

إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية لآراء المبرراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد

هناء حسن كاظم**

د. نوفل عبد الرضا علوان*

المستخلص

الغرض: يهدف الباحثان من البحث الحالي تقييم علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد بالارتكاز على الدراسات التي تسهم بتقليص الندرة النسبية بمجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي ونسعى أيضاً للتعرف على واقع العلاقة التأثيرية لمتغيرات البحث بالفنادق المبحوثة، كونها تؤثر على القطاعات عامة والقطاع السياحي خاصة، ومن ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير، التي تكونت من عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى في مدينة بغداد، وقد حدد مجتمع البحث ب(133) مديراً بمستويات إدارية عدة.

المنهجية: تضمن البحث العلاقة والأثر بين متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز المؤسسي، وقد تضمن المتغير الأول قياس ست أبعاد، أما متغير التميز المؤسسي فقد تضمن قياس خمس أبعاد وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتشكيل الإطار الذي يدور حوله البحث، وتكمن أهمية البحث بأنه سيخرج بتأصيل فكري فلسفي، ولتحقيق ذلك صيغت فرضيات رئيسة اختبرت بمجموعة من الأدوات الإحصائية اللامعلمية واستعملت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث.

قيمة البحث: توصل الباحثان من خلال البحث لمجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أبرزها ان لتطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية مزايا متعددة منها، التعرف على تفضيلات الضيوف والمواصفات التي يحتاجها من خلال تحديد أبعاد الجودة كالأداء وامكانية الخدمة والتركيز على الجودة المدركة ومن أهم ما وصى به الباحثان هو التأكيد على ادارات الفنادق المبحوثة بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية ستبلور عمل الفندق وتعالج جوانب القصور والضعف وبالنتيجة يتحقق التميز في الاداء والمخرجات وجذب أكبر عدد من الضيوف. مصطلحات البحث: إعادة هندسة العمليات الإدارية، التميز المؤسسي.

reengineering the administrative process and its impact on institutional Distinction Excellence An Applied Study for sample Manager from Excellent& First Degree Hotels Baghdad City

Prof. Dr . Nawfal AbdulRidha Alwan

Hana'a Hassan Kadhem

Abstract

The purpose: The two researchers aim from this research to evaluate the relation of reengineering the administrative process and its impact on the institutional excellence on a sample from the excellent and first class hotels in Baghdad based on the studies that contribute in reduction of the relative scary in the field off reengineering the administrative process and institutional excellence . The researchers also seek to learn the reality of the influence relation or the variables of the research in the concerned hotels as they influence on the private sector in general and on tourism in special .then the collaboration and influence relation has been tested which is consisted of , a

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** باحث .

مقبول للنشر بتاريخ 2017/10/31

مستل من أطروحة دكتوراة

sample of excellent and first class hotels in Baghdad and the research population was limited in (133) managers of several administrative levels .

Methodology : The research includes the relation and the influence between the reengineering the administrative process and the institutional excellence ,The first variable includes measuring six dimensions .the variable of institutional excellence includes measuring five dimensions while .these variables interact to form the frame of the research ,The importance of the research is it shall conclude philosophic thinking originality ,To achieve this objective main hypothesis have been formed and were tested using a group of statistical instruments and a questionnaire is used to collect the data and information of the research population.

The research evaluation : The two researches reached to several of the theoretical and application conclusions ,The most important are that the interests in the reengineering the administrative process ,The technology of reengineering the administrative operations has several features such as learning the favorites of the guests and the qualities it needs through determining the dimensions of the qualities such as the performance the service abilities on the perceived qualities ,The most important recommendations of the researchers are to emphasize on the hotels administrations that the reengineering of the administrative operations will crystalize the hotel work and treat the detect and weak aspects and as a result the excellence achieved in the performance and outputs and attract more numbers of the guests .

Search Terms: reengineering the administrative process institutional excellence.

المقدمة

أفرزت بيئة الأعمال تحديات كبيرة واجهت السياحة في عصر التغيير متمثلة بظواهر متعددة أهمها العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واشتداد منافسة الأعمال عالمياً، واصبحت هذه التحديات تشكل ضغوطاً كبيرة على المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية بشكل خاص، والتي ولدت حاجات كبيرة للإنسان بصورة عامة وللضيف بصورة خاصة، ونتجت عروض سياحية متنوعة ذات أسس ابداعية وتحفيزية لأجراء تحولات ليست بالبسيطة في كيفية مجارات البيئة من خلال التغيير في نوعية مخرجات المنظمة مما جعل هذه المنظمات تتنافس فيما بينها وتكون سباقاً للحصول على أكبر حصة سوقية من أجل التميز والاستمرار.

وانسجاماً مع هذه التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال بدأت تبرز الكثير من الطروحات الفكرية لمواضيع لم تناقش في السابق، توجهت المنظمات السياحية والفندقية بمختلف مستوياتها وتصنيفاتها إلى دراسة اعادة هندسة العمليات الادارية في المنظمات السياحية لطرح مجموعة من الحلول المبتكرة التي من شأنها ان تعزز مكانة المنظمة في السوق.

وانطلاقاً من أهمية موضوع اعادة هندسة العمليات الادارية والتميز المؤسسي، وتأثيراتها على المنظمات السياحية والفندقية، وتواصلت مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الاثراء الفكري من هذه المواضيع، جاء هذا البحث ليؤكد ضرورة تطبيق اعادة الهندسة في المنظمات السياحية والفندقية، والتي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي حيث ان البحث يتكون من ثلاث مباحث، وسم المبحث الاول المرتكزات الفلسفية لإعادة هندسة العمليات الادارية من حيث النشأة، المفهوم، الأهمية، الأهداف وفوائد اعادة هندسة العمليات الادارية وعوامل نجاحها، وجاء المبحث الثاني لبيان المنطلقات الفلسفية للتميز المؤسسي من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف وخصائص التميز المؤسسي ومكوناته ودوافعه، فيما تناول المبحث الثالث الاختبارات وتحليل النتائج.

البنية الإجرائية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

أثرت التطورات العالمية المتصاعدة التي شهدتها دول العالم في الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية متمثلة بانفجار الابداع التكنولوجي ونمو الأسواق والمنافسة الشديدة إلى حدوث تحولات جذرية كبيرة في سياسات تلك الدول ازاء مجريات حياتها، أدت إلى ظهور الحاجة إلى التحول بالمنظمات المعاصرة من منطق المنظمة التقليدية فقط إلى منطق المنظمة الحديثة المتحولة من صيغة العمل بالرؤية التقليدية المستندة على

استراتيجيات تقليدية إلى منطق المنظمة المستندة على إعادة هندسة العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى مواجهة المنظمات السياحة والفندقية صعوبات عديدة من أجل بناء قاعدة مؤسساتية تستند على خلق حالة من التوازن الاجتماعي التنظيمي بين ثقافة المنظمات المدركة وبين عمليات الأعمال المتميزة والتي يطلق عليها التميز المؤسسي.

