

اللوجيستيات

تعتبر الأعمال اللوجستية أحد المجالات الحديثة في الإدارة المتكاملة والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال ، وتعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها، ومكوناتها، وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات، وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية. وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة، ومن بينها التوزيع المادي، إدارة الموارد، إدارة النقل، إدارة سلسلة الإمداد.

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

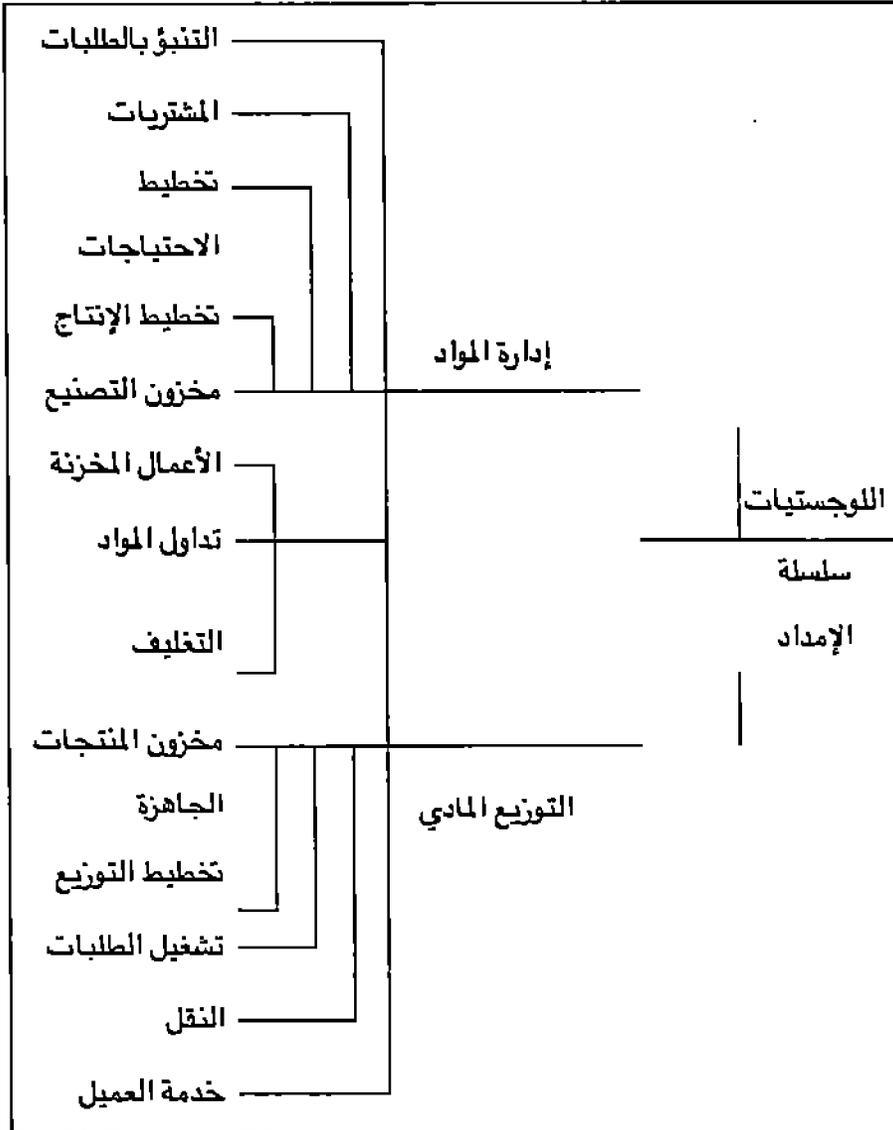
✓ التطور التاريخي للأعمال اللوجستية:

- نشأت اللوجستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905، استخدمها الحلفاء في الحرب العالمية الثانية.
- بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال *Business of Logistics* حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تقراوح ما بين 40٪ -

60% من تكلفة المنتج النهائي، وأن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية يؤدي إلى خفض التكلفة بنحو 20%.

- منذ الثمانينات اتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونيًا، حيث ابتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل، يقوم هذا النظام على :
 - تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.
 - أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة، إجراء عمليات تكامل أفقي ورأسي على المستوى العالمي.
 - أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة؛ بل وفي صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل.
 - وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة، إلا أنه يتسم بالتطور السريع إذ تطور من التوزيع العيني *Physical/ Distribution* إلى إدارة الموارد *Materials Management* ثم تحول إلى لوجستيات متكاملة *Integrated logistics* تضم كلاً من إدارة الموارد والتي أصبحت تعرف باللوغستيات الداخلية *Inbound logistics* والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية *Outbound logistics* فضلاً عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد *Supply chain* التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد *"Global supply chain"*.

التكامل الكلي 2000 م → نشأة التكامل 1980 م → التشتت 1960 م



مقدمة في اللوجيستيات:

أولاً مراحل تطور وظيفة اللوجيستيات :

وقد أمكن تقسيم الفترات الزمنية التي تزامنت مع التطور التاريخي لإدارة

اللوjistيات على النحو التالي :

(أ) الفترة (1956 – 1965) فترة الظهور :

بداية ظهور وتطور مفهوم اللوجيستيات خلال الفترة ما بين (1956 – 1965)

حيث بدأ مفهوم اللوجيستيات كنشاط متكامل في الظهور ويرجع ذلك للأسباب

التالية:

1 - تطور مفهوم التحليل الكلي لمناصر التكلفة :

يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها

البعض وإمكانية تخفيض التكاليف للوصول إلى أقل تكلفة إجمالية ممكنة.

2 - تطور مدخل الأنظمة :

والذي يقوم على العلاقات المتبادلة بين مجموعة الأنظمة التي تمثل المنشأة

مثل نظام التسويق ونظام الإنتاج .. والتي تعمل من بعضها البعض لتحقيق

الأهداف الكلية للمنظمة.

3 - الاهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك :

في منتصف الستينيات تحول اهتمام الإدارة من وقد أوضح وتحليل التكاليف

إلى الاهتمام بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وقد أدى هذا الهدف إلى اتجاه

رجال التسويق والإنتاج نحو الأنشطة اللوجستية لتقديم أفضل مستوى ممكن من

الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.

4- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع :

في نفس الفترة انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان، والتي ساعدت على إظهار أهمية توحيد ونجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الداخلة إلى المنشأة أو الخارجة منها بما يمكن من استخدام نفس قنوات التوزيع، بالتالي القضاء على عملية ازدواج الجهود وما يترتب عليها من زيادة التكاليف.

(ب) الفترة (1965 – 1980) فترة الاختبار:

ظهرت في هذه الفترة إدارة التوزيع المادي كنشاط مشتق من مجال التسويق ولكنه مرتبط بمجال اللوجستيات، كما ظهرت إدارة المواد كنشاط مشتق من مجال الإنتاج والتصنيع، ولكن مرتبط أيضاً بمجال اللوجستيات، وبالتالي تطور مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل يساعد تحليقه على ارتفاع مستوى الأداء .

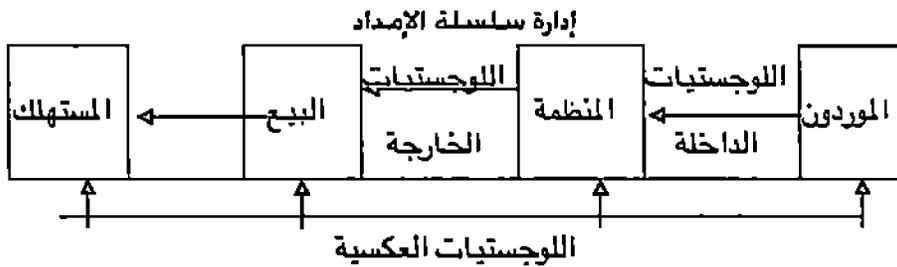
(ج) الفترة (1970 – 1980) فترة ظهور أوثومات جديدة:

شهدت هذه الفترة عدم استقرار الظروف الاقتصادية على مستوى العالم ككل ومشاكل نقص مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها (وهي الفترة المرتبطة بحرب أكتوبر 1973) مما أدى إلى ارتفاع أسعار المواد الخام والمنتجات، مما ألقى بمسئوليات جديدة على إدارة اللوجستيات التي أصبحت مطالبة بتوفير الاحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.

ومن أهم التطورات التي شاهدها هذه الفترة تحديد موقع إدارة اللوجستيات داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات الخاصة والعامة التي اقتنعت بهذا المفهوم الحديث.

(د) الفترة (1980 - حتى الآن) إدارة اللوجستيات المتكاملة :

منذ استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو كيفية تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة اللوجستيات، وتهتم إدارة التوزيع المادي بحركة وتدفق المنتجات التامة من المنتج إلى المستهلك من نقل وتوفير السلع المطلوبة بالتنوع والكمية والسعر المناسب بما يحقق الأهداف التسويقية. بينما تهتم إدارة اللوجستيات بتوريد احتياجات المشروع من المواد والأجزاء من مصادر الشراء حتى وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع، وتتشابه الإدارتين في توفير الأنواع المطلوبة سواء للمنتج أو المستهلك بالكميات والأسعار المناسبة وفي المكان والزمان المناسب بأقل تكلفة ممكنة. إن إدارة اللوجستيات بشكل متكامل تهدف إلى الربط بين نشاطي الإنتاج والتسويق والتنسيق بين كلاً منهما لتحقيق الأهداف، وقد أطلق على هذه المنظومة الثلاثية إدارة سلاسل الإمداد Supply chain management والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي.



تعريف اللوجيستيات :

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب". وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة.

وعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962م الأعمال اللوجستية بأنها : " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. ويعرفها "حسن أحمد الشافعي" (2010م) بأنها الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق والتخزين الأمامي والعكسي الكفاء والفعال للسلع والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة، وذلك بين نقطة الأصل أو المنشأ، ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد.

ومن تعريفات اللوجيستيات أيضاً :

- 1- اللوجستية : هي عملية التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية.
- 2- اللوجيستيات: يمكن تعريفها لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها: عملية التوقع لاحتياجات ورغبات العملاء وتسيير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء.

لقد سمع الكثيرون بمصطلح اللوجستيات، ولكن قليلاً من استطاعوا تعريفه وإن هذه الكلمة ترتبط غالباً بالأمر العسكري، حيث كانت تستخدم لتشير إلى الأنشطة المرتبطة بتسكين وإيواء الجنود ونقل المؤن في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. ويعتبر الإسكندر الأكبر أول قائد عسكري طور بالفعل نظاماً لوجستياً لدعم قواته العسكرية، وذلك للتكيف مع طبيعة الأماكن التي يدخل إليها الجيش، وكان نابليون بونابرت أيضاً قائداً لوجستياً إلى حد كبير جعله قائداً ناجحاً يستطيع التحرك ومناورة أعدائه بصورة أسرع.

وعلى ذلك فإن كلا من (نابليون) ومن بعده (هتلر) قد تعلموا درساً جيداً في إدارة اللوجستيات وهو: كلما طال خط الإمداد، كلما زادت الفرصة لحدوث أي خلل أو انقطاع به، حيث حاول كلا القائدين دخول روسيا ولكنهم فشلوا بسبب انقطاع جهود إعادة التزويد/الإمداد.

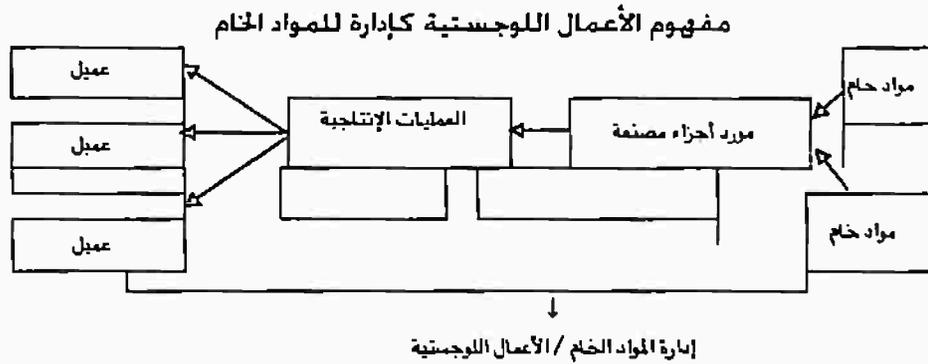
واللوجستيك *Logistic* هي كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعين *Lodge* وهي تعنى يؤدي *Istic* وهي لاحقة تعنى "متعلق بـ" وبضم المقطعين تصبح الكلمة *Lodgeistic*، أي "أمر يتعلق بالإيواء"، وقد تم تحويل الكلمة لتصبح *Logistic* تخفيفاً للنطق. (: 38)

ولأهمية عملية التوزيع المادي وباعتبارها المسمى القديم للوجستيات قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي في عام 1963م (*NCPDOM National Council Physical Distribution Management*) والذي كان يضم حينذاك تسعة أنشطة فقط، وتم تعريف التوزيع المادي من خلاله على أنه الأنشطة المادية الاقتصادية الخاصة بالتغلب على البعدين الزمان والمكان من أجل تقابل العرض مع الطلب لجميع المنتجات الاقتصادية التي تمثلها عمليات

التغليف وتداول البضائع والتخزين والنقل والمعلومات ، واختصاراً فهو يشمل كافة العمليات المتعلقة بالإنتاج خارج جدران المصنع أي يشمل العمليات السابقة على عملية التصنيع والعمليات التالية لها وفي عام 1968 لم يعد كافياً الوقوف عند حد إدارة المواد أو التوزيع المادي، فقد تم تحويله على مجلس إدارة اللوجستيات *Council Logistics Management (CLM)* حينما أصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار حاجات المستهلك، مما استلزم إضافة أنشطة أخرى لتصبح أربعة عشر نشاطاً بدلاً من تسعة .

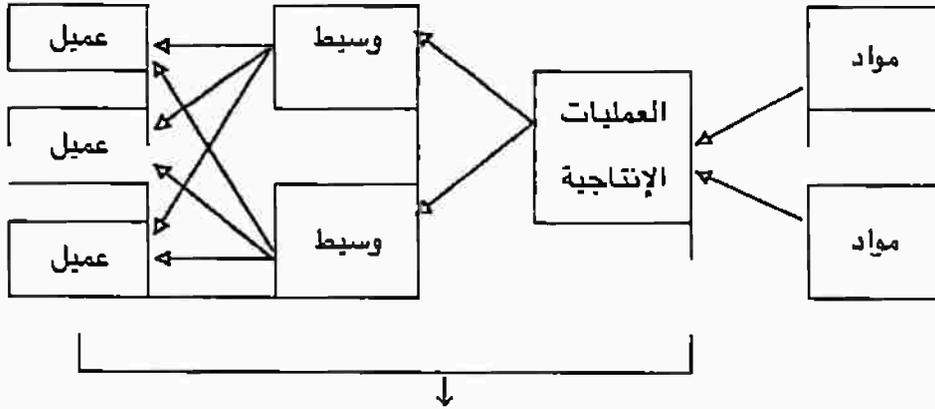
وقد عرف مجلس إدارة اللوجستيات الأمريكي الأعمال اللوجستية بأنها تلك: "العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"

وفي تعريف آخر للوجستيات بأنها : "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام وانتهاءً عند مرحلة الاستهلاك النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة ويسعر معقول ، ويوضح ذلك الشكل التالي :



• ويقصد بإدارة اللوجستيات تلك العملية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بكفاءة وفاعلية لتدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات العلاقة بين نقطة الأصل ونقطة الاستهلاك، وذلك بغرض مقابلة متطلبات العملاء ويعد تغيير مسمى مجلس إدارة اللوجستيات (CLM) إلى مجلس إدارة سلسلة الإمداد *Council of Supply Chain Management (CSCMM)* تم إعادة تعريف اللوجستيات على أنها: "إدارة اللوجستيات هي حزة من إدارة سلسلة الإمداد التي تخطط، وتنفذ، وتتحكم بكفاءة وفعالية في التدفق الأمامي والعكسي، وتخزين السلع، والخدمات، والمعلومات المرتبطة بذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء" ويوضح ذلك الشكل التالي :

مفهوم الأعمال اللوجستية كتوزيع مادي

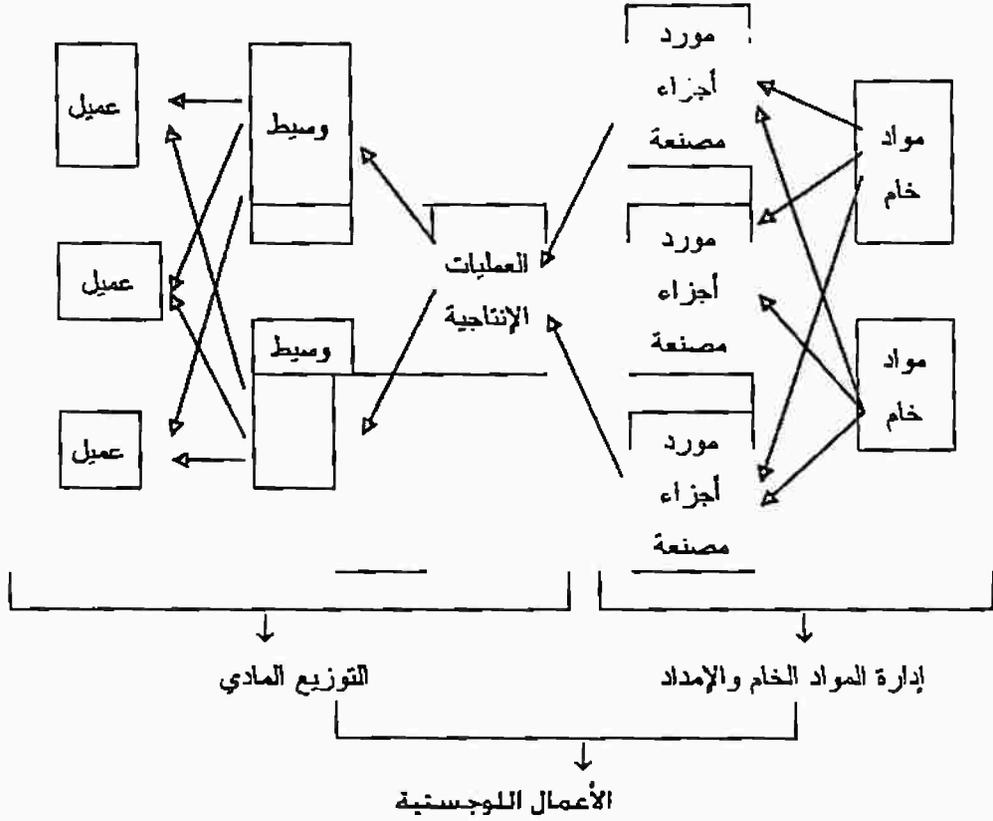


التوزيع المادي / الأعمال اللوجستية

وقد ترى بعض المنظمات أن اللوجستيات تجمع بين كلاً من (إدارة المواد) و(إدارة التوزيع المادي)، حيث تعتبر تلك الشركات أن اللوجستيات طريقة لإدارة

عملية إرضاء العميل بأكملها بداية من إيجاد موردي الأجزاء والمواد الضرورية ومروراً بإنتاج الفوائد وحتى تسليمها للمستخدم النهائي ، ويوضح ذلك الشكل التالي :

المفهوم المتكامل للأعمال اللوجستية



كما ورد أحد التعاريف والذي يعطى بعداً ورؤية أوسع لنظام اللوجستيات وهو "نلك النظام الذي يحرك بشكل استراتيجي متكامل كل أنشطة الحركة وتخزين المواد والسلع النهائية من أماكن الإعداد وباستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة لتحقيق الاستخدام والاستهلاك الأمثل لهذه المواد والسلع ليحصل المستهلك على المنتج الجيد وبالكمية الجيدة وبالوقت والمكان المناسب في ظل ظروف

متغيرة. كما يمكن النظر إلى اللوجستيات وتعريفها من خلال عناصر *SevenRights* (7R.S) أو السبعة أشياء الصحيحة وهي: "اللوجستيات هي ما يحقق تواجد المنتج (*Product*) الصحيح بالكمية (*quantity*) الصحيحة بالحالة الصحيحة (*condition*) في المكان الصحيح (*place*) وفي الوقت (*time*) الصحيح للعميل (*customer*) الصحيح وبالتكلفة (*cost*) الصحيحة".

• أهمية اللوجيستيات وأوجه الاستفادة منها:
• أسباب الاهتمام بالأنشطة اللوجيستية :

زاد الاحتياج للخدمات اللوجستية مع نمو متطلبات النقل بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد تكامل واتساع الأنشطة اللوجستية لتشمل إدارة المواد وأنشطة التوزيع المادي بالإضافة إلى نشأة إدارة سلسلة الإمداد ، وعندما بدأت تكلفة هذه الأنشطة في التضخم بشكل ملحوظ ، وعندما أيقنت الإدارة في منظمات الأعمال أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، ولذا يرجع قصر النظر إلى الأنشطة اللوجيستية سواء في الماضي أو الحاضر إلى الأسباب الآتية :-

1. تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
2. عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة.
3. نشأت الأنظمة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية (الإنتاج والتسويق) وبالتالي عدم توافر بيانات، وتنفيذ أنشطة يفترض أن تكون اللوجستيات مسئولة عنها.

4. عدم توافر معلومات وبيانات عن الأنشطة اللوجستية في الماضي سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل لكي يتم التخطيط على أساسها من قبل الإدارة، لذا يصعب التنبؤ بأي أحداث مستقبلية لهذه الأنشطة.

أ - أهمية اللوجستيات بالنسبة لمنظمات الأعمال:

أدركت منظمات الأعمال أن هناك وفورات كثيرة يمكن تحقيقها من خلال تطبيق اللوجستيات، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة قدرة تلك المنظمات على المنافسة، ومن أمثلة ذلك :-

• إدراك المنظمات أن هناك أسواق يمكن اكتسابها إذا أمكن زيادة التنوع في المنتجات مع تدنية المخزون، وأن هناك أهمية خاصة لدور النقل من المستودعات إلى مراكز البيع لزيادة المرونة، وسرعة الاستجابة، وتقليل عنصر الوقت. وأدركت أيضاً أن هناك بعض الأنشطة يمكن أن تتم في المستودع بدلاً من المصنع مثل بعض عمليات التجميع والتعبئة والتغليف واختبار المنتجات مما قد يؤدي إلى تقليل التكاليف.

• تطبيق مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في الصناعة والذي أدى إلى تدنية المخزون وذلك بإنتاج السلع عند طلبها فقط، الأمر الذي يتطلب سرعة فائقة وفعالية خدمات النقل حتى يمكن تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما ينعكس على سلسلة الإمداد بكاملها، ويجب أن يتوافق تدفق المواد الخام من مراكز التوريد مع تشغيل خط الإنتاج، لذلك فإن مفهوم اللوجستيات اتسع ليشمل إدارة المواد والتوزيع المادي.

◦ في بعض الخدمات اللوجستية يمكن للمنشآت التعاقد مع الشركات المتخصصة في اللوجستيات كبديل لأدائها بدلاً منها، مثل النقل، والتوزيع وأحياناً التعبئة والتغليف والتخزين لفترة محددة، وبالتالي أصبحت هناك شركات متخصصة في تقديم الخدمات اللوجستية يطلق عليها *Third Party Service Logistics*

Service Logistics

أهمية اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية:

1- هي المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسة حيث الجهاز القائم على إدارتها مسئول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة، اللوجيستيات هي المسئولة عن إضافة المنفعة المكانية بجعل الأنشطة في كل مكان، والمسئول عن إضافة المنفعة الزمنية يجعل الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب

2- اللوجيستيات تحقق رضا المستفيدين أو العملاء، حيث إن رضا المستفيدين والاحتفاظ به في غاية الأهمية، وذلك للتطور المتزايد والسريع لاحتياجات المستفيد وتوقعاته.

3- تؤثر على نجاح وفعالية أداء كافة وظائف المؤسسة في الآتي :

- أ - في محاسبة التكاليف، حيث تساعد في أغراض الرقابة واتخاذ القرار.
- ب - في الموازنة التخطيطية : تؤثر عليها من حيث الاتفاقات الرأسمالية المتعلقة بالاستثمارات اللوجستية في المباني والمنشآت والتجهيزات والمعدات الجديدة.
- ج - في الإدارة المالية: المعلومات المتعلقة باللوجيستيات مصدراً لإعداد التقارير المالية ومراقبة المخزون والجرد والمركز المالي.
- د - في التسويق: تساهم من حيث المقدرة التسويقية لإرضاء العملاء والمستفيدين.

هـ- نظام اللوجستيات يتفاعل مع المزيج التسويقي (المنتج - السعر - الترويج التوزيع) في تحقيق رضا المستفيدين.

و- في إدارة الإنتاج : تعتبر أنشطة دائمة لعمليات الإنتاج وتشترك اللوجستيات مع الإنتاج في جدولة الإنتاج - مواقع الفروع والمشتريات.

ز- القدرة على الاستمرارية والبقاء : لما لها من انعكاسات على السمعة المتميزة ولاعتبارات البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة؛ بل وتحسين صورتها في نظر المستفيد بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

ح - في الإدارة العليا للمؤسسة والمعلومات المتعلقة باللوجستيات تعتبر عاملاً مؤثراً في كلاً مما يلي :

- التخطيط طويل الأجل.
- زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات المستثمرة.
- التزام المؤسسات بالاتفاقات والعقود مع الأطراف الخارجية.
- ربحية المؤسسة.

واللوجستيات *Logistics* هي أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والتسويق بشكل خاص، ومع كبر حجم منظمات الأعمال وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية للدرجة التي أصبحت معها تمثل أهمية خاصة في هذه المنظمات حيث تمثل الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في مجال خدمة العملاء والتي تمكن المنظمة أيضاً من تحقيق ميزة تنافسية *Comptitive advantage* في السوق وزيادة ربحيتها.

والنجاح اليوم في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة يعتمد على قدرة المنشأة على التكامل عبر الوظائف التقليدية المترابطة، وذلك لتعطي خدمة أفضل للعميل في ظل عملاء أصبحوا ذات احتياجات وطلبات متزايدة، والعديد من هذه المنشآت تركز على الموازنة بين متطلبات العملاء والحاجة إلى زيادة الربحية، لذا فهي تركز بشدة على تحسين إدارة سلسلة الإمداد التي تتضمن كل الأنشطة المرتبطة بتدفق ونقل البضائع بداية من كونها مواد خام إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي في شكل منتجات، بالإضافة إلى الأنشطة المرتبطة بتدفق المعلومات

وتعتبر عملية إدارة العمليات اللوجستية *Management Process Logistics* من المظاهر الحديثة لعلم الإدارة، والتي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة للأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي والريحي للمنظمة والأساس الذي يتعامل معه علم اللوجستيات هو إرضاء العميل، بمعنى أن تتفهم الإدارة أولاً ماهية متطلبات العميل، مثل أن تقوم بتطوير وتنفيذ الإستراتيجية اللوجستية لتلبية المتطلبات وأن خدمة العميل هي أهم مخرجات النظام اللوجستي في منظمات الأعمال وأصبحت فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافياً ليست أساس للعمل في المنظمات في ظل اتساع الأسواق محلياً ودولياً، وأصبحت الأنشطة اللوجستية بمثابة حلقة وصل تربط بين مواقع الإنتاج ومواقع الأسواق المنفصلة سواء من حيث الوقت أو المسافة.

ب- الاستفادة من نظام اللوجستيات:

إن الاستخدام الفعال للنظام اللوجيستي يؤدي إلى تقوية مركز المنظمة في الأسواق من خلال الإشباع الكافي لحاجات العملاء وتقليل تكلفة العمليات التسويقية، وبالتالي تتأثر عناصر المزيج التسويقي مثل تطوير المنتجات، والتسعير واختيار وإدارة منافذ التوزيع المادي، لذا فإن اللوجستيات الفعالة تؤدي إلى تحقيق الطرايا التالية :-

1- تحسين الخدمة المقدمة للعملاء:

فالتصميم الجيد للنظام اللوجيستي يساعد في تحسين خدمات التوزيع التي تقدمها المنظمة لعملائها سواء كانوا وسطاء أو مستهلكين نهائين كما أن الطلب على المنتج غالباً ما تتأثر بطريقة مباشرة بمستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء وخاصة في حالة عدم تنوع المنتجات المقدمة وتصبح خدمة العملاء هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

2- تخفيض تكلفة التوزيع:

إن أحد الطرق الفعالة في تخفيض التكاليف الكلية هو تخفيض تكلفة التوزيع المادي، فنظام التوزيع المادي الكفاء قد يؤدي إلى نقل السلع والخدمات بسهولة من المنتج إلى المستهلك دون مبرر لتأسيس أماكن للتخزين والتي يترتب عليها تخفيض التكلفة، كما أن الإدارة الجيدة للمخزون تؤدي إلى تخفيض التكاليف التي يتحملها المشروع في تنفيذ سياساته التسويقية.

3- زيادة المبيعات :

الإدارة الفعالة للنظام اللوجيستي من الممكن أن تؤدي إلى تقليل دورة الطلب على المنتجات مما يترتب عليه تخفيض متطلبات التخزين ومن هنا يمكن

أن يحصل المستهلك على السلع التي يرغب بتكلفة أقل من خلال سعر أقر والذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وتوسيع النشاط إلى مناطق جغرافية متعددة.

4- خلق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج :

يخلق نشاط اللوجيستيات المنفعة المكانية من خلال فعالية وكفاءة حركة تدفق المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع وذلك بداية من نقطة طلب التوريد حتى تصل إلى نقطة الاستهلاك مما يحقق توفير هذه المنتجات في المكان المناسب. أما المنفعة الزمنية فتعنى توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب. فالمنتج لا يعتبر منتجاً للمستهلك إلا إذا وجد في الوقت الذي يحتاجه فيه. فمثلاً المنشأة يجب أن تحصل على مكونات المنتج الذي تنتجه قبل العمليات وإذ لم يحصل عليه في الوقت المناسب، فإن ذلك يعنى زيادة في تكلفة المنتجات مما يقلل من قدرة الشركة على المنافسة.

« أهداف النظام اللوجيستي » :

إن هدف معظم المنظمات هو تعظيم الخدمة المقدمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة، وأصبحت هي المحور الأساسي لإستراتيجية التسويق حيث يعتبر التوزيع عنصراً مهماً من عناصر خدمة العملاء، وزيادة عدد الشركات التي وجدت أنها تستطيع أن تجذب المزيد من العملاء وتحافظ عليهم من خلال تقديمها الخدمة الأفضل والسعر الأقل عن طريق توزيع مادي أكثر كفاءة.

ولكن لسوء الحظ لا يوجد نظام لوجستي يستطيع القيام بذلك بمفرده حيث إن تعظيم قيمة الخدمة المقدمة للعميل يحتاج إلى سرعة التسليم، وكبر حجم المخزون ومرونة التوزيع، ونظام لسياسة المرتجعات وكل ذلك يزيد من تكاليف التوزيع، والهدف من نظام لوجيستيات التسويق هو إعطاء مستوى مستهدف لخدمة العميل وتكلفة

منخفضة من خلال تحديد مستوى الخدمة المرغوبة لكل شريحة من العملاء مثلما يفعل المنافسون أو أكثر.

* الأهداف الأساسية لإدارة اللوجستيات :-

بناءً على ما سبق فإن الأهداف الأساسية لإدارة اللوجستيات تتمثل فيما يلي :-

1. تحقيق التدفق المستمر في إمداد المنظمة باحتياجاتها.
2. تخفيض تكاليف التخزين.
3. الوصول إلى أقل قدر من التلفيات والخسائر أثناء النقل.
4. توفير المعرفة والوقت أوضاع الكافية عن اتجاهات السوق.
5. وضع معايير أداء خدمة العملاء.
6. السرعة في الاستجابة لحاجات العميل وبدقة.
7. العمل على إزالة وتخفيض التكاليف غير الجوهرية.
8. قبول المنتجات المعينة والاستعداد لتخزينها مرة أخرى.
9. وضع معايير لجودة المنتج والتوزيع والحفاظ عليها.
10. تقوية المركز التنافسي للمنظمة، وتنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية.

* مزيج الأنشطة اللوجستية:

تختلف الأنشطة اللوجستية التي يجب إدارتها من منظمة لأخرى وفقاً لنوع هيكلها التنظيمي، ونظرة الإدارة العليا للأهمية النسبية للأنشطة اللوجستية وفقاً لظروف المنظمة، وقد حدد مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأنشطة الرئيسية للنظام اللوجيستي والتي تتمثل فيما يلي :-

- تطوير سياسات خدمة العملاء.
- التنبؤ بالطلب.

- تحديد طرق وأماكن التوزيع.
- مناولة ونقل المواد الخام.
- تحديد تكاليف ومستوى المخزون والرقابة عليه.
- جدول الإنتاج.
- اختيار موقع المخازن والمصنع.
- التعبئة والعبوات.
- التعامل والشراء من الموردين.
- النقل.
- معالجة المنتجات المعيبة وإعادة تدويرها.
- متابعة طلبات العملاء.
- إدارة وتخزين المعلومات الخاصة بكل عميل.
- تحديد سياسات المرتجعات

• تنظيم الأنشطة اللوجستية :

وقد أمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى نوعين من الأنشطة :

1 - أنشطة أساسية *Key Activities* وتمثل :

1/1 معايير خدمة العملاء : *Customer Service Standards*

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء التي تتعلق بمجال خدمة العملاء.
- تحديد استجابة العملاء للخدمة.
- وضع مستويات لخدمة العملاء.

2/1 النقل : *Transportation*

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل.
- تحديد الحمولة ومسار وسعر النقل.
- اختيار معدات النقل.

3/1 إدارة المخزون : *Inventory Management*

- تحديد سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
- التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير.
- عدد وحجم وموقع نقاط التخزين.
- الاستراتيجيات الخاصة بالوقت والدفق والسحب.

2 = أنشطة معاونة : *Support Activities* وتشمل :

1/2 المخازن : *Warehousing*

- تحديد مساحة المخزن.
- تنظيم وترتيب المخازن.
- شكل المخزن.

2/2 مناولة المواد : *Materials Handling*

- اختيار معدات وطرق المناولة.
- إجراءات تجهيز الطلابيات.

