



The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol.18,N2, P P -

ISSN PRINT 2312-7813
ISSN ONLINE 2313-1012

رقم الايداع ١٥٥٧ لسنة ٢٠١١
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية
والإدارية والمالية
المجلد ١٨ العدد ٢ نيسان ٢٠٢٦ ص ٣٠١ - ص ٣٢٥



The Role of Continuous Improvement in Organizational Leadership

(An Exploratory Study at the Al-Musayyib Silk Factory)

دور التحسين المستمر في قيادة المنظمة
(دراسة استطلاعية في معمل حرير المسيب)

*م.م. رياض نجم عبيد

Abstract

The aim of the current research is to know the impact of continuous improvement as an independent variable with its dimensions (plan, work, check) on organizational leadership with its dimensions (creativity, initiative, risk tolerance) and to determine the correlation and influence relationships between the main research variables. The research problem was defined with a number of questions, the most important of which is: Can continuous improvement be adopted to achieve organizational leadership? In order to achieve the research objectives, the questions were answered by setting the main hypotheses that dealt with the correlation and influence relationships. The opinions of a sample of (65) managers, department and division heads were surveyed through a questionnaire prepared for this purpose. The research reached a set of

* جامعة الفرات الاوسط -المعهد التقني بابل

conclusions, the most important of which was that the laboratory is interested in continuous improvement through good planning to produce products that keep pace with environmental changes. A set of recommendations, the most important of which was calling on the laboratory to provide visions by providing continuous improvement services to help customers efficiently meet their needs. .

المستخلص

الهدف من البحث هو معرفة تأثير التحسين المستمر كمتغير مستقل بأعبادة (خطط, اعمل, افحص) في ريادة المنظمة بأعبادها الاتية (الأبداعية, المبادرة, تحمل المخاطرة) وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية وتم تحديد مشكلة البحث بعدد من الأسئلة اهمها هل يمكن الاعتماد على التحسين المستمر لتحقيق ريادة المنظمة ؟ ولغرض تحقيق اغراض البحث تم الاجابة على الأسئلة من خلال وضع الفرضيات الرئيسية التي تناوالت علاقات الارتباط والتأثير, وتم استطلاع اراء عينة مكونة من (٦٥) مدير, رئيس قسم وشعبة في معمل حرير المسيب من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها تبين هناك اهتمام من قبل المعمل في التحسين المستمر من خلال التخطيط الجيد لأنتاج منتجات مواكبة للتغيرات البيئية. ومجموعة من التوصيات كان اهمها دعوة المعمل الى توفير رؤى عن طريق تقديم خدمات التحسين المستمر لمساعدة الزبائن بشكل كفوء لتلبية احتياجات الزبائن.

المقدمة

ان التحديات العالمية المعاصرة تفرض على المنظمات الاقتصادية انتهاج الاسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الانسانية الفاعلة في ترصين الشركة. وعلية يؤدي التحسين المستمر دوراً استراتيجياً للمنظمة، حيث ان بقاء المنظمة ونموها مرهون الى حد بعيد بقدرتها على توظيف إمكانياتها ومواردها المتاحة استناداً الى نوع الاستراتيجية التي يتم تبنيها. إن غياب التفكير باتخاذ القرار في التحسين المستمر بوجه عام يؤدي الى ركود المنظمات، ومع تسارع وتيرة التغير في مختلف مجالات بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية ريادة المنظمة بوصفها إحدى الخيارات الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة التي تلجأ اليها المنظمة من أجل تحقيق التفوق والتميز في أعمالها لذلك اصبحت وسيلة مهمة تحتاجها جميع المنظمات لتواكب التطورات والتحولات في بيئة شديدة المنافسة. وتحقيق لما تقدم فان هيكلية البحث تضمنت اربعة مباحث المبحث الاول تضمن منهجية البحث اما المبحث الثاني فقد تضمن الاطار النظري للبحث في حين خصص المبحث الثالث الجانب العملي اما الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولا :- مشكلة البحث

تواجه المنظمات في العصر الحالي منافسة كبيرة على مختلف الاصعدة نتيجة التطور التكنولوجي الهائل الذي اجتاح جميع الميادين وانعكس على سلوك الفرد واحتياجاته التي لم تعد نمطية كما كانت في السابق، ولم تعد الاساليب التقليدية قادرة على تقديم قيمة للزبون، واتساقا مع تلك المؤشرات التي القت بظلالها على واقع عمل المنظمات المحلية والمنظمة المبحوثة تحديدا التي تواجه منافسة قوية والتي باتت مطالبة بالبحث عن التحسين المستمر من أجل تحقيق التفوق وتحقيق الريادة من خلال خدماتها في مجال التحسين، وفي اطار القناعة البحثية بإمكانية اعتماد التحسين المستمر لتحقيق ريادة المنظمة تبنى البحث الأسئلة الأتية تجسيدا لمشكلة البحث :

١. هل يمكن الاعتماد على التحسين المستمر لتحقيق ريادة المنظمة ؟
٢. هل توجد علاقة ارتباط بين التحسين المستمر وريادة المنظمة في المعمل المبحوث ؟
٣. هل توجد علاقة تأثير بين التحسين المستمر وريادة المنظمة في المعمل المبحوث ؟

ثانيا :- اهداف البحث

من خلال مشكلة البحث فإن الهدف الاساسي هو التحقق من العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث في المعمل مجتمع البحث ومعرفة مدى استخدام المعمل المبحوث لأبعاد التحسين المستمر في المعمل المبحوث لذا فإن البحث سعى الى تحقيق الاهداف اهمها :

١. معرفة مدى ادراك عينة البحث للتحسين المستمر في تحقيق ريادة المنظمة.
٢. بيان تأثير العلاقة بين ابعاد التحسين المستمر وابعاد ريادة المنظمة.
٣. بيان علاقة الارتباط بين ابعاد التحسين المستمر وابعاد ريادة المنظمة.

ثالثا :- اهمية البحث

تكمن اهمية البحث من خلال الأتي :-

١. جذب انتباه ادارة المعمل الى اهمية تطبيق التحسين المستمر وريادة المنظمة.
٢. يبحث البحث في تحديد العلاقة والأثر بين التحسين المستمر وريادة المنظمة.
٣. وضع متخذي القرار في المعمل المبحوث في ما يتوصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات تساهم في مساعدتهم في تطوير برامج وسياسات اكثر رقي وملائمة وموالية لبيئة العمل الحالية

رابعاً :- حدود البحث

١. الحدود المكانية : تتضمن الحدود المكانية للتطبيق العملي للبحث في معمل حرير المسيب.

