

إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد

أ.م.د. نوفل عبد الرضا الكرمي *

Nawsalaa@uomustansiriyah- edu.i

المستخلص:

يهدف الباحث الى تقييم تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عينة من فنادق الدرجة الأولى لمدينة بغداد، وقد انطلق البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية، أستهدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، لكونها من الموضوعات المؤثرة على القطاعات بشكل عام والقطاع السياحي بشكل خاص، وقد حدد مجتمع البحث بـ(82) استبانة موزعة عليها، وتكمن أهمية البحث في أنه سيخرج بتأصيل فكري فلسفي لطبيعة المتغيرات المبحوثة ، مستند إلى جهد تطبيقي لواقع إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق ذلك صيغت عدة فرضيات رئيسية وفرعية، وقد اختبرت بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث، ومن أجل تحقيق هدف البحث والأجابة عن تساؤلاته واختبار صحة فرضياته، أعتمد البحث (الاستبانة) التي تعد الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، إلى جانب أساليب أخرى كالمقابلات الشخصية للمدراء ومسؤولي الشعب بالفنادق المبحوثة، كما توصل الباحث لمجموعة من الأستنتاجات النظرية والتطبيقية شخّصت الواقع المعمول به في بيئة التطبيق كان أبرزها ان الأهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية يؤثر ايجابياً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي من شأنها أن تلبّي حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين والضيوف. المصطلحات الرئيسية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية المستدامة.

Re-engineering the administrative processes of human resources and their impact on achieving the competitive advantage of sustainable hotel organizations Applied study of a sample of first class hotels in Baghdad

Abstract:

The researcher aims to assess the impact of re-engineering the administrative processes of human resources in achieving sustainable competitive advantage on a sample of first class hotels of Baghdad city. The research has started from a problem expressed by a number of intellectual questions The purpose of this study is to clarify the theoretical philosophy and the intellectual implications of these variables, as they are subjects Affecting the sectors in general and the tourism sector in particular, has identified the research community with (82) questionnaire distributed. The importance of the research is that it will come out with a philosophical and philosophical basis for the nature of the variables examined, based on the practical effort of reality Re-engineering of administrative processes and sustainable competitive advantage. To

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .
مقبول للنشر بتاريخ 2018/5/24

achieve this, several main and subsidiary hypotheses have been formulated Tested with a set of non-scientific statistical tools and used questionnaire as a tool for collecting data and information from a community Research, in order to achieve the goal of research and answer its questions and test the validity of its hypotheses, adopted the research has adopted the (questionnaire) which Is the main tool for collecting data and information, along with other methods such as interviews of managers and people's officials The researcher also has come up with a set of theoretical and applied conclusions that identified the reality in the environment The most prominent of these was that the interest in the re-engineering of administrative processes positively affects the achievement of sustainable competitive advantage Which will meet the needs and requirements of working individuals and guests.

Key words: Reengineering of administrative processes, Sustainable competitive advantage.

المقدمة :

انطلاقاً من أهمية موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية والميزة التنافسية المستدامة، وتأثيراتها على المنظمات السياحية والفندقية، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الاثر الفكري من هذه الموضوعات ، جاء البحث ليؤكد على ضرورة تطبيق اعادة الهندسة للعمليات الادارية في المنظمات السياحية والفندقية ، والتي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك لاحتواء مشكلة البحث التي تتلخص في ان إبقاء هذه الموضوعات (اعادة هندسة العمليات الادارية، الميزة التنافسية المستدامة) الحيوية من دون تأكيد لعملية الربط الحالية التي تمت في هذا البحث ومساهمتها في احداث التراكم المعرفي، سيفوت الفرصة على المنظمات السياحية والفندقية للاستفادة منها.

ونتيجة لذلك تم التركيز في هدف البحث على الارتقاء بمستوى قدرة المنظمات العاملة في القطاع السياحي والفندقي في وضع خطوات توافقية متكاملة بين اعادة الهندسة وكيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك المنظمات، ولتحقيق أهداف البحث واحتواء تساؤلاته المحددة، بني مخطط فرضي للبحث احتوى المتغيرات المتعلقة بالموضوع وصيغت على أساسه عدة فرضيات رئيسة وفرعية دارت حول ايجاد حلول ناجعة لإشكاليته التي تدور حول التحقق من مدى (تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي، والذي جرى في عينة من فنادق الدرجة الأولى (بغداد، قصر المسبح، السفير، قصر المرجان)، وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث ثلاثة مباحث، اختص المبحث الأول منه بعرض الإطار النظري لاعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية، في حين تناول المبحث الثاني المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية المستدامة ، أما المبحث الثالث فقد تضمن فحص واختبار اداة قياس البحث . فضلاً عن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

هيكلية البحث

أولاً : مشكلة البحث:

ان ظهور العالم الجديد بما يحتويه من معلومات فورية وتكنولوجيا الاتصالات الكونية، قلب تفكيرنا رأساً على عقب وأدى إلى الإطاحة بالنظام الاجتماعي والاقتصادي القديم، وأصبحنا نرى في كل مكان من حولنا منظمات تحول نفسها وفي بعض الأحيان بين يوم وليلة، والسباق المحموم على المسابرة والتعلم والتكيف والتغيير، قد جعلنا نشعر أننا إذا استطعنا ان نتعلم بسرعة كافية وان نطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات السياحية والفندقية سيكتب لنا النجاح والتميز، وفي ضوء ما أشار اليه الجدل النظري في الدراسات وتوصياتها وملاحظة الواقع الميداني، تبين ان هناك ضرورة لدراسة واختبار متغيرات البحث إعادة هندسة العمليات الإدارية، والميزة التنافسية المستدامة في البيئة العراقية ولاسيما في القطاع الفندقي، فالمنافسة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات السياحة والفندقية ربما تصبح مصدر المنافسة الأهم في المستقبل، وخاصة التكنولوجيا المتقدمة، الأبحاث المتقدمة في العلوم، والابداع، كل هذا ما تبحث عنه المنظمات الدولية الآن، ومن خلال مراجعة الأدبيات، لوحظ ان بعض الدراسات شخصت نقاط التلاقي والاختلاف في طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث والاثار الناجمة عنها، إلا أنها لم تخرج عن الإطار النظري، ومن هنا تبرز المشكلة الأساسية وعلى الرغم من حرجة الموضوع وبحدود إطلاع الباحث، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة ، لم يحظوا بدراسة ميدانية رابطة لمتغيراتها، ولا يوجد تأطير عملي جاد ينظم عمل هذه

المتغيرات وجمعها في اتجاه واحد، بحيث استلزم الأمر إجراء دراسة شاملة لهذه المتغيرات وتطبيقها في الفنادق المبحوثة، ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي : كيف يمكن تحديد طبيعة العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الفندقية العراقية. وانسجاماً مع حيوية الدور الذي تؤديه هذه المتغيرات يمكن وصف مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق متغيرات البحث في فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد؟
2. ما مدى إدراك مدراء الفنادق المبحوثة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقومات تطبيقها؟
3. هل تسهم عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الفنادق؟

ثانياً : أهمية البحث :

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال متغيراته الرئيسية (إعادة هندسة العمليات الإدارية، الميزة التنافسية المستدامة) والتي تلعب دوراً أساسياً أحياناً في ضمان نجاح المنظمات السياحية والفندقية، هذا من جانب، ومن جانب آخر كونها تركز على إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها موجوداً يختلف عن موجودات المنظمات الأخرى، فضلاً عن أن التوجه نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية قد يؤدي إلى أن تكون مخرجات القطاع السياحي والفندقي قوية ومتينة .