في ضوء ما أشار إليه الجدول النظري في الدراسات وتوصياتها وملاحظة الواقع الميداني، تبين أن هناك ضرورة لدراسة واختبار متغيرات البحث إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز المؤسسي ولاسيما في القطاع السياحي والفندقي، فالمنافسة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات السياحة والفندقية ربما تصبح مجال أو مصدر المنافسة الأهم في المستقبل، وخاصة التكنولوجيا المتقدمة، الأبحاث المتقدمة في العلوم، والأبداع. (Gordon,1997:11)

ومن خلال مراجعة الأدبيات، لوحظ أن 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 فعلى الرغم من حرجة الموضوع وبعدها إطلاع الباحثان، فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، لم يحظوا ببحث ميداني رابط لمتغيراته، وفي ضوء ذلك أجرى الباحثان بحث ميداني أولي (Pilot Search) من خلال توزيع استبانة استطلاعية على بعض المسؤولين في الفنادق المبحوثة في البحث، حيث أظهرت نتائجها الأولية بأن هناك آثاراً لمتغيرات البحث الحالية في الفنادق المبحوثة ولكن من دون تأطير عملي جاد ينظم عمل هذه المتغيرات ويجمعها في اتجاه واحد، بحيث استلزم الأمر إجراء بحث لهذه المتغيرات وتطبيقه أن يثير التساؤلات الآتية ومن ثم الإجابة عليها لاحقاً:

1. ما مدى إدراك مدراء الفنادق المبحوثة لمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية ومقومات تطبيقها؟
2. ما هي مجالات تطبيق مؤشرات التميز المؤسسي في الفنادق المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد الباحثان من خلال البحث الحالي أهميته من خلال متغيراته (إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتميز المؤسسي) والتي تلعب دوراً أساسياً أحياناً في ضمان نجاح المنظمات السياحية والفندقية، هذا من جانب، ومن جانب آخر كونه يركز على إعادة هندسة العمليات الإدارية، التي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها موجوداً يختلف عن موجودات المنظمات الأخرى، عليه يتوقع من هذا البحث أنه سيحقق الأهمية في الجانب العلمي والعملية وكالاتي:

1. الأهمية العلمية : ان التوجه نحو تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية قد يؤدي إلى ان تكون مخرجات القطاع السياحي والفندقي قوية ومنتجة وبالتالي يكون تنفيذ برامج التميز المؤسسي لهذا القطاع ذات قاعدة عريضة ومتطورة.
2. الأهمية العملية: تتضح الأهمية العلمية للبحث من خلال التركيز على إعادة هندسة العمليات الإدارية وتأثيرها في التميز المؤسسي في المنظمات السياحية والفندقية، حيث لا يجد هذا التوجه القدر الكافي من اهتمام الباحثين ، كما تزيد من أهمية البحث فضلاً عن انه يعالج مشاكل واقعية وفعالية تتطلب إيجاد حلول محددة.

ثالثاً : أهداف البحث

1. توفير فهم نظري خاص للتعريف بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية بوصفه متغير مهم في بناء وإدارة المنظمات السياحية والفندقية.
2. المساهمة في رفع مستوى قدرة الفنادق المبحوثة من خلال وضع خطوات تكاملية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين التميز المؤسسي وبما يعزز وصول الفنادق المبحوثة إلى أعلى درجة من الكفاءة.
3. توجيه عناية المنظمات السياحية والفندقية للدور الذي تلعبه متغيرات البحث في تحسين مواقعها الحالية والمستقبلية من خلال فتح الافاق البحثية لدراسة هذه المتغيرات.
4. محاولة تصميم مخطط فرضي للبحث واختباره في ضوء متغيراته.
5. جعل البحث نقطة انطلاق حقيقية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في بناء الأساس الإداري الصحيح والتهيؤ لمواجهة الظروف المستقبلية والتميز المؤسسي.
6. الخروج بمجمل توصيات في مجال إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي، يمكن أن تستفيد منها المنظمات بشكل عام والمنظمات السياحية والفندقية بشكل خاص.

رابعاً : فرضيات البحث

تصاغ فرضيات البحث الأساسية في ضوء أهدافه وبما يتفق مع المراجعات النظرية لمتغيراته والتي ستخضع للاختبار والتحليل والمعالجة الاحصائية وعندها ستثبت صحتها من عدمه وهي كما يأتي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والتميز المؤسسي.
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل والتميز المؤسسي.
 - ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم والتميز المؤسسي.

- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي والتميز المؤسسي.
ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتميز المؤسسي.
ح- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز المؤسسي وتنتفع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة في التميز المؤسسي.
ب- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقدرة على التحليل في التميز المؤسسي.
ت- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة التصميم في التميز المؤسسي.
ث- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للاتصال التنظيمي في التميز المؤسسي.
ج- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في التميز المؤسسي.
ح- يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للميزة التنافسية في التميز المؤسسي.

خامساً: مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأشخاص الذين يمكن ان يشكلوا التساؤلات التي تتضمنها مشكلة البحث بصورة اكثر تمثيلاً وبناءً على ما هو مطلوب من نموذج البحث الفرضي وباتجاه تحقيق أهدافه، فقد وقع اختيارنا على قطاع الفنادق مجالاً للبحث، وقد تمثل المجتمع الكلي بالمدراء العاملين في فنادق الدرجة الممتازة والاولى ومن هم بدرجتهم من أصحاب القرار في بغداد والبالغ عددهم (133) شخصاً في جميع الفنادق اذ تم تناول المجتمع بأكمله.

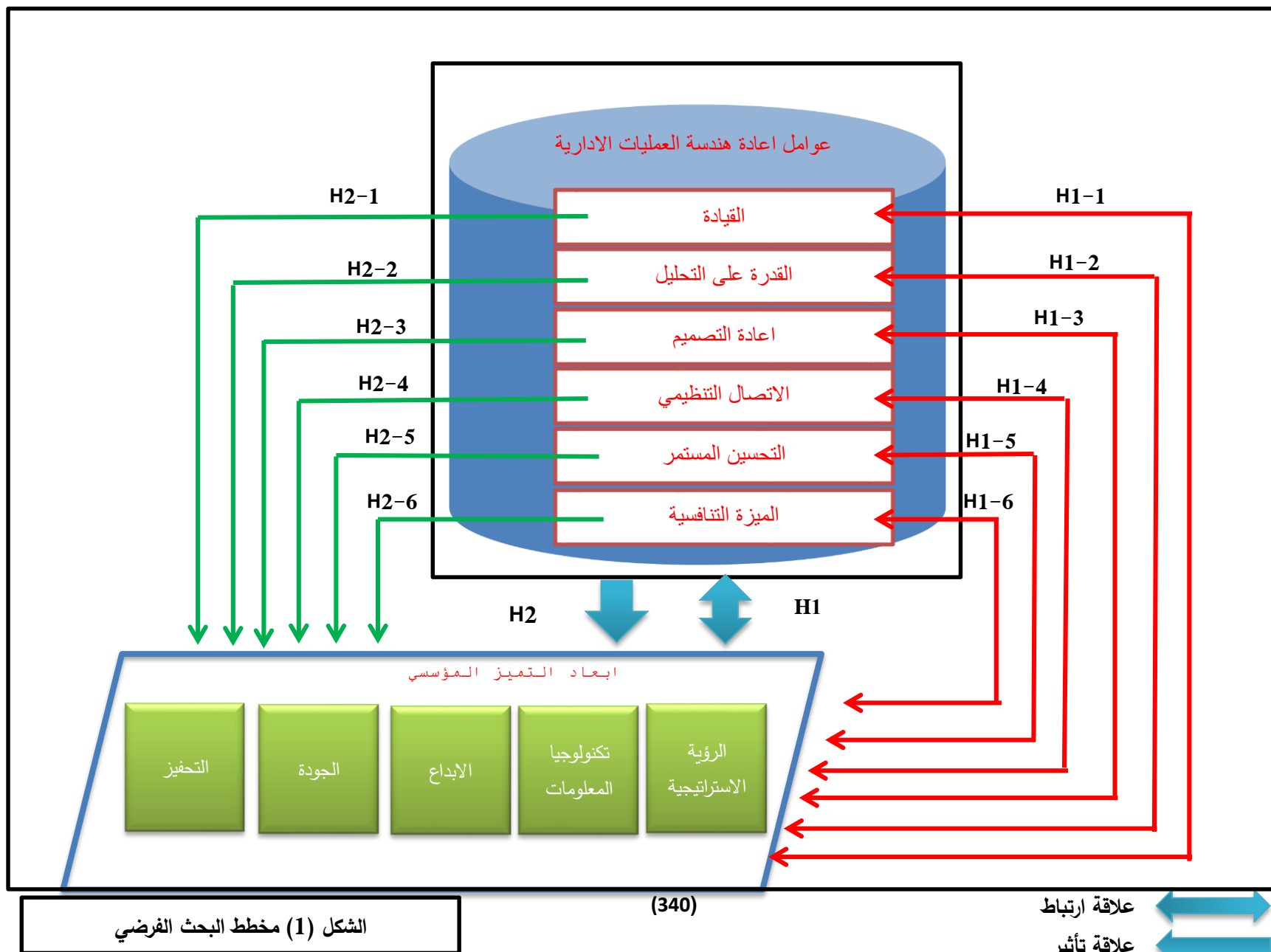
سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان من خلال البحث الحالي على المنهج الوصفي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول اراء الاشخاص وتوجهاتهم سواء أكان مسحاً مكتوباً (الاستبانة) ام شفويّاً وهو منهج ملائم للدراسات التي تتوخى الوصول الى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة.