٢. الحدود الزمانية : اجري البحث العلمي من المدة ١ / ١٢ / ٢٠٢٤ الى ١ / ١١ / ٢٠٢٥.

خامساً :- طرائق جمع البيانات

يعتمد البحث على محورين في جمع البيانات:-

١. الجانب النظري :- تم تغطية الجانب النظري من خلال الاستعانة بمكتبة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بابل والقادسية و كربلاء وبغداد, فضلا عن الاستعانة بالمجلات العلمية الرصينة المنشورة.

٢. الجانب العملي :- اعتمد الباحث على الاستبانة وهي اداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي.

سادساً :- فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين:-

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر بأبعاده وريادة المنظمة

بأبعادها. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

H1.1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خطط وريادة المنظمة بأبعادها.

H1.2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اعمل وريادة المنظمة بأبعادها.

H1.3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين افحص وريادة المنظمة بأبعادها.

H2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التحسين المستمر وريادة المنظمة بأبعادها وينبثق عنها

الفرضيات الفرعية الآتية :-

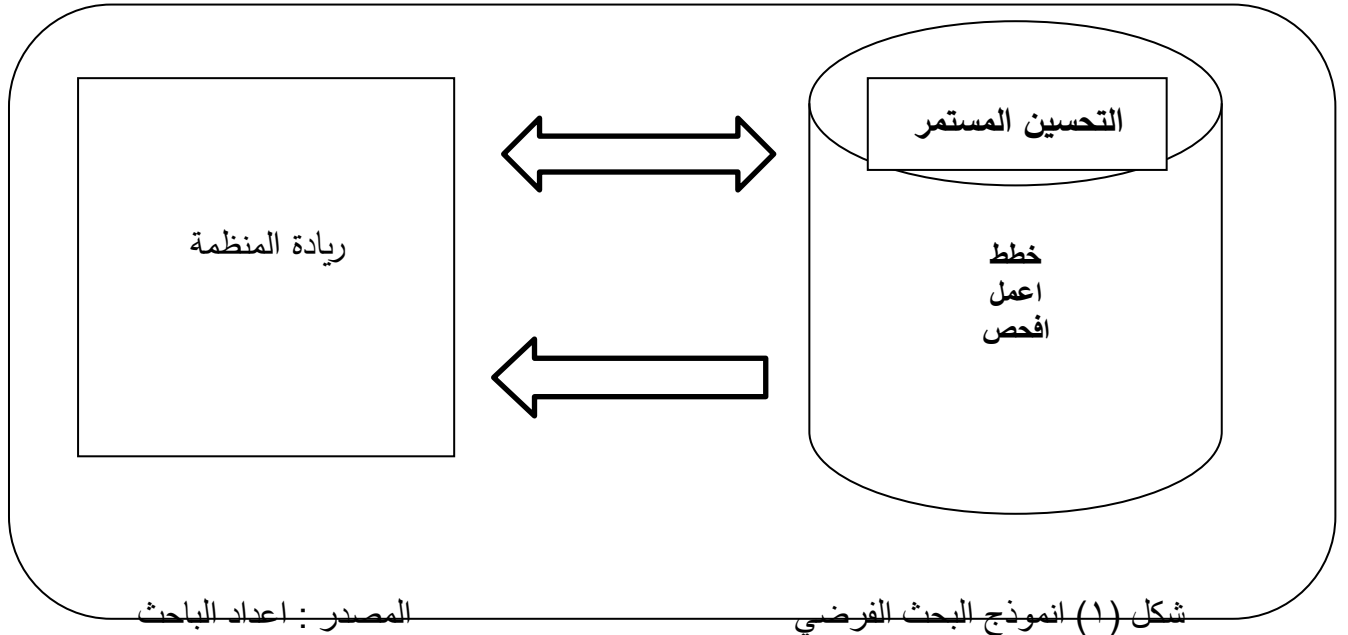
H2.1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين خطط وريادة المنظمة بأبعادها.

H2.2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين اعمل وريادة المنظمة بأبعادها.

H2.3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين افحص وريادة المنظمة بأبعادها.

سابعاً :- مخطط البحث

يمكن توضيح مخطط البحث الفرضي من خلال الشكل الاتي شكل رقم (1)



المبحث الثاني / الجانب النظري

المطلب الاول / التحسين المستمر

مقدمة

تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بعمليات التحسين المستمر نتيجة التغيرات الشديدة التي تشهدها بيئة العمل التي تعمل ضمنها، وبالتالي لضمان استمرارها في العمل والبقاء في ظل البيئة التي تعمل بها برزت أهمية التحسين المستمر كفلسفة حديثة .

اولاً :- مفهوم التحسين المستمر

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للتحسين المستمر صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريفهم له، فضلاً عن تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح، إذ عرف التحسين المستمر على أنه إقامة منظمة يضع أفرادها التعليم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها والأخذ بنظر الاهتمام وضع ابتكارات ومهارات اليوم متقدمة غدا والبحث عن مداخل جيدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بغية تطوير نماذج جديدة للعمل

تسود العالم كله, ان هذا التعريف يؤكد على ان المورد البشري الكفوة والمؤثر جوهر عملية التحسين المستمر ومؤديها (حافظ, عباس, ٢٠١٤ : ١٣) . فقد عرف التحسين المستمر هو عملية يمكن من خلالها خفض التكلفة ورفع مستوى جودة العملية الهادفة الى خلق إنتاجية أفضل لعمل المديرين والعاملين كما تؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء الناتجة وتقليل عمليات الرفض وإعادة العمل بشكل أقل وتقليل وقت التسليم وتقليل استخدام الموارد وبالتالي تقليل التكلفة الإجمالية للعمليات (Imai,2012:45). ومن بين التعريفات والتحليلات الأكثر وضوحا هو احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة التي تهدف منها الأتقان التام للأعمال عن طريق التحسين المستمر للأعمال الانتاجية داخل المنظمة , كما ان جهود التحسين يجب ان لا تتوقف لانه هناك فرص للتحسين يجب استغلالها (عبد الكريم , ٢٠٠٣ : ٥٧). وكما يعد التحسين المستمر مفهوما يؤمن بان أي شيء في مجال العمل هو موضع تحسين مستمر، وان الوقاية خير من العلاج، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية (البرواري، ٢٠٠١ : ٤٨).

