

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



## الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية

(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)

**The Mediating role of Internal Service Quality in the  
Relation between Excellence in Service Operations  
Management and Competitive Advantage:  
A study on sample of Institutions in Khartoum State.**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال

إعداد

عباس علي محمد مائع الشطبي

إشراف الدكتور/ صديق بلل إبراهيم

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

وعميد كلية الدراسات التجارية- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

1440هـ - 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرًّا  
السَّحَابِ صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا  
تَفْعَلُونَ))  
سورة النمل الآية (88)

## الإهداء

إلى من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين، منك تعلمنا أن للنجاح قيمة ومعنى ومنك تعلمنا كيف يكون التفاني والإخلاص في العمل ومعك آمناً أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى لذا فرض علينا تكريمك بأكاليل الزهور الجورية. الاستاذ والمربي الاول (الوالد الشيخ/ عايض صالح مطيع ماتع) حفظه الله..شكراً وعرفاناً بالجميل.

الى من كانا سبب وجودي في الحياة ووهباني الامل والنشأه على حب العلم والمعرفة، الى من زرعنا في نفسي شغف العلم، الى من ربياني صغيراً وشملاني برعايتهما وحنانهما، الى نور عيني التي أبصر بهما طريقي في حياتي، أسأل الله أن يبارك في أعمارهما وأن يجعل الفردوس الأعلى دارهما وقرارهما بعد طول عمر وحُسن عمل والدي الغاليين. طاعتاً واحساناً.

الى سندي الامين والرافد المعين، وعوني دوماً في حياتي .. أخوتي وأخواتي لما قدموه من مساعدة ودعم وتشجيع... تقديراً ووفاءً.

الى من ساندني خلال مرحلتي العلمية لنيل درجتي الماجستير والدكتوراه... عمي الغالي

علي محمد علي العلفي... عرفاناً بالجميل

الى توأم روحي ورفيقة دربي.. زوجتي الغالية.... مودة ورحمة.

الى زينة حياتي وفلذات كبدي... أبنائي (هديل، غدير، محمد، حسناء).



## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه عدد خلقه ورضا نفسه وزنه عرشه ومداد كلماته الذي وفقني وأعانني على إكمال هذه الرسالة، فله الحمد ملء السموات وملء الأرض وملء ما شاء من شئ بعد. والصلاة والسلام على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم القائل « من صنع اليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه » و عرفاناً بالجميل لأهله والفضل لأصحابه:

أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الحب والامتنان لوطني الغالي جمهورية السودان - لا اقول الثاني- فنحن أمة واحدة، شعباً وأرضاً ومؤسسات ولم أشعر يوماً أنني بعيد عن مسقط رأسي اليمن، السودان التي قدمت ومازالت تقدم الدعم السخي لنا كطلاب يمنيين خاصة عندما عصفت ببناء الامواج في المحيطات الشاسعة وتخلي عنا الكثيرون، وأخص بالذكر جامعتي العريقة " جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" التي أرحو وأتشرف بأن أكون أحد خريجها حاملاً لدرجتي العلمية العليا(الدكتوراه) وسأفاخر بها ما حبيت بأني أحد خريجها، وشكر أخص لكليتي المميزة " كلية الدراسات التجارية " بجميع أعضائها أساتذته واداريين في جميع أقسامها واداراتها، والذين قدموا لنا كل التسهيلات وكانوا لنا سنداً وعوناً منذ البدء بالاجراءات الاولية للتسجيل حتى هذه اللحظة، فلهم مني فائق التقدير. كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان الى منحني الرعاية الصادقة والتوجيه المخلص منذ اللحظة الاولى في كتابة هذه الرسالة وحتى خروجها بهذه الصورة، إنه الاستاذ الفاضل والعالم الجليل، الدكتور/ **صديق بلل ابراهيم** أستاذ ادارة الاعمال المشارك وعميد كلية الدراسات التجارية- السابق- على تفضله بالاشراف على هذه الرسالة الذي أحاطني برعايته العلمية وكرم أخلاقه وحسن معاملته. فنعم المعلم الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابه فأسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء. ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان للعالمين الجليلين البروفيسور/ **فكري كباشي الأمين** و البروفيسور/ **إبراهيم فضل المولى البشير** لتفضلهما بالموافقة وقبول مناقشة هذه الرسالة، وحق لهذه الرسالة أن تنزين وفي طياتها بصمات وتوجيهات وتصويبات نبراسين وعالمين من علماء الادارة بالوطن العربي عامة وفي السودان خاصة، فأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء. كما أشكر الدكتور/ **عبدالسلام آدم حامد** الذي ما بخل يوماً بمد يد العون لي بأرائه وملاحظاته وتصويباته في مراحل الرسالة المختلفة فله مني كل الشكر والتقدير.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم. إضافة إلى تحديد ما إذا كان لجودة الخدمة الداخلية دوراً وسيطاً في تلك العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة، والاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة. وصُممت استبانته لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع عدد 182 استبانته واسترد منها 158 بنسبة استجابة بلغت 87%، استبعد منها 3 استبانته لتصبح الاستبانته القابلة للتحليل 155 استبانته بنسبة 85%. وللتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا. كما تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، واستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis واعتمد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية spss بهدف العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيلاً للواقع وتفسر البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر قوي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة كذلك وجود أثر قوي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية، وعلى العكس من ذلك فقد كشفت نتائج الدراسة وجود أثر ضعيف لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية، كما أوضحت النتائج بأن جودة الخدمة الداخلية بابعادها (القدرات المعرفية، فرق العمل) تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وبيان تحقيق الدراسة لاهدافها، كما قدم الباحث خطة عمل ارشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي بنيت استناداً على نتائج الدراسة.

## **Abastic:**

The aim of this study was to identify the impact of excellence in service operations management on competitive advantage in service institutions (Khartoum state). As well as to determine whether internal quality of service has a mediator role in that relationship. To achieve the objectives of study, the study built model and hypotheses basis of the literature of the study and used previous studies in development of study criteria. A questionnaire designed to collect primary data. 182 questionnaires were distributed and 158 responses were retrieved, with a response rate of 87%, of which 3 were excluded, so that the questionable questionnaires were 155 by 85%. To verify the reliability of the data, was used the Cronbach;s alpha test and SEM method also used. The Path Analysis method used to analyze the path of the social sciences program (SPSS) in order to find the model fits the data collected as enough represent the reality and interpret data. The **results** of the study are the presence of a strong effect of excellence in service operations management on the competitive advantage. The study also revealed a strong effect of excellence in the service operations management on the quality internal service. On the contrary, the internal service quality on the competitive advantage, and the results showed that the quality of internal service by its dimensions (cognitive abilities, work teams) mediates the relationship between excellence in service operations management and competitive advantage. Based on the results of the study, the results were discussed and investigated. The research also presented an indicative work plan to implement the recommendations addressed to service institutions at Khartoum State, which were built on the study results.

أولاً: قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abastic
ز	قائمة الموضوعات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
<b>18- ١</b>	<b>١- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة.
4	مشكلة الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
13	أهداف الدراسة.
14	أهمية الدراسة.
15	حدود الدراسة.
16	التعريفات الإجرائية.
18	تنظيم الدراسة.
18	ملخص الفصل
<b>75 -19</b>	<b>٢- الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>
<b>20</b>	<b>تمهيد:</b>
<b>33-21</b>	<b>المبحث الاول- التميز في ادارة العمليات الخدمية</b>
21	الملامح النظرية لمفهوم التميز في ادارة العمليات الخدمية:
24	أهداف العمليات الخدمية:
24	خصائص العمليات الخدمية:
25	سمات المؤسسات المتميزة
26	أبعاد التميز في ادارة العمليات الخدمية:
29	استراتيجيات العمليات الخدمية
31	أنواع انظمة العمليات في المؤسسات الخدمية:
33	قياس كفاءة العمليات الخدمية:
<b>48-34</b>	<b>المبحث الثاني: جودة الخدمة الداخلية</b>
34	مفهوم جودة الخدمات.
35	خصائص الخدمات.
36	تصنيف الخدمات.
38	الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات.

رقم الصفحة	الموضوع	
42-38	جودة الخدمة الداخلية المفهوم والاهداف والاهمية.	5-2-2
39	مفهوم جودة الخدمة الداخلية	1/5/2/2
40	أهمية جودة الخدمة الداخلية	2/5/2/2
41	علاقة جودة الخدمة الداخلية بجودة الخدمة الخارجية وتحقيق الربح	3/5/2/2
43	أبعاد جودة الخدمة الداخلية.	6/2/2
46	قياس وتقييم جودة الخدمة الداخلية.	7/2/2
64-49	<b>المبحث الثالث: الميزة التنافسية</b>	<b>3/2</b>
49	تمهيد:	1/3/2
50	مفهوم الميزة التنافسية:	2/3/2
52	أهمية الميزة التنافسية:	3/3/2
57-53	أبعاد الميزة التنافسية:	4/3/2
64-58	مصادر الميزة التنافسية:	5/3/2
64	معايير الحكم على الميزة التنافسية	6/3/2
76-65	<b>المبحث الرابع- العلاقة بين متغيرات الدراسة:</b>	<b>4/2</b>
69-65	العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية:	1/4/2
71-70	العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية.	2/4/2
75-72	العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية.	3/4/2
75	ملخص الفصل	
100-77	<b>٣ الفصل الثالث:</b>	
78	تمهيد	0/3
78	نظرية الدراسة	1/3
85-81	تطوير فرضيات الدراسة	2/3
81	تطوير الفرضية الاولى العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمنظمات الخدمية:	1/2/3
82	تطوير الفرضية الثانية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية.	2/2/3
83	تطوير الفرضية الثالثة العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية.	3/2/3
84	تطوير الفرضية الرابعة العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية.	4/2/3
85	نموذج الدراسة ومتغيراتها:	5/2/3
87	منهجية الدراسة:	3/3
88-87	مجتمع وعينة الدراسة:	4/3
87	مجتمع الدراسة:	1/4/3

رقم الصفحة	الموضوع	
88	عينة الدراسة:	2/4/3
90-89	مصادر الحصول على البيانات:	5/3
89	البيانات الثانوية:	1/5/3
90	البيانات الأولية:	2/5/3
90	تصميم قائمة الاستبيان	6/3
94	صدق وثبات أداة الدراسة	7/3
94	صدق المحكمين "الصدق الظاهري"	1/7/3
94	ثبات أداة الدراسة	2/7/3
95	جمع بيانات الدراسة الميدانية	3/7/3
95	الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:	8/3
98	ملخص هيكل ومنهجية البحث	9/3
100	ملخص الفصل	
<b>145-101</b>	<b>٤ الفصل الرابع:</b>	
<b>123-102</b>	<b>المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة فقرات الاستبيان.</b>	<b>1/4</b>
103	معدل الاستجابة:	1/1/4
107-104	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:	2/1/4
104	المعلومات الخاصة بالمؤسسة	1/2/1/4
106	المعلومات الشخصية للمدراء	2/2/1/4
112-108	التحليل العاملي الاستكشافي	3/1/4
109	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التميز في ادارة العمليات الخدمية:	1/3/1/4
110	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية:	2/3/1/4
111	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية	3/3/1/4
113	التحليل العاملي التوكيدي:	4/1/4
114	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:	1/4/1/4
117	الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:	5/1/4
118	نموذج الدراسة المعدل:	6/1/4
120	متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:	8/1/4
122	الارتباط بين متغيرات الدراسة:	9/1/4
<b>145-124</b>	<b>المبحث الثاني: اختبار الفرضيات</b>	<b>2/4</b>
125	نتائج اختبار فروض الدراسة:	1/2/4
126	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى ومشتقاتها:	1/1/2/4
131	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومشتقاتها:	2/1/2/4
134	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومشتقاتها:	3/1/2/4
140	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاربعة ومشتقاتها:	4/1/2/4
145	خلاصة الفصل	3/4

رقم الصفحة	الموضوع
179-146	٥ الفصل الخامس
147	تمهيد 0/5
164-148	نتائج اختبارات الفروض. 1/5
165	نتائج تحقيق أهداف الدراسة. 2/5
169-166	توصيات الدراسة. 3/5
175-170	خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة. 4/5
176	اسهامات الدراسة النظرية والتطبيقية 5/5
178	محددات الدراسة 6/5
178	الدراسات المستقبلية المقترحة. 7/5
197-180	مراجع الدراسة
181	أولاً: المراجع العربية
191	ثانياً: المراجع الاجنبية
230-198	ملاحق الدراسة
199	ملحق رقم (1) قائمة الاستبيان النهائية لجمع البيانات الأولية
207	ملحق رقم (2) قائمة الاستبيان الاولية لجمع العينة المبدئية
216	ملحق رقم (3) بيان بالسادة المحكمين لقائمة الاستبيان
217	ملحق رقم (4) الدراسات السابقة

## ثانياً: قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	أنماط عمليات الخدمة	1/2
38	بعض نقاط الاختلافات النموذجية بين التصنيع والخدمات.	2/2
43	أبعاد جودة الخدمة الداخلية في بعض الدراسات السابقة	3/2
54	أبعاد الميزة التنافسية في بعض الدراسات السابقة	4/2
89	عينة البحث حسب الخدمة المقدمة	1/3
91	قياس متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها	2/3
91	درجات مقياس ليكرت الخماسي	3/3
92	مقياس مستوى جودة الخدمة الداخلية للمتغير الوسيط	4/3
92	مقياس تحديد الوزن النسبي والاهمية للوسط الحسابي	5/3
95	نتائج اختبار الثبات والمصادقية (الفاكرونباخ) لعينة تجريبية 30 مؤسسة خدمية	6/3
97	مؤشرات جودة النموذج المستخدمة في تقييم جودة التوافق من عدمه للنماذج البحثية	7/3
99-98	ملخص هيكل ومنهجية البحث	8/3
103	قوائم الاستقصاء الموزعة والمرتجة والصالحة للتحليل	1/4
105	الخصائص الديموغرافية للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم	2/4
106	الخصائص الشخصية لمدراء المؤسسات الخدمية المدروسة	3/4
109	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التميز في ادارة العمليات الخدمية	4/4
111	التحليل العاملي الاستكشافي لجودة الخدمة الداخلية (المتغير الوسيط)	5/4
112	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية	6/4
115	مؤشرات جودة النموذج لمتغيرات الدراسة قبل تعديل النموذج (المرحلة الأولى).	7/4
117	مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد تعديل النموذج	8/4
118	الاعتمادية (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي	9/4
120-119	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	10/4
122	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	11/4
123	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	12/4
128	المسار من التميز في تطوير السياسات والإجراءات والتطوير العملياتي إلى (التكلفة الأقل)	13/4
129	المسار من تطوير السياسات والتطوير العملياتي إلى (الابداع)	14/4
131	المسار من تطوير السياسات والاجراءات و التطوير العملياتي إلى (الاستجابة)	15/4
133	المسار من تطوير السياسات والاجراءات و التطوير العملياتي	16/4



رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	إلى (القدرات المعرفية)	
134	المسار من تطوير السياسات والإجراءات و التطوير العملياتي إلى (فرق العمل)	17/4
136	المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل إلى (التكلفة الأقل)	18/4
137	المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل إلى (الإبداع)	19/4
138	المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل إلى (الاستجابة)	20/4
142	المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية و القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية	21/4
144	جودة الخدمة الداخلية (فرق العمل) يتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية	22/4
165	ملخص لنتائج تحقيق أهداف الدراسة	1/5
175-170	خطة عمل ارشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة	2/5

## ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
3	مساهمات القطاعات في الناتج المحلي الإجمالي للسودان للعام 2016م	1/1
6	الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز والميزة التنافسية	2/1
7	الفجوة البحثية الأولى	3/1
8	الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز وجودة الخدمة الداخلية	4/1
9	الفجوة البحثية الثانية	5/1
10	الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية	6/1
10	الفجوة البحثية الثالثة	7/1
11	الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز والميزة التنافسية في ظل توسط جودة الخدمة الداخلية	8/1
11	الفجوة البحثية الرابعة	9/1
12	ملخص الفجوات البحثية السابقة	10/1
18	هيكل الدراسة	11/1
23	عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات	1/2
27	متطلبات وجود مقدم خدمة متميز وكفؤ	2/2
37	تصنيف الخدمات	3/2
42	حلقة الخدمة الداخلية الفعالة	4/2
57	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	5/2
58	مصادر الميزة التنافسية	6/2
59	تأثير الجودة على الربح	7/2
69	ملخص العلاقات بين التميز والميزة التنافسية	8/2
71	ملخص العلاقة بين التميز وجودة الخدمة الداخلية	9/2
75	ملخص العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية	10/2
80	سلسلة جودة الخدمات داخل المنظمة	1/3
81	العلاقة بين الموارد والقدرات المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	2/3
85	نموذج الدراسة	3/3
93	مراحل اعداد وبناء وتنمية الاستبيان (دورة بناء الاستبيان)	4/3
114	التحليل العاملي التوكيدي الاولي لمتغيرات الدراسة	1/4
116	التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة المرحلة الثانية بعد تعديل النموذج	2/4
116	نموذج الدراسة المعدل	3/4
127	العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (التكلفة الأقل)	4/4
129	العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و(الابداع)	5/4
130	العلاقة التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الاستجابة)	6/4
132	العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (القدرات المعرفية)	7/4
133	العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (فرق العمل)	8/4

رقم الصفحة	عنوان الفصل	رقم الفصل
135	العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (التكلفة الأقل)	9/4
136	العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الإبداع)	10/4
138	العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الاستجابة)	11/4
139	ملخص الأثر المباشر المباشر للمتغيرات المستقلة والوسيط على المتغير التابع الفرضيات (H1+H2+H3)	12/4
141	توسط (القدرات المعرفية) للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و الميزة التنافسية	13/4
142	ملخص نتائج توسط القدرات المعرفية للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية	14/4
143	توسط (فرق العمل) للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية	15/4
144	ملخص نتائج توسط فرق العمل للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية	16/4
150-148	ملخص لاهم نتائج اختبار فروض الدراسة	1/5

## الفصل الاول

## الاطار العام للدراسة

0/1- تمهيد

1/1- مقدمة

2/1- مشكلة الدراسة

3/1- تساؤلات الدراسة

4/1- أهداف الدراسة

5/1- أهمية الدراسة

6/1- حدود الدراسة

7/1- التعريفات الاجرائية

8/1- تنظيم الدراسة (هيكل الدراسة)

9/1- ملخص الفصل

## ١ - الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 0/1- تمهيد:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في: مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراستها وسد الهوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، وحدود الدراسة الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة إلى الهيكل العام للدراسة المتضمن تقسيمات الدراسة إلى فصولها المختلفة وذلك على النحو التالي:

#### 1/1- مقدمة:

إن المنافسة صفة سائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح لزاماً على المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع. وتحل الميزة التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات بمختلف أنواعها من أجل البقاء في السوق وتحقيق النمو، إذ أن تطوير المنتج وادخال منتجات جديدة وتقديم خدمات متميزة للعملاء وتحقيق تكلفة أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير عمليات تقديم الخدمات وجعلها أكثر ملائمة لاحتياجات ورغبات وأذواق الزبائن والسرعة في تقديم هذه الخدمات في الوقت والمكان المناسبين ضمن فريق عمل واحد يتمتع أعضائه بالمهارات والقدرات المعرفية العالية، وما يتمتع به هؤلاء من تمكين وصلاحيات من الإدارة العليا. كل تلك الاعتبارات تستطيع من خلالها المؤسسات الخدمية التفوق على منافسيها في السوق . ويشير (Wheelwright, 1984) إلى أن هناك حاجة إلى تحديد استراتيجية العمليات التي تعكس الأولويات الحقيقية لاستراتيجية العمل والتي تسمح للعمليات بأن تكون المساهم الرئيسي في الميزة التنافسية، والتي تتطوي على تعريف الأولويات وتنفيذ الممارسات التشغيلية المتوافقة مع الاستراتيجية التنافسية (Viana, et al, 2015). وتكتسب الجودة أهمية بالغة بالنسبة للزبون وللمؤسسة على حد سواء، فقد أصبحت الجودة مدخلاً رئيسياً من مداخل التميز للمؤسسة وعاملاً مؤثراً في الحفاظ على الزبائن

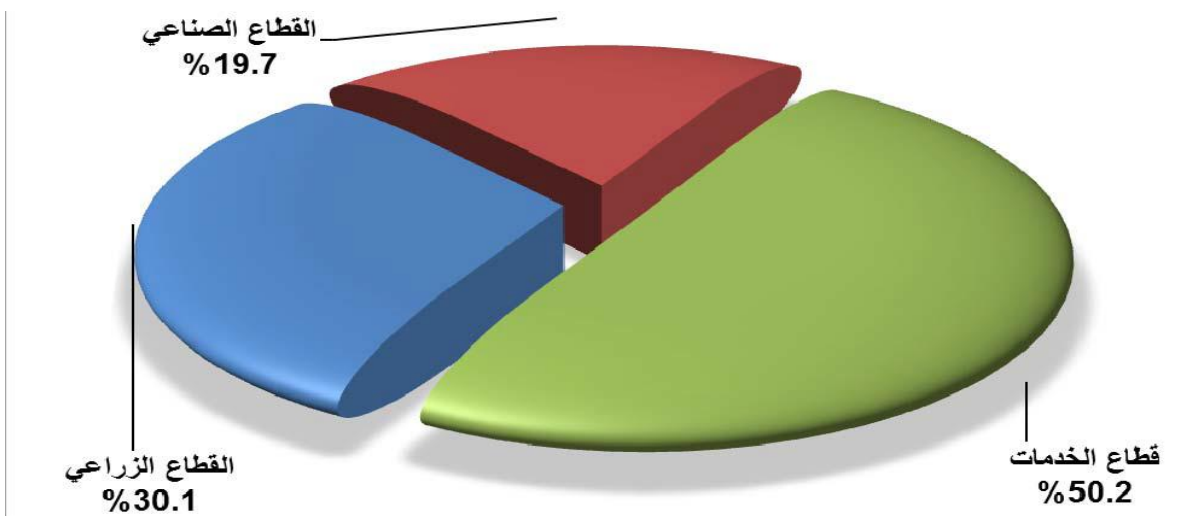
الحاليين وجذب زائن جدد والحفاظ على ولائهم، وتُعد معياراً يُتخذ على ضوءه الزبون قراراته الشرائية. ويمكن القول بان جودة الخدمة الداخلية هي أساس تجويد الخدمة المقدمة للزبون، وفي ذلك يؤكد (James, et al, 1994: 166) بأن جودة الخدمة الداخلية هي سلسلة تعتمد بالدرجة الأولى على رضا العاملين واستجاباتهم، وتنتهي في الأخير إلى تحقيق رضا الزبائن.

وخلال العقود الماضية حدثت الكثير من المعطيات على الساحة العالمية، أدت جوهرها إلى اتساع مدى التنافسية في الأسواق، الأمر الذي قاد المنظمات إلى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية لإحراز مفهوم التحسين المستمر، وهي لا تهدف فقط إلى تحقيق البقاء والاستمرارية على ساحة السوق، ولكن باتت تتطلع من خلاله لتحقيق ما يعرف بالتميز في الأداء (جميل وسفير، 2011: 154).

ويُعد قطاع الخدمات أهم القطاعات الاقتصادية في السودان، نظراً لمساهمته الكبيرة في الناتج المحلي الإجمالي والتي بلغت 50,2% في العام 2016م وهي نسبة أكبر من نسبة مساهمة القطاعين الزراعي والصناعي مجتمعين ( 30,1% للقطاعي الزراعي، 19,7% للقطاع الصناعي) (التقرير السادس والخمسون 2016، بنك السودان المركزي) مما يدل على أهمية دراسة هذا القطاع الذي سيكون له الريادة في بناء اقتصاديات الشعوب.

### شكل رقم (1/1)

مساهمات القطاعات في الناتج المحلي الإجمالي السوداني للعام 2016م



المصدر: تقرير البنك المركزي السوداني للعام 2016: 116.

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التميز في إدارة العمليات الخدمية ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل العلاقة بينهما في وجود المتغير الوسيط - جودة الخدمة الداخلية- بالتطبيق على المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

## 2/1: مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات السودانية من العديد من المشكلات المتمثلة في الصراعات التنظيمية، وعدم تماسك العاملين بها والعمل بروح الفريق الواحد، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فضلا عن المسافة الكبيرة الفاصلة بين القيادات والعاملين، وعدم تفاعل هذه القيادات معهم في الكثير من المنظمات مما أدى إلى تدني مستويات أدائها، كما تجدر الإشارة إلى أن القطاع الخدمي في السودان كغيره من القطاعات الأخرى في الدول النامية يعاني من العديد من المشكلات الإدارية والتي تتمثل في: (عليان، 2014: 26)

- أ- مشاكل في التخطيط: تشمل عدم تحديد ووضوح الأهداف بما يفوق الإمكانيات.
- ب- مشاكل في التنظيم: وتتمثل في ارتباط الإدارة بمراكز القوى التي تؤثر في القرارات الإدارية، وعدم تحديد الواجبات بوضوح، وعدم تحديد السلطات والمسئوليات، وعدم استعداد الأفراد للالتزام بنظام محدد
- ج- مشاكل الأفراد: تتمثل في اختيار القيادات على أساس التخصص الدقيق فقط، دون وضع اعتبار لعنصري الكفاءة والخبرة في كثير من الحالات.
- د- مشاكل تنسيق: تنتج من عدم وجود اتصالات في العمل ويتمثل في بعد الرؤساء عن المرؤوسين، والاكتفاء بالأوامر الإدارية المكتوبة، وعدم الاهتمام بما يثير الأفراد من مشاكل.
- هـ- مشاكل رقابية: تتمثل في نقص أو عدم دقة البيانات، واتجاه المتابعة إلى التحقق من تنفيذ اللوائح والتعليمات بدلاً من دراسة النتائج، وعدم الاهتمام بتحليل الانحرافات وأسبابها والتغطية على المخالفات الجسيمة.

كما أنه وبالرغم من أن المنظمات العامة والخاصة في جميع أنحاء العالم تلعب دوراً بارزاً واستراتيجياً في عجلة الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية، إلا أن المنظمات الخدمية في السودان لم تستطع أن تلعب الدور المناط بها لدفع عجلة التنمية . فعدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة

والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية يؤدي إلى ضعف تنمية المورد البشري، وبالتالي عدم قدرة المنظمة على المنافسة عالمياً وإقليمياً (فضل الله، 2013: 12).

تلك المشكلات ربما ستؤدي إلى ضعف وارتباك المؤسسات وعدم قدرتها على المنافسة، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة التغيرات في التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتأثير التوجه نحو العولمة وتحرير التجارة الدولية، وقوة تنامي الشركات متعددة الجنسية، لذا فإن الاهتمام بدراسة التميز في إدارة العمليات الخدمية وعلاقته بالميزة التنافسية والخروج بالحلول والمقترحات اللازمة لمواجهة تلك المشاكل، أمر في غاية الأهمية لهذه المؤسسات التي ستجد نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة البناء على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع الجديدة في نظام الأعمال العالمي.

ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الفجوات البحثية التي سيتم ردمها في هذه الدراسة، **فجوة البحث العلمي Research** (Gap) هي مشكلة لم يوجد لها حل بعد أو منطقة لم يتم بعد استكشافها ودراستها في مجال البحث العلمي، وتم ذلك من خلال حصر أبعاد ومتغيرات الدراسات التي تناولت علاقات المتغيرات المستقلة أو الوسيطة أو أبعادها مع المتغيرات التابعة أو أبعادها كذلك في أشكال بيانية - شكلين بيانيين - لكل فجوة بحثية كي يتسنى من خلالها معرفة طبيعة تلك العلاقات والفجوات البحثية التي يمكن دراستها، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

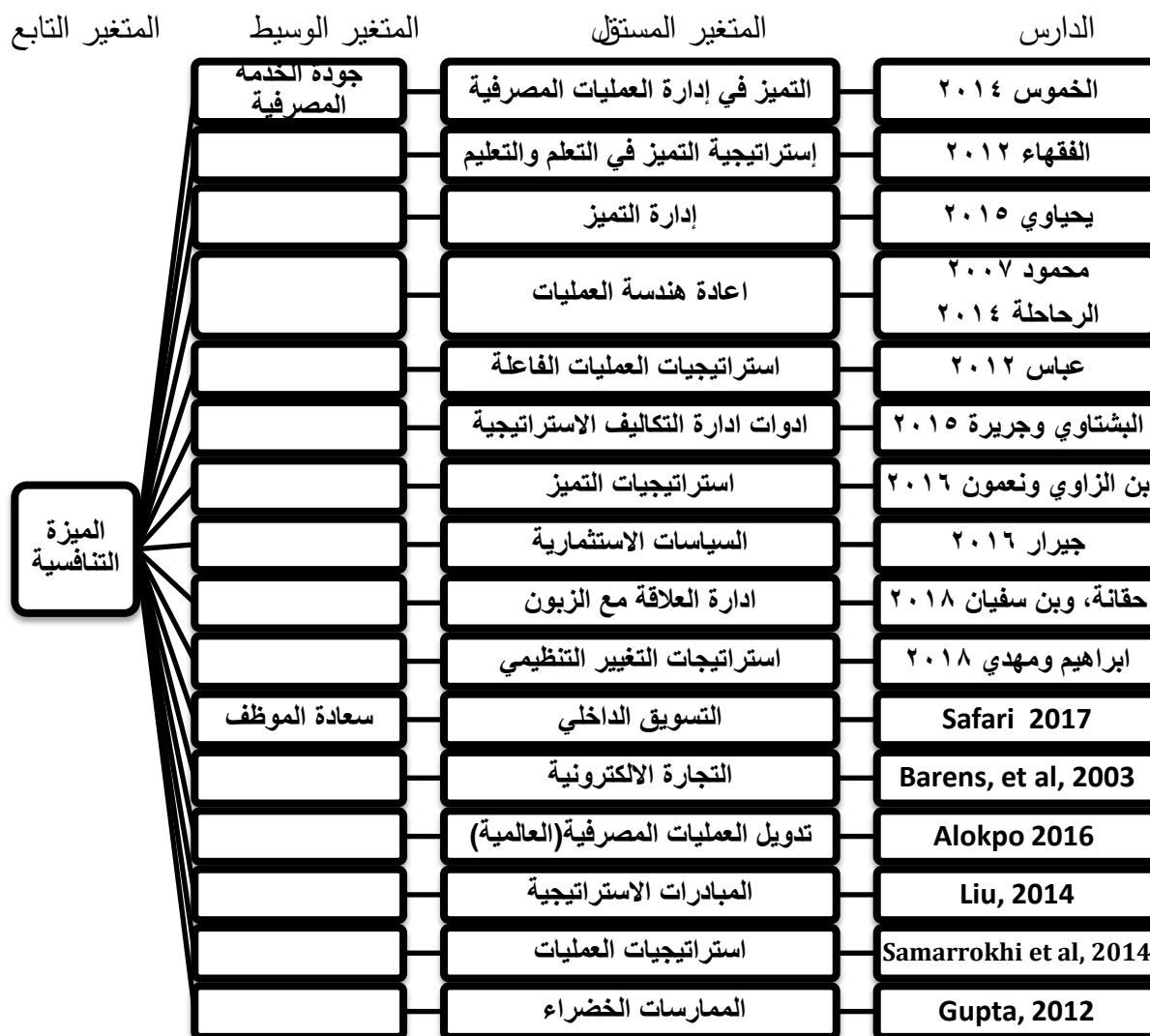
#### **الفجوة البحثية الأولى: العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.**

من خلال البحث والتحري عن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز والميزة التنافسية، فقد تمكن الباحث من الحصول على بعض الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بصورة مباشرة أو عبر متغيرات وسيطة وذلك لتحديد الفجوة التي أغفلتها تلك الدراسات والتي ممكن أن تكون مجالاً جديداً للدراسة والبحث كما بالشكل رقم (2/1).



شكل رقم (2/1)

الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز والميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة 2018.

من الشكل السابق رقم ( 2/1 ) والذي تم بناؤه لتسهيل فهم العلاقات بين المتغيرات وسهولة تحديد الفجوة البحثية، حيث تم استخراج المتغيرات المستقلة والوسيطية إن وجدت وكذلك المتغيرات التابعة لكل دراسة وعمل شكل بياني واحد بذلك حتى يسهل تحديد الفجوة البحثية الممكن دراستها ومن خلال هذا الشكل أمكن تحديد الفجوة البحثية الأولى والموضحة في الشكل التالي رقم (3/1):

شكل رقم (3/1)

الفجوة البحثية الاولى



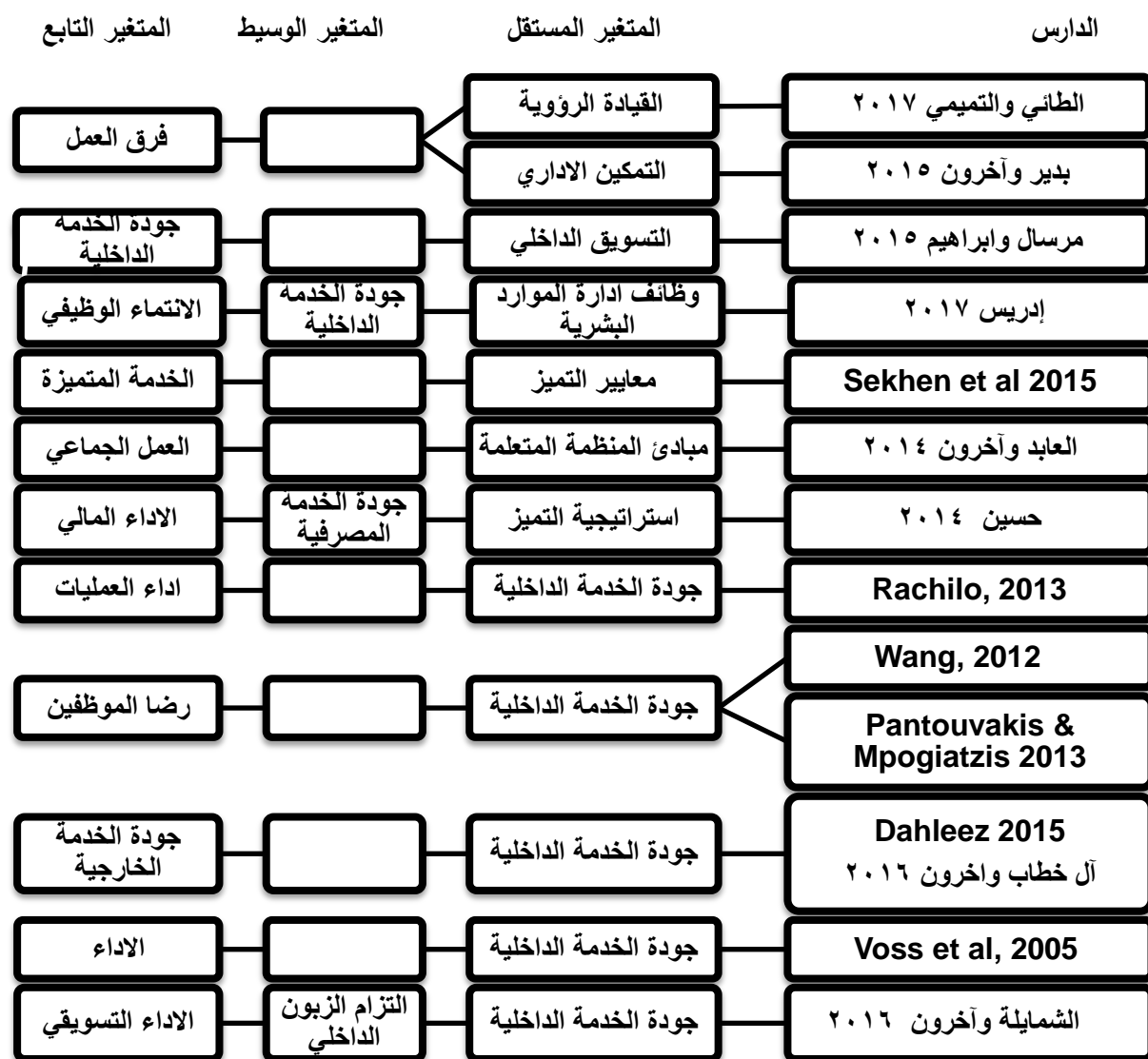
المصدر من اعداد الباحث 2018.

الفجوة البحثية الثانية: العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية.

بغية تحديد الفجوة البحثية الثانية لهذه الدراسة تم تجميع الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز أو أبعاده وجودة الخدمة الداخلية وأبعاده وعلاقة كل متغير مع الآخر في شكل بياني يوضح العلاقة بين تلك المتغيرات وما تم دراسته وما يمكن ان يكون مجالاً للبحث والدراسة بغرض الاضافة إلى المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين تلك المتغيرات التي لم تُدرس من قبل أو تُدرس بشكل جزئي

شكل رقم (4/1)

الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز وجودة الخدمة الداخلية



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى العلاقات بين متغيرات تلك الدراسات 2018.

من الشكل رقم (4/1) والذي تم بناؤه من خلال ربط الدراسات التي تناولت التميز أو بعض أبعاده بجودة الخدمة الداخلية أو بعض أبعادها، أمكن ايجاد الفجوة الثانية والموضحة في الشكل رقم (5/1):

شكل رقم (5/1)

الفجوة البحثية الثانية

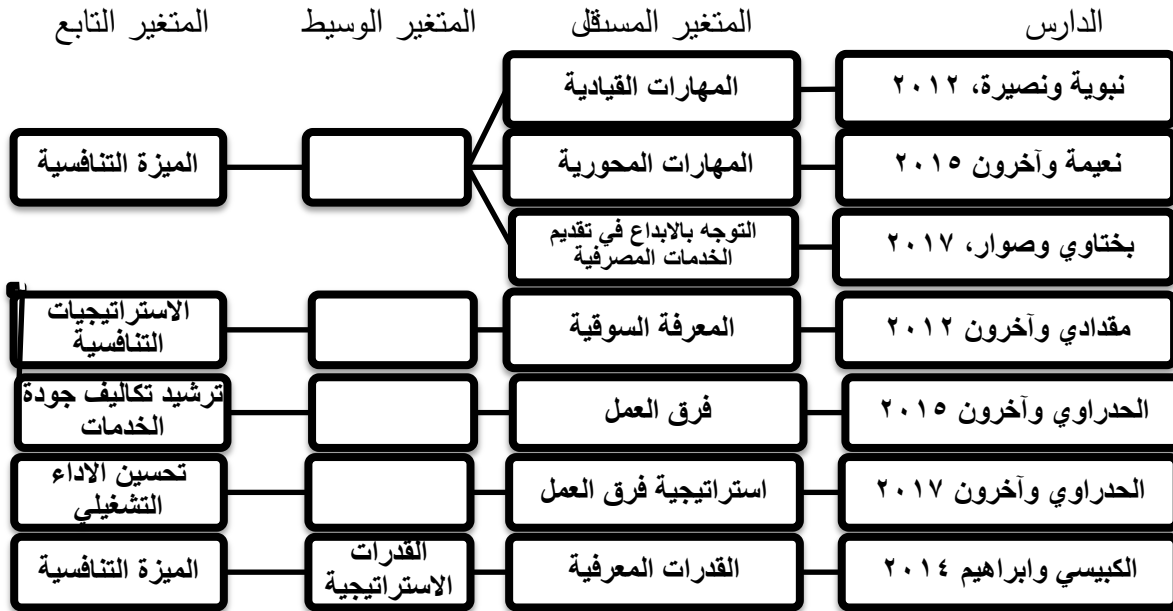


المصدر من اعداد الباحث 2018.

الفجوة البحثية الثالثة: العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية.

بهدف تحديد الفجوة البحثية الثالثة تم بناء شكل بياني يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية أو بعض أبعادها بالميزة التنافسية أو بعض أبعادها، أمكن تحديد الفجوة الثالثة كما بالشكل رقم (6/1).

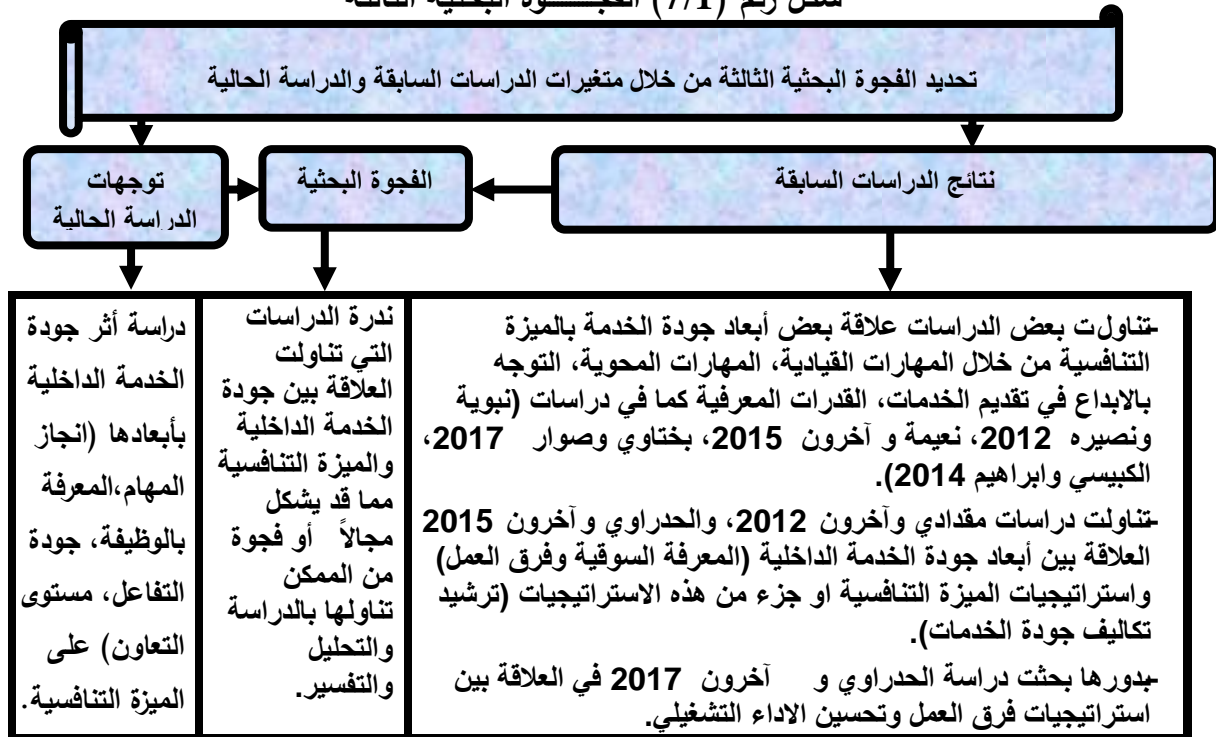
شكل رقم (6/1) الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى العلاقات بين متغيرات تلك الدراسات 2018.

من الشكل رقم (6/1) والذي تم بناؤه من خلال العلاقات بين أبعاد جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية أمكن استخلاص الفجوة البحثية الثالثة كما هو موضح في الشكل رقم (7/1):

### شكل رقم (7/1) الفجوة البحثية الثالثة

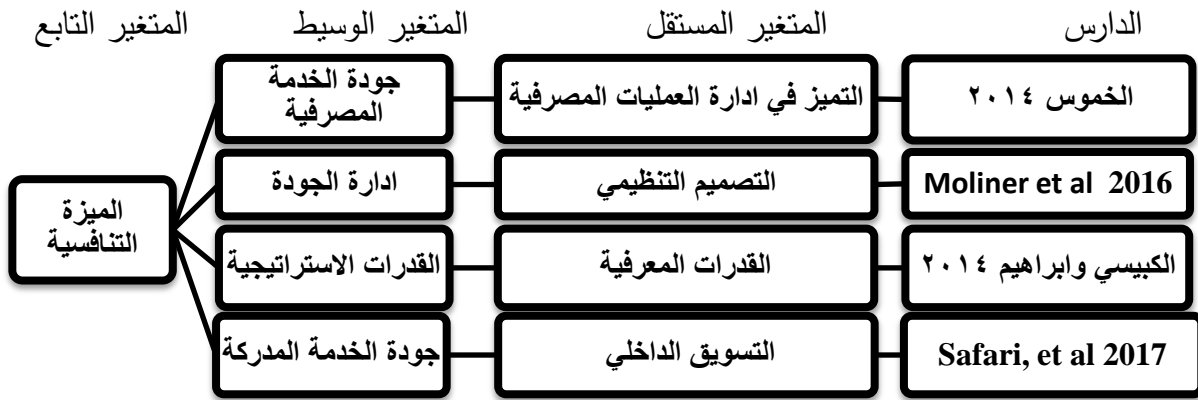


المصدر من اعداد الباحث 2018.

الفجوة البحثية الرابعة: الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية

شكل رقم (8/1)

الدراسات التي تناولت توسط جودة الخدمة للعلاقة بين التميز والميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى العلاقات بين متغيرات تلك الدراسات 2018.

من الشكل رقم (8/1) يمكن استخلاص الفجوة البحثية الرابعة كما في الشكل رقم (9/1).

شكل رقم (9/1) الفجوة البحثية الرابعة



المصدر من اعداد الباحث 2018.

بعد الانتهاء من تحديد واستعراض الفجوات البحثية التي يمكن دراستها، يعرض الشكل رقم (10/1) ملخص لنتائج الدراسات السابقة والفجوات البحثية التي سيتم دراستها وتوجهات الدراسة الحالية.

شكل رقم (10/1)

ملخص الفجوات البحثية السابقة



المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى نتائج الدراسات السابقة وتوجهات الدراسة الحالية 2018.

واستناداً إلى مشكلة الدراسة والفجوات البحثية التي تم اكتشافها ليتم دراستها، كان لزاماً علينا أن نصيغ هذه المشكلة في شكل تساؤلات ليتم الإجابة عليها، وصولاً إلى الأهداف والفرضيات التي سنُبنى في ضوء هذه الأسئلة لإجراء الاختبارات الإحصائية واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات

### 3/1- تساؤلات الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة يمكن صياغتها بشكل تساؤلات كما يلي:

1/3/1- السؤال الأول: هل للتميز في إدارة العمليات الخدمية أثراً على الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية موضع الدراسة بولاية الخرطوم؟

2/3/1- السؤال الثاني: هل يوجد تأثير للتميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية عينة الدراسة بولاية الخرطوم؟

3/3/1- السؤال الثالث: أهنالك أثر لجودة الخدمة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم؟

4/3/1- السؤال الرابع: هل تتوسط جودة الخدمة الداخلية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية محل الدراسة بولاية الخرطوم؟

### 4/1: أهداف الدراسة:

1/4/1: التعرف على أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العميل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

2/4/1: المساهمة في معرفة أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العميل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

3/4/1: توضيح وبيان أثر جودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، والمعرفة بالوظيفة، وجودة التفاعل، ومستوى التعاون) على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.



4/4/1: قياس وتحليل أبعاد جودة الخدمة الداخلية ( انجاز المهام، والمعرفة الوظيفية، وجودة التفاعل، ومستوى التعاون)، والتي يمكن أن تسهم في تفسير العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

5/4/1- بناء خطة ارشادية لتنفيذ توصيات الدراسة و التي قد تسهم في تعريف متخذي القرارات بالعوامل المعززة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

### 5/1- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهميتين النظرية والتطبيقية كما يلي:

#### 1/5/1- الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة اضافة علمية جديدة، خاصة وأن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات متعددة ومختلفة تشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها. وتظهر في الآتي:

1/5/1-1 المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي اغفلتها الدراسات السابقة في تناولها دراسة ابعاد جودة الخدمة الداخلية.

1/5/1-2 تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية بمدى تأثير التميز في ادارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية.

1/5/1-3 المساهمة من خلال الدراسة في تغطية الفجوة العلمية لمعرفة مدى تأثير جودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية.

1/5/1-4 المساهمة في معرفة وتفسير دور جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، ما يعتبر اضافة معرفية.

1/5/1-5 المساهمة في اثراء النظرية القائمة على الموارد RBV واختبار هذه النظرية التي تم بناء نموذج الدراسة استناداً اليها ومعرفة مدى قدرة هذه النظرية على تفسير والربط بين متغيرات الدراسة وهو ما يعد اضافة واسهام للمعرفة.

## 2/5/1- الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية العملية من مدى أهمية موضوع الدراسة للمؤسسات والذي يكشف مدى أهمية التميز في إدارة العمليات الخدمية التي تعتبر مورداً أساسياً في المؤسسات لأن التميز في إدارة العمليات الخدمية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأن إخضاع التميز في إدارة العمليات الخدمية للدراسة والبحث يُعطي أهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات المعرفية وتحسين روح فريق العمل واكتساب المزايا التنافسية فعلى المؤسسات التي تسعى إلى ذلك الاهتمام بهذا المورد، وكذلك الاهتمام بجودة الخدمة الداخلية للعاملين فيها لانعكاس ذلك على رضاهم وتحسين جودة الخدمة الخارجية وكسب رضا العميل الخارجي وكسب ولادة ومن ثم تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية لتلك المؤسسات.

1/2/5/1- المساهمة في معرفة مستوى التميز في إدارة العمليات الخدمية ومستوى جودة الخدمة الداخلية حيث تستطيع المؤسسات معرفة تحقيقها للمزايا التنافسية.

2/2/5/1- المساهمة فيما توصلت اليه الدراسة من نتائج ومن تقديم مقترحات وتوصيات متعلقة بالتميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية وإمكانية الاستفادة من مخرجات الدراسة في الواقع العملي للمؤسسات الخدمية.

3/2/5/1- يمكن ان توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار إلى أهمية جودة الخدمة الداخلية وتحسين القدرات المعرفية للعاملين وتنمية روح فريق العمل في مؤسسات القطاع الخدمي بغية تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية.

4/2/5/1- الاسهام في معرفة أهمية جودة الخدمات الداخلية في تقوية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية حتى يستطيع صانعو القرار في المؤسسات الخدمية الاهتمام به كموشر داخلي يقود الي تحسين وتصحيح تلك العلاقات.

## 6/1: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

1/6/1: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في التعرف على دور المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية بأبعاده (انجاز المهام، والمعرفة بالوظيفة، وجودة التفاعل، ومستوى التعاون) في تفسير

العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العميل، والتطوير العملياتي، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) والميزة التنافسية (التكلفة الأقل، والإبداع، والاستجابة) في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

**2/6/1: الحدود البشرية:** ركزت هذه الدراسة على مدراء المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة.

**3/6/1: الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم.

**4/6/1: الحدود الزمنية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العامين 2017 / 2018.

### **7/1: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:**

تم تحديد التعريفات الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه والمستخدمه بهذه الدراسة على النحو التالي:

**1/7/1: التميز في إدارة العمليات الخدمية:** تبني منهجية تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق التميز في إدارة العمليات الخدمية وحل المشكلات والعمل الجماعي والقيادة التشاركية والتحسين المستمر في النتائج، بحيث يتم التركيز على تحقيق رغبات العملاء والحفاظ على ايجابية الموظفين وتمكينها، والعمل باستمرار على تحسين الأنشطة الحالية في مكان العمل (الخموس، 2014). وسيتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد:

**1/1/7/1: التميز في إدارة العميل:** أي تقديم الخدمة الممتازة المقدمة للعملاء بحيث يتم ايلاء العناية والاهتمام الكاملين لاحتياجات العملاء بابتسامة ومظهر أنيق ومتفائل ، إضافة إلى التحلي بروح المبادرة والاقتراب من العميل من خلال استطلاع حاجاته وطرح الأسئلة بأسلوب ذكي ونظيف ومحبيب مما يضمن بناء جسور الثقة والتكامل مع العميل(الخموس، 2014).

**2/1/7/1: التطوير العملياتي:** ويشير هذ البُعد إلى العمل المستمر والدؤوب نحو تطوير السياسات والإجراءات ذات العلاقة المباشرة بالعمليات المرتبطة بخدمة العملاء لرفع كفايتها وفعاليتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا يكون هناك نمطية ممله للعميل ، بل تجعله متفاعلاً ومتقبلاً للأسلوب الجديد الذي يحقق تطلعاته ورغباته دون أن يفصح عنها (الخموس، 2014).

- 3/1/7/1: تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية:** تشير إلى السياسات الضابطة لكافة العمليات المتعلقة بالمؤسسة الخدمية، حيث يجب أن تخضع لمراجعة دورية من شأنها إعادة النظر في صياغة هذه السياسات وذلك تبعاً للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يمارس نشاطاته فيها (الخموس، 2014).
- 2/7/1: الميزة التنافسية:** مجموعة الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم والمتمثلة في التكلفة الأقل والابداع والاستجابة التي تمكنها من تقديم الخدمات لعملائها بالشكل الذي يشبع رغباتهم ويلبي احتياجاتهم ويحافظ على بقائهم واستقطاب عملاء جدد. وسيتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد:
- 1/2/7/1: التكلفة الأقل:** أي قدرة المؤسسات الخدمية بولاية على تصميم وإنتاج وتسويق خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها بما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى.
- 2/2/7/1: الإبداع:** أي قدرة المؤسسة الخدمية في التوصل إلى ما هو جديد وإضافة قيمة أكبر وأسرع وتقديم خدمة جديدة.
- 3/2/7/1: الاستجابة:** وتعني قدرة مقدم الخدمة في المؤسسة الخدمية وسرعة استجابته المتمثلة في الرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم.
- 3/7/1: جودة الخدمة الداخلية:** عبارة عن سلسلة من العمليات لبناء جسور بين مقدم الخدمة ومستقبلها، من خلال تقديم الخدمات من وجهة نظر العاملين باعتبارهم عملاء داخليين (Shaikh and Rabbani, 2005) وسيتم قياسها من خلال:
- 1/3/7/1- القدرات المعرفية:** الخصائص المعرفية التي يمتلكها العنصر البشري على صعيد المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة والتي تؤدي إلى إذا تم تميمتها وتفعيلها إلى تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة (الكبيسي وبرايم، 2014).
- 2/3/7/1- فرق العمل:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (قريشي والسبتي، 2015).

## 8/1- تنظيم الدراسة:

تم تنظيم هذه الدراسة في الخمسة فصول الآتية:  
**الفصل الأول الإطار العام للدراسة:** يتمثل في الفصل الحالي الذي يتناول مقدمة الدراسة و مشكلاتها،  
وتساؤلات وأهداف وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، والتعريفات الاجرائية، وتنظيم الدراسة (هيكلها).  
**الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتميز في ادارة العمليات الخدمية، وجودة الخدمة الداخلية، والميزة التنافسية:** يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل التميز في ادارة العمليات الخدمية، والمتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية، والمتغير التابع الميزة التنافسية، وكذلك عرض العلاقة النظرية بين تلك المتغيرات.

**الفصل الثالث منهجية الدراسة:** ويشمل هذا الفصل نظرية الدراسة، وتطوير فرضيات الدراسة وبناء نموذجها، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات، وتصميم قائمة الاستبيان، وصدق وثبات أداة الدراسة، والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

**الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:** يتناول هذه الفصل في مبحثين، عرض وتحليل ومناقشة فقرات الاستبيان، واختبار الفرضيات.

**الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات:** يتناول هذا الفصل، مناقشة نتائج الدراسة، وتحقيق أهدافها، وتوصيات الدراسة وتقديم خطة عمل لتنفيذ هذه التوصيات الدراسة، اسهامات الدراسة، محددات الدراسة، والدراسات المستقبلية المقترحة.

## 9/1- ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل عرضاً للإطار العام للدراسة مشتملاً على مقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها وأهميتها النظرية والتطبيقية، والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وحدود الدراسة، وانتهى الفصل بتنظيم الدراسة وتقسيماتها إلى فصولها المختلفة ومحتويات كل فصل حسب ترتيب فصول الدراسة وتنظيمها. وبعد تحديد الإطار العام للدراسة، سيتناول **الفصل الثاني التالي مباشرة لهذا الفصل الإطار النظري وأدبيات الدراسة للتميز في ادارة العمليات الخدمية، وجودة الخدمة الداخلية، والميزة التنافسية** وذلك في ثلاثة مباحث، ويستعرض المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأطار النظري للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

0/2 - تمهيد

1/2 - المبحث الأول: التميز في إدارة العمليات الخدمية

2/2 - المبحث الثاني: جودة الخدمة الداخلية

3/2 - المبحث الثاني: الميزة التنافسية

4/2 - المبحث الثاني: العلاقة بين متغيرات الدراسة

5/2 - خلاصة الفصل

## 0/2- تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى الارتقاء بقدراتها من أجل البقاء ومواجهة الصعاب والمعوقات التي تؤثر على قدرتها الداخلية في المنافسة، والعمل على الارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق أهدافها وغاياتها، وبلوغ التفوق أو التميز عن أقرانها من المنظمات الأخرى، وحفاظاً على مركزها التنافسي. ولتستطيع المؤسسات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (Khan & Matlay, 2009: 769).

ويعتبر تحقيق المزايا التنافسية من أهم مساهمات وظيفية العمليات وذلك من خلال سعي المنظمة إلى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومتابعة ورصد أداء المنافسين وأنشطتهم حيث يؤثر الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تحويل مدخلاتها إلى منتجات تتطابق مع توقعات الزبون في الحصول على المنافع التي يرغب فيها جراء استخدام المنتج (عباس، 2012: 51).

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وتشمل الدراسة على ثلاثة متغيرات تم تخصيص مبحث مستقل لكل متغير من متغيراتها: المبحث الأول- المتغير المستقل (التميز في إدارة العمليات الخدمية)، المبحث الثاني- المتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية)، المبحث الثالث- المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما تم إفراد مبحث رابع للعلاقة بين تلك المتغيرات. والهدف من عرض وتقديم الأطار المفاهيمي التعرف على الأساس المعرفي لهذه المتغيرات ما يساعد على معرفة طبيعتها والعلاقات فيما بينها. قام الباحث بالاطلاع على العديد من الكتابات التي تناولت المتغيرات السابقة الذكر في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمجلات المحكمة والأبحاث والمؤتمرات العلمية والنشرات المتخصصة، وتمت الاستعانة بالشبكة العنكبوتية (الانترنت) للحصول على المعلومات من المصادر آفة الذكر، بالإضافة إلى زيارة العديد من مكاتب الرسائل العلمية والكتب بعدة جامعات.

## 1/2: المبحث الأول- التميز في إدارة العمليات الخدمية

يتناول هذا الجزء من الدراسة المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية، ومن خلال مراجعة الباحث للادبيات والكتابات والدراسات في مجال التميز في إدارة العمليات الخدمية لوحظ ندرة في الدراسات التي تناولت هذا المتغير ما فرض على الباحث ضرورة إثراء هذا الموضوع بالبحث عن الخلفية النظرية لهذا المتغير من خلال الفقرات التالية:

1/1/2- الملامح النظرية لمفهوم التميز في إدارة العمليات الخدمية.

2/1/2- أهداف العمليات الخدمية.

3/1/2- خصائص العمليات الخدمية في المؤسسات الخدمية.

4/1/2- خصائص المؤسسات المتميزة.

5/1/2- أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية.

6/1/2- استراتيجيات العمليات الخدمية.

7/1/2- أنواع انظمة العمليات في المؤسسات الخدمية.

8/1/2- قياس كفاءة العمليات الخدمية:

### 1/1/2- الملامح النظرية للتميز في إدارة العمليات الخدمية:

التميز لغة: الانفراد. وتميز بالأخلاق أي اشتهر بها. (مَيَّرَ) الميم والياء والزاء أصل صحيح يدل على تزيُّل شيء من شيء، وتزييلة. وميزته تمييزاً أو مزته ميلاً. وامتازوا: تميز بعضهم عن بعض. وانماز الشيء: انفصل عن الشيء (زكريا، 1979: 289/5) وفي القرآن الكريم ( وَاَمْتَأَزُوا الْيَوْمَ أَيُّهَا الْمُجْرِمُونَ ) (سورة يس، الآية 59) أي تميزوا، وقيل انفردوا عن المؤمنين . واستماز عن الشيء تباعد عنه (ابن المنصور، 1984: 412). واصطلاحاً: مفهوم التميز أو ما يسمى "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً" أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول



(AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (anninos, ) (2007: 309).

يعرف (Ajaif, 2008: 227) التميز بأنه: عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة . والتميز: هو التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه أكبر وأسرع المنافسين في السوق (السامرائي، 2012: 1002). والتميز: هو القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين (عباس، 2004).

**إدارة التميز:** هي تطبيق المؤسسة لمجموعة من الخطوات والاجراءات التي تدعم تحقيق النتائج وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التكامل (الفرأ، وسهمود، 2015: 6). وإدارة العمليات هي تلك الإدارة المسؤولة عن تصميم وتشغيل والرقابة على أنشطة النظم الإنتاجية

للخدمة، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الأنشطة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنمية الكفاءات البشرية ورقابة لجميع أنشطة النظم العملياتية. وهو ذلك الجزء من التنظيم المسؤول عن تحويل مجموعة معينة من المدخلات إلى خدمات لها قيمة نفعية بأقل تكلفة ممكنة. وحتى تتمكن المؤسسات من خلق أو تقديم الخدمات فلا بد من توافر مجموعة من العناصر يطلق عليها المدخلات والمتمثلة في الآلات والمعدات والمواد والعمالة والأموال... الخ، والتي يتم إجراء واحدة أو أكثر من عمليات التحويل عليها للحصول على المخرجات المتمثلة في الخدمات (محمد، 2014: 25).

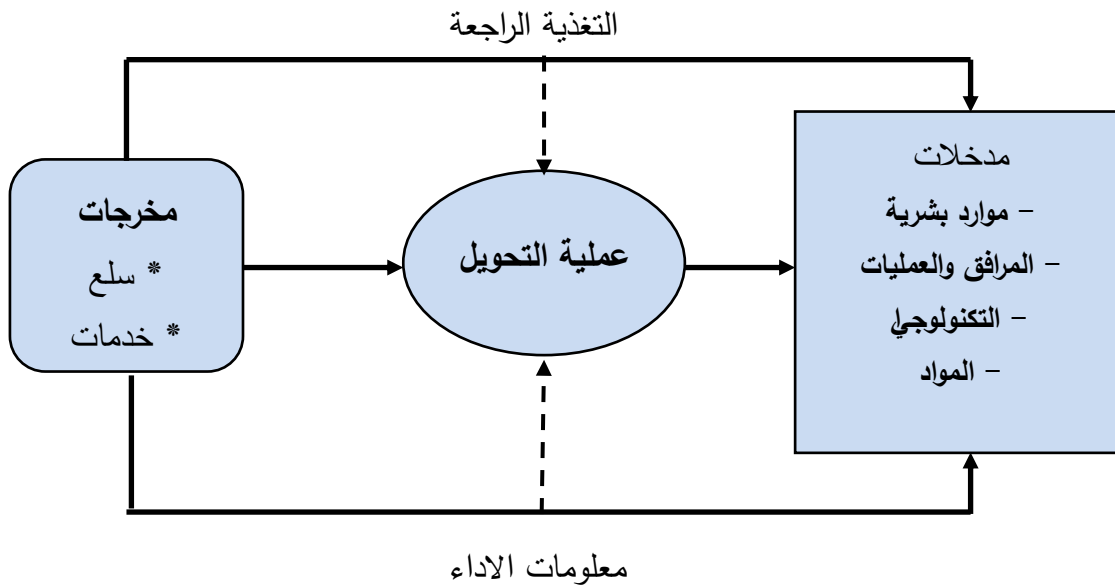
ويعرف التميز في إدارة العمليات الخدمية بأنه "بني منهجية تسعى لتحقيق التميز في إدارة العمليات الخدمية وحل المشكلات والعمل الجماعي والقيادة التشاركية والتحسين المستمر في النتائج، بحيث يتم التركيز على تحقيق رغبات العملاء والحفاظ على ايجابية الموظفين وتمكينها، والعمل باستمرار على تحسين الأنشطة الحالية في مكان العمل (الخموس، 2014: 11).