3/2 الشراء : *Purchasing*

- اختيار مصادر التوريد.
- توقيت الشراء.
- كميات الشراء الاقتصادية.

4/2 التصبئة : *Packaging*

- تصميم العبوات من أجل المناولة والتخزين.
- الحماية من الخسائر والأضرار.

5/2 صيانة المعلومات: Information Maintenance

▫ تحليل البيانات. - الإجراءات الرقابية.

والأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة في أي قناة لوجستية وفي كل منظمة، بينما تختلف الأنشطة المعاونة في ممارستها من منظمة لأخرى وفقاً لطروف وطبيعة كل منظمة مثل: حجم وطبيعة النشاط، وفلسفة الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اللوجستية، والإمكانات المالية المتاحة .

• مكونات النظام اللوجستي :

تتكون الأنشطة التي تنطوي عليها إدارة الأعمال اللوجستية ويلاحظ أن مدخلات العملية اللوجستية تشتمل على الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والمعلوماتية، وتتولى الإدارة اللوجستية القيام بالتخطيط والرقابة والمتابعة علي هذه المدخلات في صور مختلفة منها المواد الخام والتخزين والمنتجات تامة الصنع الجاهزة للبيع للعملاء النهائيين أو للوسطاء. أما مخرجات العملية اللوجستية فإنها تتضمن الميزة التنافسية الناتجة عن التوجه بالعملاء والكفاءة والفعالية في العمليات التسويقية ومنفعتي الوقت والمكان والحركة ذات الكفاءة تجاه العملاء: وحيل اللوجستيات إلى أصول مملوكة للمنظمة. وتحقق مخرجات العملية اللوجستية من خلال الأداء الكفاء والفعال للعديد من الأنشطة ، ويتكون النظام اللوجيستي من العديد من الأنشطة الوظيفية المختلفة، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

1 - خدمة العملاء:

وهي جزء مهم للغاية ومتعدد الأبعاد من الجهود اللوجيستي الذي تبذله أية منظمة أعمال، وبمعنى أوسع فهي تعتبر محصلة الجهد اللوجيستي بأكمله أي أن خدمة العملاء وبعض المستويات الناتجة من إرضاء العملاء هي ما يقدمه النظام

اللوجستي للعميل، لكن العديد من المنظمات لديها بالفعل وجهة نظر وظيفية ضيقة لمفهوم خدمة العملاء، فهي ترى أنها وظيفة يؤديها فقط، فمثلاً قد يكون لدى الشركة قسم لخدمة العملاء أو موظفين لخدمة العملاء يقومون بمعالجة جميع الشكاوى والطلبات الخاصة، ودعاوى التلقيات، والمرتجات ومشكلات الفواتير.. إلخ وبكل الأحوال فإن هؤلاء الموظفين دورهم في إجمالي النظام اللوجستي أصبح حيوياً فشعور المشتري بخيبة الأمل عند هذا المستوى يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا عن المنظمة ككل.

2 - إدارة المخازن :

تلعب المخازن دوراً بالغ الأهمية في النظام اللوجستي، كما تؤثر تكلفة المخزون بدرجة كبيرة على تكلفة الأعمال اللوجستية من ناحية وعلى هيكل التكاليف الكلية وربحية المنظمات الإنتاجية والتسويقية من ناحية أخرى ولا يقتصر دور المخازن على مجرد حفظ وحماية المواد أو المنتجات، بل تمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون وضمان تدفق البضاعة إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات ودعم المركز التنافسي في السوق. وعلى الرغم من أن الحفاظ على مستويات أعلى من المخزون تساهم في تحقيق الهدف التشغيلي الأول وهو ضمان تدفق وانتظام العمليات والإنتاج، إلا أن ذلك قد يكون على حساب اعتبارات التكلفة، وبصفة عامة فإن المنظمة تتحمل ما بين 25-30% من متوسط قيمة المخزون كل عام لضمان تحقيق عنصر الإتاحة والتغلب على احتمالات توقف العمليات الإنتاجية.

ومن ثم فإن مهمة إدارة اللوجستيات تتمثل في الحد من التعارض بين هدفين هما: الانتظام والتكلفة وهو ما يعني تقليل الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن بما لا يتعارض مع تأمين استمرار العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً من إدارة اللوجستيات.

ومما لا شك فيه أن استخدام أنظمة مرتبة مثل أنظمة الإنتاج والتخزين اللحظي *just in time production – inventory systems* يساعد بدرجة ملموسة في إزالة هذا التعارض، وكذلك تقليل الخسائر الناتجة عن التلف والتقادم وسرقة الموجودات المخزنية.

3 - النقل :

وهو التحريك المادي للسلع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك كما يمكن أن يشمل إحضار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج، وكذلك شحن المنتجات إلى العميل، لذا يحتل النقل دوراً كبيراً في العديد من النظم اللوجستية وذلك لسببين :
الأول : حرية قوايين النقل في العديد من الدول قد أتاحت العرض أمام المديرين للحصول على خدمات أفضل بأسعار أقل مما كان متاح في الماضي.
الثاني : بما أن المستويات التخزينية قد انخفضت استجابة لنظام الإنتاج والتخزين اللحظي (JIT)، فإن النقل قد أصبح يستخدم غالباً لإصلاح الأثر الضار المحتمل وقوعه على مستويات خدمة العملاء والتي قد تنتج من خفض مستويات المخزون.

4 - التخزين والمناولة :

وهو يعنى المتطلبات المادية اللازمة للحفاظ على المخزون، ويشتمل التخزين على المهام اللازمة لإدارة المكان اللازم للتخزين، أما المناولة تهتم بتحريك البضائع في حدود هذا المكان، لذا فإن التخزين يهتم بعدد المخازن وحجمها، وتقسيمها وتصميمها، أما المناولة فتتركز على النظم اللازمة لتحريك البضائع في، ومن خلال وإلى خارج كل مستودع للتخزين، ومن الواضح أن السياسات التخزينية لمنظمة العمل لها أثر مباشر على احتياجات التخزين والمناولة لديها.

5 - التنبؤ :

تركز على حماية المنتج أثناء شحنه أو تخزينه، وتؤدي المبالغة في التعبئة إلى زيادة التكاليف. بينما تؤدي الحماية غير الكافية إلى تلف البضائع، وبالتالي عدم رضا العملاء، علاوة على ذلك أن كل جزء من مواد التعبئة يجب التخلص منه فلا بد أن يضع المديرون في اعتبارهم التكاليف المجتمعية الخاصة بالتخلص من النفايات وتوفير مستويات الحماية اللازمة وكذلك إعادة تدوير المواد التي يتم التخلص منها ومعالجتها بالأساليب الحيوية.

6 - معالجة المعلومات :

وهي ما يربط بين جميع أجزاء النظام اللوجيستي معاً، حيث أدى ظهور الحاسبات والبرامج الإلكترونية إلى وصول نظم إدارة المعلومات إلى جميع المنظمات، فهي تربط نظم المعلومات اللوجيستية الداخلية مع نظم معلومات البائعين والعملاء بالمنظمة. ويؤدي هذا النوع من التبادل المعلوماتي المفتوح إلى الإسراع في طلب المنتجات، والتسليم السريع، وكذلك زيادة درجة الثقة عبر العملية اللوجيستية بأكملها.

7 - التنبؤ بالطلب :

وهو يعنى الحاجة إلى وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات المستقبلية للعملاء، حتى يضمن النظام اللوجيستي وجود المنتجات أو الخدمات اللازمة لتلبية تلك المتطلبات، وتتمثل الاحتياجات اللوجيستية ضرورة التنبؤ بمعلومات وبيانات غير محدودة عن التوقيت وحجم المنافع التي يرغب المشتري في وجودها وبدون هذا النوع من المعلومات يخاطر النظام اللوجيستي لتحقيق رضا العميل بالكاد بدلاً من إعلانه.

8 - التخطيط للإنتاج :

يمكن وضعه في نطاق اللوجيستيات لأن التصنيع يحتاج إلى المكونات والمواد الخام لصناعة المنتجات وإكمالها، ويطلبها العملاء، وبالتالي فإن التخطيط للإنتاج يقع في مركز العملية اللوجيستية بأكملها، لكن يتم اعتبارها عملية مستقلة لها أهدافها وبرامج عملها الخاص، ولكن تكمن المخاطرة هنا في أن يصبح التركيز أكثر على الإنتاج بدلاً من احتياجات العملاء، وهو ما قد يؤدي إلى عدم رضا واستياء العملاء.

9 الشراء :

يعنى شراء المواد والخدمات التي تساعد على استمرار منظمة العمل وتأدية وظيفتها، وبما إن هذه المدخلات لها تأثير مباشر على كل من التكلفة والجودة الخاصة بالإنتاج النهائي / أو الخدمة المقدمة للمستهلك، فإن هذا النشاط يعتبر حيوياً لإنجاح جهود اللوجيستات بأكملها، بالإضافة لذلك فإن الانتقال من الموارد المحلية إلى الشراء من مختلف أنحاء العالم قد أدى إلى تعقيد هذه العملية بشكل كبير. وإضافة إلى ما سبق فإن قضية جودة الخدمة اللوجيستية تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يمكن تحديده أو قياسه باستخدام مقياس فردي.

* أبعاد أداء الخدمة اللوجيستية :-

- بلورة وتحديد أبعاد أداء الخدمة اللوجيستية متمثل في الآتي :-
- الجوانب الملموسة في الخدمة *Tangibles*: (التطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة، التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة، مظهر العاملين في مواقع الخدمة).
- الاعتمادية والثقة *Reliability*: (تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه تقديم خدمة صحيحة، الوفاء بالوعود، السرعة، الثقة في العاملين).

- الاتصالات *Communication* : (مهارة الاتصال بالعملاء، توفير المعلومات بسهولة الاتصال بالإدارة والعاملين).
 - الاستجابة *Responsiveness* : (الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على الاستفسارات والأسئلة، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة)
 - تفهم الاحتياجات *Understanding Needs* : (تحديد احتياجات العملاء وفهمها).
 - الوصول للخدمة *Access* : (ملائمة مكان الخدمة، كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد، سهولة الوصول للمسؤولين عن الخدمة).
 - المداقية *Credibility* : (السمعة الجيدة، أمانة العاملين، الصدق في الوعود الصدق في المعلومات المنشورة).
 - جدارة العاملين *Competence* : (المعرفة الكافية لدى العاملين، مهارة تقديم الخدمة، الخبرة في مجال الخدمة، القدرة على التصرف، الأداء المتميز).
 - الأمان *Security* : (الأمان في الخدمة، السرية، الخصوصية).
 - التعاطف *Empathy* : (الاهتمام الشخصي بالعملاء، مصلحة العميل أولاً احترام عادات وتقاليد العملاء).
- ✳ معايير جودة الخدمة اللوجيستية :
- توضح " سهير عبد الحميد الحلفاوي" (2011م) معايير جودة الخدمة اللوجيستية وهي كالتالي :-
- 1- المنظومة الفنية : وتتكون من :
- أسس التصميم - نظم المعلومات - آليات العمل.

2- المنظومة الإدارية : وتتكون من .

- الهيكل التنظيمي - سياسات العمل - تفويض السلطة.

3- المنظومة الاجتماعية : وتتكون من :

- منظومة مراقبة الأداء بصفة مستمرة.

- دليل التعامل مع الإدارات اللوجيستية .

• اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية :

تعتبر إدارة اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب التدقيق والتخزين الأمامي والعكسي الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة، وذلك بين نقطة الأصل (الموردين) ونقطة الاستهلاك (المنتفع بالخدمة) من أجل تلبية متطلبات المستفيدين (الجهاز الفني والإداري واللاعبين - الجمهور الداخلي والخارجي) داخل المؤسسات الرياضية.

• أهمية اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية :

تتمثل أهمية اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية في الآتي :

- 1- تؤدي إلى تحقيق الاستفادة بالمنفعة الزمنية والمكانية بالنسبة للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية وفقاً لرغباتهم واحتياجاتهم.
- 2- تعتبر المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسات الرياضية حيث أن الجهاز القائم على إدارتها مسؤول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة.
- 3- تعتبر المسئولة عن تحقيق الاستفادة بالمنفعة المكانية بجعل خدمات الأنشطة الرياضية في كل مكان حسب تواجد المستفيدين.

- 4- تعتبر المسئولة عن تحقيق الاستفادة بالمنفعة الزمنية من خلال تقديم الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
- 5- نحد من المعوقات التي تعوق رأس المال لدى المؤسسات الرياضية.
- 6- نحقق رضا المستفيدين في المؤسسات الرياضية من خلال تحقيق وصول الخدمة.
- 7- تتفاعل مع المزيج التسويقي (المنتج أو الخدمة - التسعير - الترويج - التوزيع) في تحقيق رضا المستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
- 8- تساهم في زيادة الإنتاج وتفعيل الخدمات في المؤسسات الرياضية.
- 9- تساعد على بقاء واستمرارية نشاط المؤسسات الرياضية.
- 10- تعتبر عامل مؤثر في تحديد الأهداف الإستراتيجية (الأهداف بعيدة المدى) للمؤسسات الرياضية.
- 11- تساعد على تدفق المعلومات التي تعمل على زيادة ربحية المؤسسة الرياضية.
- 12- تساعد على زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات المستثمرة في المؤسسات الرياضية.
- 13- تعمل على تفعيل الأداء (مدى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية).

٥ اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية :

من الممكن أن تكون اللوجيستيات نظاماً متكاملأ داخل المؤسسات

الرياضية، وذلك عن طريق الآتي:

1 - المدخلات إلى اللوجيستيات وذلك عن طريق :

٥ الأراضي والملاعب والمنشآت الرياضية.

٥ المرافق.

o المعدات والأجهزة الرياضية.

o الموارد المالية المائية.

o الموارد المعلوماتية.

2 - الأنشطة أو الممليات اللوجستية وذلك عن طريق،

o التخطيط. التنظيم. التوجيه والتنسيق.

o الرقابة. خدمة المستفيد. التنبؤ باحتياجاته ورغباته.

o إدارة المخزون. الاتصالات اللوجستية. تسليم المواد والتعبئة.

o تشغيل الأوامر. قطع الغيار وخدمات الدعم. الإمداد.

o النقل والحركة. التخزين والتشوين. اللوجستيات العكسية.

3 - المخرجات من اللوجستيات وذلك عن طريق:

o الميزة التنافسية.

o التوجه بالتسويق.

o المنفعة الزمنية والمكانية.

o التحرك الفعال والكفاء إلى المستفيدين.

o أصول مملوكة.

4 - عناصر الإدارة اللوجستية وتتكون من الآتي :

o الموردين.

o المواد الخام.

o المستلزمات تحت التشغيل.

o السلع والخدمات النهائية.

o المستفيدين.

ويوضح الشكل التالي العملية اللوجيستية :

العملية اللوجستية

The logistics process

مدخلات اللوجستيات			إجراءات الإدارة			مخرجات اللوجستيات		
			مراقبة	تنفيذ	تخطيط			
الموارد الطبيعية (ملاعب) منشآت رياضية، أجهزة وأوت رياضية حمامات (سباحة)				لا				تهيئة التسويق الميزة التنافسية
الموارد البشرية (لاعبين مدربين إداريين)	التدريب		إدارة اللوجستيات	مناقسة	تدريب	تعليم		فائدة الزمان والمكان
الموارد المالية				⌘				التحرك بكفاءة نحو المستفيد
الموارد المعلوماتية			الأنشطة اللوجستية					أصول خاصة
			التنفيذ بحاجات المستفيدين، خدمة المستفيدين، الاتصالات، مراقبة أداء النشاط، تداول برامج التدريب والتعليم، تشغيل البرامج التدريبية والتعليمية، تحديد مستوى المنشآت، الاهتمام بالمرافق والخدمات، وسائل النقل والتحرك للمستفيدين					

• الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية:

كل المؤسسات سواء كانت رياضية أم غير رياضية تؤدي ذات الأنشطة اللوجستية ولكن تختلف هذه الأنشطة من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عمل المؤسسات وحجمها ونوعها وعددها، وفيما يلي عرض للأنشطة اللوجستية داخل المؤسسات الرياضية وهم كالتالي:

• خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية: من المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة الرياضية وهم كالتالي:

1. اللاعب الرياضي.
 2. الجهاز الفني والإداري للمنافسات والبطولات الرياضية.
 3. الجمهور الداخلي والخارجي للمنافسات الرياضية.
 4. الموردين أو المصدرين للأجهزة والأدوات الرياضية.
 5. القائم بعملية النقل للأطراف المعنية بالمنافسات الرياضية.
- التنقل: ويتمثل في النقل البري والبحري والجوى للإمكانات المادية والبشرية في البطولات والدورات الرياضية، ويختص هكذا النشاط بعمل الآتي:
1. التسجيل: ويعنى إثبات تواريخ الأجهزة والأدوات الرياضية الصادرة إلى المخزن والواردة منه.
 2. التصنيف: ويعنى ترتيب محتويات المخزن من الأدوات والأجهزة الرياضية وفق نظام محدد.
 3. التكريد: ويعنى تحديد مكان جميع محتويات المخزن حتى يستدل عليها بسهولة ويسر.

4. الحفظ والتخزين: ويعنى حفظ الأدوات والأجهزة الرياضية بطريقة علمية وفق شروط يمكن بمقتضاها الحصول عليها عند الطلب.
5. تحديد المحيط الداخلي الذي يبدأ من وقت استلام الأدوات والأجهزة الرياضية وتخزينها إلى حين طلب المستفيدين لها.
6. تحديد المحيط الخارجي الذي تتم فيه إجراءات استلام الأدوات والأجهزة الرياضية من الموردين إلى إدارة المؤسسة الرياضية حتى يتم التسليم.
- تشغيل أوامر الطلبات : ويختص بهذا النشاط بالآتي داخل المؤسسات الرياضية :
1. إعداد الطلبات الخاصة بالمؤسسات الرياضية من أجهزة وأدوات رياضية وجدولتها.
2. اعتماد الفواتير الخاصة بالأجهزة والأدوات الرياضية ومتابعتها.
3. تحصيل حسابات العملاء أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
4. مراعاة السرعة والدقة في تشغيل أوامر الطلب بالمؤسسات الرياضية.
- الشراء : ويتعلق بالحصول على المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة الرياضية من المصادر الخارجية لضمان كفاءة التشغيل بصفة مستمرة، ويختص هذا النشاط بعمل الآتي في المؤسسات الرياضية :
1. اختيار أفضل مصادر الشراء والتوريد للأجهزة والأدوات الرياضية من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.
2. الاختيار المناسب للجان الفنية والمالية والقانونية القائمة على عملية الشراء واستلام الأصناف في المؤسسة الرياضية.
3. وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء تستطيع المؤسسة الرياضية من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط

4. توفير كل ما تحتاجه المؤسسة الرياضية من السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة الرياضية.
5. عمل عروض أسعار للأصناف المطلوب شرائها وأخذ الأصناف الأقل سعراً.
6. تحسين العلاقات مع الموردين من خلال الوفاء بالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة الرياضية عند الحاجة.
7. الرقابة والتقييم المستمر على إدارة المشتريات بالمؤسسة للتعرف على ما تم إنجازه من أعمال.
8. أنواع الشراء هي:
 - أ- الشراء بطريقة المناقصة العامة: وهي مجموعة من الإجراءات تهدف إلى دعوة الجمهور للاشتراك في العملية التي تطرحها الإدارة بقصد الوصول إلى المناقص الذي يقدم أرخص الأسعار للتعاقد معه، ويتم الإعلان عنها في الجرائد الرسمية.
 - ب- الشراء بطريقة الممارسة العامة: وهي التعاقد بقرار من السلطة المختصة مع اقتراح تشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية عناصر فنية ومالية وقانونية.
 - ج- الشراء بطريقة المناقصة المحدودة: وهي قصر الاشتراك في المناقصة على الموردين أو مقاولين أو استشاريين أو خبراء أو فنيين بذواتهم في مصر أو الخارج مع توافر شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة.
 - د- الشراء بطريقة المناقصة المحلية: وهي لا تزيد قيمة التعاقد فيها عن (200000) جنيه وهو نفس شروط المناقصة المحدودة ولكن في نطاق المحافظة.

- هـ- الشراء بطريقة الممارسة المحدودة: وهى شراء الأشياء التي لا تصنع أو تستورد أو توجد لدى جهات أو أشخاص بذواتهم.
- و- الشراء بطريقة الإنفاق المباشر: وهى الحالات العاجلة التي لا تحتمل إجراءات المناقصة أو الممارسة بجميع أنواعها.
- التنبؤ بالطلب: ويعنى تحديد مقدار المنتج أو الخدمة التي سيطلبها المنتفعين أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية في نقطة مستقبلية معينة حيث يعمل هذا النشاط على الآتي:
1. تحديد الأهداف المراد تحقيقها بالمؤسسات الرياضية.
 2. تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المراد تحقيقها وتحديد أسبقية كل منها.
 3. تحديد مختلف الطرق والنظريات والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق أهم الواجبات.
 4. تحديد أنسب أنواع التنظيم المتبع.
 5. تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.
- متاولة المواد: وتتناول تدفق كافة المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والبضاعة التامة الصنع المرتبطة بالرياضة سواء في المخازن أو المصانع حيث يتم تنظيم عمليات المتاولات وفقاً للآتي:
1. شكل الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.
 2. وزن الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.

3. المسافة التي ستنقل خلالها هذه الأجهزة والأدوات الرياضية وطبيعة

الممرات التي ستمر عليها من ناحية سعتها أو استواء أرضيتها.

4. طبيعة المادة المطلوب نقلها (صلبة - سائلة - غازية) في المؤسسات الرياضية.

5. درجة خطورة المادة المطلوب نقلها من وإلى المؤسسات الرياضية والاحتمالات التي تتعرض لها أثناء عملية النقل.

▪ **التغليف:** ويخدم المنتج الرياضي في تصميم العبوات لأغراض المناولة والتخزين ويخدم التسويق الرياضي كشكل من أشكال الترويج والإعلان، ويقوم هذا النشاط بعمل الآتي:

1. مراعاة توافر وجود هوية المنتج الرياضي عند تصميم العبوات للمحافظة على مظهر العبوة.

2. استخدام التقنيات الحديثة في الطباعة بحيث تكون عوامل جذب للمنتج الرياضي عند التعبئة والتغليف.

3. التأكيد على تكلفة العبوات والتغليف حتى لا يؤثر على تكلفة المنتج في النهاية، فيخرج من المنافسة.

4. توفير الحماية الكاملة للمنتج الرياضي عند التغليف من أي تأثيرات مضرّة مثل الحشرات والكائنات المجهرية وغيرها.

5. توفير معلومات خاصة بالمنتج الرياضي على العبوة بحيث يسهل من خلالها الاتصال بالمنتج أو المصدر فتعبر عن هويته والتعامل معه بسهولة.

□ الأجزاء أو الخدمات المطاونة: وهي مسؤولة عن توفير قطع الغيار والدعم الفني للمنتجات الرياضية حتى فترة ما بعد البيع للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية ويعمل هذا النشاط على الآتي:

1. توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالمؤسسة.
2. توفير كوادر فنية تتميز بالكفاءة العالية لصيانة هذه الأجهزة بالمؤسسات الرياضية.

3. توفير الدعم المالي لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة مستمرة.

□ اختيار الموقع: وتختص باختبار مواقع العمل والمخازن ومرافق المؤسسة الرياضية ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدي إلى تحسين مستويات خدمة المستفيدين حيث يختص هذا النشاط بالآتي:

1. مراعاة قرب المنشأة الرياضية من وسائل النقل المختلفة وأقسام الاستخدام.
2. مراعاة استيعاب الموقع للأجهزة والأدوات الرياضية المراد تخزينها وأيضاً للأعضاء المشاركين.
3. توفير عوامل الأمن والسلامة بالمنشأة ضد الحريق والسرققة والأتربة والحشرات.
4. مراعاة الإضاءة اللازمة والتهوية المناسبة بالمنشأة الرياضية.
5. توفير مساحات كافية بالمنشأة الرياضية لاستيعاب جميع اللاعبين وصالات التدريب.

« مردودات المبيعات أو الخدمات؛ وتختص بمناولة البضائع المرتدة أو المنتجات المعيبة في المؤسسات الرياضية حيث يختص بهذا النشاط بالآتي:

1. توفير كوادرن فنية ذات كفاءة عالية للتعامل مع المرتجع وفرزها واستخراج المعيب منها.
2. توفير معلومات كافية عن الموردين التي تقوم المؤسسة الرياضية بالتعامل معهم لسهولة الاتصال بهم في حالة الارتجاع.
3. توفير وسائل نقل مناسبة لنقل المرتجع من المخازن إلى المصنع.
4. توفير الدعم المالي الذي يتيح التعامل مع المرتجع والبضاعة المرتدة بصورة أفضل.

□ الاتصالات اللوجستية: وتعتمد بصفة رئيسية على الاتصال الفعال بين المؤسسة ومورديها وعملائها أو المستفيدين، وبين الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات مثل اللوجستيات والإنتاج والتسويق والاتصال داخل كل نشاط لوجستي وبين الأنشطة اللوجستية بعضها مع بعض، حيث يتم استخدام نظم المعلومات ووسائل الاتصال أو الإعلام الأتيك في إدارة الأنشطة اللوجستية:

1. وسائل الاتصال الإداري الأفقي بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي.
2. وسائل الاتصال الإداري الرأسي بين مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية.

3. وسائل الاتصال أو الإعلام المقررة مثل الآتي:

أ- الكتب.

ب- الصحف والمجلات.

ج- النشرات والملصقات.

د- الميكروفيلم وهو فيلم يحمل صوراً مصغرة من صفحات كتب أو مجلات أو مخطوطات.

هـ- البريد الإلكتروني وهو نظام تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية.

و- الفاكس (الفاكس) وهو نقل محتويات المستندات من طرف إلى آخر عن طريق خطوط التليفون العادية من خلال جهاز الفاكس.

4. وسائل الاتصال أو الإعلام المسموعة مثل الآتي :

أ- الراديو.

ب- التليفون.

ج- أشرطة التسجيل.

د- الميكرويف وهو ذبذبات راديو عالية ترسل إشارات الإنارة عبر مدن العالم المختلفة.

هـ- وكالات الأنباء وهي مؤسسات إعلامية تمتلك وسائل الإعلام المختلفة.

و- البريد الصوتي وهو نظام متوافر في البريد الإلكتروني يتم تبادل الرسائل الصوتية عن طريقه.

5. وسائل الاتصال أو الإعلام المرئية مثل الآتي :

أ- التلفزيون.

ب- الفيديو.

ج- الفيديو ديسك وهو يشبه نظام الفيديو حيث تكون المادة المسجلة على اسطوانات مثل اسطوانات الصوف، ويتصف بنقاء صورته وقدرته على تخزين صفحات عديدة.

د- الأقمار الصناعية وهي لوحة مفاتيح إلكترونية تتحرك في مدار حول الأرض

- وتستخدم في نقل مكالمات التليفون والبرامج التليفزيونية.
- هـ- الأنظمة الاجتماعية عن بعد (الفيديو كونفرانس) وهو استخدام نظام الاتصالات المتبادلة عن بعد للعاملين بالمؤسسة والمؤسسات المرتبطة ويمكن عقد اجتماعاتهم سوياً بطريقة إلكترونية.
- و- الأكوخ الإلكترونية وهو نظام يربط التليفون أو التليفزيون بأجهزة الكمبيوتر لإيجاد اتصال متبادل بين مجموعة من الأشخاص تابعين لمؤسسة وهم جالسون في مكاتبهم المنزلية.
- ز- الإنترنت وهو وسيلة اتصال عالمية تربط بين أنحاء العالم عرضاً لجميع الأنشطة من مختلف الاتجاهات والمجالات المختلفة.

6. وسائل الإعلام الثابتة مثل الآتي :

- أ- المؤتمرات.
- ب- الندوات.
- ج- المعارض.
7. استخدام نظم المعلومات في إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية، وهي كالتالي:
- أ- نظم تشغيل البيانات.
- ب- نظم معرفية
- ج- نظم تجهيز المكاتب آلياً.
- د- نظم المعلومات الإدارية.
- هـ- نظم دعم القرارات.
- و- نظم دعم الإدارة العليا.

ز- النظم الخبيرة.

◦ مكونات خدمة المستخدمين في المؤسسات الرياضية :

تتضح مكونات خدمة المستخدمين بالمؤسسات الرياضية في المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للأنشطة وتتضح عناصرها في الآتي:

- كتابة سياسات المستخدمين بالمؤسسات الرياضية ليتعرف عليها جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.
- القدرة على استخدام وسائل الاتصال المختلفة سواء كان داخلياً أو خارجياً بالمؤسسات الرياضية.
- وجود إدارة خاصة بخدمة المستخدمين بالمؤسسات الرياضية وذلك في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
- قدرة النظم المتبع بالمؤسسة الرياضية على الموازنة بين أهداف المؤسسة وآراء المستخدمين.
- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها في الآتي:
- تقدير معدل إتمام الشراء المتفق عليه من المؤسسة والتي تعمل به دائماً لإتمام أمر الشراء المطلوب من المستخدمين لصالح المؤسسة.
- توفير كل احتياجات الأنشطة الرياضية من المخزون المناسب كالأدوات والأجهزة الرياضية.
- تطبيق شروط دورة أمر لشراء في إعداد أوامر شراء الموارد المادية المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة بالمؤسسة.
- الشروط الخاصة بالعملية التي يتم فيها إخطار المستخدمين بالمؤسسات الرياضية لاستفساراتهم وأسئلتهم عن الوضع الحالي بأوامر الشراء الخاصة بهم من خلال الحساب الختامي.

- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التنشيط للأنشطة وتتضح مفاصلها في الآتي:
- توفير الأجهزة والأدوات الرياضية التي قد تطلب من المستفيدين بالمؤسسات الرياضية والتي تتعلق بطلباتهم.
- مراعاة التعاون بين الجهاز الفني المتخصص بالمؤسسة والمستهلكين أو المستفيدين للمنتج أو الخدمة الرياضية حتى يتحقق رضا المستفيدين.
- تنبج المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة من المؤسسة الرياضية لضمان تحقيق رضا المستفيدين بصفة مستمرة.
- مراعاة استجابة المؤسسات الرياضية لكل ما يتعلق برغبات المستفيدين نحو المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

وواجهة المؤسسات الجامعية اليوم بيئة عالية التنافس علي أثر التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتفاقية العامة للتعريف والتجارة *General Agreement & Tariff and Trade (GAT)* والعولة، وأصبحت المؤسسات الجامعية علي اختلاف أنواعها (جامعات أجنبية وجامعات خاصة محلية وجامعات دولية) تتنافس علي التمويل والموارد والطلاب، وتواجهت الحاجة الملحة إلي تبني رسالة جديدة هي رسالة تطوير الجودة في كل ما تقدمه المؤسسة من خدمات .

وعلي الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية أصبح جوهرياً وأساسياً لإمكان الصمود والبقاء ومواجهة البيئة الموجهة نحو السوق إلا أنه لم يتعرض له سوى عدد قليل من الدارسين، وتطبيق الجودة الشاملة علي الخدمات الداعمة بالمؤسسات الجامعية والتي تمثل اللوجيستيات أهم محاورها لم

يحظى باهتمام الدارسين ، ربما بسبب الاعتقاد السائد بسهولة تطبيق نظم الجودة علي هذه المهام نظراً لتشابه غالبيتها مع الأنشطة التي يمارسها معظم المؤسسات المختلفة صناعية أو خدمية ، ولكن الواقع أن التعامل مع اللوجيستيات بالمؤسسات الجامعية يختلف نتيجة اختلاف العملاء ونوعية الخدمة والبيئة المحيطة ، مما يترتب عليه تداخل اعتبارات التقييم وتعددتها وصعوبة التعبير الكمي لها بالإضافة إلي المجال العريض لمتطلبات العملاء ، واللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية أصبح ينظر إليها باعتبارها تمثل أهم مصادر القوة والجدارة بالمؤسسة والتي يمكن من خلالها أن تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات

❖ التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي :

ترجع معظم التحديات إلي اتفاقية GAT والعولمة *Globalization* ، فرغم أن اتفاقية GAT حديثة العهد بالتعليم العالي ، إلا أن هذه الاتفاقية لها أثر كبير بالنسبة لدور الحكومة والطالب وتسجيل وترخيص مقدمي الخدمة التعليمية والاعتمادية والاعتراف بالمؤهلات والتمويل والإعانات والدعم وغيرها. كما أثرت أيضاً العولمة في التعليم الجامعي فأصبح مقادراً باحتياجات السوق وأصبحت مؤسسات التعليم الجامعي تتنافس علي الطلاب والموارد النادرة وعلي الاعتراف ، وتحولت الاقتصاديات المبنية علي أساس التصنيع والخدمات إلي الاقتصاديات المبنية علي أساس المعرفة وقد ترتب علي هذه التحديات ما يلي :-

- ظهور مشكلة التمويل وسلوك الطرف المستثمر وأهمية التكلفة والعائد علي الاستثمار، حيث أن حجم الإنفاق المطلوب لإدارة هذه المؤسسات يعتبر كبير.

- الأهمية المتزايدة للتحالفات الإستراتيجية في البيئة الصناعية تقود المؤسسات الجامعية إلي عمل شراكات مع الصناعات والجامعات الأخرى خاصة البرامج المشتركة والمشاركة في الموارد .
- التحديات العديدة التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية علي مؤسسات التعليم العالي أجبرت المؤسسات الجامعية علي إعادة التفكير في عروضها سواءً في الخدمات التعليمية أو التدريبية أو الخدمات الداعمة الأخرى .
- المنافسة بين الجامعات بلغت ذروتها وهذا تطلب تطوير العرض الطبيعي لكي يكون مفصلاً حسب طلب العميل في الطريقة التي تستقطب بها المؤسسة عملائها .
- أصبح علي المؤسسات الجامعية أن تتبني مدخلاً تجارياً من أجل أن تخدم عملائها بشكل أفضل ، وأصبحت المؤسسات الجامعية تتحرك تجاه سوق مقادة بالمستهلك كلية فسلوك العميل هو الذي يقدم ديناميكيات التطوير الحقيقية للمؤسسة الجامعية .
- رغم أن قضايا التعليم هي الأكثر تحليلاً إلا أن مطالب العملاء ، وأهمهم الطلاب أصبحت تذهب لأكثر من ذلك فالخدمات اللوجيستية التي تدور محاورها حول المرافق المتكاملة وخدمات الصيانة والإمداد ووسائل النقل أصبحت عوامل حاسمة في اختيار المؤسسة الجامعية.
- هذه العوامل وغيرها أوجدت ضرورة لاتباع منهج الجودة الشاملة في كل ما تقدمه المؤسسة الجامعية من خدمات لكي تستطيع الصمود والبقاء أمام هذه

التحديات، وأصبح عليها أيضاً أن تركز جهودها على التهديدات المتصلة بتقديم الخدمات اللوجيستية وتخصيص الموارد وما إلى ذلك .