ثانيا :- المتطلبات الأساسية للتحسين المستمر

ان المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لتحقيق التحسين المستمر يمكن إجمالها بالتالي (عوده ، قصير, ٢٠٢٠ : ١٩).

١. تحديد أهداف التحسين المستمر بوضوح.
٢. إقناع الأفراد بالفائدة الكبيرة للتغيير.
٣. ينبغي التغلب على الصعوبات التنظيمية للتغيير.
٤. التركيز على التوسع في الأداء الداخلي والخارجي لتلبية احتياجات الزبون.
٥. ينبغي أن تكون عملية التغيير جماعية وليس فردية.

ثالثا :- اهداف التحسين المستمر

ان الهدف الاساسي من تطبيق عملية التحسين المستمر في المنظمة هو تطوير الأداء والخدمات مع تخفيض تكاليف الوقت والجهد لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن والعمل على أرضائهم (ادريس واخرون , ٢٠١٢ : ٤٧) . وتجدر الإشارة إلى أن التحسين المستمر هو جزء من العمليات اليومية لكل وحدة في المنظمة، من خلال تقليل مشكلات العمل التشغيلية وتحسين فرص الأداء الافضل، ويمكن حصر أنواع أنشطة التحسين المستمر (Evans, 1993 : 61) التي تجري في المنظمة بما يأتي :

١. تحسين قابلية المنظمة لمقابلة حاجات الزبائن من خلال تحسين المنتوجات والخدمات.
٢. تقليل أخطاء العمليات الإنتاجية وعيوبها وخسائرها في المنظمة.
٣. تحسين استجابة كل العاملين في المنظمة وتقليل الوقت الضائع في أثناء العمل.
٤. تحسين إنتاجية وكفاءة استغلال الموارد المتاحة في المنظمة (موارد بشرية، معلوماتية، مالية، زمنية.. الخ)

ويرى (Haddas etal,2014:37) ان الهدف من التحسين المستمر في المنظمات هو الاتي

١. خلق جهد متكامل نحو تحسين الأداء على مستوى المنظمة .
٢. تحقيق مستوى عالي من العمليات والمنتجات وفق معايير محددة. لتحسين المهام المنفصلة عن المهام العادية في المنظمات.
٣. تصميم المهمة الاساسية اذ يكون التصميم هنا ذا بعدين مهمين جماعي وفردي.
٤. التركيز على استراتيجيات المنظمات و هذا يتطلب مشاركة جميع العاملين .

رابعا :- ابعاد التحسين المستمر

إن التحسين المستمر يتضمن عمليات غير منتهية متمثلة بتكرار إثارة مجموعة من الأسئلة وإعادة إثارة هذه الأسئلة لكل تفاصيل العمل والعمليات اليومية التي تتم في المنظمة. فالطبيعة الاستمرارية لعمليات التحسين المستمر يمكن توضيحها من خلال عجلة دائرية مستمرة في الدوران تمثل خطوات التحسين المستمر تدعى عجلة Deming او دائرة (PDCA) من دون توقف (Heizer & Render, 2001: 174).

يمكن تقسم ابعاد التحسين المستمر كالآتي :

١. **خطط :-** إذ فيها دراسة محطات العمل و الأقسام وتشخيص Deming تعد الخطوة الأولى من عجلة المشكلات التي تواجه العمليات التشغيلية، ومن ثم وضع الخطط المناسبة لحلها وتحدد رغبات الأفراد وكيفية قياسها. و في هذه الخطوة تشكيل فرق العمل المكلفة بإنجاز واجبات معينة (Russell & Taylor, 2001:85). ويرى (العكيلي, ٢٠١٠ :٤١) ان مرحلة خطط تعد المرحلة الاولى من ابعاد Deming حيث تتضمن جمع وتحليل البيانات من اجل صياغة خطة العمل لتحسين الاداء واختيار منطقة المشكلات التي يتم دراستها. وتعد مرحلة خطط المرحلة الأولى من دورة ديمينغ في العملية الإنتاجية هي مرحلة أساسية يتم فيها تحديد فرص التحسينات كذلك تخصيص الأولويات اللاحقة لها وبالمثل يتم

تحديد الوضع الحالي للعملية المراد تحليلها من خلال بيانات متسقة فضلا عن تحديد اسباب المشكلة وتقديم الحلول الممكنة لحلها (Vargas etal,2018:4).

٢. **اعمل :-** يقوم فريق عمل حل المشكلات بتنفيذ خطة التحسين المستمر ومراقبة تقدمها، إذ تجمع البيانات وبشكل مستمر لقياس التحسينات في العمليات الخاضعة للمعالجة، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة توثيق أي تغييرات ممكن أن تطرأ عليها (Russell & Taylor, 2001:85). اما (العكيلي, ٢٠١٠: ٤٢) مرحلة اعمل تتضمن نفسها دورة مصغرة من (PDCA) لحل مشكلات التنفيذ حيث السعي لكشف الاخطاء وتحديد الاسباب وتجريب الخطة بصورة عملية. ان دورة Deming تتم من خلالها التحقق النهائي من التغيير و تحديد إذا كان يمكن اعتماده ام لا, اعتماد النتائج المتحققة منه فاذا نتج عن التغيير تحسين الحل المعتمد يتمكن قبول الحل و نشر سلسلة جديدة من الإجراءات التي تأخذ في الاعتبار تدريب المكلفين على تنفيذ الحل ومراقبة الحل المنفذ وتحديد فرص تحسين الحل وتلك التي يمكن أن تسهم في تحسينه على العكس من ذلك إذا كان الحل غير فعال إذا كانت التحسينات كبيرة فيجب التخلي عنها (Adriana & Raluca,2017:3).

٣. **افحص :-** (Hasan&Hossain,2018:7) يرى ان عملية الفحص تتم من خلال الوصول الى اضافة القليل من الوقت للتحقق من حل بعض المشكلات السهلة و اختبار طريقة التدريب الصحيحة أم لا, إذا لم يستطع المرء حل المشاكل الفعلية دون ان يتدرب على حلها ومحاولة الوصول الى حل المشاكل بانتظام عن طريق الممارسة الجادة على حل المشاكل بأقصر وقت ممكن من خلال الجمع الصحيح للبيانات ذات العلاقة والتأكد من مصادرها مع استخدام البرنامج الذي تم تعلمه في حل المشكلة بدقة وكفاءة.