وتمثل العمليات سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها إلى (سلع أو خدمات) ويتم تحديد هذه العمليات استناداً إلى المعلومات التي تحصل عليها المنظمة لكي تتمكن من تقديم منتجاتها وخلق الطلب والاتصال بالزبائن (karl T and Steven, 2008: 12). إن تحديد الخدمات يلعب دور مهم

وأساسي في تحقيق الجودة المطلوبة، وتحديد دور العاملين بشكل جيد، والوقت المناسب لتقديم المنتج. كذلك تعتبر الإدارة بالعمليات مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تتشارك في خلق نفس المنتج أو الخدمة، وهي مدخل إداري باعتبار أن مخرجات العمليات تكون منتجات ملموسة ونتائج تتعلق بالأهداف المراد تحقيقها. فالإدارة بالعمليات لها هدف توجيه أنشطة المؤسسة نحو الزبون بتطوير ثقافة التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف (Nicolas Volck, 2009: 27-28).

ويعد مصطلح إدارة العمليات (OM) Operations Management مصطلحاً شمولياً إذ لم يكن كما كانت إدارة الإنتاج خاصاً بالمنظمات الصناعية المنتجة لسلعة ما، بل كان دالاً على مجموعة الأنشطة التي تسعى لتقديم السلع والخدمات، ويعرف ب أنه النشاط المسئول عن التخطيط والتنسيق والسيطرة على الموارد اللازمة لتنتج الشركات السلع والخدمات (Reid & Sander, 2002: 2). ودور إدارة العمليات هو تحويل المدخلات (الموارد البشرية، المرافق والعمليات، التكنولوجيا، المواد) عبر عمليات تحويلية معينة تختلف من عملية لأخرى حسب طبيعة المنتج أو الخدمة المراد تصنيعها أو تقديمها مع الاستفادة من معلومات الأداء والتغذية الراجعة لتعديل وتصحيح مسار العمليات إلى مخرجات (سلع وخدمات نهائية) حسب الشكل رقم (1/2).

شكل رقم (1/2) عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر: Reid & Sander, 2002: 4

## 2/1/2 - أهداف العمليات:

- تساعد العمليات في تحقيق العديد من الأهداف: ( خليل، 2010: 125-127).
- التركيز على تكلفة وحدة الإنتاج، وافترض أنها تساوي كل المتغيرات والاعتبارات الأخرى فيها.
- التعريف بأهداف المؤسسات وسياستها ومعايير الأداء لديها وأن تصف المنتوجات العامة التي ستقوم المؤسسة بانتاجها.
- تحديد المواقع التي يجب تركيز الجهود عليها والفوائد التنافسية التي ستعمل المؤسسة على استخدامها.
- تنسيق عناصرها التنظيمية وتزويدهم بالتوجيهات التي تساهم في تحقيق الاهداف.
- إنتاج المنتوجات التي تحددها بأقل سعر ممكن وفي وقت محدد.
- تصريم المنتوجات حسب رغبة العميل.
- تعزز القرارات المتعلقة بالعمليات التي تحسن المقدرة التنافسية للمنظمة لدى عملائها في كل ما يختص بالاسعار والاستجابة.
- تخفيض التكاليف والكفاءة الانتاجية وتؤثر على الطلب طويل الأجل على منتوجات المنظمة.

## 3/1/2 - خصائص العمليات الخدمية في المؤسسات الخدمية:

إن معدل الإنتاج في المنظمات الخدمية يتطور بشكل أقل مما هو عليه في المنظمات الإنتاجية لاتصاف الخدمات بمواصفات من الصعب السيطرة عليها كما في المنظمات الإنتاجية ومن هذه المواصفات (اللامي، 2012: 55):

- 1- مزيج المنتج/ الخدمة
- 2- الطبيعة غير الملموسة للخدمات، وذات إتصال مباشر بالعملاء أو الزبائن.
- 3- التقديم والاستهلاك الآني للخدمات. فالخدمات لا تخزن وإنما تقدم مباشرة للعملاء(أي على الفور).
- 4- الطاقة أو القدرة المتعمدة على الوقت.
- 5- مشاركة المستهلكين في نظام توصيل الخدمة.
- 6- إدارة المستهلك. فللعامل جزء من نظام التشغيل في بعض الاحيان.

7- مهارات الافراد/ تستند الخدمة عادة على قاعدة المعرفة.

8- اختيار الموقع: القرب من المستهلك والإدارة المتعددة المواقع.

9- قلة براء الإختراع في الخدمة.

## 4/1/2- خصائص المؤسسات المتميزة

تتمتع المؤسسات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة ( Grote, 2000: 204 )

وهي:

- قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يُعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- توفر القيادة الكفوة: إذ أن القيادة تعمل كقوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسة، إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يُسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- الخبرات البعيدة عن العمل: إذ أن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لإكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرةً من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- وبالمقابل فهناك من يرى أن هناك مجموعة من سمات التميز في جودة تقديم الخدمة (العلاق، 2010: 110) منها: (1) خدمة يعجز المنافسون عن مجاراتها. (2) خدمة لا يستبدلها الزبائن بخدمات المنافسين. (3) خدمة تفوق توقعات الزبائن. (4) خدمة يشعر الزبائن أن قيمتها تفوق ثمنها. (5) خدمة تجعل الزبائن يتفاخرون بالشركة التي تقدمها(خدمة تقدم قيمة مضافة).

## 5/1/2- أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية:

للتميز في إدارة العمليات الخدمية العديد من الأبعاد و سنتناول بشئ من التفصيل الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة وهي:

### 1/5/1/2- التميز في إدارة العميل:

تتمثل نقطة البداية في تحقيق خدمة متميزة للعملاء في إمتلاك مقدم الخدمة لمشاعر وآراء ايجابية تجاه من يقوم بخدمتهم. وتنعكس اتجاهات مقدم الخدمة في تعاملاته مع العميل من حيث إظهار الاهتمام ومشاعر الود وحسن الإنصات والمعاملة الشخصية، وبالتالي على مدى رضا العميل عن المؤسسة ومنتجاتها والعاملين بها (أوبكر، 2013: 175) ولكي يكون مقدم الخدمة متميزاً وكفوفاً لابد من توافر المتطلبات والمهارات والمعلومات والصفات والمناهج اللازمة لتحقيق ذلك والتي يتناولها يليجاز الشكل رقم (2/2).

إن لإيلاء العميل العناية الكاملة من خلال تقديم خدمات متميزة وبالسعة والجودة المطلوبة وبناء علاقات قوية معهم دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. وفي ذلك أشار (بوضياف وبن تركي، 2012) إلى أن إدارة علاقات الزبون تؤثر مباشرة على أبعاد الميزة التنافسية من خلال زيادة حجم المبيعات وتنمية وفاء العملاء وتحسين صورة المؤسسة بالتركيز على حصة العميل بدلاً من حصة السوق وتقليل الجهود الضائعة وتلخيص العمليات في أداء النشاط الناتج عن الاتصال بالعملاء. وبينت دراسة (النوري و خليل ، 2014) أن دقة التسليم تساهم بشكل كبير في جذب العملاء. كما ان إشباع حاجات ورغبات العملاء يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وتحسين لائه وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (كاظم، 2014). ومن خلال الاستراتيجيات الموجهة للزبون يمكن تحقيق الميزة التنافسية ، فيمكن إستخدام إستراتيجية التمييز في جذب العملاء والحفاظ على علاقة طويلة م عهم، وليمستراتيجية التمايز يمكن التركيز على شريحة أو قطاع معين، كما يمكن تحقيق قيادة التكلفة والتحكم بها، (Babin, 2011).

## الفصل الثاني — الأطار النظري للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

شكل رقم (٢/٢)

### متطلبات وجود مقدم خدمة متميز وكفؤ



المصدر: اعداد الدراس بناءً على (ابوبكر، ٢٠١٣: ١٩٥-٢٣١)

## 2/5/1/2 - التطوير العملياتي:

تعمل المؤسسات المتميزة على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها لتلبية كامل حاجات وتوقعات الفئات المستهدفة ( أصحاب المصلحة) ويكون ذلك من خلال: (الفراء، وسهمود، 2015: 8).

- مدى المنهجية والتنظيم في تصميم إدارة العمليات
  - مدى استخدام الطرق الابداعية والتحسين للعمليات التي تضمن رضا العاملين والفئة المستهدفة.
  - مدى تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتهم.
  - كيفية إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.
- وتعرف استراتيجية العمليات ( Operations Strategy ) بأنها خطة طويلة الأجل لتوجيه كيفية أداء عمليات التشغيل بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويجب أن تتسق إستراتيجية العمليات وإستراتيجية المنظمة ككل، وترتبط إستراتيجية الأعمال بعناصر مثل: نوع المنتجات، عمليات التشغيل، الأساليب، والموارد التشغيلية، الجودة، التكاليف، أزمدة التوريد، والجدولة ، ويستند إعداد استراتيجيات العمليات على العديد من الخطوات الاسترشادية لإعداد استراتيجية العمليات تتمثل في: (مرسي، 2002: 50-52)

1. الاسترشاد بالاستراتيجيات الثلاث (الإستراتيجية الكلية للمؤسسة (الرسالة والأهداف)، الإستراتيجية الكلية للأعمال لكل نشاط، الإستراتيجية الوظيفية ( الإنتاج، التسويق، المالية) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية العمليات. فالمؤسسات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة ( الفئة المستهدفة) وأن تأخذ بعين الإعتبار القطاعات ذات الصلة، فيتم تطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات، وذلك من خلال التالي: (الفراء، وسهمود، 2015: 7)

- مدى إعتناء السياسات والاستراتيجيات على معلومات كافية بحيث تكون مستمدة من تقييم الاداء والقيام بالأبحاث والدراسات وممارسة التعلم المؤسسي والإبداع.
- مدى خضوع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير والتحديث.

- مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وتجسيدها من خلال إطار عام وفي العمليات الرئيسية للمؤسسة.
- مدى نشر السياسات والاستراتيجيات ومستوى الإعلام بخصوصها.
2. تحليل جوانب التميز الداخلية للإنتاج والعمليات (السعر، الزمن، الجودة، المرونة) والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
3. تفهم الاتجاهات الهامة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسيين حالياً ومستقبلاً. وجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالإنتاج والعمليات (الاستكشاف البيئي).
4. صياغة إستراتيجية العمليات (برامج عمل واسعة).
5. البدء في تنفيذ إستراتيجية العمليات من خلال إعداد كل من برامج العمل المحددة، إعداد الموازنات، والرقابة على الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بالإستراتيجية المختارة.

## 6/1/2 - استراتيجيات العمليات الخدمية:

- يمكن القول بأن هناك أربعة استراتيجيات عامة يمكن للقائمين على إدارة العمليات الخدمية إتباعها لتنمير المؤسسات في إدارة تلك العمليات. وهي (الحنيطي والقعيد، 2019: 4-5):
- 1-6/1/2 - إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leaderdgp Strategy: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. ويتحقق ذلك من خلال: تقديم خدمات بأقل ما يمكن من التعديلات، واختيار موقع قريب من العملاء مما يمكن المؤسسة من تقديم الخدمات بالوقت المحدد، وأن استراتيجية التكلفة المنخفضة تبني مركزاً مسيطراً في السوق مما يجعلها قادرة على إقناع عملائها بجودة منتجاتها. يعاب على هذه الاستراتيجية سهولة تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى.
  - 2-6/1/2 - إستراتيجية تمييز المنتج Product Differentiation Strategy: وهي قدرة المؤسسة على تمييز خدماتها مقارنة بالمنافسين من خلال العديد من الهداغل ومنها: تشكيلات مختلفة للخدمات، سمات خاصة بالخدمة، تقديم خدمات ممتازة، التصميم ال جيد والأداء، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، خط متكامل من الخدمات، وأخيراً سمعة جيدة.



3/6/1/2- إستراتيجية التركيز **Focus Strategy**: قيام المؤسسة بتركيز مواردها على تقديم خدمة واحدة أو أكثر تتمتع فيها بميزة تنافسية وسحب مواردها من تلك الأنشطة أو الخدمات الضعيفة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى الوصول إلى فئة ذات أذواق خاصة مما يجعل المؤسسات قادرة على تلبية تطلعات عملائها تجاه خدماتها وربما تُجاوز تلك التطلعات.

4/6/1/2- الاستراتيجيات المعتمدة على الزمن **Time- Based Strategies**: تركز هذه الإستراتيجية على تخفيض الزمن المطلوب لتنفيذ الأنشطة المختلفة في عملية ما. ويكمن المنطق وراء تخفيض الزمن في عدة مبررات: تخفيض التكلفة بشكل عام، رفع الإنتاجية، زيادة الجودة، سرعة ابتكارات خدمات جديدة، تحسين الخدمة المقدمة للعميل. ويمكن تخفيض الزمن من خلال: زمن التخطيط، زمن تصميم الخدمة، زمن التشغيل، زمن الإعداد، زمن التسليم، زمن الاستجابة للشكاوي. وقدم آخرون العمليات كسلاح تنافسي من خلال وضع خطة إستراتيجية تكون مترابطة ترابطاً زمنياً ومكانياً مع تطوير إستراتيجية المنظمة، بحيث تدعم تلك الخطة إستراتيجية المنظمة وتتضافر معها في العمل على تحقيق أهداف المنظمة، وينبغي أن تؤثر إستراتيجية العمليات في نوع المنتجات الجديدة وفي الأسواق التي تستخدمها والأبعاد التي ستتفوق تنافسياً من خلال استخدام مصادر القوة التشغيلية في المنظمة بشكل فعال ومؤثر كأسلحة تنافسية ومنها: (جبرين، 2010: 59)

1- **الخبرة في تصنيع وتقديم الخدمات** : فقد يكون لمؤسسة ما خبرة خاصة في إنتاج وتقديم خدمات معينة، كفندق حياة ريجنسي الذي اشتهر مع عدد قليل من المؤسسات الأمريكية، باستخدام ناطقين باللغة اليابانية لمساعدة العملاء اليابانيين.

2- **التجهيز السريع**: تستطيع بعض المؤسسات بما تمتلكه من طاقات إنتاج تتيح لها تقديم خدمة معينة في فترة وجيزة ومعقولة لتلبية طلبات العملاء، كأمثال المؤسسات التي تقوم بتحريض الأفلام في دقائق.

3- **دورة قصيرة الإنتاج وابتكار الخدمات** : فيتبين من الأبحاث أن أول مؤسسة تقوم بابتكار وإنتاج طريقة معينة لتقديم خدمات، تكتسب حصة سوقية أفضل من الحصة السوقية التي يمتلكها المنافسون الذين يدخلون نفس الطريقة بعدها.

- 4- مرونة الاستجابة: إن قدرة المؤسسة على إمتلاك عمليات خدمية سريعة وعالية المرونة في تلبية والاستجابة السريعة لطلبات العملاء يكسبها حصة سوقية عالية مقارنة بالمؤسسات منخفضة المرونة
- 5- عمليات انتاج منخفضة الكلفة: المؤسسات التي تمتلك أنظمة عمليات خدمية عالية الكفاءة، يكون لديها القدرة على تخفيض كلفة هذه العمليات وتتفوق من خلال ذلك على منافسيها.
- 6- الراحة الملائمة ومكان تقديم الخدمة : يستطيع مكان تقديم وإنتاج الخدمة توفير فائدة تنافسية جوهرية، من خلال تقديم الخدمة في مكان قريب وملائم للعميل.
- ويرى (الصميدعي، وردينة، 2010: 107) أنه من أجل تحسين إنتاجية الخدمات يتم استخدام سبعة طرق يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف:

1. جعل مقدمي الخدمة يعملون بجد ومثابرة أكثر.
2. استغلال وقت العمل وذلك من خلال تقليل الوقت الضائع.
3. زيادة كمية الخدمات وأنواعها من خلال التنازل عن بعض النوعية.
4. تصنيع الخدمة من خلال تقسيمها واستخدام معدات في إنتاجها.
5. التقليل من الحاجة للخدمات عن طريق إيجاد البدائل.
6. تقديم خدمة ذات تأثير أكبر.
7. إعطاء محفزات للزبون في إنتاج الخدمة.

#### 7/1/2- أنواع أنظمة العمليات في مؤسسات الخدمات:

كما هو الحال في إنتاج السلع فان هناك العديد من الأنظمة في إنتاج العمليات الخدمية والتي تتبناها المؤسسات الخدمية، ومن هذه الأنظمة(العلي، 2000):

#### 1/7/1/2- نظام الإنتاج على أساس المشروع:

تتعامل الكثير من منظمات الخدمة مع الأفراد في تقديم الخدمات. وتقدم عادةً مثل هذه المنظمات أعمالاً محددة لعدد من الأفراد أي الزبائن. وهذا يعني ب أن هؤلاء المهنيون يقومون بأداء العديد من الوظائف الترابطية والمعقدة، والتي عادةً ما تكون بشكل مسار متسلسل محدد. فمثلا يقوم عادةً المحامون في تقديم الإستشارة الأولية إلى الزبون ومن ثم مناقشة المشاكل والمسائل القانونية والأصول العامة. وكثيراً ما تجري مناقشة هذه المشاكل أو المسائل بصورة تفصيلية ، وفي حالات أخرى قد

يتطلب الأمر إجراء بعض البحوث القانونية لها. وفي ضوء هذه الدراسة يقترح المحامي مجموعة من الإجراءات التي من الممكن أن تتعلق بالمحاكمة حيث تأخذ عادةً مثل هذه الأمور مدة طويلة من الزمن. يصنف عمل المحامي مع الزبون على أنه نمط خدمة على أساس المشروع أو الموقع وينتهي بِلِفتهاء الخدمة.

#### 2/7/1-2- نظام الإنتاج الخدمي حسب الطلب:

وتعني العمليات التي يكون فيها الأفراد بحاجة إلى عمل شيء ما بطريقة معينة. ومن ذلك ما يتم في شركة الإتصالات بتقديم باقات إتصالات أو إنترنت حسب طلب الزبون دفع مسبق أو فاتورة وباقات يومية أو شهرية أو تبعاً لحجم الباقة كما يريدونها الزبون.

#### 2/7/1-3- نظام الإنتاج الخدمي حسب خط التدفق:

وتعني عمليات توريد لخدمات نمطية متشابهة، وهي بذلك تشبه نموذج لخط التجميع النهائي في المصانع. فمثلا الزبائن الذين يرغبون بغسل سياراتهم في محطة غسيل السيارات الاتوماتيكية عليهم قيادة سياراتهم بأنفسهم داخل خط الخدمة، و أخذ دورهم في نظام الحزام المتحرك الذي ينقل السيارة خلال مراحل الغسيل وبعد ذلك تسديد حساب الغسيل حسب نمط الخدمة ومكوناتها التي حصل عليها الزبون. وأن أنواع الخدمة في مثل هذه المحطات لا تقتصر فقط على الغسيل وإنما تشمل أيضاً على الغسيل والتجفيف والدهان للمحافظة على هذه السيارات من التآكل.

#### 2/7/1-4- نظام الإنتاج المستمر:

ويعني توصيل العملية بطريقة متجانسة ومتزامنة باستخدام النمط المستمر لترتيب تسهيلات الخدمة. ومثال عن ذلك فرق الطوارئ (الإسعاف) الطبية والشرطة ومكافحة الحرائق التي تُمثل نمط الخدمة ذات التدفق المستمر، بحيث يعمل الفريق بقاعدة الدوام المستمر على مدار الساعة. وتقدم هذه المنظمات خدمة غير ملموسة من خلال جعل الأفراد يشعرون بالأمان والحماية. وفي بعض الأحيان، تقدم هذه المنظمات خدمات أخرى مثل إنقاذ الناس وإعتقال المجرمين وإطفاء الحرائق. كما يُمثل الصراف الآلي في البنوك نمطاً آخر من ترتيب خدمة على أساس التدفق المستمر. والجدول رقم (1/2) يوضح بصفة أدق تلك الانظمة:

جدول رقم (1/2) أنماط عمليات الخدمة

النوع	التوصيف	نماذج تصنيفية	نماذج خدمية
المشروع أو الموقع الثابت	طول المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية قليلة، مقدرات ومنتج حسب الطلب	مشروع بناء السفن والطائرات.	الاستشارة وتطوير البرمجيات.
ورشة العمل أو بالدفعات	قصر المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية قليلة، ومنتج حسب الطلب.	مخيط الملابس.	المطعم وورش صيانة وخدمة المركبات.
خط التدفق	قصر المدة الزمنية للتنفيذ، الكمية كبيرة، منتج نمطي.	مصانع الأجهزة المنزلية والسيارات	مطعم الوجبات السريعة، ورش غيار زيت المركبات.
التدفق المستمر	العملية التحويلية المستمرة، نمط متناظر.	مصفاة البترول.	خدمة الإسعاف، الشرطة وخدمة إطفاء الحرائق.

المصدر: العلي، عبدالستار، 2000 : 559

### 8/1/2- قياس كفاءة العمليات الخدمية:

تبدو عملية تقييم الأداء وقياس كفاءة العمليات في المنظمات الخدمية أكثر صعوبة مما هي عليه في المنظمات الصناعية نتيجة للخصائص التي تتمتع بها الخدمات السالفة كعدم الملموسية والحياز ه والإنتاج والاستهلاك في نفس وقت تقديمها، ومع ذلك فإين هناك العديد من المقاييس التي قدمت لمعرفة مدى تحقيق هذه العمليات للأهداف والتي وضعت من أجلها وتبقى هذه المقاييس عاجزة عن تفسير الجوانب النوعية، إذ أنها تركز على الجوانب الكمية ومع ذلك فلإنها تُعد من المؤشرات الأساسية لقياس أداء العمليات الخدمية ومن هذه المقاييس (جبرين، 2006: 98):

1/8/1/2- **الفاعلية**: يُقصد بها مدى تحقيق المنظمة لاهدافها، وبالتالي فإن أي بداية لمحاولة قياس وتقييم المؤسسات الخدمية لابد وأن يهتم بالفاعلية.

2/8/1/2- **الكفاءة**: ويقصد بها كيفية استخدام المنظمة للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مادية. وللكفاءة أهمية في تقييم أداء المؤسسات الخدمية، ويتم في ضوءها معرفة تحقيق الأهداف والمهام المقامة من أجلها المنظمة. ويُعد معيار الكفاءة من المؤشرات المهمة لقياس كفاءة المنظمة، فتخفيض التكاليف يُعتبر دليلاً على تحسين الكفاءة على افتراض المحافظة على النوعية، كما أن تحسين النوعية للخدمات ضمن نفس الكلفة دليل على تحسين الكفاءة.

## 2-2- المبحث الثاني: جودة الخدمة الداخلية

يتناول هذا الجزء من الدراسة المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية من خلال النقاط التالية:

1/2/2- مفهوم جودة الخدمات.

2/2/2- خصائص الخدمات.

3/2/2- تصنيف الخدمات.

4/2/2- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات.

5/2/2- جودة الخدمة الداخلية المفهوم والأهداف والاهمية.

6/2/2- أبعاد جودة الخدمة الداخلية.

7/2/2- قياس جودة الخدمة الداخلية.

### 1/2/2- مفهوم جودة الخدمات:

تعرف الجودة لغوياً على أنها أصل الفعل (جود) والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودةً، وجودةً أي صار جيداً، وأحدث الشيء فجاداً، والتجويد مثله، وقد جاد جودةً وأجاد أي أتى بالجيد من القول

والفعل (ابن المنصور، 1984: 720) ويرجع أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية Qualities وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة (الريس، 2001: 30). أما اصطلاحاً فتعرف الجودة

تعريفات كثيرة منها: عرفتها هيئة المواصفات البريطانية (BSI) British Standards Institution

بأنها "مجموع صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة

والضرورية. وتُعرف على أنها "الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها" (عويس، 2007: 81). أما

(Gronroos, 1990) فقد ميز بين نوعين من الجودة المدركة وهما: الجودة الفنية Technical

quality والجودة الوظيفية Functional quality. أما الجودة الفنية: فهي ما يتم تقديمه للعميل فعلا

what is delivered ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها. على حين أن الجودة

الوظيفية: هي درجة جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة how it is delivered (ماضي،

2002: 17).

من التعاريف السابقة نجد انه وعلى الرغم من اختلاف هذه التعريفات فإنها تتفق جميعها على أن تلبية احتياجات ومتطلبات العميل (المستفيد من الخدمة) هو المطلب الرئيسي من إتقان وتجويد السلع والخدمات التي يتم تقديمها لهذا العميل، وأن وجهة نظر العميل هي التي تُحدد معنى الجودة. مما سبق يمكن للباحث استخلاص تعريفاً للجودة على أنها: الوفاء بمتطلبات العميل في الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة وبالمواصفات المطلوبة.

## 2/2/2- خصائص الخدمات:

للخدمات أربع خصائص رئيسية والتي يمكن أن تميزها عن السلع، وهي عدم ملموسية الخدمة، غير قابلة للانفصال، التنوع، هلاكية الخدمة المقدمة (Kotler, 2002: 200-202):

1-2/2/2- غير ملموسة **Intangibility**: تتميز الخدمات عن السلع المادية بأنها لا يمكن رؤيتها أو لمسها وتذوقها أو الإحساس بها. ويرى (Grönroos, 2007) أن خاصية اللاملموسية لا تنعكس بصورة واضحة وموضوعية عند قيام المستهلك بوصف مشاعره وتجربته تجاه تقييم أداء الخدمة المقدمة.

2-2/2/2- التلازمية (عدم الانفصال) **Inseparability**: وتعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، خلافاً عن السلع التي يتم إنتاجها وتخزينها وتسويقها ومن ثم استهلاكها، فإن الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وقد يترتب على ذلك في الغالب حضور المستهلك (طالب الخدمة) فور إنتاجها أو تقديمها، بخلاف السلع التي في الغالب يكون هناك فترة زمنية بين إنتاج السلعة واستهلاكها.

3-2/2/2- عدم التماثل أو التجانس **Variability**: تتبع هذه الخاصية من الاعتماد على سلوك الموظف في تجهيز الخدمة وتقديمها، ويتصف هذا السلوك بعدم الثبات والفاعلية مقارنة بالآلات. فإذا كانت الآلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة، فإن ذلك لا ينطبق على الخدمات، فالخدمات لا تنتم بالنمطية، فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء خدمة من فرع لآخر لنفس المؤسسة، ومن مقدم خدمة لآخر في نفس فرع المؤسسة، ولذلك يصعب مراقبة الجودة في إنتاج الخدمات وأيضا يصعب عملية تقدير درجات الإشباع بها من قبل العملاء (عشاوي، 2006: 8).

4/2/2- الفناء أو التلاشي **Perishability**: نتيجة صفة اللاملومية التي تتصف بها الخدمات فانه لا يمكن تخزينها أو إعادة بيعها في المستقبل. فكلما زادت درجة اللاملومية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون. فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط، حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق، ونتيجة لهذه الخاصية فإن المؤسسات الخدمية قد تحقق خسائر كبيرة نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من إمكانية تخزينها.

### 3/2/2- تصنيف الخدمات:

اختلف المختصون في تصنيف الخدمات باختلاف المعايير التي أخذت بعين الاعتبار عند تصنيفها منها:

1/3/2- التصنيف على أساس الربحية: صنف (Karlet al, 1987) الخدمات حسب توفر الربحية في تقديمها إلى قسمين (هديات، 2016: 60):

- خدمات هدفها تحقيق الأرباح : نجد هذه في القطاع الخاص مثل العيادات الخاصة، مكاتب المحاماه، مؤسسات التأمين.

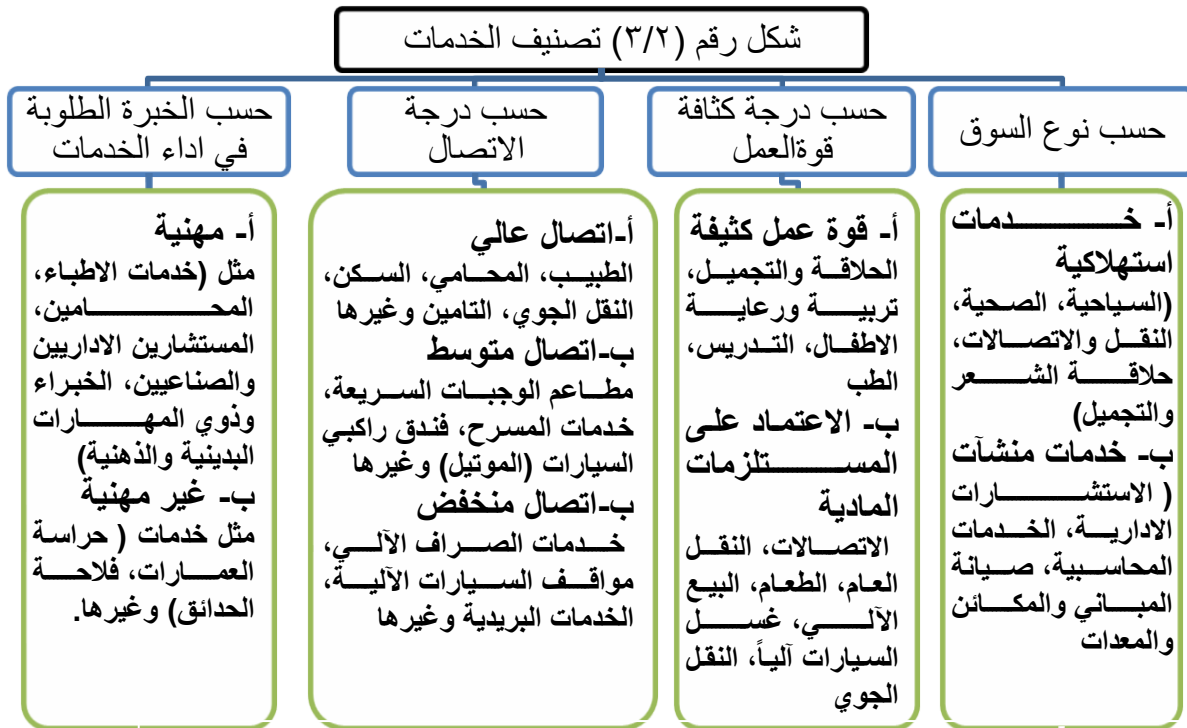
- خدمات لا تهدف إلى تحقيق الأرباح : وذلك لاسباب تكافلية كما هو الحال بالنسبة لبعض الخدمات التي تقدمها الدولة مجاناً مثل: التعليم، الصحة، توفير الأمن.

2/3/2- تصنيف الخدمة حسب درجة ارتباطها بالسلعة المادية : ووفقاً لهذا المعيار يمكن تصنيفها إلى أربعة أقسام (Kotler,2004: 335):

- الخدمات البحتة (الخالصة): أي الخدمات التي لا تكون مصحوبة بتقديم سلع مادية، مثل الاستشارات القانونية والادارية، العلاج النفسي، العناية بالاطفال.

- خدمات رئيسية مصحوبة بسلع مادية أو خدمات ثانوية: أي أن الخدمات هنا تكون اساسية ومصحوبة بسلع مادية أو خدمات ثانوية. مثل: النقل الجوي يمثل الخدمة الاساسية وتكون مصحوبة بتقديم أشياء مادية كالطعام، أو المجلات، أو النصائح والارشادات.

- خدمات مصاحبة للسلع المادية : وتكون هنا الخدمات أقل أهمية من السلع المادية، مثل الالكترونيات التي تحتاج إلى خدمات الصيانة أو الاستشارة التقنية.
- خدمات مرتبطة بالسلع المادية: وتكون الأهمية لهذه الخدمات كأهمية السلع المقدمة، كما في حالة المطاعم التي يتم فيها تقديم الخدمات وكذلك الطعام في نفس الوقت.
- 3/3/2/2- وصنف آخرون ( الطائي والعلاق، 2009: 28-29)،(الصميدعي وريدينة، 2010: 34-35) الخدمات إلى عدة تصنيفات وفقا للمعايير والأسس التالية:
- حسب نوع السوق أو(حسب الزبون) وتقسّم إلى (خدمات استهلاكية، خدمات منشآت).
- حسب درجة كثافة قوة العمل : وتقسّم إلى (خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة/خدمات تعتمد على المستلزمات المادية).
- حسب درجة الاتصال بالمستفيد : وتقسّم إلى (خدمات ذات اتصال شخصي عالي/ خدمات ذات اتصال شخصي متوسط/خدمات ذات اتصال شخصي منخفض).
- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وتقسّم إلى (خدمات تتطلب المهنية العالية في تقديمها/ وخدمات غير مهم مهنية مقديها). الشكل رقم(3/2) يبين تلك التصنيفات:



المصدر: من اعداد الباحث استنادا إلى تصنيف الطائي، والعلاق، 2009، والصميدعي وريدينة 2010



#### 4/2/2- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات:

هناك بعض الاختلافات الجوهرية بين صناعتي التصنيع (الإنتاج) والخدمات (ريتشارد نورمان، 2005: 52) والتي تميز كل صناعة عن الأخرى كما بالجدول رقم (2/2).

##### جدول رقم (2/2)

بعض نقاط الاختلافات النموذجية بين التصنيع والخدمات.

م	التصنيع	الخدمات
1	عموماً يكون المنتج محسوساً	تكون الخدمات غير ملموسة
2	تنتقل الملكية عندما تتم عملية الشراء	لا تنتقل الملكية عند تقديم الخدمة
3	يمكن إعادة بيع المنتج	لا يمكن اعادة بيع المنتج
4	يمكن اظهار المنتج	لا يمكن عموماً اظهار المنتج على نحو فعال (اذ لا يكون موجوداً قبل الصفقة)
5	يمكن للبايع والمشتري القيام بتخزين المنتج	لا يمكن تخزين المنتج
6	الإنتاج يسبق الاستهلاك.	يتزامن الإنتاج والاستهلاك على العموم.
7	تتمايز اماكن الإنتاج والبيع والاستهلاك	تتوحد اماكن الإنتاج والاستهلاك وحتى البيع احياناً
8	يمكن نقل المنتج	لا يمكن نقل المنتج (على الرغم من ان المنتجين يمكنهم ذلك عادة)
9	البايع هو الذي يقوم بالإنتاج	يشارك المشتري/العمل بشكل مباشر في الإنتاج
10	إن الاتصال غير المباشر بين الشركة والعمل أمر ممكن	الاتصال المباشر أمر ضروري في معظم الحالات
11	يمكن تصديره	لا يمكن تصدير الخدمات بشكل اعتيادي ولكن نظام تسليم الخدمات يمكنه ذلك

المصدر: ريتشارد نورمان: 2005: 52

#### 5/2/2- جودة الخدمة الداخلية (المفهوم، والأهمية):

يعتبر موضوع جودة الخدمة الداخلية حديث نسبياً مقارنة مع جودة الخدمة الخارجية، حيث تُعبر عن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ولكن من منظور مُقدمي تلك الخدمة للعملاء. ويعد مصطلح جودة الخدمة الداخلية من المصطلحات الجديدة فيه الكثير من المعايير الموضوعية، ولذلك فإنه يحدد إدراك العملاء الداخليين (العاملين) حول جودة الخدمات كأداة رئيسية لقياس قوة أو ضعف المنظمة الخدمية (Karatepe & Babakus, 2005) وأن العاملين في داخل المنظمة المقدمة للخدمات لهم دور كبير ومؤثر في تقييم الخدمات الداخلية، والذين يُعتبرون زبائن في داخل المنظمة، حيث يعتبر بعض الباحثين أن الزبون الداخلي في المنظمة هو قاضي نهائي على جودة الخدمة المقدمة (Jun & Cai, 2010: 219).

ولكي تحافظ المنظمات على جودة خدمات داخلية مرتفعة فيها يجب عليها تحسين كفاءة العاملين فيها وتحسين سلوكهم العام، وكذلك تحقيق المزيد من التعاون فيما بينهم للمحافظة على تلك الجودة (Bellou & Andronikidis, 2008: 949). كما تشكل جودة الخدمة الداخلية المدخل الأساس لتحقيق الجودة الخارجية لان الخدمة الداخلية تقدم للزبون إجراءات وسلوكياً عن طريق العامل، كما أن إرتفاع معدل دوران العمل يعكس بالضرورة ضعفاً في أنشطة ووظائف الموارد البشرية كالترتيب والتطوير والحوافز والأجور وغيرها (آل خطاب وآخرون، 2016: 43). و

### 1/5/2/2 - مفهوم جودة الخدمة الداخلية:

أورد العديد من الباحثين وجهات نظر متعددة حول مفهوم جودة الخدمات الداخلية. حيث عرفها (Gronroos, 2006: 323) بأنها: عبارة عن الرضا الداخلي من قبل العاملين عن جودة الخدمة المطلوبة، بشكل يوفر لهم أفضل بيئات العمل لتوفير أفضل الخدمات للزبائن. كما ذهب (Ombati, et al, 2010: 152-153) إلى أبعد من ذلك بقولهم أن جودة الخدمة الداخلية عبارة عن منظومة تعمل على تقديم الخدمات والمعلومات الصحيحة في أسرع وقت وبأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها تقديم المساعدة بتوفر التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمة التنافسية دون عيب أو قصور. كما ويُعرفها (Alexandros, 2001: 252) بأنها عبارة عن عملية تبادلية بين مجموعة من الأفراد في أقسام وظيفية مختلفة، في منظمة معينة يتم من خلالها دفع مزود الخدمة لتقديم أجود أنواع الخدمات للعملاء.

وعرفها (James et al., 1994:36) بأنها عبارة عن سلسلة من الخدمات الداخلية تحدد جودة الخدمات الخارجية، تبدأ هذه السلسلة من الخدمة الداخلية، التي ينتج عنها رضا العاملين واستجاباتهم والتي ينتج عنها جودة الخدمات الخارجية التي ينتج عنها رضا الزبائن. ويعتبر الأدب التسويقي المفهوم الذي يركز على العاملين وعلى رضاهم بأنه هو التسويق الداخلي، والذي ينطلق من مفهوم بأن العاملين يعتبروا بمثابة سوق داخلي في داخل المنظمة. ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا

لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين (عيسائي، وفارهي، 2015: 28).

وأشار (Reynoso and Moores, 1995: 68) إلى أن هناك ست خطوات لتعميق مفهوم الجودة الداخلية في المنظمات الخدمية وهي: خلق الوعي الداخلي بأهمية الجودة الداخلية، العمل على خلق التطابق والتماثل بين العاملين في الخطوط الأمامية والخلفية، كفاءة الاتصالات الداخلية، القياس المستمر لرضا الزبون الداخلي، تحسين كفاءة التغذية العكسية لاستمرار التطوير في العمل، وأخيراً إجراء تعديلات ضرورية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

### 2/2/5- أهمية جودة الخدمة الداخلية:

تتمثل أهمية جودة الخدمة الداخلية في المزايا التي ستحصل عليها المنظمات إذا ما تم الاهتمام بتجويد الخدمة الداخلية التي تعتبر أساس جودة الخدمة الخارجية والحصول على رضا العملاء وتدعيم المزايا التنافسية وتتمثل تلك الأهمية في النواحي التالية:

- ضمان حصول تقديم ثابت ومتناسق وذو جودة عالية للخدمات إلى الزبائن، ويمكن بلوغ هذا التناسق والانسجام من خلال المعايير القياسية التي تضعها وتطورها المؤسسات الخدمية وتديرها بشكل منظم والتي هي الحدود المطلوبة والمرغوبة لمستوى الأداء (Billy, et al, 2006).

- عملية تؤدي إلى جودة الخدمات الخارجية، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وهو الهدف الرئيس للمنظمات، حيث أن جودة الخدمات الداخلية تعني التعاون المتبادل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة لزيادة جودة الخدمات الخارجية والتي ينتج عنها رضا العملاء وفقاً لرغباتهم وتوقعاتهم (Reynoso and Moores, 1995: 95).

- إن موضوع جودة الخدمات الداخلية بالرغم من حداثة نسبياً إلا أنه يعتبر موضوع في غاية الأهمية، وذلك لان جودة الخدمات الداخلية تعتبر مصدر محتمل للميزة التنافسية المستمرة والمستدامة (Kuei, 1999: 783).

### 3/5/2/2 - علاقة جودة الخدمة الداخلية بالجودة الخارجية وتحقيق الربح:

لجودة الخدمة الداخلية أهمية كبيرة في تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء، ولذلك لا بد من الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من الأعمال التي يُكلفون بها حتى يحصل العميل على الجودة المطلوبة التي تحقق الربح للمؤسسة.

وفي ذلك أشار (Kotler, 2005: 250) أن مؤسسات الخدمة الناجحة تركز إهتمامها على كل زبائنها وعاملها. وانها تفهم سلسلة ربح الخدمة التي تربط أرباح المؤسسة مع رضا العامل والزبون، وتتكون هذه السلسلة من خمسة حلقات (جسام، 2016: 351-381) وهي:

\* **جودة الخدمة الداخلية**: إختيار وتدريب العامل الأفضل، وتوفير أجواء عمل ذات جودة ودعم قوي لأولئك الذي يتعاملون مع الزبائن.

\* **عاملي خدمة راضون ومنتجون**: وهم عاملون أكثر رضاً وإخلاصاً وجديه في العمل.

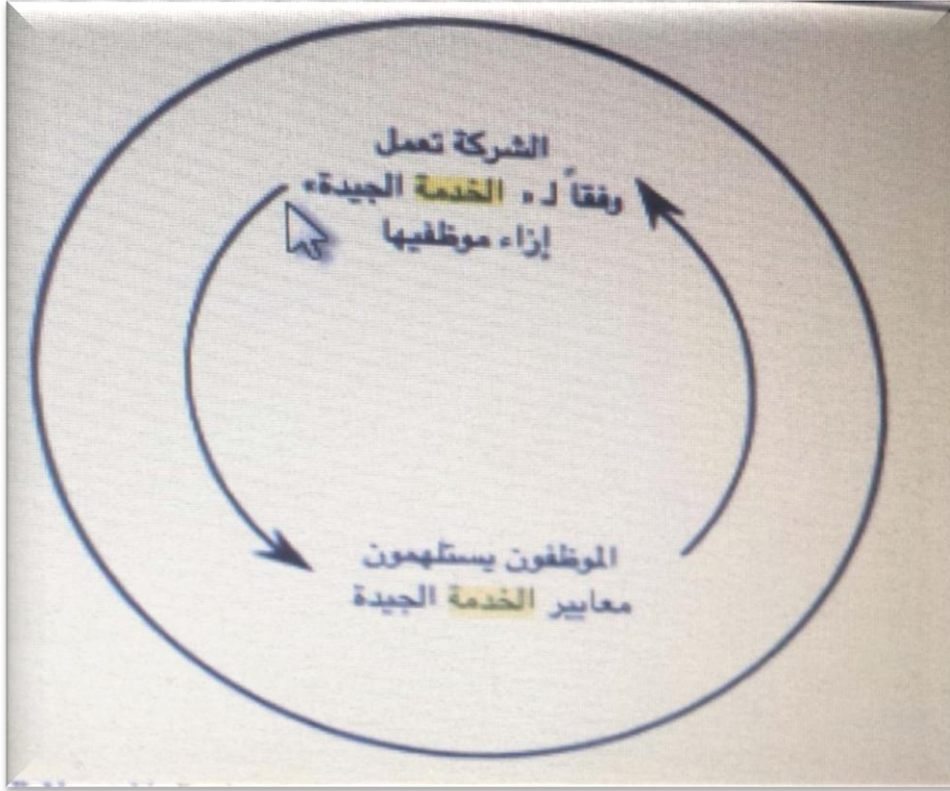
\* **قيمة خدمة أكبر**: خلق قيمة للزبون وتسليم الخدمة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

\* **زبائن راضون ومخلصون**: زبائن راضون ومخلصون ومستمررون في عمليات الشراء واستدلال زبائن آخرون.

\* **أرباح وتطور الخدمة بشكل صحيح**: أداء مؤسسة الخدمة بشكل أمثل.

وعمال الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن حتى يتمكنوا من تقديم خدمات عالية الجودة وإرضاء الزبائن يحتاجون إلى دعم ومساعدة بشكل جيد من قبل الأفراد الآخرين وهذا لن يكون إلا إذا اعتنق جميع الموظفين في كل المستويات الوعي بضرورة خدمة الزبائن، وتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل (Dunmore, 2002: 10) ويوافق هذا المعنى (ريتشارد نورمان، 2005: 132) حين يؤكد إن سعي المؤسسة إلى تقديم خدمات بجودة عالية يجب أن ينطبق على جميع الذين يعملون لحسابها بما في ذلك موظفيها، بمعنى أن المعايير والمواقف والتوجهات السائدة داخل المنظمة، والمواقف والمعايير المطلوبة أثناء تسليم الخدمة إلى الزبون يجب أن تكون منسجمة وهذا ما أطلق عليه حلقة الخدمة الداخلية الفعالة، والشكل رقم (4/2) يوضح هذه الحلقة:

شكل رقم (4/2) حلقة الخدمة الداخلية الفعالة



المصدر: ريتشارد نورمان، 2005: 134

ونتيجة لذلك فإنه لا يمكن الوصول إلى رضا العملاء الخارجيين دون تقديم خدمة ذات مستوى جودة مرتفع لهم، وكذلك لا يمكن تقديم خدمة مرتفعة الجودة للعملاء دون أن تكون جودة الخدمة الداخلية ذات مستوى مرتفع، وهذا لن يتم بلوغه والوصول إليه دون الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين، والذي بذلك أصبح حلقة الوصل بين جودة الخدمة الداخلية (للعاملين)، وبين جودة الخدمة الخارجية (للعلاء)، حيث أنه وبدون تحقيق الرضا للعاملين الناتج عن اهتمام المنظمات بهم في معيشتهم وحاجاتهم، وتوفير كل متطلبات تقديم الخدمة، من دعم معنوي ومعدات وأدوات ووسائل حديثة ومتطورة، بالإضافة إلى التدريب والتأهيل اللازمين لتنمية مهاراتهم وإبداعاتهم: فلن يتم تقديم الخدمة الخارجية للعملاء عن قناعة ورضا ما ينعكس على مستوى جودة الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء.

## الفصل الثاني - الأطار النظري للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

### 6/2/2 - أبعاد جودة الخدمة الداخلية:

يبين الجدول رقم (3/2) أبعاد جودة الخدمة الداخلية المستخدمة بندرة في بعض الدراسات السابقة، اعتمدت هذه الدراسة على دراسة Sharma,et al 2016 في اختيار أبعاد جودة الخدمة الداخلية لهذه الدراسة (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) نظراً لحدثة الدراسة وندرة استخدام أبعادها خاصة في الدراسات العربية.

جدول رقم (3/2) أبعاد جودة الخدمة الداخلية لبعض الدراسات السابقة

السلوك الاجتماعي	السياسات والإجراءات	الإدارة	المكافآت والاعتراف	العمل إلى تحقيق الأهداف	الرضا الوظيفي	التمكين	الاعتمادية	الملموسية	سهولة الاستخدام	المحتوى	المواصفات	المعالجة	مستوى التعاون	جودة التفاعل	المعرفة بالوظيفة	تنافسية الموظفين	انجاز المهام	الاستجابة	الوصف الوظيفي	تصميم العمل	و الأنظمة	تحفيز العاملين	تدريب العاملين	الاختيار والتعيين	جودة التعامل	إدراك مزودي الخدمة	لمستوى جودة الخدمة	العلاقات المتبادلة بين مزودي الخدمة	مهارات الاتصال	الاستقلالية	المهنية	البط	الباحث	
													*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*										Samah , 2016	
													*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*										Sharma,et al 2016	
	*	*	*	*																		*											Nazeer, et al, 2014	
					*	*		*						*									*						*					Pantouvaki & Mpogiatzidis, 2013
									*	*	*	*											*						*					Jones & Silvestro, 2010
																									*	*	*	*	*					Alexandrs, 2001
*							*									*		*						*				*						Bellou & Andronikidis,2008
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	4	1	2			المجموع	
%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%12.5	%25	%25	%12.5	%25	%12.5	%25	%12.5	%12.5	%12.5	%37.5	%12.5	%25	%12.5	%12.5	%50	%12.5	%25				النسبة	

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى الأبعاد المستخدمة في تلك الدراسات 2016. \* الأبعاد المختارة لهذه الدراسة.

من الجدول رقم (3/2) نستطيع استخلاص التالي:

- اختلاف الباحثون حول أبعاد جودة الخدمة الداخلية، حيث أن هناك الكثير من التباين في تلك الدراسات حول أبعاد جودة الخدمة الداخلية، ولا يوجد اتفاق موحد على تلك الأبعاد وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة تلك الدراسات والأهداف التي تنشدها من دراسة تلك الأبعاد.
- اعتمد الباحث على دراسة (Sharma, et al 2016) في اختيار أبعاد هذه الدراسة (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) نظراً لتوافقها مع طبيعة الخدمات المقدمة في المؤسسات الخدمية، ولحدثة هذه الأبعاد وندرة استخدامها في الدراسات العربية. وبعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية في هذه الدراسة اندمج بُعدي (المعرفة بالوظيفة وانجاز المهام) في بُعد واحد تم تسميته ببُعد القدرات المعرفية للعاملين حسب عبارات تلك الأبعاد، كما اندمج بُعدي (جودة التفاعل ومستوى التعاون) في بُعد جديد تم تسميته ببُعد (فريق العمل) حسب عبارات هذين البُعدين، لتصبح بذلك أبعاد جودة الخدمة الداخلية المستخدمة في الدراسة بُعدين فقط، سيتم تناولهما بشئ من التفصيل في الفقرات التالية:

#### 1/6/2/2- القدرات المعرفية:

تعرف القدرات (Abilities) على أنها الإمكانيات المطلوبة للقيام بأعمال أو تصرفات معينة وهي ضرورية ولكنها لا تتيح شروطاً كافية لإحداث السلوك، ولا بد أن تتحدد القدرة مع الجهد لإحداث السلوك (يونس، 2005: 7). وتعرف على أنها: درجة إلمام الموظف أو العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه (الصيرفي، 2006: 210).

وهي بذلك تشمل المعرفة بالوظيفة وانجاز مهام الوظيفة الموكلة للموظف. وتمارس المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الخدمية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، وأن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار

المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية (عبدالله، وبوسهوه، 2010: 13).

وان امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الابداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الاعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات استراتيجية(مصنوعة، 2012: 11).

### 2/6/2/2- مهارات روح الفريق والعمل الجماعي:

فريق العمل هو عبارة عن: مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (قريشي والسبتي، 2015: 62).

وتلعب فرق العمل دوراً مهماً في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أي مشكلة من خلال السعي الدائم لايجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق(بدير وآخرون، 2015: 311).

ويشير (Heia, 2010) إلى أن العمل بشكل جماعي يمكن من تطوير القدرة على العمل بشكل فعال ومثمر مع الآخرين من خلال الاهتمام بالفروق الفردية والجماعية، وتحديد الادوار والمسئوليات الفردية والجماعية، وتحديد نقاط القوة في الفريق وبناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق، وهذا يسهم في تحقيق الاهداف المشتركة(رشوان، 2016: 109).

كما يؤكد ( Sparks, 2013: 30) لفعالية العمل الجماعي ضمن الفريق لا بد أن تميز بعدة خصائص منها: وضوح الاهداف، والمساءلة الفردية والجماعية، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وتحديد أدوار ومسئوليات أعضاء الفريق. ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمة يجب أن يقتنع الفاعلين بالمؤسسة بتحقيق التميز في خدمة العملاء بالدرجة الأولى، من خلال تنمية روح العمل وخلق المناخ المناسب في المؤسسة لذلك الفريق والتحفيز لاعضاء الفريق بكل الوسائل الممكنة مادية ومعنوية.



## 7/2/2- قياس وتقييم جودة الخدمة الداخلية:

بالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلعة فما زالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات غاية في الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها. وبالرغم من تلك الصعوبات فقد أورد بعض المهتمون بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في قياس جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية، ومن هذه المقاييس:

### 1/7/2/2- مقياس الفجوة SERVQUAL :

بمقتضى هذا النموذج يمكن الحكم على مستوى جودة الخدمة من خلال معرفة مدى التطابق بين توقعات العملاء من الخدمة والأداء الفعلي لها وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة وهي (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) حيث يضم هذا المقياس 22 عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة. ويعتمد هذا المقياس على مقارنة توقعات العملاء حول الخدمة المقدمة وإدراكاتهم لمستوى جودة الخدمة المقدمة بالفعل. ومن ثم تحديد الفجوة وهي عبارة عن الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة من ناحية وبين الأداء الفعلي لهذه الخدمة من ناحية أخرى. وعلى الرغم من أن مقياس الفجوات SERVQUAL يستخدم في قياس جودة الخدمة الخارجية إلا أن (Frost & Kumar, 2001: 371.372) أشار إلى أهمية الفجوات في جودة الخدمة الداخلية (INTSERVQUAL) قبل الحديث عن الفجوات في جودة الخدمة الخارجية من خلال التركيز على الفجوة الثالثة Internal Gap والتي تحدث بين وصف جودة الخدمة وتقديم الخدمات وكيف أن توقعات العاملين في الخطوط الأمامية لمواصفات جودة الخدمة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق رضا الزبون الخارجي، ويشيرون إلى أن هذه الفجوة يمكن معالجتها من خلال استخدام مدخل الموارد البشرية المبني على الخطوات التالية: نشر ثقافة فرق العمل، خلق التوافق بين العامل والوظيفة، خلق التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة والوظيفة، الرقابة الذاتية، نظام الرقابة الإشرافية، ومعالجة الصراعات والمشاكل، وأخيراً وضوح الأدوار للعاملين. ويضيف الباحث بأنه يمكن استخدام الفجوة رقم (7) في قياس جودة الخدمة الداخلية بين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء وإدراكات الإدارة للخدمة المقدمة: وتقيس هذه الفجوة الحالة الداخلية للمنظمة المقدمة للخدمة، وتنشأ هذه الفجوة عندما تعتقد الإدارة بأنها

تسلم خدمة أكثر بكثير مما يعتقد العملاء عن الخدمة. وقياس الفجوة رقم ( 7 ) بين ادراكات الإدارة لتوقعات العملاء وادراكات الإدارة لجودة الخدمة المقدمة يمكن أن يساعد الإدارة في معرفة فيما إذا كانت الإدارة تثق بأنها استطاعت إدراك توقعات العملاء.

### 2/7/2/2- مقياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF :

يعد نموذجاً معدلاً من النموذج السابق (SERVQUAL). ويعتمد على القياس المباشر لاتجاهات Attitudes المستفيدين النهائيين من الخدمة. ولم يختلف عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس عناصر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. كما يرى أصحاب هذا المقياس أنه يمتاز عن سابقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك زيادة درجة مصداقيته وواقعيته لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وادراكاته لمستوى الخدمة. ويرى الباحث امكانية استخدام هذا المقياس في قياس جودة الخدمة الداخلية من وجهة نظر مقدميها مدراء أو عاملين من خلال القياس المباشر لاتجاهاتهم باستخدام عناصر أو أبعاد جودة الخدمة الداخلية.

### 3/7/2/2- مقاييس الجودة المهنية:

وتتعلق بمدى صحة أساليب وإجراءات تقديم الخدمة للوفاء باحتياجات العملاء، إذ لا يكفي أن يكون العميل راضياً عن مستوى الخدمة التي يتلقاها في النهاية، بل يجب أن يكون راضياً عن الأسلوب الذي أدت به الخدمة، وهنا يفرق ( Curry&Herbert: 1998 ) بين ثلاثة أنواع من المقاييس لقياس الجودة المهنية: (عبدالرحمن، 2000 : 221-222):

1/3/7/2/2- مقاييس المدخلات: وأهمها كفاءة مقدمي الخدمة، والتي تنعكس من خلال المؤشرات التالية: الوقت المستغرق في تقديم الخدمة، معدل الأخطاء، وقت الانتظار، توافر العدد الكافي من مقدمي الخدمة، الاستجابة السريعة لشكاوي ومقترحات العميل. ويرى الباحث ان المقاييس التي تم قياس جودة الخدمة الداخلية بها في هذه الدراسة (القدرات المعرفية، ومهارات فريق العمل) تقع ضمن هذه المؤشرات.

2/3/7/2/2- مقاييس العمليات: والتي تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة لتقديم الخدمة، ويمكن التعرف على جودة العمليات من خلال تحليل تكلفة الجودة، والاحتفاظ بمؤشرات للمراحل المختلفة للخدمة وعمل سلاسل زمنية يمكن من خلالها رصد التطور في الأداء سلباً أو إيجاباً.

2/3/7/2/2-3 مقاييس المخرجات: وتتعلق بقياس النتائج النهائية، وتتم من خلال الاستقصاءات والمقابلات للعاملين والعملاء، ويعد قياس جودة المخرجات هو أفضل مقياس موضوعي لقياس جودة الأداء.

2/3/7/2/2-4 مقاييس جودة الإدارة Management Quality Measures: وتتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل الإدارة وتقديم الخدمة بدون أخطاء، وبأقل تكلفة للوفاء باحتياجات كافة العملاء وذلك من خلال: (Mc Adam & Saulter, 2000).

- تحديد العناصر الأساسية التي تحقق إشباع احتياجات العميل وتقديمها بمستوى أعلى مما كان يتوقعه.

- تجنب المشاكل التي تسبب التأخير في أداء العمليات.

- زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة في نفس الوقت.

وتجدر الإشارة بأنه بالنسبة لقياس جودة الخدمات الداخلية فقد اعتمدت معظم الدراسات على قياس جودة الخدمة الداخلية بالمقياس الأكثر شيوعاً (Parasuraman et al; 1994) بالاعتماد على أبعاد العشرة المعروفة، فيما جاءت دراسات أخرى بأبعاد جديدة لقياس جودة الخدمة الداخلية.

وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على أبعاد دراسة (Sharma, et al 2016) في قياس جودة الخدمة الداخلية من خلال الأبعاد التالية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) والتي اندمجت فيما بعد إلى بُعدين فقط هما: القدرات المعرفية الناتج عن اندماج بُعدي انجاز المهام والمعرفة بالوظيفة، ومهارات فريق العمل والناتج عن اندماج بُعدي جودة التفاعل ومستوى التعاون. تفاصيل ذلك في التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في الفصل الرابع.

## 3/2- المبحث الثالث: الميزة التنافسية

يتناول هذا المبحث من الإطار النظري المتغير التابع (الميزة التنافسية) من خلال النقاط التالية:

1/3/2- تمهيد.

2/3/2- مفهوم الميزة التنافسية.

3/3/2- أهمية الميزة التنافسية.

4/3/2- أبعاد الميزة التنافسية.

5/3/2- مصادر الميزة التنافسية.

6/3/2- معايير الحكم على الميزة التنافسية.

### 1/3/2- تمهيد:

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الاطراف الأخرى. ولقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على المستوى المحلي والعالمي، حيث تُعد الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمات، لذلك تم التوجه للعمل على تجويد خدماتها وإشباع رغبات عملائها لتحقيق الميزة التنافسية. وتتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الانتاجية (مدني، 2018: 220). ويمكن للميزة التنافسية أن تحقق التمييز الاستراتيجي في السلع والخدمات من قبل المؤسسة للعملاء، مع امكانية التميز في الكفاءات والموارد والاستراتيجيات المتبعة في ظل التنافس، كما تحقق حصة سوقية للمؤسسة اضافة إلى تحقيق ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق (زاهر، ولايقة، 2017: 347). وتحقق المنظمة ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحيتها أعلى من متوسط الربح السائد في الصناعة، كما ان المنظمة تحقق ميزة تنافسية مستدامة، عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحيتها أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات، وهناك عنصران أساسيان يساهمان في تحديد معدل ربح المؤسسة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم

لا: أولاً مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لبضائع وخدمات المؤسسة. ثانياً تكاليف إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة. (Hill and Jones, 2013).

### 2/3/2- مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فبينما يرى علماء الاقتصاد أن التنافسية هي "تنافسية قومية"، ومن ثم فإن أدوات التحليل عندئذ ينبغي أن تكون أدوات كلية، فإن علماء الإدارة يرون أن التعريف ينبغي أن ينصرف إلى الميزة التنافسية التي تمتلكها كل مؤسسة في مواجهة المؤسسات الأخرى، ومن ثم فإن أدوات التحليل يجب أن تكون أدوات جزئية. يأتي هذا الاختلاف بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا باختلاف مجالات اهتمامتهم. إن أغلب الباحثين يتفقون على أن مستوى المؤسسة هو الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية. ويرى (عدنان، 2001) أن الميزة التنافسية تختلف باختلاف مستوى تحليل البيئة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي:

\* **مستوى المنظمة:** وهي القدرة المؤسسية على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية. ويرى (Porter, 1993, p48) أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعة منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث أن تأخذ شكل الأسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، ويقدم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة.

\* **مستوى الصناعة:** تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي أو الصناعي أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية، وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر من الداخل والخارج وغيره.

\* **المستوى القومي:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو. وتحتاج الشركات إلى فهم كيفية تأثير العوامل

الوطنية أو المحلية على الميزة التنافسية كي تتمكن من تعريف وتحديد ما يلي: (1) من أين يأتي أهم منافسيهم؟ (2) في أي دولة يريدون توطين أنشطة إنتاجية معينة؟ وهكذا، وسعيًا وراء الاستفادة من

الخبرة الأمريكية في التكنولوجيا الحيوية، أقامت كثير من الشركات الأجنبية منشآت بحثية في ولايات أمريكية مثل سان دييجو وبسطن وسياتل، حيث تتجمع تلك الشركات، وعلى نفس الدرب، وفي محاولة للاستفادة من النجاح الياباني في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية، أقامت شركات أمريكية كثيرة منشآت بحثية وإنتاجية في اليابان، غالباً بالاشتراك مع شركاء يابانيين (هيل، 2001: 173).

ورغم تلك الاختلافات في تعريف الميزة التنافسية فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات للميزة التنافسية، حيث يعرفها (Kotler, 2000) بأنها: قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده.

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين" (Macmillan & Tampoe, 2000:68) وقد عرفها (Wang, 2014:33) بأنها الميزة التي من خلالها يمكن تطوير المنظمة أو الشركة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الإستراتيجية، حيث أن الميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بالشكل الصحيح. ويرى (Naliaka & Namusonge, 2015) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها. وقد عرف (Al- najjar, 2016) الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة. ويرى (Ejrami, et al, 2016) أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية للشركة وتعظم من إرباحها. ويعتقد (Ranjith, 2016) أن الميزة التنافسية عبارة عن إستراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيراتها من المنافسين في السوق، ويحقق للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن سمعتها في السوق.

