



القيادة الحريصة وأثرها في تحقيق التحسين المستمر / دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة المستقبل
compassionate leadership and its impact on achieving continuous improvement

A survey study of the opinions of a sample of employees at Al-Mustaqbal University

م. د احمد عبد الحسن كحيط الابراهيمى

م. م. كرار حسين رزاق

دائرة صحة النجف

جامعة الامام جعفر الصادق "ع" - قسم اقتصاديات النفط والغاز

Ahmed89alebraheme@gmail.com

karrar.hussein.razzaq@uomus.edu.iq

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 المتأنى إلى الآخرين وفهمهم والتعاطف معهم ودعمهم، وتمكين التابعين من الشعور بالتقدير والاحترام والاهتمام، حتى يتمكنوا من الوصول إلى إمكاناتهم والقيام بعملهم بأفضل ما يمكن، إذ 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 باعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على اساس اخذ الآراء بعض من موظفين في جامعة المستقبل والتي تكون عينة ممثلة عن الجامعة ككل، عبر توزيع (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.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحريصة، التحسين المستمر، جامعة المستقبل.

Abstract

The research aims to clarify the nature of the relationship between compassionate leadership and the continuous improvement procedures adopted by the organization under study, as compassionate 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 compassionate leadership as a tool to spread continuous improvement in the organization's environment. In order to achieve the research objectives, the researchers adopted the descriptive approach. Analytical, which is based on taking the opinions of some employees at Al-Mustaqbal university, which is a sample representative of the university as a whole. By distributing (125) questionnaires to the employees of the National University of the Future, (112) questionnaires were retrieved, of which (100) were suitable for statistical analysis. The research reached To a set of conclusions, the most prominent of which is that careful leadership has a positive impact on achieving continuous improvement, while the research presented a set of recommendations, the most important of which is that organizations working in the field of higher education should adopt careful leadership practices because they contribute to raising employee morale, creating team spirit, and stimulating their positive behaviors.

Keywords: compassionate leadership, continuous improvement, Al-Mustaqbal

المحور الأول/ منهجية البحث

تمهيد

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

اولاً - مشكلة البحث

يمكن للقادة 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 الآتي: ما هو تأثير القيادة الحريصة في تحقيق التحسين المستمر في المنظمة قيد البحث؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى تحقيق القيادة الحريصة في المنظمة قيد الدراسة؟
- ما مستوى تطبيق التحسين المستمر في المنظمة قيد الدراسة؟
- هل يوجد علاقة بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر؟
- ما هو تأثير القيادة الحريصة في التحسين المستمر في المنظمة قيد الدراسة؟

ثانياً - أهمية البحث

يركز هذا البحث على بيئة المنظمات التعليمية، إذ سيتم تحليل بعض المتغيرات التي لها تأثير على إدارة المنظمة. سيقدم هذا البحث نظرة عامة حول متغيرات (القيادة الحريصة والتحسين المستمر) وعلاقتها، وتنفيد 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- يقدم البحث اسهاماً في تقديم إطار نظري لمتغيراته وذلك عن طريق طرح خلاصات أفكار الباحثين في مجال القيادة الحريصة والتحسين المستمر.
- 2- يساهم البحث الحالي في معالجة معوقات التي قد تواجه المنظمات التعليمية من حيث اتباع نمط القيادة الحريصة التي تسهم 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 كلسفة 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 - أهداف البحث:- يسعى البحث الحالي إلى تحديد الابعاد التي تدفع القيادة الحريصة وتأثيرها على التحسين المستمر كمتغير تابع من خلال:

1. الكشف عن مستوى تحقيق القيادة الحريصة في المنظمة قيد الدراسة؟
2. الكشف عن مستوى تطبيق التحسين المستمر في المنظمة قيد الدراسة؟
3. الكشف عن طبيعة علاقة بين القيادة الحريصة والتحسين المستمر؟
4. الكشف عن تأثير القيادة الحريصة في التحسين المستمر في المنظمة قيد الدراسة؟

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 ملاءمتها 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, 7. Jasm, & Al-Ibrahimi, 2024)
		2	تعاطف والتواضع	
		3	التعاون الايثاري	
ب	التحسين المستمر	1	إدارة العمليات التشغيلية	Beyhan et al 2019
		2	الرشاقة التنظيمية	
		3	إدارة جودة الموردين	
		4	دعم الإدارة العليا	

سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	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. وتتنبق 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.