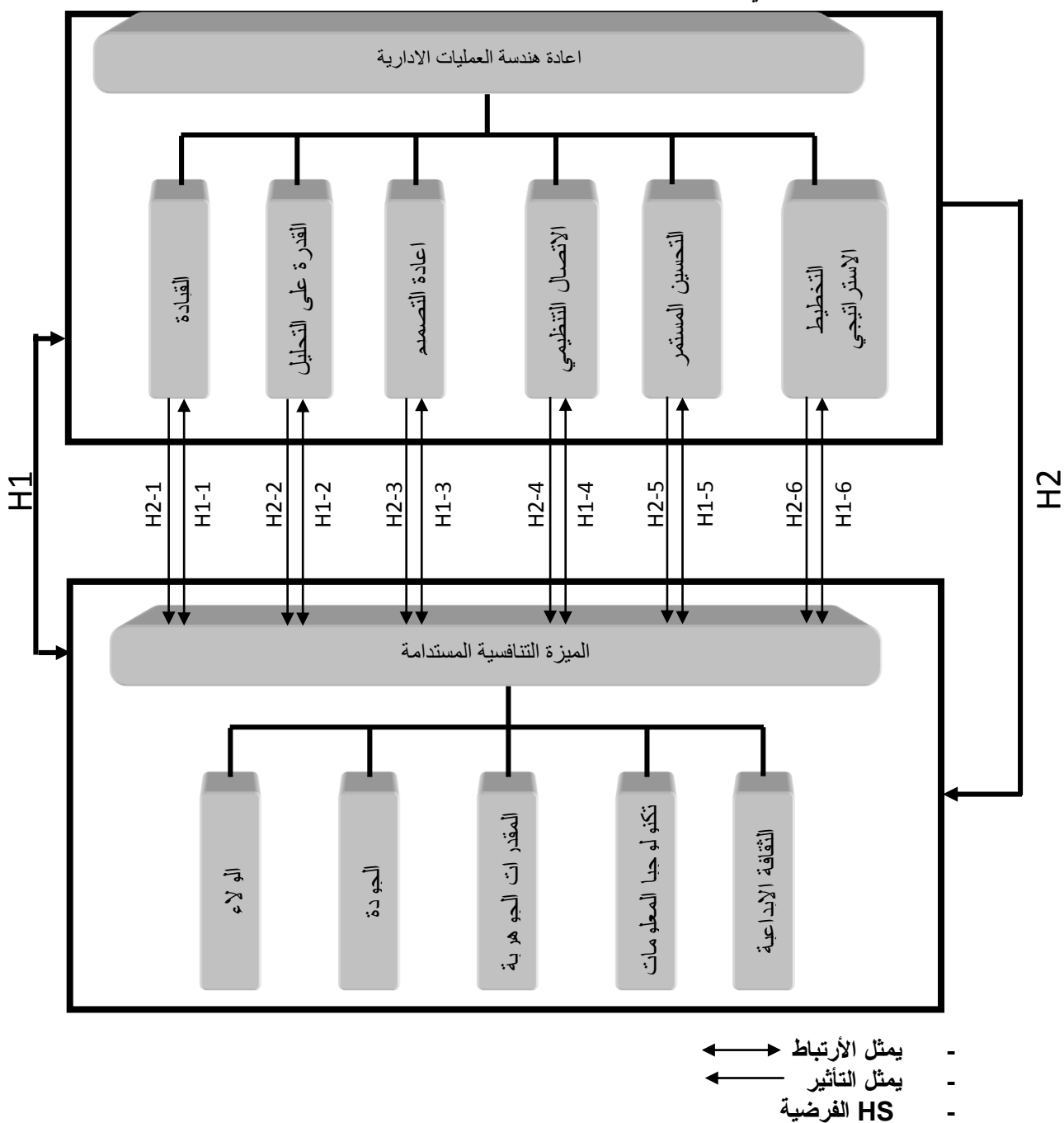
ثالثاً : أهداف البحث :

1. السعي إلى المساهمة في رفع مستوى قدرة المنظمات السياحية والفندقية من خلال وضع خطوات تكاملية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية خاصة بها من أجل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها .
2. محاولة تصميم مخطط فرضي للبحث واختباره في ضوء متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
3. توضيح نوعية العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة لعينة البحث.
4. جعل البحث نقطة انطلاق حقيقية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بناء الأساس الإداري الصحيح والتهيؤ لمواجهة الظروف المستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للفنادق المبحوثة.
5. الخروج بمجمل توصيات لعينة البحث في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة، يمكن أن تستفيد منها المنظمات بشكل عام والفنادق المبحوثة بشكل خاص.

خامساً : فرضيات البحث :

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والميزة التنافسية المستدامة، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل والميزة التنافسية المستدامة.
 - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم والميزة التنافسية المستدامة.
 - ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.
 - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة.
 - ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ب. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ت. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة التصميم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ث. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ج. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - ح. يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:



الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من أعداد الباحث

خامساً : مجتمع البحث:

اختار الباحث فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد من اجل تطبيق الجانب العملي من البحث ، اذ تضمن جميع العاملين بدرجة مدير ومعاون مدير ومسؤول شعبة في الفنادق المبحوثة الذي بلغ عددهم (22) في فندق بغداد، (32) في فندق بابل، (6) قصر المرجان، (10) في فندق السفير، (7) في فندق قصر الكاظمية، و(5) في فندق قصر المسبح، ولكون اغلب فنادق الدرجة الاولى مغلقة باستثناء الفنادق التي تم اعتمادها في الجدول (1) فقد فضل الباحث دراسة المجتمع بأكمله من دون اللجوء الى عينة البحث ولحرصه في الحصول على دقة بمستوى اعلى للنتائج التي ستعبر عن طبيعة عمل هذه الفنادق.

جدول (1)

فنادق الدرجة الاولى في بغداد التي تم اجراء البحث عليها

اسم المرفق	العنوان	رقم الإجازة	سنة التجديد	الطاقة الاستيعابية	
				غرفة	سرير
بغداد	ش السعدون-م/102 ز/9	93	2009	175	250
بابل	الجادرية	64	2009	260	450
قصر المرجان	العلوية / س الوثائق-م/906 ش/19 عقار 4	38	2009	30	57
السفير	ش ابو نواس - م/102 ز/13 مبنى 139	134	2009	46	92
قصر الكاظمية	بغداد/الكاظمية - م/425 ش/17 عقار 1308/5	139	2009	58	140
قصر المسيح	المسيح- م / 903 - ز/77 مبنى 4	25	2006	60	120

المصدر: هيئة السياحة، قسم التخطيط والدراسات، الطابق الثالث.

سادساً : منهجية البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) أم شفويًا ، كما أنه منهج ملائم للدراسات التي تطمح للوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة. فضلاً عن اعتماد المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تراعي السبب والتأثير ، ولاسيما وجود فرضيات سيتم التحقق من صحتها ميدانياً وهذا هو منهج تجريبي بحد ذاته.