- من التعريفات السابقة نستطيع ان نستخلص أن الميزة التنافسية ما هي إلا:
- قدرة على إدارة وتنظيم وأداء الاعمال وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذ الإجراءات.
  - يتم تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل للامكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة وموظفيها.
  - تهدف الى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم سلع أو خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها.
  - غاياتها الرئيسية: تطوير المؤسسة، زيادة الحصة السوقية، تعظيم الارباح، تحسين سمعتها السوقية.
  - وعليه يعرف الباحث الميزة التنافسية بانها "القدرة على إدارة وتنظيم وأداء الاعمال، وصياغة الاستراتيجيات، والاستغلال الأفضل للامكانيات والموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة وموظفيها، بهدف اكتشاف وابتكار واستحداث طرق جديدة لإنتاج سلع وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين، ما يؤدي إلى تطوير المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، وتعظيم الارباح، وتحسين سمعتها في السوق".

### 3/3/2- أهمية الميزة التنافسية:

- أشار تقرير التنافسية العالمي (World Competitiveness Report, 1999) إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم الميزة التنافسية من الدول الكبرى، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمية، وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا فإن الشركات في دول العالم الأقل نمواً لا بد أن تعمل بهذا القول وتهيئ كل ما يلزم حتى تنافس في سوق عالمي لا يُسمح بالدخول فيه إلا للأقوياء.
- وتكتسب الميزة التنافسية أهميتها بالنسبة للمؤسسات من خلال المنافع التي تحققها لها والمتمثلة في:
- 1/3/3/2- أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من لدن المؤسسات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تُمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Prahalad & Hamel, 1990:81)

2/3/3/2- معيار مهم للمنظمات الناجحة لأن المنظمات الناجحة هي التي تُوجد نماذج جديدة للميزة باستمرار، طالما أن النتائج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها (Macmillan & Tampoe, 2000:89).

3/2/3/2- وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، فإنها تختص بالعديد من المنافع بالنسبة للمنظمات وهي: (النسور والزيادات، 2007).

- كسب ميزة نسبية دائمة ومتميزة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.

- لكسب ميزة نسبية دائمة دور في خفض تكاليف إنتاجها واحتلال الصدارة والقيادة في خفض التكاليف.

- اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق وفق هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية القيادة في التكاليف.

- إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الإمكانيات لاستغلال الفرص التسويقية قبل الآخرين.

#### 4/3/2- أبعاد الميزة التنافسية:

تناول الكثير من الباحثين أبعاد الميزة التنافسية، واختلفت آراء هؤلاء في الأبعاد التي لا بد أن يتم توافرها في المزايا التنافسية، وجاءت تلك الاختلافات ترجمة لاحتياجات العملاء ورغباتهم إلى دلالات معينة في المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مقارنة بما يقدمه المنافسون، وقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول تصنيف هذه الأبعاد كما هو موضح بالجدول رقم (4/2)

من بيانات الجدول رقم (4/2) المبين لأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين، أشارت النتائج إلى أن هناك أربعة عناصر حصلت على أعلى نسبة من إهتمام الباحثين، هي ميزة الجودة 95%، وميزة التكلفة 84%، وميزة الإبداع 53%، وميزة الاستجابة 32%، قام الباحث باختيار ميزة (التكلفة الأقل، الإبداع، الاستجابة) لتكون أبعاداً للميزة التنافسية في هذه الدراسة، لم يتم اختيار ميزة الجودة رغم حصولها على أكبر نسبة بين هذه العناصر حتى لا يحصل لبس بينها وبين المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية.



جدول رقم (4/2)

أبعاد الميزة التنافسية كما يراها بعض الباحثين

الباحث	السنة	التكلفة الأقل	الجودة	التركيز	الابداع	الاستجابة	الاعتمادية	المرونة	النمو	التحالفات	سمعة المنظمة	السيطرة على السوق	ولاء العملاء	رضا العملاء	الاداء المالي
*Porter	1979	*	*	*											
*Hayes&Wright	1984	*	*		*		*	*							
*Schuler et al	1987	*	*		*										
*Wisemman	1989	*	*		*				*	*					
*Hicks	1993	*	*		*										
**williamr	1889	*	*					*							
*Mintzberg	1998	*	*	*				*		*					
*Lynch	2000	*	*		*		*		*		*				
شعبان**	2011	*	*		*	*									
شيماء**	2011	*	*		*	*									
المطيري**	2012	*	*		*	*									
الحواجة**	2013	*	*								*				
الزهراء**	2014	*	*		*	*									
عبدالحليم**	2015	*	*	*	*	*					*				
أحمد**	2015	*	*		*	*						*	*		
المبيضين**	2015	*	*							*					
النور، والبشير**	2016	*	*		*	*			*						*
العولقي**	2016	*	*		*	*									
مصطفى**	2016	*	*	*											
المجموع		16	18	4	10	6	2	3	2	3	1	2	1	1	1
النسبة المئوية		%84	%95	%21	%53	%32	%11	%16	%11	%16	%0.05	%11	%0.05	%0.05	%0.05

المصدر: (\*) السكارنة، (2005)، (\*\*) إعداد الباحث 2016

ولزيادة المعرفة عن هذه الابعاد المتخذة في هذه الدراسة تم تناولها بشئ من التفصيل كما يلي:

### 1/4/3/2- التكلفة الأقل:

إن قدرة المنظمة على التنافس ضد المنافسين الرئيسيين على أساس تخفيض التكلفة والسعر، تمكن المنظمة من إتباع التكلفة الأقل من خلال سيطرتها على كافة منتجاتها والتكاليف التي ترافقها، لذا فان المنظمة في حال تبنيها التكلفة الأقل يجب عليها التركيز على العملية الإنتاجية أو الخدمية ابتداءً من الموردين وانتهاءً بوصول المنتج أو الخدمة إلى العملاء (Li, et al., 2006). كما أنها قدرة الشركة

على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الانتاجية والكفاءة والقضاء على التالف، والتحكم في المصاريف. (J. Xu and Quanddus, 2013).

كما أن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها (Slack, et al, 2004: 44). ويرى (Vijande, 2012) أن قيادة التكلفة تسعى إلى تحقيق تكاليف أدنى من المنافسين دون المساومة على الجودة أو الخدمة، أو غيرها من الجوانب الأخرى. وهي إستراتيجية تستخدمها الشركات لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق إنشاء موقف منخفض التكلفة بين منافسيها. والمنتج هو في كثير من الأحيان منتج أساسي لا يحتوي على أي إضافات ويتم إنتاجه بتكلفة منخفضة نسبياً وإتاحته لقاعدة عملاء كبيرة جداً، والحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب البحث المتواصل عن خفض التكاليف في جميع جوانب العمل (Jermias, 2008).

وما المؤسسة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع أو الخدمات التي تنتجها الشركة. إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وإن أهم مكونات الكفاءة لأي من المنظمات يتجسد في إنتاجية الفرد الذي يُعد أحد الموارد المهمة في المنظمة، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالٍ من إنتاجية الفرد ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، أي أن هذه المنظمة ستمتلك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة. (هل وجونز، 2001: 196-197).

## 2/4/3/2- الإبداع:

يشير مصطلح Innovation إلى الإبداع، إذ يُعرف على أنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويتعايش معها ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتأتي إستجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة" (Soo, et

- (al, 2002). كما انه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل الابداع على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة (هل وجونز، 2001: 201).
- إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشاملة للمفهوم، (المطيري، 2012: 13-14) والمتمثلة في:
- (1) العملية، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها (Jones, 1998:515).
  - (2) توليد أو تبني أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26).
  - (3) النتائج الإبداعي، الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالحدثة والأصالة والقيمة من اجل المجتمع (روشكا، 1989:18).
  - (4) قدرات الافراد، والمعبرة عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000، 331).
  - (5) سلوك المنظمة، والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001 : 357).

وبين (Drazin & Schoonhoven, 1996:1066) إلى أن نظرية الإبداع هيمنت عليها التفسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاث افتراضات رئيسة، أولاً: أن الإبداع مرغوب فيه، ثانياً: كلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الإبداع، ثالثاً: بوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع.

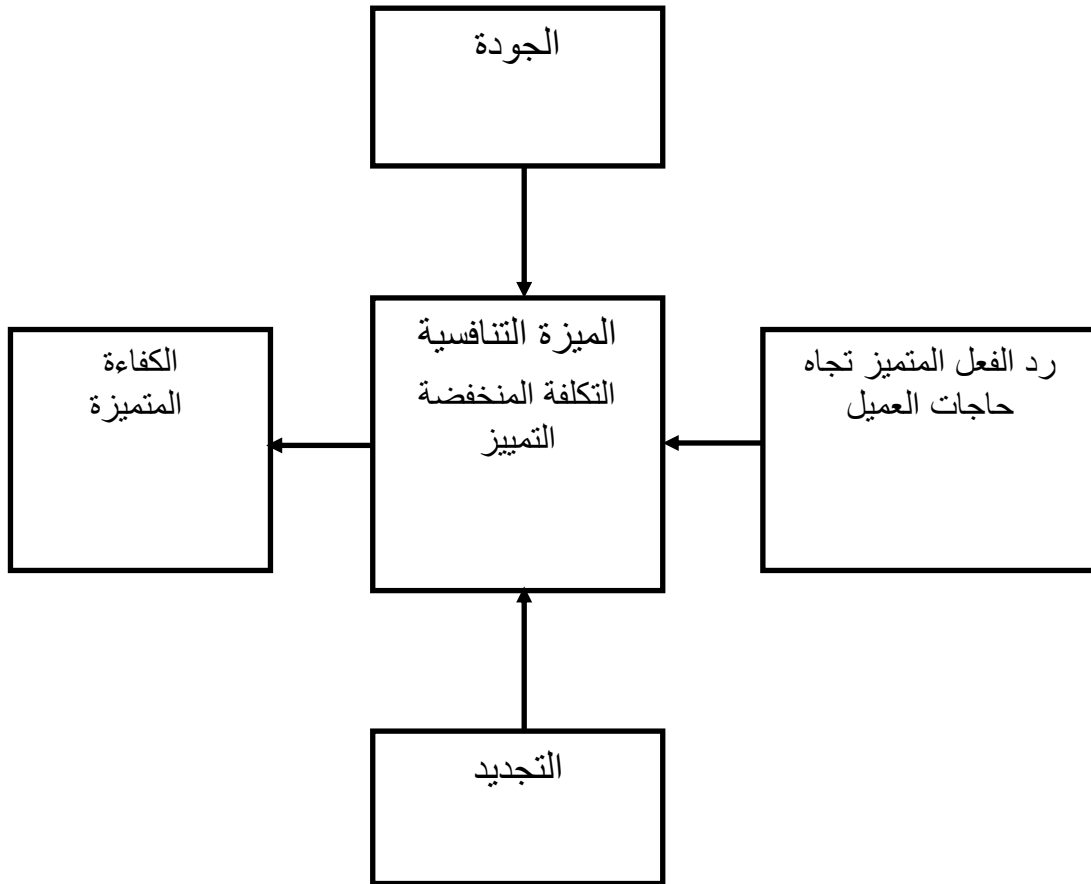
### 3/4/3/2- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء:

تشير الاستجابة السريعة للعملاء إلى: قدرة المنظمة على تقليل الفترة الزمنية بين قبول طلبات العملاء وتقديم السلع أو الخدمات لهم. وينظر لها من زاوية أخرى بأنها سرعة المنظمة في تطوير منتجاتها، من خلال تقليل الوقت بين ظهور فكرة السلعة أو الخدمة ووضعها موضع التنفيذ والوصول إلى المنتجات وتقديمها للعملاء (Kahreh, et al., 2011). ولتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات

عملائها. وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. وللاستجابة لحاجات العملاء مصادر تتمثل في (الجودة والموائمة ووقت الاستجابة، والتصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم)، هذه العوامل تهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين (هل، وجونز، 2001).

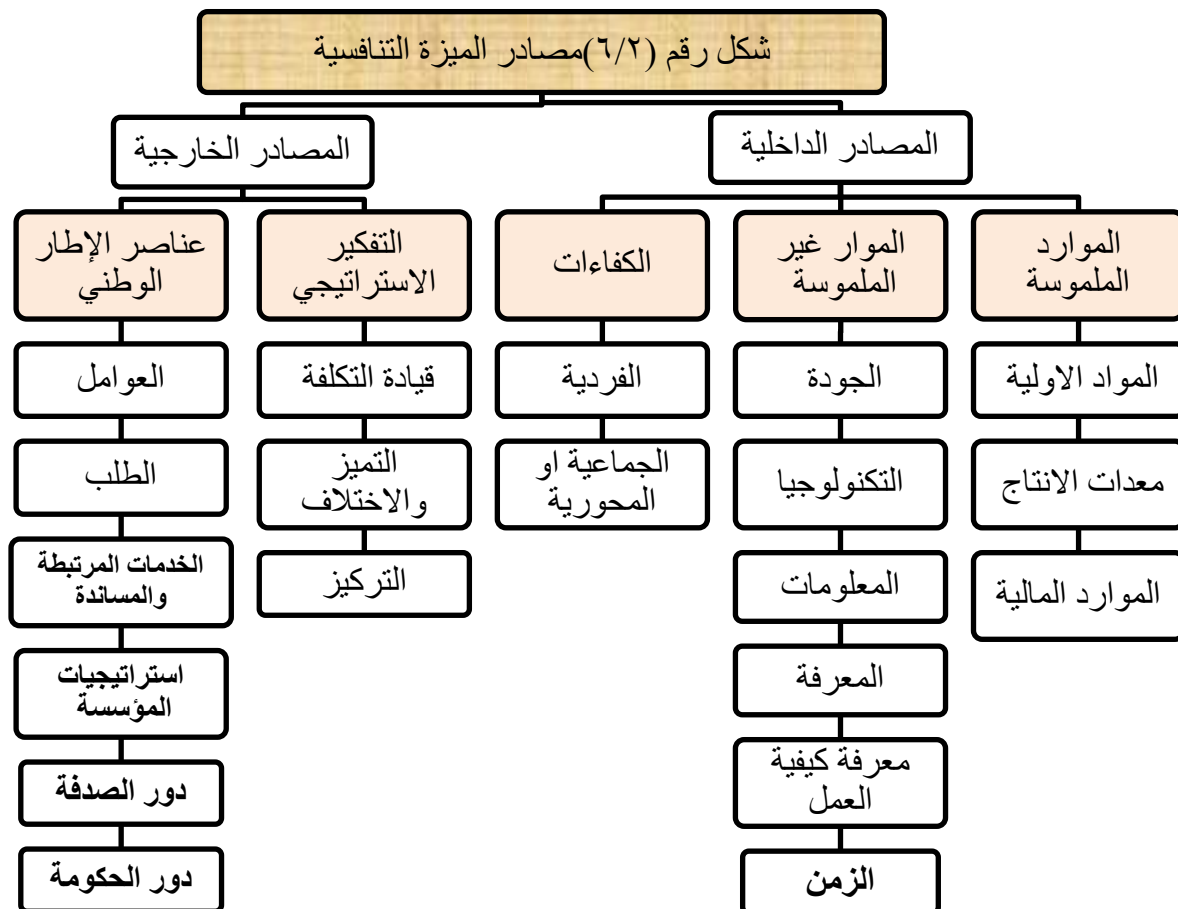
كما يضيف (هل وجونز، 2001: 196) بأن أبعاد (الكلفة أو الكفاءة، والجودة، والابداع، والاستجابة) هي الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية التي لا يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها، وأن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل. شكل رقم (5/2) يوضح ذلك.

شكل رقم (5/2) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: هل وجونز، 2001: 196

5/3/2- مصادر الميزة التنافسية:



المصدر: من اعداد الباحث (2018)

تتعدد مصادر الميزة التنافسية باختلاف المؤسسات وظروفها وامكانياتها والبيئة التي تعمل بها تلك

المؤسسات، ومهما اختلفت تلك المصادر فانها إما أن تكون مصادر داخلية كالموارد الملموسة وغير

الملموسة والكفاءات، أو مصادر خارجية يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة، كالتفكير

الاستراتيجي وعناصر الاطار الوطني، يوضح الشكل رقم ( 6/2) المصادر المختلفة التي يمكن أن

تحقق المزايا التنافسية للمؤسسات وهي:

1/5/3/2- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية التي تحقق للمؤسسات مزايا تنافسية في

الموارد الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في الاشياء المادية (المواد الأولية، معدات الانتاج،

الموارد المالية)، والموارد غير الملموسة ك(الجودة، التكنولوجيا، والمعلومات، والمعرفة، ومعرفة كيفية

العمل) بالإضافة إلى الكفاءات (الفردية والجماعية) التي يتمتع بها الافراد في تلك المؤسسات:

1/1/5/3/2- الموارد الملموسة: يتطلب تحقيق التفوق التنافسي الموارد والكفاءات الضرورية لذلك،

بحيث ان حيازة الموارد بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن للمؤسسة وبشكل كبير نجاح

الاستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية(شرفي وكواشي ، 2016: 636):

1- **المواد الأولية: Raw materials:** هي عبارة عن المدخلات التي يتم تحويلها إلى مخرجات في شكل سلع او خدمات.

2- **معدات الانتاج:** الآلات والأدوات والأجهزة التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- **الموارد المالية:** كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة كلما تمكنت من تقديم خدمات جديدة،

بالإضافة إلى امكانية التوسع في نشاطها وفتح مراكز خدمية جديدة لتقديم خدماتها، مما يعزز مركزها التنافسي.

2/1/5/3/2- **الموارد غير الملموسة:** بعكس الموارد الملموسة فإن الموارد غير الملموسة لا يمكن

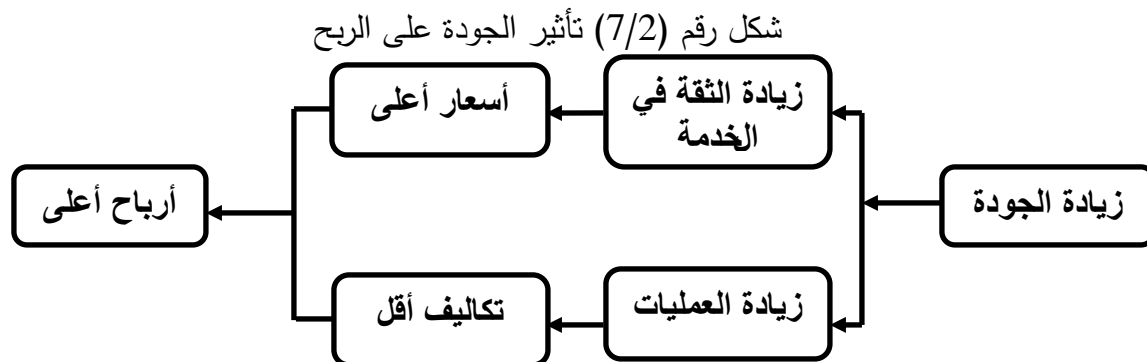
تحسسها فهي غير مادية، ولها عدة صور منها: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة، معرفة كيفية العمل، الزمن.

1- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الإعتماد عليها والثقة

بها لإنجاز الوظائف المصممة لادائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً (شارلز وجاريت، 2001: 200) لأن:

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة والتكاليف المنخفضة للوحدة، بحيث أن الوقت الذي يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل.



المصدر: شارلز وجاريت، 2001: 201

- 2- **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، عبر تصميم خدمات جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة، وتساعد التكنولوجيا على القيام بالعمليات التالية: (قاسم وإبراهيم، 2018: 166).
- تسهيل العمليات وتقليل الأخطاء.
  - تدفق التغذية العكسية وتقييم النتائج وتحسين القدرة على البحث والتطوير ومساعدة المؤسسة على خلق وابدع عمليات جديدة أو تطوير العمليات الحالية.
  - القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.
  - تجديد العمليات والمهام المختلفة.
  - تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات وتحسين نوعيتها.
- 3- **المعلومات:** تلعب المعلومات دوراً هاماً كعنصر منافسة استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، لما لها من دور في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، إلى جانب معرفة تغيرات السوق، وتخفيض عدم التأكد من خلال نظم معلوماتية متعددة تستخدم في جمع وتحليل ومعالجة تلك المعلومات واسترجاعها كتغذية للقرارات الصائبة في الوقت المناسب (الزهراء ورقية، 2014: 159).
- 4- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الإستثمارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع أو الخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات (يحضيه ووصاف، 2015: 36).
- 5- **معرفة كيفية العمل :** أي الدرجة الراقية من الاتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات وعمليات المؤسسة المختلفة كالإنتاج والتنظيم والتسويق ..، وبالتالي اكتساب مزايا تنافسية فريدة (كواشي، وشرفي، 2016: 638).

6- الزمن: يعتبر الوقت سواءً في إدارة الانتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. وتتمثل أهمية الوقت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال: (النور، والبشير، 2016: 134).

- تخفيض زمن تقديم المنتجات (سلع وخدمات) من خلال اختصار دورة حياة المنتج.  
- تخفيض دورة تصميم وانتاج الخدمات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب الخدمة والتسليم، الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في تصميم الخدمات).

- سرعة تطوير الخدمات والمقصود بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير الخدمات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمةً لتنافسية المؤسسة (قاسم، و ابراهيم 2018: 166).

وفي القطاع الخدمي يشترك الزبون في العملية الخدمية مباشرة وينتظر النتائج، ولذلك يعد الوقت الذي تتم من خلاله تجهيز الخدمة للزبون سلاحاً تنافسياً، اذ تعد أوقات انتظار الزبائن لتزويدهم بالخدمة هي بمثابة المخزون الذي ينتظر تصنيعة ما بين محطات العمل، وكلما زاد وقت انتظار الزبون لتلقي الخدمة كلما أدى ذلك إلى عدم رضاهم (النعيمي، 2016: 467).

**3/1/5/3/2: الكفاءات:** تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وهي إما كفاءات فردية أو كفاءات جماعية محورية ( مدني، 2018: 220، مصنوعه، 2012: 7).

**1- الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الاداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة.

**2- الكفاءات الجماعية:** هي نتيجة أو محصل تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك،



معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات.

**2/5/3/2: المصادر الخارجية:** تتمثل المصادر الخارجية التي تحقق للمؤسسات مزايا تنافسية في التفكير الاستراتيجي (قيادة التكلفة، التميز والاختلاف، التركيز) وعناصر الاطار الوطني (عوامل الانتاج، هيكل الطلب، الخدمات المرتبطة والمساندة، استراتيجيات المؤسسة وهيكلها والمنافسة المحلية، دور الصدف، دور الحكومة) تلك المصادر التي تكتسبها المؤسسات من البيئة المحيطة بها.

**1/2/5/3/2- التفكير الاستراتيجي:** تعتمد المؤسسات على استراتيجية معينة بهدف تحقيق أسقيه على منافسيها من خلال تحقيق مزايا تنافسية، وصنف Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة اقسام: (درغام ، والفراء، 2018: 44. الموني، ومقاطف، 2012: 213).

**1- قيادة التكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، ومن بين العوامل التي تشجع المؤسسة الخدمية على تطبيقها هي: توافر الطلب كبير الحجم، آثار منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعين بالسعر.

**2- التميز والاختلاف:** يمكن للمؤسسة أن تتميز بخدماتها عن المؤسسات الاخرى المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للخدمة، سمات خاصة بالخدمة، تقديم خدمة متميزة، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية في تقديم الخدمات، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة.

**3- التركيز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء والوصول إلى ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع افضل في السوق، من خلال تقديم خدمات لعينة من طالبي الخدمة، او بالتركيز على سوق جغرافي محدود، او التركيز على استخدامات معينة للخدمة.

**2/2/5/3/2- عناصر الاطار الوطني:** إن الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على مزايا تنافسية، ويعتبر كمنشأ لتحقيق الميزة التنافسية، بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج

الضرورية والتي بدورها لها القدرة على الحيازة على المزايا التنافسية ومن هذه العناصر (مدني، 2018: 221. و بوحديد ويحيوي، 2016: 226).

1- **العوامل:** تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية والطبيعية وفي رأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فيشمل العوامل المطورة كالحصول على عمالة مؤهلة، قواعد المعدات والبيانات والآلات ونظم الاتصالات الحديثة. وهذه العوامل تعتبر أكثر أهمية من غيرها لأنه يصعب الحصول عليها أو حتى تقليدها.

2- **الطلب:** ويشير إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا تميز الطلب المحلي بالإرتفاع النسبي للخدمات كثيفة التكنولوجيا، فهذا يُعدّ أمراً محفزاً للمؤسسات على تطوير خدماتها ورفع مستوى جودتها من أجل تحقيق التنافسية في السوق العالمي، لذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل العملاء المحليين لطلب خدمات متميزة تؤدي بدورها إلى إجراء المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات العملاء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقوية وتفعيل المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3- **الخدمات المرتبطة والمساندة:** هي سبب نجاح العديد من الخدمات، وهي ذات ميزة تنافسية لأنها تشترك مع بعضها في التقنيات والمدخلات والعملاء، أو تقدم خدمات متكاملة، الأمر الذي يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من التطوير العملياتي وخلق مهارات عملياتية وإدارية أفضل.

4- **استراتيجيات المؤسسة وهيكلها والمنافسة المحلية:** تتضمن كل أهداف واستراتيجيات وطرق التنظيم والإدارة التي تختارها المؤسسة التي تندرج ضمن البيئة المحلية بمختلف مميزاتا وخصائصها، فكما كانت البيئة المحلية للمؤسسة ملائمة، كلما كانت مشجعة للمنافسة ولتحديد القدرة التنافسية.

5- **دور الصدفة:** وهي تلك التطورات غير المتوقعة والتي تحدث في شكل طفرات مفاجئة.

6- دور الحكومة : للحكومة دور فعال في خلق ودعم المزايا التنافسية من خلال التأثير على جملة المحددات السابقة، وإيجاد بيئة مستقرة وملائمة (قانونية وتجارية) للاستثمار، وبهذا يمكن القول أن الحكومة تلعب الدور المحفز والمدعم لإيجاد مزايا تنافسية أو المعيقة لها. ويجدر الإشارة إلى أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها، وتستدعي الحياة على مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تُستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره إلى وفورات في الوقت والجهد والمال (مدني، 2018: 221).

### 6/3/2- معايير الحكم على الميزة التنافسية.

- يرى (Porter,2003) انه يمكن الحكم على ميزة تنافسية اذا توفرت بها المعايير التالية: (لايقة، 2018، 156)
- معيار **خلق القيمة** : أي مدى توفير هذه الميزة قيمة مضافة لكل من المؤسسة والزيون على حده؟ وهل تبرر هذه القيمة التغيرات في السعر خاصة المرتفع؟
  - معيار **الربحية**: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في صناعة الخدمات، وأن تستمر على المديين المتوسط والطويل (تدنية التكاليف، عنصر الجودة المحقق في الخدمات).
  - معيار **الحصة السوقية** : يقصد به مدى ما تحققه المؤسسة من حصة مرتفعة من السوق، غير أن هذا المعيار لا بد من أن يكون مصحوباً بمعيار تحقيق الأرباح.

## 4/2- المبحث الرابع - العلاقة بين متغيرات الدراسة:

### تمهيد:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية السودانية دراسة على عينة من المؤسسات بولاية الخرطوم، ولتحقيق هذا الهدف تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات بين متغيرات الدراسة والتي تم تناولها في النقاط التالية:

### 1/4/2- العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية:

إن السعي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تبني استراتيجية التميز والتي تسعى إلى تقديم أفضل للخدمات التي تتسم بالتفرد، سيساعد المؤسسات على البقاء قيد الحياة في اوقات التقلبات الاقتصادية ذات المنافسة الشديدة (محمد، واحمد، 2015). كما تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطبيقها لاستراتيجيات التمييز في كل من الجودة، الافراد، التوزيع، الوسائل الترويجية (الاعلان)(بن الزاوي، ونعمون، 2016). وأن تبني الجامعات لاستراتيجية التميز في الخدمة التعليمية يحقق ميزة جودة الخدمة التعليمية الجوهرية والتكميلية (مقداي وآخرون، 2012). كما أن هنالك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلاب بتجربة تعليمية متميزة، ودعم اعضاء الهيئة الاكاديمية بما يمكنهم من الاداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الداعمة للتنوع والابداع وتصميم الانشطة التعليمية التي تعزز الابداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية (الفهاء، 2012). وبدوره يعزز الابداع التكنولوجي من الميزة التنافسية باستراتيجياتها الثلاث (التكلفة، التميز، التركيز) من خلال إثارة الطلب خاصة في الاسواق المشبعة عن طريق عرض جديد ويقوي الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق احلال منتجات جديدة، اثاره العرض وخلق موارد جديدة للدخل، زيادة قدرة المؤسسة على التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة أو من خلال إحداث طرق جديدة في العملية الانتاجية، جذب الزبائن والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة (قشوة، والرف 2006).

## الفصل الثاني — الإطار النظري للتميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

وتوصلت دراسة (Viana. et al, 2015) إلى أن وظيفة العمليات تشكل سلاحاً تنافسياً، وأن الشركات التي يتوافر لديها كفاءات تشغيلية تتمتع بمزايا تنافسية تعتمد على العمليات. كما توصلت دراسة (الرحاحلة، 2014) إلى أن لإعادة هندسة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات دور هام جداً في إعادة هيكلة العمليات، وأن مفهوم ومبادئ إعادة الهندسة تتضمن التركيز على عوامل الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية خصوصاً تلك المتعلقة بالجودة والتركيز على العميل وتقديم الخدمة، وهي عوامل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية. كما أشارت دراسة (محمود، 2007) إلى أن إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تحسين الاداء وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون وتشجيع الابتكارات والابداع في إدارة الوظائف والعمليات، كما أن تحسين نظام الاتصال يهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات مما يقلل من الوقت المخصص لتسليم الطلبات. وهذا ما اثبتته دراسة (الرحيم، والمهدي، 2017) بأن تصميم المنتجات وفق منهج Design for Six Sigma (DFSS) يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تفرد بها عن بقية المؤسسات التي تصمم منتجاتها بالطريقة التقليدية، إذ أن التصميم وفق منهج (DFSS) يضمن للمؤسسات أن المنتج صمم ليلبي حاجات ورغبات الزبائن ومن المرة الأولى، ولذلك يجب تبني انتاج متخصص للمحافظة على الزبائن الحاليين، وكسب ولاء زبائن جدد وتقليل تكاليف المخزون، وذلك من خلال التصميم الجيد من المرة الأولى. كما اشارت إلى ذلك دراسة (البغدادي، وآخرون، 2016) بأن الاهتمام بإعادة تصميم العمليات في المشروع قد أدى إلى تحسين مستوى اداء المشروع، مما انعكس على تحقيق التميز في المشروع، ولذا فإن زيادة الاهتمام بإعادة تصميم العمليات سيزيد من فرص المشروع في تحقيق أهدافه وغاياته. كما أن لتحسين العمليات من خلال الابداع التقني (ابداع المنتج وابداع العملية) وتحسين منتجات قائمة، وتصميم منتجات جديدة تأثيراً ايجابياً على تحقيق الميزة التنافسية، وأن للابداع العملي دور كبير في تحقيق تلك المزايا من خلال التأثير على أبعاد التكلفة، الجودة، المرونة (اسماعيل، والطويل، 2010).

ولاستراتيجيات العمليات الفاعلة تأثيراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤشرات المتمثلة في الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم. وبما يؤدي إلى الحفاظ على زبائن المؤسسات الحاليين وجذب زبائن مستقبليين (عباس، 2012). وأن استخدام تكنولوجيا متطورة في بيئة الأعمال تعطي ميزة تنافسية لهذه المنظمات (الوليد والحاكم، 2016). كما وأن لتطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية

واستراتيجيات المنافسة تأثيراً مباشراً على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال قدرة إدارة تلك المؤسسات على تقدير تكلفة المنتجات وإجراء التحسينات الإضافية لعملية الإنتاج، وأن على إدارة المؤسسات التركيز على تطبيق الاستراتيجيات لما لها من دور كبير ومباشر على تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل وخصوصاً فيما يتعلق بأنشطة البحوث والتطوير، تصميم المنتجات والعمليات، الإنتاج، التسويق وخدمة العملاء (البشتاوي، وجريرة، 2015). وتشكل استراتيجيات التغيير التنظيمي الأداة الأكثر فاعلية في مواجهة التحديات الناجمة عن التغيير المستمر في عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وذلك عبر خلق المرونة اللازمة والقدرة على التكيف مع تلك المتغيرات، وتعزز تلك الاستراتيجيات من الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال جمع المعلومات حول المشكلة أو الازمة، الاهتمام بإقامة ورش عمل حول المستجدات والتطورات في العمل، ومواكبة التطور وابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد على انجاز العمل (ابراهيم، ومهدي 2018). وأظهرت دراسة (كواشي، وبلحاج، 2015: 60) أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة المدروسة كان متواضعاً، وهو ما يعني حاجة المؤسسة إلى تمكين العاملين كإستراتيجية تنافسية من أجل الرفع من مستوى جودة خدماتها، خاصة في الجانب التفاعلي بين الموظف والزبون والذي يمثل بُعد الاستجابة جانباً مهماً منه.

كما ويعتبر ما تقوم به المهارات القيادية من إهتمام بتوجيه العمال لحل مشاكلهم في العمل، وتنمية مهارات وكفاءات هؤلاء العمال وتحفيزهم، بالإضافة إلى تخفيض حالة الاحباط الناجمه عن الفشل في الانجاز، وسعي المؤسسة في استقطاب اصحاب الفكر للعمل في المؤسسة للاستفادة من الأفكار النادرة لهم وتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد، واستخدام الاساليب المتطورة والمتجددة من قبل هؤلاء العمال، وبما لديهم من قدرة على التنبؤ بحل مشكلات العمل والتنبؤ بحدوثها تساعد المؤسسة على التميز على منافسيها وتحقيق رضا العميل وزيادة الربحية، والارتقاء بادائها وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمراريتها (نبوية، ونصيرة، 2017). وتعد السياسات الاستثمارات أحد المداخل الهامة والاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية مما يضمن تحقيق وضع تنافسي أفضل مقارنة بالمنافسين، وتمكن عوائد الاستثمارات من تقديم منتجات جديدة ومتميزة، وتطوير الخدمات الحالية، بالإضافة إلى امكانية دعم مشاريع البحث والتطوير بها، وتخفيض التكاليف وطرح أسعار مناسبة وبالتالي تطوير عناصر الميزة التنافسية (جيرار، 2016).

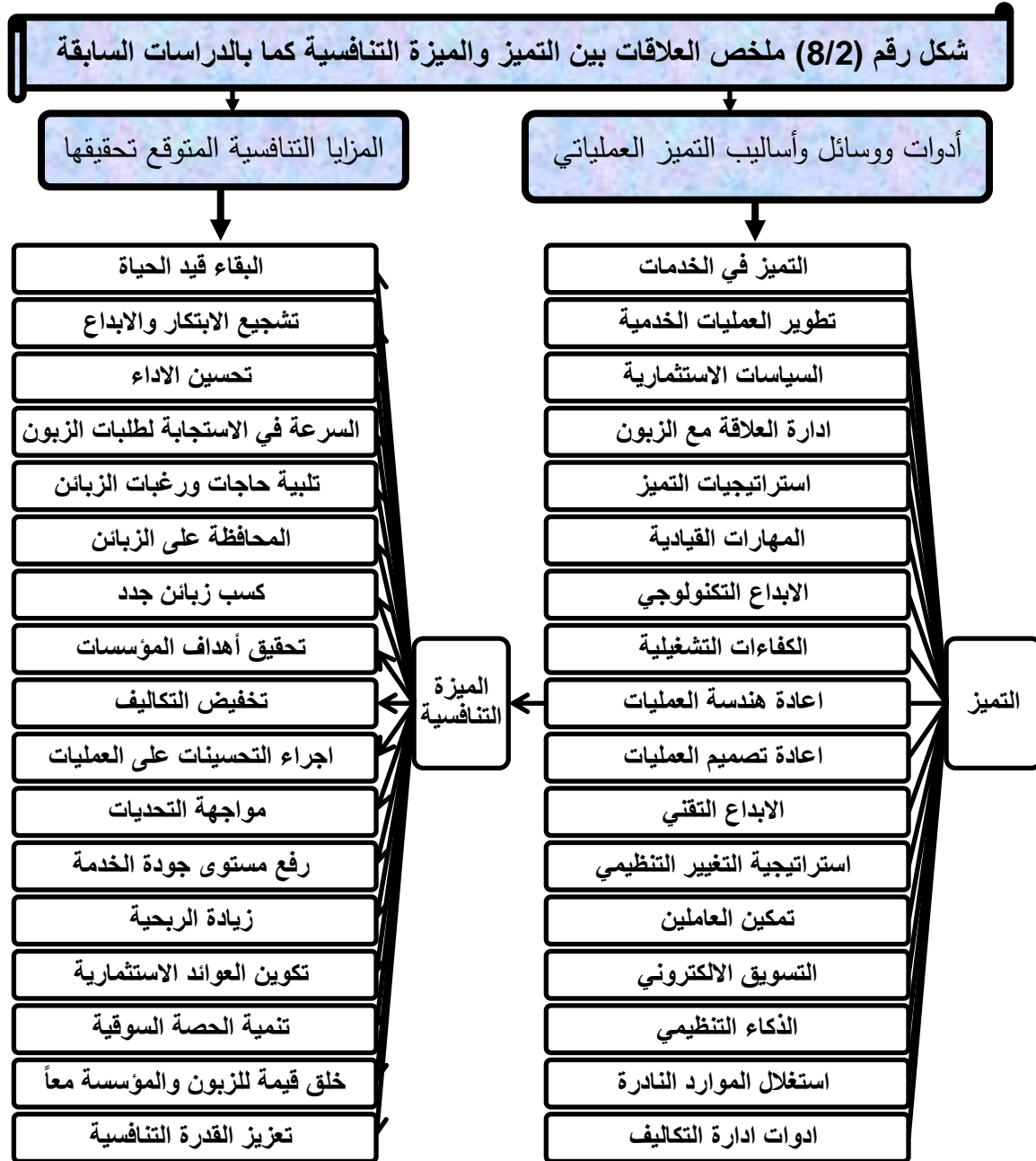
## الفصل الثاني — الإطار النظري للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

وتعد إدارة العلاقة مع الزبون من بين أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والتي تهدف إلى بشكل مباشر إلى تبيان مدى إهتمام المؤسسات بالزبون وإدارة العلاقة معه لتحقيق التميز والريادة، وأن ادراك الزبون للمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات لتوطيد تلك العلاقة على النحو الذي يخلق قيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت (حقانه، وبن سفيان، 2018). وأن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن تؤدي إلى زيادة فرص الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه، وأن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي من جهة وإدارة علاقات الزبون من جهة أخرى (جثير، وآخرون، 2013). كما أشارت دراسة (Yair, 2000) إلى أن الاستفادة من الموارد النادرة في المنظمة تساعد على تحقيق نوع من التغيير والتطوير والاستدامة في أداء الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بينت النتائج أن التميز في الانتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة على تخفيض أسعار المنتجات بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (شلاش وآخرون، 2011) هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام التسويق الالكتروني، وأثره في تحقيق ميزة تنافسية في شركات الدواء. وكان من نتائج الدراسة وجود توجه من قبل شركات صناعة الدواء نحو استخدام الانترنت في التسويق، من أجل متابعة متطلبات المشترين ومعرفة آرائهم، فضلاً عن القدرات التنافسية لشركات الدواء التي مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية في اتجاه تنمية حصتها السوقية وبالتالي تقديم منتجات بأسعار منافسة وخدمات بسرعة متميزة. وكان من أهم التوصيات أن على شركات الدواء جعل استخدام تكنولوجيا الانترنت في تسويق منتجاتها جزءاً من الاستراتيجية التسويقية، مما سينعكس ايجاباً على تعزيز قدراتها التنافسية محلياً وعالمياً. وازدادت دراسة (اسماعيل، وآخرون، 2009) أن استخدام منظمات الاعمال للتسويق الالكتروني لخدمة عملائها يقلل من التكاليف المالية والاعباء الجسدية على العملاء المشترين، إضافة إلى أهمية تقليل الوقت والجهد المبذول للحصول على خدمات فورية مما يشكل ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال وأهميتها في المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

مما سبق يتضح لنا العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، ونستطيع إيجاز تلك العلاقات من خلال الشكل رقم ( 9/2 ) الذي يبين ملخص العلاقة بين التميز في إدارة العمليات

الخدمية والميزة التنافسية، فمن خلال أدوات ووسائل واستراتيجيات ومتطلبات التميز نستطيع تحقيق الميزة التنافسية التي من خلالها تحصل المؤسسة على مزايا تنافسية كالتكلفة الأقل والابداع والاستجابة وغيرها من المزايا الموضحة في الشكل رقم (8/2).



المصدر: اعداد الباحث استناداً إلى نتائج علاقات الدراسات السابقة 2018.



## 2/4/2- العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية.

تعتمد جودة الخدمة الداخلية على مدى ايجابية المعلومات التي يتم الحصول عليها وتطبيقها لنيل رضا الموظف، ونجاح الخدمة الداخلية مقترن برضا الموظف بالدرجة الأولى ( Bruhn, 2003). وأن تطبيقات ذكاء الأعمال ومن خلال ربطها بوسائل الاتصال الحديثة قد أسهمت في انتشار العديد من الخدمات مثل اصدار بطاقات الائتمان وبطاقات التسوق عبر الانترنت، تقديم خدمات الصرف الالكتروني (ATM)، وتقديم خدمات دفع المشتريات عبر البطاقات، وتقديم العديد من الخدمات المصرفية عبر الانترنت والهاتف الثابت والخلوي (صيام، 2012). كما أن لبرامج التسويق الداخلي التي تتبعها المؤسسات أهمية كبيرة باهمية التسويق الخارجي لأنه يساعد في تحقيق تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون، وأن المؤسسات تعمل على تعزيز قدرات العاملين وترفع من مستوى رضاهم من خلال اشاعة روح التعاون والتفاهم بينهم، ورفع مستوى روح الولاء والانتماء بين العاملين من خلال الحوافز (احمد، 2012). وهذا ما اثبتته دراسة (مرسال، وابراهيم، 2015) بأن للتسويق الداخلي تأثير كبير على جودة الخدمة الداخلية بأبعادها، حيث طرأت التغيرات السريعة في إنجاز الاعمال والوقت من أجل رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين القدرة التنافسية في الأسواق والتي تساعد متخذي القرار في تطوير أداء العاملين وتبني قيم ومعتقدات قوية عند وضع سياستها الاستراتيجية. ويضاف إلى ذلك أن زيادة التنوع في تقنيات العمل وتنمية القدرات البشرية والمبادرة في مجال تقديم الخدمات غير المتوقعة من المنافسين وفي اقتناص الفرص البيئية وفي إعداد الاستراتيجية الهجومية ينعكس ايجاباً في رفع وزيادة مستويات خفة الحركة الاستراتيجية(الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية)(الكبيسي، ونوري 2013).

وتساهم القيادات الرؤوية بشكل جيد في أداء الاعمال لفرق العمل وعبر أبعادها الفرعية بنشر الافكار والرؤى من خلال رسم الخطط ووضع السياسات والبرامج والتي تعكس ملامح رؤية ورسالة المنظمة عبر وسائل الاتصال الفعالة والناجحة والتي تهدف إلى تمكين المنظمة والعاملين فيها من تحقيق أفضل الأداء (الطائي، والتميمي 2017). كما أن تمكين المؤسسات العاملين وتكريس فكرة العمل الجماعي لديهم يعطيهم الاستعداد الذهني والعملية للإندماج ضمن فرق عمل فعالة، كما أن

## الفصل الثاني — الإطار النظري للتميز في إدارة العمليات وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

إعطاء العاملين مساحة كافية للتأثير على أعمالهم التي يقومون بها يؤدي إلى قدرة هؤلاء الموظفين على زيادة فاعلية فرق العمل التي تحتويهم، وذلك كنتيجة لما يشعرون به من دور مهم في مجال العمل الموكل اليهم (بدير وآخرون، 2015). ويعزز اعتماد أسلوب فرق العمل الكثير من العوامل الايجابية لدى اعضاء الفريق مثل التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات العلمية مما ينعكس ايجاباً على تخفيض وترشيد تكاليف الخدمة الطبية المقدمة (الحدراوي، وآخرون 2015). وأشارت دراسة (العابد، وآخرون ( 2014 ) إلى أن التوافق بين مبادئ المنظمة المتعلمة والمتمثلة بتمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين هو ما يؤدي إلى الاستفادة من الطاقات البشرية وبما يسهم في تحقيق العمل الجماعي المثمر.

من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين التميز أو احد أبعاده أو سياساته وأبعاد جودة الخدمة الداخلية، تم بناء الشكل رقم (9/2) لتوضيح تلك العلاقة والنتائج المتحققة من تلك العلاقات.



المصدر: من اعداد الباحث 2018.

### 3/4/2- العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية.

لجودة الخدمة الداخلية أهمية كبيرة في تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء، من خلال كسب رضا العاملين وولائهم، ولذلك لابد من الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من الاعمال التي يكلفون بها حتى يحصل العميل الخارجي على الخدمة بالجودة المطلوبة ومن ثم تحقيق رضا العملاء وكسب وولائهم، مما ينعكس على زيادة الحصة السوقية للمؤسسات وزيادة أرباحها وجذب عملاء جدد ما يمثل تحقيقاً لمزايا تنافسية للمؤسسة ينعكس في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمات وتخفيض الأسعار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، والابداع في تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. وفي هذا الصدد أشارت دراسة (Jun, Cai, 2010) إلى اعتبار جودة الخدمة الداخلية أساس الجودة المقدمة للعملاء، فجودة الخدمة الداخلية تؤثر على رضا العاملين، ورضا العاملين يؤثر على وولائهم، الذي بدوره يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة الخارجية للعملاء وكسب رضاهم وولائهم، كما أن للزبائن الداخليون (العاملون) أهمية كالعلاء الخارجيون (الزبائن)، وذلك لأن نجاح الخدمة المقدمة للزبون الداخلي، قد يؤدي إلى كفاءة التعاملات والمبادلات الداخلية بين أعضاء التنظيم أو بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض المنتجات التالفة، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما اشارت دراسة (عبدالقادر 2005) أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية وأن جودة المنتج أو الخدمة تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء وأيضاً من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل. إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للمؤسسة الخدمية ويحقق لها مزايا إيجابية كزيادة الأرباح والنمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة. وبينت دراسة (Nielsen and Pederson, 2003) أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين يحقق مستويات تنافسية أفضل، فإذا كان الموظف يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية. كما اكدت دراسة (Bowen and Schneider, 1993) أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون

مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين التمكين لدى الموظفين ورضا الزبائن. وعززت هذه النتيجة دراسة ( Cronin & Taylor 1992 ) بأن تمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره، وهذه الاستجابة الفورية وسرعة الإنجاز تعد من أهم مؤشرات الجودة في قطاع الخدمات.

كما يمكن اعتبار العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة التي تتمتع بالمعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين (صفدية، 2012: 14). وأشارت دراسة (الكبيسي، وبرايم، 2014) أن المؤسسات استطاعت بشكل جدي من توظيف التغييرات التي حصلت في القدرات المعرفية للمديرين فيها سيما في قدرتهم على التفكير المنظم والتجديد والتطوير وفي قدراتهم الإبداعية وسلوكياتهم الذكية وفي قدراتهم الحدسية في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية لتحقيق الميزة التنافسية فيها عبر خفض الكلفة وتحسين الجودة ورفع مستويات المرونة والسرعة في تسليم الخدمات. كما أشارت دراسة (نعيمة وآخرون، 2015) إلى أن المهارات المحورية (المهارات الملموسة وغير الملموسة) لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي تمتلكها مقارنة بالمنافسين، وهي ناتجة عن التعلم الجماعي والربط بين الكفاءات الإنتاجية ودمج تيارات تكنولوجية، كما تتميز بصعوبة تقليدها واحلالها، فقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات تنافس بخلق وتطوير مهاراتها الأساسية مما يكسبها ميزة تنافسية ويعكس مدى نجاح المؤسسة في تقديم الخدمة القادرة على تحقيق الأشباع لحاجات ورغبات العملاء وضمان الجودة. ويتطلب المحافظة على جودة خدمة داخلية مرتفعة داخل المنظمة تحسين كفاءة العاملين فيها من حيث التدريب والتأهيل، وتحسين سلوكهم العام والعمل على تحقيق التعاون المشترك بالعمل كفريق واحد دون وجود صراع داخلي بينهم يؤثر على جودة الخدمات المقدمة ( Bellou & Andronikidis, 2008: 949). ومع زيادة الاهتمام بتحسين

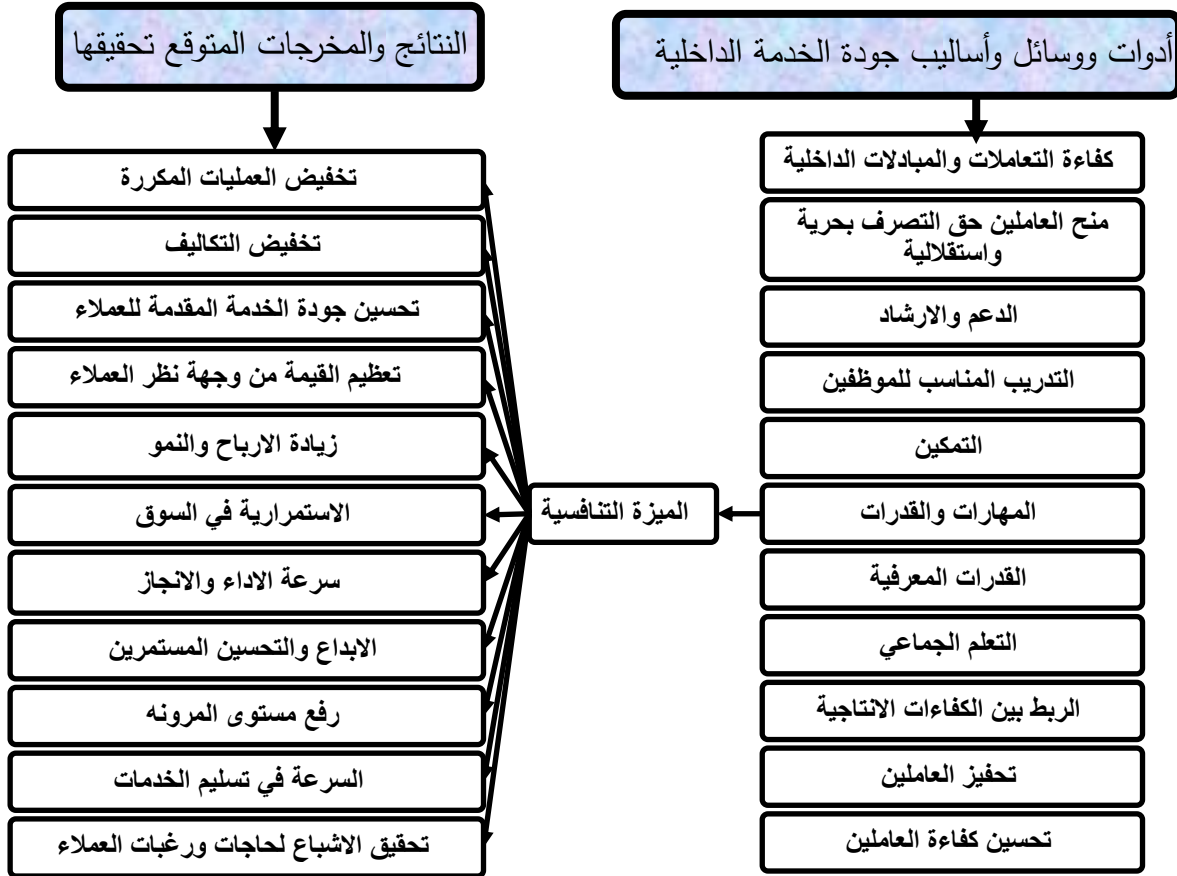
## الفصل الثاني — الإطار النظري للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية

مستويات جودة السلعة أو الخدمة والرغبة في زيادة مواجهة تحديات المنافسة ازدادت أهمية التدريب، ويتطلب التدريب القيام بتدريب تعليمي يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والاشكال البيانية وتشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات ومهارات تكنولوجيا في مجال استخدام الحاسبات والالمام بأهم الاساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للزبائن (نائل، 2013). وقد أشارت دراسة (بختاوي وصوار، 2017) أنه لتحقيق تلك الميزة لابد من وجود البنية التحتية للابداع والتمثلة في الهيئات والبرامج المساعدة على تنمية قدرة الموظف على ابتكار طرق وطرح أفكار لممارسة النشاطات بالشكل الذي يرفع من أداء الفرد والمؤسسة، وأن للتوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية أثر على الميزة التنافسية.

ولأهمية رضا العاملين، يرى (Wang, 2012: 174) أنه يجب على المؤسسات تحسين رضا المستخدمين لديها، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات الداخلية فيها لكي تحافظ على مستخدمين مؤهلين، وبالتالي تعزيز اداء المؤسسة، كما أن هنالك تأثير للثقافة التنظيمية على سلوك وأداء المستخدمين في المؤسسة والذي ينعكس بشكل واضح على التفاعل بين المستخدمين والعملاء. كما توصلت دراسة (آل خطاب وزميلاه، 2016) إلى أن أكثر أبعاد الجودة الداخلية تأثيراً على جودة الجودة الخارجية هي الاعتمادية، الضمان، والتعاطف، كما أظهرت الدراسة أن رضا الزبون الداخلي له تأثير كبير في تعزيز الجودة الداخلية وبالتالي انعكاسها على الجودة الخارجية المقدمة للزبائن. كما أوصت دراسة (Alexandros, 2001) بذلك، حيث اقترحت بأنه لتقديم خدمة داخلية عالية الجودة، يجب أن يكون هناك برامج تحفيزية للعاملين أو مقدمي الخدمة، وأن يأخذ مديرو المنظمات بعين الاعتبار المنافسة الخارجية ومقارنتها بجودة الخدمات الداخلية من حيث سرعة الأداء وتقليل التكاليف والميزة التنافسية، وأيضاً ضرورة وجود اتصال مستمر بين متلقي الخدمة ومزود الخدمة، وأخذ وجهة نظر كل طرف من أجل التوصل إلى قاعدة أساسية تنبثق منها معايير الجودة لكلا الطرفين. وقد أشارت دراسة (Voss & Keller, 2005) بأن المؤسسات إذا أرادت تحسين جودة الخدمات الخارجية عليها أولاً تحسين مستويات جودة الخدمة الداخلية، ولتحقيق ذلك فإن على المؤسسات بدايةً وضع خطة عمل تبين المبادلات والادوار بين مختلف الاقسام داخل المؤسسة، وحتى داخل الاقسام التي على اتصال مباشر بالعملاء.

من نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات بين جودة الخدمة الداخلية أو أبعادها مع الميزة التنافسية، تم بناء الشكل رقم (10/2) الذي يوضح تلك العلاقة والنتائج المتحققة من تلك العلاقات.

شكل رقم (10/2) ملخص العلاقات بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية اعتماداً على نتائج الدراسات السابقة



المصدر: من اعداد الباحث 2018.

## 5/2- خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل استعراض الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، من خلال أربعة مباحث رئيسية تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتميز في إدارة العمليات الخدمية، أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة الداخلية، في حين تناول المبحث الثالث الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وأخيراً تناول المبحث الرابع العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويمكن ايجاز ذلك على النحو الآتي:

1/5/2- هدف المبحث الأول إلى التعرف على مفهوم التميز في إدارة العمليات الخدمية ليتضح أن التميز في إدارة العمليات الخدمية هو: تبني منهجية تسعى لتحقيق التميز في إدارة العمليات الخدمية وحل المشكلات والعمل الجماعي والقيادة التشاركية والتحسين المستمر في النتائج، ومن ثم تحديد أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية والتي حُددت في هذه الدراسة بثلاثة أبعاد هي: التميز في إدارة العميل، التطوير العملي، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمي، كما تناول المبحث أنواع وأنظمة العمليات في المؤسسات الخدمية، وطرق قياس كفاءة هذه العمليات.

2/5/2- أما المبحث الثاني فقد استهدف التعرف على مفهوم جودة الخدمة الداخلية ، ورغم الاختلاف في تعريف الجودة فإن الباحثين والمفكرين متفقون على أن جودة الخدمة الداخلية في نظرهم هي جودة الخدمة من وجهة نظر العميل الداخلي (الموظف)، رغم الاختلاف في أبعاد وأساليب قياس هذه الجودة، ثم تناول المبحث أهمية وأهداف جودة الخدمة الداخلية، ليتم تحديد أبعاد جودة الخدمة الداخلية، وطرق وأساليب قياس جودة الخدمة الداخلية.

3/5/2- وبالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرق لمناقشة مفهوم الميزة التنافسية ، ليتضح إختلاف هذا المفهوم باختلاف مستوى تحليل البيئة التنافسية (المنظمة، الصناعة، المستوى القومي)، وكذلك باختلاف العلم الذي يدرس هذه المزايا (الإدارة، الاقتصاد)، ومع ذلك فإن هنالك إتفاق على أن غاية هذه المزايا: تطوير المؤسسات، زيادة الحصة السوقية، تعظيم الأرباح، وتحسين سمعة المؤسسة السوقية، كما تناول المبحث أهمية وأبعاد ومصادر الميزة التنافسية.

4/5/2- كما استهدف المبحث الرابع مناقشة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة ليتضح أن التميز في إدارة العمليات الخدمية، وجودة الخدمة الداخلية عاملان مساعدان وداعمان لتحقيق الميزة التنافسية، وتم بناء نماذج أو أشكال توضح العلاقات بين تلك المتغيرات. وفي ظل الدلالات السابقة وبناءً على توجهات الدراسة الحالية وترتيبها، سيتم تصميم منهجية الدراسة وبناء نموذج الدراسة وتطوير الفروض، بالإستناد إلى نظرية الموارد، وتقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في هذه الدراسة، وبيان أساليب تحليل البيانات وإختبار الفرضيات، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل الثالث - التالي مباشرةً لهذا الفصل باذن الله.

## الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

3

- 0/3- تمهيد.
- 1/3- نظرية الدراسة.
- 2/3- تطوير فرضيات ونموذج الدراسة .
- 3/3- منهجية الدراسة.
- 4/3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 5/3- مصادر الحصول على البيانات.
- 6/3- تصميم قائمة الاستبيان.
- 7/3- صدق وثبات أداة الدراسة.
- 8/3- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- 9/3- ملخص هيكل الةرسه ومنهجيته.
- 10/3- ملخص الفصل.



## 0/3- تمهيد:

تعد مرحلة تصميم البحث من المراحل الأساسية في إعداد هوتنفيذه، حيث تمثل خطة الدراسة التي تحتوي على الخطوط والخطوات اللاحقة مثل مجتمع وعينة الدراسة ونوع البيانات اللازمة، وطرق جمعها وتحليلها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية ومجتمع وعينة الدراسة، ونموذج الدراسة المقترح الذي تم تصميمه بناءً على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) Resource Based View التي تمتلكها المنشأة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وتطوير فرضيات الدراسة للعلاقات بين متغيراتها، بالإضافة إلى أدوات ومصادر الحصول على المعلومات، وتحليل الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها لغرض تحقيق أهداف الدراسة وذلك على النحو التالي:

## 1/3- نظرية الدراسة:

تستند هذه الدراسة على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) Resouece Based View، التي برزت في الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز إهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، كما أنها تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز.

وتسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الإختلاف يكمن في مواردها الغير ملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية. كما تنظر النظرية إلى المنشآت كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن الربح وتطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز وليس إلى تعظيم الربح فقط (كمال والهام، 2014: 326).

ووضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يُقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير

منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية. وأكد ( Barney, 1991: 114) على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة ونوع الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة، وعلى كيفية استخدامها.

وفي نفس السياق فقد أنتهت دراسة (Lawer, 2009) إلى أن المورد البشري يبقى أساس الميزة التنافسية في أي منظمة كانت ومهما كان مجال عملها، وذلك بإعطائه أهم الإجراءات المناسبة للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة وتوجيهه بالطريقة المثلى.

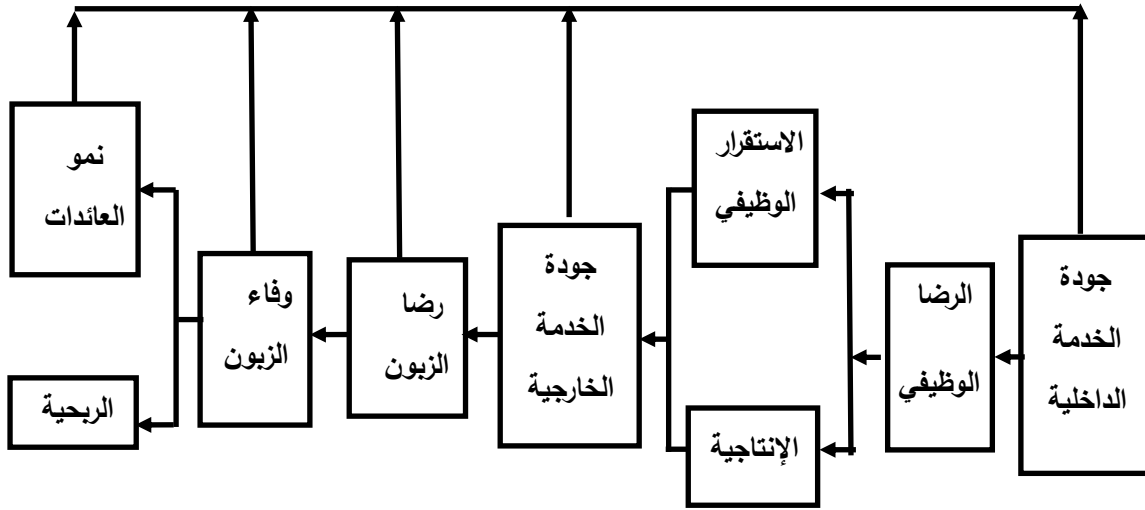
كما يرى (Prahalad & Hamel, 1990) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد، أي إن الفكرة الأساسية لهذه المقارنة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقارنة حسب Prahalad and Hamel في:

- ١ - قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
  - ٢ - يمكن إعتبار المؤسسة كحافطة موارد (تقنية، مادية، بشرية) وفي نفس الوقت كحافطة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
  - ٣ - إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة إختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.
  - ٤ - الإستغلال الأمثل للموارد (الإستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.
- وتُعد جودة الخدمة الداخلية ، سلسلة من الخدمات الداخلية التي تحدد جودة الخدمة الخارجية تبدأ هذه السلسلة من جودة الخدمة الداخلية، فينتج عنها رضا العاملين واستجابتهم والتي ينتج عنها جودة الخدمة الخارجية، ثم رضا الزبائن التي ينتج عنها بالمحصلة النهائية منفعة وانتماء الزبائن (James, 1994)

من خلال الشكل رقم (1/3) نلاحظ الترابط بين الجودة الداخلية والخارجية، و أن الاهتمام بالجودة الداخلية المتمثلة بالاهتمام بالعاملين في المنظمات يؤدي في النهاية إلى تجويد الخدمة الخارجية المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وبالتالي تحقيق المنفعة الربحية والتوسع في السوق من خلال كسب المزيد من العملاء وهو ما يمثل تحقيقاً للميزة التنافسية للمنظمة.