❖ الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية :

بالنظر إلى المؤسسة كنظام بيئي متكامل ، ومن خلال التحليل المزيج للبيئة والأداء الداخلي لهذا النظام ، يتضح حجم التحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية ويتضح أيضاً أن معظم نقاط القوة والضعف الداخلية ، وكذا معظم الفرص والتهديدات الخارجية ترجع للخدمات اللوجيستية الداعمة التي تدور محاورها حول ما يلي :

- البنية الأساسية المتمثلة في المواقع وأماكن المعامل والقاعات
- المرافق المتكاملة شاملة الملاعب والكافيتريات والعيادات وساحات الانتظار وغيرها .
- خدمات الصيانة والإصلاحات والصيانة والمزروعات .
- الإمدادات من الأدوات والتجهيزات والأثاثات والكتب وقواعد البيانات وخدمة الإنترنت وأعمال التخزين والعهد اللازمة .
- وسائل النقل والانتقال .
- أنماط التجهيزات والتأثيث للمعامل والقاعات الوقد أوضع والمكاتب .

❖ دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية :

يتمثل دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية في تأكيد وضمان التدفق والتخزين الأممي والعكسي الكفاء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة وذلك في كافة أنحاء المؤسسة الجامعية من أجل تلبية احتياجات العملاء .

وإذا أردنا أن نترجم هذا الدور إلى أنشطة لوجيستية ، فإن الأنشطة اللوجيستية المتمثلة في خدمة العميل، والنقل ، وعمليات التخزين، والشراء ، والتنبؤ بالطلب، والمخزون ، ومناولة المواد، وتشغيل أوامر الطلبات، والتغليف، والأجزاء أو الخدمات المعاونة، واختيار المواقع ، واللوجيستيات العكسية، والاتصالات اللوجيستية، فجميع هذه الأنشطة يمكن أن تؤدي في المؤسسات سواءً إنتاجية أو خدمية ولكن تختلف طريقة تأديتها بدرجات متفاوتة حسب طبيعة النشاط ومجال عمل المؤسسة وحجمها وخلافه.

والأنشطة اللوجيستية التي تخدم دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية علي النحو سالف الذكر هي علي سبيل المثال وليس الحصر :

- اختيار الموقع.
 - الإصلاحات والصيانة.
 - الاتصالات اللوجيستية.
 - خدمة العميل.
 - النقل.
 - عمليات التخزين.
 - الشراء.
 - وغيرها من الأنشطة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الخدمات.
- ❖ أهمية اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية :
- تمثل اللوجيستيات محور من محاور الترخيص والاعتماد ، حيث تتضمن معايير الاعتراف بامتلاك المؤسسة الجامعية لمنشآت في موقع مناسب يشمل

القاعات والورش والمكاتب والمرافق والخدمات والتجهيزات كما أن العديد من معايير الاعتراف تنص علي توصيف كمي ونوعي للمباني ، والقاعات والتجهيزات، ومصادر الطاقة، والمكاتب، ومواقف السيارات، والملاعب والوسائل التعليمية .

◦ تمثل اللوجيستيات محوراً رئيسياً من محاور الجودة المنصوص التي وضعتها حيث تنص المبادئ الثمانية لها (بعد تطويعها بما يتفق مع المؤسسات الجامعية) علي البنية التحتية من أبنية وورش ومعامل ومصادر المعلومات، وتنص أيضاً علي الخدمات وتشمل الصيانة، والإصلاحات والنقل والمواصلات والمشتريات والمزروعات وغيرها .

* **تؤثر اللوجيستيات علي نجاح وفعالية أداء كافة وظائف المؤسسة الجامعية وذلك كما يلي**

◦ تعتبر محرك التكلفة الرئيسي بالمؤسسة حيث أن الجهاز القائم علي إدارتها مسئول عن إنفاق حجم كبير جداً من الإعتمادات المالية بها.

◦ تعتبر اللوجيستيات مهمة جداً لحاسبة التكاليف حيث أن المعلومات المرتبطة بها تساعد في أغراض الرقابة واتخاذ القرارات.

◦ تؤثر اللوجيستيات علي الموازنة التخطيطية من حيث الإنفاقات الرأسمالية المتعلقة بالاستثمارات اللوجيستية في المباني الجديدة والتجهيزات والمعدات وما إلي ذلك.

◦ تؤثر اللوجيستيات في الشئون المالية حيث تعتبر مصدر رئيسي لإعداد التقارير المالية ومراقبة المخزون والجرد والمركز المالي .

- تؤثر اللوجيستيات علي قرارات الإدارة العليا من حيث زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات الاستثمارية ، وكذا التزام المؤسسة بالاتفاقات والعقود مع الأطراف الخارجية ، وكذلك التخطيط طويل الأجل .
- تساهم اللوجيستيات مع القبول والتسجيل ، والتغذية والإعاشة ، وغيرها من التقسيمات التنظيمية من حيث المقدرة علي خدمة العميل وإرضاء العملاء وذلك من خلال ما تضيفه من منفعة مكانية ومنفعة زمنية وخلق قيمة للعملاء والمؤسسة .

❖ الجودة بالمؤسسة الجامعية :

اختلفت آراء الدارسين حول ذلك، ولكن من المعروف أن الجودة بالمؤسسة الجامعية أصبح ينظر إليها علي أنها البديل الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والجودة بالمؤسسة الجامعية متعددة الأوجه، وتقوم علي مدخل النظم، وتتضمن جودة المدخلات والعمليات والمخرجات. ، وتستند إلي المبادئ المتمثلة في التركيز علي العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً علي الحقائق، وتغيير ثقافة المؤسسة نحو تحسين الجودة وغيرها ، وذلك بهدف إشباع حاجات ذوي المصالح المختلفين بالمؤسسة ، وتعتمد الجودة الشاملة بالمؤسسة علي أداء الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة في جميع المناطق الوظيفية مثل القبول والتسجيل، وشئون الطلاب، والتمويل، والموارد البشرية، واللوجيستيات وغيرها فهي إنأ متغلغلة في كافة الأنحاء بالمؤسسة الجامعية.

- وسائل تحسين جودة الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعة :

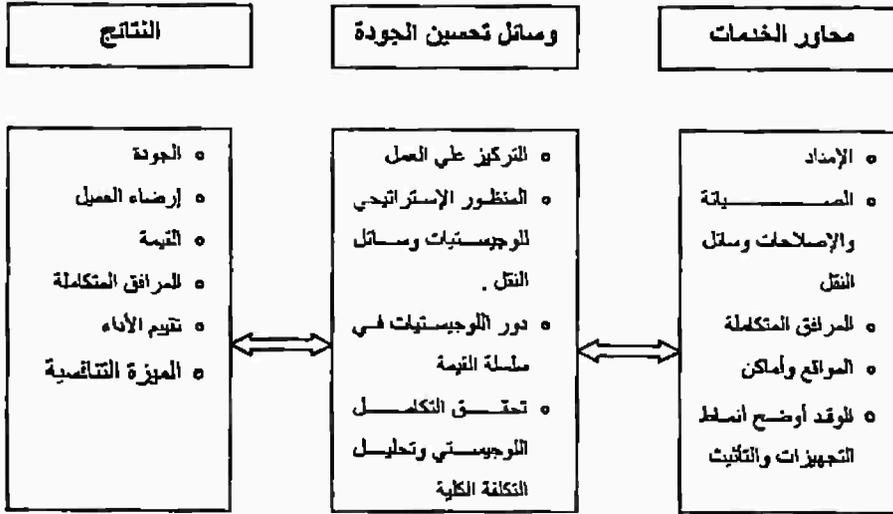
إن التوجه الرئيسي لإستراتيجية اللوجيستيات باعتبارها داعمة للتعليم يجب أن يكون أحدي استراتيجيات المؤسسة ، أي أنه أصبح من المهم جداً أن نربط اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة واعتبارها منظومة جزئية من المنظومة الكلية للمؤسسة الجامعية .

وتعتبر اللوجيستيات واحدة من آخر الفرص الحقيقية للمؤسسات الجامعية لتحسين كفاءتها فالمواقع والتسهيلات ووسائل النقل والمرافق المتكاملة تمثل فرصاً حقيقية للمؤسسة الجامعية.

ولكي تستطيع المؤسسة تحسين جودتها ينبغي إتباع ذات الأسس والوسائل الخاصة بجودة الخدمة، والتي تتبلور بالنسبة للوجيستيات في خمسة محاور (علي سبيل المثال وليس الحصر) كما سيتضح بعد ذلك، ويوضح الشكل التالي تحسين جودة الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية.

جودة الخدمة اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية

تحسين جودة الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية



المؤسسة الجامعية :

أ- تحديد عميل المؤسسة الجامعية :

إن التركيز على عميل المؤسسة الجامعية بالذات يتطلب تحديد العميل نظراً لتعدد عملاء المؤسسة الجامعية ، ولقد اختلفت آراء الدارسين بخصوص عملاء المؤسسة الجامعية .

ونري "سوير عبد الحميد الحلقاوي"(2011م)، العملاء الذين يتفاعلون مع هذه النوعية من الخدمات هم :

- الطالب : باعتباره متلقي الخدمة أثناء مرحلة الوقد أوضح والاهتمام بالخدمة اللوجيستية المقدمة للطالب تؤدي إلي زيادة الإقبال على المؤسسة الجامعية.

- الموظفين بالإدارات الداعمة : حيث أن تلبية احتياجات الموظفين تؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء وتحسين الخدمات التي يؤدونها.
- أعضاء هيئة التدريس : يترتب على الاهتمام بالخدمات التي يقدم لهم تقديم خدمة ممتازة للطالب، بالإضافة إلى اعتبار المؤسسة نقطة جذب لهذه العناصر عن باقي المؤسسات المنافسة. ونظراً لأن الحدود داخل المؤسسة الجامعية وخارجها بدأت تتلاشي لتصبح المؤسسة بأنظمتها شبكة من العلاقات لتحقيق الأهداف المرجوة، وحيث ظهر اتجاه لتطبيق آليات السوق الخارجية داخل حدود المؤسسة أي أصبح من الضروري التعامل مع العلاقات داخل وخارج المؤسسة على صعيد واحد، وتواجدت علاقة شبه تسويقية بين المورد الداخلي والعميل الخارجي في ذات المؤسسة، أي أن العلاقة بين الثلاثة فئات من العملاء أصبحت علاقة شبه تسويقية أصبحت كل فئة عميل ومورد في ذات الوقت بالنسبة لباقي الفئات أي لعب الموظف وعضو هيئة التدريس والطالب دور المرسل والمستقبل في ذات الوقت

ب - رضا العميل :

تركز الجودة الشاملة بصفة رئيسية على رضا العميل حيث تقوم على تفهم احتياجات العملاء وإشباعها لدرجة أن مفهوم الجودة أصبح يفسر من منظور العملاء، وتلعب الخدمات اللوجيستية دور رئيسي في رضا العميل، ففي الخدمة اللوجيستية يعتبر الرضا والجودة عوامل أساسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها في علاقة دائرية سببية، ولكي يمكن أن تكون اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية ذات جودة يجب عليها أن تتبنى هذا المدخل أكثر وأكثر لجذب والإبقاء على عملائها، والاهم من رضا العميل تتمثل فيما يلي :

- هناك علاقة طردية تربط بين معدل إرضاء العميل وتطبيق عناصر الجودة بالخدمات اللوجيستية المقدمة.
- يساعد رضا العميل المؤسسة علي اكتشاف أذواق العملاء وفهم احتياجاتهم .
- يساعد في صنع القرارات والسياسات المستقبلية .
- يعتبر أداة لجعل المؤسسة الجامعية تتكيف مع التغيرات المطلوبة ومع المجتمع المحيط.
- يساهم في إعادة ترتيب المنظومة الجامعية والمهارات الإدارية المرجوة بها ونظام التمويل والتكاليف.
- رضا العميل هو مؤشر للولاء العالي للعميل والاستهلاك العالي للخدمة واستقطاب عملاء آخرين.
- فالرؤية المشتملة علي رضا العميل وتقييم النتائج أصبحت نقلة البداية لأي إصلاح بالمؤسسة الجامعية .

* النظر إلي اللوجيستيات من منظور إستراتيجي :

وهذا يتطلب أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي، ورؤية، ورسالة، وأهداف إستراتيجية، وبرامج وسياسات، وسيكتفي هنا بشرح التخطيط الاستراتيجي والرسالة المعلنة حيث أن المفاهيم المتبقية تندرج تحت كل منها ، وذلك كما يلي :

أ- التخطيط الإستراتيجي للوجيستيات :

- يجب أن تعمل اللوجيستيات وفق خطة إستراتيجية متكاملة تتفق مع خطة المؤسسة ككل، وذلك عن طريق توقع الطلب المستقبلي علي الخدمات اللوجيستية، ويجب أن تكون الخطة الإستراتيجية للوجيستيات من أهداف اللوجيستيات وترتيب أولوياتها (التكلفة، والتسليم ، والمرونة) بطريقة تتفق

مع مهمة وأهداف المؤسسة، وكذلك علاقة اللوجيستيات بالوظائف الأخرى بالمؤسسة، ووصف للأنشطة اللوجيستية والإستراتيجيات اللازمة لها، والبرنامج العام للوجيستيات والخطط التشغيلية.

- يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي إعداد مقاييس للمقارنة بها ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً عليها.

* رسالة اللوجيستيات :

- هي المهمة أو السبب الرئيسي لوجود اللوجيستيات بالمؤسسة، ورسالة اللوجيستيات هي أن التخطيط وتنسيق كل الأنشطة الضرورية لتحقيق المستويات المرغوبة من الخدمة المقدمة وبالجودة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.
- تعتبر رسالة اللوجيستيات هي جزء من رسالة المؤسسة الكلية، وتحتوي علي مكونات رئيسية هي : تحديد العملاء وتعريف الخدمات الرئيسية وتحديد المدى الجغرافي ، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة وتحديد الصورة العامة المرغوبة وكذلك التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والبقاء .

التحديد الدقيق لرسالة اللوجيستيات يمكن أن يؤدي إلي التميز اللوجيستي بالتكامل مع باقي الإستراتيجيات التي توضح وتميز الفروق والاختلافات بين الخدمة اللوجيستية التي تؤديها المؤسسة الجامعية والخدمة التي تؤديها المؤسسات الجامعية الأخرى، ومعني ذلك أن رسالة اللوجيستيات تعتبر مستند ومساعد رئيسي في جودة الأنشطة اللوجيستية بالمؤسسة.

- * تفعيل دور اللوجيستيات في سلسلة القيمة بالمؤسسة الجامعية :
- o سلسلة القيمة تقسم المؤسسة الجامعية إلى أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) ويمكن من خلال أداء هذه الأنشطة جميعها تحقيق الجودة اللازمة بالتكلفة المناسبة وبصورة أفضل من المنافسين .
 - o تركز سلسلة القيمة تقسم بالمؤسسة الجامعية علي ماهية احتياجات العملاء وكيف يتم تلبيتها وبواسطة من وأين وهي تحدد دوافع القيمة للعملاء فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والعائد .
 - o وأنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الجامعية تتضمن اللوجيستيات سواء كانت لوجيستيات مدخلات أو لوجيستيات عمليات أو لوجيستيات مخرجات واللوجيستيات هي أيضاً سلسلة قيمة مكونة من أنشطتها الجزئية داخل المؤسسة وتساهم في تقديم تحسينات فيما يتعلق بالتكلفة وتخفيض زمن الإنجاز والجودة والقيمة. أي أنها تساهم إسهاماً كبيراً في خلق أو تحسين القيمة للعميل من خلال دورها في سلسلة القيمة .
 - o وعلى مستوي المؤسسة الجامعية فإن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء علي مرور الزمن تكون أعلي بكثير من استبدالهم وأن المؤسسة التي تحسن قيمة العميل والتي تزيد حصتها من العملاء يكون على حساب المؤسسات التي لا تقدم مثل هذه المنافع ، وإن بقاء المؤسسة يمكن أن يدوم طويلاً بعاملة العملاء لأن المنافسة تزداد والعروض السوقية أصبحت وفيرة، والعملاء يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع احتياجاتهم ولهذا فنجاح المؤسسة وسمودها يستند علي قدرتها في خلق القيمة لعملائها .

* تحقيق التكامل اللوجيستي وتحليل التكلفة الكلية :

يوجد ارتباط تام ما بين التكامل اللوجيستي وتحليل التكلفة الكلية وهما يمثلان جوهر العملية اللوجيستية بالمؤسسة.

أ- التكامل اللوجيستي :

الأنشطة اللوجيستية كالنقل والشراء والتخزين والصيانة وغيرها يجب أن تكون متكاملة، بمعنى أن جميع الأنشطة اللوجيستية يجب أن يتم تحليلها بدلالة كيفية تأثيرها وتأثرها بالعناصر الأخرى ، وينظر إلي محصلة القرارات الجزئية في صورة قرار واحد لها ككل لمنع التضارب أو التعارض بين القرارات فمثلاً الاحتفاظ بمخزون من الأدوات والمستلزمات يترتب عليه زيادة التكلفة ومخاطر التقادم ، أي أنه يجب تحقيق التوازن اللازم بالنظرة الشمولية للنظام اللوجيستي ككل.

ب- التكلفة الكلية للوجيستيات :

إن الدور الذي تلعبه تكلفة اللوجيستيات أصبح أكثر فاعلية وأهمية بالنسبة للمؤسسات الجامعية والذي بدوره يجعل اللوجيستيات لها تلك الأهمية الكلية. فالنظرة الشمولية لتكلفة الأنشطة اللوجيستية توضح أن تكلفة إحدى الأنشطة يترتب عليها زيادة في تكلفة أنشطة أخرى ، وبالتالي فإن تحقيق التوافق أو التوازن ما بين تكاليف هذه الأنشطة يترتب عليه تخفيض التكلفة للنظام اللوجيستي ، ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية ، أي ما يسمى بتحليل التوازن (*Trade off analysis*) وهذا التحليل يعتبر غاية في الأهمية لصانع القرار اللوجيستي خاصة إذا ما تم احتساب نسبة الزيادة في الإنفاق علي أحد العناصر وما يترتب عليها من نسبة تخفيض في الإنفاق في العناصر الأخرى، فهناك حالات

يتضح منها أنه كلما زاد الإنفاق علي أحد العناصر يترتب عليه توفير نسبة أكبر من تكلفة العنصر الآخر، وهناك حالات لا يجلب الإنفاق الكبير علي أحد العناصر توفيراً علي الإطلاق وربما توفيراً طفيفاً في تكاليف العناصر الأخرى.

* تفعيل دور نظام المعلومات اللوجيستي :

- أشار العديد من الدارسين بأن توجه إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة يحكمه التطور التكنولوجي والأنظمة .
- ونظام المعلومات اللوجيستي يعتبر من الأصول الإستراتيجية الهامة بالمؤسسة الجامعية حيث يتولي مهام جمع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة من أجل خلق قاعدة بيانات موحدة قادرة علي إمداد الإدارة بالمعرفة عن القاعات والمعامل المتوفرة، والوسائل السمعية والبصرية، الاختيار بين بدائل وسائل النقل، زيادة أو تخفيض المخزون من الأدوات والمستلزمات وقطع الغيار اللازمة للصيانة، المدى الذي إليه يجب أن يتم ميكنة نظام طلبات الاحتياجات وتوفير الأصناف اللازمة وغيرها .
- تعتبر الأدوات اللازمة لبناء نظام المعلومات اللوجيستي أنها قواعد البيانات وشبكات الربط، والبرامج الفنية ، والبرامج الجاهزة ، ثم ظهرت أخيراً أدوات أخرى كالبريد الإلكتروني والإنترنت وغيرها، وتساهم هذه الأدوات لتقليل الأخطاء وإدخال البيانات بطريقة اقتصادية وسريعة وإعداد الأنماط من الأثاث والتجهيزات، واستخدام الباركود في التصنيف والجرد ومراقبة العهد، كما أنها تتيح للمؤسسة كافة البيانات عن أوامر التوريد ، والفواتير والموردين، والمخزون، وبرامج الصيانة، وتوقيتات الانتقالات.

- تعتمد كفاءة النظام اللوجستي على جودة أداء نظم المعلومات، وتحقيق الهدف من النظام اللوجستي يتطلب تطبيق نظم معلومات لوجستية متكاملة أي تتكامل داخلياً مع بعضها البعض، وتتكامل أيضاً مع باقي نظم المعلومات بالمؤسسة كالتنويل والتسجيل وغيرها.
- ونظام المعلومات اللوجستي ضروري لدعم عمليات اتخاذ القرار اللوجستي ويعتبر ضرورياً جداً ، ويترتب على تواجده زيادة مستويات الثقة وتخفيض حالات عدم التأكد واستثمار أقل لرأس مال المؤسسة .

❖ تحليل اللوجستيات بالمؤسسة الجامعية :

مما سبق يتضح أنه على المؤسسة الجامعية أن تأخذ بالوسائل التي من شأنها تحقيق الجودة للخدمات اللوجستية بالمؤسسة الجامعية والتي تتبلور في النهاية إلى مميزات بالنسبة للتكلفة وزمن الإنجاز وجودة الخدمة وغيرها من المحاور التي تؤدي إلى رضا العميل ، وإضافة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ويمكن تحسين الخدمات اللوجستية بالمؤسسة الجامعية ويتم ذلك عن طريق واحد أو أكثر من المحاور التالية :

- مدي وجود قطاع للوجستيات بالمؤسسة الجامعية.
- مدي توافق أنظمة الجودة بالنسبة للوجستيات بالمؤسسة الجامعية.
- حجم الاستثمارات في تكنولوجيا اللوجستيات.
- مدي إيجاد معايير لمقارنة الأداء اللوجستي بها.
- توقعات العملاء المستمرة لخدمات أفضل.

◦ مدى الاعتماد علي الشركات المتخصصة في اللوجيستيات كشركات النقل علي سبيل المثال .

◦ مدى النجاح في تنظيم برامج وورش عمل خاصة باللوجيستيات لتعويض النقص في المتخصصين في هذا المجال.

* إستراتيجيات التنافس في صناعة الخدمة :-

سنتعرض هنا لصناعة الخدمة نظراً لأن التعليم العالي آخر مراحل تطور الخدمات في أغلب الحالات، ومن ثم فإن شرح مفهوم الخدمات والتطور الذي لحق بها ينعكس علي فعالية دراستها وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

- مفهوم الخدمة وخصائصها :- *Service concept & characteristics*
تطور مفهوم الخدمة بمرور الوقت ليعكس التطور الذي لحق بالخدمات وأصبحت الخدمة مجالاً مستقبلاً بذاته ونستعرض فيما يلي الخصائص الشائعة أو المألوفة للخدمة والانتقادات الموجهة إليها من خلال العديد من الدارسين والتي من خلالها يمكن الوصول إلي تعريف مقبول للخدمة .

* خصائص الخدمة :-

- احتواء الخدمة علي جانب غير ملموس : *Intangibility*
لقد استخدم "Bateason" مصطلح " *Double Intangible* " وهو يعني التفرقة ما بين عدم الملموسية المادية " *Physical Intangibility* " أي التي لا يمكن أن تلمس وعدم الملموسية،الذهنية " *Mental Intangibility* " أي التي لا يمكن أن تفهم، وبالتالي فإن الخدمة إذا كانت تحتوي علي جانب غير ملموس فهو غير ملموس مادياً ويخلق قيمة قد تكون ملموسة لفترة طويلة.

- **Heterogeneity** : (عدم التجانس)
وهي تعني صعوبة تحقيق الترميط أو التجانس " *Non Standardization* "
ولقد أوضح " *Lovelock & Gummesson* " أنه لا ينبغي أن نستمر في التعميم
بالنسبة لعدم التجانس (تغاير الخواص أو العناصر للخدمة) علي أنها سمة
واضحة للخدمة والتي تضع كل الخدمات بعيداً عن كل السلع، وخاصة أن بعض
الخدمات تدخل في الترميط خلال تكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت والاتصالات
وما إلي ذلك.

- **Inseparability** :
وهي تعني التلازم أو التزامن وتعذر الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها ولقد
أوضح " *Lovelock & Gummesson* " أن هناك خدمات عديدة تنتج جزئياً أو
كلياً بصفة مستقلة عن العميل، كما أن هناك خدمات لا تتضمن العميل مباشرة
مثل خدمة المعلومات ونقل السلع وما إلي ذلك.

- **Perishability** :
وهي تعني أن الخدمة يتم فقدانها بمجرد عدم استخدامها " *Exclusion from the inventory* "
أي يصعب تخزينها.

ويري " *Lovelock & Gummesson* " أن الخدمات قابلة للتخزين فمثلاً
ماكينات الصرف الآلي هي مخزن لعمليات سحب النقدية وهكذا وعموماً إذا
كانت الخدمة تنتج وتسلم وتستهلك لكن تجربة العميل هي التي تخزن في ذاكرته
لعدة سنوات .

ويصعب القول بأن الخصائص السابقة تعكس كل سمات الخدمات، ولكنها
الخصائص الأكثر شيوعاً والتي بنيت علي الخبرة العلمية وليست علي نظريات

أو بحوث سابقة في هذا المجال، لذا فإنه من الصعب الوصول إلي تعريف عام وشامل للخدمة، ولكن من أحدث التعريفات هو الذي تقدم به "Vargo and lusch" ومضمونه أن الخدمة عبارة عن أداء أو نشاط لتقديم فائدة أو منفعة من أحد الأطراف إلي الطرف الآخر بمعنى تقديم الفائدة لصالح كيان آخر أو لصالح الكيان نفسه (حيث يوجد عميل داخلي وخارجي للمنظمة).

هذا ومن الكتابات التي تعرضت لمفهوم وخصائص الخدمة أمكن التوصل إلي ما يلي :-

- تختلف الخدمات عن بعضها البعض وعن المنتجات أيضاً كاختلاف بعضها البعض .
- الخدمة عبارة عن نشاط أو سلسلة من الأنشطة متداخلة في الوقت والمساحة والأطراف المشاركة في إنتاجها واستهلاكها.
- يختلف منظور الخدمة عندما ينظر إليها من جهة العميل أو من جهة المنتج حيث أن كل طرف يصف الخصائص التي يعتبرها هامة بالنسبة له.
- الخدمة تنتج قيمة بالنسبة للعميل والمنتج .
- كلما تقدم المجتمع اقتصاديا كلما زادت أهمية الخدمات (خاصة التعليم والصحة) كمكون رئيسي في الناتج القومي الخاص بالمجتمع .
- الخدمة متحركة وديناميكية ويمكن أن تكون خدمة محلية أو عالمية وتؤثر بشكل متزايد في الاقتصاد العالمي.

ونخلص مما سبق إلي أنه لم يصبح هناك ضرورة لكي يتم الدفاع عن الخدمات علي أنها مختلفة عن السلع، حيث أصبحت صناعة الخدمة مجال مستقل بذاته ، والأبحاث المتقدمة تحاول معالجة الخدمات كالسلع.

- العوامل التي ساعدت علي نمو القطاع الخدمي :-

لقد شهد قطاع الخدمات نمو سريعاً حيث تحول الاقتصاد من اقتصاد يعتمد علي الزراعة والصناعة إلي اقتصاد يعتمد علي الخدمات، وكلما تطور الاقتصاد تصبح الخدمات أكثر أهمية ويتحول الغالبية العظمي من السكان إلي وظائف في أنشطة خدمية، والمجتمع الخدمي يهتم بجودة الحياة التي تقاس بالخدمات مثل الصحة والتعليم وتكنولوجيا المعلومات ، وهناك ما هو أبعد من ذلك حيث تطورت الخدمات وتحولت من المفهوم التقليدي لعملية الخدمة إلي مفهوم الخبرة التي تخلق قيمة مضافة عن طريق المشاركة والاتصال مع العميل والتفاعل البيئي مثلما يحدث في التعليم والسياحة والرياضة وما إلي ذلك.

ولقد شهد قطاع الخدمات نمواً سريعاً منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن حيث تحول الاقتصاد إلي اقتصاد أساسه الخدمات ويرجع ذلك للأسباب التالية :-

- o التقدم الهائل في تكنولوجيا المنتج والتطور الطبيعي للخدمات مثل النقل والمنافع لدعم التطور الصناعي وإلحاق العمالة بصورة كبيرة في الأنشطة غير التصنيعية مثل الصيانة والإصلاح.
- o نمو السكان والاستهلاك الكبير للسلع يزيد من تجارة الجملة والتجزئة وأعمال الصرافة والتأمين والعقارات .
- o بزيادة الدخل يزيد الطلب علي السلع المعمرة ويزيد الإنفاق علي الخدمات .
- o الانتقال إلي عصر المعلومات ونمو الشبكة العنكبوتية الدولية (الإنترنت) أوجد خدمات جديدة.

- الاتجاهات الاجتماعية التي تخلق طلب علي خدمات جديدة وتزيد من نمو الخدمات وهي :-
 - زيادة أعداد السكان المتقدمين في السن يزيد الطلب علي الرعاية الطبية ومراكز اللياقة البدنية.
 - نمو الأسر ذات الدخل المزدوج وزيادة عدد النساء العاملات يخلق خدمات رعاية الأطفال ونظافة المنازل وخدمات المطاعم .
 - زيادة أعداد غير المتزوجين وانتشار حالات البطالة مما يزيد أوقات الفراغ ويخلق فرصاً لخدمات التسلية.
 - التغيير في نمط التوظيف ينعكس علي المنظمات التعليمية وعلي أنواع المنظمات التي ستكون هامة لذلك المجتمع.
 - التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمعات تنعكس علي الأنواع المختلفة من التعليم والتدريب.
- أهمية الخدمات للاقتصاد العالمي :-
- تلعب الخدمات دوراً مركزياً في اقتصاديات الدول وفي التجارة العالمية فليس هناك اقتصاد يستطيع أن يعمل دون البنية الأساسية التي تقدمها الخدمات في شكل خدمات النقل والاتصال والتعليم والرعاية الصحية وما إلي ذلك.
- ولقد أصبحت الخدمات حالياً مصدر لنمو الوظائف في الاقتصاد الأمريكي حيث أن التصنيع يستمر في أن يتحرك إلي بلاد أجنبي مختلفة، والابتكار أو الإبداع وكذلك الاتجاهات الاجتماعية " *Social Trends* " يزيد من نمو الخدمات والطلب عليها ، وأصبحت صناعة الخدمة هي مصدر القيادة

الاقتصادية، والمنافسة في الخدمات أصبحت عالية في الوقت الحالي رغم ما تواجهه من تحديات في بعض الأحيان نتيجة للحواجز التي تضعها الدول لحماية منتجاتها.

ولقد أصبحت الصحة والتعليم سمة هامة في المجتمع الحديث والتعليم العالي أصبح شرطاً للدخول في المجتمع ما بعد الصناعي والذي يتطلب مهارات فنية ومهنية لسكانه.

والمجتمع المدني يتطلب خدمات أكثر وعدالة اجتماعية مما يؤدي إلي نمو في الحكومات والاهتمام بالعوامل البيئية ، واليوم صناعة الخدمة هي مصدر أو مورد القيادة الاقتصادية، وتبلغ صناعة الخدمات الآن 70٪ تقريباً من الدخل القومي في الولايات المتحدة .

ويقول *Welfram Grubler* وهو أحد الاقتصاديين في معهد الاقتصاد الألماني في كولونيا بألمانيا، بأن أي اقتصاد غير منافس في قطاع الخدمات فهو غير منافس دولياً، أي أن الخدمات تعتبر من الصادرات الرئيسية في الاقتصاديات المتنافسة وأكبر الفرص التسويقية العالمية حالياً أصبحت في قطاع الخدمات فواحدة من أكبر أهم الاحتياجات في الصين هي تعليم العدد الهائل من السكان حتي تتمكن الدولة من التحرك تجاه الاقتصاد الصناعي واقتصاد الخبرة ، وسوف يكون هناك حاجة لخدمات عالية كبيرة المدى لإنشاء المعاهد التعليمية المطلوبة وبالتالي فإن الدول القادرة علي توريد مثل هذه الخدمات ستجد أمامها فرصة سوقية ممتازة.

- تزايد الاهتمام بالتعليم الجامعي في قطاع الخدمات :-

لم يعد مقياس ثروة الأمم هو حجم الناتج القومي الإجمالي، بل أصبح هو مستوى مهارة وثقافة ومعرفة قاعدة الموارد البشرية التي تتمتع بها هذه الدول ومن هنا أصبح الاهتمام بالتعليم وخاصة التعليم العالي باعتبارها حجر الزاوية في عملية تحديث وتطوير وتنمية المجتمع، وأصبح علي التعليم العالي أن ينتج أفراد مؤهلين بالمعرفة والمهارات والوسائل الفنية حتى يتمكنوا من عمل مساهمة عاجلة وسريعة للمجتمع بعد تخرجهم .

