

عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة (دراسة حالة في المنظمات السعودية)

Barriers to Achieving Operational Excellence with Effective and Supportive Leadership (A case Study in Saudi Organization)

إعداد الباحثة/ عبير عمر العطاس

دكتوراه في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، المملكة العربية السعودية

Email: Abo1818@hotmail.com

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على عوائق تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية في ظل وجود قيادة فعالة وداعمة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع البيانات اللازمة حول هذه العوائق وفقاً للأبعاد المختلفة للتميز التشغيلي. وقد أسفرت نتائج البحث عن عدة مؤشرات هامة، منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة أبعاد الاستبانة، طبقاً لمتغير سنوات الخبرة، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل كبير في إدراك الأفراد للعوائق المرتبطة بالتميز التشغيلي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة أبعاد الاستبانة، باستثناء بُعد "العوائق التي تتعلق بتميز العاملين"، طبقاً لمتغيري نوع المنظمة والمنصب الوظيفي. وهذا يعني أن المنظمات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى اختلافات في المناصب الوظيفية، تؤثر بشكل مختلف في تقييم العوائق التي تواجه تحقيق التميز التشغيلي.

علاوة على ذلك، كشفت النتائج عن أهمية دور القيادة في تجاوز هذه العوائق وتعزيز بيئة العمل لتحقيق التميز التشغيلي. وأوصى البحث بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات العاملين، وتعزيز التواصل بين القيادات العليا والفرق التشغيلية لمواجهة التحديات بشكل فعال.

وفي إطار ذلك، يُظهر البحث أن التميز التشغيلي ليس مجرد هدف تقني أو تنظيمي، بل يتطلب تفاعلاً بين العديد من العوامل مثل القيادة، الاستراتيجيات، الثقافة المؤسسية، والموارد البشرية. ومن خلال تحقيق هذا التميز، يمكن للمنظمات السعودية تحسين كفاءتها، وتقديم خدمات عالية الجودة، وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والدولي. بالتالي، فإن تحقيق التميز التشغيلي يُعتبر حجر الزاوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمملكة في إطار رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: التميز التشغيلي، القيادة، الإدارة الاستراتيجية، استدامة الأعمال، العمليات

Barriers to Achieving Operational Excellence with Effective and Supportive Leadership (A case Study in Saudi Organization)

Abstract:

The current research aimed to identify the obstacles to achieving operational excellence in Saudi organizations in the presence of effective and supportive leadership. To achieve this, a questionnaire was used as a research tool to collect the necessary data on these obstacles according to the different dimensions of operational excellence. The research results yielded several important indicators, including: The presence of statistically significant differences at the level (0.01) between the averages of sample members' responses on all dimensions of the questionnaire, according to the variable of years of experience, indicating that years of experience greatly affect individuals' perception of the obstacles associated with operational excellence. The results also showed the presence of statistically significant differences at the level (0.01) between the averages of sample members' responses on all dimensions of the questionnaire, with the exception of the dimension "obstacles related to employee excellence", according to the variables of organization type and job position. This means that governmental and private organizations, in addition to differences in job positions, affect differently the evaluation of the obstacles facing the achievement of operational excellence.

In addition, the results revealed the importance of the role of leadership in overcoming these obstacles and enhancing the work environment to achieve operational excellence. The research recommended the need to develop specialized training programs to improve employees' skills and enhance communication between senior management and operational teams to effectively address challenges. In this context, the research shows that operational excellence is not just a technical or organizational goal, but rather requires interaction between many factors such as leadership, strategies, corporate culture, and human resources. By achieving this excellence, Saudi organizations can improve their efficiency, provide high-quality services, and enhance their ability to compete in the local and international market.

Therefore, achieving operational excellence is considered the cornerstone for achieving the Kingdom's major strategic goals within the framework of Vision 2030.

Keywords: Operational Excellence, Leadership, Strategic Management, Business Sustainability, Operations

1. المقدمة:

في ظل تسارع التنافسية والعولمة، تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح المستدام الذي يتجاوز مجرد البقاء في السوق ليصل إلى التفوق المستمر في الأداء على المدى الطويل. يتطلب هذا النجاح قدرة المنظمة على تحسين كفاءة عملياتها التشغيلية بشكل مستمر، مما يتيح لها تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة، وهو ما يعزز من قيمتها المضافة للعملاء. لتحقيق هذا التميز، يتعين على المنظمات استخدام الابتكار والتكنولوجيا لتطوير عملياتها في مجالات النقل، والتخزين، والإنتاج، والتسليم، بحيث تتمكن من تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا.

ومع تزايد حدة المنافسة، أصبحت الاستراتيجيات التقليدية أو محاكاة النماذج الناجحة لمنافسين آخرين غير كافية لتحقيق التميز التشغيلي. بل أصبح من الضروري أن تعتمد المنظمات استراتيجيات مبتكرة تميزها عن منافسيها، من خلال التركيز على تقديم منتجات وخدمات فريدة، وتطوير أداء عملياتها بشكل متفرد. كما أصبح التميز التشغيلي العنصر الأساسي لتعزيز صورة المنظمة في نظر عملائها، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز ولاء العملاء واستدامة النمو (الرعود، 2016، 54). بهذا الشكل، تسهم الاستراتيجيات المبتكرة في تمكين المنظمات من تحقيق التفوق الدائم في بيئة الأعمال المعاصرة، مما يضمن لها مكانة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.