شكل رقم (1/3)

## سلسلة جودة الخدمات داخل المنظمة



المصدر: James, et al., 1994: 166.

وفي هذه الدراسة سيتم دراسة دور جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (متغير مستقل) والميزة التنافسية ( كمتغير تابع)، وبالنظر الى الدراسات السابقة لوحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تتميز بإدخال جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة. ذلك أنه وبما تمتلكه الشركة الخدمية من موارد (بشرية) متميزة قادرة على الابداع والابتكار وبما تمتلكه هذه الموارد من مهارات وخبرات وعقول قادرة على امتلاك زمام المبادرة والإقدام من دون خوف أو تردد، وكذلك من خلال ما تمتلكه هذه المنظمات من قدرات بشرية لديها من المهنية والكفاءة ومهارات اتصال جيدة بالعملاء، ناهيك عن الترابط والتعاون بين هؤلاء العاملين لكفيل بتحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات من خلال الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة، كإستراتيجية التكلفة الأقل، والجودة، والإبداع.

شكل رقم (2/3)

العلاقة بين الموارد والقدرات المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية بهذه الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث 2018.

2/3- تطوير فرضيات ونموذج الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على أربع فرضيات رئيسية ينبثق منها مجموعة من الفروض الفرعية، وقد

روعي عند صياغة الفروض الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة لتطوير وتنمية هذه الفروض،

وبناء نموذجها، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

1/2/3- تطوير الفرضية الاولى: العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية:

أشارت دراسة (الخموس، 2014) إلى وجود أثر للتميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة

التنافسية في المصارف الإسلامية. فيما استنتجت دراسة (الفهاء، 2012) وجود علاقة بين تبني

إستراتيجية التميز في التعلم والتعلّم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية. كما

خلصت دراسة (Yair,2000) إلى أن الاستفادة من الموارد النادرة في المنظمة تساعد على تحقيق

نوع من التغيير والتطوير والاستدامة في أداء الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

ويشير (Safaria, et al, 2017) إلى وجود أثر كبير للتسويق الداخلي على الميزة التنافسية. فيما

توصلت دراسة (Gupta, 2012) أن للممارسات الخضراء التي تتبعها المطاعم أثر في جذب

الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية. وأفادت دراسة (بن الزاوي، ونعمون، 2016) بأن إستراتيجية التميز

تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لاستراتيجيات التمييز في كل من الجودة،

الافراد، التوزيع، الوسائل الترويجية (الاعلان). ويدورها دراسة (Viana et al, 2015) توصلت

إلى أن وظيفة العمليات تشكل سلاحاً تنافسياً، وان الشركات التي يتوافر لديها كفاءات تشغيلية

تتمتع بمزايا تنافسية تعتمد على العمليات.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى:  
**1/1/2/3- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

1/1/1/2/3- هناك أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية في التكلفة الأقل.

2/1/1/2/3- هناك أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية في الإبداع.

3/1/1/2/3- هناك أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية في الاستجابة.

**2/2/3-تطوير الفرضية الثانية العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية**

أشارت العديد من الدراسات الى وجود علاقة بصورة غير مباشرة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية، حيث توصلت دراسة (Croteau and Raymond, 2004) إلى أن القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات للعاملين في المجالات التي تختص بها . ونتج عن دراستي (بدير و آخرون، 2015 ، و الحدراوي، وآخرون 2015) أن تمكين المؤسسات العاملين وتكريس فكرة العمل الجماعي لديهم يعطيهم الاستعداد الذهني والعملية للاندماج ضمن فرق عمل فعالة، و أن اعتماد أسلوب فرق العمل يعزز الكثير من العوامل الايجابية لدى أعضاء الفريق مثل التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات العلمية . وبينت دراسة (Bruhn, 2003) اعتماد جودة الخدمة الداخلية على مدى ايجابية المعلومات التي يتم الحصول عليها وتطبيقها لنيل رضا الموظف، ونجاح الخدمة الداخلية مقترن برضا الموظف بالدرجة الأولى. أما دراسة(الكبيسي، ونوري 2013) استنتجت أن زيادة التنوع في تقنيات العمل وفي الإبداعات والهياكل التنظيمية وفي القدرات البشرية ينعكس ايجاباً في رفع مستويات خفة الحركة الاستراتيجية (الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) فيها. كما أن التوافق بين مبادئ المنظمة المتعلمة والمتمثلة بتمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين هو ما يؤدي إلى الإستفادة من الطاقات البشرية وبما يسهم في تحقيق العمل الجماعي المثمر (العابد وآخرون، 2014). وأشارت دراسة (الطائي، والتميمي 2017) أن القيادات الرؤوية تساهم بشكل جيد في أداء الاعمال لفرق العمل وعبر أبعادها الفرعية بنشر الافكار والرؤى من خلال رسم الخطط ووضع

السياسات والبرامج والتي تعكس ملامح رؤية ورسالة المنظمة عبر وسائل الاتصال الفعالة والناجحة والتي تهدف الى تمكين المنظمة والعاملين فيها من تحقيق أفضل الأداء. ويشير (احمد، 2012) أن لبرامج التسويق الداخلي التي تتبعها المؤسسات أهمية كبيرة باهمية التسويق الخارجي لأنه يساعد في تحقيق تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون، وأن المؤسسات تعمل على تعزيز قدرات العاملين وترفع من مستوى رضاهم من خلال إشاعة روح التعاون والتفاهم بينهم، ورفع مستوى روح الولاء والانتماء بين العاملين من خلال الحوافز، كما أن للتدريب والبحث والتطوير دور في تطوير الافراد وتحقيق رضاهم. من نتائج علاقات الدراسات السابقة يمكن استنتاج وصياغة الفرضية الرئيسية الثانية ونصها:

**1/2/2/3- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التغيير والتطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.**

وينتفع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالي:

- 1/1/2/2/3- هناك أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية في إنجاز المهام.
- 2/1/2/2/3- هناك أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية في المعرفة بالوظيفة.
- 3/1/2/2/3- هناك أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية في جودة التفاعل.
- 4/1/2/2/3- هناك أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية في مستوى التعاون.

**3/2/3- العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية.**

عززت دراسة (بريش عبدالقادر، 2007) هذه العلاقة حيث توصلت إلى وجود علاقة بين جودة الخدمة المصرفية (الخارجية) والميزة التنافسية. حيث تُعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً تستعمله البنوك لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت دراسة (الكبيسي وإبراهيم، 2014) إلى وجود تأثير متزايد للقدرات المعرفية عبر توسط القدرات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، و أنه ينبغي أن تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والإستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. وبدورها أشارت دراسة (Khandekar & Sharma, 2005) إلى أن قدرات الموارد البشرية لها تأثير كبير على استدامة الميزة التنافسية لأن

الحفاظ عليها يتوقف على قدرة المنظمة على اجتذاب واستبقاء الأفراد ذوي المهارات اللازمة. كما أشارت دراسة (الدوري والعزاوي، 2004) إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة وبسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي. وشددت دراسة (Bellou & Andronikidis, 2008) على المطالبة بالمحافظة على جودة خدمة داخلية مرتفعة داخل المنظمة وتحسين كفاءة العاملين فيها من حيث التدريب والتأهيل، وتحسين سلوكهم العام والعمل على تحقيق التعاون المشترك بالعمل كفريق واحد دون وجود صراع داخلي بينهم لتأثيره على جودة الخدمات المقدمة. وتشير دراسة (Alexandros, 2001) بضرورة أن يكون هناك برامج تحفيزية للعاملين أو مقدمي الخدمة، وأن يأخذ في الاعتبار المنافسة الخارجية ومقارنتها بجودة الخدمة الداخلية من أجل تحسين الأداء وتقليل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه وبناءً على نتائج تلك الدراسات أمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على:

**1/3/2/3- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية للمؤسسات**

**الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة.** وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1/1/3/2/3- هناك أثر لجودة الخدمة الداخلية على التكلفة الأقل.

2/1/3/2/3- هناك أثر لجودة الخدمة الداخلية على الإبداع.

3/1/3/2/3- هناك أثر لجودة الخدمة الداخلية على الاستجابة.

**4/2/3- العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال المتغير**

**الوسيط جودة الخدمة الداخلية.**

أشارت دراسة (Safari, 2017) إلى أن جودة الخدمة المدركة تتوسط العلاقة بين التسويق

الداخلي والميزة التنافسية، وتوصلت دراسة (الكبيسي، وابراهيم، 2014) إلى أن القدرات

الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين القدرات المعرفية والميزة التنافسية، كما توصلت دراسة (Moliner

et al, 2016) إلى أن إدارة الجودة تتوسط العلاقة بين التصميم التنظيمي والميزة التنافسية. وبدورها

بينت دراسة (الخموس، 2014) إلى وجود تأثير للتميز في إدارة العمليات المصرفية في تحقيق

الميزة التنافسية للمصارف الإسلامية بوجود جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط، إذ أن زيادة

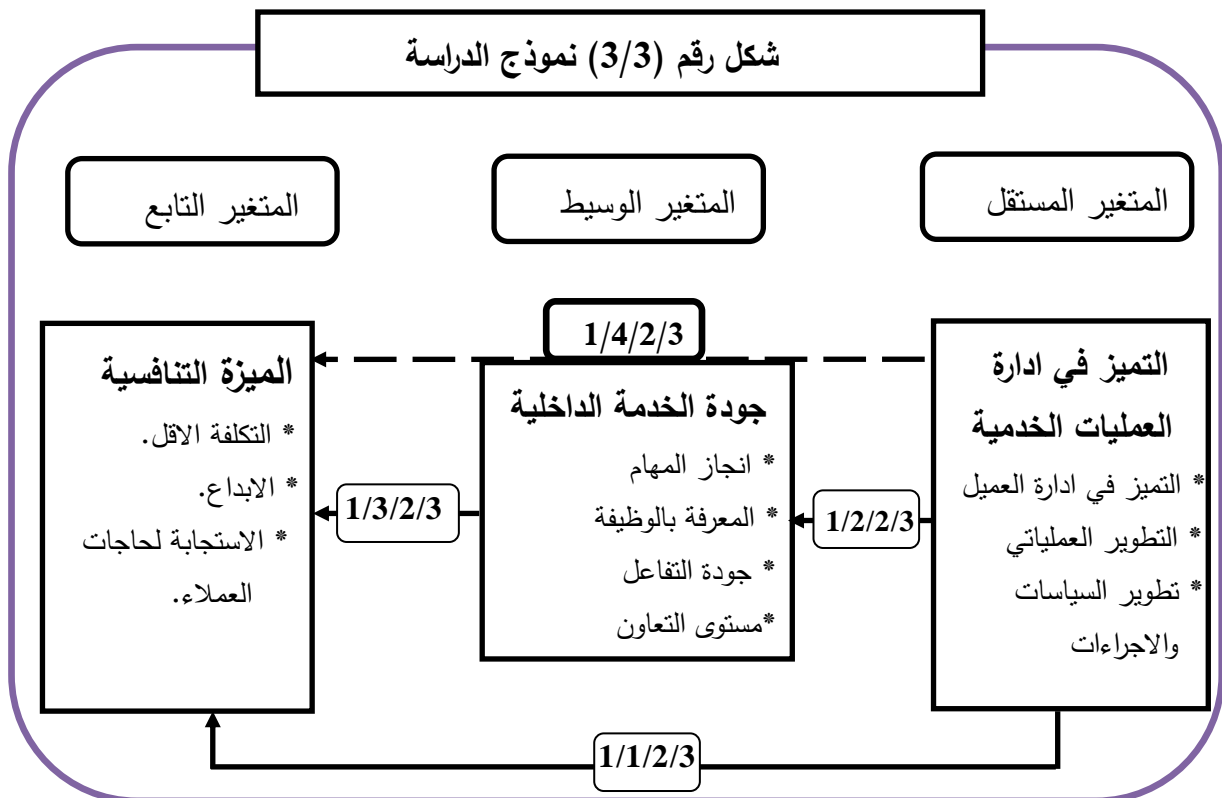
الاهتمام بالتميز في إدارة العمليات المصرفية من قبل المصارف في ظل وجود الخدمات المصرفية

من شأنه تحقيق الميزة التنافسية لهذه المصارف . من نتائج توسط العلاقات في الدراسات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أن:

1/4/2/3- جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة.

### 5/2/3- نموذج الدراسة ومتغيراتها:

بعد استعراض المفاهيم النظرية للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، واستناداً إلى نظرية المنشأة القائمة على الموارد، وتطوير الفرضيات، قام الباحث بتصميم نموذج الدراسة الذي من خلاله سيتم دراسة العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، وجودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط. كما في الشكل رقم (3/3):



المصدر : من إعداد الباحث 2016.

يوضح نموذج الدراسة رقم (3/3) المتغيرات المستقلة والتابعة والمتغير الوسيط والعلاقات بين متغيرات الدراسة، وأبعاد كل متغير على حده وتفصيلها على النحو التالي:



**1/5/2/3- المتغير المستقل (التميز في إدارة العمليات الخدمية) :** ويضم ثلاثة محاور تتلخص في (التميز في إدارة العميل، التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) وتضم (17) عبارة، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتمييزها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة (الخموس 2014، Musa & Tulay 2008).

ولقياس متغيرات التميز في إدارة العمليات الخدمية، استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس قائمة الاستقصاء (الجزء الثاني، القسم الأول) لقياس آراء المدراء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو التميز في إدارة العمليات الخدمية، ( انظر الملحق رقم (1) ).

**2/5/2/3- المتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية):** وتضم أربعة متغيرات، تتلخص في (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) ، وتضم (19) عبارة، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من العبارات وتمييزها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة مثل (Sharma, et al, 2016). (انظر الجدول رقم(3/2) الفصل الثاني)

ولقياس متغيرات جودة الخدمة الداخلية تم استخدام مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس مستوى الجودة والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى عالية جداً، بينما يشير الرقم (1) إلى متدنية تماماً، مع وجود درجة متوسطة في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (الجزء الثاني، القسم الثاني) لقياس آراء مدراء المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو مستوى جودة الخدمة الداخلية (انظر الملحق رقم (1) ).

**3/5/2/3- المتغير التابع الميزة التنافسية:** ويضم ثلاثة متغيرات، تتلخص في (ميزة التكلفة الأقل، الإبداع، الاستجابة)، وتضم (16) عبارة، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من المتغيرات وتمييزها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة. (انظر الجدول رقم(4/2)الفصل الثاني).

ولقياس متغيرات الميزة التنافسية استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود حيادية في المنتصف، وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الاستقصاء (الجزء الثاني، القسم الثالث) لقياس آراء المدراء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو الميزة التنافسية ( انظر الملحق رقم(1) ).

## 3/3- منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم تصميمه بغرض التركيز على الوصف الدقيق للخصائص والمتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة، وكذلك العلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات، باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها وكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية والإدارية. وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ثم الوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة درجة المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، ولذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، ومن ثم التوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

وتهتم هذه الدراسة بدراسة آراء الخبراء في المؤسسات الخدمية الخاصة بولاية الخرطوم محل الدراسة ( الجامعات الخاصة ، البنوك، شركات الاتصالات، شركات التأمين، شركات الطيران، الأوراق المالية، شركات الصرافة، الفنادق ) في ولاية الخرطوم نحو أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية وتأثيرها في خلق الميزة التنافسية، ودراسة العلاقة بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية، وكذلك العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية وتأثير جودة الخدمة الداخلية في هذه العلاقة كمتغير وسيط.

## 4/3- مجتمع وعينة الدراسة:

نتناول في هذا الجزء كلاً من مجتمع وعينة ال دراسة وتحديد كل منهما، وحجم العينة وإجراءات سحبها من مجتمع الدراسة كما يلي:

## 1/4/3- مجتمع الدراسة:

يشار عادةً إلى المجتمع الإحصائي بأنه: جميع العناصر أو المشاهدات (Observations) أو (المفردات أو القياسات أو القيم أو العناصر) الممكنة للظاهرة قيد البحث أو

الدراسة، أو مجموع الوحدات موضوع الدراسة الإحصائية بصرف النظر عن هذه الوحدات (أحمد، 2016، ص 229).

ووفقاً لأهداف هذه الدراسة والتي تسعى إلى التعرف على دور جودة الخدمة الداخلية في تفسير العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية على عينة من ا لمؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم. لذا فان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم، ونتيجة لعدم توافر إحصائيات شاملة ودقيقة عن بعض أنواع المؤسسات الخدمية، فقد تقرر الاعتماد على أسلوب وإجراءات الحصر الشامل لسبعة أنواع من الخدمات وهي (الجامعات الخاصة، البنوك، الاتصالات، التامين، الطيران، الاوراق المالية، شركات الصرافة والتحويلات)، واعتماد 30 مفردة لتمثل مجتمع مؤسسات الخدمات الفندقية، نظراً لعدم وجود احصاية دقيقة للفنادق، ولاهمية هذا النوع من الخدمات ومساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي. تمثل هذه الانواع من الخدمات اهم أنواع الخدمات التي تمس و تلامس احتياجات ورغبات أفراد المجتمع ولا يمكن للمجتمع الاستغناء عنها لما لهذه الخدمات من أهمية لا يمكن لفرد من أفراد المجتمع أن يستغني عنها فهي مرتبطة بتعليمه ومن بعدها وظيفته وأعماله واتصالاته وتنقلاته وادارة أمواله وتأمينها،

### 2/4/3- عينة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على عينة واحدة مستقلة، وهي عينة المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم بثمانية أنواع من الخدمات وهي (الجامعات الخاصة، المصارف، شركات الاتصالات، شركات التامين، شركات الطيران، الاوراق المالية، شركات الصرافة، الفنادق). ونظراً لوجود إحصائيات دقيقة لتلك الأنواع من الخدمات -فيما عدا الفنادق- ولبغية الوصول إلى نتائج دقيقة، فقد تم أخذ تلك المؤسسات بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل لتكون عينة لهذه الدراسة. وبالنسبة لخدمة الفنادق فقد تم اختيار عينة محددة مكونة من 30 مفردة لتكون ممثلة لهذا النوع من الخدمات، حيث ان 30 مفردة ممكن أن تكون ممثلة لمجتمع بحثي (أوما سيكاران، 2006) فحري بهذه المفردات أن تمثل تمثيلاً جيداً جزء من مجتمع بحثي (الفنادق). وقد امكن الحصول على احصائية دقيقة لهذه المؤسسات من الجهات المشرفة وأمكن حصر هذه المؤسسات في الجدول رقم (1/3). والتي تمثل عينة هذه الدراسة.

جدول رقم (1/3)

عينة الدراسة حسب الخدمة المقدمة

المؤسسة	الجامعات الخاصة <sup>1</sup>	المصارف <sup>2</sup>	الصرافة <sup>3</sup>	الاتصالات <sup>4</sup>	التامين <sup>5</sup>	الاوراق المالية <sup>6</sup>	الطيران <sup>7</sup>	الفنادق <sup>8</sup>
العدد	15	37	23	3	13	40	21	30
الاجمالي: 182 مؤسسة خدمية								

المصدر: 1- الادارة العامة للتعليم العالي الاهلي-وزارة التعليم العالي، 2+3- البنك المركزي السوداني، 4- الهيئة القومية للاتصالات، 5- الهيئة القومية للتامين، 6- سوق الاوراق المالية 7-الهيئة العامة للطيران المدني، 8- عشوائية.

5/3- مصادر الحصول على البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وهما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، ويمكن توضيح هذه البيانات على النحو الآتي:

1/5/3- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث على مجموعة من البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في المعلومات عن الشركات الخدمية في ولاية الخرطوم والتي سبق جمعها وتحليلها وتفسيرها ونشرها عن طريق الآخرين. ومفهوم التميز في إدارة العمليات وخصائصه ومداخله وأبعاده، ودور التميز في إدارة العمليات الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الخدمية من خلال جودة الخدمة الداخلية. ومفهوم جودة الداخلية وأبعادها وأنواعها ودور هذه الجودة في دعم التميز في ادارة العمليات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات . بالإضافة إلى التعرف على مفهوم وأهمية وعناصر الميزة التنافسية ومصادر الحصول عليها. وتم الحصول على هذه البيانات من مصدرين رئيسيين هما:

1/1/5/3- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة بالمؤسسات، حيث تتمثل هذه المصادر في السجلات والتقارير الصادرة من ال مؤسسات الخدمية، وكذلك التقارير والسجلات ذات العلاقة بالقطاع الخدمي في السودان كتقارير البنك المركزي السوداني.

2/1/5/3- المصادر الخارجية: وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة، وتتمثل هذه المصادر في المكتبات (المؤلفات العلمية، المقالات، الدوريات، البحوث، الرسائل العلمية،

الكتب،... وغيرها)، والمواقع الالكترونية، وقواعد البيانات العالمية،... وغيرها من المصادر الخارجية.

### 2/5/3- البيانات الأولية:

وفيما يتعلق بالبيانات الأولية فإنها تمثل الجزء الرئيسي والهام في الدراسة من خلال الدراسة الميدانية. وقد تم جمعها من خلال المستقصى منى منهم (مدراء المؤسسات الخدمية (الجامعات الخاصة، المصارف، شركات الاتصالات، شركات التأمين، شركات الطيران، الاوراق المالية، شركات الصرافة، الفنادق)) بولاية الخرطوم من خلال استبانته للتعرف على آراء هؤلاء المدراء نحو دور جودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

### 6/3- تصميم قائمة الاستبيان (أداة جمع البيانات الاولية):

اعتمدت هذه الدراسة بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للمدراء في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بواقع استبانته واحدة لكل مؤسسة خدمية وذلك لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، واشتملت القائمة على (9) صفحات (انظر الملحق رقم (1) )، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستبيان، أما الصفحات الأخرى فقد اشتملت على ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات الخاصة بالمؤسسات من حيث (طبيعة الخدمة المقدمة، عدد العاملين، حجم المؤسسة، ملكية المؤسسة، عدد المنافسين) بينما خصص الجزء الثاني لعبارات قياس المتغيرات والمكون من ثلاثة أجزاء، القسم الأول منها والمقاس من خلال (17عبارة) لآراء مدراء المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو التميز في إدارة العمليات الخدمية، وخصص القسم الثاني والمقاس من خلال (19عبارة) لآراء مدراء المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو مستوى جودة الخدمة الداخلية بهذه المؤسسات، أما القسم الثالث والذي احتوى على (16عبارة) فقد خصص لآراء مدراء المؤسسات الخدمية محل الدراسة نحو الميزة التنافسية، وبالنسبة للجزء الثالث من الاستبيان فقد خصص لجمع المعلومات الشخصية

عن المدراء بهذه المؤسسات، من خلال (4) أسئلة والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، الجدول رقم (2/3) يوضح مصادر تلك العبارات وعدد عباراتها.

### جدول رقم (2/3)

قياس متغيرات الدراسة ومصادر عبارات متغيراتها

المتغير	المجال	عدد العبارات	المصدر
التميز في إدارة العمليات الخدمية	التميز في إدارة العميل	5	Musa & Tulay 2008
	التطوير العملياتي	6	الخموس 2014
	تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية	6	الخموس 2014
جودة الخدمة الداخلية	انجاز المهام	5	Sharma, et al 2016
	المعرفة بالعمل	5	Sharma, et al 2016
	جودة التفاعل	5	Sharma, et al 2016
	مستوى التعاون	4	Sharma, et al 2016
الميزة التنافسية	التكلفة الاقل	5	حري 2013
	الابداع	5	شعبان 2011
	الاستجابة	5	Macmillan & Tempo 2000
الاجمالي		52	

المصدر: من اعداد الباحث 2017.

وعند وضع هذا الاستبيان تم الاخذ بعين الاعتبار وضع اسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية، وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة، مع مراعاة أن تكون معظم الاسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الاجابة عليها وسهولة تحليلها. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان للمتغيرين المستقل والتابع حسب الجدول رقم (3/3).

### جدول رقم (3/3)

درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة لعبارات المتغيرين المسقل والتابع

الاستجابة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1

كما تم استخدام مقياس مستوى الجودة المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان للمتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية) كما هو موضح بالجدول رقم (4/3):

جدول رقم (4/3)

درجات مستوى الجودة لقياس عبارات جودة الخدمة الداخلية

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

كما انه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الارقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها عند تحليل النتائج، حيث تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره (عز عبدالفتاح، 2008) للحكم على الاتجاه عند استخدام المقياس الخماسي، والجدول رقم (5/3) يوضح ذلك.

جدول رقم (5/3)

مقياس تحديد الوزن النسبي والاهمية للوسط الحسابي

درجة التحسن	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	الى	من	الى	من
صغيرة جداً	35.8%	20%	1.79	1
صغيرة	51.8%	36%	2.59	1.80
متوسطة	67.8%	52%	3.39	2.60
كبيرة	83.8%	68%	4.19	3.40
كبيرة جداً	100%	84%	5	4.20

وقد تم اعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

المدى = 4-1-5 = (أعلى قيمة- أدنى قيمة).

عدد الفئات = 5 (حسب مقياس ليكرت والجودة الخماسي المستخدمان في الدراسة).

طول الفئة =  $5 \div 4 = 0.8$  (المدى ÷ أكبر قيمة في المقياس).

إضافة هذه القيمة (0.8) الى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح).

وهكذا اصبح بالامكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات والاهمية النسبية

لها كما ظهر في الجدول رقم (5/3).

وقد مرت عملية إعداد وبناء وتنمية الاستبيان بعدة مراحل حتى وصولها الى الصورة النهائية التي امكن من خلالها جمع البيانات الاولية لهذه الدراسة كما بالشكل رقم (4/3):

## شكل رقم (4/3)

مراحل اعداد وبناء وتنمية الاستبيان (دورة بناء الاستبيان)



المصدر: من اعداد الباحث 2017م.

تلك المراحل يمكن الاسترشاد بها في البحوث العلمية حيث تكاد أغلب مراحل بناء الاستبيان تمر بهذه الخطوات، تفاصيل إختبار صدق وثبات أداة الدراسة واختبار العينة المبدئية في الفقرات التالية.



### 7/3- صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 1/7/3- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم (4) متخصصين في مجال الإدارة واسمائهم بالملحق رقم (4)، وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف الذي صممت من أجله، وكذلك للتأكد من الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إضافة وحذف وتعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان في صورته المبدئية.

#### 2/7/3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تُعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

#### جدول رقم (6/3)

نتائج اختبار الثبات والمصدقية (الفكرونباخ) لعينة تجريبية 30 مؤسسة خدمية

الرقم	المتغير	الهدف	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
1	التميز في ادارة العمليات الخدمية	التميز في إدارة العميل	5	.554
2		التطوير العملياتي	6	.821
3		تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية	6	.849
4	جودة الخدمة الداخلية	انجاز المهام	5	.779
5		المعرفة بالوظيفة	5	.780
6		جودة التفاعل	5	.887
7		مستوى التعاون	4	.840
8	الميزة التنافسية	التكلفة الأقل	5	.793
10		الإبداع	5	.869
11		الاستجابة	6	.846

المصدر: من اعداد الباحث استناداً الى نتائج الدراسة الميدانية 2017

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حده، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ

بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات أو ثبات منخفض، ويبين الجدول رقم ( 6/3 ) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة لعينة تجريبية (30) استبيان لـ (30) مؤسسة خدمية.

يتضح من الجدول رقم (6/3) الآتي:

- \* ارتفاع معاملات الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة فيما عدا بُعد (التميز في إدارة العميل) والذي بلغ 554.، مما يؤكد الاتساق الداخلي للابعاد الخاضعة للقياس.
- \* نظراً لانخفاض معامل الثبات (قيمة ألفا كرونباخ) لبُعد التميز في إدارة العميل فقد قام الباحث باستبدال عبارات هذا البعد بعبارات أخرى ذات قيمة عالية لألفا كرونباخ. وبذلك تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية.

### 7/3/3 - جمع بيانات الدراسة الميدانية:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد وإختبار قائمة الاستقصاء (الاستبيان) وجعلها في صورتها النهائية، قام الباحث بجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة بواسطة الاستبيان، باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستبيان وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقضي منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى.

وتشير هنا إلى انه تم ترميز البيانات التي احتوت عليها القائمة، وذلك لإدخالها وإخضاعها للتحليل، باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للبحوث الاجتماعيات SPSS عية وفقاً لخطة تحليل البيانات.

### 8/3 - الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS21 وبرنامج Amos 23 لتحليل واختبار العلاقة والتاثير بين متغيرات الدراسة استناداً الى البيانات الاولية التي تم جمعها من المستقضي منهم، وفي ضوء الفرضيات التي تم وضعها بهدف إختبارها ومن هذه الاساليب:

1/8/3 - إختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتقدير معاملات ثبات Reliability

Coefficients فقرات الدراسة.

2/8/3- أساليب الإحصاء الوصفية : مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقد تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة، وإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية.

3/8/3- معامل الارتباط ( R ) : وهو مؤشر احصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كما أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، بينما الإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

4/8/3- معامل التحديد (  $R^2$  ) : للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توافق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

5/8/3- اختبار تحليل المسار Path Analysis : هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon Ann, Spring 2002 ) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى ، للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة علي جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة النموذج ويعرض الجدول رقم (7/3) مؤشرات جودة التوافق وقيمها المعيارية.

## جدول رقم (7/3)

مؤشرات جودة النموذج المستخدمة في تقييم جودة التوافق من عدمه للنماذج البحثية

المصدر	المدى المقبول	تعريفه	مؤشر جودة التوافق
Joseph F. Hair, JR. and Others., 1995	$1 < x^2/df < 5$	وهي عبارة عن قيمة مربع كاي ( Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية، إذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة	النسبة بين قيم $x^2$ ودرجات الحرية $df$ The relative chi-square $x^2/df$
Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996	$\geq 90$ أكبر من 90	يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج المقترح موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد $R^2$ ، كلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض	مؤشر جودة المطابقة The Goodness-of-Fit Index (GFI)
James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Iriini Moustaki 2002	$< 0.08$ أقل من 0.08	وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة واذا ساوت قيمته 0.05 فاقبل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات و إذا كانت القيمة محصورة بين 0.05،0.08 دل ذلك علي أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
Barbara G.) Tabachnick and Linda S. (Fidell, 1996	$\geq 90$ أكبر من 90	تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.	مؤشر المطابقة المعياري: ( Nor med ) (Fit Index NFI)
Barbara G.) Tabachnick and Linda S. (Fidell, 1996	$\geq 90$ أكبر من 90	تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) (CFI):
Barbara G.) Tabachnick and Linda S. (Fidell, 1996	$\geq 90$ أو $\geq 95$ أكبر من 90 أو أكبر من 95	وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1.0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة	مؤشر المطابقة المتزايد) Incremental Fit Index (IFI):
Joseph F. Hair, JR. and Others., 1995	$\geq 90$ أكبر من 90	وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة	مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: من أعداد الباحث استناداً إلى ما أورده كل من (اسماعيل 2010، الشواورة، 2017)

جدول رقم (8/3) ملخص هيكل ومنهجية الدراسة

م	تساؤلات الدراسة	أهداف الدراسة	فرضيات الدراسة	متغيرات الدراسة	القياس	أساليب التحليل والاختبارات الاحصائية
1	هل للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) أثر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	قياس وتحليل أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم.	- متغيرات التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) - متغيرات الميزة التنافسية ( التكلفة الأقل، الإبداع، الاستجابة	- لقياس متغيري ( التميز في إدارة العمليات الخدمية، والميزة التنافسية) استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود حيادية في المنتصف.	- معاملات الارتباط والانحدار المتعدد - أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Amos23 -النسبة بين قيم $X^2$ ودجات الحرية. - مؤشر جودة المطابقة GFI، مؤشر جذور متوسط الخطأ التقريبي RMSEA، مؤشر المطابقة المقارن CFI، مؤشر لويس TLI، مؤشر المطابقة المتزايد IFI
2	هل للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) أثر على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	قياس وتحليل أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	- متغيرات التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العمل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) - متغيرات جودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون)	- لقياس متغير ( التميز في إدارة العمليات الخدمية) استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (1) إلى غير موافق تماماً مع وجود حيادية في المنتصف. - ولقياس جودة الخدمة الداخلية استخدم الباحث مقياس مستوى الجودة الخماسي المتعدد والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم (5) الى مرتفعة جداً، بينما يشير الرقم (1) الى متدنية جداً مع وجود مستوى متوسط ويشير له الرقم (3)	- معاملات الارتباط والانحدار المتعدد - أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Amos23 -النسبة بين قيم $X^2$ ودجات الحرية. - مؤشر جودة المطابقة GFI، مؤشر جذور متوسط الخطأ التقريبي RMSEA، مؤشر المطابقة المقارن CFI، مؤشر لويس TLI، مؤشر المطابقة المتزايد IFI

م	تساؤلات الدراسة	أهداف الدراسة	فرضيات الدراسة	متغيرات الدراسة	القياس	أساليب التحليل والاختبارات الاحصائية
3	هل لجودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) أثر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم؟	اختبار أثر جودة الخدمة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم.	- متغيرات جودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) - متغيرات الميزة التنافسية ( التكلفة الأقل، الإبداع، الاستجابة	- ولقياس جودة الخدمة الداخلية استخدم الباحث مقياس مستوى الجودة الخماسي المتعدد والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم ( 5 ) الى مرتفعة جداً، بينما يشير الرقم ( 1 ) الى متدنية جداً مع وجود مستوى متوسط ويشير له الرقم (3). - لقياس متغير (الميزة التنافسية) استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم ( 5 ) الى موافق تماماً، بينما يشير الرقم ( 1 ) الى غير موافق تماماً مع وجود حيادية في المنتصف.	- معاملات الارتباط والانحدار المتعدد - أسلوب تحليل المسار باستخدام برنامج Amos23 -النسبة بين قيم $X^2$ ودجات الحرية. - مؤشر جودة المطابقة GFI، مؤشر جذور متوسط الخطأ التقريبي RMSEA، مؤشر المطابقة المقارن CFI، مؤشر لويس TLI، مؤشر المطابقة المتزايد IFI
4	- جودة الخدمة الداخلية، هل تتوسط العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم؟	قياس أثر توسط جودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية المدروسة.	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.	- متغيرات التميز في إدارة العمليات الخدمية (التميز في إدارة العميل، التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) - متغيرات جودة الخدمة الداخلية (انجاز المهام، المعرفة بالوظيفة، جودة التفاعل، مستوى التعاون) - متغيرات الميزة التنافسية ( التكلفة، الإبداع، الاستجابة	لقياس متغيري ( التميز في إدارة العمليات الخدمية، والميزة التنافسية) استخدم الباحث مقياس متعدد البنود، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الشهير والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم ( 5 ) الى موافق تماماً، بينما يشير الرقم ( 1 ) الى غير موافق تماماً مع وجود حيادية في المنتصف. - ولقياس جودة الخدمة الداخلية استخدم الباحث مقياس مستوى الجودة الخماسي المتعدد والمتدرج من خمس نقاط، حيث يشير الرقم ( 5 ) الى مرتفعة جداً، بينما يشير الرقم ( 1 ) الى متدنية جداً مع وجود مستوى متوسط ويشير له الرقم (3)	- أسلوب تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos23 - معاملات الارتباط والانحدار المتعدد -النسبة بين قيم $X^2$ ودجات الحرية. - مؤشر جودة المطابقة GFI، مؤشر جذور متوسط الخطأ التقريبي RMSEA، مؤشر المطابقة المقارن CFI، مؤشر لويس TLI، مؤشر المطابقة المتزايد IFI

من خلال ما سبق ورغبة في الربط بين الاطار العام للبحث بما يتضمنه من تساؤلات وأهداف وفروض ومنهجية الدراسة واساليب القياس والاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، قام الباحث بتصميم جدول يتضمن اختصاراً لتلك العلاقة، وذلك كما بالجدول رقم (8/3)

### 10/3- ملخص الفصل:

عرض الباحث في هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة وذلك على النحو التالي:

- تعمل الدراسة على اختبار أربعة فرضيات رئيسية إنبثق عن كل فرض مجموعة من الفروض الفرعية حسب الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة، خصص الفرض الرئيس الأول لاختبار العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، تفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية للعلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية وكل من أبعاد الميزة التنافسية. بينما جاء الفرض الثاني لاختبار العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية، تفرع من هذا الفرض الثاني أربعة فروض فرعية وبالنسبة للفرض الرئيس الثالث فقد تم بناؤه لاختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية، وأتى الفرض الرابع والأخير لدراسة واختبار توسط جودة الخدمة الداخلية للعلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.
- تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، والتي شملت ثمانية انواع من الخدمات، كما تمثلت عينة الدراسة المستقصي منهم في مدرء هذه المؤسسات.
- اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الاولية من المستقصي منهم على تصميم قائمة استبيان أعدت خصيصاً لهذا الغرض، تم جمع البيانات من خلال هذه الاستبانة بعد اجراء التحكيم الظاهري من قبل (4) محكمين متخصصين في مجال الدراسة، كما تم اجراء اختبار الاعتمادية لهذه الاستبانة من خلال جمع البيانات لعينة عشوائية تجريبية مكونة من 30 مؤسسة خدمية من المؤسسات (عينة الدراسة).
- اعتمد تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة على استخدام الاساليب الاحصائية المتعددة مثل اساليب الاحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار والارتباط المتعدد، واختبار تحليل المسار والمؤشرات المرتبطة به من خلال برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاحصائية SPSS21 وبرنامج أموس AMOS23.
- بعد تحديد منهجية ومجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل واختبار الفروض سيتناول الباحث في الفصل الرابع (التالي مباشرة لهذا الفصل) باذن الله نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

4

0/4- تمهيد.

1/4- المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة فقرات الاستبيان

2/4- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.

3/4- ملخص الفصل.



#### 0/4- تمهيد:

لأغراض توضيح نتائج دراسة الدور المفسر لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية والتي تم التوصل إليها من خلال إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS 23 والذي تم الإشارة إليهما في الفصل السابق، وذلك في مبحثين:

**1/4- المبحث الأول:** تناول تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان واشتمل على مواضيع (معدل الاستجابة لعينة البحث، الخصائص الديموغرافية لهذه العينة (للأفراد، والمؤسسات)، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة.

**2/4- المبحث الثاني:** تناول اختبار فرضيات الدراسة: من خلال تحليل العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة مستخدمين تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS23.

#### 1/4- المبحث الأول: عرض وتحليل ومناقشة فقرات الاستبيان.

خلافاً لأغلب الدراسات التي تستخدم مقياس واحد لقياس عبارات الاستبيان، فقد تم تصميم الاستبيان لهذه الدراسة وفقاً لمقياسين رئيسيين:

- مقياس ليكرت الخماسي: لقياس عبارات المتغيرين المستقل (التميز في إدارة العمليات الخدمية)، والتابع (الميزة التنافسية)، والذي يتكون من خمسة مستويات ، يأخذ كل مستوى من هذه المستويات درجة معينة من الموافقة، يرمز لكل درجة برقم أو وزن معين حيث أن "أوافق بشدة" يقابلها الرقم 5 أو الوزن (5)، "أوافق" يقابلها الرقم (4)، "محايد" يقابلها الرقم (3)، "لا أوافق" ويقابلها الرقم (2)، وأخيراً "لا أوافق بشدة" ويقابلها الرقم (1).

- مقياس مستوى جودة الخدمة: لقياس عبارات المتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية). والذي يتكون من خمسة مستويات للجودة، يأخذ كل مستوى من هذه المستويات درجة معينة، يرمز لكل درجة برقم أو وزن معين حيث أن "عالية جداً" يقابلها الرقم 5 أو الوزن (5)، "عالية" يقابلها الرقم (4)، "متوسطة" ويقابلها الرقم (3)، "متدنية" ويقابلها الرقم (2)، وأخيراً "متدنية جداً" ويقابلها الرقم (1).

تم توزيع عدد ( 182 ) استبانة على المسؤولين في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة بمعدل استبانة واحدة لكل مؤسسة و بمساعدة مُقدرة ومشكورة من الزملاء تمكن ت من إستلام ردود المبحوثين في فترة معقولة.

#### 1/1/4- معدل الاستجابة:

يمكن توضيح الردود على قائمة الاستبان من خلال الجدول رقم (1/4)، حيث يلاحظ من الجدول أن معدل ردود المسؤولين في المؤسسات الخدمية محل الدراسة بلغت (85%) وهي نسبة ممتازة لتمثيل مجتمع البحث في البحوث الوصفية التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم (1/4)

##### قوائم الاستقصاء الموزعة والمرتجة والصالحة للتحليل

معدل الاستجابة	القوائم الصالحة للتحليل	القوائم المستبعدة	القوائم الغير مرجوعة	القوائم المرتجة	القوائم الموزعة	نوع الخدمة
%89	33	1	3	34	37	بنوك
%98	39		1	39	40	أوراق مالية
%100	13			13	13	تأمين
%80	12		3	12	15	جامعات خاصة
%67	2		1	2	3	اتصالات
%81	17	2	2	19	21	طيران
%67	20		10	20	30	فنادق
%83	19		4	19	23	صرافة
%85	155	3	24	158	182	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحث وفقا لنتائج الدراسة الميدانية 2018.

وتشير بيانات الجدول رقم (1/4) إلى النتائج الآتية

- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسئولي البنوك، بلغت ( 34 ) استبيان من أصل ( 37 ) قائمة موزعة، تم استبعاد عدد ( 1 ) استبانة لعدم استيفائها البيانات، لتصبح الاستبانات القابلة للتحليل (33) استبانة تمثل ما نسبته (89%) من البنوك.

- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسئولي مؤسسات الأوراق المالية، بلغت ( 39 ) قائمة استبيان من أصل (40) قائمة موزعة، بمعدل استجابة (98%).

- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسؤولي مؤسسات التأمين، بلغت ( 13 ) قائمة استبيان من أصل (13) قائمة موزعة، بمعدل استجابة (100%).
- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسؤولي المؤسسات التعليمية، بلغت ( 12 ) قائمة استبيان من أصل (15) قائمة موزعة، بمعدل استجابة (80%).
- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسؤولي مؤسسات الاتصالات، بلغت ( 2 ) من قوائم الاستبيان من أصل (3) قوائم موزعة، بمعدل استجابة (67%).
- عدد قوائم الاستقصاء المستردة والموجهة لمسؤولي مؤسسات الطيران، بلغت ( 19 ) قائمة استبيان من أصل ( 21 ) قائمة موزعة، وتم استبعاد عدد ( 2 ) استبيان لعدم استيفائها للبيانات، ليصبح بذلك الاستبانات القابلة للتحليل (17) استبانته تمثل ما نسبته (81%) من مؤسسات الطيران.

#### 2/1/4- الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

##### 1-2/1/4- أولاً- المعلومات الخاصة بالمؤسسة :

يتضح من الجدول رقم (2/4) توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية للمؤسسة من حيث:

**طبيعة الخدمة المقدمة:** حيث بلغت نسبة خدمة الأوراق المالية (25.1%) من العينة وتشكل أكبر نسبة فيها، تليها الخدمة البنوك بنسبة ( 21.3%)، ثم خدمة الفنادق بنسبة ( 12.9%)، ثم خدمة مؤسسات الصرافة (12.3)، ثم الطيران (11%)، والتأمين بنسبة (8.4%)، ثم الخدمات التعليمية بنسبة (7.7%)، وأخيراً خدمات الاتصالات بنسبة (1.3%).

**عدد العاملين بالمؤسسة:** شملت الفئة اقل من 50 عامل (51.6%) وهي أكبر نسبة، بينما شملت الفئة أكثر من 100 عامل (32.9%)، والفئة من 50-100 عامل بلغت (15.5%).

**حجم المؤسسة:** يوضح التحليل أن المؤسسات المتوسطة تشكل أكبر نسبة حيث بلغت (45.8%) من العينة، تليها المؤسسات الكبيرة (29.7%)، ثم المؤسسات الصغيرة (24.5%).

**ملكية المؤسسة:** كانت أكبر نسبة للمؤسسات السودانية بالكامل (64.5%) ثم يليها المؤسسات المختلطة (سودانية وأجنبية) (23.9%) ثم المؤسسات الأجنبية بالكامل (11.6%).

عدد المنافسين لخدمة الشركة: فقد تبين أن فئة أكثر من 10 منافسين يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (74.8%)، ثم الفئة من 5 إلى 10 منافسين يشكلون ما نسبته (12.9%)، وتليها الفئة أقل من 5 منافسين بنسبة (12.3%).

جدول رقم (2/4)

الخصائص الديموغرافية للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة

				خصائص المؤسسة	العينة	
الاجمالي	عدد العاملين	أقل من 50	من 50 إلى 100	أكثر من 100	155	
	النسبة	51.6	15.5	32.9		
	حجم المؤسسة	كبيرة	متوسطة	صغيرة		
	النسبة	29.7	45.8	11.6		
	ملكية المؤسسة	سودانية بالكامل	سودانية واجنبية	اجنبية بالكامل		
	النسبة	64.5	23.9	11.6		
	عدد المنافسين	أقل من 5	من 5 إلى 10	أكثر من 10		
	النسبة	12.3	12.9	74.8		
	نوع الخدمة	تعليمية	مصرفية	اتصالات		تأمين
	النسبة	7.7	21.3	1.3		8.4
	تابع نوع الخدمة	طيران	أوراق مالية	فنادق		صرافة
	النسبة	11.0	25.1	12.9		12.3

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2018.

2/2/1/4 - ثانياً - المعلومات الشخصية للمدراء:

جدول رقم (3/4)

الخصائص الشخصية لمدراء المؤسسات الخدمية المدروسة

					خصائص المدراء	العينة
					النوع	155
					أنثى	
					الاجمالي	
					101	
					54	
					65.2	
					34.8	
					%100	
					النسبة	
					المؤهل	155
					جامعي	
					ما بعد الجامعي	
					الاجمالي	
					6	
					71	
					78	
					3.9	
					45.8	
					50.3	
					%100	
					النسبة	
					العمر	155
					40-31 سنة	
					50-41 سنة	
					أكثر من 50	
					38	
					47	
					36	
					24.5	
					30.3	
					23.2	
					22	
					%100	
					النسبة	
					سنوات الخبرة	155
					من 5 إلى 10 سنوات	
					من 11 إلى 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
					30	
					40	
					31	
					19.4	
					25.8	
					20.0	
					34.8	
					%100	
					النسبة	

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2018.

يوضح الجدول رقم (3/4) توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديموغرافية لمدراء المؤسسات

الخدمية من حيث:

النوع(الجنس): حيث بلغت نسبة الذكور (65.2%) من العينة وتشكل اكبر نسبة تليها فئة الاناث

بنسبة (34.8%). ويرجع الباحث انخفاض نسبة مشاركة المرأة في عينة الدراسة الى الطبيعة

التي يتطلبها هذه الوظائف، ولكون هذه المؤسسات خاصة فان أغلب المشاركين في رؤوس

أموالها من الرجال فان هؤلاء في الغالب من يكونون على قمة الهرم الإداري في هذه المؤسسات.

المؤهل الدراسي: بلغت نسبة حملة الشهادات ما فوق الجامعية (50.3%) تشكل أكبر نسبة مما يعني أن أكثر من نصف مدرء المؤسسات الخدمية من حملة الشهادات العليا (ماجستير دكتوراه)، يليها حملة الشهادات الجامعية بنسبة (45.8)، ثم حملة الشهادات ما قبل الجامعة بنسبة (3.9%).

ويرى الباحث أن إرتفاع نسبة الحاصلين على الشهادة العليا (الماجستير والدكتوراه) يرجع الى طبيعة العمل في هذه المؤسسات مثل العمل الاكاديمي ( الجامعات الخاصة) والعمل ذو المخاطر الكبيرة والتي يتطلب اتخاذ القرار فيها الى مهارات وتعليم عالي كالعامل في المؤسسات المالية (البنوك، الصرافة والتحويلات، التأمين)، وقد يعود ذلك أيضاً الى رغبة تلك المؤسسات في الحصول على مزايا تنافسية والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استقطاب الأفراد ذوي القدرات المعرفية العالية. ومع ذلك فإن هناك بعض أنواع الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات لا تتطلب الأفراد ذوي المؤهلات العالية مثل الفنادق.

العمر: أظهر التحليل أن الفئة العمرية من 31-40 سنة شكلت (30.3%) وهي اكبر نسبة، والفئة من 20-30 سنة بلغت (24.5%)، بينما شكلت الفئة من 41-50 سنة نسبة بلغت (23.2%)، واخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بلغت نسبة (21.9%). وقد يرجع السبب في أن الفئة العمرية من 31-40 تشكل نسبة 30.3% من العينة نتيجة لمحاولة هذه المؤسسات وضع الثقة في ادارة المؤسسات للكوادر الشابة، ورغم ذلك فان التفاوت في هذه الفئات ليس كبيراً جداً ولم تستحوذ فئة من الفئات على نسبة كبيرة من عدد المدرء (عينة الدراسة).

سنوات الخبرة: أوضح التحليل ان الفئة أكثر من 15 سنة خبرة يشكلون نسبة (34.8%) وهي أكبر نسبة، تليها الفئة من 5-10 سنوات حيث بلغت (25.8%)، ثم الفئة من 11-15 سنة بلغت نسبة (20.0%)، واخيرا الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (19.4%). مما يعني أن أغلب مدرء المؤسسات يتمتعون بخبرة كبيرة في أعمالهم وأن لديهم كم معرفي كبير اكتسبوه من السنوات التي عملوها بهذه المؤسسات، وهذا ما يعطي هذه المؤسسات القدرة العالية على اكتساب المزايا التنافسية من خلال القدرات المعرفية التي يتمتع بها هؤلاء المدرء والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر، كما أن المؤسسات الخدمية تعمل على استقطاب ذوي الخبرات العالية لادارة هذه المؤسسات.

### 3/1/4- التحليل العاملي الاستكشافي:

تأتي أهمية هذا الإجراء لاستبانته الدراسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي ان التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى .

وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويُمكن الحكم على ان متغير ما ينتمي إلى مكون معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الاحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و(Hair et al,1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

- ان يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة او متغير 0.60 او اكثر.
- ان يكون معامل ارتباط كل عبارة او متغير بالعامل اكبر من 0.2.
- ان يكون معامل تحميل العبارة او المتغير على العامل الواحد 0.5 او اكثر.
- ان لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
- ان لا تقل قيمة Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوران، و أن لا تقل قيمة KMO عن 0.50%، تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة إختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية Communities للبنود أكثر من 0.50%، وان لا يقل تشعب العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وأن لا تقل قيم ال جذر الكامن عن الواحد. وبمراعاة الشروط السابقة تم عمل التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

1/3/1/4- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية:

جدول رقم (4/4)

التحليل العاملي الاستكشافي للتميز في إدارة العمليات الخدمية (المتغير المستقل)

3	2	1	العبارات	المتغيرات
.102	.385	.761	تهدف إجراءاتنا إلى تسهيل الحصول على الخدمات المختلفة.	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
.208	.060	.729	تعكس السياسات المتبعة رضا العميل عن العمليات المنجزة.	
.324	.168	.704	نقوم بتنفيذ تقديم العمليات الخدمية بسرعة.	
.198	.373	.698	يراعي تصميم خدماتنا إمكانية التغيير المستقبلي.	
.360	.256	.630	نحرص على السرية التامة عند تنفيذ العمليات الخدمية لعملائنا.	
.156	.862	.115	تعمل على تطوير قنوات التسويق الإلكتروني لخدمات المؤسسة.	التطوير العملي
.303	.780	.247	تولي أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير.	
.272	.697	.340	تحديث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات بهدف تحقيق رغبات العملاء الحاليين والجدد.	
.280	.629	.213	لديها القدرة على تخطيط العمليات الخدمية بالدقة والجودة المطلوبة.	
.094	.540	.476	تهتم باستمرار بإعادة الهيكلة بهدف التطوير مواكبة للتغيرات في البيئة الخدمية.	
.823	.166	.159	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عملية ضبط وتحسين مستمرين.	إدارة العميل
.754	.216	.265	تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والراحة.	
.739	.193	.231	تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.	
.672	.289	.209	نقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة.	
0,888			KMO	
1142,365			الجنر الكامن	
64,979			نسبة التباين	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور للتميز في إدارة العمليات الخدمية وعدد عباراتها (17) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0,50) أي بمراعاة عدم وجود قيم منقطة تزيد عن قيمة (0,50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0,50) والتشعبات لا تقل عن (0,50) وقيمة KMO لا تقل



عن (0,60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل احتفاظ كل محور من محاور التميز في إدارة العميات الخدمية بمكوناته مع حذف بعض العبارات التي حصلت على أقل من 50. و عددها ( 3 ) عبارات من كل محور عبارة واحدة وتفسر تلك المكونات مجتمعة ( 64,979%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) . كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (4/4).

#### 2/3/1/4- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور، وتم استخدام نقطة حذف بمقدار ( 0,50 ) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة ( 0,50 ) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن ( 0,50 ) والتشبعات لا تقل عن (0,50) وقيمة KMO لا تقل عن ( 0,60 ) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح ولما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل دمج محوري جودة التفاعل ومستوى التعاون في محور واحد سُمي بمحور (فرق العمل) على ضوء عبارات البعدين المندمجين، كما اندمج محوري انجاز المهام والمعرفة بالوظيفة ونتج عن هذا الاندماج محور جديد سُمي بمحور (القدرات المعرفية) على ضوء عبارات البعدين المندمجين، بعد حذف بعض العبارات حيث تم التوصل إلى مكونين أساسيين (عوامل) من جميع العبارات في مقياس جودة الخدمة الداخلية وتفسر تلك المكونات مجتمعة (64,163) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن ( 0,60%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F,atal, 1998) . كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix بالشكل الموضح في الجدول رقم (5/4).

جدول رقم (5/4)

التحليل العاملي الاستكشافي لجودة الخدمة الداخلية (المتغير الوسيط)

2	1	العبارات	المتغيرات
.188	.820	تشجيع إدارة المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية في تقديم الخدمات.	جودة
.243	.779	تحفيز ودعم انجاز الأعمال في المؤسسة بشكل جماعي.	التفاعل في
.351	.735	تبني إدارة المؤسسة فلسفة العمل بروح الفريق.	مؤسساتنا
.404	.717	دعم إدارة المؤسسة للجهود المبذولة في مجال تقديم الخدمات.	و مستوي
.345	.711	الجهود المبذولة للقياس المستمر لمراحل تقديم الخدمة لضمان الجودة	التعاون
.451	.672	الجودة الكلية للخدمات المقدمة في المؤسسة.	
.471	.666	فعالية جودة الاتصال بين موظفي المؤسسة والعملاء بما يساعد على معرفة احتياجاتهم والوفاء بها.	
.413	.644	حرص المؤسسة على الحفاظ على العملاء من خلال إخبارهم بالتغيرات لأي خدمات جديدة.	
.790	.207	تقديم الموظف للخدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى.	انجاز المهام
.759	.269	توافر الموارد التي يحتاجها موظفي المؤسسة لتقديم الخدمات.	والمعرفة
.726	.330	استجابة موظفو المؤسسة للتوجيهات والإرشادات اللازمة لتقديم الخدمات.	بالعمل
.702	.379	كفاءة الأدوات والتكنولوجيا المتوفرة للموظفين لدعم عملية تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة	
.698	.353	المعرفة الوظيفية للموظفين في مجال تقديم الخدمات.	
.619	.476	مهارات الموظفين في تقديم خدمات ذات جودة عالية.	
.550	.515	كفاية تدريب موظفي المؤسسة للتعامل مع الخدمات الجديدة.	
0,925		KMO	
1646,927		الجذر الكامن	
64,163		نسبة التباين	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

3/3/1/4- التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية :

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير التابع الميزة التنافسية مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0,50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة ( 0,50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن ( 0,50) والتشبعات لا تقل عن (0,50) وقيمة KMO لا تقل عن ( 0,60) للمتغيرات وقيمة الجذر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح وكما تم حذف العبارات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل احتفاظ كل محور من محاور الميزة التنافسية بكيانه مع حذف بعض العبارات ، وتفسر تلك المكونات مجتمعة

(70,814%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (0,60%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix توضيح ذلك بلجدول رقم (6/4).

جدول رقم (6/4)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

3	2	1	العبارات	المتغيرات
.224	.140	.850	تتمتع بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء.	الاستجابة
.180	.053	.825	تحرص على الاستجابة السريعة لحاجات كافة فئات المتعاملين.	
.131	.355	.778	تركز على حاجات العملاء ورغباتهم وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة توافق توقعاتهم.	
.181	.337	.747	تتابع التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء لتتخذ الإجراءات السريعة لمعالجة ذلك .	
.147	.309	.667	تتيح لعملائها الاتصال بها عبر وسائل الاتصال المختلفة للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	الابداع
.090	.868	.228	نقوم بتحديث التقنيات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات لتتواءم مع الخدمات الجديدة.	
.189	.818	.253	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسستنا على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.	
.210	.537	.484	نهتم بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	
.810	.022	.126	يعد خفض كلفة تقديم الخدمات من ضمن أولويات أهدافها.	التكلفة
.750	.400	.218	تهتم بتحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة.	
.748	.048	.167	تسعى لتقديم خدماتها بأسعار تنافسية(أقل) مقارنة بالمنافسين.	
.599	.452	.244	تعتمد نظاما دقيقا للرقابة على عناصر تكاليف تقديم الخدمة المباشرة وغير المباشرة.	
0,892			<b>KMO</b>	
1105 ,993			الجذر الكامن	
70 ,814			نسبة التباين	

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018.

#### 4/1/4- التحليل العاملي التوكيدي :

لإختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد وإختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناؤها على ضوء أسس نظرية سابقة، واعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الأرجحية العظمي Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، والتحليل يُنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج كما ذكرها (اسماعيل، 2010، والشواورة 2017) وهي:

(1) النسبة بين قيم  $\chi^2$  ودرجات الحرية df: The relative chi-square.

(2) مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI).

(3) مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA).

(4) مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index NFI).

(5) مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index CFI).

(6) مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI).

(7) مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI).

والموضحة تفصيلها بالجدول رقم (7/3) الفصل الثالث.

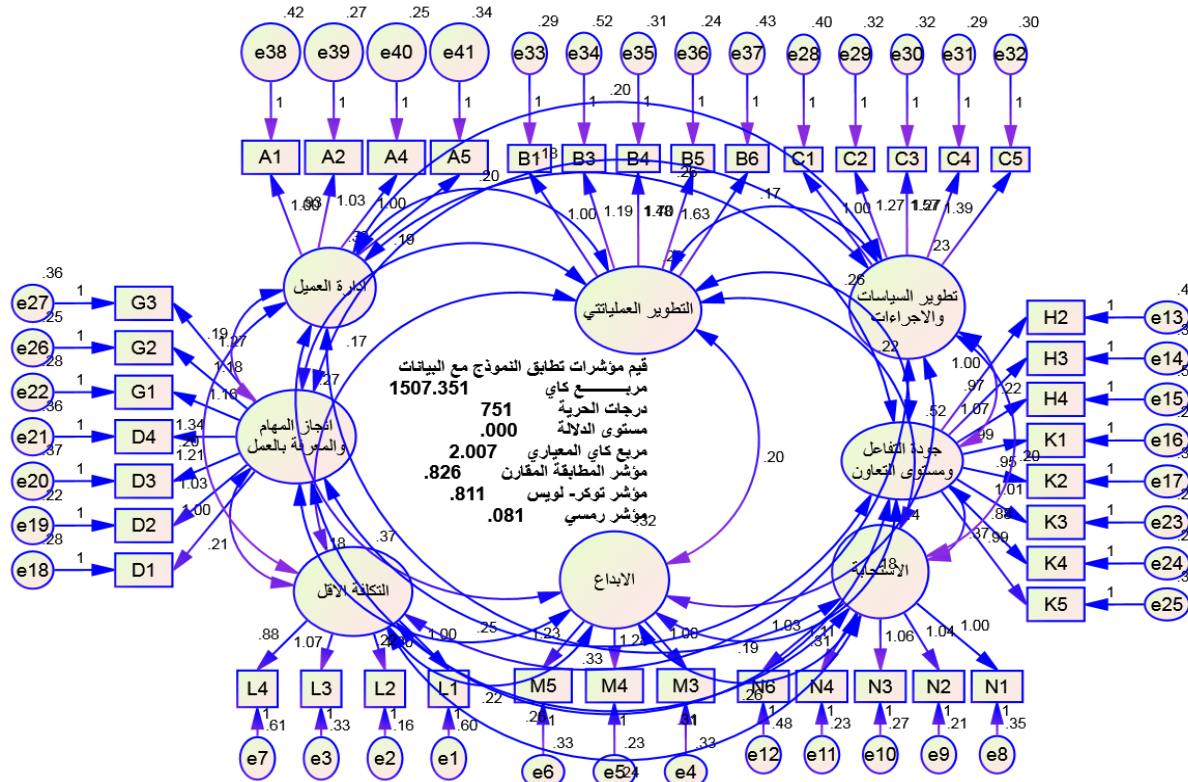
وعند الحكم على جودة نموذج او نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن افضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده.

1/4/1/4 - التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

تم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل (التميز في إدارة العمليات الخدمية) تقيسه ( 14 ) عبارة، وبعدين للمتغير الوسيط تقيسه ( 15 ) عبارة، وثلاثة أبعاد للمتغير التابع وتقيسه ( 12 ) عبارة، وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي تم التوصل من إلى أن أبعاد متغيرات الدراسة تتكون من ثمانية أبعاد (محاور) تقيسه ( 41 ) عبارة كما في الشكل رقم ( 1/4 ) وتم إختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاوره وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الأولي ذات جودة غير مقبولة نوعاً ما، حيث نلاحظ انخفاض جودة مؤشرات النموذج LTI ،GFI وارتفاع معدل RMSEA عن الحد المسموح به ( 0,080 ) كما في الشكل رقم ( 1/4 ) والجدول رقم (7/4).