إذا كانت النتائج المستحصلة من الخطوات المتقدم ذكرها ناجحة، فان فريق العمل سيستمر في التخطيط لما هو افضل، وبعكسه فسيعاد النظر في الوثائق والنتائج المتعلقة بالعمليات المراد معالجتها ، ومن تصحيحها لتصبح إجراء حيز التنفيذ (Russell & Taylor, 2001:86).

اما مرحلة نفذ يرى (Chojnacka& Kochaniec,2019:72) مرحلة نفذ المرحلة التي من خلالها خلالها يتم تحديد التغييرات المنهجية والاحتياجات التدريبية للتنفيذ الكامل وكذلك خطة المراقبة المستمرة للحل واجراءات التحسين المستمر مع البحث عن فرص

تحسين أخرى بأستخدام الادوات للتخطيط لعملية جديدة وتوحيد العمل والعملية الإدارية المرئية وكذلك تدقيق الأخطاء والعمل المستمر على التدريب الرسمي .

المطلب الثاني : ريادة المنظمة

المقدمة

يعد موضوع ريادة المنظمة من الموضوعات المهمة, ومع تسارع وتيرة التغير في مختلف مجالات بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة التي تلجأ إليها المنظمة من أجل تحقيق التفوق والتميز في أعمالها لذلك اصبحت وسيلة مهمة تحتاجها جميع المنظمات لتواكب التطورات والتحولات في بيئة شديدة المنافسة.

اولا :- مفهوم ريادة المنظمة.

عرف (Dahleez & Migad,2013: 535) الريادة بأنها عملية تحديد وتطوير والحصول على رؤية واضحة كأن تكون هذه الرؤية فكرة مبدعة أو فرصة أو طريقة أفضل لفعل الاشياء ونتيجة هذه العملية هي انشاء مشروع جديد ضمن ظروف المخاطرة واعتبارات عدم اليقين. (Arifyanto,et.al.,2021:259) فقد عرف الريادة بأنها هي قدرة المنظمة على تحديد اهداف المنظمة على المدى البعيد وطرق تحقيقه من خلال التطور المستمر وتحقيق المزايا ذات ميزة تنافسية يعصب على المنافسين ان يتبعوها او فهمها او تقليدها.ويضيف (Tagrafa & Akinb,2009: 240) على ان مفهوم الريادة هي اضافة بعض الخصائص الاخرى للريادة, كقابلية المنظمة على تحويل الافكار المبدعة الى مشاريع جديد يمكن الاستفادة منها, هذا بالإضافة الى التركيز على الحداثة في شكل المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة والاسواق الجديدة, فضلا عن السعي الدائم للبحث عن واستثمار الفرص غير المستغلة بهدف النمو وتحقيق الارباح. فقد عرفة (كورتلر, 2010 :25) فقد عرف الريادة على أنها القدرة و الرغبة في تنظيم الأعمال، والقدرة على تحمل المخاطر، كما عبر عنها أيضاً بأنها عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة ، من خلال بذل الجهود إنفاق الأموال و تخصيص الوقت ، إضافة إلى تحمل المخاطر المصاحبة لذلك، وعرفه الريادي بأنه الفرد الذي يقوم بالمزج بين عناصر الإنتاج المختلفة (الموارد، او لعمالة، والأصول الأخرى) بنسب متوافقة لجعل قيمتها افضل من ذي قبل فهو يتميز بالابتكار وروح المبادرة وقبول مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن للباحث تعريف الريادة بأنها القدرة على تنظيم الأعمال التنافسية وتحمل المخاطر المستقبلية من اجل الحصول على الارباح من خلال بذل الأموال وإنفاقها في مشاريع ذات منفعة اقتصادية.

ثانياً : أهمية ريادية المنظمة

يرى (Zimmerer & Scarborough,2008: 8) ان أهمية ريادية المنظمة يمكن ان تتجسد في العديد من المنافع ومنها تحقيق التفرد او الاستقلالية والتي يمكن من خلالها تحقيق التميز في الانتاج او الخدمة وبهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والنوعية الجيدة, وكذلك تحقيق الارباح والتي تعد من العناصر المحفزة والدافعة للتوجه نحو العمل الريادي, فضلا عن دور الريادية بوصفها عنصراً فاعلاً في المجتمع فالمنظمات الريادية تمتلك احتراماً وثقة عالية لدى المجتمعات وكذلك الثقة والتقدير العالي من قبل الزبائن الذين يحصلون على منتجاتهم او خدماتهم. اما (Olowofeso,2021:17) يحدد اهمية الريادة من خلال الأتي :

1. أنها عاملاً يتنبأ بالنجاح التنظيمي وتعزيز الاداء اذ ان المنظمات التي تمتلك ريادة عالية تتفوق على منافسيها وان الريادة مطلوبة لدى المنظمة من اجل البقاء والاستمرار.
2. تعد الريادة مقياس لأستكشاف الفرص في الاسواق وتعد المنظمة ريادية عندما تعرض خدمات متفوقة على ما هو موجود بالاسواق او في الاسواق الجديدة .
3. تعد الريادة استراتيجية تتبعها المنظمات لكسب ميزة تنافسية في الاسواق.

ثالثاً: أبعاد ريادية المنظمة

تباينت آراء الكتاب والباحثين فيما يخص تحديد أبعاد ريادية المنظمة، فلكل منهم رأي في هذه الابعاد يتناسب مع طبيعة الميدان المبحوث حيث تم اختيار الابعاد الأتية (Quaye & Acheampong,2013: 39) :

1. الإبداعية :- فالإبداعية (Quaye & Acheampong,2013: 40) استعداد المنظمة لدعم الافكار الجديدة, والحدثة, والتجريب, والخروج عن التكنولوجيا والممارسات القائمة, ويؤكد على اهمية هذا البعد في ريادية المنظمة لما له من دور مهم في نجاح الاعمال الجديدة في ظل بيئات متغيرة تتغير فيها ادواق الزبائن بين الحين والآخر (Kamuri,2021:4). المقصود

بالابداعية العملية التي يقوم بها رواد الاعمال من خلال تحويل الفرص قابلة للتحقيق. اذ انه في كثير من الاحيان يشير الى الجمع بين مدخلات متنوعة وغير مرتبطة من اجل الوصول الى نتائج ايجابية, فضلا على ان الابداع يتوافر من خلال اربع عناصر هي الشخص المبدع والمنتج والعملية الابداعية والبيئة التي يحدث فيها الابداع . ولقد جرت محاولات عديدة لتقدي تعرف لمفهوم الابداع فقد عرف الابداع عملية ليس لها نهاية ونطاق الابداع يمكن ان يكون اضافيا يتضمن التغييرات الطفيفة او يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد،فأن الابداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً او احداث تغييرات وتحسينات على الافكار السابقة وتقديم الافكار بشكل متطور وغالباً ما يعتمد الابداع على ابتكار الافكار بشكل براءات اختراع (الزغبي،2011: 165).

