

## The Impact of the Shingo Model for Operational Excellence on Quality Ambidexterity: A Field Study in Strategic Arenas in Iraq.

**Abeer Asaad Dawood**

College of Administration and Economics- University  
of Baghdad

[abeer.asaad1103a@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:abeer.asaad1103a@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Received: 9/2/2024

**Prof. Dr. Eythar Abdulhadi Alfeehan**

College of Administration and Economics-  
University of Baghdad

[Dr\\_eythar\\_alfeehan@yahoo.com](mailto:Dr_eythar_alfeehan@yahoo.com)

Published: 30/6/2024

Accepted: 16/4/2024

### Abstract:

The research aims to test the impact of operational excellence on quality Ambidexterity in Iraqi strategic stadiums. The main research problem is summarized in the following question: "Have the researched strategic stadiums been able to employ Shingo's dimensions of operational excellence to achieve quality Ambidexterity?" A comprehensive field survey was used to collect data. Given the importance of the sports sector in this field, Iraqi strategic stadiums under the management of the Ministry of Youth and Sports were selected as the field of research, comprising eight fully equipped stadiums. The researcher visited these stadiums, namely: Al-Shaab International Stadium, Al-Basrah International Stadium, Karbala International Stadium, Najaf International Stadium, Maysan Olympic Stadium, Al-Kut Olympic Stadium, Al-Minaa Olympic Stadium, and Al-Madinah International Stadium. The research sample consists of 108 individuals, including stadium managers, their assistants, as well as community officials and substitutes, totaling 349 individuals for the researched stadiums. The researcher adopted the descriptive analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for collecting field data. Data analysis and hypothesis testing were conducted using appropriate statistical tools with the assistance of SPSS software. The results revealed the impact of Shingo's dimensions of operational excellence on achieving quality Ambidexterity.

**Keywords:** Operational Excellence, Quality Ambidexterity, Quality Exploration Practices, Quality Exploitation Practices.

تأثير نموذج Shingo للتميز التشغيلي في براعة الجودة: بحث ميداني في الملاعب الاستراتيجية العراقية

ا.د. ايثار عبد الهادي الفيحان

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

عبير اسعد داود

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

### المستخلص:

يهدف البحث لاختبار تأثير التميز التشغيلي في براعة الجودة في الملاعب الاستراتيجية العراقية . وتتخلص مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل التالي : "هل تمكنت الملاعب الاستراتيجية المبحوثة من توظيف ابعاد Shingo للتميز التشغيلي لتحقيق براعة الجودة ؟ تم استخدام المسح الميداني الشامل لجمع البيانات ، ونظرا لاهمية القطاع الرياضي في هذا المجال ، فقد تم اختيار الملاعب الاستراتيجية العراقية التي تقع تحت ادارة وزارة الشباب والرياضة لتكون ميداناً لهذا البحث . وهي بثمانية ملاعب جاهزة مكتملة وتم زيارة الباحث لهذه الملاعب وهي: ملعب الشعب الدولي ، ملعب البصرة الدولي ، ملعب كربلاء الدولي ، ملعب النجف الدولي ، ملعب ميسان الاولمبي ، ملعب الكوت الاولمبي ، ملعب الميناء الاولمبي ، ملعب المدينة الدولي. تتكون عينة البحث من (108) فردا من مديري الملاعب ومعاونيهم فضلا عن مسؤولي الشعب وبدلائهم من المجتمع الكلي البالغ (349) فردا للملاعب المبحوثة ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي اذ استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني . وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة بمساعدة برنامج (SPSS). وكشفت النتائج عن وجود تأثير ابعاد Shingo للتميز التشغيلي لتحقيق براعة الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** التميز التشغيلي ، براعة الجودة ، ممارسات استكشاف الجودة ، ممارسات استغلال الجودة .

## المقدمة:

يتسم القطاع الرياضي كغيره من القطاعات بالديناميكية كما يواجه اليوم تحدياً كبيراً دولياً وعالمياً وخاصة في البيئة العراقية تحديداً اقامة الحدث الرياضي الذي يعد اهم المجالات في صناعة الرياضة في العالم. ولما لها من دور كبير في احياء وانتعاش القطاع الرياضي في دول العالم ومنها العراق مما يتطلب الانفتاح على العالم الخارجي. فضلا عن مايشهده العالم المتقدم من تغيرات وتطورات سريعة القت بظلال تأثيرها على اداء المنظمات في جميع الميادين الأمر الذي أثر فيها تأثيرا بليغا فأصبحت تتسم بالديناميكية والبحث عن مزيد من الكفاءة. لذا بات من الضروري ان تمتلك رؤية وفلسفة تهدف الى تحقيق الاداء المتميز لعملياتها وانظمتها بما يضمن تميزها للوصول الى نجاح الاعمال بما يضمن لها التوازن بين ممارسات استكشاف واستغلال الجودة . و قد زاد الاهتمام بتميز المنظمات منذ ظهور النماذج العالمية التي تمنح للمنظمات ذات الأداء المتميز في عملياتها التشغيلية . و قدم معهد Shingo جائزة للمنظمات في أنحاء العالم التي تحقق حالة التميز التشغيلي على مستوى عالمي. تبرز اهمية تحسين العمليات والتكيف معها بهدف تحقيق التوازن في تبني ممارسات استكشاف واستغلال ادارة الجودة ، حيث يبحث البحث الحالي في كيفية مساهمة التميز التشغيلي وفق نموذج Shingo في توجه صناعة الرياضة العراقية نحو براعة الجودة.

## المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة Research Methodology and Previous Studies

### أولاً: المنهجية البحث The Methodology of Research

1. مشكلة البحث **Research Problem**: تعد اقامة الأحداث الرياضية من اهم المجالات التي تمثل مصدر من مصادر الموارد في العالم ، وتعود بالفوائد على الأفراد والحكومات. و يتطلب اقامة مثل هذه الاحداث من ادارات الملاعب الاستراتيجية تنفيذ تحسينات متعددة في جوانب متعددة منها سلوكية واخرى تقنية و في آن واحد. وهذه التحسينات قد تؤدي الى كفاءة عمليات محددة على حساب الاخرى، نتيجة لتشعب وسعة العمليات التي تتخلل التحضير لمثل هذه الاحداث الرياضية ، ويمكن ان ينعكس ذلك على تقديم الحدث النهائي. ان اجراء تحسينات شاملة اولفت الانتباه للتحسينات الضرورية بأستخدام نموذج Shingo الشامل بأبعاده المختلفة التي تشمل جوانب سلوكية واخرى تقنية ، يمكن ان تساهم في الوصول الى فهم ومشاركة العاملين وفاعلية الادارات في تحفيزهم والتنسيق فيما بينهم فضلا عن التركيز على عمليات اقامة الحدث الرياضي وتحسينها والتحسن المستمر المستند الى نتائج الاعمال. وبالتالي يمكن ان يدفع ذلك الملاعب المبحوثة لتقديم الخدمة للمنتج الرياضي بطريقة إدارة تخلق سياقاً مناسباً لتطوير كل من تحسينات الخدمة (الاستغلالية) وابتكارات الخدمة (الاستكشافية) في ان واحد. تركز المشكلة بشكل اساسي على التساؤلات الآتية:

- أ- هل تتأثر براعة الجودة في الملاعب الاستراتيجية العراقية بالتميز التشغيلي ؟
- ب- هل تولي ادارات الملاعب العراقية اهمية للتميز التشغيلي و لبراعة الجودة ؟
- ت- ما مدى توافر ابعاد نموذج Shingo للتميز التشغيلي و ابعاد براعة الجودة في الملاعب الاستراتيجية العراقية؟

### 2. اهداف البحث **Research Aims**: يسعى البحث الى بلوغ الاهداف الآتية:

- أ- دراسة تأثير التميز التشغيلي في براعة الجودة في الملاعب الاستراتيجية العراقية.
- ب- توضيح الدور الذي يلعبه التميز التشغيلي في ممارسات استكشاف الجودة.
- ت- بيان مدى تأثير ممارسات استغلال الجودة بأبعاد التميز التشغيلي.
- ث- تشخيص واقع واهمية ابعاد نموذج Shingo للتميز التشغيلي و ابعاد براعة الجودة.