شكل رقم (1/4)

التحليل العاملي التوكيدي الأولي لمتغيرات الدراسة



المصدر : إعدادالباحث من مخرجات التحليل الاحصائي (2018)

جدول رقم (7/4)

مؤشرات جودة النموذج لمتغيرات الدراسة قبل تعديل النموذج (المرحلة الأولى)

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
1507.351	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كاي تربيع
751		df = degree of freedom
2.007	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.685	$\geq 90$ : أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.081	$< 0.08$ : أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.709	$\geq 90$ : أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.826	$\geq 90$ : أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.638	$\geq 90$ : أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

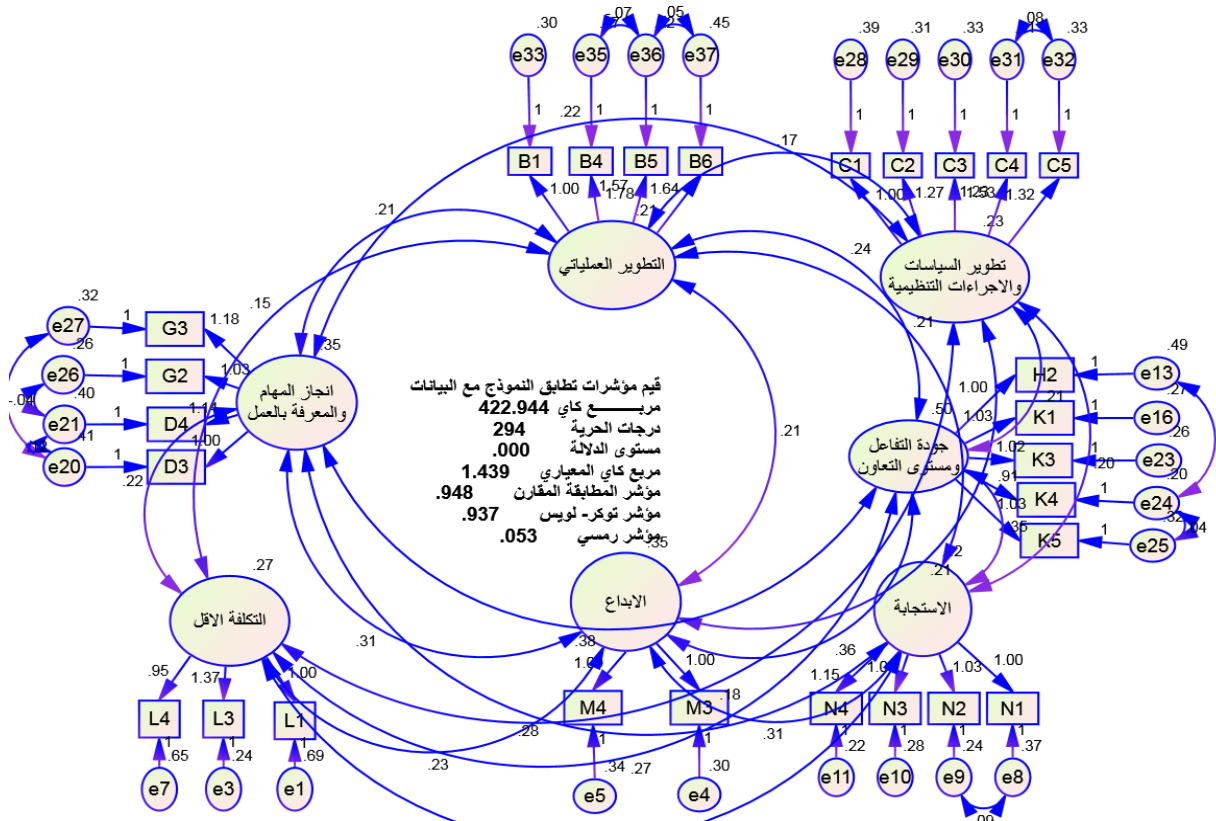
المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي (2018)

ومن هنا يتضح بأن النموذج لم يحقق الصدق البنائي للمقياس، ونتيجة لذلك لابد من القيام بالتعديلات المطلوبه على النموذج وبحسب توصيات مؤشرات التعديل ( Modification Indices ) التي تتضمن حذف الفقرات ذات التباين المشترك المرتفع ضمن النموذج وتعديلها، وبعد هذا الإجراء نتج لدينا النموذج النهائي بعد التعديل كما في الشكل رقم (2/4). وبعد تصحيح النموذج إرتفعت مؤشرات جودة المطابقة وأصبحت ممتازة أو في المدى المقبول وفقاً لشروط كل مؤشر كما يوضح ذلك الجدول رقم (8/4) والشكل رقم (2/4). ومن خلالهما نجد أن المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية يحتوي على بعدين فقط -تم حذف البعد الثالث بالتحليل التوكيدي المرحلة الثانية- هما تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية ويشمل ( 5 ) عبارات ومحور التطوير العملياتي ويحتوي ( 4 ) عبارات، حيث وقد قام التحليل بحذف بُعد التميز في إدارة العمل، أما المتغير الوسيط يتكون من بعدين هما جودة التفاعل ومستوى التعاون- بُعد فرق العمل-

ويتكون من ( 5 ) عبارات، وانجاز المهام والمعرفة بالوظيفة –القدرات المعرفية- ويتكون من ( 4 ) عبارات. اما المتغير التابع الميزة التنافسية فيكون من ثلاثة أبعاد هي الاستجابة وتتكون من ( 4 ) عبارات ومتغير الابداع يتكون من عبارتين ومتغير التكلفة الاقل يتكون من (3) عبارات.

شكل رقم (2/4)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة المرحلة الثانية بعد تعديل النموذج



المصدر : إعداد الباحث من مخرجات التحليل الاحصائي (2018)

ويرى الباحث ان حذف بُعد التميز في إدارة العميل يدل على مصداقية المقاييس المستخدمة حيث أنه سبق وأن حصل هذا البعد على معامل اعتمادية ضعيفة 554. اثناء القيام بإجراء إختبار ألفا كرونباخ للعينة التجريبية، بالرغم من استبدال جميع عبارات العينة التجريبية لهذا البعد بعبارات أخرى ذات إعتدادية مرتفعة، ويعتقد الباحث ان هذا البعد (التميز في إدارة العميل) قد تم قياسه من قبل مدراء المؤسسات الخدمية والذين أظهروا المبالغة في إجاباتهم للتميز في إدارة عملائهم كي يظهروا مؤسساتهم بشكل لائق، وان هذا البعد المفترض أن يُقاس من قبل مقدمي الخدمة (الصفوف الأول) الذين لديهم الدراية الكاملة بما يتلقاه العميل من خدمات، او ان يتم قياسه من قبل العميل نفسه.

جدول رقم (8/4)

مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد تعديل النموذج (المرحلة الثانية)

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
422.944	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 = \text{Chi-square}$ كايتربيع
294		df = degree of freedom
1.439	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
0.948	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.053	$< 0.08$ أقل من 0.08	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
0.850	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
0.948	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
0.789	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI)

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2018)

5/1/4- الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى 1 يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0,50- 0,60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0,80 ربما تكون إسرافاً، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0,70، الجدول رقم (9/4) يوضح نتيجة إختبار الاعتمادية (ألفا كرونباخ) بعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي.



جدول رقم (9/4)

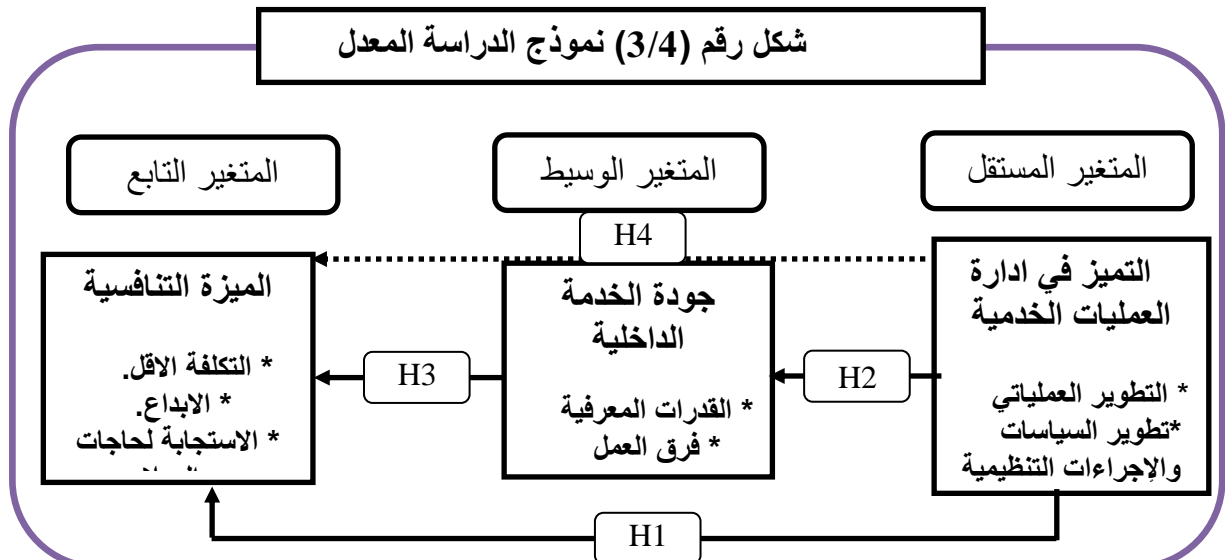
الاعتمادية (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العائلي التوكيدي

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات
0.848	4	التطوير العملي
0.851	5	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
0.890	5	فرق العمل
0.828	4	القدرات المعرفية
0.677	3	التكلفة الأقل
0.702	2	الإبداع
0.882	4	الاستجابة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي 2018

6/1/4- نموذج الدراسة المعدل:

بناءً على نتائج التحليل العائلي التوكيدي والاعتمادية، تبقى بُعدين من أبعاد المتغير المستقل فقط بدلاً من ثلاثة هما (التطوير العملي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) أما أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية فقد إندمجت مكوناً محورين جديدين ( القدرات المعرفية، فرق العمل)، كما بقيت أبعاد المتغير التابع كما هي ثلاثة أبعاد (التكلفة، الإبداع، الاستجابة)، مما حدا إلى تعديل نموذج الدراسة.



المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي 2018

7/1/4- فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج:

جدول (10/4) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

البيان	الفرضية
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية.	الرئيسية الأولى
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (التكلفة الأقل). ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى ومشتقاتها
- يوجد أثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على (التكلفة الأقل) - يوجد أثر للتطوير العملي على (التكلفة الأقل)	
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (الابداع). ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى ومشتقاتها
- يوجد أثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على (الابداع). - يوجد أثر للتطوير العملي على (الابداع).	
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (الاستجابة)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى ومشتقاتها
- يوجد أثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على (الاستجابة). - يوجد أثر للتطوير العملي على (الاستجابة).	
يوجد أثر ايجابي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية.	الرئيسية الثانية
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (القدرات المعرفية)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية ومشتقاتها
- يوجد أثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على (القدرات المعرفية). - يوجد أثر للتطوير العملي على (القدرات المعرفية).	
يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (فرق العمل)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية ومشتقاتها
- يوجد أثر لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على (فرق العمل). - يوجد أثر للتطوير العملي على (فرق العمل).	
يوجد أثر ايجابي لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية.	الرئيسية الثالثة
يوجد أثر لجودة الخدمة الداخلية على (التكلفة الأقل)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة ومشتقاتها
- يوجد أثر للقدرات المعرفية على (التكلفة الأقل). - يوجد أثر لفرق العمل على (التكلفة الأقل).	
يوجد أثر لجودة الخدمة الداخلية على (الابداع)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة ومشتقاتها
- يوجد أثر للقدرات المعرفية على (الابداع). - يوجد أثر لفرق العمل على (الابداع).	
يوجد أثر لجودة الخدمة الداخلية على (الاستجابة)، ويتفرع منها الفرضيتين التاليين:	الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة ومشتقاتها
- يوجد أثر للقدرات المعرفية على (الاستجابة). - يوجد أثر لفرق العمل على (الاستجابة).	
لتوسط جودة الخدمة الداخلية أثراً في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.	الرئيسية الرابعة
لتوسط (القدرات المعرفية) أثراً ايجابياً في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية ويتفرع منها الفرضيات التالية:	الفرعية الأولى من

البيان	الفرضية
<p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والتكلفة الأقل.</p> <p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والتكلفة الأقل.</p> <p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والابداع.</p> <p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والابداع.</p> <p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والاستجابة.</p> <p>- لتوسط القدرات المعرفية أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والاستجابة.</p>	<p>الرئيسية الرابعة ومشتقاتها</p>
<p>لتوسط (فرق العمل) أثراً ايجابياً في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية ويتفرع منها الفرضيات التالية:</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والتكلفة الأقل.</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والتكلفة الأقل.</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والابداع.</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والابداع.</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين التطوير العملي والاستجابة.</p> <p>- لتوسط فرق العمل أثراً ايجابياً في العلاقة بين تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والاستجابة.</p>	<p>الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة ومشتقاتها</p>

المصدر: من إعداد الباحث بناءً نتائج التحليل العملي ونموذج الدراسة المعدل 2018.

#### 8/1/4- متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (11/4) أن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو أغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل ( التميز في إدارة العمليات الخدمية ) أن الوسط الحسابي لُبعد تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية (وسط حسابي=4,2323، انحراف معياري=0,67323) أكبر متوسط، يليه الوسط الحسابي ل بُعد التطوير العملي (وسط حسابي = 4,0242، انحراف معياري=0,74825)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى قوة أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (11/4) أن المستقيمين قيد الدراسة يُعطون إهتمام أكثر من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية.

كما يستنتج من ذات الجدول رقم (11/4) أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية مقارنة ببُعد التطوير العملياتي من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي : تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية ثم التطوير العملياتي.

كذلك يتضح من الجدول رقم (11/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية، وكانت لبُعد القدرات المعرفية (وسط حسابي = 4,0371، انحراف معياري = 0,71042) أكبر متوسط، يليه بُعد فرق العمل (وسط حسابي = 3,9871، انحراف معياري = 0,75237)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى قوة أبعاد جودة الخدمة الداخلية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (11/4) أن المستقصين قيد الدراسة يعطون إهتماماً لأبعاد جودة الخدمة الداخلية. كما أن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد القدرات المعرفية مقارنة ببُعد فرق العمل من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي :

القدرات المعرفية ثم فرق العمل.

كما يوضح الجدول رقم ( 11/4 ) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية، فلبُعد الابداع (وسط حسابي = 4,1290، انحراف معياري = 0,73599)، يليه بُعد الاستجابة (وسط حسابي = 4,1016، انحراف معياري = 0,74875) ثم لبُعد التكلفة الأقل (وسط حسابي = 4,0301، انحراف معياري = 0,73007)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية تزيد عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي (والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي 3) مما يشير إلى قوة أبعاد الميزة التنافسية تحت الدراسة. كما يستنتج من ذات الجدول رقم (11/4) أن المستقصين قيد الدراسة يُعطون إهتماماً أكثر من المعتاد أو المتعارف عليه لأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية. وأن المستقصين تحت الدراسة يركزون بشكل أكبر على بُعد الابداع مقارنة ببقية أبعاد الميزة التنافسية الأخرى من حيث الأوساط الحسابية، ومن جانب آخر يمكن ترتيب هذه الاهتمامات للعينة قيد الدراسة كما يلي: الإبداع ثم الاستجابة وأخيراً التكلفة الأقل.

جدول رقم (11/4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
.74825	4.0242	التطوير العملياتي
.67323	4.2323	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
.75237	3.9871	فرق العمل
.71042	4.0371	القدرات المعرفية
.73007	4.0301	التكلفة الأقل
.73599	4.1290	الإبداع
.74875	4.1016	الاستجابة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

9/1/4- الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0,30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0,30) إلى (0,70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0,70).

ويلاحظ من الجدول رقم (12/4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية فيما بينها أن بُعد التطوير العملياتي يرتبط ايجابياً وبصورة معنوية متوسط مع بُعد تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية حيث كانت قيمة الارتباط = (0,627)، كما له ارتباط ايجابي معنوي متوسط مع أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية (فرق العمل والقدرات المعرفية) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0,653)، (0,661) أما مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكفاءة والابداع والاستجابة) فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط على التوالي = (0,420)، (0,602)، (0,587).

كما يلاحظ من الجدول رقم (12/4) أن بُعد المتغير المستقل تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية يرتبط ايجابياً وبصورة معنوية متوسطة مع أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية (فرق العمل والقدرات المعرفية) وكانت قيمة الارتباط على التوالي = (0,637)، (0,532) أما مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإبداع، والاستجابة) فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط على التوالي = (0,489)، (0,579)، (0,545).

وفي نفس السياق يلاحظ من الجدول رقم (12/4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية بُعد (فرق العمل) له ارتباط ايجابي معنوي قوي مع بُعد المتغير الوسيط (القدرات المعرفية) وكانت قيمة الارتباط = (0,764)، أما مع أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (الكفاءة والإبداع والاستجابة) فكان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط على التوالي = (0,525)، (0,680)، (0,631).

ومن ذات الجدول رقم (12/4) يلاحظ أن الارتباط بين بُعد المتغير الوسيط (القدرات المعرفية) مع المتغير التابع الميزة التنافسية (الكفاءة، الإبداع، والاستجابة) كان الارتباط معنوي متوسط حيث كانت قيمة الارتباط = (0,537)، (0,676)، (0,664).

وفي نفس السياق يلاحظ من الجدول رقم (12/4) أن الارتباط بين أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية بُعد التكلفة الأقل له ارتباط معنوي متوسط مع بُعدي (الإبداع، الاستجابة) حيث كان الارتباط على التوالي (0,460)، (0,455) كما ان ارتبط المتغير التابع بُعد (الإبداع) مع المتغير التابع بُعد الاستجابة ارتباط معنوي متوسط حيث بلغت قيمة الارتباط (0,617).

جدول رقم (12/4) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	MEANB	MEANC	MEANDG	MEANK	MEANL	MEANM	MEANN
التطوير العملياتي	1						
تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية	.627**	1					
فرق العمل	.653**	.637**	1				
القدرات المعرفية	.661**	.532**	.764**	1			
التكلفة الأقل	.420**	.489**	.525**	.537**	1		
الابداع	.602**	.579**	.680**	.676**	.460**	1	
الاستجابة	.587**	.545**	.631**	.664**	.455**	.617**	1

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018.

## 2/4- المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

تتناقش هذه الجزئية نتائج إختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء إختبار عدد (4) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم إستخدام إختبار اساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM)، واستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis: وهو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث إن تحليل المسار يعتبر إمتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الأخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930 واستُخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار على برنامج العلوم الاجتماعية spss ويتم إستخدام تحليل المسار أموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات (المتغيرات الوسيطة او المعدلة) حيث انه يضع ها في الحسبان. والهدف الاساسي من إستخدام نموذج المسار او غيره من نماذج المعادلة الهيكلية هو العثور على النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيلاً للواقع وتفسر البيانات، وقد ذكر (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995) أن أسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- إنه نموذج لإختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تُمثل بسهم ثنائي الإتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها Neil H. Timm, 2001 & 2002 (Harald Martfens and Magni Martens, 2001 & 2002)

- نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على أسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة إلى المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات على المتغير التابع.
- نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة على المتغيرات التابعة.

- نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة إلى أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج على مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التغيرات بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الأسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل على جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من

James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki, 2002.

#### 1/2/4 - نتائج إختبار فروض الدراسة:

يعرض هذا الجزء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يتعلق بإختبار صحة الفروض الرئيسية وما ينبثق عنها من فروض فرعية، ولإختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل المسار للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة أو الوسيطة والمتغير التابع باستخدام



البرنامج الاحصائي AMOS23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج والتحليل يُنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج وهي كما ذكرها (اسماعيل ، عماد عبدالجليل، 2010) والآفة الذكر في الجدول رقم (7/3) الفصل الثالث وهي (النسبة بين قيم  $x^2$  ودرجات الحرية  $df$ : *The relative chi-square*، مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI)، مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي: *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*، مؤشر المطابقة المعياري (Nor med Fit Index NFI)، مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index CFI)، مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI)، مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index TLI).

وعند الحكم على جودة نموذج أو نماذج أخرى يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لاكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده. وسوف يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها نتيجة استخدام الاساليب الاحصائية المشار إليها في الفصل السابق تباعاً كما يلي:

#### 1/1/2/4- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومشتقاتها:

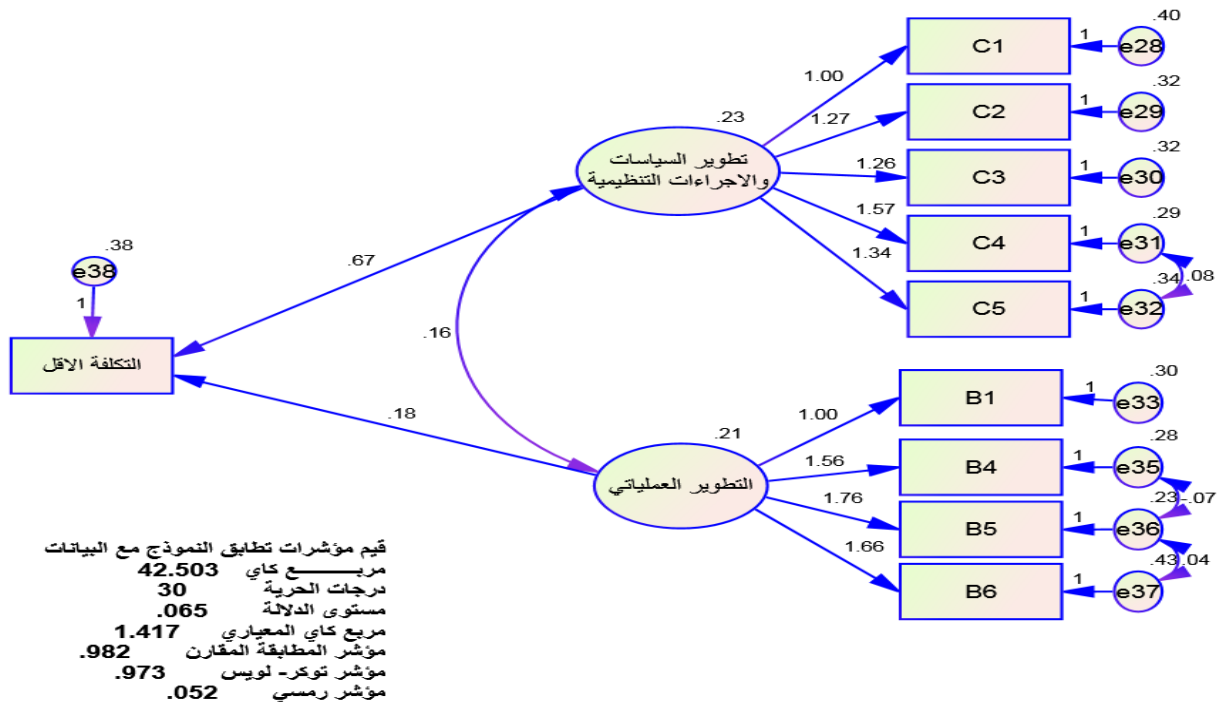
يختبر هذا الفرض التآثيرات المباشرة لأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية كمتغيرات مستقلة على أبعاد الميزة التنافسية كمتغيرات تابعة، تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه : توجد علاقة تأثير بين التميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية. وإختبار هذه الفرضية تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية لإختبارها وذلك على النحو التالي:

1/1/1/2/4- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على أنه: يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (التكلفة الأقل).

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات إتمد الباحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر، وتم الاعتماد على مستوى الدلالة ( 0.05 ) للحكم على معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى الدلالة المحتسب مع قيمة الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

#### الشكل رقم (4/4)

#### العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والتكلفة الأقل



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الشكل رقم (4/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و التكلفة الأقل إلى إنخفاض تأثير المتغير المستقل التطوير العملياتي على التكلفة حيث بلغت قيمته (0,183) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر إتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,21، أما البُعد الآخر فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبياً حيث بلغت للمتغير المستقل

تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية (0,67) ويفسر 0,23 من التباين والباقي يعزى إلى عوامل أخرى كما هو موضح بالجدول رقم(13/4)

جدول رقم (13/4)

المسار من التميز في تطوير السياسات والإجراءات والتطوير العملياتي إلى (التكلفة الأقل)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة		
1	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية	<--	التكلفة الاقل	.675	.216	3.130	.002	دعمت
2	التطوير العملياتي	<--	التكلفة الاقل	.183	.205	.895	.371	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2018.

ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والتكلفة الأقل، إذ بلغت قيمة مربع كاي ( 42,503 ) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ ومؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من ٠,٩٠

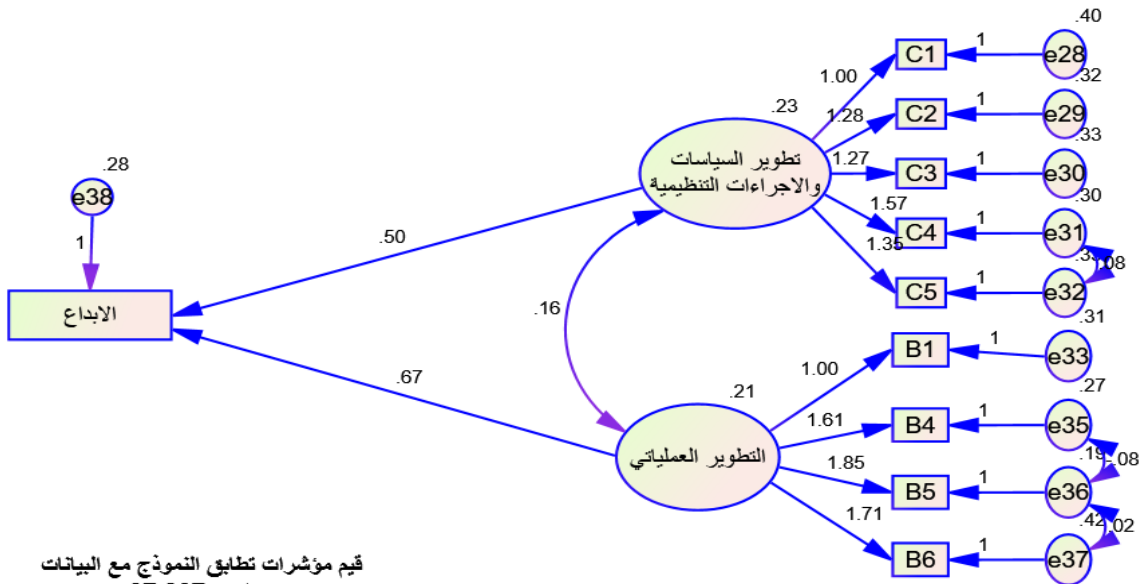
وبالنظر إلى الجدول رقم ( 13/4 ) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من تطوير السياسات إلى التكلفة الاقل يساوي ( 0,675 ) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي ( 0,002 )، أما المسار من التطوير العملياتي إلى التكلفة يساوي ( 0,183 ) وهو ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,371).

2/1/1/2/4- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على أنه: توجد علاقة تأثير بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الإبداع).

من الشكل رقم ( 5/4 ) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و(الإبداع) إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية حيث بلغت (0,50) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتمادا على معاملات الارتباط المتعدد (R<sup>2</sup>) حيث

بلغت 0,23 أما لُبُعد التطوير العملياتي فكانت معاملات الانحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغت (0,67) ويفسر 0,21 من التباين.

الشكل رقم (5/4) العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الإبداع)



قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 37.807  
 درجات الحرية 30  
 مستوى الدلالة 0.155  
 مربع كاي المعياري 1.260  
 مؤشر المطابقة المقارن 0.990  
 مؤشر توكر- لويس 0.984  
 مؤشر رمسي 0.041

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018.

ومن الشكل رقم (5/4) نجد أن هنالك علاقة معنوية بين التميز في إدارة العمليات والإبداع إذ بلغت قيمة مربع كاي (37,807) وهي ليست مهمة إحصائيا عند مستوي (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 10, ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0,90.

جدول رقم (14/4)

المسار من تطوير السياسات والتطوير العملياتي إلى (الإبداع)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	تطوير السياسات والإجراءات	0.505	0.186	2.722	0.006	دعمت
2	التطوير العملياتي	0.665	0.189	3.517	***	دعمت

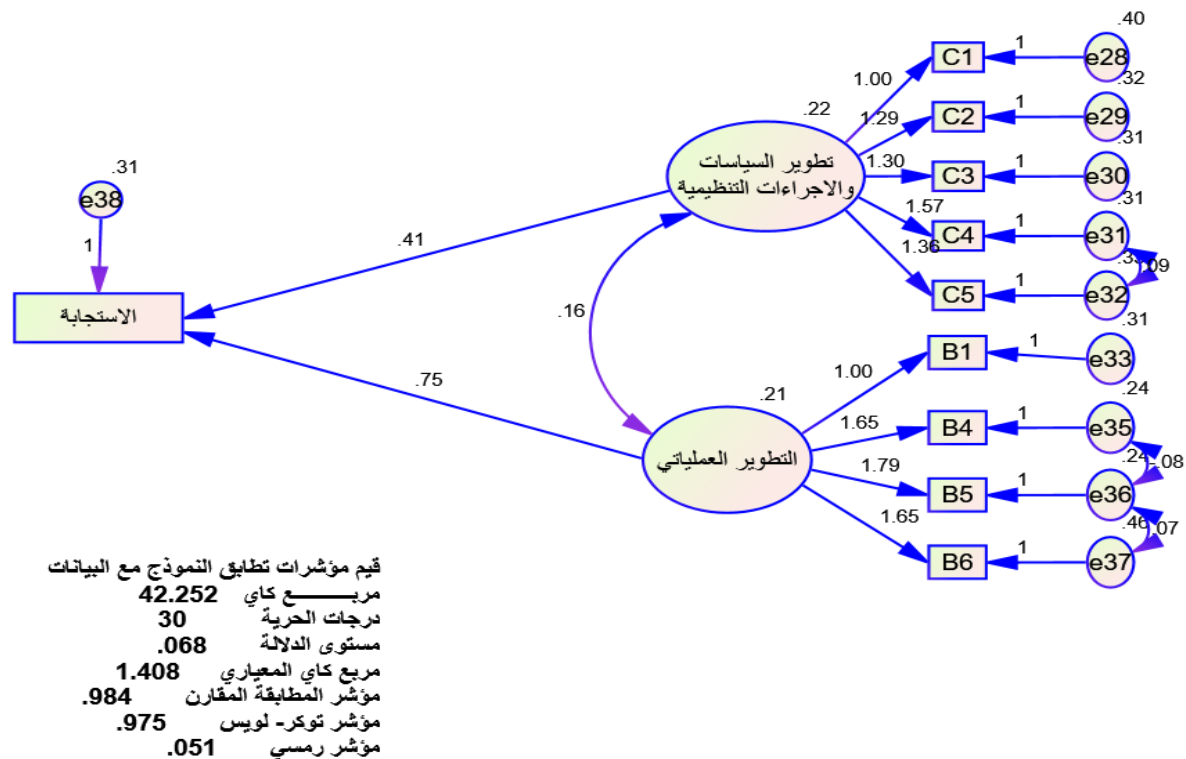
المصدر: إعداد الباحث من بيانات التحليل الاحصائي 2018

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 14/4 ) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من تطوير السياسات إلى الابداع يساوي (0,505) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,006)، أما المسار من التطوير العملياتي إلى الابداع فيساوي (0,665) فهو كذلك ذات دلالة عند مستوى معنوي (\*\*\*) .

3/1/1/2/4- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على أنه: توجد علاقة تأثير بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الاستجابة).

#### الشكل رقم (6/4)

العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الاستجابة)



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018.

من الشكل رقم (6/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (الاستجابة) إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل التميز في تطوير السياسات والإجراءات على الاستجابة حيث بلغت قيمته ( 0,41 ) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات

الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,22، أما بُعد التطوير العملياتي فكانت معاملات الإنحدار مرتفعة نسبيا حيث بلغت (0,75) ويفسر 0,21 من التباين.

كما نجد من الشكل رقم (6/4) أن هنالك علاقة معنوية بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والاستجابة اذ بلغت قيمة مربع كاي (42,252) وهي ليست مهمة إحصائيا عند مستوى (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠.

#### جدول رقم (15/4)

المسار من تطوير السياسات والاجراءات و التطوير العملياتي إلى (الاستجابة)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية	.405	.197	2.057	.040	دعمت
2	التطوير العملياتي	.753	.206	3.658	***	دعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018).

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 15/4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من تطوير السياسات إلى الاستجابة يساوي (0,405) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي ( 0,040)، أما المسار من التطوير العملياتي إلى الابداع فيساوي ( 0,753) وهو كذلك ذات دلالة عند مستوى معنوي (\*\*\*) .

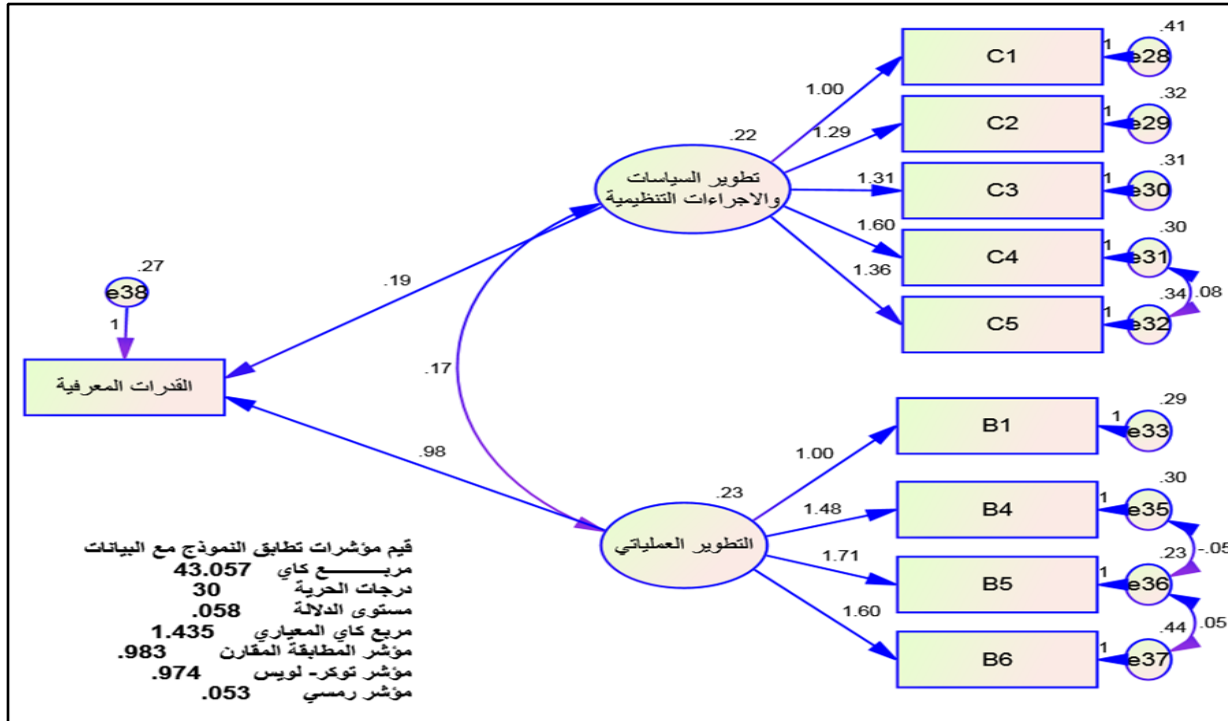
#### 2/1/2/4- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض التأثيرات المباشرة لأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية كمتغيرات مستقلة على المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية، تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية. ولإختبار هذه الفرضية تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين لإختبارها وذلك على النحو التالي:

1/2/1/2/4- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على أنه: يو جد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على (القدرات المعرفية).

الشكل رقم (7/4)

العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (القدرات المعرفية)



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الشكل رقم (7/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (القدرات المعرفية) إلى انخفاض تأثير المتغير المستقل تطوير السياسات والإجراءات حيث بلغت قيمته (0,19) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,22 أما بُعد التطوير العملي فكانت معاملات الانحدار له مرتفعة جداً حيث بلغت (0,98) ويفسر 0,23 من التباين.

كذلك من نفس الشكل رقم (7/4) نجد أن هنالك علاقة معنوية بين التميز في إدارة العمليات الداخلية و القدرات المعرفية إذ بلغت قيمة مربع كاي (43,057) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0,10، ومؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0,90.

جدول رقم (16/4)

المسار من تطوير السياسات والاجراءات و التطوير العملياتي إلى (القدرات المعرفية)

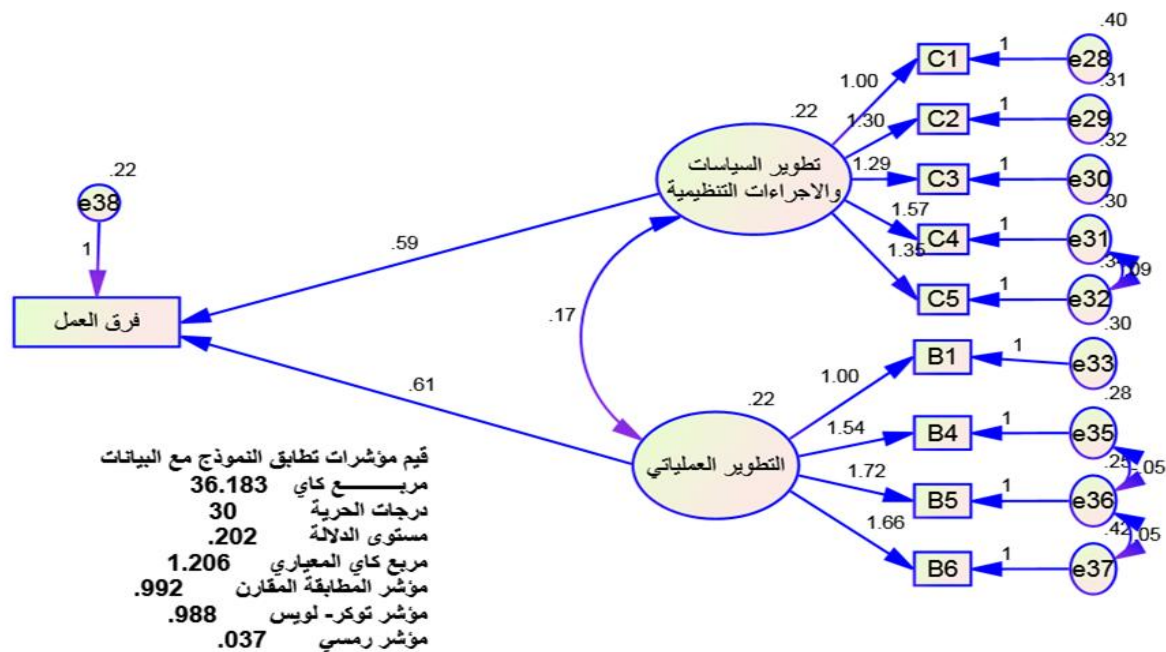
م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	تطوير السياسات والإجراءات	<---	.185	.947	.344	لم تدعم
2	التطوير العملياتي	<---	.985	4.774	***	دعمت

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 16/4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من تطوير السياسات إلى القدرات المعرفية يساوي (0,185) وهو ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,344)، أما المسار من التطوير العملياتي إلى القدرات المعرفية فيساوي (0,985) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي (\*\*\*) .

2/2/1/2/4- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على أنه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (فرق العمل).

الشكل رقم (8/4) العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (فرق العمل)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)



من الشكل رقم (8/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و (فرق العمل) إلى أن تأثير المتغير المستقل تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على فرق العمل حيث بلغت قيمته (0,59) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,22، أما بُعد التطوير العملياتي فكانت معاملات الانحدار متوسطة نسبياً حيث بلغت (0,61) ويفسر 0,22 من التباين.

كما نجد من الشكل رقم (8/4) أن هنالك علاقة معنوية بين التميز في إدارة العمليات الداخلية وجودة الخدمة الداخلية (فرق العمل) إذ بلغت قيمة مربع كاي (36,183) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0,10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0,90.

#### جدول رقم (17/4)

المسار من تطوير السياسات والإجراءات و التطوير العملياتي إلى (فرق العمل)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة		
1	تطوير السياسات والإجراءات	<---	فرق العمل	.593	.182	3.257	.001	دعمت
2	التطوير العملياتي	<---	فرق العمل	.611	.177	3.458	***	دعمت

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018.

وبالنظر إلى الجدول رقم (7/4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من تطوير السياسات إلى فرق العمل يساوي (0,593) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,001)، أما المسار من التطوير العملياتي إلى فرق العمل فيساوي (0,611) وهو كذلك ذات دلالة عند مستوى معنوي (\*\*\*) .

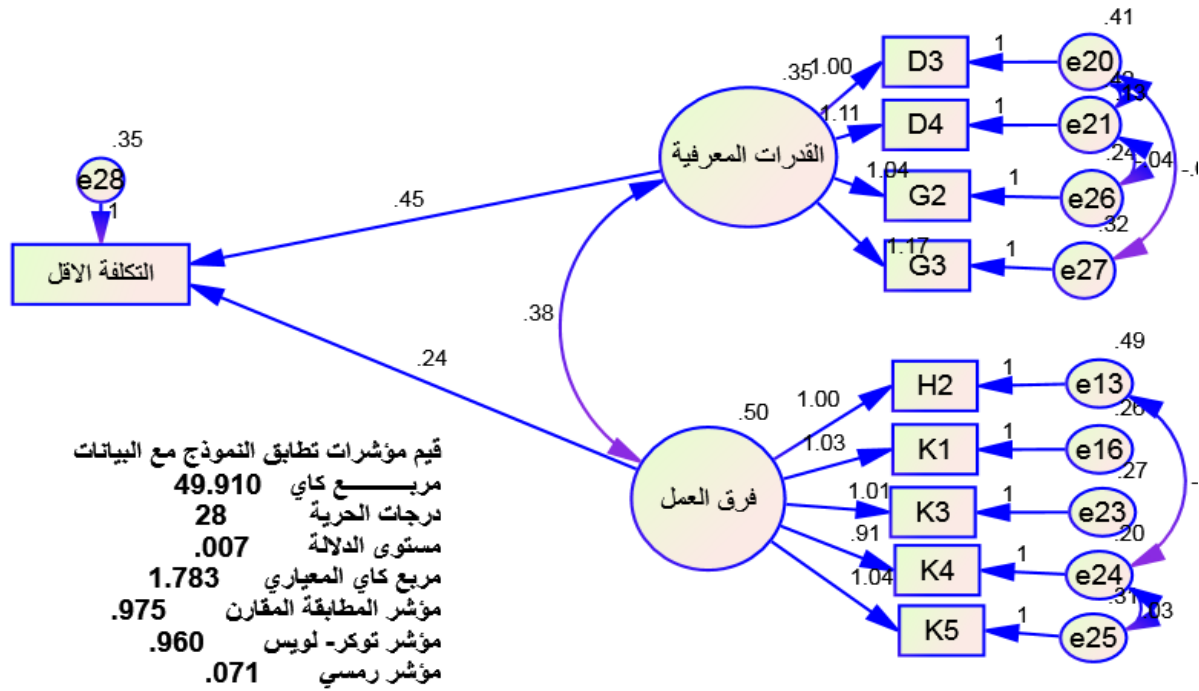
#### 3/1/2/4- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومشتقاتها:

يختبر هذا الفرض التآثيرات المباشرة لابعاد جودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية، تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية. ولإختبار هذه الفرضية تم تقسيم ها إلى ثلاث فرضيات فرعية لإختبارها وذلك على النحو التالي:

1/3/1/2/4- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على أنه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين جودة الخدمة الداخلية و (التكلفة الأقل).

الشكل رقم (9/4)

العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (التكلفة الأقل)



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الشكل رقم (9/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (التكلفة الأقل) إلى توسط تأثير المتغير الوسيط القدرات المعرفية على التكلفة نسبياً حيث بلغت قيمته (0,45) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,35، أما بُعد فرق العمل فكانت معاملات الانحدار منخفضة نسبياً حيث بلغت (0,24) ويفسر 0,50 من التباين.

كما نجد من الشكل رقم (9/4) أن هنالك علاقة معنوية بين جودة الخدمة الداخلية و (التكلفة الأقل) إذ بلغت قيمة مربع كاي (49,910) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبلغت

قيمة (RMR) اقل من ٠.٠١٠. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠.٠٩٠.

جدول رقم (18/4) المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل الى (التكلفة الأقل)

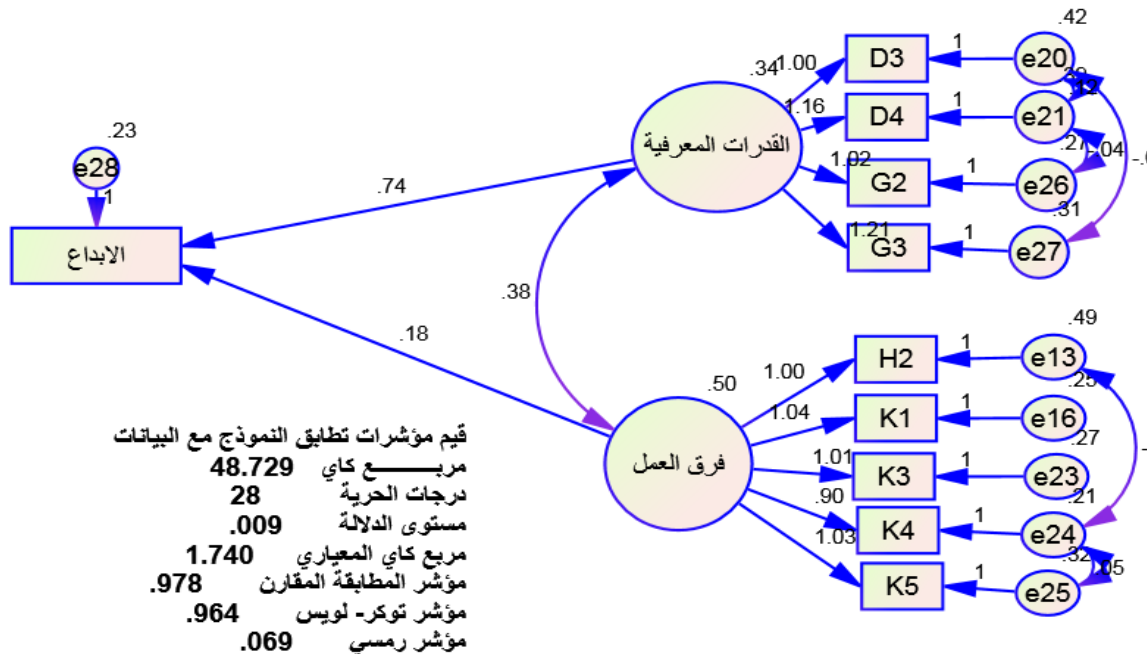
م	العلاقات			التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
	القدرات المعرفية	فرق العمل	التكلفة الأقل					
1	القدرات المعرفية	<---	التكلفة الأقل	.447	.333	1.345	.179	لم تدعم
2	فرق العمل	<---	التكلفة الأقل	.243	.272	.892	.372	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 18/4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من القدرات المعرفية إلى التكلفة الأقل يساوي (0,447) وهو ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,179)، أما المسار من فرق العمل إلى التكلفة الأقل فيساوي (0,243) وهو كذلك ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,372).

2/3/1/2/4- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على أنه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين جودة الخدمة الداخلية و (الإبداع).

الشكل رقم (10/4) العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الإبداع)



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الشكل رقم (10/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الإبداع) إلى ارتفاع تأثير القدرات المعرفية على الإبداع حيث بلغت قيمته (0,74) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,34 أما بُعد فرق العمل فكانت معاملات الانحدار له منخفضة حيث بلغت (0,18) ويفسر 0,50 من التباين. كما أنه ومن نفس الشكل رقم (10/4) نجد أن هنالك علاقة معنوية بين جودة الخدمة الداخلية و (الإبداع) إذ بلغت قيمة مربع كاي (48,729) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى (0,05) وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0,10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0,90.

#### جدول رقم (19/4)

##### المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل إلى (الإبداع)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E	القيمة الحرية CR	الدلالة P	النتيجة
1	القدرات المعرفية	.740	.340	2.177	.030	دعمت
2	فرق العمل	.183	.266	.690	.490	لم تدعم

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

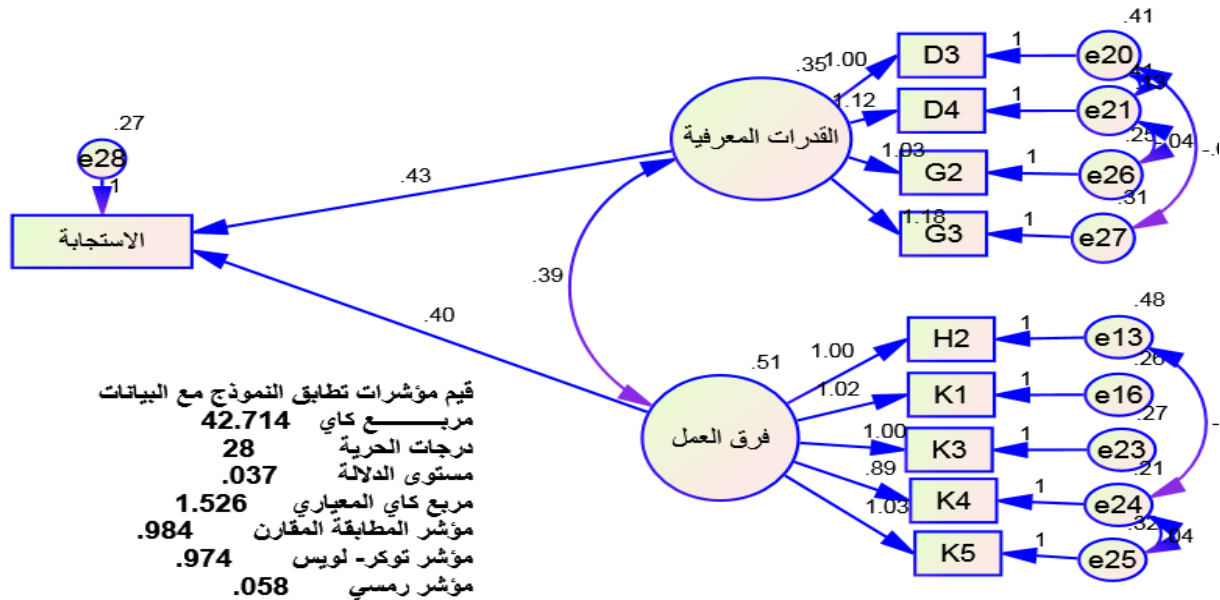
وبالنظر إلى الجدول رقم (19/4) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من القدرات المعرفية إلى الإبداع يساوي (0,740) وهو ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,030)، أما المسار من فرق العمل إلى الإبداع فيساوي (0,183) وهو ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي (0,490).

3/3/1/2/4- الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة وتنص على أنه: توجد علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين جودة الخدمة الداخلية و (الاستجابة).

من الشكل رقم (11/4) تشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الاستجابة) إلى انخفاض تأثير المتغير القدرات المعرفية على الاستجابة حيث بلغت قيمته (0,43) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) حيث بلغت 0,35، أما بُعد فرق العمل فكانت معاملات الانحدار له منخفضة كذلك حيث بلغت (0,40) ويفسر 0,51 من التباين.

كما أنه من ذات الشكل (11/4) نجد أن هنالك علاقة معنوية بين جودة الخدمة الداخلية و (الاستجابة) إذ بلغت قيمة مربع كاي ( 42,714 ) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوى ( 0,05 ) وبلغت قيمة (RMR) أقل من ٠.٠١٠ و مؤشر جودة المطابقة ( GFI ) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠.٠٩٠.

الشكل رقم (11/4) العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية و (الاستجابة)



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

وبالنظر إلى الجدول رقم ( 20/4 ) الذي يبين قيم معاملات المسار نجد أن المسار من القدرات المعرفية إلى الاستجابة يساوي ( 431 ) وهو ليس ذات دلالة عند مستوى معنوي ( 0,167 )، أما المسار من فرق العمل إلى الاستجابة فيساوي ( 0,404 ) وهو ليس ذات دلالة كذلك عند مستوى معنوي ( 0,109 ) .

جدول رقم (20/4) المسار من القدرات المعرفية و فرق العمل إلى (الاستجابة)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعياري S.E.	القيمة الحرجة CR	الدلالة P	النتيجة
1	القدرات المعرفية	<---	.431	1.383	.167	لم تدعم
2	فرق العمل	<---	.404	1.603	.109	لم تدعم

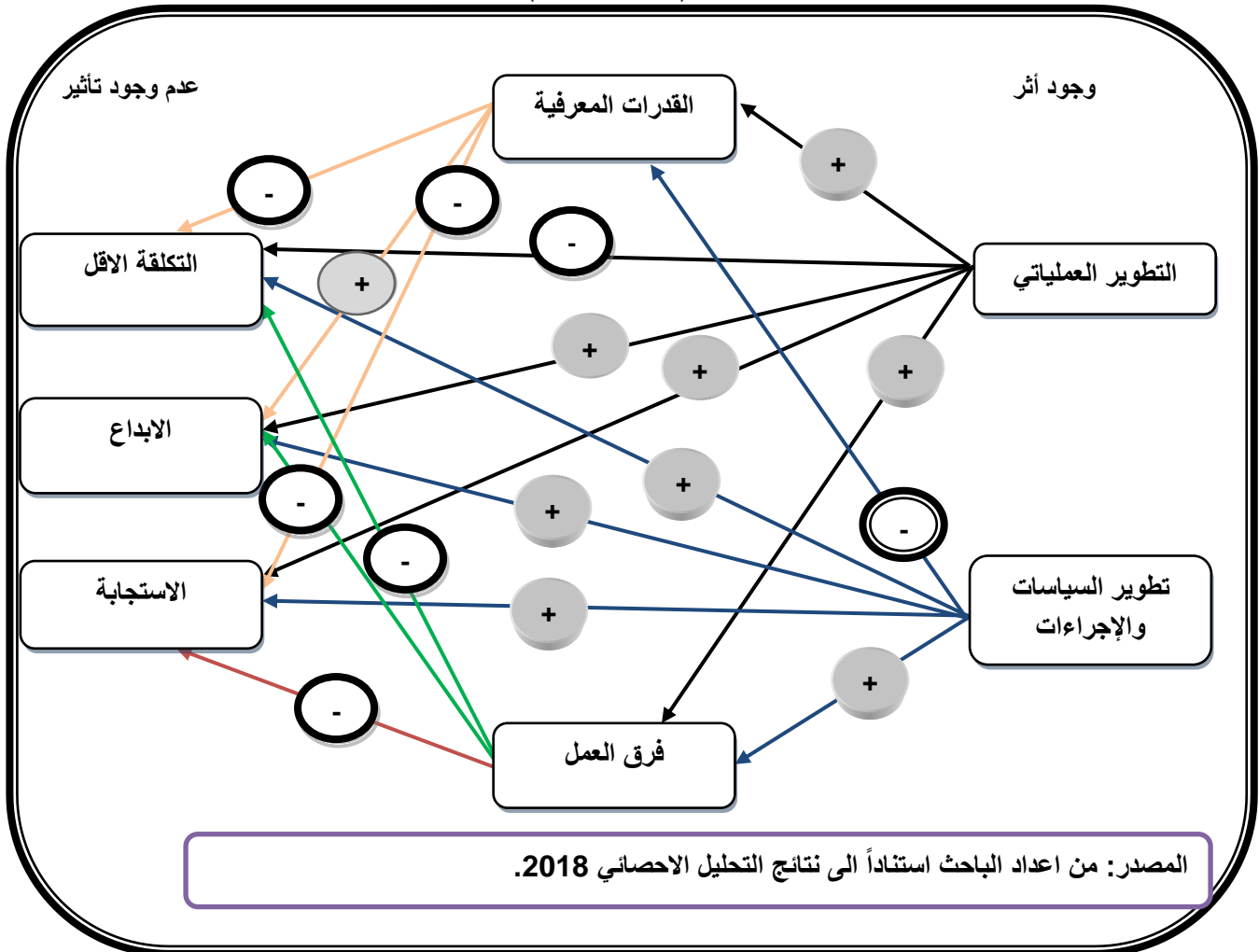
المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

وبعد أن تم بيان نتائج العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة للفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة والفرضيات المتفرعة منها، قام الباحث بتصميم شكل بياني يوضح نتائج تأثير المتغيرات المستقلة المتميز في ادارة العمليات الخدمية في كل من المتغير التابع الميزة التنافسية والمتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية، كذلك تأثير المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية المتغير التابع، هذه النتائج مجتمعة في شكل واحد رقم (12/4):

شكل رقم (12/4)

ملخص الأثر المباشر للمباشر للمتغيرات المستقلة والوسيط على المتغير التابع

$$(H_1+H_2+H_3)$$



#### 4/1/2/4- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ومشتقاتها:

- يختبر هذا الفرض توسط جودة الخدمة الداخلية للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أن: جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية. لإختبار العلاقة الوسيطة تم الاعتماد على تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP والتي تشير إلى الشروط التالية :
- إذا كانت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كانت معنوية فتوجد علاقة توسط للمتغير الوسيط .
  - إذا كانت العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية فلا يوجد توسط .
  - إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع معنوية يكون هنالك توسط جزئي للمتغير الوسيط.
  - إذا كانت العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع غير معنوية يكون هنالك توسط كامل للمتغير الوسيط. مع مراعاة شروط جودة النموذج وإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين لإختبارها وذلك على النحو التالي:

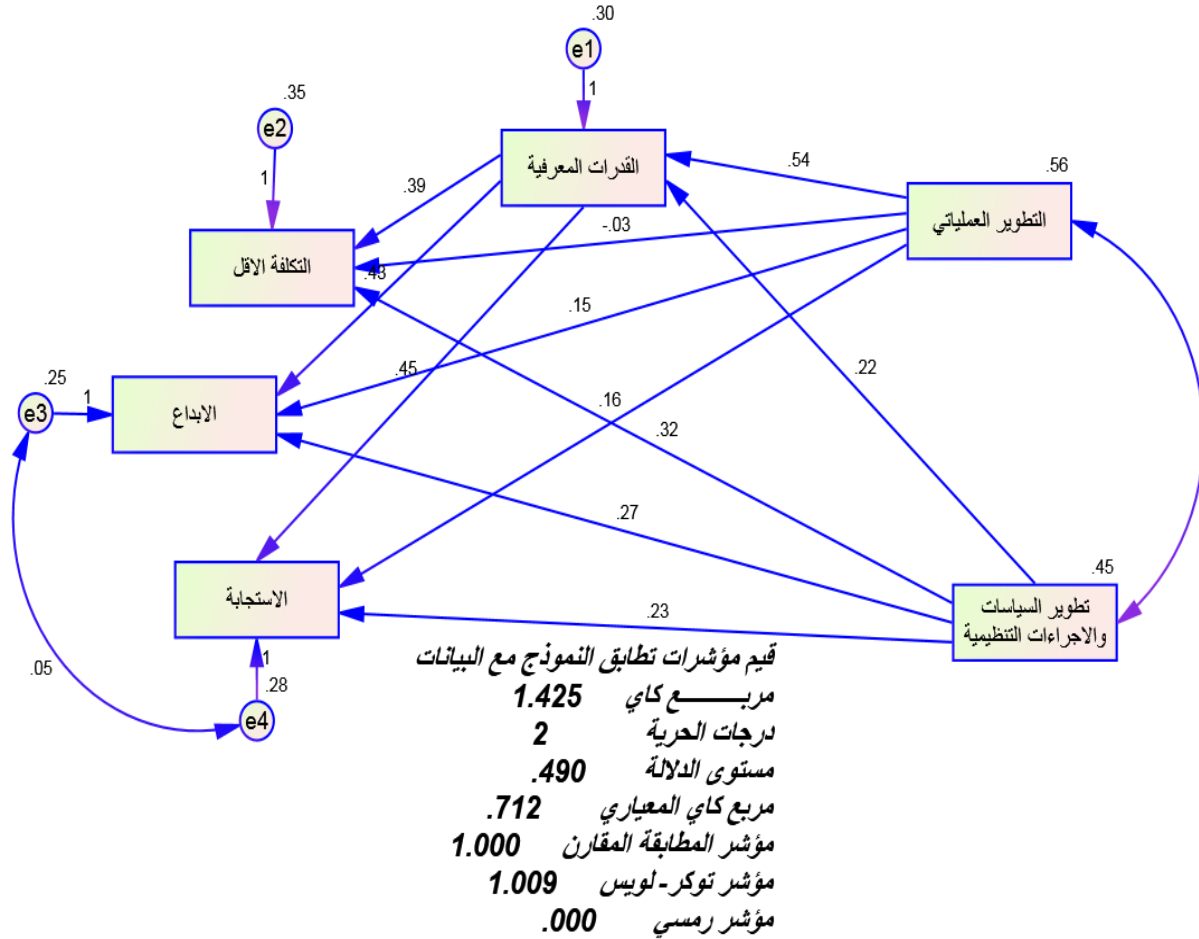
#### 1/4/1/2/4- الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أن: القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.

تم إستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بإستخدام برنامج ( spss.21) المدعوم ببرنامج AMOS.23 بطريقة BOOTSTRAP لُعد القدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.

من الشكل رقم (13/4) تشير نتائج التحليل إلى وجود اثر للقدرات المعرفية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة مربع كاي (1,425) عند مستوي (0,490) وهي غير مهمة إحصائيا وبلغت قيمة (RMR) اقل من ٠,١٠ و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من ٠,٩٠.

شكل رقم (13/4)

توسط (القدرات المعرفية) للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية و الميزة التنافسية



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018

وبالنظر إلى الجدول رقم (21/4) نجد انه يوجد توسط جزئي للقدرات المعرفية في العلاقة بين كلاً من: (التطوير العملي و التكلفة الاقل)، (تطوير السياسات والجراءات التنظيمية و التكلفة الاقل)، (تطوير السياسات والجراءات التنظيمية والابداع)، (التطوير العملي و الاستجابة) وفي المقابل وجود توسط كلي للقدرات المعرفية بين كلاً من ( التطوير العملي و الإبداع )، (تطوير السياسات والجراءات التنظيمية و الاستجابة).



جدول رقم (21/4)

المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية و القدرات المعرفية إلى الميزة التنافسية

م	الفرضيات	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	النتيجة
1	التطوير العمليتي-->القدرات المعرفية --> التكلفة الأقل	0.077*	0.294*	توسط جزئي
2	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية--> القدرات المعرفية --> التكلفة الأقل	0.216**	0.029-**	توسط جزئي
3	التطوير العمليتي--> القدرات المعرفية -->الإبداع	0.087*	0.246	توسط كلي
4	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية --> القدرات المعرفية -->الإبداع	0.239**	0.155**	توسط جزئي
5	التطوير العمليتي--> القدرات المعرفية -->الاستجابة	0.087*	0.205**	توسط جزئي
6	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية --> القدرات المعرفية -->الاستجابة	0.242**	0.162	توسط كلي

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي 2018.

