

القيادة الحريصة وأثرها في تحقيق التحسين المستمر
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة المستقبل

Careful leadership and its impact on achieving continuous improvement
An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Future University

أ.د نغم علي الصائغ
Nagam Ali Jasm
م.د احمد عبد الحسن الابراهيمى
Ahmed Abdel Hassan Al-Ibrahimi
Ahmed.abdilhussan@uomus.edu.iq nagam_aja@uomustansiriyah.edu.iq
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
جامعة المستقبل
الكلمات الرئيسية: القيادة الحريصة، التحسين المستمر، جامعة المستقبل.

Keywords: Careful leadership, continuous improvement, University of the Future..

المستخلص

يهدف البحث الى بيان طبيعة العلاقة بين القيادة الحريصة وإجراءات التحسين المستمر التي تتبناها المنظمة قيد البحث حيث تشير القيادة الحريصة الى التركيز على العلاقات من خلال الاستماع المتأني إلى الآخرين وفهمهم والتعاطف معهم ودعمهم، وتمكين التابعين من الشعور بالتقدير والاحترام والاهتمام، حتى يتمكنوا من الوصول إلى إمكاناتهم والقيام بعملهم بأفضل ما يمكن، اذ تواجه المنظمات العراقية مشكلة في عدم قدرتها على نشر ممارسات التحسين المستمر في بيئة اعمالها لذا يحاول البحث الحالي ردم هذه الفجوة عبر تقديم القيادة الحريصة كأداة لنشر التحسين المستمر في بيئة المنظمة ومن اجل تحقيق اهداف البحث قام الباحثين بتوزيع (125) استبيان على العاملين في جامعة المستقبل الاهلية تم استرجاع (112) استبيان كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (100) وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها ان القيادة الحريصة تؤثر إيجابيا في تحقيق التحسين المستمر فيما قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها على المنظمات العاملة في مجال التعليم العالي تبني ممارسات القيادة الحريصة لأنها تسهم في رفع معنويات العاملين وخلق روح الفريق وتحفيز السلوكيات الإيجابية لديهم

Abstract:

The research aims to clarify the nature of the relationship between careful leadership and the continuous improvement procedures adopted by the organization under study, as careful leadership refers to focusing on relationships through careful listening to others, understanding them, empathizing with them and supporting them, and enabling followers to feel appreciated, respected and cared for, so that they can reach their potential. And to do their work as best as possible, as Iraqi organizations face a problem in their inability to spread continuous improvement practices in their business environment. Therefore, the current research attempts to bridge this gap by providing careful leadership as a tool to spread continuous improvement in the organization's environment. In order to achieve the research objectives, the researchers distributed (125 A questionnaire was conducted on employees at

Al-Mustaqbal Private University. (112) questionnaires were retrieved, of which (100) were valid for statistical analysis. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which is that careful leadership has a positive impact on achieving continuous improvement. The research presented a set of recommendations, the most important of which is for organizations working in... The field of higher education adopts careful leadership practices because they contribute to raising employee morale, creating team spirit, and motivating their positive behaviors

المحور الأول/ منهجية البحث المقدمة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بواسطتها تساؤلات البحث، والتي تمثل اشكاليته الفكرية، كما يتضمن ايضاحاً لأهميته واهدافه ومخططه الفرضي، وكذلك سيقدم ايضاحاً لمتغيرات البحث ونوع المنهج البحثي الذي سيسلكه وحدوده مجتمعه وعينته:

اولاً - مشكلة البحث: يمكن للقيادة مساعدة الموظفين على رؤية الجانب الإيجابي للأحداث الصعبة أو تأطير المشكلات الصعبة كفرص للتعلم، وبالتالي يستطيع القادة التأثير على النتائج حتى عندما تكون الفرق في خضم ظروف صعبة. تمثل هذه التحديات فضلاً عن مجموعة من الفرص الناشئة الأخرى للباحثين والممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية الطرق التي يمكن لمجالنا من خلالها التأثير على سياق ومستقبل التفاعل البشري في العمل (Shuck, et al, 2019: 2). مما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: **ما هو تأثير القيادة الحريصة في تحقيق التحسين المستمر في المنظمة قيد البحث؟**

ثانياً - أهمية البحث: يركز هذا البحث على بيئة المنظمات التعليمية، اذ سيتم تحليل بعض المتغيرات التي لها تأثير على إدارة المنظمة. سيقدم هذا البحث نظرة عامة حول متغيرات (القيادة الحريصة والتحسين المستمر) وعلاقتها، وتستفيد من نتائج هذا البحث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فيما يتعلق بكيفية التعامل مع السلوكيات الحريصة، وكيفية الاستفادة من قدرات العاملين في تقديم أفضل الخدمات للزبائن. وعلاوة على ذلك يمكن ايجاز أهمية البحث بما يلي: **وتتمثل أهمية البحث بما يأتي:**

- 1- يتناول القيادة الحريصة كمتغير أساس لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين وهو ما يجعل الباحث يخوض به تجريباً لدراسة العلاقة بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر.
- 2- يساهم البحث الحالي في معالجة معوقات التي قد تواجه المنظمات التعليمية من حيث اتباع نمط القيادة الحريصة التي تساهم في تطوير وتعزيز السلوكيات التنظيمية في المنظمة قيد البحث.
- 3- يساهم نمط القيادة الحريصة في تعزيز التحسين المستمر وتحقيق استدامته حيث يركز البحث على كيفية ان تقوم المؤسسات التعليمية ومنها المنظمة قيد البحث بتفعيل السلوكيات التنظيمية الايجابية من خلال ابعاد القيادة الحريصة.
- 4- يقدم البحث اسهاماً في تقديم إطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال القيادة الحريصة والتحسين المستمر.
- 5- يسعى البحث إلى محاولة زيادة وعي إدارة المنظمة قيد البحث بأهمية تبني نمط القيادة الحريصة كفلسفة عمل وكيف تأثيرها على سلوكيات العاملين.