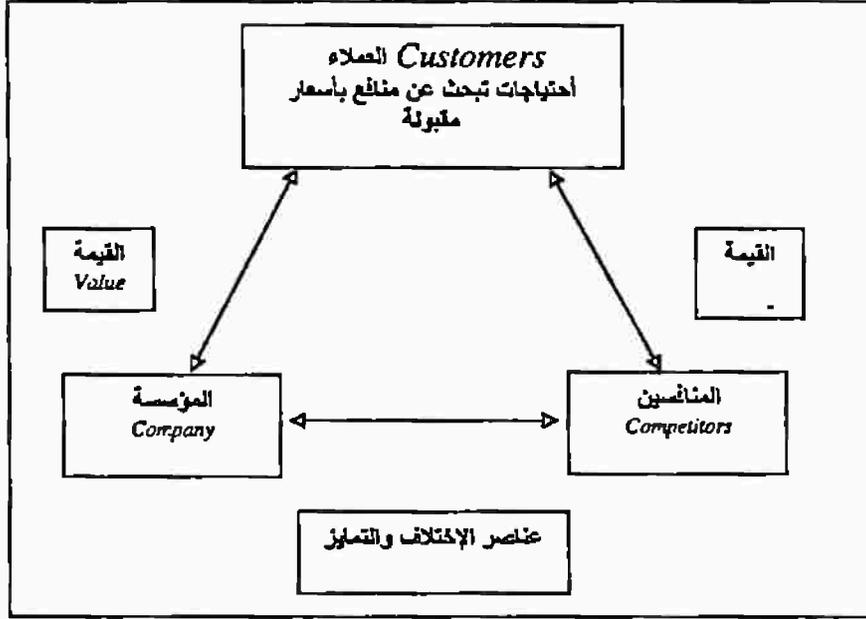
وخريجي التعليم العالي يمثلون قوة عمل علي الصعيد الدولي والتي ستدعم التنمية الاقتصادية للمجتمعات والدول، هذا وأصبح لزاماً علي مؤسسات التعليم العالي أن تواجه المنافسة علي التمويل/الموارد /الطلاب، وأن تتبني الوسائل التي تسكنها من التميز والصمود أمام المنافسة.

- المنافسة في المؤسسات الخدمية:-

المفهوم الإستراتيجي للخدمة يجب أن يحتوي علي كل عناصر تصميم الخدمة المنافسة، وذلك من حيث نظام تسليم أو تقديم الخدمة، وتصميم المرافق والتسهيلات والإمكانيات ، والموقع وتخطيط الطاقة أو السعة .

وتتنافس مؤسسات الخدمات في بيئة اقتصادية صعبة للغاية ، وقد يرجع ذلك إلي إمكانية تقليد الابتكارات في الخدمات بواسطة المنافسين وكذا ولاء وإخلاص العميل لخدمة معينة، والتي تصبح حاجزاً للدخول بواسطة خدمات جديدة، وغير ذلك من الأسباب التي تستلزم أن تقوم مؤسسات الخدمات بتطوير إستراتيجية الخدمة التي تقدمها من خلال الملامح التنافسية الهامة لها، فيما يلي شرح المنافسة وإستراتيجيات التنافس في المؤسسات الخدمية.

- العلاقة الثلاثية بين المؤسسة الخدمية والمنافسين والعملاء :-
أصبح نجاح المؤسسة الخدمية يدور حول العلاقة الثلاثية المكونة
من المؤسسة ، عملائها، منافسيها، والمعروفة بإختصاراً بالثلاثة " C ".
العلاقة الثلاثية بين المؤسسة والمنافسين والعملاء



ومصدر الميزة التنافسية يوجد أولاً في قدرة المؤسسة أن تميز نفسها في عيون المستهلك عن منافسيها، يلي ذلك عناصر التميز الأخرى من تكلفة وما إلى ذلك. ولم يعد مقبولاً في الوقت الحالي أن يفترض أن الخدمة سوف تبيع نفسها ولا أن نتوقع أن النجاح اليوم سوف يستمر للأمام في المستقبل . وبالتالي أصبح البحث عن ميزة تنافسية مستمرة (ثابتة) ومبررة (يمكن الدفاع عنها) هو محور الاهتمام اليوم.

ولكي تكون المؤسسة الخدمية متنافسة اليوم ، فهذا يتطلب مجموعة من جوانب القوة غير العادية خاصة وأنه يوجد تشابهاً كبيراً فيما يتعلق بالنواحي التكنولوجية للخدمة وكذا المنافسة الشديدة حول خدمة العميل والاستجابة السريعة لمتطلباته.

إستراتيجيات التنافس : Competitive Service Strategies

لقد اختلفت رؤية علماء الإدارة عن علماء الاقتصاد في تحديد مفهوم التنافسية ومن ثم استراتيجيات التنافس ، ولقد ظهر في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات منهج بورتير (Michael Porter) – الأستاذ بجامعة هارفارد – للميزة التنافسية ، لينتقل التركيز علي مفهوم الميزة النسبية إلي التركيز علي مفهوم الميزة التنافسية ، وأوضح " بورتير" أن التنافسية مفهوم ديناميكي يعبر عن التفوق النسبي.

مصادر القدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل ما يلي:

- يجب علي المؤسسة اختيار المجال الذي يتنافس فيه فيما يتعلق بطبيعة المستهلكين والأسواق بطريقة تختلف عن منافسيها.
- يجب علي المؤسسة أن تتعامل مع كافة الأنشطة التي تقوم بها من إنتاج تسويق وغيرها، علي أن حلقات في سلسلة واحدة كل منها يساهم في تقديم جزء من قيمة المنتج النهائي (سلسلة القيمة) ويتوقف تحقيق المؤسسة لقدرتها التنافسية علي كفاءة إدارتها لهذه الأنشطة علي أنها وحدة متصلة وليست أجزاء منفصلة ، وكلما دعمت مقدرتها المستمرة علي التنافس وخلق قيمة للمستهلك تفوق تكلفة هذه القيمة .
- يجب أن تتبني المؤسسة إستراتيجياتها المحددة من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وضمان استمرارها وتعرف إستراتيجية التنافس علي أنها مجموعة

متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

ولقد ناقش " جيمس " *James* " (2004م) ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة بالرغم من اختلاف النشاط أو الحجم أو كونها تهدف إلى الربح أم غير هادفة للربح ، وهذه الإستراتيجيات هي :-

(1) قيادة التكلفة الكلية :- *Overall Cost leadership*

تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى تخفيض التكاليف ، وبالتالي الأسعار الأقل في السوق ، وتحقيق ربح أقل مقابل حجم كبير من المبيعات وتتطلب هذه الإستراتيجية مباني وتجهيزات ومرافق وتكنولوجيا مبتكرة ورقابة شديدة علي المصاريف الإضافية.

(2) قيادة التمييز :- *Differentiation*

تتطلب هذه الإستراتيجية خلق خدمة متميزة وفريدة للعميل بالمقارنة بالمنافسين وذلك لخلق ولاء للعميل ، وهي تتطلب الكفاءة والفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة كما أنها لا تتجاهل التكاليف، ولكن التمييز هنا ينطوي علي تحسين الخدمة التي غالباً مما تتحقق بتكلفة معينة يكون العميل المستهدف مستعداً أن يدفعها.

(3) قيادة التركيز :- *Focus Strategy*

تبني هذه الإستراتيجية حول فكرة خدمة سوق مستهدف معين (خاص) بشكل جيد جداً عن طريق التعامل مع احتياجات محددة للعميل وهي تعتمد علي فكرة أن المؤسسة يمكن أن تخدم سوقها المستهدف الضيق بطريقة أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى التي تحاول خدمة سوق كبير (عريض) ، والميزة التنافسية هنا

تعتمد علي تقديم خدمة متميزة وبأسعار أقل، أي أنها مزيج من الإستراتيجيات السابقة ولكن في القطاع المستهدف.

المدخل الحديث للمنافسة :-

لقد أوضح " Zairi " (1998م) بأن هناك مداخل حيث بخلاف الإستراتيجيات المقتادة بواسطة السوق تناقش وتضيف إلي الإستراتيجيات السابقة وهي (إستراتيجية المنافسة المعتمدة علي الزمن ، وكذا المنافسة من خلال التعلم (المعرفة) . المنافسة من خلال وضع مقاييس للمقارنة بها، المنافسة العالمية وسوف نوضح كل مدخل بشيء من التفصيل فيما يلي :-

1- المنافسة المبنية علي أساس الزمن :- *Time Based Competition*

وهي تصف مدخلاً للتنافسية بناءً علي السرعة وأن تكون المؤسسة هي الأولى في ساحة السوق، وتحقيق هذه الإستراتيجية يأتي من مستوي عالي من الالتزام في جميع العمليات لإمكان تقديم الخدمة أسرع من المنافسين ومفاجأة المنافسين بأبعاد جديدة للخدمة، وفي هذه الإستراتيجية ينبغي تتبع أزمنة الدورة في جميع مراحل العمل حتى تصل الخدمة إلي العميل .

1- المنافسة المعتمدة علي مقاييس للمقارنة بها :- *Benchmarking*

إن علنية مقارنة الأداء مع معايير المنافسين تعني مقارنة الممارسات والنتائج مع أفضل المؤسسات بهدف مساعدة المنظمات في التعلم من بعضها البعض واكتشاف الأدوات اللازمة للتحسين المستمر لإمكان التحسين المستمر للأداء ، وهذه الطريقة تخدم في تحديد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تستغل لتحسين الأداء وتساعد في اكتشاف نقاط الضعف المطلوب الابتعاد عنها.

2-المنافسة من خلال التعلم :- *Competing Through Learning*

هي تلك المهارات ومستويات المعرفة والخبرة التي تعطي المنظمات مزايا ضخمة في مبادان التنافس ، وهي توليفة من المهارات الملموسة وغير الملموسة التي يصعب نسخها أو تقليدها، والتي تضيف قيمة للعميل النهائي .

وهنا يجب علي المنظمات أن تستغل كل نقاط قوتها وجدارتها، وأن تطور إستراتيجيات فعالة لحمايتها، وأيضاً أن تحسن المجالات أو المناطق التي بها نقاط ضعف، وهذه الإستراتيجية تتطلب وضع أهداف ممتدة وطويلة من خلال رؤية نافذة وطموحة لإمكان جني ثمار هذه الإستراتيجية .

وكما يقول " *Stierne* " أن الكفاءة الجوهرية هي عضلات المنظمة، ولكن العضلات ليست كافية لكي تكسب السباق، فالمستوي العالي من الطموح يعتبر أيضاً مطلوباً لتحقيق أنجاز غير عادي .

3-المنافسة العالمية :- *Global Competition*

لكي تصبح المؤسسة منافسة عالمياً فهذا يتطلب قدرات معينة كي تستطيع مقابلة احتياجات العملاء المتنوعة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتهديدات المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتطلب بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة وتمييزة علي مستوي العالم من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير ، وأن يكون التنافس قريباً من الأسواق العالمية، وأخيراً تطوير ثقافة المؤسسة والتي تتضمن تكوين القيم والآليات المتكاملة والعمليات التي تسمح للمنظمة أن تدير التغيير بنجاح في ساحة سوق عالمية تنافسية .

- المنافسة من خلال جودة الخدمة :-

يعتبر تقديم خدمة جيدة أساس للنجاح في عالم المنافسة اليوم، ولقد أتفق العديد من الخبراء علي أن أكثر الاتجاهات التنافسية قوة ويشكل إستراتيجيات الأعمال هو جودة الخدمة .

ومنذ أن أشار " Zeithmal & Bitner " أن الأولوية القصوى تندرج في فهم تأثير جودة الخدمة علي الربح والنواحي المالية الأخرى بالمنظمة، ظهرت جودة الخدمة كقوة إستراتيجية منتشرة وكمسألة إستراتيجية أساسية علي أجنحة الإدارة وكان من نتاج ذلك هو السير التدريجي نحو الجودة الشاملة في الخدمات باعتبارها إستراتيجية تنافسية، ويمكن القول بأنها محصلة لجميع ما سبق ذكره من إستراتيجيات للتنافس، كما أنها تعتبر محددات أساسية لدرجة فعالية إستراتيجيات التميز الأخرى التي تعمل المنشأة علي تحقيقها فهي تنطوي علي الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكلفة/ أداء العمل الصحيح من أول مرة/ وضع معايير لقياس الأداء/ التحسين المستمر/ تلبية احتياجات العملاء، وتعتبر الجودة الشاملة بالمؤسسة هي أساس كلي للقيمة المضافة وخدمة العميل الذي يمكن أن تتنافس علي أساسه المؤسسات .

والجودة تعتبر نقطة القوة الأساسية التي تدعم فرص أي مؤسسة جامعية في تحقيق النجاح والتميز، فمع بداية عقد التسعينات أصبحت الجامعات في كثير من الدول تتبنى بصورة واضحة رسالة جديدة هي رسالة تطوير الجودة في كل ما تقدمه من خدمات، وهذا التوجه الجديد ينبع من سعي هذه الجهات إلي المحافظة علي قدرتها التنافسية .

- الإستراتيجية الوظيفية :- *Functional Strategy*

تركز هذه الإستراتيجية علي المجالات الوظيفية التي تمثل مجالات قوة المؤسسة مما يترتب عليها ميزة تنافسية، والتوجه الرئيسي للإستراتيجية الوظيفية يجب أن يكون إستراتيجية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية الجودة في المنافسة، فإن الإستراتيجية الوظيفية يجب أيضاً أن تركز علي الجودة ويقصد بمجالات القوة أو الجدارة تلك التي تقوم بها إحدى المجالات الوظيفية بالمؤسسة بدرجة متفوقة، تجعل المؤسسة متميزة بالمقارنة بالمنافسين فيطلق عليها مجالات الجدارة المتميزة، ومن أمثلة الإستراتيجيات الوظيفية التي تؤثر علي الوضع التنافسي للمؤسسة، هي الإستراتيجية اللوجيستية *Logistics Strategy* والتي تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل، والمرافق والصيانة، الإمداد وسائل النقل.

- ملامح ومحددات صناعة التعليم العالي :-

لقد أصبح التعليم العالي قضية اقتصادية، ويدأت المؤسسات الجامعية تواجه منافسة شديدة، فالتعليم العالي كان قادراً علي أن يحيا خلال الفترة السابقة بسبب دعمه بواسطة الحكومات، كما أن المنافسة علي الطلاب كانت أقل حدة.

ولكن السيناريو اليوم يتغير، والمنافسة علي التمويل والموارد والطلاب قد زادت حدة، وأصبحت المؤسسات الجامعية (التي كانت موجودة في الماضي) تواجه منافسة شديدة إما من الجامعات الأجنبية بما تملكه من إمكانيات مادية وتكنولوجية أو الجامعات الخاصة المحلية نتيجة إقبال القطاع الخاص علي

الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي، أو الجامعات الدولية التي تتيح للطلاب أن يصبح مؤهلاً للعمل في المؤسسات الدولية.

ولكي تصبح المؤسسة الجامعية قادرة علي المنافسة ينبغي التركيز علي أحداث إستراتيجيات التنافس المتمثلة في الجودة وإضافة القيمة، وهذا يتطلب التغيير الجوهرى والتحديد الدقيق للأهداف والرسالة والرؤية الإستراتيجية والتخطيط العلمى السليم لجميع الموارد وتحديد الوسائل والإجراءات وطرق العمل للمؤسسة الجامعية لكي تتوافق مع المعايير والمواصفات الإقليمية والدولية، وكذلك التركيز علي المخرجات وما يعنيه ذلك من الارتقاء بمستوى الأداء بما يضمن توفير احتياجات العملاء وتحقيق رضائهم.

ولعل من أهم الأسباب التي تدفعنا إلي تبني إستراتيجية الجودة وإضافة القيمة، هو تقرير جامعة (حياوتوج) الصينية عن أفضل (500) جامعة في العالم لعام (2004م) ، حيث انتهى التقرير إلي عدم اختيار أي من الجامعات العربية ضمن أفضل (500) جامعة في العالم، واحتلت الجامعات الأمريكية المركز الأول تليها أوروبا واحتلت إسرائيل المركز الثالث عشر حيث شملت القائمة سبعة جامعات إسرائيلية وشملت أيضاً جامعات من جنوب أفريقيا وجامعات الهند وأمريكا اللاتينية وغيرها .

ولقد ظهر سبق أن واقع مستقبل التعليم العالي أصبح ملئاً بالتحديات وعلي المؤسسة الجامعية السعي الجاد لخلق قدرات تنافسية تمكنها من الصمود والاستقرار.

ولقد ظهر في أواخر القرن العشرين نماذج تحدد معايير للتميز، والتي يتم بموجبها تحديد مستوى الأداء ومن أمثلتها :-

o النموذج الأوروبي . *The European excellence*

o النموذج الأمريكي . *Malcolm Baldrige*

- وتركز هذه النماذج علي التخطيط الإستراتيجي والتزام الإدارة ومشاركة العاملين والتركيز علي العميل وما إلي ذلك ، وهناك العديد من الدراسات التي قامت بالتحليل والوقد أوضح والاستناد لهذه النماذج حتى الوقت الحالي وآخرها ما تقدم به ° *Badri* ° من تحليل ووقد أوضح للنموذج الأمريكي في مجال التعليم العالي ، ويتضح مما سبق بأنه لا يوجد نماذج *TQM* شاملة متكاملة بالنسبة للمؤسسة الجامعة ما بين *TQM* والتعليم العالي.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :-

اتفق العديد من الدارسين علي المبادئ التالية :-

o التركيز علي العميل :-

تلبية رغبات المجموعات المختلفة من العملاء بالمؤسسة الجامعية حيث أنه علي أساسها سيتم تحقيق كافة الأغراض الأخرى ، واعتبار أقسام المؤسسة المختلفة عملاء لبعضهم البعض بالإضافة إلي العملاء الخارجيين.

o التحسين المستمر :-

وتعني التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات وتحليل البيانات بشكل دوري وتطبيق الأساليب اللازمة لذلك مثل القياس المقارن وسلسلة مواصفات الأيزو.

◦ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق :-

أي يتم اتخاذ القرارات علي أساس جمع البيانات وتحليلها عن كافة أنشطة المؤسسة والأهداف والإستراتيجيات والمعايير الخاصة بجودة العمليات والمنتجات .

◦ مشاركة العاملين :-

بمعني تعاون كافة أفراد المنظمة وعلي كافة المستويات الإدارية ، أي يتم تنفيذ أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية ، وأن يدرك جميع العاملين بالمستويات الإدارية والتشغيلية العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة بين كافة الأطراف داخل المؤسسة حتى لا تتعارض الآراء مع بعضها أو تكرارها.

◦ تغيير ثقافة المؤسسة نحو تحسين الجودة :-

أي وضع رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بجودة المنتجات والعمليات وبالتالي تغيير ثقافة المنظمة استنادا لذلك.

◦ المنفعة الشاملة بين المؤسسة والأطراف الخارجية المتعامل معها:-

أي قيام المؤسسة بتنمية واستمرارية وتحسين العلاقة مع الأطراف الخارجية التي تؤثر علي أداء المؤسسة ، وأن يتم تبادل المعلومات حول متطلبات الجودة والنظم الحديثة لتطبيقها .

◦ الجودة عنصر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية:-

أي اعتبار الجودة أحد العناصر الأساسية التي تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهو ما يتفق مع ما سبق التنويه عنه بهذا الخصوص ، وبالإضافة إلي أنها تعتبر محور رئيسي لفاعلية إستراتيجيات التميز التي تحاول المؤسسة جاهدة لتحقيقها (وهو موضوع هذا الكتاب).

◦ معوقات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية :-

علي الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد علي منظور متكامل ومتسق علي مستوي المنظمة ، ويشمل كل شخص وكل شيء ، وتركز أساساً علي الرضا الكلي لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، في خلال بيئة إدارة تبحث عن التحسين المستمر لس النظم والعمليات وتركز علي التكاليف المثلي وتستخدم القياس ضمن المنهجية المنظمة في تحقيق التحسينات والتركيز علي الجودة في التصميم، إلا أن هناك معوقات في تطبيقها تتضح فيما يلي:-

◦ الاهتمام بالنواحي غير الأكاديمية في المؤسسات الجامعية مثل القبول

والتسجيل ، النواحي المتعلقة بالمصروفات وغيرها، هذا بالإضافة إلي أن الثقافة الأكاديمية غير متوافقة مع الجودة الشاملة وأن أساتذة الجامعات يعملون دائماً بمفردهم وليس كجماعة بالإضافة إلي صعوبة تحديد عميل التعليم العالي وكذا المنتج في التعليم العالي.

◦ بعض الدراسات تشير إلي تطبيق الجودة الشاملة في حقل التعليم العالي

يقتصر علي الجوانب الإدارية فقط ويظل امتدادها إلي الجانب الأكاديمي امتداداً محدوداً.

◦ ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا

صعوبة قياس جودة الخدمات داخل المؤسسة الجامعية بدون التعايش الحقيقي مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.

- عملاء التعليم العالي:-

لقد اختلفت آراء الدارسين بخصوص عملاء التعليم العالي كما هو موضح

تفصيلاً بما أورده الدارسون " *Sahney, sangeete & Banwet, D.K &*

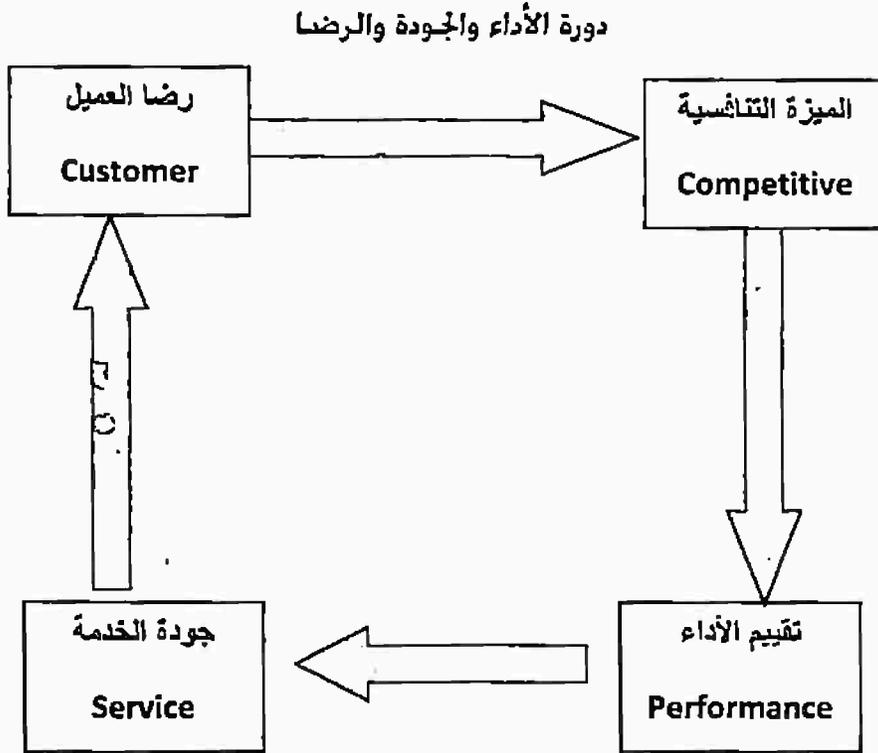
Karunes, 2004 فيما يلي :-

- أوضح "Downey" " 1994م" أن العميل الأساسي في أي نظام تعليم هو الطالب ، والطالب هو العميل الداخلي والخارجي. ويصبح عميلاً خارجياً عندما يترك النظام ويقوم بالعمل في المجتمع ، والعملاء الخارجيون هم المؤسسات التعليمية الأعلى في مجال الأعمال والصناعة والمجتمع أما الموظفون هم عملاء داخليين أحدهما للأخر كل منهم مورد وعميل إلي شخص آخر سواءً داخل أو خارج المؤسسة.
- قام "Madu" " 1994م" بتصنيف العملاء المختلفين كعملاء مدخلات عملاء تحويل / عملاء مخرجات ، فالآباء والطلاب تم تصنيفهما كعملاء مدخلات والطلاب أيضاً هم عملاء التحويل ، والشركات والمجتمع هم عملاء مخرجات.
- ولقد اقترح "Spanbauer" " 1995م" أن العملاء يتم تقسيمهم إلي قسمين عملاء خارجيين وهم الطلاب/ أصحاب أعمال/ المجتمع ، وعملاء داخليين وهم مدرسون / هيئة التدريس، وأشار إلي أن الطلاب هم العملاء الأساسيين، والأساتذة هم عملاء أو موردين للعمليات الداخلية ، وهيئة الموظفين من الإداريين والوظائف الداعمة وهم موردين للخدمات إلي الكلية والإدارات الوظيفية المختلفة.
- أما "Kanji" " 1999م" فيصنف عملاء التعليم العالي إلي مجموعات أساسية (أولية) ومجموعات ثانوية علي أساس أماكنهم ، فمن ناحية العملاء الداخليين ف أعضاء هيئة التدريس والموظفون هم العملاء الداخليين الأساسيين، وأما الطالب فيعتبر العميل الداخلي الثانوي، وبالنسبة للعملاء

الخارجيين فالطالب هو أيضاً العميل الخارجي الأساسي، والحكومة والصناعة والآباء هم العملاء الخارجيين الثانويين. ومن السياق السابق ولأغراض هذه الورقة أوضح فإن الدارس يرى أن العملاء محل البحث بالمؤسسة الجامعية هم العملاء الداخليين ذو العلاقة المباشرة بالمؤسسة وهم:-

- الطالب باعتباره متلقي الخدمة أثناء مرحلة الوقد أوضح ، وعلي الرغم من أن العديد من الدراسات ترى أن الطالب أفضل ناقد وحكم علي جودة الخدمة، حيث أنه هو الوحيد القادر علي تحديد متطلباته واحتياجاته إلا أنه يجب التعامل مع متطلبات الطالب بحذر شديد حيث أنها غالباً ما تركز علي الجانب الشكلي وتفتقر أحياناً إلي الدقة والموضوعية، وبمعني آخر فإن رضا الطلاب عن الخدمة لا يعكس بالضرورة الأداء المتميز.
 - الموظف بالإدارات الداعمة باعتباره عملاء لبعضهم البعض وموردين بالنسبة للطلاب، وتلبية احتياجات الموظفين تؤدي إلي تعميق الإخلاص والولاء وتحسين الخدمات التي يقوموا بها.
 - عضو هيئة التدريس باعتباره عميل للإدارات الداعمة ومورد بالنسبة للطلاب. والاهتمام بالخدمات التي تقدم لعضو هيئة التدريس يترتب عليها تقديم خدمة متميزة للطلاب والمؤسسة الجامعية .
- العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة وتقييم الأداء والميزة التنافسية:-
لقد كان للمنافسة الأثر الكبير علي الأهمية الإستراتيجية للرضا والجودة في معارك الفوز بتفصيلات العملاء والحفاظ علي مزايا تنافسية مستمرة وفي الاقتصاد الخدمي خصوصاً نجد أن الرضا والجودة والأداء هم عوامل أساسية

مترابطة ومتداخلة فيما بينها في علاقة دائرية سببية (أي في دورات متكررة الحدوث) علي الرغم من أنهم يستعملون غالباً كمرادفات بسبب التشابه في معناهم ، وكلما كانت جودة الخدمة مرتفعة كلما كان العملاء أكثر رضاءً وهكذا فإن الرضا يستند ويبنى علي توقعات العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة والجودة والرضا كلاهما تقييم شخصي لتجربة الخدمة (الخبرة) ومع ذلك فالرضا هو مسألة تجريبية أكثر بينما الجودة لا يدل بالضرورة علي تجربة شخصية ، وفيما يلي دورة الأداء والجودة والرضا:-



The Cycle performance – quality – Satisfaction

ويتضح من الشكل السابق أن جودة الخدمة تنتج في ذات الوقت الذي تقدم فيه الخدمة وتستهلك، وفي هذه اللحظة الحاسمة أيضاً فإن رضا العميل يجب أن ينتج ومن المحتمل أن يختبر ويتم تجربته أيضاً، ولذلك فإنه توجد رابطة وثيقة بين رضا العميل وجودة الخدمة، وهذه العلاقة البنينة المتداخلة تقوم على إشراك وتواجد العميل في جميع مراحل إنتاج أو تصميم الخدمة، وهذا الاشتراك يؤثر بالتالي على تقييم الخدمة.

إن مفهوم التركيز على رضا العميل والاحتياجات التنظيمية قد تم تطبيقه فيما يتعلق بموضوعات المؤسسات الجامعية في دراسات عديدة. ولقد أصبحت المؤسسات الجامعية تتبنى هذا المدخل أكثر وأكثر لجذب والإبقاء على طلابها وعملائها، خاصة وأن مفاهيم جودة الخدمة ورضا العميل أصبحت قابلة للتطبيق بصورة مباشرة في المؤسسات الجامعية. وكلما أصبح الطلاب لديهم وعي وتأثير أعظم كمستهلكين ، وكلما كانوا متفاعلين أكثر وحرصين على النواحي التي تتعلق بمستقبلهم فإن محاولات جذب الطلاب تزداد صعوبة.

ومن ناحية أخرى فقد أجرى " *Sakthivel* " وآخرون " 2005م" وقد أوضح عن علاقة الجودة برضا العميل عن الأداء الجامعي ، وأوضحوا في دراستهم بأنه على الرغم من أن وقد أوضح العلاقة بين الجودة والرضا تعتبر جديدة نسبياً في مجال المؤسسات الجامعية ، فإنه يجب ألا ننسى أن الهدف من الخدمات سواء خاصة أو عامة هو رضا المستخدم وبالتالي فإن تحليل العلاقة ما بين المفهومين يأخذ اهتماماً أكبر، وتوضح من الوعد أوضح وجود علاقة ما بين مكونات *TQM*

ورضا العميل، وأتضح أيضاً أن رضا العميل يأتي من جودة البرامج التعليمية والتفاعل ما بين الطالب والمدرس وكذلك الخدمات الداعمة .

- الاختلافات بين اللوجيستيات في منظمات الخدمات والمنظمات السلمية:-
لقد ذكرنا عند التعرض للأنشطة اللوجيستية التغيير الذي يحدث لكل نشاط إذا كان في منظمة خدمية وليس منظمة سلمية (رغم أن الخدمات قد أصبحت تعامل كالسلع) ، والتغيير في تطبيق بعض الأنشطة اللوجيستية سألقة الذكر ما بين منظمة وأخرى يتم التعبير عنه بواسطة الطريقة التي تلي بها المنظمات حاجات العميل وليس بما إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً أو خدمات حيث أن تلبية احتياجات العميل هو بالتحديد دور اللوجيستيات ، وبمعنى آخر فإن المنظمات يمكن أن تصنف بأفضل طريقة ممكنة عن طريق كيفية إنجاز أوامر العملاء ، وليس ما إذا كانوا يقدمون سلعاً أو خدمات.

ومع ذلك فهناك بعض الدراسات التي أوضحت اختلافات عديدة في طبيعة تقديم السلع مقابل طبيعة تقديم الخدمات، واعتبرتها ذات أهمية عند مقارنة العمليات اللوجيستية بين منظمات إنتاج السلع ومنظمات إنتاج الخدمات وتمثل هذه الاختلافات فيما يلي:-

- إذا لم يكن لمنظمة الخدمة الطاقة اللازمة في مكانها المطلوب أثناء ذروة الطلب، مثل تسجيل الطلاب في أوقات القبول، فهذا يؤدي إلى ضياع فرصة الأعمال وتدهور مستويات الخدمة.
- تغير السلع بمقادير ثابتة أي في حدود نسبة معينة فقط بقدر استخدام الطاقة الاحتياطية الموجودة بدون تحمل مقادير كبيرة من التكاليف الاحتياطية.

◦ صدم المرونة النسبية في الطاقة الخاصة بالأنظمة المنتجة للخدمات فإذا كان موقع الجامعة في مكان رديء فليس من السهل تحريك مكانه أو استخدامه في غير الأغراض المخصصة له.

◦ معظم التكاليف في قطاع الخدمات تعتبر ثابتة ، فالعمالة ورأس المال تبلغ أكثر من 75٪ من تكاليف التشغيل الكلية في منظمات الخدمات، والتكلفة الحدية (الهامشية) لتقديم الخدمات للعميل تعتبر منخفضة ، فالطالب الإضافي له تكلفة حدية منخفضة وإيراد حدي عالي.

◦ نفقات التشغيل في صناعة الخدمات تعتبر كبيرة وتمثل اللوجيستيات النسبة الأكبر منها.

وهذه الاختلافات أصبح مردود عليها نظراً للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات وتبادل البيانات إلكترونياً ، كما استحدثت العديد من الوسائل لتحقيق ما يعرف بالمرونة اللوجيستية " *Logistics Flexibility* " حيث أوضح الدارسون " Zhang " وآخرون "2005م" بأن المرونة اللوجيستية هي مقدرة المؤسسة للاستجابة السريعة وكفي لاحتياجات العميل المتغيرة سواء كانت منتجات أو خدمات أو دعم فني ، وتحتوي المرونة اللوجيستية علي سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:-

◦ مرونة الإمداد: وهي المقدرة علي توفير عدد كبير من الموارد الداخلية بسرعة وكفاءة.

◦ مرونة الشراء : وهي المقدرة علي عمل اتفاقيات الشراء لمختلف المواد بسرعة وكفاءة من خلال العلاقات مع مصادر التوريد ، وهذا يتطلب تركيز كبير علي تبادل المعلومات.

◦ مرونة التوزيع المادي : وهي المقدرة علي النقل السريع وبكفاءة لمقابلة احتياجات العملاء .

◦ وكل هذه القدرات تعتبر مهمة حيث أنها موجهة بالعمل.

◦ قدرات اللوجيستيات علي تحقيق الميزة التنافسية:◦

- اللوجيستيات وسلسلة القيمة :-

أحد أهم المفاهيم التي أوضحها " Christopher " 1998م " أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تفهم بالنظر إلي المؤسسة ككل، فهي تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤديها من إنتاج وتسويق ولوجيستيات وغيرها، وكل هذه الأنشطة يمكن أن تساهم في وضع التكلفة النسبي للمؤسسة وتخلق أساساً للتمييز. إن سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلي أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجودة والمحتملة والمؤسسة تحصل علي ميزة تنافسية بأداء هذه الأنشطة جميعاً إستراتيجياً برخص أكثر أو بأفضل من منافسيها.

وانشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة يمكن أن تصنف علي نوعين :-

◦ الأنشطة الأساسية *Primary Activities* : مثل اللوجيستيات الداخلة

واللوجيستيات الخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات.

◦ الأنشطة الداعمة *Support Activities* : البنية الأساسية، إدارة الموارد

البشرية، وتنمية التكنولوجيا.

وفي سلسلة القيمة لا ينظر إلي الإدارات علي أنه تقوم بوظائف محددة

كاللوجيستيات والتمويل وما إلي ذلك، ولكن يجب النظر إليها علي أنها عملية

متكاملة لأن العمليات تخلق قيمة ولا تؤدي وظائف فقط.