٢.المبادرة :- يرى (Njoroge,2015: 14) المبادرة بأنها هي قدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات اللازمة قبل غيرها من المنافسين, مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة, واوضح انه على المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار تغير الطلب في المستقبل, وهذا يتطلب منها المثابرة والاستعداد لتحمل المسؤولية في حالة الفشل او الخسارة, وازافة ان هنالك ثلاث عناصر يمكن اعتبارها مقياسا لقياس المبادرة وهي اقرار ملاحقة او عدم ملاحقة المنافسين ابداعيا, والاخرى هي المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير, والاخير هي محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم.

ووفقا لرأي (Calisto,2014: 36) فان المبادرة هي الانشطة المتعلقة في البحث عن فرص جديدة او الاستفادة من الفرص الناشئة والتطلع الى تقديم منتجات وخدمات جديدة لكي تكون المنظمة في صدارة المنافسين، وهو ما يحقق لها ميزة المتحرك الأول في قطاعات السوق المستهدفة.

٣. تحمل المخاطر:- من وجهة نظر(Njoroge,2015: 12) تحمل المخاطر فأنها تشير الى المغامرة في المجهول اي ان المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تتضمن فيها نجاح الاعمال, فهي تتضمن الرغبة في متابعة الفرص التي يحتمل أن تنتج خسائر أو اختلافات كبيرة في الأداء. ويؤكد على دور المخاطر المؤثرة في الموارد المالية للمنظمة وادائها بشكل عام. وفيما ينظر (Rosengren & Berndtsson,2016: 19) الى المخاطرة على انها اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات دون معرفة معينة بالنتائج المحتملة, وقد

تتضمن بعض التعهدات و الالتزامات لتقديم الموارد في الوقت المحدد لاستمرار العمليات. كما يشير الى وجود ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها المنظمات والمدراء التنفيذيين وهي (المخاطر المالية ومخاطر الأعمال والمخاطرة الشخصية).

١. المخاطر المالية: تنشأ هذه المخاطر من قيام المنظمة باقتراض الأموال بكميات كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من مواردها من أجل تحقيق النمو.

٢. مخاطر الأعمال: تشير هذه المخاطر الى المجازفة من دون معرفة احتمالية النجاح.

٣. المخاطرة الشخصية: تشير إلى المخاطر التي يفترض أن تتحملها ادارة المنظمة عند اتخاذ موقف لصالح مسار العمل الاستراتيجي.

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولا :- وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغيرات البحث

يتطرق المبحث في هذه النقطة الى وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات المتغير المستقل (التحسين المستمر) بأبعاده (خطط , اعمل , افحص) والمتغير المعتمد (ريادة المنظمة) بأبعاده (الأبداعية , المبادرة , تحمل المخاطر) اذ يشير جدول (1) وصف عام لآراء عينة البحث .

جدول رقم (1) وصف عام لآراء عينة البحث

متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الأجابة	(T) المحسوبة
خطط	3.22	0.488	11.72	81.2	17.750
اعمل	4.00	0.602	11.98	87.08	14.150
افحص	3.50	0.763	17.22	72.8	8.850
التحسين المستمر	3.72	0.472	12.87	76.5	12.42
الأبداعية	4.00	0.542	11.22	88.7	20.25
المبادرة	3.00	0.487	10.8	81.44	14.72
تحمل المخاطر	3.27	0.555	13.77	80.56	14.07
الريادة	4.80	0.578	15.33	88.7	15.56

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

١. التحسين المستمر :- بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل التحسين المستمر (3.72) اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.472) وهذا يشير الى مدى تناسق اجابات العينة عن هذا المتغير وبلغ معامل الاختلاف (12.87) والنسبة المئوية لشدة الأجابة (76.5) وهذا يدل على ان عينة البحث ترى ان الاهتمام بالتحسين المستمر جعل من المعمل تبني اساليب تخطيطية جيدة للحصول على ميزة تنافسية

مستدامة من خلال التحسين ، وهذا ما يؤكد المعنوية الإحصائية للنتائج هو قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (12.42) وهو اكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.346) عند مستوى معنوية (1%) . وفي ادناة شرح مفصل لأراء عينة البحث عن ابعاد التحسين .

١. خطط :- يظهر جدول رقم (1) نتائج الوسط الحسابي الموزون لبعده خطط حيث بلغ (3.22) اما الانحراف المعياري بلغ (0.488) ومعامل اختلاف (11.72) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي (3) وبلغت نسبة شدة الأجابة لأفراد عينة البحث (81.2) وهذا يدل على ان عينة البحث ترى ان المنظمة تهتم بالممارسات التخطيطية ومن اجل الحفاظ على التكاليف والتميز في السوق الذي تعمل فيه.

٢. اعمل :- يظهر جدول رقم (1) نتائج الوسط الحسابي الموزون لبعده اعمل حيث بلغ (4.00) اما الانحراف المعياري بلغ (0.602) ومعامل اختلاف (11.98) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي (3) وبلغت نسبة شدة الأجابة لأفراد عينة البحث (87.8) وهذا يدل على ان المنظمة ترد على الأزمات من خلال تنفيذ الاعمال الخاصة بها .

٣. افحص :- يظهر جدول رقم (1) نتائج الوسط الحسابي الموزون لبعده افحص حيث بلغ (3.50) اما الانحراف المعياري بلغ (0.763) ومعامل اختلاف (17.22) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الفرضي (3) وبلغت نسبة شدة الأجابة لأفراد عينة البحث (72.8) وهذا يدل على ان عينة البحث ترى المنظمات المستخدمة لهذا البعد لها علاقة تجارية قيمة بين المنافسين.