6- من الممكن الاستفادة من البحث الحالي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبصورة مناسبة من خلال اتباع ابعاد القيادة الحريصة لتحسين مكان العمل.
ثالثاً - اهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي تدفع القيادة الحريصة وتأثيرها على التحسين المستمر كمتغير تابع من خلال:

1- يسعى البحث الى توضيح المفاهيم والمضامين المتعلقة بالقيادة الحريصة وتأثيرها في التحسين المستمر وتحليل الإسهامات، والمركزات المفاهيمية، لمتغيرات البحث الرئيسية.

2- كيفية توظيف القيادة الحريصة للمنظمة من خلال الحصول على المعرفة الجديدة التي تسهم في الرغبة تفعيل التحسين المستمر.

3- تحفيز ادارة المنظمة قيد البحث حول الكيفية التي تساعد على تطوير توجهاتهم في تحسين الخدمات التعليمية المقدمة للمجتمع.

4- بحث وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث في المنظمة قيد البحث، والاستفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المنظمات ضمن الوزارة المعنية.

5- توضيح علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

رابعاً - متغيرات البحث ومقاييسها: اعتمد البحث الحالي الاستبانة مصدراً رئيسياً لجمع البيانات والتي تم تطويرها استناداً الى مقاييس علمية مرتبطة بموضوع البحث، وهذه المقاييس تعد من المقاييس الاجنبية المعتمدة في مجالها. وعلى الرغم من أن هذه المقاييس هي مقاييس اجنبية معتمدة، قد تم بيان قياس مدى ملائمتها لبيئة مديرية البلديات. إذ تألفت أداة البحث من متغيرين رئيسيين. وفي أدناه وصفها على وفق موقعها في مخطط البحث، كما موضح في الجدول (1) لبناء مقاييس البحث.

أ- ابعاد القيادة الحريصة: تم الاعتماد على مقياس (Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022); في

قياس ابعاد القيادة الحريصة، وهو مقياس يتألف من (15) فقرة، موزعة على (3) متغيرات فرعية

ب- التحسين المستمر: تم الاعتماد على مقياس (Beyhan et al 2019) في الدراسة الحالية لقياس

ابعاد التحسين المستمر عبر (20) فقرة، موزعة على (4) متغيرات فرعية.

الجدول (1) بناء مقياس أداة البحث

ت	المتغير	ت	البعد	المقاييس
أ	القيادة الحريصة	1	التمكين المستند الى الثقة	Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022
		2	تعاطف والتواضع	
		3	التعاون الايثاري	
ب	التحسين المستمر	1	إدارة العمليات التشغيلية	Beyhan et al 2019
		2	الرقابة التنظيمية	
		3	إدارة جودة الموردين	
		4	دعم الإدارة العليا	

2- سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

لا اتفق إطلاقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

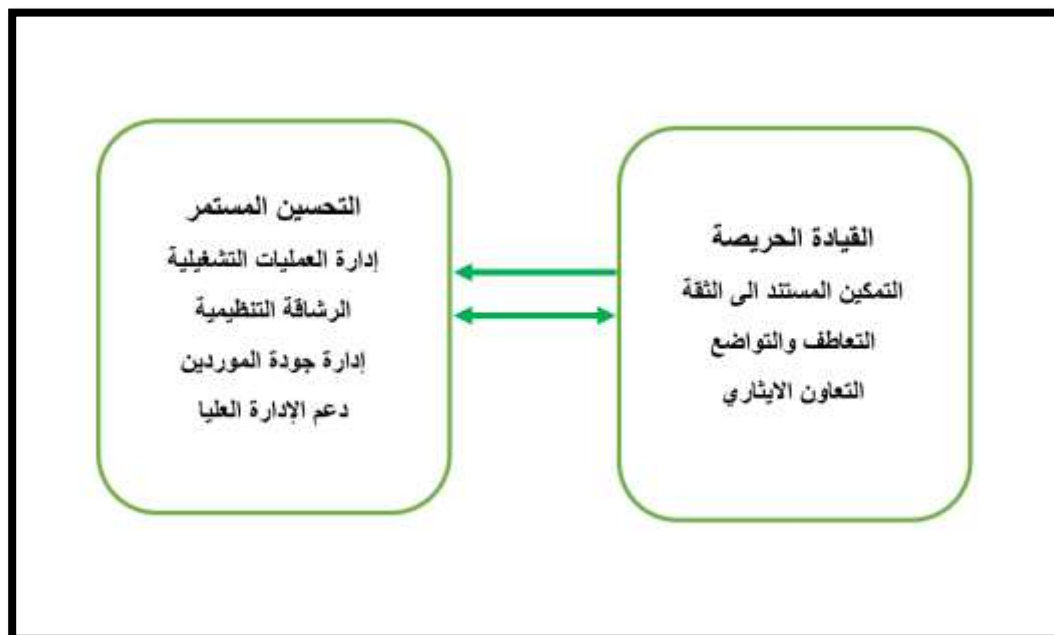
خامسا: فرضيات البحث: يسعى البحث الى اختيار مجموعة من الفرضيات وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط بين التمكين المستند الى الثقة والتحسين المستمر.
 2. توجد علاقة ارتباط بين التعاطف والتواضع والتحسين المستمر.
 3. توجد علاقة ارتباط بين التعاون الايثاري والتحسين المستمر.
- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الحريصة معنويا في التحسين المستمر. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يؤثر التمكين المستند الى الثقة معنويا في التحسين المستمر.
 2. يؤثر التعاطف والتواضع معنويا في التحسين المستمر.
 3. يؤثر التعاون الايثاري معنويا في التحسين المستمر.
- سادسا: المخطط الفرضي للبحث: جرى صياغة مخطط البحث الفرضي من خلال بحث العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاته والتي اوضحت متغيري البحث. فضلاً عن الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها، فيما يخص المتغير المستقل (القيادة الحريصة) من خلال ابعاده الثلاثة (التمكين المستند الى الثقة، التعاطف والتواضع، التعاون الايثاري) بالاعتماد على دراسة (Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022) في حين يخص المتغير التابع (التحسين المستمر) بأبعاده الاربعة (إدارة جودة الموردين، الرقابة التنظيمية، إدارة العمليات التشغيلية، دعم الإدارة العليا) بالاعتماد على دراسة (Beyhan et al 2019) اذ يوضح الشكل ادناه حركة متغيرات البحث، ويوضح كذلك ان القيادة الحريصة بأبعادهما تؤثر بالمتغير التابع التحسين المستمر بأبعادهما.