والمؤجستيات أيضاً هي سلسلة القيمة في المؤسسة مكونة من أنشطتها الجزئية وتقدم تحسينات فيما يتعلق بالقيمة والجودة والتكلفة وتخفيض زمن الإنجاز وما إلى ذلك، وتنمو الميزة التنافسية من الطريقة التي بها تنظم المؤسسات وتؤدي هذه الأنشطة المنفصلة في سلسلة القيمة، ولكسب ميزة تنافسية علي نظرائها يجب علي المؤسسة أن تقدم قيمة لعملائها من خلال أداء الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها .

إن سلسلة القيمة هي شكل جديد لتصميم الأعمال التي ترفع وتزيد من اختيارات العميل وقرارات العمليات لتنمية ميزة تنافسية مستمرة وفي مؤسسة التعليم العالي تركز سلسلة القيمة علي ما هي احتياجات الطلاب وكيف يتم تلبيتها، وبواسطة من وأين، وهي تحدد دوافع القيمة للطلاب فيما يتعلق بالجودة التكلفة ، العائد ، ومدخل سلسلة القيمة يشجع العملاء أن يختاروا خصائص الخدمة إلي أقصى الحدود، ويبني هيكل للمؤسسة يقابل احتياجاتهم بكفاءة وفاعلية.

وخلق القيمة يعتبر مصدر للميزة التنافسية فقد وجد كل من *reichheld and sasser 1990, hallowell 1996, and cannon and hamburg 2001* أن خلق قيمة العميل يساعد في ناتج أو أرباح المؤسسة، حيث أن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء علي مرور الزمن تكون أعلى بكثير من استبدالهم بالإضافة إلي ذلك فقد وجد " *cannon and hambueg* " (2001م) أن المؤسسة التي تحسن قيمة العميل والتي تزيد حصتها من العملاء يكون علي حساب المؤسسات التي تقدم مثل هذه المنافع، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة يمكن أن يدوم

طويلاً بمعاملة العملاء لأن المنافسة تزداد والعروض السوقية وفيرة، والعملاء يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع كل احتياجاتهم ، ولهذا أوضح (Johnson 1998) أن النجاح في ساحة السوق والصمود أمام المنافسة يستند علي قدرة المؤسسة علي جذب وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال خلق قيمة للعميل وطلباً لذلك فقد أوضح " boversox " (2000م) بأن هدف اللوجيستيات المتكاملة هو تحسين القيمة للعميل النهائي.

نظم المعلومات اللوجستية المتكاملة تدعم القدرة التنافسية،-

يعتبر نظام المعلومات اللوجستي في المؤسسة مصدر رئيسي كامل للميزة التنافسية، فتلبية احتياجات العملاء يعبر عنها بمقدرة المؤسسة علي تقديم الخدمة المناسبة بالمقدار المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بالحالة المناسبة وبالسعر المناسب وبالمعلومات المناسبة.

ونظام المعلومات هو قلب العملية اللوجستية ويعتبر من الأصول الإستراتيجية الهامة في المؤسسة حيث يتولى مهام جمع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة من أجل أن يمد الإدارة بالمعرفة عن الأسواق الجديدة والتغيرات التي يجب أن تحدث في شكل وتصميم المنتج أو الخدمة، الاختيار بين مركبات النقل أو التعاقد مع شركات خارجية ، وزيادة أو تخفيض المخزون وتحديد عدد المخازن وكذلك بناء مستويات مريحة من خدمة العميل ، والمدى الذي إليه يجب أن يتم ميكنة نظام تشغيل الطلبية، أي أن نظام المعلومات ضروري لدعم عمليات اتخاذ القرار اللوجستي.

وكفاءة النظام اللوجستي تعتمد علي جودة أداء نظم المعلومات، وتحقيق الهدف من النظام اللوجستي يتعطلب تطبيق نظم معلومات لوجيستية متكاملة أي تتكامل داخلياً مع بعضها البعض وتتكامل أيضاً مع باقي وظائف المنظمة مثل التسويق والإنتاج والتمويل.

وعلي الرغم من أن الإنفاق العالي الذي يتطلبه الاستثمار في نظم المعلومات اللوجيستية له ما يبرره . إلا أن التفوق اللوجيستي يبرز في كيفية العمل بنظم المعلومات بطريقة متطورة وسريعة بدون أي زيادة غير اقتصادية في التكاليف.

- تصميم نظام المعلومات اللوجيستي :-

يبدأ تصميم نظام المعلومات اللوجيستي بمسح لاحتياجات العملاء وتحديد معايير الأداء التي تقابل هذه الاحتياجات، وبعد ذلك احتياجات العميل يجب أن يتم مضاهاتها بالقدرات الحالية للمؤسسة ، والعمليات الجارية يجب أن يتم إجراء مسح لها لتحديد المناطق أو المجالات التي ستتطلب متابعة، ومن المهم في هذه المرحلة مقابل المستويات الإدارية المختلفة لكي تستطيع المؤسسة بهذه الطريقة تحديد ما هي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي اتخذت وما هي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وفي أي شكل، ويوضح الجدول التالي الأنواع المختلفة من القرارات الإستراتيجية (علي سبيل المثال وليس الحصر) التي يجب أن تتخذها الإدارة في خلال كل واحدة من الوظائف اللوجيستية.

القرارات الإستراتيجية بالوظائف اللوجيستية

المستوي التشغيلي	المستوي الإستراتيجي	نوعية القرارات الأنشطة اللوجيستية
مقاييس مستوى الخدمة	تحديد مستويات خدمة العميل	خدمة العميل
جدولة أسيرات ، تخطيط خطوط السير	اختيار وسيلة النقل	النقل
نقل أو تحويل أرصدة المخازن تصميم الشكل العام للمخزن	تحديد عدد المخازن مدي ميكنة المخزن	التخزين
متابعة الطلبية ، تسوية للفواتير	مدي الاستخدام الآلي	تشغيل الطلبية
متابعة المخزون ، التنبؤ بالمخزون	مستويات مخزون الأمان	المخزون

- دور تكنولوجيا المعلومات في النظام المعلوماتي اللوجيستي :-

تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات اللوجيستية مثل (قواعد البيانات ، شبكات الربط ، البرامج الفنية ، البرامج الجاهزة ، ثم ظهرت أخيراً أدوات أخرى نتيجة استخدام الإنترنت مثل البريد الإلكتروني وخلافه).

وأثرت العولمة في طريقة وسرعة العمل بنظام المعلومات اللوجيستي ، حيث تطلبت نظم الاستجابة السريعة للخدمات اللوجيستية تحقيق التزامن في أداء معظم الأنشطة اللوجيستية ، وهذا يعتمد بصفة رئيسية علي المعلومات وتطوير تكنولوجيا المعلومات.

كما أن استخدام نظام التبادل المزدوج للبيانات الإلكتروني داخلاً وخارج المؤسسة أصبح يعتمد بصفة رئيسية علي استخدام أنماط متفق عليها من نظم المعلومات *Standards* ، وهذه الأنماط يتم التعامل بها بين المؤسسات وبعضها أو علي مستوى الصناعة ككل.

وليس هناك أي مكون من مكونات وظيفة اللوجيستيات استفاد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات أكثر من إدخال الطلبية وتشغيلها (إدخال وتشغيل الأمر) لدرجة أن بعض النظم المتقدمة جداً أصبح الجهد البشري الوحيد المطلوب فيها هو إدخال الطلبية أو الأمر ثم مراقبة النتائج.

ويشرح كلاً من " *Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.* (2001م)

سبعة فوائد لتكنولوجيا المعلومات تتمثل فيما يلي :-

- تخفض تكنولوجيا المعلومات الأخطاء من خلال إزالة التشغيل اليدوي للبيانات وتعطي معلومات دقيقة وهذا يترجم إلي قرارات أفضل.
- إدخال البيانات وتبادلها يتم بطريقة اقتصادية أي بتكلفة أقل عن الطرق اليدوية.
- المساحات الضوئية للباركود ونظم تبادل البيانات إلكترونياً وبرامج التتبع بالأقمار الصناعية تجعل تبادل المعلومات يتم بصورة سريعة جداً.
- تكنولوجيا اللوجيستيات اليوم تعطي رؤية فورية ومتقدمة لنظام العمل فبرامج الكمبيوتر القوية يمكن أن تعبر عن موقف المخزون في المخازن وحجم المبيعات وما إلي ذلك في ذات اللحظة.
- تتيح تكنولوجيا المعلومات كافة البيانات المعلومات اللازمة عن الفواتير الأوامر، الموردين وخلافه.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أكثر فائدة في الأنشطة ذات الصلة الوثيقة بالعمل ورضاء العميل.
- تساعد القائمين علي اللوجيستيات أن يكونوا أكثر إبداعاً بالتوجه ناحية العميل.

- أهمية نظام المعلومات اللوجستي في تدعيم القدرة التنافسية:-
بالإضافة إلي ما سبق ذكره فإن نظام المعلومات اللوجستي
يعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية نظراً لما يلي :-
- o يقدم نظام المعلومات اللوجستي المدخلات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي
علي مستوي المؤسسة ككل.
 - o يترب علي تواجد هذا النظام ومدى تقدمه زيادة مستويات الثقة نتيجة
تخفيض حالات عدم التأكد.
 - o اللوجستيات لديها قدرات معلومات لتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات
التكتيكية والإستراتيجية .
 - o القدرات اللوجستية تلبي احتياجات المعلومات الإستراتيجية والتشغيلية
وموازنة الطلب والعرض وبالتالي تحقيق استثمار أقل لرأس مال المؤسسة
ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.
 - o اللوجستيات المتكاملة وتحليل التكلفة الكلية تعتبر إحدى المكونات الهامة
لقيادة التكلفة كميزة تنافسية ، هناك علاقة وثيقة ما بين مفهوم
اللوجستيات كنظام متكامل وبين مفهوم التكلفة الكلية (تحليل التوازن)
حيث أنه بدون المفهوم الأول لا يتحقق المفهوم الثاني.
- وتخفيض تكاليف النظام اللوجستي كلياً يطلق عليها البعض أنها تمثل
قلب القدرات اللوجستية علي تحقيق الميزة التنافسية ، وسوف نتناول هنا شرح
مفهوم التكامل ومفهوم التكلفة الكلية بالتفصيل كالتالي :-

- مفهوم التكامل :- *The Integrated Concept*.

لقد قسمت الأنشطة اللوجيستية علي طول الحدود الوظيفية بطريقة تقليدية علي سبيل المثال ، كانت إدارات النقل والشراء والتخزين تعمل كل منها منفصلة عن الآخرين ، إلي أن تم الاعتراف بأن أنشطة اللوجيستيات يجب أن تكون متكاملة ، ومفهوم التكامل يعني أن جميع الأنشطة اللوجيستية يتم تحليلها بدلالة كيفية تأثيرها وتأثرها بالعناصر والأنشطة الأخرى ، أي أن الأنشطة اللوجيستية تتم في شكل تكاملي ، وينظر إلي محصلة القرارات الجزئية في صورة قرار واحد لها ككل لمنع أي تضارب أو تعارض بين القرارات ، فمثلاً الاحتفاظ بالمخزون يضمن وفرة المنتج ولكن يترتب عليه زيادة التكلفة وكذا مخاطر التقادم وخلافه أي أنه يجب تحقيق التوازن اللازم بالنظرة الشمولية للنظام ككل.

- مفهوم التكلفة الكلية : *Total Cost Concept*.

إن الدور الذي تلعبه تكاليف اللوجيستيات أصبح أكثر فاعلية وأهمية بالنسبة للمؤسسات والذي بدوره يجعل اللوجيستيات لها تلك الأهمية الكلية الأكثر علي ربحية المؤسسات.

فالنظرة الشمولية لتكلفة اللوجيستية توضح أن تكلفة إحدى الأنشطة يترتب عليها زيادة في تكلفة أنشطة أخرى ، وبالتالي فإن تحقيق التوافق أو التوازن ما بين تكاليف هذه الأنشطة يترتب عليه تخفيض التكلفة الكلية للنظام اللوجيستي ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية *Trade off Analysis* .

ولتوضيح تطبيق المفهوم السابق ينبغي تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة اللوجيستية وكذلك كيفية تخفيض التكلفة للنظام اللوجيستي ، ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية، ويوضح الجدول التالي التكاليف اللوجيستية (علي سبيل المثال وليس الحصر) :-

تكاليف الأنشطة اللوجيستية

م	بيان التكلفة	تفاصيل التكلفة
1	تكاليف خدمة العميل	تشمل تكلفة إعداد الطلب / الصيانة وقطع الغيار / تكلفة مردودات المبيعات وما إلى ذلك.
2	تكاليف النقل	وتحدد حسب أسلوب النقل ونوعية وسيلة النقل والمسافات وحجم الشاحنات ووزنها.
3	تكاليف التخزين	وتشمل كل التكاليف المتعلقة بأنشطة التخزين والتشوين وتتغير حسب موقع وعدد المخازن أو مواقع العمل.
4	تكاليف تشغيل الطلب	وتشمل تكلفة تشغيل طلبات العملاء والتنبؤ بالطلبات والاستثمار في تشغيل الطلب.
5	تكاليف توفير المستلزمات	وهي التكاليف المرتبطة بالشراء أو بالإنتاج والتي تتنوع مع حجم الطلبات أو تكرارها.
6	تكاليف الاحتفاظ بالمخزون	وتشمل الخردة والتالف / تكلفة مساحات التخزين / تكاليف الاستثمار في المخزون / تكلفة التأمين.

فمثلاً تكلفة خدمة النقل تؤثر علي مستويات التخزين وبالتالي فإن أفضل اختيار عندما تصل التكلفة الكلية (مجموع تكاليف خدمة النقل وتكلفة التخزين) إلي أدني حد لها . وأيضاً تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء يترتب عليه زيادة في تكلفة النقل والتسليم وتشغيل الأوامر، ولكن يؤدي إلي تخفيض تكلفة مردودات المبيعات ، وبالتالي فإن الحل الأمثل هو الوصول بالتكلفة الكلية إلي أدني نقطة لها (مجموع تكاليف المبيعات أو فرص المبيعات الضائعة وتكاليف خدمات النقل والتسليم وتشغيل أوامر الطلب وغيرها) .

إن مجموع الإنفاقات للأنشطة اللوجيستية مثل النقل والتخزين وتشغيل الطلبات أو الأوامر ونظم المعلومات والشراء وخلافه ، يمكن أن ينظر إليها علي أنها إنفاق المؤسسة لخدمة العميل ، ومن أجل تحقيق أدني تكلفة للوجيستيات فإن الإدارة يجب أن تخفض تكاليف اللوجيستيات الكلية بمعلومية مستوي محدد من خدمة العميل.

- حواجز التقليد بالنسبة للوجيستيات تخدم كمصدر للميزة التنافسية :-
الموارد اللوجيستية بالمؤسسة تخدم كمصدر للميزة التنافسية ، حيث أنه يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة . وهذه الحواجز علي التقليد تشرح الاختلافات بين المؤسسات حتى داخل الصناعة لواحدة ، والموارد قد تكون ملموسة مثل المعدات والمواد الأولية والمعامل ومراكز التوزيع والشبكات اللوجيستية لمراكز التوزيع ، وقد تكون الموارد غير ملموسة مثل العلاقات والثقافة والمهارات الإدارية والخبرة اللوجيستية *Logistics Expertise* ولاء العميل.

ومن أهم الموارد هو الخبرة اللوجيستية أو المعرفة (والتي تتكون من قاعدة البيانات التي يتم تجميعها من خلال المشاكل السابقة والحلول التي تمت بالنسبة لها والقواعد والأنماط التي تم استنتاجها بمرور الوقت ، والتي تخدم عند مواجهة ذات المواقف مرة أخرى) ، وهذه الخبرة تخدم المؤسسة في خلق ميزة تنافسية حيث يصعب نقل هذه الخبرة إلي مؤسسة أخرى حتى إذا تحول موظف ما من مؤسسة معينة إلي مؤسسة أخرى ، فالموظف لديه معرفة جزئية عن المؤسسة بالإضافة إلي أن المؤسسات قد لا تملك نفس الموارد أو العمليات لتحصل علي ميزة المعرفة

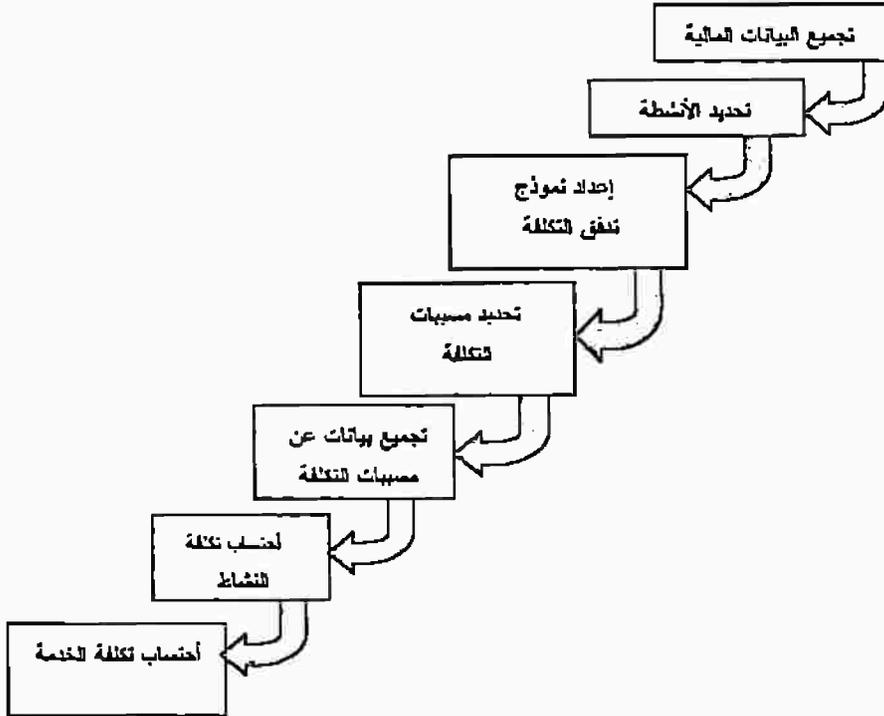
وبالتالي فالمعرفة المتكونة من الخبرة اللوجيستية تعتبر فريدة للمؤسسة وتستخدم كسلاح تنافسي .

- استخدام محاسبة التكاليف علي أساس النشاط في الخدمات اللوجيستية يدعم القدرة التنافسية:-

إن الأسلوب المحاسبي لمعالجة تكاليف اللوجيستيات يدعم الدور الذي تلعبه اللوجيستيات في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث يساعد في توفير أساس موضوعي دقيق للحكم علي كفاءة هذه الخدمات ، بمعنى آخر فإن استخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحديد تكاليف اللوجيستيات علي أسس موضوعية دقيقة تخلق مجالاً للمنافسة ، واستخدام نظام التكاليف علي أساس النشاط في المؤسسة الجامعية يعتبر نتيجة حتمية للتعامل مع التعليم العالي باعتباره سلعة كما سبق وشرحنا ، وبالتالي يمكن استخدام أحد أنظمة التكاليف الحديثة المطبقة في النشاط الصناعي علي المؤسسات الجامعية ، ويقوم هذا النظام علي أساس تحليل الأنشطة التي ينجم عن تنفيذها خدمات مشتركة وبالتالي تكاليف غير مباشرة ، ثم يتم تجميع تكاليف كل نشاط علي نشاط علي حدة وتحميلها للخدمات علي أساس حجم استهلاكها لهذه الأنشطة ، وتعتبر الأنشطة هي محور التركيز في ظل هذا النظام الذي يتم بموجبه تقسيم الأنشطة إلي أنواع حيث تندرج اللوجيستيات تحت الأنشطة التي ترتبط بعمليات المؤسسة الجامعية ككل (يتم أداؤها لدعم عمليات المنشأة ككل) *Facility Sustaining Activities*

والهدف الأساسي من هذا النظام هو تحديد مسببات التكلفة حتى يسهل ربط التكاليف بالخدمة ويتم وفقاً لهذا النظام بين الموارد المستخدمة

والأنشطة التي تستخدم أو تستهلك تلك الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والخدمة النهائية وذلك كما هو موضح بالشكل التالي :-
إعداد نموذج التكلفة لوحدة النشاط الواحدة



* وفوائد تطبيق هذا المدخل بالنسبة للوجيستييات هي كالتالي

- هذا النظام يتيح للمؤسسة أن تحدد الأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر العميل، وبالتالي يتم تبويب الأنشطة حسب القيمة المضافة مما يتيح لإدارة المؤسسة وقد أوضح وتحليل هذه الأنشطة وإلغاء الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة التي لا تحقق قيمة مضافة.

- تحديد تكلفة اللوجيستيات علي هذا النحو يساعد في تحديد أسعار الخدمات وعامل مهم في إستراتيجية التسعير علي مستوى المؤسسة ككل.
- يساعد هذا النظام اللوجيستيات في العمل باعتدال ما مصدر ربحية وليس مصدر تكلفة ويشترط لنجاح هذا النظام تقسيم الهيكل التنظيمي إلي مجموعة من الأنشطة يراعي فيها مدي تجانس الأعمال داخل كل نشاط وكذلك ارتباط عناصر التكاليف بالأعمال التي تؤدي داخله، بمعنى وجود المجموعات المتجانسة من الأنشطة في مجمع تكلفة واحد لكي يتم تطبيق هذا النظام بفاعلية.

- جودة الخدمة اللوجيستية كمصدر للميزة التنافسية :-

إن جودة النظام اللوجيستي السابق الإشارة إليه من قبل ويشمل المداخلات والعمليات والمخرجات، تمكن من خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية ككل ويتحد من خطورة المنافسين في السوق.

ففي أوقات المنافسة الشديدة المستندة علي الجودة، تعتمد المؤسسة بشكل كبير علي جودة الخدمة اللوجيستية بها كديلاً عن الإستراتيجيات التسويقية أي أنه من وجهة نظر الكفاءة نجد أن القدرات اللوجيستية تعتبر مصدراً للميزة التنافسية وذلك بتحقيق مكون التميز في الميزة التنافسية.

إن امتياز اللوجيستيات قد تم الاعتراف به علي أنها منطلقة أو مجال يمكن للمؤسسات من خلاله أن تخلق ميزة تنافسية وذلك بسبب أثره الواضح علي العملاء.

والجودة المنخفضة في اللوجيستيات تؤثر سلباً على الميزة التنافسية فهذا أنتج شخصاً ما عملاً معيباً وعالجه فوراً فإن ذلك يكلفه مجهود مساوي آخر لعمل ذلك، وإذا أنتقل هذا العمل المعيب إلى عملاءه الداخليين وأراد أن يصلحه، فعندئذ سوف يكلفه عشرة مرات مجهود أكثر، وإذا أنتقل هذا العيب إلى العملاء الخارجيين عندئذ عليه أن يدفع حوالي مائة ضعف لإصلاح الخطأ بالإضافة إلى النتائج العكسية التي تتبع ذلك، وهذه القاعدة هي الأساس للنظام اللوجيستي المعروف بالنظام الصفري والذي يهدف إلى تحقيق توازن في الأداء وتقديم منتجات أو خدمات صحيحة من أول مرة، وهذا الأمر مهم جداً في صناعات الخدمة التي تتعامل مع عملاء خارجيين وتكون الفرصة أقل لإعادة العمل المعيب وبالتالي فإن الجودة إلزامية وشرط للبقاء والاستمرار.

ولقد أكدت نتائج الكم الهائل من الدراسات أن الاهتمام بجودة الخدمة خاصة الخدمة اللوجيستية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية/ تخفيض التكلفة/ زيادة رضا العملاء/ تحسين الأداء الكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

- التميز اللوجيستي :-

إن المؤسسة الجامعية تعمل في قطاع عالي المنافسة وعالي التكلفة وبالتالي يجب أن يكون لديها أداء لوجيستي متميز أو متفوق، فالمنافسة الأقوى تزيد من أهمية اللوجيستيات.

ولقد أوضح "Ho, Samuel" 1997م أن المديرين التنفيذيين باليابان كانوا مهتمين جداً بالجودة لدرجة أنها أصبحت لفترة زمنية طويلة هي رسالتهم وبالتالي فإنه عند صياغتهم للإستراتيجية فقد استخدموا الجودة على أنها رسالة

اللوجيستيات الرئيسية (أي بديلهم أو اختيارهم اللوجستي) كما أوضحوا أن إستراتيجية اللوجيستيات مثل إستراتيجية المؤسسة ، وبالتالي فإنه لتحقيق التميز اللوجستي ينبغي النظر إلى اللوجيستيات من منظور إستراتيجي أيضاً أي يجب أن يكون للوجيستيات تخطيط إستراتيجي ورسالة وأهداف إستراتيجية. والتخطيط الإستراتيجي للوجيستيات هو عملية شاملة ومتكاملة لتحقيق ميزة تنافسية ويتم إجراؤه في سياق خطة وأهداف المؤسسة الكلية ويجب أن تتكون الخطة الإستراتيجية للوجيستيات من أهداف اللوجيستيات وعلاقة اللوجيستيات بالوظائف الأخرى بالمؤسسة ووصف للأنشطة اللوجيستية والإستراتيجيات اللازمة لها والبرامج العام للوجيستيات والخطط التشغيلية. ورسالة اللوجيستيات هي أن نخطط وننسق كل هذه الأنشطة الضرورية لتحقيق المستويات المرغوبة من الخدمة المقدمة وبالجودة اللازمة بأقل تكلفة ممكنة، وعبارة رسالة اللوجيستيات تقدم اتجاهها لتطوير إستراتيجيات الأعمال وتساعد في إزالة التناقضات والخلافات التنظيمية . وهي جزء من رسالة المؤسسة الكلية ويجب أن تحتوي علي ثمانية مكونات رئيسية وهي تحديد العملاء ، تعريف الخدمات الرئيسية ، تحديد المدى الجغرافي ، تحديد التكنولوجيا المستخدمة تحديد مفهوم المؤسسة ذاتها ، تحديد الصورة العامة المرغوبة للمؤسسة ، تحديد عناصر رئيسية في فلسفة المؤسسة وكذا التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والبقاء والتحديد الدقيق لرسالة اللوجيستيات يمكن أن يؤدي إلى التميز اللوجستي بالتكامل مع باقي الإستراتيجيات التي توضح وتميز الفروق والاختلافات بين الخدمة التي تؤديها المؤسسة والخدمات الأخرى ، وعبارة أخري فلإن رسالة

اللوجيستيات تعتبر مستند هام ومساعد رئيسي في جودة الأنشطة اللوجيستية بالمؤسسة.

وتعتبر الجودة متصلة من خلال المؤسسة بأكملها (لها صفة الكلية) ومنتشرة عبر خططها طويلة الأجل ، والصراع من أجل الامتياز اليوم أصبح هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها والتميز في اللوجيستيات ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق التميز للمؤسسة ككل ويقصد بالتميز هو تميز الأداء بما يحقق متطلبات المستفيدين من الخدمة .

وفي المؤسسة الجامعية أصبح الصراع من أجل الامتياز يشمل جوانب عديدة بالمؤسسة ، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم بفاعلية في الإنتاج التنافسي أصبحت هامة أيضاً في مؤسسات التعليم العالي.

ويوضح " ثابت عبد الرحمن إدريس " (2006م) أن الوصول إلي درجة التميز في أداء الخدمات اللوجيستية لابد أن يؤدي إلي خلق قيمة للعملاء من خلال التحسين الذي طرأ علي جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة لهم بالفعل كما أنه يؤدي إلي خلق القيمة لأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم من خلال التحسين الذي طرأ علي الإنتاجية مع خفض التكاليف، وعملياً يمكن تحقيق التميز اللوجيستي في المؤسسة بإتباع الخطوات التالية :-

- فهم متطلبات العملاء ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمقابلة هذه المتطلبات.
- تقييم وقياس جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة.
- تحديد مجالات التطوير والتحسين.
- تنفيذ أولويات التطوير والتحسين للخدمات اللوجيستية.

* أهداف وأنواع التنافسية:

١. أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

٢. أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمنافسة، تتمثل في :

- المنافسة الكاملة : تركز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب، مثل سوق الثياب الرجالية حيث تقدم المحلات التجارية نفس المنتج تقريباً.
- المنافسة الاحتكارية : يتم هذا النوع من المنافسة في ظل سوق تضم عدداً قليلاً من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، مثل سوق حافظات الأطفال.

- احتكار القلة : يتصف هذا النوع بعدد ضئيل من أكبر المنتجين لمنتج متجانس (البتروال) مثلاً أو متغير السيارات ، ويتم تحديد الأسعار بالاتفاق بين هذه المؤسسات لتجن بحر بالأسعار
- الاحتكار التام : يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككل لمنتج واحد مثل الكهرباء والغاز، خدمات البريد، وبهذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها.
- كما يتوجب على المؤسسة أيضاً أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقيق التميز على منافسيها:-
 - الاهتمام بالعميل واحتياجاته.
 - الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
 - الإنتاج في الوقت المحدد.
 - تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء.
 - ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير.
 - استيعاب التكنولوجيا المناسبة.
 - استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المتطورة.
 - توفير العنصر القيادي وتشجيع الابتكار والإبداع.
- كل هذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على توفير المستوى الجيد من الجودة الذي يبحث عملائها عنه، والذي يؤمن لها بقائها في السوق.

* المرتكزات الأساسية للتنافسية، ومحفزاتها:

١. المرتكزات الأساسية للتنافسية:

- ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية، تتمثل في الآتي :-
 - تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافس.
 - تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
 - السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
 - القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
 - استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
 - الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
 - تنظييم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

٢. محفزات التنافسية :

- ومن بين المحفزات التي تضعف من دور التنافسية :
 - ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
 - انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
 - غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.

- غياب حرية المديرين .
 - غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
 - تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
 - غياب الأداء الأفضل للعمليات.
 - الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.
- ويذكر " سورس " *Source* * (2005م) مصادر بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال الجدول التالي :-

مصادر بناء الميزة التنافسية

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
العلاقات	ولاء المستفيدين للعلامات التجارية ارتفاع كلفة التحول عند المستفيد العلاقات بعيدة الأمد مع شركات سلسلة التوريد اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية التنسيق والتكامل مع شركات سلسلة التوريد وكثافة وقوة المساومة
القانوني	تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية. قيود العقود ومنافعها. ميزات ضريبية. مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين. محددات التجارة العالمية. تخفيف الدور الحكومي.
الموارد البشرية	إدارة المواهب بنعوق. استثمارها بالعمل . قوة الثقافة التنظيمية. تدريب العاملين . التزام العاملين.

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
التنظيمي	وفرة الموارد المالية فاعلية نظم الاستخبارات عن المستفيدين والمنافسين الثقافة ، والتصور والأهداف المشتركة قوة السمعة التنفيذية مصانع ومعدات حديثة
المنتج	حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. منتجات راقية. الضمانات والترخيص . التفوق بتصوير المنتج. التفوق بالتنوع أو الخصائص. البحث والتطوير .
التسعير	كلفة إنتاج منخفضة. ضخامة حجم عملية الشراء. قوة مساومة مع البائعين. وفورات اقتصادية، حجم الإنتاج. انخفاض كلف التوزيع.
الترويج	صورة المنظمة . تفوق قوي البيع. كثافة الخبرة التسويقية. الإبداع . موازنة ضخمة للترويج.
التوزيع	كفاءة نظام التوزيع ورقابة الخزين العوري. كثافة تكامل سلسلة التوريد. ملائمة المواعيد وقوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.

الدراسات المرتبطة:-

وقد أوضح" عماد عدنان فاضل " في دراسته بعنوان : "أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (وقد أوضح حالة جامعة الشرق الأوسط) "، تهدف الوقد أوضح إلي بيان أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (117) من أعضاء هيئة التدريس ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية المتمثلة بـ (الموظفون، المنافسون والجمهور العام) في أبعاد جودة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط عند مستوي دلالة (0.05) .

وقد أوضح" صالح عابر الخالدي " في دراسته بعنوان : " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظييمي في تطوير ثقافة التميز- وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، يهدف الكتاب إلي التعرف علي دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظييمي في تطوير ثقافة التميز- وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (105) من المديرين الذين يعملون الشركات ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود علاقة إرتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافية التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي ، كذلك تبين وجود علاقة إرتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي .

وقد أوضح " ممدوح عبد الفتاح " في دراسته بعنوان : " العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة : وقد أوضح تطبيقية على أطباء قطاع الصحة " . تهدف الدراسة إلي : التعرف على مدى تأثير محددات جودة العلاقة بين الأطباء والمستشفيات التي يعملون بها على العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد من الأطباء العاملين بالقطاع الحكومي والخاص واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه يعد التسويق بالعلاقات من أهم الإستراتيجيات الأساسية والجوهرية للنجاح في ظل البيئة التنافسية الحالية لما لها من تأثير على الأرباح والنواتج المالية وتقدّم مستوى عالي من جودة الخدمة الصحية.

وقد أوضح " بادي حسان الدوسري " في دراسته بعنوان : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت " تهدف الدراسة إلي : الكشف عن درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة المقدمة من الهيئة العامة للشباب والرياضة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات . واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (243) موظفاً من بين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (مقدمي الخدمة) ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه توجد فجوة سلبية بين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة من الهيئة العامة للشباب والرياضة وبين إدراكات المستفيدين لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم من الهيئة

العامّة للشباب والرياضة وذلك بالنسبة لجميع عناصر وأبعاد جودة هذه الخدمة المتمثلة في (الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف وقد أوضح " بسام زاهر عبد الله ، نزل صافيا مليح " في دراسته بعنوان : "تحسين جودة الخدمة وأثرها على زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (وقد أوضح ميدانية على مؤسسة الطيران العربية السورية)" ، تهدف الوقد أوضح إلى: معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة العربية السورية للطيران ومعرفة مدى رضا المسافرين عن تلك الخدمات وبيان مفهوم رضا العملاء وأهميته وأهدافه وكذلك توضيح أهمية التركيز على العميل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وذلك في قطاع الطيران خاصة، واستخدام الدارسان المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن مستوى جودة الخدمات في مؤسسة الطيران تحتاج للتطوير حتى تقابل متطلبات العملاء، حيث أنه لا تتوافر مهارات التواصل والعناية بالعملاء بشكل جيد ففي مكاتب الحجز لا يتم الالتزام بتقديم الخدمة حسب أسبقية الدخول للمكتب.