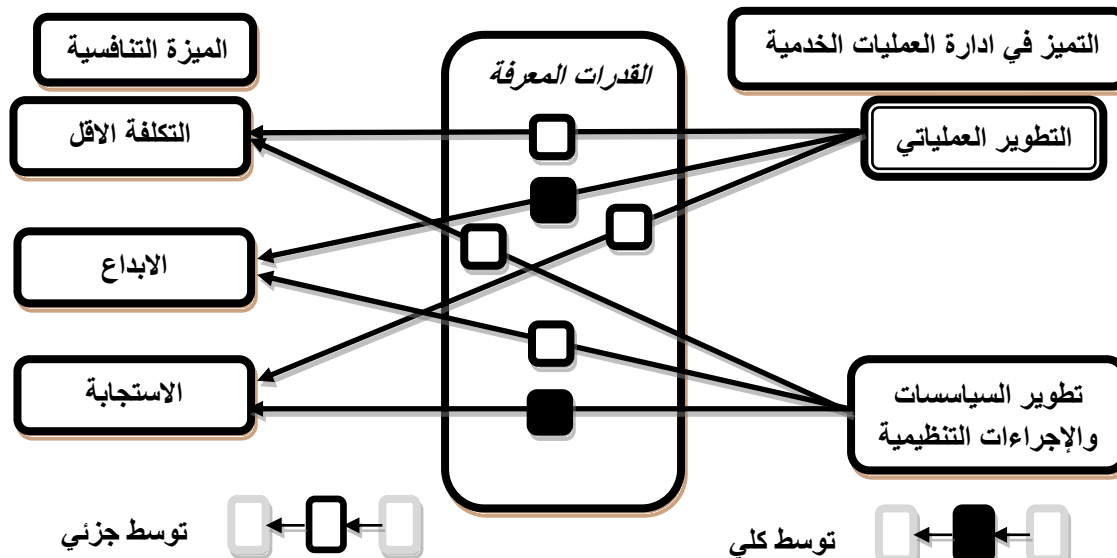
ومن خلال نتائج الجدول رقم (21/4) تم بناء الشكل البياني رقم ( 14/4) والذي يوضح توسط

القدرات المعرفية للعلاقة بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية ( التطوير العمليتي، تطوير

السياسات والإجراءات التنظيمية) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإبداع، الاستجابة)

شكل رقم (14/4)

ملخص نتائج توسط القدرات المعرفية للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية

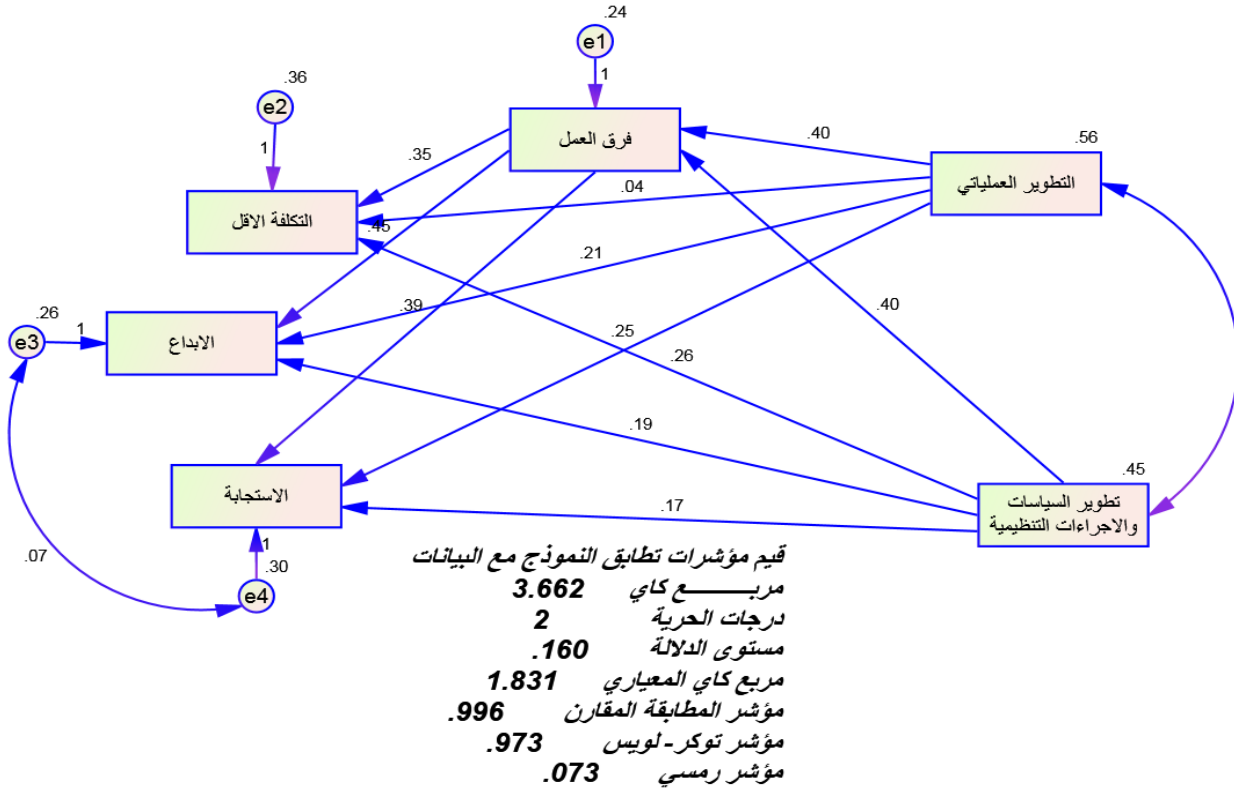


المصدر: من اعداد الباحث 2018.

2/4/1/2/4- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: فرق العمل بتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية

شكل رقم (15/4)

توسط فرق العمل للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية



المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2018)

من الشكل رقم (15/4) تشير نتائج التحليل إلى وجود أثر لفرق العمل في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة مربع كاي (3,662) عند مستوي (0,160) وهي غير مهمة إحصائياً وبلغت قيمة (RMR) اقل من 0,10. و مؤشر جودة المطابقة (GFI) و مؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0,90.

وبالنظر إلى الجدول رقم (22/4) نجد انه يوجد توسط جزئي لفرق العمل بين كلاً من: (تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية و التطوير العملي والابداع)، (التطوير العملي والابداع)، ( تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية والاستجابة)، وبالمقابل وجود توسط كلي لفرق العمل بين كلاً من (التطوير العملي والابداع) وكلاً من التكلفة والاستجابة).

جدول رقم (22/4)

المسار من التميز في إدارة العمليات الخدمية و فرق العمل إلى الميزة التنافسية

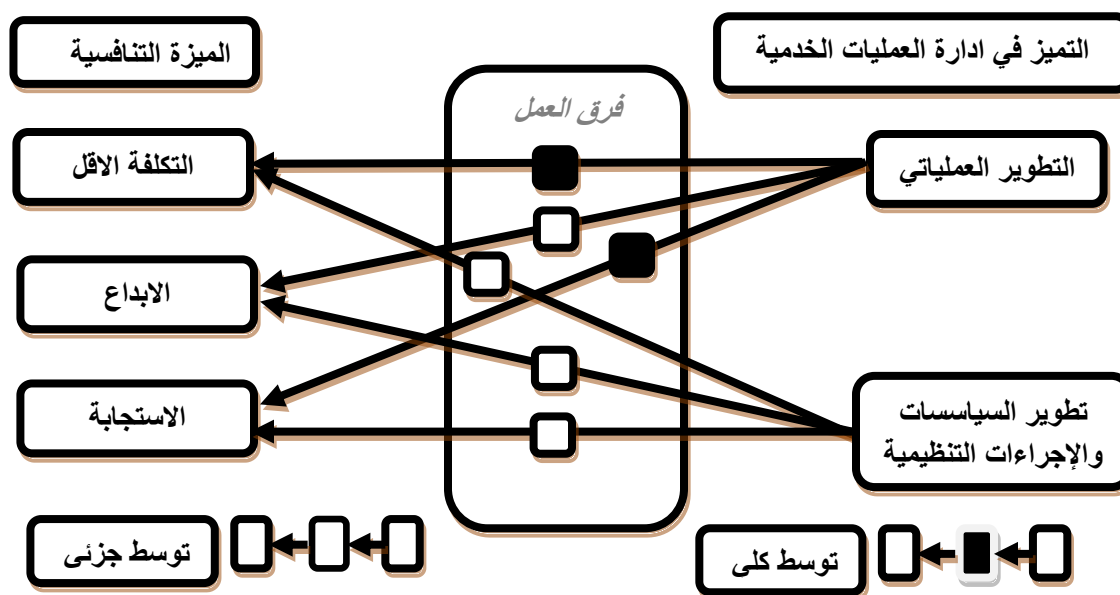
م	الفرضيات	العلاقات غير المباشرة	العلاقات المباشرة	النتيجة
1	التطوير العمليتي-->فرق العمل <-->التكلفة الأقل	0.128**	0.244	توسط كامل
2	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية --> فرق العمل - <-->التكلفة الأقل	0.142**	0.045*	توسط جزئي
3	التطوير العمليتي--> فرق العمل <-->الإبداع	0.163**	0.169*	توسط جزئي
4	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية --> فرق العمل الإبداع	0.181**	0.212*	توسط جزئي
5	التطوير العمليتي--> فرق العمل <-->الإستجابة	0.139**	0.152	توسط كامل
6	تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية --> فرق العمل - <-->الإستجابة	0.155**	0.249*	توسط جزئي

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018.

ومن خلال نتائج الجدول رقم(22/4) تم بناء الشكل البياني رقم (16/4) والذي يوضح توسط فرق العمل للعلاقة بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية ( التطوير العمليتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الإبداع، الإستجابة).

شكل رقم (16/4)

ملخص نتائج توسط فرق العمل للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية



المصدر: اعداد الباحث 2018

### 3/4- خلاصة الفصل:

- تناول هذا الفصل تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية من خلال التعرف على خصائص عينة الدراسة ونتائج التحليل الوصفي، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، والارتباطات بين المتغيرات واختبارات الفروض وبشكل عام اتضح الآتي:
- تؤثر أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) تأثيراً إيجابياً في أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الابداع، الاستجابة) مع استثناء عدم ظهور ذلك التأثير لُبعد التطوير العملياتي على التكلفة الأقل.
  - تؤثر أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على أبعاد جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) مع استثناء عدم ظهور ذلك التأثير لتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية على القدرات المعرفية.
  - أما بالنسبة لتأثير أبعاد جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الابداع، الاستجابة) فكانت مغايرة للنتائج السابقة، حيث لم ثبت تأثيرها، فيما عدا تأثير القدرات المعرفية على الابداع.
  - وجود توسط جزئي وكلي لجميع أبعاد جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) دون استثناء في العلاقة بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.
- في ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها في هذا الفصل، كان لابد من مناقشة هذه النتائج مع الدراسات ذات العلاقة السابقة لها، وتقديم التوصيات للمؤسسات المدروسة، وهذا ما تم في الفصل الخامس التالي لهذا الفصل مباشرةً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

0/5- تمهيد.

1/5- نتائج اختبارات الفروض.

2/5- نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

3/5- توصيات الدراسة.

4/5- خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة.

5/5- محددات الدراسة

6/5- الدراسات المستقبلية المقترحة

## 0/5- تمهيد:

تناول هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الفروض الرئيسية والفرعية التي بُنيت عليها الدراسة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال، من واقع البيانات الأولية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان والتي تمثل الأداة الرئيسية لجمع تلك البيانات، وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات، ووضع خطة عمل Action Plan إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمؤسسات الخدمية محل الدراسة، والتي قد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإهتمام بتميز العمليات الخدمية والاستفادة من الموارد الداخلية للمؤسسات الخدمية، وماتملكه من قدرات معرفية وفرق العمل، وأخيراً يعرض الفصل توجهات البحث المستقبلي المتصل بمجال الدراسة، من خلال الفقرات التالية:

1/5- نتائج اختبارات الفروض.

2/5- نتائج تحقيق أهداف الدراسة.

3/5- توصيات الدراسة.

4/5- خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة.

5/5- محددات الدراسة.

6/5- الدراسات المستقبلية المقترحة.

7/5- ملخص الفصل.

قبل الدخول في تفاصيل نتائج إختبارات الفروض نشير إلى أن المؤسسات الخدمية السودانية تتميز بمستوى متوسط في إدارة عملياتها الخدمية وأن مدراء المؤسسات الخدمية يُعطون اهتمام أكثر من المعتاد لأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية، وأن تلك المؤسسات تسعى جاهدة لأن تتميز بإدارة عملياتها بتطوير تلك العمليات وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية لكي تتميز بخدماتها بهدف كسب رضا عملائها وتوسيع حصتها السوقية وكسب المزيد من المزايا التنافسية، كما أشارت النتائج إلى حذف بُعد التميز في إدارة العميل من أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية وهذا يدل على صدق المقياس، حيث أن مدراء المؤسسات يبالغون في آرائهم نحو تميزهم في إدارة عملائهم، مما

أدى إلى حذف هذا البعد، ويرى الباحث أن المختص في قياس التميز في إدارة العميل هم موظفي الخط الامامي (مقدمي الخدمة) أو أن يتم قياسه من قبل (العملاء) طالبي الخدمات. كما أظهرت النتائج توافر مستوى متوسط لجودة الخدمة الداخلية من وجهة نظر مدرائها، وأن هذه المؤسسات تعطي أهتمام كبير للقدرات المعرفية وجودة فرق العمل، كذلك اظهرت النتائج إهتمام المؤسسات الخدمية في السعي نحو تحقيق المزيد من المزايا التنافسية، وأن المدراء يركزون في حصولهم على هذه المزايا من خلال بُعد الابداع ثم الاستجابة لحاجات العملاء فميزة التكلفة الاقل.

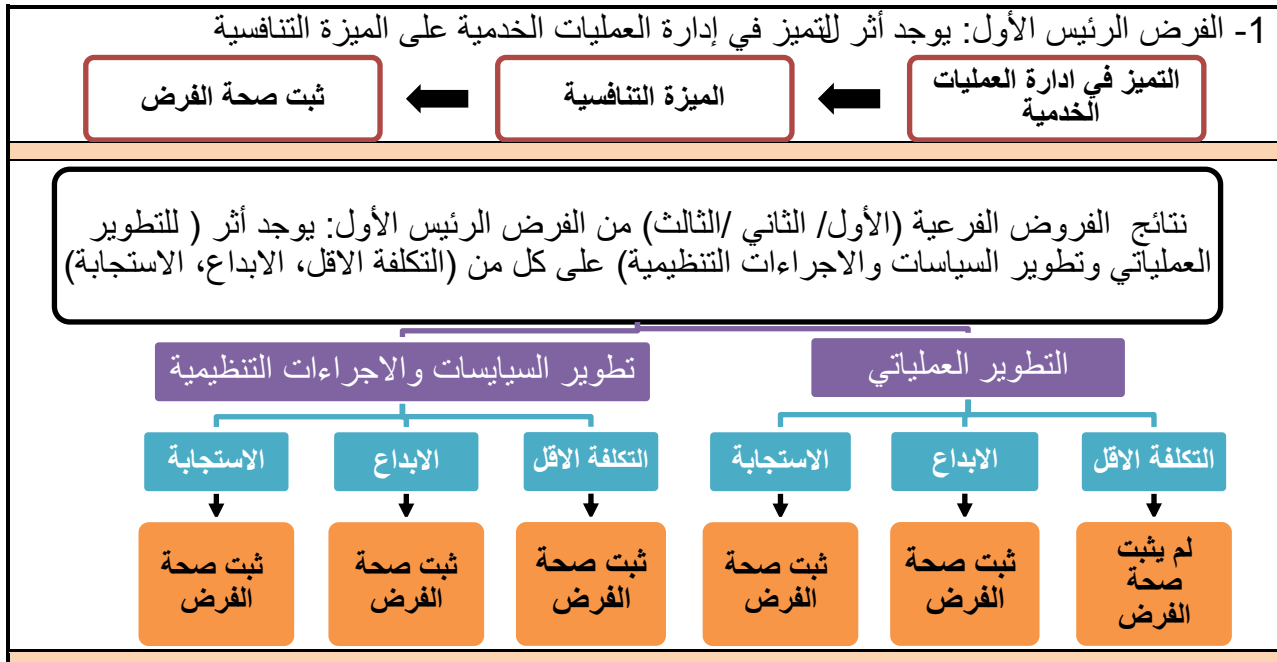
كما أظهرت النتائج معنوية الترابط بين أبعاد الدراسة وفي الغالب فان هناك ارتباط متوسط بين تلك الأبعاد، حيث تراوحت قيم الترابط بين 0,460 و 0,764.

### 1/5- نتائج إختبارات الفروض:

تناول هذا الجزء مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل اليها من اختبار فروض الدراسة، في ضوء الاهداف والتساؤلات التي تم طرحها للاجابة عليها والشكل رقم (1/5) يوضح ملخص لنتائج اختبار فروض الدراسة:

#### شكل رقم (1/5)

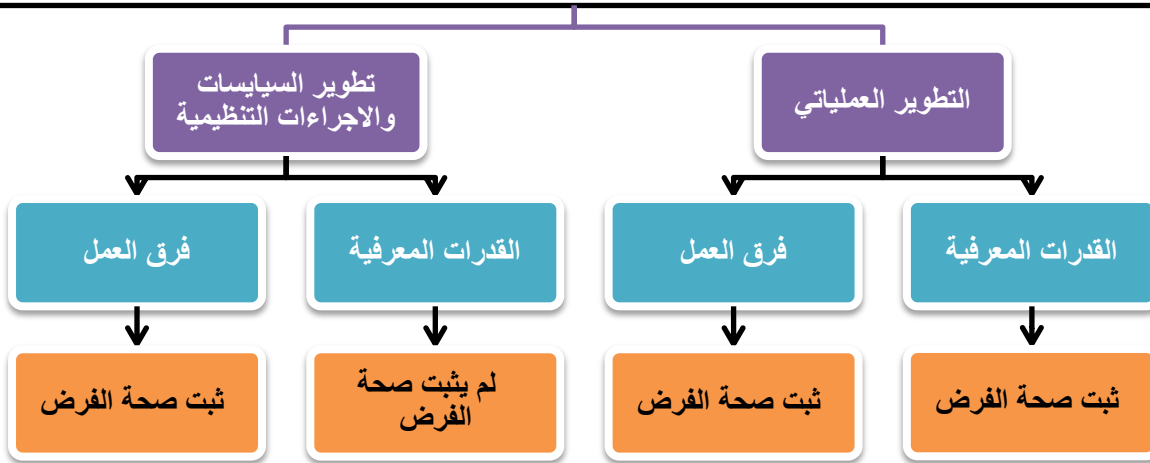
ملخص لاهم نتائج اختبارات فروض الدراسة



2- الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية

التميز في ادارة العمليات الخدمية ← جودة الخدمة الداخلية ← ثبت صحة الفرض

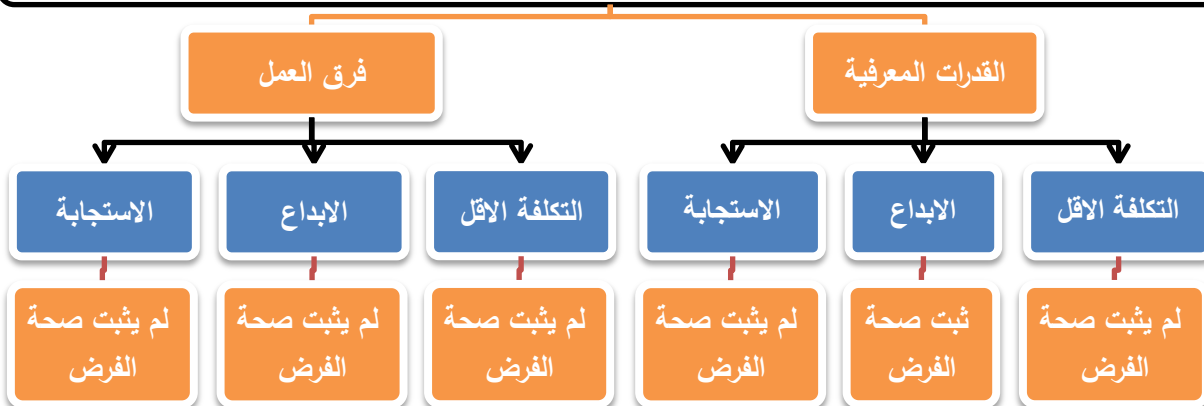
نتائج الفروض الفرعية (الاول/ الثاني/ الثالث) من الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر للـ (التطوير العملياتي/ تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) على كل من (القدرات المعرفية / فرق العمل)



3- الفرض الرئيس الثالث: يوجد أثر لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية

جودة الخدمة الداخلية ← الميزة التنافسية ← ثبت صحة الفرض جزئياً

نتائج الفروض الفرعية (الأول/ الثاني/ الثالث) من الفرض الرئيس الثالث: يوجد أثر (للقدرات المعرفية/فرق العمل) على (التكلفة الأقل، الابداع/ الاستجابة)

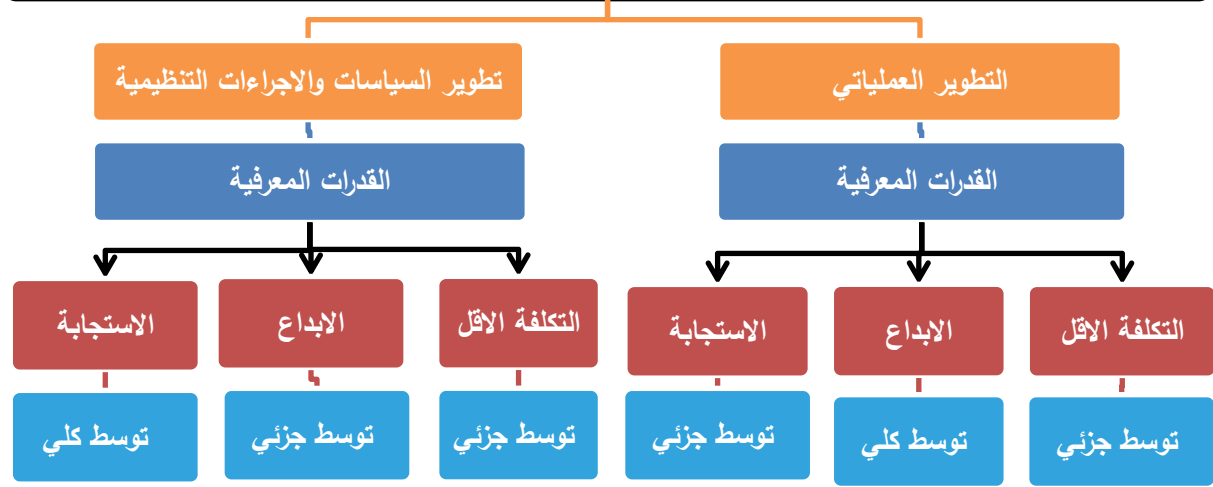




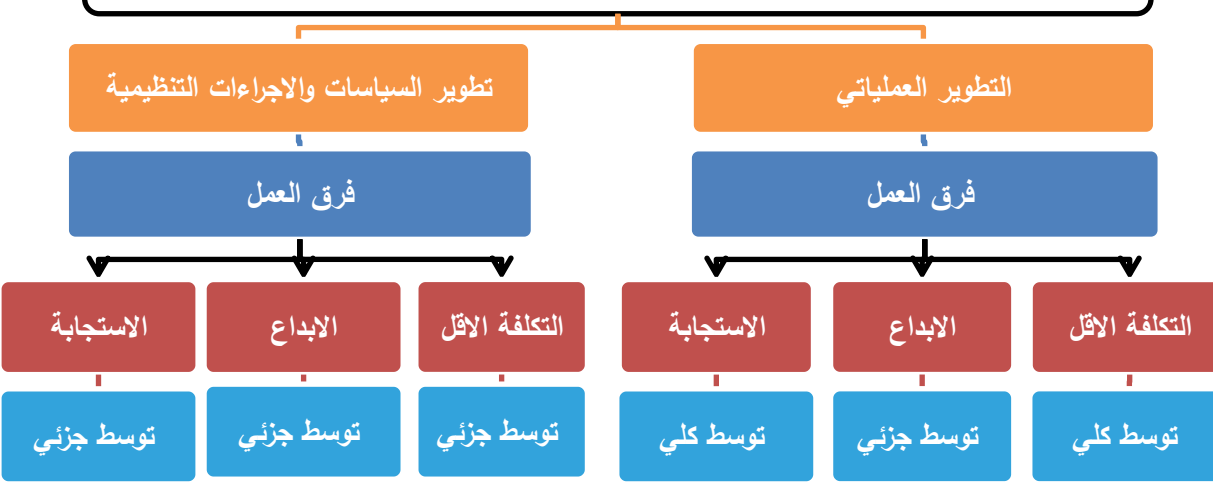
4- الفرض الرئيس الرابع: جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية



نتائج الفرض الفرعي (الاول) من الفرض الرئيس الرابع: القدرات المعرفية تتوسط العلاقة بين ( التطوير العملياتي/ تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) و (التكلفة الاقل/ الابداع/ الاستجابة)



نتائج الفرض الفرعي (الثاني) من الفرض الرئيس الرابع: فرق العمل تتوسط العلاقة بين ( التطوير العملياتي/ تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) و (التكلفة الاقل/ الابداع/ الاستجابة)



المصدر: من اعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي 2018

### 1/1/5- مناقشة وتفسير نتائج إختبار الفرض الرئيس الأول:

اختبر هذا الفرض علاقة وتأثير التميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية، وقد أسفر التحليل عن قبول صحة الفرض بنسبة كبيرة، حيث نتج عن الاختبار قبول الفرضيات الفرعية ويمكن تفسير ايجابية العلاقة والتأثير تلك لما للتطوير العملياتي وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية دور في تحقيق الميزة التنافسية، فقدره المؤسسات على تخطيط العمليات الخدمية بالدقة والجودة المطلوبتين، وقيام تلك المؤسسات بتحديث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات، و إيلاء عمليات البحث والتطوير لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء واستراتيجيات المنافسين المضادة، والعمل على تنويع وسائل التسويق الالكتروني لخدمات المؤسسات له الدور الأكبر في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات، ناهيك عن السياسات التي تدعم تحقيق تلك المزايا، والتي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء عن العمليات المنجزة، والحرص على السرية التامة لمعلوماتهم عند تنفيذ العمليات وبالسرية المطلوبة، وتسهيل الحصول على تلك الخدمات، كل ذلك حتماً سيؤدي إلى تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. ورغم ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية وهو ما مثل فجوة بحثية استهدفتها هذه الدراسة، إلا أن هناك دراسات تناولت التميز من جوانب أخرى غير العمليات الخدمية والميزة التنافسية والتي يمكن المقارنة مع نتائجها لتدعيم لنتائج هذه الدراسة ومن هذه الدراسات: دراسة (الفهاء 2012) التي توصلت إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلاب بتجربة تعليمية متميزة، ودعم اعضاء الهيئة الاكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة . ودراسة (الخموس، 2014) توصلت إلى وجود أثر للتميز في إدارة العمليات المصرفية بأبعادها على الميزة التنافسية. ودراسة (Viana et al, 2015) توصلت هذه الدراسة إلى أن وظيفة العمليات تشكل سلاحاً، وأن الشركات التي يتوافر لديها كفاءات تشغيلية تتمتع بمزايا تنافسية تعتمد على العمليات. ودراسة ( Yair, 2000 ) بينت نتائجها إلى أن التميز في الانتاج والتواجد في السوق والعلاقات الكاملة مع الزبائن والموردين والقدرة على تخفيض اسعار المنتجات بالإضافة إلى تقديم خدمات متميزة مدركة من الزبائن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة (بن

الزاوي، ونعمون، 2016) تساهم استراتيجية التميز في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطبيقها لاستراتيجيات التمييز في كل من الجودة، الافراد، التوزيع، الوسائل الترويجية (الاعلان).

### 1/1/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبارات الفروض الفرعية من الفرض الرئيس الأول:

اختبرت هذه الفروض علاقة وأثر أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الاقل، الابداع، الاستجابة) في المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم محل الدراسة. وقد اشارت نتائج التحليل إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتأثر ايجاباً بأبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية، فيما عدا العلاقة بين التطوير العملياتي والتكلفة. ولاثراء تلك العلاقات بالتحليل والتفسير والمناقشة مع الاستدلال بالدراسات السابقة سيتم تناولها فيما يلي:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية على التكلفة بشكل جزئي، حيث ثبت وجود أثر لتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على التكلفة ولم يثبت أثراً للتطوير العملياتي على التكلفة. ويمكن ارجاع عدم وجود تأثير للتطوير العملياتي على التكلفة، إلى ان تطوير العمليات قد ينتج عنه زيادة في التكاليف وليس العكس، فمن اجل تطوير هذه العمليات يلزم التخطيط الجيد للعمليات الخدمية، وتحديث الانظمة المستخدمة في تطوير الخدمات، والانفاق على عمليات البحث والتطوير لمعرفة البيئة المنافسة والمنافسين وتحديد رغبات العملاء، وتطوير قنوات التسويق لتعريف العملاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسات، كل ذلك التطوير ينتج عنه زيادة في الانفاق مما ينعكس على زيادة التكلفة للعمليات الخدمية التي تقدمها المؤسسات. اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التي تناولت تلك العلاقة والتي تؤكد على أن للتطوير العملياتي علاقة وتأثير ايجابي على التكلفة لدراسة (Gupta, 2012) ان اعتماد التصنيع المرن يساغد في تحقيق مزايا تنافسية، وسوف تكون الشركة قادرة على تقديم أسعار تنافسية لعملائها مع تحقيق هدف الاستحواذ على مزيد الحصة السوقية. ودراسة (الطويل، واسماعيل، 2010) وجود علاقة ارتباط معنوية بين إبداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة) وان الابداع في عملية تقديم المنتج (سلعة او خدمة) يؤدي إلى تحقيق ميزة (الكلفة الاقل). دراسة (الخموس، 2014) أن هناك تأثير ايجابي للتطوير العملياتي على تحقيق ميزة

التكلفة الأقل، وأن التميز في التطوير العملياتي للخدمات المصرفية يؤدي إلى تقليل التكاليف وتقديم أسعار منافسة وأقل من المنافسين في المؤسسات المصرفية.

وعلى العكس من النتيجة السابقة فقد نتج عن الاختبار الاحصائي صحة الفرضية الفرعية التي تنص على أن لتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية أثراً ايجابياً على التكلفة الأقل في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن السياسات التي تنتهجها المؤسسات كالحفاظ على سرية بيانات العملاء، وسرعة تقديم الخدمات في الوقت المناسب، وتسهيل اجراءات الحصول على هذه الخدمات سيكون لها انعكاس ايجابي وكسب رضاء العملاء ثم ولائهم وبالتالي الحصول على حصة سوقية مناسبة يمكن من خلالها تحقيق ميزة التكلفة والتنافس مع المؤسسات في نفس المجال وبأسعار أقل. انفقنت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج بعض الدراسات كدراسة (عباس، 2012) بأن لاستراتيجيات العمليات الفاعلة تأثيراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤشراتها المتمثلة في الكفاءة، وبما يؤدي إلى الحفاظ على زبائن المؤسسات الحاليين وجذب زبائن مستقبليين ، ودراسة(البشتاوي، وجريرة، 2015) التي خلصت أن لتطبيق ادوات إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة تأثير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال قدرة إدارة تلك المؤسسات على تقدير تكلفة المنتجات واجراء التحسينات الاضافية لعملية الانتاج. ودراسة (جيرار، 2016) بأن السياسات الاستثمارات تعد أحد المداخل الهامة والاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية مما يضمن تحقيق وضع تنافسي أفضل مقارنة بالمنافسين، وتُمكن عوائد الاستثمارات من تقديم منتجات جديدة ومتميزة، وتطوير الخدمات الحالية، بالاضافة إلى امكانية دعم مشاريع البحث والتطوير بها، وتخفيض التكاليف وطرح أسعار مناسبة وبالتالي تطوير عناصر الميزة التنافسية.

كما أشارت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر للتميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العمليات، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) على الابداع في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم المدروسة، وهذه النتيجة مدعومة كلياً حيث كان هناك أثر ايجابي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الابداع، ويرجع الباحث ذلك التأثير إلى أن تخطيط وتطوير العمليات الخدمية، وتحديث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات، وإيلاء البحث والتطوير الاهمية الكبرى لمعرفة احتياجات العملاء وكذا موقف المنافسين في السوق سينتج عن اكتشاف وابتكار الوسائل والاساليب الابداعية التي يمكن

من خلالها تقديم العمليات الخدمية بطريقة ابداعية، كما أن دعم السياسات التي تدعم رضا العملاء والحرص على تقديم الخدمات بالسرعة والدقة المطلوبة وتسهيل اجراءات الخدمة ليحصل عليها العميل بسهولة مع امكانية التغيير المستقبلي في تصميم العمليات الخدمية حسب رغبة وذوق العملاء، كل ذلك من شأنه خلق وتطوير وتنمية الافكار الابداعية وتقديم تشكيلة خدمات متطورة مقارنة بما يقدمه المنافسون. ومن خلال النقاط السابقة نشير إلى وجود أثر إيجابي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الابداع. اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (محمود، 2007) وما نتج عنها بأن اعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تحسين الاداء وتشجيع الابتكارات والابداع في إدارة الوظائف والعمليات. ودراسة(البغدادي، وآخرون، 2016) أن الاهتمام باعادة تصميم العمليات في المشروع قد ادى إلى تحسين مستوى اداء المشروع، مما انعكس على تحقيق التميز في المشروع، ولذا فليّن زيادة الإهتمام بإعادة تصميم العمليات سيزيد من فرص المشروع في تحقيق أهدافه وغاياته. ودراسة (ماهر، 2011: 316) يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، السمعة الجيدة. ودراسة (بختاوي، وصوار، 2017) أن للتوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية أثر على الميزة التنافسية . ودراسة (ابراهيم، ومهدي 2018) تعزز استراتيجيات التغيير التنظيمي من الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال جمع المعلومات حول المشكلة أو الازمة، الإهتمام باقامة ورش عمل حول المستجدات والتطورات في العمل، ومواكبة التطور وابتكار أساليب وأنشطة جديدة تساعد على إنجاز العمل.

كما تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي وجود لل تميز في إدارة العمليات الخدمية على الاستجابة في المؤسسات العاملة في ولاية الخرطوم وكانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث كان هناك أثر ايجابي للتطوير العملياتي وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على الاستجابة، ويرجع الباحث ذلك إلى إن المحاولات المستمرة التي تقوم بها المؤسسات الخدمية لتطوير عملياتها الخدمية وتعديل سياساتها من اجل الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات الفئات المختلفة من العملاء وتقلبات أذواقهم، وباسلوب متناسق ومتلائم مع التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، و إتخاذ الاجراءات السريعة للمعالجة بما يؤدي إلى التركيز على حاجات العملاء ورغباتهم والعمل على نقلها وتجسيدها إلى

خدمات متطورة ومتقدمة وبما يفوق توقعاتهم مقارنة بالمنافسين والذي لا بد أن ينعكس في العمليات الخدمية المقدمة بهدف الحصول على رضاهم عن الخدمات المقدمة ومن ثم كسب ولائهم وتوسيع والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة، فالعملاء هم أساس بقاء المؤسسات فبفقدانهم قد تصل المؤسسة إلى الاضمحلال والخروج من السوق. جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (محمود، 2007) أظهرت أن إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تحسين الاداء وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون، كما أن تحسين نظام الاتصال يهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات مما يقلل من الوقت المخصص لتسليم الطلبات. ودراسة (الرحيم، والمهدي، 2017) تصميم المنتجات وفق منهج Design for Six Sigma (DFSS) يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تنفرد بها عن بقية المؤسسات التي تصمم منتجاتها بالطريقة التقليدية، إذ أن التصميم وفق منهج (DFSS) يضمن للمؤسسات ان المنتج صمم ليغطي حاجات ورغبات الزبائن ومن المرة الأولى . ودراسة ( الطويل، واسماعيل، 2010) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابداع العملية وأبعاد الميزة التنافسية (المرونة، التسليم) وان الابداع في عملية تقديم المنتج (سلعة او خدمة) يؤدي إلى المرونة في الاستجابة لحاجات العملاء وسرعة تقديم الخدمة. ودراسة (عباس، 2012) لاستراتيجيات العمليات الفاعلة تأثيراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مؤشراتنا (المرونة، والتسليم) وبما يؤدي إلى الحفاظ على زبائن المؤسسات الحاليين وجذب زبائن مستقبليين . ودراسة (شلال وآخرون، 2011) وجود توجه من قبل الشركات المدروسة نحو استخدام الانترنت في التسويق، مكنها من تحقيق ميزة تنافسية في اتجاه تنمية حصتها السوقية وبالتالي تقديم منتجات بأسعار منافسة وخدمات بسرعة متميزة.

### 2/1/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

اختبر هذا الفرض أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على جودة الخدمة الداخلية، وقد اسفر التحليل الاحصائي عن قبول هذا الفرض، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لبُعد التطوير العملياتي على بُعد القدرات المعرفية، ولكن لم يثبت هذا التأثير لتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على بُعد القدرات المعرفية، وبالمقابل فقد ثبت وجود تأثير معنوي لبُعدي التطوير العملياتي وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على بُعد فرق العمل. ورغم انه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين التميز

في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية والتي مثلت **فجوة بحثية** هدف الباحث إلى دراستها والموضحه في الشكل رقم ( 2/1 ) و(3/1) في الفصل الأول الا أنه يمكن الاستدلال بنتائج بعض الدراسات مقارنة بهذه النتيجة مثل دراسة ( Bruhn, 2003) تعتمد حودة الخدمة الداخلية على مدى ايجابية المعلومات التي يتم الحصول عليها وتطبيقها لنيل رضا الموظف، ونجاح الخدمة الداخلية مقترن برضا الموظف بالدرجة الأولى . ودراسة(مرسال، وابراهيم، 2015) ان للتسويق الداخلي تأثير كبير على جودة الخدمة الداخلية بأبعادها (الملموسية، الاعتمادية، التعاطف) حيث طرأت التغيرات السريعة في إنجاز الاعمال والوقت من أجل رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين القدرة التنافسية في الاسواق والتي تساعد متخذي القرار في تطوير اداء العاملين.

#### 1/1/2/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفروض الفرعية من الفرض الرئيس الثاني:

اختبرت هذه الفروض أثر أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) على أبعاد جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل)، حيث ثبت وجود تأثير معنوي لبعد التطوير العملياتي على بُعد القدرات المعرفية، ولكن لم يثبت هذا التأثير لتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على بُعد القدرات المعرفية، وبالمقابل فقد ثبت وجود تأثير معنوي لبُعدي التطوير العملياتي وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية على بُعد فرق العمل. ويمكن تفسير التأثير الايجابي لبعد التطوير العملياتي على بعد القدرات المعرفية بان هذه النتيجة منطقية وترجع في الاساس إلى طبيعة القدرات المعرفية التي ما هي إلا قدرة الفرد في العثور على معلومات وطرق ملائمة استناداً إلى خبرته السابقة لاستعمالها بصورة مؤثرة في المشكلات والمواقف الجديدة، ومن خلال ما تقوم به المؤسسات الخدمية من توفير المعلومات المختلفة عن عمليات إنجاز الخدمات، وتحديث الاجهزة المستخدمة في تطوير الخدمات، ومن خلال البحث والتطوير يتم رفد العاملين بالمعلومات عن السوق ومتطلباته، والتقلبات في اذواق العملاء، وأساليب حل المشكلات التي قد تواجههم، وهذا ما ينمي ويزيد من القدرات المعرفية لدى العاملين. اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات مثل، دراسة (احمد، 2012) لبرامج التسويق الداخلي دور في تنمية لقدرات العاملين وتطوير مهاراتهم من اجل تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون، وان المؤسسات

تعمل على تعزيز قدرات العاملين وترفع من مستوى رضاهم من خلال اشاعة روح التعاون والتفاهم بينهم، ورفع مستوى روح الولاء والانتماء بين العاملين من خلال الحوافز، كما ان للتدريب والبحث والتطوير دور في تطوير الافراد وتحقيق رضاهم. ودراسة (Croteau and Raymond, 2004) القدرات التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها.

أما بالنسبة لما نتج عن التحليل الاحصائي من اختبار للفرضية التي تنص: على أن للسياسات والاجراءات التنظيمية أثر معنوي على القدرات المعرفية، والتي ثبت عدم صحة فرضيتها، فقد يرجع الباحث نتيجة ذلك إلى العديد من العوامل منها: طبيعة السياسات نفسها فما السياسة إلا التوجيهات والاستراتيجيات الخاصة بنواحي العمل، أو هي عبارة عن قاعدة يجب أن تتبع من قبل أعضاء أو موظفي المؤسسات، أما الإجراءات: فهي تعليمات توضح كيفية تنفيذ هذه السياسة، فالسياسات قد تتحكم في سلوك الأفراد كما أن واضعي السياسات في الأغلب لا يُشركون العاملين في صياغتها والمشاركة في إقرارها وكذلك الحال بالنسبة للعملاء، وفي الواقع كثيراً ما نجد أن المؤسسات غير فعالة بسبب سوء السياسات والإجراءات وإدارة الموارد والقيادة والتنظيم والاتصال، وبالنظر إلى النتيجة في هذه الدراسة نلاحظ أن السياسات والاجراءات التي تفرضها المؤسسات على العاملين لا تزيد من القدرات المعرفية لهم حيث أنها قواعد لا يمكن تجاوزها، بل قد تحد من إبداع العامل وتعريضهم للمساءلة إن تجاوز هذه السياسات، كما أن أغلب السياسات والاجراءات التي توضع لا تأخذ في الاعتبار رفد العاملين بالمعلومات عن الحلول والارشادات لحل المشاكل التي تواجههم، وإنما توضح له الخطوط الحمراء التي لا يمكن تجاوزها.

كما وبينت نتائج التحليل الاحصائي أثر بُعدي التطوير العملي والسياسات والاجراءات التنظيمية على بُعد فرق العمل في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، حيث افرزت نتائج الدراسة وجود أثر للتطوير العملي وتطوير السياسات على فرق العمل، ويرجع الباحث ذلك إلى ان فرق العمل ما هي: الا مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالاضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم، وهذه الفرق تتأثر بالتطوير الذي تستحدثه المؤسسات الخدمية في عملياتها، فالتخطيط الجيد للعمليات



الخدمية، وتوفير المعلومات لهذه الفرق عن عمليات إنجاز الخدمات، وإعادة الهيكلة استجابة للتغيرات التي تحدث في رغبات العملاء الحاليين أو الجدد، وتحديث الاجهزة التي تستخدم تطوير العمليات الخدمية، بالإضافة إلى تطوير القنوات التسويقية الالكترونية للتعريف والترويج لخدمات المؤسسات كل ذلك التطوير والتحديث لعمليات المؤسسة الخدمية تساهم في زيادة فعالية الفريق كونها ادوات تساهم في تحسين جودة الاتصال بين اعضاء الفريق والعملاء لمعرفة احتياجاتهم والعمل على توفيرها وبالتالي المحافظة على هؤلاء العملاء وكسب عملاء جدد، وتساهم في تفعيل دور الفريق للجهود المبذولة في مجال تقديم وتطوير الخدمات، والقياس المستمر لمراحل تقديم الخدمة وتجويدها، كما ان ذلك يساهم في إنجاز اعمال المؤسسة بشكل فعال من قبل الفريق. ومن جانب اخر فان لتطوير السياسات والاجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة الدور الاكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العمل الجماعي، كسياسة التمكين والتحفيز وتسهيل اجراءات تقديم الخدمة والاستجابة لحاجات العملاء وامكانية التغيير لهذه السياسات وفقاً لرغباته، ما يؤدي إلى إرضاء العملاء ومن ثم الاستحواذ على حصة سوقية مناسبة وزيادة الارياح. اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل، دراسة (الطائي، والتميمي 2017) التي توصلت الى أن القيادات الرؤوية تساهم بشكل جيد في أداء الاعمال لفرق العمل وعبر أبعادها الفرعية بنشر الافكار والرؤى من خلال رسم الخطط ووضع السياسات والبرامج والتي تعكس ملامح رؤية ورسالة المنظمة عبر وسائل الاتصال الفعالة والناجحة والتي تهدف إلى تمكين المنظمة والعاملين فيها من تحقيق أفضل الاداء، ودراسة (الكبيسي، ونوري 2013) أن زيادة التنوع في تقنيات العمل وفي الابداعات والهياكل التنظيمية وفي القدرات البشرية ينعكس ايجاباً في رفع مستويات خفة الحركة الاستراتيجية (الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) فيها، وأن المبادرة في مجال تقديم الخدمات غير المتوقعة من المنافسين وفي اقتناص الفرض البيئية وفي إعداد الاستراتيجية الهجومية والتكيف مع التغييرات يزيد من خفة الحركة الاستراتيجية، ودراسة (العابد و آخرون 2014) التوافق بين مبادئ المنظمة المتعلمة والمتمثلة بتمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين هو ما يؤدي إلى الاستفادة من الطاقات البشرية وبما يساهم في تحقيق العمل الجماعي المثمر، ودراسة (بدير وآخرون، 2015) أن تمكين المؤسسات العاملين وتكريس فكرة العمل الجماعي لديهم يعطيهم الاستعداد الذهني والعملية للاندماج ضمن فرق عمل فعالة، كما أن إعطاء العاملين مساحة

كافية للتأثير على أعمالهم التي يقومون بها يؤدي إلى قدرة هؤلاء الموظفين على زيادة فاعلية فرق العمل التي تحتويهم . كما توصلت دراسات (أبو عمره والزمطة 2017، ومحمديه 2016) إلى وجود أثر للمتكمين الوظيفي على تنمية مهارات التفكير والسلوك الإبداعي لدى العاملين.

### 3/1/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

اختبر هذا الفرض أثر جودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية، حيث ثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر معنوي لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة، ولكن هذه النتيجة لم تدعم إلا جزئياً وكانت نسبة التأثير ضعيفة جداً، حيث أنه وبالنظر إلى نتائج الاختبارات الاحصائية شكل رقم ( 1/5 ) الفرض الثالث نجد أنه لم يثبت وجود تأثير لُبعد (القدرات المعرفية) على التكلفة الأقل، والاستجابة، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لُبعد (فرق العمل) على أبعاد التكلفة الأقل والابداع والاستجابة. وبالمقابل فقد تبث وجود أثر معنوي للقدرات المعرفية على الابداع فقط.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية ليست علاقة مباشرة، بمعنى أن جودة الخدمة الداخلية لا تحقق الميزة التنافسية بشكل مباشر بل يتم ذلك عن طريق تحقيق الجودة للخدمة الخارجية والتي بطبيعتها لن تكون ذات جودة عالية إلا عن طريق ارضا العميل الداخلي (العامل) إذاً نستطيع القول بأنه لتحقيق الميزة التنافسية بواسطة الخدمة الداخلية لابد من تحقيق الرضا للعاملين، وإستخدام هذا المتغير (رضا العاملين) كمتغير وسيط أو معدل لتدعيم العلاقة أو تعديلها بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية. اتفقت هذه النتائج مع ما قدمه ( James et al., 1994: 36) بأن جودة الخدمات الداخلية عبارة عن سلسلة تحدد جودة الخدمات الخارجية، تبدأ هذه السلسلة من الخدمة الداخلية، التي ينتج عنها رضا العاملين واستجاباتهم والتي ينتج عنها جودة الخدمات الخارجية التي ينتج عنها رضا الزبائن ، ورضا الزبون هو ما يولد له الولاء والاقبال على منتجات أو خدمات المؤسسة ومن ثم نمو عائداتها وزيادة الارباح (انظر الشكل رقم - الفصل الثاني). ودراسة (Gunawardane,2009) أن سوء جودة الخدمة الداخلية من المرجح أن يكون لها أثر سلبي على جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن الخارجيين، وذلك لأنه لا يمكن ضمان جودة الخدمة

للزبون الخارجي إلا بعد أن يتم تحسين الاداء الداخلي. ودراسة (آل خطاب وزميلاه، 2016) أظهرت نتائجها أن رضا الزبون الداخلي له تأثير كبير في تعزيز الجودة الداخلية وبالتالي انعكاسها على الجودة الخارجية المقدمة للزبائن، ما ينبئ بإمكانية تحقيق ميزة تنافسية. ودراسة (Nielsen and Pederson, 2003) التي بينت نتائجها أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين يحقق مستويات تنافسية أفضل، فإذا كان الموظف يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية. وأظهرت دراسة (كواشي، وبلحاج، 2015) حاجة المؤسسة إلى تمكين العاملين كإستراتيجية تنافسية من أجل الرفع من مستوى جودة خدماتها، خاصة في الجانب التفاعلي بين الموظف والزبون والذي يمثل بُعد الاستجابة جانباً مهماً منه. ودراسة (Alexandros, 2001) التي أكدت بأن لتقديم خدمة داخلية عالية الجودة، يجب أن يكون هناك برامج تحفيزية للعاملين أو مقدمي الخدمة. ودراسة (Voss, Calantone & Keller, 2005) لتحسين جودة الخدمات الخارجية على المؤسسات يجب أولاً تحسين مستويات جودة الخدمة الداخلية، ولتحقيق ذلك فإن على المؤسسات بدايةً وضع خطة عمل تبين المبادلات والادوار بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وحتى داخل الأقسام التي على اتصال مباشر بالعملاء. ودراسة (Jun, Cai, 2010) جودة الخدمة الداخلية أساس الجودة المقدمة للعملاء، كما أن للزبائن الداخليين (العاملون) أهمية كالعملاء الخارجيون (الزبائن)، وذلك لأن نجاح الخدمة المقدمة للزبون الداخلي، قد يؤدي إلى كفاءة التعاملات والمبادلات الداخلية بين أعضاء التنظيم أو بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تخفيض المنتجات التالفة، وتخفيض التكاليف، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. ودراسة (Wang, 2012) يجب على المؤسسات تحسين رضا المستخدمين لديها، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات الداخلية فيها لكي تحافظ على مستخدمين مؤهلين، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة. ودراسة (Bellou & Andronikidis, 2008) يتطلب المحافظة على جودة خدمة داخلية مرتفعة داخل المنظمة تحسين كفاءة العاملين فيها من حيث التدريب والتأهيل، وتحسين سلوكهم العام والعمل على تحقيق التعاون المشترك بالعمل كفريق واحد دون وجود صراع داخلي بينهم يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.. مما سبق نستطيع القول أنه لحصول المؤسسات على ميزة تنافسية من خلال

جودة الخدمة الداخلية فانه يجب عليها الاهتمام برضا العميل الداخلي من خلال برامج تحفيزية ك(التمكين، التدريب، تنمية روح عمل الفريق، التسويق الداخلي).

أما بالنسبة للنتيجة الايجابية للفرضية التي تنص ب أن: القدرات المعرفية تؤدي إلى زيادة الابداع للمؤسسات، فقد يرجع السبب في تحقيق هذه النتيجة الإيجابية إلى العلاقة المباشرة لتحقيق الابداع من خلال ما يتمتع به العاملون من قدرات معرفية، فكلما كان العاملون من ذوي الخبرات والمهارات عزيزي القدرات المعرفية، كلما كانوا قادرين على إدخال أفكار ابداعية لمواجهة المشكلات التي يواجهونها، والمساهمة في تطوير الخدمات القائمة وتقديم خدمات جديدة وابتكار طرق وأساليب جديدة في تقديمها. تتفق هذه الدراسة مع دراسات مثل، دراسة (صفدية، 2012: 14) أن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة والذي يلقي من إدارة المورد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين. ودراسة (Darroch,2005) بلأن المنظمة القادرة على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، تكون أكثر ابداعية وتحقق المزايا التنافسية المستمرة، من خلال قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، بالإضافة إلى خطوط المنتج أو الخدمة الحالي. ودراسة (الدوري والعزاوي، 2004) التي أشارت نتائجها إلى أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة. ودراسات (رشيد 2015، سلطاني 2014) أن هناك تأثير بين إدارة المعرفة والابداع. ودراسة (Al -Hakim and Hassan, 2012) وجود أثر لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على متغيري الإبداع والأداء. دراسة (محمد، 2017) الإستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الاجل، تتمثل في زيادة القدرات الابدعية، وتحسين الانتاجية وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

وبالنسبة للفرض الذي ينص على أنه يوجد تأثير ايجابي لفرق العمل على الميزة التنافسية، فقد نتج عن التحليل الاحصائي لهذه الفرض رفضها وعدم صحتها، وأنه لا يوجد تأثير ايجابي لفرق العمل على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة. وقد تعارضت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة، مثل دراسة(عبدالصمد والعقون، 2017) ومفاد نتائجها بأن فرق العمل وخاصة تلك العالية الاداء لها مكانة واضحة في التأثير على اداء ونجاح المنظمات كونها تاتي بالعديد من الفوائد التي تزيد من تنافسية الاعمال.

### 3/1/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع:

اختبر هذا الفرض دور جودة الخدمة الداخلية (كمتغير وسيط) في دعم وتقوية الأثر الايجابي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية وذلك في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، حيث من المتوقع ان يؤدي توسط جودة الخدمة الداخلية إلى زيادة قوة التأثير الايجابي للتميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية، فمن خلال الشكل رقم ( 1/5 ) الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لفروض الدراسة، تبين ثبوت صحة الفرض الذي ينص على أن جودة الخدمة الداخلية تتوسط وتقوي العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، حيث كانت هذه النتيجة مدعومة كلياً، وتبين صحة جميع علاقات التوسط بين متغيري (المتغير الوسيط) جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، وفرق العمل) بين أبعاد المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) وأبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية (التكلفة الاقل، الابداع، الاستجابة).

ونظراً لندرة الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، وعدم تمكن الباحث من ايجاد دراسات تناولت هذه العلاقة، الأمر الذي لم يُمكن الباحث من إجراء المقارنات المأمولة بين نتائج الدراسة الحالية وما توصل اليه الباحثون السابقون في هذا الشأن، وهذا الجانب تم الاشارة اليه على أنه يمثل فجوة بحثية بالنسبة للدراسة الحالية (الفصل الأول-شكل رقم ( 6/1 )، و(7/1)، ومع ذلك فقد تم الاسترشاد بما تناولته نظرية الموارد (RBV) وهي النظرية التي استندت عليها هذه الدراسة في ربط العلاقة بين متغيراتها في تفسير ومناقشة العلاقة والتأثير لتوسط جودة الخدمة الداخلية للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، فمن خلال ما تمتلكه المؤسسات من موارد ملموسة وغير ملموسة وقدرات وكفاءات إستراتيجية هامة ومفيدة فإنها تعتبر مصادراً للميزة التنافسية، وبما تمتلكه المؤسسة من قدرات تتمثل في (القدرات المعرفية، وقدرات وكفاءات فرق العمل) تعمل على تقوية وزيادة تأثير ما تمتلكه المؤسسة من موارد قادرة على تطوير وتخطيط العمليات الخدمية ووضع وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية المنظمة لها بالدقة والجودة المطلوبة ما يحقق لها مزايا التكلفة الاقل والمنافسة عن طريق تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين، واستخدام الوسائل الابداعية والمهارات التي يمتلكها العاملون في

مجال تقديم الخدمات، والاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء ما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح وتحسين سمعة المؤسسات. كما يمكن الإسترشاد بدراسة (الكبيسي وإبراهيم، 2014) التي توصلت إلى وجود تأثير متزايد للقدرة المعرفية عبر توسط القدرات الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وأنه ينبغي أن تعمل المنظمات على تكامل القدرات المعرفية والإستراتيجية مجتمعة من أجل تحقيق الميزة التنافسية

### 3/1/5- مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين من الفرض الرئيس الرابع:

اختبرت هذه الفروض توسط أبعاد المتغير الوسيط جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الاقل، الابداع، الاستجابة) في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، حيث كانت هذه النتائج مدعومة كلياً، بمعنى ثبوت صحة جميع الفرضيات التي تنص على وجود توسط (كلي، أو جزئي) لأبعاد جودة الخدمة الداخلية بين أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية وأبعاد الميزة التنافسية.

كشفت النتائج بأن القدرات المعرفية تتوسط كلياً العلاقة بين (التطوير العملياتي والابداع)، (تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية والاستجابة) بينما تتوسط جزئياً العلاقة بين (التطوير العملياتي و التكلفة الاقل، و الاستجابة)، وكذا العلاقة بين (تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية و التكلفة الاقل، و بالابداع)، كما بينت النتائج بأن فرق العمل تتوسط كلياً العلاقة بين (التطوير العملياتي وكل من التكلفة الاقل و الاستجابة)، بينما تتوسط جزئياً العلاقة بين (التطوير العملياتي و الابداع)، وكذا (تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية و التكلفة الاقل و الابداع و الاستجابة). كما بالشكل رقم

(1/5). إذا فجميع أبعاد التميز في إدارة العمليات الخدمية لها تأثير ايجابي على الميزة التنافسية بوجود جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط، وهذا يشير الا أن أبعاد المتغيرات المستقلة والوسيطه تحدث تأثيراً أكبر في حالة اجتماع تأثيرها على المتغيرات التابعة، وتحقق نتائج ايجابية أكبر من النتائج التي تحققها بشكل منفرد على المزايا التنافسية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى مبدأ التداؤب المتعارف عليه في علم الإدارة والذي ينص على أن تفاعل الأبعاد مع بعضها يحدث تأثيراً أكبر مما لو

كان التأثير لكل بعد على حده. فالنُدَاوِبُ ينشأ عندما ينتج عن تأدية عمليتين معاً يحققان فوائد عظيمة لا يمكن الحصول عليها في حالة استقلال أو فصل كل عمل عن الآخر. وفي هذه الدراسة فإن إجتماع تأثير الموارد التي تمتلكها والمتمثلة في هذه الدراسات في التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) مع قدرات جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) أدى إلى حصول المؤسسات الخدمية على مزايا تنافسية أكبر مما كانت عليه من خلال تأثير كل متغير على حدة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال **نظرية التطور الداخلية** التي قدمها (Penrose, 1959) التي توضح كيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات النمو والتعرف على ذلك النمو، وأشارت النظرية إلى أن مبرر الإستخدام للموارد لا يكفي لتحقيق النمو المتواصل ما لم يقترن بقدرة المؤسسة على تطوير قدراتها الابداعية وتنمية المعارف والمهارات الفردية والجماعية، فتنمية وتجديد الموارد تتطلب امتلاك الفريق المسير للمهارات والخبرات الكافية وقدرتهم على تشخيص المحيط ومعطيات السوق (بن ساسي، 2011)

اضافة إلى ذلك يمكن الاستدلال ولو من جانب العلاقة الجزئية لمتغيرات المتغير الوسيط (القدرات المعرفية، فرق العمل) في التأثير على العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية أو بعض أبعادها الرئيسية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) او الثانوية على الميزة التنافسية، كما في دراسة (Palumbo, et al, 2005) بان هناك تأثير للمعرفة بالوظيفة في العلاقة بين القدرة الادراكية والاداء. ودراسة (Gonçalo et al, 2016) بأن للقدرات الاستيعابية تأثير غير مباشر في العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع. ودراسة (Azorin, 2016) بان إدارة الجودة تتوسط العلاقة بين التصميم التنظيمي والميزة التنافسية. ودراسة (Safari, et al, 2017) بان جودة الخدمة المدركة تتوسط العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.

وبعد مناقشة وتفسير العلاقات بين أبعاد ومتغيرات الدراسة تبين لنا جلياً مدى تحقيق الاهداف التي سعت الدراسة الى تحقيقها وأمكن اختصارها في الجدول رقم (1/5)

2/5- نتائج تحقيق أهداف الدراسة:

جدول رقم (1/5)

ملخص لنتائج تحقيق أهداف الدراسة

م	الهدف	كيف تم تحقيقه	النتائج	التحقق
1	التعرف على أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.	نتائج التحليل الاحصائي للفرض الرئيس الأول وما انبثق عنه من فروض فرعية الجداول من ( 4/4) إلى (6/4).	وجود أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية بجميع أبعادها على الميزة التنافسية فيما عدا اثر بُعد التطوير العملياتي على التكلفة الاقل	تم تحقيقه
2	المساهمة في معرفة أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية) على جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.	نتائج التحليل الاحصائي للفرض الرئيس الثاني وما انبثق عنه من فروض فرعية الجداول من ( 7/4) إلى (8/4).	وجود أثر للتميز في ادارة العمليات الخدمية بجميع أبعادها في جودة الخدمة الداخلية فيما عدا اثر بُعد تطوير السياسات على القدرات المعرفية	تم تحقيقه
3	توضيح وبيان أثر جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) على الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.	نتائج التحليل الاحصائي للفرض الرئيس الثالث وفرضياته الفرعية الجداول من (9/4) إلى (11/4).	وجود أثر ضعيف جداً لجودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية فيما عدا تاثير بُعد القدرات المعرفية على الابداع.	تم تحقيقه جزئياً
4	قياس وتحليل أثر أبعاد (المتغير الوسيط) جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل)، والتي يمكن أن تسهم في تفسير العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.	نتائج التحليل الاحصائي للفرض الرئيس الرابع وما انبثق عنه من فروض فرعية الجداول من (13/4) إلى (16/4).	وجود توسط كلي وجزئي لجميع أبعاد جودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز أبعاد التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية	تم تحقيقه
5	تقديم مجموعة من التوصيات وبناء خطة ارشادية لتنفيذها والتي قد تسهم في تعريف متخذي القرارات بالعوامل المعززة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم	الفصل الحال الجزء المتعلق بتوصيات الدراسة وخطة العمل المقترحة لتنفيذها الجدول رقم(2/5)	تم وضع خطة عمل Action Plan لتنفيذ توصيات الدراسة مشتملة على التوصيات المقترحة، والجهة المسئولة عن التنفيذ، ومتطلبات التنفيذ، والفترة الزمنية للتنفيذ	تم تحقيقه

المصدر: إعداد الباحث في ضوء أهداف الدراسة، نتائج التحليل الاحصائي، توصيات الدراسة (2018).



### 3/5- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، ومن خلال الاجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه، أمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تمكن متخذي القرار في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم الاستفادة منها، والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز قدرة المؤسسات الخدمية على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التطبيق الفعال للتميز في إدارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية كما يأتي:

#### 1/3/5- توصيات خاصة بدعم قدرة المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها باختبار أثر التميز في إدارة العمليات الخدمية على الميزة التنافسية، أمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من قدرة المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية، على النحو التالي:

1. ضرورة اعتماد المؤسسات على استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية وفق برنامج منظم لعمليات الخدمات لتطويرها يعتمد على التخطيط السليم لجميع مراحله ويهدف إلى إجراء تحسينات جوهرية في تصميم الخدمات تتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن المتنامية، فضلاً عن تخفيض دورة تصاميم العمليات المعتمدة لتصبح مرنة حسب الاحتياجات والرغبات عن طريق مراجعة ومتابعة جميع التطورات والتقنيات الحديثة ضمن تصميم العملية، مع اعادة الهيكلة لهذه العمليات بهدف مواكبة التغيرات في البيئة الخدمية.

2. الاستمرار في توفير الاجهزة الحديثة والانظمة المناسبة للعمل والعاملين، وتحديث الأنظمة المستخدمة حالياً لتكون متوافقة مع اكثر المعايير التقنية كفاءة حسب متطلبات العمل، ما يؤدي إلى إنجاز الاعمال بسرعة ويسر مقارنة بالآخرين مما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية وزيادة في الدخل من خلال إنجاز عدد أكبر من المعاملات في وقت واحد، مع أخذ مقترحات العاملين في تطوير هذه الاجهزة والانظمة.

3. إيلاء الأهمية الكبرى لعمليات البحوث والتطوير لما تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ونمو المؤسسة وتوسيع أسواقها، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث بمناهج وطرق إنجاز عمليات

الخدمة وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة في تقديم هذه الخدمات، والدراسات التي تهتم بالمستهلك ومعرفة تفضيلاته، والاماكن المفضلة لدية لتقديم الخدمة، والسعر المناسب، والجودة المطلوبة، ولما للبحوث من أثر في تخفيض تكاليف العمليات الخدمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ هذه العمليات، ما يتيح التحكم في الاسعار.