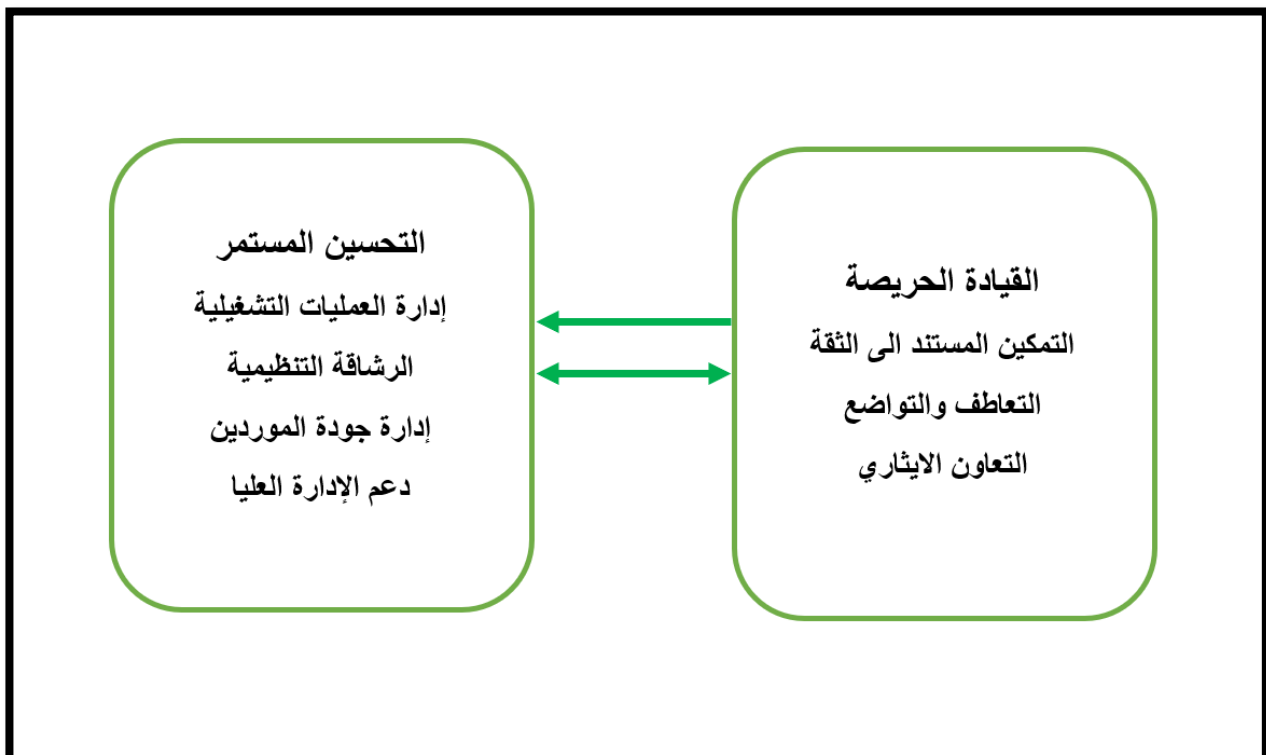
الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الحريصة معنويا في التحسين المستمر. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

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، الرشاقة 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 بأبعادها تؤثر بالمتغير التابع التحسين المستمر بأبعادها.

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 في جامعة المستقبل والتي تكون عينة ممثلة عن الجامعة 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 1/7/2023

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

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 التقاطح لتحديد ارتفاع قمة التوزيع، ومعامل الالتواء لتحديد مدى تماثل البيانات، ومعامل الفاكرونباخ 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 التركيبيات 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 لكليهما. 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 (Jasm, & Al-Ibrahimi, 2024: 11). 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 ادارة 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 انها 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 وكران 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 اذ 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 القادة الحريصون مصلحة حقيقية في رؤية أعالملين لا يؤديون فقط بل يزدهرون.

ثالثاً: ابعاد القيادة الحريصة

يتم تحديد ابعاد 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 قوة يحتذى بها.

المبحث الثاني/ الإطار النظري للتحسين المستمر

أولاً: مفهوم التحسين المستمر :-تكافح المنظمات لتضمين جهود الابتكار مع استراتيجيات الأعمال من أجل تحسين الأداء إذ يُعد الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار عاملاً رئيسياً للقدرة التنافسية وإن الرغبة في زيادة القدرة التنافسية هي سمة من سمات المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية صعبة. بهذا المعنى، يمثل التحسين المستمر أداة مهمة لتحقيق مزايا تنافسية إذ يمثل التحسين المستمر "جهداً طويلاً الأجل، غالباً ما تحركه الإدارة، وله آثار عميقة في مكان العمل" (Sehleanu, & Flore, 2019: 25).

إن 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 إلى تشجيع العاملين في جميع مستويات المنظمة على إجراء تحسينات تدريجية ومبتكرة في العمليات والمنتجات مما يؤدي إلى رضا الزبائن وولائهم.