وقد أوضح " روان منير قدورة " في دراسته بعنوان : " دور الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزيائن علي الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة " ، وتهدف الوقد أوضح إلى التعرف على العلاقة بين توجه الجامعة بالطلبة وجودة الخدمة التعليمية ورضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية ، واستخدام الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على عدد (3) جامعات وهي جامعة (الشرق الأوسط ، عمان العربية، جدارا)، لكونهم متخصصين في الدراسات العليا واستخدمت الدارسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي

توصلت إليها الوعد أوضح إلي ارتفاع نسبي بسيط في جودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم وكذلك جودة الإشراف) والتي انعكست بدورها علي عدم تحقيق رضا عال للطلبة.

وقد أوضحت "سوزان صالح درورة" في دراسته بعنوان : "تقييم أثر التعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن : وقد أوضح مقارنة"، تهدف الوعد أوضح إلي : تقييم أثر التعليم التنظيمي (الانفتاح علي البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني . ومجموعات الاتصال) علي عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة ، والحوافز، وضبط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت علي الجائزة والتي لم تحصل وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (20) من الشركات التي حصلت علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بواقع عدد (97) فرداً ، وعدد (20) من الشركات التي لم تحصل علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بواقع عدد (81) فرداً، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية 0,05 للتعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت علي جائزة الملك عبد الثاني للتميز في القطاع الخاص، وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت علي الجائزة التي لم تحصل أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 لأثر التعلم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين.

وقد أوضحت^٥ صفاء عبد الحميد عبد العزيز^٦ في دراسته بعنوان : " قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة: وقد أوضح تطبيقية على الجامعة العمالية في القاهرة ". تهدف الدراسة إلى: التحقق من مدى تطابق توقعات الطلاب لمظاهر جودة الخدمة التعليمية والتوصل لدليل علمي للمحددات والعوامل الرئيسية لجودة الخدمة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من أعضاء هيئة التدريس وعدد من الطلاب، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن هناك اختلافات جوهرية بين ما يتوقعه الطلاب من عناصر جودة الخدمة التعليمية وبين إدراكات أعضاء هيئة التدريس لهذه العناصر وأنه لا توجد علاقة جوهرية بين الجودة المدركة للخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة العمالية من جانب الإناث والجودة المدركة من جانب الذكور.

وقد أوضحت^٧ فواز شملان الضفيري^٨ في دراسته بعنوان : " العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية والرضا الوظيفي للمتدربين : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت إدارة الأعمال العامة ". تهدف الدراسة إلى قياس جودة الخدمة التدريبية المقدمة من مركز التدريب أثناء الخدمة التابع للهيئة العامة للتعليم والتدريب بدولة الكويت ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من العاملين بالمؤسسات الحكومية ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج توجد علاقة إيجابية بين الخدمة التدريبية وبين مستويات الرضا الوظيفي للمستفيدين من هذه البرامج وزيادة في الإنفاق لتنفيذ هذه البرامج التدريبية، وهناك قوة في العلاقة بين المحددات الرئيسية لجودة الخدمة التدريبية وبين مستويات رضا المشاركين .

وقد أوضحت " مؤمن طه عبد النعيم " في دراسته بعنوان " تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة " ، واستهدفت الدراسة الكشف عن الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة بحمامات السباحة. واستخدم الدارس المنهج الوصفي لمناسبتة لإجراءات الوقد أوضح، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمودية من حمامات السباحة التابعة للأندية والمؤسسات الحكومية بواقع عدد(270) مستفيد من الخدمات المقدمة بها، وعدد(172) مقدم للخدمة (الإدارة). واستخدم الدارس مقياس *Servqual* نموذج الفجوة بحمامات السباحة وتوصل الدارس إلي وجود فجوة إيجابية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين ادراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمة بحمامات السباحة ووجود تطابق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين في جميع أبعاد المقياس .

وقد أوضحت " زيادة بركات محمد " في دراسته بعنوان : " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها "، تهدف الوقد أوضح إلي الكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوي الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (215) دارساً ودارسة، وأستخدم مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة الذي أعده (Parasuraman) (1988م) والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك فجوة

موجبة غير دالة إحصائياً بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة ، وهو مؤشر بسيط لارتفاع مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للدارسين ، وكذلك وجود فجوة سالبة ودالة إحصائياً بين إدراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية : توافر تجهيزات التقنيات الحديثة وجاذبية التسهيلات والمرافق، وجاذبية المواد والتخصصات ، والاستجابة الفورية للمشكلات، وتوفر وسائل التجهيزات الأمنية علي الترتيب.

وقد أوضحت "خولة محمد الشويعر" في دراسته بعنوان : " قياس جودة خدمات المكتبات العامة :وقد أوضح حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض تهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي مدي تطبيق مكتبة الملك عبد العزيز العامة لمعايير جودة الخدمات المقدمة لتحقيق التميز من خلال عناصر الميزة التنافسية أي (السبق، والتوقع المستمر للتغيير، والتطور في رغبات العميل) واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (1200) مستفيد وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك العديد من الخدمات التي تقدمها مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض والتي تعد ذات أهمية كبيرة للمستفيدين ، ويختلف رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من المكتبة، وذلك علي حسب طبيعة الخدمة ومدي استخدامه لها.

وهذه الخدمات تم تقسيمها إلي خمسة أبعاد وهي (البعد الملموس بمعدل رضا من المستفيدين متوسط ، بعد الاعتمادية بمعدل رضا من المستفيدين متوسط بعد الاستجابة بمعدل رضا من المستفيدين منخفض ، بعد الطمأنينة بمعدل رضا من المستفيدين كبير ، بعد التقارب بمعدل رضا من المستفيدين مرتفع ومقبول

من وجهة نظر المستفيدين نظراً لتقارب ولامسة الخدمات المقدمة وتقاربها مع الخدمات المتوقعة) . وقد أوضحت " كمال حسن إبراهيم " في دراسته بعنوان "مواصفات جودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على المترددين عليها " تهدف الدراسة إلي : التعرف على واقع المواصفات الفنية لجودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على شخصية الأعضاء المترددين عليها ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي كل الأندية الصحية بالفنادق والأندية الرياضية ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج إن الإدارة تشجع العاملين على اتخاذ القرار مما يعطيهم الثقة في قدراتهم كما توجد علاقة طيبة بين العاملين بعضهم البعض ويوجد احترام بين العاملين والإدارة العليا وتوجد ثقة بين العاملين تجاه سلوكهم الاجتماعي . وقد أوضحت " ربا جزا جميل " في دراسته بعنوان : " دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة) " تهدف الدراسة إلي: بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (100) من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوي دلالة معنوية (0,05).

وقد أوضحت " إيثار عند الهادي آل فيحان " في دراسته بعنوان : " تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية العليا باستخدام تقنية-QFD "، تهدف الدراسة

إلي : تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية العليا باستخدام تقانة-QFD
وأستخدم الدراسة المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (19) من
طلبة برنامج الدكتوراه في مرحلة الدراسة ضمن الدورات الثلاث الأخيرة في قسم
إدارة الأعمال / جامعة بغداد ، واستخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة
لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه لم تؤثر نسبة التحسين تفوقاً" للأداء الحالي
للقسم عن ما هو مخطط له ؟، إذ لم تقل قيمتها عن الواحد الصحيح ، عدم الحاجة
إلى تحسين مخطط في متطلبي كل من: خبرة تعليمية متميزة وموقع الكلية بعد أن
كانت قيمة نسبة التحسين مساوية إلى الواحد الصحيح الحاجة إلى تحسين
مخطط بمقدار الثلث في متطلبي خدمات مكتبة جيدة ، وبيئة تنظيمية جذابة بعد
أن سجلت قيمة نسبة التحسين (1.33) في كل منهما . كما تعكس نتائج الجدول
تحديد مستوى تحسين مخطط بمقدار الربع في متطلبات كل من: إدارة كفاءة
الجودة ، وتعزيز روح الفريق ، وتأسيس ثقافة مشتركة ، واكتساب مهارات بحثية
متقدمة . والحصول على معرفة متخصصة متقدمة ، وتنمية القدرات التحليلية
وتطوير المهارات الفردية والتفاعلية ، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة ، وموضوعية
وعدالة التقويم ، وذلك بعد أن حققت قيمة نسبة التحسين ما مقداره (1.25)
في جميع تلك المتطلبات.

وقد أوضحت" عمرو محمد إبراهيم " في دراسته التي استهدفت التعرف على
جودة الخدمات التي يقدمها الإتحاد المصري للسباحة، وأستخدم الدارس المنهج
الوصفي، اشتملت العينة على اللاعبين والحكام والمدربين والإداريين بإجمالي

(250) فرد، واستخدم المدارس الاستبيانات وكانت أهم النتائج أن جودة الخدمات المقدمة من الإتحاد غير كافية للاعبين والمدربين والحكام والإداريين.

وقد أوضحت " إبراهيم نزيه محمد " في دراسته بعنوان : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب "، يهدف البحث إلي : الكشف عن درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ، وأستخدم المدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (727) مفردة من الشباب المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مراكز الشباب بالمحافظات التالية (القاهرة - الجيزة - الإسكندرية - الإسماعيلية - الغربية - سوهاج - أسوان) وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه أظهرت نتائج فجوة (توقعات المستفيدين - إدراكات الإدارة لهذه التوقعات) ضعف قدرة الإدارة بمراكز الشباب على تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين لمستوى الجودة في الخدمة المقدمة لهم وأظهرت نتائج فجوة (إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين - إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة) انخفاض مقدرة الإدارة بمراكز الشباب على ترجمة توقعات المستفيدين لمظاهر الإمتياز والجودة إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب ، أظهرت نتائج فجوة (إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة - إدراكات المستفيدين لمستوى الأداء الفعلي للخدمة) انخفاض مستوى الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب لتقديم الخدمة للمستفيدين بصورة تتطابق مع ما حددته الإدارة من قبل لهذه المواصفات.

وقد أوضح " حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي " في دراسته التي استهدفت التعرف علي جودة الخدمات التي يقدمها الإتحاد المصري لألعاب القوى للاعبين والمدربين والحكام ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي ، واشتملت العينة علي عدد (406) من الحكام والمدربين واللاعبين بالإتحاد، وأستخدم الدارس الاستبيان وكانت أهم النتائج أن درجة ثقافة الجودة عند المستفيدين لا تتحقق بالدرجة المطلوبة.

وقد أوضحت " عليان عبد الله الحولي " في دراسته بعنوان : " تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني " ، وتهدف إلى اقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي واشتملت العينة على أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج اقتراح وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية www.khayma.com/education.

وقد أوضحت " محمد عبد المنعم هلال " في دراسته التي استهدفت قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (17) فرد من الإدارة و(1424) من المستفيدين بالمنشآت الرياضية بوزارة التربية والتعليم وأستخدم الدارس نموذج الفجوة، وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة.

وقد أوضحت " حورية محمد الديب " في دراسته بعنوان : " استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية " : وقد أوضح تطبيقية على جامعة البحرين " ، يهدف البحث إلي: تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

وحاجات العملاء من الخدمة التعليمية بجامعة البحرين^{١٠} واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من العملاء المستفيدين بجامعة البحرين، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن فلسفة إدارة أعمال المؤسسة التعليمية بجامعة البحرين وعدم إمكانية الفصل بينها وبين أهداف المؤسسة التعليمية.

وقد أوضح ت^{١١} عبد الله أحمد العولقي^{١٢} في دراسته بعنوان: "متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة إب اليمنية"، يهدف البحث إلي: السعي للوقوف على درجة توافر متطلبات التطبيق الناجح لهذا المدخل بجامعة إب بهدف تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بجامعة إب اليمنية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من أعضاء هيئة التدريس، وعدد من الطلاب وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الوقد أوضح ومستوى جودة الخدمة التعليمية.

وقد أوضح ت^{١٣} أحمد إبراهيم موسى^{١٤} في دراسته بعنوان: "بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية: مدخل القياس المقارن يهدف البحث إلي: تحديد كيفية بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة باستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد من أعضاء هيئة التدريس، وعدد من الطلاب، و استخدم الاستبيان كأداة لجمع

البيانات، ومن أهم النتائج وجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للوفد أوضح على أساس الأداء متمثلاً في جودة خريجي الجامعة والدور الذي تلعبه الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومساهمات الجامعة في مجال البحث العلمي.

وقد أوضحت " فالج شجاع فالج " في دراسته بعنوان : " مدي الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي مستوى أداء الموارد البشرية (وقد أوضح تطبيقية علي إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي "وقد أوضح إلي الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الوقد أوضح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على عدد (75) فرد من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها وقد أوضح أن مستوى تطبيق معيار القيادة وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى

دلالة (0,05) عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الوقد أوضح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والرتبة عند مستوى دلالة (0,05) .

وقد أوضحت " طارق سلامة محمد " في دراسته بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات التعليمية في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية " ، تهدف الدراسة إلي : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات التعليمية في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية واستخدام المدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (62) من بعض أعضاء مجالس الكليات ، وعدد (804) من طلاب الفرقة الرابعة من كليات (أبو قير – فليمنج – الجزيرة – الهرم – أسيوط) ، وعدد (104) من مديري الأقسام بمديريات الشباب والرياضة ، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج عدم ملائمة الثقافة التنظيمية والأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بكليات التربية الرياضية قيد الوقد أوضح والتي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة. أيضاً عدم ملائمة مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية والتي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة. أيضاً لا يوجد ربط بين احتياجات سوق العمل وخريجي التربية الرياضية كماً ونوعاً .

وقد أوضحت "عادل محمد عبد المنعم مكي، بهجت عطية راضي" في دراسته بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية (وقد أوضح مقارنة بين جامعتي حلوان وأسيوط)" تهدف الدراسة إلي التعرف

على مدى توافر متطلبات الجودة في كل من كليتي التربية الرياضية جامعتي حلوان وأسيوط ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (275) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليتين وتم اختيارهم بالحصص الشامل واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- فيما يخص كلية التربية الرياضية بأسيرط إلى عدم وجود مؤشرات لجودة الخدمات التعليمية وعدم وجود معايير لانتقاء وقبول طلاب الكلية ، وعدم توافر نظام معتمد لمشاركة المديرين في تعيين الأفراد الجدد ، وفيما يخص كلية التربية الرياضية بالهرم عدم توافر نظام لتحفيز العاملين ، وعدم ارتباط سياسة الترقية مع نتائج تقييم الأداء .

وقد أوضحت " أحمد سيد سباعي " في دراسته بعنوان : " تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (وقد أوضح مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية) " ، تهدف الدراسة إلي: تقييم مدى قابلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال التعليم الجامعي المصري ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (230) مفردة من الجامعات الحكومية وعدد (80) مفردة من الجامعات الخاصة ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- يوجد إدراك معنوي لدى المسؤولين في كل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة نحو الاعتقاد في قابلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال التعليم الجامعي المصري يوجد إدراك معنوي لدى المسؤولين في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة نحو الاعتقاد في أن متطلبات تحقيق الجودة الشاملة غير متوفرة بالقدر المناسب الذي يضع فكر

الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعال في مجال التعليم الجامعي المصري حيث جاء هذا الإدراك عند المستوى " متوفر بدرجة قليلة " لهذه المتطلبات في عيني الوقد أوضح (الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة).

وقد أوضحت " منى عبد المنعم عبد المعبود " في دراسته بعنوان : " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الإتحاد المصري لتنس الطاولة "، تهدف الدراسة إلي : بناء نموذج مقترح للجودة الشاملة بالإتحاد المصري لتنس الطاولة واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (21) فرعاً للإتحاد المصري لتنس الطاولة. ويتكون مجتمع الوقد أوضح من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لتنس الطاولة والفروع التابعة له والبالغ عددهم (117) مفردة وكذلك من العاملين بالإتحاد وفروعه والبالغ عددهم (27) مفردة، ومن العملاء (المستفيدين) من خدمات الإتحاد ، واستخدمت الدارسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه يتم استخدام الإدارة العامة، الإدارة بالأهداف في إدارة الإتحاد المصري لتنس الطاولة ، يوجد لدى الإدارة العليا إدراك لفهم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في الإتحاد.

وقد أوضحت " محمد حسن عبد الرحمن " في دراسته والتي هدفت هذه الوقد أوضح إلي التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية بدولة البحرين، واستخدم الدارس المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وبلغ حجم عينة البحث 148 من رؤساء ومديري الاتحادات الرياضية، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج وضوح الأهداف العامة وجود لجنة للتخطيط ، ارتكاز إدارة الجودة الشاملة

على قاعدة عريضة من البيانات التي توجه اتخاذ القرار، لا يتم التقويم والمتابعة بصفة منتظمة.

وقد أوضحت " بهجت عطية راضى " في دراسته بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة. "، تهدف الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية للوصول لمدخل مقترح لإدارة الأندية الرياضية من خلال فلسفة الجودة الشاملة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على عدد (35) من الإدارة العليا بالأندية، (184) من العاملين بالأندية الرياضية، وعدد (800) من الأعضاء العاملين بالأندية الرياضية قيد الوقد أوضح من، واستخدم -المقابلة الشخصية-، فحص الوثائق والسجلات الاستبيان كأدوات لجمع البيانات. ومن أهم النتائج توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية قيد الوقد أوضح.

وقد أوضحت " أحمد محمد برقعان " في دراسته بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، تهدف الدراسة إلي التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتقديم توصيف لواقع جامعة حضرموت ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة على عدد (75) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وعدد (53) من إدارياً برئاسة الجامعة والكليات ، وعدد (277) طالب وطالبة. واستخدم الاستبيان كأداة لجمع

البيانات، ومن أهم النتائج اقتناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ، ووضع التوصيات في شكل تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

وقد أوضحت " شذى عزت حوارنه " في دراسته بعنوان : " أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب " . تهدف الدراسة إلي : معرفة أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي متمثل في وزارة التربية والتعليم والشباب ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (27) مديراً للإدارات المختلفة وعدد (23) نائباً ، وعدد (64) رئيس قسم داخل وزارة التربية والتعليم والشباب واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود سياسات وخطط تطويرية تسعى الوزارة لتحقيقها ولكن ضعف القواعد التنفيذية يحول دون ذلك، عدم تدريب الكوادر يعوق عملية تنفيذ هذه الخطط .

وقد أوضحت " تامر مصطفى صالح " في دراسته بعنوان: " اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية " واستهدفت الوقد أوضح التعرف على إدارة سلسلة الإمداد (اللوجيستيات) كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية (الاتحادات - الأندية الرياضية) وأستخدم المنهج الوصفي المسحي عن طريق الاستبيان، وكانت أهم النتائج أنه اتفقت آراء العينة علي أن أهم عناصر الأنشطة اللوجستية بالمؤسسات الرياضية هي خدمة المستفيدين ونشاط التخزين وتشغيل أوامر الطلبات والأجزاء والخدمات المعاونة.

وقد أوضحت " حازم مصطفى محمد " في دراسته بعنوان : " استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية "، تهدف الوقد أوضح إلي : معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة علي تحسين الأداء اللوجستي للمنظمات الخدمية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجستي لدائرة الجمارك وتطوير إجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة..

وقد أوضحت " سلوى عبد العزيز البرعي " في دراسته بعنوان : " نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية (وقد أوضح تطبيقية علي شركات الألبان المصرية)"، تهدف الوقد أوضح إلي : إلقاء الضوء علي مفهوم اللوجيستيات، علاقة اللوجيستيات بالتسويق ، ودور لوجيستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي . وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن أهم الأنشطة اللوجيستية التسويقية حسب تأثيرها علي الميزة التنافسية هي: (خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي)، وأن أهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها علي الأنشطة اللوجيستية هي (سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة) .

وقد أوضحت " لؤي صبحي حبور " (2010م) بعنوان: " دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية: وقد أوضح عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، وأستهدفت الوقد أوضح إلي توضيح دور المعرفة السوقية

في اختيار الإستراتيجيات التنافسية، وبيان مدى تحقيق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للطلبة الدارسين بئلك الجامعات، واشتملت عينة الوقد أوضح علي (7) جامعات خاصة أردنية بالعاصمة عمان حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولى كانت خاصة بالإداريين وعددهم (150) إداري تم استهدافهم بطريقة العينة الحبقية حيث تم الحصول علي العينة الثانية خاصة بالطلبة وعددهم (450) طالباً بطريقة العينة القصرية واستخدمت الوقد أوضح مقياس ليكرت الخماسي وكانت أهم النتائج هو ضرورة التحقق من وصول المزايا للطلبة الدارسين بالجامعات.

وقد أوضحت "سوزي محمد علي" (2006م) بعنوان: " نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندققي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة." هدفت الوقد أوضح إلى بناء نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندققي والسياحي في كليات المجتمع الأردني، وأستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي عن طريق الاستبيان، وتكون عينة الوقد أوضح من (83) إداريا وعضو هيئة تدريس يعملون في تسع كليات :مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندققي والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة، وكانت أهم النتائج أنه تمثل دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندققي والسياحي في (13) مجالاً هي: القيادة، والمنهجية الإدارية، والإستراتيجية التنافسية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الطلبة، وإدارة التكنولوجيا، والبنية التحتية، وإدارة المعرفة والبحث

والتطوير، والشراكة مع ذوي العلاقة (العملاء) وإدارة العمليات في مجالي تطبيق البرامج وتنفيذها وضبط الجودة.

وقد أوضح " فلة زايد العيهار " (2005م) بعنوان : " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، وتهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، وزيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية وتساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة، والجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

وقد أوضح " Ahmadi & Bidarpoor, " (2012م) بعنوان: *"Measuring servicequality in Islamic Azad University – Sanandaj branch, IRAN "* وهدفت الوقد أوضح إلي قياس جودة الخدمة في جامعة " Azad University – Sanandaj branch, إيران، بالإضافة إلي بيان الاختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة من وجهة نظر الطلبة والمقدمة في كليات الجامعة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (410) طالباً، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح

أن هناك اختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة من وجهة نظر الطلبة والمقدمه في كليات الجامعة بالاستناد إلي الأبعاد المحددة من قبل "Parasuraman" بالإضافة إلي أن وأن نوع الكلية يؤثر علي جودة الخدمة.

وقد أوضح "Yousf, et. al" في دراسته بعنوان جودة الخدمة المدركة أدني من جودة الخدمة المتوقعة من وجهة نظر عينة الوقد أوضح : "Educational Service Quality at Public Higher Educational Institutions: A Proposed Framework and Importance of the Sub - dimensions" وهدفت الوقد أوضح إلي الكشف عن الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة في التعليم العالي من وجهة نظر الطلاب بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد من طلاب الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن الأبعاد الفرعية لجودة الخدمة التعليمية وهي (الموثوقية، الضمان، التعاطف، الاستجابة، الموسمية، الاتصالات، المعرفة الخبرة، نظم الخدمات الثانوية، والمسؤولية الاجتماعية والتنمية الذاتية، وأظهرت أن بعد الموسمية هي الأكثر الأبعاد أهمية في جودة الخدمة، في حين أن التعاطف والضمان هي الأقل أهمية.

وقد أوضح "Khodayari & Khodayari" في دراسته بعنوان: "Service Quality in Higher Education" وتهدف الوقد أوضح إلي قياس جودة الخدمة في مجال التعليم وتزايد أهمية لجذب التعليم القائم علي الإيرادات، وتحديد عوامل جودة الخدمة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (384) طالب من طلاب جامعة فروروك آزاد في إيران ، واستخدم الاستبيان

كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك فجوة بين تصورات الطلاب والتوقعات وأن تحسين جودة التعليم العالي تكمن في خدمة المنظمة وقدرتها علي توفير المناخ العام وثقافة التغيير من خلال (نظم صنع القرارات المختلفة ، ونظم التشغيل، وممارسات الموارد البشرية) .

وقد أوضح "Sultan & Won" في دراسته بعنوان: "Service Quality in a Higher Education Antecedents and Dimensions :Context" هدفت الوقد أوضح إلي الكشف عن تصورات الطلاب فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة في سياق التعليم العالي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (528) وقد أوضح حالة تم إجرائها في الجامعات اليابانية والمليزية وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن المعلومات والتجارب السابقة من المحددات النامة لتشكيل وتقييم جودة الخدمة في سياق التعليم العالي ، وأن جودة الخدمة هو بناء من الدرجة الثانية . وبينت أن أبعاد جودة الخدمة الأساسية هي خدمة الجودة الأكاديمية وأظهرت أن جودة الخدمة تتأثر من قبل أربعة من أبعادها وهي (الموثوقية والاهتمام الشخصي، والراحة، والميزات) .

وقد أوضح "Chowdhury" في دراسته بعنوان: "A Study of Service Quality Determinants of Private Universities in Bangladesh using SERVQUAL" هدفت الوقد أوضح إلي بيان محددات جودة الخدمة في الجامعات الخاصة البنغلادشية باستخدام نموذج SERVQUAL بالإضافة إلي بيان أهم العوامل المؤثرة علي جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الخاصة البنغلادشية . واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي

عدد (304) طالباً، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن البيئة الجامعية تعد من أهم العوامل المؤثرة على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الخاصة البنغلادشية .

وقد أوضح "وان " Wan, في دراسته بعنوان: *A study of the relationship between student and "Faculty satisfaction of service quality within Asia University in Taiwan "*، هدفت الوقد أوضح إلى معرفة العلاقة بين رضا الطلبة بجامعة آسيا عن جودة الخدمة المقدمة. وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (200) طالب في قسمي الصحة وإدارة الأعمال، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا طلبة كلية التربية وجودة الخدمة المقدمة، وأظهرت وجود ارتباط بين رضا أعضاء هيئة التدريس والعوامل الثلاثة: (ارتياح الطلبة في تعاملهم مع هيئة أعضاء التدريس والسبب في اختيار المدرسة، ومدى فعاليتهم في غرس مجموعة متنوعة من الخصائص في طلابهم .

وقد أوضح 'Lomas' في دراسته بعنوان: *"Are Students Customers? Perceptions of Academic Staff "*، هدفت الوقد أوضح إلى اختبار مفهوم الطالب كعميل في الجامعات، وذلك من وجهة نظر الكادر التدريسي في الجامعات الأمريكية المتخصصة بالعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن الطلبة يعتبرون الأساس في بقاء المؤسسات التعليمية

ومنها الجامعات، بالإضافة إلي أن الطلاب هم الزبائن الأساسيين ومركز الثقل في المؤسسات التعليمية.

وقد أوضح " أندرسون "Anderson في دراسته، بعنوان: " *Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Academics responses to quality in some Australian universties* ". تهدف الوقد أوضح إلي " التعرف علي معايير عملية ضمان الجودة "، واستخدام الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (30) أكاديمياً يعملون في عدد(10) جامعات أسترالية واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج ضمان الجودة ومعاييرها تعمل علي تحسين الأداء في الجامعات بالإضافة إلي تحسين الانطباع الإداري تجاه ضمان الجودة.

وقد أوضح " Hoecht، " في دراسته بعنوان: " *Quality Assurance in UK higher: Issues of trust, Control, professional autonomy education and accountability* "، هدفت الوقد أوضح إلي توضيح العلاقة بين الثقة والرقابة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمان الجودة في التعليم العالي من جهة أخرى في المملكة المتحدة بالإضافة إلي توضيح مدى إدراك الأكاديميين لتأثير ضمان الجودة علي طبيعة أعمالهم، واستخدام الدارس المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة والرئانة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمان الجودة في التعليم العالي من جهة أخرى، بالإضافة إلي أن اعتماد منهجية ضمان الجودة في التعليم العالي يقلل من الحاجة إلي الرقابة ويضمن المساءلة بالإضافة إلي الجودة في ضمان جودة الأعمال المنوي القيام بها.

وقد أوضح "البانداري" *"Al bandary"* في دراسته بعنوان : *" Meeting the challenges : The development of quality in Oman s Colleges of Education"* تهدف الوقد أوضح إلي: بيان التطور الحاصل في بعض جامعات سلطنة عمان من خلال إدخال منهجية ضمان الجودة في هذه الجامعات والكليات بالإضافة إلي الحلول العملية التي تم تطويرها خلال إدخال منهجية ضمان الجودة واستخدام الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (6) من جامعات سلطنة عمان ، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج أن التغيير الذي حصل في الجانب القيادي والثقة الممنوحة من القيادات بالإضافة إلي تحمل المسؤولية من قبل القائمين علي إدخال هذه المنهجية أدت إلي الجودة وضمانها في العملية التعليمية في الجامعات والكليات عينة الوقد أوضح .

وقد أوضح "كونولي" *"Connolly, et. al."* في دراسته بعنوان : *"Quality Assurance and E-Learning: Reflections from the front line Glamorgan"* ، تهدف الدراسة إلي: اختبار مداخل ضمان الجودة كالتعليم الإلكتروني، التحول والتعزيز المستخدمة في الجامعة ، واستخدام الدارس المنهج الوصفي وأجريت الوقد أوضح في جامعة في المملكة المتحدة ، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إلي الوقد أوضح أن كفاءة المداخل الجديدة لضمان الجودة والالتزام بالتغيير في الأساليب التعليمية من خلال هذه المداخل.

وقد أوضح "دهيراج ميهروترا" *"Dheeraj Mehrotra"* في دراسته بعنوان *"Applying Total Quality Management In Academics"* ، وتهدف الوقد أوضح إلي إعداد المعلمين في الأكاديميات بأساسيات للتقويم التعليمي، واستخدام

الدارس المنهج الوصفي ، وشملت العينة المعلمين والطلاب، وتوصلوا إلى أن هناك علاقات تعاونية بين الطلاب والمدرسين وفى عبارة أخرى أن العمل الجماعي والتعاون يكونوا أساس الاهتمام بمهارات الطلاب وإهتمامهم وشخصياتهم ويعنى ذلك أن الطالب هو عميل المدرس، بالإضافة أن نجاح الجودة هو مسئولية الإدارة العليا وضرورة التحسين المتواصل في عملية التعليم ، تحسين المدارس.

وقد أوضح " باهو بادهي "Palo & Padhi" في دراسته بعنوان: *Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study*، وتهدف الوقد أوضح إلى مناقشة كافة المعاني والتفسيرات وعناصر البناء التي تم تداولها عند تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة في منظمات الخدمة الهندية، واستخدم الدارس المنهج الوصفي ، وكانت أهم النتائج أن تطبيق مفهوم التحسين المستمر له أثر إيجابي على أنشطة وعمليات ومستوى الثقافة التنظيمية في منظمات الخدمة بالقطاع الحكومي . أن منهج التحسين المستمر للجودة يرشد فرق العمل إلى المفاتيح ونقاط البداية في عملية التحسين المطلوبة ، أن التحسين المستمر للجودة يساعد على تسهيل فهم عملية التعاون بين خطوط السلطة في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، أن التقدير والاعتراف بجهود العاملين في عملية التحسين المستمر وإنجازاتهم يمثل دافعا للعاملين في المنظمات على المشاركة بشكل دائم في تقديم الأفكار والاقتراحات للتطوير والتحسين، أن قياس الأداء واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية، هو عنصر أساسي في نجاح عملية التحسين المستمر للجودة في المنظمات .

وقد أوضح " كوك كولين ، بروس تامبسون " *BruceokThompson* و
"Reliability ad validiry of SERVQUAL : enColleokC
scares use devaluate perception of library service quality"
واستهدفت الوقد أوضح التحقق من الاعتمادية والصلاحية الداخلية لمقياس
SERVQUAL في تقييم جودة خدمة المكتبات الجامعية في جامعة تكساس
كمؤسسة غير هادفة للربح، واستخدم الدارسون مقياس الفجوة واشتملت العينة
على (697) من موظفين وطلاب الجامعة من عدد (10) كليات وكانت أهم
النتائج أن مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات يتمتع بقدر كبير من الثقة
والاعتمادية وصلاحيته في قياس جودة الخدمة .

وقد أوضح " نيلسون ، واهين " *Nilsson & Wahien* في دراسته بعنوان
Institutional Response to the Swedish Model of Quality Assurance "
وتهدف الوقد أوضح إلي: توضيح التطور في النموذج السويدي لضمان الجودة
في التعليم العالي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح
علي عدد (27) تقرير مدقق جودة، وعدد (19) مقابلة وتم مناقشة العلاقة بين
(مدخل أعلى - أسفل ، ومدخل أسفل - أعلى) لضمان الجودة الداخلي والحاجة
إلي الاحترافية بشكل أكثر في عمل الجودة . وأستخدم المقابلة الشخصية كأداة
لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن هناك علاقة بين مدخلي التخطيط من أعلى
إلي أسفل ومدخل التخطيط من أسفل إلي أعلى لتحقيق ضمان الجودة وهذا
ما يؤدي إلي الاحترافية في أعمال الجودة.

وقد أوضح " لام " *Lam, et.al* " في دراسته بعنوان : *"The Link between
Organizational Learning Capability and Quality Culture Total
' Quality Management: A Case Study in Vocational Education."*

وتهدف الوقد أوضح إلي بيان طبيعة العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة *Vocational Education*، ومعهد *Vocational Training*، في مدينة هونج كونج الصينية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة ، وبما أن كل بعد من أبعاد الجودة يتكون من أبعاد جزئية متعددة فقد توصلت الوقد أوضح إلي أن هذه الأبعاد الجزئية حتى تستطيع أن تسهم في تحسين إدراك جودة الخدمة من قبل المستفيدين فإنه يتوجب عليهم إدراك هذه الجودة علي أنها اعتمادية واستجابة وتعاطفية.

وقد أوضح "Klocinski" في دراسته بعنوان: *"Evaluation of success and failure factors and criteria in the implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education"* ، وهدفت الوقد أوضح إلي تحديد عناصر النجاح والفشل في بعض المنظمات التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (184) من بعض المنظمات التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن 93٪ من الإجابات تقر بوجود معوقات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و97٪ من المعوقات ترجع إلى قصور في دعم الإدارة ومساندتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتتسم المنظمات التعليمية التي لم تحقق نجاحاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعده خصائص، أهمها القصور في الدعم والالتزام من قبل القادة وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية، والقصور في هيكل ونظام الاتصالات داخل المنظمة التعليمية.

