معايير تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون	48
9	العلاقة بين جودة الخدمة والرضا والربحية	49
10	عناصر اعادة هندسة العمليات الادارية	69
11	اهمية اعادة هندسة العمليات الادارية	71
12	العلاقة بين اعادة الهيكلة التنظيمية والتغيرات السلوكية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات لاعادة هندسة العمليات الادارية	73
13	خصائص اعادة هندسة العمليات الادارية	75
14	مؤشرات التنافسية	88
15	المصادر الداخلية للتفوق التنافسي من وجهة نظر(منصوري،2015)	96
16	المصادر الخارجية للتفوق التنافسي	98
17	مصادر التفوق التنافسي من وجهة نظر (Cegliński,2016)	100
18	الانموذج البنائي المعدل لمتغير تحسين جودة الخدمة	122
19	الانموذج البنائي لمتغير التفوق التنافسي	123
20	الانموذج البنائي لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية	125
21	الانموذج القياسي لتأثير تحسين جودة الخدمة في اعادة هندسة العمليات الادارية	155
22	الانموذج القياسي لتأثير خطط في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية	156
23	الانموذج القياسي لتأثير اعمل في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية	157
24	الانموذج القياسي لتأثير افحص في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية	158
25	الانموذج القياسي لتأثير نفذ في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية	159

160	الانموذج القياسي لتأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في التفوق التنافسي	26
161	الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات الاساسية في التفوق التنافسي بأبعاده	27
162	الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده	28
163	الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده	29
164	الانموذج القياسي لتأثير تحسين جودة الخدمة في التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية	30

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
II	اسماء السادة المحكمين	1
III-X	استبانة التحكيم	2
XI-XV	استمارة الاستبيان النهائية	3



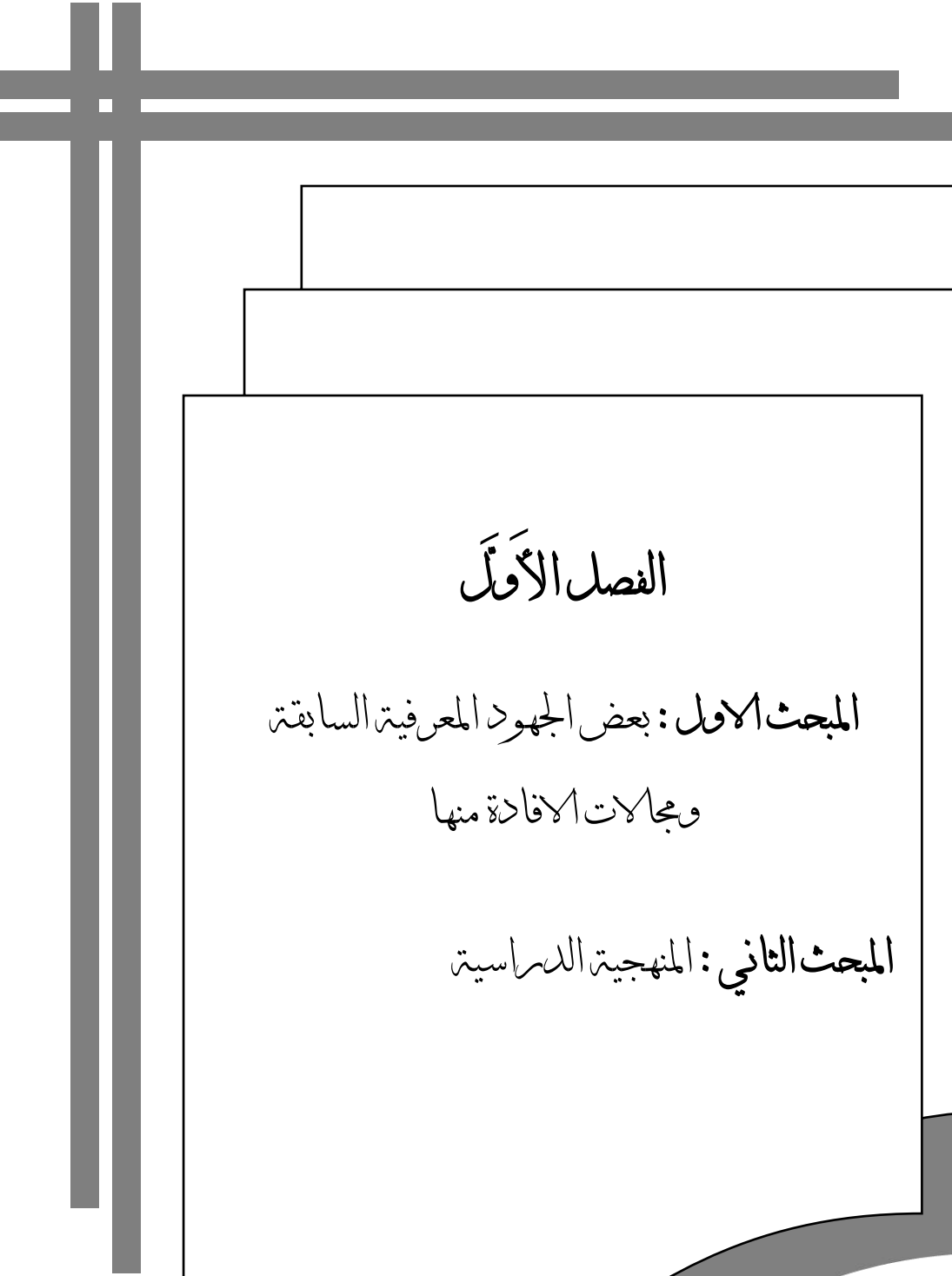
المقدمة

المقدمة

تسعى المنظمات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها لدعم عملية اتخاذ القرار ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك في أن التغيير يهدف بالدرجة الأساسية إلى إكساب المنظمات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها الاستراتيجية ويعزز تفوقها التنافسي، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق مثل تلك الأهداف كتحسين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية ونظراً للتطور التكنولوجي الكبير في الفترة الأخيرة وظهور الانترنت تم استخدام أسلوب هندسة العمليات الإدارية في كثير من المنظمات والمصانع والجامعات لما له من دور كبير في خفض التكاليف والوقت وتحسين جودة الخدمة، ويعد مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، وهو يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم، والسياسات، والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة، ويركز أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية على التغيير الجذري في عمليات المنظمة من أجل تطوير الإنتاجية في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء الزبائن، ومن ثم فإن أساس تحقيق التفوق التنافسي يكمن في الاهتمام بالهياكل المستدامة لجودة الخدمة، ويجب على المنظمة استخدام إعادة هندسة العمليات الإدارية لضمان التحسين المستمر في خدمات المنظمة، إذ يسهم التفوق التنافسي في تحسين صورة وسمعة المنظمة من خلال تطوير الموظفين واستحداث أساليب جديدة لإنجاز المهام والعمليات الداخلية للمنظمة، وبالتالي يمكن القول أن

أساس تطوير العلاقة بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي هو من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتضمنت الدراسة الحالية أربعة فصول، اذ عرض الفصل الاول مبحثين خصص المبحث الاول منها لبعض الجهود المعرفية السابقة، اما المبحث الثاني فتضمن عرضاً للمنهجية العلمية للدراسة، في حين جاء الفصل الثاني ليتضمن عرضاً للجانب النظري للدراسة من خلال اربعة مباحث خصص المبحث الاول لتحسين جودة الخدمة في حين تضمن المبحث الثاني من الجانب النظري عرضاً موسعاً لاعادة هندسة العمليات الادارية، اما المبحث الثالث فقد خصص لعرض التفوق التنافسي، واخيراً جاء المبحث الرابع ليعرض العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة، اما الفصل الثالث فقد تمثل بالجانب التطبيقي للدراسة وعبر ثلاثة مباحث ركز الاول على تقويم مقاييس الدراسة واختبارها، اما الثاني فتضمن وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها، وجاء الثالث ليبين اختبار الفرضيات، في حين تضمن الفصل الرابع مبحثين خصص الاول منها للاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، اما المبحث الثاني فتضمن التوصيات التي فيما لو تم الاخذ بها من قبل مجتمع الدراسة يمكن ان تسهم في حل بعض المشاكل التي تعاني منها في مجال متغيرات الدراسة.



الفصل الأول

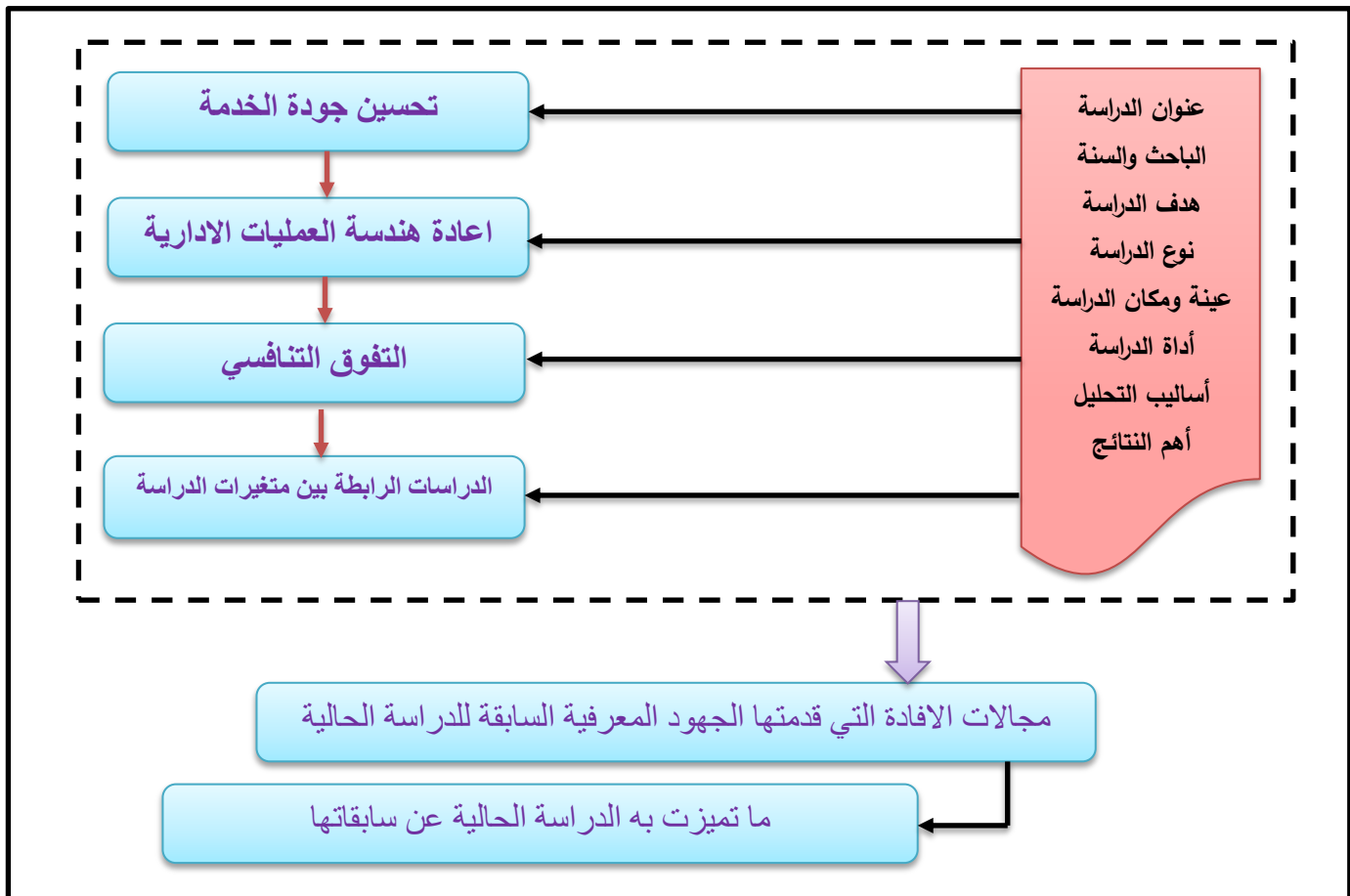
المبحث الأول: بعض الجهود المعرفية السابقة
ومجالات الاستفادة منها

المبحث الثاني: المنهجية الدراسية

المبحث الاول : بعض الجهود المعرفية السابقة ومجالات الافادة منها

توطئة

يستعرض هذا المبحث ما تيسر الحصول عليه من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، من اجل الوقوف على مضامينها ومدلولاتها المنهجية ، فضلاً عن ارتباطها بصورة مباشرة او غير مباشرة فيها، إذ تعد الجهود المعرفية إحدى المرتكزات الرئيسة في بناء الانموذج الفكري لأي دراسة بهدف تحديد اتجاهاتها، وأهم النتائج التي توصلت اليها ، فضلاً عن مجالات الافادة من هذه الجهود وما تميزت به الدراسة الحالية عن سابقتها ، انظر الشكل (1).



الشكل (1)

انسيابية المعلومات في المبحث الحالي

المصدر: اعداد الباحث

اولاً: بعض من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بتحسين جودة الخدمة

الجدول (1) بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة الخدمة

عنوان الدراسة	تحسين جودة الخدمة بمقارنة وتقييم أداء نظامي الخلية الواحدة والخلايا المتعددة في شبكة الاتصالات اللاسلكية
الباحث والسنة	صالح، 2014
هدف الدراسة	تحليل ونمذجة أنواع مختلفة من السيطرة على تسليم المكالمات باستخدام خوارزمية نظام الخلايا المتعددة في أنظمة الاتصالات فضلاً عن استخدام خوارزمية تسليم المكالمات في نظام الخلية الواحد.
نوع الدراسة	دراسة حالة
عينة ومكان الدراسة	شركة الاتصالات اسيايل/ العراق
أداة الدراسة	خوارزمية نظام الخلايا المتعددة
أساليب التحليل	نموذج المحاكاة، برنامج Matlab
أهم النتائج	ان عملية تحليل المسائل التقنية التي تتعلق بنظام الاتصالات تساعد العاملين في قطاع الاتصالات بطريقة ما توفر القدرة على تحسين نوعية الخدمة في نظام الاتصالات وقد اخذ نموذج المحاكاة بعين الاعتبار اثر تعدد مسارات المكالمات ونسبة ضوضاء التداخل التي تخفض من جودة الخدمة وهذا يظهر بان تقنيات التنوع هي أسلوب مهم جداً للتعامل مع قنوات المسار المتعدد.
عنوان الدراسة	أثر تحسين جودة الخدمة وفق متطلبات الإقتصاد الرقمي في تحقيق رضا الزبائن
الباحث والسنة	سفيان وعبد اللطيف، 2018
هدف الدراسة	الوقوف على واقع الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة لزبائنهم ومدى درجة رضاهم عنها في ظل وجود بدائل وعروض مقترحة من منظمات أخرى منافسة؛ إلى جانب التعرف على نوع العلاقة والتأثير الموجود لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة في رضا الزبائن.
نوع الدراسة	تحليلية
عينة ومكان الدراسة	عينة من زبائن مؤسسة الاتصالات موبيليس بلغت (564) زبون/ الجزائر
أداة الدراسة	استمارة استبانة
أساليب التحليل	نمذجة المعادلات الهيكلية وبعض اساليب الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS)

رغم ارتفاع مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة المبحوثة إلا أنه يبقى مستوى رضا الزبائن متوسط، فكلما كانت الخدمات جيدة وتخدم المستهلك وتوقعاته المستقبلية كلما زاد وارتفع مستوى الرضا لديهم وزادت الثقة والارتباط بين المنظمة المبحوثة وزبائنها	أهم النتائج	
تحسين جودة الخدمة باستخدام هندسة (kansei)	عنوان الدراسة	
شاهين ويونس، 2023	الباحث والسنة	
تحديد وتعريف المصرف بالمتطلبات العاطفية للزبون من خلال استخدام هندسة kansei وتعريف المنظمة المبحوثة بخصائص الخدمة التي تلبي متطلبات الزبون العاطفية .	هدف الدراسة	
دراسة حالة	نوع الدراسة	
عينة بلغت (150) من زبائن مصرف الثقة الدولي الإسلامي/ العراق	عينة ومكان الدراسة	
مصفوفة المفاضلة بين متطلبات الزبون ومتطلبات المهندس	أداة الدراسة	
استخدام مقياس Saaty، برنامج SPSS	أساليب التحليل	3
اتسام المتطلبات العاطفية للزبون بالمقبولية مما ينبغي على المصرف الاهتمام بتلك المتطلبات لكونها تسهم في زيادة كسب الزبون وتلبية متطلباته العاطفية، وإن تطبيق التكامل بين نموذج هندسة Kansei والخدمة المصرفية يعطي منهجا علميا وعمليا ممتاز يعطي نتائج دقيقة في تحديد مقبولية المتطلبات العاطفية للزبون وهذا ما يحتاجه المصرف في كسب وزيادة زبائنه وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم العاطفية.	أهم النتائج	
أداء استرداد الخدمة ونية إعادة الشراء : التأثير الوسيط لجودة الخدمة في كنتاكي Service Recovery Performance And Repurchase Intentions: The Mediation Effect Of Service Quality At KFC	عنوان الدراسة	
Amoako et al.,2023	الباحث والسنة	
التعرف على تأثير جودة الخدمة على رضا الزبائن ونوايا إعادة الشراء بين زبائن سلاسل مطاعم الوجبات السريعة كنتاكي.	هدف الدراسة	
دراسة تحليلية	نوع الدراسة	
عينة بلغت (500) من زبائن مطاعم كنتاكي / تايلاند	عينة ومكان الدراسة	
استمارة استبانة	أداة الدراسة	
الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط Pearson، نمذجة المعادلات الهيكلية	أساليب التحليل	

4	أهم النتائج	أن جودة الخدمة واستردادها يؤثران بشكل مباشر على نية الزبائن في إعادة الشراء، وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين رضا الزبائن ونوايا إعادة الشراء.
5	عنوان الدراسة	استراتيجية تحسين جودة الخدمة في صناعة التأمين على السيارات: دراسة من وجهة نظر الزبائن Service Quality Improvement Strategy in The Auto Insurance Industry: Customer Perspective Study
	الباحث والسنة	Andriani,2023
	هدف الدراسة	التعرف على مدى تأثير تحسين جودة الخدمة في صناعة التأمين على السيارات وكيف تسهم في تطوير مشاركة أكثر ثقة مع جميع الزبائن.
	نوع الدراسة	دراسة كمية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (192) من الزبائن والموظفين من شركات التأمين على السيارات/ ماليزيا
	أداة الدراسة	مصفوفة بيت الجودة (HOQ)، نشر وظيفة الجودة (QFD)
	أساليب التحليل	مصفوفة المفاضلة، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية، الوزن الحسابي المرجح، معامل الارتباط Pearson
	أهم النتائج	أظهرت النتائج أنه باستخدام مصفوفة بيت الجودة ونشر وظيفة الجودة، حصلت شركة التأمين على السيارات على درجات الفجوة بين متطلبات الزبائن وما تقدمه الشركة وحصلت على توصيات بشأن الإجراءات الفنية التي يمكن اعتمادها للتحسين المستمر.

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: بعض من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (2) بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بإعادة هندسة العمليات الادارية

عنوان الدراسة	دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي
الباحث والسنة	اسماعيل وامال، 2019
هدف الدراسة	التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، فضلاً عن مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات الإدارية لدى الموظفين

1	نوع الدراسة	تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (50) موظفاً في مديرية أملاك الدولة / المغرب
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، الاهمية النسبية، معامل الارتباط Pearson، نمذجة المعادلات الهيكلية
	أهم النتائج	تؤدي إعادة هندسة العمليات الإدارية دوراً أساسياً في تدعيم برامج التطوير والتحسين والتغيير الجذري المراد تحقيقها و ذلك بإحداث التغييرات اللازمة التي من شأنها تطوير جهود الأفراد و تنمية قدراتهم وإعدادهم لهذا التغيير وذلك بالتركيز على العمليات التي تمارسها هذه الإدارة و إعادة هندستها بهدف رفع أدائها وتخفيض تكلفة الخدمة التي تقدمها.
2	عنوان الدراسة	تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز المنظمي
	الباحث والسنة	حسين وضيدان، 2021
	هدف الدراسة	تقييم العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعاده وتأثيره في التميز المنظمي بأبعاده (القيادة ، الاستراتيجية، الإدارة، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي)
	نوع الدراسة	تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (130) موظفاً في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات/ العراق
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، الاهمية النسبية، معامل الارتباط Pearson، نمذجة المعادلات الهيكلية
	أهم النتائج	أن إدارة الشركة لم تعطِ اهتماماً كافياً بأراء الزبائن في إعادة تصميم عملياتها كما لم تكن هناك رغبة واضحة من إدارة الشركة في إشراك الموظفين بعملية صنع القرارات في الشركة ، كذلك لم تعطِ اهتماماً بإعادة هندسة العمليات الإدارية.
	عنوان الدراسة	إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات
	الباحث والسنة	عبد الرحيم، 2022
	هدف الدراسة	تحديد مستوى تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات، والأداء المهني

3	نوع الدراسة	تحليلية	للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، فضلا عن تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إعادة هندسة العمليات الإدارية.
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (70) من الاخصائيين الاجتماعيين في جامعة بور سعيد / مصر	
	أداة الدراسة	استمارة استبانة	
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson	
	أهم النتائج	وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجامعات، اي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين.	
	عنوان الدراسة	النمذجة الهيكلية التفسيرية لعوامل النجاح الحاسمة في إعادة هندسة العمليات الادارية المصرفية Interpretive Structural Modeling of Critical Success Factors in Banking re-engineering administrative processes	
4	الباحث والسنة	Salimifard <i>et al.</i> ,2010	
	هدف الدراسة	التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الادارية في تحديد عوامل النجاح الحاسمة في العمليات المصرفية	
	نوع الدراسة	دراسة حالة	
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت 153 من الموظفين في 4 مصارف تجارية/ تركيا	
	أداة الدراسة	مصفوفة التفاعل الذاتي الهيكلية(SSIM)، النمذجة الهيكلية التفسيرية(ISM)	
	أساليب التحليل	مصفوفة المعايير ، الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، الوزن الحسابي المرجح، معامل الارتباط Pearson	
	أهم النتائج	أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية يساعد القطاع المصرفي للانتقال من العمليات المصرفية القديمة إلى الخدمات المصرفية الإلكترونية المبتكرة.	
	عنوان الدراسة	إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء Re-Engineering Of Administrative Processes And Their Impact On Improving Performance	
	الباحث والسنة	Kheira& Medjdoub,2023	
	هدف الدراسة	تقييم تأثير هندسة العمليات الإدارية على تحسين أداء شركة فورد للسيارات	
	نوع الدراسة	استطلاعية	
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (312) موظفاً في شركة فورد لصناعة السيارات / امريكا	

أداة الدراسة	استمارة استبانة	5
أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson	
أهم النتائج	ساعدت أنشطة هندسة العمليات الإدارية المتكررة شركة فورد لصناعة السيارات على تحسين أدائها والبقاء ضمن أفضل شركات السيارات العالمية.	

المصدر: اعداد الباحث

ثالثاً: بعض من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالتفوق التنافسي

الجدول (3) بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالتفوق التنافسي

ت	عنوان الدراسة	المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات
1	الباحث والسنة	الشمري وآخرون، 2017
	هدف الدراسة	التعرف على مستوى المهارات الادارية في الشركة عبر استطلاع آراء عينة من افراد الشركة المبحوثة، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة بين المهارات الادارية والتفوق التنافسي ودلالاتها الاحصائية.
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (45) من الموظفين في الشركة العامة للصناعات الانشائية/ العراق
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson واختبار (F) و(R)
	أهم النتائج	ان المهارات الادارية تؤثر في مستوى التفوق التنافسي للشركة بشكل مباشر وتؤدي الى توليد ميزة تنافسية فريدة يصعب على الشركات المنافسة ان تقلدها
2	عنوان الدراسة	دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي
	الباحث والسنة	احمد وآخرون، 2021
	هدف الدراسة	التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحليل العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات.
	نوع الدراسة	تطبيقية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (95) من مدراء شركات الاتصالات(اسيايل، كورك، زين العراق) / العراق.
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson

	أهم النتائج	أن الرقابة الاستراتيجية التي اعتمدتها الشركات في عينة الدراسة لها علاقة ارتباطية وأثر كبير في التفوق التنافسي، فضلاً عن أهمية التفوق التنافسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.
	عنوان الدراسة	تأثير التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي
	الباحث والسنة	بدن والزيدي، 2023
	هدف الدراسة	معرفة وقياس تأثير التسويق الاستباقي بأبعاده (القدرة الابداعية، البحث عن فرص جديدة، المرونة وتحمل المخاطر)، في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (ادارة علاقات الزبون، قيمة الزبون، العلامة التجارية والمنافسة).
	نوع الدراسة	تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (118) من اعضاء الهيئة الادارية للنادي الرياضية في بغداد/العراق
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي البسيط، والتحليل العاملي التوكيدي
3	أهم النتائج	سعي ادارة الاندية لتبني بناء علاقات مع روابط المشجعين والجمهور بشكل مستمر لكونها تدرك ان الاساس الذي يستند اليه لمعرفة متطلباتهم ومستوى توقعاتهم، فضلاً عن اهتمامها لبناء علاقات مع الزبائن الداخليين لأدراكها ان كلاً من الزبون الداخلي والخارجي شريك استراتيجي في نجاح الانشطة الرياضية.
	عنوان الدراسة	Impacts of Marketing Capabilities on Competitive superiority and Business Performance آثار القدرات التسويقية على التفوق التنافسي وأداء الأعمال
	الباحث والسنة	Chao,2022
	هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى دراسة القدرات التسويقية في مدى تأثيرها على التفوق التنافسي التي بدورها ستؤثر على الاداء التجاري.
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
4	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (149) ممثلاً لمنظمات في كوريا الجنوبية

أداة الدراسة	استمارة استبانة	
أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson	
أهم النتائج	تشير النتائج إلى أن مانحي الامتياز يجب أن يركزوا على القدرات التسويقية المختلفة اعتماداً على تركيزهم الاستراتيجي وأهدافهم، وتشير النتائج المستندة إلى (IPMA) إلى أن المنظمات الصغيرة ترى أن الميزة منخفضة التكلفة مهمة، في حين نظيراتها لا ترى ذلك.	
عنوان الدراسة	تأثير الهياكل المستدامة لجودة الخدمة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ممارسات ادارة الاحتواء العالي Competitive superiority versus predation savvy: the two sides of behavioural lateralization	
الباحث والسنة	Mezher & Oleiw,2023	
هدف الدراسة	الكشف عن تأثير الهياكل المستدامة لجودة الخدمة المتمثلة في (القيادة الحكيمة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) لتحقيق التفوق التنافسي المتمثل بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والابداع) من خلال الدور الوسيط لممارسات ادارة الاحتواء العالي المتمثلة بـ (الاندماج الوظيفي، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل).	
نوع الدراسة	تحليله	
عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (71) من القيادات الادارية في 15 مصرف/العراق	
أداة الدراسة	استمارة استبانة	
أساليب التحليل	نمذجة المعادلة الهيكلية، ومعامل الثبات والصدق الداخلي، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومصفوفة الارتباط، ومعامل الانحدار	
أهم النتائج	وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة وغير مباشرة بين الهياكل المستدامة لجودة الخدمة وممارسات ادارة الاحتواء العالي لتساعد في تحقيق التفوق التنافسي لدى القيادات الادارية في اداء اعمالها.	5

المصدر: اعداد الباحث

رابعاً: بعض من الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة

الجدول (4) بعض من الجهود المعرفية السابقة الرابطة بين متغيرات الدراسة

ت	عنوان الدراسة	تدسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية
1	الباحث والسنة	قاسم، 2009
	هدف الدراسة	التعرف على دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت (60) من رؤساء لجان الجودة في الجامعة الإسلامية/ فلسطين
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson
	أهم النتائج	يؤدي تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى خفض التكاليف الإدارية في الجامعة، فضلاً عن أن استخدام هذا الأسلوب يسهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليات الجامعة.
2	عنوان الدراسة	استخدام استراتيجية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية
	الباحث والسنة	مراد، 2014
	هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومتطلبات تحسين الجودة
	نوع الدراسة	دراسة تحليلية
	عينة ومكان الدراسة	عينة بلغت 150 من الموظفين في مصرف الفلاحة والتنمية / الجزائر.
	أداة الدراسة	استمارة استبانة
	أساليب التحليل	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson
3	أهم النتائج	هناك ارتباط بين تطور إعادة هندسة العمليات الإدارية وانتشار تكنولوجيا المعلومات، وتهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالعمليات وتركز على كيفية أداء الأعمال، وليس على كيفية تنظيم المنظمات، وذلك من خلال تغيير الوظائف والمهام، والهياكل التنظيمية، والتغيير في سلوك الأفراد العاملين.
	عنوان الدراسة	دور إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات المعاصرة
	الباحث والسنة	العبودي، 2022
3	هدف الدراسة	قياس مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التفوق التنافسي للموارد البشرية، في هيئة الحماية الاجتماعية

دراسة تحليلية	نوع الدراسة
عينة بلغت 59 من الموظفين في هيئة الحماية الاجتماعية /العراق.	عينة ومكان الدراسة
استمارة استبانة	أداة الدراسة
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط Pearson	أساليب التحليل
وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التفوق التنافسي للموارد البشرية في الهيئة المبحوثة.	أهم النتائج

المصدر : اعداد الباحث

خامساً: مجالات الافادة من الجهود المعرفية السابقة

بينت الجهود المعرفية السابقة اهمية متغيرات الدراسة الحالية (تحسين جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية) اذ ان هذا الامر مكن الباحث من تحديد مجالات الافادة التي يمكن ان تقدمها الدراسات السابقة وكالاتي:-

- 1- تأطير الاسس الفكرية والفلسفية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة سيما ما يتعلق بالمصادر الاجنبية الحديثة والإفادة منها.
- 2- توسيع آفاق الباحث تجاه اختيار عينة ونوع الدراسة من اجل الوقوف على الاسباب التي تعاني منها العينة بدقة.
- 3- تحديد المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة من اجل تقديم مجموعة من الاسهامات التي قد تفيد العينة المدروسة فيما لو تم الاخذ بها.
- 4- الاسهام في تقديم نتائج تجاه الدور الوسيط لاعادة هندسة العمليات الادارية بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي وبما يتلاءم مع واقع الجامعات والكليات المبحوثة.

5- التعرف على اهم الاساليب الاحصائية لاسيما ما يتعلق بالمنهج الاكاديمي الصحيح واتباع الخطوات الاجرائية المناسبة لتأطير وتنسيق الجانب الميداني للدراسة.

6- التعرف على المشاكل التي اسهمت الجهود المعرفية السابقة في معالجتها، الامر الذي مكن الباحث من تحديد معالم مشكلة الدراسة في ضوء ما تقدمه البيئة من تحديات للبيئة المدروسة.

7- ساعدت الجهود المعرفية السابقة الباحث في اعداد المخطط الفرضي للدراسة وفرضياتها فضلاً عن تحديد اهدافها.

سادساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- محدودية الدراسات التي تناولت تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي واعادة هندسة العمليات الادارية مجتمعة وبشكل تطبيقي على حد علم الباحث، فضلاً عن ان قطاع الجامعات والكليات الاهلية يعد واحداً من اهم القطاعات التي تسهم في تقديم الخدمات بشكل كبير للمجتمع في ظل محدودية الدعم الحكومي للجامعات الحكومية ، كما ان هذا القطاع يشهد تنافساً عالياً.

2- دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي واعادة هندسة العمليات الادارية، إذ افتقرت الدراسات السابقة في ضوء المسح الذي أجراه الباحث إلى الربط بين هذه المتغيرات، لاسيما على المستوى التطبيقي .

3- الاحاطة المفاهيمية الشاملة بعرض الطروحات الفكرية التي تمثل المناقشات بين الباحثين واسهامهم بأثراء الطرح الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة، وهذا ما تجسد في تركيز الدراسة الحالية على عرض وتقييم أغلب الابعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة على المستوى النظري والعملي.

4- اختلاف المقاييس المستعملة مقارنة بالدراسات السابقة، لاسيما المقاييس المستخدمة في دراسة تحسين جودة الخدمة، إذ اعتمدت الدراسة على توظيف حلقة ديمك في تحسين ابعاد جودة الخدمة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

توطئة:-

يتطلب التمهيد للدراسة الحالية أعداد وصياغة المنهجية العلمية التي يتبعها الباحث، من أجل تحديد الطرائق والأساليب التي ينبغي اتباعها لبناء وتوجيه محاورها، إذ يتناول هذا المبحث، مشكلة، وأهمية، وأهداف الدراسة التي تسعى إلى تحقيقها، والوقوف على أهم مرتكزاتها العلمية والفكرية، فضلاً عن فرضيات الدراسة، والتعريفات الاجرائية وأهم الأدوات الاحصائية المستخدمة في التحليل، كذلك مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً:- مشكلة الدراسة:-

مع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به الجامعات والكليات الاهلية، ومع تزايد حدة المنافسة اصبح من الضروري على الجامعات والكليات الاهلية أن تفكر في إحداث تغييرات جوهرية تحقق لها التفوق التنافسي وتضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يحتم عليها اتخاذ مجموعة من الإجراءات لغرض قياس وتحسين جودة الخدمة التي تقدمها، واستخدام أبعادها للوقوف على أوجه القصور ومعالجتها، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين البدائل المطروحة لصناعة تلك التغييرات، إذ أثبتت قدرتها على مواكبة كثير من التحولات في المنظمات الصناعية والخدمية منها لكونها تقوم على عملية الابداع والتطوير الذي يحقق التفوق ويستوعب كل ما هو جديد، كما أن المنافسة بين الجامعات والكليات الاهلية جعلت العديد من الخدمات متشابهة بشكل كبير، وهذا ما تحاول هذه الدراسة معالجته من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي:

(هل يمكن تعزيز العلاقة بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط)، وتنبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- ما مستوى وطبيعة تحسين جودة الخدمة وابعادها في الجامعات والكليات المبحوثة؟
- 2- ما مدى ادراك العينة المبحوثة لأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية وابعادها؟
- 3- ما مدى إدراك العينة المبحوثة للتفوق التنافسي والعوامل المؤثرة فيه؟
- 4- ما طبيعة تأثير تحسين جودة الخدمة بالتفوق التنافسي؟
- 5- ما مستوى تأثير تحسين جودة الخدمة بأعادة هندسة العمليات الإدارية؟
- 6- ما مستوى تأثير تحسين جودة الخدمة بالتفوق التنافسي من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية؟

ثانياً:- أهمية الدراسة:-

يمكن تحديد وتوصيف اهمية الدراسة الحالية في مجموعة من النقاط المهمة، ولعل أبرزها الآتي:-

1. اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المجتمع المبحوث (القيادات الجامعية في الجامعات و الكليات الأهلية) وما لهذه الفئة من دور في تخريج ملاكات كفوة تأخذ على عاتقها تطوير الواقع في معظم المنظمات العاملة في محافظات الفرات الاوسط.
2. تحاول الدراسة الحالية تفعيل دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في قطاع التعليم الاهلي.

3. تسهم الدراسة في تأشير المعوقات التي تحول دون تحسين جودة الخدمة، والتفوق التنافسي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط ميدان الدراسة.

4. تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين تحسين جودة الخدمة، وإعادة الهندسة العمليات الإدارية، والتفوق التنافسي، الامر الذي يُمكن للدراسات المستقبلية قياس نوع وطبيعة هذه العلاقة في دراسات مستقبلية يمكن من خلالها الوقوف على مجموعة من الحلول الاستراتيجية التي بدورها تمثل معالجة للمشاكل التي تعاني منها الجامعات والكليات الاهلية.
5. اختيار مقاييس سبق وأن ثبتت صحتها في بيانات أجنبية ومحاولة تكييفها لخدمة واقع جامعاتنا المحلية.

ثالثاً:- أهداف الدراسة:-

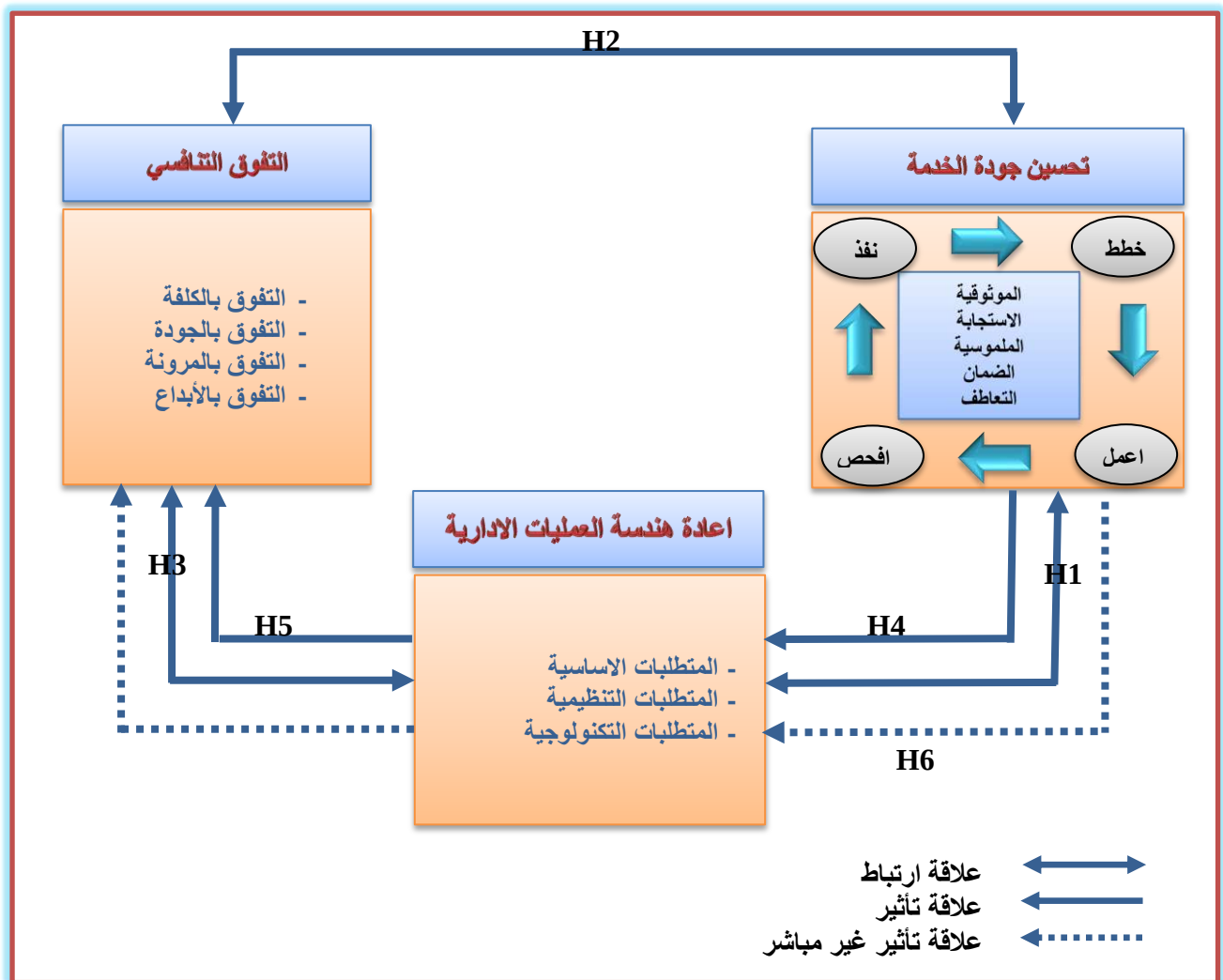
- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التحقق من علاقة الارتباط والتأثير بين (تحسين جودة الخدمة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتفوق التنافسي)، في اطار مشكلة الدراسة واهميتها، ويمكن حصر أهداف الدراسة بالآتي:-
1. التعرف على واقع وماهية تحسين جودة الخدمة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتفوق التنافسي لدى الجامعات والكليات المبحوثة.
 2. تحديد قدرة الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة من ناحية إعادة هندسة العمليات الإدارية واستثمارها في تحقيق التفوق التنافسي.
 3. الكشف عن الجوانب التي يمكن من خلالها لمتغير تحسين جودة الخدمة في أن يحقق التفوق التنافسي.
 4. تحديد نوع وطبيعة علاقة الارتباط، والتأثير بين تحسين جودة الخدمة، والتفوق التنافسي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- رابعاً:- **المخطط الفرضي للدراسة:-** إن الغرض من هذه الفقرة هو وضع مخطط تفصيلي تسير عليه الدراسة، من أجل تحقيق الاهداف التي تصبوا إليها والشكل (2) يوضح المخطط الفرضي للدراسة متضمناً متغيرات الدراسة وكالاتي:-

1- المتغير المستقل: - ويتمثل بتحسين جودة الخدمة والذي يتضمن اربعة ابعاد والمتمثلة بـ (خطط، اعمل، افحص، نفذ) والتي ناقشت في جوهرها ابعاد جودة الخدمة والمتمثلة بـ (الموثوقية، الاستجابة، الملموسية، الضمان، التعاطف) وتم اعتماد مقياس (Phumsiri,2022; Amoako et al.,2021).

2- المتغير الوسيط: - ويتمثل بإعادة هندسة العمليات الادارية، ويتضمن ثلاثة ابعاد (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، وتم اعتماد مقياس (Salimifard et al.,2010; Barney,1991).

3- المتغير التابع: - المتمثل بالتفوق التنافسي والذي يتضمن اربعة ابعاد (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع)، وتم اعتماد مقياس (Kiboori,2017; Turki&Sabbar,2023).



الشكل (2) المخطط الفرضي للدراسة

خامساً: - فرضيات الدراسة:-

1-فرضيات الارتباط:-

الفرضية الرئيسة الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد خطط وبعد المتطلبات الاساسية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد خطط وُبعد المتطلبات التنظيمية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد خطط وُبعد المتطلبات التكنولوجية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمال وبعد المتطلبات الاساسية.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمال وُبعد المتطلبات التنظيمية.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمال وُبعد المتطلبات التكنولوجية.
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وبعد المتطلبات الاساسية.
8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد المتطلبات التنظيمية.
9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد المتطلبات التكنولوجية.

10. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وبعد المتطلبات الاساسية.
11. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد المتطلبات التنظيمية.
12. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد المتطلبات التكنولوجية.

الفرضية الرئيسة الثانية:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد التفوق التنافسي، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد خطط وُبعد التفوق بالكلفة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد خطط وُبعد التفوق بالجودة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد خطط وُبعد التفوق بالمرونة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد خطط وُبعد التفوق بالأبداع.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمال وُبعد التفوق بالكلفة.

6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالجودة.
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالمرونة.
8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالإبداع.
9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد التفوق بالكلفة.
10. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد التفوق بالجودة.
11. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد التفوق بالمرونة.
12. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد افحص وُبعد التفوق بالإبداع.
13. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالكلفة.
14. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالجودة.
15. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالمرونة.
16. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالإبداع.

الفرضية الرئيسية الثالثة:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها والتفوق التنافسي بأبعاده، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالكلفة.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بُعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالجودة.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالمرونة.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالإبداع.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالكلفة.
6. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالجودة.
7. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالمرونة.
8. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالإبداع.
9. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبعد التفوق بالكلفة.

10. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبُعد التفوق بالجودة.

11. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبُعد التفوق بالمرونة.

12. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبُعد التفوق بالإبداع.

2-فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الرابعة:- يوجد تأثير بين كل بُعد من ابعاد تحسين جودة الخدمة في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لُبُعد خطط في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لُبُعد اعمل في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لُبُعد افحص في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لُبُعد نفذ في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

الفرضية الرئيسة الخامسة:- يوجد تأثير بين كل بُعد من ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية في ابعاد التفوق التنافسي، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي:-

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لُبُعد المتطلبات الاساسية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لُبُعد المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لُبُعد المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

الفرضية الرئيسية السادسة:- يوجد تأثير لتحسين جودة الخدمة بأبعادها في التفوق التنافسي بأبعاده من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها.
سادساً:- التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها:-

تشير التعريفات الاجرائية الى المفاهيم التي استنتجها واستنبطها الباحث في ضوء المفاهيم والتعاريف التي تناولت موضوعات الدراسة (تحسين جودة الخدمة، التفوق التنافسي ، إعادة هندسة العمليات الادارية)، وهي كما موضح في الجدول (5):-
الجدول (5) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وابعادها

المتغير والابعاد	التعريف
تحسين جودة الخدمة	معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمة معينة، والفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة
خطط	أمر ضروري في الجامعات، إذ انها تزيد الانفتاح والأفكار الجديدة ، وتسهل العمل على الأفكار الموجودة التي تحتاج إلى التحديث من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة.
اعمل	يتعين على الجامعة تنفيذ الخطة على نطاق محدود كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم جمع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.
افحص	تعمل الجامعة على تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.

تقوم الجامعة بالتحسين بناءً على نتائج تقويم الفحص إذا كانت نتائج الفحص جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل الموظفين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة فيتم تعديل الخطة وإعادة الدورة .	نقد
إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات، وكل ذلك للوصول إلى سير العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية.	إعادة هندسة العمليات الادارية
المساهمة في الانتقال من مهام المراقبة إلى المهام الممكنة ومن التدريب إلى التعليم وتزويد الموارد البشرية بعقليات إدارية ناجحة قادرة على استيعاب مفهوم إعادة هندسة العمليات والالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف المرجوة والوعي بمفهوم العمليات، إذ تتطلب عاملين قادرين على وضع القواعد بأنفسهم .	المتطلبات الأساسية
يمكن تحقيق المتطلبات التنظيمية من خلال إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في الجامعة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة ، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.	المتطلبات التنظيمية
مجموعة من العمليات التي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها عبر الاستثمار الجيد للمعدات والوسائل التكنولوجية التي تستطيع توفير معلومات تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف.	المتطلبات التكنولوجية
الدرجة التي تستثمر بها الجامعة جميع إمكاناتها وأنشطتها وقيمتها لتقديم خدمة فريدة ومميزة عن المنافسين، بطريقة تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتبني علاقات إيجابية تهدف إلى الحفاظ عليها	التفوق التنافسي
أحد المعايير المهمة التي تستخدمها الجامعات لتخفيض النفقات إلى أدنى مستوى ممكن للحفاظ على الميزة التنافسية.	التفوق بالكلفة
قدرة الجامعة تقديم الخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب ، وضمان تحقيق التميز للجامعة في ظل المنافسة الحالية في السوق وتمثيل الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن.	التفوق بالجودة
قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغيرات في ملامح تصميم المنتج أو الخدمة أو حجم الطلب من قبل الزبائن ، أو مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها الجامعة.	التفوق بالمرونة

قدرة الجامعة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة واقعية، وإيجاد أنماط خفية، وصنع روابط بين ظواهر لم تكن تبدو مرتبطة ببعضها، والمساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق، وبهذا فإن الإبداع يتضمن عمليتين رئيسيتين هما التفكير ثم الإنتاج.