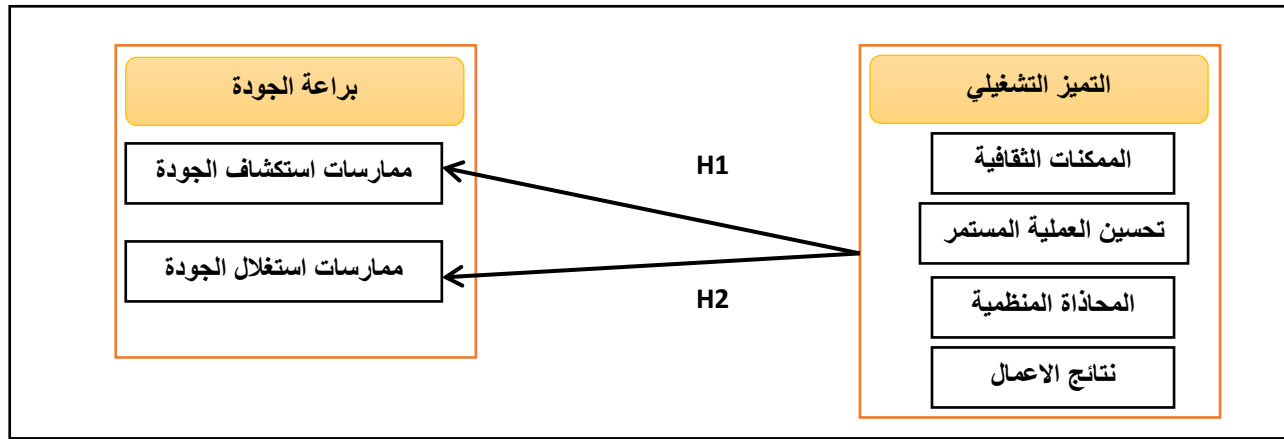
3. أهمية البحث. **Research importance**: يهتم البحث بتسليط الضوء على استخدام إدارة الجودة الاستكشافية والاستغلالية من خلال التميز التشغيلي ، وذلك عبر دراسة متغيرات البحث وتقريبها الى الواقع العملي في الملاعب المبحوثة، ليكون هذا

البحث واحدا من البحوث الميدانية التي تنتفع منها ادارات الملاعب الاستراتيجية اضافة الى الاوساط الاكاديمية المعنية بهذا الحقل من حقول المعرفة.

#### 4. فرضيات البحث Research Hypothesis

- يؤثر التميز التشغيلي بأبعاده ( الممكّنات الثقافية ، التحسين المستمر للعملية ، المحاذاة المنظمة ، نتائج الاعمال ) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً في ممارسات استكشاف الجودة معا.
- يؤثر التميز التشغيلي بأبعاده ( الممكّنات الثقافية ، التحسين المستمر للعملية ، المحاذاة المنظمة ، نتائج الاعمال ) تأثيراً ذو دلالة معنوية احصائياً في ممارسات استغلال الجودة معا.

#### شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحث

5. منهج البحث Research Method: يتحدد منهج البحث في اطار المتغيرات المبحوثة، واهم الاهداف التي يسعى لتحقيقها الباحث ، ووفقا لطبيعة البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي: بأنه وصف لظاهرة موضع القياس على طبيعتها في المجتمع وتحليلها وتفسيرها. وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي كونه يساعد على اكتشاف الوقائع ووصف الظاهر على طبيعتها في المجتمع وتفسيرها بشكل كمي لمساعدة الباحثين في اقتراح الحلول المحتملة التي تعالج مشكلة البحث.

#### 6. حدود البحث Research limitations

- أ- الحدود الزمانية: شملت الفترة من شهر شباط للعام 2023 الى شهر تشرين الاول للعام 2023.
- ب- الحدود المكانية: تتمثل بالمحافظات التي تقع فيها الملاعب المبحوثة وهي ( محافظة بغداد ، محافظة كربلاء ، محافظة النجف ، محافظة ميسان ، محافظة واسط ، محافظة البصرة).

7. مجتمع وعينة البحث Research population and sample : اختيرت الملاعب الاستراتيجية العراقية التي تقع تحت ادارة وزارة الشباب والرياضة لتكون ميداناً لهذا البحث . وبلغ عددها ثمانية ملاعب، وهي: ملعب الشعب الدولي ، ملعب البصرة الدولي ، ملعب كربلاء الدولي ، ملعب النجف الدولي ، ملعب ميسان الاولمبي ، ملعب الكوت الاولمبي ، ملعب الميناء الاولمبي ، ملعب المدينة الدولي. وتكونت عينة البحث من (108) فردا تمثلت بالمستويات الادارية لهذه الملاعب من مديري الملاعب، ومعاونيهم، فضلا عن مسؤولي الشعب وبدلائهم. من المجتمع الكلي البالغ (349) فردا للملاعب المبحوثة.

8. مقياس وأدوات البحث Research Scale and Materials : تم جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث بواسطة الادوات وهي: الملاحظة، والمقابلات الشخصية، واستمارة الاستبيان التي تكونت من قسمين تضمن القسم الاول المعلومات الشخصية لافراد العينة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب). اما القسم الثاني فقد ركز على الاسئلة المتعلقة بمتغيرات وابعاد البحث .

وتم بناء المقياس لمتغيرات البحث بالاعتماد على دراسات سابقة . اذ اعتمد الباحثان في قياس متغير التميز التشغيلي على ابعاد نموذج Shingo للتميز التشغيلي الاربعة ووفقا للنموذج الموضح في شكل (2) ، حيث يكون ترتيبها من الاسفل الى الاعلى وهي:الممكنات الثقافية ،تحسين العملية المستمر ،المحاذاة المنظمية ،نتائج الاعمال) وكما هي في دليل تطبيق مؤسسة Shingo لعام 2020 ،واعتمادا على الفقرات التي جائزة Shingo للاصدارين 2012 و 2017 . اما بالنسبة لمتغير براعة الجودة فقد اعتمد الباحثان على ابعاد وبراعة الجودة وهي:(ممارسات استكشاف الجودة ، ممارسات استغلال الجودة) المستخدمة في الدراسات الاتية : (Jayanagara & Hartanto, 2022:17) & (Ndapwadza, 2021:42) & (Herzallah & Rosas,2017:36) & (Zhang & Wu ,2014:101) & (Zhang,2009:21).