وتزداد الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع التكيف والتعامل مع هذه التطورات والاستجابة لمتطلباتها؛ حيث تتطلب البيئة والأزمة الجديدة ديناميكيات جديدة وقادة نشطين قادرين على التعامل معها، وعلى مدار الثلاثين عاما الماضية، تم بذل المزيد من الجهود لتحليل الاختلافات وأوجه التشابه بين أساليب القيادة المختلفة، ومستوى تأثيرها على تحقيق التميز التشغيلي للمنظمات (البطاينة، 2022، 9).

وعليه فإن هذا البحث يتناول "عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة" من خلال دراسة حالة في المنظمات السعودية، بهدف تقديم توصيات عملية تدعم المنظمات في تعزيز أدائها التشغيلي. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

1.1 مشكلة الدراسة:

تُعاني الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بالتميز التشغيلي من قلة شمولية، حيث غالبًا ما يتم تناول هذا الموضوع ضمن سياقات أوسع تركز على التميز المؤسسي. يُعدُّ نموذج "شينغو" (Shingo Model) من أبرز النماذج المعترف بها عالميًا لدعم تنفيذ برامج التميز التشغيلي. ورغم وجود نماذج عالمية أخرى مثل نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وكذلك النماذج المعتمدة في جوائز مرموقة مثل "جائزة مالcolm بالدريج الوطنية للجودة" (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) و"جائزة ديمينغ" (Deming Prize - DP)، إلا أن هذه النماذج تركز بشكل أساسي على التميز المؤسسي بشكل عام، ولا تعنى بشكل محدد بتحسين العمليات التشغيلية بصورة عميقة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، حيث يشهد بيئة العمل تطورًا سريعًا وزيادة حادة في التنافسية، تسعى المنظمات الحكومية والخاصة إلى تحقيق التميز التشغيلي باعتباره أداة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات العديد من التحديات والعوائق التي تحول دون تطبيق التميز التشغيلي بشكل فعال، حتى في وجود قيادة فعالة وداعمة. تتضمن هذه العوائق صعوبات في تطبيق النماذج العالمية المتبعة، مقاومة التغيير التنظيمي، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بتكامل التقنيات الحديثة وتحسين العمليات التشغيلية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمي.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما عوائق تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة؟

وتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الفعالة والتميز التشغيلي بالمنظمات؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (نوع المنظمة)؟
- 3- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة في القيادة)؟
- 4- هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)؟

2.1. أهداف الدراسة:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على عوائق تحقيق التميز التشغيلي في المنظمات السعودية ضمن وجود قيادة فعالة وداعمة، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الفعالة والتميز التشغيلي بالمنظمات.
- 2- التعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (نوع المنظمة).
- 3- التعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة في القيادة).
- 4- التعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

3.1. أهمية الدراسة:

- ندرة الدراسات التي تناولت مصطلح التميز التشغيلي في المنظمات السعودية، ومن ثم فإن هذا البحث سوف يثري المكتبة العربية بالدراسات حول هذا الموضوع، ويفتح الآفاق أمام الباحثين لاستكمال ما وصل إليه هذا البحث.
- يقدم البحث توصيات عملية قد تفيد المنظمات السعودية لتحسين ممارساتها التشغيلية وتعزيز دور القيادة في مواجهة العوائق، مما يدعم تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تركز على تحسين كفاءة القطاعين الحكومي والخاص.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري للبحث

سوف يجيب الإطار النظري على السؤال الأول، والذي يتمثل في: ما الإطار المفاهيمي للقيادة الفعالة والتميز التشغيلي بالمنظمات؟

- ماهية القيادة في المنظمات

إن القادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وبذل كافة السبل لتسهيل تحقيقها على أرض الواقع، كما يقومون بتبني القيم المؤسسية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح، ويشير معيار القيادة إلى أسلوب قادة المنظمات في تنمية وتيسر الأداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا المعيار على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يُحتذى به العاملون ويتبعونه، وتعمل القيادة كمحرك لإدارة التميز وجودة عملية التحسين وتحرك استراتيجيات لتنفيذ الرؤية والرسالة من خلال إدارة الأفراد والموارد والعمليات، والقيادة باعتبارها روح مكونات نظام الجودة الشاملة تعزز الأداء عن طريق تنفيذ استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وتنطوي على التحسين المستمر، ولتحقيق قيادة فاعلة على أرض الواقع يلزم (تطوير القادة لرؤية ورسالة وقيم المنظمة ويعتبرون نماذج وقدوة حسنة لنشر ثقافة إدارة التميز، المشاركة الشخصية في ضمان تطوير نظام إدارة المنظمة وتحسينها المستمر، مشاركة القادة وتفاعلهم مع جميع الفئات المعنية من العملاء والشركاء وممثلي المجتمع، بناء وتدعيم القادة لثقافة إدارة التميز لدى الموارد البشرية والاعتراف بالمنظمة، تبني القادة وتدعيمهم لسياسة التغيير التنظيمي) (منصور، 2019، 16).

- مفهوم التميز التشغيلي

على الرغم من أن مصطلح التميز التشغيلي قد لا يكون مستخدمًا دائمًا، إلا أن التميز التشغيلي ليس مفهومًا جديدًا؛ حيث إن المؤسسات العاملة تسعى منذ عقود إلى تطبيق التميز التشغيلي عبر مواقع الإنتاج والتصنيع الخاصة بها، ويشير مفهوم التميز التشغيلي إلى إدارة العمليات بأفضل طريقة ممكنة. وقد كان معظم المديرين التنفيذيين الذين يسعون لتحقيق التميز التشغيلي يركزون على تحقيق أعلى كفاءة تشغيلية ممكنة، وتحقيق التفوق في الكفاءة التشغيلية، وغالبًا ما كانت الكفاءة العالية تُقاس بناءً على المعايير التالية (1, MITCHELL, 2015):

- معدل الإنتاج الفعلي مقارنة بأقصى إنتاج محتمل.
- استهلاك الطاقة الفعلي مقارنة بأدنى استهلاك محتمل للطاقة.
- استهلاك المواد الفعلي مقارنة بأدنى استهلاك محتمل للمواد.
- الحد الأدنى من عدد الموظفين اللازم لضمان التشغيل الآمن.