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



سابعا: منهج البحث: ان موضوع البحث واهدافه يمارس دوراً هاماً في اختيار المنهج، لذا يشير اسلوب البحث الى التفكير والعمل الذي اعتمده الباحث لعرض وتحليل افكاره وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة وعلى وفق أهداف البحث وطبيعة متغيراته.

اذ اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على اساس اخذ الآراء بعض من موظفين مديرية بلديات المثنى والتي تكون عينة ممثلة عن الدائرة ككل، تم الاعتماد على الاستبانة بعد توفير البيانات والمعلومات لسبب ان الاستبانة أكثر استخداماً من قبل الباحثين.

ثامنا: حدود البحث: لبحثنا حدود مكانية وزمانية وبشرية عديدة سوف يتم توضيحها وكما يأتي: الحدود المعرفية: ان نطاق المعرفي يتضمن ما يأتي: ابعاد القيادة الحريصة وابعاد التحسين المستمر. الحدود المكانية: ان نموذج الدراسة وفرضياتها اختير لها ميدان مكاني في البيئة العراقية وهو جامعة المستقبل.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة لتوزيع وجمع الاستبانة النهائية من تاريخ 1 / 3 / 2023 الى غاية 2023/7/1

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على عينة من العاملين في جامعة المستقبل البالغ عددهم (100) عاملاً

تاسعا: الاساليب والوسائل الاحصائية: استخدم في هذا البحث مجموعة من الادوات والوسائل الاحصائية للاستفادة من عملياتها الرياضية لغرض التأكيد من صحة فرضيات البحث، ومنها برنامج (SPSS v.22)، لقياس معامل التفلطح لتحديد ارتفاع قمة التوزيع، ومعامل الالتواء لتحديد مدى تماثل البيانات، ومعامل الفاكرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى الفقرات، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت اجابات العينة، وقد تم استعمال برنامج Smart PLS لاختبار فرضيات البحث.

المحور الثاني/ الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول/ الإطار النظري للقيادة الحريصة

أولاً: مفهوم القيادة الحريصة: لفهم الدعائم الأساسية ومفهوم الحرص بشكل أفضل، وضع الباحثون الحرص كإطار نظري منظم، يُعرّف بأنه استجابة جماعية لحادث معين من المعاناة الإنسانية. يستلزم هذا التعريف تنسيق التراحم في سياق تنظيمي معين. على وجه التحديد، تم تعريف الحرص بشكل أساسي في التركيز الثلاثي الأجزاء على النحو التالي: "... ملاحظة معاناة شخص آخر، والشعور التعاطفي بألم شخص آخر، والتصرف بطريقة لتخفيف المعاناة". لا يقتصر الحرص على تقييم الموقف فحسب، بل يشمل أيضاً عنصراً سلوكياً نشطاً. هذا المكون النشط هو الذي يميز الحرص عن التركييات المماثلة، مثل التعاطف empathy والعاطفة emotion، على الرغم من حقيقة أن كلا من العاطفة والتعاطف قد تكون جزءاً لا يتجزأ من تجربة الحرص (Shuck, et al, 2019:4).

الحرص هو صفة وجود نوايا إيجابية واهتمام حقيقي بالآخرين، إن الحرص في القيادة يخلق روابط أقوى بين الافراد، إنه يحسن التعاون ويرفع مستويات الثقة ويعزز الولاء. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسات أن القادة الحريصون يُنظر إليهم على أنهم أقوى وأكثر كفاءة. بالحكمة، نعني الكفاءة القيادية، والفهم العميق لما يحفز الافراد وكيفية إدارتهم لتحقيق الأولويات المتفق عليها. القيادة مهمة صعبة. لكي تكون فعالة، غالباً ما تتطلب دفع الأجندات، وإعطاء ردود فعل صارمة، واتخاذ قرارات صعبة تخيب آمال الافراد، وفي بعض الحالات، تسريح الأشخاص. لا يمكن أن يأتي إظهار الحرص في القيادة على حساب الحكمة والفعالية. القائد بحاجة لخليهما. القيادة الحريصة الحكيمة هي القدرة على فعل الأشياء

الصعبة بطريقة انسانية (Hougaard, et al, 2020: 3). أن القيادة الحريصة تدور حول القيادة بالعقل والقلب، لذا فهي تتعلق بالتوازن بين القيادة مع اللطف ولكن أيضاً بالصدق والاتساق والشجاعة لتحدي السلوكيات غير الرحمة تجاه أصحاب المصلحة الآخرين (Ali, & Terry, 2017: 78). تدرك القيادة الحريصة أنه يجب على الفرد إعطاء الأولوية لرعاية نفسه ليكون قادراً على رعاية الآخرين. تعد القدرة على التواصل مع الآخرين وتقبل عيوبهم أمراً مهماً للقيادة الحريصة، مما يساعد القادة على فهم سبب طلب الآخرين أكثر من الكلمات الإيجابية وحسن النية. تشير هذه إدارة العملية التشغيلية إلى الفرق بين القيادة الحريصة وأنماط القيادة الأخرى. لذلك، تصبح أداة للسعي وراء تفوق الأفراد واحترام الواجب وخلق قيمة لأصحاب المصلحة (Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022: 2).

يتم تعريف القيادة الحريصة على أنها القيادة التي تعزز صفات مثل الإيثار والنزاهة والتواضع والحكمة، إلى جانب تقدير الآخرين وتمكينهم (Sansó, et al, 2022: 3). كما يتم تعريف القيادة الحريصة على أنها قيادة تجسد فعل الحب والرعاية ونكران الذات وتمكن انشاء منظمة راعية وداعمة (Ramachandran, et al, 2023: 2).

ثانياً: أهمية القيادة الحريصة: لقد درس العلماء على نطاق واسع وشرحوا مزايا المنظمات التي تظهر القيادة الحريصة إذ تتمثل أهمية القيادة الحريصة بالآتي: (Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022: 2)

- 1- تساعد فوائد القيادة الرحيمة، أي القادة الذين يرتكبون أفعالاً حريصة والقادة الذين يظهرون وينخرطون في أعمال التعاطف الحقيقي، في الحفاظ على الموظفين خلال المواقف الصعبة وتسهيل التعافي السريع.