#### ثانيا: الدراسات السابقة

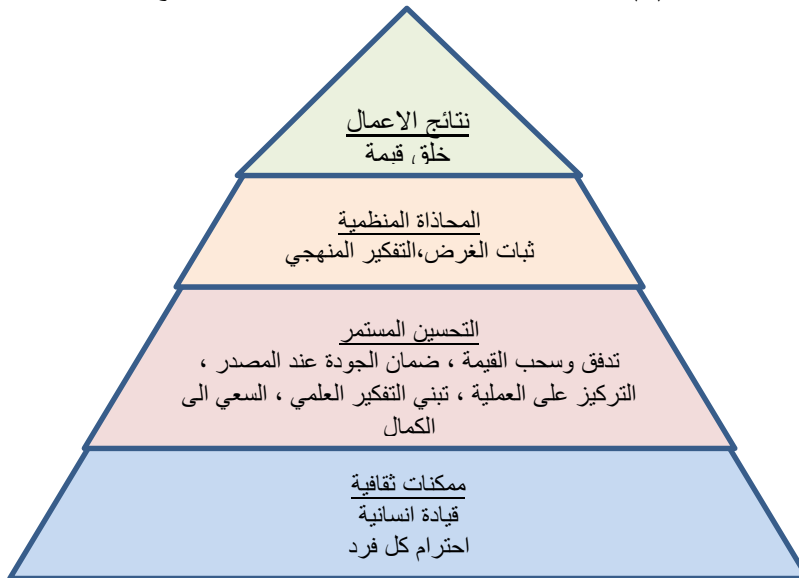
ركزت دراسة (García et al:2014) على العلاقة بين التميز ووفق نموذج التميز الاوربي وممارسات ادارة الجودة تم استخدام البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من 186 شركة إقامة سياحية في اسبانيا، وتوصلت الدراسة الى وجودالعلاقة بين ممارسات الجودة والأثر المباشر والإيجابي لاثنتين من الممارسات هي: إدارة العمليات وسياسة تخطيط الجودة، على نتائج الاعمال . وشارت دراسة (Østebø et al,2018) الى الحاجة الحالية لصناعة النفط والغاز إلى الوعي وكيفية التوجه الى استخدام معاييرالتقييس الدولية، مع التركيز على معايير ISO متعددة التخصصات .يمكن أن يؤدي الاستخدام المتوافق للتأهيل وفقا لمعايير ISO إلى إطلاق قيمة الأعمال الضرورية ويعد وسيلة لتحقيق فاعلية التكلفة وأهداف الصحة والسلامة والبيئة وتقليل التأثير المناخي .إن مجموعة معايير ISO متعددة التخصصات معترف بها دوليًا وتم تحديثها مؤخرًا بالعديد من المعايير الجديدة التي يمكن لنطاق المستخدم العالمي الاستفادة منها لتحقيق خفض التكلفة .تعد الموثوقية والتكلفة جزءًا من المعادلة في عمليات تطوير التكنولوجيا المبتكرة لفرض الجودة وتقليل المخاطر، وتمكين التكنولوجيا الجديدة من تلبية أهداف أداء الأعمال الشاملة. توصلت الدراسة الى انه يمكن أن تستفيد "اتصالات الموثوقية" بين شركة النفط والمورد من استخدام ISO 14224 يتم تحقيق ضمان الإنتاج وإدارة الموثوقية من خلال الاستخدام السليم لمعيار ISO 20815 عبر مراحل دورة الحياة من قبل مختلف أصحاب المصلحة .ايضا يسمح استخدام معيار ISO 19008 بتقسيم التكلفة فرعياً لتمكين تحسين التكلفة .يعتمد عمل توحيد معايير ISO هذا على جهود فريق الخبراء الدولي من قبل العديد من البلدان، ويتم تنفيذه أيضاً بالتعاون مع IOGP. ويدعم العمل مهمة " ISO/TC67:إنشاء معايير ذات قيمة مضافة لصناعة النفط والغاز"، وروية" ISO/TC67:المعايير الدولية المستخدمة محلياً في جميع أنحاء العالم. لخصت دراسة (Köhler et al,2020) كيف يساهم تنفيذ عوامل تمكين التميز التشغيلي في مختبرات مراقبة الجودة لتعزيز فاعلية الجودة في منظمة تصنيع الأدوية . اعتمدت الدراسة على تحليل قاعدة بيانات جامعة University of St.Gallen التي تضم 53 مختبراً لمراقبة الجودة الصيدلانية . وتم استخدام الانحدارات الخطية المتعددة لدراسة العلاقة بين عوامل تمكين التميز التشغيلي وفاعلية مختبر مراقبة الجودة .وتوصلت النتائج الى أن مختبرات مراقبة الجودة عالية الفاعلية تظهر تنفيذاً أعلى لعوامل تمكين التميز التشغيلي . اي يساهم تنفيذ أدوات لعوامل تمكين التميز التشغيلي العالية في تحقيق مختبرات مراقبة الجودة القوية جودة وخدمة عالية المستوى .وبذلك تحقق المنظمات إطلاقاً فعالاً للأدوية.بينت دراسة (Rafailidis et al,2017) يمكن تحقيق التميز جزئياً بواسطة البراعة وذلك من خلال السعي المتوازن للتغيير التدريجي والجزري للمنظمة ، يمكن لثقافة المنظمة الاستثنائية ان تكون عاملاً مهماً في قدرة المنظمة على الابتكار .وبالتالي تعزيز القدرة الإبداعية ، وهنا تلعب ممارسات الجودة دوراً حاسماً في خلق الابتكار. بحث ميداني بمشاركة 54 شركة يونانية ذات تكنولوجيا متوسطة إلى عالية ومؤسسات صغيرة ومتوسطة . وبعد التحليل الإحصائي باستخدام (نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية) توصلت الدراسة الى الارتباط بين الاستغلال والثقافات التنظيمية الموجهة نحو الاستكشاف والأداء الابتكاري . إمتاز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بدراسة تأثير التميز التشغيلي على وفق نموذج Shingo في متغير براعة الجودة والذي قيس عبر بعدين يتضمن كل بعد اربعة ممارسات لادارة الجودة كان البعد الاول منها ،ممارسات اساكشاف الجودة وضم : (استكشاف التركيز على الزبون، واستكشاف

التركيز على العملية، واستكشاف التعليم والتدريب، واستكشاف فرق العمل) اما البعد الثاني وهو ممارسات استغلال الجودة فقد ضم: (استغلال التركيز على الزبون، واستغلال التركيز على العملية، واستغلال التعليم والتدريب، واستغلال فرق العمل) ، وهي بذلك تعتبر مساهمة لإضافة علمية متواضعة في هذا الحقل لاسيما في ظل قلة الى الدراسات المماثلة خاصة في ايجاد العلاقة وتفسير تلك العلاقة ، ، فقد تميز هذا البحث ايضاً في اعتماد نموذج للتميز التشغيلي والذي يركز على ابعاد سلوكية تتناولها وترتكز عليها ادارة العمليات بشكل اقل من اعتماد النماذج التقنية كما و ربط ممارسات ادارة الجودة في بيان براعة المنظمات وتوازن تبنيتها لمثل هذه الممارسات ، اضافة الى النتائج التي توصل اليها البحث ، فقد إمتازت بوجود علاقة ايجابية طردية بين التميز التشغيلي وبراعة الجودة المستعملة في هذا البحث ، على العكس من الدراسات الاخرى التي تؤكد على العلاقة العكسية بينهما .

### المبحث الثاني: الجانب النظري Theoretical

1. التميز التشغيلي **Operational Excelece** :- يعد التميز التشغيلي المحرك الرئيسي لنجاح الأعمال كونه يربط العمليات بالزبائن. اذ يمثل فلسفة تمكّن جميع الافراد العاملين من تحديد طريقة اتباع العمليات واتخاذ قرارات سريعة ذات تأثيرات استراتيجية. كما انه يمثل مفتاحاً للقدرة التنافسية ، من اجل الاستفادة منه ، يحتاج المدراء إلى تحديد العمليات الأكثر أهمية وتلك التي تضيف قيمة ، مع تطوير أدوات لدعمها (Năftănăilă et al, 2013:133). و يحدد التميز التشغيلي مدى تميز عمليات المنظمة وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتقييم مستوى عملياتها وبهذه الطريقة يمكن تطوير وتنظيم العمليات بشكل أفضل. يكون التحسين المستمر أسهل عندما تقيم المنظمات أهم مجالات التطوير. من جانب اخر يؤثر التميز التشغيلي على الجميع في المنظمة ، اذ يجب أن يكون لدى كل موظف فهم جيد لعمليات المنظمة الرئيسة وتدفق المنتج أو المعلومات عندما يحدث ذلك يكون العاملين قادرين على اصلاح أي مشاكل في تدفق الإنتاج في الوقت المناسب (Kess & Kropsu,2016:1078).

### شكل (2) المبادئ التوجيهية العشرة ضمن ابعاد النموذج الاربعة



Source: Plenert, G. J. (Ed.). (2017). Discover excellence: An overview of the Shingo model and its guiding principles,p59.

يعد نموذج Shingo من النماذج الأكثر شهرة والمقبول عالمياً والمستخدم لدعم تنفيذ برامج التميز التشغيلي. على الرغم من اشارة الباحثين الى نماذج متعددة للتميز في المنظمات و تداخل هذه النماذج مثل: نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة و نموذج جائزة Malcom Baldrige الوطنية للجودة و جائزة Deming . الا ان الفروقات بينها تظهر في نظرة هذه النماذج الواسعة بشأن التميز في الأعمال ، ولا تركز بشكل خاص على التحسين التشغيلي ، بينما يركز نموذج Shingo على مجموعة من

المبادئ التوجيهية التي تدعم مبادرات المنظمة اليومية وتسد الثغرات في الجهود المبذولة نحو التميز التنظيمي. فضلا عن تركيز نموذج Shingo لا ينصب على تحقيق نتائج محددة ولكن تحسين نظام المنظمة ككل. يفترض النموذج أن تكون الأدوات والتقنيات بقيادة المبادئ التوجيهية وأن تكون المنظمة قادرة على إثبات أن هذه المبادئ التوجيهية مضمنة في ثقافتها من خلال سلوك جميع العاملين فيها ، تم بناء نموذج Shingo على اربعة ابعاد تتضمن 10 مبادئ توجيهية كما موضح في شكل (2) وهذه الابعاد هي : المُمكّنات الثقافية ، والتحسين المستمر ، وموائمة المنظمة ، ونتائج الاعمال (Bicheno & Holweg,2016:6) سيتم تناول ابعاد التميز التشغيلي على وفق نموذج Shingo كما يلي:

أ- المُمكّنات الثقافية :- تُمكّن المُمكّنات الثقافية الأفراد من المضي قدماً في فهم المبادئ التوجيهية لنموذج Shingo والانخراط في التحول المنظمي وخلق ثقافة التميز التشغيلي (Kenneth,2011:9) واهم المبادئ التي توجه هذا البعد هي (Jon,2020,18) :

