



مجلة دراسات محاسبية ومالية ايجاد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

Effect Wisdom Management in Differentiation Strategy for Service Operations
Exploratory Search of the Views of A Sample of the Officials
in the General Establishment of Civil Aviation

أ.م.د. انتظار احمد الشمري
كلية الإدارة والإقتصاد - الجامعة المستنصرية

م.م. مها صباح ابراهيم محمد
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد

المستخلص

اليوم ، يعتمد نجاح أو فشل المنظمات على امتلاك مدراءها للحكمة التي عدت مفتاح النجاح التنظيمي في بيئة الأعمال ، واتخاذ القرارات الصحيحة ، وخلق القدرة على العمل والتفكير نحو تحقيق التمييز لمنتجات وخدمات المنظمة . لهذا سعى هذا البحث إلى استقصاء العلاقة بين إدارة الحكمة وإستراتيجية التميز لعمليات الخدمة ، وقد تم اختبار تلك العلاقة في ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان الموزعة على عينة تضم (98) من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني . واستخدم البحث أساليب الإحصاء الوصفي ك (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري) في تحديد قوة متغيرات البحث ، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية ك (معامل ارتباط الرتب لسبيرمان) لاختبار فرضياته . وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين بدلالة أبعاد كل منهما ، وهذا يقود إلى أن امتلاك القادة للرؤيا والبصيرة والخبرة والكفاءة في العمل ، سيسهم في وضع خطة إستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة . وخلص البحث إلى تقديم بعض التوصيات .

Abstract

Today, the success or failure of organizations depends to possess the wisdom of their managers promised that the key to organizational success of the business environment, making the right decisions, and create the ability to work and think towards discrimination of products and services the organization . Seek this research to investigation the relationship between the wisdom management and differentiation strategy for service operations . It was a test of that relationship in light of the results of the analysis of the data collected through the questionnaire distributed on a sample from (98) Director Mangers, head of department and head of division in the General Establishment of Civil Aviation . The research used descriptive statistics such as (Mean , Standard Deviation) in determining the strength of variables , and non-parametric deduction statistics such as (spearman correlation coefficient) to test the hypotheses . The results show Significant effect & correlation relationship between the two variables due to their dimensions . So , it leads to the possession of the leaders of vision and insight, experience and competence in the work, will contribute to the putting of astrategy plan for researched the organization levelThe research provided some ecommendations

*بحث مستل عن أطروحة الدكتوراه الموسومة (إدارة الحكمة والأثر الوظيفي وأثرهما في بناء إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة) دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين والإقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران المدني .

المقدمة

يعتمد نجاح أو فشل المنظمات على الموارد التي تمتلكها ، وعلى ما تتضمنه هذه الموارد من معرفة وقدرات فكرية للإفادة منها في اتخاذ القرارات في الحالات الغير متوقعة . لهذا ، تحتاج الإدارة إلى قادة الأعمال الحكماء لضمان الاستعداد للتحديات والتهديدات واقتناص الفرص ، والعمل على تطوير سلسلة من القدرات والمهارات التي تركز على الذكاء ، والحكم والقدرة على تشجيع التفكير الابتكاري لتحسين الإنتاجية وخلق التميز للمنتج / الخدمة للمنظمة . ولهذا أتخذ مفهوم الميزة التنافسية موقع الصدارة في مناقشات استراتيجيات الأعمال وإحدى التحديات الرئيسة التي تواجه منظمات اليوم ، لاسيما منظمات الخدمة العامة التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها ، ولهذا تأتي استراتيجية التميز لتقدم إطاراً أكبر لهذه المنظمات لإنتاج منتج / خدمة مع قيمة أكثر ، وميزات مرغوب فيها كوسيلة للتعامل مع متطلبات الزبائن المتجددة . وهذا كان من بين الاسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع في إحدى قطاعات الأعمال المهمة ألا وهو القطاع الخدمي في المنظمة قيد البحث .

1- المنهجية

1-1- مشكلة البحث

تعمل المنظمات على تحقيق التميز في طبيعة الخدمات المقدمة وبشكل مستمر ، لهذا كان لا بد من العمل على توجيه أنظار المدراء نحو التفكير المنطقي واستخدام المعرفة والبصيرة والرؤيا والاستشراف من اجل تحقيق هذا الهدف عن طريق تبني احدى الاستراتيجيات التنافسية لتكسب المنظمة الميزة التنافسية على الأمد الطويل في البيئة دائمة التغيير ، باعتبار أنه إحدى القطاعات المهمة والحيوية والتي تحتاج لتوظيف مفاهيم إدارة الحكمة لتبني استراتيجية التميز لعمليات الخدمة ، وهذا سيتطلب التركيز على تلبية احتياجات الزبائن بتقديم الخدمة ذات الجودة العالية ، وبطريقة متميزة ومختلفة عن المنافسين ، وصولاً لتحقيق الأداء العالي والتوسع والابتكار في المستقبل. وعن طريق الزيارات الميدانية التي تمت للمنظمة قيد البحث يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي :

1. ما المرتكزات الفلسفية والأسس المفاهيمية لموضوعات البحث ومتغيراته ؟
2. ما مدى إدراك مفهوم إدارة الحكمة في المنظمة قيد البحث ؟
3. ما العلاقة والأثر لإدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة في المنظمة المبحوثة ؟

2-1- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من طرحه لأحدى الموضوعات المهمة في حقل الإدارة ؛ لأن العديد من الأفراد والمنظمات لا يفكرون ولا يعملون بحكمة وأنهم بحاجة لها ، فضلاً عن كونها العملية الجوهرية والطريق للبدء بالعمل بمستوى أعلى من الرؤيا والبصيرة والقدرة على تشجيع التفكير الابتكاري لتحسين الإنتاجية . لهذا يمكن إجمال أهمية البحث بالآتي :

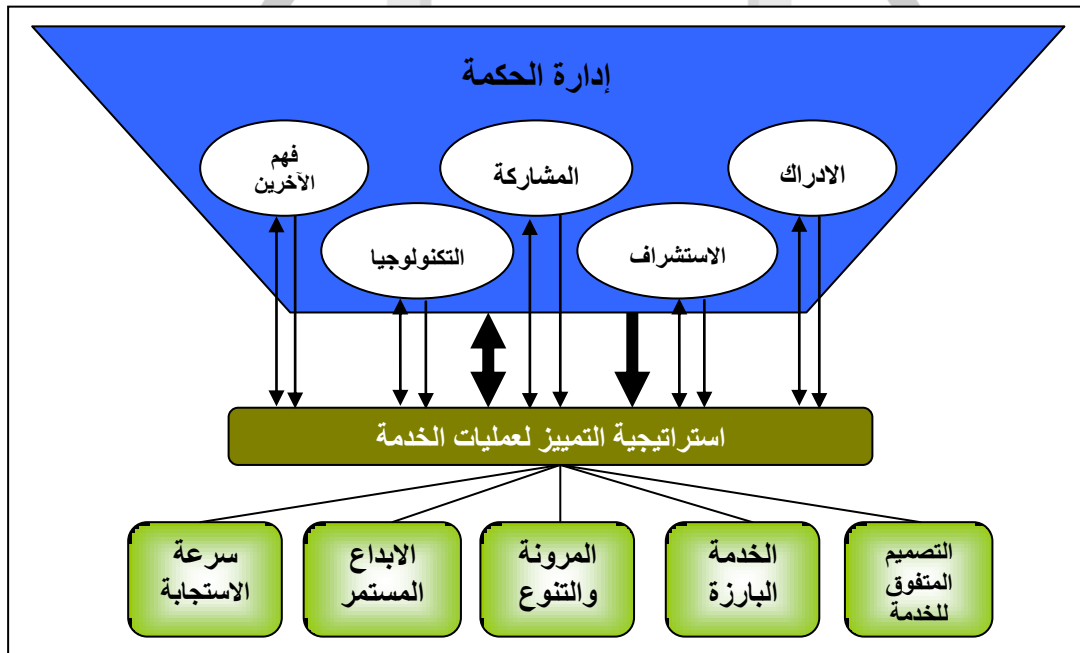
1. الكشف عن الدور الكبير لإدارة الحكمة ومدى تأثيرها في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة.
2. العمل وفق أساليب إدارة الحكمة التي تقود الجميع نحو التفكير بالطرق الجديدة لتقديم أفضل الخدمات ، والحرص على الأداء العالي وتحسين الموقف التنافسي .
3. التركيز على استراتيجية التميز لعمليات الخدمة في المنظمة المبحوثة بوصفه قطاعاً حيوياً ومهماً ويحتاج للارتقاء بمستوى التقدم والتطور المعرفي .

3-1- أهداف البحث يمكن أجمال أهداف البحث الحالي في الآتي :

1. تحديد العلاقة بين إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد .
2. بيان تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد .

4-1- المخطط الفرضي للبحث

تم أعداد المخطط الفرضي الذي يعطي التصور الأولي لمتغيرات البحث (إدارة الحكمة ، استراتيجية التميز لعمليات الخدمة) وأبعادهما .



شكل (1) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : أعداد الباحثين .

5-1- فرضيات البحث

اعتماداً على مشكلة البحث وأهدافه يتم التحقق من الفرضيتين الآتيتين :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد.
2. يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.01) لإدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد .

6-1- منهج البحث

لأجل اعتماد منهج نظامي لإستجلاء مضامين مشكلة البحث ، وسبل الغور في أبعادها المعرفية والعملية ، وتحليلها وتفسيرها على وفق أسس منهجية علمية رصينة ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . Analytic Descriptive Approach الذي يلاءم الدراسات والبحوث التي تتبنى المدخل المعرفي في استقصاء الظاهرة التي بلورتها مشكلة البحث ، ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للبيانات والمعلومات المتحصل عليها ، فضلاً عن إمكانيةه في الجمع بين أكثر من أسلوب بحثي في آن واحد عن طريق الملاحظة والاستفسار والإجابة والمقابلات الشخصية التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات بشكل مباشر .

7-1- حدود البحث

1. الحدود النظرية : ركز البحث على المتغيريين (إدارة الحكمة ، استراتيجية التميز لعمليات الخدمة) .
2. الحدود المكانية : أختيرت المنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي .
3. الحدود البشرية : أختير عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني عينة البحث .
4. الحدود الزمانية : تمثلت بمدة إعداد البحث في المنشأة العامة للطيران المدني ، والتي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ، وتوزيع الاستبانة وإعادتها ، ومقابلة المسؤولين وندارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث ، وأهدافه ، ومتغيراته للمدة من (4 / 2 / 2014) لغاية (18 / 6 / 2014) .

8-1- أساليب جمع البيانات

تم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات وكالاتي :

1. الجانب النظري : تم الاستعانة بما متوفر من مراجع ودوريات وشبكة الانترنت التي وظفت في بناء الجانب النظري .
2. الجانب التطبيقي : تم أعداد الاستبانة والتي عدت الوسيلة الرئيسة بعد أن تم صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيري البحث (ملحق (1)) بالافادة من الجانب النظري التي تناولت هذين المتغيرين . وتم توظيفها كي تتلاءم مع بيئة المنظمة المبحوثة . وقد تم بناء مقياس متغيرات البحث كما في الجدول (1) .