- 2- يمكن أن تحسن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وتعرضهم لمشاعر إيجابية مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الصحة وتقديم خدمة الزبائن بشكل أفضل.

- 3- لدى القائد الحريصون مصلحة حقيقية في رؤية العاملين لا يؤدون فقط بل يزدهرون.

ثالثاً: أبعاد القيادة الحريصة: يتم تحديد أبعاد القيادة الحريصة بالآتي: (Chaiprasit, & Rinthaisong, 2022: 3)

- 1- **التمكين المستند الى الثقة trust-based empowerment** : يتم تعريف التمكين القائم على الثقة بأنه علاقة قائمة على الحقيقة والثقة، والتي توفر للموظفين الفرص والمبررات للشعور بالإنجاز. يجب على القادة تقييم ظروف الموظفين من خلال وضع أنفسهم في مكان الموظفين لإثبات مراعاة الحرص.

- 2- **التعاطف والتواضع Empathy and humility**: يمكن للقادة الذين يظهرون تواضعاً متسامحاً واحتراماً لوجهات النظر المتنوعة تعزيز التمكين القائم على الثقة.

- 3- **التعاون الإيثاري altruistic cooperation**: يظهر التعاون الإيثاري من خلال قيام القادة بأعمال نكران الذات للآخرين، وتزويد الأعضاء بالدعم لاحتياجاتهم، والقيادة من خلال كونهم قدوة يحتذى بها.

المبحث الثاني/ الإطار النظري للتحسين المستمر

أولاً: مفهوم التحسين المستمر: يعد مدخل التحسين المستمر فلسفة للتحسين التدريجي المستمر للعمل نشأ في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية باسم **kaizen** في صيغتها الأصلية هي الكلمة اليابانية التي تعني التحسين أو التغيير للأفضل وتركز على التحسين المستمر لجميع الوظائف والأنظمة والعمليات داخل المنظمة (Todorovic, et al 2019:1) ويعد (Masaaki Imai, 1986) ابو التحسين المستمر الذي قال: ان مفتاح النجاح التنافسي الياباني هي استراتيجية التحسين المستمر وهي المفهوم الوحيد الأكثر أهمية في الإدارة اليابانية الذي يشمل الجميع – "الإدارة العليا والمديرين والعاملين". وبالنظر إلى أن التحسين المستمر هو محل اهتمام الجميع لذلك قررت السلطات اليابانية على المنظمات

قضاء ما لا يقل عن 50٪ من وقتها في الأنشطة المتعلقة بالتحسين والتطوير (Khayum, 2015:1424) ان السؤال الحيوي لمنظمات اليوم هو كيف يمكنها البقاء على قيد الحياة في ظل المستويات المتزايدة من القدرة التنافسية؟ من أجل تحقيق نمو مستدام في هذه البيئة التنافسية، فإن الابتكار هو العامل الرئيسي إذ تم استخدام مصطلح الابتكار في الأدبيات لوصف كل من العملية التي تستخدم المعرفة والتقنيات والعمليات الجديدة لتوليد منتجات جديدة بالإضافة إلى المنتجات الجديدة أو المحسنة نفسها (Porter, 1998:79). إن الابتكار ليس العامل الوحيد المهم لنجاح المنظمات فالتحسين المستمر عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمة، وأن فهم العلاقات بين التحسين المستمر والابتكار قد يفسر أسباب النجاح ولكن بدون وجود ثقافة التحسين المستمر للمنظمات الفردية، لا يمكن أن تكون فوائد الابتكار مستدامة (Beyhan, et al 2019:2). كما يكمن مفتاح التحسين المستمر في الابتكارات الصغيرة والأفكار الإبداعية للموظفين التي غالباً ما تكون نتائجها دقيقة وبالكاد تكون مرئية على المدى القصير بالتالي يمكن القول إن التحسين المستمر يشير إلى تغييرات صغيرة وجهود لا نهاية لها للتغيير. تتمثل الآثار الأكثر أهمية لتطبيق التحسين المستمر في الإنتاجية والجودة وتحسين الكفاءة وخفض التكاليف والتخلص من الهدر والسلامة في مكان العمل وما إلى ذلك باختصار التحسين المستمر هو مصدر وطريقة وتقنية لا تنضب لتحقيق التميز في الأعمال (Ramezani & Razmeh, 2014: 44) يتم تعريف التحسين المستمر على أنه "تحسين تدريجي يشمل الجميع في المنظمة (بما في ذلك العمال والمديرون) يحدث التحسين المستمر يومياً لجميع الإدارات (Hill, 2017: 54) ان التحسين المستمر هو العملية المخططة والمنظمة والمنتظمة للتغيير المستمر والمتزايد على مستوى المنظمة للممارسات الحالية التي تهدف إلى تحسين أداءها (Beyhan, et al 2019: 2). مما سبق يمكن تعريف التحسين المستمر على أنه " فلسفة إدارية تهدف الى تشجيع العاملين في جميع مستويات المنظمة على اجراء تحسينات تدريجية ومبتكرة في العمليات والمنتجات مما يؤدي الى رضا الزبائن وولائهم. **ثانياً: ابعاد التحسين المستمر:** تم اختيار ابعاد التحسين المستمر التي قدمها (Beyhan et al 2019) وتتمثل بالآتي:

1- **ادارة العمليات التشغيلية:** تحتاج المنظمات إلى إتقان بيئة الأعمال المتقلبة بفرصها وتهديداتها لضمان النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل، لم يعد التحول السريع والتحسين والتعديل لعمليات الأعمال خياراً ولكنه إلزامي لنجاح الأعمال المستدام، لذا أصبحت إدارة العمليات موضوعاً مهماً لمعظم المنظمات حتى لو كانوا يسمونها أحياناً شيئاً مختلفاً (Kirchmer, 2017: p1). تمثل العمليات التشغيلية قدرة المنظمة مخفية في عملياتها هذا يؤكد أهمية إدارة العملية، والتي تتعامل مع تقليل مصادر التباين في الأنشطة الداخلية والخارجية (Beyhan et al, 2019:5). من خلال إدارة العمليات التشغيلية، تستطيع المنظمة إنشاء عمليات عالية الأداء، والعمل بتكاليف أقل، وسرعات أعلى ودقة أكبر، وأصول أقل، ومرونة محسنة، من خلال التركيز على العمليات الشاملة التي تتجاوز الحدود التنظيمية وتصميمها، يمكن للمنظمة التخلص من النفقات العامة غير ذات القيمة المضافة التي تتراكم عند هذه الحدود، من خلال إدارة العملية، يمكن للمنظمة أن تضمن أن عملياتها تفي بوعودها وتعمل باستمرار على المستوى الذي تكون قادرة عليه، من خلال إدارة العملية، تتمكن المنظمة من تحديد متى لم تعد العملية تلبي احتياجاتها واحتياجات زبائنها وبالتالي يجب استبدالها (Hammer, 2015: p7). يجب نظرياً أن تأخذ أي جهود لتصميم العملية احتياجات الزبائن كنقطة انطلاق، لذلك حتى المبادرات التي تركز على تحسين العمليات التجارية الداخلية تبدأ عادةً بهدف إعلاني يتمثل في تقديم قيمة للزبائن كما أن الأدبيات المتعلقة بإدارة عمليات الأعمال مليئة بالإشارات إلى التوجه نحو الزبائن يمكن اعتبار

إدارة العمليات على أنها الطريقة التي تتحول بها متطلبات الزبائن إلى سلع وخدمات فعلية، على الرغم من التنبؤ الواسع لرضا الزبائن وتحسين العلاقات مع الزبائن كهدف نهائي توضيحي في إدارة العمليات، إلا أن معظم الجهود الأكاديمية والمهنية التي تستهدف تحسين العمليات التجارية تركز على تحسين العمليات داخل المنظمة (Trkman et al, 2015: P250).

2- **الرشاقة التنظيمية:** منذ نشأتها خلال الخمسينيات من القرن الماضي في اليابان، تم تعريف الرشاقة بعدة طرق من قبل الباحثين والممارسين. تشير العديد من هذه التعريفات إلى أن الرشاقة نظام اجتماعي تقني معقد يتكون من مجموعة من الممارسات المتنازرة والمتداخلة، حيث يجب دمج الجوانب التقنية والبشرية بعناية، ترتبط أهداف مثل هذا النظام بتحقيق أفضل المنتجات في الجودة بأقل تكلفة وبأقصى وقت من خلال تقصير تدفق الإنتاج من خلال القضاء على الهدر وإشراك القوى العاملة بعمق، انطلاقاً من المسار الناجح الذي سلكته شركة Toyota وغيرها من منظمات الرشاقة، فإن العديد من المنظمات التي تم تأسيسها في جميع أنحاء العالم والتي تتنافس في القطاعات الأكثر تنوعاً تتبنى ممارسات التصنيع الخالي من الهدر للوصول إلى الأداء المتفوق وخفض التكاليف وكسب ميزة على المنافسين ترتبط مزاياء الأداء التي يمكن أن تتيحها الرشاقة ارتباطاً وثيقاً بالالتزام القوي بالتحسين المستمر الذي يتم تمكينه من خلال تنمية الأفراد. يتكون التحسين المستمر من تغييرات طفيفة متكررة للغاية والتي عندما تكون مجتمعة، قد تنطوي على ثورة، وتؤدي إلى تأثير إيجابي على الأداء (Costa et al, 2019: p1) يستخدم مصطلح "الرشاقة التنظيمية" للدلالة على نظام يستخدم أقل، من حيث جميع المدخلات، لإنشاء المخرجات (Beyhan et al, 2019:5). ويمثل مفهوم الرشاقة فلسفة داخلية للمنظمة، والتي سعت إلى القضاء على الهدر عبر إجراء تغييرات كبيرة في عملية الإنتاج للمنظمات بسبب نوع الطلبات من الزبائن وأنه سيتعين عليهم التكيف مع التغيير، وأن عصر الإنتاج الضخم القياسي قد انتهى وأنهم الآن في عصر الطلبات ذات الكميات الصغيرة والمتنوعة الكبيرة، في مواجهة هذا الواقع الجديد، كان من الضروري تغيير نظام إنتاج المنظمات إلى نظام إنتاج جديد قائم على الكشف عن الهدر والقضاء عليها (Oliveira, & Fernandes, 2017: p1082).

3- **إدارة جودة المجهزين:** إدارة جودة الموردين هي نظام من العمليات والممارسات التي تطبقها المنظمة للتأكد من أن جودة المواد المصنعة والمعدات تلبى متطلباتها ومواصفاتها، تعد إدارة جودة الموردين معقدة بسبب تفرد كل منظمة من حيث نطاق عملها (AlMaian et al, 2015: p11) وأن تطوير شراكة قوية مع الموردين يمكن المنظمة من تبادل الأفكار المبتكرة حول المنتجات الجديدة وتحسين عمليات التطوير بشكل تدريجي (Beyhan et al, 2019:5). إدارة جودة الموردين هي مجموعة من الأنشطة التي تبدأها المنظمة وخاصة من قبل الإدارة من أجل تحسين الأداء التنظيمي عادةً ما تتضمن إدارة جودة الموردين أنشطة مثل قياس وتتبع تكلفة جودة الموردين، واستخدام بطاقات الأداء المتوازن لقياس أداء الموردين، وإجراء عمليات تدقيق الموردين وإنشاء قنوات اتصال فعالة مع الموردين من بين العديد، بهدف تحقيق رضا الزبائن (Ali, 2020: p1).

تعد إدارة جودة الموردين مكوناً رئيسياً ضرورياً لتحسين أداء الجودة الداخلية، يتم تعريفها على أنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تعتبر مكونات ضرورية لتحسين أداء الجودة للمنظمة من خلال مزج أنشطة الموردين مع أنشطة المشتري والمشاركة والتواصل المتزامن بين الطرفين، يتم تصور اختيار الموردين على أنه مجموعة من الأنشطة التي تساعد المنظمة على اختيار أفضل الموردين، تنبع أهمية هذا البعد من إدارة جودة الموردين من فرضية أن تقليل تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات ليس ممكناً حقاً بدون موردين موثوقين، المعايير الرئيسية في عملية اختيار الموردين هي الجودة

والتكلفة وأداء التسليم وقدرة الموردين على المشاركة في عمليات التصميم والإنتاج للمنظمة (Salimian et al, 2021:p1).