٤. تطوير وتنويع قنوات التسويق الالكتروني للتعريف بالمؤسسة وخدماتها، لما يتميز به عن وسائل التسويق العادية، كتكلفة الأقل، واعتمادا على أجهزة ذكية يعطي الفرصة لتطوير برامج وتطبيقات تُمكن من فهم المستخدمين وتحليل سلوكياتهم ما يساعد على عرض اعلانات تناسبهم فعليا، ووصول الإعلانات إلى الفئات المختلفة لتعدد قنواته واعتماده على الانترنت عبر المواقع المختلفة وحسب اهتمامات العميل مثل مواقع التواصل الاجتماعي، المواقع العلمية، المواقع الاخبارية، المواقع المتخصصة.

٥. مراجعة وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية ووضع مؤشرات للاداء، وإحداث التغييرات المطلوبة على الانظمة والتعليمات وأدلة العمل المعمول بها وتطويرها، مما يساهم في تأصيل الاطار المؤسسي ومساعدة المؤسسة على التكيف باستمرار مع التغييرات، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع رؤيتها.

٦. تبسيط الاجراءات التنظيمية لعمليات تقديم الخدمات بما يكفل السرعة في تنفيذ الخدمات وسهولة الحصول عليها من قبل العملاء، ما ينعكس على رضا العملاء عن العمليات المنجزة، مع ضمان السرية التامة لمعلومات العميل عند تنفيذ هذه الاجراءات.

**2/3/5- توصيات خاصة بدعم قدرة المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمة الداخلية:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها باختبار أثر جودة الخدمة الداخلية على الميزة التنافسية، أمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من قدرة المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمة الداخلية، على النحو التالي:

١. تنمية القدرات المعرفية والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد من خلال التدريب لتمكينهم من التعامل والخدمات الجديدة، ومساعدة العاملين في فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، بالإضافة إلى

مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل وتنفيذ المهام بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في تقديم الخدمات، وتنمية الدافعية نحو الاداء، وتطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبين الإدارة.

٢. تحفيز العاملين في المؤسسة وتنمية روح العمل الجماعي بوسائل التحفيز المختلفة، كمنح المكافآت، والشهادات التقديرية، ما يخلق لديهم الدوافع نحو تنفيذ العمل وزيادة وتحسين مستوى تقديم الخدمات، وخفض معدل ترك العمل.

٣. اشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من اشباع رغبات العاملين التي تساهم في تحقيق الدافعية نحو العمل.

- 3/3/5- توصيات خاصة بدعم قدرة المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في إدارة العمليات الخدمية في ظل وجود جودة الخدمة الداخلية:**
- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من نتائج اختبار أثر توسط جودة الخدمة الداخلية للعلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، أمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من قدرة المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم على تحقيق الميزة التنافسية، على النحو التالي:
١. وضع خطة متكاملة لاستراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية تكون منبثقة ومتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على التحليل الخارجي لبيئة المؤسسة لإكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، بما في ذلك دراسة العناصر الخارجية التي تؤثر على هذه العمليات مثل (المنافسون، العملاء، المتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، ...الخ)، وكذا التحليل لبيئة المؤسسة الداخلية، بما تمتلكه من موارد بشرية وما تتمتع به هذه الموارد من قدرات معرفية ممثلة بالافراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في انواع متميزة من الانشطة. (كتخطيط وتطوير العمليات الخدمية، وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة بغرض تطوير وتحسين تلك العمليات
  ٢. اعادة النظر في تخطيط وتصميم وتنفيذ استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المؤسسة الخدمية واستراتيجيتها التنافسية وتعمل على توفير

المعلومات حول جودة الخدمة الداخلية المطلوبة لاداء تلك العمليات بما فيها طبيعة مهام وواجبات ومسئوليات العمليات والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية التي تلزم الافراد لاداء تلك العمليات، والوسائل التي تساعد على تنمية روح فريق العمل، والتعاون، والتواصل بين أعضاء الفريق.

٣. إعادة النظر في تصميم وتنفيذ وتطوير استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية، بحيث تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على اظهار الفائض والعجز في مستوى جودة الخدمة الداخلية خاصة (القدرات المعرفية، فرق العمل) من وجهة نظر العاملين التي قد تتيح الفرص أمام المؤسسة لتوسيع عملياته من خلال تقديم خدمات جديدة او تقليص الفاقد في عمليات تقديم الخدمات السابقة.

٤. إعادة النظر في تصميم وتنفيذ استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية بحيث تكون متوافقة مع استراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على ارضاء العميل الداخلي (العامل)، والعمل على توفير كل ما من شأنه تحسين القدرات المعرفية للعاملين وتنمية روح الفريق. ومن ثم تثبيت الجدارات المحورية<sup>١</sup> وتحقيق الميزة التنافسية.

٥. تصميم وتنفيذ استراتيجية تدريب العميل الداخلي، بحيث تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على توفير برامج تدريب لاكتساب المعارف الجديدة، وبرامج تدريب لزيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم للمعارف والتعاون فيما بينهم، كما يجب ان تركز برامج التدريب على مهارات القيادة وإدارة التخطيط العملياتي والابداع ومهارات حل المشاكل.

٦. تصميم وتنفيذ السياسات والاجراءات التنظيمية كاستراتيجيات المشاركة والتمكين والحوافز والمكافآت... وغيرها، بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيتها التنافسية، بحيث تعمل على تمكين العاملين من الابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الافكار الابداعية وتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم المعرفية وتنمية عمل الفريق وتبادل معارفهم وخبراتهم مع الآخرين وتعزيز الاداء والتعاون والعمل الجماعي.

<sup>١</sup> - الجدارات المحورية: خليط من المهارات والمعارف والاستعدادات التي تمكن الفرد بأي مؤسسة من أداء مهامه بصورة أكثر تميزاً.

4/5 - خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة:

جدول رقم (2/5)

خطة عمل ارشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم محل الدراسة

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
1	ضرورة اعتماد المؤسسات على استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية وفق برنامج منظم لعمليات الخدمات لتطويرها يعتمد على التخطيط السليم لجميع مراحلها ويهدف إلى إجراء تحسينات جوهرية في تصميم الخدمات تتلائم مع حاجات ورغبات الزبائن المتنامية، فضلاً عن تخفيض دورة تصاميم العمليات المعتمدة لتصبح مرنة حسب الاحتياجات والرغبات عن طريق مراجعة ومتابعة جميع التطورات والتقنيات الحديثة ضمن تصميم العملية، مع إعادة الهيكلة لهذه العمليات بهدف مواكبة التغيرات في البيئة الخدمية.	- تحديد الهدف من التطوير العملياتي - دراسة أذواق واحتياجات ورغبات الزبائن بين حين وآخر لمعرفة ما يريدونه والعمل على تحقيقه - التخطيط الدقيق للعمليات الخدمية المراد إعادة بنائها - إعادة هيكلة العمليات وفقاً لنتائج تلك الدراسات وبما يحقق رغبات الزبائن واحتياجاتهم	- تحقيق مزايا التنافسية - تشجيع الابتكارات والابداع في اداء ووظائف العمليات - تقديم خدمات افضل - تحسين الاداء - سرعة الاستجابة لطلب الزبون - زيادة الاحتفاظ بالزبون - تقليل الوقت المخصص لتسليم الطلبيات - تخفيض التكاليف والآجال بقدر كبير	فرق التخطيط في ادارات: العمليات - التسويق - البحث والتطوير - فرق التخطيط المساعدة
2	الاستمرار في توفير الاجهزة الحديثة والانظمة المناسبة للعمل والعاملين، وتحديث الأنظمة المستخدمة حالياً لتكون متوافقة مع اكثر المعايير التقنية كفاءة حسب متطلبات العمل، ما يؤدي إلى إنجاز الاعمال بسرعة ويسر مقارنة بالآخرين مما يمنح المؤسسة قدرة تنافسية وزيادة في الدخل من خلال إنجاز عدد أكبر من المعاملات في وقت واحد، مع أخذ مقترحات العاملين في تطوير هذه الاجهزة والانظمة.	- دراسة الجدوى من تحديث الأجهزة والأنظمة المستخدمة والمقارنة بين العائد من استخدام النظام القديم او تحديثه بنظام جديد ومدى ملائمتها لآعمال المؤسسة. - اجراء الدراسات عن جودة وكفاءة الأجهزة والأنظمة الحديثة التي سيتم توفيرها للعمل. - تقدير التكاليف التي ستغطي شراء وجلب الاجهزة والانظمة الحديثة. - دراسة آراء ومقترحات وشكاوي	زيادة القدرة التنافسية من خلال: - سرعة الاستجابة لطلبات واحتياجات المتعاملين - تسهيل فهم العاملين لعملهم - سيطرة العاملين على عملهم - السرعة في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات - خلق نوع من الترابط بين العاملين والاجهزة والانظمة التي شارك في تطويرها	- الادارة العامة - ادارة البحوث والتطوير - إدارة الموارد البشرية - الإدارة المالية -إدارة المشتريات

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
		العاملين لآخذها في الحسبان عند شراء هذه الاجهزة او تحديثها.	- زيادة الدخل بزيادة قدرة الاجهزة والانظمة الحديثة على إنجاز المعاملات بسرعة.	
3	ايلاء الأهمية الكبرى لعمليات البحوث والتطوير لما تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية ونمو المؤسسة وتوسيع أسواقها، من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث بمناهج وطرق إنجاز عمليات الخدمة وخصائص الآلات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمات، والدراسات التي تهتم بالمستهلك ومعرفة تفضيلاته، والاماكن المفضلة لديه لتقديم الخدمة، والسعر المناسب، والجودة المطلوبة، ولما للبحوث من أثر في تخفيض تكاليف العمليات الخدمية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ هذه العمليات، ما يتيح التحكم في الاسعار.	- قاعدة بيانات عملياتية وتكنولوجية لجمع المعلومات عن اخر الاصدارات والتحديثات التكنولوجية والعمل على تطويرها او تقليدها من خلال نظام البحث والتطوير - نظام متطور لعمليات البحث والتطوير - ابتكارات وتحسينات تكنولوجية	اكتساب الميزة التنافسية من خلال: - تقديم خدمات جديدة ومختلفة عن المنافسين - السرعة والدقة في تقديم هذه الخدمات - ارضاء العملاء من خلال تقديم هذه الخدمات المطابقة لرغباتهم حسب نتائج البحوث والدراسات وبالتالي زيادة نمو المؤسسة وتوسيع حصتها السوقية - تخفيض التكاليف مقارنة بالعملاء ما يساعد على جذب عملاء جدد - الإبداع في تقديم الخدمات	إدارة البحوث والتطوير بالتعاون مع الادارات الاخرى ذات العلاقة وتعاون الإدارة العليا في انجاح هذه البحوث
4	تطوير وتنويع قنوات التسويق الالكتروني للتعريف بالمؤسسة وخدماتها، لما يتميز به عن وسائل التسويق العادية، كتكلفة الأقل، واعتمادة على أجهزة ذكية يعطي الفرصة لتطوير برامج وتطبيقات تمكن من فهم المستخدمين وتحليل سلوكياتهم ما يساعد على عرض اعلانات تناسبهم فعلياً، ووصول الإعلانات إلى الفئات المختلفة لتعدد قنواته واعتماده على الانترنت عبر المواقع المختلفة وحسب اهتمامات العميل مثل مواقع التواصل الاجتماعي، المواقع العلمية، المواقع الاخبارية، المواقع المتخصصة.	- تطوير المحتوى الاعلاني عن الخدمة بما يفوق توقعات الزبون وان ينال الرضا التام للبقاء على سمعة المؤسسة - تطوير موقع الكتروني متخصص باحترافية لتعزيز ثقة الزوار للموقع -بناء استراتيجيات اعلانية قصيرة وطويلة المدى لجلب الزوار للموقع وزيادة التفاعل مع المستخدمين عبر وسائل التواصل المختلفة للمحافظة على الزبائن القدامى واستقطاب الجدد	تحقيق المزايا التنافسية من خلال: - الاعلان بسعر اقل من المنافسين - سهولة الوصول والتواصل مع العملاء او الفئات المستهدفة - سهولة الحصول على معلومات عن الخدمات من خلال تحليل سلوكيات وميول المستخدمين مما يتيح التسويق الالكتروني من التتبع لسلوكيات المستخدمين. - فتح فرص كبيرة أمام المؤسسات لاستهداف مستفيدين عالميين.	- إدارة الاعلام - إدارة التسويق - ادارة النظم -ادارة العلاقات

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
5	مراجعة وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية ووضع مؤشرات للاداء، وإحداث التغييرات المطلوبة على الانظمة والتعليمات وأدلة العمل المعمول بها وتطويرها، مما يساهم في تأصيل الاطار المؤسسي ومساعدة المؤسسة على التكيف بإستمرار مع التغييرات، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع رؤيتها.	- تقييم السياسات القائمة - تحديد السياسة المناسبة والبديلة - عمل مسودة السياسة - تعميم ومراجعة السياسة - نشر سياسة المؤسسة والاجراءات اللازمة لتنفيذها. - تعديل السياسات كلما لزم الامر ذلك	- تطوير العمليات وتسهيل الاجراءات - المساعدة في تاصيل الاطار المؤسسي - مساعدة المؤسسة على التكيف باستمرار مع التغييرات - تحقيق أهداف المؤسسة	- الإدارة العامة - إدارة العمليات
6	تبسيط الاجراءات التنظيمية لعمليات تقديم الخدمات بما يكفل السرعة في تنفيذ الخدمات وسهولة الحصول عليها من قبل العملاء، ما ينعكس على رضا العملاء عن العمليات المنجزة، مع ضمان السرية التامة لمعلومات العميل عند تنفيذ هذه الاجراءات.	- دراسة العمليات الحالية ومدى امكانية تقليص او ازالة الخطوات غير المهمة في تقديم الخدمات - استخدام الوسائل الالكترونية في تنفيذ العمليات قدر الامكان لضمان سرعة تنفيذ الاجراءات	- ادارة العمليات - سهولة فهم العمليات - السرعة في تنفيذها - كسب رضا العميل - زيادة سمعة المؤسسة	- ادارة العمليات
7	تنمية القدرات المعرفية والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد من خلال التدريب لتمكينهم من التعامل والخدمات الجديدة، ومساعدة العاملين في فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها، بالإضافة إلى مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل وتنفيذ المهام بكفاءة، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في تقديم الخدمات، وتنمية الدافعية نحو الاداء، وتطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبين الإدارة.	- تحديد ماهية التدريب المطلوب تنفيذه حسب طبيعة مهام الموظف (تحديد الاحتياج التدريبي) - تصميم وتجهيز المحتوى التدريب - تنفيذ التدريب - متابعة وتقييم التدريب - تحديد المدرب (داخلي، خارجي) - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي - تحديد تكلفة البرنامج التدريبي	- إدارة التدريب - إدارة الموارد البشرية - خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال: - خلق قيمة مضافة للخدمة - مساعدة العاملين في حل مشاكل العمل - الابداع في العمليات الخدمية - ازالة جوانب الضعف في اداء العاملين - زيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة	- إدارة التدريب - إدارة الموارد البشرية
8	تحفيز العاملين في المؤسسة وتنمية روح العمل الجماعي بوسائل التحفيز المختلفة، كمنح المكافآت، والشهادات التقديرية، ما يخلق لديهم الدوافع نحو	- تحديد الادوار لكل رئيس لملاحظة وتقييم أداء موظفيه. - ربط الحوافز بالاداء	- زيادة الانتاج وتحسين مستواه - تنمية روح الابداع والتجديد - ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله	- الإدارة العليا - مدراء العموم - مدراء

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
	تنفيذ العمل وزيادة وتحسين مستوى تقديم الخدمات، وخفض معدل ترك العمل.	- وضع نماذج وسجلات قياس للاداء والحافز	- تحسين صورة المؤسسة	الادارات - رؤساء الاقسام
9	اشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من اشباع رغبات العاملين التي تساهم في تحقيق الدافعية نحو العمل.	- تحديد الاهداف على كافة المستويات ومشاركة العاملين في ذلك - تحديد مواعيد إنجاز الاهداف المحددة - المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الاداء	- زيادة ولاء العاملين للمنظمة - معرفة المشاكل وتلافي حدوثها - تقليل معدل ترك العمل - زيادة الثقة بين الادارات العليا والعاملين ومن ثم كسب تعاونهم.	- الإدارة العليا - إدارة الموارد البشرية
10	اعادة النظر في تخطيط وتصميم وتنفيذ استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المؤسسة الخدمية واستراتيجيتها التنافسية وتعمل على توفير المعلومات حول جودة الخدمة الداخلية المطلوبة لاداء تلك العمليات بما فيها طبيعة مهام وواجبات ومسئوليات العمليات والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية التي تلزم الافراد لاداء تلك العمليات، والوسائل التي تساعد على تنمية روح فريق العمل، والتعاون، والتواصل بين أعضاء الفريق.	- تحليل بيئة المؤسسة الخارجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات المرتبطة بما لديها من قدرات معرفية - تحليل بيئة المؤسسة الداخلية لتحديد مواطن القوة والضعف في القدرات المعرفية ومهارات فرق العمل - اعدة النظر في رسالة إدارة العمليات واهدافها في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية - وضع الخطط والسياسات والاجراءات التنظيمية والموازنات لكافة أنشطة العمليات الخدمية بشكل يدعم استراتيجية المؤسسة واستراتيجيتها التنافسية	- توفير الدعم للاستراتيجية العامة للمؤسسة - تدعيم القدرة التنافسية - التخطيط السليم لاستراتيجية التميز في إدارة العمليات - معرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتقويتها - معرفة مكانة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة	- الإدارة العليا او فريق متخصص بالتخطيط الاستراتيجي تحت اشراف الإدارة العليا -إدارة العمليات - إدارة البحوث
11	اعادة النظر في تخطيط وتصميم وتنفيذ استراتيجية التميز في إدارة العمليات الخدمية بحيث تكون منسجمة ومتوافقة مع استراتيجية المؤسسة الخدمية واستراتيجيتها التنافسية وتعمل على توفير المعلومات حول جودة الخدمة الداخلية المطلوبة	- تحديث العمليات الخدمية في ضوء نتائج تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية - تحديث اليات واساليب تنفيذ استراتيجية تصيم وتحليل العمليات	- تدعيم الاستراتيجية العامة للمؤسسة - تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة - توفير المعلومات المطلوبة عن جودة الخدمة الداخلية اللازمة لتنفيذ العمليات - زيادة ولاء العاملين	- الادارة العليا -إدارة العمليات - إدارة الموارد البشرية



م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
	لاداء تلك العمليات بما فيها طبيعة مهام وواجبات ومسئوليات العمليات والمهارات والمعارف والقدرات المعرفية التي تلزم الافراد لاداء تلك العمليات، والوسائل التي تساعد على تنمية روح فريق العمل، والتعاون، والتواصل بين أعضاء الفريق.	- توفير اعمال مثيرة لاهتمام الموظفين تساعد على الشعور بالانتماء والمكانه ومن ثم الابداع - تصميم العمليات وفقاً لفرق العمل لتشجيع الحوار وتبادل الاقكار والتعاون ومن ثم خفض التكلفة في اداء العمليات	- مساعدة العاملين على تنمية الابداع في اعمالهم - خفض التكاليف - سرعة الاستجابة لحاجات العملاء	
12	إعادة النظر في تصميم وتنفيذ وتطوير استراتيجيات التميز في إدارة العمليات الخدمية، بحيث تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على اظهار الفائض والعجز في مستوى جودة الخدمة الداخلية خاصة (القدرات المعرفية، فرق العمل) من وجهة نظر العاملين التي قد تتيح الفرص أمام المؤسسة لتوسيع عملياته من خلال تقديم خدمات جديدة او تقليص الفاقد في عمليات تقديم الخدمات السابقة.	- تحليل احتياجات المؤسسة من المعارف والقدرات المعرفية والمهارات في ضوء الوضع الحالي والتوجه المستقبلي - وضع خطط للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين قدرات الافراد ومهاراتهم ومهارات فرق العمل وخبراتهم المتوفرة حالياً واحتياجاتهم المستقبلية منها	- تدعيم الاستراتيجية العامة للمؤسسة - تدعيم الميزة التنافسية - معرفة الرصيد المعرفي الحالي للمؤسسة - معرفة مقدار الاحتياج للبرامج التدريبية وبرامج تنمية المهارات والبرامج المساعدة في تنمية العمل الجماعي ومدى امكانية توفيرها	-إدارة العمليات الخدمية
13	إعادة النظر في تصميم وتنفيذ استراتيجيات التميز في إدارة العمليات الخدمية بحيث تكون متوافقة مع استراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على ارضاء العميل الداخلي(العامل)، والعمل على توفير كل ما من شأنه تحسين القدرات المعرفية للعاملين وتنمية روح الفريق. ومن ثم تثبيت الجدارات المحورية وتحقيق الميزة التنافسية.	- صياغة استراتيجيات التميز في إدارة العمليات الخدمية في ضوء نتائج التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة - تحديد آليات واساليب تنفيذ استراتيجيات التميز. - قياس رضا العميل الداخلي وتوفير وسائل ارضاءه لتحسين الجودة الداخلية من اجل تحسين الخدمة المقدمة للعملاء	- تدعيم الاستراتيجية العامة للمؤسسة - تدعيم القدرة التنافسية - ارضا العاملين وكسب ولائهم وتقليل معدل ترك العمل - تحسين القدرات المعرفية - تحسين مستوى جودة الخدمة الخارجية	-إدارة العمليات
14	تصميم وتنفيذ استراتيجيات تدريب العميل الداخلي، بحيث تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة	- صياغة استراتيجيات التدريب والتطوير في ضوء نتائج تحليل البيئتين الداخلية	- اكتساب المعارف الجديدة - تنمية مهارات العاملين	-إدارة التدريب بالتعاون مع

م	التوصية	متطلبات التنفيذ	الاهداف المحققة من تنفيذ التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
	للمؤسسة واستراتيجيتها التنافسية، وتعمل على توفير برامج تدريب لاكتساب المعارف الجديدة، وبرامج تدريب لزيادة كفاءة اتصال الموظفين وتبادلهم للمعارف والتعاون فيما بينهم، كما يجب ان تركز برامج التدريب على مهارات القيادة وإدارة التخطيط العملياتي والابداع ومهارات حل المشاكل.	والخارجية للمؤسسة. - وضع الخطط والبرامج التدريبية بما يتلائم مع متطلبات تحقيق الاهداف. تحديد الاحتياجات التدريبية واساليب تنفيذها - تصميم وتنفيذ برامج التدريب لمساعدة العاملين على فهم كيفية المشاركة ضمن فريق العمل وزيادة قدراتهم المعرفية	- زيادة الرصيد المعرفي للعامل والمؤسسة - مساعدة العاملين في كيفية حل مشاكل اعمالهم - تنفيذ المهام بكفاءة - تنمية الدافعية نحو الاداء - تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.	إدارة الموارد البشرية والادارات الاخرى في المؤسسة كي تحدد كل إدارة احتياج موظفيها للتدريب
15	تصميم وتنفيذ السياسات والاجراءات التنظيمية كاستراتيجيات المشاركة والتمكين والحوافز والمكافآت... وغيرها، بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيتها التنافسية، بحيث تعمل على تمكين العاملين من الابداع والمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الافكار الابداعية وتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم المعرفية وتنمية عمل الفريق وتبادل معارفهم وخبراتهم مع الآخرين وتعزيز الاداء والتعاون.	- صياغة السياسات والاجراءات في ضوء نتائج التحليل البيئي للمؤسسة. - ربط الاستراتيجيات والسياسات بمدى اسهام الموظفين في تنفيذ الخطط وصولاً إلى تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية - تحديد آليات واساليب تنفيذ السياسات (المشاركة، التمكين،... الخ). - تصميم وتنفيذ حوافز مادية ومعنوية لتشجيع العاملين على تطوير قدراتهم المعرفية وتنمية فرق العمل.	- تدعيم الاستراتيجية العامة للمؤسسة - تدعيم الميزة التنافسية - معرفة المشاكل التي يتعرض لها العاملون ووضع الحلول المناسبة نتيجة لتعرضه للمشكلة واستخدامها لاساليب المختلفة لحلها - زيادة الروح الحماسية لدى العاملين نتيجة لربط الحوافز بالاداء - تشجيع الافكار الابداعية - تعزيز وتحسين الاداء	- الإدارة العليا -إدارة العمليات - إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث 2018.

بهدف تنفيذ تلك التوصيات تم وضع خطة عمل Action Plan مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة مشتملة على التوصيات المقترحة، والجهة المسؤولة عن التنفيذ، ومتطلبات التنفيذ، والفترة الزمنية للتنفيذ كما بالجدول رقم (2/5)

### 5/5- إسهامات الدراسة:

#### 1/5/5- مضامين الدراسة النظرية :

هذه الدراسة تساهم في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها، حيث قامت باختبار علاقة التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يهيهم به التميز في ادارة العمليات الخدمية وجودة الخدمة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير معنوي بين التطوير العملياتي وميزة التكلفة، وتطوير السياسات والاجراءات التنظيمية والقدرات المعرفية، وابعاد جودة الخدمة الداخلية وابعاد الميزة التنافسية فيما عدا علاقة القدرات المعرفية والابداع. وهذا مؤشر على أن هذه الابعاد خاصة أبعاد جودة الخدمة الداخلية والتي تمثل موارد وقدرات قد لا تشكل أساس لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة كما اشارت الى نظرية المنشأة القائمة على الموارد هو ما يرجع الى اهمال نظرية الموارد للموارد خارج المؤسسة التي يمكن أن تكون أساس لخلق ميزة اضافية هو ما وجه من نقد من قبل عدد من الدراسات لنواحي قصور نظرية الموارد، وهذه النقطة قد تمثل نقطة مثمرة لعمل دراسات مستقبلية . كما انه قد يكون لابعاد اخرى لم يتم دراستها واختبارها دور في خلق الميزة التنافسية مما يمكن اعتبار ذلك مجالاً للاهتمام.

- كشفت الدراسة عن وجود علاقات ايجابية بين أبعاد التميز في ادارة العمليات الخدمية (التطوير العملياتي، تطوير السياسات والاجراءات التنظيمية) وابعاد الميزة التنافسية فيما عدا ما أشرنا اليه علاقة التطوير العملياتي بـ التكلفة. كما أظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين ابعاد التميز في ادارة العمليات الخدمية وابعاد جودة الخدمة الداخلية (القدرات المعرفية، فرق العمل) والذي

يُعد إضافة جديدة وإسهام معرفي نتيجة لظهور أبعاد جديدة لجودة الخدمة الداخلية نتيجة اندماج الأربعة أبعاد لجودة الخدمة الداخلية في بُعدين جديدين خلافاً لأبعاد الدراسات السابقة.

- تبين وجود توسط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية ما يعد اضافة جديدة الى المعرفة.

#### 2/5/5- مضامين الدراسة التطبيقية:

- يمكن تطبيق نموذج هذه الدراسة بالمؤسسات الخدمية بحيث يتم استخدام في المستويات الادارية العليا باعتباره قضية استراتيجية للشركات، وذلك لرسم السياسات والقرارات الاستراتيجية طويلة المدى لعمليات المؤسسات الخدمية وتطوير عملياتها الخدمية. كما يمكن استخدام هذا النموذج في المستويات الادارية الوسطى والدنيا وذلك لتفعيل العمل بروح الفريق وتنمية القدرات المعرفية والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمة الداخلية مما ينعكس على تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات.

- هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمؤسسات التي يكشف مدى تميز العمليات الخدمية التي تقدمها والتي تعتبر المنتج المقدم للعملاء والذي تستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية وتحسين سمعة المؤسسة والربحية والنماء.

- نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الخدمية خاصة عندما تُؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل التميز في إدارة العمليات الخدمية تأثيراً على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة. بما أن مفهوم التميز في ادارة العمليات الخدمية حديث العهد نسبياً في البيئة الادارية السودانية فان اخضاعه للدراسة التطبيقية يُعطي أهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لأساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف وزيادة المهارات والقدرات الابداعية وإستخدامه في التحسين واكتساب ميزة تنافسية فعلى المنظمات التي تسعى لذلك الاهتمام به.

- إمكانية استفادة المؤسسات المدروسة من الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة والتي بُنيت على نتائجها والبيانات التي جُمعت من هذه المؤسسات والممثلة لواقعها الخدمي بنسبة كبيرة مع الاهتمام بدراسة المتغيرات الخارجية.

#### 6/5- محددات الدراسة:

- ١- أُجريت الدراسة على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي فقط العاملة بولاية الخرطوم، يجب إن يُطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى، لان العاملين بالقطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طُرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى.
- ٢- اعتمدت الدراسة على جزئية معينة للميزة التنافسية، إلا أن الميزة التنافسية يشمل مصادر أخرى. وهذا يعطي الدراسات المستقبلية المساحة للحركة بحرية لخلق نموذج أمثل يمكن من تعديل العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.
- ٣- إجراء بحوث أخرى وذلك لفهم العلاقة جيداً وتغيير الصورة للمؤسسات التي تعاني من معوقات تحقيق الميزة التنافسية بصورة مستمرة وأيضاً إجراء الدراسة بنفس المتغيرات مع متغيرات معدلة ودراسة تأثيرها في هذه العلاقة.
- ٤- تم تناول جودة الخدمة الداخلية كمتغير وسيط، من خلال بعدين نتجا عن اندماج الاربع متغيرات التي تم اختيارها لقياس جودة الخدمة الداخلية، ومع ذلك فان هناك العديد من الأبعاد يمكن استخدامها في دراسة العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.

#### 7/5- الدراسات المستقبلية المقترحة:

نظراً لعدم تحقق هدفي الدراسة (الثاني والثالث) بشكل كلي، ونظراً لان موضوع علاقة جودة الخدمة الداخلية بمتغيري (التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية) من المواضيع الحديثة فانه يمكن اقتراح العديد من الدراسات التي يمكن اجراؤها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كما يلي:

- ١ تطبيق نفس الدراسة على أنواع الخدمات الأخرى التي لم تشملها هذه الدراسة، خاصة المؤسسات الصحية (المستشفيات، والمراكز الصحية، الخ...).
- ٢ اختبار الدور الوسيط لأبعاد أخرى من أبعاد جودة الخدمة الداخلية في تفسير العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية.
- ٣ إعادة تطبيق نفس الدراسة على المؤسسات الخدمية العاملة في ولايات أخرى غير ولاية الخرطوم.
- ٤ إعادة تطبيق نفس الدراسة باستخدام منهجية مختلفة كدراسة الحالة على مؤسسات سودانية أخرى.
- ٥ إمكانية ادخال دوراً معدلاً للعلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والميزة التنافسية كالرضا الوظيفي لتعديل العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي كانت ضعيفة من خلال نتائج هذه الدراسة.
- ٦ إمكانية تطبيق نفس الدراسة في المؤسسات الصناعية والتحويلية.

تَم بِحَمْدِ اللَّهِ

## مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية.  
ثانياً: المراجع الأجنبية.

## أولاً: المراجع العربية

### أ- الكتب:

- ١ - بشير العلق، (2010)، "أساسيات العرض والتقديم الفعال: مدخل تطبيقي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢ - جبرين، علي هادي، (2006)، "إدارة العمليات" مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان- الاردن.
- ٣ - حميد الطائي، وبشير العلق، (2009)، "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري للنشر، عمان.
- ٤ - خليل، سمير، (2010)، "إدارة الإنتاج والعمليات" ط 1، دار اسامه للنقل والتوزيع، عمان.
- ٥ - ريتشارد نورمان، (2005) "إدارة الخدمات: الاستراتيجية والقيادة في اعمال الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض.
- ٦ - سيكاران، أوما (2006) " طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية" ترجمة (اسماعيل بسيوني، وعبدالله العزاز)، دار المريخ للنشر - الرياض.
- ٧ - الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف ، ردينة عثمان (2010) "تسويق الخدمات" ط 1، دار المسيرة للنشر، عمان.
- ٨ - الصيرفي، محمد ، (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر الجامعة، الإسكندرية.
- ٩ - عبدالستار محمد العلي، (2000)، "إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي"، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٠ - مرسي، نبيل محمد (2001) "استراتيجيات الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي" ط 1 ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- ١١ - مصطفى محمود أبو بكر، (2013)، "المرجع في تسويق الخدمات: رؤية إستراتيجية لخدمة العميل"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٢ - هل، شارلز، جونز، جاريت، (2001)، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل" ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد عبدالمتعال، دار المريخ للنشر - الرياض.

### ب- المعاجم:

- ١ - ابن المنظور، أبو الفضل محمد، (١٩٨٤)، "لسان العرب الجزء الثاني"، دار المعارف، القاهرة
- ٢ - بن زكريا، أبي الحسن أحمد بن فارس، (1979) "معجم مقاييس اللغة" تحقيق: عبدالسلام محمد هارون، دار الفكر، مجلد5.
- ٣ - محمد بن مكرم بن المنظور، (1993) "لسان العرب" ط3، مجلد 5، دار صابر - بيروت،



٤ يونس، طارق شريف، (2005)، "معجم ومصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

### ج- الرسائل العلمية:

- ١ - أحمد، عيبر جميل (2008) "السياسات التسويقية للمنظمات اليمينية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات اليمينية في الأسواق الخارجية"، رسالة دكتوراه، مدرسة العلوم الإدارية، جامعة الخرطوم.
- ٢ - إريس، القوت أحمد محمد (2017) "الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي" رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٣ بن طيب، هديات (2016)، "دور الإنتاج والعمليات باستخدام البرمجة بالأهداف في مؤسسات الخدمات: دراسة حالة الجزائرية للتأمينات"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان-الجزائر.
- ٤ حسين، وهيبه رمضان (2014) " أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية : جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط " رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٥ -الخموس، محمد نعيم (2014)، "جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية في المصارف الإسلامية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.
- ٦ عليان، عليان علي رحمة (2014)، "العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان.
- ٧ -العولقي، عبدالله أحمد حمود (2016) "دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في اليمن" رسالة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- ٨ فضل الله، هاله أبو القاسم (2013)، "اثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان.
- ٩ الممطيري، فيصل غازي (2012)، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن.

د- المجالات والدوريات

- ١ إبراهيم، العليش محمد، ومهدي، اياد خالد ( 2018 ) "استراتيجيات التغيير التنظيمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* -جامعة واسط، عدد28ن جزء 2: 266-278.
- ٢ أحمد بن عيشاوي ( 2006)، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية"، *مجلة الباحث* - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع4: 7-16.
- ٣ أحمد عبدالكريم عبدالرحمن ( 2000)، " قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية"، *مجلة البحوث والتجارة المعاصرة* - كلية التجارة، جامعة سوهاج، (14)1.
- ٤ أحمد، بثينة لقمان ( 2012) "أثر بعض برامج التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" *مجلة الإدارة والاقتصاد* - الجامعة المستنصرية، عدد92: 220-237.
- ٥ إدريس، ثابت عبدالرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد ( 1995 ) "جودة خدمة المعلومات الفنية وأثرها على رضا مندوبين البيع والأداء البيعى: دراسة تطبيقية لمفاهيم ومقاييس جودة الخدمة والتسويق الداخلي" *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الثانى: 1-56.
- ٦ اسماعيل، رغيد ابراهيم، والطويل، أكرم احمد ( 2010) "العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية"، *المجلة العراقية للعلوم الادارية* - جامعة كربلاء، 7(26): 55-90.
- ٧ اسماعيل، شاكر تركي، بركات، حمدي جبر، والشيخ، مصطفى سعيد ( 2009) "التسويق الالكتروني واستخدام الوسائل الالكترونية للتمايز بمنظمات الاعمال"، جامعة فيلاديفيا، الاردن.
- ٨ آل خطاب، سليمان أحمد. وأبو رمان، أسعد حماد. والروابدة، ندى عبد الرؤوف ( 2016) "أثر العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية، رضا الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من المطاعم ذات الخدمات الكاملة في عمان" *مجلة دراسات العلوم الادارية* ، الجامعة الاردنية، (43)1: 43-60.
- ٩ جختاوي، فاطمة الزهراء، وصوار، يوسف ( 2017 ) "اثر التوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية" *مجلة مجاميع المعرفة* - المركز الجامعي، تندوف-الجزائر، 4(4): 192-201.

- ١٠ - جدير، رامز عزمي، وفارس، محمد جودت، و غفانه، حسن مروان ( 2015 ) "التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" *مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية* - الجامعة الاسلامية-غزة، 1(23): 305-336.
- ١١ - بريش عبدالقادر ( 2005 ) "جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف: (2)3: 251-274.
- ١٢ - البشتاوي، سليمان حسين، وجريرة، طلال سليمان ( 2015 ) " أهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردني"، *مجلة دراسات العلوم الادارية*، الجامعة الاردنية، مجلد 42، عدد1: 181-201.
- ١٣ - البشير، ابراهيم فضل المولى، والنور، حسن عبدالحليم ( 2016 ) "الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية" *مجلة الدراسات الاقتصادية* ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2(17): 128-144.
- ١٤ - البغدادي، عادل هادي، وعلي، أمل عبده، والحسين، بسمه مهدي ( 2016 ) " تأثير اعادة تصميم العمليات في التميز بادارة المشاريع، *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية* ، مجلد 24، عدد1: 217-232.
- ١٥ - بن الزاوي، عبدالرزاق، ونعمون، ايمان ( 2016 ) "استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة" *مجلة الباحث الاقتصادي* -جامعة برج بوعريريج ، الجزائر، عدد 6: 166-180.
- ١٦ - بن قشوة، جلول، والرف، زينب ( 2006 ) " الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التامين" *مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي* ، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، مجلد 10، عدد20: 121-141.
- ١٧ - بوحديد ليلي، و يحيوي الهام ( 2018 ) "دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 1(43): 221-234.
- ١٨ - بوحديد، ليلي ( 2018 ) " واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية" *مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة-الجزائر*، عدد 11: 104-114.
- ١٩ - بوضياف، الياس وين تركي، عزالدين ( 2012 ) "أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون CRM في تحقيق الميزة التنافسية" *مجلة العلوم الانسانية-جامعة قسنطينة*، 38: 275-297.
- ٢٠ - جنير، سعدون حمود، والعبادي، هاشم فوزي، والقيس، بلال جاسم ( 2013 ) "صياغة استراتيجيات ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق البذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، مجلد 5، عدد10: 367-391.

- ٢١ -جسام، فرح علي ( 2016)، "تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة المصرفية" *مجلة دنانير*، (1)8: 351-382.
- ٢٢ -جبرار، فيروز (2016) "السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية" *مجلة الابحاث الاقتصادية* لجامعة بليدة2- عدد15: 165-185.
- ٢٣ -الحدراوي، حامد كريم، والحدراوي، حميد كريم، وشعلان، حميدة كريم (2015)، "ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني اسلوب العمل الفرقي: دراسة تطبيقية في مدينة الصدر الطبية"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارة*، جامعة الكوفة، ع(36): 233-256.
- ٢٤ -الحدراوي، حامد كريم، وعبدالكاسم، مقدس، وابو طبيخ، ليث شاكر (2017)، " دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية" *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية* - جامعة الكوفة، ع (21): 677-708.
- ٢٥ -حقانه، ليلي، بن سفيان، الزهراء ( 2018)" ادارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية" *مجلة التنظيم* - جامعة بسكرة-الجزائر، مجلد (7)1: 64-86.
- ٢٦ -الحنيطي، أحمد يوسف، والعقيد، مرزوق عايد ( 2019) " أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن" *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، الجامعة الاردنية، (15)1: 1-20.
- ٢٧ -الحواجرة، كامل محمد. (2013) "ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن " *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال* - الجامعة الاردنية، (9)4: 768-801.
- ٢٨ -درغام، ماهر موسى و الفراء، نهله محمد ( 2018) "العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك الفلسطينية في قطاع غزة"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(26): 33-66.
- ٢٩ المرحاحلة، عبدالرزاق سالم (2014)" اعادة هندسة العمليات كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية الاردنية، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* - جامعة البليدة 2-الجزائر، عدد(10): 36-52.
- ٣٠ -الرحيم، اياد محمود، والمهدي، مهدي حاصل (2017) " استعمال منهجية Desing for Six Sigma لتطوير استراتيجيات الايصاء الواسع" *مجلة الادارة والاقتصاد* ، الكلية التقنية-بغداد، عدد 113: 46-63.
- ٣١ -رشوان، ايمان محمد (2016)، "أثر استخدام التدريس المتمايز في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات العمل الجماعي والتفكير الايجابي" *مجلة بحوث عربية* - اتحاد التربويين العرب، مصر، عدد4: 93-142.

- ٣٢ -الرفيعي، علي باعبود (2014) " عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات: دراسة حالة في مصفى النفط في النجف" مجلة الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، (12):46-77.
- ٣٣ -الريس، محمود، (2001) "فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على بعض الوحدات الحكومية"، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة* ، كلية التجارة-جامعة عين شمس، العدد4.
- ٣٤ زهر، بسام، ولايقة، هشام. (2018). "دور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية: دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في مدينة اللاذقية " *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 39(1): 341-355.
- ٣٥ زرواط، فاطمة الزهراء ، و ملاحى، رقية ( 2014) "دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس *مجلة العلوم الاقتصادية* ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1(15): 134-164.
- ٣٦ التزيادات، محمد عواد، والنسور، مروان محمد ( 2007 ) "تخطيط الموارد البشرية ودورة في تعزيز المقدره التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الاردن" *المجلة العلمية لكلية التجارة-جامعة أسيوط*، عدد(42): 92-126.
- ٣٧ -السكرانة، بلال خلف (2008) "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* ، عدد 17: 77-112.
- ٣٨ -سليمان أحمد آل خطاب، أسعد حماد أبو رمان، ندى عبدالرؤوف الروابدة (2016) "أثر العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية، رضا الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من المطاعم ذات الخدمات الكاملة في عمان"، *مجلة دراسات العلوم الإدارية* ، الجامعة الأردنية، م 43، ع 1، 43-60.
- ٣٩ -شلاش، عنبر إبراهيم، الحوري، سليمان إبراهيم &، الشورة، محمد سليم (2011) "أثر إستخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية: دراسة ميدانية" *مجلة دراسات العلوم الإدارية*، الجامعة الاردنية-عمان، مجلد38، عدد1: 143-160.
- ٤٠ -الشمائلة، ماهر عودة ،، وأبو رمان، أسعد حماد. (2016) "تأثير جودة الخدمة الداخلية في المطاعم السياحية على الأداء التسويقي، التزام الزبون الداخلي كمتغير معدل: دراسة على عينة من مطاعم المأكولات البحرية في عمان-الاردن " *المجلة العلمية لكلية السياحة والفنادق* - جامعة الاسكندرية، (2)13: 68-99.

- ٤١ - الشواورة، شادي يوسف ( 2017 ) "المقارنة بين بعض مؤشرات المطابقة المتزايدة والمطابقة المطلقة وفق نظرية استجابة الفقرة باختلاف النموذج اللوغاريتمي وعدد الفقرات" مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، 25(2): 99-119.
- ٤٢ - شيماء كمال سماني، غاده عبدالله، مروه عبدالوهاب، (2016)، " اثر الرضا الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية المصرية"، *مجلة كلية السياحة والفنادق* -جامعة الفيوم، م10، ع (1/2) سبتمبر.
- ٤٣ - الطائي، علي حسون، والتميمي، محمد ياسين ( 2017 ) " دور القيادة الرؤيوية في اداء فرق العمل" *مجلة كلية التراث الجامعة-العراق*، عدد 21: 1-30.
- ٤٤ - العابد، علي رزاق، وحسن، ابراهيم محمد، والشمري، سرمد حمزة ( 2014 ) "مبادئ المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي" *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* -جامعة بغداد، مجلد20، عدد75: 117-140.
- ٤٥ - عباس، طارق عرمان ( 2012 ) " إستراتيجيات العمليات الفاعلة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية" *مجلة واسط للعلوم الانسانية*، جامعة واسط- العراق، مجلد7، عدد19: 46-78.
- ٤٦ - عبدالصمد، سميرة، والعقون، سهام ( 2017 ) " فرق العمل عالية الاداء ودورها في تحسين الاداء وتعزيز تنافسية المنظمات " *مجلة الاقتصاد الصناعي* ، جامعة لحاج الاخضرياته- الجزائر، عدد12(1): 555-572.
- ٤٧ - عدنان، وديع محمد ( 2001 ) "القدرة التنافسية وقياسها" *مجلة سلسلة جسر التنمية* ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد (24).
- ٤٨ - الفراء، ماجد محمد. وسهمود، إيهاب عبد ربه ( 2015 ) "واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM" *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية* - غزة، (23)2: 1-29.
- ٤٩ - قاسم، سامر أحمد و ابراهيم، أيهم يوسف ( 2018 ) "دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة"، *مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية* - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(6): 159-180.
- ٥٠ - قريشي، محمد الطاهر، والسبتي، لطيفة أحمد ( 2015 ) " أثر التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين " *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال* ، الجامعة الاردنية، (11)1: 59-89.
- ٥١ - كاظم، حاتم كريم ( 2014 ) "استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في ادارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل " *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية* - 10(30): 292-311.

- ٥٢ -الكبيسي، صلاح الدين عواد، و ابراهيم، تغريد خليل ( 2014 ) " القدرات المعرفية والاستراتيجية  
 واثرها في بناء الميزة التنافسية: بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف  
 الاهلية العراقية" *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* -جامعة بغداد، مجلد20، عدد79: 33-74.
- ٥٣ -الكبيسي، صلاح الدين، ونوري، اسماء طه ( 2013 ) " تأثير مبادئ حلقة القرار ( OODA )  
 على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة على عينة من مستشفيات مدينة بغداد، *مجلة دنانير -  
 الجامعة العراقية*، عدد3، مجلد1: 170-202.
- ٥٤ -كواشي، مراد، ويلحاج، طارق، (2015)، "تمكين العاملين وأثره في تحسين جودة الخدمات"،  
*مجلة البحوث والدراسات العلمية*، جامعة الدكتور يحي فارس - الجزائر، ع9، م1: 32-64.
- ٥٥ -اللامي غسان قاسم داود، وحسين، وليد حسين (2012) "إعادة هندسة عمليات الخدمة وأثرها  
 في نجاح المشاريع الصغيرة" *مجلة كلية المامون الجامعة* -بغداد، (A-19): 45-67.
- ٥٦ -لايقة، هشام عدنان، ( 2018 ) "دور الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة  
 التنافسية للمنظمة" دراسة حالة على شركة جود للأدوات الكهربائية، *سلسلة العلوم الاقتصادية  
 والقانونية*، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(4): 157-176.
- ٥٧ -المبيضين، هشام عثمان (2015) "نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة  
 التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية " *المجلة الاردنية في ادارة  
 الاعمال* -الجامعة الاردنية، (11)2: 481-508.
- ٥٨ -محمد، شحتوت (2017) "الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الاعمال" مجلة  
 المعيار، جامعة الامير عبدالقادر، قسنطينة-الجزائر، عدد18: 330-344.
- ٥٩ -محمد، محمد الحسن شريف (2014) "واقع أداء إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشآت الصناعية  
 السودانية: دراسة مسحية على قطاع الصناعات الغذائية ولاية الخرطوم " *مجلة أماراباك :  
 الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا*  
[http://www.amarabac-  
 magazin.com](http://www.amarabac-magazin.com)، 5(14): 21-38.
- ٦٠ -محمد، مها صباح، والشمري، انتظار أحمد (2015) "تأثير ادارة الحكمة في استراتيجيات التميز  
 لعمليات الخدمة"، *مجلة دراسات محاسبية ومالية* -جامعة بغداد، مجلد (10)30: 55-89.
- ٦١ -محمود، دجله مهدي (2007) " اثر اعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية" *مجلة التقني*،  
 هيئة التعليم التقني-العراق، مجلد 20، الاصدار 12: 121-143
- ٦٢ -مدني، الدريدي احمد اسماعيل (2018) "الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة  
 التنافسية" *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* - جامعة بغداد، 24(102): 213-226.

- ٦٣ -مراد كواشي، وجمعة شرفي ( 2016 ) " دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس- الجزائر"، *مجلة كلية الإسلامية الجامعة - النجف الاشرف*، (40): 654-625.
- ٦٤ -مرسال، بدري قسم، وابراهيم، صديق بلل ( 2015)" التسويق الداخلي واثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية" *مجلة العلوم الاقتصادية* ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 16(1): 341-324.
- ٦٥ -مقدادي، يوسف، والصرايرة، خالد، والشورة، محمد، ودحبور، لؤي صبحي ( 2012 ) "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الاكاديمية في الجامعات الاردنية" *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي* ، جامعة العلوم والتكنولوجيا- اليمن، 5(10): 100-61.
- ٦٦ -المومني، رائد، ومقاطف، سيما ( 2018 ) "أثر استراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن" *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات*، 2(27): 228-201.
- ٦٧ -نائل، طه علي ( 2013 ) "علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة في الشركات العامة لصناعة الحراريات" *مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، مجلد(5)10: 434-426.
- ٦٨ -خبوية، عيسى، ونصيرة، أو بخيتي ( 2017 ) " المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية: حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان، *مجلة اقتصاديات المال والاعمال*، مجلد ، عدد : 224-241.
- ٦٩ -التنعيمي، مقداد احمد نوري ( 2016 ) "أثر تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد في القطاع المصرفي على جودة الخدمة المصرفية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* -جامعة بابل، 22(90): 479-458.
- ٧٠ -النوري، ولاء جمال الدين ، وخليل، ليلي جارالله ( 2014 ). "الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل" *مجلة تنمية الرافدين* - جامعة الموصل، (36)115: 106-87.
- ٧١ -الوليد، عبدالله، والحاكم، علي ( 2016 ) "المتغيرات البيئية واثرها على اعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال" *مجلة العلوم الاقتصادية* ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عدد(2)17: 90-74.
- ٧٢ -جياوي، مفيد عيسى ( 2015 ) " تطوير نماذج لمدخل العمليات الانتاجية المتكاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية" *مجلة دراسات العلوم الادارية* ، الجامعة الاردنية، مجلد42، عدد1: 305-283.



٧٣ يحيوي، نعيمة، ومقري زكية، وحرنان، حنان (2015) "مهارات القطب (المهارات المحورية): نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية" *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات* - المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميله- الجزائر، ع(1): 77-91.

#### د- التقارير والمؤتمرات:

- ١ بن ساسي، الياس (2011)، "الابعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية" ورقة مقدمة الى الملتقى الدولي بعنوان " *الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة* " جامعة سعد دحلب-الجزائر.
- ٢ جتك السودان المركزي، (2016)، *التقرير السنوي السادس والخمسون*، الخرطوم.
- ٣ جميل، أحمد، وسفير، محمد (2011)، *التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات* " الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر.
- ٤ سام عبدالقادر الفقهاء (2012) "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية: حالة دراسية" ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول *استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن. 24-26 ابريل.
- ٥ السامرائي، عمار (2012) *أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الابداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة* " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحري، 4-5 ابريل: 987-1011.
- ٦ سملاي يحضيه، وسعدي وصاف(2005) *نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات*، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12، 13، نوفمبر.
- ٧ صيام، وليد زكريا(2012) *"مدى اسهام تطبيقات ذكاء الاعمال في تطوير نظم المعلومات الحاسوبية في البنوك التجارية الاردنية"* ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة-الاردن، 23-26 نيسان: 921-939.

- ٨ عبدالله، علي، وبوسهوه، نذير، (2010)، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب-البلدية، الجزائر، 18-19 مايو.
- ٩ عويس، محمد زكي، (2007)، "الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالي (رؤية عربية)"، دراسات مستقبلية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- ١٠ ماضي، محمد توفيق، (2002)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)"، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١١ مصنوعة، احمد (2012) *تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني* الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية: الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية- جامعة حسيبة بن بوعلوي بالشلف، 3-4 ديسمبر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

### A. Books:

- 1- Dunmore, Michael. (2005) "*Inside-out marketing: How to create an Internal Marketing Strategy*". Kogan Page Publishers,. London.
- 2- Philip, kotler,. (2000), "*Marketing management*", Millenium Edition, prentice hall, USA.
- 3- Grote, Dick, (2002), "*The Performance Appraisal Qustion And Answer Book Survival Guide For Managers*", United States Of America
- 4- hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham,R.L and Black, w.c. (1998) "*Multivariate Data Analysis*" 5thed, NJ :Prentice-Hall, Inc.
- 5- James R. Evans, and David Collier, (2007), "*Operation Management an Integrated Goods and services Approach*", Thomson, South western, USA.
- 6- Karl T. Ulrich and Steven D. Eppinger. (2011),. Fifth Edition "*Product Design and Development*",. New York: Mc Graw. Hill International Edition.
- 7- Kotler, P.,(2000),"*Marketing Management*", 10th ed, New Jersey: Prentice-Hall.
- 8- Nicolas Volck,(2009),. "*Déployer et exploiter Lean six sigma*", Editions d'organisation, Paris
- 9- Porter, M., (1993), "*Competitive Advantage of Nations*", Harvard Business Review, Inter-edition, 1993.

- 10-Prahalad, C.K. & Hamel, C.; (1990), "*The Core Competence Of The Corporation*", Harvard Business Review, May – June.
- 11-R. Dan Reid, Nada R. Sanders,(2011) "*Operations management*",4 Edition,. Quebecor World-Versailles,. USA
- 12-Slack ,Nigel,. Chambers, Stuart,. Harland, Christine,. Harrston, Alan., and Johnston, Robert. (2004) "*Operations Management*" 4nd ed, Prentice Hall: New York,.
- 13-Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). "*Strategic management: process, content and implementation*" OUP Oxford.
- 14-Xu, J., & Quaddus, M. (2013). "*Managing information systems*" Atlantis Press, Paris

## B. Periodicals:

- 1- Adrienne Curry David Herbert, (1998),"Continuous improvement in public services - a way forward", *Managing Service Quality: An International Journal*, (8)5: 339-349.
- 2- Alexandros Paraskevas, (2001),"Internal service encounters in hotels: an empirical study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (13) 6: 285 – 292.
- 3- Alexandros, Paraskevas, (2001),"Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (13)5: 251 – 258.
- 4- Al-Najjar, F.J. (2016). "Social Responsibility and Its Impact on Competitive Advantage (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies)". *International Journal of Business and Social Science*, 7(2): 114-125.
- 5- Barnes, David, Matthew Hinton, and Suzanne Mieczkowska. (2003) "Competitive advantage through e-operations." *Total Quality Management & Business Excellence* 14(6): 659-675.
- 6- Bellou, Victoria. & Andronikidis, Andreas .,( 2008), "The Impact Of Internal Service Quality On Customer Service Behaviour", *International Journal Of Quality & Reliability Management* , (25)9: 943-954.
- 7- Billy, B., Pearl, K., Brewer, G. and Skip, S. (2006). "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel / Casino Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 5(2): 37-54.
- 8- Bowen, D & Schneider, B (1993), "The Service Organization: Human Resource Management is Crucial". *Organizational Dynamics*, 21: 39-52.
- 9- Brandon-Jones, A., & Silvestro, R. (2010). "Measuring internal service quality: comparing the gap-based and perceptions-only

- approaches". *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12): 1291-1318.
- 10- Bruhn, M. (2003). "Internal service barometers: conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland". *European Journal of Marketing*. 37(9): 1187-1204.
- 11- Cassol, A., Gonçalo, C. R., & Ruas, R. L. (2016). "Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity". *BAR-Brazilian Administration Review*, 13(4): 1-25.
- 12- Chu-Hua Kuei, (1999), "Internal service quality – an empirical assessment" *International Journal of Quality & Reliability Management*, (16)8: 783- 791.
- 13- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, (16)2: 64-73.
- 14- Cronin J. Joseph and Taylor A. Steven (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, (56)3: 55-68.
- 15- Dahleez, Khalid A. (2015). "Examining the Relationship between Internal Service Quality and Customer Service Quality in Academic Institutions in Gaza Strip (IUG)m.". *Journal of Economics and Business*, (23)2: a1-a17. DOI: [10.1080/00207543.2014.932936](https://doi.org/10.1080/00207543.2014.932936).
- 16- Drahein, A. D., De Lima, E. P., & Da Costa, S. E. G. (2019). "Sustainability assessment of the service operations at seven higher education institutions in Brazil". *Journal of Cleaner Production*, 212, 527-536
- 17- Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996), "Community, Population, and Organization effects on Innovation: A multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, (39)5: Vol. 39, No. 5:1066.
- 18- Ejrami, M., Salehi, N., & Ahmadian, S. (2016). "The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies". *Procedia Economics and Finance*, 36: 22-28.
- 19- Frederick A. Frost Mukesh Kumar, (2001), "Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline", *International Journal of Quality & Reliability Management*, (18)4: 371-386.
- 20- Grönroos Christian, (1999), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, 23,1.
- 21- Gronroos, C. (2006). "Adopting service logic for marketing". *Marketing theory*. 6(3): 317-333.

- 22- Gunawardane, G. (2009). "Relationship between dimensions of internal service quality and the nature of the internal service encounter: A study in the healthcare industry" *California Journal of Operations Management*,. 7(1): 21-30.
- 23- Gupta, Atul. (2012). "Sustainable competitive advantage in service operations: An empirical examination". *Journal of Applied Business Research*, 28(4): 735-742.
- 24- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994) "Putting the service-profit chain to work", *Harvard business review*, 72(2): 164-174.
- 25- Javier Reynoso & Brian Moores, (1995), "Towards the measurement of internal service quality", *International Journal of Service Industry Management*, (6)3: 64-83.
- 26- Jeng, D. J. F., & Kuo, S. F. W. (2012). "Internal service quality within the different Chinese subcultures: a comparison between Taiwan, China, and Singapore". *Service Business*, 6(4): 425-458.
- 27- Jermias, J. (2008). "The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance". *The British Accounting Review* , 40(1): 71–86.
- 28- Jun, M. & Cai, S. ( 2010 ), "Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction", *Total Quality Management*, (21)2: 205–223.
- 29- 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
- 30- Karatepe, M, Osmanm,. Yavas, Ugur,. Babakus, Emin,. (2005), "Measuring service quality of banks: Scale development and validation" *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2005) 373–383.
- 31- Khan, H., & Matlay, H. (2009). "Implementing service excellence in higher education". *Education+ Training*, 51(8/9): 769-780.
- 32- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S. and Rao, S. Subba. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance". *The International Journal of Management Science (OMEGA)*, 34(2):107-124.
- 33- Lillis, B., & Sweeney, M. (2013). "Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations". *European Management Journal*, 31(6): 564-590.
- 34- Liu, Y., & Liang, L. (2014). "Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries". *International Journal of Production Research*, 53(4): 1019-1037.
- 35- Loukas N. Anninos, (2007), "The archetype of excellence in universities and TQM", *Journal of Management History*, (13)4: 307 – 321.

- 36- Majukwa, D., & Haddud, A. (2016). "Operations management impact on achieving strategic fit: A case from the retail sector in Zimbabwe". *Cogent Business & Management*, 3(1): 1-16.
- 37- Matthias, O., Fouweather, I., Gregory, I., & Vernon, A. (2017). "Making sense of big data—can it transform operations management" *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1): 37-55.
- 38- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited,. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104.
- 39- Nazeer, S., Zahid, M. M., & Azeem, M. F. (2014). "Internal service quality and job performance: does job satisfaction mediate". *Journal of Human Resources*,. 2(1): 41-65.
- 40- Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003), "The consequences and limits of empowerment in financial services", *Scandinavian Journal of Management*, 19 (1): 63-83.
- 41- Ombati, Thomas Ogoro & Magutu, Peterson Obara & Nyamwange Stephen Onserio & Nyaoga Richard Bitange,.(2010), "TECHNOLOGY and service quality in the banking industry", *African Journal of Business & Management (AJBUMA)*, Vol. 1: 151-164.
- 42- Palumbo, M. V., Miller, C. E., Shalin, V. L., & Steele-Johnson, D. (2005). "The impact of job knowledge in the cognitive ability-performance relationship". *Applied HRM Research*, 10(1), 13-20
- 43- Pantouvakis, A., & Mpogiatzidis, P. (2013). "The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services". *Leadership in Health Services*, 26(1): 34-49. <http://dx.doi.org/10.1108/17511871311291714>.
- 44- Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., López-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2016). "Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 762-784. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0545>.
- 45- Pokharel, Babin. (2011). "Customer Relationship Management: Related Theories, Challenges and Application in Banking Sector". *Banking Journal*, 1(1): 19-28
- 46- Ranjith, V. (2016). "Business Models and Competitive Advantage". *Procedia Economics and Finance*, 37: 203-207.
- 47- Reynoso, J., & Moores, B. (1995). "Towards the measurement of internal service quality". *International Journal of Service Industry Management*, 6(3): 64-83.
- 48- Rhee, M., & Mehra, S. (2006). "Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance: An empirical test in the retail banking industry". *Omega*, 34(5): 505-515.

- 49- Rodney McAdam, (2000), "Quality models in an SME context A critical perspective using a grounded approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, (17) 3: 305-323.
- 50- Safari, A., Salehzadeh, R., Dehbashi, A., & Yazdi, D. S. (2017) "Studying the impact of internal marketing on achieving competitive advantage: the role of employee happiness and perceived service quality" *International Journal of Business Excellence*, 13(1): 1-15
- 51- Samarrokhi, A., Jenab, K., Arumugam, V. C., & Weinsier, P. D. (2014). "Analysis of the effects of operations strategies on sustainable competitive advantage in manufacturing systems". *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 19(1): 34-49.
- 52- Samarrokhi, A., Jenab, K., Arumugam, V. C., & Weinsier, P. D. (2014). "A new model for achieving sustainable competitive advantage through operations strategies in manufacturing companies". *International Journal of Logistics Systems and Management*, 19(1): 115-130.
- 53- Santos-Vijande, M. L., Lopez-Sanchez, J. Á. & Gonzalez-Mieres, C. (2012). "organizational learning, innovation, and performance in KIBS" *Journal of Management & Organization*, Vol. 18: 870-904
- 54- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. (2016). "Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being". *Journal of service management*, 27(5): 773-797.
- 55- Soo, Christine; Timothy Deviney; David Midglers; Anne Deerin, (2002) "Knowledge Mngement: Philosophy, Processes, and Pitfalls", *California Management Revie*, (44)4: 129-150.
- 56- Sparks Dennis, (2013), "Strong Teams, Strong Schools. JSD" *the learning forward journal*, (34)2: 28-30.
- 57- Tomaszewski, L. A., Lacerda, D. P., & Teixeira, R. (2016). "Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva: análise dos critérios competitivos e recomendações operacionais" *Gest. Prod., São Carlos*,(23)2: 381-396.
- 58- Viana, Fernando Luiz, Emerenciano. Luna, Roger, Augusto. Teles, Raiza, Maria, De, Oliveira,. (2015) "Vantagem Competitiva Baseada Em Operações EM Empresas De Setores Tradicionais Da Indústria De Transformação" *Revista Alcance – Eletrônica*, V 22 – N3: 363-378.
- 59- Voss, M., Calantone, R. & Keller,S. ( 2005), " Internal Service Quality Determinants Of Distribution Center Performance", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics . Management*, Vol . 35: 161-176.
- 60- Wang, G. ( 2012 ), "The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels : Using Organisational Culture As The Moderator", *World Transactions, On Engineering And Technology Education*, (10) 3: 174- 183 .