المبحث الاول

الاطار النظري لاعادة هندسة العمليات الادارية للموارد البشرية

أولاً : مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية:

تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون عن إعادة هندسة العمليات الادارية نظراً لعمليات التحديث المستمرة والمتسارعة التي تعرضت لها منظمات الأعمال في كافة أنحاء العالم ثم انتشر هذا المفهوم بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والقطاع الحكومي (Gray Boom) وفي ضوء ذلك بالإمكان اعتبار إعادة هندسة العمليات الادارية، كمفهوم متكامل، يتكون من المفاهيم الاصطلاحية الآتية :

1. إعادة: (Re) بادئة معناها ثانية أو من جديد. (بعلبكي، 2012: 314)
2. هندسة: (Engineering) وتعني مجموعة الأساليب والآليات لتطبيق القواعد الرياضية والعلمية للتوصل إلى تحقيق نتائج عملية مثل التصميم، البناء والكفاءة، الأنظمة وهذه من شأنها أن تقود لإعادة الهندسة. (Hansen:13-14:1997)
3. العمليات الإدارية: (Administrative operations) هي تلك النشاطات والوظائف الادارية التي تصمم لتحويل المدخلات لمخرجات سواء كانت أنشطة أساسية أو مساعدة مثل (العمليات، الموارد البشرية، المالية، النشاط الإداري للإدارة العليا، التسويق، البحث والتطوير، العلاقات العامة) والخدمات المساعدة والتي تتمثل (القانونية المكتبية، الاستشارية). (الشمام، 2001:1)

ثانياً : أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد تغيرت الأساليب والآليات التي تحتاجها المنظمات كنتيجة لإعادة هندسة العمليات الادارية والتطورات التقنية المتسارعة وتعاضم المنافسة لذا فقد أصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى عمليات إدارية قادرة على التعامل مع التغيرات الجذرية والشاملة والتي من شأنها أن تحقق تحسينات في الخدمة والنوعية وبالتالي تحسين جودة المخرجات بغية إرضاء الزبون. (Roberts، 1994:47)

لذا تمكن أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية بكفاءة وفاعلية بشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الادارية في مواجهة التحديات الجديدة والتي انتهجتها العديد من المنظمات كونها تحقق ميزة تنافسية تعتمد في ذلك على جودة وكفاءة العمليات الادارية والعاملين الذين تم تدريبهم بحذر معتبراً إن أهمية إعادة هندسة العمليات الادارية تكمن بما يأتي:

1. منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقف وتكلفة العمليات وزيادة عائداتها أو قيمتها المضافة فضلاً عن تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني. (هامر وشامبي، 1995:243)
2. أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات. (Chase، et al، 2001:742)

ثالثاً : أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية فإنها تمكن المنظمة من تحقيق جملة أهداف وهي على النحو الآتي:
1. تهدف إعادة هندسة العمليات الادارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة. (حسن، 1999:327)
 2. التركيز على الزبون أحد أهداف إعادة هندسة العمليات الادارية من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض. (Zigiaris، 2000:8)
 3. تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات الزبون.
 4. إنها تعمل على تخفيض التكاليف من خلال إلغاء واستبعاد العمليات الادارية الغير ضرورية والتركيز على العمليات الادارية ذات القيمة المضافة وتقليل خطوات العمليات الرئيسية عن طريق سلسلة القيمة تنظم المنظمة على أساس العمليات يعمل على تطوير الشفافية للمهام التشغيلية وتخفيض التكاليف. (عقيلي، 2001:95)
 5. تهدف إعادة هندسة العمليات الادارية إلى المرونة وتعني عمليات وهايكال لها القدرة على التكيف مع المتغيرات وبما يساعد المنظمة على المنافسة إن الاقتراب من رغبات الزبون يساعد المنظمة على تطوير آلية للاستجابة لنقاط الضعف وتبني المتطلبات الجديدة للسوق. (الهاشمي، 2003:47)
 6. تركز إعادة هندسة العمليات الادارية على الإبداع من خلال قيادة المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التغيير الإبداعي. (Goetch&Davis، 2010:196)

رابعاً : فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- هناك عدة اتجاهات هامة تحدث في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر وتتعلق ببرنامج إعادة هندسة العمليات الادارية وتندرج بما يأتي: (سلطان، 1996: 90-91)، (الرفاعي، 2006:20):
1. تعد إعادة هندسة العمليات الادارية هي نقطة الانطلاقة الأولى والتي يأخذها المدير التنفيذي في الاعتبار لتحقيق أقصى فائدة للمنظمة.
 2. المنافسة والقدرة على تحقيق الربح يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية هي من الأمور المهمة التي تسعى المنظمة إلى الاستفادة منها.
 3. أن أكثر من ثلثي مجهودات إعادة هندسة العمليات الادارية يقع بين دائرتين وهما العمل عبر الإدارات الوظيفية وفهم الأسواق والزبائن من ناحية أخرى إذ يعد من أكثر العمليات فائدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

خامساً : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يبين الجدول (1) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين منذ نهاية عام (1990 لغاية 2016) وذلك بسبب تركيز اتجاه غالبية الدراسات في هذا المجال نحو إعادة هندسة العمليات الادارية ، ولذلك يتضح من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب أو باحث واتفاهه مع عوامل النجاح الواردة في الجدول وكنتيجة لذلك يمكن التوصل إلى إن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية وهي (القيادة، القدرة على التحليل، إعادة التصميم، الاتصال التنظيمي، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (50-67%) هي كالآتي:

1. القيادة (Leadership):

بات نجاح المنظمات التي تستند على عملية إعادة هندسة العمليات الادارية مناط بتوفير قادة متميزين يعملون على إيصال واقع المنظمة الحالي إلى واقع أفضل وفق استراتيجية مبنية على أسس علمية ويرى (كنعان) في هذا المجال بأن القيادة عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد الطرف الآخر (أشخاص، منظمات) حيث يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أهداف للمجموعة أو المنظمة (كنعان، 2002:87) .

2. القدرة على التحليل (Analysis capability):

هنالك حقيقة وهي من المسلمات تنص على (أنه لا يوجد عمل لا تصاحبه المشاكل) ولكن بطبيعة الحال تختلف وتتباين هذه المشكلات في ما بينها، وتختلف أساليب إيجاد الحلول لها وكذلك تتفاوت امكانيات القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وانماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات، ولا شك ان المدير الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل سيصل إلى طريقة سليمة وناجحة في إعادة هندسة العمليات باستعمال طرق التفكير المختلفة والتي تتميز بالعديد من المزايا والاستعمالات اللازمة لهذه العملية ويمكن ايجازها على النحو الآتي: (فريد، 2009: 143-145)

الاسهام بصورة كبيرة ومؤثرة في زيادة احساس المدير بضرورة إعادة هندسة العمليات الادارية. الاسهام في تمكين المدير من تعريف المشكلة وفهمها. إيجاد وتحديد المشكلة بصورة دقيقة جداً.

3. إعادة التصميم (Redesign):

يعد إعادة التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية داخل المنظمة وضمن برنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية إذ يتطلب عمليات إعادة التصميم من فريق المنظمة التخلي عن بعض الأفكار القديمة والمألوفة والبحث عن الأفكار الجديدة غير المألوفة هذا إذا كانت المنظمة ترغب بالتميز والبقاء داخل المنافسة لأن عجلة التطور في استمرار دائم والتطلع نحو المستقبل. (Hammer&Champy، 1990:93).

4. الاتصال التنظيمي (Organizational communication):

تناول (حنفي) الاتصال التنظيمي على أنه نشاط متبادل غير متوقف وغير محتمل أحياناً يكون بين اثنين أو مجموعة وحدات (فردية، تنظيمية، اجتماعية) ويهدف إلى تغيير السلوكيات عند الأفراد للتقليص من الشك الناتج عن اختلاف الوحدات عن بعضها البعض ويمكن أن يكون وسيلة لتحقيق الذات لدى العاملين. (حنفي، 1990:547).

5. التحسين المستمر (Continuous Improvement):

عند الحديث عن إعادة هندسة العمليات الإدارية فإننا نعي بذلك إعادة التفكير وإعادة تصميم العمليات للحصول على تحسينات في الكلفة، الخدمة، الجودة، السرعة وهذه تتضمن تطوير المنتجات بشكل أسرع من المنافسين الآخرين وذلك تحسين في السرعة وانسيابية الأعمال الكتابية، وممثال على الاستجابة.