كما اعتمد الباحثان المنهج التاريخي في محاولة لإيجاد العلاقة بين أحداث الماضي ووقائع الحاضر رجوعاً إلى جذورها التاريخية مما يساهم في تحدي التطورات الحاصلة والتغيرات التي طرأت على مفاهيم المتغيرات وصولاً الى ما آلت اليه في الوقت الحاضر.

سابعاً: مخطط البحث الفرضي

المخطط الفرضي يعكس شكل وطبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث واتجاهاته من خلال الاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات البحث، هي إعادة هندسة العمليات الإدارية بمتغيراتها الفرعية والمتمثلة بالقيادة، القدرة على التحليل، إعادة التصميم، الاتصال التنظيمي، التحسين المستمر، الميزة التنافسية) اما التميز المؤسسي فقد تضمن (الرؤية الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، الابداع، الجودة، التحفيز) ويوضح الشكل (1) ما تم ذكره آنفاً واتجاه الأسهم التي تربط بين متغيرات البحث طبيعة علاقتي الارتباط والتأثير فيما بينهما.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المبحث الأول المرتكزات الفلسفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

أولاً: نشأة وتطور إعادة هندسة العمليات الإدارية

إن مصطلح إعادة هندسة العمليات ليس حديث الظهور وإنما تمتد جذوره إلى بداية الإسلام يمكن أن نلاحظ أول مظاهر إعادة الهندسة في الآية الكريمة من قوله تعالى ((ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم)) (سورة الرعد آية 11)، ويمكن بيان أسسه وأفكاره وجذوره التاريخية من خلال مراجعة مدارس الفكر الإداري في بداية القرن الثامن عشر عندما اقترح فردريك تاييلور عام (1980) بأنه المديرين يكونون قادرين على اعتماد أساليب إعادة هندسة العمليات لاكتشاف أفضل الإجراءات لأداء العمليات الإدارية (sidik at & Ayanda, 2008:3) وقد استخدم (Taylor) طرائق إعادة هندسة العمليات الإدارية لاكتشاف أفضل طرق أداء العمل لتعظيم الإنتاجية وفي القرن التاسع عشر بدأت الشركات باعتماد التنظيم والهيكلية سوية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة ولكن مع ازدياد حدة المنافسة تغيرت الأساليب التنافسية للتعرف على الكفاءة إلى الإبداع والسرعة والخدمة والجودة (Davis et. al, 2003:171) وفي القرن العشرين عرفت بطرائق وإجراءات التحليل لكونها تسعى إلى بناء تدفقات العمليات بإتباع طرائق جديدة تعمل على تحسين الكفاءة واستعادة المزايا التنافسية واستمر مدخل إعادة الهندسة بالنمو والتطور حتى أصبح من المداخل الإداري الحديثة والتي نالت الكثير من الاهتمام وبالحيث الواسع في بيئات العمليات والإدارة وفي التسعينات قامت بعض الشركات الأمريكية بأجراء تغييرات وتحولات جذرية في داخل المنظمات أو أجزاء معينة فيها وان تلك التغييرات عالجت مشكلات معينة وفق رؤى محدودة من قبل أصحاب القرار من خلال دراسة الواقع لتلك المنظمات (Khalil, 2000:436) ويعود الفضل في انتشار مفهوم إعادة هندسة العمليات بشكل كبير في مجال الفكر الإداري إلى الأمريكي (مايكل هامر) وهو أستاذ سابق في علوم الكمبيوتر من خلال عدد من مقالاته المنشورة في مجلة (Harvard Business Review) والتي تميزت بذكر قواعد إعادة الهندسة ومزاياها والتي لاقت قبول واسع وشهرة لم تحظ بها عدد من العناوين الإدارية الأخرى (Lawler et at, 2001:8-9).

ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعددت المفاهيم التي أوردها الباحثون عن إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 الإدارية، كمفهوم متكامل، يتكون من المفاهيم الاصطلاحية الآتية:

1. إعادة: (Re) بادئة معناها ثانية أو من جديد. (يعليكي، 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, 1997:13-14)
3. العمليات الإدارية: (Administrative operations) هي تلك النشاطات والوظائف الإدارية 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). (الشماع، 2001:1)

ثالثاً: أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية

لقد تغيرت الأساليب والآليات التي تحتاجها المنظمات كنتيجة لإعادة هندسة العمليات الإدارية والتطورات التقنية المتسارعة وتعاضم المنافسة لذا فقد أصبحت هذه المنظمات بحاجة إلى عمليات إدارية قادرة على التعامل مع التغييرات 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 الإدارية بكفاءة وفاعلية بشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الإدارية في مواجهة التحديات الجديدة والتي انتهجتها العديد من المنظمات كونها تحقق ميزة تنافسية تعتمد في ذلك على جودة وكفاءة العمليات الإدارية والعاملين الذين تم تدريبهم بحذر معتبراً إن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية تكمن بما يأتي:

1. منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء حيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقف وتكلفة العمليات وزيادة عائدها 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&Jacobs,2001:742)

رابعاً: أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

عند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنها تمكن المنظمة من تحقيق جملة أهداف وهي على النحو الآتي:

1. تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 الإدارية من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم حيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض. (Zigaris,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 الإدارية الغير ضرورية والتركيز على العمليات الإدارية 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 الإدارية إلى المرونة وتعني عمليات وهياكل 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 الإدارية على الإبداع من خلال قيادة المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التغيير الإبداعي. (Goetch&Davis,2010:196)

خامساً: عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

1. يكون التغيير في العمليات الإدارية جذرياً إذ يتضمن التغيير المطلوب في إيجاد حلول جذرية للمشكلات الحالية التي ترتبط بالعمليات الإدارية وليس معالجات هامشية سطحية ولا سيما التخلي عن جميع ما هو موجود من جذوره.
2. تكون النتائج فائقة فإعادة هندسة العمليات الإدارية ولا تختص بتحقيق تحسينات تدريجية بل تحقيق تحسينات كبيرة في أداء المنظمة (Olalla,2000:2)، (chase et.al,2001:33)
3. ينبغي إن لا تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية فقط بل وعلى الهياكل التنظيمية داخل المنظمة. (Fabienne&Guerra,2007:37)
4. يعتمد التغيير على تقنية المعلومات حيث ينبغي إن تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واستخدام تلك التكنولوجيا بشكل يخدم التغيير الجذري لمختلف الأساليب الإبداعية لتنفيذ العمليات الإدارية. (العكايشي،2013:151)

سادساً : فوائد تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

- هناك عدة اتجاهات هامة تحدث في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر وتتعلق ببرنامج إعادة هندسة العمليات الإدارية وتندرج بما يأتي: (سلطان،1996: 90-91)، (الرفاعي،2006:20):
1. تعد إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 الإدارية يقع بين دائرتين وهما العمل عبر الإدارات الوظيفية وفهم الأسواق والزبائن من ناحية أخرى إذ يعد من أكثر العمليات فائدة لإعادة هندسة العمليات الإدارية.