جدول (1) : مصادر أعداد استبانة البحث

المصادر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
أعداد الباحثين بالإفادة من الدراسات السابقة	المعلومات التعريفية	
(monika Ardel , 2003)	الإدراك	إدارة الحكمة
Deborah Soule , 2012) و (Caroline Bassett , 2011) ((Reynhardt 2010) و	المشاركة	
(Greene & Brown , 2009) و (الكرمي ، 2012)	فهم الآخرين	
(العذاري ، 2008) و (الدليمي ، 2013)	الاستشراف	
(Gan & Zhu , 2007) (Rooney et al. , 2010) و	التكنولوجيا	
تم تكييف خيارات إستراتيجية التميز التي أشار إليها عدد من الكتاب والباحثين ، والاسترشاد بما أكده (Evans , 1997 : 86) و (محسن والنجار ، 2006) بأنه يمكن مقابلة توقعات الزبون عن طريق التركيز على أي بُعد من الأبعاد المرتبطة بالجودة وبما يتوافق وطبيعة الخدمة المقدمة في المنظمة المبحوثة	التصميم المتفوق للخدمة التميز بالخدمة المرونة والتنوع الإبداع المستمر سرعة الاستجابة	

أ. صدق الاستبانة . **Validity Questionnaire** : يُعبر الصدق عن " القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه ، أي المدى الذي تمثل فيه أداة القياس الخصائص التي تكون موجودة في الظاهرة قيد البحث " ، فالصدق سمة ضرورية تلازم كل أداة يُراد تطبيقها للحصول على بيانات ومعلومات دقيقة بصدد الظاهرة المبحوثة ، وللتحقق من صدق استبانة البحث تم أعداد اختبارات الصدق الآتية :

(1) **الصدق الظاهري . Face Validity** : يعني الصدق الظاهري " أن كل فقرة من فقرات الإستبانة تتسم بالوضوح معناً وصياغةً ، وتصمم بأسلوب منطقي " . وقد تم تقديم أدوات قياس البحث بصورته الأولية إلى مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصون بلغ عددهم (11) مُحكم (ملحق (2)) للأخذ بتوجيهاتهم حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتدوين ملاحظاتهم وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات لتصبح أكثر اتساقاً وأهداف البحث ، وتم الاعتماد على مربع كاي (χ^2) لمقارنة آرائهم بصدها وكما يتضمنها الجدول (2) .

جدول (2) : استجابات آراء الخبراء بصدق فقرات الاستبانة

النتيجة	درجة الحرية	قيمة χ^2		النسبة %	استجابات الخبراء		ارقام الفقرات	المتغير
		الجدولية	المحسوبة		معارض	مويد		
دال لصالح المؤيدين	14	29.14	62.50	%100	-	11	10,9,7,5-3,1 25,21,20,17,15-13,	ادارة الحكمة
دال لصالح المؤيدين	5	15.08	64.18	%91	1	10	24,16,12,11,8,2	
دال لصالح المؤيدين	1	6.63	8.92	%82	2	9	22,18	
دال لصالح المؤيدين	1	6.63	7.56	%73	3	8	23,4	
دال لصالح المؤيدين	9	21.66	55.00	%100	-	11	,10,9,5,4 25,24,20,19,15,14	استراتيجي ة التمييز لعمليات الخدمة
دال لصالح المؤيدين	6	16.81	51.52	%91	1	10	22,17,16,13,12,6,3	
دال لصالح المؤيدين	7	18.47	18.84	%82	2	9	23,21,18,11,8,7,2,1	

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء استجابات خبراء التحكيم .

a. صدق المحتوى . **Content Validity** : هو " قدرة الأداة للتعبير عن الهدف الذي صممت لقياسه فعلاً " .
وتدعى بطريقة المقارنة الطرفية باعتبارها من الطرق الأحصائية الأكثر شيوعاً ، إذ يتم ترتيب درجات الإجابة عن عبارات الإستبانة تنازلياً أو تصاعدياً ، وتقسمها على مجموعتين متساويتين ، وأخذ (27%) من أعلى الدرجات و(27%) من أدناها ، ثم قياس الفرق بين المجموعتين باعتماد اختبار (t) ، ومقارنتها مع قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة معين ودرجة حرية (n_1+n_2-2) ، إذ بغت قيمة (t) المحسوبة (3.523) وهي أكبر من القيمة الجدولية

(1.654) وهذا ما أكد صدق المحتوى للاستبانة .

9-1 مجتمع البحث وعينته

بناءً على مخطط البحث الفرضي ، تم اختيار المجتمع الذي يمكن التعرف عليه (المجتمع المكاني) متمثلاً بالمنشأة العامة للطيران المدني في مطار بغداد الدولي ، ويوضح الجدول (3) أعداد وصفات المجتمع للبحث .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني *

جدول (3) : أعداد وصفات مجتمع البحث

المجموع	العدد		الصفة
	أناث	ذكور	
1	-	1	مدير عام
1	-	1	معاون مدير العام
17	3	14	مدير قسم
80	26	54	مسؤول شعبة
66	8	58	مسؤول وحدة
171	59	112	الكادر الهندسي
809	276	533	الكادر الإداري
1023	197	826	الكادر الفني
2168	569	1599	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على البيانات من شعبة الإحصاء للمنشأة العامة للطيران المدني .

وجاء اختيار عينة البحث المتمثلة بـ (مديري الأقسام ومسؤولي الشعب) ، وبما يسجم مع طبيعة متغيرات البحث التي تستلزم فهماً وادراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة ، وبوصفهم مراكز لاتخاذ القرار والمسؤولين المباشرين عن إعادة تصميم الوظائف بما يتلائم وتحقيق لأهداف . وقد تم توزيع (100) استبانة على مديري الأقسام ومسؤولي الشعب ، وتم استرجاع (98) استمارة صالحة للتحليل . ويوضح الجدول (4) وصفاً لأفراد العينة المبحوثة وأبرز خصائصها .

جدول (4) : خصائص عينة البحث

العدد والنسبة المئوية		المؤشرات	المعلومات التعريفية
النسبة	العدد		
%70	69	ذكر	النوع الاجتماعي
%30	29	أنثى	
%100	98	المجموع	
%27	26	أقل من 40 سنة	العمر
%21	21	40-49	
%38	37	50-59	
%14	14	60 سنة فأكثر	
%100	98	المجموع	
%13	13	اعدادية	المؤهل العلمي
%1	1	دبلوم تقني	
%80	78	بكالوريوس	
%4	4	دبلوم عالي	
%2	2	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
%100	98	المجموع	

%23	23	أقل من (10) سنوات	مدة الخدمة
%21	21	10-20	
%20	20	21-30	
%35	34	30 سنة فأكثر	
%100	98	المجموع	
%1	1	مدير عام	المنصب الحالي
%17	17	مدير قسم	
%82	80	مسؤول شعبة	
%100	98	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبانة البحث .

10-1- الوسائل الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث الحالي وتحليل النتائج بدقة ، اعتمد عدد من الأدوات والوسائل الإحصائية في معالجة البيانات واختبار فرضيات البحث والتي تتلاءم وطبيعة البيانات وستضمن دقة العمل الإحصائي ، فضلاً عن الأدوات التي اعتمدت في إجراء اختبارات الصدق والثبات لفقرات الاستبانة ، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي الـ (SPSS) ، وعلى النحو الآتي :

$$1. \text{ معادلة مربع كاي } \chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} (\chi^2)$$

- الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي .
- الأهمية النسبية : لتحديد أهمية الفقرة في مجال البيانات قيد البحث.
- معامل الاختلاف (Variation Coefficient) : احد المقاييس المستخدمة لقياس درجة التشتت ، وتحسب قيمة التشتت كنسبة مئوية من قيمة مقياس النزعة المركزية ، لذا يحدد المتغيرات الأكثر تجانساً على وفق اجابات أفراد العينة .
- معامل ارتباط الرتب (Spearman) : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث لآراء أفراد العينة حول متغيراتها الرئيسية.

2 - الجانب النظري

1-2- مفهوم إدارة الحكمة

تُعد إدارة الحكمة تطور لإدارة المعرفة ؛ لأنها تركز على المعرفة التي يحملها الأفراد المتميزين وقدراتهم لنقل الخبرات فيما بينهم (Sridevi,2009:2) ، فالحكمة ما هي إلا (الاستخدام الأمثل للمعرفة ، الخبرة ، والتفاهم عن طريق ممارسة الحكم الجيد) عن طريق البصيرة واليقظة لممارسة الأنشطة التنظيمية للأعمال كافة (Bierly & et al., 2000 : 601) . فإدارة الحكمة هي " القدرة على اكتشاف الاختلافات الدقيقة بين ما هو صحيح وما هو ليس كذلك ، أي القدرة على التقاط المعنى من عدة مؤشرات متناقضة غالباً ومحفزة ، لتفسيرها بشكل تكاملي وشمولي ، لتعلم منها ، والتصرف بناءً عليها " (Bierly&et al.,2000: 605) ، وعرفها (العذاري ، 2008 : 75) بأنها " التعاطي مع الحكمة على أنها موردٌ للمنشأة يمكن إدارته على وفق أربعة أبعاد يمكن اختصارها بالـ (4Es) وهي (الكفاية ، والفاعلية ، وإمكانية الشرح المنطقي ، والأخلاقي) وذلك أسوةً بالمعرفة والمعلومات " ، وعبر عنها (Kolodinsky & Bierly , 2013 : 4) بأنها " الاعتماد على الخبرة والتطور الأخلاقي للعمل بالطرق الملائمة لموقع العمل " .

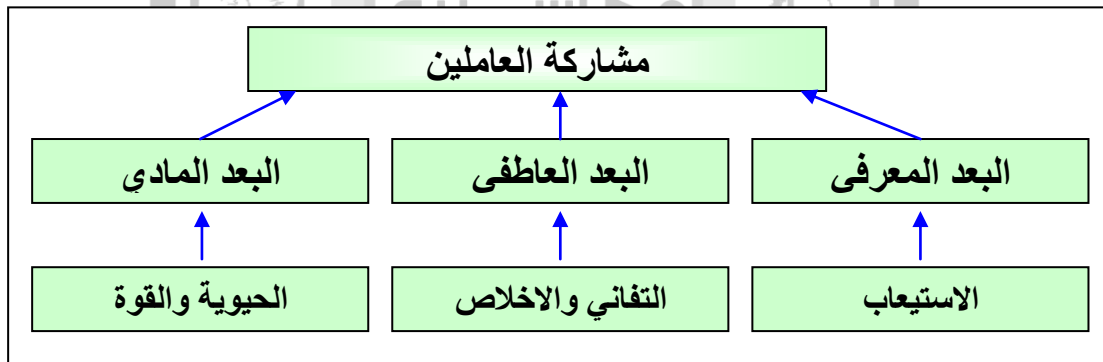
وعلى أساس ما تقدم وضعت الباحثين مفهومها النظري لإدارة الحكمة والذي يُشير إلى " القدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والأعمال ، كونها فعل من أفعال القادة لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية " .
فالحكمة هي التعبير الواضح والمثمر بشكل جوهري ، للتعبير عن الاحكام الجمالية وبشكل خلاق بأستخدام الخيال ، والأسلوب ، والتصميم ، والنوع الملائم ، والمهارة البلاغية ، والمعرفة والتأمل في تحقيق الانسجام وهذا هو فن التطبيق الانعكاسي ، وحسن السلوك الجيد والناجح في المجال العام.