جدول (2)

عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل عينة من الكتاب والباحثين

التخطيط الاستراتيجي	المعرفة	إعادة التصميم	التدريب	القدرة على التحليل	الرضا	التحسين المستمر	الاتصال التنظيمي	القيادة	العوامل		ت
									السنة	اسم الباحث	
						*		*	2000	Khalil	1
	*		*	*	*		*	*	2001	عقيلي	2
		*		*					2001	Daft	3
*						*		*	2003	العتيبة	4
*		*		*		*	*	*	2004	Russell & Taylor	5
*	*					*		*	2005	شافير وميردت	6
*		*		*		*	*	*	2005	Dumas et. al	7
		*	*	*					2006	الرفاعي	8
*			*	*		*			2009	الرب	9
		*			*	*	*	*	2010	Reid & Sandrs	10
	*	*		*	*	*			2013	Krajewski et. al	11
*	*	*	*	*		*	*	*	2015	Chand	12
*		*		*		*	*	*	2015	Bourne	13
*		*		*	*	*	*	*	2016	Lawler & et. al	14
8	4	9	5	10	4	11	7	10	المجموع		
57	29	64	36	71	29	79	50	71	النسبة المئوية (%)		

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر التي وردت في الجدول .

السريعة (Quick response) هو في المنتجات التي تصمم بناءً على طلبات الزبائن ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر، تسعى معظم المنظمات إلى استخدام الأدوات والأساليب المختلفة لتحقيق التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة المرتبطة فيها وذلك لتقليل العيوب في منتجاتها وتعزيز قدراتها التنافسية ومحاولة الوصول إلى التميز في الأداء، ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدمها الشركات في عمليات التحسين المستمر أهمها: ثلاثية جوران وطريقة حل المشكلات (الطريقة العلمية) (Bester field et al. ، 2011)، فالتحسين المستمر الذي يطلق عليه (Kaizen) هي فلسفة تعتمد على البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات وأساس هذا المنهج يعتمد على اعتقاد وهو إن أي عملية يمكن تحسينها وذلك عن طريق مشاركة العاملين المباشرين الذين يقومون بأداء العملية إذ أنهم على تماس مباشر معها ويمكنهم من تحديد التغييرات التي ينبغي أن تكون عليها.

6. التخطيط الاستراتيجي:

ويتمثل بكونه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطوره، فضلاً عن الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (الغالبى وادريس، 2007:17)، لذا فهو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

المبحث الثاني المنطلقات الفكرية للميزة التنافسية المستدامة

تمهيد :

اصبح موضوع الميزة التنافسية المستدامة من الموضوعات المهمة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام المنظمات لكونها تؤدي دوراً أساسياً في بقاء المنظمة واستمرارها في سباق البقاء والتميز مع المنظمات الأخرى. وتعد الميزة التنافسية المستدامة وسيلة مهمة تسعى جميع المنظمات الى بلوغها اذ انها تلعب دوراً هاماً وحيوية في حياة تلك المنظمات ولاسيما في العصر الحاضر نتيجة لما يشهده العالم من تطورات وتغيرات على كافة الأصعدة بصورة سريعة ومستمرة. وفي ضوء ذلك يهدف المبحث الى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة واهميتها ، كما يهدف الى استعراض وابعادها.

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

تُعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الاعمال في موقع السوق، لاحتوائها على عناصر تضمن لها الاستمرارية والاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة ، ومن اجل الوقوف على مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة يجب التعرف على ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة ، التنافسية ، المستدامة) وقد جاء في قاموس (Webster) تعريفات لهذه المصطلحات الثلاث اذ عرف الميزة إنها (المركز او الحالة او المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة)، كما عرف التنافسية إنها (الخصائص التي تتصف بها المنظمة موازنة بمنافسيها)، في حين عرف المستدامة على انها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة) (Hoffman، 7: 2000)

وقد حاول العديد من العلماء والباحثين تقديم تعريفات متنوعة حول الميزة التنافسية المستدامة بحسب وجهات نظرهم للموضوع فقد عرف (Harvey) الميزة التنافسية المستدامة على انها "المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها ارباح من خلال تمييزها على منافسيها في مجالات الكلفة والتمايز". (Harvey، 1981:59)، في حين عرفها (Dickson) هي " الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الاعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها". (Dickson 69، 1992:) ، وقد اشار اليها (Daft) بانه " قدرة المنظمة على زيادة الحصة السوقية بالاحتفاظ بالكلف المنخفضة مقارنة بالمنافسين". (Daft، 2010:113)، في حين عرفها (الجميلي) على انها " الصورة التي يصعب استنساخها من قبل المنافسين، ويجري تحقيقها عن طريق استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية المتكونة من دمج مهاراتها وكفاءاتها مع مواردها في استراتيجية تتلائم والظروف البيئية الخارجية المحيطة بها بما يؤدي الى تمييزها وتفوقها المتواصل بتكوين القيمة والمنفعة للمنظمة والزبون عن طريق الابداع الاستراتيجي المستمر في التجديد والتطور". (الجميلي، 2014: 50).

وكنيجة لما تقدم بالامكان تعريف الميزة التنافسية المستدامة على انها " قدرة المنظمة على التميز والتفرد عن المنظمات الأخرى من خلال استغلالها الامثل لقدراتها الداخلية واستثمارها للفرص وقلبها للتهديدات التي تواجهها من البيئة الخارجية الى فرص من اجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزيانها الحاليين والمستقبلين ليس بامكان المنافسين تقليدها او منافستها في الزمن المنظور".

ثانياً : أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة بكونها مؤشراً ايجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح. (Czepil، 40: 1992). وقد اتفقا كل من (Wheel Wright) و (Evans) ان اهميتها تكمن على النحو الآتي : (Evan، 118: 1993)

1. تقديم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
2. تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسون لها.
3. تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .
4. تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية.
5. تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.
6. توفر الانسجام الفريد بين ال
7. منظمة والفرص في البيئة.

ثالثاً : ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

يعتمد نجاح المنظمة في تحديد الأبعاد الملائمة التي تتنافس على أساسها ، على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وامكانية اشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل من المنظمات المنافسة لها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط المستهلك وعلى وفق قدراتها الجوهرية، الى دلالات معينة تشكل الابعاد التي على أساسها سوف تتنافس المنظمة. (Krajewski & Ritzman، 363: 1996)

يبين الجدول (3) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة على وفق آراء عدد من الباحثين منذ (2001 ولغاية 2013) ، ويسبب تركيز اتجاه غالبية الدراسات في هذا المجال نحو الميزة التنافسية المستدامة في نهايات القرن العشرين، ولذلك يتبين لنا من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب او باحث واتفاقه مع الابعاد الواردة في الجدول ، ونتيجة لذلك يمكن الوصول الى الابعاد الأساسية للميزة التنافسية المستدامة وهي (الثقافة الابداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المقدرات الجوهرية ، الجودة ، الولاء) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (47-73%) وهي الابعاد التي ستعتمدها البحث

في الابداع الأساسية للميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استبدال بعد الجودة ببعده جودة الخدمة ليكون واضح واشمل في علاقته بالميزة التنافسية المستدامة. إذ يحقق الجدول دلالة على اتفاق (73%) منهم ببعده الثقافة الإبداعية، و (67%) لتكنولوجيا المعلومات، و (60%) للمقدرات الجوهرية، و (53%) للجودة (جودة الخدمة)، و (47%) للولاء، وبناء على ذلك فقد اعتمد الباحث تلك الابعاد الخمسة لأهميتها وهي على النحو الآتي:

1. الثقافة الإبداعية: ترتبط قدرة الثقافة التنظيمية على تزويد المنظمة بالميزة التنافسية المستدامة بقدرتها على توليد الابداع من خلال التعلم المنظمي، إذ تحتاج المنظمة الى تطوير القيم الرئيسية القوية، التي تؤكد الابداع والمرونة وتطوير الاداء المالي المتفوق إذ يتم رؤية الابداع من خلال تنفيذ وتطوير الافكار الجديدة في الاعمال التي تقوم بها المنظمة، ومن خلال المنافسة الداخلية للانجاز والرغبة في التجريب، كما يجب ان تتمتع بالمرونة لتشجع على الابداع، وان قدرة الثقافة الإبداعية على تزويد مصدر الميزة التنافسية المستدامة يكمن في قدرتها على الابداع الذي له قيمة من الجانب الاستراتيجي، وان اي منظمة ترغب في تطوير اداء مالي فائق ومستدام فانها تحتاج الى تطوير قيم جوهرية قوية، وترتكز على الابداع والمرونة، فان ثقافة المنظمة ومناخها المخصص مسألة بالغة الاهمية في الابداع واستمرار تفوقها على المنظمات المنافسة الاخرى. (Mazzarol & Soutar: 293, 1999). لذا فالثقافة الإبداعية تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (فودة، 2007، 64)