٢. **ريادة المنظمة :-** بلغ الوسط الحسابي للمتغير المعتمد ريادة المنظمة (4.80) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبنحراف معياري (0.578) وهذا يشير الى تجانس أجابات العينة عن هذا المتغير وبلغ معامل الأختلاف (15.33) والنسبة المئوية لشدة الأجابة (88.7) وهذا يدل على عينة البحث ترى المعمل المبحوث يسعى للوصول الى الزبون من خلال تقييم حاجة الزبون وتوقعاته وتلبية احتياجاته وتنفيذها والشعور بالمسؤولية اتجاهه من خلال تقديم منتجات يرغبها ويفضلها عن غيرها من المنتجات المنافسة ، وهذا ما أكدته المعنوية الاحصائية لنتائج القيمة الجدولية البالغة (2.346) عند مستوى معنوية (1%) وفي ادناة شرح مفصل لأراء عينة البحث عن ابعاد ريادة المنظمة.

١. الأبداعية :- من نتائج جدول رقم (1) تبين ان الوسط الحسابي الموزون لبعده الأبداعية بلغ (4.00) بأنحراف معياري قدره (0.542) ومعامل أختلاف (11.22) وقد تبين ان الوسط

الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت شدة الأجابة لأفراد العينة 88.7 وهذا يدل على ان عينة البحث ترى المعمل يهتم بالزبائن من خلال اداء الابداع بشكل نظامي وصحيح وتقدمه بشكل موثوق وأداء عالي وقد بلغت (T) المحسوبة 20.25 وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية %1 مما يدل على معنوية الأحصائية للنتائج.

٢. المبادرة :- من نتائج جدول رقم (1) تبين ان الوسط الحسابي الموزون لبعد المبادرة بلغ (3.00) بأنحراف معياري قدره (0.487) ومعامل أختلاف (10.8) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت شدة الأجابة لأفراد العينة (81.44) وهذا يدل على ان عينة البحث ترى ان المعمل لديه استجابة للحصول على معلومات في الوقت المناسب ومساعدة الزبون على اقامة علاقات طويلة الأمد ومميزة مع الزبائن، وقد بلغت (T) المحسوبة (14.72) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (%1) مما يدل على معنوية الأحصائية للنتائج.

٣. تحمل المخاطر :- من نتائج جدول رقم (1) تبين ان الوسط الحسابي الموزون لبعد تحمل المخاطر بلغ (3.27) بأنحراف معياري قدره (0.555) ومعامل أختلاف (13.77) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبلغت شدة الأجابة لأفراد العينة (80.56) وهذا يدل على ان المعمل يخلق الثقة للزبا زبائن في تحمل المخاطرة ويسعى الى جعل الزبائن مستمرين معه في التعامل، وقد بلغت (T) المحسوبة (14.07) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (%1) مما يدل على معنوية الأحصائية للنتائج .

ثانيا:- أختبار علاقات الارتباط والتأثير

جدول رقم (2) يبين مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد التحسين المستمر وريادة المنظمة بأبعادها .

جدول رقم (2) مصفوفة معاملات الارتباط

الريادة	المخاطرة	المبادرة	الابداعية		
	0.734**	0.735**	0.715**	Person Correlation	خطط
			0.556	Sig.(2-tailed)	
0.556	0.556	0.556	0.556	Person Correlation	اعمل
	0.820**	0.625**	0.666**	Sig.(2-tailed)	
0.556	0.556	0.556	0.556	Person Correlation	افحص
	0.806**	0.853**	0.669**	Sig.(2-tailed)	
0.556	0.556	0.556	0.556	Person Correlation	التحسين المستمر
	0.855**	0.718**	0.760**	Sig.(2-tailed)	
0.556	0.556	0.556	0.556	N	
65	65	65	65		

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

** Correlation is significant at the 0.01 Level (2-tailed)

اولا :- الارتباط Correlation

الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التحسين المستمر وريادة المنظمة) يظهر من خلال جدول رقم (2) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين ابعاد المتغيرات وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة فأن جدول رقم (2) يشير ايضا الى حجم العينة (65) ونوع الأختبار (2-tailed) ومختصر (Sig) والجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (T) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمتها فوجود علامة (**) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (0.01). وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد الأبداعية يظهر من جدول رقم (2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التحسين المستمر (خطط,اعمل,افحص) وبعد الأبداعية وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والأبداعية (0.669,0.666,0.715) وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة وبذل هذا على ان أبعاد التحسين المستمر تسهم في حرص ادارة المعمل على تكوين قاعدة معرفية من الابداعية تفهم من خلالها حاجات الزبائن و رغباتهم وميولهم والوصول الى أذهانهم بما يحقق رضاهم.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد المبادرة يظهر من جدول رقم (2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التحسين المستمر وبعد المبادرة وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والأستجابة (0.853,0.625,0.735) وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة , ويدل هذا على ان أبعاد التحسين المستمر تسهم في المبادرة لمتطلبات الزبون والأصغاء الية واحترام مشاعرة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

٣ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التحسين المستمر وبعد تحمل المخاطرة يظهر من جدول رقم (2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التحسين المستمر وبعد تحمل المخاطر وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والثقة (0.806,0.820,0.734) وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة, ويدل هذا على ان أبعاد التحسين المستمر تسهم في مساعدة المنظمة المبحوثة على معرفة مخاطر السوق والمنافسة المحتملة وكيفية تفادي والتغلب عليها .

وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات البديلة السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أذ يشير الجدول رقم (2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد التحسين المستمر والمتغير المعتمد زيادة المنظمة وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد ومتغير زيادة المنظمة (0.855,0.718,0.760) على الترتيب وتدل هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسية الأولى وصحة الفرضية البديلة , وهذا يدل على ان ابعاد التحسين المستمر تسهم في تحقيق زيادة المنظمة .