2-2- أبعاد إدارة الحكمة :

1. الإدراك : **Perception** : في البيئة المليئة بالمثيرات يساعد الإدراك على تصنيف وتنظيم ما يتلقاه الفرد ، فيتصرف وفقاً لتفسيراته للحقيقة التي يراها ويدركها وتلك الكامنة في العمليات العقلية البشرية والتي تُعد من أهم وأصعب العمليات التي يتم التعامل معها ، إذ يعتمد الإدراك على المعرفة والخبرات السابقة والتي تكمن في عملية المسح البيئي الخارجي للمنظمة لإثبات معلومات جديدة أو بطلانها . (Heuer, 1999 : 7-8)
فالإدراك هو " أداة لاستقبال المعلومات أو المؤثرات الخارجية وتنظيمها وتفسيرها واختيار المناسب لها ، لخلق صورة شاملة للعالم المحيط بالفرد ، أو لترجمتها إلى سلوك " ، فهو يتأثر بـ (التجارب السابقة ، المعلومات ، المحفزات التي يتلقاها الفرد ، خصائص الفرد وعوامل البيئة المحيطة) (العزوي ، 2008 : 5) ، ويرى (Rao , 1 : 2008) أن الإدراك هو " العملية التي يقوم بها الأفراد لتنظيم وتفسير أدراكهم الحسي من أجل إعطاء معنى لبيئتهم " ويفسر (Musaba & et al., 2014 : 534) بأنه كلما استطاعت الإدارة التي تمتلك الخبرة والرؤيا

الاستراتيجية من أدراك الجوانب الأنسانية للأفراد العاملين في المنظمة ك (العدالة ، التعاطف ، الاستجابة والموثوقية) ، كلما أثر ذلك على تحقيق الكفاءة والفعالية في جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، لأن الأفراد العاملين هم الأقدر للسعي لتحقيق رضا الزبون ، باعتبارهم زبائن المنظمة الداخليين وأدراكهم لطبيعة بيئة عملهم والخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين .

2. المشاركة : **Participation** : يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ، وجاء هذا الاهتمام نتيجة التطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن ، فعن طريق عملية المشاركة يتم اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المناطة بها . وأشار (الرفاعي ، 2009 : 13-14) أن المشاركة هي " عملية متبادلة ذات اتجاهين ، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية ، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة ، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة " . إذ تتضح عملية ارتباط العاملين معرفياً وعاطفياً ومادياً مع الأبعاد الثلاثة وهي البعد المعرفي وارتباطه مع الاستيعاب لكونه يركز تركيزاً كاملاً بعمل واحد ، وارتباط البعد العاطفي مع التقاني والاخلاص عن طريق المشاركة القوية بعمل واحد وشعوره بالأهمية والحماس والالهام والفخر والتحدي ، وارتباط البعد المادي بالحيوية والقوة إذ تتميز المستويات العالية من الطاقة والقدرة العقلية أثناء العمل والاستعداد لاستثمار الجهد وبشكل مستمر لمواجهة الصعوبات (Reynhardt , 2010 : 12-13) وكما يوضحه الشكل الآتي :



شكل (2)

هيكل مشاركة العاملين في العمل

Sources : Reynharbt J.P.K., (2010) , " Examining the relationship between employee ngagement and perceived managerial wisdom " , Master of Business Administration , Gordon Institute of Business Science , University of Pretoria , P. (13) .

وترى الباحثين ، أن استخدام إدارة الحكمة حكمتها الفعالة نحو تطبيق مبدأ المشاركة من اجل زيادة درجة الإبداع والابتكار ومواجهة التحديات واطلاق طاقات الأفراد وجعلهم أكثر حرية في التعبير عن انفسهم ، وتقليل دوران العاملين والصراع والاعتراب .

3. فهم الآخرين : **Understanding of Others** : تم تصنيف محتوى العقل البشري إلى خمس فئات (البيانات ، المعلومات ، المعرفة ، الفهم ، الحكمة) إذ تتعلق الفئات الأربعة بالماضي وتتعامل مع ماذا تعرف ؟ ، أما الحكمة تتعامل مع المستقبل لأنها تشمل على الرؤيا والتصميم وبالتالي تتمكن الإدارة من خلق المستقبل والذهاب لأبعد من فهم النفس بدلاً من فهم الحاضر فقط. ويقصد بفهم الآخرين " الفهم العميق لتشكيلة واسعة من الأفراد في ظروف مختلفة ، والاهتمام الحقيقي للتعلم من الآخرين (اليقظة ، التعاطف) ، القدرة على اشراكهم ، والاستعداد لمساعدتهم ، وامتلاك مهارات الاتصال المتقدمة التي تساعد للتعبير عن الأفكار " (Greene & Brown , 2009 : 292) .

وأكد (Awazie , 2013 : 1-3) في أن الكثير من المنظمات الكبيرة تبدأ نشاطها بتقديم منتجات تتميز بالابداع مع المعرفة لما يمكن أن يقدمه للزبائن ولكن لا تمتلك الفهم الواضح لمشاكلهم ، وفي النهاية قد تفشل هذه المنظمات لأن المنافسين سيعرفون أكثر وبشكل أفضل عن هؤلاء الزبائن ، ولكن عن طريق تكوين الصورة الذهنية المناسبة التي تعتمد على الحكمة والبصيرة والحصول على النظرة الثاقبة للأمور والفهم الواسع والشامل ستحصل في النهاية على المعرفة الكاملة حول تحقيق الهدف . توضح الباحثين ، الدور المهم لفهم الآخرين في تفعيل إدارة الحكمة في كونها الإدارة القادرة على اتخاذ القرارات الصائبة ، والتوازن بين العقل والعاطفة ، وامتلاك المهارات الاجتماعية في العلاقات مع الآخرين .

4. الاستشراف : **Foresight** : يحمل الاستشراف في مضمونه بأنه (فن النظرة البعيدة أو الطويلة . The art of the long view) ومحاولة التعرف عليه ، واتخاذ السبل للتوصل إلى ذلك بدقة . وأوضح (العذاري ، 2008 : 98) ان الاستشراف " عملية إدارية يمكن إدارتها ، وتستند إلى المكونات الحدسية التي تُسبر أغوار المستقبل ، وبذلك فهي عملية تضم في جنباتها نسباً متباينة من العمليات الفكرية والتطبيقية التي تمثل السعي لإستجلاء المستقبل ويُشير (Switzer , 2013 : 1) إلى أنه " الوسيلة للحصول على وجهات النظر لما يحمله المستقبل والعمل إلى الخلف لتحديد ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها اليوم سعياً للتجربة في المستقبل المفضل غداً " . ويذكر (Tighe , 2012 : 2) قدرة إدارة الحكمة على توليد الصور المختلفة والأكثر دقة لمستقبل منظماتهم هو أعظم ميزة تنافسية ، وذلك عن طريق توقع التطورات الفريدة والمميزة التي لا تزال غير متوقعة من قبل منافسيهم والتي س تُحدد الحدود المقبلة للتخطيط الاستراتيجي الناجح للابداع والابتكار . فالاستشراف هو شريان الحياة لنجاح المنظمة لأنه يقدم قيمة عالية عن طريق استخدام مجموعة كبيرة من الأفراد الذين يصبحون عناصر أساسية في اكتشاف التغيرات المقبلة ، مما يسمح لبيئة الاستشراف بالتفكير بشكل جماعي وتسخير المعرفة والخبرة الجماعية لمستقبل المنظمة وتصميم الأنشطة الخاصة بما يتلائم مع الاستعداد للمستقبل (Leigh , 2003 : 4) .

وترى الباحثين ، أن إدارة الحكمة هي التي تمتلك القدرة لاستقراء المستقبل من أجل نجاح منظماتها ، فلا يمكن أن يستمر النجاح بدون وضع رؤية لمعالم المستقبل وخاصة في العصر الحالي نتيجة للتطورات الهائلة والمتسارعة في ميادين الحياة كافة .

5. **التكنولوجيا : Technology** : تحتاج منظمات اليوم للتعرف على كيفية الرد للظروف المتغيرة ، وهنا يحتاج المدراء في المستويات الإدارية كافة لمواجهة تلك الظروف بشكل سريع ، فلقد كان لظهور الثورة الصناعية وما رافقها من تراكم هائل من البيانات والمعلومات والمعرفة سبب في زيادة عدد المنظمات التي تعتمد على تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (نور الدين ، 2010 : 40) ، مما أثر في تحفيز المنظمات لإيجاد وسائل تستطيع حصر وتخزين وتوزيع ونشر وإعادة استخدام تلك البيانات والمعلومات . ويوضح (العذاري ، 2008 : 80) أن إدارة الحكمة وجدت لتحل مشكلات العالم عبر استعمالها للتقنية الفائقة المرتبطة بشكل وثيق مع الحكمة / الذكاء الأنساني . إذ تستند هذه الحلول إلى المعرفة وأسهم الأنظمة الخبيرة في صنع هذه الحلول ، وترتبط ما بين المعرفة في حقل محدد مع حزمة من تقنيات الإدراك التي تستند إلى بيانات المشكلة عن طريق دورها لنظم المعلومات ، وذلك لتقديم حلول للمشكلات التي تحتاج لقدرات الخبير الإنساني (ياسين ، 2003 : 111) و (الخفاف والعتيبي ، 2012 : 181) . وترى الباحثين ، أنه يمكن وصف التكنولوجيا باعتبارها جهداً منظماً لخدمة المجتمع ، وهذا يجعلها ظاهرة اجتماعية تكيفية تجسد الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على التغيرات البيئية في صورة إبداعات في (السلع و/أو الخدمات) التي تقدمها ، وفي الوسائل والعمليات الموجهة لإشباع الحاجات الإنسانية المختلفة.

3-2- مفهوم استراتيجية التميز

إن استراتيجية العمليات التي يقودها الزبون تتطلب جهوداً وظيفية مختلفة في مجالات المنظمة كافة لفهم حاجات زبائنها الخارجيين ولتحديد المقدرات التشغيلية التي تحتاجها المنظمة للتفوق على منافسيها . وتعمل هذه الاستراتيجية كذلك على الاخذ بالاعتبار حاجات الزبائن الداخليين أيضاً ؛ وذلك بسبب اعتماد الاداء الكلي الشامل للمنظمة على اداء عملياتها الجوهرية والمساندة التي يجب تنسيقها لبلوغ النتائج المرغوبة بالنسبة للزبائن الخارجيين (Krajewski & et al., 2010 : 33) ونتيجة المنافسة الشديدة في الاسواق المحلية والدولية ، والتقدم التكنولوجي السريع الذي أصبح أكثر حاجةً وتطلباً ، وضعت المزيد من الضغوط على المنظمات للسعي في البحث لتحقيق المزايا التنافسية (Spencer & et al., 2009 : 84) . ويوضح (Heizer & Render , 2009 : 34-37) من أجل تكوين نظام له ميزته الفريدة على المنافسين فلا بد من خلق قيمة للزبون بأسلوب كفوء ومستدام ، وتتاح امام مدراء العمليات ثلاث استراتيجيات اساسية يقود تنفيذها الى تحقيق مزايا تنافسية على ضوء استراتيجيات (التمييز . Differentiation ، الكلفة المنخفضة . Low Cost ، الاستجابة . Response) . وينفق (Dirisu & et al., 2013 : 263) أنه يمكن لاستراتيجية التمييز أن تكون الأداة للميزة التنافسية التي تعتمدها المنظمات لأجل توفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن الفردية . وبهذا تُعرف استراتيجية التمييز بأنها " استراتيجية تحديد الموقع لتقديم المنتجات أو

الخدمات التي تختلف عن عروض المنافسين والتي يكون الزبون على استعداد لدفع أعلى الأسعار " (Williams , 2002 , 276 :) ، وينظر (17 : 2007 , Minarik) إلى استراتيجية التمييز بأنها " تميز للمنتج أو الخدمة التي تقدم عن طريق المنظمة وعبر (110-111 : 2013 , Kalicanin & Knezevic) عنها بأنها " الاستراتيجية التنافسية الجذابة لتعدد حاجات ورغبات الزبائن المختلفة ، والتي يصعب تلبيةها من قبل نفس المنتج أو الخدمة " .