- احترام كل فرد : ينبغي أن يصبح الاحترام شيئاً يشعر به كل فرد بعمق. في المنظمة و يشمل احترام الزبائن والموردين والمجتمع بشكل عام . لا بد ان يبذل الأفراد جهد لإظهار هذا النوع من الاحترام . عندما يشعر الافراد بالاحترام ، فإنهم يعطون أكثر بكثير مما بوسعهم . لفهم مبدأ احترام كل فرد بشكل أفضل، ما عليك سوى طرح السؤال "لماذا؟" الجواب هو لأننا جميعا بشر لنا قيمة وإمكانيات . لذا كل فرد يستحق الاحترام.
- القيادة بتواضع : التواضع هو مبدأ تمكيني يسبق التعلم والتحسين . وهو احد اهم سمات كبار ممارسي التميز في المنظمات ، إن رغبة القائد في البحث عن المدخلات والاستماع بعناية والتعلم المستمر تخلق بيئة يشعر فيها الافراد بالاحترام والنشاط ويمنحون قدراتهم الإبداعية بحرية . لا يمكن تحقيق التحسن إلا عندما يكون الافراد على استعداد للاعتراف بضعفهم والتخلي عن التحيز في سعيهم إلى طريق أفضل.

تتيح العناصر التمكينية الثقافية للأفراد داخل المنظمة المشاركة في رحلة التحول والتقدم في فهمهم لبناء ثقافة التميز التشغيلي في نهاية المطاف، و لا يمكن تحقيق ذلك من خلال التوجيهات التنازلية أو التنفيذ الجزئي للأدوات بل يتطلب التزاماً واسع النطاق في جميع أنحاء المنظمة للتنفيذ وفقاً لمبادئ التميز التشغيلي .يجب تطوير ثقافة حيث يُظهر كل فرد في المنظمة مستوى عالٍ من الاحترام لكل فرد للآخر، كما يتطلب تطوير ثقافة الاحترام المتبادل والتواضع التزاماً ثابتاً على مدى فترة زمنية طويلة (Jon,2012,14).

لا يمكن تغيير الثقافة بمجرد تنفيذ برنامج للتحسين المستمر من خلال دمج أعداد كبيرة من الافراد في برامج التدريب وببساطة عن طريق تنظيم العديد من أحداث التحسين ولا من خلال ايكال العمل لافراد مؤثرين .اذ لا يمكن للثقافة أن تتأثر إلا بتغيير طريقة تفكير الافراد و يتم تحقيق ذلك عندما يقوم الجميع من أعلى إلى أسفل المنظمة والى جانب بعضهم الآخر بموائمة تفكيرهم وسلوكياتهم مع المبادئ الصحيحة للتميز التشغيلي (MWM,2018:5).

ب- التحسين المستمر للعملية :- يبدأ التحسين المستمر بتحديد القيمة بوضوح من وجه نظر الزبائن داخلياً وخارجياً . اذ يجب اىصال التوقعات بوضوح ودون لبس حتى يمكن تصميم العمليات لتلبية احتياجات الزبائن . و ينبغي أن يعرف كل عامل "ما هو الجيد" وماذا يفعل إذا كانت العملية لا تخلق منتجاً جيداً أو تقدم خدمة جيدة (Kenneth,2011:9) والمبادئ الموجهة لهذا البعد هي (Jon,2020,22-24):

- السعي إلى الكمال : الكمال هو طموح ليس من المرجح أن يتحقق ولكن السعي لتحقيقه يخلق عقلية وثقافة التحسين المستمر .إن تحقيق ما هو ممكن يقتصر فقط على النماذج التي يرى المرء العالم ويفهمه من خلالها.
- تبني التفكير العلمي : الابتكار والتحسين هما نتيجة التكرار في التجريب والملاحظة المباشرة والتعلم . وان استكشاف الأفكار الجديدة ، حتى الغير ناجحة منها ، يمكن الافراد من تحسين فهمهم للواقع باستمرار.



- التركيز على العملية : جميع المخرجات هي لعملية ما . يكاد يكون من المستحيل حتى على الافراد الجيدين تحقيق مخرجات مثالية باستمرار من خلال عملية ضعيفة داخل المنظمة وخارجها . اذ يحصل ميل طبيعي إلى إلقاء اللوم على الافراد المعنيين عندما يحدث خطأ ما أو يكون أقل من المثالي، في حين أن المشكلة في الواقع متجذرة في العملية غير الكاملة وليس في الافراد انفسهم .
- ضمان الجودة عند المصدر : لا يمكن تحقيق جودة مثالية إلا عندما يتم تنفيذ كل عنصر من عناصر العمل بشكل صحيح من المرة الأولى . و في حال حدوث خطأ، يجب اكتشافه وتصحيحه في مرحلة ووقت حدوثه.
- التدفق والسحب القيمة : تكون القيمة بالنسبة للزبائن أعلى عندما يتم إنشاؤها استجابة للطلب الحقيقي والتدفق المستمر وغير المنقطع . على الرغم من أن التدفق الأحادي هو الحل المثالي ، إلا أنه غالباً ما يتم تشويه الطلب بين المنظمات وداخلها نتيجة لوجود الهدر الذي يمثل اي عائق يعطل التدفق المستمر للقيمة.
- الشرط الأساسي الأكثر أهمية للتحسين هو السعي الصحيح لتحقيق الأهداف. ينبغي ألا نخطئ أولاً وقبل كل شيء بشأن معنى التحسين. يجب أن تكون الأهداف الأربعة للتحسين هي جعل الأشياء: أسهل ، وأفضل ، وأسرع ، وأرخص . يتم التركيز بشكل خاص على استجابة أسرع وأكثر مرونة في جميع أنحاء النظام. لا يمكن أن يكون التركيز على التحسين المستمر على الجودة أو التكلفة فحسب ، بل يجب دمج جميع جوانب القيمة كما يراها الزبون ، بما فيها الابتكار والجودة والتكلفة والمرونة والسرعة التسليم فضلاً عن رؤية شاملة للصحة و البيئة والسلامة . يتطلب التحسين المستمر الذي يركز على تدفق القيمة كلاً من التفكير العلمي والقدرة على تحديد الهدر والقضاء عليه (جميع الأشياء التي تقطع التدفق المستمر للقيمة) (Jon,2012:18).
- ت- **محاذاة المنظمة** :- ان تركيز الادارة على الإستراتيجية والتخطيط دون التفكير في التنفيذ لتحقيق النجاح أحد أهم إخفاقات ، اذ ينبغي على المنظمات تطوير عمليات الإدارة التي تجعل النشاطات تتماشى مع كل من الفلسفة والتوجيه بطرائق بسيطة ومفهومة وقابلة للتنفيذ وموحدة. ولا يمكن للقادة بمفردهم تطوير مناهج فردية للإدارة دون وجود هدر كبير في المنظمة(Kenneth,2011:10) ،اهم المبادئ التوجيهية لهذا البعد هي (Jon,2020,30) :
- التفكير بشكل منهجي : من خلال فهم العلاقات والترابط داخل النظام، يمكن للأفراد اتخاذ قرارات وتحسينات بشكل أفضل لتتماشى مع النتائج المرجوة.
- خلق ثبات الغرض : إن الوضوح الذي لا يتزعزع لسبب وجود المنظمة ، توجيهها، وكيف ستصل إلى غرضها يمكن الأفراد من موائمة أعمالهم ، فضلاً عن الابتكار والتكيف وتحمل المخاطر بثقة أكبر.
- يتطلب نشر الإستراتيجية عملية إدارة مبنية على التفكير العلمي ، مع التركيز على دورات التعلم أكثر من التركيز على الخطط المثالية. ومن الضروري إنشاء اتصال فعال ، وعملية للحصول على إجماع ، وشفافية ، وأنظمة يتم فيها تخطيط التنفيذ والمقاييس وتعبئها ، سواء من خلال حلقة Deming أو أي منهجية أخرى للتحسين ، ان التميز التشغيلي يركز بشكل كبير على النشر الناجح للاستراتيجية عندما تتوافق استراتيجيات العمل مع المبادئ الصحيحة ، ونادراً ما يقترب مجموع الجهود الفردية من الموائمة الفعالة في وحدة متكاملة واحدة. يتم تحقيق القيمة للزبائن في نهاية المطاف من خلال الموائمة الفعالة لكل تدفق للقيمة في المنظمة(Jon,2012,24).
- ث- **نتائج الاعمال**:- يتمثل المبدأ الأساسي لبعده نتائج الاعمال في أنه ينبغي على المنظمات تحديد وتدفق القيمة على أنها شيء يرغب الزبائن في الدفع مقابلها، لذلك يمكن أن يشمل ذلك تحديد العديد من أصحاب المصلحة مثل : الزبائن على استعداد للدفع ، المستثمرين الراغبين في الاستثمار ، المجتمعات على استعداد لتقديم الدعم ، والموظفين على استعداد للالتزام بتقنتهم ووظائفهم.
- يخلق التميز التشغيلي تدفق القيمة لجميع أصحاب المصلحة ، مما يحسن رضا الزبائن وقيمة أصحاب المصلحة ، مع الحفاظ على بيئة آمنة وصحية(Kenneth,2011:10) . واهم المبادئ التوجيهية لهذا البعد هي:

- خلق قيمة للزبون : يجب تحديد القيمة في نهاية المطاف من خلال ما يريده الزبون وما هو على استعداد لدفع ثمنه . إن المنظمات التي تفشل في تحقيق هذه النتيجة الأساسية بكفاءة وبفاعلية لا يمكن أن تستمر على المدى الطويل.
- 2. **براعة الجودة Quality Ambidexterity**: تعني البراعة قدرة المنظمة على الاستغلال والاستكشاف أثناء سعيها للتحسين من اجل ان تكون قادرة على المنافسة في الأسواق الناضجة اذ تكون الكفاءة مهمة ، من خلال تحسين الموارد والعمليات الحالية، الى جانب التنافس أيضًا في التقنيات الجديدة أو الأسواق التي تتطلب التجديد والابتكار والتجريب (Slack&Lewis,2015:228). تجد المنظمات التي تركز على الاستكشاف على حساب الاستغلال أنها تتحمل تكاليف الاستكشاف دون الاستفادة من العديد من الفوائد المحتملة التي يمكن أن تكون متاحة لها .تميل هذه المنظمات إلى المعاناة من نقص الكفاءة ، مما قد يعيق قدرتها التنافسية .يصنف كل من Levinthal and March ذلك على أنه "فخ فشل Failure " Trap بعبارة أخرى لا يتم تلبية توقعات في المدى القصير ، نظرًا لحقيقة أن هناك حاجة إلى مدة زمنية طويلة من أجل البدء في رؤية النتائج من المبادرات الجديدة .عندما لا يتم تغطية هذه الأهداف ضمن إطار زمني معقول ، يتم التخلي عنها للتركيز على طرائق أخرى(Luzon & Pasola,2011:930) . هناك تأكيد على نهج متوازن لمطالب البيئية الداخلية والخارجية. وبالمثل يذكر (Vol berda (1996) أن كلا الاستراتيجيتين مهمتان لبقاء المنظمة مرنة في ظل عدم التأكد، إن اتباع كلتا الاستراتيجيتين في وقت واحد يسمح للمنظمات بتخفيف الآثار غير المرغوبة والحفاظ على المرونة في استجابتها للتطورات المحتملة ، وتقليل درجة عدم التأكد.(Schmitt & Tushman,2010:133-134). يعمل كل من التزامن والتوازن المنقطع بشكل مشترك لتحديد البراعة ( فكرة المفاضلة) ، كما ركز العمل الأساسي للباحث (March(1991) على أن الاستكشاف والاستغلال يتنافسان على الموارد النادرة ويتطلبان مطالب مختلفة جوهريًا للمنظمة بحيث لا يمكن التوفيق بينهما ، مما يؤدي الى مقايضة تتطلب التوازن. (Hughes,2018:13-14). يميز هذا البحث بين اتجاهين لإدارة الجودة هما: ممارسات استكشاف الجودة و ممارسات استغلال و سيتم استعراضهما في أتي :

#### أ- ممارسات استكشاف الجودة Quality Exploration Practices

يُعرّف (March (1991) مصطلح الاستكشاف **Exploration** بأنه "البحث والتنوع ، والمخاطرة ، والتجريب ، والمرونة ، والاكتشاف ، والابتكار" (Herzallah et al,2017:5). تشير أنشطة الاستكشاف إلى استكشاف إمكانيات أو أفكار أو عمليات جديدة ، وإلى تطوير منتجات وخدمات جديدة للمنظمات لتكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية .غالبًا ما يرتبط الاستكشاف بتغييرات أكثر جذرية لتقديم منتجات أو خدمات جديدة ، لاكتشاف احتياجات الزبائن الجدد وإيجاد الأسواق الناشئة .يرتبط الاستكشاف بالبحث عن فرص جديدة من خلال الاختراع والتجريب(Pertusa et al ,2021:3).

#### ب- ممارسات استغلال الجودة Quality Exploitation Practices

يُعرّف (March (1991) مصطلح الاستغلال **Exploitation** انه :التفويض والعناية والإنتاج والكفاءة والانتقاء التطبيق والتفويض (Herzallah et al,2017:5). يشمل الاستغلال أنشطة مثل رسم الخرائط والمراقبة وتحسين العمليات ، وضمان الامتثال للمعايير المقبولة . يتعلق الاستغلال جوهريا بصقل وتوسيع وتحسين العمليات والتقنيات والنماذج الحالية (Asif & de Vries,2015:1227).

تعكس العديد من الدراسات نهج البراعة المتوازن الذي يعتمد على تصنيف ممارسات إدارة الجودة إلى نوع يركز على الاستغلال و آخر يشجع على الاستكشاف، اذ تركز ممارسات إدارة الجودة الاستغلالية بشكل أكبر على التحكم في العملية والحد من التباين ، بينما تؤكد ممارسات إدارة الجودة الاستكشافية بشكل أكبر على البحث عن طرائق وأساليب جديدة وحلول جديدة (Zhang & Wu,2014:91) . وفي الاتي نتناول ابرز هذه الممارسات من جانبي الاستكشاف والاستغلال:



• **التركيز على الزبون:** تعرف هذه الممارسة انها الدرجة التي تتفهم بها المنظمات باستمرار وتلبي احتياجات وتوقعات الزبون (Herzallah etal,2017:36) . ويعد مبدأ التركيز على الزبون من أهم مبادئ إدارة الجودة اذ يكون الزبون هو الحكم النهائي على جودة السلع والخدمات. ينبغي على اي منظمة ان تعرف حاجات زبائنها للوصول الى رضاهم . ايضا تحتاج المنظمات إلى تحديد احتياجات الزبون وتصميم الإنتاج الأنظمة لتلبية تلك الاحتياجات وقياس النتائج كأساس للتحسين . لإدارة الجودة المتعلقة بممارسات التركيز على الزبائن أهداف وغايات مختلفة . اذ تركز بعض ممارسات التركيز على الزبائن على تلبية متطلبات الزبائن بينما تركز بعض الممارسات على تحديد متطلبات الزبائن الجديدة .على الرغم من أن كلا العمليتين تسمى ممارسات التركيز على الزبائن ، إلا أنها تخدم أغراضًا مختلفة وقد تختلف فعاليتها اعتمادًا على السياق الذي تجد المنظمة نفسها فيه. تركز ممارسات الاستغلال على احتياجات ورغبات الزبائن الحالية . بينما تركز ممارسات الاستكشاف على تحديد احتياجات الزبائن الجديدة (Ndapwadza, 2021:33) . عندما تواجه المنظمات مواقف مختلفة ، يمكن أن يساهم أحد أنواع ممارسات الزبائن في الأداء أكثر من الآخر . تركز ممارسات الزبائن الموجهة نحو الاستغلال على احتياجات ورغباتهم الزبائن الحالية وبما يتوافق مع جودة المطابقة أو تلبية المواصفات .في المقابل تهدف ممارسات الزبائن الاستكشافية إلى تحديد احتياجات ورغباتهم الزبائن الجديدة .تحدث هذه الممارسات في المراحل الأولى من تصميم المنتج وتتوافق مع مفهوم "التصميم من أجل الجودة" ، حيث تصبح المشاركة المبكرة للزبون أمرًا حيويًا لفهم احتياجاته الناشئة (Zhang & Schroeder, 2014:85).