سابعاً : عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية

يبين الجدول (1) عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية 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 الإدارية ، ولذلك يتضح من الجدول المذكور مدى تأشير كل كاتب أو باحث واتفاه مع عوامل النجاح الواردة في الجدول وكننتيجة لذلك يمكن التوصل إلى إن عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي (القيادة، القدرة على التحليل، إعادة التصميم، الاتصال التنظيمي، التحسين المستمر، الميزة التنافسية) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (50-67%) هي كالاتي:

1. القيادة (Leadership):

بات نجاح المنظمات التي تستند على عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مناط بتوفير قادة متميزين يعملون على إيصال واقع المنظمة الحالي إلى واقع أفضل وفق استراتيجيات 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 إمكانات القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماط تفكيرهم في حل هذه المشكلات، ولا شك أن 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 إيجازها على النحو الآتي: (فريد، 2009: 143-145)

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

3. إعادة التصميم (Redesign):

يعد إعادة التصميم من أكثر الوظائف الإبداعية داخل المنظمة وضمن برنامج إعادة هندسة العمليات الادارية إذ يتطلب عمليات إعادة التصميم من فريق المنظمة التخلي عن بعض الأفكار القديمة والمألوفة والبحث عن الأفكار الجديدة الغير مألوفة 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 الادارية 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 تحسين في السرعة وانسيابية الأعمال الكتابية، وكمثال على الاستجابة السريعة (Quick response) هو في المنتجات التي تصمم بناءً على طلبات الزبائن ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر، ويرى (Evans) إن التحسين 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. (Evans, 1997:19)

6. الميزة التنافسية (Competitive advantage):

تلعب إعادة هندسة العمليات الادارية دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات خاصة مع ما يشهده العالم من تحولات سريعة في ظل البيئة المعقدة إذ تعد السرعة، المرونة، القدرة على التفاعل من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على ميزة تنافسية وتؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبون من خلال توفير اختيارات متنوعة من المنتجات التي تعمل على تلبية رغبات الزبون وتؤثر على المنظمة في تعبئة مواردها المالية والبشرية والتنظيمية وغيرها (Horsted&Dohrly, 1994:2) فتتخذ قرارات هيكلية معناه الحصول على مكانة تنافسية في السوق تؤهل المنظمة بالتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه ويرى (خليل) الميزة التنافسية على أنها عنصر تفوق المنظمة ويتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1998: 37)

جدول (1)
عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية من قبل عينة من الكتاب والباحثين

الجودة	العمل الجماعي	الرضا	القناعة	التكيف	المعرفة	الاتصال التنظيمي	التدريب	التخطيط الاستراتيجي	القدرة على التحليل	ثقافة المنظمة	تميز	إعادة التصميم	تحسين مستمر	الميزة التنافسية	القيادة	العوامل		تسلسل
																السنة	اسم الباحث	
*						*			*	*		*	*		*	1990	Hammer & Shampy	1
						*			*				*	*	*	1994	الحسيني	2
					*	*	*	*		*	*	*			*	1996	مصطفى	3
*									*	*			*	*	*	1997	Hansen	4
			*			*			*		*	*	*	*	*	1998	Parker	5
		*		*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	1999	اللوذي	6
						*			*			*		*	*	1999	البراوي	7
						*			*			*		*	*	2000	Khalil	8
						*			*			*	*	*	*	2001	Daft	9
	*					*	*		*			*	*	*	*	2001	عقيلي	10
	*					*			*			*	*	*	*	2001	Chase et al	11
					*	*			*	*		*	*	*	*	2003	العطية	12
						*			*	*		*	*	*	*	2003	عبد الحفيظ	13
						*			*			*	*	*	*	2004	Russell & Taylor	14
						*			*			*	*	*	*	2005	شافيير وميردث	15
						*			*			*	*	*	*	2005	Dumas et. al	16
						*			*			*	*	*	*	2006	الرفاعي	17
						*			*			*	*	*	*	2008	Abdous & He	18
						*			*			*	*	*	*	2009	الرب	19
						*	*	*	*			*	*	*	*	2010	Reid & Sandrs	20
						*	*	*	*		*	*	*	*	*	2011	ابو عمشه	21
						*		*	*	*		*	*	*	*	2013	Krajewski et. al	22
						*		*	*		*	*	*	*	*	2015	Bourne	23
						*		*	*		*	*	*	*	*	2016	Lawler & et. al	24
2	2	1	1	1	3	15	3	3	16	4	3	15	14	12	16		المجموع	
%8	%8	%4	%4	%4	%13	%63	%13	%13	%67	%17	%13	%63	%58	%50	%67		النسبة المئوية	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر التي وردت في الجدول

المبحث الثاني المنطلقات الفلسفية للتميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

دل مفهوم التميز المؤسسي على مجموعة من المعاني التي أدت إلى تفاعل الأفكار المتصلة به ومن ثم تعدد معانيه في مختلف مجالات الحياة وذلك حسب ما تناوله الكتاب والباحثين، بأنه أعلى مستوى من مستويات التميز التي يمكن ان تحققه المنظمة (Ivancevich, 1997:426)، ويعرف بأنه محور الاعمال التي تقوم بها المنظمة فان وجود الابداع والابتكار فيها يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى (Durker 1998:212)، وهو منظور واسع يشمل المؤشرات الموجهة نحو المخرجات ويتضمن التميز التشغيلي والتميز المالي وجودة الخدمات (Glunk & Wildrom, 2000:3)، وعرفه (السلمي) بأنه حالة من الابداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنظيم والتنفيذ للعمليات الانتاجية وانجازات تفوق ما يحققه المنافسون (السلمي، 2002:29)، وأشار (يوسف) للتميز المؤسسي بأنه الاستراتيجية التي توجه العاملين لتحقيق منتجات وخدمات فريدة وموجهة لخدمة الزبون (يوسف، 2012:67). وفي ضوء ما تقدم يعرف التميز المؤسسي: على انه الارتقاء بالخدمة أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه اداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة.

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي

ان التركيز على التميز المؤسسي يعرف أكثر المجالات التي حظيت بالاهتمام من قبل علماء وكتاب الإدارة والباحثين والممارسين لها حيث تكمن أهمية التميز من الناحية النظرية في كونه يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية وذلك نظراً لأن التميز يعد بمثابة اختبار للاستراتيجية المعتمدة من حيث الزمن والسياسات الداعمة لها كما تكمن أهمية التميز المؤسسي من الناحية التجريبية في كونه يتم استعماله كأداة للحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الرئيسية المرتبطة بها اما من الناحية الادارية فتظهر اهميته من خلال الاهتمام الكبير من قبل قادة المنظمات به وبنجاحه وما يجري في تلك المنظمات من متغيرات جذرية على الانجازات (حسن ، 2003:48)، وتتجسد أهمية التميز المؤسسي من خلال كفاءة وفاعلية المنظمة بالشكل الذي يحافظ على استدامة تقدمها ويحافظ على الزبون في ظل التحديات التنافسية من البيئة المعقدة حيث تتحدد هذه الأهمية من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية وكما يأتي:

1. المنظمات بحاجة لوسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها. (عشوي ولوصيف، 1992: 272).
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الايثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
3. المنظمة بحاجة إلى تطوير اعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الاداء قياساً مع المنظمات المنافسة (زايد، 2003:14)
4. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً ام جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به واهميته في تحقيق الابداع والتميز في المنظمات. (يوسف، 2005:177)
5. ايجاد ثقافة ترتكز بقوة على الزبائن من خلال تحقيق المنفعة للزبون والمنظمة. (موسى، 2012:44)

ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي

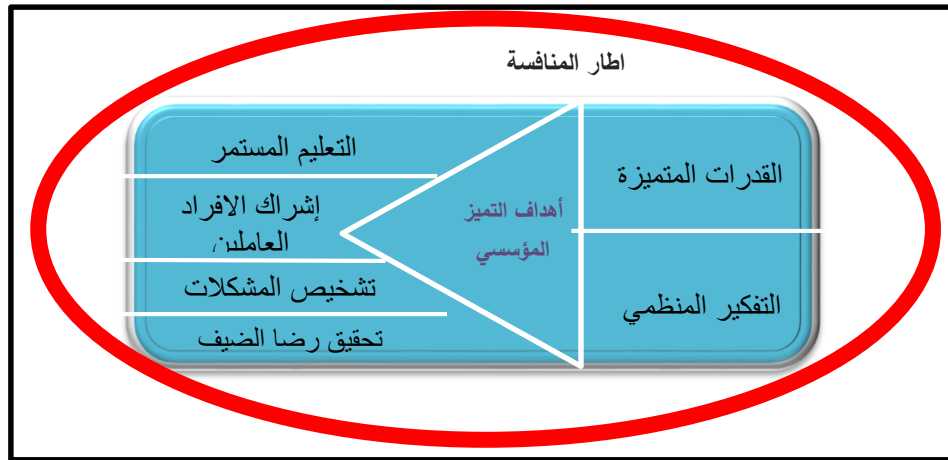
ان التميز المؤسسي لا يبنى بالاعتماد على امر واحد وانما هناك جملة من الاهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فبالإمكان اجمالها بما يأتي : (ابو بكر، 2000:131)، (السلمي، 2002:167)، (عبد الله، 2002:9)، (العبادي، 2011: 59)

1. توفير مجموعة من المعايير التي تسهم في التحقق من مدى قدرة الوحدات التنظيمية في المنظمة من تحقق اهدافها وللتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في اداء المنظمة.
2. اظهار مدى الكفاءة المؤسسية في الحد من اهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمات المقدمة واستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل وهذا بدوره يظهر مدى كفاءة الإدارة في استغلالها لكافة الموارد المتاحة لها واستثمارها ببراعة.
3. خلق بيئة تنافسية بين المستويات الادارية لتحقيق تميز في الاداء مع تحفيز الادارات لوضع نظم ومعايير متطورة وعادلة لتوزيع المكافآت لتحقيق نتائج فاعلة لتطوير التميز في اداء المنظمة.