وترى الباحثين ، أن استراتيجية التمييز في السوق تتضمن خلق المنتجات والخدمات التي يدرك الزبون بأنها فريدة ، فهي تقدم مجالاً أوسع لإنتاج المنتجات ذات القيمة الكبيرة والتي تحمل ميزات خاصة كوسيلة للتكيف مع المنافسة الشديدة ، فضلاً عن ذلك ، يتم تطوير هذه الاستراتيجية عن طريق التمييز في ابداع المنتج ، الاستجابة للزبائن ، التسويق وإدارة العلامة التجارية ، والاستجابة للتعقيد البيئي ، إضافة قيمة لجعلها تتميز عن المنافسين .

4.2 أبعاد استراتيجية التمييز للخدمة

تُعد الخدمة حجر الزاوية والعمود الفقري في العمل اليومي للمنظمة الخدمية ، إذ تمثل الخدمة الجيدة موقعاً مهماً لجميع الأفراد العاملين في المنظمة وبالأخص لدى عاملي الخط الأمامي ، باعتبارها عنواناً للتمييز والرسالة الموجهة للزبائن عن نشاط المنظمة ، والدور الذي يمكن أن تؤديه في تطور المجتمع عن طريق التركيز على تلبية احتياجات الزبائن جميعهم ، تقديم الخدمة لكل زبون ، الانسجام مع توقعات الزبون . (العلاق ، 2009 : 150)

فالخدمة هي " مهمة التفاعل مع الزبائن بشكل شخصي عن طريق الاتصالات السلوكية واللاسلكية ، البريد الإلكتروني ، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية ورضا الزبائن " (147 : 2008 , Budayan) ، أو هي " الحزمة الأجمالية للسلع والخدمات التي تُباع للزبون والأهمية النسبية لكل مكون للزبون " (177 : 2010 , Coltman & et al.) ، أو هي " منتج غير ملموس يتضمن عملاً أو فعلاً أو أداء أو جهد لا يمكن تملكه ، وهي تقدم من خلال الجهد البشري أو الفني " (البكري ، 2011 : 257)

وفي إطار ما تقدم يمكن الاستدلال الى رسم صورة واضحة المعالم عن حقيقة ان الابعاد التنافسية هي التي يجري في حدودها تحديد المركز التنافسي للمنظمة ، وبالتالي يمكن وصفها شمولاً على النحو الآتي : Jacobs & et al. , (2009 : 23-24)

1. الكلفة او السعر ، تصنيع المنتج او تقديم الخدمة بثمن مقبول .
2. الجودة ، تقديم النتوج او الخدمة الافضل .
3. سرعة التسليم ، تصنيع المنتج او تقديم الخدمة بالسرعة المطلوبة.
4. موثوقية او معولية التسليم ، تقديم المنتج او الخدمة قبل في الموعد المتفق عليه او قبله.
5. مواجهة تغيرات الطلب ، تغيير الحجم لموائمة الطلب .
6. المرونة وسرعة تقديم المنتج الجديد ، تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات او الخدمات .
7. دعم وتلبية معايير ترتبط بمنتوج محدد ، ترتبط في الغالب بجانب الخدمات المرافقة للمنتوج من حيث خدمات مابعد البيع والدعم الفني اللازم . وفي هذا الصدد أكد (86-89 : 1997 , Evans) أن وحدة الأعمال

الاستراتيجية تستطيع مقابلة توقعات الزبون عن طريق تركيزها على أي بعد من الأبعاد العديدة المرتبطة بالجودة وهذه الأبعاد هي:

1. التصميم المتفوق للخدمة : **Superior Service Design** : يتحقق التفرد في مواصفات الجودة في التصميم أو من حيث وظائف الأداء بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج له القدرة على جذب الزبائن , Nisula (1 : 2012) ، ورأى (Fritsche , 2010 : 25-27) أن تصميم الخدمة هو واحد من أسهل الطرق للمنظمة التي يمكن أن تُنظم لتصبح أكثر كفاءة وقوة ومستعدة للتعرف على حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين ، وإن عملية التصميم لا تقتصر على الخدمة الجديدة ولكنها تتضمن التغييرات والتحسينات اللازمة لزيادة الحفاظ على قيمة الزبون بشكل دائم ، واستمرار تقديم الخدمات وتحقيق لمستويات الخدمة والمطابقة للمعايير واللوائح ، وقدرة المنظمات حول كيفية تطوير قدرات التصميم لإدارة الخدمة . فضلاً عن كون أن المدراء يستخدمون معرفتهم في اتخاذ أفضل القرارات في المجالات كافة كإدارة توافر الخدمات ، السيطرة على الطلب ، استخدام الطاقة المثلى، جدولة العمليات ، وتحديد المشاكل .

ورأى (Evans,1993:331) أن تصميم الخدمة هو " التخصص في كيفية إيصال الخدمة " ، أي بدأ عملية تصميم الخدمة مع مفهوم الخدمة وتنتهي مع تسليم الخدمة (Russell & Taylor , 2009 : 187) . هذا ويُعد تصميم الخدمة محرك التغيير في المنظمة ويمكنها من إقتناص الفرص الجديدة ، كما ويُتيح لها فرص التعلم والعمل الفرقي (الفرق المتعددة الوظائف التي تشترك في التصميم) ثم زيادة (العوائد ، والحصة السوقية ...) ، ويُحدد لمنظمات الخدمة (الزبائن ، والأسواق الجديدة لخدماتها) ، ويُثري ثقافة الإبداع فيها كشركة (South West) التي تصمم خدمات الطيران بحرص وعبر عمليات كفوءة ، مما جعلها تحقق أعلى رقم للمسافرين بين شركات الطيران الرائدة . (العزاوي ، 2008 : 80)

2. الخدمة البارزة : **Outstanding Service** : أوضح (Evans , 1997 : 87) إن الخدمة البارزة أو المتميزة هي " تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة " ، وعبر Paternoster (219 : 2008) عنها بأنها " تآزر جهود المنظمة التي يتم خلقها لتتجاوز حاجات وتوقعات الزبائن بشكل مستمر والتي تطابق تصوراتهم " .

وأن انتقال خدمة الزبون من الوظيفة الضرورية لحل مشاكل الزبون إلى خدمة توليد القيمة والتي هي استراتيجية التمييز في السوق ، إذ لم يُعد يقاس الأداء بالكلفة فقط ، وإنما أصبح رضا الزبون هو مقياس النجاح الرئيسي لخلق القيمة في المستقبل ؛ وذلك عن طريق الإفادة من الخدمات لتعزيز التواصل مع الزبون وتوليد رؤى الزبائن والمساعدة على تحويل المنظمة بأكملها إلى المنظمة التي تركز على الزبون (Holbling & etal., 2009 : 3) . وهذا ما أكدته (Meredith & Shafer , 2011 : 113-114) ان الاساس في نجاح المنظمة هو في تقديم تلك الخدمات المتميزة التي تخلق علاقات طويلة الأمد مع الزبائن . بالإضافة إلى ذلك ، حاجة المنظمات لهيكله النظام

الكلية الجديد للمنتجات أو الخدمات وليس لأساليب أو وسائل عمل أخرى ؛ وذلك من أجل التفوق على المنافسين (Jacobs & et al., 2009 : 27-28) .

3. المرونة والتنوع : **Flexibility & Variety** : أن ما يحتاج إليه المدراء اليوم ، هو القدرات البشرية لمواجهة التغيرات التي تحصل في السوق والتي تتطلب تبدل أو تقلب كبير جداً ومستمر في تصاميم المنتجات وهذا سيتم عن طريق المرونة والتنوع (Robbins & Coulter , 2009 : 372) ، إذ أن القدرة على تغيير وتكييف أنشطة العمليات لمواجهة الظروف والاحداث الغير متوقعة ، أو القدرة على التعامل مع الأفراد بصورة فردية ، ينعكس على تنوع المنتجات والخدمات لمقابلة الطلبات المختلفة للزبائن بالسرعة المطلوبة لينعكس على تقديم ميزة المرونة الى الزبائن (Slack & et al., 2004 : 43-44) . ويؤكد (Davis & et al., 2003 : 92) على أن التشكيلة الواسعة المتنوعة من الخدمات المعقدة تتطلب قوى عاملة لها القدرة على ممارسة الحكم الجيد في تقديم الخدمة ، وتميل هذه القوى العاملة إلى أن تكون ذات مستوى عالي من التعليم والتدريب لمواجهة متطلبات الزبون المتجددة ؛ وذلك لشدة المنافسة والحاجة لبعض الخدمات المتخصصة نتيجة لارتفاع مستويات معيشة الأفراد . ويوضح هذا الدور (آل مزروع ، 2010 : 19) في أن مهارة إدارة المنظمة تعتمد على اشراك الأفراد العاملين في كل أقسام المنظمة لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها من أجل أدراك رؤيا مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد اللازمة ، والحرص على الأداء العالي .

