



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال – الدراسات العليا

تأثير القيادة الاستراتيجية في

عمليات التحسين المستمر

بحث تحليلي لآراء عيونه من القيادات الادارية في جامعة
ميسان

بحث مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة
المشاريع

من قبل الباحث

مسلم حمود مختاض

بإشراف

أ.م.د محمد تركي عبد العباس

2022م

كربلاء المقدسة

1443هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ

قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ

صدق الله العلي العظيم

﴿آل عمران: 18﴾

اقرار المقوم اللغوي

اقر بان البحث الموسوم بـ(تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر) والعائد لطالب الدبلوم العالي (مسلم حمود مختاض) / قسم ادارة الاعمال/ادارة مشاريع قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي حتى اصبحت ذات اسلوب لغوي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية ولأجله وقعت...


أ.م.د. مرعد هادي هادي

اقرار المحخير العلمي

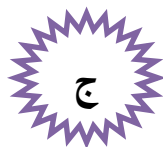
اقر بان البحث الموسوم بـ (تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر) تم تقويمها علمياً من قبلي ولأجله وقعت...



ا.م.د. عادل عباس عبد حسين

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

2022/ /



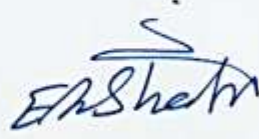
اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة المناقشة ، الموقعون ادناه ، اطلعنا على البحث الموسوم بـ (تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر) وقد ناقشنا الطالب (مسلم حمود مختاض) في محتوياتها وفيما له علاقه بها ، ووجدنا بانه جدير لنيل درجة الدبلوم العالي / ادارة مشاريع في ادارة الاعمال بتقدير (جيد جدا).



أ.م. صفاء عبد علي عبد الامير

عضواً



أ.م.د. الهام ناظم عبد الهادي

رئيساً



أ.م. د محمد تركي عبد العباس

عضواً ومشرفاً



اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على اقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي / ادارة مشاريع قسم ادارة الاعمال/ للطلاب (مسلم حمود مختاض) الموسوم بـ (تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر) اشرح هذا البحث للمناقشة.



أ.د. محمد حسين كاظم الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.د. علاء فرحان طالب

عميد كلية الادارة والاقتصاد



الإهداء..

إلى هـر العطاء الصافي العذب الذي يأبى إلا إن يكون هداماً بالخيرات

إلى الذي تلون اللؤلؤ بلون قلبه وكفيه

..... أبي الغالي..... (مرحمه الله)

إلى من جعل الله الجنة تحت إقدامها فكرمها وكرمناها

إلى رمز الحب والحنان والدفء والثاؤل

..... أمي الغالية.....

إلى من أنارت لي طريقي وأزرتني... إلى رفيقة دربي... إلى النصف

الأجل في حياتي... زوجتي العزيزة

إلى كل من كان لهم فضل عليّ

أدي لهم هذا الجهد المتواضع

الباحث

الشكر والعرفان

الشكر لله وحمداً له لا ينقطع أوله عن آخره إذ يسر لي بتوفيقه إتمام هذا البحث ليصل مبلغه وخواتيمه ،
والصلاة والسلام على مدينة العلم محمد الأمين وعلى الأعلام الميامين .

واجب الوفاء أن أسجل فائق شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور (محمد تركي عبد العباس)
لتفضله بالإشراف على موضوع الرسالة .

كما أرى لزاماً عليّ أن أوجه شكري وتقديري لرئيس لجنة المناقشة وأعضائها .

والشكر والتقدير موصول للسيد رئيس قسم ادارة الأعمال المحترم .

كما يدعوني واجب الاعتراف بالجميل أن أقدم شكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل في قسم إدارة
الأعمال . والشكر والتقدير موصول الأستاذ الدكتور رياض ضياء عزيز . الذي طالما أرشدني وساعدني .

وأسجل جزيل شكري وتقديري إلى أهلي الذين بذلوا جهداً توفير الأجواء المناسبة لتفرغي للبحث فجزاها
الله عني خير الجزاء .

وختاماً أتقدم بالشكر والتقدير الى كل من مد لي يد العون والمساعدة ، وقد ذكره قلبي ولم

يذكره قلبي . .

الباحث

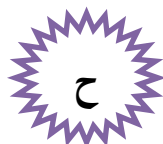
المستخلص



يهدف البحث الحالي الى تبيان تاثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر ضمن المجتمع الذي تم اختياره والمتمثل بجامعة ميسان ، اذ شملت العينة (180) موظفاً وهي عينة قصدية تمثل المجتمع ايضاً ومن اجل تحقيق هذا البحث جرى قياس المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) بأبعادها الاربعة وهي (الرؤية، الثقافة التنظيمية، الرأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية ،) في حين تم قياس المتغير التابع (عمليات التحسين المستمر) بخمسة ابعاد والتي تمثلت بـ(دعم الادارة العليا ، مشاركة العاملين، الثقة، رشد القرار، التدريب).

تبرز اهمية البحث في فهم وإدراك القيادات الاكاديمية المتمثلة بـ (عمداء الكليات ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الادارية كافة) لمستوى التأثير في عمليات التحسين المستمر ، تمثلت مشكلة البحث الرئيسية بالسؤال الي ينص على كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان كمجتمع لعينة البحث ، اعتمد البحث على الاستبيان ، حيث صممت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي اعددها الباحث بناء على مقاييس لاستكشاف علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، حيث تم توزيع الاستمارة بطريقة العينة القصدية ، ومن أجل تحليل استجابات أفراد العينة وأختبار فرضيات وقياسها، تم الاستعانة بمجموعة من البرامج الاحصائية (Amos.v.20, Spss.v.25), حيث تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية منها (الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، الاهمية النسبية ، مقياس ليكرت الخماسي) وغيرها من الاساليب الاحصائية ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي .

وتبين ان من اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها تعد القيادة الإستراتيجية من الأدوات الأساسية التي تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال الكلفة المنخفضة والجودة المميزة والمرونة العالية والتسليم الوقت المحدد ، في ما كانت اهم توصية هي



أهمية تحديد معايير واضحة لتقويم إستراتيجية العمليات في المنظمة يتحدد في ضوءها مدى نجاح هذه الإستراتيجية.

الكلمة الدالة : القيادة الاستراتيجية , عمليات التحسين المستمر.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية



الصفحة	الموضوع
ب-هـ	الاقراءات
و	الإهداء
ز	شكر والعرفان
ح-ط	المستلخص
ي-ن	المحتويات
3-2	المقدمة
22-5	إلْقِصْلُ الْإِبْرَاقِ : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة
5	تمهيد
6	المبحث الأول: منهجية البحث
6	توطئة
6	أولاً : مشكلة البحث
6	ثانياً: أهداف البحث
7	ثالثاً: أهمية البحث
7	رابعاً : المخطط الفرضي للبحث
8	خامساً: فرضيات البحث
9	سادساً- حدود البحث
10	سابعاً- منهج البحث
12-10	ثامناً- مجتمع وعينة البحث
13	تاسعاً-أدوات جمع البيانات
13	عاشراً- الأساليب الإحصائية المستخدمة
14	أحدى عشر - التعريفات الاجرائية
22-15	المبحث الثاني : جانب من بعض الدراسات السابقة
18-15	أولاً - استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث المستقل (القيادة الاستراتيجية).
21-19	ثانياً -استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث التابع
22	ثالثاً- مجالات الاستفادة من وأوجه الشبه والاختلاف من الدراسات السابقة
53-23	إلْقِصْلُ الثَّانِي : الاطار النظري لمتغيرات البحث
24	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
24	أولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية
26	ثانياً- أهمية القيادة الاستراتيجية
27	ثالثاً- اهداف القيادة الاستراتيجية
28	رابعاً- صفات القائد الاستراتيجي
28	خامساً- مقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي
30	سادساً- خصائص القيادة الاستراتيجية
33	سابعاً- ابعاد القيادة الاستراتيجية :



الصفحة	الموضوع
36	المبحث الثاني: عمليات التحسين المستمر
36	اولاً- نشأة التحسين المستمر
37	ثانياً- مفهوم التحسين المستمر
38	ثالثاً - اهمية التحسين المستمر
39	رابعاً- أهداف التحسين المستمر
41	خامساً- عناصر التحسين المستمر
44	سادساً- مبادئ التحسين المستمر:
45	سابعاً- خطوات التحسين المستمر :
46	ثامناً- خصائص التحسين المستمر :
47	تاسعاً- أبعاد التحسين المستمر :
84-55	المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث
56	المبحث الاول: الفحص الاولي لثبات المقاييس وصدقها
56	اولا- الفحص الابتدائي للبيانات:
86	الأستنتاجات والتوصيات
92	قائمة المصادر
101-92	المصادر باللغة الانجليزية والعربية

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تكرارات عينة البحث وفق النوع الاجتماعي	1.
11	تكرارات عينة البحث وفق الفئة العمرية	2.
12	تكرارات عينة البحث وفق المؤهل العلمي	3.
12	تكرارات عينة البحث وفق سنوات الخدمة	4.
15	استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث المستقل (القيادة الاستراتيجية)	5.
19	استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث التابع	6.
22	يوضح مجالات الاستفادة وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين البحث الحالي وكما موضح	7.
25	بعض اسهامات الباحثين في تعرف القيادة الاستراتيجية	8.
29	يوضح المقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي	9.
43	عناصر التحسين المستمر بثلاث لغات	10.
57	التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات	11.
59	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة	12.
60	توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية	13.



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	الترميز والتوصيف	
61	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	.14
63	تقديرات نموذج متغير القيادة الاستراتيجية	.15
65	تقديرات نموذج متغير التحسين المستمر	.16
66	ثبات البنائي اداة القياس	.17
68	نتائج تحليل فقرات بُعد الرؤية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية	.18
69	نتائج تحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية	.19
70	نتائج تحليل فقرات بعد راس المال البشري ضمن متغير القيادة الاستراتيجية	.20
71	نتائج تحليل فقرات بعد الممارسات الاخلاقية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية	.21
71	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير القيادة الاستراتيجية	.22
72	نتائج تحليل فقرات بُعد دعم الادارة العليا ضمن متغير عمليات التحسين المستمر	.23
73	نتائج تحليل فقرات بُعد مشاركة العاملين ضمن متغير عمليات التحسين المستمر	.24
74	نتائج تحليل فقرات بُعد الثقة ضمن متغير عمليات التحسين المستمر	.25
75	نتائج تحليل فقرات بُعد رشد القرار ضمن متغير عمليات التحسين المستمر	.26
76	نتائج تحليل فقرات بُعد التدريب ضمن متغير عمليات التحسين المستمر	.27
76	ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير عمليات التحسين المستمر	.28
78	علاقات الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية بابعاده عمليات التحسين المستمر	.29
81	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير وعمليات التحسين المستمر	.30
84	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد تغير القيادة الاستراتيجية ومتغير وعمليات التحسين المستمر	.31



فهرست الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	المخطط الفرضي للبحث	.1
32	نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية ، والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية	.2
35	من اعداد الباحث يوضح أبعاد القيادة الاستراتيجية	.3
46	يوضح خطوات التحسين المستمر	.4
58	استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة	.5
62	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية	.6
64	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس عمليات التحسين المستمر	.7
81	النموذج الهيكلي لتأثير متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير عمليات التحسين المستمر	.8



المقدمة

المقدمة

تمثل القيادة ولا تزال احد المتغيرات المهمة في الادارة ولا سيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية اذ نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمختصين سعيا وراء محاولة تفسيره وتأطيره بنظريات ومداخل علمية مختلفة , وكنتيجة للتطور الحاصل في علم الادارة فقد بدأت الانظار تتوجه نحو مفهوم القيادة الاستراتيجية (**Strategic Leadership**) لما لها من اهمية كبيرة في قيادات المنظمات وتحديد مصيرها ,ولا سيما في ظل تبني المدخل الاستراتيجي من قبل اغلب تلك المنظمات ان لم نقل اغلبها في الوقت الراهن, فلا يمكن لاحد ان يتصور نجاح تطبيق مفردات هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية , لذلك بدأ الباحثون يهتمون بشكل كبير بقمة هرم المنظمة بقياداتها الاستراتيجية بوصفها احدى المحددات الاساسية لنجاح المنظمات المعاصرة , القيادة الاستراتيجية "هي القدرة على توقع التغيير الاستراتيجي وتصوره والحفاظ على المرونة وتمكين الاخرين من أحداث تغيير استراتيجي ان لزم الامر " حيث يركز القادة كل وقتهم واهتمامهم على الانشطة والقرارات التي من شأنها التأثير في عمليات التحسين المستمر , حيث ان القائد الاستراتيجي نجاحه يعتمد على مدى محافظته على الافراد العاملين والموهوبين وتطويرهم وتنمية مواهبهم .

اما من جانب عمليات التحسين المستمر اذا ان التطور الذي يتسم به عالمنا المعاصر في شتى المجالات الاقتصادية والخدمية والذي كان من نتائجه الانتاج الواسع والمتنوع بما يتناسب مع التقدم العلمي والتكنولوجي في وسائل الانتاج المختلفة مصاحبة بالضرورة استقلال علم التكاليف وبروز اهميته الكبرى في توفير البيانات التفصيلية والمعلومات الفورية لإدارة هذه المشروعات لمساعدتها في التخطيط بأقصى كفاءه ممكنه اذ اصبحت الادارة في المشاريع المختلفة تعلق الآمال الكبيرة على عمليات التحسين المستمر في احكام عملية قياس التكلفة والرقابة عليها ولغرض الحد من الاسراف والضياع وحتى تتمكن تلك المشاريع من تقديم المنتجات ذات الجودة العالية والصمود أمام المنافسة الكبيرة بأقل التكاليف الممكنة وتحقيق الربح المناسب .

تمثلت مشكلة البحث في " مدى تأثير القيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر " و هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة التأثير في

عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان" هذا ما جعل لدى الباحث حافزا في اخيار موضوع البحث ليساهم ولو بالجزء القليل في وضع الحلول المناسبة للمشكلة.

تمثل مجتمع وعينة البحث في جامعة ميسان وهي احدى الجامعات الحكومية العراقية وتقع في مدينة العمارة مركز محافظة ميسان جنوب العراق تأسست عام 2007 والتي تعتبر من المؤسسات التعليمية المهمة في المحافظة , شملت عينة البحث (القصدية) القيادات الاكاديمية في الجامعة والتي تمثلت (برئاسة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام ورؤساء الشعب والوحدات الادارية كافة) إذ بلغت عينة البحث (180) استجابة , حيث استخدم توزيع استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في البحث , ومن أجل تحليل استجابات أفراد العينة وأختبار فرضيات وقياسها, تم الاستعانة بمجموعة من البرامج الاحصائية (**Amos.v.20, Spss.v.25**) , ومن ابرز نتائج التي توصل اليها البحث هو وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية وعمليات التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد البحث , ومن التوصيات على ذلك بات من المحصلة الوطنية أرتقاء جامعة ميسان الى مستوى الجامعات الرائدة وهو ما يستوجب انتهاج اسلوب قيادة فاعلة لها القدرة على المنافسة من خلال الادراك المعاصر لأبعاد القيادة الاستراتيجية وأثرها على التحسين المستمر .

تتمثل هيكلية البحث بأربعة فصول , شمل الفصل الاول مبحثين ,تناول المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني تناول بعض الدراسات السابقة , أما الفصل الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث وعلى فق مبحثين , حيث تناول المبحث الاول المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) اما المبحث الثاني تناول المتغير التابع (عمليات التحسين المستمر) , أما الفصل الثالث تناول الجانب العملي للبحث تمثل في ثلاث مباحث , تناول المبحث الاول الفحص الاولي لثبات المقاييس وصدقها ,أما المبحث الثاني تناول تحليل استجابات عينة البحث ووصفها , أما المبحث الثالث تناول أختبار فرضيات البحث , وأخيرا الفصل الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات تناول مبحثين , المبحث الاول تضمن الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث , المبحث الثاني تضمن الى التوصيات والمقترحات التي شار اليها الباحث .

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

الفصل الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

تمهيد :

يناول هذا الفصل مبحثين الاول يتضمن استعراض الخطوات المنهجية العلمية للبحث الحالي بما يتضمن من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه فضلا عن بناء المخطط الفرضي للبحث والفرضيات الرئيسية والفرعية التي تربط متغيرات البحث وأبعاده ومنهج البحث وحدوده ومجتمع وعينة البحث وأهم ادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية لمعالجتها ، اما المبحث الثاني يتضمن بعض من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث الحالية التي تطرقت الى تحديد مجالات الافادة من الدراسات السابقة .

المبحث الاول

منهجية البحث

توطئة:

يتناول هذا المبحث عرضا مفصلا ل(مشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ، التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث ، المخطط الفرضي للبحث ، فرضيات البحث ، حدود البحث ، منهج البحث ،

وصف مجتمع وعينة البحث ، الأدوات والوسائل الاحصائية المستخدمة في البحث (وذلك على النحو الاتي:

اولاً : مشكلة البحث

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة وتدويل التعليم اصبحت القيادات الجامعية امام تحدي كبير لقيادات جامعاتها نحو المزيد من التطور و التحسين المستمر في التعليم العالي المحلي والعالمي , خصوصاً مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات والاهتمام الكبير بها والذي فرض على هذه القيادات ضرورة صياغة قيادة استراتيجية لتحقيق التحسين المستمر في قطاع التعليم العالي , ومن هذا المنطلق يحاول البحث الاجابة على السؤال التالي:

ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان ويتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات التالية

1. ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة ميسان من وجه نظر القيادات فيها.
2. ما واقع التأثير في عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان من وجه نظر القيادات فيها .
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة التأثير في عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان .

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الى:

1. التعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة ميسان من وجه نظر القيادات فيها.
2. التعرف على واقع التأثير في عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان من وجه نظر القيادات فيها.
3. التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ودرجة التأثير في تحقيق عمليات التحسين المستمر .

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية دور القيادة الاستراتيجية في الجامعة لتحقيق اهدافها والتي في مقدمتها عمليات التحسن المستمر ومن هنا يمكن ان نلخص هذه الاهمية فيما يلي :

1. ندرة الدراسات التي اجريت لبحث القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في عمليات التحسين المستمر حيث تسعى هذه الدراسة للوقوف على مدى التأثير بين هذين المدخلين المهمين من مداخل التطوير والتحسين الذي تستهدفه الجامعة.

2. تسهم نتائج هذا البحث في توجيه القيادات الاكاديمية في جامعة ميسان لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في ابعاد القيادة الاستراتيجية الاربعة (الرؤية, الثقافة التنظيمية, الرأس المال البشري, الممارسات الاخلاقية) وذلك لتحقيق عمليات التحسين المستمر للجامعة .

3. من المؤمل ان تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات علمية تساهم في تطوير اداء القيادات الاكاديمية في جامعة ميسان لتحقيق عمليات التحسين المستمر من خلال ابعادها الخمسة (دعم الادارة العليا , مشاركة العاملين, الثقة, رشد القرار, التدريب).

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

أستناداً الى الادبيات الادارية التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية وعمليات التحسين المستمر) تبلور لدى الباحث تصوراً عن المخطط الفرضي للدراسة الذي يعبر عن طبيعة العلاقة ونوعها بين متغيرات الدراسة الحالية بشكل يدعم مشكلة الدراسة ومحققاً لأهدافها ومصوراً لفرضياتها والمعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما يأتي

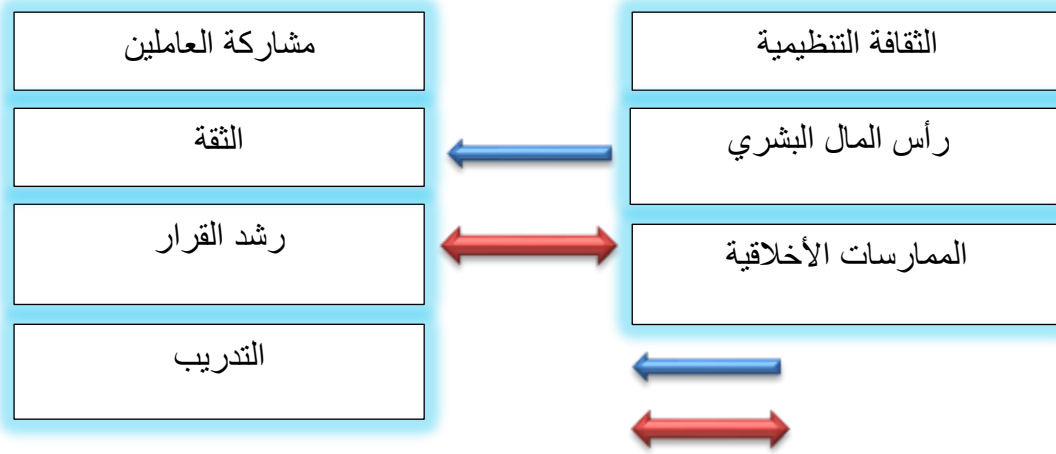
1. المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وتتمثل في ابعادها الفرعية وهي (الرؤية ,الثقافة التنظيمية ,الرأس المال البشري, الممارسات الاخلاقية) والتي تم اعتمادها وفق مقياس (عباس : 2016:44)
2. المتغير التابع (عمليات التحسين المستمر) وتتمثل بأبعاده الفرعية وهي (دعم الادارة العليا , مشاركة العاملين , الثقة , رشد القرار , التدريب) والتي تم اعتمادها وفق مقياس (Gravin:2012:11) .

التحسين المستمر

دعم الإدارة العليا

القيادة الاستراتيجية

الرؤية



شكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

(الشكل من أعداد الباحث).

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وعمليات التحسين المستمر) وتنبتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية و التحسين المستمر .
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و التحسين المستمر .
- الفرضية الفرعية الثالثة:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري و التحسين المستمر .
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية و التحسن المستمر .

2. الفرضية الرئيسية الثانية:(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في عمليات التحسين المستمر بأبعادها), وتنبتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية في التحسين المستمر.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في التحسين المستمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرأس المال البشري في التحسين المستمر.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية في التحسين المستمر.