وبناءً على ما تم طرحه بالإمكان اضافة أهداف اخرى للتميز المؤسسي من خلال هذه الدراسة وهي كما يأتي:

1. تحقيق مستوى أفضل من رضا الضيوف وللأفراد العاملين في المنظمات السياحية والفندقية على حد سواء من اجل الاستمرار في تقديم ال أفضل لهم ومواكبة التغيرات والتطورات على جميع الأصعدة.
2. تشخيص المشكلات المعقدة في أقسام المنظمة السياحية والفندقية واقتراح الحلول لمعالجتها بعد تقويمها من خلال أسس محددة والتي تمكن من تطوير وتحسين اقسام المنظمة ككل.

3. خلق إطار تنافسي يحقق مستوى أفضل من رضا الضيوف في المنظمات السياحية والفندقية من أجل استمرار التميز في سوق التنافس، وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة أهداف التميز المؤسسي من خلال الشكل (1).



الشكل (1)

أهداف التميز المؤسسي

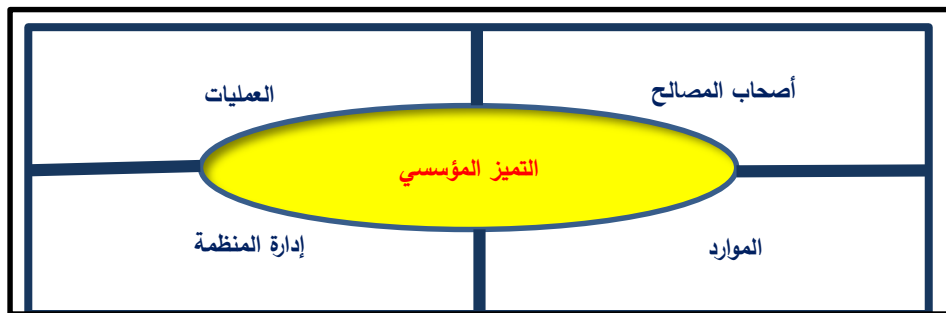
المصدر: من اعداد الباحثان

رابعاً: خصائص التميز المؤسسي

تتمتع المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي في الاداء بمجموعة من الخصائص التي توفر الفاعلية لها والتي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة بالبقاء والنمو من خلال الاستجابة للتحديات في البيئة الخارجية ويمكن اجمالي هذه الخصائص بما يأتي:

1. رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة، إذ تمتلك المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي رسالة واضحة وبشكل جيد ومتكامل من حيث الاهداف المرسومة المراد تحقيقها ونظام ادارة التميز الذي يوازي هذه الاهداف.
2. أصحاب المصالح، ان الخطوة الأولى في طريق تحقيق التميز المؤسسي هي تشخيص أصحاب المصالح والتعرف على احتياجاتهم وأصحاب المصالح هم أي جهة لها مصلحة في المنظمة إذ يتوجب على المنظمة ان تقوم بتلبية طلباتهم من أجل تحقيق التميز المؤسسي. (ابراهيم،2001:99)
3. تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات ان تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لتحافظ على تميزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة وقد تلجأ المنظمة إلى الحصول على هذه الموارد من الخارج عندما تكون تلك الموارد أكثر كفاءة من مواردها الداخلية لتحقيق تميزها. (Grote,2002:79)
4. التركيز على العمليات التي توصل إلى التميز المؤسسي، وهي متنوعة مثلاً عمليات خلق افكار جديدة أو عمليات التحسين المستمر في مختلف القدرات الفنية والانسانية. (منصور والخفاجي،2010:59)
5. ادارة المنظمة تعمل على وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة، فالمنظومات المتميزة ينبغي ان تمتلك ادارة كفوءة تعمل على تشجيع الابداع والابتكار وتدعم اداء الأفراد العاملين للوصول إلى التميز المؤسسي.

وبالإمكان توضيح ما تم ذكره من خلال الشكل (2).



الشكل (2)

خصائص التميز المؤسسي

Source: Kotler Philip, (2000), "Marketing Management", prentice Hall, New Jersey, U.S.A., p. 40.

خامساً : مكونات التميز المؤسسي

يشكل التميز المؤسسي انموذجاً مهماً للمنظمات السياحية والفندقية وعاملاً مهماً لضمان بقائها واستمرار تطورها ومحاولة للتكيف مع التغييرات العالمية التي تزيد من حدة التنافس، فالتميز المؤسسي لا يتحقق بالاعتماد على امر واحد وانما هناك العديد من المكونات لبنائه ويمكن ايجازها على النحو الآتي:

1. القدرات والمهارات المتميزة: تعد القدرات والمهارات المتميزة المكون الرئيس لتحقيق التميز المؤسسي ويتبين ذلك بالتفاعل بين تلك القدرات وخلق القيمة فهي علاقة تدخل في صلب بحث عمليات التميز إذ تعمل القدرات المتميزة على خلق مجموعة فريدة من العمليات المنظماتية المترابطة والموارد القيمة والتي تعمل على تحقيق التميز المؤسسي. (حنفي، 2005:65)
2. استقلالية الاداء: وتتمثل بالطريقة الفريدة من نوعها للوصول لعناصر العمليات المشتركة المرتبطة بثقافة المنظمة والقيادة وقوة العمل والتي تعد من أهم مسببات التميز المؤسسي في المنظمات. (المرجوشي، 2008:190)

سادساً: دوافع التميز المؤسسي

تحرص المنظمات السياحية والفندقية على تبني فكرة قيادياً من أجل تحقيق التميز المؤسسي لذا فأنها تستجيب للعديد من الدوافع والتي يمكن بلورتها بما يأتي:

1. معدلات التغيير سريعة وثابتة: تعد معدلات التغيير هي الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا اليوم، فالظروف البيئية المتسارعة تميزت بدرجة عالية من التغيير، فالأنسان نفسه يتغير بكل مرة، والسبب الرئيس هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وهي القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها، وتعد نقطة بداية ونهاية للمنظمة، فمن حيث أنها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام ورؤوس الأموال والمعلومات عن السوق وتعد نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات المنظمة. (بلهادي، 2007:17)
2. تقدم تكنولوجيا المعلومات: تحرص المنظمات بقيادتها المتميزة على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، ويشمل ذلك حفاظها على النظم والاجهزة التكنولوجية الحديثة من جانب، ومن جانب اخر تطوير ما تمتلكه من اجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب ان تذكر التقارير الادارية عدد الخدمات التي تمارسها المنظمة في استخدام النظم التكنولوجية. (زايد، 2007:45)

المبحث الثالث**الاختبارات وتحليل النتائج****أولاً: صدق المقياس**

ويعد هذا الاختبار شرطاً أساسياً للتأكد من ان فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي أعدت من أجلها، وعلى هذا الأساس تم اعداد اختبارات الصدق الآتية:

1. الصدق الظاهري (Face Validity): وقد اقترحه كل من (Cronbach) و (Meehl)، الا انه نال اهتماماً ملحوظاً وقبولاً متزايداً من جانب علماء القياس ولاسيما بالأونة الاخيرة نتيجة غموض كثير من التكوينات الفرضية او المفاهيم، الذي ترتب عليه اعاقه تطوير اختبارات ومقاييس اكثر صدقاً ويتناول الصدق الظاهري العلاقة بين نتائج الاختبارات والمقاييس وبين المفهوم النظري الذي يهدف الاختبار قياسه (علام، 2006: 210) ويسمى كذلك بصدق المحكمين (Trustees Validity) ويستهدف التحقق من مدى وضوح فقرات الاستبانة وترابطها ومقدار ملائمتها لقياس المتغيرات المطلوبة، وقد تم عرض المقياس على الخبراء من ذوي الاختصاص للأخذ بتوجيهاتهم.
2. صدق المحتوى (Content Validity): هو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث المساحة المهمة لمجالها، ويدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى الاختبار للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدلال عليها، اذ يجب ان يكون المحتوى ممثلاً تمثيلاً جيداً لنطاق المفردات التي تم تحديدها مسبقاً (علام، 2006: 190) وقد تم تعميم المقياس بعد الانتهاء من صياغة فقراته على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص للأخذ بتوجيهاتهم، ليتم فيما بعد تعديل بعض الفقرات أو حذف البعض الآخر أو الإبقاء عليها، وكما موضح بالجدول (2).