2. تكنولوجيا المعلومات: أصبحت تكنولوجيا المعلومات في وقتنا الحالي بمختلف مكوناتها عنصراً مهماً تعتمد عليه المنظمات السياحية من أجل أنجاحها لما توفره هذه التقنية من معلومات سريعة ودقيقة تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات ومواجهة المواقف والظروف الطارئة التي تعترضها وبما يؤدي الى تحقيق الميزات التنافسية لهذه المنظمات، لذا تعد تكنولوجيا المعلومات من اهم التحديات التي تواجهها المنظمات للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في الارتقاء بالاداء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة وإمكانية الحفاظ عليها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تسهم في تغيير طبيعة عمل هذه المنظمات، فهي تؤثر في العملية الانتاجية برمتها وفي الغالب ما تعيد تشكيل المنتج نفسه، وربما في حزمة السلع المادية، والخدمات المقدمة بالكامل. وتتكون تكنولوجيا المعلومات (IT) من جانبين: مادي وذهنى، إذ يتكون الجانب المادي من معدات الحاسوب والتحكم الآلي وتقانة الاتصالات، اما الجانب الذهني فيتكون من البرمجيات والذكاء الصناعي، وهندسة البرمجيات. (ابو غنيم 2007: 95)

3. المقدرات الجوهرية: أهتم العديد من المفكرين والكتاب بعبارة المقدرات الجوهرية وتناولوا اهميتها من جوانب مختلف وقد اختلفوا في اعطاء مفهوم محدد لها لكنهم اتفقوا على ان المقدرات الجوهرية تنبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وهي قوة للمنظمة تمكنها من المنافسة والبقاء فهي " قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة ديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة". (Tsai, 2000:33)، كما عدها كل من (Silber & Kearny) بأنها المهارات والمعرفة التنظيمية التي من دونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بصورة أفضل من أية منظمة أخرى ومن ثم تجعلها فريدة. (Silber & Kearny: 112, 2010).

جدول (3)

إبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

التسلسل	السنة		تطوير الابداع	تحسين كفاءة المنظمة	تكنولوجيا المعلومات	الحصة السوقية	المقدرات الجوهرية	الخبرة	الثقافة الإبداعية	المرونة	الجودة (جودة الخدمة)	الشفافية	الولاء
	اسم الباحث	السنة											
1	Cushman & King	2001					*		*				*
2	Jonson	2002					*		*				
3	ياسين	2003			*					*			
4	Balthazard & Cooke	2004							*				
5	السرحدان	2005				*							
6	Martin et al	2006					*		*				*
7	ابو غنيم	2007					*		*	*			
8	العاني	2008					*		*				
9	Raduanan et al	2009			*		*		*				
10	Coulter	2010			*					*			
11	Perrini & Vurro	2010	*		*			*					
12	Antonic	2011	*		*		*		*				*
13	صالح	2012			*				*				
14	ابو طيبخ	2012			*		*		*				
15	العتيبي	2013			*		*		*		*		
المجموع			3	4	10	4	9	2	11	3	8	1	7
النسبة %			20	27	67	27	60	13	73	20	53	7	47

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر التي وردت بالجدول.

4. الجودة (جودة الخدمة): تعدُّ الجودة من أفضل المقاييس وأهمها للحكم على المنظمات بصورة عامة والمنظمات الخدمية بصورة خاصة إذ تعد سلاح تنافسي بين المنظمات وأداة ترغّب من خلالها المنظمات بالحصول على حصة سوقية كبيرة وكسب رضا الزبون والارتقاء بسمعة المنظمة وقد سعى العديد من الباحثين الى التعبير عن وجهات نظر مختلفة حول الجودة وكل بحسب مجاله العلمي وتوجهاته الثقافية. فقد عبر عنها (Clair) بانها " القدرة على تزويد الضيوف باستعمال حلول عالية القيمة او الأهمية". (1997:67, Clair)، اما (Summers) فقد اعتبرها بانها " الانظمة التي تتبع لتقديم منتجات او خدمة بصورة جيدة للمستهلك وتكون قادرة على ارضاءه في الوقت الحاضر والمستقبل باستثناء أوقات الازمات او التغييرات التي تحيط بها سواء كانت داخلية أم خارجية". (2010:4 Summers).

5. الولاء: كلمة الولاء ينظر اليها انها مرتبطة تاريخياً بالسلطة والحرب ، اما في العصر الحديث فهي مرتبطة بالمجتمع والقيم الاخلاقية والبيئة، وبالرغم من ان الولاء أصبح إحدى القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها لكنها ترتبط بمشكلات عديدة، ومنها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة اليها ، واما اذا كان فطرياً او مكتسباً. (الكرعاوي 2010:13).

فالولاء التنظيمي ماهو الا " سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية لكنه يؤثر في فاعلية الاداء في المنظمة. (2003:25, Robbins)، كما ان ايمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الاهداف وكأنها اهدافهم والعمل من اجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها". (2011:82, Antoncic & Antonic) ويشغل الولاء التنظيمي حيزاً كبيراً من اهتمام ادارة المنظمات لكونها هي المسؤولة بالمحافظة على بقاء المنظمة في حالة صحية جيدة وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار في عملها ، إذ يعدّ الولاء التنظيمي بمثابة أصل مهم من أصول المنظمة والحفاظ عليه هو مفتاح النجاح في المنظمة. (2011:2, Gupta).

المبحث الثالث

الاختبارات وتحليل النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل واختبار أداة قياس البحث وهي الخطوة الأولى لأجراء اي دراسة تطبيقية كونها تمثل المفصل الحيوي لدقة وصحة النتائج التي يتم الحصول عليها ، فضلاً عن استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات ذات العلاقة المتمثلة بـ (اعادة هندسة العمليات الادارية) و(الميزة التنافسية المستدامة) في البحث وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وعوامله الفرعية في المتغير المعتمد.

اولاً : صدق اداة البحث :

ويتضمن هذا الجانب محورين مهمين هما الصدق الظاهري ، والصدق البنائي وهي على النحو الآتي :

1- الصدق الظاهري لاداة القياس:

قام الباحثون بعرض اداة البحث في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال السياحة والادارة والاحصاء وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لاداة القياس، كما اعد الباحثون استبانة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصيغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في اي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث باجراء التعديلات التي اتفق عليها (79%) من المحكمين، وتعديل بعض العبارات وصياغة التي راي المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

2- الصدق البنائي الاستكشافي لاداة القياس:

يعتمد الصدق على اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي من خلال تلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات ويطلق عليها عوامل (Factors) ، سنعتمد التحليل العاملي الاستكشافي من اجل اختبار مقياس المتغير المستقل (اعادة هندسة العمليات الادارية) ومقياس المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) وذلك لتحديد الابعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لاترتبط مع بنية المقياس التي يتوجب ابعادها من المقياس.

أ. مقياس اعادة هندسة العمليات الادارية:

للتحقق من كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: وهي من اهم الشروط الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملي الاستكشافي ، وللتحقق من هذا الشرط سوف نستعمل مقياس كايسر ماير اولكين (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) .

وتتراوح القيمة الاحصائية بين (0-1) وكلما اقترب القيمة من (1) فان ذلك يؤشر الى ان النموذج الارتباط متواتق والتحليل العاملي سيكون اكثر مصداقية . وكما يظهر في الجدول (4)، فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية.