- عناصر التميز التشغيلي

تتمثل عناصر التميز التشغيلي فيما يلي (2, Siciliano):

- 1- البنية الهيكلية (Structural): يتمثل ذلك في مواءمة نموذج التشغيل مع الاستراتيجية العامة للأعمال.
- 2- التنفيذ (Executional): يتمثل في تنفيذ الاستراتيجية التجارية مع التركيز الدقيق على العمليات الأساسية التي تضيف قيمة.
- 3- المالية (Financial): تتمثل في خلق القيمة من خلال الإدارة المالية الفعالة.

- أهمية التميز التشغيلي

التميز التشغيلي يعد المحرك الرئيس لنجاح الأعمال، حيث يربط العمليات بالأهداف، وهو بمثابة فلسفة استراتيجية تمكن جميع الأفراد داخل المنظمة من تحديد كيفية اتباع العمليات واتخاذ قرارات سريعة تؤثر بشكل استراتيجي. يمثل التميز التشغيلي أيضًا

مفتاحًا لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد المنظمات الحكومية على تحسين خدماتها وكفاءتها في الموائمة مع توقعات أصحاب المصطلحات والموائمة مع الأهداف العامة والتوجهات الوطنية.

ومن أجل الاستفادة القصوى من التميز التشغيلي، يجب على القادة في المنظمات الحكومية تحديد العمليات الأكثر أهمية والتي تضيف قيمة حقيقية للأعمال، مع تطوير تخصيص الموارد وتمكين الأساليب و الأدوات لدعم هذه العمليات. يُظهر التميز التشغيلي مدى كفاءة وفعالية عمليات المنظمة، ويسهم في تمكينها من تقييم مستوى هذه العمليات، مما يُتيح لها فرصة تطويرها وتنظيمها بشكل أفضل. كما يصبح التحسين المستمر أكثر فعالية وسهولة عندما تُقيم المنظمات أهم مجالات التطوير التي يمكنها أن تسهم في تقديم خدمات حكومية متميزة.

من جانب آخر، يؤثر التميز التشغيلي على جميع الأفراد في المنظمة، حيث يجب أن يكون لدى كل موظف فهم دقيق وتصور واضح للعمليات الرئيسية للمنظمة على كافة الأصعدة والمجالات.. وعندما يتحقق ذلك، يصبح العاملون قادرين على التعامل مع أي مشكلات قد تحدث في سير العمل أو تقديم الخدمات في الوقت المناسب، مما يساهم في رفع مستوى رضا المواطنين والمستفيدين عن الخدمات الحكومية (داود، 2024، 418).

- أبعاد التميز التشغيلي

تتمثل أبعاد التميز التشغيلي في المنظمات الحكومية فيما يلي (جفال والزعبي، 2024، 205):

1. **تميز القيادة:** يشير إلى قدرة الإدارة العليا في الجهات الحكومية على توجيه فريق العمل نحو تحقيق الرؤية والأهداف بفعالية وإبداع. ويتجلى ذلك من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وحل المشكلات بكفاءة، وتشجيع الموظفين على تبني الأفكار الجديدة والمبتكرة. تكمن أهمية تميز القيادة في دورها في تحفيز العنصر البشري، الذي يُعدّ العنصر الأساسي لنجاح أي جهة حكومية.
2. **التميز المؤسسي:** يعكس قدرة المنظمة على إنجاز أعمالها بجودة عالية وتفرد، بالإضافة إلى بناء سمعة قوية وموثوقة. يتحقق هذا التميز من خلال جهود مستمرة وتعزيز العلاقات الفعّالة مع أصحاب المصلحة، مع الأخذ في الاعتبار التحديات المتعلقة بكافة المجالات والمستجدات.
3. **تميز رأس المال البشري:** يتمثل في التميز لدى رأس المال البشري في المنظمة. يعتمد هذا التميز على عدة عوامل مثل الخلفيات العلمية والخبرات والقدرة والمهارات الإبداعية. كما يحفز هذا التميز الموظفين الآخرين على المشاركة الفعّالة لتحقيق الأهداف العامة للجهة، مما يعزز من تحسين أداء الخدمات المقدمة.
4. **تميز الثقافة التنظيمية:** يُعبّر عن القيم الأساسية التي تلتزم المنظمات بنشرها بين موظفيها، بما يعزز من روح الانتماء والمساواة والعمل الجماعي. تساهم هذه القيم في ترسيخ بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، مما يعزز من فعالية الأداء ويحفز الموظفين على تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.
5. **التميز الاستراتيجي:** يُقاس بمدى قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ استراتيجيات متميزة تحقق رؤيتها ورسالتها بشكل فعال. يتضمن هذا التميز صياغة خطط استراتيجية شاملة تربط بين نقاط القوة الداخلية للجهة وقدرتها على مواجهة التحديات الخارجية بكفاءة ومرونة. في هذا السياق، يُعدّ التميز الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية لضمان تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات المواطنين وتعزز قدرة الجهة الحكومية على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل.