سادساً- حدود البحث:

- 1. الحدود الزمنية :** تشير الى المدة الزمنية التي قام بها الباحث بأجراء الدراسة بجانبها النظري والميداني من (2021/11/1) الى (2022/4/1) استغرق منها اعداد الجانب النظري ومنهجية الدراسة (5) اشهر لجمع المصادر وتوثيقها واعداد الاستبانة وتحكيمها فضلا عن مدة التطبيق الفعلي لتوزيع الاستبانة على افراد العينة واسترجاعها.
- 2. الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة ميسان وقياداتها الاكاديمية وكلياتها واقسامها العلمية والادارية لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة .
- 3. الحدود المعرفية :** تتركز الحدود المعرفية للدراسة على محورين للمعرفة هما (القيادة الاستراتيجية ، عمليات التحسين المستمر) .

سابعاً- منهج البحث:

ان طبيعة البحث وتوجهاته وغاياته وأدواته توجب اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي والذي يمثل الاساس المهم ويوضح ويرسم الطريق للباحث لتحقيق الآثار والنتائج التي يسعى اليها ، أذ ان المنهج يقوم على تحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها ووصف كقيمتها وكميتها وكذلك الجوانب التي تدور في تشخيص المشكلة او ظاهرة معينة وتفسير النتائج وتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحقيق الاداء العالي في عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان .

ثامناً- مجتمع وعينة البحث:

1. وصف مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في جامعة ميسان وهي احدى الجامعات الحكومية العراقية وتقع في مدينة العمارة مركز محافظة ميسان جنوب العراق تأسست عام 2007 والتي تعتبر من المؤسسات التعليمية المهمة في المحافظة والتي تتكون من (14) كلية وهي كالاتي (كلية الطب ,كلية طب الاسنان ,كلية الصيدلة ,كلية التمريض ,كلية التربية الاساسية ,كلية التربية ,كلية الادارة والاقتصاد, كلية القانون ,كلية التربية الرياضية ,كلية الزراعة ,كلية العلوم ,كلية الهندسة ,كلية العلوم السياسية).

2. عينة البحث : شملت عينة البحث (قصدية) من القيادات الاكاديمية في الجامعة والتي تمثلت (برئاسة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام ورؤساء الشعب والوحدات الادارية كافة) وكان عددهم (340) وقد جرى توزيع (184) استمارة على وفق الجداول الاحصائية المعتمدة (Krejcie,R&Morgan,D.1970) وكان عدد الاستمارات الصالحة (180) استمارة وعدد الاستمارات غير الصالحة هي (4) شملت رؤساء الاقسام والشعب .

- اهم خصائص العينة المبحوثة وهي كالاتي :

أ. توزيع عينة البحث وفق النوع الاجتماعي :- حيث بلغ تكرار الذكور ضمن عينة البحث (150) فردا وبنسبة (83%) ، وبلغ تكرار الاناث (30) فرداً وبنسبة (17%) ، حيث لوحظ ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث وذلك حسب تنفيذ الاعمال المطلوبة كما موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (1)

تكرارات عينة البحث وفق النوع الاجتماعي

ت	النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
1	الذكور	150	%83

البَصِيْرَةُ الأَوَّلَان : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.....

30	17%	الاناث	2
180	100%	المجموع	

المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة

ب - توزيع أفراد عينة البحث وفق الفئة العمرية :

جدول رقم(2)
تكرارات عينة البحث وفق الفئة العمرية

النسبة	التكرار	العمر	ت
23%	41	30 - 21	1
32%	57	40 - 31	2
22%	40	50 - 41	3
23%	42	60 - 51	4
100%	180	المجموع	

المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة.

ت - توزيع عينة البحث وفق المؤهل العلمي:

جدول رقم(3)
تكرارات عينة البحث وفق المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي	ت
10%	18	إعدادية	1
6%	10	دبلوم	2
18%	32	بكالوريوس	3
8%	15	دبلوم عالي	4
25%	45	ماجستير	5
33%	60	دكتوراه	6

البَصِيْرَةُ الأَوْزَانُ : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.....

المجموع	180	% 100
---------	-----	-------

المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة

ث: توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخدمة :

جدول رقم(4)

تكرارات عينة البحث وفق سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
1	5 - 1	13	% 7
2	10 - 6	25	%14
3	15 - 11	59	% 33
4	20 - 16	43	% 24
5	21 فأكثر	40	% 22
	المجموع	180	%100

المصدر: من أعداد الباحث وفقاً لمعلومات الاستبانة

تاسعاً- أدوات جمع البيانات:

من اجل تحقيق أهداف البحث فقد أعتمد في عملية جمع البيانات والمعلومات نظرياً وميدانياً على

الادوات التالية:

1. الجانب النظري:

أعتمد في أغناء هذا الجانب على عدد من الكتب العربية والاجنبية والمجلات والرسائل والاطاريح

والبحوث والدراسات العلمية ذات الصلة فضلاً عن الاستعانة بالشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

2. الجانب الميداني:

أعتمد الباحث في جانبه الميداني على استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث بشكل مباشر في جامعة ميسان شملت رئاسة الجامعة ومجموعة الكليات التي تتألف منها الجامعة , وذلك للحصول على المعلومات والبيانات وقد رعيت البساطة والوضوح في تصميمها وصياغة أسئلتها , أذ عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم والقيام بالتعديلات اللازمة على الاستمارة لتلافي الأخطاء والصعوبات التي يمكن ان تواجه افراد عينة البحث عند الاجابة .

عاشراً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل استجابات أفراد العينة وأختبار فرضيات وقياسها, تم الاستعانة بمجموعة من البرامج الاحصائية وتشمل ما يأتي .: (Amos.v.20, Spss.v.25)

1. المتوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى استجابة افراد العينة تجاه متغيرات البحث.
2. الانحراف المعياري : ويستخدم لبيان التشتت في أجوبة عينة البحث .
3. ويستخدم لاستكشاف البيانات المتطرفة والشاذة **Boxplot**.
4. (Kolmogorov- Smimov) اختبار اعتدالية التوزيع ويستخدم لاثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من ابعاد البحث .
5. التحليل العامل التوكيدي : يستخدم هذا التحليل للتحقق من صحة الصدق البنائي لأداة القياس .
6. التحليل العامل التوكيدي (C.F.A) من خلاله يمكن معرفة مدى استجابات البيانات الخاصة بالعينة مع نموذج البحث الفرضي .
7. النسبة الحرجة (C.R) : تستخدم لبيان القيم المعنوية لمتغيرات البحث .
8. معامل ثبات كرو نباخ الفا: ويستخدم لاختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث .
9. معامل الارتباط البسيط (Pearson) وتستخدم لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات .
10. تحليل الانحدار البسيط : ويستخدم لاختبار فرضيات التأثير نمذجة المعادلة الهيكلية .
11. معامل الميل الحدي (B) .

أحدى عشر - التعريفات الاجرائية :

1. القيادة الاستراتيجية: هي القدرات التي يمتلكها القائد والتي يمكن من خلالها تحقيق رؤية واضحة وممارسة التفكير الاستراتيجي والتعامل بشكل مرن في ادارة المنظمة من اجل تحقيق اهدافها .

2. عمليات التحسين المستمر: هو البحث المستمر عن الاجراءات او الاساليب التي تحسن العمليات من خلال المقارنة بالتطبيقات المتميزة .

المبحث الثاني

جانبا من بعض الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض من الدراسات السابقة والتي تعد من أهم وأحدث الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث , ان هذه الاسهامات لها قيمة كبيرة واهمية فائقة حيث انها زودت البحث بالمعلومات المهمة والقيمة والتي سوف نتناولها على النحو الآتي :

أولاً - استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث المستقل (القيادة الاستراتيجية) .

جدول رقم (5)

الدراسة (1)	(السعيدى ، 2021)
عنوان البحث ونوعه	القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية رسالة ماجستير .
هدف البحث	يهدف البحث الى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية

وتشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة	
تضمن مجتمع البحث المستشفيات الحكومية التابعة الى صحة بغداد الرصافة وبعينة بلغت (127) فردا تمثلت بمدراء المستشفيات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب .	مجتمع وعينة البحث
اعتمده الباحث في بحثه على عدد من الابعاد اهمها (الرؤية الاستراتيجية, المقدرات الجوهرية, رأس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الاخلاقية) في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي, القانوني, الاخلاقي, الخيري) من خلال دراسة الارتباط والتنفيذ بين هذين المتغيرين وأبعادهما الفرعية.	مقاييس البحث
استعملت الباحثة المنهج الوصفي الاستطلاعي لكونه يتناسب مع موضوع البحث	منهج البحث
تمتلك المستشفيات رؤية استراتيجية توظفها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وخاصة عندما تستهدف تحسين البعد الاقتصادي والاخلاقي والقانوني والاجتماعي على الترتيب .	أبرز النتائج
(نادر، 2019)	الدراسة (2)
دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني	عنوان البحث ونوعه
يسعى البحث الى التعرف على واقع واهمية متغيرات البحث في المنظمة وطبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي واختبار مدى التأثير بينهما .	هدف البحث
تمثل مجتمع وعينة الدراسة في شركة الفارس في مدينة بغداد كونها من الشركات الرائدة في مجال تصنيع المعدات الهندسية الثقيلة , وبلغ حجم العينة (167) فردا	مجتمع وعينة البحث
اعتمد الباحث في بحثه على عدد من الابعاد تمثلت بـ (تحديد الرؤيا الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة , التأكيد على الممارسات الاخلاقية) اما التفوق التنظيمي تمثلت ابعاده بـ (التخطيط الاستراتيجي , التركيز على الزبائن, المعلومات والتحليل, التركيز على العمليات , نتائج الاعمال) من خلال دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين	مقاييس البحث
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع والمشكلة قيد البحث	منهج البحث
هناك اهتمام واضح من قبل عينة البحث بالقيادة الاستراتيجية , تبين ذلك من خلال البعد(التخطيط الاستراتيجي) وذلك لدوره المهم في استكشاف الفرص	ابرز النتائج

الجديدة بغية تحقيق اهدافها وتفوقها على الامد البعيد .	
(العبادلة، 2020)	الدراسة (3)
القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الابداعي رسالة ماجستير	عنوان البحث ونوعه
يسعى البحث الى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة والتعرف على واقع السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة	هدف البحث
تمثلت عينة البحث في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة , وبلغ حجم العينة (162) فردا وتم تطبيقها على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارة .	مجتمع وعينة البحث
اعتمد الباحث في البحث على المقاييس التالية (تحديد التوجه الاستراتيجي, اكتشاف المقدرات الجوهرية والمحافظة عليها ,تطوير رأس المال البشري , الحفاظ على لثقافة تنظيمية مؤثرة , ايجاد رقابة تنظيمية متوازنة) اما السلوك الابداعي تمثلت بالأبعاد التالية (القدرة على حل المشكلات , القدرة على التغيير , روح المجازفة ,سعة الاتصالات , تشجيع الابداع).	مقاييس البحث
اعتمد البحث على تحليل النتائج من خلال برنامج التحليل الاحصائي (Spss) في قياس الثبات التي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الاسئلة الفردية .	منهج البحث
توصل البحث ان هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية وابعادها وبين متغير السلوك الابداعي , لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي .	ابرز النتائج
(هادي، 2018)	الدراسة (4)
ممارسات القيادة الاستراتيجية كخارطة طريق لتحقيق استقرار رضا الزبون رسالة ماجستير	عنوان البحث ونوعه
يهدف البحث الى بلورة الافكار والمفاهيم لكل من القيادة الاستراتيجية ورضا الزبون والوقوف على اهم المرتكزات لمتغيرات الدراسة واختبار علاقة التأثير لمتغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية ورضا الزبون	هدف البحث
تمثلت عينة البحث في معمل اسمنت الكوفة , وبلغ حجم العينة (1377) فردا , حيث استخدم استمارة الاستبيان كأداة اساسية .	مجتمع وعينة البحث

اعتمد الباحث في بحثه على المقاييس الاتية (الرؤية ,الثقافة التنظيمية ,رأس المال البشري, الممارسات الاخلاقية , اما المتغير التابع (رضا الزبون) تمثلت بعادة بالتالي (السعر, الخدمة الوقت , الجودة) من خلال علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين .	مقاييس البحث
استخدم الباحث الاساليب الاحصائية لبرنامجي (SPSS) اضافة الى استخدام التحليل الوصفي والاستدلالي	منهج البحث
ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هو ان هناك تأثير واضح وكبير للقيادة الاستراتيجية، في تحقيق رضا الزبون وهذا يشير الى ان الاهتمام بعناصر وابعاد القيادة الاستراتيجية، وتوظيفها بالشكل العلمي السليم يؤدي بالنهاية الى تحقيق رضا الزبون.	أبرز النتائج
(Chen zhen, 2020)	الدراسة (5)
<i>An investigation of strategic leadership development in chinese Stat – owned Enterprises</i> تحقيق في تنمية القيادة الاستراتيجية في اللغة الصينية الشركات المملوكة للدولة (أطروحة دكتوراه).	عنوان البحث ونوعه
هدف الدراسة تمثل بمعرفة مشاكل التدريب والتطوير في القيادة في العصر الحديث للشركات المملوكة للدولة الصينية اضافة الى تحليل الانفتاح الاقتصادي في الصين وتغييرات السياسة على ممارسة القيادة للمنظمات المملوكة للدولة الصينية .	هدف البحث
تمثل مجتمع وعينة الدراسة للشركات الصينية المملوكة للدولة اذ بلغت عينة الدراسة (29) فردا شملت كبار القادة ومديري الادارات الوظيفية الرئيسية في الشركة	مجتمع وعينة البحث
تمثلت مقاييس الدراسة التي اعتمدها الباحث في دراسته على الابعاد التالية (الاصلاح والتطوير الـ) المستمر، التدريب , البيئة , العالمية المتغيرة)	مقاييس البحث
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي	منهج البحث
ابرز نتائج هذا البحث كانت القصور في الاداء الحالي وادارة الموارد البشرية وممارسة القيادة والتدريب للقادة في الشركات المملوكة للدولة الصينية وكذلك قدمت مقترحات مجدية للإصلاح الجاري في جوانب تحسين هيكل الادارة والهيكل التنظيمي للشركات الصينية .	أبرز النتائج

ثانياً - استعراض بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير البحث التابع :
(عمليات التحسين المستمر)
جدول رقم(6)

الدراسة (1)	(ناصر, 2021)
عنوان البحث ونوعه	تأثير التحسين المستمر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية (رسالة ماجستير)
هدف البحث	هدف هذا البحث هو تقديم اطار نظري عن فلسفة التحسين المستمر وكذلك عن المسؤولية الاجتماعية من خلال تحديد مدى ادراك العينة المبحوثة لمتغيرات البحث وتسلط الضوء على التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية .
مجتمع وعينة البحث	تمثلت مجتمع وعين البحث في وزارة النقل والمواصلات العراقية, إذ بلغت عينة الدراسة (60) فردا شملت افراد العاملين ممن يشغلون مناصب ادارية وفنية .
مقياس البحث	تضمن مقياس البحث الذي اعتمد عليه الباحث في المتغير المستقل التحسين المستمر والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية من خلال ابعادها الفرعية (البعد الاقتصادي , والبعد القانوني, والبعد الاجتماعي , والبعد الخيري).
منهج البحث	استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرين.
أبرز النتائج	ابرز النتائج التي توصل اليها الباحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وابعاد المسؤولية الاجتماعية ذ يعد التحسين المستمر فاعلا وكفؤا في رفع مستويات المسؤولية الاجتماعية التي تحملها الوزارة .

(كنزة, 2020)	
الدراسة (2)	عنوان البحث ونوعه
	دور استراتيجية التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات الصحية رسالة ماجستير
هدف الدراسة	الهدف من البحث توضيح دور استراتيجية التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات الصحية وكذلك معرفة دور استراتيجية التحسين المستمر للعمليات في تحقيق جودة الخدمات الصحية .
مجتمع وعينة البحث	تم اختيار المؤسسة الاستشفائية الخاصة الامير بولاية ام البواقي عين البيضاء , اذ بلغ حجم العينة (36) شملت العمال ذوي الخبرة والكفاءة من اطباء وجراحين وممرضين وإداريين .
مقياس البحث	تضمن مقياس البحث الذي اعتمد عليه الباحث لاستراتيجية التحسين المستمر بأبعادها التالية (التحسين المستمر لجودة الخدمات , التحسين المستمر للعمليات , التحسين المستمر لنظم ادارة الجودة) اما المتغير التابع تطوير جودة الخدمات الصحية تضمنت الابعاد التالية (الاعتمادية, الملموسية , الاستجابة , التعاطف , الامان)
منهج البحث	اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الفرضي الاستنتاجي , تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss, Smart PIS)
أبرز النتائج	أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته هو وجود دور ذو دلالة احصائية لأستراتيجية التحسين المستمر في تطوير جودة الخدمات الصحية في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الامير
(خالد, 2018)	
الدراسة (3)	عنوان البحث ونوعه
	أثر التحسين المستمر على الاداء الكلي للمنظمة رسالة ماجستير
هدف البحث	الهدف من البحث التعرف على أثر التحسين المستمر على الاداء الكلي للمنظمة اضافة الى التوصل الى مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعريف متخذي القرار في اليمينة بتعزيز التحسين المستمر لأغراض الاداء الكلي
مجتمع وعينة البحث	تم اختيار مجتمع وعينة البحث في خمس شركات صناعية يمنية في محافظة تعز , اذ بلغ حجم العينة (77) فردا شملت المدراء ورؤساء الاقسام .
مقياس البحث	تمثل مقياس البحث الذي اعتمد عليه الباحث (الاداء , المنافسة) اما المتغير التابع الاداء الكلي تضمن الابعاد التالية (تحقيق الاهداف , رضا العاملين) .

اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها .	منهج البحث
ابرز النتائج في هذا البحث ان هناك ميل واضح لدى المدراء ورؤساء الاقسام في الشركات اليمنية محل البحث الى التأكيد على تحقيق الاهداف جاء في مرتبة الموافقة .	أبرز النتائج
(وليد , 2015)	الدراسة (4)
اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي (اطروحة دكتوراه)	عنوان البحث ونوعه
يهدف البحث الى تشخيص واقع وأهميه متغير التحسين في المنظمة المبحوثة وكذلك واقع وأهمية رأس المال الاجتماعي في ضوء أجابات أفراد العينة المبحوثة .	هدف البحث
تم اختيار القطاع التعليمي كمجتمع البحث , حيث تم اختيار كلية دجلة الجامعة الاهلية كميدان للتطبيق , اذ بلغت عينة البحث (30) فردا شملت العاملين في هذا القطاع .	مجتمع وعينة البحث
تمثل مقياس البحث الذي اعتمد عليه الباحث فبي التحسن المستمر (المتغير المستقل) الابعاد التالية (التحسينات الهندسية , التحسينات الادارية) أما المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي) تمثل بالأبعاد التالية (تحسين هيكلية العمل الاجتماعي , تطوير علاقات العمل الاجتماعية) .	مقياس البحث
استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي ,المقياس الجاهز (Spss) في الدراسة .	منهج البحث
ابرز نتائج الدراسة اوضحت ان هناك اهتمام المنظمة المبحوثة بتوفير كافه التحسينات الهندسية وبالشكل الذي يساعدها على توفير البيئة الملائمة للعاملين لديها.	أبرز النتائج
(Kregel, 2019)	الدراسة (5)
<i>Teaching Kaizen Continuous Improvement in University</i> كايزن التحسين المستمر في التدريس الجامعي (رسالة ماجستير)	عنوان البحث ونوعه
هدف البحث الكشف عن دور استراتيجية جيما كايزن في تحسين جودة التدريس مؤسسات التعليم الالمانية .	هدف البحث
تم اختيار مؤسسات التعليم الالمانية (الجامعات)كمجتمع وعينة البحث , من خلال توزيع (100) استبانة وكان عدد المستجيبين (80) فرد تتألف من كبار الموظفين في مختلف الجامعات	مجتمع وعينة البحث
استخدم الباحث منهج البحث الاجرائي في بحثه .	منهج البحث
أن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هو ترحيب المتعلمين بإدخال تحسينات على	ابرز النتائج

عناصر المقررات الدراسية مثل مفاهيم المقرر, ومواده, وأسلوب العرض التقديمي والمحتوى.	
--	--

ثالثاً- مجالات الاستفادة من أوجه الشبه والاختلاف من الدراسات السابقة :

الجدول(7)

يوضح مجالات الاستفادة وأوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة وبين البحث الحالي وكما موضح

استفاد الباحث من البحوث السابقة في اثناء الجانب النظري في الكثير من المعلومات والاعتماد على المصادر الملائمة للبحث , وايضا اختيار مجتمع وعينة البحث التي تمثلت عينة البحث في جامعة ميسان لكونها تتناسب مع متغيرات البحث الحالي وطبيعته لتقديم نتائج وتوصيات في المؤسسة التعليمية التي سهلت على الباحث البدء من حيث انتهى الآخرون .	مجالات الاستفادة
بحوث تطبيقية تتوافق مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ومن جانب آخر الاهتمام بالمتغير التابع (عمليات التحسين المستمر)	أوجه الشبه
تناولت البحوث السابقة بعض الجوانب المختلفة تمثلت من حيث المتغيرات وكذلك هنالك اختلاف من حيث مجتمع وحجم عينة البحث والموقع الذي تم اختياره	أوجه الاختلاف

الفصل الثاني

الاطار النظري لمتغيرات البحث

المبحث الاول: القيادة الاستراتيجية .

المبحث الثاني: عمليات التحسين المستمر.

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

توطئة

تعد القيادة محورا مهما ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وتعتبر صلب العملية الادارية ، فضلا عن كونها تمتلك العديد من النظريات والمداخل والمدارس التي تسهم في تفسير هذه الظاهرة ، فهي تحفل اليوم بتاريخ وتراث كبير من المفاهيم والتعريفات كما ما زالت تمتلك وتحظى بأهمية ومحاولات مستمرة للتطوير ، وسيتناول الباحث في هذا المبحث الاطار المفاهيمي للقيادة واهمية القيادة الاستراتيجية واهدافها وصفات القائد الاستراتيجي ومقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وابعاد القيادة الاستراتيجية .

اولاً- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

انطلقت مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطورت بشكل سريع قبل ما يقارب الاربعمائة عام قبل الميلاد كواحدة من فنون الحرب آنذاك وطوال تلك المدة وصولا الى العقود الاخيرة من الالفية الثانية بعد الميلاد ظهر مصطلح القيادة الاستراتيجية (**Strategic Leadership**) على يد كل من (**Hambrick & Mason**) **1984** اذ لم يركز فقط على ما يؤثر مخرجات المنظمة وانما على الرموز في المنظمة ، والهيكالية الاجتماعية ، ونشاطات الاداريين والتنفيذيين سيما ذوي المناصب العليا تحديدا على العوامل التي تزيد من قدرة المنظمة على الاداء والمنافسة (غياض :2014:64). وعلية فقد ظهرت العديد من الدراسات والبحوث تناولت هذا الموضوع بغية ارساء القاعدة المفاهيمية والفكرية لهذا الموضوع نظرا لكونه من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماما كبيرا في الآونة الاخيرة .