- 61- Yair, A. (2000). "Search for The Unique: Can Firm Specific Advantages be Evaluated". *Journal of Management Studies*, 45( 6): 25-45.

### C. Thesis

- 1- Abbas Samah Hussien,(2016) "Impact of Perceived Internal Service Quality on Employee Satisfaction Case Study: Al Nile Bank" *MSc research* in Total Quality Management & Excellence,. College of Graduate Studies, Sudan University for Science and Technology.
- 2- Agutu, R. S. (2017). " An Assessment of Internal Customer Service as a Competitive Advantage in Organizations: A Case of Jubilee Insurance Limited" *master Thesis*, United States International University-Africa.
- 3- Alokpo, J.(2016). "Internationalization of operations and competitive advantage by commercial banks in Kenya" **Doctoral dissertation**, school of business, university of nairobi.
- 4- Rachilo, G. (2013). "Internal service quality management and Operations performance among Commercial Banks in Kenya". Unpublished **MBA research** project. University of Nairobi, Nairobi, Kenya .

### D. Reports and conferences

- 1- Ajaif, Mona, (2008), "*Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai*", Paper for Quality Congress Middle East 2 Creating and Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
- 2- Wang, H. (2014). "*Theories for competitive advantage*. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). Wollongong, Australia: THEOR
- 3- World Competitiveness Report, "*World Economic Forum*" ( 1999). Oxford University Press, Inc.



## ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1) قائمة الاستبيان النهائية
- ملحق رقم (2) قائمة الاستبيان المبدئية
- ملحق رقم (3) بيان بالسادة المحكمين لقائمة الاستبيان
- ملحق رقم (4) الدراسات السابقة

ملحق رقم (1) قائمة الاستبيان النهائية لجمع البيانات الأولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



إستبانة بحث لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

بحث بعنوان:

الدور المفسر لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين  
التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية  
(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)

إشراف

إعداد

د. صديق بلل إبراهيم

عباس علي محمد ماتع الشطبي

2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيري الفاضل/المدير العام/ نائب المدير العام/الوكيل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديكم أطيب التحيات وأصدق الأمنيات،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

" الدور المفسر لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية"

(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم).

وعليه: نستسمح سيادتكم بان تمنحونا بعض الدقائق من وقتكم الثمين، ونرجو تعاونكم السخي في ملء هذه الإستبانة بمعلوماتكم القيمة، والتي سيكون لها الأثر الجيد في الخروج بنتائج وتوصيات فعالة.

ونؤكد لكم بان المعلومات التي ستزودوننا بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي

فقط، كما أن هذه البيانات سيتم تحليلها بصورة إجمالية، ولذا فإنكم غير مطالبين بكتابة الاسم. ولأي استفسار أو طلب يمكنكم الاتصال بالقنوات أدناه .

مع عظيم الشكر والتقدير لتعاونكم في تعزيز البحث العلمي،،،

المشرف:

د. صديق بلل إبراهيم

ت: 0912797197

Email: siddigb1@hotmail.com

الباحث

عباس علي محمد ماتع الشطبي

ت : 0900040791

Email: alshotoby@yahoo.com

2017م

الجزء الأول: معلومات عن المؤسسة:

فضلاً ضع علامة (✓) تحت الخيار الذي يناسب استجابتك.

1-1: طبيعة الخدمة المقدمة.

جامعات خاصة	بنوك	اتصالات	تأمين
فنادق	صرافة	أوراق مالية	طيران

1-2: عدد العاملين في المؤسسة.

اقل من 50	من 50 الى 100	من 101 الى 150	اكثر من 150

1-3: حجم المؤسسة:

كبيرة	متوسطة	صغيرة

1-4: ملكية المؤسسة.

سودانية بالكامل	سودانية وأجنبية	أجنبية بالكامل

1-5: عدد المنافسين لخدمة الشركة.

اقل من 5	من 5 إلى 10 منافسين	أكثر من 10 منافسين

الجزء الثاني: عبارات قياس المتغيرات

القسم الأول: التميز في إدارة العمليات الخدمية

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف قياس مستوى التميز في إدارة العمليات الخدمية في المؤسسات الخدمية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تأخذ القيمة ( 5 ) موافق بشدة، والقيمة ( 4 ) موافق، والقيمة ( 3 ) محايد، والقيمة ( 2 ) غير موافق، والقيمة ( 1 ) غير موافق بشده. الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

درجة الموافقة					أولاً: التميز في إدارة العميل	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	في مؤسستنا .....	
					نقوم بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات العملاء المتنوعة	1
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة الى عملية ضبط وتحسين مستمرين	2
					نعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتنا	3
					تتسم اجراءات تقديم الخدمة بالسرعة والرحمة	4
					تقوم المؤسسة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات	5
					ثانياً: التطوير العملياتي	
					إدارة مؤسستنا .....	
					لديها القدرة على تخطيط العمليات الخدمية بالدقة والجودة المطلوبة.	6
					توفر للعاملين المعلومات المختلفة عن عمليات انجاز الخدمات.	7
					تهتم باستمرار بإعادة الهيكلة بهدف التطوير مواكبة للتغيرات في البيئة الخدماتية.	8
					تحدث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات بهدف تحقيق رغبات العملاء الحاليين والجدد.	9
					تولي أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير.	10

					11	تعمل على تطوير قنوات التسويق الالكتروني لخدمات المؤسسة.
						ثالثاً: تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
						في مؤسستنا.....
					12	تعكس السياسات المتبعة رضا العميل عن العمليات المنجزة.
					13	نحرص على السرية التامة عند تنفيذ العمليات الخدمية لعملائنا.
					14	نقوم بتنفيذ تقديم العمليات الخدمية بسرعة.
					15	تهدف إجراءاتنا إلى تسهيل الحصول على الخدمات المختلفة.
					16	يراعي تصميم خدماتنا إمكانية التغيير المستقبلي.
					17	نعمل على تحسين سياسات وإجراءات العمل باستمرار.

### القسم الثاني : جودة الخدمة الداخلية:

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية التي تعمل بها، وفي مقابل كل عبارة خمس خيارات لمستوى الجودة المقدمة، الرجاء تحديد مستوى جودة الخدمة الداخلية في شركتكم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب مستوى جودة الخدمة الداخلية الذي ترونه.

مستوى الجودة					أولاً: انجاز المهام	ترتيب
عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	في مؤسستنا .....	
					تقديم الموظف للخدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى.	1
					استجابة موظفو المؤسسة للتوجيهات والإرشادات اللازمة لتقديم الخدمات.	2
					توافر الموارد التي يحتاجها موظفي المؤسسة لتقديم الخدمات.	3
					كفاءة الأدوات والتكنولوجيا المتوفرة للموظفين لدعم عملية تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة	4
					حصول موظفي المؤسسة على قدر عالي من التشجيع والتقدير اللازم لتنفيذ أعمالهم.	5

الدرجة	ثانياً: المعرفة بالوظيفة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
6	المعرفة الوظيفية للموظفين في مجال تقديم الخدمات.					
7	مهارات الموظفين في تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
8	كفاية تدريب موظفي المؤسسة للتعامل مع الخدمات الجديدة.					
9	اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بوضع خطة لتحسين جودة الخدمات وزيادة معرفة الموظفين بالخدمات الجديدة.					
10	المكافآت التي يتلقاها موظفو المؤسسة عند تسليم وتقديم خدمة ذات جودة أفضل					
الدرجة	ثالثاً: جودة التفاعل	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
	في مؤسستنا .....					
11	فعالية جودة الاتصال بين موظفي المؤسسة والعملاء بما يساعد على معرفة احتياجاتهم والوفاء بها.					
12	حرص المؤسسة على الحفاظ على العملاء من خلال إخبارهم بالتغيرات لأي خدمات جديدة.					
13	دعم إدارة المؤسسة للجهود المبذولة في مجال تقديم الخدمات.					
14	الجودة الكلية للخدمات المقدمة في المؤسسة.					
15	الجهود المبذولة للقياس المستمر لمراحل تقديم الخدمة لضمان الجودة.					
الدرجة	رابعاً: مستوى التعاون	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
16	تقييم مستوى تعاون الموظفين.					
17	تحفيز ودعم انجاز الأعمال في المؤسسة بشكل جماعي.					
18	تبني إدارة المؤسسة فلسفة العمل بروح الفريق.					
19	تشجيع إدارة المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية في تقديم الخدمات.					

## القسم الثالث: الميزة التنافسية

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض قياس تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية التي تعمل بها، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	رقم	البيان
						أولاً: ميزة التكلفة الأقل في مؤسستنا
					1	يعد خفض كلفة تقديم الخدمات من ضمن أولويات أهدافها.
					2	تهتم بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة.
					3	تعتمد نظاما دقيقا للرقابة على عناصر تكاليف تقديم الخدمة المباشرة وغير المباشرة.
					4	تسعى لتقديم خدماتها بأسعار تنافسية(أقل) مقارنة بالمنافسين.
					5	تساهم برامج التدريب فيها على تخفيض تكاليف تقديم الخدمة.
						ثالثاً: الإبداع في مؤسستنا.....
					11	نتبنى إدخال الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
					12	نمتلك ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					13	نهتم بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
					14	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسستنا على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.
					15	نقوم بتحديث التقنيات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات لتتواءم مع الخدمات الجديدة.
						رابعاً: الاستجابة مؤسستنا.....
					16	تحرص على الاستجابة السريعة لحاجات كافة فئات المتعاملين.



					17	تتمتع بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء.
					18	تتابع التغييرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء لتتخذ الإجراءات السريعة لمعالجة ذلك .
					19	تركز على حاجات العملاء ورغباتهم وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة توافق توقعاتهم.
					20	تولي اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.
					21	تتيح لعملائها الاتصال بها عبر وسائل الاتصال المختلفة للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.

الجزء الثالث: المعلومات الشخصية.

فضلا ضع علامة ( ) تحت الإجابة التي تناسب استجابتك.

1-3 النوع:

ذكور	أنثى

2-3 العمر:

30-20 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	60-51 سنة	أكثر من 60 سنة

3-3 عنوان الوظيفة.

مدير عام	نائب مدير عام	وكيل	أخرى

4-3 المؤهل العلمي.

ثانوية	دبلوم وسيط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

5-3 سنوات الخبرة.

أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	أكثر من 21 سنة

مع خالص الشكر والتقدير،،،

ملحق رقم (2) قائمة الاستبيان الأولية لجمع العينة المبدئية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



إستبانه بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

بحث بعنوان:

الدور المفسر لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين  
التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية  
(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)

إشراف

إعداد

د. صديق بلل إبراهيم

عباس علي محمد مائع الشطبي

2017م

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيري الفاضل/المدير العام/ نائب المدير العام/الوكيل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أهديكم أطيب التحيات وأصدق الأمنيات،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان

" الدور المفسر لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية"

(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم).

وعليه: نستسمح سيادتكم بان تمنحونا بعض الدقائق من وقتكم الثمين، ونرجو تعاونكم السخي في ملء هذه الإستبانة بمعلوماتكم القيمة، والتي سيكون لها الأثر الجيد في الخروج بنتائج وتوصيات فعالة.

ونؤكد لكم بان المعلومات التي ستزودوننا بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي

فقط، كما أن هذه البيانات سيتم تحليلها بصورة إجمالية، ولذا فإنكم غير مطالبين بكتابة الاسم. ولأي استفسار أو طلب يمكنكم الاتصال بالقنوات أدناه .

مع عظيم الشكر والتقدير لتعاونكم في تعزيز البحث العلمي،،،

المشرف:

د. صديق بلل إبراهيم

ت: 0912797197

Email: siddigb1@hotmail.com

الباحث

عباس علي محمد ماتع الشطبي

ت : 0900040791

Email: alshotoby@yahoo.com

2017م

الجزء الأول: معلومات عن المؤسسة:

فضلاً ضع علامة (✓) تحت الخيار الذي يناسب استجابتك.

1-1: طبيعة الخدمة المقدمة.

تعليمية	مصرفية	اتصالات	تامين	طيران

1-2: عدد العاملين في المؤسسة.

اقل من 50	من 50 الى 100	من 101 الى 150	اكثر من 150

1-3: حجم المؤسسة:

كبيرة	متوسطة	صغيرة

1-4: ملكية المؤسسة.

سودانية بالكامل	سودانية وأجنبية	أجنبية بالكامل

1-5: عدد المنافسين لخدمة الشركة.

اقل من 5	من 5 إلى 10 منافسين	أكثر من 10 منافسين

## الجزء الثاني: عبارات قياس المتغيرات القسم الأول: التميز في إدارة العمليات الخدمية

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف قياس مستوى التميز في إدارة العمليات الخدمية في المؤسسات الخدمية، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث تأخذ القيمة ( 5 ) موافق بشدة، والقيمة ( 4 ) موافق، والقيمة ( 3 ) محايد، والقيمة ( 2 ) غير موافق، والقيمة ( 1 ) غير موافق بشده. الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

درجة الموافقة					أولاً: التميز في إدارة العميل	ترتيب
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	في مؤسستنا .....	
					يتلائم المظهر العام لمؤسستنا مع طبيعة الخدمات المقدمة.	1
					نستجيب فوراً لطلبات العملاء مع إعطائهم الأولوية على الأعمال الأخرى.	2
					نتعامل مع معلومات العميل بسرية تامة.	3
					نوفر حلولاً لبعض المشاكل الطارئة للعملاء من خلال الوسائل الإلكترونية.	4
					نوفر الخدمات للعملاء من خلال قنواتنا الإلكترونية خلال العطل.	5
					ثانياً: التطوير العملياتي	
					إدارة مؤسستنا .....	ترتيب
					لديها القدرة على تخطيط العمليات الخدمية بالدقة والجودة المطلوبة.	6
					توفر للعاملين المعلومات المختلفة عن عمليات انجاز الخدمات.	7
					تهتم باستمرار بإعادة الهيكلة بهدف التطوير مواكبة للتغيرات في البيئة الخدمية.	8
					تحدث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات بهدف تحقيق رغبات العملاء الحاليين والجدد.	9
					تولي أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير.	10

					11	تعمل على تطوير قنوات التسويق الالكتروني لخدمات المؤسسة.
						ثالثاً: تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية
						في مؤسستنا.....
					12	تعكس السياسات المتبعة رضا العميل عن العمليات المنجزة.
					13	نحرص على السرية التامة عند تنفيذ العمليات الخدمية لعملائنا.
					14	نقوم بتنفيذ تقديم العمليات الخدمية بسرعة.
					15	نهدف إجراءاتنا إلى تسهيل الحصول على الخدمات المختلفة.
					16	يراعي تصميم خدماتنا إمكانية التغيير المستقبلي.
					17	نعمل على تحسين سياسات وإجراءات العمل باستمرار.

### القسم الثاني : جودة الخدمة الداخلية:

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى جودة الخدمة الداخلية في المؤسسات الخدمية التي تعمل بها، وفي مقابل كل عبارة خمس خيارات لمستوى الجودة المقدمة، الرجاء تحديد مستوى جودة الخدمة الداخلية في شركتكم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب مستوى جودة الخدمة الداخلية الذي ترونه.

مستوى الجودة					أولاً: انجاز المهام	الترتيب
عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً	في مؤسستنا .....	
					تقديم الموظف للخدمات بالشكل الصحيح والمطلوب من المرة الأولى.	1
					استجابة موظفو المؤسسة للتوجيهات والإرشادات اللازمة لتقديم الخدمات.	2
					توافر الموارد التي يحتاجها موظفي المؤسسة لتقديم الخدمات.	3
					كفاءة الأدوات والتكنولوجيا المتوفرة للموظفين لدعم عملية تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة	4
					حصول موظفي المؤسسة على قدر عالي من التشجيع والتقدير اللازم لتنفيذ أعمالهم.	5

الترقية	ثانياً: المعرفة بالوظيفة	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
6	المعرفة الوظيفية للموظفين في مجال تقديم الخدمات.					
7	مهارات الموظفين في تقديم خدمات ذات جودة عالية.					
8	كفاية تدريب موظفي المؤسسة للتعامل مع الخدمات الجديدة.					
9	اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بوضع خطة لتحسين جودة الخدمات وزيادة معرفة الموظفين بالخدمات الجديدة.					
10	المكافآت التي يتلقاها موظفو المؤسسة عند تسليم وتقديم خدمة ذات جودة أفضل					
الترقية	ثالثاً: جودة التفاعل	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
	في مؤسستنا .....					
11	فعالية جودة الاتصال بين موظفي المؤسسة والعملاء بما يساعد على معرفة احتياجاتهم والوفاء بها.					
12	حرص المؤسسة على الحفاظ على العملاء من خلال إخبارهم بالتغيرات لأي خدمات جديدة.					
13	دعم إدارة المؤسسة للجهود المبذولة في مجال تقديم الخدمات.					
14	الجودة الكلية للخدمات المقدمة في المؤسسة.					
15	الجهود المبذولة للقياس المستمر لمراحل تقديم الخدمة لضمان الجودة					
الترقية	رابعاً: مستوى التعاون	عالية جداً	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
16	تقييم مستوى تعاون الموظفين.					
17	تحفيز ودعم انجاز الأعمال في المؤسسة بشكل جماعي.					
18	تبنى إدارة المؤسسة فلسفة العمل بروح الفريق.					
19	تشجيع إدارة المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار إبداعية في تقديم الخدمات.					

## القسم الثالث: الميزة التنافسية

فيما يلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض قياس تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية التي تعمل بها، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) بجانب درجة موافقتك.

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشده	رقم	البيان
					1	أولاً: ميزة التكلفة الأقل في مؤسستنا
					2	يعد خفض كلفة تقديم الخدمات من ضمن أولويات أهدافها.
					3	تهتم بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة.
					4	تعتمد نظاماً دقيقاً للرقابة على عناصر تكاليف تقديم الخدمة المباشرة وغير المباشرة.
					5	تسعى لتقديم خدماتها بأسعار تنافسية (أقل) مقارنة بالمنافسين.
					6	تساهم برامج التدريب فيها على تخفيض تكاليف تقديم الخدمة.
					7	ثانياً: الكفاءة مؤسستنا.....
					8	تسعى بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في المؤسسة.
					9	تقوم بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة.
					10	تعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية.
					11	تسهم نظم المعلومات الإدارية فيها في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.
					12	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية فيها فحص وتقييم العمليات.
					13	ثالثاً: الإبداع في مؤسستنا.....
					14	نتبنى إدخال الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
					15	نمتلك ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					16	نهتم بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب



					مع ما يقدمه المنافسون.	
					تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في مؤسستنا على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.	14
					نقوم بتحديث التقنيات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات لتتواءم مع الخدمات الجديدة.	15
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	رابعا: الاستجابة مؤسستنا.....	16
					تحرص على الاستجابة السريعة لحاجات كافة فئات المتعاملين.	16
					تتمتع بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات العملاء.	17
					تتابع التغييرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء لتتخذ الإجراءات السريعة لمعالجة ذلك .	18
					تركز على حاجات العملاء ورغباتهم وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة توافق توقعاتهم.	19
					تولي اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.	20
					تتيح لعملائها الاتصال بها عبر وسائل الاتصال المختلفة للمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	21



الجزء الثالث: المعلومات الشخصية.

فضلا ضع علامة ( ) تحت الإجابة التي تناسب استجابتك.

1-3 النوع:

ذكور	أنثى

2-3 العمر:

30-20 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	60-51 سنة	أكثر من 60 سنة

3-3 عنوان الوظيفة.

مدير عام	نائب مدير عام	وكيل	أخرى

4-3 المؤهل العلمي.

ثانوية	دبلوم وسيط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

5-3 سنوات الخبرة.

أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16-20 سنة	أكثر من 21 سنة

مع خالص الشكر والتقدير،،،

## الملحق رقم (3)

## قائمة باسماء السادة المحكمين لقائمة الاسقضاء

الرقم	الاسم	العنوان
1	أستاذ دكتور: حسن عباس	جامعة أمدرمان الاسلامية
2	دكتور: داليا دياب	جامعة الخرطوم
3	دكتور: الهام حسن فتح الرحمن	جامعة الخرطوم
4	دكتور: محمد نور	كلية الريادة

ملحق رقم (4)  
الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية			
١ - دراسة (مقدادي وآخرون، 2012) المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية.			
● تعرف اثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات. ● تعرف المزايا التنافسية التي تسعى إليها الجامعات من خلال الاستراتيجيات التنافسية.	● وجود علاقة بين استراتيجية التميز بالخدمة (الجوهرية والتكميلية، والمحيط المادي) وبين ميزة الخدمة المتحققة من كل منها. ● وجود علاقة بين استراتيجية التركيز وميزة التركيز. ● وجود علاقة بين البرنامج الأكاديمي وتقييم المزايا المتحققة بميزة التكلفة وميزة الخدمة الجوهرية، بينما لا يوجد علاقة بين البرنامج الأكاديمي وبين ميزة الخدمة التكميلية وميزة المحيط المادي.	الجامعات الأردنية الوصفي التحليلي الاستبيان 150	مكان التطبيق المنهج أداة الدراسة العينة
٢ - دراسة (محمد والشمري، 2015) تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة			
● تحديد العلاقة بين إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد. ● بيان تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد.	● هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة، وهو ما يسهم في زيادة سعي إدارة المطار نحو اعتماد استراتيجية قادرة على التفكير بمنطق الرؤيا المستقبلية. ● لإدارة الحكمة تأثيراً قوياً في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة، ما يوفر أدلة مشجعة لأهمية هذه الإدارة في عكس رؤيتها وفلسفتها التي تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن والدخول عالم المنافسة.	المنشأة العامة للطيران المدني الوصفي الاستبيان 98	مكان التطبيق المنهج أداة الدراسة العينة
٣ - دراسة (الراحلة، 2014) إعادة هندسة العمليات كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي في الشركات الخدمية			
● الربط بين اثر تبني أسلوب إعادة هندسة العمليات وتطبيقه واستخدامه للتوصل الى نموذج جديد يساهم في بناء وتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات تقديم الخدمة .	● أن مفهوم ومبادئ إعادة الهندسة تتضمن التركيز على عوامل الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية خصوصاً تلك المتعلقة بالجودة والتركيز على العميل وتقديم الخدمة، وهي عوامل تؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية.	الشركات الخدمية الأردنية النظري التحليلي الاستبيان 286	مكان التطبيق المنهج أداة الدراسة العينة

٤ - دراسة (محمود، 2007) اثر اعادة الهندسة في تحقيق الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد اثر اعادة تصميم الوظائف والعمليات وتحسين مستويات الاداء وتخفيض مستويات الرقابة والاتصال في تحقيق الميزة التنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	شركة واسط للصناعات النسيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ان اعادة تصميم العمليات يؤدي الى تحسين الاداء وسرعة الاستجابة لطلب الزبون وتشجيع الابداع والابتكار في ادارة العمليات.</li> </ul>
	المنهج	الوصفي التحليلي	
	اداة الدراسة	الاستبيان	
	العينة	35	
٥ - دراسة (عباس، 2012) استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد اثر استراتيجية العمليات الفاعلة المعتمدة في تحسين أداء المنظمات بما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم نموذج قابل للاختبار يوضح اثر خصائص استراتيجية العمليات الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركة واسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ان لاستراتيجية العمليات الفاعلة تأثيرا كبيرا في تحقيق الميزة من خلال اعتماد مؤشراتها المتمثلة بالكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.</li> <li>● عدم التركيز على مراقبة العمليات كما يتم التركيز على المخرجات فقط مما يؤدي الى عدم تفادي الاخطاء قبل وقوعها وفقاً لمفهوم الرقابة الوقائية.</li> </ul>
	المنهج	الوصفي التحليلي	
	اداة الدراسة	الاستبيان	
	العينة	موظفي الشركة	
٦ - (البشتاوي، وجريرة، 2015) أهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● البحث في اثر ادارة التكاليف الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية</li> </ul>	مكان التطبيق	الشركات الصناعية - الاردن	<ul style="list-style-type: none"> <li>● هناك تأثير مباشر لتطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة قدرة ادارة الشركات على تقدير تكلفة المنتجات واجراء التحسينات الاضافية لعمليات الانتاج وخلق العلاقة بين التوازنية بين الاداء المالي وغير المالي لها.</li> </ul>
	المنهج	الوصفي التحليلي	
	اداة الدراسة	الاستبيان	
	العينة	135	
٧ - (نبوية، ونصيرة، 2017) المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تهدف الدراسة الى تبيان دور المهارات القيادية في استخدام واستثمار الجدارات الاساسية المتوفرة في المؤسسات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	بنك القرص الشعبي الجزائري	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تسهم القيادات الادارية في الميزة التنافسية وتميز المنظمات من خلال: توجيه العمل لحل مشاكلهم في العمل، وربط العلاقات مع الزبائن الخارجيين والعمال (الزبائن الداخليين)، تنمية الكفاءات وتحفيز الافراد، استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية العالية والقدرات الابداعية المتميزة كما تقوم باجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتزايدة.</li> </ul>
	المنهج	الوصفي التحليلي	
	اداة الدراسة	الاستبيان	
	العينة	67	

٨ - دراسة (الفقهاء، 2012) تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة المستدامة لمؤسسات التعليم العالي			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان هناك ارتباطا قويا بين استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، من خلال اعتبار الطالب محور العملية الاكاديمية في عملية تنمية كفاءات العاملين وخاصة الاكاديميين في الجامعة ما يساعد على تميز الطالب وزيادة معدلات استقطابه عند التخرج، وجود الاتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة، تقديم الخدمات ذات الخصائص المميزة دون ان يضر ذلك بكفاءتها الاقتصادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البرهنة على ارتباط استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم مع تحقيق التنافسية المستدامة للجامعات، وابرار اهمية تطوير استراتيجيات التميز في التعليم والتعليم وتنفيذها.</li> </ul>	جامعة النجاح الوطنية	مكان التطبيق
		الاستطلاعية الوصفية	المنهج
		المقابلات	اداة الدراسة
		مدراء المراكز	العينة
٩ - (بن الزاوي، ونعمون، 2016) استراتيجيات التمييز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تساهم استراتيجيات التميز في مؤسسة موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطبيقها لاستراتيجيات التمييز في كل من الجودة، الافراد، التوزيع، الوسائل الترويجية (الاعلان).</li> <li>• ان ثقافة المؤسسة النابعة من تراكم الموروث الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية قد اثرت سلبيا على سير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في ظل احتدام المنافسة.</li> <li>• لا تمتلك المؤسسة ادارة للبحث والتطوير، ما من شأنه ان يؤدي الى قصور فادح في اكتساب المزايا التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة مدى تطبيق المؤسسة الجزائرية "موبيليس" للهاتف النقال لاستراتيجيات التمييز لبناء مزايا تنافسية مستمرة.</li> </ul>	موبيليس للهاتف النقال	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		دراسة حالة	اداة الدراسة
		دراسة حالة	العينة
١٠ - دراسة ( الخموس، 2014) جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في ادارة العمليات المصرفية والميزة التنافسية.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن مستوى التميز في ادارة العمليات المصرفية من وجهة نظر افراد العينة كانت مرتفعة</li> <li>• وجود اثر للتميز في ادارة العمليات المصرفية وكذلك جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء (طالبي الخدمة)</li> <li>• هناك اثر مباشر وغير مباشر للتميز في ادارة العمليات المصرفية على الميزة التنافسية من خلال وجود جودة الخدمة كمتغير وسيط في المصارف ويرجع ذلك الى التأثير الايجابي لهذه العوامل على الميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس وتحليل أثر التميز في ادارة العمليات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية</li> <li>• تحديد الاثر المباشر وغير المباشر للتميز في ادارة العمليات الخدمية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات المصرفية في المصارف</li> </ul>	المصارف الاسلامية-الاردن	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		200	العينة

## ١١ - (جبار، 2016) السياسات الاستثمارية في شركات التأمين ودورها في تطوير عناصر الميزة التنافسية

<ul style="list-style-type: none"> <li>تعد السياسات الاستثمارية احد المداخل الهامة والاستراتيجية لتطوير الميزة التنافسية في شركات التأمين مما يضمن لها تحقيق وضع تنافسية متفوق مقارنة بالمنافسين</li> <li>تمكن عوائد الاستثمار من تقديم منتجات جديدة وتمييزة وتطوير خدماتها الحالية، بالإضافة الى امكانية دعم مشاريع البحث والتطوير، وتخفيض التكاليف وطرح اسعار منافسية، وبالتالي تطوير عناصر الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسليط الضوء على الدور الذي يمكن ان تلعبه استثمارات شركات التأمين في تطوير عناصر الميزة التنافسية، والمتمثلة في النمو والتميز والابداع وقيادة التكلفة</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات التأمين
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	
		العينة	

## ١٢ - (الرحيم، والمهدي، 2017) استعمال منهجية Desing for Six Signa لتطوير استراتيجيات الايصاء الواسع

<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم المنتجات وفق منهجية DFSS المتمثلة بمراحلها الخمسة (تحديد وقياس وتحليل وتصميم وتحقيق) يعطي للمنظمة ميزة تنافسية تنفرد بها عن بقية المنظمات التي تصمم منتجاتها التقليدية، اذا ان هذه المنهج يضمن للشركة ان المنتج صمم ليغطي حاجات ورغبات الزبائن ومن المره الاولى.</li> <li>يمثل موضوع استعمال منهجية DFSS لتطوير استراتيجيات الايصاء من الموضوعات الحديثة والمهمة في مجال ادارة الجودة الشاملة وادارة العمليات لما يحققه من نتائج مهمة تجمع بين التصميم الجيد من المرة الاولى وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة بانتاج منتجات مواه تحقق رضاهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابرار دور تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبون وزيادة رضاه من خلال اعتماد منهجية DFSS في تطوير استراتيجيات الايصاء الواسع في المنظمات الصناعية</li> <li>تحليل مستوى ادراك المنظمات لاستراتيجيات الايصاء الواسع والمنهجية DFSS المعتمدة في تصميم المنتجات</li> <li>المساهمة في تشخيص متطلبات اعتماد استراتيجيات الايصاء الواسع.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركة ابن الوليد الكاظمية
		المنهج	دراسة حالة
		اداة الدراسة	الملاحظة - الاطلاع على الوثائق والسجلات والجداول والخطط - قائمة فحص
		العينة	15

## ١٣ - (بوحديد، 2018) واقع التدريب ودوره في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية

<ul style="list-style-type: none"> <li>يساهم التدريب في تفعيل الميزة التنافسية من خلال تحقيق المؤسسة لنتائج ايجابية بعد التدريب مثل تخفيض الوقت، تحسين الانتاجية، الاستغلال الامثل للموارد البشرية وتهيئتهم للمنافسة بالتوسع الى نشاطات اخرى تكون بمثابة الثغرة الاساسية للدخول الى اسواق جديدة لم تكن في الحسبان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابرار واقع التدريب في المؤسسة المدروسة</li> <li>معرفة اثر التدريب ومساهمة في تفعيل الميزة التنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	مؤسسة اسمنت بباتنة
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	المقابلة - الملاحظة
		العينة	دراسة حالة

١٤ - (بختاوي، وصوار، 2017) أثر التوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود اثر للتوجه بالابداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية في البنوك التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد مستوى الابداع في البنوك الجزائرية</li> <li>● تحديد تاثير التوجه الابداعي على الميزة التنافسية في تقديم الخدمات المصرفية</li> </ul>	مكان التطبيق	البنوك التجارية الجزائرية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	50
١٥ - دراسة (حقانه، وبن سفيان، 2018) ادارة العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بالرغم من ادراك الاهمية البالغة للزبون بكونه مصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية الا ان المؤسسات الفاعلة في قطاع الهاتف النقال على النامستوى المحلي لازالت لم تستغل ادارة العلاقة مع زبائنها في تحقيق التميز، ويعود ذلك الى اسباب منها ما يتعلق بضعف تنافسية القطاع، ومنها ما يعود الى الزبون في حد ذاته...بحيث لازالت في وضع التوجه نحوه والتقرب منه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● البحث في العلاقة التي تربط بين الزبون والتميز التنافسي</li> <li>● تبيان مدى اهتمام المؤسسات بالزبون وادارة العلاقة معه لتحقيق التميز والريادة، وكذلك مدى ادراك الزبون للمجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتوطيد تلك العلاقة</li> </ul>	مكان التطبيق	قطاع الاتصالات
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان + المقابلة
		العينة	20
١٦ - (يحيوي، 2015) تطوير نماذج لمدخل العمليات الانتاجية المتكاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ادى تطبيق المقاربة المقترحة الى تحقيق اهداف ادارة العمليات ككل من خلال: احترام الاجال وتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد، تخفيض التكاليف، استغلال أفضل للطاقة الانتاجية، توافر الكميات المطلوبة وتحديد الكميات الواجب انتاجها من كل نوع ولكل فترة، تخفيض المخزونات من كل نوع.</li> <li>● تتطلب ادراة العمليات استخدام برامج المعلوماتية المختلفة، ويساعد التقدم الكبير في استخدام الحاسوب في معالجة البيانات الرقمية الهائلة والمعلومات الكثيرة والمتداخلة فيما بينها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دراسة وتحليل ومعرفة مدى تطبيق مدخل العمليات الانتاجية المتكاملة في مؤسسة جنرال كابل في الجزائر</li> <li>● اختبار ودراسة العلاقة بين مدخل العمليات الانتاجية المتكاملة في تحقيق الميزة التنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	مؤسسة جنرال كابل في الجزائر
		المنهج	الوصفي والتحليلي
		اداة الدراسة	برامج STORM- STATISTICA SIMULATION
		العينة	دراسة حالة

<sup>١</sup> - برنامج STORM استخدم في عملية تخطيط الانتاج بالمؤسسة، برنامج STATISTICA للقيام بالتنبؤ بالمبيعات وارقام اعمال السنة، وبرنامج المحاكاة SIMULATION للتعرف على سيرورة الانتاج بالمؤسسة محل الدراسة



١٧ - (اسماعيل، والطويل، 2011) العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود علاقة ارتباط وتاثير معنوية بين انواع الابداع التقني (ابداع العملية، ابداع المنتج) وابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) من خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين منتجات قائمة، او من خلال تصميم بعض العمليات الجديدة او تحسين العمليات القائمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد وتحليل العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التاثير) بين انواع الابداع التقني (ابداع العملية وابداع المنتج) وابعاد الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، المرون/ التسليم) في الشركات بعض الشركات محل الدراسة بمحافظة نينوى.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات صناعية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	52
١٨ - دراسة (البغدادي، واخرون، 2016) تأثير اعادة تصميم العمليات في التميز بادارة المشاريع			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● هناك ارتباطاً موجباً بين أبعاد اعادة تصميم العملية مجتمعة او منفردة والتميز بادارة المشاريع في المشروع قيد الدراسة، زكان هذا الارتباط واضحاً في ارتباط فهم احتياجات الانتاج وتعاقب المنتج والتوافق الاستراتيجي في تحقيق التميز بادارة المشاريع.</li> <li>● علاقة معنوية لاعادة تصميم العمليات والتميز بادارة المشاريع.</li> <li>● الافتقار الى تبني منهجية متكاملة لاعادة تصميم العمليات الانتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد العلاقة والتاثير بين اعادة تصميم العمليات وادارة المشاريع وتميزها.</li> <li>● تطوير نموذج احصائي قابل للاختبار يبين العلاقة والتاثير بين اعادة تصميم العملية والتميز بادارة المشاريع.</li> </ul>	مكان التطبيق	شركة الواحة للمشروبات الغازية
		المنهج	الوصفي
		اداة الدراسة	الاستبيان وقائمة فحص
		العينة	43
١٩ - دراسة (شلاش وآخرون، 2011) أثر التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مستوى مقبول لاستخدام التسويق الالكتروني في الشركات المدروسة في متابعة عملاتها واحتياجاتهم</li> <li>● مستوى متوسط لتحقيق الميزة التنافسية</li> <li>● يوجد اثر ايجابي لاستخدام التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرات التنافسية التي تمتلكها تلك الشركات وادى ذلك الى تنمية حصتها السوقية، وتقديم منتجات بأسعار أقل وسرعة مميزة للعملاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● معرفة مستوى استخدام التسويق الالكتروني</li> <li>● معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية</li> <li>● معرفة اثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية</li> </ul>	مكان التطبيق	شركات الادوية
		المنهج	وصفي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	72

<b>20- دراسة (الحدراوي وآخرون، 2015) ترشيد تكاليف جودة الخدمات الصحية من خلال تبني اسلوب العمل الفرقي</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد فرق العمل وترشيد تكاليف الجودة للخدمة الطبية المقدمة، وهذا يشير الى ان زيادة الاهتمام بفرق العمل يمكن ان يؤدي الى ترشيد في التكاليف والنفقات.</li> <li>• ان اعتماد اسلوب فرق العمل ممكن ان يعزز الكثير من العوامل الايجابية لدى اعضاء الفريق مثل التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات والمهارات العلمية والعملية مما ينعكس ايجابا على تخفيض وترشيد تكاليف جودة الخدمة الطبية المقدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة الى أي مدى تسهم فرق العمل في ترشيد تكاليف جودة الخدمة.</li> <li>• محاولة التوصل الى توصيات تخدم المؤسسات الصحية وبالاخص العينة المبحوثة.</li> </ul>	مدينة الصدر الطبية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	اداة الدراسة
		75	العينة
<b>21- (الرفيعي، 2014) عوامل نجاح ادارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أكدت النتائج ان عوامل نجاح سلسلة التوريد في المصفي يمكن ان تسهم في تفسير قدرة المصفي على تحقيق الميزة التنافسية باعادها الجودة والمرونة والتسليم وبدرجة أقل مزايا التكلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض مناقشة مؤشرات قياس اداء العمليات بدلالة القدرة على تحقيق الميزة التنافسية</li> <li>• التحقق من دور العوامل الممكنة لادارة سلسلة التوريد في تحسين اداء العمليات</li> </ul>	مصفي النجف	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		دراسة حالة	العينة
<b>22- دراسة (ابراهيم، ومهدي 2018) استراتيجيات التغيير التنظيمي واثراها في تحقيق الميزة التنافسية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود تأثير معنوي ايجابي لاستراتيجيات التغيير في تعزيز الميزة التنافسية.</li> <li>• ادراك ادارات المصارف لاهمية استراتيجيات التغيير التنظيمي بشكل عام في تعزيز القدرة التنافسية من خلال جمع المعلومات حول المشكلة او الازمة، والاهتمام باقامة ورش العمل حول المستجدات والتطورات في العمل، ومواكبة التطور وابتكار اساليب وانشطة جديدة تساعد على انجاز العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس تأثير استراتيجيات التغيير في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها لاطول فترة ممكنة في المصارف العراقية الخاصة</li> </ul>	المصارف الخاصة	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		مدراء المصارف	العينة
<b>23- (صيام، 2012) مدى اسهام تطبيقات ذكاء الاعمال في تطوير نظم المعلومات المحاسبية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ادى استخدام تطبيقات الذكاء الاعمال ومن خلال ربطها بوسائل الاتصال الحديثة الى، انتشار العديد من الخدمات المصرفية الحديثة مثل: اصدار بطاقات الائتمان وبطاقات التسوق عبر الانترنت، تقديم خدمات الصرف الالكتروني (ATM)، تقديم خدمات دفع المشتريات عبر البطاقات، خدمات عبر الانترنت والهاتف الثابت والخوي.</li> <li>• اسمت تطبيقات ذكاء الاعمال في رفع فعالية نظم المعلومات المحاسبية وزيادة كفاءتها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى اسهام تطبيقات ذكاء الاعمال في تطوير نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية من خلال التعرف على جودة الخدمة المصرفية الجديدة التي تقدمها، ومدى اسهامها في رفع فعالية وزيادة كفاءة نظم المعلومات المحاسبية فيها</li> </ul>	البنوك التجارية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		78	العينة

24- دراسة (الطائي، والتميمي 2017) دور القيادة الرؤيوية في اداء فرق العمل			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة ارتباط طردية بين ابعاد القيادة الرؤيوية واداء فرق العمل مما يشير الى ان هناك حالة من الفهم والوعي لاهمية المتغيرات المبحوثة وما لها من دور على المستوى الكلي للمنظمة.</li> <li>• تساهم القيادة الرؤيوية بشكل جيد في اداء الاعمال لفرق العمل وعبر ابعادها الفرعية وتبين ان هناك تأثيرا للقيادة الرؤيوية على اداء فرق لعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص وتحليل العلاقة واثر القيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل</li> <li>• بيان مضامين هذا الاثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمة عينة البحث</li> </ul>	ديوان الرقابة المالية	مكان التطبيق
		المسح الاستطلاعي	المنهج
		الاستبيان والمقابلات	اداة الدراسة
		42	العينة
25- دراسة (الكبيسي، ونوري 2013) تاثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان زيادة التنوع في تقنيات العمل وفي الابداعات والهياكل التنظيمية وفي القدرات البشرية ينعكس ايجاباً في رفع مستويات خفة الحركة الاستراتيجية (الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية) فيها، وأن المبادرة في مجال تقديم الخدمات غير المتوقعة من المنافسين وفي اقتناص الفرص البيئية وفي اعداد الاستراتيجيات الهجومية والتكيف مع التغييرات يزيد من خفة الحركة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مستوى العلاقة بين مبادئ حلقة القرار وابعاد الخفة الاستراتيجية</li> <li>• تحديد مستوى تاثير مبادئ حلقة القرار في ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية</li> </ul>	المستشفيات	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	اداة الدراسة
		53	العينة
26- دراسة (العابد، واخرون 2014) مبادئ المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوافق بين مبادئ المنظمة المتعلمة والمتمثلة بتمكين العاملين والشراكة بالمعرفة والرصد البيئي واحتواء العاملين هو ما يؤدي الى الاستفادة من الطاقات البشرية وبما يسهم في تحقيق العمل الجماعي المثمر.</li> <li>• يعد تمكين العاملين من القضايا المهمة في العمل التنظيمي لما يترتب عليها من نتائج نفسية للعاملين والمديرين معا، وبما ينعكس على التصرفات السلوكية لهم (العمل الجماعي، الشراكة بالمعرفة، الالتزام، عدم التغيب)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مستوى العلاقة بين متغيري المنظمة المتعلمة والعمل الجماعي.</li> <li>• تحديد الاسس والمبادئ التي يستلزمها العمل الجماعي في المنظمات المتعلمة</li> </ul>	الصناعات النسيجية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		92	العينة

27- دراسة (الحدراوي، وآخرون 2017) دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين عناصر استراتيجية فرق العمل والاداء التشغيلي</li> <li>● وجود تأثيرات معنوية ذات دلالة لاستراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي بشكل عام وعلى مستوى العناصر الفرعية. وتبين وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي على المستوى المنفرد، وهذا يشير الى ان هناك حافز لدى العاملين للمشاركة ضمن العمل الفرقي وتحقيق الاهداف بكفاءة عالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعرف على مدى تأثير استراتيجية فرق العمل في الاداء التشغيلي</li> <li>● تعميق الجانب المفاهيمي لموضوعي البحث واهميتها وعناصرهما.</li> </ul>	معمل اسمنت الكوفة	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		119	العينة
28- دراسة (الكبيسي، وابراهيم، 2014) القدرات المعرفية والاستراتيجية واثرها في بناء الميزة التنافسية			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تميل ادارة المصارف الى خلق نوع من التكامل بين القدرات المعرفية والاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية أكثر مما لو استعملت كلتا القدرتين بصورة منفردة.</li> <li>● استطاعت ادارة المصارف توظيف التغييرات التي حصلت في القدرات المعرفية لمديريها سيما قدرتهم على التفكير المنظم وفي التجديد والتطوير وفي قدراتهم الابداعية في احداث المزيد من التغييرات الايجابية لتحقيق المزايا التنافسية عبر تخفيض الكلفة وتحسين الجودة ورفع مستويات المرونة والسرعة في تسليم الخدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد مدى التوافق بين القدرات المعرفية والاستراتيجية ودورهما الكبيرين في بناء الميزة التنافسية.</li> <li>● تشخيص مدى امتلاك المصارف المبحوثة للميزة التنافسية. والقدرات المعرفية والاستراتيجية.</li> </ul>	المصارف الاهلية العراقية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		70	العينة
29- دراسة (بدير واخرون، 2015) التمكين الاداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود علاقة طردية قوية بين التمكين الاداري وفاعلية فرق العمل بالمؤسسات المبحوثة، حيث انه كلما ارتفع مستوى التمكين الاداري في هذه المؤسسات فانه سيؤدي الى رفع فاعلية فرق العمل بها.</li> <li>● تمكن المؤسسة العاملين على تكريس فكرة العمل الجماعي لديهم مما يعطيهم الاستعداد الذهني والعملية للاندماج ضمن فرق عمل فعالة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعرف على طبيعة العلاقة بين عملية التمكين وفاعلية فرق العمل في مجتمع الدراسة.</li> <li>● التعرف على مستوى فاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية العاملة في قطاع غزة.</li> </ul>	المؤسسات الاهلية الدولية	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		300	العينة

<b>30- (سماني، وآخرون، 2016) اثر الرضا الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان الموارد البشرية من اهم الموارد التي تحقق الميزة التنافسية وان جودة المنتج او الخدمة تساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء وايضا من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء وانعكاساته على انتاجية العاملين في شركات السياحة.</li> <li>• اثر الرضا الوظيفي في تحقيق جودة الخدمة السياحية وكيفية استغلال الموارد البشرية من اجل الوصول الى اداء فعال وتحقيق ميزة تنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	الشركات السياحية
		المنهج	الكيفي والكمي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	50
<b>31- (نائل، 2013) علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك علاقة طردية قوية للتدريب الداخلي والخارجي وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك المتغيرات الديموغرافية ، وهذا يستلزم التاكيد على اقامة الدورات التدريبية داخل المنظمة وخارجها لتحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد علاقة طريقتي التدريب داخل المنظمة وخارجها بتحقيق الميزة التنافسية</li> <li>• معرفة دور المتغيرات الديموغرافية بتحقيق الميزة التنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	مصنع الفلوجه
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	53
<b>32- (قشوة، والرف 2006) الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لبنوك التامين</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد اثر لتبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التكاليف.</li> <li>• يوجد اثر لتبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التميز.</li> <li>• يوجد اثر لتبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التركيز.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد اثر تبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التكاليف.</li> <li>• قياس اثر تبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التميز</li> <li>• اختبار اثر تبني الابداع التكنولوجي على استراتيجيات التركيز</li> </ul>	مكان التطبيق	الصندوق الوطني للتوفير
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	35
<b>33- (مرسال، وبرايم، 2015) التسويق الداخلي واثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود علاقة بين التسويق الداخلي بابعاده وجودة الخدمة</li> <li>• ان الحوافز اكثر مكونات التسويق الداخلي تاثرا على ابعاد جودة الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة مدى تبني المصارف السودانية مفهوم التسويق الداخلي، تطبيق التسويق الذي ينعكس على الاداء، تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة المصرفية</li> </ul>	مكان التطبيق	المصارف السودانية
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	300

ثانياً: الدراسات الأجنبية			
1- دراسة (Safari, et al 2017) Studying the impact of internal marketing on achieving competitive advantage: the role of employee happiness and perceived service quality		مكان التطبيق المنهج اداة الدراسة العينة	بنك اصفهان ملي التجريبي الاستبانة 220
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود أثر كبير للتسويق الداخلي على الميزة التنافسية</li> <li>● توسط جودة الخدمة المدركة يدعم العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية. ولم يحقق سعادة الموظف ذلك الاثر</li> <li>● يعمل التسويق الداخلي وجودة الخدمة المدركة على تحقيق الميزة التنافسية للبنك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحليل اثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية</li> <li>● التعرف على دور سعادة الموظف وجودة الخدمة المدركة على الميزة التنافسية</li> <li>● التعرف على اثر المتغيران سعادة الموظف وجودة الخدمة المدركة على العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية</li> </ul>		
2- دراسة (Gupta, 2012) Sustainable Competitive Advantage In Service Operations: An Empirical Examination		مكان التطبيق المنهج اداة الدراسة العينة	قطاع المطاعم التجريبي الاستبيان 1000
<ul style="list-style-type: none"> <li>● للممارسات الخضراء التي تتبعها المطاعم أثر في جذب الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بمنافسيها، ومع ذلك يجب على المطاعم:- 1- ايصال رسائلهم الخضراء بشكل اكثر فعالية الى عملائهم من خلال حملة اعلانية مخططة بشكل جيد. 2- اجراء استطلاعات لرغبات العملاء لمعرفة الممارسات الهامة بالنسبة لهم، والتركيز على تنفيذ الاستراتيجيات الخضراء التي يتم تقييمها من قبل عملائها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تبحث هذه الورقة تجريبياً تأثير ممارسات المطاعم الصديقة للبيئة في جذب الزبائن وخلق ميزة تنافسية مميزة يمكن ان تفرق بينهم وبين منافسيهم، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية من خلال ادخال الممارسات الخضراء في عملياتها وترك بصمة كربونية لها.</li> </ul>		
3- دراسة (drahein, 2019) Sustainability assessment of the service operations at seven higher education institutions in Brazil		مكان التطبيق المنهج اداة الدراسة العينة	مؤسسات التعليم العالي الكمي المقابلات 170
<ul style="list-style-type: none"> <li>● تمكنت المؤسسات التعليمية المدروسة ( 7 مؤسسات) من قياس وممارسة عمليات الاستدامة في التعليم العالي، ومن الممكن لهذه المؤسسات ان تقوم بتطويرها في الصناعات الاخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عمل اختبار لقياس عمليات ممارسات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.</li> </ul>		

4- دراسة (Bruhn, 2003) Internal service barometers: conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن المعلومات المقدمة لها تأثيرات (نتائج) على الخدمات الداخلية والعملاء الداخليين على حد سواء.</li> <li>• لا يمكن تحقيق جودة الخدمة الداخلية الا بعد ان يتم تحقيق متطلبات الاداء الداخلي وتحسينه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير مؤشر رضا الخدمات الداخلية</li> <li>• تحليل العلاقات بين جودة الخدمة الداخلية ورضا العملاء الداخلي، والاحتفاظ بالعملاء الداخليين.</li> </ul>	مكان التطبيق	الطيران
		المنهج	الكمي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	6000
5- دراسة (Nielsen and Pederson, 2003) The consequences and limits of empowerment in financial services			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعطاء السلطة والاستقلالية لموظفي الموجهة الفدية خطوة قوية في جهود تجار التجزئة للخدمات المالية لزيادة قدرتهم التنافسية في عملية التغيير</li> <li>• لربط المكافآت بالاداء تأثير ايجابي على القدرة التنافسية والسلوك الموجه نحو الربح للموظفين في الخطوط الامامية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بتحليل تجريبي مقارن لتأثير المبادرا الحديثة على التمكين والانشطة ذات الصلة في المؤسسات المالية.</li> </ul>	مكان التطبيق	قطاع التجزئة للخدمات المالية
		المنهج	وصفي تحليلي
		اداة الدراسة	استبيان
		العينة	69
6- دراسة (Alexandros, 2001) Internal service encounters in hotels: an empirical study			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العوامل التي تؤثر على لقاءات الخدمة الداخلية هي الاحترافية، الموثوقية، ضمير الموردين الداخليين، ومهاراتهم في التواصل، والنظر الذي يبذونه لعملائهم الداخليين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استكشاف سلسلة الخدمات الداخلية في خدمات الفنادق</li> <li>• تحديد السلوكيات (أبعاد الخدمة) التي تميز لقاء تقديم خدمة داخلي ناجح عن لقاء تقديم خدمة غير ناجح</li> </ul>	مكان التطبيق	الفنادق
		المنهج	
		اداة الدراسة	المقابلة
		العينة	82
7- دراسة (Voss, et al, 2005) Internal Service . Quality Determinants Of Distribution Center Performance			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يمكن تصميم نظام تدفق العمل الداخلي المناسب الا في حال تحقيق مستويات خدمة داخلية عالية</li> <li>• اذا لم تتم معالجة مشكلات الاشخاص بفاعلية فسيفشل حتى أفضل نظام تصميم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تأثير أداء الموظف في الخطوط الامامية وتوجه العملاء بين الإدارات على الخدمة وسلسلة التوريد والأداء المالي لمراكز التوزيع الأمريكية.</li> </ul>	مكان التطبيق	مراكز التوزيع
		المنهج	مسح شامل
		اداة الدراسة	استبيان
		العينة	88



The Impact Of Internal Service Quality On Customer Service Behaviour		8- دراسة (Bellou & Andronikidis, 2008)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون يسعون لتحسين الاداء العام ، ويكونون أكثر تعاوناً عند دخول جودة الخدمة الداخلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة تأثير جودة الخدمة الداخلية على سلوك العملاء الايجابي للموظفين</li> </ul>	البنوك	مكان التطبيق
		الوصفي التحليلي	المنهج
		الاستبانة	اداة الدراسة
		113	العينة
The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels : (Wang, 2012) Using Organisational Culture As The Moderator		9- دراسة (Wang, 2012)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>جودة الخدمة الداخلية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي للموظفين</li> <li>لجودة الخدمة المدركة تأثير ايجابي على رضا العملاء</li> <li>لا يوجد تأثير كبير في رضا الموظفين على رضا العملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير مقياس جودة الخدمة الداخلية</li> <li>فحص العلاقات بين جودة الخدمة ورضا الموظفين</li> <li>فحص العلاقات بين جودة الخدمة الداخلية ورضا العملاء</li> </ul>	المخازن	مكان التطبيق
		اعتراضي	المنهج
		بيانات ثنائية	اداة الدراسة
		192	العينة
Competitive advantage through e-operations		10- دراسة (Barnes, et al, 2014)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ان عمليات الاستثمار في التجارة الالكترونية تحقق الميزة التنافسية</li> <li>للتجارة الالكترونية علاقة بالمنافسين اكثر من تحسين الاداء العملياتي</li> <li>يعتمد الاستثمار في التجارة الالكترونية على وجو نظام يطبق العمل ويعتمد على المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة امكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال التجارة الالكترونية بامتداد وزيادة استخدام الانترنت كوسيلة لتحسين الكفاءة والفاعلية في عمليات الانتاج وتوصيل السلعة او الخدمة</li> </ul>	التجارة الالكترونية	مكان التطبيق
		النوعي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		134	العينة
Internal service quality management and Operations performance among Commercial Banks in Kenya		11- دراسة (Rachilo, 2013)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>لجودة الخدمة الداخلية مساهمة كبيرة في اداء العمليات في البنوك التجارية، مع وجود مساهمة عالية لمقاييس الاعتمادية والاستجابة والاحترام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد العوامل التي تواجه جودة الداخلية وانشاء العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية وأداء العمليات في البنوك التجارية في كينيا.</li> </ul>	البنوك التجارية	مكان التطبيق
		الوصفي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		66	العينة



12- دراسة (Jeng, 2011) Internal service quality within the different Chinese subcultures: a comparison between Taiwan, China, and Singapore		المؤسسات الصناعية	مكان التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان ولاء الموظفين والاستراتيجيات تحسن جودة الخدمة الداخلية، ولكن هذه النتيجة لا تساعد هذه المؤسسات التي تهدف لتحسين جودة الخدمة الداخلية ولكن تساعد المؤسسات التي تمكن الموارد البشرية الاكثر كفاءة لتحسين اداء الموظفين.</li> <li>• مكافأة الموظفين والاعتراف بهم أفضل الاستراتيجيات لتحسين جودة عمليات الخدمة الداخلية، بل يمكنها مساعدة خبراء الموارد في مراقبة اداء الموظفين وتحسينه بشكل أكثر فعالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم نموذج لاصلاح المنظمات التي تلتزم بتعزيز جودة الخدمة الداخلية وتحسين كفاءتها من خلال 9 ابعاد.</li> </ul>	وصفي	المنهج
		المقابلات	اداة الدراسة
		26	العينة
13- دراسة (Alokpo, 2016) Internationalization of operations and competitive advantage by commercial banks in Kenya		البنوك التجارية	مكان التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• للتدويل (العالمية) أثر كبير في حصول البنوك التجارية على مزايا تنافسية، فكلما زاد التدويل تحقق البنوك التجارية مزايا تنافسية اكثر.</li> <li>• يساعد التدويل على بناء علاقات مع شركات ومؤسسات أخرى، كما يزيد من الموارد الملموسة وغير الملموسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مدى عالمية العمليات المصرفية من قبل البنوك التجارية</li> <li>• تحديد العلاقة بين العالمية والميزة التنافسية للبنوك التجارية</li> </ul>	وصفي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		44	العينة
14- دراسة (Lillis, 2013) Managing the fit between the views of competitive strategy and the strategic role of service operations.		المؤسسات الخدمية	مكان التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد مجموعة من العلاقات التنظيمية لتطوير مناهج مختلفة لاستراتيجيات التنافس وعواقبها من خلال الدور الاستراتيجي للعمليات.</li> <li>• هناك توافق بين وجهات النظر الاستراتيجية والدور الاستراتيجي للعمليات ولذلك فان هذه النتائج مهمة لكل من المدراء الاستراتيجيين ومديري العمليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تسليط الضوء في خصائص التنافسية واستراتيجيات الاعمال، من اجل تقييم درجة مناسبة وملانمة والوصول الى مستوى معين.</li> </ul>	التحليلي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		78	العينة
15- دراسة (Liu, 2014) Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage		الشركات التحويلية	مكان التطبيق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان تخصيص موارد مصممه بحيث تلبى جميع الاولويات التنافسية هي الاكثر فعالية لانها عادة ما تخصص الموارد العالمية الاكثر امانا لدعم جميع استراتيجيات التنافسية.</li> <li>• ان تخصيص الموارد التي لا تتماشى مع استراتيجية التصنيع المحددة يزيد من الصعوبات والمخاطر لتحقيق او الحفاظ على الميزة التنافسية المستهدفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيفية تقييم واعادة تطوير المبادرات الاستراتيجية التي تضع القدرات التشغيلية لتوفير مصادر جديدة للميزة التنافسية على مستوى الشركات.</li> </ul>	الوصفي الكمي	المنهج
		الاستبيان والمقابلة	اداة الدراسة
		270	العينة

Operations management impact on achieving strategic fit		16- دراسة (Majukwa, 2016)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ان ادارة العمليات يمكن ان تساعد بالفعل في تحقيق التوافق الاستراتيجي عند تتماشى الاستراتيجيات الاساسية للشركة مع متطلبات السوق.</li> <li>• قدرة الشركات المدروسة على الاستجابة لمتطلبات السوق الفورية وعرضت تنوع لمنتجاتها بالسعر المناسب للعملاء وتحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد دور العمليات في تحقيق التوافق الاستراتيجي ومحاولة توفير استراتيجيات قائمة على الحلول للحصول على الميزة التنافسية، وتقييم مدى نجاح عمليات العمليات في محاولة ابتكار افضل الاستراتيجيات لتحقيق مزايا تنافسية</li> </ul>	مكان التطبيق	تجارة التجزئة
		المنهج	الوصفي التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	100
Making sense of big data – can it transform operations management?		17- دراسة (Olga, et al, 2017)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك فرصة لخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطبيق البيانات الكبيرة.</li> <li>• هناك عوائق تكنولوجية وبشرية واجتماعية تعيق تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق واستغلال البيانات الكبيرة لخلق ميزة تنافسية، وعمل نموذج عملي يساعد في فهم معايير تحسين الاستدامة.</li> </ul>	مكان التطبيق	القطاع الصناعي
		المنهج	الاستكشافي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	253
Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance		18- دراسة (Rhee and Mehra, 2005)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستراتيجيات التنافسية تعدل العلاقة بين العمليات والانشطة الاستراتيجية التسويقية والاداء التنظيمي.</li> <li>• بعض القرارات الاستراتيجية المتكاملة للعمليات ووظائف التسويق لها تأثير ايجابي على الاداء التنظيمي.</li> <li>• أداء البنوك التجارية داخل المجموعة الاستراتيجية تعتمد على الجودة لتلائم الاستراتيجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استكشاف تأثير علاقة العمليات والتسويق والاستراتيجيات التنافسية على الاداء التنظيمي في الصناعات المصرفية</li> </ul>	مكان التطبيق	المصارف
		المنهج	التحليلي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	530
An Assessment of Internal Customer Service as a Competitive Advantage in Organizations:		19- دراسة (Agutu, 2017)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن التأثير الأكثر أهمية لخدمة العملاء الداخلية هو تعزيز خدمة العملاء/الخدمة، تليها زيادة روح الفريق بين العمال، وتحسين صورة الشركة.</li> <li>• أن الاستراتيجية الأكثر أهمية لضمان مستوى عال من خدمة العملاء الداخلية هي تعزيز التنسيق والمشاركة للمسؤوليات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أثر العميل الداخلي على تقديم الخدمات بشركات التأمين.</li> <li>• تحديد آثار خدمة العملاء الداخلية كميزة تنافسية والتحديات الاستراتيجية التي تؤثر على خدمة العملاء الداخليين.</li> </ul>	مكان التطبيق	قطاع التأمين
		المنهج	الوصفي
		اداة الدراسة	الاستبيان
		العينة	57

A new model for achieving sustainable competitive advantage through operations strategies in manufacturing companies		20- دراسة (Samarroki, et al, 2014)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود اثر ايجابي لاستراتيجيات العمليات في المؤسسات الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية.</li> <li>• يمكن ان تحافظ هذه الاستراتيجيات على الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة، تمايز الجودة، تمايز الابداع، وتمايز الخدمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة اثر استراتيجيات العمليات الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية</li> </ul>	الشركات الصناعية	مكان التطبيق
		وصفي، استكشافي	المنهج
		الاستبيان	اداة الدراسة
		200	العينة
Estratégia de operações em serviços de saúde preventiva		21- دراسة (Tomaszewski, et al, 2016)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المعايير التنافسية التي تتم مناقشتها بشكل متكرر في العمليات، مثل الاحالة والمرفق.</li> <li>• يمكن لجودة الخدمة وتمييزها جذب المستخدمين الذين لا يمانعون في دفع المزيد مقابها.</li> <li>• أهم معيار هو تخصيص الخدمة، مما يدل على ان المستخدمين يريدون خدمة شخصية مع حد ادنى من المستخدمين في كل قسم مختلف عن صالة الالعاب الرياضية التقليدية، التي تتسم بالضوضاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعرف على أهمية بعض المعايير التنافسية في الخدمات الصحية، وتحليل هذه المعايير التنافسية للحصول على مجموعة متسقة من قرارات العمليات ومساعدة المدراء في اتخاذ هذه القرارات.</li> </ul>	خدمات الرعاية الصحية	مكان التطبيق
		الاستكشافي الكمي	المنهج
		مقابلات والاستبيان	اداة الدراسة
		96	العينة