جدول (2)
نتائج اختبار صدق المحتوى

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مويد	النسبة	معارض	النسبة	التعديل المتخذ
أولاً: عوامل إعادة هندسة العمليات الإدارية							
1	القيادة	7	8	89%	1	11%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
2	القدرة على التحليل	5	7	78%	2	22%	إعادة صياغة فقرات المقياس
3	إعادة التصميم	9	6	67%	3	33%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
4	الاتصال التنظيمي	8	7	78%	2	22%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
5	التحسين المستمر	7	6	67%	3	33%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
6	الميزة التنافسية	6	7	78%	2	22%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
ثانياً: أبعاد التميز المؤسسي							
1	الرؤية الاستراتيجية	9	6	67%	3	33%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
2	تكنولوجيا المعلومات	8	7	78%	2	22%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
3	الابداع	5	8	89%	1	11%	إعادة صياغة فقرات المقياس
4	الجودة	7	7	78%	2	22%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات
5	التحفيز	8	7	78%	2	22%	تم تقليص فقرات المقياس إلى (5) فقرات

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً : اختبارات ثبات المقياس

- ويعني ان نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني.
1. الاختبار وإعادة الاختبار: ولأجل تحقيق ذلك اختبرت عينة عشوائية من المجتمع المبحوث بواقع (9) أشخاص، وتم توزيع الاستبانة عليهم بصيغتها النهائية، ثم أعيد الاختبار مرة أخرى على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين. وتم إيجاد معامل الارتباط بين الإجابات للاختبارين من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون فكان (0.80) وهو دال معنوي عند مستوى دلالة (0.01).
 2. التجزئة النصفية : يستعمل للوقوف على ثبات الاستبانة، إذ يتم إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية في الاستبانة ودرجات الأسئلة الزوجية فيها الذي بلغ (90.2%)، ثم جرى تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Spearman-Brown)، إذ بلغ (93.4%)، وبذلك تعتبر الاستبانة ذات ثبات جيد على وفق هذه المعادلة، فإذا كان معامل الثبات (0.75) فإنه يُعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. (علام، 2006: 199)

ثالثاً: اختبار علاقات الارتباط للمتغيرات المبحوثة في البحث.

أ- علاقة الارتباط بين إعادة هندسة العمليات والتميز المؤسسي:

- وعبرت عنها الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والتميز المؤسسي) إذ يظهر الجدول (3) قيم ارتباط معامل (spearman) بين إعادة هندسة العمليات (على مستوى أبعادها الفرعية وعلى المستوى الإجمالي) والتميز المؤسسي وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الآتي:
1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة والتميز المؤسسي) وتدل النتائج على وجود علاقة ارتباط بينهما حيث كانت قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما بقيمة (0.337)، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى ان بُعد القيادة يساهم بشكل ملحوظ في التميز المؤسسي.
 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل والتميز المؤسسي) وتوضح النتائج بأن العلاقة بينهما موجبة ومعنوية حيث سجلت قيمة معامل الارتباط (0.434)، عند مستوى معنوية (0.01)، وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية وهذا يشير إلى ان أنه كلما اهتمت ادارات الفنادق بالقدرة على التحليل كلما ساهم ذلك بشكل ملحوظ في التميز المؤسسي.
 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التصميم والتميز المؤسسي) كانت قيمة معامل الارتباط ايجابياً ومعنوياً بقيمة مقدارها (0.324)، عند مستوى معنوية (0.01)، وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يعني ان سعي ادارات الفنادق إلى اتباع إعادة التصميم وبشكل فعال سيساهم في التميز المؤسسي.
 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي والتميز المؤسسي) أظهرت قيم معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والتميز المؤسسي (0.471)، عند مستوى معنوية (0.01)، وهو معامل ارتباط ايجابي معنوي وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يعني ان الأهتمام بعامل الاتصال التنظيمي سيساهم بشكل ملحوظ في تحقيق والتميز المؤسسي للفنادق المبحوثة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والتميز المؤسسي) سجلت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر والتميز المؤسسي (0.542)، عند مستوى معنوية (0.01)، وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، مما يدل على مساهمة عامل التحسين المستمر بشكل ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الميزة التنافسية والتميز المؤسسي) كانت قيمة معامل الارتباط (0.302)، عند مستوى معنوية (0.01)، وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، وهذا يعني ان سعي ادارات الفنادق إلى امتلاك الميزة التنافسية سيساهم بشكل ملحوظ في تحقيق التميز المؤسسي.

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين اعادة هندسة العمليات الادارية والتميز المؤسسي الاتي:

1. أظهر متغير إعادة هندسة العمليات الادارية على مستوى أبعاده الفرعية علاقات ارتباط جيدة مع اجمالي التميز المؤسسي عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا يشير إلى ان الأهتمام المتزايد باعادة هندسة العمليات الادارية سيؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي للفنادق المبحوثة.

2. ونتيجة للنتائج التي ظهرت ، وبما ان هناك علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري اعادة هندسة العمليات الادارية بالإجمال والتميز المؤسسي، حيث بلغت (**0.525) وهو ارتباط معنوي وايجابي، وإذا كان قيمة p-value (مستوى الدلالة) أقل من مستوى المعنوية بذلك يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، فإن ذلك يشير إلى ان لغة التناغم المعبرة عن التطلع المتزايد بتطبيق اعادة هندسة العمليات سيؤدي إلى تطلع ايجابي في التميز المؤسسي لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الأولى وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3)

قيم معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد اعادة هندسة العمليات الادارية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي	القيادة	القدرة على التحليل	إعادة التصميم	الاتصال التنظيمي	التحسين المستمر	الميزة التنافسية	إعادة هندسة العمليات الادارية
1	**0.337	**0.434	**0.324	**0.471	**0.542	**0.302	**0.525
قيمة p-value	0.0000	0.0001	0.0000	0.0002	0.0000	0.0001	0.0002
القيادة	1	**0.347	**0.342	**0.216	**0.277	**0.25	**0.510
قيمة p-value	0.0000	0.0000	0.0001	0.0000	0.0002	0.0000	0.0001
القدرة على التحليل	1	1	**0.658	**0.452	**0.425	**0.321	**0.710
قيمة p-value			0.0000	0.0001	0.0000	0.0002	0.0000
إعادة التصميم			1	**0.391	**0.491	**0.499	**0.810
قيمة p-value			0.0001	0.0000	0.0000	0.0001	0.0002
الاتصال التنظيمي			1	1	**0.660	**0.358	**0.659
قيمة p-value					0.0000	0.0001	0.0000
التحسين المستمر					1	**0.441	**0.719
قيمة p-value							0.0001
الميزة التنافسية						1	**0.692
إعادة هندسة العمليات الادارية							1

* * تشير عند مستوى المعنوية 0.01 .

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

رابعاً: علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة في البحث.

1. علاقة تأثير اعادة هندسة العمليات الادارية في التميز المؤسسي:

وتهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العمليات الادارية في التميز المؤسسي) باستعمال الانموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي، ولغرض تحقق ذلك يمكن تناولها كالاتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة والتميز المؤسسي):

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة في المتغير المعتمد التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (13.911) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1،131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) يفسر ما نسبته (10%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما ان قيمة معامل (β) كانت (0.232) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل بالقيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.232).