- مبادئ التميز التشغيلي

هناك العديد من المبادئ الأساسية التي يجب على المديرين تطبيقها لتحقيق التميز التشغيلي في المنظمات بشكل عام، والتي تتجسد فيما يلي (وايداء، 2024):

- 1. دعم الفرق المتنوعة وتعزيز التعاون:** يجب على المديرين تشجيع العمل الجماعي من خلال دعم الفرق المتنوعة والمساهمة في تطوير سير العمل. يشمل ذلك استخدام المخططات والرسوم البيانية والجداول الزمنية لقياس تقدم الإنجازات، فضلاً عن تطوير ممارسات إدارة الوقت. من الضروري أيضاً صياغة العمليات المشتركة وإنشاء نموذج عمل قياسي للموظفين، مما يساهم في الاستخدام الفعال للموارد ويعزز الكفاءة التشغيلية.
- 2. تعزيز التحسين المستمر:** يدرك القادة الناجحون أن عملية التحسين المستمر تُعزز من بيئة العمل الصحية وتُحفز الموظفين على الأداء الجيد. لذا، يجب على المديرين تبني ممارسات تساهم في تحسين التميز التشغيلي والمحافظة عليه. ينبغي عليهم تبني سياسة تبسيط التعقيدات، مما يساعد على تطوير الوعي الذاتي وتحسين القرارات والسلوكيات. كما يُنصح بإشراك الآخرين والاستماع إلى مختلف الآراء، مما يُخلق بيئة تعاونية يشعر فيها الجميع بدورهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3. تحفيز الفريق على الابتكار:** يجب على المديرين تحفيز فرق العمل لتجربة أفكار جديدة والاستفادة من نتائج هذه التجارب في الممارسات المستقبلية. من خلال ذلك، يتعلم الفريق التفكير خارج الصندوق، ويشعر بأن الأفكار الشجاعة والمبادرات المبتكرة ستلقى التقدير والمكافأة. كما يمكن للمديرين إنشاء عمليات قابلة للتكرار تعمل على تبسيط سير العمل وتسريع وتيرته، مما يسمح للأفراد بالعمل بذكاء وكفاءة بعيداً عن ضغوط العمل.
- 4. التأكيد على الثبات في التنفيذ:** يرتبط التميز التشغيلي بالقدرة على تنفيذ المهام بشكل صحيح ومتسق في كل مرة. تُعتبر خطة الإدارة القوية أساساً لجميع جهود التميز التشغيلي، ويجب أن يلتزم جميع أفراد المنظمة بالمبادئ الأساسية لهذا التميز لتفادي العثرات أو الفشل في الأعمال. تمثل هذه المبادئ الأسلوب الذي يُمكن الأفراد من العمل بسلاسة وكفاءة، بغض النظر عن التحديات أو القوى الداخلية والخارجية التي قد تظهر أثناء تنفيذ العمليات داخل المنظمة.

- وظائف التميز التشغيلي

- تتمثل وظائف التميز التشغيلي في عدة جوانب رئيسية تساهم في تعزيز فعالية الأداء العام للمنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (البطانية، 2022، 32). وتتمثل هذه الوظائف في:
- 1. إدارة الأداء:** تعد إدارة الأداء من الوظائف الأساسية في التميز التشغيلي، حيث تهدف إلى قياس وتحليل الأداء التنظيمي بشكل مستمر. تشمل هذه الوظيفة تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتقييم النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة، واستخدام التحليلات لتوجيه القرارات التي تساهم في تحسين الأداء. من خلال إدارة الأداء، يمكن للمنظمات تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتعزيز الإجراءات التي تحقق أفضل النتائج.
 - 2. إشراك الموظفين:** يُعتبر إشراك الموظفين عنصراً حيوياً لتحقيق التميز التشغيلي، حيث يلعب الموظفون دوراً رئيسياً في تنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتمثل دور الإدارة في تحفيز الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات مبدعة وفعالة، مما يعزز من مشاركتهم في تحسين سير العمل. كما يشمل إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة داعمة تشجع على الابتكار والالتزام، مما يعزز من روح التعاون داخل المنظمة.

3. **إدارة العمليات**: إدارة العمليات هي جوهر التميز التشغيلي، حيث تهدف إلى تحسين وتنظيم العمليات المختلفة داخل المنظمة لضمان تقديم الخدمات أو المنتجات بأعلى مستويات الكفاءة والجودة. تشمل هذه الوظيفة تحليل العمليات، تحديد الفجوات أو العقبات التي قد تعرقل الأداء، ومن ثم تنفيذ تحسينات تضمن انسيابية سير العمل. الإدارة الفعالة للعمليات تؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين وقت الاستجابة، مما يساهم في تعزيز التنافسية.
4. **تطوير الاستراتيجية**: التميز التشغيلي يتطلب تطوير استراتيجيات واضحة ومدروسة تهدف إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. تشمل هذه الوظيفة تحديد الأهداف طويلة الأجل، وصياغة استراتيجيات تستند إلى تحليل دقيق للسوق والبيئة التنظيمية. كما يتضمن تطوير الاستراتيجية تحديد الاتجاهات المستقبلية التي تضمن استدامة النجاح التنافسي، مع مراعاة التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئات العمل.
5. **التخطيط التنظيمي**: التخطيط التنظيمي يُعدّ من الوظائف الحاسمة التي تدعم التميز التشغيلي من خلال هيكلة الموارد البشرية والتنظيمية بشكل يضمن أقصى استفادة. يشمل التخطيط التنظيمي تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم الفرق وفقاً لاحتياجات العمليات، وضمان التنسيق بين مختلف الوحدات داخل المنظمة. كما يتطلب التخطيط التنظيمي تبني نماذج عمل مرنة تتيح للمنظمات التكيف مع التحديات والتغيرات في بيئات العمل.
6. **مبادرات التحسين**: تُعتبر مبادرات التحسين المستمر من الوظائف الأساسية للتميز التشغيلي، حيث تهدف إلى تحسين كافة جوانب الأداء داخل المنظمة. تشمل هذه المبادرات تطبيق منهجيات مثل التحسين المستمر (Kaizen)، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، أو النماذج الأخرى التي تركز على إجراء تغييرات تدريجية تساهم في تحسين العمليات وتقليل الهدر. تقوم هذه المبادرات على تقييم الأداء الحالي وتحديد المجالات التي يمكن تطويرها، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمل وجودة النتائج.