جدول (4)

اختبار (KMO) و (Bartlett) لاعادة هندسة العمليات الادارية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.754
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	378.718
Df	15
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول (4) ، يتضح لنا ان قيمة (KMO) بلغت (0.754) وهي اكبر من (0.05) وبذلك فهي قيمة كبيرة . اما علاقة الارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارلت (Bartlett) والذي قيمته تبلغ (378.718) وهي معنوية بذلك فان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، (اي ان هناك علاقة ارتباط ما بين الفقرات وهي معنوية).

ب. مقياس الميزة التنافسية المستدامة:

بالاسلوب السابق نفسه يتم اختبار هذا المقياس الذي يتضمن خمسة أبعاد (الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية، الجودة، الولاء) يتم استعمال التحليل العاملي الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي سنتطوي تحت هذا المقياس من خلال وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات حيث نستعمل ايضا مقياس (KMO) للتحقق من كفاية عينة البحث كما يتضح بالجدول (5).

جدول (5)

اختبار (KMO) و (Bartlett) للميزة التنافسية المستدامة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.860
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	259.470
Df	10
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يبين الجدول (5) ، ان قيمة مقياس (KMO) كانت (0.860) وهي اكبر من (0.05) وهي بذلك قيمة كبيرة جدا. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد نستعمل ايضا اختبار بارلت ويشير الاختبار عن وجود العلاقة بين ابعاد المقياس وهي معنوية اذ بلغ (259.470) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفقرات.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط والتاثير للمتغيرات المبحوثة في البحث :

علاقات الارتباط للمتغيرات المبحوثة في البحث :

وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين متغير اعادة هندسة العمليات الادارية، ومتغير الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة) ، وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :

تشير النتائج في الجدول (6)، على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة إذ سجل الارتباط بين متغير اعادة هندسة العمليات الادارية والميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.813) عند مستوى معنوية (0.01) و (0.0) وهذا يشير الى ان متغير اعادة هندسة العمليات الادارية يرتبط بصورة كبيرة ومعنوية مع الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (6)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين متغير اعادة هندسة العمليات الادارية والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	اعادة هندسة العمليات الادارية	
0.813**	0.607**	0.812**	0.749**	0.614**	0.849**	1.000	اعادة هندسة العمليات الادارية
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

1-1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين القيادة الادارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.452) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان القيادة تسهم بصورة ملحوظة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (7)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين عامل القيادة والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	القيادة	
0.452**	0.301**	0.506**	0.330**	0.419**	0.417**	1.000	القيادة
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القدرة على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، إذ تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين القدرة على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.486) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان القدرة على التحليل يسهم بصورة ملحوظة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (8)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين القدرة على التحليل والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التفكير الاستراتيجي	
0.486**	0.326**	0.544**	0.484**	0.330**	0.536**	1.000	القدرة على التحليل
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.763**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين اعادة التصميم على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة إذ بلغ معامل الارتباط بين اعادة التصميم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.701) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان اعادة التصميم تسهم بصورة ملحوظة وجيد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (9)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين اعادة التصميم والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	القدرة على التحليل	
0.701**	0.523**	0.724**	0.690**	0.469**	0.785**	1.000	اعادة التصميم
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

4-1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، إذ تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين الاتصال التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.825) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان الاتصال التنظيمي يسهم بصورة معنوية وجيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (10)

يوضح قيم معامل ارتباط (spearman) بين الاتصال التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	الاتصال التنظيمي	
0.825**	0.660**	0.758**	0.708**	0.683**	0.818**	1.000	الاتصال التنظيمي
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

5-1- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.690) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التحسين المستمر تسهم بصورة جيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (11)

يوضح قيم معامل ارتباط (spearman) بين التحسين المستمر والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التحسين المستمر	
التحسين المستمر	0.497**	0.709**	0.728**	0.418**	0.739**	1.000	
الثقافة الابداعية	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		
تكنولوجيا المعلومات	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			
المقدرات الجوهرية	0.605**	0.736**	1.000				
الجودة	0.727**	1.000					
الولاء	1.000						
الميزة التنافسية المستدامة							1.000

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

1-6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.752) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التخطيط الاستراتيجي تسهم بصورة جيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (12)

قيم معامل ارتباط (spearman) بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التخطيط الاستراتيجي	
التخطيط الاستراتيجي	0.588**	0.686**	0.694**	0.593**	0.827**	1.000	
الثقافة الابداعية	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		
تكنولوجيا المعلومات	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			
المقدرات الجوهرية	0.605**	0.736**	1.000				
الجودة	0.727**	1.000					
الولاء	1.000						
الميزة التنافسية المستدامة							1.000

** مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين اعادة هندسة العمليات الادارية والميزة التنافسية المستدامة ماياتي:

1. أظهر متغير اعادة هندسة العمليات الادارية على مستوى عوامله الفرعية علاقات ارتباط جيدة مع إجمالي الميزة التنافسية المستدامة وهذا يعود الى اجابات افراد العينة وطبيعة فهمها وتفعيلها لهذه العوامل.
2. كنتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة ارتباط جيدة وذي دلالة معنوية ظهرت بين متغيري اعادة هندسة العمليات الادارية بالاجمال والميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت (**0.813)، وكما موضحة بالجدول (6)، لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الثانية، مما يدل على ان الفنادق المبحوثة تؤمن بان ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية لدى افراد العينة سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً : علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة في البحث :

وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لاعادة هندسة العمليات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، باستعمال النموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبي، ولغرض تحقق ذلك يمكن تناولها على النحو الاتي :

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة، ويلاحظ ان هذا العامل يحقق تأثيراً معنوياً في الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (17.056) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة

(0.05:0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R^2) مانسبته (18%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ونسبة التأثير كانت ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.505) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للقيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.505) وهي زيادة جيدة.

جدول (13)

نتائج تأثير القيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R^2	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	17.056	%18	0.505	2.034	الميزة التنافسية المستدامة	القيادة

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار لتاثير القدرة على التحليل في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حقق تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (24.042) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05:0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R^2) مانسبته (23%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يؤشر ان النسبة ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.524) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للقدرة على التحليل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (0.524) .

جدول (14)

نتائج تأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R^2	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	24.042	%23	0.524	1.779	الميزة التنافسية المستدامة	القدرة على التحليل

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية اعادة التصميم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار لتاثير اعادة التصميم في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حقق تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (68.958) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05:0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R^2) مانسبته (46%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.710) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في اعادة التصميم بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.710) .

جدول (15)

نتائج تأثير اعادة التصميم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R^2	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	68.958	%46	0.710	1.058	الميزة التنافسية المستدامة	اعادة التصميم

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للاتصال التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار لتاثير الاتصال التنظيمي في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حقق تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (174.825) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05,0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R^2) مانسبته (69%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي

نسبة متوسطة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.681) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالاتصال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.681).

جدول (16)

نتائج تأثير الاتصال التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	174.825	%69	0.681	1.288	الميزة التنافسية المستدامة	الاتصال التنظيمي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80،1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80،1) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحسين المستمر في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حقق تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (64.632) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05،0.01) وتحت درجة حرية (1،80) وفسر (R²) مانسبته (45%) وهي نسبة ضعيفة من مقدار الاسهامات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.650) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.650) .

جدول (17)

نتائج تأثير التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	64.632	%45	0.650	1.293	الميزة التنافسية المستدامة	التحسين المستمر

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80،1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80،1) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، يوضح الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حقق تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (123.522) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05،0.01) وتحت درجة حرية (1،80) وفسر (R²) مانسبته (61%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.572) وتشير الى ان التغير الذي يحصل في التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.572) .