جدول (4)

تأثير القيادة في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القيادة	التميز المؤسسي	4.515	0.232	10%	13.911	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (131،1) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (131،1) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرة على التحليل والتميز المؤسسي): يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار لتأثير القدرة على التحليل في المتغير المعتمد التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (38.289) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1،131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما نسبته (23%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.412) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل بالقدرة على التحليل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.412).

جدول (5)

تأثير القدرة على التحليل في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
القدرة على التحليل	التميز المؤسسي	3.389	0.412	23%	38.289	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (131،1) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (131،1) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإعادة التصميم في التميز المؤسسي): يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار لتأثير اعادة التصميم في المتغير المعتمد التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (19.515) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1،131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما نسبته (13%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.261) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل اعادة التصميم بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.261).

جدول (6)

تأثير اعادة التصميم في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبى

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
عادة التصميم	تميز المؤسسي	0.350	0.261	3%	9.515	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (131،1) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (131،1) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاتصال التنظيمي في التميز المؤسسي): يوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار لتأثير للاتصال التنظيمي في المتغير المعتمد التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي ، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (46.481) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1،131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) ما نسبته (26%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي ، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.415) وتشير إلى ان التغير الذي يحصل للاتصال التنظيمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.415).

جدول (7)

تأثير للاتصال التنظيمي في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الاتصال التنظيمي	التميز المؤسسي	3.351	0.415	26%	46.481	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتحسين المستمر في التميز المؤسسي): يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحسين المستمر في المتغير المعتمد التميز المؤسسي، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (55.910) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (30%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.429) وتشير إلى ان التغيير الذي يحصل للتحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.429).

جدول (8)

تأثير للتحسين المستمر في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
التحسين المستمر	التميز المؤسسي	3.303	0.429	30%	55.910	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة التي مفادها (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للميزة التنافسية في التميز المؤسسي): يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الميزة التنافسية في المتغير المعتمد التميز المؤسسي ، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (13.231) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (9%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.206) وتشير إلى ان التغيير الذي يحصل للميزة التنافسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.206).

جدول (9)

تأثير الميزة التنافسية في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
الميزة التنافسية	التميز المؤسسي	4.746	0.206	9%	13.231	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

7. علاقة تأثير اجمالي لإعادة هندسة العمليات الادارية في التميز المؤسسي: يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار لتأثير إعادة هندسة العمليات الادارية في المتغير المعتمد التميز المؤسسي، ويلاحظ ان هذا البعد حقق تأثيراً معنوياً في التميز المؤسسي، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (58.747) وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وتحت درجة حرية (1,131) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (31%) من مقدار المساهمات الحاصلة في التميز المؤسسي، كما ان قيمة معامل (β) بلغت (0.575) وتشير إلى ان التغيير الذي يحصل لإعادة هندسة العمليات الادارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة امكانية التميز المؤسسي بمقدار (0.575).

جدول (10)

تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في التميز المؤسسي باستخدام النموذج الخطي اللوغارتمي الرتبتي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة a الثابت	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
إعادة هندسة العمليات الإدارية	التميز المؤسسي	2.466	0.575	%31	58.748	يوجد تأثير

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,131) = 3.92

- قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,131) = 11.4

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ومن خلال نتائج تحليل علاقة تأثير متغير إعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها في التميز المؤسسي يتضح الآتي:

- ان جميع النماذج الخطية اللوغارتمية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.05) و (0.01) وكما موضح في الجداول المذكورة انفاً، وبهذا فإن جميع العلاقات التأثيرية كانت معنوية ، لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الاستنتاجات

1. ان إعادة هندسة العمليات تُعد تقنية مناسبة تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال إعادة التصميم الجذري لتلك الوظائف الأمر الذي يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية بشكل يعمل على تحقيق عوامل النجاح الأساسية لأي منظمة والتي تتمثل في تحقيق رغبات الضيوف والاستجابة السريعة لمتطلباتهم والمرونة العالية في العمليات.
2. ان الاهتمام بإعادة هندسة العمليات الإدارية في الفنادق المبحوثة كان بنسب جيدة، اذ ان اجمالي إجابات مجتمع الدراسة عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير أو أبعاده كانت تتفق بشكل جيد، وهذا يؤشر الترابط بين أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية كون أحدها يدعم الآخر ويكملها، وجميعها تعبر عن وجود أثر لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الفنادق المبحوثة في تحقيق التميز المؤسسي.
3. لتطبيق تقنية إعادة هندسة العمليات الإدارية مزايا متعددة منها، التعرف على تفضيلات الضيوف والمواصفات التي يحتاجها من خلال تحديد أبعاد الجودة كالأداء وامكانية الخدمة والتركيز على الجودة المدركة.
4. ان سبب الاهتمام بموضوع التميز المؤسسي وبشكل مركز في وقتنا الحالي هو نتيجة لاهتمام المنظمات بتحقيق المستويات العالية من الأداء، والتطور السريع لحركة الجودة وظهور نماذج جوائز الجودة والتي اعطت حافزاً للتميز المؤسسي، وأصبحت المنظمات تسعى لتحقيق متطلباتها للوصول إلى حالة التفوق التي تشير إلى اسلوب شامل للعمل والاهتمام بمصالح المنتفعين وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الأمد البعيد من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية وتطوير العلاقات مع الضيف وتميز الأداء.
5. ان السعي لتحقيق التميز المؤسسي ليس الغاية الوحيدة التي ترغب المنظمة في تحقيقها، بل يُعد بداية الطريق من أجل العمل المستمر لتحقيق نتائج تنافسية في كل مرة ولجميع مستويات المنظمة.
6. وجود اهتمام وحرص حقيقي من قبل ادارات الفنادق المبحوثة في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي وبنسب جيدة اذ ان اجابات مجتمع الدراسة عن جميع الفقرات كانت تتفق معها، وهذا يعطي مؤشرا على ان ادارات الفنادق المبحوثة تسعى جاهدة لتقوية سمعتها من خلال تلبية حاجات الأفراد العاملين وحاجات و رغبات الضيوف، وتطوير العلاقات والتعامل بلباقة وادامة الثقة بينها، وصولاً منها لتحقيق التفوق المؤسسي.

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 لا بد من وجود قناعة ادارة 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 كبير لعملية تكوين رؤية مشتركة بين الأقسام الأخرى عن تعزيز التميز المؤسسي، وتشجيع الأفراد العاملين على ابداء مقترحاتهم وملاحظاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطور بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير الأقسام وتحسين أداء الافراد فيها والمحافظة على مستوى متفوق للأداء ينعكس وبشكل ايجابي على الفندق كي يتبوأ موقفاً 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 التميز المؤسسي.

5. التأكيد على ادارات الفنادق المبحوثة على ان اعادة هندسة العمليات الادارية ستتلور 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 والمشاورة الجماعية مع الأفراد العاملين، حيث يسهم ذلك بإعطاء دافع لهم للاهتمام بتنفيذ القرارات ودعمها.