4- دعم الإدارة: أبرزت العديد من الدراسات السابقة نجاح المنظمات بسبب الدعم الفعال للإدارة العليا، أن دعم الإدارة العليا هو أهم عامل نجاح حاسم لنجاح المشروع، يتم توضيح دعم الإدارة العليا من خلال الدعم المقدم للموظفين من الإدارة العليا لتحسين إداء المنظمة، أن دعم الإدارة العليا يؤدي دوراً حيوياً في تحقيق رؤية المنظمة. وتُعرف الإدارة العليا بالشخص المسؤول عن المنظمات بأكملها، تم إجراء العديد من الدراسات في تحديد أدوار الإدارة العليا ودعمها لنجاح الأعمال (Yaacob et al, 2019:1274). الموظفون الذين يشعرون بدعم الإدارة العليا لديهم استعداد أكبر للمخاطرة من أجل أن يكونوا أكثر إبداعاً في أنشطة التحسين المستمر تحتاج إلى دعم الإدارة عبر جميع المستويات (Beyhan et al, 2019:5). الدعم الإداري هو عامل مهم في العلاقة بين الموظفين ومكان العمل، يشير دعم الإدارة إلى تقدير الإدارة لجهود عمل الموظف والاهتمام برفاهية الموظف، عندما يدرك الموظفون بقوة أن المديرين يدعمونهم، فغالباً ما يعبرون عن رضا أكبر عن وظائفهم ويظهرون التزاماً أكبر تجاه المنظمة، نتيجة لذلك، يرتفع أداء العمل ويقل لدى الموظفين نية للاستقالة، وكليهما يعد عائدات كبيرة على الدعم الإداري (Li et al 2017:194).

المحور الثالث/ الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول/ التحليل الأولي للبيانات واختبار صدق المقياس

أولاً: ترميز مقياس البحث: لضمان سهولة إجراء كافة الاختبارات الإحصائية من الجانب العملي للبحث الحالي، تم ترميز فقرات المقياس، كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) ترميز فقرات المقياس

الرمز	المتغير	الرمز	البعد
X1	القيادة الحريصة	X	التمكين المستند الى الثقة
X2			التعاطف والتواضع
X3			التعاون الايثاري
Y1	التحسين المستمر	Y	ادارة العملية التشغيلية
Y2			الرشاقة التنظيمية
Y3			ادارة جودة الموردين
Y4			دعم الادارة العليا

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثانياً: ثبات وصدق مقياس البحث: تم اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث الحالي، كما مبين في الفقرات الآتية:

أ. ثبات مقياس البحث: قبل الخوض في الاختبارات الإحصائية المختلفة في هذا البحث، كان لا بد من التعرف على مدى ثبات المقياس المستخدم في جمع البيانات اللازمة لها، إذ إن ثبات واتساق فقراته يعد ضرورة ملحة للتعميل عليه. وللتعرف على توافر الثبات في مقياس البحث الحالي من عدمه لجأ الباحث إلى استخراج قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمقياس البحث الحالي باستخدام برنامج SPSS V.26، الذي تظهر نتائجه في الجدول (3).

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

المتغير	ألفا كرونباخ	البعد	ألفا كرونباخ
X	.912	X1	.812
		X2	.782
		X3	.794
Y	.910	Y1	.811
		Y2	.852
		Y3	.767
		Y4	.789

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.26.

إن نتائج الجدول (22) أشارت إلى إن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث الحالي وأبعادها قد تراوحت بين (.767-.912)، وهو ما يدل على توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس المستخدم.

ب. الصدق الظاهري لمقياس البحث الحالي: لغرض التعرف على صدق المقياس الظاهري للبحث الحالي، تم عرضه على عدد من المحكمين بلغ عددهم (10) وقد قدموا عدداً من الآراء والمقترحات التي تم الأخذ بها ليظهر المقياس بشكل مفهوم وواضح للمستجيبين.

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الحريصة) واختبار توزيع بياناته: لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل القيادة الحريصة والمؤلف من أربع أبعاد هي: (التمكين المستند الى الثقة استراتيجية إعادة التدوير، التعاون الايثاري، استراتيجية إعادة التصنيع) وما هو نوع توزيع بياناته، في المنظمة عينة الدراسة. يظهر الجدول (4) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري و Kurtosis و Skewness).

الجدول (4) التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الحريصة) واختبار توزيع بياناته

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov- Smirnova	Sig
القيادة الحريصة	التمكين المستند الى الثقة	X11	4.03	1.228454313	-0.810	-0.290	0.283	0.000
		X12	3.69	0.996945335	0.444	-1.294	0.294	0.000
		X13	3.78	1.179660968	-1.038	0.389	0.183	0.000
		X14	3.21	1.160129303	-1.069	0.027	0.265	0.000
		X15	3.42	1.184736258	-1.069	0.027	0.265	0.000
	التعاطف والتواضع	X21	3.81	1.494623698	-1.093	0.894	0.306	0.000
		X22	3.9	1.236931688	-1.095	0.468	0.266	0.000
		X23	4.17	0.92795474	-1.031	0.935	0.253	0.000
		X24	3.56	1.235475617	-1.028	0.571	0.277	0.000
		X25	3.54	1.36689429	-1.028	0.571	0.277	0.000
	التعاون الايثاري	X31	3.58	1.031309847	0.080	-0.883	0.225	0.000
		X32	3.08	1.487817193	0.305	-1.130	0.275	0.000
		X33	3.27	1.592827674	-1.144	1.034	0.144	0.000
		X34	3.94	1.279218511	-0.516	-1.080	0.193	0.000
		X35	3.47	1.117631424	-1.016	0.334	0.245	0.000
المعدل			3.614211	1.220034				

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

إن الجدول (4) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير القيادة الحريصة في المنظمة قيد الدراسة. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.614211) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام (1.220034). أما فيما يتعلق

بنوع توزيع بيانات هذا المتغير، فلقد أشارت نتائج Kurtosis و Skewness إلى إنها تتوزع طبيعياً إذ إن جميع قيمها قد تراوحت بين. (2±)