• **التركيز على العملية:** تعرف هذه الممارسة على انها مدى تحقيق المنظمة لوضوح العملية والخطوات ، واستخدام الصيانة الوقائية والرقابة الذاتية للعاملين ، واستخدام التقنيات الإحصائية والاختبار الآلي لتقليل التباين في العمليات (Herzallah etal,2017:36)

فالعملية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المرتبطة التي تهدف إلى تحقيق نفس النتائج مثل إنتاج سلعة أو خدمة للزبائن داخل أو خارج المنظمة .و يمكن النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من العمليات المترابطة أو كنظام وتركز إدارة الجودة على ضبط هذه العمليات وتحسينها . تتضمن ممارسات إدارة العمليات النشاطات الضرورية لتحقيق أداء متسق في العمليات الرئيسية و مساعدة المنظمات في تحديد فرص التحسين ، لذا فإن ممارسات إدارة العمليات لها أهداف مختلفة يمكن تمييزها عن طريق الاستغلال والاستكشاف حيث تركز ممارسات استغلال الجودة على زيادة التحكم والاتساق في العمليات الحالية ، بينما تركز ممارسات استكشاف الجودة على زيادة العمليات المتغيرة وتحسينها . يمكن عرض إدارة العمليات من وجهة نظر استغلالية واستكشافية (Ndapwadza, 2021:34).

يعكس اتجاه العملية التزام المنظمة بتعزيز موثوقية العمليات والتحكم فيها ، بينما تبحث في نفس الوقت عن طرق أفضل لتغييرها وتحسينها . يشمل التحسين المستمر رغبة المنظمات في الموثوقية والتحكم فضلا عن السعي للتعلم والتجريب، ويتضمن ممارسات تحليل العملية وإعادة الهندسة وحل المشكلات والتخطيط و التحقق وغيرها ، والذي يعكس أيضًا تركيز العملية لجهود التحسين .من ناحية اخرى تعمل ممارسات الجودة على تحسين الأداء التنظيمي من خلال التحكم في العمليات وتحسينها . قد لا تقتصر ممارسات إدارة العمليات على الأنشطة الضرورية لتحقيق أداء ثابت في العمليات الرئيسية فحسب ، بل تساعد أيضًا في تحديد الفرص المتاحة لتحسين العملية .على سبيل المثال يساعد التحكم الإحصائي في العمليات على مراقبة واستقرار العملية التي تؤدي إلى أداء يمكن التنبؤ به ، بينما تسعى ممارسات مثل إعادة هندسة عمليات الاعمال إلى تغيير العمليات وتحسينها . لذا للممارسات المتعلقة بإدارة العملية أهداف مختلفة يمكن تمييزها عن طريق الاستغلال والاستكشاف .بالنسبة لإدارة العمليات ، تركز الممارسات الموجهة نحو الاستغلال على زيادة التحكم والاتساق في العمليات الحالية ، بينما تركز الممارسات الموجهة نحو الاستكشاف على تغيير العمليات وتحسينها (Zhang & Schroeder, 2014:86)

• **التعليم والتدريب:** تعرف هذه الممارسة على انها الدرجة التي توفر بها المنظمة للعاملين التدريب الإحصائي وتدريب الاعمال والتدريب المرتبط بالجودة وتقنياتها (Herzallah etal,2017:36). تظهرت الدراسات أن المنظمات التي أنفقت أكثر على تدريب عمالها تتفوق على المنظمات التي تنفق أقل بكثير. لذا ، يعد نظام تطوير القوى العاملة القوي أمراً في غاية الأهمية ، وقد وجد أن التدريب والتعليم يلعبان دوراً مهماً في إدارة الجودة . يساعد التدريب العاملين على فهم متطلبات عملهم بشكل أفضل وتعزيز مهاراتهم في الوظيفة وتحسين كفاءة عملهم .تركز بعض جهود التدريب على تعزيز المعرفة المستخدمة في الوظيفة الحالية للعامل من أجل تحسين فعالية العامل وكفاءته .من ناحية أخرى تركز بعض ممارسات التدريب على المهارات المتعددة للعامل وتساعد جهود التدريب على تحسين أداءه .من منظور براعة الجودة ، (Ndapwadza, 2021:35).

تركز ممارسات استغلال التدريب على تحسين المهارات لمنصبيهم الوظيفي الحالي ، مما يساعد الموظفين على فهم متطلبات عملهم ويصبحوا أكثر كفاءة في عملهم . بالمقابل تؤكد ممارسات استكشاف التدريب على التدريب متعدد المهارات .من خلال التدريب متعدد المهام ، اذ يقوم العاملون بالتعلم من بعضهم البعض ، مما يساعدهم على التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة لمشاكل النظام المعقدة ، في التدريب متعدد المهارات ، يتعلم العمال مجموعة متنوعة من المهام ويحصلون على منظور أنظمة أوسع للمنظمة . وهذا يساعدهم على معالجة حلول أوسع على مستوى النظام وحلها وتطويرها ( Zhang & Schroeder , 2014:87).

• **فرق العمل:** هي طريقة لتحقيق مشاركة العاملين وتشجيع التعاون بينهم كأفراد أو مجموعات ( Herzallah etal,2017:36) . توفر الفرق فرصاً للأفراد لحل المشكلات التي قد لا يتمكنون من حلها بمفردهم ومساعدة المنظمات على الاستفادة من الأفكار والتقنيات والتفكير المتنوعة للعاملين وبالتالي تزويدها بالتعلم التنظيمي وتحسين الأداء . يمكن أن تكون الفرق وظيفية أو متعددة الوظائف .يمكن للفرق الوظيفية أن تحل المشكلات المتعلقة بعملياتها الفورية بشكل أفضل بينما تعمل الفرق متعددة الوظائف على نطاق أوسع لكسر الحواجز بين الأفراد والإدارات والخط ووظائف الموظفين .يمكن للفرق متعددة الوظائف أن تعمل بشكل أفضل في خلق المزيد من الأفكار المتنوعة والأفكار الإبداعية. (Ndapwadza, 2021:35).

### ثانياً: الجانب العملي Practical

يقدم هذا الجزء من البحث الفحص التفصيلي لمتغيرات البحث بدأً من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ، ومن ثم يتم اختبار فرضيات البحث للتحقق من صحتها ، وكم ثم الوصول الى مناقشة النتائج وكتابة الاستنتاجات والتوصيات بشكل المطلوب.

#### 1. التحليل الوصفي Descriptive analysis

يكشف التحليل الوصفي مدى تطبيق اوتوافر كل بعد ومتغير في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة ويستخدم المتوسطات و الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف في هذا التحليل ، ويحسب من خلال تقسيم مجموع الدرجات الجبري على عددها (البطش وابو زينة ، 2007 : 164)، التي يتم مقارنتها بالوسط الحسابي الموزون والتي احتسبت كالاتي (مجموع الاوزان ÷ عدد البدائل )  $3=5+4+3+2+1=5$  ، لكون مقياس لكرت الخماسي في البحث . اما تفسير النتائج الخاصة به فتتم من خلال طرح اقل قيمة بالمقياس من اعلى قيمة  $(5-1=4)$  ومن ثم تقسيم الناتج على اعلى قيمة لاستخراج طول الفئة  $(4/5=0.80)$  وعليه تفسر النتائج كما موضح في الجدول (1).

## جدول رقم (1) مدى التوافر

5	4	3	2	1
متوفر بمستوى مرتفع جدا 4.21-5	متوفر بمستوى مرتفع 3.41-4.20	متوفر بمستوى متوسط 2.61-3.40	متوفر بمستوى ضعيف 1.81-2.60	متوفر بمستوى ضعيف جدا 1.80-1

كما يعرض الجدول (2) التالي قيم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الوصفي. وتم استخدام الوسط الحسابي للدلالة على الاتجاه المركزي للبيانات، فضلا عن الإشارة إلى مستوى التوافر. في حين تم استخدام الانحراف المعياري لبيان التشتت في اجابات العينة.