2.2. الدراسات السابقة

سوف يتم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

دراسة (Winter et al. (2010): استندت الدراسة إلى عدة دراسات طويلة الأمد في صناعة الطاقة، تهدف إلى تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة، والتزام الموظفين، والجهود المحفزة. وقد تم استخدام الاستبيان لتحديد والتحقق من المتغيرات التي تؤثر بشكل مستمر على التميز التشغيلي وأداء السلامة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين هي نتيجة مباشرة لممارسات القيادة، فعندما تعزز ممارسات القيادة قيم الشركة والالتزام بالسلامة، يكون الأداء العام في السلامة الفردية والتنظيمية أعلى بشكل ملحوظ. علاوة على ذلك، فإن القيادة التي تعزز هذا الأداء المرتفع تساهم أيضاً في خلق موظفين أكثر انخراطاً، مما يؤدي إلى أداء يتفوق على المنافسين في الإنتاج، ورضا العملاء، والربحية الإجمالية، كما أن أفضل ممارسات القيادة تطور موظفين منخرطين بشكل كبير، لديهم شعور قوي بالكفاءة الذاتية الجماعية والفردية، وقد لوحظ أن الموظفين المنخرطين يظهرون التزاماً عالياً وتوافقاً مع قيم المنظمة وممارسات العمل، ويؤدي هذا المستوى العالي من الالتزام والتوافق إلى تحقيق نتائج أداء أفضل.

التعليق: تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تبرز دور القيادة في تعزيز التميز التشغيلي من خلال خلق بيئة محفزة للموظفين، مما يعكس أهمية القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء العالي. رغم ذلك، يمكن استكشاف آثار القيادة في بيئات أخرى مثل القطاع الحكومي أو الصناعات غير الربحية لتحليل مدى قابلية تطبيق النتائج في سياقات متنوعة.

دراسة (2019) Sony: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تنفيذ مبادرة مستدامة للتميز التشغيلي داخل المنظمة. وتقوم الدراسة ببناء نموذج لتحقيق استدامة التميز التشغيلي يأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية للتميز التشغيلي. بالإضافة إلى ذلك، تم الوصول إلى أن الثقافة التنظيمية والمرونة المؤسسية تلعبان دورًا رئيسيًا في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. وتعد هذه الدراسة الأولى التي تقترح نموذجًا تكامليًا لتنفيذ التميز التشغيلي المستدام داخل المنظمات. وستتمكن المنظمات من تنفيذ مبادرات التميز التشغيلي بشكل مستدام إذا تم اتباع نموذج الاستدامة المقترح. علاوة على ذلك، قدمت الدراسة اقتراحات بحثية وتوجيهات مستقبلية للباحثين الأكاديميين في هذا المجال.

التعليق: تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الاستدامة في تطبيق التميز التشغيلي، وهي نقطة بالغة الأهمية في ظل التحديات البيئية والاقتصادية الحالية. يعد تطوير نموذج استدامة للتميز التشغيلي خطوة مهمة لمساعدة المنظمات على التكيف مع التغيرات، لكن قد يحتاج النموذج إلى مزيد من التجريب في أنواع مختلفة من المنظمات لتحديد فعاليته بشكل أوسع.

دراسة (2020) Wojtkowiak & Cyplik: تم تطوير هذه الدراسة بهدف تحديد العلاقة بين مفهومي التنمية المستدامة والتميز التشغيلي، وتقييم أحدث التطورات في مجال التميز التشغيلي ضمن إطار التنمية المستدامة، حيث إن البيئات التجارية شديدة التقلب والفرص المتاحة في السوق تتطلب نهجًا ومعرفة محددة لتحقيق النجاح. ويمكن تحقيق تحسين تقديم النتائج المستدامة من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بفضل مفاهيم الإدارة الحديثة، والاستراتيجيات، والأدوات، وعند دمج هذه الأنشطة والمناهج بشكل صحيح، فإنها تدعم بشكل كبير عمل الشركات بطريقة مسؤولة ومربحة، ومن ثم يقدم هذا البحث مراجعة منهجية للأدبيات حول الموضوع المذكور أعلاه، حيث تم إجراء المراجعة باستخدام قاعدتي البيانات Web of Science وScopus، وتشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط واضح بين مفهومي التميز التشغيلي والتنمية المستدامة. وعلى أساس المراجعة، يمكن ملاحظة وجود علاقة قوية بين التميز التشغيلي ومفاهيم الإدارة مثل Lean Management.

التعليق: تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تربط بين التميز التشغيلي والاستدامة، مما يعكس أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن الاستراتيجيات التشغيلية. ومع ذلك، ينبغي إجراء المزيد من الدراسات لتقييم كيف يمكن تطبيق هذه الأفكار بشكل عملي في صناعات مختلفة، خصوصًا في السياقات الحكومية أو في البلدان النامية.

من خلال ما سبق يتضح تشابه هذا البحث مع البحوث والدراسات السابقة في التركيز على التميز التشغيلي للمنظمات، واختلافه من حيث بيئة التطبيق والعينة التي تم التطبيق عليها، وقد أمكن الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث وتحديد إشكاليته وتصميم أدواته.