وقد أوضح "مارجريت إليز، ستيستكال" *Margart Elise , Steiskal*

في دراسته بعنوان: *Comparing Operational Practices Between Ohio's Community And Technical College That Indicate The Use Of Total Quality Management System With Those College That Do Not Indicate The Use Of Total Quality Management System*، وهدفت

إلى بيان أوجه الفرق بين كليات مجتمع (أوهيو) الفنية العامة التي تتبع نظام الجودة الشاملة مع كليات أخرى لا تتبع نفس النظام من حيث الممارسات العملية واستخدام المنهج الوصفي، وشملت العينة (18) كلية من مجموع (23) كلية في مجتمع (أوهيو) ممن تتبع نظام الجودة الشاملة، وأيضاً على (11) كلية أخرى في نفس المجتمع ممن لا تتبع نظام الجودة وقد وزعت الاستبيانات على (180) شخص بشكل عشوائي، (45) شخص من كليات تطبيق الجودة، (45) شخص من الإداريين من نفس المعاهد، (45) شخص من الإداريين ممن لا يطبقون نظام الجودة وكانت أهم النتائج أن التدريب على نظام الجودة يتم أكثر في المعاهد التي تتبع نظام الجودة، كما أن الإداريين يؤكدون على ضرورة استخدام البيانات أكثر مما يفعله الإداريين في الكليات التي لا تطبق نظام الجودة كما يؤكدون أكثر من غيرهم على تقدير قيمة المنهج الدراسي أكثر من المعاهد التي لا تلتزم بنظام الجودة.

وقد أوضح "Allen & Kilmann" في دراسته بعنوان: " *The role of the reward system for a quality management based strategy*, وهدفت الوقد أوضح إلي تحديد أثر نظام المكافآت على العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية المتبعة (إدارة الجودة الشاملة) وأداء المنظمة. بالتطبيق على المنظمات التعليمية الجامعية الأمريكية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الاستخدام الواسع النطاق لفكر وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبين تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المنظمات التعليمية الجامعية. ويوجد تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام نظم المكافآت العرضية *Extrinsic reward* في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة، فقد تبين أن نظم المكافآت لعبت دوراً كبيراً ومؤثراً في قبول التغيير، ومن ثم التأثير على الفعالية التنظيمية الجامعية ومستوى الأداء.

وقد أوضح "سهونج" *Suhong et al* في دراسته بعنوان: " *The impact of logistics management practices on organizational performance* " وتهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي آثار الإدارة اللوجيستية علي أداء المنظمة وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (196) منظمة في ولاية أوهايو الأمريكية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن خمسة أبعاد تتعلق بالإدارة اللوجيستية وهي العلاقة مع الموردين، ودرجة المشاركة في المعلومات، وجودة هذه المشاركة، بالإضافة إلي العلاقة مع الزبون، ومدة التأجيل وتوصلت أيضاً إلي أن هناك تأثير إيجابي للإدارة اللوجيستية علي تحسين أداء المنظمة.

وقد أوضح "جيري جوري" *Gregory, et al.* في دراسته بعنوان: *Enterprise "logistics and supply chain structure"*، تهدف الوقد أوضح إلى استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجيستية وألقت الضوء على قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجيستي وسلسلة التوريد التابعة لها، واستخدام الدارس المنهج الوصفي وأجريت الوقد أوضح على المنظمات ذات العضوية في منظمة التجارة الدولية في ولاية كارولينا الشمالية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت الوقد أوضح أن مشروع الخدمات اللوجيستية أداة ضرورة لتنسيق عمليات سلسلة التوريد التي هي موزعة جغرافيا في جميع أنحاء العالم.

وقد أوضح *"Ellinger, Daugherty & Keller"* (2000م) بعنوان *"The relationship between marketing logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: An empirical study"*. واستهدفت الوقد أوضح معرفة مدى إدراك مديري اللوجستيات لتكامل العلاقة بين اللوجستيات والتسويق ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء خدمات التوزيع، وأداء المنظمة ككل. وكانت عينة الدراسة مكونة من (360) منظمة صناعية من أعضاء مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية الأمريكية وتمثلت المفردات في مديري التسويق واللوجستيات، وجاءت أهم النتائج تفيد أن المستوى العالي من فاعلية العلاقة بين التسويق واللوجستيات يرتبط بالمستوى العالي لأداء خدمات التوزيع. وأكدت النتائج بقوة على أنه عندما تعمل اللوجستيات والتسويق كفريق يعود بالفائدة على كل من المنظمة وعملائها

وقد أوضح "Mollenkopf, Gibson & Ozanne" في دراسته بعنوان :
"*The integration of marketing and logistics function: An empirical
examination of New ealand firms*". واستهدفت الوقد أوضح للدراسة
في القضية المتعلقة بالتكامل بين التسويق واللوجستيات داخل المنظمة بشكل
عملي وتحديد العوامل التي تؤثر على عملية التكامل بين الوظيفتين، وكانت عينة
الدراسة (464) من مديري اللوجستيات والتسويق في (325) منظمة صناعية
وجاءت أهم النتائج أن المنظمة التي تتسم بأن بها مستوى عال من اهتمام الإدارة
العليا بالتكامل بين وظيفتي التسويق واللوجستيات بها تكامل أكثر من المنظمة
التي بها مستوى اهتمام أقل من الإدارة العليا، والمنظمة التي بها مستوى عالي من
تبادل التعليم والتدريب بين التسويق واللوجستيات تصبح أكثر تكاملاً من المنظمة
التي بها مستوى منخفض من تبادل التعليم والتدريب.

الأنشطة اللوجستية بالاتحادات الرياضية.

العميل أو المستفيد

(لاعب . إداري . جهاز فني وإداري . جمهور) "وهو القوة الرابطة الموحدة لكل أنشطة اللوجستيات حيث إن كل مكون من نظام اللوجستيات يؤثر في تلقي العميل للخدمة أو المنتج".

1	يوجد بالإتحاد إدارة خاصة بخدمة العملاء والمستفيدين وذلك في الهيكل التنظيمي للإتحاد
2	قدرة النظام المتبع بالإتحاد على الموازنة بين أهداف الإتحاد وأراء المستفيدين.
3	كتابة سياسة العميل أو المستفيد بالإتحاد ليتعرف عليها الجمهور الداخلي والخارجي.
4	يوفر الإتحاد احتياجات الأنشطة المختلفة من المخزون في الوقت المناسب (أجهزة وأدوات).
5	يوفر الإتحاد إجابات عن استفسارات وأسئلة العملاء عن أوامر الشراء الخاصة بهم.
6	معدل الاستجابة للعملاء أو المستفيدين من الشخص الفني (سلعة، خدمة).
7	يوجد بالإتحاد مكتب لتلقى شكاوى العملاء على أداء الخدمة.
8	يضع الإتحاد أسس ومعايير لتقديم الخدمة للعملاء والمستفيدين.
9	تتبع الخدمات والمنتجات المقدمة من الإتحاد لضمان تحقيق رضا المستفيدين.
10	تتمتع وثائق الإتحاد (إيصالات ، عقود، وثائق) بالمصداقية والكفاءة.
11	الإتحاد يوفر السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء والمستفيدين.
12	يسعى الإتحاد لتحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لمستفيديه.

(النقل)

وهو يتمثل في النقل البري والبحري والجوى للإمكانات المادية والبشرية في البطولات والدورات.

1	يوفر الإتحاد ناقلات حديثة ومجهزة لنقل اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية.
2	يوفر الإتحاد ناقلات حديثة ومجهزة لنقل الأنوات والأجهزة الرياضية.
3	يتوفر في وسائل النقل عوامل الأمن والسلامة.
4	يستخدم الإتحاد ناقلات اقتصادية في التكلفة.
5	يتم اختيار أطقم قيادة الناقلات على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية.
6	مراعاة ملائمة وسيلة النقل مع الشيء المراد نقله.
7	الإتحاد يتفق مع شركات نقل خاصة لإتمام عملية النقل.
8	عند اختيار أسلوب النقل تكون التكلفة أحد العوامل الرئيسية في اختياره.
9	عند اختيار أسلوب النقل يكون الالتزام والدقة أساس اختياره.

الشراء

الحصول على المواد والخدمات اللازمة للإتحاد من المصادر الخارجية لضمان استمرارية العمل بالإتحاد

1	يتم اختيار الشركات الأكثر التزاماً بمواعيد التوريد.
2	يتم اختيار الشركات بناءً على جودة منتجها.
3	يتم اختيار الشركات المطابقة للمواصفات والأقل سعراً.
4	يختار الإتحاد اللجان الفنية المناسبة لاستلام الأصناف المتفق عليها.

5	يتم تشكيل اللجان المالية والقانونية الخاصة بالشراء بناءً على قواعد ثابتة.
6	يطور الإتحاد سياسات الشراء ليستطيع توفير الاحتياجات بأسهل وأفضل الشروط.
7	يوفر الإتحاد احتياجاته في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة له.
8	الرقابة المستمرة على ما تم عقده من اتفاقات مع الشركات والموردين.
9	الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاه الموردين وشركات التسويق.

اختيار الموقع

وهو اختيار أماكن الأحداث الرياضية. ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدي إلى تحسين مستويات خدمة العملاء والمستفيدين.

1	يراعى في المنشأة التي يقيم فيها الإتحاد بطولاته قريها من وسائل المواصلات.
2	مناسبة المنشأة للحدث الذي يقام بها.
3	المنشأة مجهزة بأحدث أساليب العرض لتسهيل مهمة التسويق.
4	يتوفر بالمنشأة الإضاءة والتهوية المناسبة.
5	توافر عوامل الأمن والسلامة بالمنشأة.
6	يراعى قرب المرافق (دورات مياه، كافيتريات) إلى المستفيدين.
7	مكان بيع التذاكر يمكن وصول المستهلك إليه بسهولة.
8	هناك منافذ توزيع محددة من قبل الإتحاد يعتمد عليها أثناء البيع.
9	أماكن البطولات والمباريات نستغل لزيادة التسويق.

الاتصالات

وهو الاتصال داخل الإتحاد وبين الإتحاد وعملائه ومورديه باستخدام ومستفديه، وبين الوظائف الرئيسية بالإتحاد كالإنتاج والتسويق وذلك نظم المعلومات ووسائل الاتصال.

1	هناك اتصال فعال ما بين الاتحاد ومورديه وعملائه ومستفديه.
2	يتم بيع التذاكر من خلال الموقع الرسمي للاتحاد.
3	الموقع الرسمي للاتحاد هو أحد قنوات الاتصال الفعال.
4	يعلن الاتحاد عن مبارياته وبطولاته بوسائل مختلفة (إذاعة ، تلفزيون، جرائد).
5	يعلن الاتحاد عن مبارياته وبطولاته قبلها بوقت كاف.
6	الاتصال ما بين مجلس الإدارة واللجان المختلفة يتم بشكل فعال.
7	الاتصال ما بين الاتحاد وفروعه يتسم بالفاعلية.
8	فاعلية الاتصال الإداري الأفقي بين العاملين بالاتحاد في ذات المستوى الوظيفي.
9	فاعلية الاتصال الإداري الرأسي بين العاملين بالاتحاد في ذات المستوى الوظيفي.

التخزين وإدارة المخزون

ويعنى المهام اللازمة لمكان التخزين وإدارة المخزون لضمان تدفق المنتجات والخدمات إلى المستفيد.

1	الحفظ والتخزين بالاتحاد يتم بطريقة علمية.
2	أماكن التخزين والحفظ قريبة من العاملين بالاتحاد.
3	مساحات الحفظ والتخزين كافية.
4	المخازن مناسبة لما سيتم تخزينه.
5	يهتم الاتحاد بالسلع والخدمات التي تحقق أعلى ربحية.
6	يتم تصنيف الأجهزة والملفات بالمخازن وفق نظام محدد.

7	المخازن مؤمنة ضد الحرائق والسرقه.
8	نتوافر بالمخازن الإضاءة والتهوية الجيدة.
المنتج أو الخدمة	
1	ينظم الإتحاد بطولاته بانتظام وفي أوقات مناسبة.
2	ينظم الإتحاد بطولاته في محافظات جماهيرية.
3	يقيم الإتحاد بطولاته في منشآت مجهزة.
4	قرارات مجلس الإدارة تعمل على زيادة النخل المادي وأرباح الإتحاد.
5	يعمل الإتحاد على رفع مستوى المنتخبات الوطنية
6	زيادة العائد المادي من خلال رسوم الاشتراك لمختلف الفئات.
7	رفع مستوى الحكام لزيادة نسبة العائد المادي من احترافهم بالخارج.
8	رفع مستوى المدربين لزيادة نسبة العائد المادي من احترافهم بالخارج.
9	خدمات ومنتجات الإتحاد متوفرة في الوقت والزمان المناسب حسب تواجد المستفيدين.

الأنشطة اللوجستية في المؤسسات التعليمية

أول خدمة المستفيد

(أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم . الطلاب . العاملين الإداريين) "وهو القوة الرابطة الموحدة لكل أنشطة اللوجيستيات حيث أن كل مكون من نظام اللوجيستيات يؤثر في تلقى المستفيد للخدمة".

1	تسعي الكلية إلى الموائمة بين أهداف الكلية وأراء المستفيدين.
2	توفر الكلية احتياجات الأنشطة المختلفة من المخزون في الوقت المناسب (أجهزة وأدوات وخامات).
3	توفر الكلية إجابات علي استفسارات وأسئلة المستفيدين المختلفة.

4	يوجد بالكلية مكتب لتلقى شكاوى المستفيدين عن أداء الخدمة اللوجيستية.
5	تضع الكلية أسس ومعايير لتقديم الخدمة اللوجيستية للمستفيدين.
6	تتمتع وثائق الكلية (إيصالات، عقود، سجلات، شهادات) بالمصاقية والشفافية.
7	توفر الكلية السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات وطبات المستفيدين.

النقل

وهو يتمثل في النقل البرى والبحري والجوى للإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بالعملية التعليمية والعسكرات والمؤتمرات والبطولات والدورات والهرجات والعروض الرياضية.

8	توفر الكلية ناقلات حديثة ومجهزة لنقل المستفيدين.
9	توفر الكلية ناقلات حديثة ومجهزة لنقل الأنوات والأجهزة الرياضية.
10	يتوفر في وسائل النقل عوامل الأمن والسلامة.
11	يتم اختيار أطقم قيادة الناقلات على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية.
12	تراعى الكلية ملائمة وسيلة النقل مع الشيء المراد نقله.
13	تتفق الكلية مع شركات نقل خاصة لإتمام عملية النقل.

الشراء

الحصول على المواد والخامات والخدمات اللازمة للكلية من المصادر الخارجية لضمان استمرارية العمل بالكلية.

14	يتم اختيار الشركات الأكثر التزاماً بمواعيد التوريد للأجهزة والأنوات والخامات الرياضية.
15	يتم اختيار الشركات بناءً على جودة منتجها.
16	يتم اختيار الشركات المطابقة للمواصفات والأقل سعراً.
17	يتم تشكيل اللجان المالية والقانونية الخاصة بالشراء بناءً على قواعد ثابتة.

18	تطور الكلية سياسات الشراء لتستطيع توفير الاحتياجات بأسهل وأفضل الشروط.
19	توفر الكلية احتياجاتها في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة لها.
20	الرقابة المستمرة على ما تم التعاقد عليه من اتفاقيات مع الشركات والموردين
21	وفاء الكلية بالالتزامات المطلوبة تجاه الموردين والشركات.
اختيار الموقع	
وهو اختيار أماكن العمل والمخازن ومراقب الكلية والأحداث الرياضية. ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدي إلى تحسين مستويات خدمة المستفيدين.	
22	يراعي استيعاب الموقع للأجهزة والأدوات الرياضية المراد تخزينها وأيضاً لجميع المستفيدين.
23	الكلية مجهزة بأحدث أساليب العرض والتقديم لتسهيل مهمة التعليم والتدريب.
24	يتوفر بالكلية الإضاءة والتهوية المناسبة.
25	توافر عوامل الأمن والسلامة بالكلية ضد الحريق والسرقة والأثرية والحشرات والقوارض.
26	توافر عوامل الأمن والسلامة بالملاعب والصالات والفصول والمدرجات.
27	يراعي قرب المرافق (دورات مياه، كافيتريات) من المستفيدين.
28	توفير مساحات كافية بالكلية لاستيعاب جميع الملاعب وصالات التدريب.
29	يوجد اتصال فعال ما بين الكلية ومورديها وعملائها والمستفيدين.
30	يتم تقديم الخدمة اللوجيستية من خلال الموقع الرسمي للكلية.
31	الموقع الرسمي للكلية هو أحد قنوات الاتصال الفعال.
32	تعلن الكلية عن احتياجاتها من أجهزة وأدوات وخامات بوسائل مختلفة (إذاعة ، تليفزيون، جرائد).

33	يتم الاتصال ما بين الإدارة العليا بالكلية والإدارات الداعمة المختلفة بشكل فعال
34	فاعلية الاتصال الإداري الأفقي بين العاملين بالكلية في ذات المستوى الوظيفي.
التخزين وإدارة المخزون	
ويعنى المهام اللازمة لمكان التخزين وإدارة المخزون لضمان تدفق المنتجات والخدمات إلى المستهلكين.	
35	يتم الحفظ والتخزين بالكلية بطريقة علمية سليمة.
36	يتم جرد محتويات المخزن بصفة سنوية أو شهرية أو دورية أو المفاجئة لتابعة سير العمل داخل المخزن.
37	يراعى أن تكون الأنوات والأجهزة الرياضية بالمخزن قريبة من منطقة الاستخدام كالملاعب وصالات التدريب وحجرات خلع الملابس.
38	يتم تصنيف الأجهزة والملفات بالمخازن وفق نظام محدد.
39	يراعى أن تكون المخازن مؤمنة ضد الحرائق والسرقة والحشرات والقوارض.
40	تتوفر بالمخازن الإضاءة والتهوية الجيدة وبعيدة عن الرطوبة الشديدة والجفاف.

الأجزاء أو الخدمات المعاونة

" وهي المسئولة عن توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالكلية ."

41	يتم توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأنوات الرياضية بالكلية في الوقت المناسب.
42	توافر كوادر فنية تتميز بالكفاءة العالية لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بالكلية.
43	توافر الدعم المالي لصيانة الأجهزة والأنوات الرياضية بصفة مستمرة .
تشغيل أوامر الطلاب	
" ويختص هذا النشاط داخل الكلية بالآتي :	
44	إعداد الطلاب الخاصة بالكلية من أجهزة وأنوات وخامات رياضية.
45	اعتماد الفواتير الخاصة بالأجهزة والأنوات والخامات الرياضية .
46	يتم متابعة ومراجعة الفواتير الخاصة بالأجهزة والأنوات والخامات الرياضية .
47	تراعي السرعة والدقة في تشغيل أوامر الطلاب بالكلية .

المراجع

- 1- إبراهيم نزيه محمد : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية ، 2004م .
- 2- أحمد عبد الغفار: " تقويم نظام ضبط ومراقبة جودة الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2002م
- 3- أحمد محمد برقعان: " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط 2001م.
- 4- بلال عبد العزيز سيد : دراسة تقويمية للعمل الإداري للإتحاد المصري للسلاح رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان القاهرة ، 1991م .
- 5- بهجت عطية بهجت راضى: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2002م
- 6- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي "، الطبعة 1، ردمك للنشر، الرياض، 1997 .
- 7- سمير محمد عبد العزيز: " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 "

- مكتبة الإشعاع، الطبعة 1، القاهرة، 1999م
- 8- فريد عبد الفتاح زين الدين: " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ETRAC "، 1996م.
- 9- منى عبد المنعم عبد المعبود: " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة "، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2005م.
- 10- مأمون الدرادكة، وطارق الشبلي: "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة 1 دار صفاء للنشر، عمان، 2002م.
- 11- نعمان محمد الموسوي: " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، العدد 67، المجلد 17 جامعة الكويت الكويت، 2003م.
- 12- محمد إسماعيل عمر: " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر القاهرة، 2000م.
- 13- دال بسترفيلد، " الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، 1995م.
- 14- فريد راغب النجار: " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي" مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، 1997م.
- 15- فاخر أحمد فريد: " نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء "نموذج مقترح"، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997م.

- 16- فريد عبد الفتاح زين الدين: " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ETRAC " ، 1996م.
- 17- محمد توفيق على ماضي: " إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل " ، دار المعارف القاهرة، 1995م.
- 18- جوزيف جابلونسكى. " تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال "، السنة الأولى، العدد السادس، فبراير، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، 1993م.
- 19- سيد محمود الخولى: " إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 "، مكتبة عين شمس القاهرة، 1994م.
- 20- جمال طاهر أبو الفتوح: " إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996م.
- 21- محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج "، دار الكتب العربية للنشر القاهرة، 2000م.
- 22- حسن علي علي: " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال "، الطبعة 1، دار حامد للنشر عمان، 1999م.
- 23- أحمد سيد مصطفى: " إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عملي " مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 1998م.
- 24- أحمد مصطفى، محمد الأنصاري: " برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي "، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج قطر، 2002م.
- 25- شاكر أحمد فتحي، وهمام بدرأوي زيدان : " تقويم أداء كليات التربية في ضوء

- إدارتها الفعالة: تصور مقترح"، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث (نحو إعداد أفضل لعلم المستقبل) ، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، 2004م.
- 26- كاظم محمود خضير: " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسيرة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 27- زكريا صيام : " مدي إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، 2004م.
- 28- ربا جزا جميل المحاميد : " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي(وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية . جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن . 2008م.
- 29- توفيق عبد الرحمن: " المناهج التدريسية المتكاملة : منهج إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC) القاهرة ، 2004م.
- 30- أحمد محمود ، ويشير العلاق : " العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (وقد أوضح تحليلية)" ، المجلد (3)، العدد (2) مجلة أريد للبحوث والدراسات، اليمن . 2001م .

- 31- هيو كوش ، ترجمة للال بن عابد الأحمدى : " إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2002م .
- 32- محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية : " إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد 27، العدد 2 ، سوريا، 2005م .
- 33- حامد سعيد شعبان : " أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2002م .
- 34- قاسم نايف المحياوي : " إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وتطبيقات وعمليات " ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006م .
- 35- رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة : " إدارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008م .
- 36- أحمد عبد الرحمن الشميمري : " جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (41) ، العدد (2) 2001م .
- 37- ثامر ياسر البكري: " تسويق الخدمات الصحية " ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005م .

- 38- بشير عباس محمود : " قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر على الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية " حالة المختبرات الطبية ومراكز الأشعة في الأردن " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية " القيادة الإبداعية " ، الأردن ، 2006م .
- 39- عبد الله بن صالح رشود: " قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية: وقد أوضح مسحية لأراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2008م .
- 40- قاسم نايف علوان : " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000 " دار الثقافة للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2005م .
- 41- محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية : " إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد 27، العدد 2، 2005م .
- 42- حامد سعيد شعبان ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، 2002م .
- 43- ثابت عبد الرحمن إدريس : " كفاءة وجودة الخدمات الوجدسية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006م .

- 44- عبد الستار العلي : " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2008م.
- 45- أحمد محمود ، وبشير العلاقة : " العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (وقد أوضح تحليلية) " . مجلة أريد للبحوث والدراسات، المجلد (3)، العدد (2)، 2001م.
- 46- ثابت عبد الرحمن إدريس : " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم "، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006م .
- 47- توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي دار النهضة العربية، القاهرة .
- 48- محمد منصور جليل : " قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان ، الأردن . 2007م.
- 49- رسيبة أحمد أمين موسى : " أثر جودة الخدمة الريفية ورضا العملاء في المصارف الأردنية : وقد أوضح مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الفرق الأردن، 2000م.
- 50- ناجي معلا: " قياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن "، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد رقم 5 ، العدد رقم 2، 1998م.
- 51- أمينة محمود حسين، أيمن عبد الوهاب، هالة محمد لبيب: " تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة للتطبيق على جامعة القاهرة "، العدد الثاني، إبريل، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998م.

- 52- جمال محمد على: " أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي "، رسالة دكتوراه، غير منشورة كلية تربية، جامعة أسيوط . 1993م.
- 53- خالد بن سعد بن عبد العزيز: " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي "، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997م.
- 54- جوزيف جابلونسكى: " تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نظرة عامة "، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، 1996م.
- 55- على أحمد ثاني بن عبود: " إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي "، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003م.
- 56- توفيق محمد عبد المحسن: " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001م.
- 57- جمال طاهر أبو الفتوح: " إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996م.
- 58- نهلة جميل العلوش : " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز : وقد أوضح تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 1997م.
- 59- حمد علي حليس النيايدي: " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات

- الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1999م .
- 60- نهلة جميل العلوش : " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز : وقد أوضح
تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة،
الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، 1997م.
- 61- فريد زين الدين : " وقد أوضح تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة
على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"، منشورات جامعة الزقازيق
والقاهرة ، 1996م.
- 62- فالح شجاع فالح العتيبي : " مدي الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة
وأثرها علي مستوي أداء الموارد البشرية (وقد أوضح تطبيقية علي إدارة الموارد
البشرية في الحرس الوطني الكويتي) "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية
الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2010م
- 63- محمد توفيق على ماضي: " إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل "،
دار المعارف، القاهرة، 1995م.
- 64- يوسف محمد سالم: " انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي "
وقد أوضح ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة "، درجة العضوية
في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم
الإدارية، القاهرة، 2002م.
- 65- توفيق محمد عبد المحسن: " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة
الجودة الشاملة "، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001م.

- 66- خالد بن سعد بن عبد العزيز: " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997م.
- 67- محمد الحمدي الماضي: " السياسات الإدارية، قطاع الخدمات التعليمية" التعليم المفتوح، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
- 68- علي السلمي: " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995م.
- 69- ثابت عبد الرحمن: مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، 2006م، ص (20).
- 70- حسن أحمد الشافعي: اللوجستيات في التربية البدنية والرياضية، المطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2010م (ص 25-30).
- 71- ثابت عبد الرحمن إدريس: "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 72- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد: إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية إسكندرية، 2005.
- 73- عبید علی أحمد الحجازي: " اللوجستيك كبديل للميزة النسبية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 74- ثابت عبد الرحمن إدريس: " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006م.
- 75- محمود جسايم الصميدعي: " مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر الأردن، 2000م.
- 76- محمد المعداوي: " الكفاءة اللوجستية"، بدون بيانات نشر، القاهرة، 2003م

- 77- توفيق محمد عبد المحسن: " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير"
دار النهضة العربية، القاهرة، 2003م.
- 78- تفيده على هلال: " إدارة الموارد والإمداد " ، الدار الجامعية، الإسكندرية
1998م.
- 79- مصطفى أوبوكر: " المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية
في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية " ،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000م.
- 80- سهير عبد الحميد الحلفاوي: " تحسين جودة اللوجيستيات بالمؤسسة
الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ،
العدد 65 ، المجلد 35 ، 2011م.
- 81- محمد توفيق ماضي: " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية
في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح) ، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، القاهرة، 2005م.
- 82- محمد عيسى العبادي: " التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد
والجودة " ، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص
والاعتماد) ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، 2006م
- 83- نعمان أحمد الخطيب: " مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن بين
تشريعات الاعتماد ومتطلبات الجودة - المؤتمر العربي الأول
(استشراف مستقبل التعليم) ، شرم الشيخ ، 2005م .
- 84- محمد أحمد ربيع: " متطلبات الترخيص والاعتماد للجامعات " ، المؤتمر

- العربي الأول (جودة الجامعات متطلبات الترخيص والاعتماد) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006م.
- 85- محمد عبد الوهاب العزاوي : " تطبيق نظام إدارة الجودة الجامعية " ، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات متطلبات الترخيص والاعتماد) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006م.
- 86- مصطفى محمود أبوبكر : " وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة " ، الدار الجامعية ، القاهرة، 2004م.
- 87- نبيل محمد مرسي : " الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) " ، دار الجامعة الجديد القاهرة، 2003م.
- 88- سهير عبد الحميد الحلفاوي : " تحسين جودة اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، العدد 65 ، المجلد 35 ، 2011م.
- 89- شريف عبد المعطي العربي ، محمد علي إبراهيم : " حودة اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، العدد 65 ، المجلد 35 ، 2011م.
- 90- أميرة محمد عبد السميع عمارة : " تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2002م.
- 91- مني طعيمة الجرف : " مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها " ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 19 ، القاهرة ، 2002م.

- 92- نبيل محمد مرسي : " الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) " ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة ، 2003م.
- 93- يوسف أحمد أبو فارة : " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، الأردن ، 2006م.
- 94- نبيل محمد المرسي : " الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) " ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2003م.
- 95- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي : " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية، القاهرة 2003م.
- 96- عواطف إبراهيم الحداد : " تصميم نظام إدارة الجودة في كلية الإدارة والاقتصاد " ، المؤتمر العربي الأول، استشراف مستقبل التعليم، شرم الشيخ، 2005م.
- 97- عمار محمود مشلح : " الجودة والاعتماد في التعليم العالي " ، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد) ، الشارقة الإمارات العربية المتحدة ، 2006م .
- 98- محمد عبد الرحمن العائدي : " تطوير التعليم العالي : رؤية إدارية " ، المؤتمر العربي الأول، إستشراف مستقبل التعليم، شرم الشيخ، 2005م.
- 99- سالم عبد الله حلس : " نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات " ، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2006م.

- 100- صلاح الشنواني: " اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
- 101- أحمد ماهر: " الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
- 102- فريد راغب النجار: " إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية : مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ١٩٩٩م.
- 103- عماد عدنان فاضل: " أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (وقد أوضح حالة جامعة الشرق الأوسط) "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013م.
- 104- صالح عابر الخالدي: " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز- وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- 105- ممدوح عبد الفتاح أحمد: " العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة: وقد أوضح تطبيقية على أطباء قطاع الصحة " أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2012م.
- 106- بادي حسان الدوسري: " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الأساسية، جامعة الكويت، 2011م.

- 107- بسام زاهر عبد الله ، غمزل صافيا مليح : " تحسين جودة الخدمة وأثرها علي زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (وقد أوضح ميدانية علي مؤسسة الطيران العربية السورية)" ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 33 ، العدد 3 ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2011م.
- 108- مروان منير قدورة : " دور الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن علي الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2011م .
- 109- سوزان صالح دروية : " تقييم أثر التعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن : وقد أوضح مقارنة " . رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، 2011م.
- 110- صفاء عبد الحميد عبد العزيز: " قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة : وقد أوضح تطبيقية علي الجامعة العمالية في القاهرة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة الجامعة العمالية ، القاهرة ، 2011م .
- 111- فواز شملان الضفيري : " العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية والرضا الوظيفي للمتدربين : دراسة تطبيقية علي المؤسسات الحكومية بدولة الكويت إدارة الأعمال العامة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الكويت، 2011م .

- 112- مؤمن طه عبد النعيم : "تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، 2007م.
- 113- زيادة بركات محمد : " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها" ، ورقة عمل ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين 2010م.
- 114- خولة محمد الشويعر: " قياس جودة خدمات المكتبات العامة : (وقد أوضح حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض) " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات المعلومات، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2009م.
- 115- كمال حسن إبراهيم : " مواصفات جودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على المترددين عليها "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2009م .
- 116- ريا جزا جميل: " دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2008م.
- 117- إيثار عبد الهادي آل فيحان : " تقييم جودة الخدمة الجامعية العليا باستخدام تقانة- QFD " ، وقد أوضح تحليلية لآراء طلبة مرحلة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد 2007م.

- 118- عمرو محمد إبراهيم: "وقد أوضح تقويمية للاتحاد المصري للسياحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة المنوفية للتربية البدنية والرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية، 2005م.
- 119- حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي: " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإتحاد المصري لألعاب القوى للهواة "، المؤتمر العلمي الخامس ، كلية التربية النوعية بدمياط، جامعة المنصورة، 2004م.
- 120- . محمد عبد المنعم هلال: " قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2004م.
- 121- حورية محمد الديب : " استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية " وقد أوضح تطبيقية على جامعة البحرين " كلية إدارة الأعمال ، جامعة البحرين ، 2012م.
- 122- عبد الله أحمد العولقي : " متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة إب اليمنية " جامعة إب ، اليمن ، 2011م.
- 123- أحمد إبراهيم موسى : " بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية : مدخل القياس المقارن"، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2010 م .
- 124- فالج شجاع فالج : " مدي الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي مستوي أداء الموارد البشرية (وقد أوضح تطبيقية علي إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي) "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية

الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010م

125- طارق سلامه محمد : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات التعليمية في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، 2009م .

126- عادل محمد عبد المنعم مكي، بهجت عطية راضي : " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية (وقد أوضح مقارنه بين جامعتي حلوان وأسيوط)" ، كلية التربية الرياضية بجامعة حلوان وأسيوط، 2008م.

127- أحمد سيد سباعي: " تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية(وقد أوضح مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية) " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، 2005م.

128- منى عبد المنعم عبد المعبود : " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتخس الطاولة " ، رسالة دكتورا ' ير منشورة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2005م .

129- محمد حسن عبد الرحمن: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الاولمبية بدولة البحرين " ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة 2003م.

130- بهجت عطية راضي: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة " ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان القاهرة، 2002م.