التفوق بالإبداع

المصدر : اعداد الباحث

سابعاً :- نطاق الدراسة:-

1- الحدود المكانية:-

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، الديوانية، والمثنى).

2- الحدود البشرية:-

تتمثل الحدود البشرية للدراسة الحالية بجميع القيادات الجامعية (عميد، معاون عميد ، رئيس قسم) في الجامعات والكليات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط.

3- الحدود الزمانية:-

أمتدت الدراسة النظرية والاستطلاعية للمدة من شهر ايلول (2023) ولغاية شهر شباط (2024)، وتعد هذه المدة الاساس في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب النظري والعملي، كما تخللتها فترة توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

ثامناً:- طرائق جمع البيانات:-

• أدوات الجانب النظري: -

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على الكتب، والمجلات، والدوريات، فضلاً الشبكة العالمية للمعلومات(الأنترنت).

• أدوات الجانب الميداني: -

تمت الاستعانة بالاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات بعد ان تم عرضها على عدد من السادة المحكمين، ملحق (1)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسة يعرضها الجدول (6).

الجدول (6) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس المعتمد
تحسين جودة الخدمة	خطط	5	Amoako <i>et al.</i> ,2021;Phumsiri,2022
	اعمل	5	
	افحص	5	
	نفذ	5	
	المجموع	20	
اعادة هندسة العمليات الادارية	المتطلبات الاساسية	6	Salimifard <i>et al.</i> ,2010 ;Barney,1991
	المتطلبات التنظيمية	6	
	المتطلبات التكنولوجية	6	
	المجموع	18	
التفوق التنافسي	التفوق بالكلفة	5	Kiboori,2017 ;Turki& Sabbar,2023
	التفوق بالجودة	4	
	التفوق بالمرونة	4	
	التفوق بالإبداع	3	
	المجموع	16	
مجموع الفقرات الكلي			54

المصدر: اعداد الباحث

تاسعاً: - مجتمع وعينة الدراسة: -

1-توزيع الاستبانة: -

يبلغ حجم مجتمع الدراسة (178) من القيادات الجامعية في الكليات والجامعات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ،ويوضح الجدول(7) عدد الاستمارات الموزعة في كل كلية وكالاتي :-

جدول (7) عدد الاستثمارات الموزعة

ت	المحافظة	اسم الجامعة/ الكلية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الصالحة
1	كربلاء	جامعة اهل البيت	10	9	8
		كلية الحسين الجامعة	7	6	6
		كلية الصفوة	11	9	8
		كلية الطف	6	6	6
		كلية الزهراوي	7	7	7
		جامعة وارث الانبياء	12	9	8
		جامعة العميد	6	6	6
		جامعة الزهراء للبنات	10	10	9
2	بابل	الجامعة الاسلامية	9	8	8
		جامعة المستقبل	18	15	12
		كلية الحلة الجامعة	13	10	10
3	النجف	الجامعة الاسلامية	14	12	11
		جامعة الكفيل	8	7	7
		كلية الشيخ الطوسي	7	7	7
		جامعة الامام الصادق	9	9	9
		كلية الفقه الجامعة	5	5	5
4	الديوانية	الجامعة الاسلامية	9	8	8
5	المتنى	جامعة الامام الصادق	7	7	7
		جامعة ساوة الأهلية	10	10	10
المجموع		19	178	160	152

المصدر: اعداد الباحث

2- عرض خصائص عينة الدراسة:-

يشير الجدول (8) الى خصائص عينة الدراسة

جدول (8) خصائص أفراد العينة

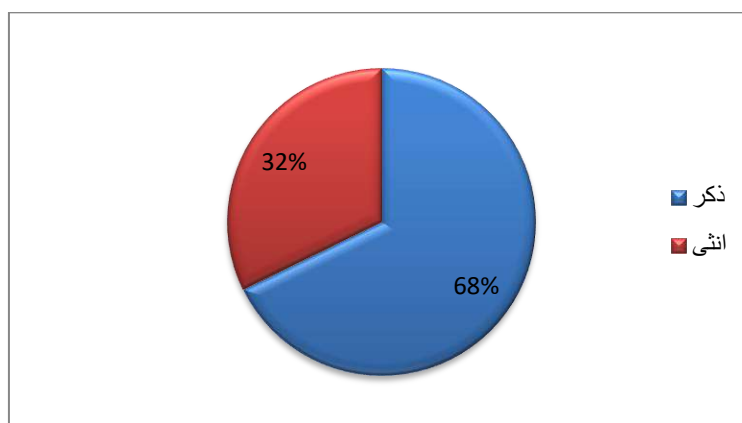
ت	خصائص المجيب	الفئة المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	103	68
		انثى	49	32
		المجموع	152	100
2	العمر	30 فأقل	25	16
		30 - 40 فأقل	13	9
		40 - 50 فأقل	54	36
		50 - 60 فأقل	43	28
		60 سنة فأكثر	17	11
		المجموع	152	100

13	20	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية	3
14	22	من 6-10 سنة		
13	20	من 11-15 سنة		
19	29	من 15-20 سنة		
28	43	من 20-25 سنة		
12	18	26 سنة فأكثر		
100	152	المجموع	التحصيل العلمي	4
9	14	ماجستير		
91	138	دكتوراه		
100	152	المجموع	المنصب الوظيفي	5
77	117	رئيس قسم		
14	21	معاون عميد		
9	14	عميد	المجموع	
100	152			

المصدر: من اعداد الباحث

أ- الجنس:-

نلاحظ من خلال الجدول (8) بأن أفراد العينة الذين تم اختيارهم بحسب الجنس جاء عدد الذكور 103 وبنسبة (68%) أما الإناث فكانت 49 وبنسبة (32%) وهذا يدل على ان اغلب الوظائف الموجودة في الكليات هي للذكور ومن ثم الاناث.

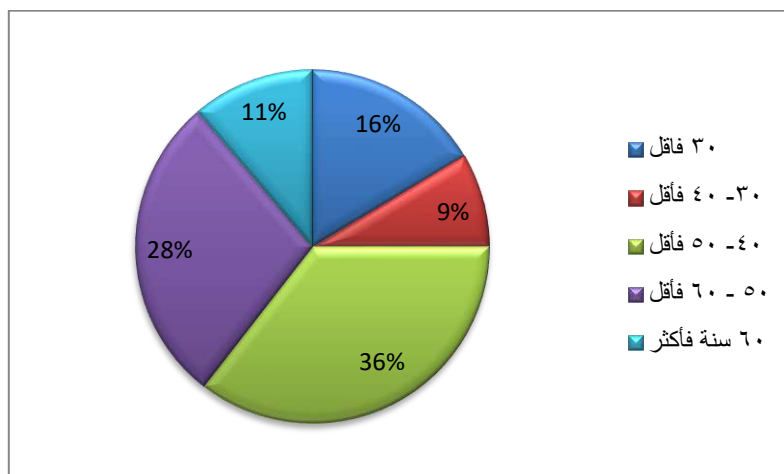


الشكل (3) توزيع العينة (الجنس)

ب- العمر:-

من خلال الجدول (8) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بعدد كلي بلغ 25 وبنسبة (16%) ، أما الفئة العمرية (30 الى اقل من 40 سنة) بعدد كلي بلغ 13 وبنسبة (9%) ، في حين أن الفئة العمرية

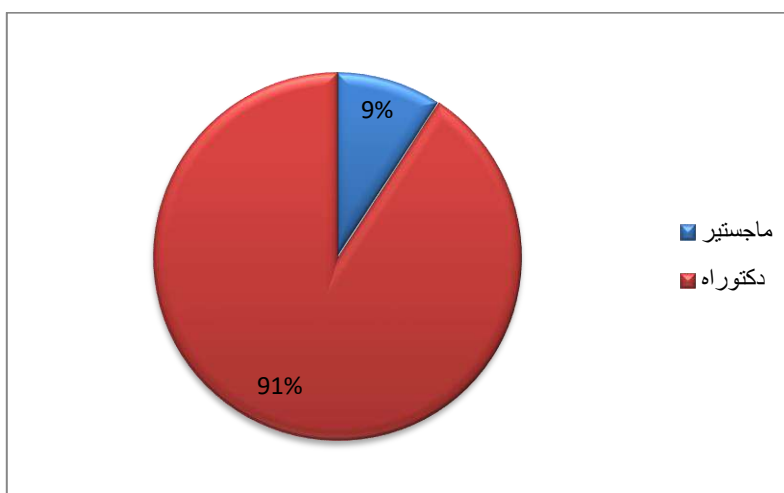
(40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت 54 وبنسبة (36%) ، أما الفئة العمرية (50 إلى 60 سنة) بعدد كلي بلغ 43 وبنسبة (28%) ، وأخيراً الفئة العمرية (60 سنة فأكثر) بعدد بلغ 17 وبنسبة (11%).



الشكل (4) توزيع العينة (العمر)

ت- التحصيل العلمي :-

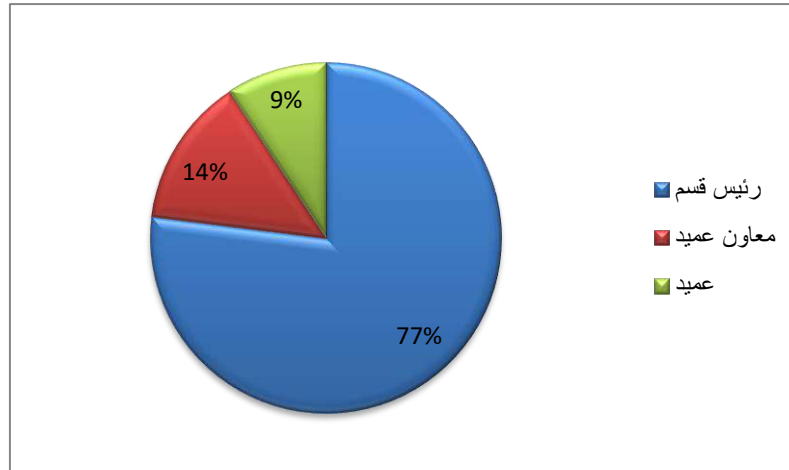
من خلال الجدول (8) يتضح بأن أفراد العينة بحسب التحصيل العلمي قد بلغ للماجستير 14 وبنسبة (9%) ، أما شهادة الدكتوراه فبعدد بلغ 138 وبنسبة (91%) .



الشكل (5) توزيع العينة (التحصيل العلمي)

ث- المنصب الوظيفي :-

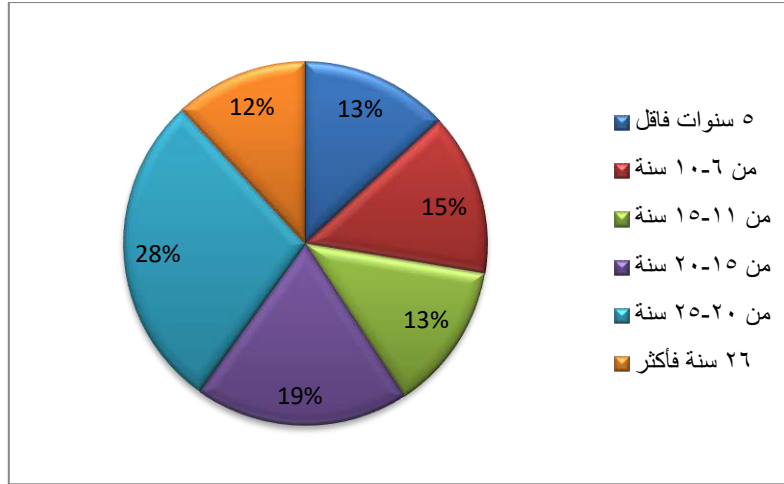
من خلال الجدول (8) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب المنصب الوظيفي كان لرؤساء الاقسام 117 وبنسبة (77%) ، أما معاون العميد فقد بلغ عددهم 21 وبنسبة (14%) ، أما العميد فقد بلغ عددهم 14 وبنسبة (9%) .



الشكل (6) توزيع العينة (المنصب الوظيفي)

ح- عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية:-

من خلال الجدول (8) يتضح بأن توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخدمة في الكلية للـ (5 سنوات فأقل) قد بلغ 20 وبنسبة (13%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (6-10 سنة) فقد بلغ 22 وبنسبة (14%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (11-15 سنة) فقد بلغ 20 وبنسبة (13%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (15-20 سنة) فقد بلغ 29 وبنسبة (19%) ، أما عدد سنوات الخدمة في الكلية من (20-25 سنة) فقد بلغ 43 وبنسبة (28%) مما يدل على توفر الخبرات اللازمة لتنفيذ تحسين جودة الخدمة واعادة هندسة العمليات الادارية في الجامعات والكليات مجتمع الدراسة واخيراً للـ (25 سنة فأكثر) فقد بلغ 18 وبنسبة (12%) .



الشكل (7) توزيع العينة (عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية)

عاشراً: -أساليب تحليل البيانات

أعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي ،من أجل توزيع نقاط القوة على أداة الاستبانة، وبالتالي فمن اجل تحليل الجانب الميداني للدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية في التعامل مع الاستمارات التي تم جمعها من المستجيبين وباستعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v.29): -

- 1-الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- 2-الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3-الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.

4- معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.

5- التحليل العاملي التوكيدي: -لاختبار صدق بناء مقياس الدراسة.

6- تحليل التوزيع الطبيعي: -للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع الدراسة.

7-معامل الارتباط Pearson البسيط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

8-معادلة النمذجة الهيكلية من خلال برنامج (Amos.v.28) لاختبار الفرضيات المباشرة والتأثير الوسيط.

الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

المبحث الاول: تحسين جودة الخدمة

المبحث الثاني: إعادة هندسة العمليات الادارية

المبحث الثالث: التفوق الشافسي

المبحث الرابع: العلاقة الرابطة بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول: تحسين جودة الخدمة

توطئة

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية، وهذه النمطية تجعل من الصعب علينا أن نميز بين هذه الخدمات، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة بوصفها مجالاً يمكن ان يسهم في تحقيق نوع من التميز النسبي بين مخرجات عملية الخدمة ، وبالصورة التي يبحث عنها الزبون على وفق تصوراتهِ والمعايير التي يضعها بصورة خاصة اثناء الحكم على جودة الخدمة. وسيتم التطرق في هذا المبحث الى الفقرات الآتية:-

اولاً:- مفهوم الجودة:-

أصبح الاهتمام بجودة الخدمة في المنظمات الخدمية والانتاجية أمراً شائعاً وفي غاية الأهمية للوصول إلى ثقة ورضا الزبائن ولتحقيق الربحية والتنافسية للمنظمات على الرغم من اختلاف الجودة المدركة في السلع الملموسة عن الجودة المدركة في الخدمات التي تتمتع بخصائص مختلفة (Schnaubelt & Statham, 2007:19).

إذ بدأت دراسة الجودة لأول مرة في عام (1931) بوصفها عملية صناعية من قبل شركة (Shewhart) وشملت المفاهيم التي بينت تصنيف احتياجات الزبائن وتقليل عيوب المنتجات وتقليل عمليات التفتيش (Yarimoglu, 2014:81). وتأثر (Deming) بنتائج دراسة (Shewhart) الذي يُعد الأب الروحي للجودة والذي عَدَّ الجودة المحرك الأساس للنجاح الصناعي من خلال مطابقة الاحتياجات الحالية مع الاحتياجات المستقبلية (Pepurah & Atarah, 2014:136).

وعرف (Feigenbaum, 1986) الجودة بأنها المدى الذي يعتقد فيه الزبائن أو المستخدمون أن السلعة أو الخدمة يفوق احتياجاتهم وتوقعاتهم، في حين عرفها (Gitlow et al, 1989) بأنها إجمالي خصائص السلعة والخدمة المركبة للتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي من خلالها يلبي المنتج المستخدم

توقعات الزبون (Puri&Singh,2018:2). وأشار (Arsovski,2019:398) الى ان الجودة هي أحد الأشياء التي يبحث عنها الزبون عندما يسعى وراء عرض معين. فيما يرى (Juran) أن الجودة هي ملاءمة الاستعمال، أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلبي احتياجات مستخدميها، وبالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب والأخطاء في السلع المنتجة (Pundir&Sandhu,2021:2).

وعرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة بأنها مجموعة الخصائص والميزات التي تجعل المنتج قادراً على الإيفاء بحاجة معينة، وأكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل أساس على جودة التصميم وجودة التصنيع (Haghi Kashani *et al.*,2020:44).

من جانب آخر عرف (Berwick,2016:237) الجودة بأنها الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي بها إلى القدرة على تحقيق رغبات معانة أو متوقعة للزبائن. وأشار (Anagnostopoulos,2016:342) الى انها المحدد الأول لرضا الزبون وتتمثل في تقييم السوق لتجربة الاستهلاك الأخيرة، ويتوقع أن يكون لها تأثير مباشر وإيجابي على رضا الزبون.

ووفقاً للمعيار الدولي (ISO 2000: 9000) يتم تعريف الجودة على أنها الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص المتأصلة بالمتطلبات، ويتم تمييز المنظمة بقدر ما تحافظ على مستويات عالية من هذا المعيار ، ومن مزايا الجودة (Sharikh *et al.*,2019:34):-

- 1- زيادة النقاط المعززة التفوق التنافسي.
- 2- زيادة قوة التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واللوائح البيئية واللوائح الحكومية الأخرى.
- 3- تحسين الإنتاجية العالية.
- 4- بناء صورة أفضل للسوق.
- 5- إزالة العيوب والهدر.
- 6- تقليل التكاليف والخسارة.
- 7- تحسين الإيرادات.

8- تعزيز ولاء الزبائن ورضاهم.

9- زيادة الأمن الوظيفي.

ويعتقد (Hakem& Ayat,2019:107) بأن الجودة هي سمة من سمات هذا العصر، وهي أحد الأركان الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة الذي ظهر لمواكبة التغيرات الدولية والمحلية، فضلاً عن إنها الوظيفة الأولى وفلسفة الإدارة وأسلوب الحياة لأي منظمة أو إدارة. وأشار (Abu-Nahel et al.,2020:20) الى أن الجودة هي مدى ملاءمة المنتج للاستخدام ومطابقته للمواصفات الواردة في تصميمه والتي تم الاتفاق عليها مع الزبون. اما (Varela,2014:88) فينظر لها على انها قدرة المنظمات على إشباع احتياجات الزبائن بما يتناسب مع الأهداف المحددة والمرغوبة . ووصفها (Byrne et al.,2019:252) بانها ملاءمة استخدام المنتج الذي يلبي احتياجات الزبائن ويكون خالياً من العيوب.

وعليه يمكن تعريف الجودة بانها :- مجموعة من السمات والميزات التي تتمتع بها السلعة أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكلٍ صريح أو بشكلٍ مضمون، ما يخلق انطباع عام لدى الزبون المتعلق بتميز أو تدني المنظمة وخدماتها.

ثانياً:- مفهوم الخدمة:-

بالرغم من أن قطاع الخدمات له طبيعة وخصائص مختلفة عن قطاع المنتجات مما يجعله يمتاز بالتعقيد والأهمية الكبيرة في الاقتصاد العالمي والمحلي، ومع زيادة المنافسة في هذا القطاع فإن تصميم الخدمة الناجح يتضمن هندسة مجموعة من العمليات والموارد والمخرجات التي تؤدي إلى الاستجابة لتوقعات الزبائن وهذا يُعد تحدياً ومدخلاً هاماً لتحقيق الجودة التي تتناسب رضا الزبائن بما يوازيها من تحسين الربحية وتعزيز المكانة التنافسية وتحقيق جودة العلاقة مع الزبائن (Schnaubelt&Statham,2007:19). ولا يوجد اتفاق على تعريف شامل للخدمة بين الباحثين، لذا يعد الافتقار إلى تعريف دقيق وشامل للخدمة من أبرز العقبات التي تواجه الباحثين، وبالرغم من ذلك

ظهرت محاولات عديدة لتعريف الخدمة منها ما قدمه (Vargo&Lusch,2004:325) بأن الخدمة هي أي نشاط أو منفعة مقدمة من طرف لطرف آخر دون أن تنتج عنها ملكية وتكون هذه الخدمة غير ملموسة سواء ارتبطت بمنتج مادي أو لم ترتبط به .

كما تعرف الخدمة بأنها تجارة أو ناتج أو أداء أو تطور وتعمل بوصفها وسيطاً حاسماً لعرض المنظمة للوصول إلى الزبائن (Puri&Singh,2018:2). وأشار (Hossain et al.,2015:536) الى أن الخدمة هي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة غير الملموسة بشكل أو بآخر تحدث بشكل طبيعي في التفاعلات بين الزبائن والموظفين والموارد المادية والسلع و/ أو أنظمة مقدمي الخدمات التي ستكون حلولاً لمشاكل الزبائن.

وأكد (Al-Dmour,2009:17) على أنها نشاط أخلاقي غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعلية تهدف إلى تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن ورضاهم ، وقد تكون هذه العملية مرتبطة بمنتج مادي ملموس ولكن تم إنتاجه بشكل غير ملموس ، ولا يتطلب نقل ملكيته إلى شخص آخر عند الاستفادة منه. ويعتقد كل من (Guita et al.,2023:33; Karakus&Durrese,2017:201) بأنها عبارة عن نشاط أو ميزة يقدمها طرف لطرف آخر. ومن جانب آخر عرف (Abu-Nahel et al.,2020:20) الخدمة بأنها نشاط اقتصادي يتم القيام به غالباً من طرف إلى آخر دون نقل البضائع، ويخلق قيمة من خلال التأجير أو الاستفادة من: السلع ، والعمالة ، والكفاءات المهنية، والشبكات أو الأنظمة، بشكل فردي أو كمجتمع ، والأنشطة والمزايا التي يتم تقديمها. وذكر (Goveas,2011:282) بأن الخدمة هي تفاعل بين مقدم الخدمة والزبون بهدف خلق القيمة والتقاطها، وتعتمد الخدمة على وجود درجة عالية من الأنشطة للتفاعل مع الزبون. كما أنها مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مقدم الخدمة، بهدف إنتاج أو تقديم خدمات للزبون أو المستفيد من الخدمة رغبة منه في تلبية احتياجاته وإشباعها (Varela,2014:88; Abdullahi& Osman,2023:14).

وعليه يمكن تعريف الخدمة بأنها:- مجموعة من الأنشطة التي تتسم بطبيعتها غير الملموسة إلى حد ما، والتي تحدث بين الزبون ومقدمي الخدمة لحل مشكلات الزبائن، أو تقديم خدمات مكملة للخدمات الأساسية الأخرى.

ثالثاً:- خصائص الخدمة:-

اشار كل من (Sharikh et al.,2019:35);(Poor et al.,2013:36);(Gilaninia,2012:12) الى أن الخدمة لها أربع خصائص مميزة يمكن أن تؤثر على خطط المنظمة، وتشمل هذه الخصائص الآتي:-

- 1-غير ملموسة: الخدمات غير مادية وغير ملموسة، وهذه الميزات قد تقلل من ثقة الزبائن.
- 2-لا يمكن فصلها: يتم استهلاك الخدمات عند نقطة الالتقاء، وعلى العكس من ذلك، فإن عملية الإنتاج والتخزين والتوزيع ليست منفصلة.
- 3-غير متجانسة: الخدمات دائماً فريدة ولا تتطابق أبداً عند تكرارها.
- 4-لا يمكن خزنها: الخدمة لا يمكن تخزينها أو نقلها.

اما في مجال التعليم ونتيجة لضغوط المنافسة وتنامي قوى السوق، تحول هدف مؤسسات التعليم العالي من مؤسسات الإنتاج ونقل المعرفة إلى منظمات إنتاج المعرفة كمنتج قابل للبيع من أجل السوق، وأصبح التحدي الذي تواجهه كل المؤسسات بصفة عامة يتمثل في حاجتها إلى الزبون الاستراتيجي الذي يتصف بالولاء، لما له من تأثير جوهري على زبائن آخرين يتعاملون مع تلك المؤسسات أو يتوقع تعاملهم معها في المستقبل (Medicine,2019:9)، الأمر الذي يستلزم منها ضرورة الاستجابة الفورية لمتطلباته والتنبؤ بحاجاته ورغباته، فضلاً عن الاستمرار، الأمر الذي دفع الغالبية العظمى من تلك المؤسسات إلى تبني بعض النماذج والأساليب في تحسين الجودة بالشكل الذي يفي باحتياجاته المتغيرة (Guo et al.,2020:2-3).

لذا نجد أنه من الضروري استعراض هذه النماذج الرائدة التي توضح خصائص الخدمة لبعض الجامعات العالمية.

1- نموذج (Cornesky,1995)

قام (Cornesky) بإعادة تصميم النقاط الأربعة عشر التي وضعها (Deming) لاستخدامها لتحسين الجودة في قطاع التعليم العالي وهي (قدورة، 2011: 17-18):-

أ- توجيه الهدف نحو تحسين الخدمة، ووضع رؤية أساسية لرسالة المؤسسة وتبنى خطة طويلة الأجل للبحث والابتكار.

ب- تبنى فلسفة جديدة للعملية التعليمية وهي ضرورة التركيز على زيادة القدرات التعليمية الفكرية والمهارات الضرورية لأداء العمل لجميع الطلبة في التخصصات المختلفة.

ت- التخلي عن أساليب التقييم التقليدية والتوقف عن الاعتماد على التفثيش لتحقيق الجودة.

ث- بناء علاقة طويلة الأجل مع مجهزين محددين، وبالتالي فهم سيزودونها بالمدخلات المطلوبة بأفضل المواصفات مما يساعدها في إنتاج المنتج المطلوب (الخريج) والمؤهل لمتطلبات سوق العمل.

ج- التحسين المستمر للعملية التعليمية بما يؤدي إلى التخفيض المستمر للتكاليف.

ح- تصميم البرامج التدريبية لتدريب الموظفين على أداء العمل وتعريفهم بالواجبات والمسؤوليات الخاصة بهم.

خ- توفير القيادة الناجحة التي يتمحور هدفها الأساس على مساعدة الموظفين على أداء أعمالهم بأفضل الطرق، فضلاً عن قدرتهم على حل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة.

د- طرد الخوف من خلال تأسيس نظام للاتصالات المفتوحة، يقوم بتوفير جميع المعلومات لجميع الموظفين في المؤسسة.

ذ- ازالة العوائق بين الأقسام لضمان تدفق المعلومات والعمل فريق عمل واحد.

ر- الغاء الشعارات والتركيز على مفهوم العيوب الصفرية، وتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية.

ز- الإدارة بالأهداف وإزالة التخصيص.

س- الغاء التقويمات السنوية للأداء.

ش- التعليم والتطوير الذاتي لمتابعة التغيرات المستمرة للاحتياجات التعليمية للطلبة.

ص- مشاركة كل فرد داخل المؤسسة التعليمية في عملية الجودة.

2- نموذج (Love Lock&Wright,1999)

اعتمد (Love Lock&Wright,1999) على تصنيف الخدمات على أساس محورين: الأول يمثل طبيعة عمل الخدمة إذ قسمت على اصول ملموسة و اصول غير ملموسة، أما المحور الثاني فقد كان التقسيم على اساس الجهة التي توجه له الخدمة و هي الأفراد أو الممتلكات ونتيجة ذلك فقد أظهر هذا التصنيف أربعة أنواع من الخدمات هي (Adame *et al.*,2010:22-23): -

أ-خدمات ملموسة موجهة إلى أجسام الأفراد كالرعاية الصحية.

ب- خدمات غير ملموسة موجهة إلى عقول الأفراد كالتعليم.

ت- خدمات ملموسة موجهة إلى ممتلكات الأفراد كالصيانة.

ث- خدمات غير ملموسة موجهة إلى ممتلكات الأفراد كالمصارف والتأمين .

3-نموذج (الضمور، 2005)

قدم (الضمور، 2005) تصنيفاً آخر مبنياً على حسب نوع العلاقة بين مقدم الخدمة والزبائن بوجود أو عدم وجود علاقة وبمدى انتظام تقديم الخدمة (عمليات منتظمة ومنقطعة) وسينتج عن المنتظمة أو المستمرة مع اشتراط وجود علاقة رسمية، وأن وجود التعليم الجامعي ضمن هذه الخصائص سيساعد الجامعة في التعرف على زبائنها الحاليين والفائدة التي تعود عليهم من الحصول على الخدمة ،بالتالي

ستساعد على إجراء عملية تقسيم السوق وتحديد القطاعات المستهدفة في الأسواق المحلية والخارجية و تمكن الجامعة من تأمين الاتصال بهم (الضمور، 2005: 17).

4- نموذج (الربيعي، 2008)

قدم (الربيعي، 2008) تصنيفاً آخر لتحديد موقع الخدمة التعليمية استناداً إلى محورين : الأول درجة التفاعل بين مقدم الخدمة و الزبون (منخفضة ومرتفعة)، والمحور الثاني نسبة مشاركة السلع المادية في تقديم الخدمة (بدون مشاركة سلع ، بمشاركة سلع ،خدمات تجسد بالسلع كاملاً) ، وبالتالي فإنه من الصعب تخزينها، وعليه فأن موقع الخدمة التعليمية يكون في المربع الذي يمثل تقدم بنوع الخدمة (أي تعتمد على العنصر البشري) مع وجود درجة تفاعل عالية بين مقدم الخدمة و الزبون (الربيعي، 2008 : 33).

رابعاً: مفهوم وتعريف جودة الخدمة:-

اشار العديد من الباحثين امثال (Parasuraman,1985؛ Carman,1990؛ Bolton&Drawm1991) الى أن مفهوم جودة الخدمة (Service Quality) هو مفهوم مرن، ومن الصعب تحديده ؛ إذ أن هناك الكثير من الاختلاف حول أفضل الطرق لتعريفه وتحديده، وبالتالي قياسه (Edura-Wan *et al.*,2009:472). ويعد (Lewis&Booms,1983) أول من وضع تعريف لجودة الخدمة على أنها مقياس لمدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات الزبون من تلك الخدمة (Prakash,2013:1051).

وذكر (George&Kumar,2014:74) بأن على المنظمة أن تقدم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه الزبون وأن هذه التوقعات هي نتاج خبرته التي حصل عليها من تجاربه السابقة وأنها تتأثر بما يصدر عن منظمة الخدمة من تصريحات وإعلانات . اما (Asif *et al.*,2016:154) فقد عرف جودة الخدمة بأنها قدرة الإدارة على إنتاج أو تقديم خدمة قادرة على الوفاء باحتياجات الزبائن.

ومن جانب اخر فقد عرف (Polyakova,2015:60) جودة الخدمة بأنها تمثل الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة المدركة والخدمة الفعلية.

ويعتقد باحثون آخرون بان جودة الخدمة بشكل عام تُعد شرطاً أساسياً ومحددًا للقدرة التنافسية وهي الاساس في اقامة علاقة مع الزبائن والحفاظ عليها (Tan et al.,2016:102). وذهب (Cerri,2016:2) الى أنها القدرة للمنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات الزبائن. كما تتعلق جودة الخدمة أساساً بوجود علاقة بين المزايا المتحققة فعلاً من استخدام الخدمة والفوائد المرجوة منها (Kumar,2017:161).

اما (Tan et al.,2017:37) فيؤكد على ان جودة الخدمة تعني التركيز على تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته ومدى توافق الخدمة المقدمة مع توقعاته، لذلك فأن تجاوز توقعات الزبائن امر مهم في جودة الخدمة، لكونها بشكل عام ذات طابع شخصي على عكس جودة السلع والتي يمكن قياسها بشكل موضوعي، وبالتالي فإن الطريقة المناسبة لقياس هذه الخاصية هي تقييم ادراك الزبائن (Kowalik et al.,2018:33). وتتعلق جودة الخدمة بدرجة تطابق توقعات الزبائن مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة بشكل حقيقي (Firdous&Farooqi,2019:2). وحدد (Zeithaml,1985) خمس ثغرات تحدث بسبب رؤية المدير لجودة الخدمة وهي كالاتي (Ali et al.,2021:66):-

- 1- التغيير بين توقعات الزبون والرؤى التنظيمية لمعتقداته.
 - 2- الاختلاف بين آراء الإشراف حول معتقدات الزبون ومؤهلات جودة الخدمة.
 - 3- الاختلاف بين مؤهلات مقدم الخدمة والخدمة المقدمة بالفعل.
 - 4- الاختلاف بين احتياجات الزبائن ومؤهلات مقدم الخدمة.
 - 5- الفرق بين توقع الزبون حول الخدمة وواقع الخدمات.
- واشار (Prasilowati et al.,2021:452) الى أن جودة الخدمة مقياس لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم من خلال الخدمة المقدمة لهم. وصرح (Michael,2021:2;Matthews,2020:123) أن جودة الخدمة يمكن قياسها على أنها الفجوة بين الخدمة التي يتوقعها الزبائن واداء الخدمة التي تلقوها فعلاً.

وعرف (Tiglao,2020:2) جودة الخدمة بأنها جودة الخدمات سواء كانت المتوقعة منها أو المدركة، وهي المحدد الأساس لرضا الزبون أو عدم رضاه، وتعد في ذات الوقت من الأولويات الأساسية للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز مستوى الجودة في الخدمات التي تقدمها، لكونها تمثل قيمة الخدمة المقدمة إلى الزبون (Norawati,2021:955).

ويعد تقديم جودة خدمة عالية استراتيجية أساسية للنجاح والبقاء في البيئة التنافسية (Asnawi *et al.*,2019:912). ويتفق مع هذا الرأي كلٌّ من (Tran، 2020:168) و (Ibrahim, *et al.*,2018:42) إذ أشاروا إلى أنها العلاقة بين توقعات الزبون للخدمة والخدمة الفعلية بعد استلامها وتجربتها، أي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وجودة خدمة المبيعات المدركة. ويشار إلى خدمة الجودة أيضًا باسم توقعات الزبائن ، والتي يتم تعريفها على أنها الجهود التي تبذلها المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Novitasari,2022:30). والجدول (9) يعرض آراء عدد من الباحثين حول تعريف جودة الخدمة.

جدول (9)

آراء عدد من الباحثين حول تعريف جودة الخدمة

الباحث والسنة	التعريف
Berry,2008:2	تقديم خدمات بدون اخطاء مع التحسين المستمر فيها سواء في اجراءات تقديمها أو سلوكيات مقدمها مع الاخذ بالاعتبار المعلومات العكسية من الزبائن لكسب ولائهم للمنظمة.
Naseem <i>et al.</i> ,2011:53	تعبير عن نتائج عملية تقديم الخدمة، والإجراءات والأساليب المتبعة من قبل المنظمة في تقديم الخدمة للزبائن والطريقة التي يتفاعل بها مقدم الخدمة معهم.
Poor <i>et al.</i> ,2013:36	التكامل والاستدامة لجميع الانشطة المصاحبة لعملية تقديم الخدمة لدى المنظمة أو مقدميها الى درجة جعل الزبون جزءاً من انشطتها وبالشكل الذي يلبي طموحاته وتوقعاته.
Ramphal& Nicolaidis,2014:2	الجودة القائمة في تقديمها على البعد الإجرائي الذي يتكون من نظم

وإجراءات معينة لتقديمها والبعد الشخصي والذي يبين كيفية التفاعل والتعامل بين مقدمي الخدمة والزبائن.	
نظام تعتمد المنظمات لتقديم الخدمات الملائمة يحتوي على العناصر الأساسية كالأفراد والتقنية والمتطلبات المادية وغيرها وبما يلبي حاجات ورغبات المكلفين ويسهم في مواجهه المشكلات والمعوقات التي تفرض تقديم الخدمات في الزمان والمكان المناسبين.	Sureka et al.,2015:36
طريقة تعتمدھا المنظمة توضح الكيفية التي تتعامل بها مع زبائنها.	Tan et al.,2016:102
الطريقة التي تلبي بها المنظمة توقعات الزبائن أو تتجاوزها.	Pakurár et al.,2019:5
درجة التناقض بين توقعات الزبائن للخدمة وتصوراتهم عن أداء الخدمة.	Sharikh et al.,2019:34
مفهوم يعكس ملاءمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات مقدم الطلب لهذه الخدمة، أي أن تقديم الخدمة يعني المطابقة مع مواصفات الخدمة المقدمة لتوقعات هذه المواصفات ويتم الحكم على جودة الخدمة من قبل المستفيد الفعلي.	Hakem& Ayat,2019:107
المؤشر الذي يتم من خلاله قياس رضا الزبائن عن الخدمة التي يتلقونها ، بالنسبة إلى ما يتوقعه الزبائن من الخدمة قبل تلقي الخدمة وما ينتج عنها من تغذية راجعة.	Abu-Nahel et al.,2020:20
التباين بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة بشأن خدمة معينة.	Natasha et al.,2020:52
الدرجة التي يقاس بها مدى نجاح الخدمة المقدمة والذي يتطابق مع توقعات الزبائن عن تلك الخدمة.	Abu-Nahel et al.,2020:22
الاستراتيجية التي تساعد إدارة المتاجر والموظفين فيها على توفير منتجات، وخدمات تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم، وتلبي توقعاتهم وتطلعاتهم، وبالتالي تُمكن المنظمة من الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها إلى مستوى يميزها عن باقي المنظمات.	Baharun et al.,2021:172
وسيلة للتحكم في الأداء والتغلب على جميع جوانب الخدمة غير الملموسة، من خلال الربط بين أداء الخدمة وجودتها والذي له دور مهم في الإدارة والتسويق لعمليات الخدمة في اي منظمة.	Amegayibor et al.,2021:254
طريقة تكييف الخدمة مع خصائص الزبائن، وبالدرجة التي يمكن أن تحقق رضا الزبائن والمساواة العادلة بين السعر وقيمة الخدمة.	Khraiwish et al.,2022:315

التأثير الكلي للخدمة من خلال خصائص الخدمة الخاضعة للاستخدام والتي تحدد درجة إرضاء رغبات الزبائن.	Ahmed et al.,2023:522
مستوى من المعايير الموجهة نحو الخدمة بناءً على خدمة المنظمة واحتياجات الزبائن.	Fetra& Pradiani,2023:186
الجدد الواعي الذي تبذله المنظمات لتلبية وتجاوز توقعات زبائنهم من خلال تقديم خدمات فاعلة في جميع الأوقات.	Roshadiano& Wahyuni,2023:2
الفرق بين توقعات الزبائن وتصوراتهم للخدمة الفعلية، والدرجة التي يمكن للخدمة المقدمة أن تلبي توقعات الزبون.	Aliu et al.,2023:4

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار إليها انفاً

من خلال ما تقدم يمكن ملاحظة الاتي:-

1- اغلب وجهات نظر الباحثين يعد الزبون هو الركيزة الأساسية في تقييم جودة الخدمة وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي.

2- يركز بعض الباحثين على مفهوم الجودة من منظور الإدارة التي يعمل على تصميم الخدمة ويشرف على مراقبة الاداء الفعلي لها ويضع السياسات التي يتحكم بها.

وعليه يمكن تعريف جودة الخدمة بأنها:- معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمة معينة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

خامساً:- اهمية جودة الخدمة:-

تسعى منظمات اليوم الى اكتساب ميزة تنافسية من خلال جودة الخدمة ويمكنها أن تأمل في البقاء في المنافسة لفترات أطول إذا كانت قادرة على إرضاء زبائنهم، ولا يمكن القيام بذلك إلا إذا أولت أقصى درجات الاهتمام بجودة الخدمة(Ok et al.,2018:22).

إن فشل المنظمة في تحمل المسؤولية عندما يحدث خطأ في تقديم جودة خدمة رديئة هو طريقة مؤكدة لخسارة المنظمة للزبون ، وإن الأسوأ من ذلك هو تحمل استرداد الخدمة وتكاليف تعويض الزبون وغير

ذلك من التكاليف ذات العلاقة بالتالي ونظرًا لأن جودة الخدمة تلعب دورًا حيويًا في نمو المنظمات، فإنها تصبح مسؤولية أصحاب العمل والموظفين لضمان الحفاظ عليها (Goveas,2011:84). وذكر (Rita et al.,2019:3) أن جودة الخدمة ذات أهمية كبيرة للمنظمات أو الإدارة من أجل تحقيق النجاح والاستقرار، أما بالنسبة للزبائن والموظفين فتكمن أهميتها في إنشاء الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى لتحقيق رضا الزبائن وزيادة المنافسة.

ولكون جودة الخدمة من الاهمية بمكان فإنه يجب على مقدمي الخدمات تحسين جودة خدماتهم لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، وقد اشارت الدراسات الى أن الزبائن غير الراضين عن إحدى الخدمات ينشرون تجاربهم لأكثر من ثلاثة أشخاص آخرين (Yarimoglu,2014:80). ويعتقد آخرون ان جودة الخدمة حظيت باهتمام كبير من الباحثين والممارسين نظرًا لمساهمتها الكبيرة في أداء الأعمال ورضا الزبائن، وولائهم، والربحية المتحققة، وبناء محفظة أعمال موسعة مع الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين الجدد (El Saghier,2015:57;Kumar,2017:160)

وتعد جودة الخدمة من عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات التي تفكر في التنافس والتنمية والنمو في السوق، كما تعمل جودة الخدمة على تحسين رضا الزبائن وإدارة التكلفة بشكل جيد تزيد من مستوى الأرباح (Haddad et al.,2019:5-6). كذلك فإن تقديم خدمة عالية الجودة باستمرار يعد أحد الطرق الأساسية التي يمكن لمنظمات الخدمة أن تميز بها نفسها عن المنافسين الآخرين (Poor et al.,2013:36). كما أن الخدمة عالية الجودة تعد أمرًا ضروريًا لتطوير مشاركة أكثر موثوقية مع الزبائن بالكامل (Andriani,2023:58).

ويمكن النظر إلى جودة الخدمة من ثلاثة اتجاهات: **الاول** أداء المنتج **والثاني** سلوك مقدم الخدمة **اما الثالث** فيتعلق بسلوك الزبائن ، وتؤدي وجهة النظر المتنوعة لجودة الخدمة وخصائصها غير

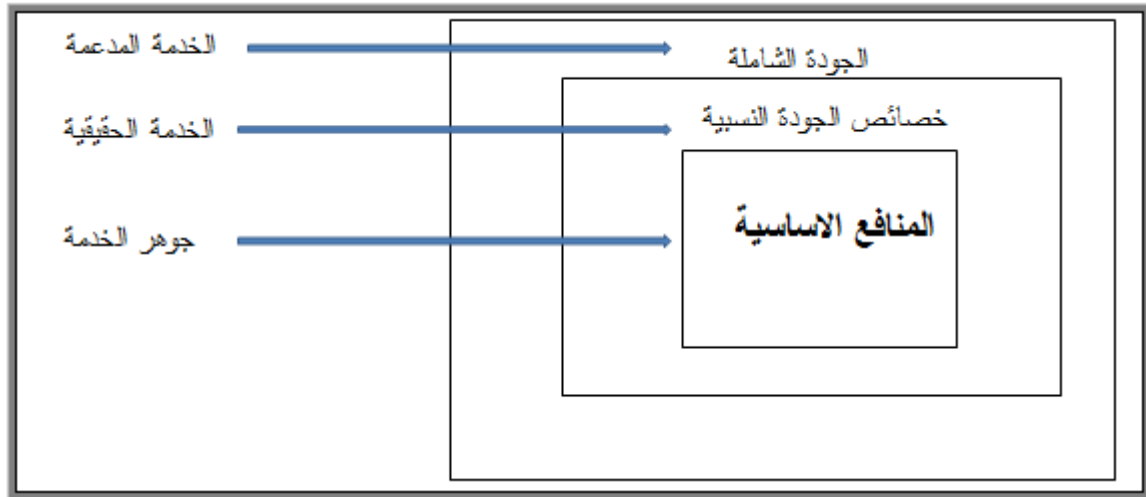
الملموسة إلى التعبير عنها بوصفها نتيجة للمقارنة حسب توقعات الزبائن مع تصوراتهم للخدمة التي تقدمها المنظمة (Tan et al.,2016:102). وأكد (Izogo&Ogba,2015) على أن أهمية جودة الخدمة هي مقياس لرضا الزبائن أو عدم رضائهم عن المنظمة ، كما أنها توفر مؤشراً على قبول أو عدم قبول سلع / خدمات المنظمة في السوق، وبالتالي تعتمد المنظمات الناجحة على خدمات فاعلة وذات كفاءة للحفاظ على ولاء زبائنهم (Puri& Singh,2018:2-3).

وتحتل جودة الخدمة أهمية كبيرة عن طريق ما تقدمه من فوائد ناجحة عند الحصول على الخدمات من قبل الزبائن، وتكون هذه الخدمات متاحة للجميع، وعند تحقيق خدمات عالية الجودة من قبل المنظمات يؤدي ذلك إلى تحسين القدرة التنافسية لها وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية داخل السوق (Tasic,2020:2-3). كما تبرز أهمية جودة الخدمة من خلال الدور الكبير في تحقيق النجاح والاستقرار الأمر الذي يتطلب التعاون المشترك بين الموظفين من أجل إيجاد الخدمة الأفضل وتقديمها إلى الزبون بأعلى مستوى، لذلك على المنظمات الاهتمام بالموظفين فضلاً عن اهتمامها بالزبائن (Abu-Nahel et al.,2020:17). وأشار كل من (Asif et al.,2016:154; Ali et al.,2021:66) إلى أن تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة يعتمد على ثلاثة معايير خاصة وهي كالآتي: -

1- **جوهر الخدمة:** وتتمثل في المنفعة التي تلبي الحاجة للخدمة لدى الزبون، وهو الدافع لطلب الخدمة.

2- **الخدمة الحقيقية:** وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة التي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من الزبائن.

3- **الخدمة المدعومة** : التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات وتوقعات الزبائن ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلباً للزبائن في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام الزبون حرية الاختيار من بينها، والشكل (8) يوضح المستويات المختلفة لجودة الخدمة المدركة.