4. الإبداع المستمر : **Continuo's Innovation** : يُصنف العديد من الباحثين تطورات الخدمة والمنتج على أنها تشمل مجموعة من الأنشطة والابداعات الرئيسية والجديدة لمنتجات العالم ، وكل هذا يتطلب الاستجابة للمواقف التنافسية لتحسين وتطوير المنتج أو الخدمة . وهذا ما يوضحه (Dawson , 2007 : 7) في أن تقديم خدمات تستجيب لقوى السوق وتقوم توقعات الزبائن ، وعن طريق الإبداع الناجح الذي يُعد من مولدات الأرباح للمنظمة الذي يمكن استثماره من حيث الخدمات المقدمة ذات الأسعار المرتفعة . وأضاف (Shelton & Perclval , 2013 : 13) أن الإبداع هو المحرك لنمو الإيرادات السريعة والمربحة وتحسين المواقع التنافسية وتحقيق الرضا العالي للزبون ، وهذا يتطلب استعداد وقدرة المنظمة لتلبية متطلبات المستقبل ، والإفادة من الفرص والموارد في البيئة ، واستخدامها لتوليد الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ؛ وذلك عن طريق تمكن المنظمة من معرفة ما تريد تحقيقه ، والتعرف على رؤى الزبائن . ويبرز دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها عملية متعددة المراحل وتقوم المنظمة بتحويل الأفكار إلى تحسين المنتجات والخدمات أو العمليات من أجل التقدم ، التنافس ، وتمييز انفسهم بنجاح في السوق الخاص بهم . (Dirisu & et al., 2013 : 269)

5. سرعة الاستجابة : **Rapid Response** : إن قدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبون وبالذقة والسرعة المطلوبين ، تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقعات والعطلات في المكائن ، ومعدل غياب العاملين ، ودوران العمل ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية ، وأنظمة الرقابة ، وتحسين عمليات المناولة الداخلية ، وسياسات التخزين (Slack & et al., 1998 : 121) . فسرعة الاستجابة

هي " السرعة في التسليم والذي يعني بأن مجموع الوقت المطلوب الذي ينفق على تطوير وتصميم المنتج وانتاجه وتسليمه للزبون يكون قصيراً مقارنة بالمنافسين " (Evans , 1997 : 88) ، ويراها ، Richardson ، (2013 : 401) بأنها " الاستراتيجية التي تربط بين الشركة المصنعة والتجار لتوفير المرونة اللازمة للاستجابة بسرعة " ، وعبر عنها (Shackleton Group ، 2014 : 3) بأنها " التنفيذ الحاسم وفي الوقت المحدد للاستجابة بشكل مسبق للانتشار السريع للموجودات والموارد اللازمة للإفادة من الفرص ، أو تجنب التحديات أو الأزمات المحتملة " .

وفي ضوء ذلك ترى الباحثين ، أن الاستجابة هي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن ، والاستجابة بشكل سريع لشكاويهم ، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة وبما يُقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المنظمة التي يتعاملون معها . أي المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الأفراد العاملين عن طريق إعلام الزبائن بآجال الوفاء بالخدمة ، سرعة تنفيذ المعاملات وسرعة الرد على شكاوي الزبائن .

3- الجانب التطبيقي

1-3- عرض النتائج لمتغير إدارة الحكمة

يعرض الجدول (5) نتائج إستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير إدارة الحكمة وأبعاده الفرعية على المستوى الإجمالي ، في ضوء استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ، إذ حقق وسطاً حسابياً عاماً لمتغير إدارة الحكمة بلغ (3.16) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري (1.152) ، ومعامل اختلاف (36.5) ونسبة (63.2) .

جدول (5) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير إدارة الحكمة وأبعاده

(n= 98)

المبحث	ت	الفقرات	درجة					الوسط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
			أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً				
الاجراءات	1	ؤمن إدارة المطار بالتفكير بمنطق الرؤيا المستقبلية بشكل دائم.	15	33	24	19	7	3.31	1.161	35.2	66.2
	2	متلك إدارة المطار القدرة على التحليل للأحداث صورة شمولية.	5	33	28	25	7	3.04	1.044	34.3	60.8
	3	متلك إدارة المطار القدرة على تكيف المتغيرات لبيئية المحيطة مع خطة العمل الحالية لضمان حل لمشاكلات .	14	28	27	22	7	3.20	1.157	36.2	64.0
	4	تمكن إدارة المطار من معرفة الجوانب الإيجابية السلبية للأفراد العاملين.	14	32	18	23	11	3.15	1.255	39.8	63.0

65.0	34.9	1.133	3.25	7	20	24	35	12	تتمتع إدارة المطار باليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل كالأنظمة والتقنيات .	5		
63.8	36.1	1.150	3.19	الإجمالي								
61.8	43.1	1.332	3.09	12	30	9	31	16	تشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على امتلاك المهارات والقدرات للمشاركة في اتخاذ القرار .	6	المشاركة	
58.4	40.8	1.190	2.92	12	29	20	29	8	تحرص إدارة المطار على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية مع العاملين .	7		
64.0	37.25	1.192	3.20	8	22	25	28	15	تشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة .	8		
54.6	48.1	1.312	2.73	19	31	17	19	12	تسعى إدارة المطار إلى توفير نوعية حياة عمل افضل للأفراد العاملين.	9		
58.2	43.0	1.252	2.91	14	29	17	28	10	تتبنى إدارة المطار استراتيجية اشعار الأفراد العاملين بأنهم جزء من تحقيق الأهداف .	10		
59.4	42.3	1.256	2.97	الإجمالي								
61.0	38.7	1.179	3.05	9	26	26	25	12	تسعى إدارة المطار إلى خلق الصورة الذهنية عن الخدمات المقدمة للزبائن ليكونوا شركاء لمدى الحياة.	11	فهم الآخرين	
59.6	42.8	1.276	2.98	13	28	18	26	13	تهتم إدارة المطار في تقديم خدمات متميزة تفوق توقعات الزبون.	12		
57.4	44.1	1.265	2.87	14	31	19	22	12	لا تحرص إدارة المطار على توجيه الأفراد العاملين نحو الأداء الأفضل .	13		
71.8	30.9	1.111	3.59	4	16	16	42	20	تمتلك إدارة المطار كوادر بشرية كفوءة متفهمة ومُدركة لحاجة الزبون .	14		
70.0	29.9	1.048	3.50	2	19	21	40	16	تتصرف إدارة المطار بحكمة مع انفعالات وسلوكيات الزبائن .	15		
64.0	36.8	1.176	3.20	الإجمالي								
60.8	38.1	1.157	3.04	12	20	25	34	7	تمتلك إدارة المطار تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية.	16	الاستشراف	
62.0	36.3	1.126	3.10	9	19	34	25	11	تعمل إدارة المطار على أستقراء المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات والأهداف في الأمد البعيد.	17		
63.2	30.7	0.971	3.16	4	19	40	27	8	تسعى إدارة المطار إلى استيعاب التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار .	18		
60.8	32.7	0.994	3.04	5	25	35	27	6	تمتلك إدارة المطار خيارات استراتيجية للاستعداد للتغيرات المرتقبة .	19		
59.8	34.7	1.014	2.95	8	27	35	18	10	تمتلك إدارة المطار استراتيجية قائمة على	20		

0	5	7							التوقعات بشأن المستقبل في ظل غياب المعلومات الكاملة .
61.2	34.9	1.069	3.06	الإجمالي					
60.0	36.5	1.094	3.00	8	24	36	20	10	تعتمد إدارة المطار على قاعدة معلومات متكاملة ومتخصصة في بناء تصور شامل للحالات الغير متوقعة .
71.2	31.3	1.113	3.56	7	11	16	48	16	تُجري إدارة المطار تحديث مستمر للحواسيب وشبكات الاتصالات لإدامة التواصل بين إدارتها واقسامها .
68.6	34.5	1.184	3.43	6	16	28	26	22	تسعى إدارة المطار إلى توظيف الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات السريعة وبكفاءة عالية .
72.6	29.4	1.068	3.63	4	13	17	45	19	تهتم إدارة المطار بأقامة برامج تدريبية للأرتقاء بقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
63.8	34.2	1.090	3.19	6	19	36	24	13	تساعد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على إيصال المعلومات لاختزال الوقت في أداء العمل .
67.2	33.0	1.110	3.36	الإجمالي					
63.2	36.5	1.152	3.16	الإجمالي لمتغير إدارة الحكمة					

التكنولوجيا

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبانة البحث ونتائج الحاسوب .
وفيما يأتي تفسير لكل بُعد من الأبعاد الخمسة لإدارة الحكمة :

1. الإدراك : حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.19) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (1.150) وبنسبة (63.8%) وهي نسبة متوسطة القوة ، وهذا ما يعكسه معامل الاختلاف الذي بلغ (36.1) . وحققت الفقرة (1) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.31) وبأنحراف معياري عالٍ (1.161) وبنسبة (66.2%) ومعامل اختلاف (35.2) ، وحصلت الفقرة (2) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.04) ، وبأنحراف معياري بلغ (1.044) ، وبوزن ومعامل اختلاف (60.8%) و(34.3) على التوالي .
2. المشاركة : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (2.97) وهو أدنى بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (1.256) ومعامل اختلاف (42.3) وهي درجة مرتفعة ، وبنسبة (59.4%) . وحققت الفقرة (8) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.20) وبأنحراف معياري (1.192) وبنسبة ومعامل اختلاف (64.0%) و (37.3) على التوالي ، في حين حصلت الفقرة (9) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.73) وبأنحراف معياري (1.312) وبنسبة ومعامل اختلاف (54.6%) و (48.1) على التوالي .

3. فهم الآخريين : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي ما مقداره (3.20) مقارنة بالوسط الفرضي البالغ (3) ، وبأنحراف معياري (1.176) ومعامل اختلاف (36.8) ونسبة (64.0%) ، وحققت الفقرة (14) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.59) ، وبأنحراف معياري (1.111) ونسبة ومعامل اختلاف (71.8%) و (30.9) على التوالي ، وحصلت الفقرة (13) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.87) ، وبأنحراف معياري (1.265) ونسبة (57.4%) ومعامل اختلاف بلغ (44.1) .

4. الاستشراف : سجل الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.06) مقارنة بالوسط الفرضي (3) ، وبأنحراف معياري (1.069) ، ونسبة ومعامل اختلاف (61.2%) و (34.9) على التوالي . وحققت الفقرة (18) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.16) ، وبأنحراف معياري (0.971) ومعامل اختلاف (30.7) ونسبة أفاق (63.2%) ، وحصلت الفقرة (20) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.95) وبأنحراف معياري (1.017) ومعامل اختلاف (34.5) ونسبة (59.0).

5. التكنولوجيا : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.36) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبأنحراف معياري (1.110) ونسبة ومعامل اختلاف (67.2%) و (33.0) على التوالي . وحظيت الفقرة (24) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.63) وبأنحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (29.4) ونسبة (72.6%) ، في حين حصلت الفقرة (21) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.00) وبأنحراف معياري (1.094) ونسبة (60.0%) ومعامل اختلاف (36.5) . 2-3- عرض النتائج لمتغير استراتيجية التميز لعمليات الخدمة

يعرض الجدول (6) نتائج إستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير استراتيجية التميز لعمليات الخدمة والأبعاد الفرعية على المستوى الإجمالي ، وذلك في ضوء استخراج الوسط الحسابي والأنحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية ، إذ يعكس الجدول أدناه وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.12) ، وبتشتت عالٍ بين الأجابات يؤكد الأناحراف المعياري (1.173) ونسبة ومعامل اختلاف (62.4) و (37.6) على التوالي .