والجدول (8) التالي يبين بعض اسهامات الباحثين في تعريف القيادة الاستراتيجية

التعريف	الباحث	ت
قدرة التأثير على الاخرين لتعزيز ديمومة اتخاذ القرارات طويلة الاجل والطاعة المستمرة للحفاظ على الاستقرار المالي فرديا و فرقيا عند العمل , والتأثير في الطرق التي تعزز الميزة التنافسية	Rowe ,2001:83	1
القدرة على ايجاد رؤيا للإفادة من الفرص المستقبلية وتطوير وتحفيز الافراد.	Hinterhuber& Fried rich, 2002: 200	2
قابلية الفهم الكامل للمنظمة وبيئتها معا ضمن حدودها , والتي من خلالها يعمل الافراد ويسخرون فهمهم لتوليد التغيير الاستراتيجي من خلال بعض الافراد , للحفاظ على مكانة المنظمة في البيئة في الامد القريب استقرارا وفي الامد البعيد بقاء.	Amos,2006:85	3
القدرة على صياغه للمنظمات لبلوغ الاهداف والطموحات بأسرع الطرق.	Max,2012:4	4
هي القدرة على رسم الرؤية والاتجاه الصحيح مصحوبة بالتوقع والمرونة وتفويض الاخرين والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم للمضي في المسار الذي يحقق اهداف المنظمة .	غياض 64:2014	5
القدرة على التوقع والتنبؤ ببصيرة مستقبلية والمحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها وتمكين العاملين على احداث التغيير الضروري من خلال الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والعمل على تعزيز الممارسات الاخلاقية واستدامة الموارد للبقاء والنمو والازدهار.	عباس ، 30:2016	6

هناك صعوبة في وضع تعريف موحد للقيادة الاستراتيجية مثلها مثل الكثير من المفاهيم الانسانية . بجانب عدم وجود رؤية واحدة له ، نظرا لتعدد ابعاده ومحدداته (القانوع 15:2016).

وذكر (ابو ريشة 3:2018) ان القيادة الاستراتيجية هي جميع الانشطة المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة ، وتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، وتشمل تلك الانشطة بعض العمليات مثل استثمار الموارد البشرية ، والاستثمار في الموارد المادية ، والاستثمار في التكنولوجيا وتطبيق الرقابة التنظيمية الفعالة والمتوازنة، بينما اشار (العرفان 132:2019) ان القيادة الاستراتيجية

هي كافة الجهود القيادية التي تؤثر على المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة وفق خطة استراتيجية واضحة، والتي تتلخص في الرؤية المشتركة، والرسالة المبتكرة ، وتمكين العاملين ،ومواكبة التغيير ،والابداع الاداري، والاداء الاستراتيجي، والتقييم المستمر ، والقدرة على مواجهه التحديات ، والاتصال التنظيمي الفعال.

ويعرف (عبود2020:193) القيادة الاستراتيجية على انها القدرة على ادارة واستغلال كافة موارد المنظمة سواء كانت مالية او بشرية او مادية او تكنولوجية لتحقيق اهداف طويلة الاجل لتحقيق اهداف طويلة الاجل وتحقيق التنافسية الاستراتيجية .واخيرا عرفها (ليل ،2020:213)انها عملية تفاعلية بين الادارة العليا والمرؤوسين ، وترتكز على وضع وتحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة واهدافها الاستراتيجية، وكيفية تحقيقها والاعتماد على كافة الموارد المتاحة بالمنظمة .

وفي ضوء ما تقدم ذكره انفا يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية (انها النمط القيادي المرتبط بمستقبل المنظمة، ووضعها في المستقبل ،وكيفية استغلال مواردها وامكانياتها للوصول الى هذا المستقبل بنجاح).
ثانياً- أهمية القيادة الاستراتيجية:

تتجلى اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال دورها في مواجهة حالات عدم التأكد وخاصة في البيئات التي تتسم بالغموض المتفاهم والتعقيد المتزايد في المعلومات (Lee& Chen: 2007, 1028) وكونها مصدرا للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي بالاعتماد على القدرات المعرفية والابداعية وما تمتلكه من رؤية مستقبلية (نجم والنعمي ، 2012:79) ومساهمتها في تعاضد وتزايد الاداء العالي للمنظمة في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية (Bass:2007,37) ودورها في تعزيز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر ، وكذلك تعد القيادة الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما تحمله من معطيات واثار جوهرية بالغة الاهمية , وانها تدخل في كثير من العلوم والتي تثير اهتمام الباحثين لتعزيز دور المنظمات لتحقيق اهداف طويلة الاجل ، وتظهر اهمية القيادة الاستراتيجية بسبب اهمية المنافسة العالمية الشرسة وكيفية المحافظة على الميزة التنافسية وهذا يأتي من القابلية الذهنية والمهارة التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي ، حيث يشير (Lreland & Hitt,2005:1) ان القائد الاستراتيجي يعمل مرارا وتكرارا وله دور حاسم في اغتنام الفرص وصنع القرارات التي تساعد في عملية الابتكار, تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً فعالاً في تنفيذ سياسات واستراتيجيات المنظمات، وذلك من خلال الاستغلال الفعال لموارد المنظمة، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز ثقافتها التنظيمية (عبد الرحيم :20019:145) وقد أشار (العامري وحسين :2019:298) الى ان القيادة الاستراتيجية تساهم في تعزيز اداء المنظمة, وتحقيق الاهداف , وتحسين

العمليات التشغيلية ، وحل المشكلات بفاعلية ,وتعزيز رضا الافراد العاملين وتحسين اداء عملهم ,وقد اشار (الرميدي وطلحي :2019) الى ان القيادة الاستراتيجية تساهم في تحقيق مايلي:

- أ. تعزيز المرونة الاستراتيجية في الشركة.
- ب. تحسن اداء الافراد العاملين و الشركة .
- ج. دعم السلوك الابداعي داخل الشركة .
- د. تعزيز عمليات وخلق وانتاج ومشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة .
- هـ. تطوير السياسات الادارية في الشركة .
- و. زيادة الفاعلية التنظيمية .

وذكر(خليل : 2020:213) ان القيادة الاستراتيجية تساهم في تحقيق التميز التنظيمي ، وزيادة

المرونة في الهياكل التنظيمية.

ثالثاً- اهداف القيادة الاستراتيجية :

اجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف اليها القيادات الاستراتيجية، لتحقيق

الاهداف الاستراتيجية للمنظمات(ايوب : 2012:20) وهي كما يلي :

- أ. اسقاط الحاضر على المستقبل ، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
- ب. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- ج. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الانذار المبكر وفي الوقت المناسب.
- د. صياغة وفهم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح ، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها باقل وقت وكلفة قليلة .
- هـ. تمكين التابعين من قيادة انفسهم ، وادراك العلاقة بين الاشياء ، والاهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
- و. تصميم غرض المنظمة ، ورؤيتها ، والقيم التابعة لها .
- ز. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة ، وضرورة اشراكها في صياغة القرارات المستقبلية .
- ح. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق اغراض المجتمع ومتطلباته .

رابعاً- صفات القائد الاستراتيجي:

للقائد الاستراتيجي عدة صفات يجب ان يتمتع بها ويمارسها ويؤمن بها (طارق سويدان :2020،

- أ. ان يكون على دراية في كيفية وضع الخطط على المدى القصير والبعيد التي تعكس الأهداف المؤسسية بدقة.
- ب. ان يكون قادرا على تحديد سلم الاولويات .
- ج. ان يكون مدركا للتحديات والفرص الموجودة .
- د. ان يكون قادرا على تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المؤسسة .
- هـ. يقوم بتحديد الاهداف العامة التي يمكن تطبيقها وقياسها .
- و. التوقع بالأحداث المستقبلية برؤية واقعية.
- ز. يحدد الزمن المعقول لإنجاز كل مهمة.
- ح. يحدد المسؤوليات بدقة.
- ط. يحدد الاحتياجات البشرية والمادية اللازمة لإنجاز الخطة.
- ي. يحدد طرق قياس نجاح الخطة ومدى تقدمها.

خامساً- مقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي :

- هناك العديد من الفروقات الجوهرية بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي , فكويتز يميز (Kwiter) يميز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفق اهتمامهم بعامل الزمن , ونوع القضايا التي يهتمون بها وكذلك نمط التفكير المعتمد في منظماتهم (الزعيبي :2010:42)وكما يلي
- أ. يهتم القائد الاستراتيجي بالمستقبل اكثر من اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي والحاضر.
 - ب. اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف اهتمام كبير على العكس من القائد التقليدي الذي يهتم بالوسائل .
 - ج. يهتم القائد الاستراتيجي بالأبداع والاجتهاد والحدس بينما القائد التقليدي يهتم بالروتين والخبرات السابقة .
 - د. وكذلك يوجد فرق في سلوك القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وذلك من خلال النشاطات اليومية والرؤية المستقبلية للمنظمة وكما يلي:
 - يضع القائد الاستراتيجي خطط مستقبلية بينما القائد التقليدي يضع خطط للنشاط اليومي للأفراد .
 - يكون القائد الاستراتيجي مسؤولا عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه وفق ما هو مطلوب بينما القائد التقليدي تقع عليه مسؤولية توجيه الافراد لحل المشاكل الروتينية اليومية .
 - القائد الاستراتيجي يضع الخطط الجيدة لترجمة الابعاد لتمكنه من الرؤية والرسم الدقيق للمستقبل ، اما القائد التقليدي يضع البدائل عند تقييم الوضع الحالي

- نظرة القائد الاستراتيجي نظرة استباقية (proactive) تقوم على كيفية كسر المعوقات الحاضرة لفرض تصوره والطموح للمستقبل ، اما القائد التقليدي فهو بيروقراطي روتيني .
- القائد الاستراتيجي هو العقل المدبر للمنظمة ، اما القائد التقليدي فهو المنفذ لخطط المنظمة .

ان المقارن بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي والتي تم الاشارة الى بعضها تركز على جوانب معينه ولا تطرح نظرة شامله وعامة لما يجب ان يفعله القادة لذلك يذكر البعض مقارنات للسلوكيات والادوار والمسؤوليات والمهارات بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي والدول رقم (1) يوضح المقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي وفقا لما يراه العديد من الكتاب امثال (وارن بينيس ، بيرت نانوس ، روبرت تاونسيد ، جون كوتر ، مانفرد فيرس ، وارين بلانك ، جون كاتزنباك، وآخرون.

جدول رقم (9)

يوضح المقارنة بين سلوكيات القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السيطرة	يعول على الثقة
يركز على التكتيك والانظمة	يركز على الفلسفة والتصور الى جانب التفكير النظامي للأمر
ينتهج مسار تحقيق الاهداف	يبنى رؤية مستقبلية طموحة ويعكسها على حاضرة
يقبل بالوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ويفوض الاخرين التخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطرة	يواجه المخاطرة
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم التابعين بالتغيير
يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في الافراد الى جانب السلطة
يعمل وفق حرفية القوانين والاجراءات	يعمل بروح الانظمة والقوانين والاجراءات

المصدر: محمد موسى الزغبى، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية السورية- رسالة دكتوراه , قسم العلوم الادارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض:2010, ص45.

سادساً- خصائص القيادة الاستراتيجية:

ان القائد الاستراتيجي هو من يقوم بتطوير الاستراتيجيات على نحو مستمر من صياغة وتطبيق وتقييم ،حيث تتميز عملية القيادة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تميزها عن القيادات الاخرى(Barbara & Brent, 2004:30) وهي كالآتي:

أ. قدرات شخصية : تتعلق بالقدرة الاستيعابية وتتمثل بالاتي:

- يكون قادر على التعلم والابداع المعرفي
- ادراك المعلومات واستيعابها ثم استخدامها وتوظيفها
- له القابلية على التكيف ومزامنة التغييرات البيئية
- يتطلب قبول هذه التغييرات قدرا من المرونة والعمق المعرفي والسلوكي والحكمة الادارية
- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بما يخدم اهداف المنظمة وفهم المتغيرات البيئية المحيطة بها .

ب . قدرات تنظيمية : وتتمثل بالأنشطة التنظيمية وتشمل:

- القدرة على التوجه الاستراتيجي
 - القدرة على ترجمة استراتيجيات الى اعمال
 - القدرة على تنظيم الافراد داخل المنظمة
 - القدرة على تحديد نقاط القوة الفاعلة
 - القدرة على تطوير المهارات الاستراتيجية
- لقد حظى مفهوم القيادة الاستراتيجية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين لأهميته المتنامية في الفكر الاداري بشكل عام والاستراتيجي بشكل خاص وقد تم التركيز على خصائص القيادة الاستراتيجية باعتبارها هي المسؤولة عن قيادة المنظمة بنجاح نحو النجاح ويؤكد (Towill,2008:88)
وأكد (نجم :2011:140) : إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي ، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية ، والمحافظة عليها، وأدامه ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، كما هو موضح فان هذا التعريف يحدد اربع خصائص للقائد الاستراتيجي.

- تحديد التوجه الاستراتيجي
- توظيف الجدارات الجوهرية.
- إدامة ثقافة المنظمة الفعالة.
- أحد أفراد الإدارة العليا .

وقد اشار (موفق :2013:6) ان القيادة الاستراتيجية تتجسد في اربع خصائص هي :

- أ. الرؤية: أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائماً الصورة، والمنظور الأكبر، والمدى الزمني الأبعد، والأكثر جدة

الفصل الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث.....

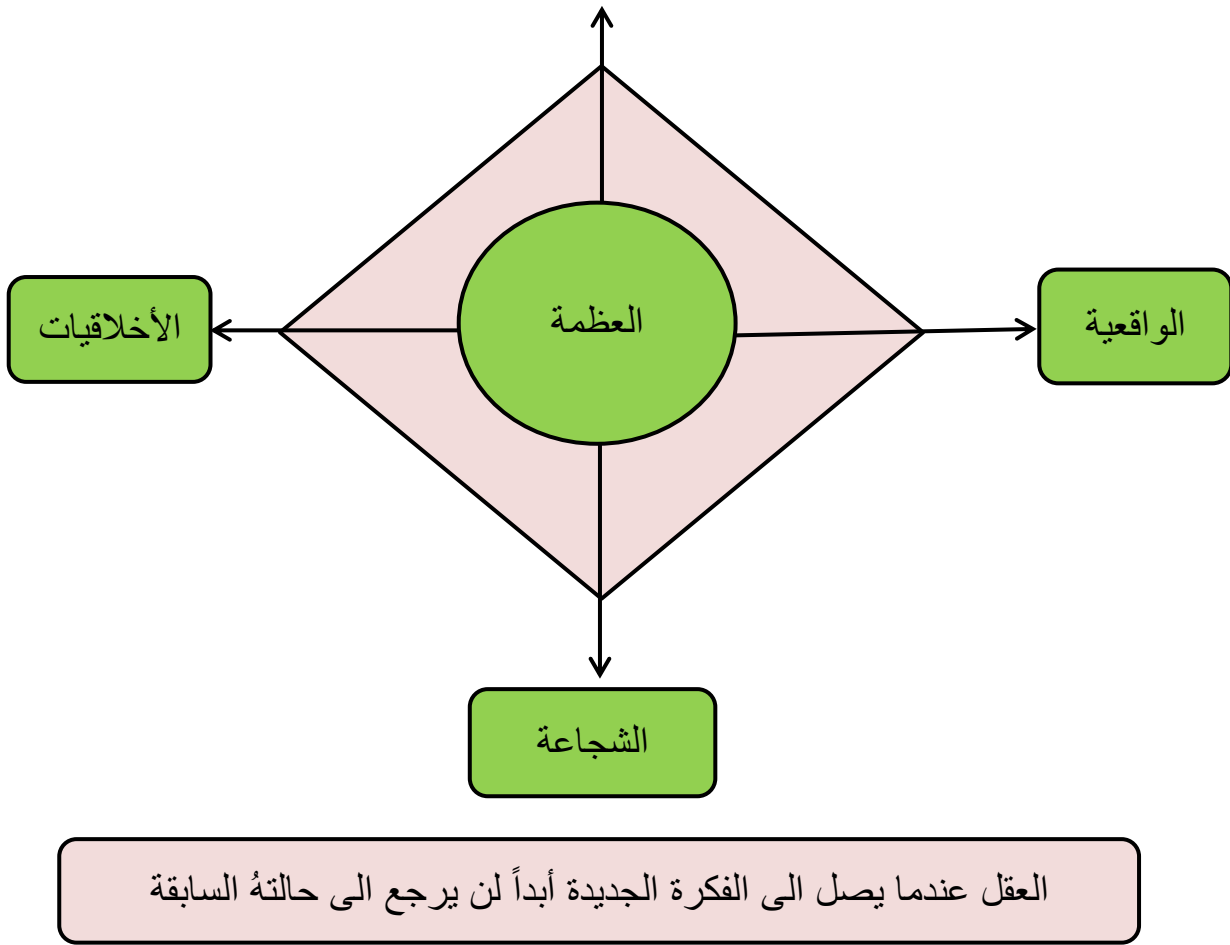
- ب. **الحقيقة - الواقعية:** أن يكون القائد واقعياً ، ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأوهام التي تبني على الأمانى وليس الوقائع.
- ج. **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقياً، ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ، ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.
- د. **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر، ويتحمل المسؤولية، ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

شكل رقم (2)

نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية ، والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية

النظر الصورة الذهنية في عقلك

الرؤية



.koestenbaum,p.(2002:18): Leadership: Inner side of Greatness jossey-Bass, Francisc

سابعاً- ابعاد القيادة الاستراتيجية :

تنوعت وتعددت النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية حيث طرح كل كاتب نموذجاً حسب الزاوية التي يراها مناسبة للبيئة التي تعمل بها المنظمة ، تعد ابعاد القيادة الاستراتيجية مهمة جداً ولها آثار جوهرية في عمل المنظمة والتي تساعد على بلورة الافكار التنظيمية لغرض الوصول الى استقرار تنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية في البيئة السوقية وقد اشار الكثير من الكتاب والباحثين الى ذلك ، حيث اشار (عباس : 2016:44) الى ابعاد القيادة الاستراتيجية التي تستند على المفاهيم العلمية وكما يلي :

1. الرؤية :

الرؤية هي عبارة عن صورة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول اليها, ويشير (Kantabutr&Avery: 2011:32) ان رؤية القائد مهمة للغاية من الحصول على نتائج مرجوة وفق الرؤية المستقبلية وهذا له دور في التزام الموظف في المنظمة للحصول على نتائج فعالة, ويرى (العيساوي :2012:225) ان الرؤية الاستراتيجية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ان تكون عليها في المستقبل . وتعمل على تكريس الجهود لتحقيق اهداف المنظمة وفق الرؤية المرسومة وتمثل حالة تنبؤ للأحداث المستقبلية وهي تعتبر احد فنون القيادة ومن اولويات القادة الكفوئين , وهذا ما اكده (Cheemaetal:2015:141) ان الرؤية الاستراتيجية هي لا تعني التصور او الخيال ولكن له علاقه بالأوضاع القادمة حيث تعتبر اداة وقدرة تستند الى التطلعات المستقبلية وفهم المدركات وفق الخبرات المتراكمة التي يتمتع بها القائد لفهم واقع ومستقبل المنظمة الذي يجعلها ان تحقق اهدافها بتوحيد جهود العاملين باتجاه اغراض المنظمة العليا , و اشار (الكرعاوي: 2015:170) ان الرؤية هي القدرة على التصور الكبير في المنظمة وهذا له اهمية في ما تكون عليه المنظمة في المستقبل .

2. الثقافة التنظيمية :

ان الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الاداة الفاعلة التي تساعد القادة الاستراتيجيين على توجيه وارشاد المنظمات , ويسعى القائد الاستراتيجي لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيته وتوجهاته وانجاز مهامه وتطوير اداء منظمته (George:2004:24).

فقد عرفها (Mcshane&Glinow:2007:253) انها نمط اساسي من القيم والافتراضات المشتركة والمعتقدات التي تعبر عن طريقة واتجاه تفكير المنظمة حول المشاكل والفرص التي تواجهها . كما عرف (الفريجات:2009:264) الثقافة التنظيمية بانها القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والزبائن والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها اعضاء التنظيم .

3 . راس المال البشري :

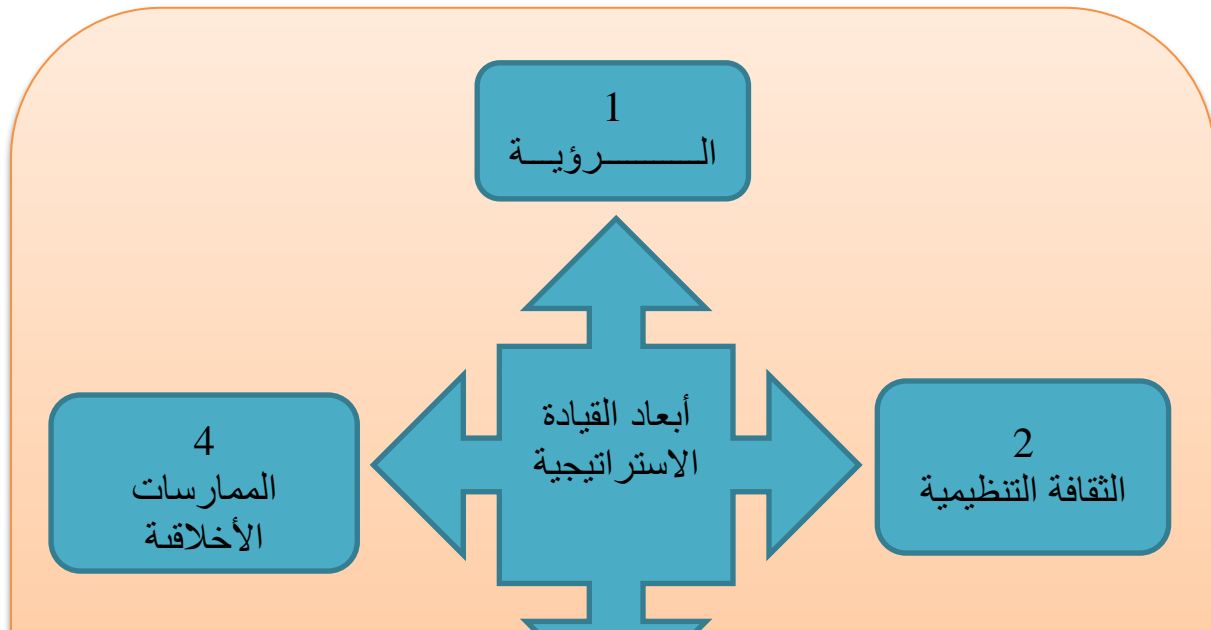
يعد راس المال البشري ركيزة مهمة ترتكز عليها المنظمة في تحقيق اهدافها عن طريق استقطاب الكفاءات والمهارات, والذين يتميزون بقدرات ابداعية قادرة علي إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة والعقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة(المياي، 2011:150), وقد اشار(الطائي& العبادي، 2014: 122) من اجل بناء راس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء ان يقوموا بتطوير الاستراتيجيات

التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن القوى العاملة وقد اكد (قوادرية:2016:150)الهدف من تطوير راس المال البشري هو خلق قيمة مضافة الى الافراد العاملين, من خلال تنمية القدرات الذهنية والمهارات والخبرات للأفراد وتعتبر هذه اهم المصادر لخلق القيمة للأفراد. وفي ظل التطور الحاصل في الاسواق العالمية تعتبر مفاهيم راس المال البشري شائعة جدا في معظم المنظمات والذي يعتبر عنصر اساسي في تحسين عمل المنظمة.