ثانيا :- التأثير :- يبين جدول رقم (3) معادلات الأنحدار (R^2) وقيمة (F) المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول رقم (3) معادلات الأنحدار (R^2) وقيمة (F)

Model		Sum of squar	Df	Mean squar	F	Sig
1	Regression	12.140	1	12.240	73.411	0.556
R	Residual	11.600	63	0.168		
0.860	Total	23.020	62			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig
		B	Std.Error	Bet		
R1	Constant	0.717	0.404	0.775	1.772	0.556
0.540	X1	0.829	0.096		8.592	

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

حيث ان الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في تحقيق زيادة المنظمة . ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فأن البحث سيعتمد على تحليل الأنحدار البسيط بأستخدام معامل وقيمة (F) ومعامل التأثير (R^2) وتتفرع الى .
 ١ . يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحسين المستمر خطط في زيادة المنظمة حيث يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الأنحدار في جدول رقم (3) هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعء خطط بزيادة المنظمة اذ بلغت قيم معامل بيتا (0.829) بمعنى ان التغير في قيمة بعد خطط بمقدار وحده واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.829) في متغير زيادة المنظمة وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (73.411) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة

(6.82) ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية إذ بلغ معامل التفسير (0.540) بمعنى ان تغير ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ من بعد خطط على زيادة المنظمة اما النسبة المتبقية (46%) تفسرها متغيرات اخرى غير داخلة في الأنموذج ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=0.717+0.829X1$$

جدول رقم (4) معادلات الانحدار (R²) وقيمة (F)

Model		Sum of squar	Df	Mean squar	F	Sig
1	Regression	13.427	1	13.427	87.577	0.556
R	Residual	9.491	63	0.151		
0.860	Total	23.020	62			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig
		B	Std.Error	Bet		
	Constant	1.080	0.329	0.870	3.284	0.556
R ²	X2	0.750	0.070		8.475	

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

٢ . يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها عمل في زيادة المنظمة حيث يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار في جدول رقم (4) هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعدها عمل بزيادة المنظمة إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.750) بمعنى ان التغير في قيمة بعد عمل بمقدار وحده واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.750) في متغير زيادة المنظمة وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (87.577) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (6.82) ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية إذ بلغ معامل التفسير (0.588) بمعنى ان تغير ما نسبته (58.8%) من التغيرات التي تطرأ على بعد عمل على زيادة المنظمة اما النسبة المتبقية (41.2%) تفسرها متغيرات اخرى غير داخلة في الأنموذج ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=1.08 +0.750 X2$$

٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحسين المستمر افحص في ريادة المنظمة حيث يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الأنحدار في جدول رقم (5) هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعء التحسين المستمر افحص بزيادة المنظمة اذ بلغت قيم معامل بيتا (0.514) بمعنى ان التغير في قيمة بعد افحص بمقدار وحده واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.750) في متغير ريادة المنظمة وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (71.9) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (6.82) ما يدل على معنوية أنموذج الأنحدار الخاص بهذه الفرضية اذ بلغ معامل التفسير (0.507) بمعنى ان تغير ما نسبته (49 %) من التغيرات التي تطرأ على بعد افحص على ريادة المنظمة اما النسبة المتبقية (51 %) تفسرها متغيرات اخرى غير داخلية في الأنموذج ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=2.138 +0.514 X3$$

جدول رقم (5) معادلات الأنحدار (R^2) وقيمة (F)

Model		Sum of squar	Df	Mean squar	F	Sig
1	Regression	13.427	1	13.427	87.666	0.556
R	Residual	9.491	63	0.151		
0.860	Total	23.020	62			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig
		B	Std.Error	Bet		
R3	Constant	2.138	0.214	0.860	8.856	0.556
0.507	X3	0.514	0.06		8.856	

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الأنحدار في جدول رقم (6) هناك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعء التحسين المستمر في ريادة المنظمة اذ بلغت قيم معامل بيتا (0.874) بمعنى ان التغير في قيمة التحسين المستمر بمقدار وحده واحدة يقود الى تغير بمقدار (0.874) في متغير ريادة المنظمة وقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (190.500) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (6.82) ما يدل على معنوية أنموذج الأنحدار الخاص بهذه الفرضية اذ بلغ

معامل التفسير (0.740) بمعنى ان تغير ما نسبتة (74. %) من التغيرات التي تطرأ على ريادة المنظمة اما النسبة المتبقية (26. %) تفسرها متغيرات اخرى غير داخلية في الأنموذج ، وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=0.846+0.814X$$

جدول رقم (6) معادلات الأتحاد (R²) وقيمة (F)

Model		Sum of squar	Df	Mean squar	F	Sig
1	Regression	17.204	1	17.204	190.500	0.556
R	Residual		63	0.091		
0.874	Total		62			
		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig
		B	Std.Error	Bet		
R ²	Constant	0.846		0.810	3.223	0.556
0.740	X	0.814	0.059			

المصدر / اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات

1. تبين هناك شعور لدى الزبائن بأن ادارة المعمل تهتم بالتحسين المستمر بما ينعكس في بناء ثقة متبادلة بين الطرفين.
2. تشير نتائج التحليل التوجه نحو التخطيط والعمل والفحص المستمر لانه العينة المبحوثة تسعى نحو التحسين المستمر لرفع مستويات العاملين في المعمل المبحوث نحو مستلزمات تحقيق ريادة المعمل .
3. أن تطبيق الريادة في المعمل يعتبر مرآة عاكسة لأهداف المعمل وسمعته مع التأكيد على الالتزام بالمسؤولية القانونية والمحافظة على الجودة بشكل مستمر دون انقطاع.

٤. افرزت نتائج اختبار فرضيات البحث عن تحقق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وريادة المعمل على المستويين الكلي والجزئي , الامر الذي يشير الى سلامة المسار البحثي وصحة افتراضاته على مستوى المعمل المبحوث .

٥. بينت نتائج وصف الافراد المبحوثين الى حصول اغلب افراد العينة البحثية على مستوى دراسي جيد من خلال حصول غالبية العاملين على شهادة البكالوريوس , مما يشير الى قدرتهم على فهم والتعامل مع الزبائن .

٦. افرزت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتحسين المستمر في ابعاد ريادة المعمل على المستويين الكلي والجزئي , ويشير ذلك الى ان اهتمام المعمل المبحوث بمراعاة رغبات الزبائن وتوجهاتهم وتضمينها في الأنشطة كافة وبما يسهم في تعزيز الريادة في الخدمة التي تقدمها.

ثانيا :- التوصيات

١. إعداد قيادات إدارية متخصصة وإدراكها لمفهوم التحسين وكيفية تحسين خدماتها، وإعداد كادر قيادي متميز ويتصف بالروح المرنة والعقلية الريادية وخلق الإبداع والابتكار

٢. ترسيخ العلاقة مع الزبائن عبر اعتماد الية تسمح للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم وكل ما من شأنه التعرف الدقيق على جوانب القيمة التي يبحث عنها الزبون.