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (التحسين المستمر) واختبار توزيع بياناته: لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع والمؤلف من اربعة أبعاد هي: (ادارة العملية التشغيلية، الرشاقة التنظيمية، ادارة جودة الموردين، دعم الادارة العليا)، وما هو نوع توزيع بياناته، في المنظمة عينة الدراسة. يظهر الجدول (5) عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري و Kurtosis و Skewness).
الجدول (5) التحليل الوصفي للمتغير التابع (التحسين المستمر) واختبار توزيع بياناته

المتغير	البعد	رمز الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	Skewness	Kurtosis	Kolmogorov- Smirnova	Sig
التحسين المستمر	ادارة العملية التشغيلية	Y11	3.3	1.063014	-1.145	0.953	0.238	0.000
		Y12	3.31	1.197455	-0.291	0.084	0.260	0.000
		Y13	4.27	1.147649	-1.087	1.919	0.322	0.000
		Y14	3.42	1.150781	-1.022	1.137	0.166	0.000
		Y15	3.94	1.255547	-1.022	1.137	0.166	0.000
	الرشاقة التنظيمية	Y21	3.41	1.05919	-1.014	0.055	0.244	0.000
		Y22	3.91	1.077914	-1.184	0.298	0.249	0.000
		Y23	3.31	1.24655	-1.006	0.267	0.237	0.000
		Y24	3.5	1.02469	-1.034	0.524	0.238	0.000
		Y25	3.32	1.05716	-1.034	0.524	0.238	0.000
	ادارة جودة الموردين	Y31	4.45	0.92059	-1.041	0.055	0.273	0.000
		Y32	3.71	0.99292	-1.216	0.523	0.279	0.000
		Y33	3.8	1.356465	-1.058	0.276	0.284	0.000
		Y34	3.58	1.12409	-1.218	1.296	0.206	0.000
		Y35	3.5	1.18743	-1.218	1.296	0.206	0.000
	دعم الادارة العليا	Y41	3.91	1.123343	-0.276	0.727	0.325	0.000
		Y42	3.51	1.07233	-1.162	0.646	0.229	0.000
		Y43	3.3	1.16189	-1.130	0.221	0.262	0.000
		Y44	4.15	0.87607	-1.063	0.090	0.272	0.000
		Y45	3.77	1.25582	-1.063	0.090	0.272	0.000
	المعدل		3.6685	1.11754				

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

إن الجدول (5) أظهر مجموعة من النتائج لعينة مكونة من (100) مستجيباً، تقدم دليلاً على إدراك متغير التحسين المستمر في المنظمة قيد الدراسة. إذ قد حقق هذا المتغير وسيط عام قدره (3.6685) وهو بهذا يعد أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، مع انحراف معياري عام (1.11754). أما فيما يتعلق بنوع توزيع بيانات هذا المتغير، فلقد أشارت نتائج Kurtosis و Skewness إلى إنها تتوزع طبيعياً إذ إن جميع قيمها قد تراوحت بين. (2±)

المبحث الثالث/ تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية -PLS SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط: وتتضمن هذه الفقرة اختبار ثلاث فرضيات رئيسة، كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: وتنص على: وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.667). عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، هي:

1. **وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التمكين المستند الى الثقة والتحسين المستمر:** يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التمكين المستند الى الثقة والتحسين المستمر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.530). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. **وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعاطف والتواضع والتحسين المستمر:** يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعاطف والتواضع والتحسين المستمر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.589). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. **وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين التعاون الايثاري والتحسين المستمر:** يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعاون الايثاري والتحسين المستمر، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.570). عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

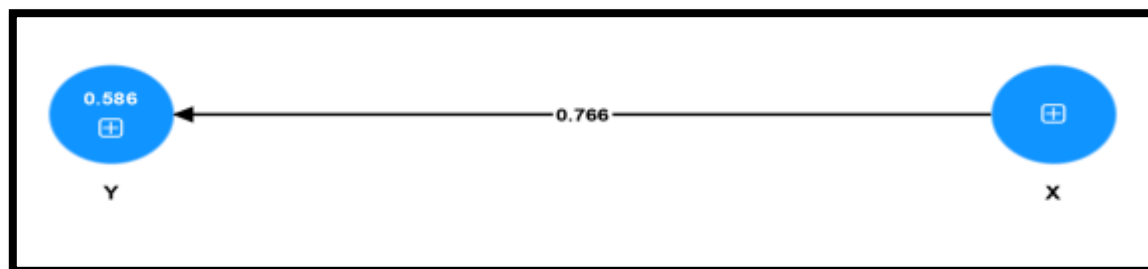
الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الحريصة بأبعادها مع التحسين المستمر

		Y
X	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
X1	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
X2	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
X3	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الحريصة في التحسين المستمر" ولاختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (7).

شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

جدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.060	H2	X→Y	1	0.766	15.734	0	ترفض	0.875	0.586	0.421