4 . الممارسات الاخلاقية :

ان الممارسات الاخلاقية لها اهمية كبيرة كما ذكرته الكتب السماوية والاحاديث النبوية ومن هذه الاحاديث ,قال رسول الله محمد (صلى الله عليه واله وسلم)(انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق) صدق رسول الله , وهذا يعكس مجريات الحياة الاجتماعية والعملية والادارية وتعتبر من الصفات والسمات الايجابية التي تتخذها منظمات الاعمال , حيث يرى (Armstrong et al:2003:3) ان جوهر الممارسات الاخلاقية هي فضيلة من الفضائل المهمة في سلوك الانسان وان ممارسة القرارات بصورة سليمة تؤدي الى صناعة القرارات الناجحة هو) وقد عرف (Jones,2007:42) بانها المبادئ والقيم والقناعات الادبية التي توجه الانسان من الباطن والتي يستخدمها لتحليل او تفسير وضع معين ومن ثم تحديد الطريقة الملائمة للتصرف في الوقت ذاته ، واكد (عباس :2016:53) ان الممارسات الاخلاقية هي تلك العمليات والممارسات كافة التي تشجع الافراد في كافة مستويات المنظمة ان يتصرفوا اخلاقيا ويعملون الاشياء بالشكل الصحيح من خلال ايجاد المعايير الاخلاقية والسلوك الحسن لدى افراد المنظمة وجمهورها .

شكل رقم (3)
يوضح أبعاد القيادة الاستراتيجية



3
رأس المال البشري

من اعداد الباحث:

- (علي عباس، 2016) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .

المبحث الثاني

عمليات التحسين المستمر

توطئة:

ان التحسين المستمر يعتبر إحدى الوسائل الاستراتيجية المتبعة في عالمنا اليوم، كنتيجة للتطورات التي حدثت في بيئة المؤسسات الحديثة ، وتوضيح مدي حجم الاستفادة منها من قبل المنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية كانت أم خدمية، التي تسعى إلي تحسين المكانة والقدرة التنافسية لها، وذلك من خلال اتباع الوسائل المناسبة لتحقيق العملية التحسينية علي أنشطتها.

اولاً- نشأة التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يعني التغير باتجاه الأفضل، وتعود جذوره إلي اليابان ، إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية

وذلك من خلال اجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر علي تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم انفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها ، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند اجراء عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة .

واستخدم اليابانيون مصطلح Kaizen للإشارة إلى التحسين المستمر، إذ تم تطبيقه في مجال الصناعة في شركة Toshiba عام 1946 وشركة Toyota عام 1951، وقد تطور هذا المفهوم نتيجة الحاجة والضرورة التي يشير بها اليابانيون للتفوق والتميز في الأسواق العالمية (البر واري، 2001: 46). وانتشرت تقنية (CI) في اليابان لتشمل مصانع الالكترونيات والمصانع الأخرى، فاليابانيون يضعون في حساباتهم أن الشركات الصناعية تعمل بكل ما لديها من قدرات للوصول إلى أفضل أداء، لذا ينبغي عليها أن تتقدم، فإنهم إن لم يتقدموا فهم يتأخرون، وتقنية (CI) تعني لهم التقدم والأولوية في الأسواق ولاسيما العالمية. (Horngren, et.al., 2012: 203).

وقد أشار كل من (Ivasciuc & Epuran: 2015:185) الى ان التحسين المستمر يعمل علي تحقيق النمو والأرباح من خلال التخطيط للنمو علي المدى الطويل، فيتم تصميم العملية أو الخدمة لتلبية ما يتوقعه العملاء. إذ ان علي المنظمة تبني التغيرات والتأكد من أن عملياتها الداخلية تتماشى ليس فقط مع الاتجاهات الحالية، بل تتعدى ذلك بالنظر إلي التغيرات المستقبلية المتوقعة، ومواكبة التغيرات والاتجاهات العالمية من أي نوع كان. ثم تقييم تأثيرها علي عمل المنظمة الحالي. ويتم التحسين المستمر للعمليات والخدمات باستخدام العديد من المنهجيات المتبعة للإدارة وقياس الأداء التنظيمي، لضمان عمل فعال للعمليات والممارسات المعمول بها .

ثانياً- مفهوم التحسين المستمر :

إن التحسين المستمر يعني التغير نحو الأفضل وتعود جذوره إلي اليابان، إذ اعتمد من قبل بعض الشركات الصناعية لغرض تحقيق التخفيض المستمر في تكاليف الإنتاج وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال اجراء التحسينات بصورة تدريجية وإصلاحات بسيطة في أنشطة العمليات التي تمر بها الوحدات الإنتاجية لاسيما وأن الهدف الأساسي من استخدامه يقتصر علي تخفيض التكاليف والمبالغ التي يتم انفاقها خلال السنة بمعدلات متفق عليها ، وحتى يتم تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار عند اجراء

عمليات التحسين المستمر تخفيض تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة وتلك التي لا تضيف قيمة وتكاليف الضياع والتلف والتخفيضات التي يمكن من خلالها تقصير المدة التي تستغرقها عملية تصنيع المنتج لكون أن ذلك يسهم في محاولة تحقيق الأهداف المطلوبة .

حيث يرى كل من (Atkinson, Banker, Kaplan,& Young: 2005:200) إن التحسين المستمر ضروري ومهم للاستمرار في السوق العالمي للوحدات الاقتصادية لأجل المحافظة علي موقعها في الأسواق علي أن تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وسعر منخفض من خلال تبني تكنولوجيا معاصرة وأداء عالي المستوى لجميع العمليات التي تتم داخل هذه الوحدات الاقتصادية سواءاً العمليات القيادية أو التنفيذية أو الإنتاجية. ويرى (العجلوني: 2007:11) هي المعايير المثالية التي يجب ان يرتقي بها اداء الفرد بما يتناسب مع امكانياته المحدودة والواقعية وقدراته ، وكذلك الظروف المحيطة به ،والاخذ بعين الاعتبار ان الفرد يخطئ ويقصر في اداء واجباته .

وقد أشار (أحمد:2008: 181) بأن التحسين المستمر " أسلوب من أساليب الكلفة الاستراتيجية ويعد من الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملين بالجوانب المتعلقة بالتنوع والكلفة والوقت.

كما اكد (Omar Morsi: 2011:49) ان التحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة علي كافة مجالات العمل في المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها. وقد عرفها (العكيلي:2010:37) هو ان التحسين المستمر يعبر عن ممارسات غير منتهية من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة والهدف منها بلوغ الكمال.

ويرى كل من (Singh and Singh: 2013:32) أن التحسين المستمر هو عملية ديناميكية تركز على العلاقات بين برامج التحسين، والخدمات، والمواد، والزبائن، والموردين، والمنافسين، واسواق رأسمال.

وذكره (مقداد:2017: 96) حيث يعكس في مضمونه مقاربه إدارية هدفها تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر .

وقد بين (خديجة:2019:43) أن مفهوم التحسين المستمر يرتبط بمفهوم الجودة والتي تسعى من خلالها المنظمات الى تقديم الخدمات التي تلبي الرغبات والاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن .

وقد أشاره (المناصرة:2020: 81) تكمن فلسفة التحسين المستمر في الفكر الإداري الياباني المعروف بالكايزن والذي عرف في العالم الغربي بالتحسين المستمر، وارتبط بالكثير من التطورات

التنظيمية مثل إدارة الجودة الشاملة وطرق الإنتاج الرشيق وبرامج اشراك العاملين ومبادرات خدمة العملاء ومجهودات الحد من التالف وعرفه (فراج: 2020: 35) أن التحسين المستمر هو عمليه تهدف الى تحسين المعلومات والتدفقات المادية والمنتجات من اجل التحكم في تكاليف الإنتاج والجودة.

ثالثاً - اهمية التحسين المستمر :

يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات والانشطة بالآلات والمواد والافراد وطرق تحسين الانتاج بشكل مستمر ، والتحسين المستمر هو احدى ركائز منهجية ادارة الجودة الشاملة والتي تحتاج الى دعم الادارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة حيث اكد(حميدي ام الخير،رحماني عربية : 2015:35) يمكن تحديد اهمية التحسين المستمر بالنسبة للمنظمة والافراد والمدراء بالنقاط الآتية :

1. التحسين المستمر ليس مجرد اسلوب او اداة او تقنية بل هو طريقة حياة تركز على الزبون حيث يعتبر من المرتكزات الاساسية في نجاح المنظمة واستمرارها في العمل.
 2. التحسين المستمر سباق الى مالا نهاية ، فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات للتحسين في كافة ارجاء المنظمة .
 3. التحسين المستمر يركز على منهجية "What" ، و "How" وليس على منهجية "Who".
 4. يقوم التحسين المستمر على فكرة ان الوقاية خير من العلاج وذلك من خلال مبدأ عمله صحيحاً منذ البداية .
 5. يجبر التحسين المستمر الادارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الاساسي من الواجب تحقيقه بوصفه احد الاساليب الداعمة للمنظمة .
 6. يعتبر التحسين المستمر عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية .
 7. يساهم التحسين المستمر في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال توفير احتياجات الجودة والاسعار المناسبة .
 - 8 . يقوم التحسين المستمر بالتحكم في العمليات والرقابة من خلال استخدام مجموعة من المقاييس ، مثل تقليل نسبة التالف واستخدام خرائط السيطرة .
 9. توقع رغبات الزبون لأجراء التحسينات بشكل افضل.
 10. يركز التحسين المستمر على ما يأتي:
- C'est Quoi? (ما هذا) تحسن.

- (Pour Quoi?) (لماذا) مواجهة المنافسة.
- Ou? (أين) في الإنتاج .
- PAR Qui? (من طرف من) فريق متعدد التخصصات.
- Comment? (كيف) لوحدنا.
- Quand (متى) فورا .

رابعاً- أهداف التحسين المستمر:

ان التحسين المستمر يمثل مدخلاً وقائياً باتجاه الحد او تخفيض من كل اشكال مصادر الهدر (الموارد، الجهود المبذولة، الوقت) في كل أنشطة المنظمة وممارساتها والاعتماد على المشاركة الجماعية (الادارة والعاملين) وبالتالي تحقق وفورا للمنظمة وزيادة رضا الزبون أن البحث المتواصل عن الإلتقان الكامل عن طريق التحسين المستمر والجهود المبذولة هي بالأساس تنصب في هدف استراتيجي تسعى الوحدة الاقتصادية للوصول الية وهو إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق او التوسع فيه حيث اكد (الطائي :2007:18) على أن الوصول لذلك يتم من خلال تبني إدارة المنظمة إطار عمل يركز على الممارسات الاتية في انشطتها وفعاليتها:

- ❖ اعتبار التحسين المستمر بمثابة التزام طويل الامد من قبل المنظمة لكل العمليات والأنشطة.
- ❖ زيادة رضا الزبون والتواصل معه.
- ❖ السعي المستمر للقضاء على مصادر أسباب التلف والعيوب بالمنتج على أن يمتد هذا ليشمل كل مظاهر الانحراف في كل النشاطات التي لا تضيف قيمه.
- ❖ السعي باتجاه اعتماد أفضل التقنيات لتحسين الإنتاجية.
- ❖ التحسين المستمر يمثل استراتيجية تعتمد تخفيض الكلفة وأساسها العنصر البشري وتهدف إلى تبسيط طرائق العمل لزيادة انسيابيتها. إن الانتقال لتوظيف هذه الممارسات لابد وأن يتم من خلال دعم هذه مجموعة من التطبيقات المنسقة مع أنشطة وفعاليات المنظمة كافة التي تمثل عمليا أهدافا للتحسين المستمر، التي حددها الباحثون (الكسب:١٥:٢٠٠٤) (بيداويد:2008:60) (فرهود: ٢٠٠٨ : ١٦٠) بالآتي :

1. **تخفيض التكاليف:** ويقصد به التخفيض المستمر لتكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة، فالتحسين المستمر على وفق ما أوردها يركز على القضاء على مصادر الهدر والضياع في الموارد وفي عموم

أنشطة المنظمة وفعاليتها، وهذا يعني ضمناً أنها سيؤدي إلى تحقيق وفورات اقتصادية ستعكس على كفاءة المنظمة وفعاليتها في بلوغ أهدافها ولاسيما فيما يتعلق بزيادة أرباحها.

2. **تحسين الجودة** : ان غايه كل منظمة هو بلوغ مستوى متقدم من الجودة وطريقاً لتعزيز موقعها التنافسي، وبهذا الشأن يذكر أن تحسين الجودة تمثل عملية للتحسين المستمر تساعد المنظمة بخارطة طريق تمكنها من المواظبة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات ذات جودة عالية، حيث اشار (Guan, et. 2009:438) ان التحسين المستمر يساهم بتحسين الجودة عن طريق توصيل الوحدة الاقتصادية بخريطة تمكنها من الاستمرارية على إنتاج سلع ذات جودة عالية وتوضح هذه العملية نقطة البداية بهدف المحافظة على الاتجاه الصحيح.

3. **رضا الزبون** : لما كانت فلسفة التحسين الم مستمر تؤكد على رضا الزبون واعتبار ذلك معياراً لمستوى نجاحها أو فشلها، لذلك فإنه في ظل المنافسة التي تشهدها الأسواق اليوم وتنامي حاجات ورغبات الزبون، يكون من المحتم على إدارات المنظمات بلوغ مستوى من رد الفعل الفاعل في ممارسة أنشطتها، وبما يؤمن التفاعل الإيجابي مع طبيعة التغيير في تلك الحاجات لا بل استباقها قبل اقتناء الزبون للسلع، وحتى تصبح في حوزته باتجاه الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب آخرين جدد. وأكد (Goetsck & Davis, 2006:455). إن حاجات الزبائن ليست أو ثابتة مستقرة وإنما متغيرة باستمرار وبالتالي فان الميزة السلعية الخاصة التي تعد ابتكارية اليوم سوف تعد مجرد روتين غدا وان أسعار بيع السلع التي تعد رابحة اليوم او قد تكون صفقة خاسرة غدا لشدة المنافسة، وللاستجابة لهذه الاحتياجات بهدف تحقيق رضا الزبون فان الطريقة الوحيدة هي التحسين المستمر.

خامساً- عناصر التحسين المستمر:

ابتداءً من حقيقة أن التحسين المستمر يعني الالتزام بإجراءات و تغييرات تدريجية نحو الأحسن وبشكل متواصل , فإن ذلك لا يتم من فراغ وإنما يعتمد على عناصر أساسية يحددها البعض استناداً إلى فلسفة اليابان لكونها الممهد الحقيقي لها، والمتمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة مستمدة من تراثها وحضارتها الممتدة لآلاف السنين، وتتلخص هذه العناصر بما يسمى بـ (S 5) , إذ أنها تمثل (5) كلمات يابانية تبدأ بالحرف (S) إذا ما قرأت باللغة الإنكليزية , وتعني نشاطات التحسين على الأصعدة كافة ويمكن تلخيص هذه العناصر (skaggs:2003:2) .

S1 - التصفية (Seriri): وهو العنصر الأول والذي يركز على حذف الأنشطة غير الضرورية من محل العمل وذلك عن طريق عملية تدعى إعطاء البطاقة الحمراء (Red Tagging) .

S2 - التنظيم (Seition): ويركز على كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية عن طريق اعتماد إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم وإدارة العمل .

S3 - التنظيف (Seiso): ويعني الفحص والتنظيف المستمر لموقع العمل والفائدة منه تجنب عطل الماكائن والمحافظة على جاهزيتها .

S4 - التقييم (Seiketsu) : ويعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات وهذه المعايير يجب أن يشارك العاملون في وضعها ؛ لأنهم أقرب إلى واقع العمل فضلاً عن كونه يولد حافزاً لديهم للعمل على تحقيقها وفائدتها المساعدة في تقويم ومعرفة الإجراءات السليمة في حال تنفيذ عمل إداري بطريقة غير سليمة .

S5 - الانضباط والتدريب (Shiutsuke) : ويكون هذا العنصر من أهم وأصعب العناصر في التحقيق وذلك لانه يرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة وجعلها جزءاً من سلوكها وفوائده الحفاظ على قدرة العمل بكفاءة ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة .

ويرى (Ashok،2001:8) بأن (S 5) تمثل أداة تفكير تساعد في تحقيق الآتي:

1 - التحول في تركيز التفكير لتطوير المنتجات من مجالات محددة من مواقع العمل إلى التفكير بشكل واسع ليشمل كل مواقع العمل , فعندما يتم إشراك أكثر من شخص في موقع العمل يمكن أن يطور أحدهما أفكار الآخر ومن ثم الحصول على عدد من التحسينات .

2- تحويل نماذج العمل المطورة حديثاً إلى مشجع للقوى العاملة عن طريق تطبيقها ومن ثم تطويرها إلى معايير ثابتة.

3- الحصول على المزيد من النتائج عن طريق زيادة الجهود لغرض تحسينات أكثر عليه .

يتبين بأن عملية التحسين المستمر تتكون من مجموعة عناصر متتالية تترتب بحسب الخطوات والإجراءات اللازمة لعملية التحسين المستمر , إذ تهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن وبشكل مستمر , أي أنّها في حالة تكرار مستمر . ويبين الجدول (1) تفاصيل هذه العناصر بثلاث لغات

جدول رقم(10)

عناصر التحسين المستمر بثلاث لغات

ت	المصطلح		اليابانية	المحتوى(التفاصيل)	الفوائد والمجالات
	العربية	الإنكليزية			

تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية وتوفير المسائلة في موقع العمل.	- الفصل بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية. - التخلص من الأشياء غير الضرورية. - وضع الأشياء الضرورية تحت الطلب.	<i>Seiri</i>	<i>Clearing UP</i>	التصفية	-1
الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية وتقليل الوقت الضائع في البحث عن الأشياء.	- سهولة الاستخراج. - سهولة الاستخدام. - سهولة العودة إلى نفس المكان.	<i>Seiton</i>	<i>Organizing</i>	التنظيم	-2
تجنب عطل الآلات الناتج عن دخول المواد الغريبة والحفاظ على دقتها وجاهزيتها .	- الفحص المستمر لكل الأشياء . - المحافظة على نظافة المكان .	<i>Seiketsu</i>	<i>Cleaning</i>	التنظيف	-3
مساعدة الأفراد لتعزيز ما يجب عليهم عمله عندما يقومون بتنفيذ شيء ما بطريقة خاطئة.	- المحافظة والصيانة لجميع ما ورد أعلاه.	<i>Seiketsu</i>	<i>Standardizing</i>	التقييس	-4
المحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ورفع مستوى المهارات والمحافظة على الجودة.	التدريب وجعل كل ما ورد سابقاً كعادة في السلوك الإنساني .	<i>Shitsuke</i>	<i>Trainng And Discipline</i>	التدريب والانضباط	-5

-جوده,محفوظ احمد "ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات ،دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة : 2009:192)

سادساً- مبادئ التحسين المستمر:

أن عملية التحسين المستمر ليست بعملية العشوائية حسب ما أشار اليه (السكرانه:2014: 135) بل لها مبادئ تقوم عليها وتستند عليها فالتحسين المستمر احياناً لا يعني الترميم بمعنى ان اذا حدث كسراً في شيئاً ما لا تقوم بإصلاحه بل نستبدله بشيء جديد متطور وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت ولا استغلال للقدرات والمواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر ويقوم التحسين المستمر على مجموعة من المبادئ وهي مهمة في فهم فلسفته وديمومة تطبيقه هي كالاتي

(الكسب (2004:12):

1- ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما المنشأة قائمة وهو من متطلبات وجودها .

2- التحسين عملية شاملة .

3- تحتاج عمليات التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنشأة .

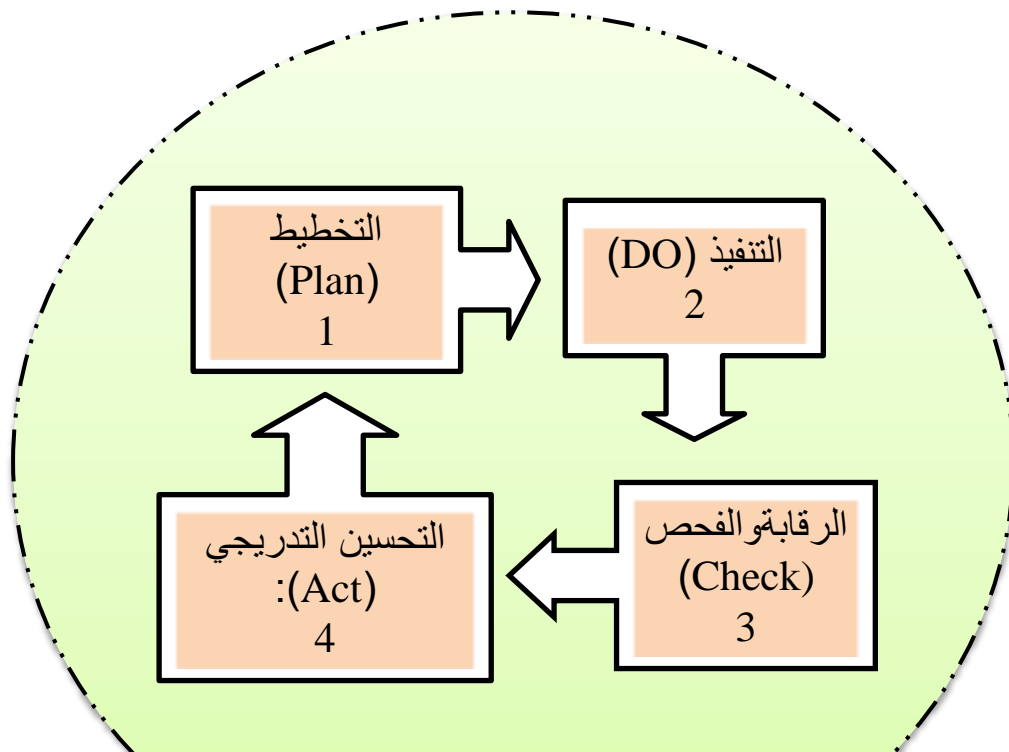
- 4- لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين .
 - 5- العمل الجماعي والمشاركة لان التحسين مسؤولية الجميع .
 - 6- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا .
 - 7- إنها تقوم على أساس تحسينات ذات خطى صغيرة تدريجية على المعدات الحالية او الأنظمة من قبل الأفراد الذين يعملون فعلاً في ذلك المجال .
 - 8- انه مبني على الوسائل الحالية والتكنولوجية المتوفرة .
- وكذلك من المبادئ التي يقوم عليها التحسين المستمر والتي اشار لها (عوده، قصير :2020:19).
1. يجب ان لا يمر يوم واحد دون اجراء أي تحسينات ، مهما كانت قليلة ، في أي مكان من المنظمة .
 2. لا يوجد أي شيء لا يمكن تحسينه ، فكل شيء يمكن تحسينه بل من الواجب تحسينه .
 3. اقترح أي تحسينات بدلاً من الانتقادات.
 4. أي نشاط للإدارة يجب في النهاية ان يؤدي الى زيادة رضا الزبائن.
 5. توقع تفضيلات ورغبات الزبائن ومحاولة توفيرها في الحال .
 6. الجودة اولا وليس الربح اولا فان أي منظمة يمكن ان تزدهر فقط اذا كان الزبائن راضين عن منتجاتها وخدماتها .
 7. العمل على بناء ثقافة تنظيمية بحيث تشجع الافراد على الاعتراف بوجود مشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها .

سابعاً- خطوات التحسين المستمر :

ان اول من وضع خطوات التحسين المستمر هو (Walter Shewhart,1920) وعززت وتطورت بشكل فعال من قبل (Edwards Deming) والمتمثلة بأربع خطوات وتسمى برياعية ديمينج 1986 أو دورة (PDCA) وهي كالاتي:

- 1- **التخطيط (Plan):** من خلال تحديد العمل والعملاء ، والتعرف على الاحتياجات والمتطلبات المقترحة والبدء بتطوير خصائص وأبعاد المخرجات الملبيه لاحتياجات العملاء بما يحقق الميزة التنافسية ومن ثم تحديد العمليات اللازمة لتقديم مخرجات بالخصائص اللازمة، وتحويل الخطط الى واقع تنفيذي عبر عمليات المعالجة السليمة منذ البدء (عيشوني:2010:34).

- 2- **التنفيذ (DO):** بعد تدقيق المخطط وتحديد النتائج المتحققة بدقة , يستوجب على فريق العمل توثيق البيانات والمعلومات الخاصة بهذه النتائج , واذا ما دعت النتائج الى التصحيح وتعديل بعض الخطوات فذلك يدعو الى تحقيق الأفضل (Aichouni&Abdulazzizm,2010:35).
- 3- **الرقابة والفحص (Check):** عبر مقارنة النتائج والمتطلبات الاساسية للزبائن وتحديد الانحرافات ان وجدت وتصحيحها ومنع تكرارها مستقبلا من خلال نظام متكامل للتغذية العكسية (Drury:200842)
- 4- **التحسين التدريجي (Act):** ويتم ذلك من اجل بلوغ اعلى مستويات الاداء وافضل المعالجات , بما فيها تكوين فرق العمل الجماعية وتزويدها بالاحتياجات الفعلية لأداء مهامهم وتنفيذ افكارهم المبدعة اما اجراءات التحسين المستمر تشمل كافة المجالات وفي كل الاوقات ويمكن تمثيل خطوات التحسين المستمر في الشكل الآتي :



شكل رقم (4) يوضح خطوات التحسين المستمر

المصدر: الشكل من أعداد الباحث.

ثامناً- خصائص التحسين المستمر :

ينفرد التحسين المستمر بالعديد من الخصائص المميزة تتمثل شمول جميع العمليات داخل المنظمة وجميع العاملين ، بمعنى ان كل فرد داخل المنظمة له دور في عملية التحسين المستمر (بمعنى ان التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة من اصغر عامل الى رئيس المنظمة) بالتدرج وذلك بالاعتماد على مجموعة من الادوات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة ،يري (فريد شوشه، 328:2007) و(مدحت أبو النصر، 122:2009) أن لاستراتيجية عمليات التحسين المستمر ("كايزن") الخصائص هي:

1. القدرة على التنبؤ بكمية المنتجات بتوفير بيانات سليمة عن حجم الإنتاج المقدر.
 2. تخفيض تكاليف أداء المنتج أو السلعة بتصميم برنامج لتخفيض تكاليف المستلزمات أو الخامات وتحديد طريقة الإنتاج .
 3. تحقيق الجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية.
 4. تقليل نسبة المعيب في المنتجات او القضاء عليها ,وتقديم منتج خالي من العيوب والانحرافات = صفرا.
 5. تقديم نماذج عملية أو أساليب سهلة أو مبسطة لقياس كمية المنتج ومستوى جودته وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار والتنبؤ بمحددات مستقبلية ومتغيرات يمكن أن تؤثر على حجم الطلب ومستوى منتج معين في فترات الإنتاج المختلفة.
 6. تحديد برامج زمنية للأداء والعمل وتكلف هذه البرامج وتحديد كميات الإنتاج والمبيعات في فترات محددة (اسابيع ، اشهر ، سنوات) بشكل سلسلة زمنية.
- تاسعا : أبعاد استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر

يشير (Gravin 2012:11) أن أبعاد استراتيجية "كايزن" للتحسين المستمر تتلخص فيما يلي:

1. دعم الإدارة العليا: يقصد بدعم الإدارة العليا هو تمسك أصحاب القرار في مستوى الإدارة العليا للمنظمة على تقديم الدعم الكامل والمساندة المطلقة لقيادة التغيير المطلوبة طوال فترة حياة مشروع تطبيق النظام، من خلال توفير الموارد والقدرات اللازمة من الموارد المالية والموارد بشرية وتقديم الخبرة والوقت الكافي لإدارة المشروع (حمادي , 2016:103), وقد اكد (عمير:2015:83) على ارتباط ودعم الادارة العليا في اتخاذ القرارات الفاعلة لإدارة المخاطر والالتزام بتخفيضها وتخويل بعض من هذه القرارات لحياة تغييرات في العمليات والأعمال التي من الواجب الاستجابة لها ,وبالتالي فإن نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات يعتمد على الدعم القوي والمستمر وغير المنتهي من قبل الإدارة العليا لأن هذا الدعم سوف يبين نتائجه على كل المستويات الادارية . وبأي حال من الاحوال من غير الممكن ان نتصور نجاح تطبيق النظام الا اذا كان هنالك دعم وأسناد كامل من قبل الادارة العليا , وذكر (الجيلي:2013:178) ان تطبيق النظام وتخطيط موارد المنظمة بنجاح يجب استعداد الادارة العليا ان تسمح بالكثير من التعلم الذي يجب القيام به وعلى جميع مستويات المنظمة , تتميز الادارة العليا بمجموعة من المميزات (الفتلاوي:2006:43) هي :

أ. تكون قادرة على التأثير وبفاعلية داخل الجامعة وخارجها وخصوصا في توضيح اهمية الجودة وعمليات التحين المستمر ونشرها.

ب. تكون قادرة على التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين الافراد العاملين .

ج. القدرة على تفعيل الاتصال بين العاملين ومن جهات مختلفة التي تتعامل مع الجامعة .

د. الموافقة على تنفيذ احتياجات ورغبات العملاء وان لا تهتم بالتحسين الجزئي فقط وانما تكون الاهمية بالتحسين الشامل والمستمر .

هـ. إنشاء البيئة الملائمة والتي تشجع على تفعيل برامج الجودة الشاملة .

أشار (القيسي :2013:84) بأعتبار

أن الإدارة العليا هي العنصر الاساسي لمؤسسات التعليم العالي أذ من خلالها تحدد المؤسسات المسارات والرؤية العامة التي تتبناها , وتتخذ القرارات المستقبلية التي تقوم عليها وتتولى تصميم الهيكل التنظيمي من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات في كافة الافراد العاملين , وأداة تحفيز.

وذكر (Zakuan et .al,2012,26) ان التزام الادارة العليا والقيادة يعد عامل من عوامل النجاح

في عمليات التحسين المستمر والجودة الشاملة , اذا أجاز الاحتواء المباشر للإدارة العليا في صناعة كل

القرارات بصورة سريعة وسهلة , والالتزام بالوعي الدائم وكذلك تجديد العناصر الاساسية وتغييرها في المؤسسات , وأنشاء التغييرات الهيكلية وأنهاء الازمات التي تواجهها لضمان استيعاب الافراد العاملين ووضع خطة فاعلة لتحسين ادارة المنظمة , تدعم الادارة العليا بصورة كبيرة مهارات الكادر وتلتزم الادارة العليا على نشر روح التعاون وليس التنافس دخل المنظمة .

2. مشاركة العاملين:

ان الهدف الأسمى للمنظمة هي أن تسعى على إشاعة مبادئ المشاركة بين موظفيها، حيث أن بعض مهام أي منظمة تتطلب قدرا من المركزية بينما تتطلب مهام أخرى منها تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات للمرؤوسين فإن نجاح أي منظمة يعتمد على اختيار الأسلوب المناسب لعملية اتخاذ القرار الذي يناسب مهامها ويساهم في رفع أداء موظفيها ونجاحها في تحقيق أهدافها .

يمكن تعريف مشاركة العاملين (الشماح:2000:246) فهي مشاركة او تفاعل آراء عدد معين من الافراد العاملين في المنظمة بحيث تعكس ذلك روح التعامل في العمل الجماعي فيها، وذكر (الميجلي:2001:199) ان مشاركة العاملين تعني اندماج الافراد العاملين عاطفيا وعقليا في موقف ما , من اجل التشجيع على تحقيق اهداف المنظمة وتحمل المسؤولية المنوطة بها، أي إعطاء كافة الافراد العاملين في المنظمة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الآراء حيث الاستفادة من الخبرات وفق القواعد والاسس الموضوعية التي تؤدي الى تحقيق أهداف الافراد العاملين , هذا من جهة , ومن جهة اخرى تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون اليها .

تحظى مشاركة العاملين بأهمية بالغة في النظم الادارية فهناك مميزات عديدة لها (مرسي:2001:102)

- فكلما كان هنالك زيادة في الآراء يكون القرار اقرب الى الصواب
- كلما اشتركت الجماعة في اتخاذ القرارات كانت ابلغ على فهم هدفه ومغزاه ويكون له اكثر حماسا وتأيدا لتنفيذه .

وقد اثبتت الدراسات العديدة في الانظمة الادارية في الولايات المتحدة الامريكية أن مشاركة الافراد العاملين بانتظام وفعالية يكونوا اكثر حماس من غيرهم من الافراد العاملين ويحبون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالإدارة .

3. الثقة: عرف علماء الاجتماع الثقة كقيمة اجتماعية وتنظيمية وأحد أهم الموارد الاجتماعية في إنجاز الأعمال (الشتوي، 2016 : 4) وتظهر بنوعين مختلفين في المجتمعات، الاولى منها الثقة التقليدية والتي تعم المجتمعات التقليدية، مثال على ذلك الثقة في الأسرة والاصدقاء والاقارب والجيران ، وتحذر

من الغرباء والمختلفين عنهم، والثانية الثقة الحديثة المرتبطة بالمجتمعات الحديثة، بين أناس يختلفون فيما بينهم ثقافياً ، لكنهم في علاقات داخل تلك التنظيمات يكون التعاون المتبادل هو الاساس (اسماعيل، 2017 : 82) ، ظهرت الثقة التنظيمية في بداية الستينات من القرن العشرين على يد جوفمان (Goffman1963) وكان له دور في المحافظة على العمليات الاجتماعية، عند دراسته للتفاعل الاجتماعي، وفي مرحلة السبعينات وفي بداية بروز الديمقراطية الصناعية تبلور مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية وبرز دورها في التنسيقات والعلاقات التنظيمية على يد ليومان (Luhman,1979) زاد الاهتمام و منذ ذلك الوقت في الثقة (الصلاعين و المحاسنة، 2014 : 32)

تعرف الثقة بعدة تعريفات منها ما يلي :

أنها المواقف الإيجابية تجاه الآخرين ، ينبثق من العلاقات الاجتماعية على أساس تقييم قيم شخص آخر، يثق به الفرد أو لا يثق به (Berraies et al., 2014: 85)، أو هي التنبؤ الايجابي للإفراد العاملين تجاه زملائهم ورؤسائهم في العمل (الحدان، 2017 : 6) ، او هي ما تقدمه المنظمة من دعم ورعاية للإفراد العاملين ويكون مدرك، وتقدير الرؤساء لما يقوم به الموظفين تجاه عملهم مع الشعور العام بأن كافة السياسات والقرارات والاجراءات تعمل لصالح أفراد المنظمة (العرفي، 2018 : 13)، والاعتقاد بأن المدير والزملاء في العمل سيقولون الحقيقة ويوفون بكلمتهم (Özgür & Tektaş, 2018: 93) أو هي ترقبات الايجابية للإفراد العاملين نحو زملائهم ورؤسائهم في المنظمة (الحدان ،2017:6) او هو ما تقدمه المنظمة من مصداقية تجاه الافراد العاملين من خلال ايمانهم بالإدارة والتأكيد على التصرفات الايجابية (Singh & Srivastava, 2016:595) ، إن بناء الثقة يتطلب زمنً طويلاً ولكن يمكن إن تنتهي في لحظة ما، وتحتاج المنظمات لكي تكسب الثقة وتحافظ عليها ان تجهز نفسها (Boe,2002:4) ، فمنذ الخمسينات من القرن العشرين تم الاعتراف بأهميتها بشكل متزايد في مكان العمل وقد اثبتت البحوث مؤخرأ اهميتها العلمية في تحديد الادارة الناجحة ، وسلوك المواطنه ، والالتزام ، والرضا الوظيفي (Bagraim&Hime,2007:43)

وأكد،(porumbescu eta 2013:159) على ارتباط مستويات الثقة مع مستويات الاداء التنظيمي داخل المنظمة ، وبين (Chair&Ebrahim,2004:18) ان الثقة هي ثاني عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي بعد ان اشار (Associability) الى القابلية الاجتماعية بوصفها العنصر الاول ، وان الثقة تصبح لها فائدة اكثر اذا كانت المنظمة يتخللها عدة مستويات من المشرفين والعاملين والادارة العليا والثقة لها ضرورة مع التغيير والتطوير المستمر (Starnes etal,2010:9). وأشار (Kort&Lewicka,2012:224) توجد ثلاثة انواع من الثقة هي :

أ. الثقة العمودية : وتكون بين الافراد العاملين والمدير

ب. الثقة الأفقية : وتكون بين زملاء العمل

ج. الثقة المنظمية : وتكون بين الافراد العاملين والمنظمة وتتعلق بثقة الافراد العاملين بإجراءات

المنظمة التي تتضمن الادارة , الاهداف , التكنولوجيا , العدالة , الكفاءة , حيث وصفت الثقة العمودية الاكثر تعقيدا من الثقة الافقية .

4- **رشد القرار:** يختلف مفهوم القرار الإداري لدى الباحثين وعلماء الإدارة و المهتمين باختلاف خلفياتها العلمية و الثقافية والفلسفية، إلا أن جميعها تؤدي الى معنى واحد وتنطوي على مضمون واحد، مثال على ذلك: القرار الإداري عند Tannenbaum يعني الحذر في اختيار القرار الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية .

وعند Nigro القرار الإداري هو الاختيار الواعي في موقف معين من بين البدائل المتاحة (المهيدات: 2004، 18)، او هو البديل الافضل لحل المشكلة .

حيث اشار (العزاوي :2006:57) ان رشد القرار يقصد به هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته ، هنالك شروط يجب ان تتوفر في اتخاذ القرار الاداري الرشيد :

- يعلم بكل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو حل المشاكل التي يرغب بها ،ومن ثم ترتيب هذه الأهداف بالتسلسل وفق معايير معينة.
- أن يعلم الحلول الممكنة لكل بديل.
- عليه معرفة عيوب ومزايا كل بديل.
- اختياره البديل الافضل دائماً الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل.

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة لبعض الباحثين العرب والغربيين يتبين ان رشد القرار يتضمن عنصرين أساسيين يشترط توفرهما لوجود القرار الرشيد(كنعان، 2007، 84) .

أ . **العنصر الاول:** (مدى توفر العدد المتاح من البدائل) يفترض هنا وجود حالة من عدم التأكد نتيجة وجود خيارين على الأقل في موقف معين لمواجهة مشكلة معينة.

ب . العنصر الثاني : (الاختيار المدرك الواعي لأحد البدائل) يقصد هنا أن تكون المفاضلة لاختيار احد البدائل ناتجة عن دراسة إدراك ووعي واتخاذ القرار الرشيد.

5. التدريب:

يعد التدريب من الاكثر استراتيجية ونجاحا في تعزيز قدرات ومهارات وكفاءات وخبرات الافراد العاملين , وله اهمية كبيرة في صقل وتنمية المعلومات لدى الافراد وتطوير قدراتهم وتحسين سلوكياتهم وغيير اتجاهاتهم وذلك لتحقيق التنمية الشاملة في الامد البعيد أذ يعتبر التدريب من اهم المتطلبات في المنظمة لمواكبة المعطيات في عالم الاعمال المعاصر. التدريب في اللغة هو كلمة مشتقة من كلمة (درب) والتي يعني الطريق, أي وضع الفئات من الافراد العاملين على الطريق الصحيح والاعتیاد على السير فيه (هلال:2001:31), وأیضا تشير كلمة (To Train) والتي أصلها كلمة فرنسية قديمة (Trainer) بمعنى شد أو سحب وفي الاخير تعني وصول الشخص المطلوب في المهارة أو السلوك من خلال التعليم بعناية خاصة (المدهون :2005:78) , أما التدريب اصطلاحاً يوجد له العديد من المفاهيم تستخدم للتعبير عن التدريب البعض منها يعتبر محاولة لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي من خلال زيادة قدرات الموظفين على الانجاز ، او هو المجهود الاداري او التنظيمي الذي يهدف الى تحسين قدرة الافراد على اداء عمل معين , للتدريب تعاريف عديدة فقد عرفة (Ramyam,2016,697) هو عملية زيادة المهارات والمعرفة اللازمة للقيام بعمل معين أوهي إجراءات منتظمة يتعلم بواسطته الافراد العاملين المعرفة والمهارة لغرض محدد. وإشارة له (Mohanraj,2017:31) هو نشاط يساعد أفراد المنظمة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والمواقف المطلوبة لأداء وظائفهم بفاعلية, وذكره (قانة : 2018:345) هي عملية ادارية تحرص الى رفع مهارات الموظف ومعلوماته كما ونوعا ، من أجل زيادة خبرته وإنتاجيته وتوسيع ادراكه في مجال عمله , وعرف (Mousi,2019:22) التدريب هو نشاط مخطط الهدف منه تطوير القدرات والمهارات الفنية والسلوك لدى الافراد العاملين من اجل زيادة قدراتهم لأداء فاعل ومثمر لتحقيق اهدافهم الشخصية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية وانتاجية كبيرة .

للتدريب انواع واشكال متعددة تختلف من كاتب الى آخر (أسماعيل :2011:899)

1. التدريب المباشر وغير مباشر : ينقسم التدريب الى نوعين.

أ . التدريب المباشر : هو التدريب الذي يكون فيه المتدرب متفرغ لفترات طويلة او قصيرة وغالباً ما

يكون خارج موقع العمل وله برامج متخصصة يقدمها متخصص ذو كفاءته

ب . التدريب غير المباشر : هذا النوع من التدريب يكون في مكان العمل يتدرب فيه الفرد بشكل بسيط عن طريق استخدام معدات وماكينات العمل خلال اوقات العمل اليومي هذا النوع من التدريب قليل الكلفة.

2. التدريب من حيث طول فترة التدريب :: ينقسم هذا النوع من التدريب الى ثلاث فترات زمنية :

أ . تدريب طويل الاجل : وتكون فترة التدريب في هذا النوع لدى الفرد مدة ستة اشهر فأكثر .

ب . التدريب متوسط الفترة : وتكون فترة التدريب في هذا النوع لا تتجاوز ستة أشهر .

ج . التدريب قصير الاجل : وتكون فترة التدريب في هذا النوع من التدريب لا تتجاوز الايام او الاسبوع .

3. التدريب من حيث المكان :: يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب الى نوعين حسب المكان الذي يتم فيه تدريب الموظفين (راضوان :2013:43).

أ . تدريب داخل المنظمة : يكون هذا النوع من التدريب الاكثر انتشارا وذلك بسبب انخفاض تكلفته مقارنة مع التدريب الخارجي , اضافة الى ذلك تكون فتره التدريب في هذا النوع قصيرة ينفذ هذا النوع من التدريب من قبل مدربين تابعين من داخل المنظمة او من خارجها , حيث تتعاقد المنظمة معهم لأجراء برامج تدريبية تحت اشرافها وتنفيذها ويتم ذلك في قاعات خاصة للتدريب داخل المنظمة او في مكان العمل .

ب . التدريب خارج المنظمة :تفضل المنظمة في بعض الاحيان تدريب الافراد العاملين خارج محيطها وذلك بسبب توفر الادوات الخاصة بالتدريب في الخارج بصورة افضل , ويتم في مؤسسات خاصة او برامج حكومية .

هنالك اساليب للتدريب يتم تقديمها للموظف اثناء العمل والتي اشار لها (Bhatia,2017:135) وهي: (التناوب الوظيفي , التدريب المهني , التدريب , البديل الجاهز , الوظيفة التعليمية) أما خارج العمل تكون (محاضرات او مؤتمرات , تدريب داخل المصنع , تمارين ومحاكاة).

4. التدريب من حيث عدد المتدربين :: ينقسم التدريب في هذا النوع من التدريب الى قسمين (عماره :2018:18).