٣. إجراء المقارنة المرجعية مع الشركات العالمية العاملة في ذات الميدان ومتابعة التطورات التقنية المستخدمة في مجال الاتصالات وبما يسهم في تقديم قيمة متميزة للزبون.

٤. ضرورة اهتمام ادارة المعمل بتقديم منتجات تلبي تفضيلات وتوقعات الزبائن.

٥. زيادة الرغبة لدى ادارة المعمل بالمتغيرات العامة والخاصة وتحقيق تجارب ناجحة مع المعمل.

٦. تمكين ادارة المعمل من استخدام الفحص المستمر من اجل الحفاظ على البيئة وتحقيق استدامة بيئية مناسبة للزبون وملبية لحاجاتهم ورغباتهم.

المصادر والمراجع

اولا :- المصادر العربية

١. ادريس ,جعفر عبد الله موسى واحمد , احمد عثمان ابراهيم والاختر , عبد الرحمن بن عبد الله (٢٠١٢) امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية :دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرجة ,اماراباك مجلة علمية تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا : المجلد الثالث , العدد السابع .
٢. البروارى, نزار عبد المجيد؛ (٢٠٠١) المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الاول، العدد الاول.
٣. حافظ , عبد الناصر علك , عباس , حسين وليد حسين , (٢٠١٤) التحسين المستمر كمسار لتحسين وظائف المنظمة , الطبعة الاولى , دار غيداء للنشر والتوزيع الأردن .
٤. الزغبى ، علي فلاح ، (٢٠١١) " العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة : دراسة مقارنة بين الجزائر والاردن " ، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد العاشر ، جامعة الزرقاء ، الاردن .
٥. العكيلي , جميل جابر عمر , (٢٠١٠) اثر التحسين المستمر لوظائف ادارة الموارد البشرية في اداء المستشفيات : دراسة استطلاعية في مستشفى الصدر العام , رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , بحث غير منشور.
٦. عوده ، قصير, (٢٠٢٠) مقالة علمية بعنوان"منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية Kaizen "دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد ٤٠ الصفحة ١٩.
٧. كورتلر ، فريد , (٢٠١٠) الإبداع والريادة في المؤسسات الصناعية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير،جامعة الجزائر.
٨. يحي يروقات عبد الكريم , (٢٠٠٣) تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية , رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد وانتاج كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة نعمان الجزائر.

ثانيا :- المصادر الأجنبية

1. Adriana S. Silva, Carla F. Medeiros, Raimundo Kennedy Vieira.(2017) Cleaner Production and PDCA cycle: Practical application for reducing the Cans Loss Index in a beverage company .Journal of Cleaner Production 150 (2017) 324e338 , 2018.
2. Arifyanto, A. F. & Salim, U. (2021). Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives, a Case Study at Pesantren Tebuireng Jombang, East Java. KnE Social Sciences, 256-264.
3. Calisto, Maria de Lurdes,(2014)," Corporate Entrepreneurship in Hotel Firms ", European Journal of Tourism, Hospitality and recreation, Vol.(5), Issue.(3), pp.33-47.
4. Chojnacka-Komorowska, A., & Kochaniec, S.(2019), Improving the quality control process using the PDCA cycle. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 63(4).
5. Dahleez, Khalid Abed & Migdad, Mohammed Ibrahim,(2013), "Entrepreneurial Characteristics of Undergraduate Students in Deteriorated Economies", Dirasat, Administrative Sciences, Vol. (40), No.(2), pp. 534-554.
6. Evans, James R.,(1993), "Applied Production and Operations Management", New York.

7. Haddas, M. A., Asiri, M. H., Mukhalid, R. F., Alahmari, S. S., Al-Qathtani, S. A., & Hasan, S. H.,(2014), Continuous Improvement–Development with Time. *International Journal of Computer Applications*, 975, 8887.
8. Heizer, Jay & Berry, Render,(2001), "Production and Operation Management" New Jersey, Prentice-Hall, 6th Edition.
9. Kamuri, S. (2021). Creating as an entrepreneurial competence, innovation and performance of value-system actors in Kenya's leather industry. *Scientific African*, 11, e00664.
10. Masaaki Imai Gemba Kaizen, (2012), A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy.
11. Njoroge, Gichure S.,(2015)," The impact of corporate entrepreneurship on financial performance of firms : evidency from kenyas banking industry ", Masters in Business Administration, thesis, the Chandaria School of Business.
12. Olowofeso, E., Ojo, O. J. & Ajayi, M. O. (2021). Influence of Entrepreneurial Orientation on the Profitability of Real Estate Firms in South West, Nigeria. *Journal of Management and Economic Studies*, 3(1), 16-27.
13. Quaye, Daniel M. & Acheampong, George,(2013)," Are SME Owner-Managers Entrepreneurs? Evidence from Ghana", *European Journal of Business and Management* ,Vol. (5), No.(23),pp.37-47.
14. Realyvásquez-Vargas, A., Arredondo-Soto, K. C., Carrillo-Gutiérrez, T., & Ravelo, G ., (2018),Applying the Plan-Do-Check-

Act (PDCA) cycle to reduce the defects in the manufacturing industry. A case study. Applied Sciences, 8(11).

15. Rosengren, Catrine & Berndtsson, Isabelle ,(2016)," The heterogeneous pervasiveness of Entrepreneurial Orientation (EO)", Master's Corporate Entrepreneurship and Innovation Internship, thesis, Department of Business Administration, Lund University.

16. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W.,(2001), "Applied Production and Operation Management" New Jersey, Prentice-Hall Inc., 3rd Edition.

17. Tagrafa, Hasan & Akinb, Eyup,(2009)," Relationships between the characteristics of entrepreneurship and the Business Owner: Analysis of SMEs in Konya ", Serbian Journal of Management, Vol. (4), No.(2), pp. 239 – 257.

18. Z. Hasan , M. S. Hossain,(2018) Improvement of Effectiveness by Applying PDCA Cycle or Kaizen: An Experimental Study on Engineering Students, Available Online J. Sci. Res. 10(2), 159-173.

19. Zimmerer, Thomas & Scarborough, Norman M. ,(2008)," Essentials of Entrepreneurship & small Business management ", 5th Ed prentice-Hall.