جدول (6) : الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير استراتيجية التميز لعمليات الخدمة وابعادها (n= 98)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الأحرف المعياري	الوسط الحسابي	بدرجة					الفقرات	ت	المبحث
				لا أتفق تماماً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً			
68.0	35.8	1.216	3.40	7	20	17	35	19	تحرص إدارة المطار على تقديم خدمات فريدة عن طريق التعاون بين اقسامها المختلفة .	1	التصميم المتفوق للخدمة
63.6	35.6	1.133	3.18	7	23	24	33	11	توظف إدارة المطار الخبرات والأمكانيات المتاحة في تصميم الخدمات الجديدة وفق أساليب علمية مبتكرة .	2	
67.2	35.3	1.186	3.36	5	26	12	39	16	تهتم إدارة المطار بالخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات الزبائن وتطلعاته.	3	
67.2	34.5	1.159	3.36	5	24	15	39	15	تعمل إدارة المطار على رضا زبائنها في إطار الخدمات والمميزات الإضافية التي تُصممها وتقدمها	4	
66.2	35.3	1.170	3.31	8	18	22	36	14	تُركز إدارة المطار على تحقيق التمييز في تصميم خدماتها .	5	
66.4	35.3	1.173	3.32	الإجمالي							
60.8	43.8	1.331	3.04	12	28	22	16	20	تعمل إدارة المطار على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات المتميزة في مجال تقديم الخدمات .	6	الخدمة البارزة
58.8	41.4	1.216	2.94	10	33	20	23	12	تسعى إدارة المطار على تشكيل فرق خدمة الزبائن لمساعدتهم في المجالات كافة.	7	
62.6	36.0	1.127	3.13	5	28	27	25	13	تستخدم إدارة المطار تقنيات اتصالات متطورة في تواصلها مع الزبون.	8	
58.6	41.9	1.228	2.93	13	27	23	24	11	تحرص إدارة المطار على توفير دليل عمل المطار لتوضيح سير العمل فيه .	9	
51.6	43.8	1.129	2.58	16	36	26	13	7	تُخصص إدارة المطار وحدة تنظيمية للكشف عن آراء الزبائن باستعمال الهاتف .	10	
58.4	41.3	1.206	2.92	الإجمالي							
61.8	36.9	1.141	3.09	8	26	22	33	9	تهتم إدارة المطار بمرونة قواعد وإجراءات العمل وبما يتناسب مع احتياجات الزبائن .	11	المرونة والتنوع
64.2	37.2	1.194	3.21	7	26	18	33	14	تسعى إدارة المطار إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لكسب ثقة الزبائن وولائهم .	12	
62.2	41.3	1.283	3.11	11	26	18	27	16	تمتلك إدارة المطار فريق عمل ذو مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد .	13	

62.0	41.8	1.296	3.10	12	26	15	30	15	تسعى إدارة المطار إلى توفير وسائل الراحة المتعددة للزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة .	14	الأبداع المستمر	
55.2	44.1	1.216	2.76	17	26	27	19	9	تسعى إدارة المطار إلى أنجاز إجراءات السفر عبر الانترنت وفي أي وقت .	15		
61.0	40.2	1.226	3.05	الإجمالي								
64.4	36.6	1.180	3.22	6	24	27	24	17	تمتلك إدارة المطار القدرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة وبشكل مستمر .	16		
61.8	33.5	1.036	3.09	3	29	32	24	10	تحرص إدارة المطار على توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين لابتكار الخدمات بما يتوافق مع الأهداف .	17		
62.2	37.0	1.151	3.11	3	33	20	34	8	تُشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على إيجاد بدائل متنوعة لمعالجة الكثير من المشاكل .	18		
58.6	39.1	1.145	2.93	9	32	23	25	9	تتبنى إدارة المطار الأفكار الابداعية للأفراد العاملين لتقديم الخدمات المتميزة .	19		
54.6	42.3	1.156	2.73	15	29	27	21	6	لا تهتم إدارة المطار بتطوير خدمات الاتصال بالانترنت لتوسيع مجال التغطية .	20		
60.4	37.5	1.134	3.02	الإجمالي								
62.2	37.2	1.156	3.11	6	29	24	26	13	تسعى إدارة المطار إلى التنافس في تقديم الخدمات لزيائنها .	21	سرعة الاستجابة	
64.4	34.4	1.107	3.22	7	21	22	39	9	تهتم إدارة المطار بإجراء التعديلات اللازمة والمستمرة على الخدمات المقدمة .	22		
62.8	36.8	1.157	3.14	6	28	23	29	13	تولي إدارة المطار أهمية كبيرة لتلبية الحاجات المتغيرة للزيائن وبالوقت المحدد .	23		
63.8	36.5	1.163	3.19	5	29	20	30	14	تسعى إدارة المطار إلى خلق بيئة ديناميكية قادرة على سرعة الاستجابة لأنجاز معاملات الزيائن وبشكل كفوء .	24		
74.6	28.2	1.051	3.73	2	14	16	42	24	تحرص إدارة المطار على التعامل مع شركات طيران متنوعة لأشباع حاجات الزيائن المتزايدة .	25		
65.6	34.4	1.127	3.28	الإجمالي								
62.4	37.6	1.173	3.12	الإجمالي لمتغير إدارة الحكمة								

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على استبانة البحث ونتائج الحاسوب .

وفيما يأتي تفسير لكل بُعد من أبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة :

1. التصميم المتفوق للخدمة : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.32) وبأنحراف معياري (1.173) ونسبة ومعامل اختلاف (66.4%) و (35.3) على التوالي . وحصلت الفقرة (1) على وسط حسابي بلغ (3.40) ، وبأنحراف معياري (1.216) ونسبة ومعامل اختلاف (68.0%) و (35.8) على التوالي ، وأقل وسط حسابي للفقرة (2) بلغت (3.18) وبأنحراف معياري (1.133) ونسبة ومعامل اختلاف (63.6%) و (35.6) .
2. الخدمة البارزة : بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (2.92) وهي أدنى بقليل من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبأنحراف معياري (1.206) ومعامل اختلاف (41.3) وهي درجة مرتفعة ، ونسبة (58.4%) . وحظيت الفقرة (8) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.13) ، وبأنحراف معياري بلغ (1.127) ونسبة ومعامل اختلاف (62.6%) و (36.0) ، في حين حصلت الفقرة (10) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.58) وبأنحراف معياري بلغ (1.129) ونسبة ومعامل اختلاف (51.6%) و (43.8) على التوالي .
3. المرونة والتنوع : أظهر وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.05) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وبأنحراف معياري (1.226) ، ونسبة ومعامل اختلاف (61.0%) و (40.2) على التوالي. وحقق الفقرة (12) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.21) ، وبأنحراف معياري (1.194) ومعامل اختلاف (37.2) ونسبة اتفاق (64.2%) ، وحصلت الفقرة (15) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.76) ، وبأنحراف معياري (1.216) ومعامل اختلاف (44.1) مما يشير إلى وجود تشتت مرتفع في إجابات عينة البحث ونسبة (55.2%) .
4. الابداع المستمر: سجل الوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) ، وبأنحراف معياري (1.134) ونسبة ومعامل اختلاف (60.4) و (37.5) على التوالي ، وحقق الفقرة (16) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.22) ، وبأنحراف معياري (1.180) ونسبة ومعامل اختلاف (64.4%) و (36.6) على التوالي ، وحصلت الفقرة (20) على أدنى وسط حسابي بلغ (2.73) وبأنحراف معياري (1.156) ونسبة ومعامل اختلاف (54.6%) و (42.3) على التوالي .
5. سرعة الاستجابة: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً إجمالياً بلغ (3.28) متجاوزاً الوسط الفرضي البالغ (3) وبأنحراف معياري (1.127) ونسبة ومعامل اختلاف (65.6%) و (34.4) على التوالي ، وحظيت الفقرة (25) على أعلى وسط حسابي بلغ (3.73) ، وبأنحراف معياري (1.051) ونسبة ومعامل اختلاف (74.6%) و (28.2) ، وحصلت الفقرة (21) على أدنى وسط حسابي بلغ (3.11) ، وبأنحراف معياري (1.156) ونسبة ومعامل اختلاف (62.2%) و (37.2) .

3-3- اختبار علاقة الارتباط بين إدارة الحكمة واستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة

يظهر الجدول (7) العلاقات الارتباطية المتحققة بين إدارة الحكمة على مستوى أبعاده (الادراك ، المشاركة ، فهم الآخرين ، الاستشراف ، التكنولوجيا وإجمالي إدارة الحكمة) ، واستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي للعينة المبحوثة . ويستخلص من معطاته مؤشرات التحليل الآتية :

جدول (7) : قيم معاملات ارتباط (سبيرمان) بين إدارة الحكمة واستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة (n=98)

إجمالي إدارة الحكمة		التكنولوجيا		الاستشراف		فهم الآخرين		المشاركة		الادراك		المؤشرات	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
t	r	t	rc	t	r	t	r	t	r	t	r		استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة	
1				0		0		0		0				
5	0.84	11.0	0.7	10.	.	9.49	.	11.34	.	13.01	.	0.		
2		1	3	86	7							7		
9					1							9		
												4		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1 ، 96) = (2.358) .

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الأحصائي .

1. كانت نسبة العلاقات الجوهرية بين إجمالي متغيرات إدارة الحكمة ومتغيرات استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة (100%) وبمستوى معنوية (0.01) ، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) ، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.84) ، وهو ارتباط قوي ، يُشير إلى أن امتلاك إدارة المطار للقيادة الحكيمة القادرة على الاستبصار والرؤيا المستقبلية فأن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة ، وهذه النتائج يُهيبء الدعم لقبول فرضية الارتباط والتي تنص بأنه " توجد علاقة ارتباط معنوية عند مستوى دلالة (0.01) بين إدارة الحكمة واستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد " . ويمكن تأشير علاقات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية لإدارة الحكمة وكالآتي:

2. حقق بُعد الإدراك علاقة موجبة قوية بلغت (0.79) عند مستوى معنوية (0.01) ، وقد بلغت قيمة (t) (13.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) .

3. أشرت قيمة (t) المحسوبة (11.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.358) لمتغير المشاركة ، وبلغ معامل الارتباط ما قيمته (0.74) وبمستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة .

4. عند مستوى معنوية (0.01) أشر متغير فهم الآخرين من علاقات الارتباط الإيجابية القوية بلغت (0.71) وبمستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.49) وهي أكبر من قيمتها الجدولية .
5. حقق متغير الاستشراف من علاقات الارتباط الإيجابية في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة ما قيمته (0.71) وعند مستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.86) وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية .
6. شكلت التكنولوجيا ما قيمته (0.73) عند مستوى معنوية (0.01) من علاقات الارتباط الإيجابية في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

4.3 اختبار التأثير المباشر بين إدارة الحكمة واستراتيجية التمييز لعمليات الخدمة

يتضح من الجدول (8) تأثير إجمالي إدارة الحكمة في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (233.831) والتي تجاوزت قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.01) ، وبقيمة (α) تعادل (0.070) ، وهذا ما يفسره قيمة (R²) التي بلغت (71%) في أن تغير وحدة واحدة في إدارة الحكمة قد فسرت ما نسبته (71%) في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة والباقي يعود لعوامل أخرى ، كما تُشير قيمة معامل (β) البالغة (0.966) إلى أن تغييراً مقداره (1) في إدارة الحكمة يُسهم في ظهور تغييراً مقداره (0.966) في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة . وفي ضوء النتائج السابقة ، يستدل على أن التأثير المتحقق لإدارة الحكمة في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة مُشجعة ومقبولة بنسبة (100%) ، وهيئات دعماً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات البحث والتي تنص " يوجد تأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.01) لإدارة الحكمة في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد " . ويمكن تأشير التأثيرات على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير إدارة الحكمة وكالاتي :

جدول (8) : نتائج اختبار (F) لقياس تأثير إدارة الحكمة في بناء استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة (n= 98)

الدلالة	استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة				المؤشرات إدارة الحكمة
	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معاملات الانحدار β	الحد الثابت α	
يوجد تأثير معنوي	169.205	0.63	0.769	0.666	الادراك
يوجد تأثير معنوي	128.493	0.54	0.655	1.173	المشاركة
يوجد تأثير معنوي	90.056	0.50	0.977	-0.004	فهم الآخرين
يوجد تأثير معنوي	117.892	0.51	0.766	0.777	الاستشراف
يوجد تأثير معنوي	121.170	0.53	0.744	0.620	التكنولوجيا
يوجد تأثير معنوي	233.831	0.71	0.966	0.070	إجمالي التأثير

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (1 ، 96) = (6.851) .