جدول (18)

نتائج تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	123.522	%61	0.572	1.666	الميزة التنافسية المستدامة	التخطيط الاستراتيجي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80،1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80،1) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

نستنتج مما سبق ان ابعاد اعادة هندسة العمليات الادارية المتمثلة ب (الاتصال التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي) كانتا اكثر العوامل المؤثرة على المتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة ومن خلالهما تصل المنظمات الفندقية الى أعلى مراحلها بالنمو والارتقاء من اجل ديمومتها واستمراريتها في سوق المنافسة.

7. علاقة تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية (على المستوى الاجمالي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : يوضح الجدول (19) نتائج تحليل الانحدار لتأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا المتغير حقق تأثيرا معنويا في

تطوير الميزة التنافسية المستدامة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (164.711) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وتحت درجة حرية (1، 80) وفسر (R²) مانسبته (67%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة، كما أن قيمة (β) بلغت (0.962) وتشير إلى أن التغير الذي يحصل لاعادة هندسة العمليات الإدارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.962) وهي زيادة جيدة ومؤثرة.

جدول (19)

نتائج تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية (على المستوى الإجمالي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	164.711	%67	0.962	0.103	الميزة التنافسية المستدامة	إعادة هندسة العمليات الإدارية

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80، 1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80، 1) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. اتجهت عينة البحث على تأكيد ضرورة تفعيل القيادة بالفنادق المبحوثة لكونها تمثل عاملاً مهماً من عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية ولارتباطها الوثيق بتصميم الأفكار الجديدة والمبدعة وتبنيها التي من شأنها أن تؤدي إلى تقديم كل ما هو جديد من خدمات متميزة. وهذا يؤكد أهمية القيادة لكونها عملية ممارسة ذات تأثير في مستوى أداء العاملين وطريقة العمل مما يؤدي ذلك إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمنظمات الفندقية المبحوثة.
2. دلت النتائج الخاصة بعامل القدرة على التحليل المرتبط بتفسير العوامل البنينة الداخلية والخارجية وتحليلها ذي التأثير المباشر وغير المباشر على استمرارية بقاء المنظمات الفندقية المبحوثة في السوق السياحية. وهذا يؤكد أهمية التحليل البنيني ومدى امتلاك الإدارة العليا بالفنادق القدرة على قراءة المتغيرات البنينة المختلفة وتفسيرها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها.
3. أتضح من خلال تحليل عينة البحث أن إعادة التصميم تؤدي إلى رسم مسارات إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمنظمات الفندقية المبحوثة وصياغتها والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات الكبيرة لهذه الصناعة الكثيفة بالعمالة البشرية ورأس المال المستثمر مما يجعل هامش المخاطرة فيها كبيراً والقدرة على مواجهتها تقتضي التفكير بصورة إستراتيجية. وهذا يؤكد أهمية التفكير الاستراتيجي لكونها عملية تقدير وتنبؤ مستقبلي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات الفندقية المبحوثة من خلال تحقيق مفهوم الاستدامة بالميزة التنافسية.
4. فسرت نتائج التحليل الإحصائي أن عامل الاتصال التنظيمي الذي يُعد من أهم المرتكزات التي تساعد على بقاء المنظمة في دائرة التنافس والنمو من خلال التواصل الداخلي والخارجي لتقديم خدمة فندقية مطابقة لأذواق الضيوف مما يحقق ويثبت صفة المواكبة التي تستوجب إجراء التغييرات المستمرة. الأمر الذي يمكن المنظمة الفندقية من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المرتبطة بكثير من الإجراءات الهيكلية الموازنة بصفة الحداثة.
5. أسهمت إجابات عينة البحث حول عامل التحسين المستمر بكونه يعتمد على البحث المستمر عن طرائق تحسين العمليات كون إن أي عملية يمكن تحسينها عن طريق مشاركة العاملين المباشرين الذين يقومون بأداء العملية إذ أنهم على تماس مباشر معها.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي لعامل التخطيط الاستراتيجي بما يمتلكه من أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى تحقيق غاياتها وأهدافها النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.
6. أدركت عينة البحث في الفنادق المبحوثة من خلال نتائج تحليل علاقة تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية بمجمل أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية (0.01) الأمر الذي يفسر تبني العينة المبحوثة لإبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبلها بالصورة التي تعزز وصولها إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تفعيل هذه الأبعاد بما يضمن مستوى عال من التنافسية ويعزز الثقة في الأداء ويسهم في رفع الكفاءة الخدمية بصورة كبيرة.
7. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جميع الانموذجات الخطية اللوغارتمية الرتبوية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لإبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك يعود إلى إدراك أفراد العينة المبحوثة إلى أهمية دور هذه الأبعاد في تطوير مستوى الإبداع بالمنظمات الفندقية وخلق أفكار جديدة من شأنها رفع مستوى الأفراد العاملين.

ثانياً: التوصيات:

1. حث ادارات الفنادق على تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية، للقيام بتغييرات شاملة في أقسام الفندق من خلال تقليص اعداد الأفراد العاملين، ودمج الأقسام والوظائف ذات الأداء المتشابه، والأخذ بعين الاعتبار التنسيق مع باقي الفنادق الأخرى لإيجاد طريقة عمل تفاعلية تعمل على خدمة الضيوف الداخليين والخارجيين للبلد.

2. لغرض إنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، في الفنادق لابد من وجود قناعة إدارة الفندق والأفراد العاملين وذلك لغرض تشكيل فريق عمل يضم كافة الأختصاصات للحصول على تأييد كل الأطراف التي تطمح إلى تحسين الوضع التنافسي للفندق والتميز في الخدمات المقدمة.
3. ضرورة تولي ادارات الفنادق اهتماماً كبيراً لعملية تكوين رؤية مشتركة بين الأقسام الأخرى للوصول الى ميزة تنافسية مستدامة، وتشجيع الأفراد العاملين على ابداء مقترحاتهم وملاحظاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطور بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير الأقسام وتحسين أداء الأفراد فيها والمحافظة على مستوى متفوق للأداء ينعكس وبشكل ايجابي على الفندق كي يتبوأ موقعاً قيادياً متميزاً في قطاع العمل، وذلك بالاطلاع الدائم على مخرجات الاداء للسنوات السابقة.
4. وضع خطط مستقبلية توضح احتياجات الفندق من التخصصات المختلفة يؤخذ بنظر الاعتبار فيها التوسعات المستقبلية والخدمات الجديدة التي من شأنها ان تطور الفندق وتجعله يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
5. التأكيد على ادارات الفنادق المبحوثة على ان إعادة هندسة العمليات الادارية ستلور عمل الفندق ويعالج جوانب القصور والضعف وبالتالي يحقق التميز في الاداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الضيوف.
6. حث ادارات الفنادق على اتخاذ القرارات بالمشاركة والمشاركة الجماعية مع الأفراد العاملين، حيث يسهم ذلك بإعطاء دافع لهم للاهتمام بتنفيذ القرارات ودعمها.
7. صياغة النشاطات والممارسات الإدارية التي تقوم بها الفنادق المبحوثة ضمن إطار الميزة التنافسية المستدامة وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى أنظمة عمل فعالة من شأنها ضمان استمرارية الميزة التنافسية المستدامة.
8. إلزام الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية بالاهتمام بالأبعاد المختلفة للميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك الخصائص المتفردة ، لكونها ليست وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين وإنما هي استراتيجية لتحقيق أسبقية تنافسية.