أ . التدريب الفردي : يقصد بهذا النوع من التدريب هو ان كل فرد يتدرب على حده, ويتم ذلك بعد التعيين مباشرةً وذلك من اجل تكييف الموظف مع مناخ العام للمنظمة , وتعريفه بالمهام الوظيفية

ب . **التدريب الجماعي** : يقصد به تدريب مجموعه من الموظفين او الافراد العاملين في مراكز تدريب تكون داخل المنظمة او خارجها , وغالبا ما يتم اعفاء الموظفين من ساعات العمل الرسمية خلال فترة التدريب .

للتدريب مزايا عديدة التي اشار لها (Daniel, 2018 :58) : (Cole,2004)وهي مزايا عامة يحصل عليها الموظف المتدرب هي رفع الروح المعنوية للإفراد العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الحافز , تحقيق ربح مالي , رفع القدرات وذلك بالاعتماد على الوسائل والتقنيات الحديثة , زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية لدى الموظفين .

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

تمهيد:

يهتم الفصل الثالث من البحث بتوضيح وتحليل ما ينتج من نتائج احصائية لاستجابات عينة البحث بهدف الحصول على تصورات تتعلق باهتمام عينة الدراسة حيز البحث, إذ سيتم تحديد واقع متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية عمليات التحسين المستمر) في جامعة ميسان عينة الدراسة. ويتناول هذا الفصل أيضا تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، بالاستناد إلى إجابات الافراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة باستبانة الدراسة. ولتحقيق ذلك سيقسم الفصل الى:

- المبحث الأول: الفحص الاولي لمدى صدق المقاييس وثباتها .
- المبحث الثاني: تحليل استجابات الافراد عينة البحث ووصفها .
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الاول

الفحص الاولي لثبات المقاييس وصدقها

تعد عملية التحقق من صدق المقاييس ومدى ثباتها اجراء اولي مهم جدا يساعد الباحث من الوثوق بان مقياسه سيعكس حقيقة الظواهر المراد دراستها بشكل واضح ومفيد والتحقق من مدى ثباتها خلال مدة البحث وكما يأتي:

أولاً- الفحص الابتدائي للبيانات:

ان دقة النتائج تعتمد بالأساس مدى دقة البيانات المستخدمة في التحليل ولهذا فان اجراء الفحص الابتدائي يهدف الى الوصول الى الدقة والموثوقية بالنتائج التي تم جمعها من اجابات الافراد عينة الدراسة ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بخطوات ثلاثة هي:

التأكد من عدم وجود بيانات مفقودة:

ان عملية التأكد من البيانات المفقودة ضروري لأسباب عدة منها عدم ملئ فقرات الاستبانة او بسبب خطأ الادخال للبيانات لغرض تحليلها وهكذا, وان نسبة فقدان هي التي تحدد مدى تأثيرها على مصداقية ودقة البيانات المستخرجة فكما كانت قليلة كان ذلك افضل واسهل لعلاجه من قبل الباحث وللتحقق من ذلك استخدم الباحث الحزمة الاحصائية (Spss.v.25) للتأكد من نسبة البيانات المفقودة من خلال عملية استخراج التكرارات وهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة, وقد افاد هذا الاجراء الباحث في كشف البيانات المفقودة مما سمح له استرجاعها من خلال الرجوع الى الاستبانة الاصلية وكما يوضحه الجدول التالي اذا اظهره الباحث فقط دون التكرارات لحاجة الدراسة له.

جدول (11)

التأكد من البيانات المفقودة حسب الفقرات

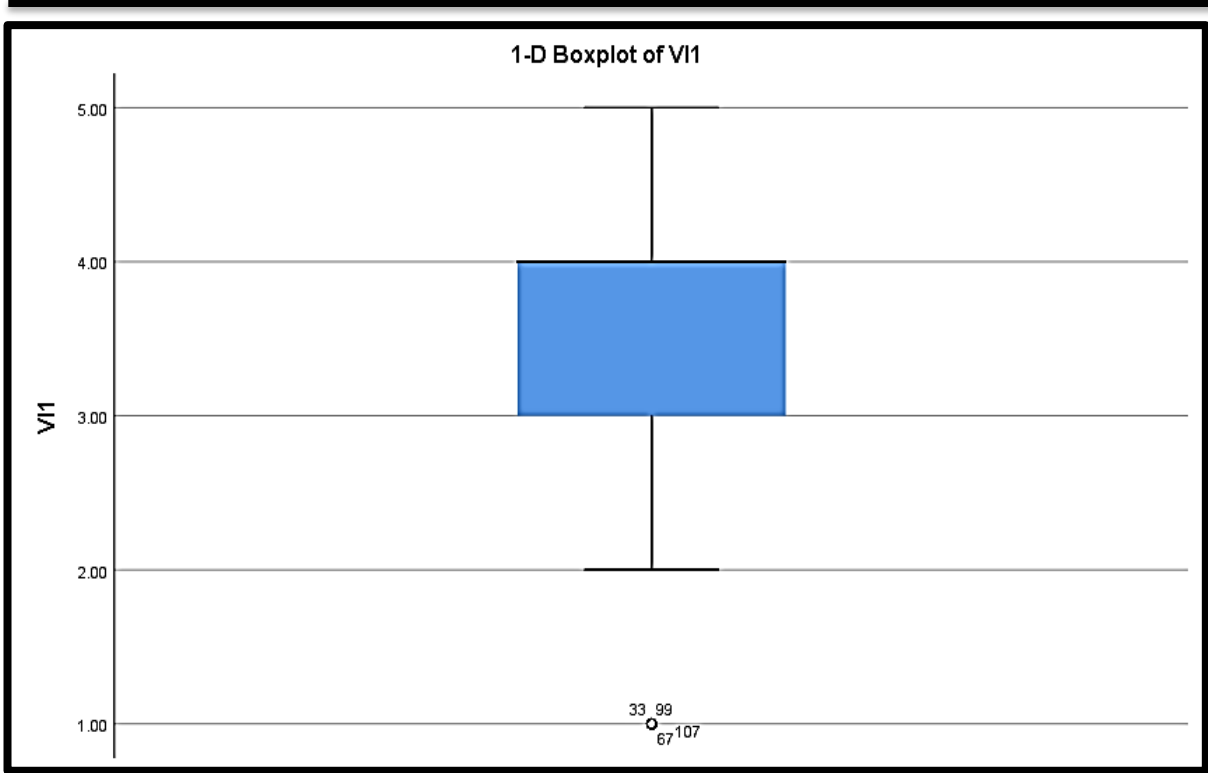
البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	180	TR3	27	0	180	ET2	14	0	180	VI1	1
0	180	TR4	28	0	180	ET3	15	0	180	VI2	2

0	180	RE1	29	0	180	ET4	16	0	180	VI3	3
0	180	RE2	30	0	180	SP1	17	0	180	VI4	4
0	180	RE3	31	0	180	SP2	18	0	180	CL1	5
0	180	RE4	32	0	180	SP3	19	0	180	CL2	6
0	180	TRE1	33	0	180	SP4	20	0	180	CL3	7
0	180	TRE2	34	0	180	EM1	21	0	180	CL4	8
0	180	TRE3	35	0	180	EM2	22	0	180	CA1	9
0	180	TRE4	36	0	180	EM3	23	0	180	CA2	10
0	180	TRE5	37	0	180	EM4	24	0	180	CA3	11
				0	180	TR1	25	0	180	CA4	12
				0	180	TR2	26	0	180	ET1	13

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. 25

1. عملية استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة:

تستهدف هذه الفقرة اختبار مدى وجود بيانات متطرفة او شاذة فالقيم التي تقل او تزيد عن المستوى العام لمعظم بيانات الدراسة تسمى القيم المتطرفة والشاذة, فاذا وجدت هذه القيم ستتأثر طبيعة العلاقات بشكل سلبي ولهذا فمن الضروري ان يقوم الباحث بتتبع تلك القيم لتحديد ما يعالجها ان كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استخدم الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة, اذ اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة, ما أوجب على الباحث الرجوع الى البيانات الاولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.25) وقد تم اجراء التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة. (الشكل (5) توضيح لطريقة استكشاف القيم الشاذة والمتطرفة).



شكل (5)
استكشاف البيانات المتطرفة والشاذة

2. استكشاف معلمية البيانات المستخدمة:

يمكن تحديد طبيعة توزيع البيانات الباحث على اختيار نوع الاحصاءات التي يستخدمها في الجانب العملي وما يشار اليه انه غالبا ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان هناك اختبار يمكن اعتماده هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) في هذه الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحث على هذا الاختبار لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

وتفترض الدراسة الحالية ان بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبار الظاهر في الجدول (11) بان قيمة المعنوية اكبر من 5%) (Test Statistics) وذلك بعد ان تم معالجة البيانات وفق تقنية (RV.NORMAL) لذلك فانا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس

الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية (بعد الرؤية، وبعد الثقافة التنظيمية، وبعد راس المال البشري، والممارسات الاخلاقية) عمليات التحسين المستمر (دعم الادارة العليا، ومشاركة العاملين، والثقة، ورشد القرار، والتدريب) وهذا الاختبار يسمح للباحث باستخدام الاحصاءات المعلمية.

الجدول (12)
نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov				الابعاد
مستوى المعنوية	Sig.	درجات الحرية	الاحصائية	
غير معنوي	0.074	180	0.064	الرؤية
غير معنوي	0.200	180	0.037	الثقافة التنظيمية
غير معنوي	0.200	180	0.047	راس المال البشري
غير معنوي	0.200	180	0.037	الممارسات الاخلاقية
غير معنوي	0.200	180	0.035	دعم الادارة العليا
غير معنوي	0.200	180	0.040	مشاركة العاملين
غير معنوي	0.065	180	0.065	الثقة
غير معنوي	0.200	180	0.058	رشد القرار
غير معنوي	0.200	180	0.047	التدريب

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج .spss v.25.

ثانياً- ترميز اداة القياس:

يبين جدول (13) توضيحا حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية الترميز والتوصيف

الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير	الرمز	عدد العبارات	البعد	المتغير
SP	4	دعم الادارة العليا	عمليات التحسين المستمر	VI	4	الرؤية	القيادة الاستراتيجية
EM	4	مشاركة العاملين		CL	4	الثقافة التنظيمية	
TR	4	الثقة		CA	4	راس المال البشري	
RE	4	رشد القرار		ET	4	الممارسات الاخلاقية	
TRE	5	التدريب					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات

ثالثاً- اختبار صدق مقياس الدراسة:

يعد اختبار صدق المقياس للدراسة الحالية منطلقا مهما للاعتماد على نتائج الاستبانة ولذلك فانه ذلك يستلزم اجراء اختبارات عدة للتحقق من ذلك اذ تمثل الاستبانة الوسيلة المهمة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية, وتعتمد هذه الاستبانة على سلم مقياس ليكرت الخماسي من (لا اتفق تماما الى اتفق تماما).

1- الصدق الظاهري لأداة القياس:

يشير مفهوم صدق اداة القياس الى القابلية على القياس الدقيق والموثوق للبناء المراد قياسه أي المدى الذي تمثل فيه اداة القياس الخصائص التي تتوفر في الظاهرة قيد الدراسة والتحقيق, ولتحقيق ذلك عرض الباحث اداة القياس في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (10) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس, والملحق رقم(1) يوضح اسماء المحكمين.

وقد اعد الباحث استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمون عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكمين من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمين قام الباحث

بأجراء التعديلات التي اتفق عليها ما يقارب (6) من المحكمين وإعادة تصحيحها وصياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

2. ثبات اداة قياس الدراسة:

يعد اختبار ثبات اداة القياس من الاختبارات التمهيدية والضرورية لأنها تحدد مدى امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا ما تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:

أ. الصدق التوكيدي (التحليل العاملي التوكيدي) :

سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بهدف معرفة مستوى الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستخدمة في هذا البحث من خلال البرنامج الاحصائي (Amos, V.20). اذ يمكن من خلال التحليل العاملي التوكيدي معرفة مدى انسجام البيانات (الاستجابات) الخاصة بعينة البحث مع نموذج البحث الفرضي, فضلا عن التأكد من ان البناء الهيكلي (متغير القيادة الاستراتيجية, ومتغير عمليات التحسين المستمر) وان هذا البناء الهيكلي يمتاز بالصدق والقبول الاحصائي. ولغرض الوقوف على ذلك سيتم الاعتماد على مجموعة مؤشرات تعرف بـ(مؤشرات جودة المطابقة) .

جدول (14)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

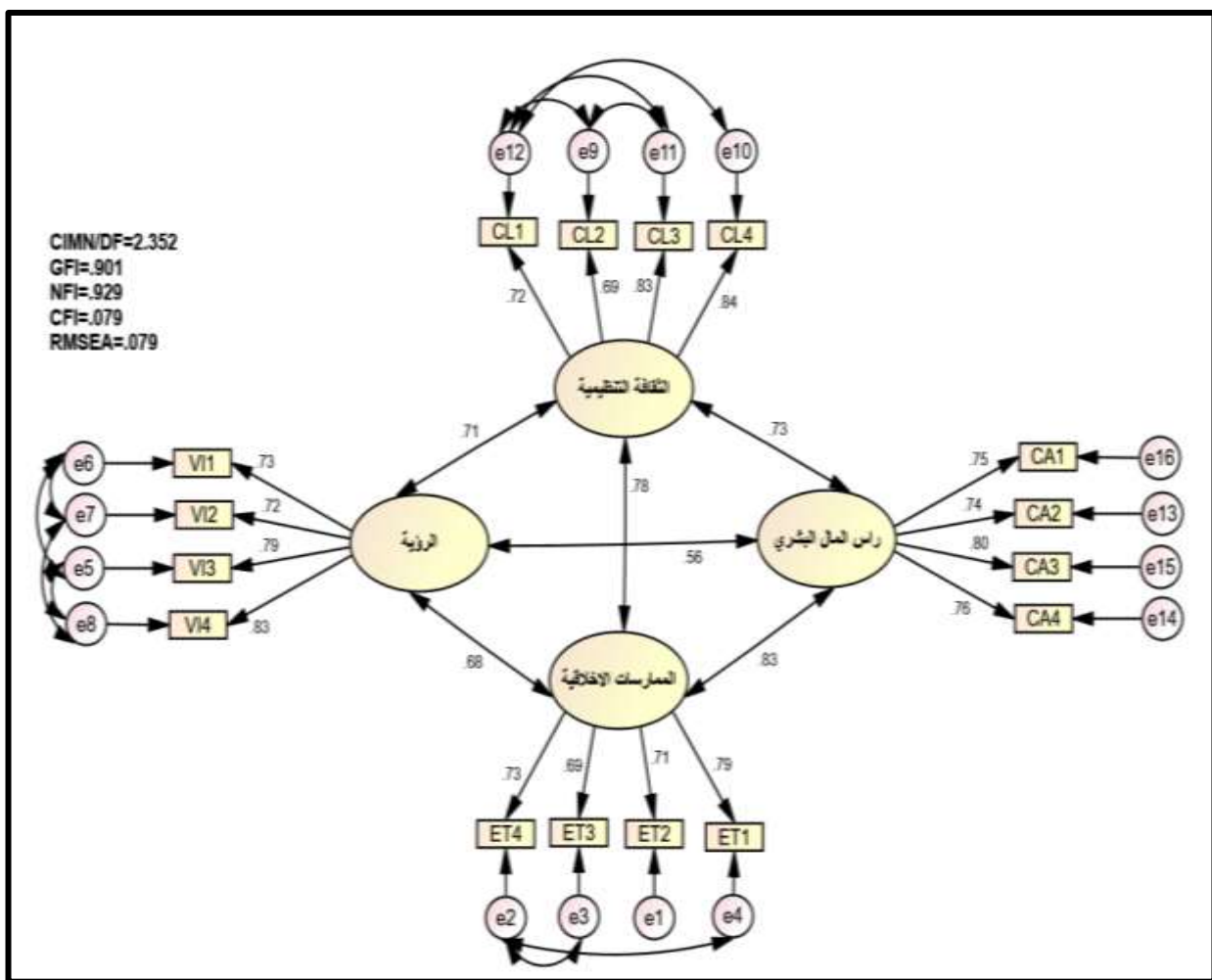
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	اكبر من 0.90
-3	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.95
-4	مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	اكبر من 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

المصدر: (Chan et al.,2007)

وسيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية وعمليات التحسين المستمر وكما يلي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (6) مع تلك الموجودة في الجدول (15) الى صحة افتراض أن الـ (20) فقرة تقيس بنية (القيادة الاستراتيجية). لان تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وقد اثبتت مؤشرات جودة المطابقة بان بنية متغير القيادة الاستراتيجية تشتمل على اربع ابعاد اساسية هي (الرؤية، والثقافة التنظيمية، راس المال البشري، والممارسات الاخلاقية) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة الاستراتيجية.



الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة الاستراتيجية

كما يوضح جدول (15) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة. ($P < .001$).
 جدول (15)

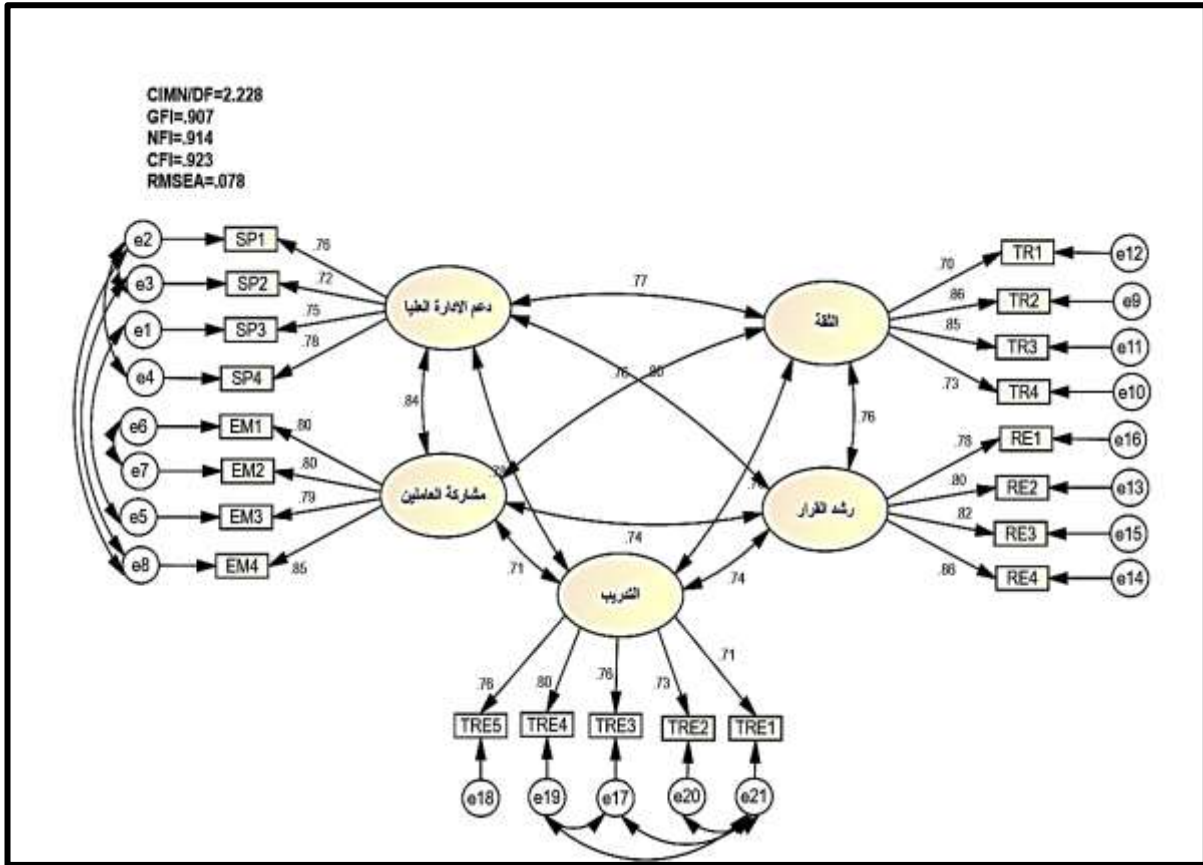
تقديرات نموذج متغير القيادة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	الابعاد	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	الفقرات
ET2	<---	الممارسات الاخلاقية	.711	.847	.099	8.559	***
ET3	<---	الممارسات الاخلاقية	.689	.906	.094	9.625	***
ET1	<---	الممارسات الاخلاقية	.794	.968	.112	8.626	***
ET4	<---	الممارسات الاخلاقية	.728	1.000			
VI3	<---	الرؤية	.792	1.035	.123	8.412	***
VI2	<---	الرؤية	.719	1.055	.103	10.229	***
VI4	<---	الرؤية	.830	1.098	.131	8.384	***
VI1	<---	الرؤية	.733	1.000			
CL2	<---	الثقافة التنظيمية	.686	.855	.093	9.162	***
CL3	<---	الثقافة التنظيمية	.831	.981	.083	11.781	***
CL1	<---	الثقافة التنظيمية	.716	.996	.124	8.039	***
CL4	<---	الثقافة التنظيمية	.839	1.000			
CA2	<---	راس المال البشري	.737	.981	.101	9.670	***
CA3	<---	راس المال البشري	.803	.902	.085	10.572	***
CA1	<---	راس المال البشري	.749	.946	.096	9.837	***
CA4	<---	راس المال البشري	.757	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Aoms V.23

2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس عمليات التحسين المستمر:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (7) مع تلك الموجودة في الجدول (16) الى صحة افتراض أن الـ (25) فقرة تقيس بنية (عمليات التحسين المستمر). لان تشبعاتها اكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً (Costello & Osborne, 2005). وقد اثبتت مؤشرات جودة المطابقة بان بنية متغير عمليات التحسين المستمر تشتمل على خمس ابعاد اساسية هي (دعم الادارة العليا, ومشاركة العاملين, والثقة, رشد القرار, والتدريب) لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس عمليات التحسين المستمر.