الشكل (8)

معايير تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون

Source:-Asif, M., Awan, M. U., Jajja, M. S. S., & Ahmad, H. (2016). Developing a scale for service quality measurement in banks. International Journal of Services and Operations Management, 23(2), p.154

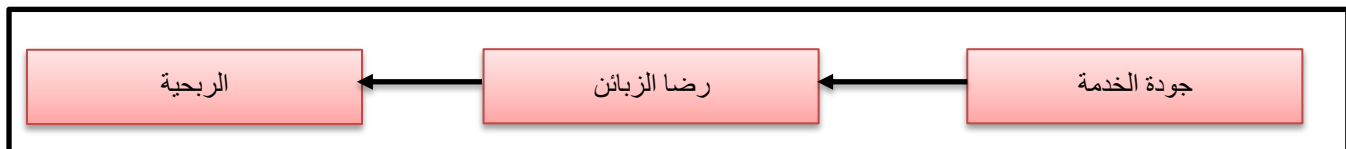
ولخص (Hakem& Ayat,2019:107) أهمية جودة الخدمة بالاتي:-

1- **نمو الخدمة**: زاد عدد المنظمات التجارية التي تقدم خدمات أكثر من أي وقت سابق، إذ تعمل ما يزيد عن نصف منظمات الأعمال في الخدمات ويستمر نمو المنظمات ذات الصلة بالخدمات في التوسع.

2- **زيادة رضا الزبائن وفهمهم**: لا يكفي تقديم خدمات عالية الجودة بسعر معقول دون معاملة جيدة وفهم أكبر للزبائن.

3-زيادة المنافسة: في ظل المتغيرات العالمية، أصبحت جودة الخدمة مهمة ومتميزة للغاية إذ تسعى جميع المنظمات والمجتمع الى تحقيقها، لذا فإن بقاء المنظمة يعتمد على المنافسة الكافية، بالتالي فإن الاعتماد على جودة الخدمة سيمنح المنظمة العديد من المزايا التنافسية.

4-الأهمية الاقتصادية لجودة خدمة الزبائن: تحرص المنظمات في الوقت الحالي على ضرورة الاستمرار في التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنهم، ما يعني أنه لا ينبغي لها أن تسعى فقط الى جذب زبائن جدد، بل يجب عليها الحفاظ على الزبائن الحاليين ومن ثم إظهار الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن من أجل ضمان ذلك. وبين (Nejadjavad&Gilaninia,2016:24) أن أحد أسباب الاهتمام بجودة الخدمة في السنوات الأخيرة هو أن جودة الخدمة تُعد مدخلات لرضا الزبائن، ورضا الزبائن يؤدي بالنتيجة إلى الربحية، والشكل (9) يوضح هذه العلاقة.



شكل (9)

العلاقة بين جودة الخدمة والرضا والربحية

Source:- Nejadjavad ,M ,Gilaninia, S(2016) The Role Of Service Quality In Organizations, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 5, No.7,p.24

وقد أصبح مستوى جودة أداء الخدمة أحد الأساليب التنافسية لبناء وتحقيق رضا وولاء الزبون، فلم تعد الجودة غاية في حد ذاتها بل أضحت وسيلة تسعى عن طريقها المنظمة إلى بناء ولاء زبائنهم على الرغم من صعوبة قياس مستوى جودة الخدمة بالنسبة إلى السلع المادية الملموسة ، لكن بشكل عام فإن الزبون مستهلك للخدمة مثل المستهلكين الآخرين للبضائع يأخذ بنظر الاعتبار مجموعة من الخصائص التي تشكل الأساس لمقارنة الخدمات البديلة،

والتي تمثل مجموعة من التصورات الضمنية في ذهن الزبون والتي لا يمكن إبدائها بصورة مباشرة، كما تلعب الجودة دوراً مهماً في تسويق الخدمات التي تقدمها المنظمات عن طريق خلق ميزة تنافسية لاكتساب رضا الزبون، وهو ما يجعل الجودة في الخدمات عاملاً مهماً يسهم بدرجة كبيرة في تطوير المنظمات (Babulak&Perner,2020:26;Das,2022:23).

فيما تطرق كل من (Medicine,2019:11; Abu-Nahel *et al.*,2020:20) الى أهمية جودة الخدمة بالاتي:-

- 1- **سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة سمعتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع زبائنهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغباتهم وحاجاتهم.
- 2- **المسؤولية القانونية للجودة:** تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها، بالتالي فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة على كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لتلك المنتجات. اما (Victoria,2022:3-5) فعرض أهمية جودة الخدمة من خلال:-

- 1- **المنافسة العالمية:** تكتسب الجودة أهمية متميزة، اذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

- 2- **حماية الزبون:** إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات قياسية في حماية الزبون من الغش التجاري، ويعزز الثقة في منتجات المنظمة، عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً، يؤدي الى إحجام الزبون عن طلب منتجات المنظمة، إذ أن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه، وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعة أدى الى ظهور جماعات حماية الزبون وارشاده الى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأماناً.

3-التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب تحمل المنظمة الكلف الإضافية والى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليص الوقت العاطل عن الإنتاج بالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المنظمة.

خلال ما تقدم يمكن تلخيص اهمية جودة الخدمة بالاتي:-

1- زيادة المنافسة: إذ أن بقاء الجامعات والكليات الاهلية يعتمد على حصولها على مراكز متقدمة من المنافسة، لذلك فإن توفر الجودة في الخدمات المقدمة من قبلها يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

٢- نمو مجال الخدمة: إذ تزايدت أعداد الجامعات والكليات الاهلية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت آخر، فضلاً عن أن نموها المتصل بالخدمات مازال مستمراً بالتوسع.

3-نوعية الخدمات الداخلية: ويقصد بها القيام باختيار الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية وتوفير البرامج التدريبية المناسبة والتي من شأنها توفير بيئة عمل داخلية تتسم بالجودة العالية وتقديم الدعم اللازم للعاملين بالمكاتب الامامية الذين يتعاملون مع الزبائن.

سادساً:- طرق تحقيق جودة الخدمة:-

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتقديم خدمات عالية الجودة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق:-

1-الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

أدى فشل المنظمات في الوصول إلى خدمات عالية الجودة إلى استخدام نتائج البحوث والدراسات بوصفها وسيلة لجمع المعلومات وفهم توقعات الزبائن وتقييمهم للأداء الفعلي

للخدمة(Medicine,2019:9).

2-سرعة الاستجابة والتحليل لشكاوى الزبائن:

تعد الشكاوى مؤشراً خطيراً على جودة الخدمة، يوضح التحليل المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة، فكلما زادت سرعة الاستجابة لحل المشكلات ، زاد الطلب على الخدمة ورضا الزبائن (Abu-Nahel *et al.*,2020:20).

3-العمل على توظيف الكفاءات:

إن تطوير برامج لتحسين جودة الخدمة يكون ذا قيمة ما لم يكن لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق هذه البرامج لأن معظم الشكاوى تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو عدم الرغبة في العمل وتدني اتجاه رؤية الزبون (Sharikh *et al.*,2019:35).

4-وجود التزام إداري أو التزام بجودة الخدمة:

ترتبط فعالية ونجاح برامج جودة الخدمة بتغيير جذري في ثقافة المنظمة كلها ، من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية (Adame *et al.*,2010:24).

5-التطوير الثقافي التنظيمي الذي يدعم الجودة:

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن يصبح شعاراً يؤمن به جميع الموظفين ويسعون إلى تطبيقه ، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية تولد التشبع والرضا، فضلاً عن أن القيادة الفعالة على جميع المستويات هي مفتاح نجاح برامج جودة الخدمة (Hakem& Ayat,2019:108).

سابعاً:-ابعاد جودة الخدمة:-

أختلف الباحثون في تحديد أبعاد جودة الخدمة، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع جودة الخدمة يمكن تحديد أهم الابعاد التي اتفق عليها عدد من الباحثين وكما موضح في الجدول(10).

جدول (10)
آراء بعض الباحثين حول أبعاد جودة الخدمة

البعد	الموثوقية	الاستجابة	التواصل	اللموسية	الأمان	الضمان	المصداقية	فهم الزبائن	إمكانية الوصول إلى الخدمة	التعاطف	الجانب المالي	كفاءة الموظف
Parasuraman et al.,1988	✓	✓		✓		✓				✓		
Su et al.,2006		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓
Naik et al.,2010			✓			✓	✓	✓		✓	✓	
Keisidou et al.,2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
Haji,2017	✓	✓		✓		✓				✓	✓	
Pakurár et al.,2019	✓	✓		✓		✓				✓		
Sharikh et al.,2019	✓	✓		✓		✓				✓		
Vencataya et al.,2019	✓	✓		✓		✓				✓		
Al-Gasawneh et al.,2021	✓	✓		✓		✓				✓		
Borishade et al.,2021	✓	✓		✓		✓				✓	✓	
Victoria,2022	✓	✓		✓						✓		
المجموع	9	10	3	10	2	9	2	3	2	9	3	2
النسبة	82%	91%	27%	91%	18%	82%	18%	27%	18%	82%	27%	18%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وسيتم الاعتماد على أبعاد جودة الخدمة (الموثوقية، الاستجابة، اللموسية، الضمان، التعاطف) لحصولها على أعلى النسب ولكونها تخدم مكان تطبيق الدراسة وتوجهاتها وكالاتي:-

1-الموثوقية:-

تعني الموثوقية أن المنظمات تؤدي الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى، كما أنها تسعى جاهدة إلى الوفاء بالوعد والاهتمام بالنتائج(Rita et al.,2019:2). وتعني القدرة على أداء الخدمة الموعودة بدقة، وفي هذا البعد يتم قياس قدرة الموظفين على تأدية الخدمة بدقة في الموعد المقرر وبجودة ترضي طالب الخدمة من حيث الوقت المحدد ونوعية الخدمة المقدمة له(Sureka et al.,2015:36). كما انها القدرة على إيصال الخدمات الموعودة بدقة وموثوقية، ويتضمن هذا الجانب الوعد التي يجب الوفاء بها فيما يتعلق بالتسعير والتسليم ومعالجة الشكاوى

(Puri&Singh,2018:2). كما تشير الى قدرة المنظمة على أداء الخدمة بدقة وثقة، وان الإدارات (الأقسام المختلفة) تفي بوعودها وتقوم بإنجاز الخدمة في الوقت المحدد، ولديها رغبة صادقة في حل المشاكل، ويمكن الاعتماد عليها في أداء خالٍ من الأخطاء على وفق توقعات الزبون (Pakurár et al.,2019:4).

وتشير الموثوقية إلى التوحيد في الأداء والجدارة بالثقة، ويشمل عوامل مثل الوفاء بالوعد، وحل مشكلة الزبائن، والخدمة من البداية، والسجلات الخالية من الأخطاء وتوقيت الخدمة (Samson,2022:157). ومن جانب آخر ذكر (Abdullahi,2023:7) أن تتضمن الموثوقية القدرة على تنفيذ الاعتماد على الخدمة الموعودة بشكل موثوق، فضلاً عن الخدمة الشخصية الجيدة وسلوك الموظفين والخبرة ، فضلاً عن أنها تعد الموثوقية عاملاً حاسماً في جودة المنتج.

2-الاستجابة:-

تعكس الاستجابة الرغبة في تقديم خدمة الزبائن على الفور والاستجابة بسرعة (Sharikh et al.,2019:38). وأوضح (Hakem&Ayat,2019:107) أن استجابة الموظفين الراغبين تتضمن إخبار الزبائن بالضبط متى ستم الأمور ، وإعطائهم اهتماماً كاملاً ، وتعزيز الخدمات ، والاستجابة وفقاً لمتطلباتهم.

والاستجابة هي الرغبة، والاستعداد الدائم لدى الموظفين في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة لهم، وتقديم إدارة المنظمة كافة الإرشادات للزبائن الجدد، وتعاون جميع الإدارات بالمنظمة للرد على الاستفسارات وحل المشكلات، وسهولة الوصول إلى موقع الخدمة ووجود المسؤولين أثناء تقديمهم لها (Rita et al.,2019:2).

وتعمل الاستجابة على مساعدة الزبائن بأسلوب سريع، ويدعم هذا الجانب توقعات الخدمة المتقائلة ويطلب أيضاً من الموظفين الانتباه إلى طلب استعلام الزبائن وشكواهم (Puri&Singh,2018:2). وتمثل الاستجابة تفاعل مقدم الخدمة مع الزبون وأشعاره بأهميته، والحرص على رضاه عند تقديم الخدمة له، ومدى شعور الزبون بقيمته الإنسانية لدى مقدم الخدمة عند التعامل معه (Byrne et al.,2019:254).

وتعني الاستجابة لطلب الزبائن في تقديم الخدمة السريعة عند الحاجة، وفي هذا البعد يتم قياس الجهوية لدى الموظفين لتقديم الخدمات الفورية لطلابها ويتم التركيز هنا على القدرة الفعلية للعاملين على تقديم الخدمة فعلاً في سرور ورحابة ودون تذمر من تقديم تلك الخدمات (Rita et al.,2019:3). وتشير الاستجابة إلى رغبة أو استعداد الموظفين لتقديم الخدمات (Oyuko,2023:13). وتنص الاستجابة على توقيت الخدمات المقدمة، ويشمل عوامل مثل الدقة والسرعة والمساعدة والاستجابة السريعة، إذ تشير الدقة إلى إخبار الموظفين بالوقت المحدد الذي سيتم فيه تنفيذ الخدمة، أما السرعة فتعني التسليم الفوري للخدمات، كما ترتبط المساعدة باستعداد الموظف للمساعدة، وتتعلق الاستجابة السريعة باستعداد الموظف للاستجابة السريعة لطلب الزبون (Abdullah et al.,2023:2). وأشار (Pakurár et al.,2019:4) إلى أنه درجة الاستعداد الموجودة لدى الإدارات المختلفة في الجامعة لمساعدة الطلاب والإيفاء بمتطلباتهم من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي يحتاجها وتقديم الخدمة السريعة له، وبما يسهم في تخفيض وقت الانتظار الذي يقضيه من أجل الحصول على ما يريد من خدمة.

3- الملموسية:-

تعني الملموسية وجود التسهيلات المادية والموظفين والمعدات والموارد المتاحة (Sharikh et al.,2019:38) وتمثل الملموسية المظهر العام والجوانب المادية في الخدمة كالتجهيزات المادية والمعدات والمظهر الخارجي للعاملين في المنظمة والمظهر العام للمباني (Byrne et al.,2019:254). وتشمل التسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة (المعدات، الأفراد، ووسائل الاتصالات)، وغالباً ما تستخدم المنظمات الملموسية لتحسين صورتها، وتؤمن التواصل المستمر مع الزبون (Rita et al.,2019:2; Amoako et al.,2023:114). كما تعني التسهيلات المادية المرتبطة بتقديم الخدمة وتشمل التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين، وفي هذا البعد يتم قياس المقومات والتسهيلات المادية المتاحة في المنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد تقيس التجهيزات من الأجهزة والمعدات والأثاث والديكور والإضاءة ومظهر الموظفين (Hakem& Ayat,2019:107).

كما تضم التسهيلات المادية والمعدات المستخدمة في إنتاج وتقديم الخدمة، وتتمثل في المعدات المواكبة للعصر وحديثة الإمكانيات، وتكون مناسبة ومتطورة، ويتميز العاملون بحسن

المظهر ودقة الملابس، كما ان المكان يتلاءم مع طبيعة الخدمة المقدمة، من مساحة القاعات، وجودة الأثاث وتوافر اللوحات الإرشادية (Poor *et al.*,2013:36).

ومن جانب آخر اشار (Samson,2022:157) الى أن الملموسية تشمل مظهر الموظفين الذين يقدمون الخدمات وملابسهم والعناية بهم، وتتضمن المواد والموارد المرتبطة بالخدمات. وتطرق (Abdullahi,2023:7) الى أن الملموسية في الجامعات تشير الى المعدات الحديثة مثل الاتصال بالإنترنت وآلات الطباعة أو التصوير وأنظمة التعليم الذكية.

4-الضمان:-

يوضح الضمان الكيفية التي يتعامل بها العاملون مع الزبائن بأناقة وثقة كبيرة ومصداقية (Sharikh *et al.*,2019:38). ويعكس الضمان قدرة الموظفين على بث الثقة والطمأنينة في نفوس الزبائن أي متلقي الخدمة عند طلب الخدمة والحصول عليها (Rita *et al.*,2019:2).

وعرف (Pakurár *et al.*,2019:4) الضمان بأنه التعامل الحسن من قبل الموظفين ومعرفتهم وقدرتهم على نقل الثقة إلى الزبائن، من خلال إبقاء الزبائن على اطلاع بلغتهم الأم والاستماع إليهم، بغض النظر عن المستوى التعليمي والعمر والجنس. وتطرق (Poor *et al.*,2013:36) الى أن الضمان يشير إلى مواقف الموظفين وسلوكهم، وقدرتهم على تقديم خدمات ودية وسريعة ومهذبة وذات كفاءة. ويُظهر الضمان وعي الموظفين واحترامهم وقدرتهم على تشجيع الثقة والالتئمان، فضلاً عن الموثوقية والتفاعل مع رضا الزبائن (Samson,2022:156).

وجد (Abdullahi,2023:7) أن الضمان هو عامل مهم في كفاءة الخدمة، إذ إن الضمان له التأثير الأكبر على ولاء الزبون ويسهم في الحصول على نتيجة إيجابية بالتوصية بالمنتج للأصدقاء. ويشير الضمان إلى معرفة الموظفين ولطفهم وقدرتهم على غرس الثقة في الزبائن، ويشمل عوامل مثل السرية والسلامة والكياسة والمعرفة (Abdullah *et al.*,2023:2).

5- التعاطف:-

يعكس التعاطف موقف الرعاية والاهتمام الخاص الذي يوليه مقدمو الخدمة للزبائن (Puri&Singh,2018:2). التعاطف هو تقديم الخدمة المناسبة للزبائن في الوقت المناسب (Sharikh *et al.*,2019:38). ويشير التعاطف الى معاملة الزبائن بوصفهم أفراداً بشكل شخصي ويعرف ايضاً بالتقمص العاطفي، وهو أن تعمل المنظمة على تقديم الخدمة للزبون الخاص بها من

خلال إيلائها الاهتمام والانتباه الكافي له، وأن جوهر التفاعل العاطفي هو الوصول للزبون من خلال علاقة شخصية والإيصال (حسب الطلب للخدمة) وبيان الزبون هو فريد وخاص (Byrne *et al.*,2019:254).

وأشار (Rita *et al.*,2019:2) الى أن التعاطف يمثل الاهتمام الفردي الذي تقدمه المنظمة لزيائنها، ويشمل سهولة الوصول والاتصال بمزودي الخدمة وبذل الجهود لفهم احتياجات الزبائن. ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بالزبائن، ومعرفة الافراد الموظفين بحاجات واهتمامات الزبائن، كما أنه يساعد على الاهتمام وفهم احتياجات الزبائن الخاصة، ووضع اهتمامات الزبون والإيفاء باحتياجاته الاساسية (Pakurár *et al.*,2019:4).

يحتاج الزبائن إلى الشعور بأنهم يحظون بالأولوية من قبل المنظمة التي تقدم الخدمات، فالتعاطف يعني الاهتمام والاهتمام الشخصي وتقديم الخدمات للزبائن، فضلاً عن أن جوهر التعاطف هو نقل الشعور بأن الزبون فريد ومميز (Hakem&Ayat,2019:107). كما يشير التعاطف إلى الرعاية والاهتمام الشخصي المقدم لفهم احتياجات الزبائن، ويشمل عوامل مثل الاهتمام الفردي، وساعات العمل المريحة، والخدمات الشخصية، والتركيز على الزبائن وتحليل احتياجاتهم (Wang *et al.*,2023:418).

وفي هذا السياق اشار (Abdullah *et al.*,2023:2) الى أن الموظفين يحتاجون إلى تقديم خدمات شخصية للزبائن، إذ تحتاج المنظمة إلى وضع مصالح زبائنها في الاعتبار، كما أن تحليل احتياجات الزبائن تشير إلى الجهود التي يبذلها الموظفون لفهم متطلبات الزبائن وتقديم الخدمات وفقاً لذلك.

ثامناً: - تحسين جودة الخدمة

يحتاج أي عمل إلى إدارة مرنة تتبنى التغيير بسرعة أكبر وبشكل فعال لاسيما في وقتنا الحاضر، فعندما تقوم المنظمة أياً كانت طبيعتها بمشروعات أو مبادرات لتحسين الأداء أو معالجة المشاكل والقضايا الرئيسية، فإنها غالباً ما تتطلب تغييرات من أجل البقاء والنمو، وتغييرات في العمليات والأدوار الوظيفية والهياكل التنظيمية وأنواع واستخدمات التكنولوجيا (Sharikh *et al.*,2019:38).

في بداية الخمسينات قام ويليام ادواردز ديمينغ وهو من رواد إدارة الجودة الشاملة بوضع نظرية عُرفت باسم (دورة ديمينج) وهي عملية منهجية لاكتساب المعرفة والتعلم من أجل التحسين المستمر لمنتج أو عملية أو خدمة، إذ توفر إطاراً لتطوير واختبار وتنفيذ التغييرات التي تؤدي إلى التحسين على نطاق صغير قبل بدء التطبيق الكامل، مما يتيح الفرصة لمعرفة ما إذا كان التغيير المقترح سينجح أم لا. ويمكن تعريف تحسين جودة الخدمة بأنه: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمة معينة، والفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة. وتتكون هذه الدورة من أربع خطوات متكررة هي (Hakem&Ayat,2019:107):-

1-خطط

في مرحلة التخطيط تبدأ بسعي المنظمة إلى تحديد وفهم المشكلة لإيجاد الفرص المتاحة لتحسين العملية أو المنتج أو الخدمة، ويمكنك أيضاً تخمين سبب المشكلة في النهاية وتحديد الحل المحتمل الذي يجب اختباره أولاً (Abdullah et al.,2023:2).

وتتضمن هذه المرحلة تحديد توقعات المنظمة حتى تتمكن من إعادة النظر فيها لاحقاً لمعرفة ما إذا كان الحل الذي اخترته مناسباً (Oyuko,2023:13). وتعني بوضع قواعد التشغيل التي تقلل وتتغلب على المشكلات التي تواجهها المنظمة بحيث يتم تحديد الأسباب الرئيسة للمشكلة ومصدرها أيضاً (Pakurár et al.,2019:4). فضلاً عن التركيز على الزبون ومتطلباته ورغبته وتوجهاته في المستقبل، والهدف هو تحسين النظام ودراسة المشكلات (Hakem& Ayat,2019:107).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه: أمر ضروري في الجامعات اذ انها تزيد الانفتاح والافكار الجديدة ،وتسهل العمل على الافكار الموجودة التي تحتاج الى تحديث من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة .

2-اعمل

في مرحلة التنفيذ تختبر المنظمة الحل الذي حددت أنه الحل الأكثر احتمالاً للنجاح، وعادةً ما تقوم بذلك على نطاق محدود، لذلك يكون من الأسهل قياس كيفية سير الأمور، وإذا لم تسر الأمور على ما يرام، فمن غير المرجح أن يكون لها تأثير سلبي كبير على العمليات الحالية (Wang et al.,2023:418). فقد يمكن اختبار الحل داخل منطقة جغرافية معينة أو مع مجموعة سكانية محددة من الزبائن، وتقوم بعض المنظمات باختبار عدة حلول افتراضية في وقت واحد (Hakem& Ayat,2019:107)

تتضمن وتعني تطبيق قواعد التشغيل وفقاً للخطة وتنفيذ التغييرات اللازمة لحل المشكلة بشكل تدريجي (Babulak&Perner,2020:26). ويتم تنفيذها على عينات تجريبية، إذ يتم تسجيل وتدوين الملاحظات والاستفادة منها في تحسين عمليات التشغيل مع الاستمرارية (Poor et al.,2013:36).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه: يتعين على الجامعة تنفيذ الخطة على نطاق محدود كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم جمع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقييم.

3- افحص

في هذه مرحلة تقوم المنظمة بتحليل نتائج تنفيذ الحل الخاص بها، إذ يجب ان تقوم بقياس مدى فعاليته في حل مشكلتك وحدد ما إذا كانت نتائج الاختبار تدعم توقعاتها (Abdullah et al.,2023:2). ومن الشائع المرور بمراحل نفذ وحل عدة مرات قبل الانتقال إلى المرحلة النهائية من العملية، وذلك للسماح بإجراء اختبار كافٍ للحل حتى تتمكن من التأكد من الحل الصحيح قبل المضي قدماً (Poor et al.,2013:36).

وتتضمن هذه المرحلة مراجعة التقارير ومقارنة النتائج بين المرحلتين الأولى والثانية لتطبيق دورة ديمنج (Byrne et al.,2019:254). كما أن اغلب المنظمات لديها غياب كبير في هذه النقطة والتي أظهرت مستوى سيئاً جداً في إظهار المنتجة بجودة عالية، لذلك لابد من التأكد من القواعد الأساسية في التشغيل لإخراج النتائج المطلوبة (Hakem& Ayat,2019:107).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه: تعمل الجامعة على تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.

4- نفذ

في مرحلة التنفيذ ستحدد رسمياً ما إذا كان الحل ناجحاً وستعمل على تنفيذه لتحسين العملية أو المنتج أو الخدمة ودائرة ديمنج عبارة عن حلقة، مما يعني أنه حتى إذا قامت المنظمة بتنفيذ حل، فإنها لا تزال ترغب في مواصلة العمل على تحديد فرص التحسين حتى يزدهر عملها ويجذب الزبائن (Abdullah et al.,2023:2).

ويمكن طرح هذه الأسئلة خلال هذه المرحلة النهائية (Byrne et al.,2019:254):

أ-كيف يمكن للمنظمة تنفيذ هذا التغيير الجديد بشكل فعال في المنظمة؟

ب-ما الموارد التي تحتاجها لإنجاح التنفيذ؟

ت-ما التدريب الذي يجب عليها إنشاؤه حتى يعرف المستخدمون الحل الجديد؟

ث-كيف يمكنك الحفاظ على هذا التغيير؟

ج-هل هناك أي فرص للتحسين؟

ح-ما العمليات الأخرى التي يجب عليك تحسينها؟

خ-كيف يمكنك فهم تأثير الحل على مكان عملها؟

وبعد مقارنة النتائج في المراحل الأولى من عجلة ديمنج تأخذك هذه الخطوة للبدء بتنفيذ الإجراءات الأفضل وذلك للحصول على نتائج ذات جودة عالية وتحقيق النجاح والتميز (Hakem& Ayat,2019:107).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه: تقوم الجامعات بالتحسين بناءً على نتائج تقييم الفحص إذا كانت نتائج الفحص جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل العاملين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطأ وإعادة الدورة.

المبحث الثاني : إعادة هندسة العمليات الإدارية

توطئة:-

تواجه البيئة المحيطة بالمنظمات في وقتنا الراهن الكثير من التطورات والتغيرات المتتالية والمتسارعة في المجالات كافة ، وقد نتج عن ذلك تحقيق قفزات نوعية في أداء المنظمات، وتحسين مستمر للكثير من الأعمال والخدمات، وذلك من خلال تطبيق عدة نظريات وأساليب علمية متطورة مكنت من إحداث ومتابعة التغييرات الجديدة في النشاطات المختلفة، وهذه التحولات والتطورات فرضت على الإداريين إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب والإجراءات المستخدمة في المنظمات من خلال الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من أجل الارتقاء والنجاح، وتعد إعادة هندسة العمليات الإدارية من بين أهم مداخل التغيير المطبقة حالياً في المنظمات، لمساهمتها المتميزة في تحقيق تحسينات كبيرة في الجودة، من خلال التغيير الجذري لطرق أداء الأعمال بالتركيز على الاستخدام المكثف لها.

أولاً:- مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:-

إعادة هندسة العمليات هي كلمة جديدة في قاموس اللغة العربية مركبة من كلمتين هما (هندسة) و(إدارة) وهي ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Administration Reengineering) ظهرت عام (1992) عندما أطلق الكاتبان (Hammer&Champy) كتابهما المعنون (Reengineering The Corporation)، وعرفاها على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساس وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (Xenakis,2005:3).

وتعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لدورها الكبير في تحقيق التكامل بين المنظمة والتغييرات التي يشهدها محيطها، فضلاً عن أنها تحقق العديد من الفوائد للمنظمات التي تتبناها (Cete,2013:11).

كما تعد إعادة الهندسة إنموذجاً جديداً يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب و قدرات المديرين في مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤية جديدة ورسالة جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة جديدة من الاستراتيجيات (Menberu et al.,2013:2). إذ أصبحت إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية المتبعة في الفكر الإداري المعاصر، وتتبع أهميتها في تبنيها لإعادة التفكير الأساس، والجذري للعمليات الإدارية المتبعة، والهيكل التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، ومحتوى الوظيفة، وتدفق العمل، وذلك بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاج من حيث الجودة، والتكلفة، والسرعة (Awolusi,2015:163).

فيما عرف (Aldakhil,2016:313) إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها فلسفة إدارية معاصرة تقوم على إعادة تصميم العمليات الإدارية بالاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة من أجل مواكبة التطورات وتحقيق البقاء والاستمرارية. وذكر (إبراهيم، 2016: 63) بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة في الإدارة العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الزبائن ومن جانب آخر أشار (Topala & Postolache,2018:3) إلى أنها إعادة التفكير المبدئي والأساس لتصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وذكر (عبد الوهاب، 2018: 202) بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بالتكامل الوظيفي للعاملين في إدارة العمليات داخل المنظمة بواسطة مجموعة من الموظفين ذوي مهارات وخبرات متنوعة ويعملون مع بعضهم داخل المنظمة إذ يتم انجاز مهمة محددة مستخدمين قدراتهم المتوفرة لذلك الأمر، أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهتم بشكل واضح بالتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة. وصرح (Bako, 2019: 2) بأنها التغيير الجذري في طريقة أداء العمل بحيث يتم تصميم العمليات الإدارية من الصفر ودون النظر للنظام المعمول به حالياً بشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل، وتتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية والتحول إلى العمليات الإدارية. ويرتبط مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بمفهومي إدارة التغيير والهندسة البشرية وكالاتي (Pariso, 2020: 314-315): -

1- **إدارة التغيير:** وتمثل المجهودات المنظمة التي تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

2- **الهندسة البشرية:** ويقصد بها دراسة الموظفين وهم في ظروف العمل وخلال الطرق التي تؤدي بها للعمل بغية تحديد الطريقة المثلى، وتتناول كذلك دراسة وتصميم الآلات والأجهزة والمعدات وتحديد ساعات العمل المناسبة وظروف البيئة المحيطة بالعمل وسير العمل وخطته وإجراءاته.

جدول (11)

آراء عدد من الباحثين حول تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

الباحث ،السنة، الصفحة	التعريف
Pouyioutas et al.,2012:2	عملية إعادة تشكيل المنظمة وإجراء تحول ثقافي من خلال تحدي الاعتقادات التقليدية والممارسة الإدارية، ونشاطات الأعمال والنماذج التنظيمية وإعادة تشكيل الموارد البشرية والمالية وإعادة ترتيبها على شكل عمليات متقاطعة وظيفيًا لتعظيم القيمة المضافة.
Cete,2013:10	مدخل يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفاعلية العمليات المتبعة داخل المنظمات.
Lucas,2016:3	إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات.
Al Shobaki,2017:161	إعادة التفكير المبدئي والأساس، وإعادة العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Khashman,2019:133	وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وجودة المنتج وتخفيض التكلفة.
Andrea& Santoso,2020:472	تفكيك الجهاز الإداري للمنظمة أو الهيئة من الأساس وإعادة هندسة نظم الإدارة والعمليات ثم بنائها بشكل جديد كليًا يواكب متطلبات العصر والاستثمار الأمثل للثروة التكنولوجية والمعلوماتية.
Al-Anqoudi,2021:63	إعادة التفكير الأساس وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.
Garcia-Garcia et al.,2021:3	مدخل تطوير إداري كبير يستفيد من الإمكانيات العالية لتقانة المعلومات والاتصالات في تصميم العمليات الإدارية بهدف

تحقيقه تحسينات جذرية وكبيرة في مقاييس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة، وسرعة الخدمة.	
ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة.	Nkomo,2021:4
طريقة مفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجذري في عمليات المنظمة التي تمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة.	حسين، 2022: 4
إعادة البناء الشاملة أو إعادة هندسة نظم العمل، وهي إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير ، لكونها طريقة للتغيير الجذري لا الترقيعي.	محمد ورمزي، 2023: 123
إعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية، وكل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل باستخدام نظم المعلومات التي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية و أجهزة الهاتف الذكية والشبكات الآلية.	Hussein,2023:122
مدخل وظيفي يتطلب إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية ذلك - لإحداث تغييرات جوهرية في الثقافة، الهيكل وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تحسينات مفاجئة في الأداء وتشمل خدمة الزبون، الجودة، الكلفة والسرعة.	Kheira& Medjdoub,2023:2

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

مما سبق يمكن القول أن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:-

1-إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك

إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساعد العمليات،

وكل ذلك للوصول إلى سير العمل بأعلى مستوى من الخدمات وفق معايير الجودة العالمية.

2- استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء المنظمة لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

ثانياً: - عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال استعراض آراء بعض الباحثين حول تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية يتضح أنها تختلف في الصياغة عن المضمون، فبينما تتعدد الصياغات يتمحور المضمون حول أربعة محاور أو عناصر رئيسة حددها كل من (Hammer&Champy,1995) وهي:-

1- إعادة التفكير بشكل أساسي:-

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال (Battilani et al.,2022:2).

تقوم إعادة هندسة العمليات على تصميم العمليات بصورة أساسية على مبدأ أهمية المهمات المكونة للعملية ومن دون قيود مسبقة وجازمة تحكم عملية التصميم، بل تتجاهل كل ما هو غير مهم من المهمات وتركز على ما هو مهم (Al Najjar,2022:138). فمدخل إعادة الهندسة يرفض كل الأساليب والممارسات التقليدية المتبعة في أداء العملية الحالية، ويبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لأدائها (Salam,2023:2).

2- إعادة التصميم بشكل جذري:-

أن عملية إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور وليس مجرد تغيرات سطحية أو ظاهرية للوضع القائم، وهذا يعني البحث عن فرص جديدة وإنشاء استراتيجيات، وتركيب تنظيمي، وتغيير العلاقات سواء داخل المنظمات أو خارجها، ويتطلب ذلك أسساً تكنولوجية ومعلوماتية جديدة

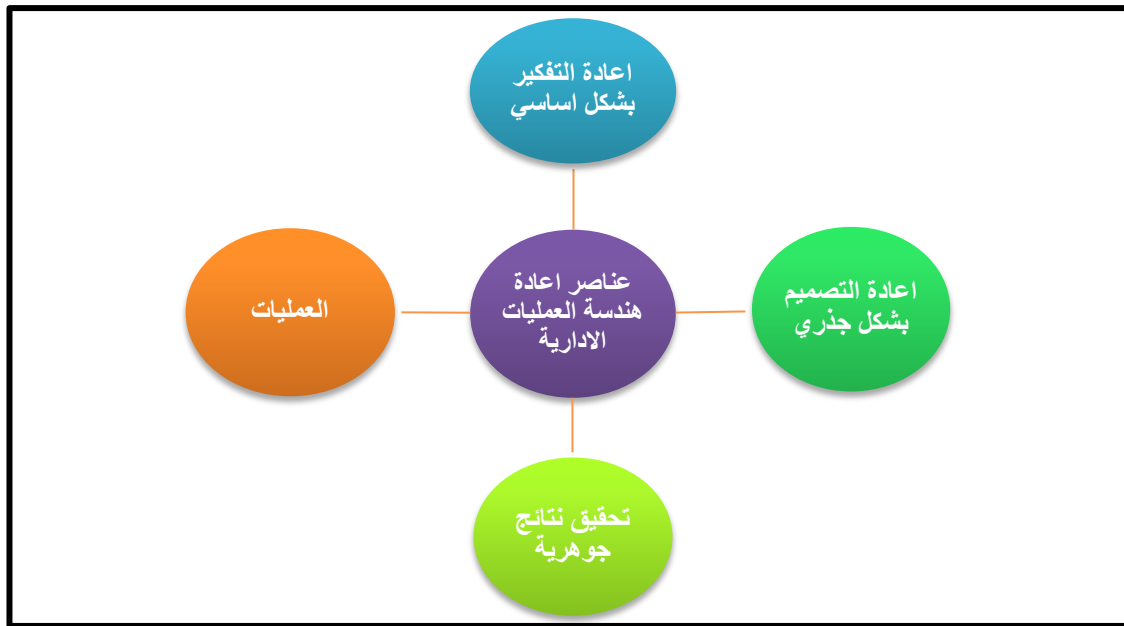
(Kheira et al.,2020:3). كما أن إعادة هندسة العمليات بالتغيير لكل من أساليب العمل ووسائل العمل والهيكل الادارية بالاستفادة من القدرات الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير نمط الاعمال، فهي تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين وتعديل أو تطوير أساليب العمل القائم (Hassouna,2022:2-3).

3- تحقيق نتائج جوهرية:-

إعادة الهندسة لا ترتبط بالتحسينات الشكلية بل تهدف إلى تحقيق تغييرات كبيرة وشاملة في الأساليب ومستويات الأداء واستبدال القديم بالجديد المبتكر فهي تعني الكفاح من أجل تحقيق مستويات فائقة من التحسين، وذلك يعني التخلص من الطرق التقليدية وكل ما يعقد الحدود التنظيمية ومن الضروري أن تكون شاملة (FarajAllah et al.,2018:33). إذ أن إعادة هندسة العمليات لا تعني اضافة تحسينات بسيطة وسطحية بل اضافة تحسينات كبيرة وثرورية في إداء الاعمال وابتكار نماذج اعمال جديدة (Bokhari,2016:12). وبهذا فإن إعادة هندسة العمليات تسعى إلى إحداث تحسينات كبيرة جدا في معدلات الأداء المهمة مثل: الجودة والتكلفة والخدمة وسرعة إنجاز العمل (إبراهيم،2016: 63).

4-العمليات:-

أصبح التحول الجديد المتمثل في التركيز على العمليات هو محور الاهتمام في المستقبل، ويتميز مبدأ إعادة الهندسة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسة للمنظمات وليس الإدارات (Al Shobaki,2019:22)، إذ تتم دراسة وهندسة العمليات بأكملها ابتداءً من استلام طلب الزبون إلى أن يتم إنجاز المطلوب، ولذلك فإعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الوقت اللازم لتقديم المنتج أو انجاز الخدمة وإنهاء العمل (Nadeem,2016:2). والشكل (10) يوضح ذلك.



الشكل (10)
عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

ثالثاً: -أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:-

تبرز أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في كونها وسيلة عملية، هدفها خدمة العديد من الأطراف المستفيدين من خدماتها مثل إحداث تغييرات في أداء الموظفين، من حيث استقلالية الأفراد في أداء المهام، مما يتطلب من الموظفين أن يكونوا قادرين على تأسيس القواعد، والتعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، وتقوم الإدارة بتكليف فرق العمل بمسؤولية تنفيذ العمليات الإدارية بشكل كامل (العنزي، 2017: 48). وتتمثل أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين العمليات الإدارية الغير فعالة، وتحسين جودة الخدمة، وتحسين مستوى الأداء عند مواجهة تغييرات سريعة، وإحداث تغيير جذري شمولي في المنظمة، وخفض التكلفة وتحقيق سرعة إنجاز للعمل، والاستفادة من المعلومات وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعمليات الإدارية داخل المنظمة،

وزيادة المنافسة الايجابية بين الموظفين، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية (Chang et al.,2017:1713);(Hak et al.,2018:161).

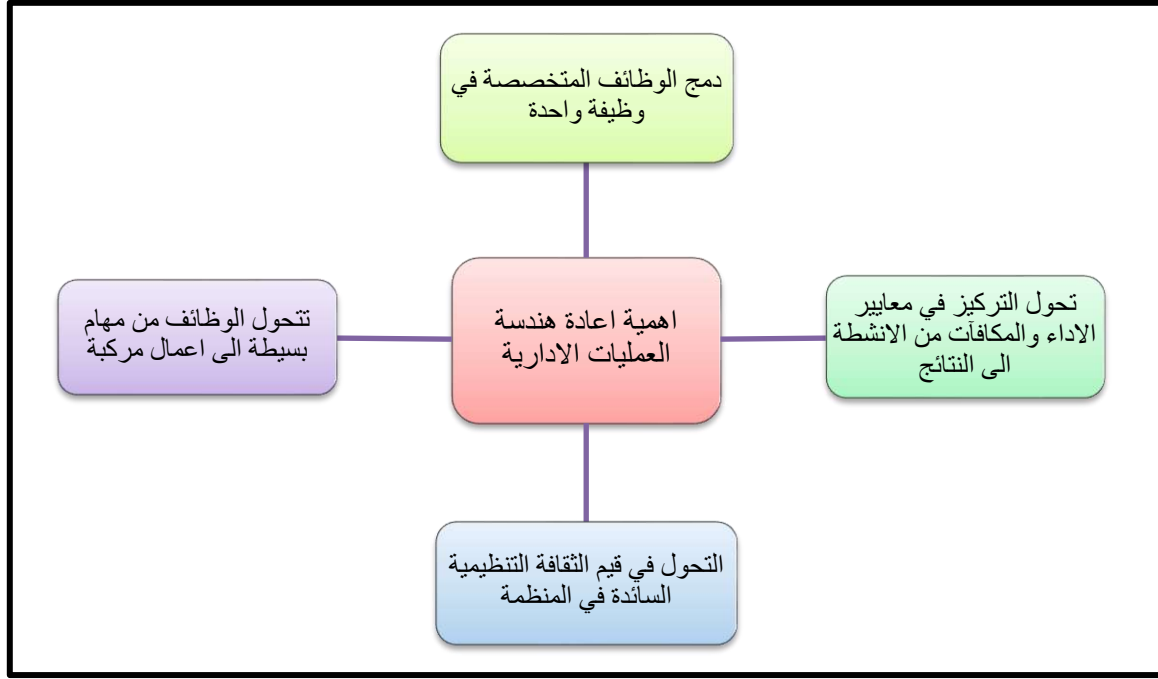
تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية لدى المنظمة من خلال تجميع الأنشطة والمهام والعمل على دمجها في نشاط أو مهمة واحدة، وتعديل الهيكل التنظيمي في العمل بحيث يتم من خلالها عملية تسهيل الاتصالات بين الإدارات المختلفة وإزالة الازدواجية في العمل (Tsalko et al.,2020:3). كما تحقق إعادة هندسة العمليات الإدارية أهمية متعددة تساعد على العمل بكفاءة وفاعلية إذ تحافظ على بقاء واستمرار المنظمات في مواجهة التحديات وتطورات العصر، وذلك من خلال التغييرات التي تحدثها إعادة هندسة العمليات الإدارية في بيئة العمل والتي تتمثل بالاتي (Ibezim,2013:4):-

1-دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة: ويتم فيها تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق وتخفيض التكاليف للموظفين عند تقديم الأعمال وتنظيمها (Oyewunmi,2016:631).

2-تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج: إذ يتم تقييم أداء الموظفين بصورة إجمالية وجماعية ومكافآتهم على أساس النتائج النهائية والعمل المتميز بشكل جماعي لا على أساس الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل أي يتم مكافأة الموظفين على أساس أدائهم دون التركيز على النتائج (Ibezim,2013:4).

3-تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: وذلك لأن المهام البسيطة تزيد من الروتين الإداري والبطء في إنجاز المعاملات الازدواجية والتكرار، فالمسؤولية هنا تكون مشتركة فريقاً وليست فردية، وبالتالي يؤدي إلى الاستثمار في الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية المباشرة وغير المباشرة والتقليل من مستوى الرقابة والاشراف (Naidoo,2018:352).

4-التحول في قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة: تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة، والتي يتم من خلالها الترسخ في أذهان الموظفين بأن التطبيق أهم ما فيه هو تقديم خدمة للمستفيدين بكل جودة وكفاءة (Menberu,2013:136). والشكل (11) يوضح أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية.



الشكل (11)

أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

واشار كل من (صبري،2021: 11)؛(العبودي،2022: 21) الى أن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية يتناول الجوانب الآتية:-

1-منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني.

2-أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:-

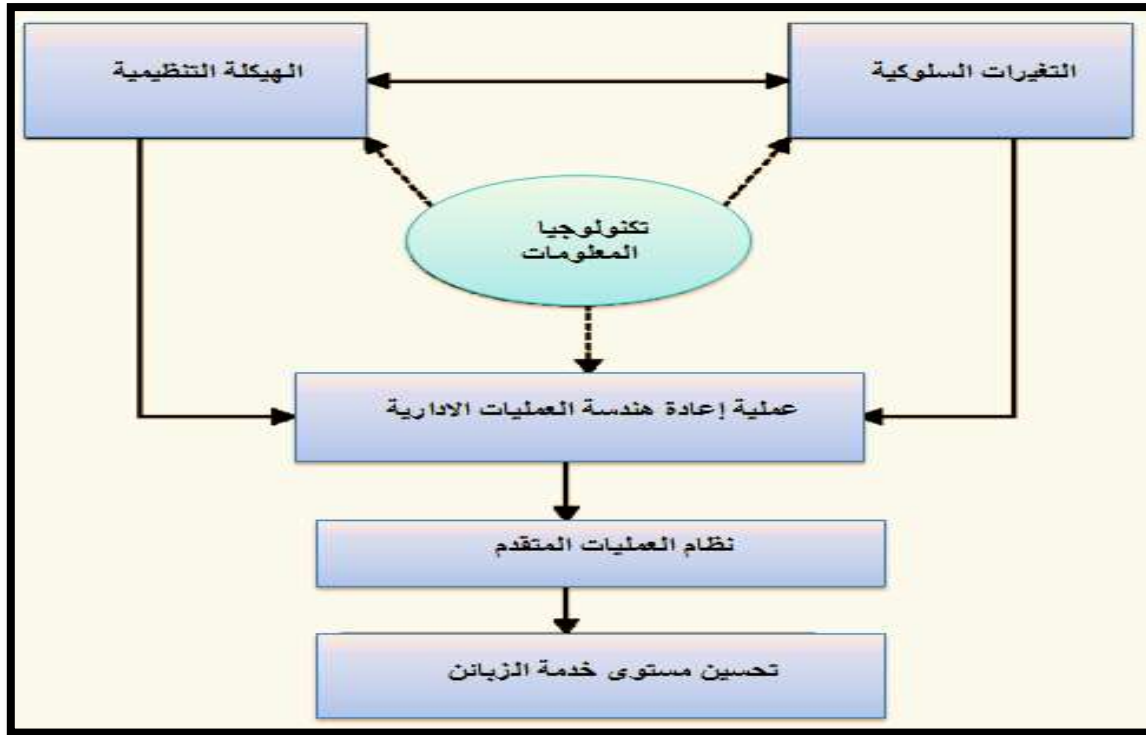
أ-المنظمات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

ب-المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار التنظيمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

ت-المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال إعادة هندسة عملياتها وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحًا مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بمنافسيها.