المصدر : إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الأحصائي .

1. حقق بُعد الإدراك تأثيراً معنوياً في أبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (169.205) عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا البعد مع المتغير المعتمد (0.666) ، وفُسِّرت نسبة (R^2) التي بلغت (63%) من مقدار الأسهم الحاصلة في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، في حين كانت قيم (β) البالغة (0.769) والتي تعني أن تغييراً مقداره (1) في الإدراك يحدث تغييراً في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة بمقدار (0.769) .
2. أثرت المشاركة بشكل معنوي في أبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (128.493) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وبقية (α) تعادل (1.173) مما يدل على وجود تأثير لبُعد المشاركة في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.54) والذي يشير أن المشاركة تفسر (54%) من التباين الحاصل في بناء استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة والمتبقي يعود الى عوامل اخرى، وتُشير قيمة (β) البالغة (0.655) إلى أن تغييراً مقداره (1) في بُعد المشاركة تؤدي إلى تغييراً مقداره (0.655) في بناء استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة .
3. يشير فهم الآخرين إلى أن قيمة (F) المحسوبة أثرت تأثيراً معنوياً بقيمة (90.056) وعند مستوى معنوية (0.01)، وبقية (α) تعادل (-0.004)، ويدل هذا على وجود تأثير معنوي بين بُعد فهم الآخرين وأبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، والذي تفسره قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (50%)، وتُشير قيمة (β) البالغة (0.977)، إلى أن تغييراً مقداره (1) في متغير فهم الآخرين يفود إلى تغييراً مقداره (0.977) في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة .
4. دل الاستشراف على وجود تأثيراً معنوياً في أبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، وعند مستوى معنوية (0.01) بلغت قيمة (F) المحسوبة عند هذا المستوى (117.892)، وبقية (α) بلغت (0.777)، وهذا التأثير المعنوي تفسره قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (51%)، وتُشير قيمة (β) البالغة (0.766) إلى أن تغييراً مقداره (1) في متغير الاستشراف يقود إلى تغييراً مقداره (0.766) في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة .
5. حقق بُعد التكنولوجيا تأثيراً معنوياً في أبعاد استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (121.170) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وبقية (α) بلغت (0.620)، والذي تفسره قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (53%) والذي يشير أن بُعد التكنولوجيا يفسر (53%) من التباين في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة والمتبقي يعود الى عوامل اخرى، وتُشير قيمة (β) البالغة (0.744) إلى أن تغييراً مقداره (1) في بُعد التكنولوجيا يقود إلى تغييراً مقداره (0.744) في استراتيجية التمييز لعمليات الخدمة .

4- الاستنتاجات والتوصيات

1-4- الاستنتاجات

1. حاجة المنظمات إلى التفكير بمنطق الحكمة وبشكل أكثر من غيرها من المنظمات ، إذ ينبغي توجيه أنظار الإدارات العليا للاستشراف باتجاه تطوير الاستراتيجيات التي تعتمدها عن طريق وضع رؤيا لمعالم المستقبل وتصميم الأنشطة الخاصة بما يتلائم مع الاستعداد له .
2. أن السعي لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تبني استراتيجية التميز والتي تسعى لتقديم أفضل الخدمات التي تتسم بالتفرد ، سيساعد المنظمات على البقاء على قيد الحياة في أوقات التقلبات الاقتصادية ذات المنافسة الشديدة
3. أتضح أن استجابات المسؤولين في المنظمة المبحوثة لإجمالي متغير إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة كانا بدرجة (متوسطة) .
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة الحكمة واستراتيجية التميز لعمليات الخدمة ، وهذا سيسهم في زيادة سعي إدارة المطار نحو اعتماد استراتيجية قادرة على التفكير بمنطق الرؤيا المستقبلية
5. تبين أن إدارة الحكمة كان لها تأثيراً كبيراً في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة ، وهذا ما يوافر أدلة مشجعة لأهمية هذه الإدارة في عكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها التي سئسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، والدخول عالم المنافسة .

2-4- التوصيات

1. العمل على وضع الأهداف ، ورسم الرؤيا المستقبلية لإدارة المطار ، ومن ثم تطبيق الاستراتيجية الناجحة عن طريق اختيار الأشخاص المناسبين لتجديد الاستشراف والخبرة وتوظيفها للارتقاء بمستوى الخدمات المتميزة وتحقيق البقاء والنمو والتكيف .
2. العمل على استقطاب الكوادر الكفوءة من القادة الاستراتيجيون الذين يملكون عقل استراتيجي قادر على التفكير والتبصر والرؤيا المستقبلية للمنظمة قيد البحث ، ليكونوا قادة موجهين نحو حث إدارة المطار نحو إجراء العديد من التغييرات في أنماط الخدمة .
3. العمل على وضع خطة لتطوير صناعة الخدمة ، اعتماداً على الوضع الجديد للانفتاح وخصائص تطوير الخدمات ، عن طريق تركيز الموارد المحدودة لتطوير المعرفة واعتماد التقنيات الحديثة والمتجددة في صناعة الخدمة لتعزيز القدرة التنافسية وخلق الظروف الجيدة للتطوير الصناعي .
4. السرعة في عمليات تطوير صناعة الخدمات والاستعانة بالكوادر الخارجية والتعرف على التغييرات وبما يتفق مع آلية تشكيل السعر ونظام إدارة التميز بين الزبائن المختلفين .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015

تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة

بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

5- المصادر

5-1: المصادر العربية :

أ. الكتب:

1. البكري ، ثامر ، (2011) ، " إدارة التسويق " ، ط4 ، عمان / الأردن ، إثراء للنشر والتوزيع .
2. الخفاف والعتيبي ، مها مهدي ، غسان أحمد ، (2012) ، " نظم دعم القرار والنظم الذكية " ، ط1 ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
3. العلاق ، بشير ، (2009) ، " ثقافة الخدمة " ، عمان / الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
4. نور الدين ، عصام ، (2010) ، " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة " ، ط1 ، عمان / الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع .
5. ياسين ، سعد غالب ، (2003) ، " نظم مساندة القرارات " ، ط1 ، عمان / الأردن ، دار المناهج للنشر .
- ب. أطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والبحوث والدوريات :
6. آل مزروع ، بدر بن سليمان ، (2010) ، " بناء أنموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
7. الرفاعي ، محمد حسين ، (2009) ، " الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية الإدارة ، جامعة سانت كليمانتس ، بريطانيا ، (النسخة العربية) .
8. العذاري ، نبيل سعدون طه ، (2008) ، " دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات جمعيات الأعمال العراقية " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
9. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، (2008) ، " أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي : دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

5-2 : المصادر والمراجع الأجنبية :

A- Books :

11. Davis, M. M., Aquilano, N. J. & Chase, R. B., (2003) , " Fundamentals of Operations Management " , 4th ed., McGraw Hill-Higher Education.
12. Evans J.R., (1997) , " Production/Operations Management Quality-Performance-and Value " , 5th ed., New York.
13. Evans, J. R., (1993) , " Applied Production & Operations Management " , 4th ed., USA : West Publishing Co.
14. Heizer J. & Render B., (2009) , " Operation management " , 7th ed , New Jersey , prentice Hall .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

15. Heuer R.J., (1999) , "Psychology of Intelligence Analysis " , Central Intelligence Agency .
16. Jacobs , Chase, F. Robert , Richard B., (2009) , "Operations and Supply Management " , 12thed., USA : McGraw-Hill .
17. Krajewski L.J. , Ritzman L.P. & Malhotra M.K , (2010) , "Operations Management : Process & Supply Chains " , 9th ed , Pearson,New York .
18. Meredith J.R. & Shafer S.M., (2011) , "Operations Management " , John Wiley & Sons , Inc. , Asia .
19. Robbins S.P. & Coulter M., (2009) , "Management " , 10th ed., Prentice Hall , Pearson , New Jersey .
20. Russell R.S. & Taylor B.W., (2009) , "Operations Management : Along the Supply chain " , 6th ed., John Wiley & Sons , Asia .
21. Slack N. , Chambers S. & Johnston R. , (2004) , "Operations Management " , 4thed., UK : Person Education Limited .
22. Slack N., Chambers S., Harland C., Harrison A. & Johnston R., (1998) , "Operations Management " , 2nded., London .
23. Williams C., (2002) , "Effective Management : A Multimedia Approach " , South-Western , Australia .

B- Journals, Periodicals & Thesis Abbreviations

24. Bierly P.E., Kessler E.H. & Christensen E.W., (2000) , "Organizational Learning , Knowledge and Wisdom " , Journal of Organizational Change Management Vol. (13) , No. (6) , PP. (595-616) .
25. Budayan C., (2008) , "Strategic Group Analysis : Strategic Perspective , Differentiation and Performance in Construction " , Thesis Doctor , Civil Engineering , Middle East Technical University .
26. Coltman T., Gattorna J. & Whiting S., (2010) , "Realigning Service Operations Strategy at DHL Express " , Vol.(40),No.(3),PP. (175-183) .
27. Dirisu J.I. , Lyiola O. & Ibidunni O.S., (2013) , "Product Differentiation : A Tool of Competitive advantage and optimal Organizational Performance / A Study of Unilever Nigeria PLC " , European Scientific Journal , Vol. (9) , No. (34) .
28. Fritsche K.R. , (2010) , "What is Service Design? A Simplified guide to aid in today's confusion about a new discipline of business " , Bachelor's Thesis , Tampere University of Applied Sciences .
29. Greene J.A. & Brown S.C., (2009) , "The Wisdom Development Scale : Further Validity Investigations " , Vol. (68) , No. (4) , PP. (289-320) , <http://baywood.com>
30. Kalicanin D. & Knezevic V., (2013) , "Activity-Based costing as an Information basis for an Efficient Strategic Management Process " , (Economic Annals) , Vol. (LVIII) , No. (197) .
31. Kolodinsky R.W. & Bierly P.E., (2013) , "Understanding the elements and outcomes of executive wisdom : A strategic approach " , Journal of Management & Organization , Vol. (19) , PP. (1-24) .
32. Leigh A., (2003) , "Thinking Ahead: Strategic Foresight and Government " , Australian Journal of Public Administration , Vol. (62) . No. (2) , PP (3–10) .