3. الإطار الميداني

سوف يناقش الإطار الميداني للبحث العناصر التالية:

1.1.3 أهداف الإطار الميداني

يهدف الإطار الميداني إلى دراسة العوامل التي تعوق تحقيق التميز التشغيلي في بعض المنظمات السعودية، وتحليل دور القيادة الفعالة والداعمة في التغلب على هذه العوائق. الهدف الرئيسي هو التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية والخاصة في تطبيق مفاهيم التميز التشغيلي، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة في تحفيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يهدف أيضًا إلى تقديم رؤى وتوصيات حول كيفية تجاوز هذه العوائق لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في المملكة العربية السعودية.

2.3. أداة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذا البحث، حيث تم تصميمها لاستهداف القادة والمديرين التنفيذيين في بعض المنظمات الحكومية والخاصة. تهدف الاستبانة إلى التعرف على عوائق تحقيق التميز التشغيلي، بالإضافة إلى تقييم مدى تأثير القيادة الفعالة في التغلب على هذه العوائق. تضم الاستبانة مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بممارسات القيادة، وتحديات التنفيذ، وعوامل التحفيز، والأدوات والتقنيات المستخدمة لتحسين الأداء التشغيلي. كما تم تضمين أسئلة مفتوحة تسمح للمشاركين بتقديم تعليقات وتوصيات تساعد في إثراء نتائج البحث.

3.3. مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في جميع القادة والمديرين التنفيذيين في المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، ويشمل هذا المجتمع مجموعة واسعة من المنظمات التي تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية. تم اختيار عينة البحث باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم تحديد عينة مكونة من 304 أفراد من القادة والمديرين التنفيذيين في مختلف المنظمات، بناءً على تقسيمات طبقية تتناسب مع حجم المنظمة وطبيعة العمل في القطاع الحكومي والخاص. تهدف العينة إلى ضمان تنوع المشاركين بما يتماشى مع الفئات المختلفة للمنظمات.

يمكن التعرف على التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية للمشاركين في الاستبانة، مثل:

- **الوظيفة:** تتضمن العينة عدداً من القادة والمديرين التنفيذيين في مناصب مختلفة (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، مدير تنفيذي).
- **القطاع:** تشمل العينة مشاركين من القطاع الحكومي والخاص.
- **الخبرة العملية:** تم تضمين المشاركين الذين تتراوح خبرتهم العملية بين 5 إلى 20 عامًا، بهدف التأكد من توفر معرفة عميقة بالقيادة والإدارة في ظل الظروف المتغيرة في المملكة.
- **المستوى التعليمي:** يختلف المستوى التعليمي للمشاركين بين الحاصلين على درجات أكاديمية في الإدارة، القيادة، والتخصصات ذات الصلة.

ويمكن التعرف على التكرارات والنسب المئوية لعينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية لها، وذلك على النحو التالي:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
1	نوع المنظمة	حكومي	199	65,5
		خاص	105	34,5
2	سنوات الخبرة في القيادة	أقل من 10 سنوات	118	38,8
		أكثر من 10 سنوات	186	61,2
3	المنصب الوظيفي	قيادات عليا	150	49,3
		مدراء تنفيذيين	154	50,7
	الإجمالي		304	100

4.3. تقنين أداة البحث:

سوف يتم تقنين أداة البحث على النحو التالي:

أ- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

سوف يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على ارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك كما هو موضح بجدول (2) التالي:

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة

الارتباط	م	البعد	الارتباط	م	البعد	الارتباط	م	البعد	الارتباط	م	البعد	الارتباط	م	البعد
**0,751	1	عوائق	**0,513	1	عوائق	**0,355	1	عوائق	**0,466	1	عوائق	**0,554	1	عوائق
**0,699	2	تتعلق	**0,356	2	تتعلق	**0,398	2	تتعلق	**0,606	2	تتعلق	**0,753	2	تتعلق
**0,681	3	بالتميز	**0,513	3	بتميز	**0,345	3	بتميز	**0,597	3	بتميز	**0,350	3	بتميز
**0,634	4	الاستراتيجي	**0,351	4	الثقافة	**0,248	4	العاملين	**0,412	4	المنتجات	**0,670	4	القيادة
**0,666	5		**0,514	5	التنظيمية	**0,451	5		**0,486	5		**0,753	5	

**دالة إحصائية عند مستوى 0,01

ومن الجدول السابق يتضح وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط كافة عبارات الاستبانة بأبعادها ما بين (0,248 - 0,753) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

ب- ثبات أداة البحث

سوف يتم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة البحث، وذلك كما هو موضح بجدول (3) التالي:

جدول (3) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة

م	البعد	معامل الثبات
1	عوائق تتعلق بتميز القيادة	0,677
2	عوائق تتعلق بتميز المنتجات	0,531
3	عوائق تتعلق بتميز العاملين	0,712
4	عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية	0,337
5	عوائق تتعلق بتميز الاستراتيجي	0,811
	الإجمالي	0,613

ومن الجدول السابق يتضح تحقق ثبات أداة البحث، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي المحور (0,613)، كما تراوحت قيم معاملات ثبات أبعاد الاستبانة ما بين (0,337 - 0,811) مما يدل على تحقق الثبات لأداة البحث وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها والوثوق بنتائجها.