3-استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

وأشارت دراسة (Gunasekaran&Kobu,2012) الى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تستند أساساً إلى التغيير في سلوك الأفراد أو الموارد البشرية التي لا بد من تهيئتها لتقبل التغيير الحاصل، وكذلك تدريبها وتكوينها ومنحها قدرات ومهارات لحسن ممارسة المهام والعمليات الجديدة التي تختلف تماماً عن العمليات السابقة (Gunasekaran&Kobu,2012:2525). كما تستند كذلك إلى الهيكل التنظيمي التي لا بد من إعادة تأسيسها من الصفر أي أن إعادة تصميم عمليات جديدة تختلف تماماً عن العمليات السابقة (Tsalko,2020:33). ولا يتم التغيير في سلوك الأفراد والهيكل التنظيمي بطريقة سليمة إلا بالاعتماد على منظومة متكاملة من تكنولوجيا المعلومات التي تمد المنظمة بكل المعلومات والبيانات والحقائق عن ما هو موجود وما يمكن تغييره، وبالتالي يمكن إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يضمن نظام عمليات جديد يختلف عن ما موجود وهو سيسمح بتحسين مستوى الجودة في العمل المنظمي (Oberoi,2013:2). والشكل (12) يوضح ذلك.



الشكل (12)

العلاقة بين إعادة الهيكلة التنظيمية والتغيرات السلوكية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات لإعادة هندسة العمليات الإدارية

Source:-Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2012). Modelling and analysis of business process reengineering. *International journal of production research*, 40(11), P.2525.

رابعاً:- خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية:-

لكل مدخل إداري خصائص رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة الهندسة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، ومن أهم الخصائص المشتركة بين العمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:-

1-تخفيض أعمال الرقابة والمراجعة: إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط، فالعمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليست لها أي قيمة مضافة للعمل (فرج الله، 2019: 53).

2-تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: يتميز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها، والتدفق الطبيعي للعمل هو الأساس المنطقي لخطوط العمل بما يؤدي إلى تضيق الفارق الزمني بين تلك الخطوات (Chang et al.,2019:145);(Ojokheta,2012:3).

3-العمليات ذات أوجه وخصائص متعددة: يمكن التعبير عن هذه الخاصية بأنها نهاية عصر توحيد العمليات الإنتاجية إذ كان ذلك منطقياً في أساليب الإنتاج الجماعي والأسواق المتشابهة، أما في عصر الأسواق المتنوعة والمتغيرة فالأمر يستدعي تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق المختلفة، والتنويع وفقاً لمتطلبات الزبون (Putro,2020:12).

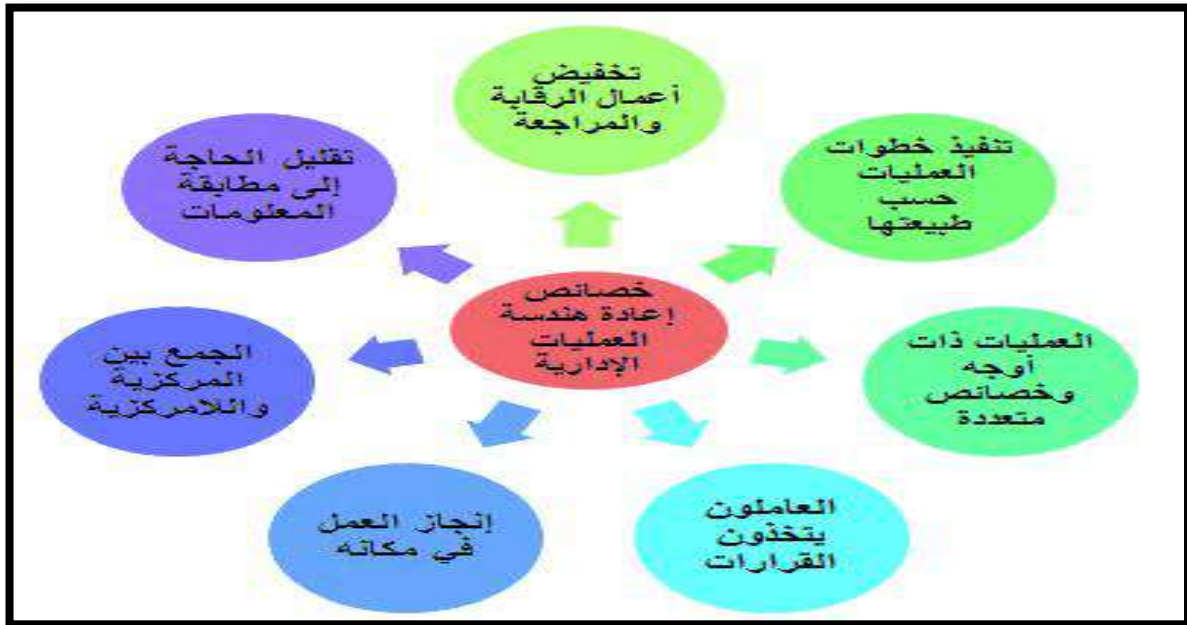
4-العاملون يتخذون القرارات: تتبنى إعادة هندسة العمليات الإدارية فلسفة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ففي حين كان الرؤساء مخولين وحدهم بالقرارات، يكون ممكناً اتخاذ القرار المناسب من الموظفين أنفسهم ، عن طريق استخدام أسلوب فرق العمل الذي يكون متعددًا ومتداخل الاختصاصات (Matthews et al.,2015:39).

5-إنجاز العمل في مكانه: إذ كان نظام العمل في المنظمات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل، بينما في إعادة هندسة العمليات الإدارية تحصل الإدارات على احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للمنظمة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات (Kurwakumire,2015:435).

6-الجمع بين المركزية واللامركزية: تتمكن المنظمات التي تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها (Hall&Bowles,2016:3)، إذ أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على تمكين الإدارات في المنظمة من العمل بصورة مستقلة للاستفادة من مزايا اللامركزية، وفي الوقت

نفسه تمكن المنظمة كلها من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة (Tsalko,2020:33).

7-تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات: تعمل إعادة هندسة العمليات الإدارية على تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها، إذ أن تعدد هذه الجهات يعني وجود فرص كبيرة لعدم تطابق المعلومات (إبراهيم، 2016: 63). والشكل (13) يوضح ذلك.



الشكل (13)

خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

وحدد كل من (Chang et al.,2017:1713; Hak et al.,2018:161) عدة خصائص أساسية لإعادة

هندسة العمليات الإدارية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً

وتركز على روح المغامرة، وهذه الخصائص تتمثل بالاتي :-

أ-تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى الزبائن.

- ب-تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.
- ت-تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.
- ث-تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية، والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.
- ج-تتناسب وأهداف المنظمة وظروفها.
- ح-التخلص من بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
- خ- الاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الجوهرية.
- د-تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات
- ذ-التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية، وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.

خامساً:-متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:-

يتطلب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توافر عدد من المتطلبات الأساسية والتي تكون الإطار العام للمشروع لكونها الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها وهي التي تشكل المحركات الفعلية للتطبيق، وأختلف الباحثون في تحديد متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع إعادة هندسة العمليات الإدارية يمكن تحديد أهم المتطلبات التي اتفق عليها عدد من الباحثين وكما موضح في الجدول(12).

جدول (12)
آراء بعض الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية

المتطلبات	المتطلبات الأساسية	المتطلبات التنظيمية	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	الالتزام وقناعة الإدارة العليا	المتطلبات التكنولوجية	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	الرقابة في ضوء الهندسة الإدارية	المتطلبات الهيكلية	تمكين الموظفين	الاستراتيجية	الاستعداد للتغير	الاتصال الإداري	الباحث والسنة
	✓	✓				✓								FarajAllah et al.,2018
			✓	✓			✓	✓						Xenakis,2005
	✓	✓				✓			✓					Bokhari,2016
					✓						✓	✓	✓	Cete et al.,2013
	✓	✓				✓								Al Shobaki,2019
										✓	✓	✓	✓	محمد، 2023
	✓	✓				✓								Pariso,2020
	✓	✓				✓			✓					Nadeem& Ahmad,2016
					✓					✓	✓	✓	✓	العبودي، 2022
	✓	✓				✓								Chang et al.,2019
					✓					✓	✓	✓	✓	Hak et al.,2018
	✓	✓				✓								Menberu,2013
	✓	✓				✓								Tsalko et al.,2020
المجموع	8	8	4	1	3	8	1	1	2	3	4	4	4	
النسبة	61%	61%	31%	7%	23%	61%	7%	7%	15%	23%	31%	31%	31%	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (المتطلبات الأساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، لحصولها على أعلى النسب ولكونها

تخدم مكان تطبيق الدراسة وتوجهاتها وكالاتي:-

1-المتطلبات الأساسية:-

إن العنصر البشري مورد حيوي وعنصر حيوي في الظروف الراهنة، كما أنه لا يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية الا من خلال خلق موارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة وجودة تساعد على المنافسة من خلال الاستجابة السريعة للسوق، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وكذلك من خلال الابتكارات التكنولوجية (Kheira et al.,2020:3). وأشار (Salam,2023:2) إلى أن وسيلة نجاح أي منظمة هي مواردها البشرية ودون أن تكون كافة الإمكانيات معطلة، إذ يعد العنصر البشري هو المتغير المركزي في المنظمة، وبدونه تفقد الأصول المادية قيمتها، ولذلك يجب على المنظمات الاهتمام بها.

لا يمكن إحداث تغيير في إجراءات ونظم العمل دون أن يرافقه تغيير في التركيبة الانسانية من خلال إعادة الهيكلة التي يتم بمقتضاها إعادة النظر في الأنظمة الخاصة بتصميم الوظائف، التدريب، نظام الأجور والحوافز، تقييم أداء الموظفين (FarajAllah et al.,2018:23). وتتطوي المتطلبات الأساسية على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تمس جانبيين أساسيين هما :-

أ- **التغيير الكمي**: يترتب عليه تخفيض عدد الموظفين ضمن الوظيفة الواحدة أو الوحدة التنظيمية، إذ يتم الاستغناء عن خدمات بعضهم وإعادة توزيع الاختصاصات على الآخرين، بهدف التكيف مع المتطلبات الجديدة للوظيفة، تخفيض التكاليف وتحسين الأداء، ويبدأ نظام إعادة التوزيع من الموظفين الموجودين داخل المنظمة، ويتم التخطيط لتغيير مواقعهم طبقاً للمجالات التي يمكن الاستفادة فيها من إمكانياتهم إلى أقصى حد ممكن (فرج الله، 2019: 53).

ب- **التغيير النوعي**: ينطوي على تغيير متطلبات العمل في المواقع التي يتم إنشاؤها، وتغيير المواصفات الواجب توفرها في الأفراد الذين سيتم توظيفهم، وتغيير معارفهم من حيث المفاهيم والأسس العلمية المرتبطة بأدائهم، وتغيير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم على استخدام المعارف بشكل علمي، فضلاً عن تغيير اتجاهاتهم، سلوكياتهم وتوقعاتهم (Bokhari,2016:2).

وتهدف إعادة هيكلة المورد البشري إلى إيجاد التناغم بين تغيير تصميم العمليات وإجراءات العمل وبين الخصائص الواجب توافرها في المورد البشري الذي ستعتمد عليه، ويترتب عليها التغييرات الآتية:-

1-الموظفون يتخذون القرار: لم تعد العمليات تدمج أفقياً فقط بإسناد المهام المتعددة والمتتالية إلى مسؤولي الخدمة، وإنما تدمج رأسياً أيضاً، ويصبح الأمر بيد الموظف لاتخاذ القرار المناسب، إذ تمنح له صلاحيات واسعة ويتحمل المسؤولية الكاملة، مما يحقق السرعة في إنجاز العمل(Hak et al.,2018:161).

2-تحول دور المديرين من مشرفين إلى موجهين: لا تحتاج فرق العمل إلى رؤساء وإنما إلى منسقين يكونون قريبين بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة لإنجاز المهام، وعليه يتحول دور الرؤساء من العمل بوصفهم مديرين إلى العمل بوصفهم منسقين وموجهين يعملون على تطوير مهارات الأفراد وقدراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات المبتكرة(عبد الوهاب،2018: 202).

3-التحول من العمل المراقب إلى العمل المستقل: تحتاج المنظمة إلى مرؤوسين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، لذلك يمنح لفرق العمل مسؤولية تنفيذ العمليات الكاملة والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، فلم تعد هناك حاجة لوجود المشرفين والمراقبين لأن أي تدخلات إشرافية لتوجيه الفريق ستنتفي عنه صفة فريق العمل(Menberu,2013:22).

4-تحول المسؤولين من مراقبين إلى قادة تحويليين: تستهدف إعادة الهيكلة إعادة بناء المديرين من خلال تطوير وإثراء دورهم ليتحولوا من مراقبين إلى قادة تحويليين محفزين لمرؤوسيهـم على الابتكار ومشاركين إياهم في القرارات(Tsalko et al.,2020:38).

وتتضمن المتطلبات الإنسانية ما يأتي(Nadeem& Ahmad,2016:4-5):-

أ. الإعداد الجيد لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار.

ب. إقناع وتأهيل الموظفين المرتبطين بالعملية المراد إعادة هندسة عملياتها، داخل المنظمة لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة.

ت. بناء الثقافة التنظيمية لدى الأفراد مثل التكيف مع إعادة الهندسة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، وتطوير التزام الأفراد بخدمة العميل.

ويشير (Deep,2009:29) إلى أن تحقيق نتائج هندسة العمليات الإدارية يتطلب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يفرض مساهمة متميزة لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ الناجح لإعادة هندسة العمليات من خلال دعم جهود إعادة هندسة العمليات ويعتمد النجاح على درجة الاقتناع ومدى تبني الإدارة العليا لبرامج إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة. اما (Al Najjar,2022:138) فيرى انه يسهم في تشكيل فرق العمل إذ يلاحظ أن الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل بمفرده، ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة العمل على إعادة تصميم العمل حتى تتمكن الفرق من الظهور بشكل طبيعي.

ومن جانبه اشار (Ojokheta,2012:3). الى المساهمة في تغيير طبيعة العمل إذ إنه يتم من خلالها تحويل المهام من مهام بسيطة إلى عمل مركب، وستكون فرق العمل متخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وإجراءات بسيطة.

ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص مساهمة العنصر البشري بالاتي:-

أ-المساهمة في الانتقال من مهام المراقبة إلى المهام الممكنة إذ أن المنظمات التي تطبق منهج إعادة هندسة العمليات لا تتطلب من الموظفين اتباع التعليمات، ولكنها تتطلب موظفين قادرين على وضع القواعد بأنفسهم.

ب-المساهمة في الانتقال من التدريب إلى التعليم بحيث لا يجب على الفرد أن يفهم فقط كيفية أداء المهام، بل يجب أن يفهم أيضًا تنفيذ أداء هذه المهام.

ت-تزويد الموارد البشرية بعقليات إدارية ناجحة قادرة على استيعاب مفهوم إعادة هندسة العمليات، والالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف المرجوة، والوعي بمفهوم العمليات.

2-المتطلبات التنظيمية:-

المتطلبات والأبعاد التنظيمية هي تلك التي تعمل على تنسيق وربط عناصر المنظمة لتمكينهم من تحقيق أهدافهم بوصفها القوة التي تمكن من ربط وتوحيد كل شيء في المنظمة (FarajAllah et al.,2018:23). وتتطوي إعادة هندسة العمليات الإدارية على ابداع كاملة لكيفية أداء العمل، من خلال إحداث تغييرات جذرية في تصميم نظم وإجراءات العمل بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية(Chang et al.,2019:186). ويترتب على ذلك إحداث تغييرات تمس العديد من الجوانب نوجزها في النقاط الآتية:-

أ-تعدد خصائص العمليات: تكون العمليات التقليدية عادة مصممة لمعالجة العديد من الحالات لذلك هي في غاية التعقيد لانطوائها على إجراءات واستثناءات لمعالجة نطاق واسع من الحالات، بينما العمليات ذات الخصائص المتعددة تكون في غاية البساطة لأنها صممت لمعالجة حالات محددة فقط، ولا تكون بحاجة إلى الإجراءات الاستثنائية الخاصة(Menberu,2013:22).

ب-انجاز العمل في الوحدات التنظيمية المناسبة: من خلال نقل العمل إلى الجهات الأكثر فاعلية لإنجازه كاملاً وفي مكان واحد، مما يساعد على تخفيض وقت وتكلفة أدائه، ويقضي على الحواجز التنظيمية بين مختلف الإدارات(Al Shobaki,2019:486).

وقد توصل الباحثون كل من (Al-Aga,2006:22-23; Khnaq,2008:12) إلى قائمة المتطلبات التنظيمية لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتضمن الاتي:-

1-إعادة الهيكلة التنظيمية: إذ أن الهيكل التنظيمي يعد صمام الأمان للمنظمة، فهو يقلل من المخاطر التي قد تواجهها نتيجة التغيرات المفاجئة.

2-المشاركة في تقييم أداء المنظمة: لا يمكن تحقيق عوامل النجاح إلا من خلال الموظفين ملتزمين الذين يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتؤمن المنظمات الناجحة بأن الربح هو النتيجة الحتمية لمراعاة اهتمامات كل من الموظفين والزبائن.

3-إعادة النظر في الأنظمة الداخلية للمنظمة: وهي الإجراءات التي تساعد على استدامة المنظمة، إذ تدعم الأنظمة الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن إذا كانت جامدة وبيروقراطية، فإنها تقتل روح المبادرة، وتمنع تدفق الاتصالات، وتقوض مرونة الهيكل التنظيمي.

وإشار كل من (Nadeem&Ahmad,2016:5; Al Najjar,2022:138) الى أن المتطلبات التنظيمية تتمثل بالاتي:-

أ-خفض مستويات الرقابة: وذلك بإتباع أسلوب رقابي أكثر توازناً، والتجاوز عن الأخطاء البسيطة، وتتم الرقابة من داخل الفريق المنفذ للعملية، لاسيما إذا كان أفرادهم يتمتعون بكفاءة عالية واستقلالية وقدرة على الإبداع.

ب-تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة: إن التطور الوظيفي لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يشمل توسيع المدارك المعرفية واكتساب المزيد من المهارات، مما يسمح باستثمار الوقت وتخفيض التكاليف الإدارية غير المباشرة، وتحسين مستويات الرقابة وتشجيع الإبداع.

ت-التعاقد الخارجي: تلجأ المنظمة إلى بعض الأنشطة أو وظيفة من الوظائف إذا كانت قدرتها على الإنتاج غير كافية لسد الطلب، أو إذا كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة، لذلك فإن المخرجات تكون ملائمة لترشيد العمليات الحالية وتخفيض التكاليف.

ث- الميل إلى اللامركزية: اللامركزية هي الوجه المميز لأسلوب التنظيم الإداري الحديث، تقوم على أساس توزيع السلطات على مختلف الوحدات الإدارية، ومنحها حرية اتخاذ القرارات وتنفيذها.

من خلال ما تقدم يمكن تحقيق المتطلبات التنظيمية من خلال توفير:-

أ. قسم أو إدارة مسؤولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي.

ب. إعادة هيكلة النشاط المستهدف في الجامعات بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة.

ت. تحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.

ث دعم الإدارة العليا لإعادة هندسة العمليات الإدارية

3-المتطلبات التكنولوجية: -

أدى التطور السريع للبيئة التنظيمية إلى زيادة اعتماد تكنولوجيا المعلومات بوصفها أداة استراتيجية وحاسمة في بقاء واستدامة المنظمات المعاصرة، وأدى الحجم المتزايد لتدفق المعلومات إلى الحاجة إلى اعتماد التكنولوجيا المناسبة (Nadeem&Ahmad,2016:5). ويحقق التحول إلى تكنولوجيا المعلومات مجموعة من الإنجازات في زيادة كفاءة الأعمال، وخفض تكلفة العمليات التجارية، وزيادة دقة البيانات المتعلقة بالأعمال، والكم الهائل من المعلومات، فضلاً عن الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب (Al Shobaki,2019:486).

وكانت النظرة العامة على تكنولوجيا المعلومات عبارة عن جهاز كمبيوتر يقوم بإجراء العمليات الحسابية بسرعة كبيرة، أو كان ينظر إليه من قبل المديرين على أنه المكونات الثلاثة (تصميم نظام المعلومات، وعمليات نظم المعلومات، ومهارات نظام المعلومات) ويرجع ذلك إلى النظرة التاريخية لتكنولوجيا المعلومات بوصفها مجرد أداة غير ضرورية (Tsalko,2020:33). ومع

تطور الأعمال، تطورت النظرة المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات بحيث يُنظر إليها على أنها أداة لتطوير المنظمات (Kurwakumire,2015:435).

يترتب عن تغيير نظم وإجراءات العمل وتغيير هيكل المورد البشري ضرورة تغيير التكنولوجيا، فلا يمكن إحداث تغيير في مجال دون أن تتأثر المجالات الأخرى، وتعد تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة (Gunasekaran&Kobu,2012:2525). غير أن استخدامها بشكل فعال يستدعي تبني التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الابداعية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، ومن الخطأ النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة عن هذا السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التكنولوجيا في تطوير وتحسين العمليات الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا أدائه (AI 138:Najjar,2022). وتسهم تكنولوجيا المعلومات في إنجاح إعادة هندسة العمليات من خلال دورها المزدوج والمتمثل في (Ojokheta,2012:3 ;Salam,2023:2):-

أ- دور الممكن: تزود التكنولوجيا المنظمة بالبنية التحتية الأساسية التي تمكنها من ربط أجزائها ببعضها بعضاً، وتدعيم التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، غير أنها ليست الممكن الوحيد، لذلك ينبغي أن ينظر إليها مع الممكنات الأخرى كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي، وعدها الوسيلة التي تجلب التغيير المطلوب للعمليات.

ب- دور المنفذ: تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها، فتحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها يتطلب تحليل المعلومات حول الأداء وهيكل العمليات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستفادة من الاستخدامات المتعددة لتكنولوجيا المعلومات.

وأكد (Ibezim,2013:4) على أن المتطلبات التكنولوجية عبارة عن عملية تحويل الفكرة العلمية من حالة نظرية الى حالة عملية اي تحويلها الى سلعة انتاجية (آلية ، معدات ، اجهزة وادوات ، ووسائل) يستخدمها الانسان في اداء عمل او وظيفة ما بحيث تصبح قادرة على ان تقدم خدمة للفرد والمجتمع والدولة على حد سواء على صعيد الواقع العملي.

من خلال ما تقدم يمكن الاشارة الى ان المتطلبات التكنولوجية للمنظمة تتمثل بمجموعة من العمليات التي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها عبر الاستثمار الجيد للأنشطة والوسائل التكنولوجية التي تستطيع توفير معلومات تساعد على تحقيق الأهداف .

المبحث الثالث : التفوق التنافسي

توطئة:-

اتسمت السنوات الأخيرة من نهاية القرن الماضي وبدايات القرن الحالي بتغيرات اقتصادية سريعة و كثيرة، اذ تطورت أساليب العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، ما أدى إلى إعادة نظر المنظمات في العديد من المسائل التنظيمية ، وهياكلها، وأحجامها، وآلياتها للتنسيق بين مختلف الأنشطة، بهدف الحصول على المعلومات التي تمكن المنظمة من البقاء والتطور والنمو في ظل محيط يفرض عليها تغيراته، كما يفرض عليها التكيف الدائم والمتواصل والسريع، وهذا لا يحصل دون توفير لأدنى الشروط الأساسية من حيث التنظيم والتخطيط والتنسيق بين المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة حتى تتمكن من التكيف والاستجابة بسرعة مع التطورات والتغيرات التي تواجهها يومياً، وسيتم التطرق في هذا المبحث الى الفقرات الآتية:-

أولاً:- مفهوم التفوق التنافسي:-

يعد التفوق الممارسة البارزة في إدارة وتحقيق النتائج في منظمة تستند إلى تسعة مفاهيم أساسية تمثل التوجه نحو النتائج والقيادة وثبات الهدف والتعلم المستمر والإدارة بالحقائق والعملية وتطوير الشراكة والابتكار والتحسين والتركيز على الموظفين وتنميتهم ومشاركتهم (Al Shobaki&Abu-Naser,2016:3). وبين (9: Al Shobakib *et al.*,2017) بأن التفوق هو فرص استثمارية مهمة من قبل المنظمات التي سبقت التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الغرض وكفاية الموارد وضمان الأداء.

أما القدرة التنافسية للمنظمة (Competitive) فهي مصطلح متعدد المفاهيم، لكونه من أكثر المصطلحات تداولاً، وأكثرها غموضاً في الوقت نفسه، إذ لم يتفق اصحاب الاختصاص على تعريف

محدد له، وذلك بسبب تعدد أبعاد مصطلح التنافسية وتعقدها، فقد عرفها (Sol et al.,2012:553) بأنها القدرة التي تمتلكها المنظمة في لحظة معينة على مقاومة منافسيها. وهناك من يرى التنافسية سلوكاً للفاعلين الاقتصاديين في إطار أسواق تنافسية، يبحث كل منهم ولاسيما المنظمة عن ميزات تنافسية في ظل احترام القواعد الثابتة وتساوي الفرص (Kaliszewicz,2013:107)، كما يذهب آخرون الى التأكيد على انها تسهم في جعل المنظمة قادرة على المنافسة وكذلك وسيلة لتمكينها من تحقيق ذلك (Chivers et al.,2017:12). وأشار (Ni et al.,2018:1822) الى أنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات للزبون بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين في السوق المنافسة.

ووفق منطق المدرسة الكلاسيكية في الإدارة الاستراتيجية، فإن المنظمة تكون ذات تنافسية عندما تقل تكلفتها المتوسطة عن سعر منتجاتها في السوق، أي أن قيمة مواردها المستهلكة تقل عن قيمة السلع والخدمات التي تنتجها، أو عندما تتمكن من تقديم مقارنة مع منافسيها سلعاً وخدمات ذات قيم أعلى و بنفس التكاليف، أو قيماً مضاهية بتكاليف أقل، و بالتالي تبني ميزات تفضيلية تسمح لها بتحقيق أداء أعلى طول الفترة (Al-Faraji et al.,2021:2).

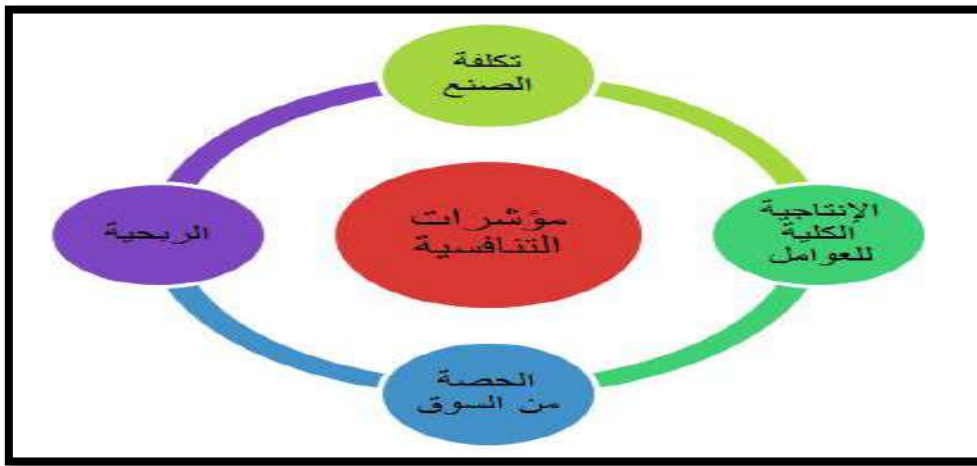
ويمكن تحديد موقع المنظمة من التنافسية من خلال مجموعة من العناصر تعرف بمؤشرات التنافسية، إذ يعتمد المحللون الاقتصاديون عليها في تقييم الوضعية التنافسية للمنظمة وهذه المؤشرات هي (Müller et al.,2018:2);(Sol,2012:556):-

المؤشرات التنافسية:

- 1-الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، إذا كان المشروع يعظم أرباحه.
- 2-الحصة من السوق: من الممكن لمشروع ما أن يكون مربحاً ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي.

3- **تكلفة الصنع:** تعد تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي منتج متجانس.

4- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** ويقصد بها مدى فاعلية تحويل المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل ونموها بين عدد من المنظمات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عوامل الإنتاج، والشكل (14) يوضح ذلك.



الشكل (14)

مؤشرات التنافسية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المتيسرة

ويعتقد بعض الباحثين بأن استدامة المنظمات يتحقق من خلال تفوقها التنافسي، فمن الضروري عند صياغة استراتيجية عمل المنظمة التركيز على خلق قيمة للزبائن والتي تكون من خلال اما من خلال قيادة التكلفة او التميز والذي ينعكس في المنتجات المقدمة لهم أو من أو من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم في السوق، ويشير مفهوم التفوق التنافسي (Competitive Superiority) إلى قدرة المنظمة على تمييز نفسها على المنافسين

الآخرين (Sol,2012:556). ويعرف التفوق التنافسي بأنه قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الحفاظ على هذه القدرة (DeMalach et al.,2016:889).

واشار (Chivers,2017:11) الى أن التفوق التنافسي يكمن في تقديم المنظمة لخدمة ما أو سلعة ما من خلال التقليل في التكاليف وتخفيضها أقل من المنافسين الآخرين وبالتالي كسب الزبائن للمنتج الأقل سعراً . كما يمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات ذات جودة ومواصفات أحسن من المنافسين الآخرين وبخصائص جديدة، وبالتالي فالتفوق التنافسي يتمثل في مجموعة الخصائص والمميزات التي تنفرد بها المنظمة والمتعلقة بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين وهو ما يسمح لها بتحقيق النجاح والاستمرار (Ade et al.,2017:58).

إن المنظمات المنافسة في سوق مستهدف معين، في أي وقت، تختلف في أهدافها ومواردها، وبعضها يسعى للحصول على أموال، وبعضها قديم وراسخ بينما بعضها الآخر جديد وحديث، ومنها تسعى جاهدة إلى تحقيق نمو سريع في الحصة السوقية، بينما يسعى الآخرون إلى تحقيق أرباح طويلة الأجل (Müller et al.,2018:3).

يمثل التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال مجموعة من الإمكانيات المادية الملموسة مثل الكلفة وغير الملموسة بشكل مباشر مثل الإبداع أو تسليم قيمة للزبون عبر مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون عند شرائه منتجات منظمة ما (Potjanajanuwit, 2018:106). ويمثل التفوق التنافسي قدرة المنظمة على تمييز نفسها وتفوقها على المنافسين الآخرين ، علاوة على ذلك يُعد التفوق التنافسي أيضاً جزءاً أساسياً لابتكار استراتيجيات الأعمال لتحقيق النمو المستدام (Meshaka et al.,2020:3).

كما تسعى المنظمات الى الحصول على موقع تنافسي مختلف في السوق المستهدفة إلى الحد الذي يجعل الأداء المتفوق ليس وظيفة تنافسية على الإطلاق، فجميع المنظمات تسعى للحصول على فرصة لتحقيق أداء متفوق، وهنا يجب على المديرين أن يضعوا في الاعتبار أنه حتى لو كان لديهم القدرة على تطوير تنافسية منظماتهم، قد يكون أداؤهم دون المستوى في حالة الاستفادة من المنافسة أقل مقارنة بالتكلفة المطلوبة لتطويره (Flak&Glod, 2020:4).

لذا يتعين على المنظمات أن تقارن بين التفوق التنافسي وتحقيقه وبين كلفة هذا التفوق، إذ يجب أن تكون الكلفة قليلة مقارنة بالتفوق التنافسي، والفكرة الأساسية للمفهوم العام للاستراتيجية التنافسية هي جوهر أي استراتيجية لذلك، لتحقيق تفوق تنافسي الأمر يحتاج إلى اتخاذ القرارات، وإنشاء منظمة قابلة للبقاء وهيكلها التنظيمي يعتمد نهجاً إدارياً مبتكراً لتحقيق التفوق المنشود (Abdulwase et al., 2020:137)

وتطرق (Ali&Anwar,2021:2) الى ان التفوق التنافسي هو القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين. ويمكن تعريف التفوق التنافسي ايضاً بأنه المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز اذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (Bakhtawar et al.,2022:255). والجدول(13) يعرض آراء عدد من الباحثين حول تعريف التفوق التنافسي.

جدول (13)

آراء عدد من الباحثين حول تعريف التفوق التنافسي

الباحث ،السنة، الصفحة	التعريف
Cowan,2013:5	وسيلة للمنظمة لاستثمار إمكانياتها في إنتاج منتج نادر ومميز ويصعب تقليده ويؤثر على تصورات الزبائن.
Zahra,2015:728	قدرة المنظمة على ايجاد افضل الوسائل التنافسية واستثمارها بشكل افضل من اجل تحقيق التفوق التنافسي عن طريق التحسين المستمر للأداء الانتاجي (العمليات او المنتجات).
Gupta,2015:11	قدرة الأفراد الموظفين على بناء قدرات معرفية قادرة على تحقيق التميز مقارنة بقدرات المنظمات المنافسة.
Riley et al.,2016:2	التميز المحلي للمنظمة الناتج عن انخفاض الأسعار لزبائنها واستثمار الفرص بشكل أفضل من منافسيها.
Chivers et al.,2017:10	وسيلة تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة على السوق المستهدف من خلال خلق قيمة أفضل للزبائن.
Hosseini, et ., 2018 :3 al	تفرد المنظمة من خلال أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق مكانة فريدة ومتميزة في السوق.
Temelli& Pektaş,2018:2	القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين .
Ozdemirci et al.,2019:28	قدرة المنظمة على خلق قيمة حقيقية يدركها الزبون على انها متفوقة على المنافسين.
Wang et al.,2021:3	الانشطة والابداعات داخل المنظمة التي تهدف الى بناء روابط وعلاقات ايجابية بين الموظفين من اجل التميز في السوق.
جهيد،2022: 151	قدرة المنظمة على التفرد بخصائص مميزة وإحياء موارد وكفاءات المنظمة المتعددة المتميزة تلق مخرجات قيمة بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً من خلال إتباع أنظمة معرفية مدارة بشكل دقيق.
Suroso,2022:294	القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين بحيث يمكن ان تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت الى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.

مدى قدرة المنظمة على اعتماد احدى الاستراتيجيتين قيادة الكلفة او التميز او كليهما لتتمكن من تقديم منتجات متميزة للزبائن لا يستطيع المنافسون تقديمها، وهذا يتطلب توحيد جهود المرؤوسين بما يحقق نجاح المنظمة.	Grover et al.,2022:15
اظهار للمهارات التي تملكها المنظمة بوصفها مجالاً للتفوق والتميز من الناحية التقنية الإدارية والاستراتيجية ، تترجم في شكل خدمات ومنتجات تقدم للزبائن مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون بإتباع استراتيجية معينة .	Grover et al.,2022:1
قيمة المنتجات الحالية من وجهة نظر الزبون بحيث تفوق قيمة السعر الذي يدفعه.	Karasu,2023:159

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

مما سبق يمكن القول أن التفوق التنافسي هو الدرجة التي تستثمر بها المنظمة جميع إمكاناتها وأنشطتها وقيمها لإنتاج منتج فريد ومميز على المنافسين، بطريقة تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتبني علاقات إيجابية تهدف الى الحفاظ عليها.

ثانياً:- أهمية التفوق التنافسي:-

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الادبيات المعاصرة لادارة لما شهدته بيئة الاعمال من تنافس ديناميكي نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والزخم الكبير نحو التركيز على الزبون ، اذ تسعى اغلب المنظمات جاهدة إلى تحقيق التمايز او التفوق التنافسي في بيئة الاعمال على بقية المنظمات الموجودة والمنافسة لها (Wang,2008:314; Houssin,2020:4). وقد اكد العديد من الباحثين على أهمية التفوق التنافسي بوصفه قدرة الشركة على تحقيق الاداء بأسلوب معين او اساليب متعددة، إذ ان مفهوم التفوق التنافسي يشير الى امتلاك قدرة اعلى من المنافسين (Oktarina,2019:744).

ويعد التفوق التنافسي الهدف الأساس في حياة منظمات الاعمال والذي تسعى للوصول اليه، وهذا يتطلب منها ان تكون دائماً متميزة من خلال حصولها على ميزة تنافسية أو أكثر لكي تساعد في تحقيق ذلك التفوق على منافسيها، غير أن الامر لا ينتهي عند تحقيق المزايا التنافسية، وإنما يتطلب من تلك المنظمات السعي المستمر لتطوير وتنمية ما حققته من مزايا (Koçyiğit& Tabak,2020:304). ويعد مفهوم التفوق التنافسي اليوم ذا أهمية كبيرة للإدارة نتيجة بيئة الأعمال المضطربة والتغيرات الجوهرية على المستويين المحلي والعالمي نتيجة التطور التكنولوجي وتطور نظم المعلومات والمعرفة ووسائل الاتصال وانتشار التجارة العالمية (Bakhtawar,2022:253).

كما أن منظمات الأعمال يمكن أن تحقق هدفها من خلال الحصول على المزايا التنافسية ، التي غالباً ما تستند إلى المزايا النسبية في الطبيعة، ومن المهم أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية ، ولكن الأهم من ذلك الحفاظ عليها (Mohammed,2020:53).

وحدد كل من (Gruntman,2014:142);(Chivers,2017:13); (Azeem et al.,2021:2)

اهمية التفوق التنافسي بالاتي:-

1- التفوق التنافسي يعد قوة لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، من خلال قيام المنظمة بتطوير المعرفة التنافسية لديها وامتلاكها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن.

2- من خلال التفوق التنافسي للمنظمة يمكن استثمار الموارد والإمكانيات لتحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.

3- يمكن للمنظمات أن تمتلك ميزة تنافسية عندما تمتلك عمليات خلق القيمة ومواقع لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، وهذا بدوره يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جداً ، ويعد ذلك ميزة

تنافسية مهمة من قبل الزبائن، ومن هذه الميزات (جودة السلعة/ الخدمة، السعر، الابداع والتتوع، السرعة في التسليم).

وتتبع أهمية التفوق التنافسي بقدرة المنظمة على مضاعفة منافع منتجاتها مما يمكنها من جذب الزبائن، كما أن منافع المنتجات تعمل على رفع مستوى أداء المنتج وهو أحد المقاييس المعتمدة في تفوق المنظمة في السوق الذي تطرح فيه منتجاتها (Stylos et al.,2021:1016). إن التفوق التنافسي يعد مصدر قوة لمواجهة تحديات السوق والشركات المنافسة، من خلال القيام بتطوير المعرفة التنافسية لديها وإملاكها القدرة لتلبية احتياجات الزبائن (Wu et al.,2023:1103).

مما تقدم يمكن تلخيص أهمية التفوق التنافسي بالاتي:-

- 1- يعد قوة لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيامها بتطوير المعرفة التنافسية لديها وإملاكها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن .
- 2- تمكن المنظمة من استثمار الموارد والإمكانيات لتحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.
- 3- يمكن للمنظمات ان تمتلك تفوق تنافسي عندما تمتلك عمليات خلق القيمة وجوانب لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، وهذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جداً، مما يعد ذلك تفوق تنافسي مهم من قبل الزبائن ومن هذه الميزات جودة المنتج او الخدمة، سعره، سرعة التسليم، مستوى الإبداع والتتوع في الخيار وغيرها.

ثالثاً:- مصادر التفوق التنافسي:-

ينبع التفوق التنافسي من داخل المنظمة بالأساس، إذ إن المنظمة بوصفها نظاماً يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر بها، عليه فإن أيّاً من أجزاء هذا النظام فضلاً عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدراً للتفوق التنافسي بالتالي يمكن تقسيم مصادر التفوق التنافسي على ما يأتي (Alzoubi,2015:18);(Azeem et al.,2021:2):-

1-المصادر الداخلية:-

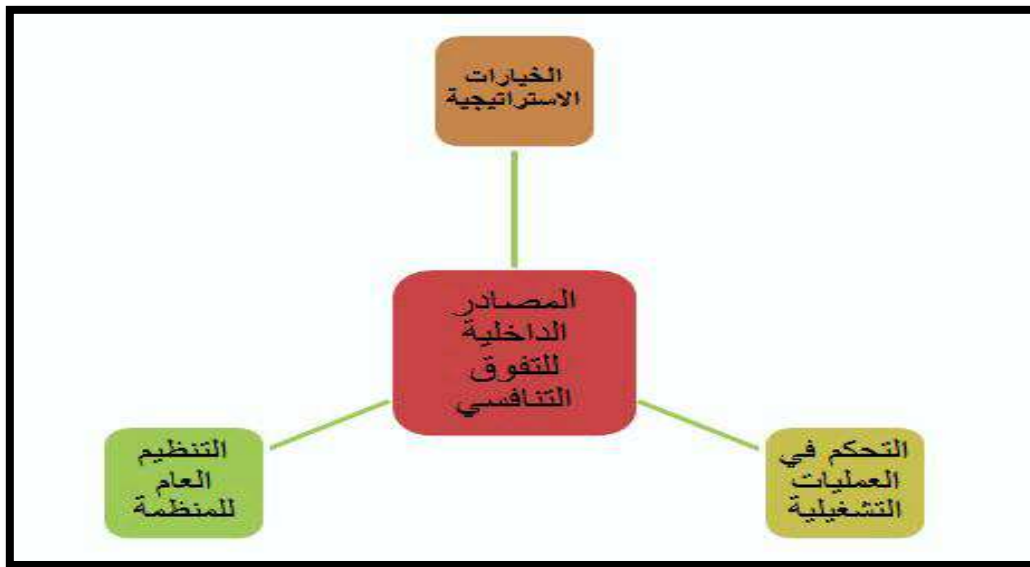
تتكون من الموارد الجوهرية والمهارات والكفاءات الداعمة لها، ويمكن تصنيف موارد المنظمة إلى الموارد المادية وهي الموارد الرأسمالية، وإن فائدتها في اكتساب التفوق التنافسي تتحدد بموقعها وعمرها وقدرتها والموارد البشرية التي تقيم بعدد وأنواع مهاراتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعلمها، والموارد المالية التي تتضمن مصادر واستخدامات الأموال وإثارة علاقاتها، وأخيراً الموارد غير الملموسة (المعنوية) التي تتصف بصعوبة تقليدها ومحاكاتها مثل العلامة التجارية والاسم التجاري وسمعة المنظمة تمثل قيمة عالية وعدم المحافظة عليها يؤدي إلى فقدان ثقة الناس بها (Azeem et al.,2021:2)، والموارد (المهارات) التقنية وهي المسؤولة عن تحصين المنفعة التقنية بشكل نسبي ضد محاولة التقليد مثل براءة الاختراع (Chivers,2017:13)، وأما الأنشطة والمهارات فتتعلق أساساً بالإدارة وأساليبها وأنشطتها التي تقوم بها المنظمة (Stylos et al.,2021:1016)، ولا يكفي أن تكون الموارد والمهارات قادرة على جعل المنظمة تتنافس مع الآخرين بل يجب أن تجعلها تتفوق عليها لتعد موارد قادرة على تحقيق وإدامة ميزة التفوق التنافسي (Sikora,2013:308).

واشار (منصوري،2015: 237) الى أن المصادر الداخلية للتفوق التنافسي تتمثل بالاتي:-

أ- **الخيارات الاستراتيجية:** الخاصة بعرض المنتجات التي ينبغي أن تسمح للمنظمة بالبقاء في المنافسة في أحسن موضع تنافسي ممكن مثل (التطوير المستمر للمنتجات، الحصول على الموقع الملائم).

ب- **التحكم في العمليات التشغيلية:** الذي يضمن التحكم في التكاليف ومعيار الجودة الملائم لموقع المنظمة.

ت- **التنظيم العام للمنظمة:** ولاسيما وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد، فهي تؤثر على تنافسية المنظمة، لكونها تترجم قابليتها لاكتساب حجم من الطلب في السوق، والرد بمرونة وسرعة لمواكبة التطورات.



الشكل (15)

المصادر الداخلية للتفوق التنافسي من وجهة نظر (منصوري، 2015)

المصدر:- من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

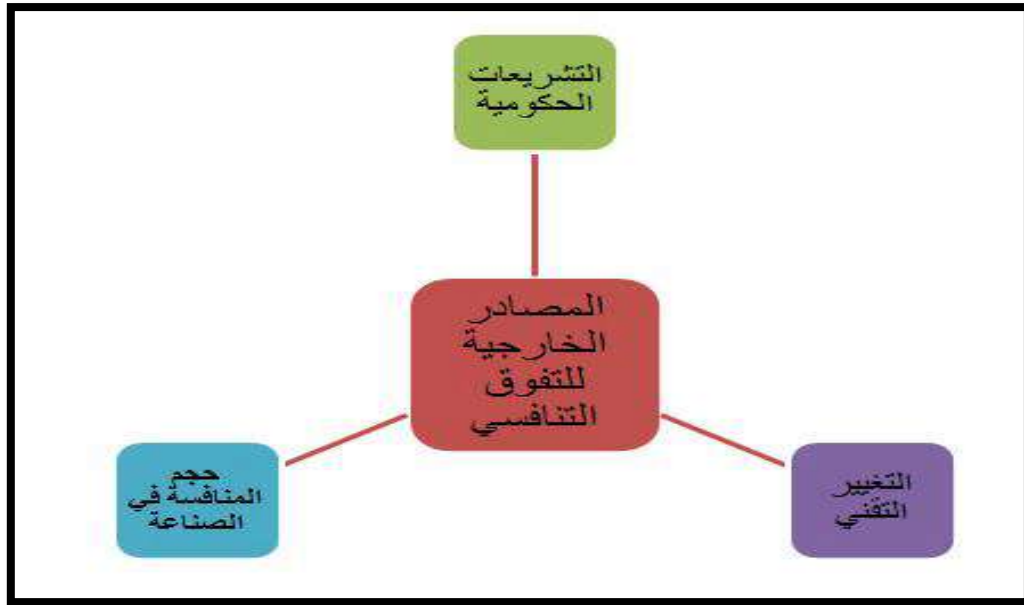
2-المصادر الخارجية :-

تشكل البيئة الخارجية مصدراً للتفوق التنافسي، إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي :-

أ-**التشريعات الحكومية**:- وتتعلق بسياسات الدولة وقوانينها، فضلاً عن القوى الجيوسياسية المؤثرة على المستوى الإقليمي والدولي وغيرها وأن العامل الحاسم في تأثير المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية على ميدان الأعمال هو مدى توافر الاستقرار السياسي (Chivers,2017:13).