ثانياً: عوامل نجاح تنفيذ برامج التحسين المستمر:-استناداً إلى الأدبيات ذات الصلة والأبحاث التي أجريت على المنظمات التي طبقت التحسين المستمر، تم تحديد عوامل النجاح المشتركة لمعظم البلدان. وهي: (Janjić, 2019: 17).

- 1- التفاني العالي للقادة
- 2- الثقافة التنظيمية
- 3- مبادرة الموظف
- 4- جوائز وتقدير الموظفين
- 5- تدريب الموظفين وتعريفهم بأدوات وتقنيات التحسين المستمر
- 6- فعالية التحسين المستمر وتصميم الفريق.

ثالثاً: ابعاد التحسين المستمر :-تم اختيار ابعاد التحسين المستمر التي قدمها (Beyhan et al 2019) وتتمثل بالآتي:

- 1- **ادارة العمليات التشغيلية**:-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 زبائنهم وبالتالي يجب استبدالها (Hammer, 2015: p7).
- 2- **الرشاقة التنظيمية** :-تتمثل فلسفة الرشاقة التنظيمية الرئيسة في تركيز الوقت والجهد على تحديد وتنقيح الخطوات في عملية يعتبرها الزبون ذات قيمة، والتخلص من الخطوات المهدرة أو غير الضرورية في العملية يعتمد البرنامج بشكل كبير على مراقبة العمليات من قبل الإدارة، فضلاً عن أهمية مساحات العمل النظيفة والفعالة (Ivasciuc, & Epuran, 2015: 195).
- 3- **ادارة جودة المجهزين**:-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)

4- دعم الإدارة: -الموظفون الذين يشعرون بدعم الإدارة العليا لديهم استعداد أكبر للمخاطرة من أجل أن يكونوا أكثر إبداعاً إن أنشطة التحسين المستمر تحتاج الى دعم الادارة عبر جميع المستويات (Beyhan et al, 2019:5).

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

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: 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 رئيسية، 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

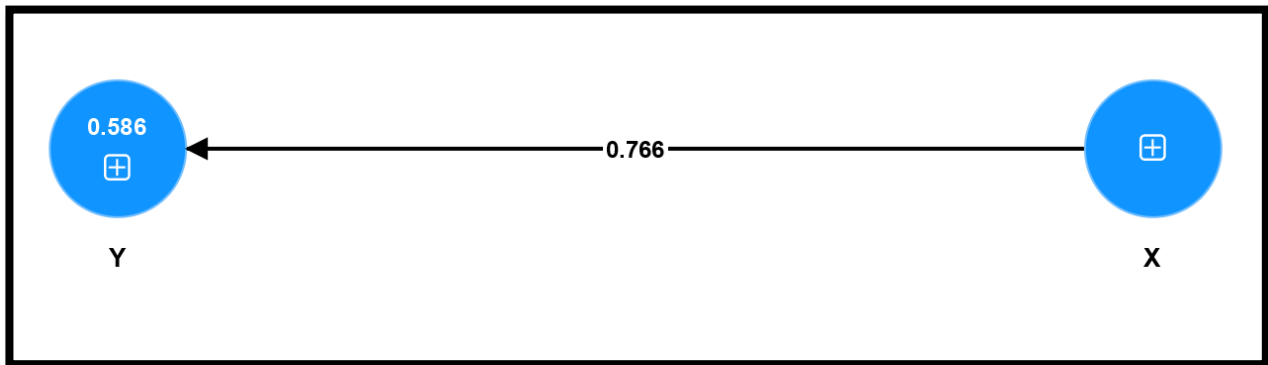
		Y
X	Pearson Correlation	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000
X1	Pearson Correlation	.530**
	Sig. (2-tailed)	.000
X2	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
X3	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000

المصدر: نتائج برنامج SPSS V.26.

ثانيا: 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 الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

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

جودة المطابقة	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
SRMR	H2	X→Y	1	0.766	15.734	0	قبول	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.