المصادر

المصادر العربية

أولاً : الكتب

1. ابراهيم، يحيى، (2001)، "إدراك المسؤولين لمفهوم الاجتماعية"، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
2. ابو بكر، مصطفى محمود، (2000)، "دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. البروراي، نزار عبد المحيد رشيد، (1999)، "اعادة هندسة نظم العمل كمدخل لتميز المنظمات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 28، تموز.
4. البعلبكي، منير، (2012)، "المورد القريب قاموس حبيب انكليزي-عربي"، ط5.
5. بلهادي، سعيدة، (2007)، "تنمية الابداع الاداري المتميز"، الدار الجامعية للنشر، الجزائر.
6. حسن، عبد العزيز علي، (2003)، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية وتميز بلا حدود"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
7. الحسيني، احمد بن عبد الله، (1994)، "علاقة الاشراف الاداري بكفاءة اداء العاملين"، الرياض.
8. حنفي، سامر، (2005)، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الاداء المتوازن"، كتاب منشور، القاهرة.
9. حنفي، عبد الغفار، (1990)، "السلوك التنظيمي وادارة الفاعلين"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
10. خليل، نبيل مرسي، (1998)، "الميزة التنافسية في مجال الاعمال"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.
11. الرب، سيد محمد، (2009)، "موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الاعمال"، ط1، دار الكتب المصرية للطباعة، القاهرة.
12. الرفاعي، ممدوح، (2006)، إعادة هندسة العمليات، ط1، عين شمس للطباعة والنشر، القاهرة.
13. الرفاعي، ممدوح، (2006)، إعادة هندسة العمليات، ط1، عين شمس للطباعة والنشر، القاهرة.
14. زايد، عادل، (2003)، "الاداء التنظيمي المتميز الى منظمة المستقبل"، دار الكتب المصرية للطباعة، القاهرة.
15. زايد، عادل، (2007)، "الاداء التنظيمي الطريق الى الاداء المتميز"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
16. السكارنة، بلال خلف، (2013)، "التطوير التنظيمي والاداري"، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
17. سلطان، تركي ابراهيم، (1996)، "هندسة التغيير الجذري لفن الادارة المنهجية والتطبيق"، القاهرة.
18. السلمي، علي، (2002)، "ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة المعاصرة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. شافير، سكوت وميردث، جاك، (2005)، "ادارة العمليات منهج عملية الاعمال بصفات الانتشار"، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
20. الشماخ، خليل محمد، (2001)، "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال"، دار النشر للتوزيع والطباعة، عمان.
21. عبد الحفيظ، احمد صالح، (2003)، "كيف تطبق منهج الهندرة خطوة بخطوة"، دار وائل للنشر، عمان.
22. عبد الله، علي، (2002)، "التحولات وثقافة المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
23. عشوي، مصطفى ولوصيف، سعيد، (1992)، "الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية"، الدار الجامعية للنشر، الجزائر.
24. العطية، ماجدة، (2003)، "سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
25. عقيلي، عمر وصفي، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، (2001)، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
26. علام، صلاح الدين محمود (2006)، "القياس والتقويم التربوي والنفسي"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة.
27. فريد، اسامة محمود، (2009)، "مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك"، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
28. كنعان، نواف، (2002)، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر، عمان.
29. اللوزي، موسى، (1999)، "التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
30. المرجوشي، ايمن محمود، (2008)، "تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية"، دار النشر للجامعات، القاهرة.
31. منصور، طاهر محسن، الخفاجي، نعمة عباس، (2010)، "نظرية المنظمة مدخل العمليات"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
32. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعي، ماجد راضي، (2009)، "اساليب البحث العلمي"، دار الحامد للنشر، عمان.
33. هامر، مايكل وشامي، جيمس، (1995)، "اعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات"، دار شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة.

ثانياً : البحوث والدوريات والمجلات

1. حسن، محمد حربي، (1999)، "هندرة الاعمال وتكنولوجيا المعلومات"، بحوث المؤتمر العلمي السنوي، كلية الإدارة والاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، العدد 2، ايار.
2. يوسف، مدين، (2012)، "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 5.

ثالثاً : الرسائل والاطاريح الجامعية

1. العبادي، هاشم فوزي، (2011)، "تشخيص مؤثرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية ادارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. موسى، محمد يعقوب، (2012)، "أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الاعمال في نتائج الاداء"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان.
3. الهاشمي، شيماء محمد صالح حميد، (2003)، "دور ثقافة المعلومات في اعادة هندسة العمليات الادارية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. يوسف، بسام عبد الرحمن، (2005)، "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز"، اطروحة دكتوراه، فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

رابعاً : المصادر الاجنبية

A-Books

1. Bratton, John & Gold, Jeffrey, (2003), "Human resource management- theory and practice", third edition, path press , path, great Britain.
2. Chase, Richard B., Aquilano, Nigholas, J., & Jacobs, Robert, F., (2001), "operation Management for competitive Aduantage", 9th ed, McGraw-Hill co.
3. Chase, Richard B., Aquilano, Nigholas, J., & Jacobs, Robert, F., (2001), "operation Management for competitive Aduantage", 9th ed, McGraw-Hill co.
4. Chase, Richard B., Aquilano, Nigholas, J., & Jacobs, Robert, F., (2001), "operation Management for competitive Aduantage", 9th ed, McGraw-Hill co.
5. Daft, Richard, L., (2001), "organization theory and Design", 7th ed, south western college publishing, USA.
6. Davis, Mark M. & Aguilano, Nicholas J. & Chase, Richard B., (2003), "Fundamentals of operations Management" 4th ed, McGraw-Hill companies.
7. Dumas, M., Aalst, van der & Hofstede, Arthur, editor, (2005), "process Aware Information system-Bridging people & software through Technology", John Wiley & sons, New Jersey.
8. Durker, P.F., (1998), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Reviw.
9. Fabienne Guerra, (2007), "pilotage strategiquedel entreprise", Deboeuy, Bru xelles.
10. Goetch, David & Davis, Stanley, (2010), "Quality management for organizational excellence", 6th ed, prentice Hall, New Jersey.
11. Grote, Dick, (2002), "The performance Appraisal Qustion & Answer Book survival Guide for managers", united states of America.
12. Hammer, Michael & champy, James, (1990), "Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Collins publisher Inc., Adobe Acrobat E-book Reader Edition.
13. Hammer, Michael & champy, James, (2001), "Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution", Harper Collins publisher Inc., Adobe Acrobat E-book Reader Edition.
14. Hammer, Michael, (1990), "Reengineering Work: Don't Automate obliterate", Harvard Business review.
15. Hansen, G.A., (1997), "Automating Business process Reengineering", 2th Ed, prentice-Hall.
16. Hansen, G.A., (1997), "Automating Business process Reengineering", 2th Ed, prentice-Hall.
17. J.R. Evans, (1997), "production operations management", 5th ed., west publishing co.
18. Khalil, Tarek M., (2000), "Management of technology, thekey competitiveness and Wealth creation", the McGraw-Hill companies Inc, USA.
19. Khalil, Tarek M., (2000), "Management of technology, thekey competitiveness and Wealth creation", the McGraw-Hill companies Inc, USA.
20. Kotler, Philip, (2000), "marketing management", prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
21. Krajewski, Lee J. Ritgman, Larryp. 8 nolhotra, Manoj, K., (2013), "operation Management process & supply chains", pearson Education, England.
22. Lawler III, Edward E. & Mohrman, susan, Albers & Benson, George, (2001), "organizing for High performance", John wiley & sons., Inc., Sanfrancisco.
23. Lawler, Edward & Mohrman, susan, Albers & Benson Gorge, (2016), "organiging for High performance", John wiley & sons, Inc., san Francisco.
24. Parker, B., (1998), "Globaligation and Business practice", sage publications, U.S.A.
25. Reid, Dan R. & sanders, Nada R., (2010), "Operation management- An Integrated Approach", 4th ed, John wiley & sons, (Asia),Inc., International student version.

26. Roberts, Lon., (1994), "process Reengineering, the key to Achieving Breakthrough success", ASQ Quality press, Wisconsin.
27. Russell, Roberta's & Taylor III Bernard W., (2004), "operations Management", 4th ed, prentice Hall., New Delhi.
28. Simon, Kai A., (1994), "Towards a theoretical framework for Business process Reengineering".

B- Researches & Periodicals & Journals

1. Bourne, Lynda, (2015), "The six functions of governance", Advisory Article, PM world Journal, Vol.III, Issue XI-November.
2. Horsted, J, & Doherty, (1994), "Integrating Business process Redesign & Human Resource management", Business change & Reengineering, Vol.1, No.4.
3. Olalla, Marts Forras, (2000), "information technology in Business process Reengineering", the Forty, seventh international Atlantic, Vol.6, No.3.
4. Sidikat, Adeyemi & Ayanda, Atmumukaila, (2008), "Impact Assessment of Business process Reengineering organizational performance", European Journal of social science, Vol.7, No.

C-Articles & Conference

1. Gordon, Paul.J,(1997),"Ten Strategic Audit Questions", Business Horizons/ September-October.
2. Zigiari, Sotiris, (2000), "Business Process Reengineering",A report produced for the Ecfuded project INNOREGIO project .

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