ب-**التغيير التقني** :-التغيرات الفنية والتقنية الحاصلة في الأدوات ، والوسائل المادية ، التي تستعملها المنظمات وبضمنها أساليب انجاز الأعمال والإنتاج للمنتجات الملموسة وغير الملموسة تشكل مصدراً مهماً لكي تحقق المنظمات التفوق على منافسيها (Gruntman,2014:142).

ت-**حجم المنافسة في الصناعة** :- يعد حجم المنافسة من العوامل المهمة في التفوق التنافسي إذ إنه كلما ازدادت المنافسة زادت معها معدلات التجديد والابتكار، وتكافح المنظمات من أجل تحقيق الأفضلية على منافسيها من خلال المبادرة بتقديم منتجات جديدة وعمليات جيدة وأساليب انجاز عمل جديدة (Mohammed,2020:53). إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وإنشائها ومنهـا التسويقية لأجل الوقوف بوجه المنافسين والتفوق عليهم (Alzoubi,2015:18).



الشكل (16)

المصادر الخارجية للتفوق التنافسي

المصدر:- من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

واشار (Sikora,2013:308) الى أن احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لاستجابتها السريعة للتغيرات الحاصلة، في حين حددت مصادر أخرى مصادر للتفوق التنافسي وكالاتي(منصوري،2015: 237):-

- 1-العوامل الأساسية للإنتاج.
- 2- بناء القدرات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة المنظمة.
- 3- ظروف الطلب المحلي.
- 4- مدخلات المنظمة والصناعات السائدة.
- 5- البيئة الخارجية.
- 6- التكامل العمودي والسيطرة على قنوات التوزيع.

من جانب اخر ذكر كل من (Urbanowska-);(Cegliński,2016:61-63)

(Sojkin,2007:15);(Grimm,2006:2) خمسة مصادر للتفوق التنافسي وكالاتي:-

- 1- **سرعة الاستجابة للبيئة الخارجية:** والمرونة التي أصبحت ذات أهمية متزايدة بوصفها مصدراً للتفوق التنافسي على المنافسين الآخرين في بيئة الأعمال.
- 2- **القدرات الديناميكية:** إذ يطور هذا المفهوم وجهة نظر المنظمة القائمة على الموارد ويجب فهم القدرات الديناميكية وتحليلها ، إذ يركز هذا المفهوم حول كيفية قيام المنظمات بتغيير مواردها القيمة مع مرور الوقت، كما يشير هذا المفهوم إلى قدرة المنظمة على إنشاء مواردها أو توسيعها أو تعديلها بشكل هادف.
- 3- **أدوات الإدارة الاستراتيجية:** اذ تنبع الميزة أو القدرة التنافسية من الأسواق والموارد والثقافة الكلية والجزئية، كما أن المنظمات تسعى إلى اكتساب مزايا تنافسية من خلال التركيز على احتياجات الزبائن.
- 4- **التعلم التنظيمي:** يُعد التعلم التنظيمي في الأدبيات من أهم مصادر التفوق التنافسي وهو يعني عملية تحسين العمليات والإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل، إذ يلاحظ أن التعلم التنظيمي يخلق ما يعرف برأس المال البشري والذي يمكنه أن يعزز أداء المنظمة ويخلق مزايا تنافسية.
- 5- **المسؤولية الاجتماعية:** أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة يمكن أن تكون أكثر بكثير من كونها تكلفة أو عمل خيري بل تعد مصدراً للفرص التنافسية، ولها الكثير من الفوائد المحتملة سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية.



الشكل (17)

مصادر التفوق التنافسي من وجهة نظر (Cegliński, 2016)

Source:-Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. Journal of Positive Management, 7(3), p. 61-63. <https://scholar.google.com/scholar>.

رابعاً:- أبعاد التفوق التنافسي:-

يعتمد نجاح المنظمة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزيون المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات وحسب شروط الزيون متبوع بتنفيذها على وفق المقدرات الجوهرية للمنظمة، إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة (Chivers, 2017:13). ووفقاً لما تقدم فإن المنظمة سوف تتنافس وفقاً لأبعاد تنافس مختلفة وقد عبر عنها الباحثون وفق تعابير مترادفة حسب توجهاتهم، فبعضهم يرى أنها خصائص أداء، أو قدرات عامة أو مقاييس أداء خارجي، وأيا كانت هذه التسميات فإن اهتمامها ينصب في أن تتمكن المنظمة من خلق نظام يمتلك مزايا منفردة ومتفوقة على

المنافسين الآخرين وبالتالي تحقيق قيمة عاليا للمنظمة والزبون بطريقة كفوءة ومناسبة (Sikora,2013:308). عليه فقد أختلف الباحثون في تحديد أبعاد التفوق التنافسي، ومن خلال اجراء المسح لعدد من الدراسات التي تطرقت الى موضوع التفوق التنافسي يمكن تحديد أهم الابعاد التي اتفق عليها عدد من الباحثين وكما موضح في الجدول (14).

جدول (14)

آراء بعض الباحثين حول أبعاد التفوق التنافسي

البعد	التفوق بالكفاءة	التفوق بالجودة	التفوق بالإبداع	التحافلات	المعرفة	ادارة علاقات الزبون	قيمة الزبون	المنافسة	التفوق بالاستجابة	التفوق بالمرونة	التركيز
Kahreh et al.,2011	✓	✓	✓							✓	✓
Anshari,2019						✓	✓	✓			
Al-Faraji et al.,2021	✓	✓	✓							✓	
Anatan,2014	✓	✓	✓							✓	
Wahyuningsih et al.,2022						✓	✓	✓			
Wang et al.,2008				✓	✓						✓
Mohammed,2020	✓	✓	✓							✓	
Turki& Sabbar,2023	✓	✓	✓						✓	✓	
Sittimalakorn,2004	✓	✓	✓						✓	✓	
Sol et al.,2012				✓	✓						✓
Mezher& Oleiwi,2023	✓	✓	✓							✓	
المجموع	7	7	7	2	2	2	2	2	2	7	3
النسبة	%64	%64	%64	%18	%18	%18	%18	%18	%18	%64	%27

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على أبعاد التفوق التنافسي (التفوق بالكفاءة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع)، لحصولها على أعلى النسب ولكونها تخدم مكان تطبيق الدراسة وتوجهاتها وكالاتي:-

1- التفوق بالكلفة

تعرف التكلفة بأنها مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين ،والكلفة هي بعد تنافسي يقصد بها عملية تقديم منتجات او خدمات بأسعار اقل من المنافسين مما يؤدي الى زيادة حصة المنظمة في السوق (Kahreh *et al.*,2011:27). والتنافس على اساس التكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد واجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج او الخدمة (Anatan,2014:11).

وتمثل الكلفة المنخفضة احد ابعاد التنافسية المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في المنافسة داخل الاسواق والتي تتجسد بقدرة المنظمة في انتاج وتقديم منتجاتها بأسعار اقل مقارنة بالمنافسين الموظفين في نفس الصناعة (Slack *et al.*,2010,58). ويقصد بها القيام بتقديم المنتج باقل تكلفة ممكنة لتحقيق رضا الزبون الخارجي او الداخلي (Krajewsk *et al.*,2017,32). وأن الكلفة هي بعد تنافسي يتضمن قدرة المنظمة على انتاج المنتجات باقل كلفة مقارنة مع المنافسين وهذا يتم من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة والغاء الهدر والرقابة على التكاليف (Horngren *et al.*,2013,463).

أن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار، وبالتالي تقديم سعر منخفض، وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة وإنما المنظمة التي تسعى إلى إتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف إلى تقليل الفائدة بزيادة الإنتاجية ثم إلى مكننة الأيدي العاملة العالية التكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وتقليل التلف في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى تكلفة أقل، أي الميزة بالكلفة (Sittimalakorn,2004:2).

ويعد التفوق بالكلفة البعد التنافسي الأول الذي استندت إليه ومازالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (Economies Of Scale)

أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة (Al-Faraji *et al.*,2021:7). ويرى (Mohammed,2020:63) أنها قدرة المنظمة على توزيع

المنتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية.

وتعد تكلفة الانتاج للمنظمة واحدة من المتغيرات الاساسية التي تؤثر على قرارات التسعير والارباح، وان ادارة المنظمة تبذل جهودا كبيرة لخفض الكلفة الجارية في منظمات الاعمال ، وان الانتاجية تعد من العوامل المهمة المؤثرة على التكلفة وان المنظمات التي لديها انتاجية اعلى من منافسيها لديها ميزة تنافسية من حيث التكلفة ، ويمكن للمنظمة الاستعانة بمصادر خارجية لإنجاز اجزاء من اعمالها اذا كان ذلك يحقق تخفيضاً للتكاليف وزيادة للإنتاجية وبالجودة المطلوبة (Stevenson,2012:42)

ويهدف هذا البعد إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وهناك عدة حوافز ودوافع تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، والآثار المترتبة عن منحى التجربة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة (Mezher& Oleiwi,2023).

فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وجعلها في أدنى مستوى قياساً بالمنافسين لها في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق، ويكون لديها القدرة في ردع المنافسين الجدد، كما أن المنظمة الصناعية تنافس من خلال التكلفة المنخفضة وهي عامل مهم وأساس بموجبه يمكن أن تقدم المنظمة منتجات منخفضة للزبائن، وتتصف التكلفة بثلاثة أنواع هي تكلفة العمالة، وتكلفة المواد الأولية، وتكلفة المواد التالفة، والنفقات وتكاليف أخرى (Ali, 2016: 223-224).

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنها: احد المعايير المهمة التي تستخدمها الجامعات لتخفيض النفقات إلى أدنى مستوى ممكن للحفاظ على تفوقها التنافسي.

2-التفوق بالجودة

تعد الجودة أحد المزايا التنافسية الجوهرية، وتمثل الهدف الاساس لإدارة المنظمة وقوة لها، والتي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي (Billaiya *et al.*,2017:18).

وتشير الجودة إلى مدى تلبية المنتج من حيث المواد المستخدمة والتصميم والخدمة لرغبات وحاجات الزبائن ، وإن الزبائن على استعداد لدفع اسعار اعلى للحصول على المنتج او الخدمة إذا ادركوا بأن منتج او خدمة المنظمة ذو جودة اعلى من المنظمات المنافسة (Shterionov *et al.*,2018:219).

والجودة هي حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها والتي تتطلب منها تحديد توقعات ورغبات زبائنهما عن الجودة والعمل على تحقيقها (Boyer,2010:3; Zerang *et al.*,2018:452).

وصنفت الجودة إلى صنفين (Karras *et al.*,2020:2) هما :-

أ- **جودة المنتج** : والغاية من تحقيقها مستوى مناسب من جودة المنتج من خلال التركيز على احتياجات الزبائن ، ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف ، ومن مميزات المنتجات عالية الجودة ارتفاع اسعارها في السوق .

ب- **جودة العملية** : وتعني إنتاج منتجات خالية من العيوب لان الزبائن يرغبون بمثل هذه المنتجات وتعمل الجودة على تقليل معدل العيوب للمنتج وتعمل على الوصول بالإنتاج إلى المواصفات التصميمية (Fallah *et al.*,2018:71). وأن المنظمات التي ترغب البقاء في

المنافسة داخل الأسواق عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية مع المحافظة على كلف منخفضة (Toshtemirova,2020:41; Barros *et al.*,2019:2).

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة اعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة وتسعى منظمات الأعمال الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين (Kahreh *et al.*,2011:27). وتعد الجودة احد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، وتمثل الهدف الأساس لكل مدير وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز المنظمة مركزها التنافسي (Anatan,2014:11).

إن التفوق بالجودة من العوامل المهمة التي تؤثر في اداء المنظمة واستمرارها وبقائها في المنافسة (Al-Faraji *et al.*,2021:7). وتعني الجودة بان المنتج او الخدمة يجب ان يلبي رغبة المستهلك او يكون ملائماً للزبون ، اما الجودة بوصفها اسبقية فتعني جودة المخرجات كما يدركها الزبون وان تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يعد من اهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجذب الزبائن (Mezher&Oleiwi,2023).

وبين (Nima *et al.*,2020: 271) ان التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم، اذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل اصبح التجويد هو الاهتمام الاول له والقيمة التي يسعى إلى الحصول عليها، هذا ما اوجب على المنظمة التي ترغب البقاء في المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية.

إن الجودة تنصب على جهود العمليات في بناء جودة التصميم، وتعني إمتلاك قدرات تصميمية عالية الأداء في السلعة أو الخدمة لأجل أن يتضمن خصائص وسمات عالية، منها التفوق في الأداء، ومتانة أكبر، والسلامة والأمان في الاستخدام، واقتصادية الاستعمال،

وسهولة الحصول على المنتج أو الملائمة، واللطفة في التعامل، وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة (Mohammed,2020:63).

ومع زيادة حدة المنافسة فرض على المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار، العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك الزبون (Sittimalakorn,2004:2). إذ أن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على التفوق التنافسي ذو بعدين (Turki& Sabbar,2023:38):-

أ- **البعد الأول:** هو أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها لدى الزبائن، وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمنظمة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

ب- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على التفوق التنافسي مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فالمنتج عالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بتميز منتجاتها بل يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج. ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنها: قدرة الجامعة تقديم الخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب ، وضمان تحقيق تميزها في ظل المنافسة الحالية في السوق وتمثيل الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن.

3- التفوق بالمرونة

ويشير التفوق بالمرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنوع عال ،وتعد مقياساً لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد، وتعتمد القدرة على المرونة على تصميم نظام الإنتاج وتقنية العملية (Kahreh et al.,2011:27). أن التفوق بالمرونة

هو القدرة على التغير من منتج إلى آخر ومن زبون إلى آخر بأقل كلفة ممكنة أو تأثير ممكن (Anatan, 2014: 11).

وأشار (الدليمي وهادي ، 2013 ، 13) إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المرونة هي: -
أ- مرونة المنتج: وتشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات القائمة وذلك لمواجهة متطلبات السوق المتغيرة.

ب- مرونة العملية: وهي قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات أو التحويل من منتج إلى منتج آخر بسرعة وبسهولة.

ت- مرونة البنية التحتية: وتشير إلى قدرة المنظمة على تكييف نفسها وهيكلها التنظيمي للتغيرات الحاصلة فيها.

ويشمل التفوق بالمرونة أبعاداً عديدة منها ما يأتي (Al-Faraji et al., 2021: 7):-
أ- مرونة الحجم: وتمثل قدرة المنظمة على تسريع أو بطيء معدلات الانتاج الخاصة بكل منتج.

ب- مرونة الموظفين: ويشير الى امتلاك الشركة للأفراد الموظفين ذوي المهارة المتنوعة اذ يمكن المناورة بهم واستخدامهم لتنفيذ اكثر من مهمة وعمل.

لذلك اصبحت المرونة مؤشراً تنافسياً حاسماً بعد ان اضحى الانتاج وفقاً لطلب الزبون، فالمرونة تتضمن القدرة على توفير خدمات جديدة وبقدر واسع وفي الوقت نفسه قدرة المنظمة على ادخال التعديلات على خدماتها الحالية من اجل التكيف مع التغيرات الجديدة (محمد والعياش، 2018: 42).

وتشير المرونة الى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغيرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن ، او مزيج

الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها المنظمة ، وان المنظمة التي تمتلك مرونة عالية تؤدي بها الى تحقيق التفوق التنافسي في البيئية المتغيرة .(Stevenson,2012:42).

وتعد المرونة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في مزيج المنتج ، وحجم الانتاج ، والتصميم ، وتحتاج الاسواق دائما الى كثير من التنويع من اجل ارضاء الزبائن ، والمرونة تصبح قوة تنافسية للمنظمات اذ تضمنت القدرة لإنتاج انواع واسعة من المنتجات ، وتقديم منتجات جديدة والقيام بالتعديلات على المنتجات الحالية ، من اجل توفير الاستجابة لحاجات الزبون (Russell&Taylor,2016:19).ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنها: قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغيرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن ، او مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها الجامعة.

4-التفوق بالإبداع

يعرف الإبداع بأنه تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستخدمة (Kahrehet al.,2011:27). وأشار (Anatan,2014:11).إلى ان هدف الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد التفوق لها ينبغي عليها أن تركز جدياً على البحث والتطوير في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم خدمات جديدة، وهنا ستكون هي وليس سعره الخاصة التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحاً مالية.

والإبداع فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى

إحداث تطوير جوهري وكبير (Al-Faraji *et al.*, 2021:7). ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد الموظفين (Mezher & Oleiwi, 2023).

ويمثل الإبداع جزءاً لا يتجزأ من العمليات الادارية، فالفكر الابداعي يشمل العديد من المهارات الابداعية عالية المستوى والتي تنعكس في ابداع افكار جديدة تسهم في تطوير قدرة الافراد في الملاحظة والاكتشاف والتحليل وتوليد الفرضيات والاختبار وحل المشكلات والتواصل ومهارات التفكير، فضلا عن هذا يعد المورد الاستراتيجي الاكثر أهمية في نجاح المنظمات واستمرارها، لكونه يمارس دوراً مهماً في عملية إنتاج المعرفة العلمية، فمن خلاله تستطيع المنظمات الاستجابة السريعة لمخاطر البيئة وديناميكيات السوق من خلال توليد افكار جديدة وتقديم منتجات تلبي تلك الطلبات، مما يساعد المنظمة على تحقيق التفوق التنافسي (Yildiz & Yildiz, 2021:2).

ويقصد به قدرة المنظمة على التوصل الى ما هو جديد سواء كانت عملية جديدة او منتجاً جديداً يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق لغرض اقناع الزبائن بها من خلال ما تحويه من ميزات تنافسية تفوق المنظمات الاخرى المنافسة لها (Mohammed, 2020:63).

والتفوق بالإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقديم

الآخـرين (Sittimalakorn, 2004:2). واشـار (Turki&Sabbar, 2023:38) إن

الإبداع يمكن أن يأخذ صيغاً وأشكالاً مختلفة مثل:-

1. ابتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
 2. التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة.
 3. التوسع باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة مختلفة.
 4. الاقتباس أو التعبير عن تجارب الآخرين وفق صيغ وأشكال جديدة.
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بانها: قدرة المنظمة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة واقعية، وإيجاد أنماط خفية، وضئع روابط بين ظواهر لم تكن تبدو مرتبطة ببعضها، والمساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق، وبهذا فإن الإبداع يتضمَّن عمليتين رئيسيتين هما التفكيـر ثمَّ المنـتـج.

المبحث الرابع: العلاقة النظرية والفلسفية بين متغيرات الدراسة

أولاً: - العلاقة بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي

يعتمد تحقيق التفوق التنافسي في المنظمات بشكل كبير على جودة الخدمة وممارسات الموارد البشرية وذلك من أجل الحصول على مخرجات عمل فائقة من الموظفين، فتحسين جودة الخدمة في المنظمات يسهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء التفوق التنافسي لها (Carbonell et al.,2009:539). وقدمت نتائج الدراسة التي أجراها (Baumann et al.,2017:68) أن تحسين جودة الخدمة يعد عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية الجامعات والكليات الأهلية وضمان استمراريتها ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة الأجل، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، بالتالي ينعكس على رضا الزبائن، وبذلك يتعين على الجامعات والكليات تحسين جودة الخدمة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز على كفاءة الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية.

كما تؤكد بعض الدراسات على أن تحسين جودة الخدمة عملية مستمرة، وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المنظمة على موافقة تليبيتها لمعيار الجودة، وعليه فإنه يعد تحسين جودة الخدمة مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وتجنب الأخطاء، وتعد بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية (Wijetunge,2016:723؛ Su et al.,2008:3-5؛ Hossain,2011:295).

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى التفوق التنافسي يتطلب الارتكاز على أسس ومقومات ناجحة وفعالة، وامتلاك الجودة في الخدمات من النقاط الارتكازية التي تحدد أي الاستراتيجيات يتعين انتهاجها والتي تمكنها من أن تصبح الرائدة في السوق وتستقطب عدداً أكبر من الزبائن الذين يدعمون هذا التفوق (Mezher&Oleiwi,2023:1315). وهذا ما

توصلت اليه نتائج الجانب التطبيقي، إذ بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بلغت (0.862) بين متغير تحسين جودة الخدمة ومتغير التفوق التنافسي.

ثانياً: - العلاقة بين تحسين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الادارية

لقد اصبح لزاماً على القطاع التعليمي أن يسعى بخطوات متسارعة نحو استخدام أحدث الأساليب العلمية في التطبيقات الإدارية ألا وهو أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للزبائن حتى يستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل الجامعي خلال القرن الحادي والعشرين (Sungau,2015:145). وتوصلت نتائج دراسة (Lucas,2016:5) الى أن تحسين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحسين الخدمات الجامعية من خلال تركيزها على الابتكار والإبداع والتغيير الجذري، لاسيما وأنه من الصعب تنميط الخدمات المقدمة وحمايتها من التقليد، أو إيجاد براءات اختراع لها، بسبب عدم وجود مقاييس معيارية لتحديد نوعيتها.

كما أن أهم ما يميز العمل في الجامعات والكليات الاهلية في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تحسين جودة وسائل تقديم الخدمات وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة ومنها إعادة هندسة العمليات الإدارية التي تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع في جودة الخدمة في مجال التعليم في القرن الحادي والعشرين (Mukwakungu et al.,2018:63).

وتوصلت نتائج دراسة (Maharmah et al.,2023:14) الى أن تحسين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في التواصل الجيد لتبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين الموظفين والزبائن

بشكل سهل ومبسط من خلال توفير النماذج المطلوب تعبئتها والتي تكون سهلة الفهم من قبل الزبائن. وأشارت نتائج دراسة (Al Najjar et al.,2022:138-139) الى أن العلاقة بين جودة الخدمة وإعادة هندسة العمليات الادارية تتمثل بالاتي:-

- 1-تسهم في تحديد المشكلات بشكل أكثر سهولة، وتساعد في تحديد احتياجات الموظفين.
- 2-تساعد في سرعة الاستجابة لمطالب وحاجة الزبائن.
- 3-تسهم في زيادة امتلاك الموظفين للقدرات التي تمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز للزبائن.

4-تسهم في رفع مستوى الاعتمادية في تقديم الخدمة بشكل صحيح.

وهذا ما بينته نتائج الجانب التطبيقي، إذ بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بلغت (0.898) بين متغير تحسين جودة الخدمة ومتغير إعادة هندسة العمليات الادارية.

ثالثاً:- العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الادارية والتفوق التنافسي

أشارت دراسة (Ikon Michael et al.,2018:6-7) الى دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التفوق التنافسي، وذلك من خلال تطبيق تغييرات جذرية في جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة، مما يساعد في تخفيض التكلفة من خلال حسن استغلال الموارد، والسرعة في اتخاذ القرارات، والإبقاء على العمليات الضرورية فقط، أو تحقيق الجودة من خلال أداء العمليات. إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تنطوي على إحداث تغييرات على التشكيلة البشرية من حيث الكم والنوع، ويترتب عن ذلك تقليص عدد الموظفين وإعادة توزيع المناصب والمهام والمسؤوليات، وتغير كفاءات ومهارات وتوجهات الأفراد وسلوكياتهم ليكونوا قادرين على اتخاذ القرار في مكان العمل (Kobyzskyi et al.,2018:99).

وفي هذا السياق تؤكد دراسة (Olajide et al.,2019:2) على أنه يترتب عن إعادة هندسة العمليات الإدارية التحول من التدريب بالأساليب التقليدية إلى التعلم في مكان العمل، وتكوين مفهوم العمل التشاركي ذي الأداء المتفوق الذي يسهم بشكل كبير في خلق القيمة المضافة التي تنشأ من التفاعل بين الفرد والمكونات التي تنتج عن التعلم الفعال، مما يؤدي إلى زيادة مدركات الأفراد وإلمامهم بمختلف جوانب العمل. حيث الطريقة المثلى لتنفيذ المهام، والسرعة في إنجاز الأعمال، تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة، فضلاً عن إعادة بناء المديرين وإثراء أدوارهم، إذ يتحول عملهم من مراقبين إلى منسقين وموجهين يساعدون في تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمبتكرة وتشجيعهم على الإبداع في أداء الأعمال (حايف وآخرون، 2019: 136).

وتوصلت نتائج دراسة (الكساسبة، 2004: 63) الى انه لما زاد اهتمام المنظمات بإعادة هندسة العمليات الإدارية أكثر أدى بها ذلك إلى اكتساب التفوق التنافسي ، إذ تؤثر إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها المختلفة تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات الخدمية بهذا القطاع على اكتساب التفوق التنافسي. وهذا ما توصلت اليه نتائج الجانب التطبيقي، إذ بينت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بلغت (0.799) بين متغير اعادة هندسة العمليات الادارية ومتغير التفوق التنافسي.



الفصل الثالث: الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول: فحص أداة قياس الدراسة واختبار البيانات

المبحث الثاني: وصف وتحليل عينة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول

فحص أداة قياس الدراسة واختبار البيانات

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أداة قياس الدراسة واختبار المعطيات التي تستخدم في التحليل، من خلال التحقق من صحة ودقة أداة قياس الدراسة وقدرتها على تقديم النتائج المطلوبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وقد لخص المبحث في عدة خطوات هي:

الخطوة الأولى: ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية والابعاد المكونة لها

تعنى هذه الفقرة بالاهتمام بثلاثة متغيرات (تحسين جودة الخدمة، التفوق التنافسي، إعادة هندسة العمليات الإدارية) من خلال التعبير عنها بمجموعة من الرموز الهادفة التي تقدم المعنى الدقيق لتفسير البيانات وبناء تصور واضح لدى القارئ بشأن الرموز التي تم استعمالها في التحليل، ولعل الجدول (15) يبين ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة بشكل أوضح.

الجدول (15) ترميز وتوصيف متغيرات وابعاد الدراسة

الرمز	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغير الرئيس
QUSE	QSPL	5	تحسين جودة الخدمة
	QSWO	5	
	QSCH	5	
	QSDO	5	
REAP	RABA	6	إعادة هندسة العمليات الإدارية
	RARE	6	
	RATE	6	
COSU	CSCO	5	التفوق التنافسي
	CSQU	4	
	CSFL	4	
	CSIN	3	

المصدر: اعداد الباحث

الخطوة الثانية: اختبار اداة الدراسة

تهتم هذه الفقرة بقياس اختبار اداة الدراسة من خلال عدة فقرات مهمة هي:

1. تحديد البيانات المفقودة

تركز هذه الفقرة على التحدث عن مشكلة فقدان البيانات الناتجة عن إدخال غير صحيح لبعض الفقرات. يتم التأكيد على أهمية هذه الفقرة في ضمان تقديم نتائج دقيقة وخالية من الأخطاء والتشوهات. يتم تشخيص القيم المفقودة من خلال استخدام حزمة الإحصاءات SPSS.V.29 واستخراج التكرارات والكشف عن أي تشوهات ومعالجتها في أقصى حد ممكن. والجدول (16) يوضح خلو البيانات من أي قيم مفقودة.

الجدول (16) تحديد البيانات المفقودة

الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
QSPL1	152	0	RABA1	152	0	CSCO1	152	0
QSPL2	152	0	RABA2	152	0	CSCO2	152	0
QSPL3	152	0	RABA3	152	0	CSCO3	152	0
QSPL4	152	0	RABA4	152	0	CSCO4	152	0
QSPL5	152	0	RABA5	152	0	CSCO5	152	0
QSWO1	152	0	RABA6	152	0	CSQU1	152	0
QSWO2	152	0	RARE1	152	0	CSQU2	152	0
QSWO3	152	0	RARE2	152	0	CSQU3	152	0
QSWO4	152	0	RARE3	152	0	CSQU4	152	0
QSWO5	152	0	RARE4	152	0	CSFL1	152	0
QSCH1	152	0	RARE5	152	0	CSFL2	152	0
QSCH2	152	0	RARE6	152	0	CSFL3	152	0
QSCH3	152	0	RATE1	152	0	CSFL4	152	0
QSCH4	152	0	RATE2	152	0	CSIN1	152	0
QSCH5	152	0	RATE3	152	0	CSIN2	152	0
QSDO1	152	0	RATE4	152	0	CSIN3	152	0
QSDO2	152	0	RATE5	152	0			
QSDO3	152	0	RATE6	152	0			
QSDO4	152	0						
QSDO5	152	0						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

يتم فحص القيم المتطرفة أو الشاذة للتحقق من وجود بيانات تختلف بشكل كبير عن باقي البيانات المستخدمة في التحليل. يدرك الباحث أن هذه القيم لها تأثير سلبي على دقة وصحة

النتائج عند تحليل البيانات (Field, 2005: 74). ويستخدم للتعرف على وجود القيم المتطرفة والشاذة اختبار (Boxplot) للتعرف على وجود هذه القيم لكل فقرة من فقرات الاستبانة. أظهرت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة نتيجة عملية إدخال البيانات في برنامج الإحصاء (SPSS V.29). وقد أجريت التصحيحات اللازمة على البيانات المتطرفة بحيث أصبحت بيانات الدراسة خالية من القيم الشاذة أو المتطرفة.

2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لفحص بيانات متغيرات الدراسة وتحديد مدى تبعيتها لتوزيع طبيعي. في الأبحاث الإدارية والعلمية بشكل عام، يتطلب استخدام عينات أكبر من (30) مشاهدة لذلك يتطلب هذا التحليل استخدام مجموعة من الاختبارات المناسبة للإجابة على هذا السؤال واستخلاص النتائج اللازمة لتوضيح طبيعة الإجابة على هذا السؤال.

يعد اختبار كولموغوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أحد الاختبارات الشائعة المستخدمة في هذا السياق، إذ يعتمد على قيمة P-value لكي يكون الاختبار مقبولا، يجب أن تكون $(P > 0.05)$ وإذا كانت $(P < 0.05)$ فهذا يعني أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً، ولا يمكن استخدام اختبارات الاعتمادية في هذا السياق، ويستحسن استعمال الاختبارات اللامعلمية من أجل استخراج النتائج المطلوبة، وكالاتي:-

أ. اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس تحسين جودة الخدمة

من خلال تحليل الجدول، يمكن ملاحظة أن بيانات متغير تحسين جودة الخدمة تتبع توزيعاً طبيعياً. هذا يعني أن توزيع بيانات العينة يكون مشابهاً تقريباً للتوزيع الطبيعي

ولا توجد به حالة عدم توافق. وبناءً على ذلك، يمكننا قبول الافتراض الذي يقول إن بيانات متغير تحسين جودة الخدمة مسحوبا من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول (17) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تحسين جودة الخدمة

المعايير	خطط	اعمل	افحص	نفذ	جودة الخدمة
حجم العينة	152	152	152	152	152
معلمة توزيع بواسون	الوسط الحسابي	3.42	3.45	3.46	3.43
	الانحراف المعياري	0.87	0.89	0.92	0.78
احصائية اختبار (Kol-Smi)	0.17	0.207	0.206	0.222	0.244
Most Extreme Differences (Absolute)					
0.244					
القيمة المعنوية (Sig.)	0.200*	0.200*	0.200*	0.200*	0.200*

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

ب. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

من خلال تحليل الجدول، يمكن ملاحظة أن بيانات متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية تتبع توزيعاً طبيعياً. ويشير ذلك إلى أن توزيع بيانات العينة يكون مشابهاً تقريباً للتوزيع الطبيعي ولا يوجد به حالة عدم توافق. وبناءً على ذلك، يمكننا قبول الافتراض الذي يقول إن بيانات متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية مأخوذة من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول (18) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

المعايير	المتطلبات الأساسية	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	إعادة هندسة العمليات الإدارية
حجم العينة	152	152	152	152
معلمة توزيع بواسون	الوسط الحسابي	3.29	3.29	3.30
	الانحراف المعياري	0.85	0.79	0.84
احصائية اختبار (Kol-Smi)	0.105	0.106	0.115	0.172
Most Extreme Differences (Absolute)				
0.172				
القيمة المعنوية (Sig.)	0.200*	0.200*	0.200*	0.200*

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

ث. اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس التفوق التنافسي

من خلال تحليل الجدول، يمكن ملاحظة أن بيانات متغير التفوق التنافسي تتبع توزيعاً طبيعياً. ويشير ذلك إلى أن توزيع بيانات العينة يكون مشابهاً تقريباً للتوزيع الطبيعي ولا توجد به حالة عدم توافق. وبناءً على ذلك، يمكننا قبول الافتراض الذي يقول إن بيانات متغير التفوق التنافسي مأخوذة من مجتمع يتبع توزيعاً طبيعياً.

الجدول (19) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التفوق التنافسي

المعايير	التفوق بالكلفة	التفوق بالجودة	التفوق بالمرونة	التفوق بالإبداع	التفوق التنافسي
حجم العينة	152	152	152	152	152
معلمة توزيع بواسون	3.46	3.42	3.55	3.34	3.45
الانحراف المعياري	0.87	0.88	1.05	0.97	0.82
احصائية اختبار (Kol-Smi)	0.197	0.124	0.177	0.178	0.187
Most Extreme Differences (Absolute)					
0.187					
القيمة المعنوية (Sig.)	0.200*	0.200*	0.200*	0.200*	0.200*

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

الخطوة الثالثة: اختبار مقاييس الدراسة (الصدق والثبات)

1. الصدق الظاهري

يتم استخدام الصدق الظاهري لتقييم أداة القياس (الاستبانة) من قبل مجموعة من الخبراء والمتخصصين في المجال. يُعرف هؤلاء الخبراء بالمحكمين، وهم يشملون نخبة الأساتذة في الجامعات الذين يتمتعون بالخبرة والتخصص في نفس مجال الدراسة. يتم استدعاء هؤلاء المحكمين لتقييم وتحسين الأداة وفقراتها وأبعادها بناءً على خبرتهم ورؤيتهم الخاصة. الهدف من ذلك هو تحسين جودة الأداة وتناسبها مع العينة المدروسة.

بناءً على النتائج التي أظهرت نسبة اتفاق بلغت (75%) يتضح أن إعادة صياغة بعض الفقرات ستسهم في تحسين طبيعة الأبعاد وتعزيز الترابط بينها، وبالتالي تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله الدراسة (الملحق 1).

2. الصدق البنائي

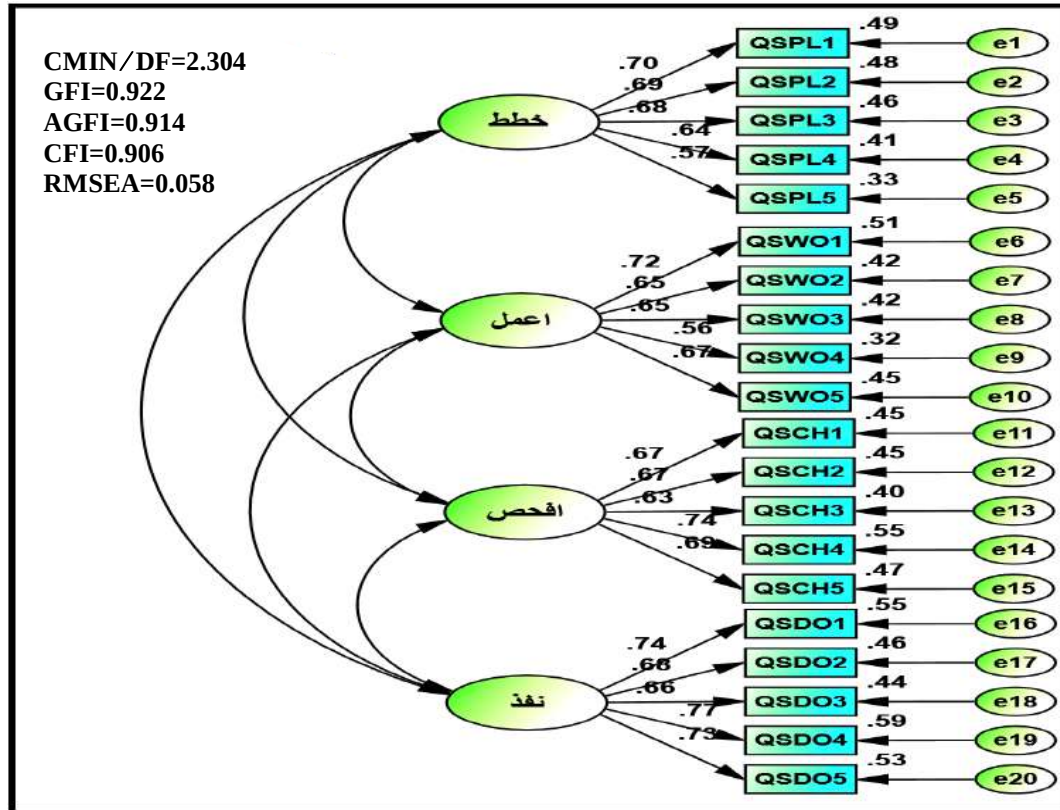
يهدف التحليل البنائي إلى تقييم صدق وثبات أداة الدراسة. وبالتالي يحتاج الباحث إلى الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي لتحديد طبيعة ونوع التشبعات المقبولة التي أكد عليها (Hair et al., 2010) والبالغة (30%) ولجميع الفقرات الخاصة بالدراسة وبواقع (54) فقرة، لكونه يمثل واحداً من أفضل الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لتحليل نمذجة البحوث الإدارية. ومن بين الحزم الإحصائية الشهيرة التي يمكن استخدامها لقياس نمذجة المعادلة الهيكلية في التحليل العاملي التوكيدي هي حزمة (AMOS.V.28) على البيانات المسحوبة من عينة الدراسة تجاه المتغير المستقل (تحسين جودة الخدمة)، والمتغير التابع (التفوق التنافسي)، والمتغير الوسيط (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وعلى هذا المنوال يمكن بيان نمذجة المعادلة الهيكلية وقف الاتي:

المتغير المستقل: مقياس تحسين جودة الخدمة

يلاحظ من الشكل (18) ان جميع فقرات متغير تحسين جودة الخدمة حصلت على تشبعات اكبر من (30%) وبواقع اربعة ابعاد، و(20) فقرة لتستقر عند مؤشر جودة مطابقة نسبت قيمة مربع كاي سكوير (χ^2) الى درجة الحرية (df) مقدارها (2.304) لتحقيق المعيار المطلوب اقل من (5)، وبمؤشر حسن مطابقة ($GFI=0.922$) اكبر من (0.90)، ومؤشر حسن مطابقة مصحح قيمته ($AGFI=0.914$) اكبر من (0.90)، وبمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

(RMSEA=0.058) اعلى من (0.05) واقل من (0.08)، وهذا يظهر ان جميع المؤشرات

تتلي المعايير التي وضعها (Hair et al.,2010).



الشكل (18) الانموذج البنائي المعدل لمتغير تحسين جودة الخدمة

الجدول (20) التقديرات الاحصائية لمتغير تحسين جودة الخدمة

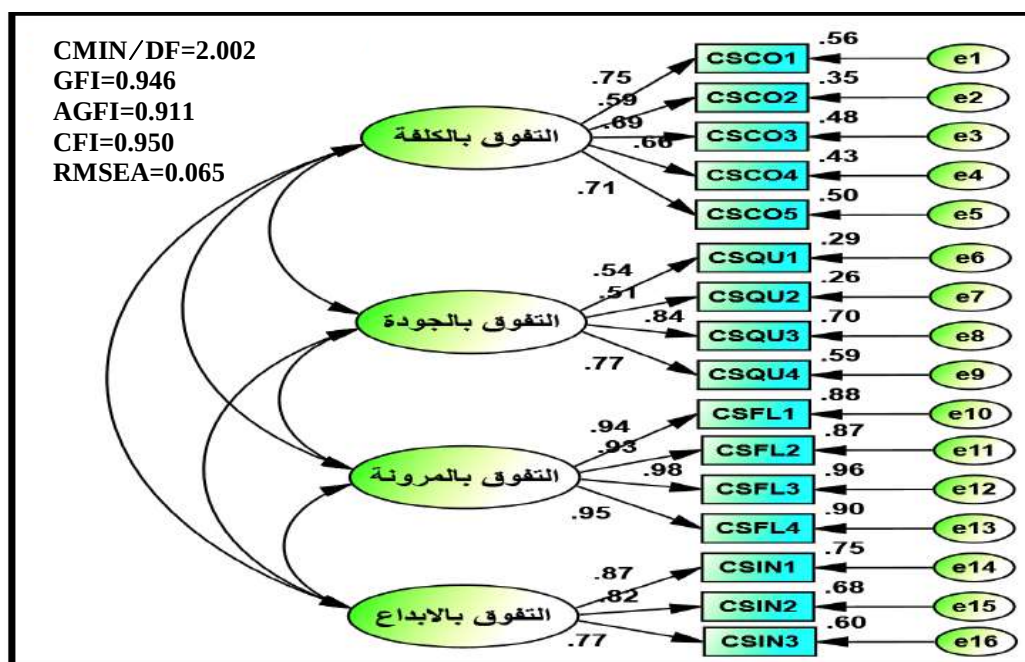
الاحتمالية	القيمة الحرية	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	المسار		
			1.000	.697	QSPL1	<---	خطط
***	8.072	.129	1.039	.689	QSPL2	<---	خطط
***	7.937	.120	.951	.675	QSPL3	<---	خطط
***	7.494	.121	.907	.643	QSPL4	<---	خطط
***	6.730	.114	.770	.573	QSPL5	<---	خطط
			1.000	.716	QSWO1	<---	اعمل
***	7.087	.127	.903	.649	QSWO2	<---	اعمل
***	7.535	.132	.993	.651	QSWO3	<---	اعمل
***	6.449	.117	.755	.564	QSWO4	<---	اعمل
***	7.624	.110	.842	.670	QSWO5	<---	اعمل

			1.000	.674	QSCH1	<---	افحص
***	7.658	.118	.902	.669	QSCH2	<---	افحص
***	7.348	.123	.902	.632	QSCH3	<---	افحص
***	8.469	.131	1.111	.741	QSCH4	<---	افحص
***	7.929	.128	1.019	.689	QSCH5	<---	افحص
			1.000	.739	QSDO1	<---	نفذ
***	7.992	.110	.881	.678	QSDO2	<---	نفذ
***	7.858	.121	.954	.661	QSDO3	<---	نفذ
***	9.437	.102	.961	.769	QSDO4	<---	نفذ
***	8.625	.116	.998	.729	QSDO5	<---	نفذ

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.28

المتغير التابع: مقياس التفوق التنافسي

يلاحظ من الشكل (19) ان جميع فقرات متغير التفوق التنافسي حصلت على تشبعات اكبر من (30%) وبواقع اربعة ابعاد، و(16) فقرة لتستقر عند مؤشر جودة مطابقة نسبت قيمة مربع كاي سكوير (χ^2) الى درجة الحرية (df) مقدارها (2.002) لتحقيق المعيار المطلوب اقل من (5)، وبمؤشر حسن مطابقة ($GFI=0.946$) اكبر من (0.90)، ومؤشر حسن مطابقة مصحح قيمته ($AGFI=0.911$) اكبر من (0.90)، وبمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA=0.065$) اعلى من (0.05) واقل من (0.08)، وهذا يظهر ان جميع المؤشرات تلبي المعايير التي وضعها (Hair *et al.*, 2010).



الشكل (19) النموذج البنائي لمتغير التفوق التنافسي

الجدول (21) التقديرات الاحصائية لمتغير التفوق التنافسي

الاحتمالية	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	المسار	
			1.000	.746	CSCO1	<---
***	6.434	.117	.755	.594	CSCO2	<---
***	8.030	.108	.870	.690	CSCO3	<---
***	7.423	.114	.845	.658	CSCO4	<---
***	7.856	.116	.913	.708	CSCO5	<---
			1.000	.536	CSQU1	<---
***	5.048	.193	.974	.510	CSQU2	<---
***	6.086	.249	1.515	.836	CSQU3	<---
***	5.802	.259	1.500	.767	CSQU4	<---
			1.000	.933	CSFL1	<---
***	27.782	.038	1.043	.981	CSFL2	<---
***	23.880	.043	1.023	.950	CSFL3	<---
			1.000	.773	CSFL4	<---
***	22.625	.045	1.029	.937	CSIN1	<---
***	11.571	.097	1.127	.869	CSIN2	<---
***	10.896	.094	1.029	.824	CSIN3	<---

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.28

المتغير الوسيط: مقياس اعادة هندسة العمليات الادارية

يلاحظ من الشكل (20) ان جميع فقرات متغير اعادة هندسة العمليات الادارية حصلت على

تشبعات اكبر من (30%) وبواقع ثلاثة ابعاد، و(18) فقرة لتستقر عند مؤشر جودة مطابقة

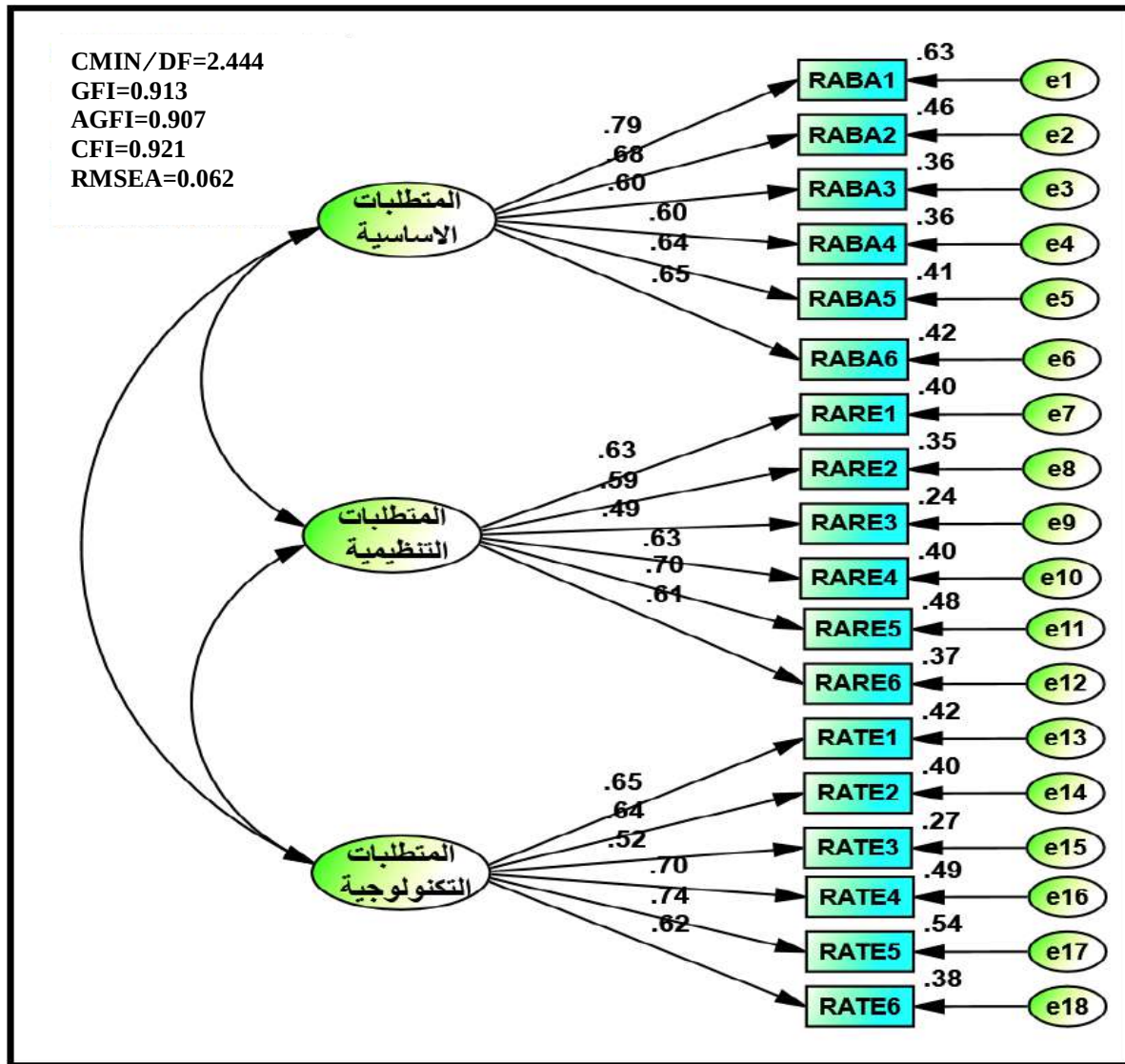
نسبت قيمة مربع كاي سكوير (χ^2) الى درجة الحرية (df) مقدارها (2.444) لتحقيق المعيار

المطلوب اقل من (5)، وبمؤشر حسن مطابقة ($GFI=0.913$) اكبر من (0.90)، ومؤشر

حسن مطابقة مصحح قيمته ($AGFI=0.907$) اكبر من (0.90)، وبمؤشر جذر متوسط مربع

الخطأ التقريبي ($RMSEA=0.062$) اعلى من (0.05) واقل من (0.08)، وهذا يظهر ان

جميع المؤشرات تلبي المعايير التي وضعها (Hair et al., 2010).