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني *

33. Minarik M., (2007) , "**Cost Leadership & differentiation : An investigation of the fundamental trade-off between Porter's cost leadership and differentiation strategies**" , **Thesis Doctor** , Stockholm School of Economics , Institute of International Business.
34. Musaba C.N., Musaba E. & Hoabeb S.I.R., (2014) , "**Employee Perceptions of Service Quality in the Namibian Hotel Industry : A Servqual Approach**" , International Journal of Asian Social Science , Vol. (4) , No. (4) , PP. (533-543) .
35. Paternoster J., (2008) , "**Excellent Airport Customer Service meets Successful branding Strategy**" , Henry Stewart Publications 1750-1938 Airport Management , Vol.(2),No.(3), USA , PP. (218-226) .
36. Reynharbt J.P.K., (2010) , "**Examining the relationship between employee engagement and perceived managerial wisdom**" , **Thesis Master** of Business Administration , Gordon Institute of Business Science , University of Pretoria .
37. Richardson J., (2013) , "**Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel**" , Institute for Operations Research and the Management Sciences , Vol. (7) . No. (4) , PP. (400-412) .
38. Spencer S.Y., Joiner T.A. & Salmon S., (2009) , "**Differentiation Strategy , Performance Measurement Systems and Organizational Performance : Evidence from Australia**" , International Journal of Business , Vol. (14) , No. (1)

C- International Information Network (Internet)

39. Awazie I., (2013) , "**How to unlock the Secrets of the mind like Rhonda Byrne**" , <http://twitter.com/ikechiawazie>.
40. Dawson R., (2007) , "**Service Delivery Innovation**" , SAP America , Inc.
41. Holbling K., Kunstner T., Marsch C. & Steinkrauss N., (2009) , "**Next-Generation Customer Service The New Strategic Differentiation**" , www.booz.com.
42. Nisula J.V., (2012) , "**Searching for Definitions for Service Design - What do we mean with Service Design ?**" .
43. Rao S.R., (2008) , "**Factors Influencing Perception**" , <http://www.citeman.com/2849-factors-influencing-perception.html#ixzz2kjHllq3L>
44. Shackleton Group , (2014) , "**Rapid Response Planning**" , www.shkgrp.com
45. Shelton R. & Perclval D. , (2013) , "**Breakthrough Innovation and growth**" , www.pwc.co.nz/innovationsurvey.
46. Sridevi . K., (2009) , "**Wisdom Management**" .
47. Switzer M., (2013) , "**What's Your Future : Six Steps for Gaining Strategic Foresight**" , www.cps.ca.gov/training.aspx.
48. Tighe S., (2012) , "**Strategic Foresight : The next business frontier**" , www.chasingsunrises.com.au



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

ملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استبيان

الأستاذ الفاضل المحترم
الأستاذة الفاضلة المحترمة

تحية طيبة ...

تقوم الباحثين بإجراء البحث الموسوم بـ (تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة / بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني) . وفي إطار ما تتمتعون به من خبرة ودراية في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر من غيركم على تحديد هذه العلاقة من مواقعكم القيادية .. تضع الباحثين بين أيديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرافقة ، والتي تضم مجموعة فقرات تُعبر عما يدور حولك خلال أداء واجباتك وتطمح إلى الإجابة عن تلك الفقرات بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يُعبر عن وجهة نظركم . تمنياتنا لكم ولإدارة المطار بالنجاح والتميز والتفوق والابداع في تقديم المزيد من الخدمات المتعددة والمتنوعة ؛ لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقراتها علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً ، فلا داعي لذكر الاسم أو العنوان ، كما يرجى عدم ترك أية فقرة من دون إجابة .

الباحثة

مها صباح إبراهيم
طالبة دكتوراه إدارة أعمال

المشرف

أ.م.د. انتظار أحمد جاسم الشمري
كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

المعلومات التعريفية

1. النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 40 49-40 59-50 60 فأكثر
3. المؤهل العلمي : اعدادية بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
4. مدة الخدمة في مجال العمل : أقل 1 سنوات 20-10 30-21 30 سنة
5. فقرات إدارة الحكمة :
6. المنصب الحالي : مدير عام مدير قسم مسؤولة

المحور	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
			5	4	3	2	1
أولاً : إدارة الحكمة :							
الادراك	1.	تؤمن إدارة المطار بالتفكير بمنطق الرؤيا المستقبلية بشكل دائم.					
	1.	تمتلك إدارة المطار القدرة على التحليل للأحداث بصورة شمولية.					
	2.	تمتلك إدارة المطار القدرة على تكيف المتغيرات البيئية المحيطة مع خطة العمل الحالية لضمان حل المشاكلات .					
	3.	تتمكن إدارة المطار من معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية للأفراد العاملين .					
	4.	تتمتع إدارة المطار باليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل كالأنظمة والتقنيات .					
المشاركة	2.	تشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على امتلاك المهارات والقدرات للمشاركة في اتخاذ القرار .					
	5.	تحرص إدارة المطار على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية مع الأفراد العاملين .					
	6.	تشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة .					

					7. تسعى إدارة المطار إلى توفير نوعية حياة عمل افضل للأفراد العاملين.	
					8. تتبنى إدارة المطار استراتيجية اشعار الأفراد العاملين بأنهم جزء من تحقيق الأهداف .	
					3. تسعى إدارة المطار إلى خلق الصورة الذهنية عن الخدمات المقدمة للزبائن ليكونوا شركاء لمدى الحياة .	فهم الآخرين
					9. تهتم إدارة المطار بتقديم خدمات متميزة تفوق توقعات الزبون.	
					10. لا تحرص إدارة المطار على توجيه الأفراد العاملين نحو الأداء الأفضل .	
					11. تمتلك إدارة المطار كوادر بشرية كفوءة متفهمة ومدركة لحاجة الزبون .	
					12. تتصرف إدارة المطار بحكمة مع انفعالات وسلوكيات الزبائن .	

المحور	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
			5	4	3	2	1
الاستشراف	4.	تمتلك إدارة المطار تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية.					
	13.	تعمل إدارة المطار على استقراء المستقبل باتجاه تطوير الاستراتيجيات والأهداف في الأمد البعيد .					
	14.	تسعى إدارة المطار إلى استيعاب التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار .					
	15.	تمتلك إدارة المطار خيارات استراتيجية للاستعداد للتغيرات المرتقبة .					
التكنولوجيا	5.	تعتمد إدارة المطار على قاعدة معلومات متكاملة ومخصصة في بناء تصور شامل للحالات غير المتوقعة .					
	17.	تجري إدارة المطار تحديثاً مستمراً للحواسيب وشبكات الاتصالات لإدامة التواصل بين إداراتها واقسامها .					
	18.	تسعى إدارة المطار إلى توظيف الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات السريعة وكفاءة عالية .					
	19.	تهتم إدارة المطار بإقامة برامج تدريبية للإرتقاء بقدرات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .					
	20.	تساعد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على إيصال المعلومات لاختزال الوقت في أداء العمل .					

2. فقرات استراتيجية التميز لعمليات الخدمة :

المحور	ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
			5	4	3	2	1
ثالثاً : استراتيجية التميز لعمليات الخدمة :							
التصميم المتفوق للخدمة	1.	تحرص إدارة المطار على تقديم خدمات فريدة عن طريق التعاون بين أقسامها المختلفة .					
	2.	توظف إدارة المطار الخبرات والأماكنيات المتاحة في تصميم الخدمات الجديدة على وفق أساليب علمية مُبتكرة .					
	3.	تهتم إدارة المطار بالخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات الزبائن وتطلعاتهم .					
	4.	تعمل إدارة المطار على رضا زبائنهم في إطار الخدمات والمميزات الإضافية التي تُصممها وتقدمها .					
	5.	تُركز إدارة المطار على تحقيق التميز في تصميم خدماتها .					
التميز بالخدمة	6.	تعمل إدارة المطار على توظيف الملاكات من ذوي الكفاءات المتميزة في مجال تقديم الخدمات .					
	7.	تسعى إدارة المطار إلى تشكيل فرق خدمة الزبائن لمساعدتهم في المجالات كافة .					
	8.	تستخدم إدارة المطار تقنيات اتصالات متطورة في تواصلها مع الزبون.					
	9.	تحرص إدارة المطار على توفير دليل عمل المطار لتوضيح سير العمل فيه					
	10.	تُخصص إدارة المطار وحدة تنظيمية للكشف عن آراء الزبائن باستعمال الهاتف .					
المرونة والتنوع	11.	تهتم إدارة المطار بمرونة قواعد وإجراءات العمل وبما يتناسب مع احتياجات الزبائن .					
	12.	تسعى إدارة المطار إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات لكسب ثقة الزبائن وولائهم .					
	13.	تمتلك إدارة المطار فريق عمل ذا مهارات تمكنه من أداء أكثر من عمل في آن واحد .					
	14.	تسعى إدارة المطار إلى توفير وسائل الراحة المتعددة للزبون عند انتظاره للحصول على الخدمة .					
	15.	تسعى إدارة المطار إلى إنجاز إجراءات السفر عبر الانترنت وفي أي وقت					

				تمتلك إدارة المطار القدرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة وبشكل مستمر .	16	الابداع المستمر
				تحرص إدارة المطار على توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين لابتكار الخدمات بما يتوافق مع الأهداف .	17	
				تُشجع إدارة المطار الأفراد العاملين على إيجاد بدائل متنوعة لمعالجة الكثير من المشاكل .	18	
				تتبنى إدارة المطار الأفكار الابداعية للأفراد العاملين لتقديم الخدمات المتميزة .	19	
				لا تهتم إدارة المطار بتطوير خدمات الاتصال بالانترنت لتوسيع مجال التغطية .	20	
				تسعى إدارة المطار إلى التنافس في تقديم الخدمات لزيائنها .	21	سرعة الاستجابة
				تهتم إدارة المطار بإجراء التعديلات اللازمة والمستمرة على الخدمات المقدمة .	22	
				تولي إدارة المطار أهمية كبيرة لتلبية الحاجات المتغيرة للزيائن وفي الوقت المحدد .	23	
				تسعى إدارة المطار إلى خلق بيئة ديناميكية قادرة على سرعة الاستجابة لإنجاز معاملات الزيائن وبشكل كفوء .	24	
				تحرص إدارة المطار على التعامل مع شركات طيران متنوعة لإشباع حاجات الزيائن المتزايدة .	25	

ملحق (2)

الذوات الخبراء الذين عرضت عليهم استبانة الدراسة لتحكيم صدقها الظاهري وصدق محتواها

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1.	د. سعد علي حمود العززي	أستاذ	نظرية منظمة وإدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
2.	د. صباح محمد موسى	أستاذ	نظرية منظمة وإدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية
3.	د. غسان قاسم اللامي	أستاذ	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
4.	د. نعمة عباس الخفاجي	أستاذ	الإدارة الاستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني
5.	د. عفاف حسن هادي الساعاتي	أستاذ مساعد	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
6.	د. رعد عبد الله الطائي	أستاذ مساعد	إدارة إنتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
7.	د. صلاح الدين الكبيسي	أستاذ مساعد	إدارة المعرفة	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
8.	د. ناظم جواد عبد	أستاذ مساعد	السلوك التنظيمي- إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد العاشر – العدد 30 الفصل الأول - 2015
تأثير إدارة الحكمة في إستراتيجية التميز لعمليات الخدمة
بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني*

9.	د. بشرى هاشم محمد العزاوي	أستاذ مساعد	السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية	الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني
10.	د. اصفاد مرتضى سعيد الحديثي	أستاذ مساعد	إدارة الإنتاج والعمليات	الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني
11.	د. صفاء علي ناصر	أستاذ مساعد	الأحصاء والأساليب الكمية	الكلية التقنية الإدارية - هيئة التعليم التقني