## جدول (2) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات وابعاد البحث

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد والمتغيرات	
0.1180	0.4657	3.9458	التميز التشغيلي	المتغير المستقل
0.1330	0.5295	3.980	الممكنات الثقافية	البعد الاول
0.1501	0.5842	3.893	التحسين المستمر للعملية	البعد الثاني
0.1325	0.5291	3.994	المحاذاة المنظمة	البعد الثالث
0.1530	0.5991	3.917	نتائج الاعمال	البعد الرابع
0.113	0.4457	3.923	براعة الجودة	المتغير المعتمد
0.1127	0.4447	3.9472	ممارسات استكشاف الجودة	البعد الاول
0.1260	0.4915	3.9000	ممارسات استغلال الجودة	البعد الثاني

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يعكس الجدول (2) تقييم مستوى ابعاد البحث في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما يأتي :

## 1.1. التميز التشغيلي Operational Excellence

يكشف التحليل الوصفي مدى توافر مرتفع لمتغير التميز التشغيلي ويتضح ذلك من خلال درجة المتوسط العالي الذي بلغ (3.9458) وتشتت منخفض بلغ (0.4657) ، كما بلغ معامل الاختلاف (0.1180) يعكس ذلك نسبة الاتفاق المرتفعة على مدى التوافر لهذا المتغير ، ويتضمن التحليل الوصفي لهذا البعد وبالترتيب حسب الاهمية النسبية لكل منها بالاعتماد على معامل الاختلاف:

- المحاذاة المنظمة: بلغ متوسط درجة المحاذاة المنظمة في الملاعب المبحوثة (3.994) وانحراف معياري بلغ (0.5291) يعكس ذلك مدى توافر المرتفع المحاذاة المنظمة في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1325) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.
- الممكنات الثقافية : بلغ متوسط درجة الممكنات الثقافية في الملاعب المبحوثة (3.980) وانحراف معياري بلغ (0.5295) يعكس ذلك مدى توافر العالي للممكنات الثقافية في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1180) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.
- التحسين المستمر للعملية: بلغ متوسط درجة التحسين المستمر للعملية في الملاعب المبحوثة (3.893) وانحراف معياري بلغ (0.5842) يعكس ذلك مدى توافر المرتفع للتحسينات المستمرة للعملية في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1501) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.
- نتائج الاعمال : بلغ متوسط درجة نتائج الاعمال في الملاعب المبحوثة (3.917) وانحراف معياري بلغ (0.5991) يعكس ذلك مدى توافر المرتفع نتائج الاعمال في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1530) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.

## 2.1. براعة الجودة QualityAmbidexterity

يكشف التحليل الوصفي مدى توافر عالي لمتغير براعة الجودة ويتضح ذلك من خلال درجة المتوسط العالي الذي بلغ (3.923) وتشتت منخفض بلغ (0.4457) ، كما بلغ معامل الاختلاف (0.113) يعكس ذلك نسبة الاتفاق المرتفعة على مدى التوافر لهذا المتغير ، ويتضمن التحليل الوصفي لهذا البعد وبالترتيب حسب الاهمية النسبية لكل منها بالاعتماد على معامل الاختلاف:

- ممارسات استكشاف الجودة: بلغ متوسط درجة ممارسات استكشاف الجودة في الملاعب المبحوثة (3.9472) وانحراف معياري بلغ (0.4447) يعكس ذلك مدى توافر المرتفع ممارسات استكشاف الجودة في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1127) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.
- ممارسات استغلال الجودة: بلغ متوسط درجة ممارسات استغلال الجودة في الملاعب المبحوثة (3.9000) وانحراف معياري بلغ (0.4915) يعكس ذلك مدى توافر المرتفع ممارسات استغلال الجودة في الملاعب الاستراتيجية المبحوثة كما بلغ معامل الاختلاف (0.1260) وينعكس ذلك على وجود نسبة اتفاق مرتفعة بين المستجيبين.

2. اختبار الفرضيات:- تهدف هذه المرحلة إلى توثيق وتحليل العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث المختلفة، مع التحقق من صحة الافتراضات المقدمة. وتلعب هذه العملية دوراً هاماً في توجيه النتائج والتوصيات بشكل دقيق بناءً على الأدلة الإحصائية الظاهرة في الجدول (3). الذي يبين نتائج اختبار علاقة التأثير بين ابعاد التميز التشغيلي في ممارسات استكشاف الجودة ، فبلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعد الممكنات الثقافية (  $\beta=0.45, sig=0.000$  ) وهو الاقوى تأثير من بين ابعاد التميز التشغيلي ، يليه بعد نتائج الاعمال وقد بلغت قوة التأثير (  $\beta=0.29, sig=0.000$  ) ، يليه بعد المحاذاة المنظمة (  $\beta=0.16, sig=0.025$  ) ، في حين لم تكن النتائج معنوية لبعد تحسين المستمر للعملية حسب قيمة معامل بيتا (  $\beta=0.12, sig=0.083$  ) . اما بخصوص القوة التفسيرية للنموذج والتي يعبر عنها بمعامل التفسير فقد بلغت قيمته (  $R^2=0.76$  ) بمعنوية احصائية ايضاً تامة (  $P=0.000$  ) ، بمعنى ان (76%) من تباين ممارسات استكشاف الجودة يفسره ابعاد متغير التميز التشغيلي (الممكنات الثقافية ، والمحاذاة المنظمة ، ونتائج الاعمال) . اذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول هذه الفرضية. اما فيما يخص الفرضية الثانية المبينة نتائجها في الجدول (3) لإختبار علاقة التأثير بين ابعاد التميز التشغيلي في ممارسات استغلال الجودة ، فبلغت قوة التأثير وحسب قيمة معامل بيتا لبعد التحسين المستمر للعملية (  $0.41, \beta=0.000, sig=0.000$  ) وهو الاقوى تأثير من بين ابعاد التميز التشغيلي في بعد ممارسات استغلال الجودة، يليه بعد نتائج الاعمال وقد بلغت قوة تأثيره (  $\beta=0.26, sig=0.003$  ) ، يليه بعد الممكنات الثقافية (  $\beta=0.19, sig=0.046$  ) . في حين لم تكن النتائج معنوية لبعد المحاذاة المنظمة (  $\beta=0.12, sig=0.142$  ) . اما بخصوص القوة التفسيرية للنموذج والتي يعبر عنها بمعامل التفسير فقد بلغت (  $R^2=0.68$  ) بمعنوية احصائية ايضاً تامة (  $P=0.000$  ) ، بمعنى ان بعد التميز التشغيلي يفسر 68% من التغيرات التي تطرأ على ممارسات استغلال الجودة عبر ابعاده (التحسين المستمر للعملية ، ونتائج الاعمال ، والممكنات الثقافية) . اذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول هذه الفرضية

3.

جدول رقم (3) اختبار الفرضيات

معنوية نموذج الاختبار P	احصاءة اختبار النموذج F	معامل التفسير R <sup>2</sup>	معنوية المعلمة Sig.	احصاءة اختبار المعلمة T	معلمة الانحدار B	المؤشرات الاحصائية
مسارات الانحدار (الفرضيات)						
الفرضية الاولى						
.000	81.105	.76	.000	5.669	.45	الممكنات الثقافية -> ممارسات استكشاف الجودة
			.083	1.752	.12	التحسين المستمر للعملية -> ممارسات استكشاف الجودة
			.025	2.273	.16	المحاذاة المنظمة -> ممارسات استكشاف الجودة
			.000	3.961	.29	نتائج الاعمال -> ممارسات استكشاف الجودة

الفرضية الثانية						
.000	53.594	.68	.046	2.021	.19	الممكنات الثقافية --- ممارسات استغلال الجودة
			.000	5.276	.41	التحسين المستمر للعملية --- ممارسات استغلال الجودة
			.142	1.478	.12	المحاذاة المنظمة --- ممارسات استغلال الجودة
			.003	3.026	.26	نتائج الاعمال --- ممارسات استغلال الجودة