4. نتائج الدراسة الميدانية:

إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (نوع المنظمة)؟

سوف يتم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول (عوائق تحقيق التميز التشغيلي في ظل قيادة فعالة وداعمة) وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (4) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث طبقاً لمتغير نوع المنظمة

م	البعد	نوع المنظمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
1	عوائق تتعلق بتميز القيادة	حكومي	199	1,85	0,336	**10,134
		خاص	105	1,50	0,136	
2	عوائق تتعلق بتميز المنتجات	حكومي	199	1,74	0,326	**7,730
		خاص	105	1,49	0,107	
3	عوائق تتعلق بتميز العاملين	حكومي	199	1,87	0,258	1,008
		خاص	105	1,84	0,158	
4	عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية	حكومي	199	1,87	0,362	**2,759
		خاص	105	1,76	0,129	
5	عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي	حكومي	199	2,56	0,442	**9,806-
		خاص	105	2,99	0,054	
	الإجمالي	حكومي	199	1,98	0,176	**3,406
		خاص	105	1,92	0,063	

**دالة إحصائية عند مستوى 0,01

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز القيادة) طبقاً لمتغير (نوع المنظمة) وقد جاءت الفروق لصالح (القطاع الحكومي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز المنتجات) طبقاً لمتغير (نوع المنظمة) وقد جاءت الفروق لصالح (القطاع الحكومي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز العاملين) طبقاً لمتغير (نوع المنظمة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية) طبقاً لمتغير (نوع المنظمة) وقد جاءت الفروق لصالح (القطاع الحكومي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي) طبقاً لمتغير (نوع المنظمة) وقد جاءت الفروق لصالح (القطاع الحكومي).

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة)؟

سوف يتم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول (عوائق تحقيق التميز التشغيلي في ظل قيادة فعالة وداعمة) طبقاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت
1	عوائق تتعلق بتميز القيادة	أقل من 10 سنوات	118	1,95	0,342	**10,834
		أكثر من 10 سنوات	186	1,59	0,228	
2	عوائق تتعلق بتميز المنتجات	أقل من 10 سنوات	118	1,88	0,346	**13,046
		أكثر من 10 سنوات	186	1,51	0,128	
3	عوائق تتعلق بتميز العاملين	أقل من 10 سنوات	118	1,92	0,272	**3,669
		أكثر من 10 سنوات	186	1,83	0,188	
4	عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية	أقل من 10 سنوات	118	2,02	0,349	**10,010
		أكثر من 10 سنوات	186	1,71	0,194	
5	عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي	أقل من 10 سنوات	118	2,28	0,356	**26,191-
		أكثر من 10 سنوات	186	2,98	0,067	
	الإجمالي	أقل من 10 سنوات	118	2,01	0,208	**5,017
		أكثر من 10 سنوات	186	1,92	0,081	

**دالة إحصائية عند مستوى 0,01

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز القيادة) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وقد جاءت الفروق لصالح (أقل من عشر سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز المنتجات) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وقد جاءت الفروق لصالح (أقل من 10 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز العاملين) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وقد جاءت الفروق لصالح (أقل من 10 سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وقد جاءت الفروق لصالح (أكثر من 10 سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي) طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة) وقد جاءت الفروق لصالح (أقل من 10 سنوات).
- إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول عوائق تحقيق التميز التشغيلي ضمن قيادة فعالة وداعمة طبقاً لمتغير (المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم استخدام اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات عينة البحث حول (عوائق تحقيق التميز التشغيلي في ظل قيادة فعالة وداعمة) طبقاً لمتغير المنصب الوظيفي وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6) اختبار (ت) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث طبقاً لمتغير المنصب الوظيفي

م	البعد	المنصب الوظيفي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	ت
1	عوائق تتعلق بتميز القيادة	قيادات عليا	150	1,90	0,343	**10,090
		مدراء تنفيذيين	154	1,57	0,210	
2	عوائق تتعلق بتميز المنتجات	قيادات عليا	150	1,81	0,346	**10,202
		مدراء تنفيذيين	154	1,51	0,114	
3	عوائق تتعلق بتميز العاملين	قيادات عليا	150	1,88	0,281	1,019
		مدراء تنفيذيين	154	1,85	0,162	
4	عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية	قيادات عليا	150	1,93	0,375	**6,136
		مدراء تنفيذيين	154	1,73	0,167	
5	عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي	قيادات عليا	150	2,42	0,422	**16,633-
		مدراء تنفيذيين	154	2,99	0,045	
	الإجمالي	قيادات عليا	150	1,99	0,198	**3,424
		مدراء تنفيذيين	154	1,93	0,066	

**دالة إحصائية عند مستوى 0,01

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز القيادة) طبقاً لمتغير (المنصب الوظيفي) وقد جاءت الفروق لصالح (قيادات عليا).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز المنتجات) طبقاً لمتغير (المنصب الوظيفي) وقد جاءت الفروق لصالح (قيادات عليا).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز العاملين) طبقاً لمتغير (المنصب الوظيفي).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية) طبقاً لمتغير (المنصب الوظيفي) وقد جاءت الفروق لصالح (قيادات عليا).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (عوائق تتعلق بالتميز الاستراتيجي) طبقاً لمتغير (المنصب الوظيفي) وقد جاءت الفروق لصالح (مدراء تنفيذيين).

5. النتائج والتوصيات:

1.5. نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدد من النتائج التي تم عرضها وفقاً للتحليل الإحصائي للأبعاد المختلفة في استبانة البحث، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة الأبعاد الاستبانة، باستثناء بُعد "عوائق تتعلق بتميز العاملين"، وذلك طبقاً لمتغير "نوع المنظمة". وقد جاءت الفروق لصالح القطاع الحكومي، مما يشير إلى أن المنظمات الحكومية تواجه تحديات وعوائق تختلف عن تلك التي يواجهها القطاع الخاص، وهو ما قد يعكس اختلافات في الهياكل التنظيمية والموارد المتاحة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول كافة الأبعاد الاستبانة طبقاً لمتغير "سنوات الخبرة". وكانت الفروق لصالح المشاركين الذين يمتلكون خبرة أقل من عشر سنوات في كافة الأبعاد باستثناء بُعد "عوائق تتعلق بتميز الثقافة التنظيمية"، حيث جاءت الفروق لصالح المشاركين الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة. يشير ذلك إلى أن الموظفين الجدد قد يتعاملون بشكل أكثر مرونة مع تحديات التميز التشغيلي، بينما قد يكون لدى الأفراد ذوي الخبرة الطويلة معرفة أعمق وأدوات أفضل لفهم ثقافة المنظمة.