- 131- أحمد محمد برقعان : " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسبوط، 2001م.
- 132- . شذى عزت حورنه : " أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة "، درجة الزمالة، المعهد القومي للإدارة العليا أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2001م.
- 133- تامر مصطفى صالح: " اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية" رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية 2011م.
- 134- حازم مصطفى محمد : " استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجستي بالمنظمات الخدمية "، رسالة ماجستير غير منشورة المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بورسعيد، 2011م
- 135- سلوي عبد العزيز البرعي : " نموذج مقترح للأنشطة اللوجيستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية (وقد أوضح تطبيقية علي شركات الألبان المصرية)"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة 2011م.
- 136- لؤي صبحي حبور: " دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.
- 137- . سوزي محمد علي : " نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء

- واقعتها والاتحادات المعاصرة". رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان
العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006م .
- 138- فلة زايد العيهار: " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة،
جامعة الجزائر، 2005م .
- 139- أحمد شحاتة محمد : إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية
واقعتها ومعوقاتها دراسة ميدانية بمحافظة المنيا بحث علمي منشور مجلة
البحث في التربية وعلم النفس ، العدد الرابع ، المجلد التاسع إبريل ، جمهورية
مصر العربية ، المنيا 1996م .
- 140- أحمد عبد الفتاح أحمد سالم : نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضي بالأندية
الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة
حلوان ، القاهرة ، 1999م .
- 141- أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية
الإسكندرية، 2004م.
- 142- أحمد محمود عبد الدايم : تقويم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية
الأولمبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة
حلوان ، القاهرة ، 2001م .
- 143- المفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية . مركز الكتاب للنشر
القاهرة ، 1999م .
- 144- إليك ماكنزي : مصيدة الوقت ، ط 3 ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2000م .

- 145- بسيوني محمد البرادعي : صديقي المدير وتنظيم الوقت ، القاهرة ، 1997م
- 146- جمال محمد علي: أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي - الاقتصادي ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، 1993 م .
- 147- جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، 2007 .
- 148- جون ولي ، روبرت أدكوك : الوقت مرة ثانية (سلسلة فن وعلم الإدارة) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991م
- 149- جيتندرا م . ميشرا ، برايهها كرا ميسرا : إدارة الوقت كيف تحقق الاستفادة المثلى من وقتك (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991م .
- 150- حازم كمال الدين عبد العظيم : إدارة الوقت لمخاض تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة ، بحث علمي منشور ، مجلة الثقافة والتنمية ، جمهورية مصر العربية ، سوماج ، العدد التاسع ، إبريل 2004م .
- 151- حمادة محمد طلبة : تقويم العمل الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان القاهرة ، 1991م .
- 152- دايل تمب : إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد إدارة الأعمال ، السعودية ، 1991م .
- 153- دون رينو: إدارة الوقت ، مكتبة جرير ، عمان ، 2000م .

- 154- سامي جاسم إبراهيم : فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 1996م .
- 155- سامية فريد محمد : تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية الرياضية بأسسيوط ، جامعة أسسيوط ، 2005م .
- 156- سعد حماد الجميلي : الكرة الطائرة والإعداد المهاري والخططي . المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 2004م .
- 157- سيد محمود الهواري : الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة ، مكتبة عين شمس القاهرة ، 1996م .
- 158- سيد محمود الهواري : المدير الفعال ، ط 5 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 2000م .
- 159- طوني أليساندرا : دليل إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1991م
- 160- عبد الحكيم الخزامي : إدارة الوقت = إدارة الحياة (سلسلة الإدارة المعاصرة) مكتبة بن سيناء ، القاهرة ، 1995م .
- 161- عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2003م
- 162- عصام الدين محمود العناني : فائد وقت العمل في الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ، بحث علمي منشور . المجلة العلمية لتجارة الأزهر كلية التجارة جامعة الأزهر ، القاهرة ، العدد 25 ، يناير 2000م .
- 163- عصام بدوي : استثمار الوقت في إدارة الهيئات ، مكتبة النهضة ، القاهرة 1994م

- 164- عصام محمد ع شماوي : تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ببنين جامعة حلوان ، القاهرة ، 1991م .
- 165- علي السلمي : الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، 1996م .
- 166- عمرو محمد إبراهيم : تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل بحمامات السباحة في ج . م . ع ، بحث علمي منشور ، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط العدد العشرون الجزء الثالث ، مارس 2005م .
- 167- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد الحماحي ، سهير المهندس : الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات) ، القاهرة ، 1991م .
- 168- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي الحماحي : موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004م .
- 169- مايون هاينز : إدارة الوقت ، ترجمة عبد الله بلال ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2000م .
- 170- محمد شفيق : السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1999م .
- 171- محمد عبد الغني حسن : مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة ، 1995م .

- 172- محمد عبد الغني حسن ، حسن هلال : مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، 1998م .
- 173- مروى محمود عزت عبد اللطيف : تقييم إدارة الوقت لدى مديري السباحة خلال الموسم التدريبي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة حلوان ، القاهرة ، 2003م .
- 174- نادر محمد أبو شيخة : إدارة الوقت ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1991م .
- 175- ناصر محمد العديلي : إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، 1994م .
- 176- وليد عبد اللطيف هونه : إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1991م .
- 177- يسرية إبراهيم موسى : إدارة الوقت في المجال الرياضي ، مقال ضمن متطلبات الترقية - المجلس الأعلى للجامعات - اللجنة العلمية الدائمة للترقية - 2002 .
- 178- يورك بيرس : تنظيم الوقت برمجة وألويات ، مكتبة لبنان ناشرون لبنان ، 2001م .
- 179- محمد مصطفى : " التسويق الإستراتيجي للخدمات " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م .
- 180- يوسف محمد سالم: " انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي " وقد أوضح ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة " ، درجة العضوية في العلوم الإدارية ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2002م .

- 181- Zeithaml _ valarie A . & Bitner _ Mary jo & Gremler_ Dwayne D (2006)
- 182- . *Service Marketing (integrating customer focus across the firm)_*
- 183- *Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.*
- 184- Kotler-P.and Keller - K.L. *Marketing Management. New Jersey .Pearson: Prentice Hall 2006.*
- 185- Lovelock C., *Service Marketing ,3rd ed. ,prentice-Hall, International Edition , New York , 1996*
- 186- Summers, Donna, C. S., (2003), "Quality", 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.
- 187- Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "Quality Management:
- 188- *Introduction to Total Quality Management for ProductionProcessing*
- 189- *and Services, 3rd Ed, Prentice.*
- 190- Grant ,Eugene L.,& Richard S. (1989): *Statistical quality control, Internathional Book Company, Sydney Tokyo.*
- 191- Eric Sandelands,: *Strategies for quality Achievement "customer service Management Decision., 1994.*
- 192- Garvin, D.A. (1986): *Japanese quality management coulumbia Journal of world Business, .*
- 193- HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité" *op.cit.*
- 194- CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", *édition AFNOR, Paris, 2000.*
- 195- SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", *édition AFNOR, Paris, 2001.*
- 196- HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité "Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie au les services" *édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.*
- 197- GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", *édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001.*
- 198- [.http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-7.htm](http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-7.htm).

- 199- <http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-22.htm>.
- 200- <http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-7.htm> (1 :)
- 201- Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, and Scott B Keller "The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study" *Journal of Business Logistics*, 2000.
- 202- Gourdin, Kent N.: *Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium* (Oxford: Blackwell), 2001.
- 203- Bobbitt, Lisa Michelle: "An Examination of the Logistics Leverage Process: Implication for Marketing Strategy and Competitive Advantage", PHD. The University of Tennessee, Knoxville, 2004.
- 204- Ballou, Ronald H.: "Business Logistics Management", (New Jersey: Prentice Hall, 1999
- 205- Christopher, Martin and Helen Peck.: *Marketing Logistics* (Oxford: Butterworth – Heinemann, 2003.
- 206- Mentzer, John T., Theodore P. Stank, and Esper, "Supply Chain Management and Its Relationship To Logistics Marketing Production and Operation Management" *Journal of Business Logistics*, 2008.
- 207- Gourdin, Kent N.: *Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium* (Oxford: Blackwell, 2001
- 208- Stock, James R.: "Marketing Myopia Revisited : Lessons for Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 2002.
- 209- Gubbins, Edmund J.: *Managing Transport Operation* (London Kogan Page), 2003.
- 210- Gourdin, Kent N.: *Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium* (Oxford: Blackwell, 2001.
- 211- Stank, Theodore P. et al.: "Logistics Service Performance

- Estimating its Influence On Market Share", Journal of Business Logistics, 2003.*
- 212- *Knight Jane; Gats, Trode and Higher Education – International strategic information service, 2005.*
- 213- *Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal "BToward a unified of logistics ,B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.*
- 214- *Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.*
- 215- *Sahney, Sangeeta & Banwet D.K, & Karunes, Bconceptualizing total quality management in higher education – The TQM Magazine , 2004.*
- 216- *Sum chee – chong & Teo chew – Been & NG Kwan – Kee Stratigic Logistics management in Singapore international journal of operations & Production management , 2001.*
- 217- *Sahney, Sangeeta & Banwet D.K & Karunes, -" BA SERVQUAL and QFD approach to total quality educationB" – International journal of productivity and performance management , 2004.*
- 218- *Gummesson Evert – Total Relationship marketing – Second Edition – Butterworth Heinemann , 2002.*
- 219- *Petruzzellis, Luca & DUGgento, Angela & Romanazzi, Salvatore – "Bstudents satisfaction and quality of service in Italian universitiesB"- Management service quality 2006.*
- 220- *Ho, Samuel K. – "BAre ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-Lagistics Information management 1997.*
- 221- *Stock, Jamrs R. and Lambert, Dauglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.*
- 222- *Walters, David – Operations Strategy – Palgrave Macmillan 2002.*
- 223- *Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal- " BToward a unified af logistics ,B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.*
- 224- *Stock, Gregory N. & Greis Noel P. & Kasarda D. – Logistics Strategic &Structure – The International journal for phisycal*

- distribution & Logistics , 1999.
- 225- Ballow, Ronald H. – *Business Logistics Supply chain Management* – New jersyperson educational, Inc, 2004.
- 226- Gummesson Evert – *Total Relationship marketing – Second Edition* – Butterworth Heinemann , 2002.
- 227- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- *Strategic Logistics Management* - McGraw Hill - 2001.
- 228- Hammant, Jeremy - "BInformation technologe trends in logistics B"- *Logistics information management* , 1995
- 229- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal *BToward a unified of logistics ,B"-International journal of physical distribution & logistics management* – 2004.
- 230- James, Fitzsimons A. & Fitzsimmons, Mona j. – *Service management* – London – McGraw Hill, 2004.
- 231- Zairi, Mohamed – *Competition : what does it mean? The TQM Management* , 199B.
- 232- Bagchi, praðir K. – *Role of benchmarking as a competitive strategy : the logistics experience* – *International journal of physical distribution & logistics management* , 1996.
- 233- Zairi, Mohamed – *Competition : what does it mean? The TQM Management* , 1998.
- 234- Mc laughlin, Curtis P. & Fitzsimmons, James A. – *Strategies for globalizing service operations* – *International journal of service industry management* , 1996.
- 235- Abdullah , Firdaus – *Measuring service quality higher education: HEdPERF versus SERVPEPF* – *Markteing intelligence & Planning* , 2006.
- 236- Kurtz, David and Glow, Kenneth – *Services marketing* - john Will & Sons, ltd ,1998.
- 237- Kurtz, David and Glow, Kenneth – *Services marketing* - john Will & Sons, ltd ,1998.
- 238- Christopher, Martin – *Logistics and Supply Chain Management* – Pitman Publishing – London , 1998.
- 239- Zairi, Mohamed – *Competition : what does it mean? The TQM Management* , 1998.
- 240- Badri, masood Abdulla & Selim, Ashare khaled et al ., - *The*

- baldrige education criteria for performance framework, - International journal of quality & reliability management, 2006.*
- 241- Koch, James V. – *TQM: Why is its impact in higher education so small – The TQM Magazine, 2003.*
- 242- Sahney, sangeete & Banwet, D.K & Karunes, S. – *ASERVQUAL and QFD approach to total quality education International journal of productivity and proformance management, 2004.*
- 243- Petruzzellis, Luca & DUGgento, Angela & Romanazzi, Salvatore – *Students satisfaction and quality of service in Italian universities – Management service quality, 2006.*
- 244- Sakthivel, P.B & Rajendran, G. Raju R. – *TQM implementation and students, satisfaction of academic performance The TQM magazine, 2005.*
- 245- Smith peter A. & Barry jack & Cavinato joseph L. & et al *Logistics in Service – Council of logistics management 1991.*
- 246- Zhang, Qingyu & Vonderembse, Mark A. & Lim, jeen-su *Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction – The international journal of logistics management, 2005.*
- 247- Charistopher, Martin – *Logistics and Supply Chain Management – Pitman Publishing – London, 1998.*
- 248- Walters, David – *Operations Strategy – Palgrave Macmillan 2002.*
- 249- Mentzer, John T. & Min, Soonhong & Bobbitt, L.Micheal *BToward a unified of logistics, B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.*
- 250- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- *Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.*
- 251- Hammant, Jeremy – *"BInformation technologe trends in logistics B"- Logistics information management, 1995.*
- 252- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- *Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.*
- 253- Mentzer, John T. & Min, Soonhong & Bobbitt, L.Micheal *BToward a unified of loglistics, B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.*
- 254- Stock, Gregory N. & Greis Noel P. & Kasarda D. – *Logistics Strategic & Structure – The International journal for phisycal*

- distribution & Logistics*, 1999.
- 255- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- *Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.*
- 256- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal
BToward a unified of logistics ,B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
- 257- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal
BToward a unified of logistics ,B"-International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
- 258- Boxwersox, Donald and Closs, David – *Logistical management – N.Y - McGraw Hill , 1996.*
- 259- Ho, Samuel K. – "BARE ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-*Logistics Information management 1997.*
- 260- Ho, Samuel K. – "BARE ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-*Logistics Information management 1997*
- 261- Source: Ferrell, O. C., Daniel, B. and Ferrell, L, (2005), "Ethical Decision-Making Process in Global Business Environment", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
- 262- D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT Paris, 1995.
- 263- GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaëtan Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000.
- 264- Will Emerson : *how deal with time management problemes Southern california university , 2001 .*
- 265- Victor : *Time management for Success management process in sport organization , journal of management studies , vol , 64 , No , 17 Oct , 1999 .*
- 266- Vix . R : *Effective time management techniques mangement sciene , vol , 85 , No , 32 Dec , 2000 .*
- 267- Bill : *Leadership for leader time management , athletic conference , journal of sport management , 2000 .*
- 268- Brook Talia Ferro : *Communication Skills for manager (AMACOM) , 1989 .*
- 269- David D . Recon : *Time management and organization behavior , (AMACOM) N . Y , 1996.*
- 270- *sport management , july , 1998 .*

- 271- Falcon : *Effective time management map . your work patterns , set your priorities , then take control of your habits journal of*
- 272- *R.Q_ vol 33 . No 6 , may , 1993 .*
- 273- Gorge Doherty Msc thesis : *Role of the administrator time management , U . S . A , 1999 .*
- 274- Hanson , M : *Leadership development in time management the*
- 275- J. Kamble : *time management for manager , assessment sheet journal of management . studies vol . 32, No 5 , seb 1995 .*
- 276- Karlos : *Relationship between evaluation ond time management A . 1hore inquiry into substance andform , journal of sport management, jan , 1996 .*
- 277- Karts chtoke c., Msc. thesis : *the difference between participation in enter colleg iate athlatics and acadajic performance based on time used , 1996 .*
- 278- *education , NY . Mails Dick publishing co .*
- 279- *Wekten : Successful Factories for time management in physical*
- 280- *Wenner Chek : Ealuation of time program for hand ball player during training season , journa of sport management 2001 .*
- 281- *Adrian Mayor : time management and planing for the football coach ; journal of sport management , united kingdom 1999*
- 282- *Aledge . R : the management , south western publishing co 1991 .*
- 283- *Alec Mackenzie : The Time Trap CN . Y . Grow _ Hill Book co 1979.*
- 284- *Andrew leigh : Decisions Aprocticl management guide problem solving and Decision making I . P . M . london 1990 .*
- 285- *Andrews : Relaionships of organization , time and student achievement in physical education ,2001 .*
- 286- *Barton, J.A. & Marson, B.B,(1991): Service Quality: An introduction, Provinc of british columbia publicatons P.P. 32. <http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm>*
- 287- *D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT Paris 1995.*
- 288- *JOCOUC Pierre et LUCAS Frédéric, "Au coeur du changement Une autre démarche de management , la qualité totale",*

- édition DUNOD, 3^{ème} édition, Paris, 1995.
- 289- JOKUNG Octave, "Introduction ou management de la valeur édition DUNOD, Paris, 2001.
- 290- Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000.
<http://www.mmsec.com/TWDA1.htm>
http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm
- 291- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- 292- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations Paris, 2000.
- 293- d'Organisations Paris, 2000.
- 294- GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
- 295- GOGUE Jean-Marie, "traité de la qualité", édition ECONOMICA Paris, 2000.
- 296- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations Paris, 2000
- 297- GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaëtan Morin éditeur, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
- 298- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations Paris, 2000
- 299- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit.
- 300- MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999.
- 301- POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999.
- 302- POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999.
- 303- Boumerdès, mai 1999.
http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm
http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ar_main.htm
- 304- BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3^{ème} édition, Paris, 1998.

- http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm
- 305- David A Garvin,(1984): *What does product quality really mean sloen management review* vol. 26. No. 1, Fall, P.P. 25 43.
- 306- Parasuraman, A. Zeithmal, V.Aberry L.L: *SERVQUAL*, (1988) "A multi -item for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of retailing* Vol. 64 No. 4, P.P 21-37.
- 307- Kotler , Philip and Armstrong Gory , *Marketing Management Analysis , planning , Implementation and Control* , Hall Engle wood cliffs , New Jersy, 1994.
- 308- - Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen, and Cin-Hsien, *A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness Programs* , *The sport Journal* ,Vol:5,No.3,2002
- 309- - Hsing -yun Chang, Chien-Ting Chen, Cho-pu Lin , Yu-Jui Hsu *Determinants of Customer – Perceived Service Quality in Senior- Care Industry & Their Relationship to Customer Satisfaction & Behavioral Internations Research Findings From Taiwan , Eight Annual IBER & TLC Conference Proceedings* , 2008. Shaikh B.T., & Rabbani , *Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care Eastem Mediterranean Health*, VOL.11,No. 1-2,2005.
- 310- Shaikh B.T., & Rabbani , *Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health*, VOL.11,No. 1-2,2005
- 311- Lovelock C., *Service Marketing* ,3rd ed. ,prentice-Hall *International Edition* , New York , 1996.
- 312- Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen,and Cin-Hsien, *A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness Programs* , *The sport Journal* ,Vol:5,No.3,2002
- 313- Cronin , Jr & Tylor.S, *Measuring Service Quality Areexamination & Extension* , *Journal of marketing* No.56,July,1992.
- 314- Lovelock C., *Service Marketing* ,3rd ed. ,prentice-Hall *International Edition* , New York , 1996.
- 315- Goncalves K.P, *Services Marketing : Astrategic Approach* prentice -Hall, New Jersy,1998 .

- 316- Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert
Operations Management ,4th.ed ., Prentice –Hill, New
York,2004.
- 317- Stevenson ,William J., Operations Management , 8th.ed
McGraw –Hill , NewYork,2005.
- 318- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information
System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care,
Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
- 319- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information
System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of
Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
- 320- Evans , James R., & Collier David A., Operations Management
Thomson South Western , Boston, 2007.
- 321- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information
System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of
Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
- 322- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information
System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of
Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
- 323- Zeithaml , Valarie A., and Britner M., Servics Marketing
Integrating Customer , Focus across the Firm International
Edition , McGraw-Hill,Newyork , 2003
- 324- Chia-Ming Chen , Chin-Tsuchen,and Cin-Hsien, A Review of
Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness
Programs , The sport Journal ,Vol:5,No.3,2002
- 325- Shaikh, Baber T., Quality of Health Care : An absolute for
Patient Satisfaction , Journal of View Point , Vol.55 No.11, 2005
www.tishreen.shern.net
- 326- Shaahril Shafie , Dr. Wan Nursofiza , Sudin Haron , A Dopting
& Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks : A
case Study of Bank Islam Malaysia Berhad Journal of
Management & Islamic Finance Research Vol.1,No.1, 2004.
www.KLbs.com
- 327- Shaikh, Baber T., Quality of Health Care : An absolute for
Patient Satisfaction , Journal of View Point, 2005.
- 328- Shaahril Shafie , Dr. Wan Nursofiza , Sudin Haron , A Dopting

- & Measuring Customer Service Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad Journal of Management & Islamic Finance Research 2004.*
- 329- Shaikh, Baber T., *Quality of Health Care : An absolute for Patient Satisfaction , Journal of View Point, 2005 .*
<http://www.aecfkh.org/articles->
- 330- Shoikh B.T., & Rabhani , *Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastern Mediterranean Health ,2005.*
- 331- Lovelock C., *Service Marketing ,3rd ed .,prentice-Hall International Edition , New York , 1996*
- 332- Ahmadi, F. & Bidarpoor, F. (2012). *Measuring service quality in Islamic*
- 333- *Contemporary Research in Business, 3(5): 751 – 760.*
- 334- Yousf, A; Hassan,Z; Rahman,S. & Ghouri, A.(2012). *Educotional Service*
- 335- *Quality at Public Higher Educational Institutions: A Proposed Framework*
- 336- *Economics Business and Management Studies - IJEBMS, 1(1) 36-39.*
- 337- Khodayari, F. & Khodayari, B. (2011). *Service Quality in Higher*
- 338- *Education, Interdisciplinary Journal of Research in Business 1(9): 38-46.*
- 339- Sultan, P. & Wong, H, (2011). *Service Quality in a Higher Education*
- 340- *Context: Antecedents and Dimensions, International Review o Business*
- 341- Chowdhury, A.: Iqbal , M. & Miah, K. (2010). *A Study of Service Quality Determinants of Private Universities in Bangladesh using SERVQUAL, Journal of Knowledge Globalization, 3(1): 49 – 74.*
- 342- Wan, H. (2009). *A study of the relationship between student and Faculty satisfaction of service quality within Asia University in Taiwan, Unpublished doctoral dissertation, Asia University, Taiwan.*

- 343- Lomas, Laurie, (2007), "Are Students customers? Perception of academic staff," *Quality in Higher Education*, Vol.13 No. 1: 31-44.
- 344- *Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Anderson, Gina*
- 345- *Academics.. responses to ..quality.. in some Australian universities , Quality in Higher Education*, Vol.12, No.2 July , 2006.
- 346- Hoecht, Andreas, (2006), "Quality assurance in UK higher education: Issues of trust,
- 347- control, professional autonomy and accountability", *Higher Education*, Vol.51.
- 348- Al-bandary, Mohammed Sulaiman, ..Meeting the challenges: The development of quality assurance in Oman..s Colleges of Education.., *Higher*
- 349- Connolly, Michael; Jones, Norah & O, shea, John ..Quality Assurance
- 350- and E-learning.. Reflections from the front line.., *Quality in Higher Education*, 2005.
- 351- Dheeraj Mehrotra: *Applying Total Quality Management In Academics*, 2003.
- 352- E. Palo & N. Padui: *Measuring effectiveness of TQM training an Indian stud^l ernational Journal of Training and Development*, Vol.7, No.3, 2003, PP.203-216.
- 353- R.G.Chadwick ; "Quality assurance by service quality- an industrial approach to monitoring curse delivery " *The Dental School*, vol.192, no.5 ,2002
- 354- Cook, Colleen. & Thampson, Bros.: "Reliability ad validity of SERVQUAL scares use devaluate perception of library service quality" *the Journal of Academic Librarioshi P v26 n4 July 2000*, PP 248 – 258.
- 355- Nilsson, Karl & Wahien, Staffan, "Institutional Response to the Swedish Model of Quality Assurance ", 2000.
- 356- Lam_ Victor M.Y_ Gary K.K. Poon_ K.S. Chin_ (2006)_ "The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in

- Vocational Education" _ Asion Journal on Quality_ Vol. 7_ No.1: 195 – 205.*
- 357- *J.R. Klocinski: Evoluotion of success and failure factors and criteria in the implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education. Ph. D., Dissertotion Abstracts International, Vol.60-07A, No.AAI,9936335 2002, P.2403.*
- 358- *Margart Elise, Steiskal : "Comparing Operational Practices Between Ohio's Community And Technical College That Indicate The Use Of Total Quality Management System With Those College That Do Not Indicate The Use Of Total Quality Management System" , Phd, Ohio University, 2002 .*
- 359- *R.S. Allen & R.H. Kilmann: " The role of the reward system for a quality management bassed strategy," Journal of Organization Change Management, Vol.14, No.2, 2001 PP.110-131*
- 360- *Suhong.L ,Bhanu.N and Ragu.N(2006)"The Impact of Logistics Management Practises on Organizational Performance ".*
- 361- *Gregory.N ,Noel.P and John .D(2001)"Enterprise Logistics and SupplyChainStrcture"JournalofOperationManagemnet,Vol.18*
- 362- *Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, and Scott B Keller(2000): "The relationship between marketing logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: An empirical study", Journal of Business Logistics, 21(1) pp. 1-22.*
- 363- *Mollenkopf, Diane, Antony Gibson and Lucie Ozanne (2000) "The integration of marketing und logistics function An empirical examination of Newzealand firms Journal of Business logistics, 21(2), pp.89-112.*



السيرة الذاتية

الدكتور/ محمد بدر عبد التواب على

◦ المؤهلات وتاريخها :-

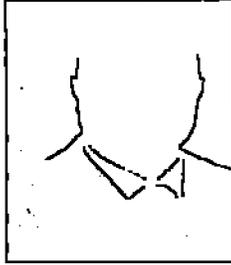
- 1- بكالوريوس التربية الرياضية شعبة تدريس تقدير عام (جيد جدا) تخصص كرة طائرة بتقدير (امتياز) من جامعة أسيوط 1999م .
 - 2- ماجستير في التربية الرياضية بعنوان (نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية) من قسم الألعاب كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط 2008م .
 - 3- دكتوراه الإدارة الرياضية بعنوان (إستراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة) كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط 2015م .
- نشر كتاب بعنوان (الأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحادات الرياضية) برقم إيداع 11830 دار الكتب المصرية بتاريخ 2015/6/1
- نشر كتاب بعنوان (إدارة الوقت لأنشطة الاتحادات الرياضية) برقم إيداع 11829 دار الكتب المصرية بتاريخ 2015/6/1
- نشر بحث بعنوان (نموذج مقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة أسيوط في ضوء إدارة الأداء المتوازن) بمجلة كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

الدورات الحالية :

- الدراسة التخصصية للمدربين من الأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين بتقدير عام جيد جدا شعبة كرة طائرة بتقدير جيد جدا.
- دورة إعداد معلم السباحة والسلامة في الماء بتقدير جيد من الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .
- الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL).
- الدورة الأولية للإصابات الرياضية من الجمعية المصرية لإصابات كرة القدم .
- حاصل على الدورة التدريبية لإعداد مدربي الأولمبياد الخاص المصري والتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- حاصل على دورة تنمية المهارات الإدارية ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- حاصل على دراسات تحكيمه (حكم درجة أولى كرة طائرة) .
- الحصول على العديد من شهادات التقدير من معهد إعداد القادة بفروعه المختلفة تشهد له بالتميز.
- حاصل على المستوي الأول والثاني في اللغة الإنجليزية .
- حاصل على وسام الشارة الخشبية لقادة مرحلة الجواله من جمعية الكشافة الجوية .
- حاصل على دورة اللغة الإنجليزية ELPT.
- حضور دورات صقل الحكام التي ينظمها الاتحاد المصري للكرة الطائرة .

○ الخبرات :-

- الانتداب للتدريس العملي لمقرر أساسيات الكرة الطائرة بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج للعام الجامعي 2014/2015.
- حكم كرة طائرة درجة أولى (إدارة مباريات الكرة الطائرة من الدرجة (أ) حتى المراحل السنوية المختلفة) .
- لاعب فريق الكلية للكرة الطائرة من 1995 الى 1999.
- لاعب منتخب الجامعة للكرة الطائرة 1999 م.
- لاعب فريق العاملين بالجامعة من 2000 م حتى تاريخه .
- تدريب نادي ديروط الرياضي بالدوري الممتاز "ج" موسم 2000/2001 للكرة الطائرة واللعب له لنفس الموسم.
- تدريب منتخب المدينة الجامعية للكرة الطائرة من 2000 حتى تاريخه .
- تدريب فريق الناشئين بنادي ناصر أبناء الشعب بأسويوط 2010-2014 .
- الخبرة في إدارة صالات اللياقة البدنية بالمدن الجامعية من 2000 حتى تاريخه .
- القدرة علي قيادة مجموعات العمل وتنظيم المعسكرات والندوات وذلك خبرة لما اكتسبه المذكور من مشاركات مختلفة في المعسكرات .



السيرة الذاتية

الدكتور / أشرف جاب الله السيد محمد .

الشهادات والبطولات الحاصل عليها :

- حاصل على الحزام الأسود (2 دان) في رياضة الكاراتيه عام 1994 م .
- حاصل على الحزام الأسود (3 دان) في رياضة الكاراتيه عام 2007 م .
- حاصل على المركز الأول في بطولات المنطقة لأربع سنوات متتالية من عام 1992 إلى عام 1996 م .
- حاصل على مركز أول كاتا فردي وأول كاتا جماعي وأول كوميتيه فردي وزن (70 كيلوجرام وأول كوميتيه جماعي في بطولة جامعة أسيوط عام 1997 م .
- حاصل على دورة تدريبية في تدريب فرق الناشئين في رياضة الكاراتيه 2007م .
- مدير فني لمدرسة تعليم رياضة الكاراتيه للناشئين بأبوتيج من عام 2005 حتى تاريخه
- حاصل على وسام الشارة الخشبية في الكشافة والجوالة والخدمة العامة عام (1993)
- حاصل على دورة مساعدي قادة التدريب في الحركة الكشفية من الاتحاد العام للكشافة والمرشدات المصري عام 2001 م .
- حاصل على دورة قادة التدريب في الحركة الكشفية من الاتحاد العام للكشافة والمرشدات المصري عام 2005 م .
- أحد أعضاء منتخب مصر عام 1992م والعريف الأول للبعثة المصرية المشاركة في المخيم الكشفي العربي العشرين بجامعة الأزهر .
- حاصل على المركز الأول على مستوى الجمهورية في النشاط الكشفي لطلاب المدارس الثانوية 1992م .
- أحد أعضاء منتخب عشيرة جوالة جامعة أسيوط المشارك في أسبوع شباب الجامعات المصرية الرابع عام 1998م والحاصل على المركز الأول .

- منظم لعدة مهرجانات رياضية وكشفية لطلبة وطالبات كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط في أعوام 1997/1998/1999/2000م
 - مدرب عملي وتطبيقي لمادة أسس الحركة الكشفية والتي تدرس لطلاب كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط نظرياً في المعسكر الدراسي في نهاية أعوام 98/99/2000 م
 - لاعب درجة أولى رجال في لعبة كرة السلة من عام 1992 م إلى عام 2002 م بمركز شباب أبوتيج النموذجي .
 - حاصل على دورات كمبيوتر بتقدير عام ممتاز:
- EXCEL – MICROSOFT WORD (DOS – WINDOWS – MICROSOFT EXPLORER – TYPING) – INTERNET MICROSOFT ACCESS*
- مدرب ومشرف لعشيرة جواله كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط في الدورة الكشفية الرابعة والعشرين والإرشادية العاشرة لجوالي الجامعة الحاصلة على المركز الأول .
 - مدرب منتخب الجواله والخدمة العامة بجامعة أسيوط المشارك في أسبوع شباب الجامعات السادس عام 2003م .
 - منسق ميداني بجمعية الطفولة والتنمية بأسيوط لعدد 8 سنوات في مشروع رعاية الأطفال المعوقين حركياً وبرنامج رعايتهم صحياً واجتماعياً واقتصادياً ودمجهم بالمجتمع المحيط بهم.
 - نائب رئيس مجلس إدارة جمعية الرسالة الإنسانية لخدمة وتنمية المجتمع بأبوتيج .
 - عضو مجلس الإدارة ومسئول تنمية البيئة وخدمة المجتمع في جمعية الكشافة الجوية المحلية بأبوتيج .
 - تدريب الأطفال المشاركين في المهرجان الأول للأغنية العربية لذوى الاحتياجات الخاصة بالتعاون مع جمعية الطفولة والتنمية والجمعية النسائية بجامعة أسيوط .
 - تدريب الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة على الأداء المسرحي ودمجهم مع الأطفال قرنائهم الأصحاء بالتعاون مع جمعية الطفولة والتنمية بأسيوط .

- مشرف فوج جامعة أسيوط المشارك في المؤتمر الدولي الثالث لدراسة بيئة الأنهار "نموذج نهر النيل" تحت رعاية جامعة الدول العربية والمنظمة الإسلامية "الإيسيسكو" ووزارة التعليم العالي والشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي - الفترة من 12/3 إلى 12/9/2010م بمدينة الأقصر.
- قائد الدراسة الرسمية لمساعدى قادة الوحدات الكشفية بالتعاون بين كلية الخدمة الاجتماعية وجمعية الكشافة الجوية بأسيوط في الفترة من 11/23 إلى 11/25/2013م بمقر كلية الخدمة الاجتماعية وبمشاركة عدد 29 طالب وطالبة من طلاب الكلية وعدد 20 من طلاب ومشرفين كليات جامعة أسيوط وجامعة الأزهر.
- قائد تدريب دولي بالدراسة الرسمية لقادة الوحدات الكشفية علي مستوى محافظات الصعيد القطاع الخامس والتي تنظمها جمعية الكشافة الجوية المركزية المصرية في الفترة من 11/23 إلى 11/25/2013م بمقر المخيم الكشفي الدائم بنزلة عبد اللاه بأسيوط وبمشاركة عدد (9) من طلاب الكلية وعدد 20 من طلاب ومشرفين كليات جامعة أسيوط وجامعة الأزهر.
- قائد الدراسة الرسمية لقادة الوحدات الكشفية علي مستوى محافظة أسيوط والتي تنظمها جمعية الكشافة الجوية المركزية المصرية في سحرة من 3/16 إلى 3/19/2015م بمقر جامعة أسيوط وبمشاركة عدد (40) من طلاب كليات الجامعة وعدد (25) موجه تربية رياضية وعدد (3) مشرفين بجامعة الأزهر وعدد (15) عضو بنقابة المهن الرياضية بأسيوط.
- رئيس مجلس إدارة الجمعية التعاونية للبناء والإسكان لأعضاء نادي العاملين بجامعة أسيوط المشهرة برقم 83 لسنة 2011م.
- مسئول نشاط الجواله والخدمة العامة برعاية شباب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط حتى تاريخه.