المصدر : اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

### ثالثا: الاستنتاجات والتوصيات: Conclusions and Recommendations:

#### 1. الاستنتاجات :

- أ- أظهرت الملاعب الاستراتيجية المبحوثة قدرتها على الاهتمام بالممكنات الثقافية في دعم التميز التشغيلي بالمرتبة الاولى ، من خلال اهتمام ودعم الادارة العليا بالاحداث الرياضية والتوجيه المستمر والاستفادة من التغذية العكسية اولا بأول .
- ب- تستند الملاعب الاستراتيجية المبحوثة في دعم التميز التشغيلي من خلال التحسين المستمر للعملية ، نظرا لوجود وثائق تدعم العمل اليومي وتحديد المسؤوليات.
- ت- تذهب الملاعب الاستراتيجية المبحوثة باتجاه المحاذاة المنظمة لتعزيز التميز التشغيلي ، من خلال التواصل المستمر والسلس بين المستويات الادارية وفهم ادوار وسلوكيات العاملين لتحقيق الاستراتيجية .
- ث- ثبت توظيف الملاعب الاستراتيجية المبحوثة لنتائج الاعمال في دعم التميز التشغيلي ، وذلك من خلال تشجيع ادارات الملاعب على مناقشة نتائج الاحداث الرياضية بعد انتهائها ، و فهم واضح لمقاييس العمل المرتبطة بكل شعبة من شعب الملعب .
- ج- اثبتت الملاعب الاستراتيجية المبحوثة التوجه نحو استكشاف ادارة العملية بشكل اكبر من استغلال ادارة العملية لدعم براعة الجودة وذلك من خلال سعي ادارات الملاعب جاهدة للاهتمام بجميع جوانب الاحداث الرياضي واعترافهم بالتحسين المستمر وتأثيره على الاداء ، فضلا عن الاهتمام بالصيانة الوقائية .فضلا عن استكشاف التدريب والتعليم اكبر من استغلال التدريب والتعليم في تعزيز براعة الجودة ، من خلال التطلعات المستقبلية لتنوع المهام للعاملين في هذه الملاعب والاهتمام بالتدريب المتقاطع لمساعدة في التكيف المرن في اوقات الذروة .
- ح- بينت الملاعب الاستراتيجية المبحوثة اهتمامها باستغلال التركيز على الزبون اكثر من استكشاف التركيز على الزبون لدعم براعة الجودة ، وذلك من خلال توظيف الموارد الحالية في ذلك كألاهتمام بالتقييم المستمر للمتفرجين واللاعبين وتحديد احتياجاتهم والتعامل مع الشكاوى المقدمة.فضلا عن التركيز على استغلال فرق العمل بشكل اكبر من استكشاف فرق العمل للمساهمة في براعة الجودة ، وذلك من خلال اهتمام ادارات هذه الملاعب بتوظيف العمل الفرقي الحالي لحل المشكلات والتداول بشأن الافكار و المقترحات التي يتطلبها الموقف .
- خ- قبول فرضية البحث التي تنص على: يؤثر التميز التشغيلي بأبعاده ( الممكنات الثقافية ، التحسين المستمر للعملية ، المحاذاة المنظمة ، نتائج الاعمال ) تأثيرا ذو دلالة معنوية احصائياً في ممارسات استكشاف الجودة معا. مما ينعكس في ان الملاعب الاستراتيجية المبحوثة تتطلع الى تبني ممارسات مستقبلية لاستكشاف الجودة وخاصة بالنسبة للممارسات استكشاف ادارة العملية واستكشاف التعليم والتدريب.
- د- قبول فرضية البحث التي تنص على:( يؤثر التميز التشغيلي بأبعاده ( الممكنات الثقافية ، التحسين المستمر للعملية ، المحاذاة المنظمة ، نتائج الاعمال ) تأثيرا ذو دلالة معنوية احصائياً في ممارسات استغلال الجودة معا. مما ينعكس في ان الملاعب الاستراتيجية المبحوثة تتطلع الى تبني ممارسات مستقبلية لاستكشاف الجودة وخاصة بالنسبة للممارسات استكشاف التركيز على الزبون و استغلال فرق العمل.

## 2. التوصيات :

- أ- ضرورة الاهتمام بأعداد خطة التدريب لكل ملعب من الملاعب الاستراتيجية المبحوثة من قبل ادارة الملعب وموظفيها . ثم ترفع الى شعبة التخطيط والمتابعة في دائرة شؤون الاقاليم والمحافظات ، ويمكن ان يتم ذلك بأعمام الوثائق الخاصة باعداد الخطة على هذه الملاعب مع عقد ورشة من قبل شعبة المذكورة ومن ثم تفويض اعدادها من قبل الملعب .
- ب- ضرورة الاهتمام بتوثيق قاعدة بيانات تخص محاضر الاجتماعات المنعقدة ويستحسن تثبيت محاور ثابتة للمناقشات في الاجتماعات على ان تصنف لاجتماعات تناقش مشكلات معينة وحلول ، واجتماعات تناقش افكار ومقترحات للتطوير والتحسين ، واجتماعات طارئة .
- ت- لضمان عدم تكرار الحالات السلبية والمشكلات التي يمكن ان تتكرر خلال اقامة الاحداث الرياضية يمكن انشاء سجل بأبرز هذه الاحداث لكل ملعب وتعميمه على بقية الملاعب للاستفادة من تجاربهم في تفاديها .
- ث- ضرورة اعادة النظر في الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للملاعب من قبل دائرة شؤون الاقاليم والمحافظات لينعكس على سهولة وانسيابية الاعمال بايجابية .
- ج- ضرورة الاهتمام وتوظيف ممارسة استكشاف فرق العمل من خلال التوجه نحو تنوع الفرق في الملاعب .
- ح- تحتاج ادارة الملاعب المبحوثة تضمين ادوات الجودة المتقدمة في عملياتها لادارتها .
- خ- ضرورة العمل على انشاء نظام يعد ويحدث اعداد الداخلين الى الملعب لضمان السيطرة على التدفق المتناسب مع طاقة الملعب الاستيعابية .
- د- ضرورة اهتمام الملاعب المبحوثة الى اساليب متجددة لاستكشاف حاجات جديدة للمتفرجين والاعبين وحتى جذب جهات راعية جديدة .

## المصادر العربية:

1. ابو زينة ، فريد كامل والشايب، عبد الحافظ(2007)، **مناهج البحث لعلمي : الاحصاء في البحث العلمي** ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان.

## References:

1. Asif, M., & de Vries, H. J. (2015). Creating ambidexterity through quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1226-1241.
2. Bicheno, J. & Holweg, M., (2016). *The Lean Toolbox A Handbook for Lean Transformation*, Fifth edition, Buckingham, England.
3. García, J.Á., Rama, M.D.L.C.D.R. & Alonso, M.V., (2014). The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16, pp.351-373.
4. Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L.J. & Munoz Rosas, J.F., (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), pp.1496-1519.
5. Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
6. Jayanagara, O. & Hartanto, H., (2022), August. The Influence of Quality Ambidexterity on Cost Leadership, Differentiation, Focus, Dynamic Capabilities and Its Implications on Financial Performance (Empirical Study on Oil Drilling Companies in Indonesia). In *Proceeding National Conference Business, Management, and Accounting (NCBMA)* (Vol. 5, pp. 384-412).
7. Jon,M,(2012), *The Shingo Prize for Operational Excellence, Model & Application Guidelines*, Huntsman School of Business Utah State University.
8. Jon,M,(2020), *The Shingo Model*, Huntsman School of Business Utah State University.
9. Kenneth E.Rizzo,(2011),*Operational Excellences Series*,printing Industries of America.





10. Kess, P., & Kropsu-Vehkaperä, H. (2016). Rapid Operational Excellence Analysis with a Maturity Model Tool. In *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016* (pp. 1077-1086). ToKnowPress.
11. Köhler, S., Friedli, T. & Basu, P., (2020). Operational excellence in pharmaceutical quality control labs: driver of an effective quality system. *Journal of Pharmaceutical Innovation*, 15, pp.138-154.
12. Luzon, M. D. M., & Pasola, J. V. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*.
13. [MWM](#), Madison Wells Media,(2018), Measure What Matters: Baldrige, Shingo, and QPIC.
14. Năftănăilă, I., Radu, C., & Cioană, G. (2013). Operational excellence—A key to world-class business performance. *Studies in Business and Economics*, 8(3), 133-140.
15. Ndapwadza, T., (2021). Quality Exploitation and Quality Exploration: A model for selecting best QM practices mix for minerals testing laboratories operating in different environmental uncertainty contexts.
16. Østebø, R., Selvik, J.T., Naegeli, G. & Ciliberti, T., (2018), ISO Standards to Enable reliable, Safe and Cost-Effective Technology Development, Project Execution and Operational Excellence. In *Offshore Technology Conference* (p. D041S049R002). OTC.
17. Pertusa-Ortega, E. M., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & Lopez-Gamero, M. D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720.
18. Plenert, G. J. , (2017). Discover excellence: An overview of the Shingo model and its guiding principles
19. Rafailidis, A., Trivellas, P. & Polychroniou, P., (2017). The mediating role of quality on the relationship between cultural ambidexterity and innovation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), pp.1134-1148.
20. Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M. L. (2010). Management in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity. *Management*, 13(3), 128-150.
21. Slack, N., & Lewis, M. (2015). *Operations strategy*. Pearson UK, Fourth Edition,
22. Zhang, D. (2009). Quality exploitation versus quality exploration: Measurement, antecedents, and performance implications. University of Minnesota.
23. Zhang, D., & Wu, S. J. (2014). The focus of quality management practices: A national culture perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 91.
24. Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2014). Customizing quality management practices: a conceptual and measurement framework. *Decision sciences*, 45(1), 81-114.