شكل (7)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس عمليات التحسين المستمر

كما يوضح جدول (16) ملخص التحليل اذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى وهي تحقق الشرط المطلوب (1.96) اكبر من C.R وكذلك كانت النسبة الحرجة ($P < .001$) جدول (16)

تقديرات نموذج متغير عمليات التحسين المستمر

الفقرات	المسار	الابعاد	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	الفقرات
SP3	<---	دعم الادارة العليا	.749	1.153	.118	9.802	***
SP2	<---	دعم الادارة العليا	.724	.977	.077	12.768	***
SP4	<---	دعم الادارة العليا	.778	1.120	.122	9.197	***
SP1	<---	دعم الادارة العليا	.763	1.000			
EM3	<---	مشاركة العاملين	.788	.939	.083	11.343	***
EM2	<---	مشاركة العاملين	.800	1.091	.077	14.073	***
EM4	<---	مشاركة العاملين	.854	1.133	.090	12.528	***
EM1	<---	مشاركة العاملين	.799	1.000			
TR2	<---	الثقة	.858	1.348	.122	11.066	***
TR3	<---	الثقة	.850	1.452	.132	10.975	***
TR1	<---	الثقة	.701	.903	.100	9.049	***
TR4	<---	الثقة	.728	1.000			
RE2	<---	رشد القرار	.796	1.079	.085	12.733	***
RE3	<---	رشد القرار	.821	1.033	.077	13.357	***
RE1	<---	رشد القرار	.778	.829	.067	12.308	***
RE4	<---	رشد القرار	.857	1.000			
TRE3	<---	التدريب	.763	1.138	.117	9.709	***
TRE4	<---	التدريب	.796	1.140	.112	10.182	***
TRE2	<---	التدريب	.734	1.082	.113	9.568	***
TRE5	<---	التدريب	.761	1.000			
TRE1	<---	التدريب	.705	1.054	.121	8.735	***

المصدر: مخرجات برنامج Aoms V.23

3- الثبات البنائي لأداة القياس:

تم التحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية من خلال حساب معامل ثبات

كرونباخ الفا والموضح في الجدول (17):

الجدول (17)

ثبات البنائي أداة القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس	معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	المقياس

0.95		عمليات التحسين المستمر	0.93		القيادة الاستراتيجية
	0.84	دعم الادارة العليا		0.87	الرؤية
	0.89	مشاركة العاملين		0.83	الثقافة التنظيمية
	0.86	الثقة		0.84	راس المال البشري
	0.88	رشد القرار		0.82	الممارسات الاخلاقية
	0.87	التدريب			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

يلاحظ من الجدول (17) ان قيم معامل الثبات كرونباخ الفا قد تراوحت ما بين (0.95 - 0.82) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70) ما يدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

تحليل استجابات عينة البحث ووصفها

سيتم في هذه الفقرة التعرف على واقع متغيرات الدراسة في جامعة ميسان عينة الدراسة ، إذ سيتم تحديد الأوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات من خلال انتماءها لأي فئة. ولأن المقياس المحدد هو مقياس ليكرت الخماسي فأن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية . وتحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة امدى على عدد الفئات (5) (4/5 =0.80)

وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الأدنى (1) او يطرح من الحد الأعلى (5) وتكون الفئات كالاتي : (15 : 2004 , Dewberry) 1

أولاً- الوصف الاحصائي الخاص بالقيادة الاستراتيجية وتحليل استجابات عينة الدراسة: تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية في العينة موضوعة البحث والتحليل. وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

1- بعد الرؤية:

في ضوء نموذج الدراسة المفترض تم دراسة بُعد الرؤية كأحد ابعاد القيادة الاستراتيجية، ويظهر الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر المستجيبين عينة الدراسة، وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.64) بانحراف معياري قدره (0.960). وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، وقد حققت الفقرة (4) المتعلقة (تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للجامعة) أعلى وسط حسابي بلغ (3.77) ضمن مستوى إجابة (مرتفع) أما الفقرة (1) والتي تتعلق (تقوم الجامعة في الغالب بتطوير رؤيه استراتيجية تستند على عملية فحص دقيقه للبيئة الداخلية والخارجية) فقد حققت أقل وسط حسابي بلغ (3.54) وضمن مستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل تشنت في الإجابات فكان عند الفقرة (3) إذ كان الانحراف المعياري (0.919). أما أعلى تشنت في الإجابات فقد ظهر في الفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.031). كما حققت باقي الفقرات أوساطاً حسابية ضمن مستوى (مرتفع) وهذه النتائج تشير الى ان الافراد ضمن جامعة ميسان عينة الدراسة لديهم قناعة بان الجامعة تطور رؤية استراتيجية من خلال الفحص الدقيق لبيئتها الداخلية والخارجية.

جدول (18)

نتائج تحليل فقرات بُعد الرؤية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تقوم الجامعة في الغالب بتطوير رؤيه استراتيجية تستند على عملية فحص دقيقه للبيئة الداخلية والخارجية	3.54	0.959	مرتفع	4
2	يشترك اعضاء إدارة الجامعة في تطوير	3.62	1.031	مرتفع	3

1. (1.80 - 1) منخفض جداً, (2.60 - 1.81) منخفض, (3.40 - 2.61) معتدل, (4.20 - 3.41) مرتفع, (4.21 - 5.0) مرتفع جداً.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
3	تجسد رؤية الجامعة تراثها ومستقبلها المتوقع	3.64	.919	2	مرتفع
4	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للجامعة	3.77	.930	1	مرتفع
	المعدل	3.64	.960		مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

2- بعد الثقافة التنظيمية:

حقق هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.59) بانحراف معياري قدره (1.034)، وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أي أن الافراد عينة البحث تعتقد بان الثقافة التنظيمية في الجامعة تشجع على الحرية والاستقلال فضلا عن المبادرات التي يمكن ان تحسن من واقع عمل الجامعة. والجدول رقم (19) يوضح إجابات أفراد العينة عن فقرات الثقافة التنظيمية أذ حققت الفقرة (4) المتعلقة (تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على المنظمات الاخرى.) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.75) وهو بمستوى إجابة (مرتفع)، أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة رقم (1) المتعلقة ب (تُشجع ثقافة الجامعة على التصرف بحريه واستقلالية) إذ بلغ الوسط الحسابي (3.45) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل تشنت في الإجابات فكان للفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.974) ما يُشير إلى اتفاق الإجابات لأفراد العينة. أما أعلى تشنت فقد كان للفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.149) .

جدول (19)

نتائج تحليل فقرات بعد الثقافة التنظيمية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تُشجع ثقافة الجامعة على التصرف بحريه واستقلالية	3.45	1.149	مرتفع	4
2	تدعم ثقافة الجامعة الأفكار الجيدة وغير المألوفة	3.57	1.030	مرتفع	3
3	تشجع ثقافة الجامعة على تحمل مخاطر محسوبة اثناء متابعة الفرص الريادية	3.58	.974	مرتفع	2

1	مرتفع	.985	3.75	تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على المنظمات الأخرى	4
	مرتفع	1.034	3.59	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

3- بعد راس المال البشري :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.53) وبانحراف معياري قدره (1.078) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) إذ حققت الفقرة (3) والخاصة (يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.70) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (4) الخاصة بـ (تكافئ الجامعة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الاداء السنوي). إذ بلغ (3.38) وهو بمستوى إجابة (معتدل)، أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (961). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.139).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن الاعتقاد براس المال البشري كان مرتفعاً أي ان في الجامعة يوجد توجه لتطوير مهارات وقدرات الاراد العاملين فيها.

جدول (20)

نتائج تحليل فقرات بعد راس المال البشري ضمن متغير القيادة الاستراتيجية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تساعد الجامعة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	3.59	1.081	مرتفع	2
2	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين	3.44	1.139	مرتفع	3
3	يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم	3.70	.961	مرتفع	1

4	معتدل	1.130	3.38	تكافئ الجامعة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي	4
	مرتفع	1.078	3.53	المعدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

4- بعد الممارسات الأخلاقية:

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.56) وبانحراف معياري قدره (1.032) وذلك يُشير إلى تناسق إجابات أفراد العينة وهو بمستوى إجابة (مرتفع) إذ حققت الفقرة (1) والخاصة (تؤكد أهداف الجامعة على المعايير الأخلاقية اثناء انجاز العمل) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.80) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (4) الخاصة بـ (تنشر الجامعة أدله خاصه توضح معايير السلوك الاخلاقي التي تلتزم بها) إذ بلغ (3.46) وهو بمستوى إجابة (مرتفع), أما أقل تشتت فكان عند الفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.965). أما أعلى تشتت في الإجابات فقد كان عند الفقرة (4) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.115).

وبناءً على النتائج المذكورة يستخلص الباحث أن الاعتقاد بالممارسات الاخلاقية كان مرتفعاً أي ان في الجامعة هناك تأكيد على اعتما المعايير الاخلاقية في التعاملات.

جدول (21)

نتائج تحليل فقرات بعد الممارسات الاخلاقية ضمن متغير القيادة الاستراتيجي

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تؤكد أهداف الجامعة على المعايير الأخلاقية اثناء انجاز العمل	3.80	.986	مرتفع	1
2	تعمل الجامعة على تنقيح وتحديث معايير السلوك الاخلاقي استنادا الى المدخلات	3.50	.965	مرتفع	2
3	من اصحاب المصالح	3.49	1.064	مرتفع	3
4	تنشر الجامعة أدله خاصه توضح معايير السلوك الاخلاقي التي تلتزم بها	3.46	1.115	مرتفع	4
	المعدل	3.56	1.032	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

اما على مستوى ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية فان بعد الرؤية حقق المرتبة الاولى ثم جاء بعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية اما بالمرتبة الثالثة فقد جاء بعد الممارسات الاخلاقية واخيرا بعد راس المال البشري.

جدول (22)

ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير القيادة الاستراتيجية

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	الرؤية	3.64	.960	مرتفع	1
2	الثقافة التنظيمية	3.59	1.034	مرتفع	2
3	راس المال البشري	3.53	1.078	مرتفع	4
4	الممارسات الاخلاقية	3.56	1.032	مرتفع	3
	المعدل	3.58	1.026	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25.

ثانياً- عرض واقع متغير الدراسة عمليات التحسين المستمر وتحليل استجابات عينة الدراسة:

تسعى هذه الفقرة الى تسليط الضوء على دراسة متغير عمليات التحسين المستمر في العينة موضوعة البحث والتحليل وقد أشارت النتائج الى ما يأتي:

5- بعد دعم الإدارة العليا:

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً (3.45) وبانحراف معياري قدره (1.093) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). وكانت الفقرة (2) والمتعلقة (تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهج). أعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.60) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما أقل وسط حسابي فقد حققته الفقرة (3) والمتعلقة (ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسن الاداء) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.23) وهو بمستوى إجابة (معتدل) أما أقل تشنت في الإجابات فكان عند الفقرة (1). إذ بلغ الانحراف المعياري (1.021) أما أعلى تشنت فكان عند الفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.192).

وبناءً على النتائج المذكورة آنفاً يستخلص الباحث أن كل الأوساط الحسابية لل فقرات المتبقية هي بمستوى إجابة (مرتفع) وهذا يشير الى تحقق هذا البعد لدى عينة البحث اذا تعندت العينة بحرص الإدارة على تحسين الوضع في الجامعة بشكل مستمر.

جدول (23)

نتائج تحليل فقرات بُعد دعم الإدارة العليا ضمن متغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تحرص الإدارة على وضع استراتيجيات للتحسين المستمر	3.52	1.021	مرتفع	2
2	تتابع الإدارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهج	3.60	1.043	مرتفع	1
3	ترصد الإدارة ميزانية معقولة لتحسين الأداء	3.23	1.192	معتدل	4
4	تضع الجامعة حوافز متنوعة من أجل التحسين المستمر للخدمات	3.45	1.115	مرتفع	3
	المعدل	3.45	1.093	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

1- بعد مشاركة العاملين:

سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.34) وهو بمستوى إجابة (معتدل). بانحراف معياري قدره (1.078)، ومن الجدول (24) سجلت الفقرة (3) الخاصة (تشارك الجامعة الموظفين في حل مشكلات العمل) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.45) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما الفقرة (4) الخاصة ب (تهتم الجامعة بدراسة مقترحات الموظفين للتطوير والجودة). سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.22) وهو بمستوى إجابة (معتدل) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.004) ، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة. أما أعلى تشتت فكان للفقرة (2) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.144) وتشير هذه النتائج إلى الاهتمام ببعد مشاركة العاملين وذلك لما تقوم به جامعة ميسان من رؤية لاشتراك الموظفين في وضع اهدافها.

جدول (24)

نتائج تحليل فقرات بُعد مشاركة العاملين ضمن متغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
---	---------	---------------	-------------------	---------------	-------------------

1	تشرك الجامعة الموظفين في وضع اهداف التطور والتحسين المنشودة	3.30	1.052	معتدل	2
2	يساهم الموظفين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر	3.34	1.144	معتدل	3
3	تشرك الجامعة الموظفين في حل مشكلات العمل	3.45	1.004	مرتفع	1
4	تهتم الجامعة بدراسة مقترحات الموظفين للتطوير والجودة	3.22	1.112	معتدل	4
	المعدل	3.34	1.078	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

2- بعد الثقة :

سجل هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.33) وهو بمستوى إجابة (معتدل) . بانحراف معياري قدره (1.119)، ومن الجدول (25) سجلت الفقرة (1) الخاصة (تتميز الجامعة برشد قراراتها في كل مجالات العمل) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.60) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) أما الفقرة (3) والخاصة بـ (تستمد الجامعة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.06) وهو بمستوى إجابة (معتدل) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (971)، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.288). وتشير هذه النتائج إلى ان الجامعة تمتاز بدعم المرؤوسين في جميع مناسباتهم

جدول (25)

نتائج تحليل فقرات بُعد الثقة ضمن متغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
---	---------	---------------	-------------------	---------------	-------------------

1	مرتفع	.971	3.60	يعمل المديرين على دعم علاقاتهم بالمرؤوسين في كل مناسبة
2	معتدل	1.184	3.24	تحرص الإدارة على نشر مبادئ العدالة بين الموظفين تدعم ثقتهم بالمنظمة
4	معتدل	1.288	3.06	يوجد في الجامعة نظام عادل للأجور والمكافآت مما يزيد من ثقة الموظف بالرئيس
2	مرتفع	1.036	3.43	يجري المديرين لقاءات متعددة مع المرؤوسين وتتم المناقشة في وضوح وصراحة
	معتدل	1.119	3.33	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

3- بعد رشد القرار:

سجل هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.50) وهو بمستوى إجابة (مرتفع) . بانحراف معياري قدره (1.026)، ومن الجدول (26) سجلت الفقرة (3) الخاصة (تستمد الجامعة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.59) وهو بمستوى إجابة (مرتفع). أما الفقرة (2) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (3.33) وهو بمستوى إجابة (معتدل) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (1) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.902)، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (4) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.988) وتشير هذه النتائج إلى ان الجامعة تمتاز برسد القرارات التي تتخذها تجاه المجالات المختلفة في العمل.

جدول (26)

نتائج تحليل فقرات بُعد رشد القرار ضمن متغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	تتميز الجامعة برشد قراراتها في كل مجالات العمل	3.58	902	مرتفع	2

2	تؤخذ القرارات في الجامعة بشكل جماعي وليس فردي	3.33	1.148	معتدل	4
3	تستمد الجامعة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة	3.59	1.065	مرتفع	1
4	يتم تقييم قرارات الجامعة بعد اصدارها وتنفيذها لمعالجة اوجه النقص فيها	3.51	.988	مرتفع	3
	المعدل	3.50	1.026	مرتفع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

4- بعد التدريب:

سجل هذا البُعد وسطاً حسابياً بلغ (3.17) وهو بمستوى إجابة (معتدل) . بانحراف معياري قدره (1.116)، ومن الجدول (27) سجلت الفقرة (5) الخاصة (تضع الجامعة خطط التدريب بناء على المتطلبات الفعلية للعمل) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.37) وهو بمستوى إجابة (معتدل). أما الفقرة (3) سجلت اقل وسط حسابي إذ بلغ (2.96) وهو بمستوى إجابة (معتدل) وكان أقل تشتت في نصيب الفقرة (5) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.019)، مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على الإجابة على الفقرة المذكورة . أما أعلى تشتت فكان للفقرة (3) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.157) وتشير هذه النتائج إلى ان الجامعة لديها ادارة كفؤة وجيدة وتمتاز بتوفير برامج تدريب جيدة.

جدول (27)

نتائج تحليل فقرات بُعد التدريب ضمن متغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	توجد ادارة كفؤة ومتطورة للتدريب	3.25	1.153	معتدل	3
2	تعمل الجامعة على تنويع وتحديث برامج التدريب بها	3.26	1.142	معتدل	2
3	تستعين الجامعة بخبراء من خارجها للتدريب	2.96	1.157	معتدل	5
4	توفر الجامعة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية	3.00	1.111	معتدل	4
5	تضع الجامعة خطط التدريب بناء على المتطلبات الفعلية للعمل	3.37	1.019	معتدل	1
	المعدل	3.17	1.116	معتدل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

اما على مستوى ابعاد عمليات التحسين المستمر فقد حقق بعد رشد القرار المرتبة الاولى في حين كانت بقية الابعاد تسلسها كالاتي دعم الادارة العليا ثم مشاركة العاملين ثم الثقة ثم التدريب مما يؤشر

تحققها في بيئة التطبيق. ويوضح الشكل () تمثيل الاجابات للأفراد حول متغير عمليات التحسين المستمر.

جدول (28)

ملخص المتوسطات والانحراف المعياري لمتغير عمليات التحسين المستمر

ت	الأسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية الترتيبية
1	دعم الادارة العليا	3.45	1.093	مرتفع	2
2	مشاركة العاملين	3.34	1.078	مرتفع	3
3	الثقة	3.33	1.119	معتدل	4
4	رشد القرار	3.50	1.026	مرتفع	1
5	التدريب	3.17	1.116	معتدل	5
	المعدل	3.36	1.086	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.25

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحث في استكمال المبحث الثالث الخاص باختبار فرضيات البحث المتعلقة بالارتباط والتأثير المباشر على احصاءات عدة هي مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) وتحليل الانحدار البسيط، وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة علاقات الارتباط الموجودة ما بين الابعاد والمتغيرات. وسيستخدم لاختبار فرضيات التأثير نمذجة المعادلة الهيكلية

اختبار فرضيات الارتباط

اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وعمليات التحسين المستمر استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (عمليات التحسين المستمر). اذ يظهر الجدول (29) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة لهذه الفرضية فان الجدول (29) يشير ايضاً الى حجم العينة (180) فرد ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولة من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود

علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولة. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي:

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.10.

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30.

* علاقة الارتباط قوية: اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من 0.30.

اذ يوضح الجدول (29) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكما موضح في ادناه:

جدول (29)

علاقات الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده عمليات التحسين المستمر

Correlations						
		الرؤية	الثقافة التنظيمية	راس المال البشري	الممارسات الاخلاقية	القيادة الاستراتيجية
عمليات التحسين المستمر	Pearson Correlation	.563**	.691**	.752**	.815**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	180	180	180	180	180

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v. 25

فيما يخص اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير عمليات التحسين المستمر يتبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بلغت (** 843) وبمستوى علاقة ارتباط قوية لأنها تتجاوز نسبة ارتباط (30%) حسب تصنيف (Cohen & Cohen, 1983) وان علاقة الارتباط هذه معنوية عند (1%) تدل على ذلك علامة النجمتين الظاهرة اعلى نسبة الارتباط وتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية هي :

1. الفرضية الفرعية الاولى: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية وعمليات التحسين المستمر).

اظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الرؤية ومتغير عمليات التحسين المستمر وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (** .563) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط مرتفعة.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الرؤية عمليات التحسين المستمر والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الرؤية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد عمليات التحسين المستمر عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية وعمليات التحسين المستمر).

أظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الثقافة التنظيمية وعمليات التحسين المستمر وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.691^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الثقافة التنظيمية وعمليات التحسين المستمر والبالغة (0.001)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الثقافة التنظيمية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد عمليات التحسين المستمر عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال البشري وعمليات التحسين المستمر).

أظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد رأس المال البشري وعمليات التحسين المستمر وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد رأس المال البشري وعمليات التحسين المستمر والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال البشري ضمن متغير القيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد عمليات التحسين المستمر عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على (توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية وعمليات التحسين المستمر).

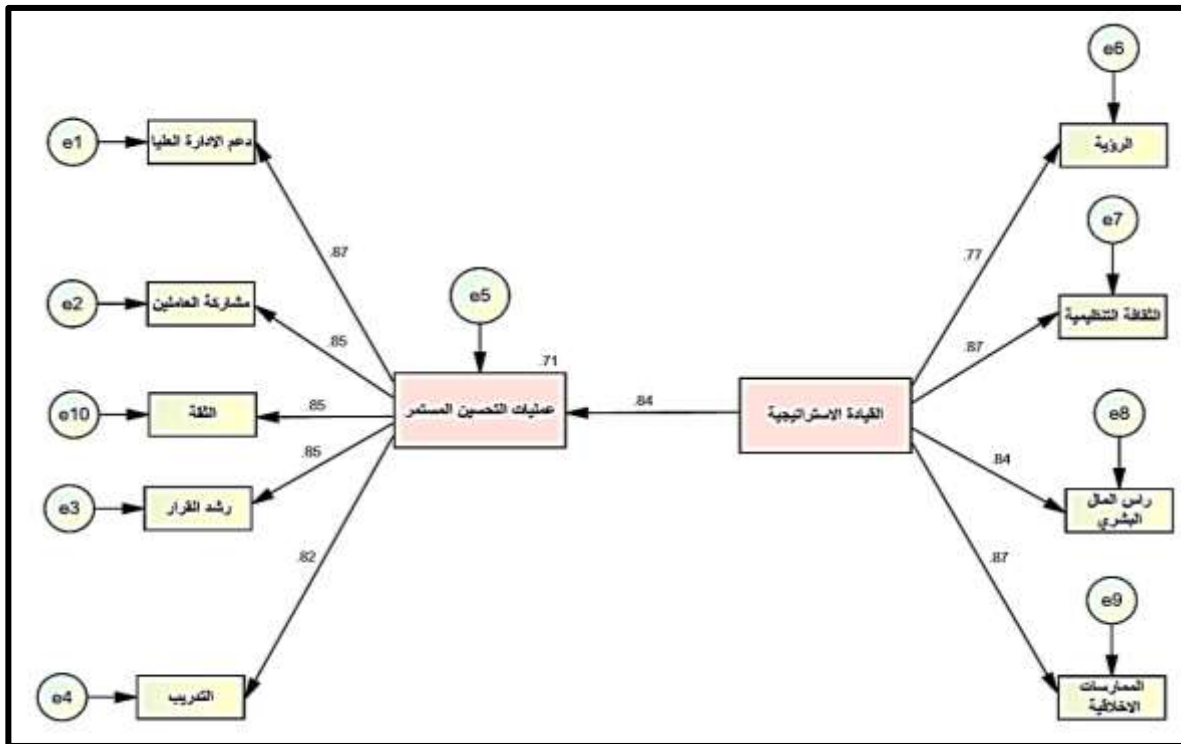
اظهر الجدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير عمليات التحسين المستمر وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.815^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على ايجابية العلاقة الطردية بينهما وبمستوى علاقة ارتباط قوية. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ((Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الممارسات الاخلاقية وعمليات التحسين المستمر والبالغة (0.000), اذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط, وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد الممارسات الاخلاقية ضمن متغير القيادة الاستراتيجية والمتغير المعتمد عمليات التحسين المستمر عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

ب. فرضيات التأثير:

أولاً: الفرضية الرئيسة الثانية: تشير الفرضية الرئيسة الثانية الى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاستراتيجية في عمليات التحسين المستمر):

تهتم الفرضية الرئيسة الاولى باختبار علاقة الاثر المحتملة بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير عمليات التحسين المستمر. من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية التي تعد احدى تقنيات برنامج (Amos. V.20). والشكل () هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (عمليات التحسين المستمر) اذ يبين معامل التفسير (R^2) ان متغير القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (71%) من التغيرات التي تطرأ على متغير عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان اما النسبة المتبقية والبالغة (29%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (30) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.84). بان زيادة مستويات توافر القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات عمليات التحسين المستمر بنسبة (84%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الاولى من فرضيات التأثير. وشكل (8) وجدول (30) يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل رقم (8)

النموذج الهيكلي لتأثير متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير عمليات التحسين المستمر
ويبين جدول (30) معنوية قيم نموذج الاختبار وهي معنوية عند ($P < .001$) فضلا عن نسبة
الحرية C.R. التي كانت اكبر من (1.96) وهي مقبولة احصائيا .