الشكل (20) الانموذج البنائي لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (22) التقديرات الاحصائية لمتغير اعادة هندسة العمليات الادارية

الاحتمالية	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	المسار		
			1.000	.794	RABA1	<---	المتطلبات الاساسية
***	8.534	.086	.734	.677	RABA2	<---	المتطلبات الاساسية
***	6.937	.117	.808	.597	RABA3	<---	المتطلبات الاساسية
***	7.173	.109	.784	.601	RABA4	<---	المتطلبات الاساسية
***	7.604	.098	.748	.642	RABA5	<---	المتطلبات الاساسية
***	6.559	.141	.926	.629	RABA6	<---	المتطلبات الاساسية
***	6.442	.143	.918	.593	RARE1	<---	المتطلبات التنظيمية
***	5.250	.152	.797	.492	RARE2	<---	المتطلبات التنظيمية
***	6.871	.132	.907	.632	RARE3	<---	المتطلبات التنظيمية
			1.000	.648	RARE4	<---	المتطلبات التنظيمية
***	6.564	.146	.957	.636	RARE5	<---	المتطلبات التنظيمية

***	5.870	.143	.840	.523	RARE6	<---	المتطلبات التنظيمية
***	7.382	.115	.852	.650	RATE1	<---	المتطلبات التكنولوجية
			1.000	.696	RATE2	<---	المتطلبات التكنولوجية
***	6.732	.136	.914	.607	RATE3	<---	المتطلبات التكنولوجية
***	7.319	.149	1.089	.700	RATE4	<---	المتطلبات التكنولوجية
***	7.352	.151	1.109	.738	RATE5	<---	المتطلبات التكنولوجية
***	6.498	.140	.908	.617	RATE6	<---	المتطلبات التكنولوجية

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.28

الخطوة الرابعة: اختبار ثبات القياس اداة الدراسة

يمثل هذا الاختبار تحليلاً احصائياً عن مستوى موثوقية البيانات التي حصل عليها الباحث جراء توزيعه للاستبانة على عينة من (152) إدارياً، فضلاً عن امكانية توصله لنتائج تتسم بالثبات وعبر توظيفه لاختبار الثبات بطريقة (Alpha Cronbach's)، إذ يأخذ هذا الاختبار على عاتقه توفير شروط الثبات في بيانات الاستبانة عندما تكون قيمته اكبر من (70%) (Bartholomew, 1996: 24)، والجدول (23) يبين نتائج اختبار ثبات الاستبانة التي يمكن تفسيرها بما يأتي:

أ. اوضحت النتائج ثبات اداة القياس، إذ حصلت على معامل ارتباط قوي بين جزئي الاستبانة (0.917)، مما يعني ان قوة معامل سبيرمان براون قيمتها (0.957) وهذا ما ادمع معامل كوتمان للتجزئة النصفية بقوة (0.957)، وهذا اظهر اتساق فقرات الاستبانة وتحقيق المؤشرات لشروط الثبات.

ب. أكدت النتائج على ان متغير (تحسين جودة الخدمة) والمتمثل بأربعة ابعاد وبواقع (20) فقرة حصل على ثبات (Alpha Cronbach's=0.964) بما يعادل مصداقية قدرها (0.982)، اما ثبات ابعاد تحسين جودة الخدمة فقد تراوحت بين اقل قيمة (0.789) لبُعد اعمل، واعلى قيمة (0.847) لبُعد افحص، وهذا اظهر اتساق فقرات الاستبانة وتحقيق المؤشرات لشروط الثبات المفروضة (70%).

ت. تبين النتائج ان المتغير الوسيط (اعادة هندسة العمليات الادارية) والمتمثل في اربعة ابعاد وبواقع (18) فقرة حصل على ثبات (Alpha Cronbach's=0.924) بما يعادل مصداقية قدرها (0.961)، اما ثبات ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية فقد تراوحت بين اقل قيمة (0.755) لُبُعد المتطلبات التنظيمية، واعلى قيمة (0.824) لُبُعد المتطلبات التكنولوجية، وهذا اظهر اتساق فقرات الاستبانة وتحقيق المؤشرات لشروط الثبات المفروضة (70%).

ث. أكدت النتائج على ان المتغير التابع (التفوق التنافسي) والمتمثل في خمسة ابعاد وبواقع (16) فقرة حصل على ثبات (Alpha Cronbach's=0.935) بما يعادل مصداقية قدرها (0.967)، اما ثبات ابعاد التفوق التنافسي فقد تراوحت بين اقل قيمة (0.768) لُبُعد التفوق بالمرونة، واعلى قيمة (0.832) لُبُعد التفوق بالكلفة، وهذا اظهر اتساق فقرات الاستبانة وتحقيق المؤشرات لشروط الثبات المفروضة (70%).

الجدول (23) اختبار ثبات الاستبانة

المتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	الفقرات	ثبات اداة القياس	صدق اداة القياس
تحسين جودة الخدمة	خط	5	0.964	0.920
	اعمل	5		0.888
	افحص	5		0.920
	نفذ	5		0.909
اعادة هندسة العمليات الادارية	المتطلبات الاساسية	6	0.924	0.863
	المتطلبات التنظيمية	6		0.869
	المتطلبات التكنولوجية	6		0.908
التفوق التنافسي	التفوق بالكلفة	5	0.935	0.912
	التفوق بالجودة	4		0.894
	التفوق بالمرونة	4		0.876
	التفوق بالإبداع	6		0.865
معامل الارتباط بين جزئي الاستبانة			0.917	قوي
معامل سبيرمان براون			0.957	قوي
معامل كوتمان للتجزئة النصفية			0.957	قوي

المصدر: مخرجات برنامج SPSSV.29

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يهتم هذا المبحث بوصف نتائج الدراسة من خلال استعراض آراء وتفضيلات القيادات الادارية عينة الدراسة وتحديد مستوى اتفاق وملاءمة فقرات اداة القياس تجاه العينة المبحوثة بواسطة التركيز على التحليلات الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومستوى واتجاه الاجابة لكل فقرة من فقرات المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة في: **المحور الاول:** ويلخص المتغير المستقل (تحسين جودة الخدمة) وبواقع اربعة ابعاد (خطط، اعمل، افحص، نفذ) و(20) فقرة.

المحور الثاني: وبين المتغير الوسيط (اعادة هندسة العمليات الادارية) وبواقع ثلاثة ابعاد (المتطلبات الأساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) و(18) فقرة.

المحور الثالث: وضم المتغير التابع (التفوق التنافسي) وتمحور في اربع ابعاد (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع) وبواقع (16) فقرة.

وعليه فمن اجل قياس مستوى واتجاه الاجابة فانه يمكن تبويب مقياس ليكرت الخماسي من اجل استخراج الفئات التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى واتجاه اجابة عينة الدراسة تجاه فقرات الدراسة من خلال تحديد الفئات بإيجاد المدى ($5-4=1$) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ($0.80=5/4$)، وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى.

بينما قياس الاهمية النسبية فيتم من قسمة اقل واعلى فئة من فئات مستوى واتجاه الاجابة على اعلى تدرج في مقياس ليكرت الخماسي (5)، ويوضح الجدول (24)

درجة مفاضلة مستوى واتجاه الاجابة

الجدول (24) مستوى توافر متغيرات الدراسة

مستوى الاجابة	الفئات	اتجاه الاجابة
منخفض جدا	1.80 – 1	لا اتفق تماما
منخفض	2.60 – 1.81	لا اتفق
معتدل	3.40 – 2.61	اتفق الى حد ما
مرتفع	4.20 – 3.41	اتفق
مرتفع جدا	5 – 4.21	اتفق تماما
مستوى الاهمية النسبية	الفئات	
ضعيف جداً	0.36 – 0.01	
ضعيف	اكبر من 0.36 – 0.52	
متوفرة	اكبر من 0.53 – 0.68	
متوفرة بشكل جيد	اكبر من 0.69 – 0.84	
متوفرة بشكل عالٍ	اكبر من 0.85 – 1	

أولاً: - وصف وتشخيص متغير تحسين جودة الخدمة

البُعد الاول: خطط

يلاحظ من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد خطط الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.38) والانحراف المعياري قدره (0.85) وباهتمام نسبي مساو لـ (68%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من الاستعداد للتعامل مع المشاكل وتوفير الأجهزة والمعدات الحديثة، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات.

وحازت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.53) للاستعداد الدائم للتعامل مع المشاكل ومعالجتها. الانحراف المعياري (1.09) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي 71%، مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية

بمنطقة الفرات الأوسط وحصلت الفقرة الثالثة على ادنى مرتبة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.21) لتخطيط توفير الأجهزة والمعدات الحديثة ومواءمتها مع التطورات التكنولوجية. الانحراف المعياري (1.14) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي 64٪، مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (25) عرض وتحليل وتفسير بُعد خطط

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
QSPL1	3.40	1.16	68%	2
QSPL2	3.39	1.22	68%	3
QSPL3	3.21	1.14	64%	5
QSPL4	3.38	1.14	68%	4
QSPL5	3.53	1.09	71%	1
معدل بُعد خطط				
الوسط الحسابي		3.38	الانحراف المعياري	0.85
الأهمية النسبية				
68%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثاني: اعمل

يبيد الجدول (26) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد اعمل الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.43) والانحراف المعياري قدره (0.87) وباهتمام نسبي مساو لـ (68٪)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتمامًا متوسطًا لكل من التعاطف والاحترام مع الزبائن وتلمس نتائج خطط الجامعة وتطورها مع مقارنتها بالجامعات المتقدمة، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. وحازت الفقرة الخامسة على اعلى

مرتبة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.52) للتعامل بتعاطف واحترام مع الزبائن. الانحراف المعياري (1.06) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (70%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. وحصلت الفقرة الثالثة على أدنى مرتبة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.34) لتلمس نتائج خطط الجامعة وتطورها بمقارنتها بالجامعات المتقدمة. الانحراف المعياري (1.29) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (67%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (26) عرض وتحليل وتفسير بُعد اعمل

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
QSWO1	3.49	1.18	70%	2
QSWO2	3.40	1.18	68%	4
QSWO3	3.34	1.29	67%	5
QSWO4	3.42	1.13	68%	3
QSWO5	3.52	1.06	70%	1
معدل بُعد اعمل				
الوسط الحسابي		3.43	الانحراف المعياري	0.87
الأهمية النسبية				
%68				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثالث: افحص

يوضح الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد افحص الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.43) والانحراف المعياري قدره (0.89) وباهتمام نسبي مساو لـ (69%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من تحديد مصالح الموظفين بوصفها جزءاً من اهتمامات الإدارة ومراجعة تقارير الأداء لملاءمة المباني والتسهيلات مع طبيعة الخدمات المقدمة، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. وابتدت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.63) لتحديد مصالح الموظفين بوصفها جزءاً من اهتمامات الإدارة. الانحراف المعياري (1.21) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (73%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط وتضمنت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.31) لمراجعة تقارير الأداء لملاءمة المباني والتسهيلات مع طبيعة الخدمات المقدمة. الانحراف المعياري (1.16) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (66%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (27) عرض وتحليل وتفسير بُعد افحص

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
QSCH1	3.36	1.21	67%	4
QSCH2	3.40	1.10	68%	3
QSCH3	3.31	1.16	66%	5
QSCH4	3.45	1.22	69%	2
QSCH5	3.63	1.21	73%	1
معدل بُعد افحص				
الوسط الحسابي	3.43	الانحراف المعياري	0.89	
الاهمية النسبية				
%69				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الرابع: نفذ

يوضح الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد نفذ الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.46) والانحراف المعياري قدره (0.92) وباهتمام نسبي مساو لـ (69%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة لتحقيق أهداف العمل وتحقيق أهداف العمل الملموسة وفقاً لاهتمامات الموظفين، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات.

وحصلت الفقرة الرابعة بطبيعتها على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.59) لتوفير بيئة عمل آمنة ومستقرة لتحقيق أهداف العمل. الانحراف المعياري (1.09) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (72%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

وتضمنت الفقرة الثالثة على المرتبة الأخيرة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.38) لتحقيق أهداف العمل الملموسة وفقاً لاهتمامات الموظفين. الانحراف المعياري (1.26) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (68%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (28) عرض وتحليل وتفسير بُعد نفذ

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
QSD01	3.49	1.18	70%	2
QSD02	3.46	1.14	69%	3
QSD03	3.38	1.26	68%	5
QSD04	3.59	1.09	72%	1
QSD05	3.42	1.20	68%	4
معدل بُعد نفذ				
الوسط الحسابي		3.46	الانحراف المعياري	0.92
الأهمية النسبية				
69%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

خلاصة متغير تحسين جودة الخدمة

يتضح من النتائج المستعرضة في الجدول (29) حصول متغير تحسين جودة الخدمة على اتفاق عدد من افراد العينة المدروسة وبمتوسط حسابي مرتفع مقداره (3.42)، وبأهمية نسبية جيدة (69%) وانحراف معياري (0.78) ليشير الى أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً للنفذ والخطط في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، ولكن هناك تباين محدود في تقدير أهمية هذين البعدين بين القيادات. ولعل هذا الاهتمام يعود الى حصول بُعد نفذ على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة

(3.46) لبعد نفذ. الانحراف المعياري (0.92) يشير إلى وجود تباين نسبي محدود بين القيادات في تقديرها لهذا البعد. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذا البعد هي (69%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعتبره أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط بينما جاء بُعد خطط في المرتبة الأخيرة، إذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.38) لبعد خطط. الانحراف المعياري (0.85) يشير إلى وجود تباين نسبي محدود بين القيادات في تقديرها لهذا البعد. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذا البعد هي (68%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّه أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (29) عرض وتحليل وتفسير متغير تحسين جودة الخدمة

الترتيب الأهمية	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
4	68%	0.85	3.38	خطط
3	68%	0.87	3.43	اعمل
2	69%	0.89	3.43	افحص
1	69%	0.92	3.46	نفذ
معدل متغير تحسين جودة الخدمة				
0.78	الانحراف المعياري	3.42	الوسط الحسابي	
الأهمية النسبية				
%69				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

ثانياً: - وصف وتشخيص متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

البعد الأول: المتطلبات الأساسية

يستعرض الجدول (30) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد المتطلبات الأساسية الذي تم قياسه من خلال ست فقرات، إذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (3.29) والانحراف المعياري قدره (0.85) وباهتمام نسبي مساو لـ (66%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من اعتماد الإدارة الحديثة في العمل وامتلاك موارد بشرية للتعامل مع

التقنيات الحديثة، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. وحازت الفقرة السادسة على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.44) لاعتماد الإدارة الحديثة في العمل. الانحراف المعياري (1.23) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (69%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. وحصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأخيرة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.09) لامتلاك موارد بشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة، الانحراف المعياري (1.22) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (62%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (30) عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات الأساسية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
RABA1	3.38	1.18	68%	2
RABA2	3.24	1.01	65%	4
RABA3	3.24	1.27	65%	5
RABA4	3.09	1.22	62%	6
RABA5	3.38	1.09	68%	3
RABA6	3.44	1.23	69%	1
معدل بُعد المتطلبات الأساسية				
الوسط الحسابي		3.29	الانحراف المعياري	0.85
الأهمية النسبية				
66%				

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثاني: المتطلبات التنظيمية

يلاحظ من الجدول (31) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد المتطلبات التنظيمية الذي تم قياسه من خلال ست فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.28) والانحراف المعياري قدره (0.79) وباهتمام نسبي مساو لـ (66%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتمامًا متوسطًا لكل من جعل التغيير الجذري والسريع في العمليات والأنشطة مسألة فيها مقبولة عالية عند الموظفين وتدمج عدة أعمال في وظيفة واحدة عندما تتطلب ظروف العمل، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات وحازت الفقرة الخامسة على اعلى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.49) لجعل التغيير الجذري والسريع في العمليات والأنشطة مسألة فيها مقبولة عالية عند الموظفين. الانحراف المعياري (1.10) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (70%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. وحصلت الفقرة الثالثة على ادنى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (2.95) لتدمج عدة أعمال في وظيفة واحدة عندما تتطلب ظروف العمل. الانحراف المعياري (1.24) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (59%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (31) عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات التنظيمية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
RARE1	3.28	1.12	66%	4
RARE2	3.19	1.18	64%	5
RARE3	2.95	1.24	59%	6
RARE4	3.33	1.10	67%	3
RARE5	3.49	1.10	70%	1
RARE6	3.47	1.15	69%	2
معدل بُعد المتطلبات التنظيمية				
الوسط الحسابي		3.28	الانحراف المعياري	0.79
الاهمية النسبية				
66%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثالث: المتطلبات التكنولوجية

يشير الجدول (32) الى نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد المتطلبات التكنولوجية الذي تم قياسه من خلال ستة فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.30) والانحراف المعياري قدره (0.84) وباهتمام نسبي مساو لـ (66%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من استخدام تكنولوجيا المعلومات لإعادة تصميم عمليات الجامعة وتنسيق عمليات الجامعة الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات.

كما يتضح ان الفقرة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.47) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لإعادة تصميم عمليات الجامعة. الانحراف المعياري (1.15) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (69%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

كما تمثلت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة، إذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.09) لتنسيق عمليات الجامعة الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات. الانحراف المعياري (1.23) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (62%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (32) عرض وتحليل وتفسير بُعد المتطلبات التكنولوجية

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
RATE1	3.32	1.18	66%	3
RATE2	3.22	1.15	64%	5
RATE3	3.09	1.23	62%	6
RATE4	3.27	1.19	65%	4
RATE5	3.47	1.15	69%	1
RATE6	3.45	1.13	69%	2
معدل بُعد المتطلبات التكنولوجية				
الوسط الحسابي		3.30	الانحراف المعياري	0.84
الأهمية النسبية				
66%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

خلاصة متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية

يلاحظ من النتائج المستعرضة في الجدول (33) حصول متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية على اتفاق عدد من أفراد العينة المدروسة وبمتوسط حسابي مرتفع مقداره (3.29)، وبأهمية نسبية جيدة (66%) وانحراف معياري (0.71) ليشير إلى أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً للمتطلبات التكنولوجية والمتطلبات الأساسية في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، ولكن هناك تبايناً محدوداً في تقدير أهمية هذين البُعدين بين القيادات. ويعود هذا الاهتمام إلى حصول بُعد

المتطلبات التكنولوجية على المرتبة الأولى، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية متوسطة (3.30) للمتطلبات التكنولوجية. الانحراف المعياري (0.84) يشير إلى وجود تباين نسبي محدود بين القيادات في تقديرها لهذا البُعد. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذا البُعد هي (66%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّه أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. بينما جاء بُعد المتطلبات الأساسية في المرتبة الأخيرة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.29) للمتطلبات الأساسية. الانحراف المعياري (0.85) يشير إلى وجود تباين نسبي محدود بين القيادات في تقديرها لهذا البُعد. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذا البُعد هي (66%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّه أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (33) عرض وتحليل وتفسير متغير إعادة هندسة العمليات الادارية

الترتيب الأهمية	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
3	66%	0.85	3.29	المتطلبات الأساسية
2	66%	0.79	3.28	المتطلبات التنظيمية
1	66%	0.84	3.30	المتطلبات التكنولوجية
معدل متغير إعادة هندسة العمليات الادارية				
0.71	الانحراف المعياري	3.29	الوسط الحسابي	
الأهمية النسبية				
66%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير التفوق التنافسي

البُعد الاول: التفوق بالكلفة

يبين الجدول (34) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد التفوق بالكلفة الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.46) والانحراف

المعياري قدره (0.87) وباهتمام نسبي مساو لـ (69%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من تقديم خدمات الجامعة وفقاً لمعايير محددة وبأسعار تنافسية واتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. كما يتضح ان الفقرة الخامسة جاءت في المرتبة الأولى، اذ أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً متوسطاً لكل من تقديم خدمات الجامعة وفقاً لمعايير محددة وبأسعار تنافسية واتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف بمقدار أهمية متوسطة (3.56) والانحراف المعياري (1.16) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي 71%،، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. كما تمثلت الفقرة الثالثة في ادنى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.36) لاتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف. الانحراف المعياري (1.13) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (67%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (34) عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالكلفة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
CSC01	3.51	1.20	70%	2
CSC02	3.47	1.14	69%	3
CSC03	3.36	1.13	67%	5
CSC04	3.40	1.15	68%	4
CSC05	3.56	1.16	71%	1
معدل بُعد التفوق بالكلفة				
الوسط الحسابي		3.46	الانحراف المعياري	0.87
الاهمية النسبية				
69%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثاني: التفوق بالجودة

يوضح الجدول (35) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد التفوق بالجودة الذي تم قياسه من خلال اربع فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.42) والانحراف المعياري قدره (0.88) وباهتمام نسبي مساو لـ (68%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً مرتفعاً للتفوق بالجودة وعدها مطلباً استراتيجياً، وتولي اهتماماً متوسطاً لتنسيق الخدمة المقدمة مع رسالة الجامعة وأهدافها، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. كما يتضح ان الفقرة الاولى حصلت على اعلى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية مرتفعة (3.74) للتفوق بالجودة. الانحراف المعياري (1.15) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (75%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهمّاً واستراتيجياً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

كما تمثلت الفقرة الرابعة في ادنى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.24) لتنسيق الخدمة المقدمة مع رسالة الجامعة وأهدافها. الانحراف المعياري (1.21) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (65%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعتبرها أمراً مهمّاً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (35) عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالجودة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الاهمية
CSQU1	3.74	1.15	75%	1
CSQU2	3.33	1.18	67%	3
CSQU3	3.39	1.12	68%	2
CSQU4	3.24	1.21	65%	4
معدل بُعد التفوق بالجودة				
الوسط الحسابي		3.42	الانحراف المعياري	0.88
الاهمية النسبية				
%68				

المصدر : مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الثالث: التفوق بالمرونة

يستعرض الجدول (36) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد التفوق بالمرونة الذي تم قياسه من خلال اربع فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.55) والانحراف المعياري قدره (1.05) وباهتمام نسبي مساو لـ (71%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتمامًا مرتفعًا للتفوق بالمرونة في إنجاز عمليات الخدمة، وتولي اهتمامًا متوسطًا لامتلاك الموارد البشرية الكافية والمقتدرة على الانتقال بين الوظائف بدون مشاكل، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات.

كما يتضح ان الفقرة الاولى حصلت على اعلى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية مرتفعة (3.58) للتفوق بالمرونة في إنجاز عمليات الخدمة. الانحراف المعياري (1.11) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية وبوجه عام، الاهمية النسبية لهذه القضية هي (72%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات

والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. كما تمثلت الفقرة الثانية في ادنى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.51) لامتلاك الموارد البشرية الكافية والمقتدرة على الانتقال بين الوظائف بدون مشاكل. الانحراف المعياري (1.09) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (70%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمرًا مهمًا في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (36) عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالمرونة

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
CSFL1	3.58	1.11	72%	1
CSFL2	3.51	1.09	70%	4
CSFL3	3.58	1.08	72%	2
CSFL4	3.55	1.09	71%	3
معدل بُعد التفوق بالمرونة				
الوسط الحسابي		3.55	الانحراف المعياري	1.05
الأهمية النسبية				
71%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

البُعد الرابع: التفوق بالإبداع

ابدى الجدول (37) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بُعد التفوق بالإبداع الذي تم قياسه من خلال ثلاث فقرات، اذ بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البُعد (3.42) والانحراف المعياري قدره (0.97) وباهتمام نسبي مساو لـ (67%)، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تولي اهتمامًا مرتفعًا للتفوق بالإبداع في تصميم الخدمة المقدمة، وتولي اهتمامًا متوسطًا لاستخدام طرق جديدة في إدارة سلوك الزبائن، ولكن هناك بعض التباين في تقدير أهمية هذين الجانبين بين القيادات. كما يتضح ان الفقرة الاولى حصلت على اعلى وسط حسابي، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية في

الجامعات والكليات الأهلية تعطي أهمية مرتفعة (3.63) للتفوق بالإبداع في تصميم الخدمة المقدمة. الانحراف المعياري (1.12) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (73%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعتبرها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط. كما تمثلت الفقرة الثالثة في أدنى وسط حسابي، إذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.31) لاستخدام طرق جديدة في إدارة سلوك الزبائن. الانحراف المعياري (1.12) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي (66%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعدّها أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (37) عرض وتحليل وتفسير بُعد التفوق بالأبداع

رمز الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
CSIN1	3.63	1.12	73%	1
CSIN2	3.34	1.08	67%	2
CSIN3	3.31	1.12	66%	3
معدل بُعد التفوق بالأبداع				
الوسط الحسابي		3.42	الانحراف المعياري	0.97
الأهمية النسبية				
67%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

خلاصة متغير التفوق التنافسي

يتضح من النتائج المستعرضة في الجدول (38) حصول متغير التفوق التنافسي على اتفاق عدد من افراد العينة المدروسة وبمتوسط حسابي مرتفع مقداره (3.46)، وبأهمية نسبية جيدة (69%) وانحراف معياري (0.82) ليشير الى أن القيادات الإدارية تولي

اهتماماً مرتفعاً للتفوق بالمرونة واهتماماً متوسطاً للتفوق بالإبداع في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، ولكن هناك تباين محدود في تقدير أهمية هذين البُعدين بين القيادات، ويعود هذا الاهتمام الى حصول بُعد التفوق بالمرونة على المرتبة الأولى، اذ أن القيادات الإدارية تولي اهتماماً مرتفعاً للتفوق بالمرونة واهتماماً متوسطاً للتفوق بالإبداع في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط، بأهمية متوسطة (3.55) والانحراف المعياري (1.05) يشير إلى وجود تباين نسبي بين القيادات في تقديرها لهذه القضية. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذه القضية هي 71%، ولكن هناك تبايناً محدوداً في تقدير أهمية هذين البُعدين بين القيادات. بينما جاء بُعد التفوق بالإبداع في المرتبة الأخيرة، اذ تشير النتيجة إلى أن القيادات الإدارية تعطي أهمية متوسطة (3.42) للتفوق بالإبداع. الانحراف المعياري (0.97) يشير إلى وجود تباين نسبي محدود بين القيادات في تقديرها لهذا البُعد. وبوجه عام، الأهمية النسبية لهذا البُعد هي (67%) مما يعني أن القيادات الإدارية تعتبره أمراً مهماً في سياق الجامعات والكليات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط.

الجدول (38) عرض وتحليل وتفسير متغير التفوق التنافسي

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية
التفوق بالكلفة	3.46	0.87	69%	2
التفوق بالجودة	3.42	0.88	68%	3
التفوق بالمرونة	3.55	1.05	71%	1
التفوق بالإبداع	3.42	0.97	67%	4
معدل متغير التفوق التنافسي				
الوسط الحسابي	3.46	الانحراف المعياري	0.82	
الأهمية النسبية				
69%				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى قياس فرضيات البحث الخاصة بفرضية الارتباط والتأثير، اذ تم قياس فرضية الارتباط بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS.V.29) لمتغيرات الدراسة (تحسين جودة الخدمة، واعادة هندسة العمليات الادارية، والتفوق التنافسي) وذلك من اجل استخراج معامل ارتباط بيرسون، بينما تم اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة الاحصائية (AMOS.V.28) من اجل استخراج فرضية التأثير المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

اولاً:- فرضية الارتباط

تتناول هذه الفرضية اختبار علاقة ارتباط بين تحسين جودة الخدمة، واعادة هندسة العمليات الادارية، والتفوق التنافسي وبين ابعاد كل منها من خلال تبني مصفوفة الارتباط لعينة مكونة من (152) لمجموعة من القيادات العليا في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط، وعند مستوى معنوية (Sig.) اقل من (0.01) مما يدل على ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية، فضلاً عن هذا يتم الحكم على نوع وقوة معاملات الارتباط من خلال اعتماد تدرج (Cohen et al.,1983:2) وعلى النحو الاتي:

الجدول (39) معيار نوع وقوة الارتباط بين المتغيرات الداخلة في التحليل

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	(1) - (0.5)
علاقة طردية معتدلة	(0.5) - (0.3)
علاقة طردية ضعيفة	(0.3) - (0.1)
لا توجد علاقة او ضعيفة جداً	(0.1) - (-0.1)
علاقة عكسية ضعيفة	(-0.1) - (-0.3)
علاقة عكسية معتدلة	(-0.3) - (-0.5)
علاقة عكسية قوية	(-0.5) - (-1)

source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية.

استخرج الباحث مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية ، وكما موضحة في الجدول (40) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.29)، اذ حازت العلاقة على قوة ارتباط مقدارها (0.898)، فضلاً عن وجود علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد تحسين جودة الخدمة (خطط، اعمال، افحص، نفذ) وابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، إذ كانت قيم معامل الارتباط البسيط بين هذه الابعاد كما يأتي:-

1. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد المتطلبات الاساسية (0.541).
2. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد المتطلبات التنظيمية (0.758).
3. تبين معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد المتطلبات التكنولوجية (0.827).
4. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمال وُبعد المتطلبات الاساسية (0.728).
5. سجل معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمال وُبعد المتطلبات التنظيمية (0.592).
6. عكس معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمال وُبعد المتطلبات التكنولوجية (0.568).
7. تبين ان معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد المتطلبات الاساسية (0.577).
8. اتضح ان معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد المتطلبات التنظيمية (0.737).
9. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد المتطلبات التكنولوجية (0.818).
10. تبين ان معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد المتطلبات الاساسية (0.707).

11. اشارت النتائج إلى ان معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد المتطلبات التنظيمية (0.638).

12. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد المتطلبات التكنولوجية (0.703).

وتأسيسا لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية) مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية تحسين التعاون الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال الاهتمام بالقيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، والعمل على توفير خدمات جديدة وبقدر واسع وبنفس الوقت قدرة المنظمة على ادخال التعديلات على خدماتها الحالية من اجل التكيف مع التغييرات الجديدة، والتي بدورها تعمل على تحسين قدرة الفرد على إدراك المستقبل بوضوح والتنبؤ به من أجل الاستعداد لمواجهة العواقب غير المتوقعة

الجدول (40) العلاقة بين تحسين جودة الخدمة واعداء هندسة العمليات الادارية

خطط	اعمل	افحص	نفذ	تحسين جودة الخدمة
0.541	0.728	0.577	0.707	0.726
0.758	0.592	0.737	0.638	0.772
0.827	0.568	0.818	0.703	0.827
0.819	0.731	0.822	0.792	0.898
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
المتطلبات الاساسية				
المتطلبات التنظيمية				
المتطلبات التكنولوجية				
اعادة هندسة العمليات الادارية				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد التفوق التنافسي.

يتضح من الجدول (41) حيابة العلاقة بين ابعاد تحسين جودة الخدمة و ابعاد التفوق التنافسي على قوة ارتباط مقدارها (0.862)، فضلا عن وجود علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد تحسين جودة الخدمة (خطط، اعمل، افحص، نفذ) وابعاد التفوق التنافسي (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع) إذ كانت قيم معامل الارتباط البسيط بين هذه الابعاد كما يأتي:-

1. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد التفوق بالكلفة (0.815).
2. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد التفوق بالجودة (0.601).
3. تبين معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد التفوق بالمرونة (0.623).
4. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد خطط وُبعد التفوق بالأبداع (0.658).
5. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالكلفة (0.622).
6. سجل معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالجودة (0.723).
7. عكس معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالمرونة (0.632).
8. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد اعمل وُبعد التفوق بالأبداع (0.631).
9. تبين ان معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد التفوق بالكلفة (0.838).
10. اتضح ان معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد التفوق بالجودة (0.615).
11. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد التفوق بالمرونة (0.574).
12. اتضح ان معامل الارتباط البسيط بين بعد افحص وُبعد التفوق بالأبداع (0.598).

13. تبين ان معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالكلفة (0.713).
14. تشير النتائج إلى ان معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالجودة (0.700).
15. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالمرونة (0.655).
16. اشارت النتائج إلى ان معامل الارتباط البسيط بين بعد نفذ وُبعد التفوق بالأبداع (0.586).
- وتأسيسا لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تحسين جودة الخدمة وابعاد التفوق التنافسي) مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية تفويض الموظفين بتعظيم مشاركتهم للمعلومات الضرورية التي تحقق تحسين اداء المنظمة، الامر الذي بدوره يسهم في زيادة فاعلية فرق العمل، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ما يؤدي الى تحقيق رضاهم عن العمل.

الجدول (41) العلاقة بين تحسين جودة الخدمة والتفوق التنافسي

خط	عمل	افحص	نفذ	تحسين جودة الخدمة	
0.815	0.622	0.838	0.713	0.848	التفوق بالكلفة
0.601	0.723	0.615	0.700	0.750	التفوق بالجودة
0.623	0.632	0.574	0.655	0.705	التفوق بالمرونة
0.658	0.631	0.598	0.586	0.701	التفوق بالأبداع
0.774	0.750	0.750	0.762	0.862	التفوق التنافسي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية و ابعاد التفوق التنافسي.

استخرج الباحث مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية وابعاد التفوق التنافسي، وكما موضحة في الجدول (42) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي

(SPSS.V.29)، إذ حازت العلاقة على قوة ارتباط مقدارها (0.799)، فضلا عن وجود علاقات ارتباط طردية وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية) وابعاد التفوق التنافسي (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع)، إذ كانت قيم معامل الارتباط البسيط بين هذه الابعاد كما يأتي:-

1. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالكلفة (0.582).
 2. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالجودة (0.788).
 3. تبين معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالمرونة (0.580).
 4. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات الاساسية وُبعد التفوق بالأبداع (0.494).
 5. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالكلفة (0.755).
 6. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالجودة (0.501).
 7. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالمرونة (0.505).
 8. تبين معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التنظيمية وُبعد التفوق بالأبداع (0.520).
 9. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبعد التفوق بالكلفة (0.780).
 10. بلغ معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبعد التفوق بالجودة (0.629).
 11. حاز معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبعد التفوق بالمرونة (0.558).
 12. تبين معامل الارتباط البسيط بين بعد المتطلبات التكنولوجية وُبعد التفوق بالأبداع (0.537).
- وتأسيسا لما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية وابعاد التفوق التنافسي) مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية معرفة الادارة ما تحتاجه

بهدف تحسين الاداء ووضع الاهداف للنجاح ومراقبة الاداء لتأمين تحقيق الاهداف، فضلا عن تحديد المشاكل التي تعاني منها المنظمة وتطوير مهارات ومعرفة وقدرات الموظفين من اجل اتخاذ افضل القرارات وتحقيق اهداف المنظمة على الامد البعيد واحداث التحسين المستمر على ادائها.

الجدول (42) العلاقة بين اعادة هندسة العمليات الادارية والتفوق التنافسي

المتطلبات الاساسية	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات التكنولوجية	اعادة هندسة العمليات الادارية	
0.582	0.755	0.780	0.816	التفوق بالكلفة
0.788	0.501	0.629	0.745	التفوق بالجودة
0.580	0.505	0.558	0.636	التفوق بالمرونة
0.494	0.520	0.537	0.599	التفوق بالأبداع
0.700	0.652	0.715	0.799	التفوق التنافسي

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.29

ثانيا: فرضيات التأثير

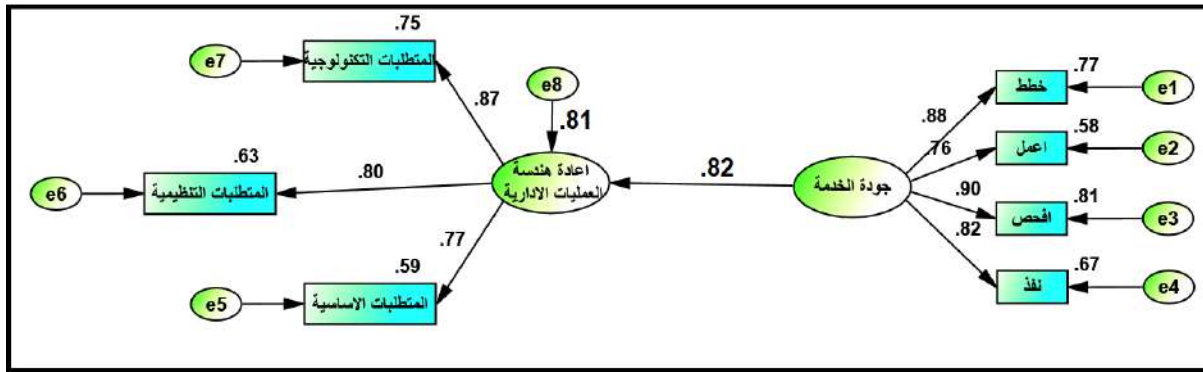
لغرض اختبار فرضيات التأثير فإن الدراسة سوف تعتمد على الأنموذج الهيكلي باستعمال منهج معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) وذلك باستخدام برنامج (AMOS v.28)، إذ يتم من خلالها بناء نماذج توضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة لغرض اكتشاف تلك العلاقات وبيان اهمية الابعاد العائدة الى كل متغير من المتغيرات ومقارنة بعضها ببعضها الاخر في كشف التأثير ومعنويته من خلال فرضيات احصائية صيغت لهذا الغرض والتي تعتمد على استخراج معاملات التأثير المباشر وغير المباشر، واختبار تلك المعاملات من خلال اختبارات النسبة الحرجة (C.R.)، واسلوب اعادة المعاينة (Bootstrapping) الذي يعتمد على سحب عينات جزئية من العينة الرئيسة للبحث وبأعداد كبيرة ومن ثم حساب الحدود الدنيا والعليا للقيمة المقدرة للتأثير غير المباشر ومن ثم حسابها والحكم بمعنويتها.

ويتم تحديد معنوية معاملات التأثير المباشر من خلال الاعتماد على قيم النسبة الحرجة (C.R.) فكلما كانت (C.R.) اكبر من (± 1.96) كلما دل على أن معامل التأثير المعياري أو اللامعياي هو ذو دلالة إحصائية (Byrne, 2010:68) ، وكما يتضح من النتائج في عمود الاحتمالية (P) ، إذ انه كلما كانت قيم $(C.R > \pm 1.96)$ كلما كانت قيم (P-value) اصغر من مستوى الدلالة (5%). اما معنوية معاملات التأثير غير المباشر فيتم تحديدها من خلال الاعتماد على قيم مستوى المعنوية (Sig.) في عمود المعنوية (Significance) فكلما كانت قيمة (Sig.) اقل من مستوى الدلالة (5%) كلما دل على أن معامل التأثير المعياري أو اللامعياي هو ذو دلالة إحصائية (Afthanorhan et al., 2014:189).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير بين كل بُعد من ابعاد تحسين جودة الخدمة في

ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

تظهر نتائج الجدول (43) والبيانات المستعرضة في الشكل (21) وجود تأثير معنوية جودة الخدمة في اعادة هندسة العمليات الادارية، اذ ان زيادة جودة الخدمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في اعادة هندسة العمليات الادارية قدره (0.819) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.033) وبقيمة حرجة مقدارها (24.818)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية التفكير إلى الأمام، والاستجابة لتغير البيئة، والقدرة على مواجهة التغير، كما اظهرت النتائج ان تحسين جودة الخدمة ساهمت في تفسير ما مقداره (0.806) من الفروق الحاصلة في اعادة هندسة العمليات الادارية، بينما القيمة المتبقية بمقدار (0.194) فإنها تمثل عوامل غير داخلية في حيز الدراسة.



الشكل (21) الانموذج القياسي لتأثير تحسين جودة الخدمة في اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (43) نتائج تحليل تأثير تحسين جودة الخدمة في اعادة هندسة العمليات الادارية

الاحتمالية (P)	معامل التحديد R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار
0.001	0.806	24.818	0.033	0.819	تحسين جودة الخدمة اعادة هندسة العمليات الادارية <---

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لبُعد خطط في اعادة هندسة العمليات الادارية

بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

ابدى الجدول (44) وجود تأثير معنوي لبُعد خطط في اعادة هندسة العمليات الادارية

بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، اذ ان زيادة

بُعد خطط بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في اعادة هندسة العمليات

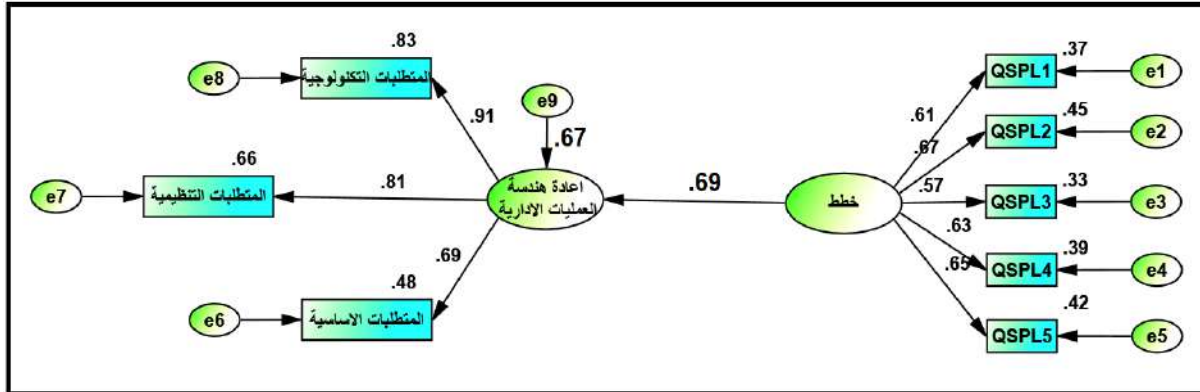
الادارية قيمته (0.685) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.039) وبقيمة حرجة مقدارها

(17.508)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية المشاركة في زيادة فاعلية فرق

العمل، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ما يؤدي الى تحقيق رضاهم عن

العمل، كما ساهم بعد خطط في تفسير ما مقداره (0.671) من الفروق الحاصلة في

اعادة هندسة العمليات الادارية، بينما القيمة المتبقية (0.329) فإنها تمثل عوامل غير داخلية في حيز الدراسة.