2.5. توصيات البحث:

- بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي البحث بما يلي لتحسين التميز التشغيلي في المنظمات الحكومية والخاصة:
1. اعتماد نظم تواصل فعّالة: ينبغي تحسين التواصل بين القيادة وفريق العمل من خلال استخدام أدوات مثل الاجتماعات الدورية، والتطبيقات الرقمية التشاركية. يساعد ذلك في تعزيز الشفافية وتبادل المعرفة بشكل مستمر.
 2. تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية: من الضروري تقديم برامج تدريبية متخصصة في تعزيز المهارات القيادية الاستراتيجية وحل المشكلات، بما يعزز قدرة القادة على اتخاذ قرارات فعالة تعود بالنفع على المنظمة.
 3. اعتماد استراتيجيات لتحسين العمليات التشغيلية: ينبغي التركيز على تحسين العمليات التشغيلية بشكل مستمر لتخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة ويزيد من القدرة التنافسية للمنظمات.
 4. تعزيز التعاون والشراكات: بما من شأنه التطوير وتحقيق التميز التشغيلي في العمليات.
 5. إنشاء آليات للتغذية الراجعة والدروس المستفادة: من خلال استطلاع الآراء بشكل منتظم، مما يعزز التفاعل وإتاحة الفرصة للتحسين المستمر.

6. تقديم برامج تدريبية دورية: يجب أن تركز البرامج التدريبية على التطوير المهني والمهارات التقنية للموظفين لضمان استمرار تطوير القدرات الفردية والجماعية، مما يعزز الأداء الكلي للمنظمة.
7. اعتماد أنظمة تحفيزية شاملة: من المهم أن تتبنى المنظمات أنظمة تحفيزية تتضمن المكافآت المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على الإبداع والمشاركة الفعالة في تحسين العمليات. بالإضافة إلى حوكمتها بطريقة تضمن العدالة والشفافية.
8. تنفيذ برامج تفاعلية للموظفين: من الضروري تطبيق برامج تتيح للموظفين المشاركة في وضع السياسات والقرارات التنظيمية، مما يعزز الانتماء ويساهم في تحسين مستوى الأداء التشغيلي.
9. نشر رؤية ورسالة المنظمة بطرق تفاعلية: يجب تعزيز فهم الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة من خلال تعزيز التواصل وتعزيز الوعي الاستراتيجي. بالإضافة إلى الوسائل التفاعلية مثل الاجتماعات، والنشرات الدورية، والأنشطة التثقيفية، بهدف التحفيز المستمر بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
10. وضع سياسات شفافة لضمان العدل والمساواة: ينبغي أن تتبنى المنظمات سياسات شفافة تضمن العدل والمساواة في التعامل مع الموظفين، مما يعزز من روح التعاون والثقة بين القيادة وفريق العمل.

6. المصادر والمراجع:

1.6. المراجع العربية:

- البطاينة، هشام خليف. (2022). أثر القيادة الخادمة على التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك.
- جفال، شيماء عبد القادر هندي؛ الزعبي، خالد يوسف محمد. (2024). دور أداء سلسلة التوريد في التميز التشغيلي: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات - سلسلة الأعمال، جامعة آل البيت، (2)3، 201-251.
- داود، عبير أسعد. (2024). تأثير نموذج Shingo للتميز التشغيلي في براعة الجودة: بحث ميداني في الملاعب الاستراتيجية العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 19(67)، 414-428.
- الرعود، عمر عبد الكريم عبدربه. (2016). أثر تشاركية المعلومات في إدارة سلسلة التوريد على التميز التشغيلي: دراسة ميدانية: الشركات الغذائية الأردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة البلقاء التطبيقية.
- منصور، إيمان محفوظ مصطفى إبراهيم. (2019). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية: جامعة مدينة السادات نموذجًا، 1-26؛ <https://journals.ekb.eg/>

وايدا، ماريا. (2024). الدليل الصحيح لتحقيق التميز التشغيلي، جامعة ميدأوشن، <https://midocean.ae/>

2.6. المراجع الأجنبية:

- Carvalho, A. M.; Sampaio, P.; Rebentisch, E. S. & Carvalho, J. A. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? Total Quality Management & Business Excellence September, 30(1),1-20.

MITCHELL, J. S. (2015). OPERATIONAL EXCELLENCE: Journey to Creating Sustainable Value, simultaneously in Canada.

https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/z3r9Q4_operational%20excellence.pdf

Siciliano, A. Unlocking opportunities for competitiveness and growth,

https://www.academia.edu/9390725/Operational_Excellence_Unlocking_opportunities_for_competitiveness_and_growth

Sony, M. (2019). Implementing sustainable operational excellence in organizations: an integrative viewpoint, PRODUCTION & MANUFACTURING RESEARCH, 7(1), 67- 87.

Winter, J; Owen, K.; Read, B. (2010). How Effective Leadership Practices Deliver Safety Performance AND Operational Excellence, <https://onepetro.org/SPEOGIC/proceedings-abstract/10OGIC/All-10OGIC/109823>

Wojtkowiak, D. & Cyplik, P. (2020). Operational Excellence within Sustainable Development Concept-Systematic Literature Review, Sustainability, (12), 1- 13.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.62.11>