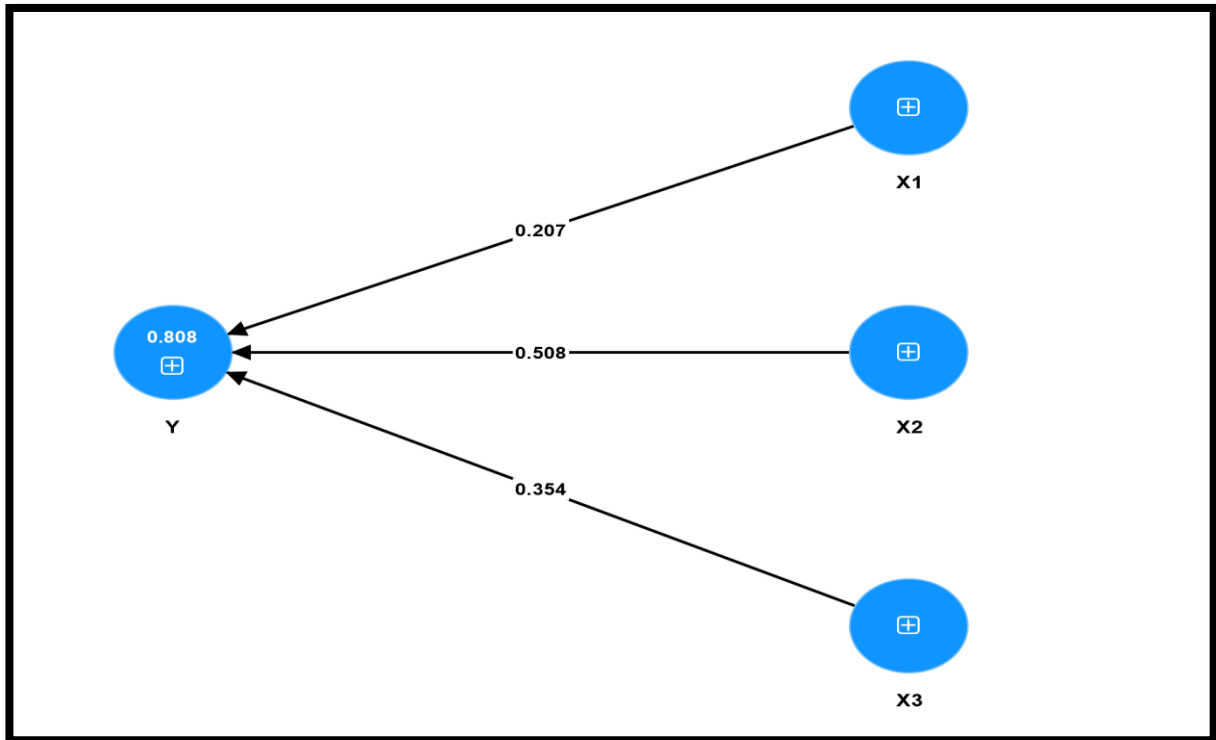
ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

قام الباحثة ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

الثانية وكما يلي:

- H2-1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين المستند الى الثقة في التحسين المستمر
- H2-2 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعاطف والتواضع في التحسين المستمر
- H2-3 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتعاون الايجابي 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			
	H2-3	M3→ Y	1.86	0.354	10.714	0.037	قبول			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS V.4

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم الانموذج الهيكلية 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 فإنه يتم رفض فرضية العدم لهذه الفرضيات وقبول الفرضيات البديلة. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R^2 0.808 وبالتالي فإن ابعاد القيادة الحريصة قد فسرت 80% من العوامل التي تفسر متغير التحسين المستمر وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها 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- تؤدي القيادة الحريصة دوراً حاسماً في تحقيق التحسين المستمر داخل المنظمات من خلال تعزيز مشاركة الموظفين، والسلامة النفسية، والمرونة، وثقافة التعلم، والتعاون، والابتكار، ورفاهية الموظفين، والرضا الوظيفي، وخفة الحركة التنظيمية. ومن خلال إعطاء الأولوية للتعاطف والدعم والشمول، يقوم القادة المتعاطفون بخلق بيئة مواتية لازدهار مبادرات التحسين المستمر، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية.

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.
- 4- يمكن أن يكون للقيادة الحريصة تأثير كبير على التحسين المستمر داخل المنظمة. عبر خلق بيئة آمنة وداعمة: ينبغي ان يعطي القادة الحريصون الأولوية لخلق بيئة آمنة نفسياً حيث يشعر أعضاء الفريق بالراحة في مشاركة أفكارهم واهتماماتهم وتحدياتهم دون خوف من الحكم أو الانتقام. وهذا يعزز التواصل المفتوح ويشجع الأفراد على المساهمة في جهود التحسين المستمر.



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. Hougard, 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>.
5. Ivasciuc, I. S., & Epuran, G. (2015). A Marketing approach on how continuous processes improvement can contribute to hotel business Organic Growth. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 185-200.
6. Janjić, V., Bogičević, J., & Krstić, B. (2019). Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance. *ekonomika*, 65(2), 13-25.
7. Jasm, N. A., & Al-Ibrahimi, A. A. H. (2024). Careful leadership and its impact on achieving continuous improvement An exploratory study of the opinions of a sample of employees at Future University. *Iraqi Journal For Economic Sciences*, 22(80. S).
8. Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*, 1-85.
9. 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.
10. Sehleanu, M., & Flore, E. S. (2019). Continuous Improvement Through Kaizen Management System: A Case Study. In *Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania (Vol. 13, No. 1, pp. 25-36)*.
11. 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.