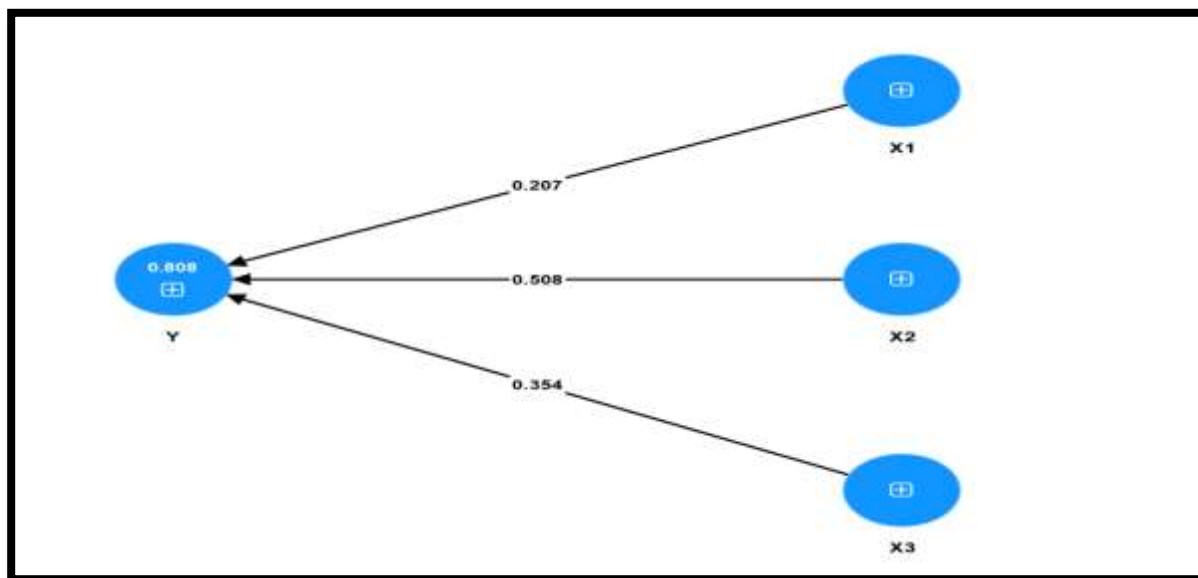
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.060 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار 0.766 والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 0.586 وبالتالي فان المتغير المستقل القيادة الحريصة يفسر المتغير التابع التحسين المستمر بنسبة 58% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

سابعا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: قام الباحثة ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية وكما يلي:

- A. H2-1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين المستند الى الثقة في التحسين المستمر
- B. H2-2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعاطف والتواضع في التحسين المستمر
- C. H2-3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعاون الايثاري في التحسين المستمر. ويستعرض نتائجه الجدول (36).

شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

جدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
0.077	H2-1	M1→ Y	1.971	0.207	11.56	0.001	قبول	0.136	0.808	0.764
	H2-2	M2→ Y	1.412	0.508	16.589	0.014	قبول	0.061		
	H2-3	M3→ Y	1.86	0.354	10.714	0.037	قبول	0.04		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.077 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت جميع معاملات المسار للفرضيات الفرعية المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فانه يتم رفض فرضية العدم لهذه الفرضيات وقبول الفرضيات البديلة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 0.808 وبالتالي فان ابعاد القيادة الحريصة قد فسرت 80% من العوامل التي تفسر متغير التحسين المستمر وبقية النسبة تمثل عوامل لم نتناولها الدراسة.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: يقدم هذا القسم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وهي كالآتي:

- 1- ان جامعة المستقبل تعمل على تحقيق التحسين المستمر في عملها لذا فإنها تسعى الى تبني الأنماط القيادة التي من شأنها ان تسهم في تحقيق التحسين والتميز.
 - 2- هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر ونستطيع ان نلتزم هذا الارتباط من خلال الرغبة الكبيرة للجامعة قيد البحث في تحقيق التحسن والتميز ضمن قطاع عملها.
 - 3- يوجد تأثير معنوي قوي للقيادة الحريصة في تحقيق التحسين المستمر حيث ان الجامعة التي تكون رائدة في تبني ابعاد القيادة الحريصة تسهم وقد تجلى ذلك في النتائج المتميزة التي حققتها الجامعة قيد الدراسة في مختلف التصنيفات المحلية والعالمية.
 - 4- تكمن أصالة هذا العمل في استكشاف سلوكيات القيادة الحريصة فضلاً عن تفعيل وقياس سلوك القائد الحريص. اذ تم تحديد ثلاثة ابعاد متميزة لسلوك القيادة الحريصة: التمكين المستند الى الثقة والتعاطف والتواضع والتعاون الايثاري. وقد أشارت النتائج إلى أن التعاطف والتواضع كان البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق التحسين المستمر
- ثانياً: التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات وكما يلي:

- 1- ان متغيرات البحث الحالي تعد من المتغيرات الحاسمة في ادبيات إدارة الاعمال لذا على المنظمات إيلاء المزيد من الاهتمام في تنميتها لدى العاملين مما يسهم في إشاعة هذه المفاهيم في المجتمع مما يعد جزء من مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع.
- 2- ضرورة قيام الجامعات في تبني نشر ثقافة التحسين المستمر فهي مصدر اشاعة الظواهر الايجابية في المجتمع
- 3- على الباحثين المساهمة بشكل كبير في اجراء المزيد من الابحاث في مجال القيادة الحريصة لأنها تمثل اتجاهاً بحثياً متميزاً في عصرنا الحالي.

المصادر : References

1. Ali, S., & Terry, L. (2017). Exploring senior nurses' understanding of compassionate leadership in the community. *British Journal of Community Nursing*, 22(2), 77-87.
2. Beyhan Yasar, N., Sezen, B., & Karakadilar, I. S. (2019). Mediating effect of continuous improvement on the relationship between innovation and financial performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 893-907.
3. Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2022). Assessing the dimension and quality of the compassionate leadership measurement model. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2127190.
4. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D. & Bush, R. (2013). *Essentials of marketing research*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
6. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
7. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*, 116(1), 2-20.
8. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43 (1), 115-135.
9. Hill, T. (2017). *Manufacturing strategy: the strategic management of the manufacturing function*. Macmillan International Higher Education.
10. Hougaard, R., Carter, J., & Hobson, N. (2020). Compassionate leadership is necessary—but not sufficient. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/12/compassionate-leadership-is-necessary-but-not-sufficient>.
11. Khayum, H. M. O. (2015). Kaizen: Potentiality in utilization of human prospects to achieve continuous improvement in the quality of higher education. *International Journal of Multidisciplinary and Current Research*, 3, 1223-1229.
12. Masaaki, I. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, ltd: McGraw-Hill.
13. Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
14. Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 1-85.
15. Ramezani reza, A., & Razmeh, A. P. (2014). (Kaizen and Kaizen Costing.

-
16. Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(4), 1165-1179.
 17. Shuck, B., Alagaraja, M., Immekus, J., Cumberland, D., & Honeycutt-Elliott, M. (2019). Does compassion matter in leadership? A two-stage sequential equal status mixed method exploratory study of compassionate leader behavior and connections to performance in human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 537-564.
 18. Todorovic, M., Jovanovic, D., & Janjić, V. (2019). Key success factors and benefits of Kaizen implementation. *Engineering Management Journal*.