الشكل (22) الانموذج القياسي لتأثير خطط في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (44) نتائج تحليل تأثير خطط في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

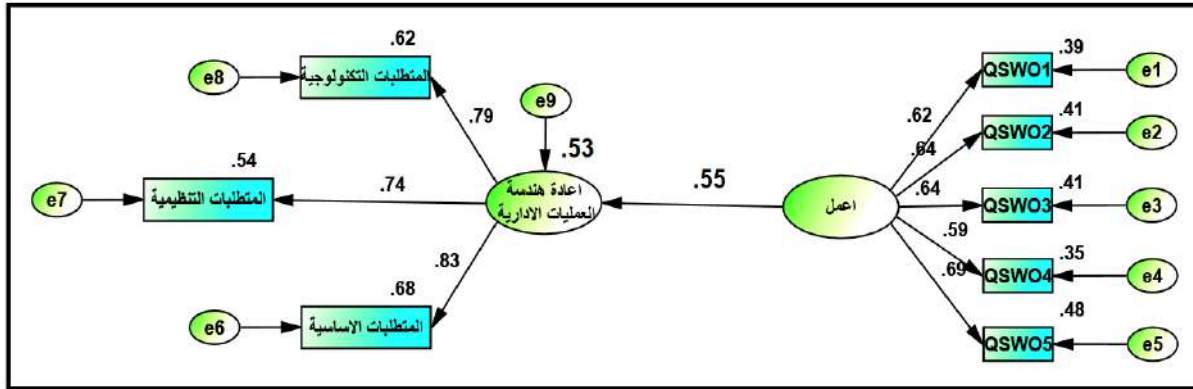
الاحتمالية (P)	معامل التحديد R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار		
0.001	0.671	17.508	0.039	0.685	اعادة هندسة العمليات الادارية	<---	خطوط

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لبُعد اعمل في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)

يوضح الجدول (45) وجود تأثير معنوي لبُعد اعمل في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، اذ ان زيادة بُعد اعمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في اعادة هندسة العمليات الادارية قيمته (0.546) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.046) وبقيمة حرجة مقدارها (13.103)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية المساهمة في تحقيق التفاهم بين الافراد الموظفين والادارة العليا ما يجعل الموظفين يشعرون بان مناصبهم مستقرة

ومستقبلهم آمن. كما أسهم بُعد اعمل في تفسير (0.534) من مقدار التباين الحاصل في إعادة هندسة العمليات الادارية، اما القيمة المتبقية (0.466) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (23) الانموذج القياسي لتأثير اعمل في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (45) نتائج تحليل تأثير اعمل في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

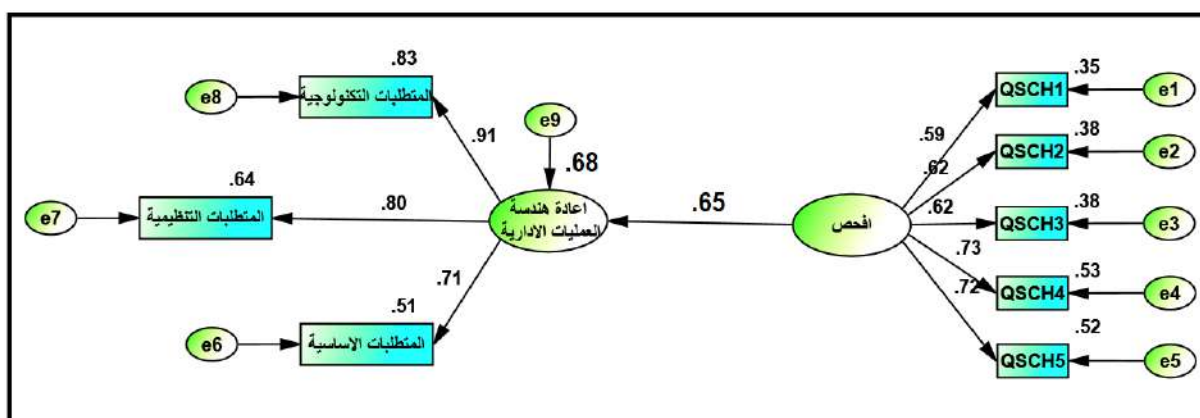
الاحتمالية (P)	معامل التحديد R ²	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار	اعمل
0.001	0.534	13.103	0.046	0.546	اعادة هندسة العمليات الادارية	<---

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لبُعد افحص في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

يشير الجدول (46) إلى وجود تأثير معنوي لبُعد افحص في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، اذ ان زيادة بُعد افحص بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في اعادة هندسة العمليات الادارية قيمته (0.653) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.037) وبقيمة حرجة مقدارها (17.676)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية تطوير آفاق ومعرفة

الموظفين من اجل التفكير بطرق افضل للقيام بأداء اعمالهم والقيام بربط ما يقومون به من اعمال مع ما يفعله الاخرين، فضلا عن المبادرة في مواجهة مشاكل جديدة ومعالجتها. كما ساهم بُعد افحص في تفسير (0.676) من مقدار التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات الادارية، اما القيمة المتبقية (0.324) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (24) الانموذج القياسي لتأثير افحص في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (46) نتائج تحليل تأثير افحص في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

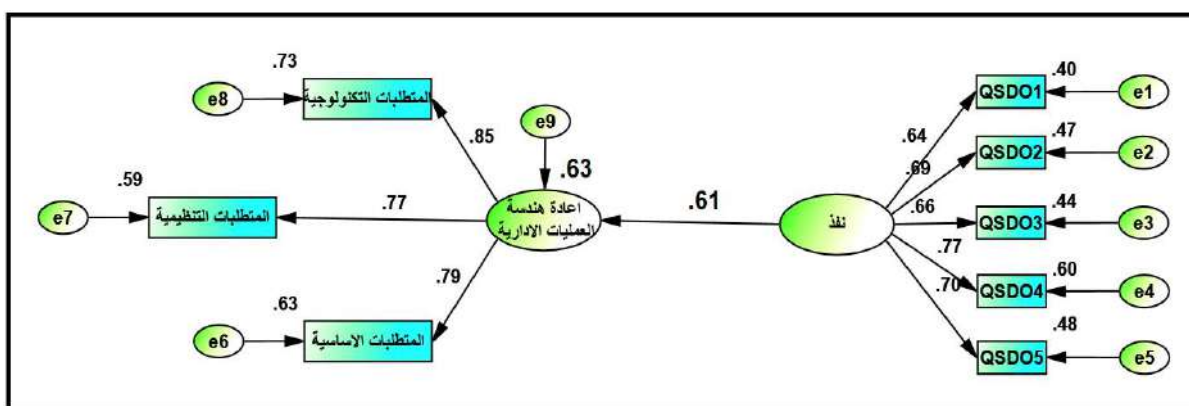
الاحتمالية (P)	معامل التحديد R^2	القيمة الدرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار
0.001	0.676	17.676	0.037	0.653	افحص <--- اعادة هندسة العمليات الادارية

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لبُعد نفذ في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية).

يشير الجدول (47) إلى وجود تأثير معنوي لبُعد افحص في اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده (المتطلبات الاساسية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات التكنولوجية)، اذ ان زيادة بُعد نفذ بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في اعادة هندسة العمليات

الادارية قيمته (0.610) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.038) وبقيمة حرجة مقدارها (15.874)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية تطوير آفاق ومعرفة الموظفين من اجل التفكير بطرق افضل للقيام بأداء اعمالهم والقيام بربط ما يقومون به من اعمال مع ما يفعله الآخرون، فضلا عن المبادرة في مواجهة مشاكل جديدة ومعالجتها. كما أسهم بُعد نفذ في تفسير (0.627) من مقدار التباين الحاصل في اعادة هندسة العمليات الادارية، اما القيمة المتبقية (0.373) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (25) الانموذج القياسي لتأثير نفذ في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (47) نتائج تحليل تأثير نفذ في ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية

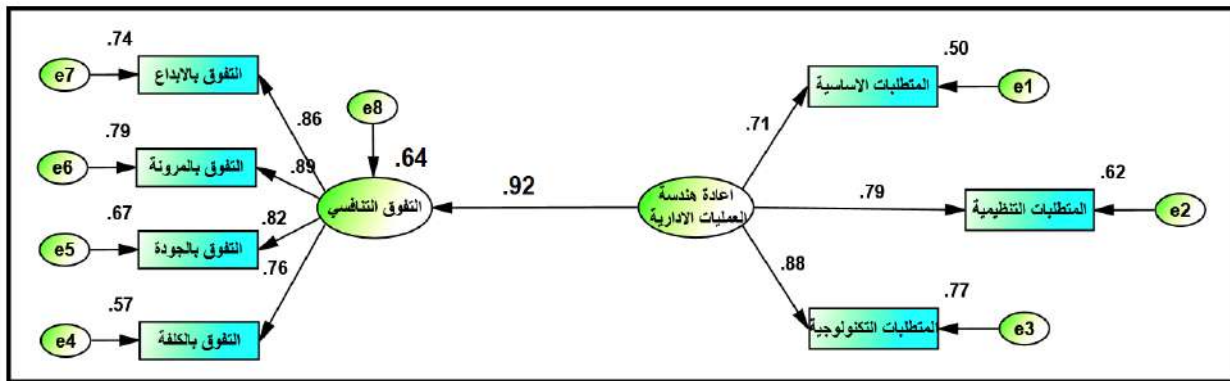
المسار	الاوران المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)
نفذ	0.610	0.038	15.874	0.627	0.001
إعادة هندسة العمليات الادارية					

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير بين كل بُعد من ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية في ابعاد التفوق التنافسي.

توضح نتائج الجدول (48) والبيانات المستعرضة في الشكل (26) الى وجود تأثير معنوية اعادة هندسة العمليات الادارية في التفوق التنافسي، اذ ان زيادة اعادة هندسة

العمليات الادارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق التنافسي قدره (0.922) وبنسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.057) وبقيمة حرجة مقدارها (16.298)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية المساهمة في تشجيع الموظفين على المشاركة الفاعلة في كافة قرارات المنظمة وتبادل المعلومات فيما بينهم. كما ساهم اعادة هندسة العمليات الادارية في تفسير (0.639) من مقدار التباين الحاصل في التفوق التنافسي، اما القيمة المتبقية (0.361) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (26) الانموذج القياسي لتأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في التفوق التنافسي

الجدول (48) نتائج تحليل تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في التفوق التنافسي

المسار	الاوران المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)
اعادة هندسة العمليات الادارية <--- التفوق التنافسي	0.922	0.057	16.298	0.639	0.001

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

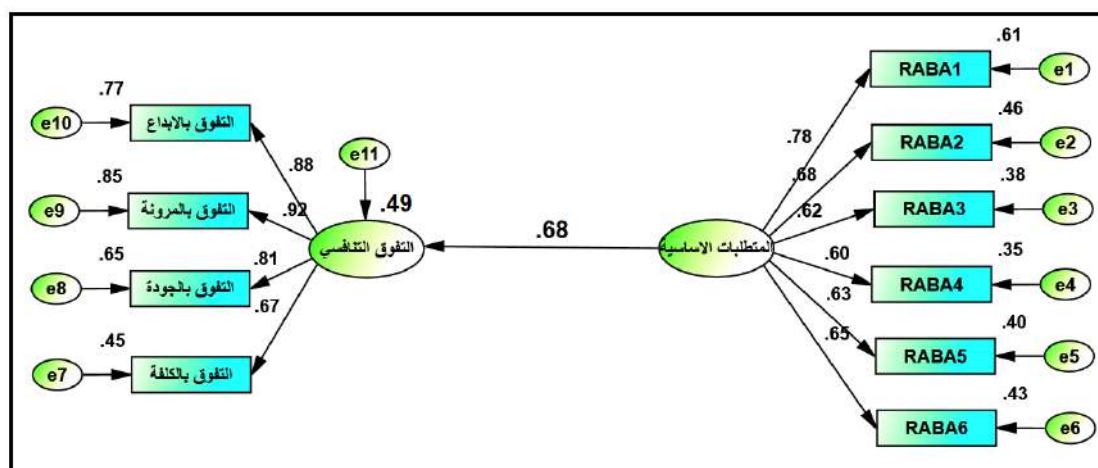
الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لُبعد المتطلبات الاساسية في التفوق التنافسي

بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

يوضح الجدول (49) وجود تأثير معنوي لُبعد المتطلبات الاساسية في التفوق التنافسي

بأبعاده (تفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع)، اذ ان زيادة بُعد

المتطلبات الأساسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق التنافسي قيمته (0.678) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.057) وبقيمة حرجة مقدارها (11.996)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية استثمار الجهد والمثابرة لمواجهة التحديات. كما ساهم بُعد المتطلبات الأساسية في تفسير (0.490) من مقدار التباين الحاصل في التفوق التنافسي، اما القيمة المتبقية (0.51) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (27) الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات الأساسية في التفوق التنافسي بأبعاده

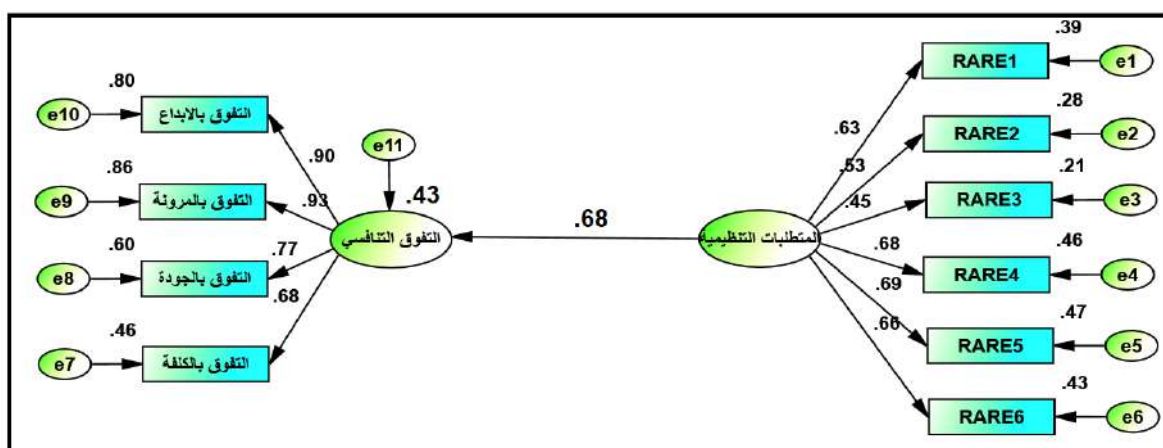
الجدول (49) نتائج تحليل تأثير المتطلبات الأساسية في التفوق التنافسي بأبعاده

الاحتمالية (P)	معامل التحديد R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار	
0.001	0.490	11.996	0.057	0.678	المتطلبات الأساسية	التفوق التنافسي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لبعد المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

يوضح الجدول (50) وجود تأثير معنوي لبُعد المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالأبداع)، اذ ان زيادة بُعد المتطلبات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق التنافسي قيمته (0.679) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.064) وبقيمة حرجة مقدارها (10.537)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية تحسين المعرفة والتكنولوجيات المطلوبة من قبل المنظمة وتحسين مواقف العمل وقابليات الموظفين في العمل. كما ساهم بُعد المتطلبات التنظيمية في تفسير (0.425) من مقدار التباين الحاصل في التفوق التنافسي، اما القيمة المتبقية (0.575) فأنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (28) الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده

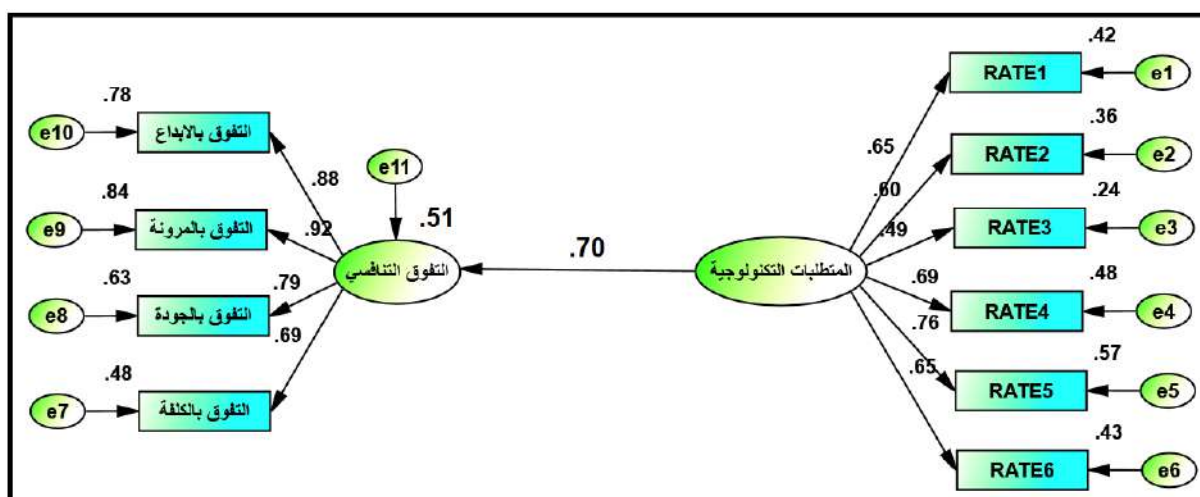
الجدول (50) نتائج تحليل تأثير المتطلبات التنظيمية في التفوق التنافسي بأبعاده

الاحتمالية (P)	معامل التحديد R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار	
0.001	0.425	10.537	0.064	0.679	التفوق التنافسي	المتطلبات التنظيمية <---

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لُبُعد المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع).

يوضح الجدول (51) وجود تأثير معنوي لُبُعد المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده (التفوق بالكلفة، التفوق بالجودة، التفوق بالمرونة، التفوق بالإبداع)، اذ ان زيادة بُعد المتطلبات التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين في التفوق التنافسي قيمته (0.699) ونسبة خطأ معياري مساوية لـ (0.065) وبقيمة حرجة مقدارها (12.536)، مما يعني ادراك العينة المدروسة لأهمية رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية الولاء لديهم والشعور بالأمن والاستقرار واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية. كما ساهم بُعد المتطلبات التكنولوجية في تفسير (0.512) من مقدار التباين الحاصل في التفوق التنافسي، اما القيمة المتبقية (0.488) فإنها تقع خارج حدود الدراسة.



الشكل (29) الانموذج القياسي لتأثير المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده

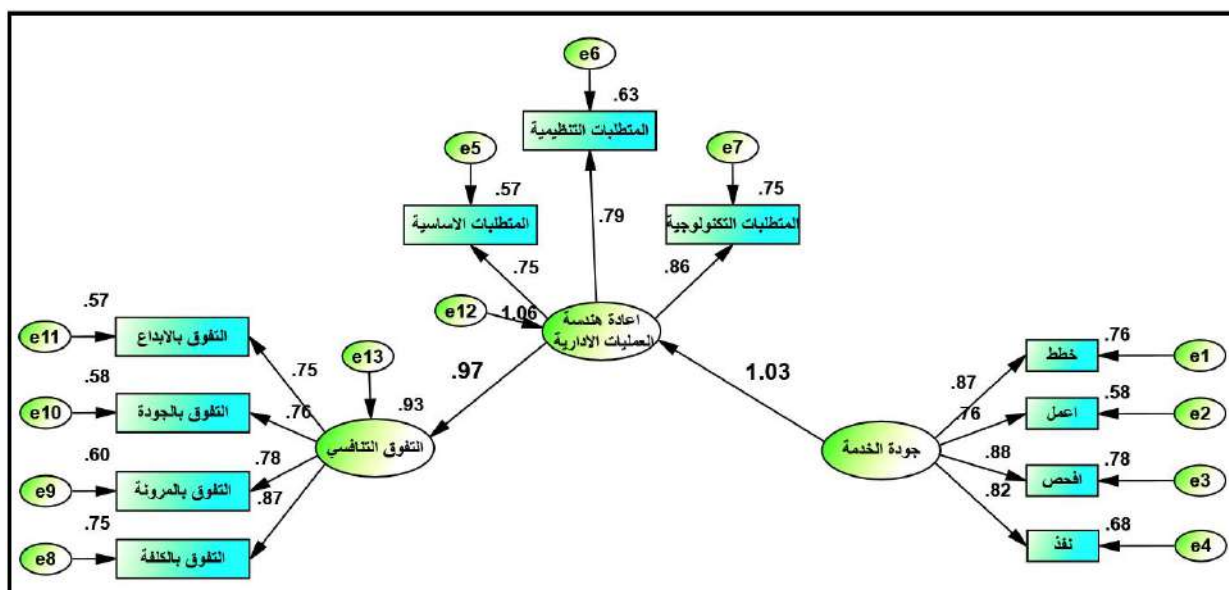
الجدول (51) نتائج تحليل تأثير المتطلبات التكنولوجية في التفوق التنافسي بأبعاده

الاحتمالية (P)	معامل التحديد R^2	القيمة الحرجة	الخطأ المعياري	الاوزان المعيارية	المسار
0.001	0.512	12.536	0.065	0.699	المتطلبات التكنولوجية → التفوق التنافسي

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28

الفرضية الرئيسية السادسة : يوجد تأثير لتحسين جودة الخدمة بأبعاده في التفوق التنافسي بأبعاده من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعاده.

يبين الشكل (30) النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح تأثير معنوية تحسين جودة الخدمة بأبعادها في التفوق التنافسي بأبعاده من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها، اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة الى المتغير المعتمد فتمثل معاملات الانحدار المعيارية، اما القيمة الظاهرة اعلى متغير التفوق التنافسي، فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستخدم لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين ان متغير معنوية تحسين جودة الخدمة بأبعادها من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية بأبعادها قادر على تفسير ما نسبته (0.934) من التغيرات التي تطرأ على متغير التفوق التنافسي لدى العينة المدروسة، وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة من فرضيات التأثير، والشكل الآتي يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



الشكل (30) الانموذج القياسي لتأثير تحسين جودة الخدمة في التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية

الجدول (52) نتائج تحليل تأثير تحسين جودة الخدمة في التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية

المسار	الاوران المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)
تحسين جودة الخدمة	0.993	0.079	12.570	0.934	0.001
اعادة هندسة العمليات الادارية	<---	<---	<---		
التفوق التنافسي					

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.28



الفصل الرابع

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

- 1- قدرة الجامعات والكليات على التخطيط لإدارة الجامعة دائماً للمستقبل من أجل زيادة الدعم الذي يحصل عليه الموظفون للقيام بأعمالهم بشكل صحيح.
- 2- تحرص إدارة الجامعة والكليات الأهلية على عدم تكرار الأخطاء السابقة لتحسين العمل واتخاذ القرارات .
- 3- أظهرت النتائج إن إدارة الجامعات والكليات الأهلية تعمل على مراجعة تقارير الاداء عن مدى ملاءمة المباني والتسهيلات الموجودة في الجامعة مع طبيعة الخدمات المقدمة .
- 4- تحرص إدارة الجامعات والكليات الأهلية جاهدة على تحقق اهداف العمل المنجز بوضوح وفقاً لاهتمامات الموظفين الملموسة.
- 5- يمكن لإدارة الجامعة مناورة الموظفين للعمل في الوظائف والأنشطة الخاصة بها من خلال عملية التدوير.
- 6- يمكن تحقيق المتطلبات التنظيمية من خلال ادارة مسؤولة عن اعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في الجامعة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة ، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.
- 7- تولي إدارة الجامعات والكليات الأهلية اهتماماً كبيراً باشتراك موظفيها في الدورات التدريبية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
- 8- تعتمد إدارة الجامعات والكليات الأهلية تكنولوجيا المعلومات على إعادة تصميم عملياتها وتحسينها، كما تتوافق المدخلات الخاصة بالعملية التعليمية مع المخرجات المتحققة بالطريقة التي تضمن تحقيق كلفة اقل او الحد دون زيادتها على الاقل.

9- تعمل إدارة الجامعات والكليات الأهلية بالالتزام بالوقت المحدد لتلبية طلبات الموظفين بوصفها

هدفاً واضحاً في أعمالها، مع التركيز على تميز ادارة الجامعة بالمرونة في انجاز عمليات

الخدمة من حيث تغيير وصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة.

10- تحرص إدارة الجامعات والكليات الأهلية على تحليل الأسباب الجذرية وإجراء مراجعة شاملة

للمشاكل التي تنشأ فيها، فضلاً عن انها تمتلك ادارة الجامعة القدرة على تحقيق الابداع في

تصميم الخدمة المقدمة لكل ما هو جديد للزبائن.

المبحث الثاني: التوصيات

- 1- ضرورة قيام إدارة الجامعة وضع معايير واضحة للعمل وزيادة اعداد الموظفين ونوافذ تقديم الخدمة في حالة ضغوط العمل.
- 2- ضرورة قيام إدارة الجامعة بتوفير الضمانات للزبائن بشأن تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين الخطة الموضوعة من قبلها.
- 3- من الضروري أن يعمل الموظفين ضمن الخطة الموضوعة مسبقاً في كسب ود الزبائن وطمأننتهم.
- 4- لابد لإدارة الجامعة من أن تعمل على الالتزام بالوقت المحدد في تلبية طلبات الموظفين كأحد اهداف العمل الواضحة وبالسرعة الممكنة.
- 5- من الضروري أن تمتلك ادارة الجامعة موارد بشرية لديها القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 6- ينبغي على إدارة الجامعة أن تسعى لجعل التغيير الجذري والسريع في العمليات والانشطة مسألة فيها مقبولة عالية عند الموظفين.
- 7- من الضروري أن تتميز ادارة الجامعة بمستوى مرتفع من التطور التكنولوجي مقارنة بالبيئة المحيطة.
- 8- ينبغي من ادارة الجامعة أن تسعى الى تقديم خدماتها وفق معايير محددة وبأسعار تنافسية(اقل الاسعار).
- 9- ضرورة أن تتسجم الخدمة المقدمة مع رسالة الجامعة الموضوعة والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.
- 10- ضرورة أن تسعى ادارة الجامعة الى تقديم خدماتها لزبائنهم بحسب حاجاتهم وبدرجة تفوق توقعاتهم.



المصادر والمراجع

القران الكريم

اولاً:- المصادر العربية

أ-الرسائل والاطاريح الجامعية

1- الكساسبة، محمد مفضي عثمان، (2004) دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلوماتيات الأردني، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية، الأردن.

2- العنزي، متعب بن نايف عايد. (2017). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسية) في تطوير أداء الموظفين: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، جامعة صفاقس، تونس.

3- فرج الله، زينب (٢٠١٩) إعادة هندسة العمليات الإدارية وفعاليتها في تحسين الجودة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قلمة. الجزائر.

4- محمد، حسن بشير حسن، مطر، ورمزي عاطف محمد. (2023). دور تكامل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في فاعلية أداء البنوك السودانية. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

ب-البحوث والدوريات

1-إبراهيم، محمد عبيد. (2016). إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندسية) ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، مجلة التكامل الاقتصادي. 7(2).

2-احمد، خضير. شعير، حاضر. محييد كفاح عباس(2021) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد (5) العدد(1).

3-الدليمي، محمود فهد وهادي، هادي حمد (2014)"دور ابعاد الهندسة المتزامنة في تعزيز الاسبقيات التنافسية (دراسة استطلاعية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف)" المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد كربلاء، المجلد 10، العدد 39.

4-العبودي، عمار جبار(2022) دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التفوق التنافسي للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في هيئة الحماية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية ١(٢٧).

5-الضمور، راضي (2005) دور جودة الخدمة في رفع مستوى الاداء الجامعي: دراسة تطبيقية لعينة من الجامعات الاهلية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 5.

- 6-الشمري سرمد حمزة جاسم . البرزنجي، احمد محمد فهمي. الحياني، بشير اسماعيل محمود. (2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 12(38).
- 7-بدن، علي حسن.، والزيدي، ناظم جواد (2023). أثر التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة دجلة، 6(3).
- 8-حسين، سحر عباس. ضيدان، علاء عبد الرزاق. (2021). أثر إعادة هندسة العمليات على التميز التنظيمي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 17(69).
- 9-حاييف، شيراز. فالتة، اليمين. مفيدة يحياوي (2019). دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية-دراسة حالة مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٦(١).
- 10-صبري، حديان(2021) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 5(1).
- 11-صالح، غيداء كائن (2014). تحسين جودة الخدمة من خلال مقارنة وتقييم أداء SC-AC وMC-AC في الشبكات اللاسلكية. مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، 18(3)، 67-83.
- 12-عبد الرحيم، هبة الله عادل (2022). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين الجامعيين. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 57(2)، 313-354.
- 13-عبد الوهاب، محي. (2018). استخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء: دراسة حالة اتحاد الصناعات المصرية. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 199-218.
- 14-قدورة، عمر (2011) جودة الخدمة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 55.
- 15-قاسم، إسماعيل عبد الله محمد، والفرا، ماجد محمد عبد السلام (مشرفاً). (2009). تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية من خلال إعادة هندسة العمليات الإدارية: دراسة حالة: الجامعة الإسلامية بغزة .
- 16-مراد ،محبوب، (2014). استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الإدارية لتحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة).

17-محمد، صفاء تايه، والعياش، عبير امير(2018) دور النقود الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4.

ثانياً:- المصادر الاجنبية

A-Books

1. Horngren . Charles & Foster , Gory & Dater . Srikanth (2013) Cost Accounting: A Managerial Emphasis .Third edition . Prentice-Hall , Inc, U . S . A.
2. Krajewski, Lee J. &Ritzman, Larry P. &Malhotra, Manoj, K.(2017) "Operations Managemen and supply chains" 11th ed , New Jersey.
3. Russell Roberta S. & Bernard . Taylor w (2016)"Operations management Along the Supply chain international Student version " 6th ed ,, John Wiley & sons ,inc , Virginia University .
4. Slack, Nigel & Chambers, Stuart & Johnston, Roberta (2010)"Operations Management" 4th ed, Prentice- Hall, Uk,
5. Stevenson, William J (2012)"Operations management" 11th ed , New York.

B-Theses& Dissertation

1-Al-Aga, M. (2006). Applied Study of Re-Engineering of Administrative Processes in Banks in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Palestine.

C-Journals

1. Abdullah, F. B., Iqbal, R., Memon, F. S., Ahmad, S., & El-Affendi, M. A. (2023). Advancing Sustainability in the Power Distribution Industry: An Integrated Framework Analysis. Sustainability, 15(10), 8149.
2. Abdullahi, A. M., & Osman, A. I. (2023). Service Quality Delivery of Benadir Local Government in Somalia. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(6), 13.
3. Abdulwase, Rasheed, Ahmed, Farooq, Nasr, Fuad, Abdullah Abdulwase, Alyousofi, Asma & Yan, Shuangsheng, (2020). The Role of Business Strategy to Create a Competitive Advantage in the Organization, Open Access Journal of Science, Vol. 4, Issue. 4.

4. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Quality of Service in Non-Governmental Hospitals in Gaza Strip between Reality and Expectations.
5. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service.
6. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Quality of Service in Non-Governmental Hospitals in Gaza Strip between Reality and Expectations.
7. Adame, M. F., Neil, D., Wright, S. F., & Lovelock, C. E. (2010). Sedimentation within and among mangrove forests along a gradient of geomorphological settings. *Estuarine, Coastal and Shelf Science*, 86(1), 21-30
8. Aed, Ladipa, Patric, Kunle, Akanbi, Awoniyo, Mufutu & Tubosun, Arebi, Ismail, (2017). The Influence of Marketing Intelligence On Business Competitive Advantage A Study of Diamond, *Journal of Competitive*, Vol, 9, Issue, 1
9. Ahmed, S., Al Asheq, A., Ahmed, E., Chowdhury, U. Y., Sufi, T., & Mostofa, M. G. (2023). The intricate relationships of consumers' loyalty and their perceptions of service quality, price and satisfaction in restaurant service. *The TQM Journal*, 35(2), 519-539.
10. Al Najjar, M. T., Al Shobaki, M. J., & El Talla, S. A. (2022). The Reality of Process Re-Engineering In Palestinian Relief Organizations. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 6(8), 137-161.
11. Al Shobaki, M. J. (2019). The Role of Decision Support Systems in Re-engineering the Academic and Administrative Systems within Universities: A Field Study Applied on Palestinian Universities in Gaza Strip (Doctoral dissertation).

12. Al Shobaki, M. J. I. (2017). The Impact of the Dimensions of the Administrative Decision Support Systems on the Re-engineering of the Systems of the Palestinian universities in Gaza Strip from the Employees' Perspective. *The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 10(30), 159-179.
13. Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
14. Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20-30
15. Al-Aga, M. (2006). Applied Study of Re-Engineering of Administrative Processes in Banks in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Palestine.
16. Al-Anqoudi, Y., Al-Hamdani, A., Al-Badawi, M., & Hedjam, R. (2021). Using machine learning in business process re-engineering. *Big Data and Cognitive Computing*, 5(4), 61.
17. Aldakhil, A. M. (2016). Implementation of business process re-engineering in the service sector. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 313.
18. Al-Dmour, Hani Hamid (2009). *Marketing Services* ", 5th edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman
19. Al-Faraji, H. M. M., & Al-Rabaiwi, S. H. J. (2021). The role of sports marketing in achieving the competitive superiority of the organization: a case study in a sample of the Iraqi Premier League clubs. *Journal of Economics And Administrative Sciences*, 27(126).
20. Al-Gasawneh, J. A., Anuar, M. M., Dacko-Pikiewicz, Z., & Saputra, J. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 24-41.

21. Ali, B. J., Saleh, P. F., Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., & Anwar, G. (2021, May). Impact of service quality on the customer satisfaction: Case study at online meeting platforms. In Ali, BJ, Saleh, Akoi, S., Abdulrahman, AA, Muhamed, AS, Noori, HN, Anwar, G.(2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. International journal of Engineering, Business and Management (Vol. 5, No. 2, pp. 65-77).66
22. Ali, Bayad, Jamal & Anwar, Govand, (2021). Business Strategy: the Influence of Strategic Competitiveness on Competitive Advantage, International Journal of Electrics and Computer, Vol. 6, No. 2.
23. Ali, S, 2016 "The Impact of Lean Manufacturing Pillars in Enhancing the Competitive Advantage of the General Pharmaceutical Company in Samarra (An Analytical Study), Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 8, Issue 15.
24. Aliu, F. O., Ohunakin, F., & Osanebi, C. (2023) Executive Staff Compensation and Quality Service at Selected Deposit Money Banks in Lagos State, Nigeria.
25. Alzoubi, H. M. (2015). The impact of business process management on business performance superiority. International Journal of Business and Management Review, 3(2), 17-34.
26. Amegayibor, G. K., & Korankye, C. O. (2021). Customer satisfaction and the influence of quality service aspects: A case study of a cooperative union in Cape Coast, Ghana's Central Region. Annals of Management and Organization Research, 2(4), 253-269.
27. Amoako, G. K., Caesar, L. D., Dzugbenuku, R. K., & Bonsu, G. A. (2023). Service recovery performance and repurchase intentions: the mediation effect of service quality at KFC. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6(1), 110-130.

28. Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. *International Journal of Business & Information*, 9(3).
29. Andrea, G., & Santoso, S. (2020). Improving Economy of the Community Based on Sustainable Tourism and Creative Economy through Business Process Re-Engineering (BPR) With Geopark Development in Lebak Regency Banten Province. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(1), 472-482.
30. Andriani, D. P. (2023). Service Quality Improvement Strategy in The Auto Insurance Industry: Customer Perspective Study. *International Journal of Integrated Engineering*, 15(1), 58-73.
31. Anetoh, J. C., Okafor, C. A., Ewuzie, C. O., & Okeke, L. N. (2022). Service Quality Dimensions And Their Influences On Customer Satisfaction: Evidence From New Generation Banks In Nigeria. *Research Journal of Management Practice* | ISSN, 2782, 7674.
32. Ariani, D. W. (2015). Employee satisfaction and service quality: Is there relations. *International journal of business research and management*, 6(3), 33-44. 35
33. Arsovski, S. (2019). Social oriented quality: from quality 4.0 towards quality 5.0. In 13th International Quality Conference (Vol. 13, pp. 397-404).
34. Asif, M., Awan, M. U., Jajja, M. S. S., & Ahmad, H. (2016). Developing a scale for service quality measurement in banks. *International Journal of Services and Operations Management*, 23(2), 153-168.
35. Awolusi, O. D., & Onigbinde, I. O. (2015). Assessment of Critical Success Factors of Business Process Re-Engineering In Nigerian Oil and Gas Industr. *International Journal of Empirical Finance*, 104-120.
36. Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

37. Babulak, E., & Perner, P. (2020). Corona Virus Global Health Transformation to Telemedicine, the Quality-of-Service Provision, and the Cybersecurity Challenges. *Trans. Mach. Learn. Data Min.*, 13(2), 61-81.
38. Baharun, H., Wibowo, A., Mulyani, H., & Maula, R. (2021). Quality Service in Improving The Profitability of Educational Institutions Based on Pesantren. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(2), 171-186.
39. Bakhtawar, B., Latif, F., Murschetz, P. C., & Kamal, A. (2022). Content Niching of AM/FM Vs. Digital-Only Audio Media in Pakistan: An Empirical Analysis of Competitive Distinctiveness in the Content Available on Websites. *International Journal on Media Management*, 24(4), 251-274.
40. Bako, Y. A., & Banmeke, M. B. (2019). The impact of business process re-engineering on organizational performance (A study of commercial banks and micro-finance banks in Ilaro). *Journal of Management and Technology [JORMATECH]*, 5(1), 1-14.
41. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
42. Barros, c. L., & sousa, b. M. (2019). Price and marketing strategy in tourism contexts: a preliminary study to mitigating seasonality. *International journal of marketing, communication and new media*, 7(12).
43. Batley, R., & Mcloughlin, C. (2015). The politics of public services: A service characteristics approach. *World Development*, 74, 275-285.
44. Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., & Damiani, L. (2022). Business process re-engineering in public administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. *Sustainable Futures*, 4, 100065.

45. Baumann, C., Hoadley, S., Hamin, H., & Nugraha, A. (2017). Competitiveness vis-à-vis service quality as drivers of customer loyalty mediated by perceptions of regulation and stability in steady and volatile markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36, 62-74.
46. Berry, L. L. (2009). Competing with quality service in good times and bad. *Business Horizons*, 52(4), 309-317.
47. Berwick, d., & fox, d. M. (2016). "evaluating the quality of medical care": donabedian's classic article 50 years later. *The milbank quarterly*, 94(2), 237.
48. Billaiya, r., malaiya, s., & parihar, k. S. (2017). Impact of socio economic trends on students in quality education system. *International journal of social sciences and humanities*, 1(1), 16-20
49. Bokhari, A. S., & Qureshi, R. J. (2016). Business process re-engineering in public administration of Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 8(4), 10.
50. Borishade, T. T., Ogunnaike, O. O., Salau, O., Motilewa, B. D., & Dirisu, J. I. (2021). Assessing the relationship among service quality, student satisfaction and loyalty: the NIGERIAN higher education experience. *Heliyon*, 7(7).
51. Boyer, c., & patterson, j. (2010). About the quality?. *Internet use in the aftermath of trauma*, 72, 45
52. Byrne, m. J., tickle, m., glenny, a. M., campbell, s., goodwin, t., & o'malley, l. (2019). A systematic review of quality measures used in primary care dentistry. *International dental journal*, 69(4), 252-264.
53. Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of product innovation management*, 26(5), 536-550.
54. Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57-70.

- 55.Cete, M., & Yomralioglu, T. (2013). Re-engineering of Turkish land administration. *Survey review*, 45(330), 197-205.
- 56.Chang, S. E., Chen, Y. C., & Lu, M. F. (2019). Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 1-11.
- 57.Chao, M., SEO, M. K., & KIM, J. R. (2022). Impacts of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Business Performance: Application of IPMA. *The Korean Journal of Franchise Management*, 13(1), 19-33.
- 58.Chang, S. E., Chen, Y. C., & Wu, T. C. (2019). Exploring blockchain technology in international trade: Business process re-engineering for letter of credit. *Industrial Management & Data Systems*, 119(8), 1712-1733.
- 59.Chivers, D. P., McCormick, M. I., Warren, D. T., Allan, B. J., Ramasamy, R. A., Arvizu, B. K., ... & Ferrari, M. C. (2017). Competitive superiority versus predation savvy: the two sides of behavioural lateralization. *Animal Behaviour*, 130, 9-15.
- 60.Cicconetti, C., Lenzini, L., Mingozi, E., & Eklund, C. (2006). Quality of service support in IEEE 802.16 networks. *IEEE network*, 20(2), 50-55.
- 61.Cowan, C. (2013). Printed Books versus e-Book formats: a study using Niche Gratification Theory. The University of Alabama.
- 62.Das, s. (2022). Influencing factors significantly the perceptions on 'quality of service': a study on regional rural banks.
- 63.Deep, S. (2009). Evaluating opportunities for applying process reengineering as an input to improve competitiveness. *Tishreen Magazine*, 31(1), 27-45.
- 64.DeMalach, N., Zaady, E., Weiner, J., & Kadmon, R. (2016). Size asymmetry of resource competition and the structure of plant communities. *Journal of Ecology*, 104(4), 899-910.

65. Edura Wan Rashid, W., & Kamaruzaman Jusoff, H. (2009). Service quality in health care setting. *International journal of health care quality assurance*, 22(5), 471-482.
66. El Saghier, N. M. (2015). Managing Service Quality: Dimensions of service quality: a study in Egypt. *Managing Service Quality*, 9, 56-63. 57
67. Fallah, a., mohammad-hasani, a., & colagar, a. H. (2018). Zinc is an essential element for male fertility: a review of zn roles in men's health, germination, sperm quality, and fertilization. *Journal of reproduction & infertility*, 19(2), 69.
68. FarajAllah, A., El Talla, S. A., Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). Availability of Re-Engineering Requirements for Palestinian Industrial Companies. Available at SSRN.
69. Fetra, R., & Pradiani, T. (2023). The Influence of Price, Facilities, and Service Quality on Re-Staying Interest. *ADI Journal on Recent Innovation*, 4(2), 184-193.
70. Firdous, S., & Farooqi, R. (2019). Service quality to e-service quality: a paradigm shift. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Vol. 2019, No. MAR, pp. 1656-1666). 5
71. Firdous, S., & Farooqi, R. (2019). Service quality to e-service quality: a paradigm shift. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Vol. 2019, No. MAR, pp. 1656-1666).
72. Flak.Olaf & Glod, Grzegorz, (2020). Influence of Competitive Advantage on Competitive Positioning of Silesian Companies in 2019, *Open Access Aritcle of Science*, <https://doi.org/1051/shsconf/20208301049>
73. Garcia-Garcia, G., Coulthard, G., Jagtap, S., Afy-Shararah, M., Patsavellas, J., & Salonitis, K. (2021). Business process re-engineering to digitalise quality control checks for reducing physical waste and resource use in a food company. *Sustainability*, 13(22), 12341.

74. George, A., & Kumar, G. G. (2014). Impact of service quality dimensions in internet banking on customer satisfaction. *Decision*, 41, 73-85.
75. Gilaninia, S. (2012). Job Appropriateness Survey and Its Relationship with Staff Organizational Commitment¹ (The case study in national Iranian Oil refining and distribution Company. *Journal of Basic and Applied, Scientific Research*. Secound years, (3).
76. Goveas, M. S. (2011). Effect of work life balance and ethics on quality of service. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 282-285.
77. Goveas, S. (2011). Effect of work life balance and ethics on quality of service. *International Journal of Business and Social Science*, 2(23), 283.
78. Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (Eds.). (2006). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press.
79. Grover, J. P., Scott, J. T., Roelke, D. L., & Brooks, B. W. (2022). Competitive superiority of N-fixing cyanobacteria when fixed N is scarce: Reconsiderations based on a model with heterocyst differentiation. *Ecological Modelling*, 466, 109904.
80. Grover, J. P., Scott, J. T., Roelke, D. L., & Brooks, B. W. (2022). Competitive superiority of N-fixing cyanobacteria when fixed N is scarce: Reconsiderations based on a model with heterocyst differentiation. *Ecological Modelling*, 466, 109904.
81. Gruntman, M., Pehl, A. K., Joshi, S., & Tielbörger, K. (2014). Competitive dominance of the invasive plant *Impatiens glandulifera*: using competitive effect and response with a vigorous neighbour. *Biological Invasions*, 16, 141-151.
82. Guita, M., Lianto, E., Loni, K., Ritonga, R. R., & Nainggolan, E. P. (2023). Effect of Price, Quality Service and Trust to Customer Satisfaction. *International Journal Of Economics Social And Technology*, 2(1), 32-39.

83. Guo, X., Omar, M. H., & Mohd Zaini, K. (2020). Multiattribute access selection algorithm supporting service characteristics and user preferences in heterogeneous wireless networks. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2020, 1-27.
84. Gupta, S. D. (2015). Comparative advantage and competitive advantage: an economics perspective and a synthesis. *Athens Journal of Business and Economics*, 1(1), 9-22.
85. Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113. 5-6
86. Haghi Kashani, M., Rahmani, A. M., & Jafari Navimipour, N. (2020). Quality of service-aware approaches in fog computing. *International Journal of Communication Systems*, 33(8), e4340.
87. Haji, M. H. (2017). An analysis of the quality of service dimension in HBKU student housing facilities. 2(2), 55-84.
88. Hak, M., Andrić, B., & Sostar, M. (2018, November). Using Information Technology in Business Process Re-Engineering: Case Study of Tax Administration Croatia. In *RTA-CSIT* (pp. 160-166).
89. Hakem, A., & Ayat, S. (2019). Quality of Service in Algerian Public Institutions in fulfilling Quality of Life. *Int. J. Youth Eco*, 3(2), 107-118.
90. Hall, R., & Bowles, K. (2016). Re-engineering higher education: the subsumption of academic labour and the exploitation of anxiety. *Workplace: A Journal for Academic Labor*, (28).
91. Harrington, H. J. (2005). The five pillars of organizational excellence. *Handbook of business strategy*.
92. Hassouna, K. (2022). Problems of Re-Engineering Administrative Processes in Hebron Municipality. *International Humanities Studies*, 8(1).
93. Hossain Shoeb, Z. (2011). Identifying service superiority, zone of tolerance and underlying dimensions: Service quality attributes in a private university library in Bangladesh. *Library Review*, 60(4), 293-311.

94. Hossain, M. A., Dwivedi, Y. K., & Naseem, S. B. (2015). Developing and validating a hierarchical model of service quality of retail banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 534-549.
95. Hosseini, A. S., Soltani, S., & Mehdizadeh, M. (2018). Competitive advantage and its impact on new product development strategy (Case study: Toos Nirro technical firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(2), 17.
96. Houssin, O. M., & Hachem, A. M. (2020). Examining the Mediating Role of Competitive Priorities (CP) for the Relationship Between Competitive Challenges (CC) and Competitive Superiority (CS) in The Banking System (BS) at Dongola Locality (DL) in The Northern State in Sudan. *Finance and Business Economies Review*, 4(4), 2-23.
97. Hussein, D. K., & Srour, B. (2023). The Impact Of Re-Engineering Human Resources On Administrative Creativity A Field Study In The General Company For Textile And Leather Industries. *World Bulletin of Management and Law*, 23, 120-132.
98. Ibezim, N. E., & Obi, C. A. (2013). Re-engineering university education through strategic information management: The Nigerian experience. *Modern Economy*, 2013.
99. Ibrahim, A. M., Hassan, M. S., & Khoshrouzadeh, J. (2018). Understanding the linkages and impact of purchaser perception of sales service quality in relation to innovation diffusion in Nigerian internet shopping. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*, 20(1), 39-58.
100. Ikon Michael, A., Onwuchekwa Faith, C., & Nwoye Christina, O. (2018). Business process reengineering (BPR) and competitive advantage in a recessed economy. a study of selected brewing firms in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Management*, 5(2), 1-15.

101. Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 26-37.
102. Kaliszewicz, A. (2013). Is larger better in sit-and-wait predators? Competitive superiority in Hydra. *Hydrobiologia*, 714(1), 105-114.
103. Karakus, M., & Durresi, A. (2017). Quality of service (QoS) in software defined networking (SDN): A survey. *Journal of Network and Computer Applications*, 80, 200-218.
104. karasu, L. (2023). Local Tours In Achieving Competitive Superiority In Medical Tourism: The Case Of Aksaray. *International Journal of Health Management and Tourism*, 8(2), 158-174.
105. Karras, t., laine, s., aittala, m., hellsten, j., lehtinen, j., & aila, t. (2020). Analyzing and improving the image quality of stylegan. In *proceedings of the ieee/cvf conference on computer vision and pattern recognition* (pp. 8110-8119).
106. Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinou, E. I. (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31 No. 4, p. 259-288
107. Khashman, A. M. (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 132-149.
108. Kheira, D. J. E. R. O. U. R. O. U., & Medjdoub, O. U. A. H. R. A. N. I. (2020) Re-engineering of administrative processes and their impact on improving performance A Case Study of Ford Motor Company.
109. Kheira, D., & Medjdoub, O. (2023). Re-engineering of Administrative processes and their impact on improving performance of Multinational Corporations. *Strategy & Development Review*, 13(1).