المصادر

المصادر العربية:

1. ابو طيخ ، ليث شاكر محسن ، (2012) " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة ، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية لنيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التامين، جامعة بغداد.
2. ابو غنيم ، أزهار نعمة ، (2007) ، "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الاداء التسويقي" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. ابو غنيم ، أزهار نعمة ، (2007) ، "المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الاداء التسويقي" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
4. الجبلي، منير، (2012)، "المورد القريب قاموس حبيب انكليزي-عربي"، ط25.
5. الجميلي ، أحمد محمد جاسم ، (2014) ، "دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعي تحليلي في شركة التأمين الوطنية" ، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التامين ، جامعة بغداد.
6. حسن، محمد حربي، (1999)، "هندرة الاعمال وتكنولوجيا المعلومات"، بحوث المؤتمر العلمي السنوي، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، العدد2، ايار.
7. حنفي، عبد الغفار، (1990)، "السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
8. الرب، سيد محمد، (2009)، "موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال"، ط1، دار الكتب المصرية للطباعة، القاهرة.
9. الرفاعي، ممدوح، (2006)، إعادة هندسة العمليات، ط1، عين شمس للطباعة والنشر، القاهرة.
10. السرحان ، عبد الله فهد ، (2005) ، " دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ،الأردن.
11. سلطان، تركي ابراهيم، (1996)، "هندسة التغيير الجذري لفن الادارة المنهجية والتطبيق"، القاهرة.
12. شافير، سكوت وميردث، جاك، (2005)، "ادارة العمليات منهج عملية الاعمال بصفات الانتشار"، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
13. الشماع، خليل محمد، (2001)، "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، دار النشر للتوزيع والطباعة، عمان.
14. صادق ، مصطفى نوري ، (2012) ، "المنظمات في العراق بين الادارة البيروقراطية والادارة الذكية : أهمية ادخال تكنولوجيا المعلومات"، مرصد التامين العراقي، بغداد، 17 حزيران.
15. العاني ، أريج سعيد خليل ، (2008) ، " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق "، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
16. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، (2007) ، بصائر المعرفة، مصر.
17. العنبي، تاغي زيدان محمد ناصر، (2013) ، " تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على وفق الموائمة بين عوامل النجاح الحرجة والخيارات الاستراتيجية : دراسة استطلاعية في شركة المعصم العامة للمقاولات" ،رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
18. العظيمة، ماجدة، (2003)، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
19. عقيلي، عمر وصفي، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، (2001)، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
20. الغالبي، طاهر محسن منصور. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

21. فريد، اسامة محمود، (2009)، "مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك"، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
22. الكرعوي، سعد محمد علي حميد، (2010)، " اشكالية الولاء وبناء المجتمع الديمقراطي : دراسة ميدانية في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة علم الاجتماع مقدمة الى مجلس كلية الاداب- جامعة بغداد.
23. كنعان، نواف، (2002)، " القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر، عمان.
24. الهاشمي، شيماء محمد صالح حميد، (2003)، " دور ثقافة المعلومات في اعادة هندسة العمليات الادارية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
25. هامر، مايكل وشامبي، جيمس، (1995)، " اعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات"، دار شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. ياسين، سعد غالب، (2003)، "نظم المعلومات الادارية"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المصادر الأجنبية:

1. Antoncic , Jasna Auer And Antonic , Bostjan , (2011), "Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth". Lnternational Journal Of Management & Information Systems , V.15 , N.1.
2. Antoncic , Jasna Auer And Antonic , Bostjan , (2011), "Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth". Lnternational Journal Of Management & Information Systems , V.15 , N.1.
3. Balthzard, P.A. & Cooke, R.A., (2004), "Organization Culture and Knowledge Management Success : Assessing the Behavior performance Continuum", IEEE Hawaii International Conference on System Sciences, No.37.
4. Bester field, Dale H, Carol, Galen, Mary, (2011), Total Quality Management, Prentice-Hall, new Jercy
5. Bourne, Lynda, (2015), "The six functions of governance", Advisory Articl, PM world Journal, Vol.III, Issue XI-November.
6. Chand, Richard,(2015),Operation Management for competivie advantage",6th, Hill, Irwin, New York.
7. Chase, Richard B., Aquilano, Nigholas, J., & Jacobs, Robert, F., (2001), "operation Management for competitive Aduantage", 9th ed, McGraw-Hill co.
8. Clair, Guy st,(1997),"Total quality management in information service", Bowker-saur, Great Britain.
9. Cushman Donald P & King Sarah Sanderson(2001), "Exelence in communicating organizational strategy", State University of New York press , New York, USA,.
- 10.Czepil, J., (1992), "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall New Jerse.
- 11.Daft, R.L., (2010), "Organization Theory and Design", 7th ED., Jackw. Calhoun, New York., Manangement, Chicago : Dryden press.
- 12.Daft, Richard, L., (2001), "organization theory and Design", 7th ed, south western college publishing, USA.
- 13.Degen, Ronald, (2009) "Social Network driven innovation" International School of Management Paris Working paper 47.
- 14.Dickson, Peter R. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing 56 (January):Newyork 1992.
- 15.Dumas, M., Aalst, Van, Der & Hofstede, Arthur, editor, (2005), "process Aware Information System-Bridging people & software through Technology", John Wiley & sons, New.
- 16.Evan, William, N (1993): "organization theory, Macmillan publishing CO",. New York, USA.
- 17.Goetch, David & Davis, Stanley, (2010), "Quality management for organizational excellence", 6th ed, prentice Hall, New Jersey.
- 18.Gupta , Aityan, (2011), "Challenges Of Employee Loyalty In Corporate America", Business And Economic Journal.
- 19.Hammer, Michael & champy, James, (2001), "Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Collins publisher Inc., Adobe Acrobat E-book Reader Edition.
- 20.Hansen, G.A., (1997), "Automating Business process Reengineering", 2th Ed, prentice-Hall.
- 21.Harvey, R. A. Shirley, E. M. (1981), "Pathways to Productivity Improvement", Omega, Vol.(9), No. (2).
- 22.Hoffman P. Nicole, (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantaage, Concept : Past, Present, and Future", Academy of Marketion Science Review, Vol. 2000, No.4.

23. Jonson Gerry and scholess kevan whitting ton, Richard,(2002), "Exploring corporate strategy" t and Sixth Edition. Pearson Education Limited Harlow England.
24. Khalil, Tarek M., (2000), "Management of technology, thekey competitiveness and Wealth creation", the McGraw-Hill companies Inc, USA.
25. Krajewski, Lee J. Ritgman, Larryp. 8 nolhotra, Manoj, K., (2013), "operation Management process & supply chains", pearson Education, England.
26. Krajewski, Leej & Ritzman, Larry, (1996), "Operations Management Straegy and Analysis" 4th ed ., Addison Wesley Publishing, U.S.A.
27. Lawler, Edward & Mohrman, susan, Albers & Benson Gorge, (2016), "organiging for High performance", John wiley & sons, Inc., san Francisco.
28. Martin – de – Castro Gregorio, Navas – Lopez EmilloJose, Lopez-Saez pedro & Alama - Salazar Elsa,(2006), "Organizational Capital as Competitive Advantage of the Firm", Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 , No.3.
29. Perrini Francesco, Vurro Clodia, "Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints", Symphonya, Emerging Issues in Management,n. 2, 2010.
30. Reid, Dan R. & sanders, Nada R., (2010), "Operation management- An Integrated Approach", 4th ed, John wiley & sons, (Asia), Inc., International student version.
31. Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior, 10th ed, Prentice Hall, New Jersey.
32. Roberts, Lon., (1994), "process Reengineering, the key to Achieving Breakthrough success", ASQ Quality press, Wisconsin.
33. Russell, Roberta's & Taylor III Bernard W., (2004), "operations Management", 4th ed, prentice Hall., New Delhi.
34. Silber, Kenneth & Lynn Kearny, (2010), Organization Intelligence: A Guide to Under Standing the Business of Your Organization for HR, Training and Performance Consulting, 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
35. Summers, Donna C.S, (2010),"Quality", 5th ed, pearson education, Inc, New Jersey, United states of America.
36. Tsai, Wenpen, (2000), "Strategic Management", Strategic Management Journal, Johan Wiley&Sons LTD.
37. Zigiari, Sotiris, (2000)· "Business Process Reengineering", Areport produced for the Ecfuded project INNOREGIO project

.....
.....
.....