110. Khnaq, Sana (2008). Educational and Regulatory Requirements for Virtual University Development: Malaysian Experience, *Journal of Economic and Management Research*, (3), 25-46.
111. Khraiwish, A., Al-Gasawneh, J., Joudeh, J., Nusairat, N., & Alabdi, Y. (2022). The differential impacts of customer commitment dimensions on loyalty in the banking sector in Jordan: Moderating the effect of e-service quality. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 315-324
112. Kiboori, C. K. (2017). Electronic banking channels as a strategy for gaining competitive advantage in banking services: A case of Kenya commercial bank (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
113. Kobyzskyi, D. (2018). Organizational and economic potential of re-engineering business processes in the context of marketing activity of an industrial enterprise to ensure its efficient innovative activity. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, (3 (5)), 95-105.
114. Koçyiğit, Y., & Tabak, A. (2020). The Interaction Among Organizational Flexibility, Competitive Strategy and Competitive Advantage: A Path Analytic Study¹. In *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (pp. 303-326). Emerald Publishing Limited.
115. Kowalik, K., & Klimecka-Tatar, D. (2018). The process approach to service quality management. *Production Engineering Archives*, 18(18), 31-34.
116. Kumar, A. (2017). Effect of service quality on customer loyalty and the mediating role of customer satisfaction: an empirical investigation for the telecom service industry. *Journal of Management Research and Analysis*, 4(4), 159-166.
117. Kurwakumire, E., & Kuzhazha, S. (2015). Cadastral systems re-engineering in urban Zimbabwe. *South African journal of geomatics*, 4(4), 434-449.

118. Le Menestrel, S., Kizer, K. W., & National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2019). Demographic and military service characteristics of military families. In *Strengthening the Military Family Readiness System for a Changing American Society*. National Academies Press (US).
119. Lucas, T. (2016). The application of business process re-engineering systems to enhance service delivery in the public sector. *European Journal of Research in Social Sciences* Vol, 4(7).
120. Maharmah, M. H., & Al Jbour, F. K. (2023). The Impact of Applying Re-Engineering Application Process on Critical Performance Criteria in Jordanian Islamic Banks. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 40.
121. Matthews, J., Love, P. E., Heinemann, S., Chandler, R., Rumsey, C., & Olatunj, O. (2015). Real time progress management: Re-engineering processes for cloud-based BIM in construction. *Automation in Construction*, 58, 38-47.
122. Matthews, M., & Mokoena, B. A. (2020). The influence of service quality dimensions on customer satisfaction within visa facilitation centres in South Africa. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 12(2), 122-135.
123. Menberu, A. W. (2013). The ups and downs of Business Process Re-engineering (BPR): a tale of two offices in Bahir Dar town, Ethiopia. *Thirty Years of Public Sector Reforms in Africa: Selected Country Experiences*, 135.
124. Meshaka Jr, W. E., McCallum, M. L., Voirin, C., & Moore, J. (2020). The Cuban Treefrog (*Osteopilus septentrionalis*) Dampens Competitive Superiority Between Two *Hemidactylus* Gecko.
125. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority

- Through High Involvement Management Practices. *resmilitaris*, 13(1), 1314-1330.
126. Michael, k. I. D. E. S. T. (2017). Assessment of service quality and customer satisfaction: the case of three selected private elementary schools in addis ababa (doctoral dissertation, st. Mary's university).
 127. Mohammed, L. D. M. A. (2020). Dimensions of Entrepreneurial Thinking and Its Reflection in Achieving Competitive superiority: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaderships in Carrefour supermarkets Chain in Kurdistan/Iraq. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 16(52 part 1).
 128. Mukwakungu, S. C., Mabasa, M. D., Mamela, T. L., & Mabuza, S. (2018). The Effect of Business Processes Re-engineering on Improving Customer Satisfaction & Retention in the Manufacturing Industry.
 129. Müller, R., Knautz, T., Vollroth, S., Berger, R., Kreß, A., Reuss, F., ... & Kuch, U. (2018). Larval superiority of *Culex pipiens* to *Aedes albopictus* in a replacement series experiment: prospects for coexistence in Germany. *Parasites & vectors*, 11(1), 1-16.
 130. Nadeem, M., & Ahmad, R. (2016). Impact of business process re-engineering on the performance of banks in Pakistan. *Business and Economics Journal*, 7(1), 1-3.
 131. Naidoo, V., & Sibiyi, M. N. (2018). Promoting the well-being of higher education: Re-engineering of transnational nursing education. *South African Journal of Higher Education*, 32(6), 351-369.
 132. Naik, C. K., Gantasala, S. B., & Prabhakar, G. V. (2010). Service quality (SERVQUAL) and its effect on customer satisfaction in retailing. *European journal of social sciences*, 16(2).P231-249
 133. Naseem, A., Ejaz, S., & Malik, K. P. (2011). Improvement of hotel service quality: An empirical research in Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 2(5), 52-56.

134. Natasha, P., Kee, D. M. H., Zulaikha, N., Aisyah, S. H., Sharuweeswaran, A., Nagaraju, L., ... & Pandey, R. (2020). Factors Affecting the Quality Service: A Case Study of SOCAR. *Advances in Global Economics and Business Journal*, 1(1), 50-60.
135. Nejadjavad M , Gilaninia S (2016) The Role Of Service Quality In Organizations, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 5, No.7, p.24
136. Ni, M., Liu, Y., Chu, C., Xu, H., & Fang, S. (2018). Fast seedling root growth leads to competitive superiority of invasive plants. *Biological Invasions*, 20, 1821-1832.
137. Nima, R, Al-Janabi, A & Muhammad, M, 2020, The effect of the promotional mix on achieving sustainable competitive advantage for industrial organizations: field research in the Doura refinery, *Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 26, Issue 120, (2020).
138. Nkomo, A., & Marnewick, C. (2021). Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *South African Journal of Information Management*, 23(1), 1-11.
139. Norawati, S., Arman, A., Ali, A., Ihsan, A., & Putra, E. (2021). Analysis of Product Variation, Quality of Service and Their Effect on Customer Satisfaction. *IJEED (International Journal Of Entrepreneurship And Business Development)*, 4(6), 954-960.
140. Novitasari, D. (2022). Hospital Quality Service and Patient Satisfaction: How The Role of Service Excellent and Service Quality?. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 1(1), 29-36.
141. Oberoi, R. (2013). Applying Business Process Re-Engineering to Public Sector as A New Public Management Strategy. *Jurnal Studi Pemerintahan*.
142. Ojokheta, K. O. (2012). Re-Engineering Open and Distance Learning Institutional Development for Knowledge Society in Africa.

In International Perspectives of Distance Learning in Higher Education. IntechOpen.

143. Ok, S., Suy, R., Chhay, L., & Choun, C. (2018). Customer satisfaction and service quality in the marketing practice: Study on literature review. *Asian Themes in Social Sciences Research*, 1(1), 21-27.
144. Oktarina, N., & Witiastuti, R. (2019). The development of business creativity, business superiority, and entrepreneurship network to improve business performance. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 743-754.
145. Olajide, o. T., lawal, o. R., & alaka, s. N. (2019). Effects of business process re-engineering on performance of selected hospitals in lagos state. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series*, 2(48).
146. Oyewunmi, O. A., & Olujobi, O. J. (2016). Transparency in Nigeria's oil and gas industry: Is policy re-engineering the way out?. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 6(3), 630-636.
147. Oyuko, J. (2022). Effect of service quality on customer satisfaction in supermarkets in Kisumu, Kenya (Doctoral dissertation, Maseno University).
148. Ozdemirci, F., Kahvecioglu, N., & Yorulmaz, H. (2019). A practical approach to global competitive factors: achieving key success parameters in international business. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 1(1), 26-54.
149. Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113.
150. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.

151. Pariso, P., & Marino, A. (2020). From digital divide to e-government: re-engineering process and bureaucracy in public service delivery. *Electronic Government, an International Journal*, 16(3), 314-325.
152. Peprah, A. A., & Atarah, B. A. (2014). Assessing patient's satisfaction using SERVQUAL model: A case of Sunyani Regional Hospital, Ghana. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 4(2), 133-143.
153. Polyakova, O., & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: Are they still relevant?. *The Marketing Review*, 15(1), 59-82.
154. Poor, M. H., Poor, M. A., & Darkhaneh, M. A. (2013). The quality of service and its importance in service organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3(3), 34.
155. Potjanajaruwit, Pisit, (2018). Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A Case Study of Startups in The Thailand, *Journal of International Studies*, Vol. 10, No. 1.
156. Pouyioutas, P., Gjermundrod, H., & Dionysiou, I. (2012). ReProTool Version 2.0: Re-engineering academic curriculum using learning outcomes, ECTS and Bologna process concepts. *Interactive Technology and Smart Education*, 9(3), 136-152.
157. Prakash, A., & Mohanty, R. P. (2013). Understanding service quality. *Production Planning & Control*, 24(12), 1050-1065.
158. Prasilowati, S. L., Suyanto, S., Safitri, J., & Wardani, M. K. (2021). The impact of service quality on customer satisfaction: The role of price. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 451-455.
159. Pundir, M., & Sandhu, J. K. (2021). A systematic review of quality of service in wireless sensor networks using machine learning: Recent trend and future vision. *Journal of Network and Computer Applications*, 188, 103084.

160. Puri, G., & Singh, K. (2018). The role of service quality and customer satisfaction in tourism industry: A review of SERVQUAL Model. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4).
161. Putro, F. X. A. N. S., & Dachyar, M. (2020). Hospital surgical services design improvement using business process re-engineering and relational database approaches. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(7), 3588-3596.
162. Ramphal, R. R., & Nicolaides, A. (2014). Service and quality and quality service: satisfying customers in the hospitality industry.
163. Riley, F. D. O., Singh, J., & Blankson, C. (Eds.). (2016). *The Routledge companion to contemporary brand management*. Routledge.
164. Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10).
165. Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10).
166. Roshadiano, T. R., & Wahyuni, S. (2023). The Effect of Quality Service and Emotional Proximity on Customer Loyalty and Satisfaction as an Intervening Variable at PT PNM Cirebon Branch. *Utsaha (Journal of Entrepreneurship)*, 1-16.
167. Salam, M. A., Abbas, J. J., & Obaid, K. N. (2023). The effect of re-engineering administrative processes in enhancing banking efficiency Exploratory research for a sample of Baghdad Commercial Bank customers. *Warith Scientific Journal*, 5(14).
168. Salimifard, K., Abbaszadeh, M. A., & Ghorbanpur, A. (2010). Interpretive structural modeling of critical success factors in banking process re-engineering. *International Review of Business Research Papers*, 6(2), 95-103.

169. Samson, A. T., & Sarkindaji, B. D. (2022). Effects of quality service on customer satisfaction of selected banks in Jalingo metropolis, Taraba State-Nigeria. *International Journal of Intellectual Discourse*, 5(1), 155-168.
170. Schnaubelt, t., & statham, a. (2007). Faculty perceptions of service as a mode of scholarship. *Michigan journal of community service learning*, 14(1), 18-31
171. Sharikh, N. M. A., El Farra, M. M., Abuzerr, S., & Madi, K. (2019). The Impact of Lean Six Sigma Practices on Physiotherapy Services Quality at UNRWA Healthcare Centers, Gaza Strip, Palestine. *Journal of Biosciences and Medicines*, 7(12), 79-94.
172. Shterionov, d., superbo, r., nagle, p., casanellas, l., o'dowd, t., & way, a. (2018). Human versus automatic quality evaluation of nmt and pbsmt. *Machine translation*, 32(3), 217-235
173. Sikora, A., & Dawidowicz, P. (2014). Do the presence of filamentous cyanobacteria and an elevated temperature favor small-bodied Daphnia in interspecific competitive interactions. *Fundamental and Applied Limnology*, 185, 307-314.
174. Sittimalakorn, W., & Hart, S. (2004). Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), 243-253.
175. Sol, D., Bartomeus, I., & Griffin, A. S. (2012). The paradox of invasion in birds: competitive superiority or ecological opportunism?. *Oecologia*, 169, 553-564.
176. Stylos, N., Zwiegelaar, J., & Buhalis, D. (2021). Big data empowered agility for dynamic, volatile, and time-sensitive service industries: the case of tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1015-1036.
177. Su, C. T., Chiang, T. L., & Chang, C. M. (2006). Improving service quality by capitalising on an integrated Lean Six Sigma

- methodology. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 2(1). p 1-22
178. Su, Q., Li, Z., Zhang, S. X., Liu, Y. Y., & Dang, J. X. (2008). The impacts of quality management practices on business performance: an empirical investigation from China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), 809-823.
 179. Sungau, J., & Ndunguru, P. C. (2015). Business process re-engineering: a panacea for reducing operational cost in service organizations. *Independent Journal of Management & Production*, 6(1), 141-168.
 180. Sureka, M., Sahayajenci, K., & Subramani, A. K. (2015). Customer satisfaction and service quality towards naturals parlour, chennai. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 5(6), 35-41.
 181. Suroso, S. (2022). The added value and competitive advantage of Islamic banks in Indonesia. *Accounting*, 8(3), 293-302.
 182. Tabaku, E., & Cerri, S. (2016). An assessment of service quality and customer satisfaction in the hotel sector. In *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry* (p. 480). University of Rijeka, Faculty of Tourism & Hospitality Management.
 183. Tan, L. H., Hamid, S. R., & Chew, B. C. (2016). Service quality audit based on conceptual gaps model of service quality: a case study of top three largest local bank in Malaysia. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 18(1), 99-115.102
 184. Tan, L. H., Hamid, S. R., & Chew, B. C. (2017). Exploring manager's perspective of service quality strategies in Malaysian Banking Industry. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1).
 185. Temelli, F., & PEKTAŞ, G. Ö. E. (2018). Strategic Marketing Accounting In Providing Sustainable Competitive Superiority In

- Globalization Process. Journal of Social Sciences Institute/Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15).
186. Tešić, D. (2020). Measuring dimensions of service quality. Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 25(1).
 187. Tiglao, N. C. C., De Veyra, J. M., Tolentino, N. J. Y., & Tacderas, M. A. Y. (2020). The perception of service quality among paratransit users in Metro Manila using structural equations modelling (SEM) approach. Research in Transportation Economics, 83, 100955.
 188. Topala, P., & Postolache, V. (2018, August). Re-engineering of business processes as a bank efficiency method. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 400, No. 6, p. 062029). IOP Publishing.
 189. Toshtemirova, s. A. (2020). The quality of education is a pedagogical problem. In актуальные вопросы современной науки материалы vi международной научно-практической конференции (pp. 39-40).
 190. Tran, V. D. (2020). Assessing the effects of service quality, experience value, relationship quality on behavioral intentions. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(3), 167-175.
 191. Tsalko, T., Nevmerzhytska, S., Didenko, Y., Kharchenko, T., & Bondarenko, S. (2020). Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. Journal of management information and decision sciences.
 192. Turki, M. D., & Sabbar, M. (2023). Studying the Role of Banking Marketing in Supporting the Competitive Advantage of the Iraqi Banks. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(4), 13.
 193. Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., & Witczak, H. (2007). Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

194. van der Vyver, A., & Rajapakse, J. (2012). E-Government Adoption and Business Process Re-Engineering in Developing Countries: Sri Lankan and South African Case Studies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 778.
195. Varela, M., Skorin-Kapov, L., & Ebrahimi, T. (2014). Quality of service versus quality of experience. In *Quality of Experience: Advanced Concepts, Applications and Methods* (pp. 85-96). Cham: Springer International Publishing.
196. Vargo, s. L., & lusch, r. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.
197. Vencataya, L., Pudaruth, S., Juwaheer, R. T., Dirpal, G., & Sumodhee, N. M. Z. (2019). Assessing the impact of service quality dimensions on customer satisfaction in commercial banks of Mauritius. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 259-270.
198. Victoria, v. (2022). Impact of process visibility and work stress to improve service quality: empirical evidence from dubai retail industry. *International journal of technology, innovation and management (ijtim)*, 2(1).
199. Wahyuningsih, Nasution, H., Yeni, Y. H., & Roostika, R. (2022). A comparative study of generations X, Y, Z in food purchasing behavior: the relationships among customer value, satisfaction, and Ewom. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105585.
200. Wang, J., Jiang, L., & Liu, W. (2023). Will Alibaba's additional financial service contribute to sellers' satisfaction and loyalty during the pandemic? Evidence from Taobao sellers. *Asia Pacific Business Review*, 29(2), 417-438.
201. Wang, X. G., Bokonon-Ganta, A. H., & Messing, R. H. (2008). Intrinsic inter-specific competition in a guild of tephritid fruit fly parasitoids:

- effect of co-evolutionary history on competitive superiority. *Biological Control*, 44(3), 312-320.
202. Wang, X. G., Bokonon-Ganta, A. H., & Messing, R. H. (2008). Intrinsic inter-specific competition in a guild of tephritid fruit fly parasitoids: effect of co-evolutionary history on competitive superiority. *Biological Control*, 44(3), 312-320.
203. Wang, X., Ramadan, M. M., Guerrieri, E., Messing, R. H., Johnson, M. W., Daane, K. M., & Hoelmer, K. A. (2021). Early-acting competitive superiority in opiine parasitoids of fruit flies (Diptera: Tephritidae): Implications for biological control of invasive tephritid pests. *Biological Control*, 162, 104725.
204. Wijetunge, W. A. D. S. (2016). Service quality, competitive advantage and business performance in service providing SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(7), 720-728.
205. Wu, Q., Yan, D., & Umair, M. (2023). Assessing the role of competitive intelligence and practices of dynamic capabilities in business accommodation of SMEs. *Economic Analysis and Policy*, 77, 1103-1114.
206. Xenakis, A., & Macintosh, A. (2005). Using Business Process Re-engineering (BPR) for the Effective Administration of Electronic Voting. *Electronic Journal of e-Government*, 3(2), pp91-98.
207. Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of marketing management*, 2(2), 79-93.80
208. Yildiz, C., & Yildiz, T. G. (2021). Exploring the relationship between creative thinking and scientific process skills of preschool children. *Thinking Skills and Creativity*, 39, 100795.
209. Zahra, S. A. (2015). Corporate entrepreneurship as knowledge creation and conversion: The role of entrepreneurial hubs. *Small business economics*, 44, 727-735.



الملاحق

الملحق (1)
قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة ابجدياً و بحسب اللقب العلمي

ت	الاسم	الجامعة	الاختصاص
1.	أ.د. اثير عبد الامير حسوني	القادسية	ادارة تسويق
2.	أ.د. احسان دهمش جلاب	القادسية	ادارة استراتيجية
3.	أ.د. حسين علي عبد الرسول	القادسية	ادارة تسويق
4.	أ.د. عبد السلام حسين علي النوري	الانبار	ادارة جودة
5.	أ.د. قاسم احمد حنظل	تكريت	ادارة الانتاج والعمليات
6.	أ.د. قاسم محمد العنزي	الكوفة	ادارة الانتاج والعمليات
7.	أ.د. محمود فهد الدليمي	كربلاء	ادارة الانتاج والعمليات
8.	أ.د. ميسر ابراهيم احمد الجبوري	الموصل	ادارة الانتاج والعمليات
9.	أ.د. نغم علي جاسم الصائغ	المستنصرية	ادارة الانتاج والتسويق
10.	أ.د. نغم يوسف عبد الرضا	بغداد	ادارة الانتاج والعمليات
11.	أ.م.د. ابتهاج فارس علي	بابل	ادارة الانتاج والعمليات
12.	أ.م.د. احمد عباس حمادي الحلبوسي	الفلوجة	ادارة استراتيجية
13.	أ.م.د. احمد علي احمد الراشد	جامعة البصرة للنفط والغاز	ادارة الانتاج والعمليات
14.	أ.م.د. احمد كاظم عبد	القادسية	ادارة تسويق
15.	أ.م.د. اسلام طالب محمد صالح الجابي	التقنية الوسطى /بغداد	ادارة الجودة الشاملة
16.	أ.م.د. خولة راضي عذاب	القادسية	ادارة الانتاج والعمليات
17.	أ.م.د. علاء عبد السلام مصطفى	ميسان	ادارة الانتاج والعمليات



الملحق (2)

جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

استمارة التحكيم

السيد الخبير المحترم.....
تحية حب واحترام

نظراً لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة **(تحسين جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط)**.

التي تشكل جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، نامل من حضرتكم قراءة العبارات والتفضل بأبداء رأيكم حول الفقرات الواردة في الاستبانة ، مع بيان الملاحظات الضرورية التي تستخدم في الدراسة في ضوء المحاور الاتية :

1- هل الفقرات الواردة في الاستبانة تقيس متغيرات الدراسة؟

2- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من اجله؟

3- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد؟

4- مدى امكانية اضافة فقرات اخرى الى الابعاد المحددة او استبعاد الفقرات غير المناسبة؟

علماً إن المقياس المعتمد يقوم على اساس مقياس Likert الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة)

أولاً : مصادر المقياس

المتغير	الايبعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس المعتمد
تحسين جودة الخدمة	خطط	5	Amoako <i>et al.</i> ,2021;Phumsiri,2022
	الايبعاد الموثوقية الاستجابة الملموسية الضمان التعاطف		
	اعمل	5	
	الايبعاد الموثوقية الاستجابة الملموسية الضمان التعاطف		
	افحص	5	
اعادة هندسة العمليات الادارية	نفذ	5	Salimifard <i>et al.</i> ,2010 Barney,1991
	الايبعاد الموثوقية الاستجابة الملموسية الضمان التعاطف		
	المجموع	20	
	المتطلبات الاساسية	6	
	المتطلبات التنظيمية	6	
التفوق التنافسي	المتطلبات التكنولوجية	6	Kiboori,2017 Turki& Sabbar,2023
	المجموع	18	
	التفوق بالكلفة	5	
	التفوق بالجودة	4	
	التفوق بالمرونة	4	
مجموع الفقرات الكلي	التفوق بالإبداع	3	54
	المجموع	16	

ثانياً: (الخصائص الديمغرافية)

يرجى وضع علامة (√)

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
2. العمر : ☐ 30 فأقل ☐ 40 - 30 فأقل ☐ 50 - 40 فأقل
3. التحصيل العلمي : ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4. المنصب الوظيفي : ☐ رئيس قسم ☐ معاون عميد ☐ عميد
5. عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 10 - 5 فأقل
- ☐ 15 - 10 فأقل ☐ 20 - 15 فأقل
- ☐ 25 - 20 فأقل ☐ 26 فأكثر

ثالثاً : متغيرات الدراسة

1 - المتغير المستقل " تحسين جودة الخدمة " :-

معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمة معينة، والفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، وتم اعتماد مقياس (Amoako et al.,2021;Phumsiri,2022).

أ. **خطط :** قيام الجامعة بدراسة العملية الحالية وتوثيقها، تجميع البيانات لتحديد المشكلة، تحليل البيانات، وتصميم خطة للتحسين، ثم تحديد معايير لتقويم الخطة.

ت	الفقرات	التمثيل والانتماء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		التمثيل	الانتماء	الصياغة	الوضوح	
1	الموثوقية					تخطط ادارة الجامعة دائماً للمستقبل من اجل زيادة الدعم الذي يحصل عليه الموظفون للقيام بأعمالهم بشكل صحيح.
2	الاستجابة					تسعى ادارة الجامعة الى وضع معايير واضحة للعمل وزيادة اعداد الموظفين ونوافذ تقديم الخدمة في حالة ضغوط العمل.
3	الملموسية					تحرص ادارة الجامعة على التخطيط لمسألة توفير الاجهزة والمعدات الحديثة وبما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية .
4	الضمان					تسعى ادارة الجامعة للعمل وفقاً للمبادئ التوجيهية من اجل تقديم افضل الخدمات للزبائن بشكل صحيح ومن المرة الاولى.
5	التعاطف					تعمل ادارة الجامعة على الاستعداد الدائم للتعامل مع المشاكل التي تواجهها ومعالجتها.

ب. **إعمل :** يتعين على الجامعة تنفيذ الخطة على نطاق محدود كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم جمع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.

ت	الفقرات	التمثيل والانتماء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		التمثيل	الانتماء	الصياغة	الوضوح	
6	الموثوقية					تحرص ادارة الجامعة على عدم تكرار الاخطاء السابقة لتحسين العمل واتخاذ القرارات .
7	الاستجابة					تستجيب ادارة الجامعة بشكل فعال لاحتياجات ومتطلبات الزبائن وحل مشاكلهم بسرعة.
8	الملموسية					تلمس ادارة الجامعة نتائج خططها وبما يسهم في تطويرها مع مصاف الجامعات المتقدمة.
9	الضمان					توفر ادارة الجامعة الضمانات للزبائن بشأن تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين الخطة الموضوعية من قبلها.
10	التعاطف					تتعامل ادارة الجامعة بتعاطف واحترام مع الزبائن.

ت. **إفحص** : تعمل الجامعة على تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.

ت	الفقرات	التمثيل والانتفاء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		على	في	واضحة	واضحة	
11	الموثوقية					يعمل الموظفون ضمن الخطة الموضوعة مسبقاً في كسب ود الزبائن وطمأنتهم.
12	الاستجابة					توفر ادارة الجامعة كادراً يتوافق مع اهداف ورسالة الكلية
13	الملموسية					تعمل ادارة الجامعة على مراجعة تقارير الاداء عن مدى ملائمة المباني والتسهيلات الموجودة في الجامعة مع طبيعة الخدمات المقدمة .
14	الضمان					تعمل ادارة الجامعة على تحليل الاسباب الجذرية والمراجعة للمشاكل التي تحصل في الجامعة وتخصص الوقت المناسب لها.
15	التعاطف					تحرص ادارة الجامعة على تحديد مصالح الموظفين لتكون ضمن مقدمة اهتماماتها.

ث. **نفذ** : تقوم المنظمة بالتحسين بناءً على نتائج تقويم الفحص إذا كانت نتائج الفحص جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل الموظفين وتدريبهم على تنفيذها، أما إذا كانت النتائج غير جيدة فيتم تعديل الخطة وإعادة الدورة .

ت	الفقرات	التمثيل والانتفاء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		على	في	واضحة	واضحة	
16	الموثوقية					تحرص ادارة الجامعة على تحقيق الثقة بنتائج العمل المنجز من خلال الالتزام بالتوجيهات الموضوعة.
17	الاستجابة					تعمل ادارة الجامعة على الالتزام بالوقت المحدد في تلبية طلبات الموظفين كأحد اهداف العمل الواضحة وبالسرية الممكنة.
18	الملموسية					تحرص ادارة الجامعة على تحقق اهداف العمل المنجز بوضوح وفقاً لاهتمامات الموظفين الملموسة.
19	الضمان					توفر ادارة الجامعة بيئة عمل تتسم بالامان الوظيفي لتحقيق اهداف العمل.
20	التعاطف					يساعد تحليل نتائج التقييم وتطبيقها على العمل المستقبلي القيادات الادارية في الجامعة على تحفيز الحس العاطفي لدى كادر الجامعة من اجل بذل المزيد من الجهود والوقت لتحقيق اهداف الجامعة.

2 - المتغير الوسيط " إعادة هندسة العمليات الادارية":

إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات، وكل ذلك للوصول إلى سير العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية وتم اعتماد مقياس (Salimifard *et al.*,2010; Barney,1991).

أ. المتطلبات الأساسية: المساهمة في الانتقال من مهام المراقبة إلى المهام الممكنة ومن التدريب إلى التعليم وتزويد الموارد البشرية بعقليات إدارية ناجحة قادرة على استيعاب مفهوم إعادة هندسة العمليات والالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف المرجوة والوعي بمفهوم العمليات، اذ تتطلب عاملين قادرين على وضع القواعد بأنفسهم .

ت	الفقرات	التمثيل والاندماج		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	لا	نعم	
13	تمتلك ادارة الجامعة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فرق التغيير فيها.					
14	ينظر الموظفون في ادارة الجامعة بشكل ايجابي لنجاح التغيير فيها.					
15	يمكن لادارة الجامعة مناورة الموظفين للعمل في الوظائف والانشطة الخاصة بها من خلال عملية التدوير.					
16	تمتلك ادارة الجامعة موارد بشرية لديها القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.					
17	تعمل ادارة الجامعة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
18	ادارة الجامعة تعتمد الادارة الحديثة في العمل.					

ب. المتطلبات التنظيمية: يمكن تحقيق المتطلبات التنظيمية من خلال ادارة مسؤولة عن اعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في الجامعة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة ، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى.

ت	الفقرات	التمثيل والاندماج		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		لا تنتمي	تنتمي	لا	نعم	
1	تعمل ادارة الجامعة على تشذيب اجراءات العمل دون المساس بجودتها.					
2	تعمل ادارة الجامعة على تشجيع التواصل الفعال بين الموظفين .					
3	تدمج ادارة الجامعة عدة اعمال في وظيفة واحدة عندما تتطلب ظروف العمل.					
4	تعد ادارة الجامعة التغيير التنظيمي مسؤولية الجميع في المستويات التنظيمية .					
5	تسعى ادارة الجامعة لجعل التغيير الجذري والسريع في العمليات والانشطة مسألة فيها مقبولة عالية عند الموظفين.					
6	تتبنى ادارة الجامعة ثقافة تشجيع جودة الاداء.					

ت. المتطلبات التكنولوجية: مجموعة من العمليات التي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها عبر الاستثمار الجيد للمعدات والوسائل التكنولوجية التي تستطيع توفير معلومات تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف.

ت	الفقرات	التمثيل والالتزام		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		التمثيل	الالتزام	الصياغة	الوضوح	
7	تتمتع ادارة الجامعة بمعرفة جيدة بالتطورات التكنولوجية المناسبة وتضمنه في اهدافها.					
8	تتميز ادارة الجامعة بمستوى مرتفع من التطور التكنولوجي مقارنة بالبيئة المحيطة.					
9	تنسق ادارة الجامعة عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.					
10	تعتمد ادارة الجامعة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية.					
11	تستخدم ادارة الجامعة تكنولوجيا المعلومات لإعادة تصميم عملياتها.					
12	تعمل ادارة الجامعة باشراف موظفيها في الدورات التدريبية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.					

3 – المتغير التابع "التفوق التنافسي": هو الدرجة التي تستثمر بها المنظمة جميع إمكانياتها وأنشطتها وقيمها لإنتاج منتج فريد ومميز عن المنافسين، بطريقة تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتبني علاقات إيجابية تهدف الى الحفاظ عليها وتم اعتماد مقياس (Kiboori,2017;Turki& Sabbar,2023).

أ. التفوق بالكلفة: احد المعايير المهمة التي تستخدمها الجامعات والكليات لتخفيض النفقات إلى أدنى مستوى ممكن للحفاظ على الميزة التنافسية.

ت	الفقرات	التمثيل والالتزام		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		التمثيل	الالتزام	الصياغة	الوضوح	
1	تتوافق المدخلات الخاصة بالعملية التعليمية مع المخرجات المتحققة بالطريقة التي تضمن تحقيق كلفة اقل او الحد دون زيادتها على الاقل.					
2	يسهم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات في ادارة الجامعة.					
3	تحرص القيادات الادارية في الجامعة الى اتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف.					
4	تعمل القيادات الادارية في الجامعة على تحقيق وفورات بالكلفة.					
5	تسعى ادارة الجامعة الى تقديم خدماتها وفق معايير محددة وبأسعار تنافسية(اقل الاسعار).					

ب. **التفوق بالجودة:** قدرة الجامعة تقديم الخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب ، وضمان تحقيق التميز للمنظمة في ظل المنافسة الحالية في السوق وتمثيل الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن.

ت	الفقرات	التمثيل والانتفاء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		لي	لا تنتمي	واضحة	واضحة	
6	تؤمن ادارة الجامعة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلباً استراتيجياً.					
7	تحرص ادارة الجامعة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبشكل مستمر.					
8	ترتبط ايرادات الجامعة بجودة الخدمة المقدمة وزيادة قيمتها .					
9	تتسجم الخدمة المقدمة مع رسالة الجامعة الموضوعية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.					

ت. **التفوق بالمرونة:** قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغييرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن ، او مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها الجامعة.

ت	الفقرات	التمثيل والانتفاء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		لي	لا تنتمي	واضحة	واضحة	
10	تتميز ادارة الجامعة بالمرونة في انجاز عمليات الخدمة من حيث تغيير وصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة.					
11	تمتلك ادارة الجامعة الموارد البشرية الكافية والمقتدرة على الانتقال من وظيفة الى اخرى وبدون مشاكل.					
12	تسعى ادارة الجامعة الى تقديم خدماتها لزبائنهم بحسب حاجاتهم وبدرجة تفوق توقعاتهم.					
13	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة للزبائن.					

ث . **التفوق بالابداع:** قدرة المنظمة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة واقعية، وإيجاد أنماط خفية، وصنع روابط بين ظواهر لم تكن تبدو مرتبطة ببعضها، والمساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق، وبهذا فإنّ الإبداع يتضمّن عمليتين رئيسيتين هما التفكير ثم الإنتاج.

ت	الفقرات	التمثيل والانتفاء		الصياغة والوضوح		الملاحظات
		لي	لا تنتمي	واضحة	واضحة	
14	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على تحقيق الابداع في تصميم الخدمة المقدمة لكل ما هو جديد للزبائن.					
15	لدى ادارة الجامعة جهة متخصصة بالابداع يقع على عاتقها تطوير طرائق الترويج عن الخدمات المقدمة.					
16	تعمل ادارة الجامعة على التوصل الى طرائق جديدة في ادارة سلوك الزبائن.					

الملحق (3)



جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات العليا

استمارة الاستبيان النهائية

الموضوع : استبانة

السيد المحترم

السيدة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين ايديكم اداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز دراستنا الموسومة (تحسين جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال اعادة هندسة العمليات الادارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعات والكليات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط) ولتحقيق أهداف الدراسة نضع بين أيديكم هذه الاستبانة المكونة من قسمين كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة ، لذا نرجوا من حضراتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة بأقسامها و قراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتكم على كل فقرة حسب ما ينسجم مع مشاعركم من خلال التعامل على أرض الواقع. مع مراعات الملاحظات التالية :

- 1- إن إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء .
- 2- رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- 3- ستجد أمام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) ، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- 4- يرجى عدم ترك اي سؤال دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .
- 5- الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا

القسم الأول: (المعلومات و البيانات الشخصية)

يرجى وضع علامة (√)

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى
2. العمر: ☐ 30 فأقل ☐ 40 - 30 فأقل ☐ 50 - 40 فأقل
- ☐ 60 فأقل ☐ 60 فأكثر
3. التحصيل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4. المنصب الوظيفي: رئيس قسم ☐ معاون عميد ☐ عميد ☐
5. عدد سنوات الخدمة في الكلية الحالية : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 - 10 فأقل
- ☐ 10 - 15 فأقل ☐ 15 - 20 فأقل
- ☐ 20 - 25 فأقل ☐ 26 فأكثر

القسم الثاني : اداة الاستبانة

أولاً:- تحسين جودة الخدمة: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات الزبائن لخدمة معينة، والفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم لها فهي مفهوم يعكس تقييم الزبون لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة ، وتم اعتماد مقياس (Phumsiri,2022؛Amoako *et al.*,2023).

ت	خطئ : أمر ضروري في الجامعات، إذ انها تزيد الانفتاح والأفكار الجديدة ، وتسهل العمل على الأفكار الموجودة التي تحتاج إلى التحديث من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تخطط إدارة الجامعة دائماً للمستقبل من أجل زيادة الدعم الذي يحصل عليه الموظفون للقيام بأعمالهم بشكل صحيح.					
2	تسعى إدارة الجامعة الى وضع معايير واضحة للعمل وزيادة اعداد الموظفين ونوافذ تقديم الخدمة في حالة ضغوط العمل.					
3	تحرص إدارة الجامعة على التخطيط لمسألة توفير الاجهزة والمعدات الحديثة وبما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية .					
4	تسعى إدارة الجامعة للعمل وفقاً للمبادئ التوجيهية من أجل تقديم افضل الخدمات للزبائن بشكل صحيح ومن المرة الاولى.					
5	تعمل إدارة الجامعة على الاستعداد الدائم للتعامل مع المشاكل التي تواجهها ومعالجتها.					
	اعمل: يتعين على الجامعة تنفيذ الخطة على نطاق محدود كلما كان ذلك ممكناً، وتوثيق التغييرات التي تجرى خلال هذه الخطوة، ثم جمع وترتيب البيانات على نحو منهجي لأغراض التقويم.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	تحرص إدارة الجامعة على عدم تكرار الاخطاء السابقة لتحسين العمل واتخاذ القرارات .					
7	تستجيب إدارة الجامعة بشكل فعال لاحتياجات ومتطلبات الزبائن وحل مشاكلهم بسرعة.					
8	تلمس إدارة الجامعة نتائج خططها وبما يسهم في تطويرها مع مصاف الجامعات المتقدمة.					
9	توفر إدارة الجامعة الضمانات للزبائن بشأن تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين الخطة الموضوعية من قبلها.					
10	تتعامل إدارة الجامعة بتعاطف واحترام مع الزبائن.					
	افحص: تعمل الجامعة على تقويم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ثم يتم اختبار مدى تطابق النتائج للأهداف التي حددت في مرحلة التخطيط.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	يعمل الموظفون ضمن الخطة الموضوعية مسبقاً في كسب ود الزبائن وطمأنتهم.					
12	توفر إدارة الجامعة كادراً يتوافق مع اهداف ورسالة الكلية.					
13	تعمل إدارة الجامعة على مراجعة تقارير الاداء عن مدى ملائمة المباني والتسهيلات الموجودة في الجامعة مع طبيعة الخدمات المقدمة .					
14	تعمل إدارة الجامعة على تحليل الاسباب الجذرية والمراجعة للمشاكل التي تحصل في الجامعة وتخصص الوقت المناسب لها.					
15	تحرص إدارة الجامعة على تحديد مصالح الموظفين لتكون ضمن مقدمة اهتماماتها.					
	نفذ: تقوم المنظمة بالتحسين بناءً على نتائج تقويم الفحص إذا كانت نتائج الفحص جيدة يتم توثيق العملية المحسنة وتبليغها لكل الموظفين وتدريبهم على تنفيذها، أما	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

					إذا كانت النتائج غير جيدة يتم تعديل الخطة وإعادة الدورة .
16					تحرص ادارة الجامعة على تحقيق الثقة بنتائج العمل المنجز من خلال الالتزام بالتوجيهات الموضوعة.
17					تعمل ادارة الجامعة على الالتزام بالوقت المحدد في تلبية طلبات الموظفين كأحد اهداف العمل الواضحة وبالسعة الممكنة.
18					تحرص ادارة الجامعة على تحقق اهداف العمل المنجز بوضوح وفقاً لاهتمامات الموظفين الملموسة.
19					توفر ادارة الجامعة بيئة عمل تتسم بالأمان الوظيفي لتحقيق اهداف العمل.
20					يساعد تحليل نتائج التقييم وتطبيقها على العمل المستقبلي القيادات الادارية في الجامعة على تحفيز الحس العاطفي لدى كادر الجامعة من اجل بذل المزيد من الجهود والوقت لتحقيق اهداف الجامعة.

ثانياً:- إعادة هندسة العمليات الادارية: إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة، وكذلك النظم والسياسات والهيكل التنظيمية التي تساعد العمليات، وكل ذلك للوصول إلى سير العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية وتم اعتماد مقياس (Salimifard et al.,2010; Barney,1991).

ت	المتطلبات الأساسية :	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
1	تمتلك ادارة الجامعة كفاءات ادارية مؤهلة لقيادة فرق التغيير فيها.					
2	ينظر الموظفون في ادارة الجامعة بشكل ايجابي لنجاح التغيير فيها.					
3	يمكن لإدارة الجامعة مناورة الموظفين للعمل في الوظائف والأنشطة الخاصة بها من خلال عملية التدوير.					
4	تمتلك ادارة الجامعة موارد بشرية لديها القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.					
5	تعمل ادارة الجامعة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
6	ادارة الجامعة تعتمد الادارة الحديثة في العمل.					
	المتطلبات التنظيمية : يمكن تحقيق المتطلبات التنظيمية من خلال ادارة مسؤولة عن اعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلة النشاط المستهدف في الجامعة بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة ، وتحديد العلاقة بين إعادة هندسة النشاط المستهدف والأنشطة الأخرى	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
7	تعمل ادارة الجامعة على تشذيب اجراءات العمل دون المساس بجودتها.					
8	تعمل ادارة الجامعة على تشجيع التواصل الفعال بين الموظفين .					
9	تدمج ادارة الجامعة عدة اعمال في وظيفة واحدة عندما تتطلب ظروف العمل.					
10	تعد ادارة الجامعة التغيير التنظيمي مسؤولية الجميع في المستويات التنظيمية .					
11	تسعى ادارة الجامعة لجعل التغيير الجذري والسرير في العمليات والأنشطة مسألة فيها مقبولة عالية عند الموظفين.					
12	تتبنى ادارة الجامعة ثقافة تشجيع جودة الاداء.					
	المتطلبات التكنولوجية : مجموعة من العمليات التي تمتلكها وتتميز بها عن غيرها عبر الاستثمار الجيد للمعدات والوسائل التكنولوجية التي تستطيع توفير معلومات تساعد المنظمات على تحقيق الأهداف.	اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق بشدة
13	تتمتع ادارة الجامعة بمعرفة جيدة بالتطورات التكنولوجية المناسبة وتضمنه في اهدافها.					
14	تتميز ادارة الجامعة بمستوى مرتفع من التطور التكنولوجي مقارنة بالبيئة المحيطة					

15	تتسق ادارة الجامعة عملياتها الداخلية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.				
16	تعتمد ادارة الجامعة على تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الرقابية.				
17	تستخدم ادارة الجامعة تكنولوجيا المعلومات لإعادة تصميم عملياتها.				
18	تعمل ادارة الجامعة باشرار موظفيها في الدورات التدريبية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.				

ثالثاً:- التفوق التنافسي: هو الدرجة التي تستثمر بها المنظمة جميع إمكاناتها وأنشطتها وقيمها لإنتاج منتج فريد ومميز عن المنافسين، بطريقة تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتبني علاقات إيجابية تهدف الى الحفاظ عليها وتم اعتماد مقياس (Kiboori,2017;Turki& Sabbar,2023).

ت	التفوق بالكلفة: احد المعايير المهمة التي تستخدمها الجامعات والكليات لتخفيض النفقات إلى أدنى مستوى ممكن للحفاظ على الميزة التنافسية.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتوافق المدخلات الخاصة بالعملية التعليمية مع المخرجات المتحققة بالطريقة التي تضمن تحقيق كلفة أقل او الحد دون زيادتها على الاقل.					
2	يسهم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في تقليل حجم النفقات في ادارة الجامعة.					
3	تحرص القيادات الادارية في الجامعة الى اتباع سياسة تخفيض اجمالي التكاليف.					
4	تعمل القيادات الادارية في الجامعة على تحقيق وفورات بالكلفة.					
5	تسعى ادارة الجامعة الى تقديم خدماتها وفق معايير محددة وبأسعار تنافسية(اقل الاسعار).					
6	التفوق بالجودة: قدرة الجامعة تقديم الخدمات بأقل تكلفة وخالية من العيوب ، وضمان تحقيق التميز للمنظمة في ظل المنافسة الحالية في السوق وتمثيل الصفات والخصائص الإجمالية للخدمة التي تلبي احتياجات الزبائن.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7	تؤمن ادارة الجامعة بالتركيز على الجودة واعتبارها مطلباً استراتيجياً.					
8	تحرص ادارة الجامعة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبشكل مستمر.					
9	ترتبط ايرادات الجامعة بجودة الخدمة المقدمة وزيادة قيمتها .					
10	تنسجم الخدمة المقدمة مع رسالة الجامعة الموضوعه والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.					
11	التفوق بالمرونة: قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات التي تحصل سواء كانت هذه التغيرات في ملامح تصميم المنتج او الخدمة او حجم الطلب من قبل الزبائن ، او مزيج الخدمات والمنتجات التي تقوم بتقديمها الجامعة.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
12	تتميز ادارة الجامعة بالمرونة في انجاز عمليات الخدمة من حيث تغيير وصيانة الاجهزة والمعدات المستخدمة.					
13	تمتلك ادارة الجامعة الموارد البشرية والكافية والمقتدرة على الانتقال من وظيفة الى اخرى وبدون مشاكل.					
14	تسعى ادارة الجامعة الى تقديم خدماتها لزبائنهم بحسب حاجاتهم وبدرجة تفوق توقعاتهم.					
15	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة للزبائن.					
16	التفوق بالابداع: قدرة المنظمة على تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة واقعية، وإيجاد أنماط خفية، وصنع روابط بين ظواهر لم تكن تبدو مرتبطة ببعضها، والمساهمة في إيجاد الحلول خارج الصندوق، وبهذا فإن الإبداع يتضمن عمليتين رئيسيتين هما التفكير ثم الإنتاج.	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على تحقيق الابداع في تصميم الخدمة المقدمة لكل ما هو جديد للزبائن.					
18	لدى ادارة الجامعة جهة متخصصة بالابداع يقع على عاتقها تطوير طرائق الترويج عن الخدمات المقدمة.					
19	تعمل ادارة الجامعة على التوصل الى طرائق جديدة في ادارة سلوك الزبائن.					

Abstract

The current study attempts to identify the importance of the mediating role played by re-engineering administrative processes in their dimensions (basic requirements, requirements, organizational requirements and technological requirements), in strengthening the relationship between improving service quality across its dimensions (plan, work, examine, implement), and competitive superiority in its dimensions (cost superiority). Excellence in quality, excellence in flexibility, excellence in creativity), and then diagnosing the level of interest in it in the field. Six main hypotheses were developed, and several hypotheses branch out from them to measure the level of correlation and influence between the variables of the study. The study was conducted on a number of administrative leaders in private universities in the Euphrates region. The questionnaire form was adopted as a main tool in collecting data related to the field aspect of the study, and the sample size reached (152) individuals.

The study used many statistical methods in the analysis, such as standard deviations, arithmetic averages, and structural equation modeling with the help of statistical programs (SPSS.v.29 (AMOS.v.28). A set of results were reached, the most important of which is the existence of an impact relationship for improving service quality. In competitive superiority, this effect increases with the presence of re-engineering of administrative processes.

Keywords : Improving Quality of Service, Competitive Superiority, Re-Engineering of Administrative Processes.

Republic of Iraq
Ministry Of Higher Education and
Scientific Research
University Of Al Qadisiyah
College Of Administration & Economics
Business Administration Department



Improving The Quality Of Service And Its Impact On Achieving Competitive Superiority Through Re-Engineering Administrative

**An analytical study of the opinions of a sample of
administrative leaders in universities and private colleges in
the Middle Euphrates region**

**Thesis submitted to the council of the college of
administration & economics al-qadissiyah university in
which is part of the requirements of the masters degree in
business administration.**

By

Mustafa Hamid Abd Nour

Supervised by

prof. Dr.

Aseel Ali Mezher