جدول (30)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير وعمليات التحسين المستمر

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
عمليات التحسين المستمر	<---	القيادة الاستراتيجية	.843	.928	.044	20.970	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الاولى خمس فرضيات فرعية:

1. الفرضية الفرعية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الرؤية في متغير عمليات التحسين المستمر يوضح الشكل (9) النموذج الهيكلية الذي يوضح تأثير بعء الرؤية في متغير عمليات التحسين المستمر اذ يتبين ان معامل التفسير (R^2) يوضح ان ابعاد القيادة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على متغير عمليات التحسين المستمر في جامعة ميسان اما النسبة المتبقية والبالغة (25%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (31) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعء الرؤية ومتغير عمليات التحسين المستمر والبالغ ($P > 0.05$, $\beta = 0.09$). هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) اذ بلغت (1.797) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الرؤية ومتغير عمليات التحسين المستمر ترفض الفرضية الفرعية الاولى.

2. الفرضية الفرعية:

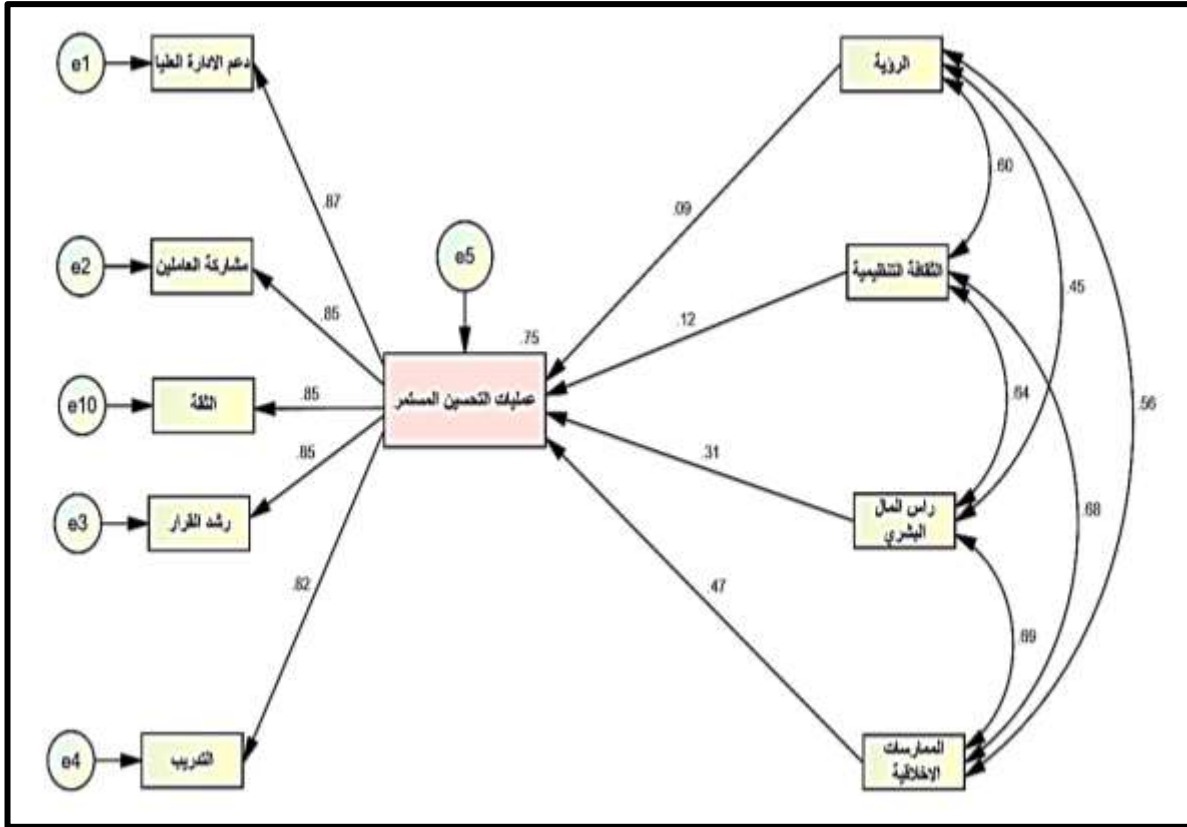
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الثقافة التنظيمية في متغير عمليات التحسين المستمر يوضح الشكل (9) النموذج الهيكلية الذي يوضح تأثير بعء الثقافة التنظيمية في متغير عمليات التحسين المستمر اذ يتضح من خلال الجدول (31) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعء الثقافة التنظيمية ومتغير عمليات التحسين المستمر والبالغ ($P < 0.05$, $\beta = 0.12$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (2.135) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعء الثقافة التنظيمية ومتغير عمليات التحسين المستمر تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

3. الفرضية الفرعية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده راس المال البشري في متغير عمليات التحسين المستمر يوضح الشكل (9) النموذج الهيكلي الذي يوضح تأثير بعد راس المال البشري في متغير عمليات التحسين المستمر ان يتضح من خلال الجدول (31) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد راس المال البشري ومتغير عمليات التحسين المستمر والبالغ ($\beta = 0.31$, $P < 0.01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (5.748) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد راس المال البشري ومتغير عمليات التحسين المستمر تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

4. الفرضية الفرعية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الممارسات الاخلاقية في متغير عمليات التحسين المستمر يوضح الشكل (9) النموذج الهيكلي الذي يوضح تأثير بعد الممارسات الاخلاقية في متغير عمليات التحسين المستمر اذ يتضح من خلال الجدول (31) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد التميز ومتغير عمليات التحسين المستمر والبالغ ($\beta = 0.47$, $P < 0.01$). هي قيمة موجبة معنوية فضلا عن ان قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) اذ بلغت (7.933) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة, ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الممارسات الاخلاقية ومتغير عمليات التحسين المستمر تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.



الشكل (9)

النموذج الهيكلي الذي يوضح تأثير بعد الممارسات الاخلاقية في متغير عمليات التحسين المستمر


ويبين جدول (31) معنوية قيم نموذج الاختبار ومعنويتها والنسبة الحرجة C.R.

جدول (31)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد تغير القيادة الاستراتيجية ومتغير وعمليات التحسين المستمر

المتغير والابعاد	الم سار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
عمليات التحسين المستمر	<---	الرؤية	.087	.083	.046	1.797	.072
عمليات التحسين المستمر	<---	الثقافة التنظيمية	.123	.114	.053	2.135	.033
عمليات التحسين المستمر	<---	راس المال البشري	.313	.274	.048	5.748	***
عمليات التحسين المستمر	<---	الممارسات الاخلاقية	.467	.437	.055	7.933	***

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos



الفصل الرابع
الأسثنجات والنوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

التمهيد:

يعد هذا الفصل خلاصة لما توصل إليه الباحث من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية حيث تمثل هذه الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع وصياغة المقترحات التي يراها الباحث ضرورية للمنظمة قيد الدراسة، عليه سيتضمن هذا الفصل مبحثين، سيتناول المبحث الأول بعض الاستنتاجات النظرية الخاصة بالإطار النظري بالإضافة إلى الاستنتاجات المبنية على نتائج الجانب العملي للدراسة، في حين خصص المبحث الثاني لعرض المقترحات المقدمة لإدارة المنظمة عينة الدراسة بالإضافة إلى تقديم اقتراحات للباحثين حول بعض الدراسات المستقبلية المكتملة للموضوع.

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً- الاستنتاجات النظرية:

1. تعد القيادة الإستراتيجية من الأدوات الأساسية التي تساعد المنظمة على تحسين أدائها من خلال الكلفة المنخفضة والجودة المميزة والمرونة العالية والتسليم الوقت المحدد، لذلك فهي تساعد المنظمة على تعزيز نقاط قوتها وتذليل المصاعب ودعم إستراتيجيتها الشاملة.
2. اتفق عدد من الكتاب في مجال إدارة الاعمال على أن ابعاد القيادة الاستراتيجية تتمثل بـ(الرؤية، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، والممارسات الاخلاقية).
3. على الرغم من اتساع التراكم المعرفي في أدبيات ادارة الجودة والخاص بموضوع التحسين المستمر إلا انه لم يتم توصل الكتاب لمفهوم محدد ودقيق للتحسين المستمر بالشكل الذي يميزه عن التطوير.
4. تعد عناصر التحسين المستمر المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على مواكبة التطور وتحقيق أهدافها بعيدة الأمد، إذ تتمثل هذه العناصر بدعم الادارة العليا، مشاركة العاملين، الثقة، رشد القرار، والتدريب.
5. وجدت عدة محاولات للباحثين لتطوير نماذج من المقاييس لقياس التحسين المستمر الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه النماذج وتنوعها واختلاف أبعادها.

ثانياً- الاستنتاجات الميدانية:

1. الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتتمثل بالآتي:
 - أ. أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص بالقيادة الاستراتيجية أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركزت على الموافقة على أغلب الفقرات المتعلقة بهذا المتغير في المنظمة قيد الدراسة.
 - ب. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هنالك تبايناً في درجة الموافقة على فقرات أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة، حيث جاءت الرؤية في المرتبة الأولى يليها الثقافة التنظيمية ثانياً ثم رأس المال البشري ثالثاً ومن ثم الممارسات الاخلاقية رابعاً.
 - ت. أشارت نتائج تشخيص عناصر التحسين المستمر للمنظمة قيد الدراسة أن أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركزت على الموافقة على أغلب الفقرات المتعلقة بهذا المتغير في المنظمة قيد الدراسة.
 - ث. أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص بعناصر التحسين المستمر وجود تباين في درجة الموافقة على الفقرات المتعلقة بهذه العناصر في المنظمة قيد الدراسة، حيث جاء دعم الادارة العليا أولاً يليه مشاركة العاملين بالمرتبة الثانية ثم الثقة وبعدها رشد القرار والتدريب في المرتبة الاخيرة.

2. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتشمل:

- أ. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وعناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ب. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرؤية وعناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ت. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين الثقافة التنظيمية وعناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ث. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وعناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ج. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين الممارسات الاخلاقية وعناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.

3. الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الأثر بين متغيرات البحث وتتضمن:

- أ. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في عناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ب. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لبعدها الرؤية في عناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ت. تحقق وجود تأثير معنوي لبعدها الثقافة التنظيمية في عناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ث. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لبعدها رأس المال الفكري في عناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.
- ج. توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي لبعدها الممارسات الاخلاقية في عناصر التحسين المستمر على مستوى المنظمة قيد الدراسة.

المبحث الثاني

التوصيات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصل إليه البحث من نتائج وجد الباحث انه من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

1. بات من المحصلة الوطنية ارتقاء جامعاتنا إلى مستوى الجامعات الرائدة وهو ما يستوجب انتهاز اسلوب قيادة فاعلة لها القدرة على المنافسة من خلال الإدراك المعاصر لأبعاد القيادة الاستراتيجية وأثرها في عناصر التحسين المستمر.
2. أهمية تحديد معايير واضحة لتقويم إستراتيجية العمليات في المنظمة يتحدد في ضوءها مدى نجاح هذه الإستراتيجية.
3. ضرورة تحقيق انفتاح عالمي كبير للجامعة عن طريق إجراء توأمة مع جامعات عالمية لتطوير العملية التعليمية والبحثية فيها، ونقل بعض الأنظمة العالمية الحديثة والناجحة للارتقاء بمستواها العلمي.
4. أهمية الاعتماد على معايير المنافسة والعمل لتحقيق التفوق في السوق من خلال القدرات المميّزة، وخلق الفرص واستثمارها.
5. ضرورة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومواكبة التطورات التقنية.
6. إعطاء الاستقلال الكامل للجامعة لتحديد اتجاهاتها المستقبلية أو تخصيص الموارد وبمعزل عن تدخل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لزيادة مقدرة الجامعة في تنويع مصادر التمويل.
7. حتى يتمكن القادة في الجامعة من أن يقوموا بإدارتها بنظرة مستقبلية منفتحة فإنهم بحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية في الجوانب الإدارية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهد الفنية الرائدة.
8. تعميق الوعي لدى إدارة الجامعة بشكل أكبر نسبياً بمفهوم التحسين المستمر وعناصره الرئيسية ومؤشرات قياسه، وإشراك هذه الإدارة في ندوات ومؤتمرات تخص الموضوع.

9. أظهرت النتائج والاستنتاجات دعماً لمخطط الدراسة وفرضياتها على مستوى المنظمة المبحوثة, وبهدف إظهار مدى سريان هذا المخطط يقترح الباحث إجراء دراسات مماثلة في بيئات أو قطاعات مختلفة على مستوى العراق باستخدام بيانات كمية ومن الأمثلة على هذه الدراسات:
- العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والتحسين المستمر في تعزيز الأداء الاستراتيجي.
 - انعكاس امتلاك رأس مال بشري على تحقيق المزايا التنافسية.
 - دور الثقافة المنظمة في تحقيق التحسين المستمر وانعكاسه على مجالات الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

المصادر

المصادر

- القرآن الكريم

أولاً - الكتب:

1. ابراهيم عبد الهادي الميجلي، تنظيم المجتمع مداخل نظرية، المكتب الجامعي الحديث الازارطية، الاسكندرية، 2001 .
2. أبو ريثة، هيثم (2018) (القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي : الدور الوسيط للتمائل المنظمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
3. اكسمري عامر المناصرة (2020) العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الاردن: مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية الإدارية، 28(02).
4. ألاء حسيب عبد الهادي الجليلي (2013)، دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية - دراسة استطلاعية لآراء المدراء الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى، مجلة تنمية الرافدين 35 (113) ، العراق : كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل.
5. انتصار عباس حمادي، مهند كاظم سلمان (2016)، توظيف عوامل النجاح الحاسمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية - بحث ميداني في شركتي توزيع المنتجات النفطية ومصافي الوسط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 22 (87)، العراق : كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.
6. إيهاب أحمد محمد إسماعيل. (2017) . إشكالية مفهوم الثقة والإسهامات السوسيولوجية في دراستها. حوليات آداب عين شمس، مج 45 ، ع 1.
7. ايوب،حنكة (2012) : دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية : مؤسسة اتصالات الجزائر ، رساله ماجستير ، جامعة محمد خضير ، سكره ، جمهورية الجزائر .
8. البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، السنة الأولى، جامعة بابل، 2001 .

9. بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا، ٢٠٠٨ ، دور مكونات نظام كلف الجودة في تحقيق أهداف التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في منظمات القطاع العام في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
10. جودة، محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، 2009.
11. حميدي أم الخير، رحمانى عربية، (2015)، دور التحسين المستمر في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE ، مذكرة ماستر في حوكمة الشركات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة د مولاي الطاهر سعيدة.
12. خليل ، عبد المعز (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي : دراسة حالة . بلدية غزة ، مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية.
13. خليل ، عبد المعز (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي :دراسة حالة - بلدية غزة ، مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية.
14. خليل محمد حسن الشماع ،حمود خضير كاظم ،نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2000 ، د.ط.
15. راضوان ، محمود احمد، نظرية التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ،مصر ، 2013.
16. الرميدي، بسام وطلحي ، فاطمة (2019) أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على القدرات المؤسسية : شركات السياحة المصرية كدراسة حالة ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال - المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة.
17. السكارنه، بلال خلف(2014) التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،العدد 40، العراق .
18. سليمان بن عبد الله بن اب ا رهم الشتوي. (2016) . الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض . مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط ، م ج 32 ، ع 2.
19. شعبان فراح (2020) التحسين المستمر والأبداع بين الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة (رسالة دكتوراه) الجزائر جامعة سيدي بلعباس.

20. طارق سويدان . (2020) . كتيب إعداد وتصميم اكااديمية الابداع الخليجي للتدريب الالكتروني.
www.egulfinnovation.com
21. الطائي, يوسف حجيم والعبادي, هاشم فوزي, (2014), ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري, الطبعة الاولى, دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان.
22. الطائي, هبة محمد حسين, ٢٠٠٧ , أثر عمليات تحسين الجودة في تحقيق أركان إسعاد الزبون, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, العراق.
23. العامري, فراس وحسين , وجدان (2019) انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي : بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار , مجلة دراسات ادارية . جامعة البصرة , 11 (22).
24. عباس, زياد علي, (2016) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمع التنظيمية بتوسيط الشفافية – بحيث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الادارة والاقتصاد د – جامعة بغداد .
25. عبد الرحيم(2019) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة, المجلة العربية للإدارة – المنظمة العربية للتنمية الادارية.
26. عبود, مدله (2020) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الزيتونة , مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
27. العجلوني , ابراهيم طه (٢٠٠٧) التحسين المستمر في ضوء المنهج الاسلامي , المؤتمر العربي الاول لإدارة الجودة الشارقة – دولة الامارات العربية المتحدة .
28. العرفان, أمثال (2019) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم الكويتية من وجه نظر مديري المدارس فيها ,مجلة العلوم التربوية – جامعة جنوب الوادي.
29. عراك عبود عمير, سعد علي حمود العنزلي (2015) , تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر, بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 21(83),كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد.
30. العزاوي, خليل محمد, إدارة اتخاذ القرار الإداري, دار كنوز المعرفة, الطبعة الأولى, عمان, 2006.

31. العكلي ، جميل جابر تمر (٢٠١٠) أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات : دراسة إستطلاعية في مستشفى الصدر العام ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
32. علامي خديجة (2019) دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المؤسسات "دراسة حالة" مجلة النمو الاقتصادية والمقاولاتية.
33. علي عباس , (2016) القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية, رسالة ماجستير , جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد.
34. عمارة , خديجة , دور التدريب في رفع مستوى انتاجية المؤسسة (رسالة ماجستير) , جامعة مستغانم , الجزائر , 2015.
35. عوده , قصير(2020) مقالة علمية بعنوان "منظومة الحوافز وعلاقتها بتعزيز عملية التحسين المستمر في ظل منهجية الكايزن اليابانية "دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية . واد رهيو . غليزان مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 64 .
36. العيساوي, محمد و العارضي, جليل والعبادي, هاشم, (2012), الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل ادارة المنظمات في الالفية الثالثة, عمان مؤسسة الاوراق للنشر والتوزيع .
37. عيشوني، محمد أحمد. (2010). الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة. مصر: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
38. غياض ,عدي عبد الامير,(2014) تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير الممارسات القيادة الاستراتيجية :دراسة استطلاعية ,رساله ماجستير غير منشورة ,كلية الادارة والاقتصاد. جامعه بغداد.
39. الفتلاوي ، ماجد جبار غزاي(2006)، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية , دراسة حالة في كلية التربية . جامعة بابل , رسالة ماجستير ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة الكوفة .
40. فرهود، صبيحة برزان، ٢٠٠٨، ملاتمة المعلومات المحاسبية لتطبيق أسلوب الكايزن: دراسة تطبيقية في معمل ألبن القادسية، مجلة التقني ، المجلد / ٢١ ، العدد / ٦، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق.

41. الفريحات ، خضير كاظم حمود ، اللوزي ، موسى سلامة ، الشهابي ، انعام ، (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، الطبعة الاولى ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن .
42. فريد شوشة: النظم الإدارية المعاصرة، القاهرة : دار الفكر العربي ، 2007.
43. قانة ، طاهر ، المصارف الاسلامية ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية للملكية الوقفية ، دار الخليج، عمان ، الاردن ، ط1، 2018.
44. القانون، أسامه (2016) دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلي والأمن الوطني- الشق المدني ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة -الاقصى ، فلسطين .
45. قوادرية، ربيحة،(2016)، مساهمة الاستثمار في ارس المال البشري في تسير المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، الجزائر .
46. القيسي، هناء محمود (2013) فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
47. الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، (2015) استراتيجية ريادية الأعمال لتبني أنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية ، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق . اسيا سيل . كورك) ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال .
48. الكسب، علي ابراهيم (2004) المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد اسلوب التحسين المستمر . الكايزن . في المنشأة الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل .
49. الكسب، علي إبراهيم حسين فارس، ٢٠٠٤ ، المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر (الكايزن) في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
50. كنعان، نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
51. محفوظ احمد، جودة إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، (2008) .

52. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة مصر، 2001، د ط .
53. محمد موسى الزغبى، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الادارية ن جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: 2010.
54. مدحت محمد ابو ناصر: إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما(الجيزة: دار العالمية- للنشر والتوزيع 2009.
55. المدهون، محمد، ادارة وتنمية الموارد البشرية، ابداع للطباعة والنشر، غزة، ط1، 2005.
56. مليكة مقداد (2017) دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين الإداء : مجلة أبعاد اقتصادية.
57. المهيدات، قاسم محمد سالم، عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2004.
58. موفق، سهام (2013): مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير(منشورة)، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية.
59. الميالي، حاكم أحسوني مكرود(2011)، دور إدارة المعرفة في استثمار راس المال البشري لتحقيق الاداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة)، الغري للعلوم الاقتصادية والادارية .
60. نجم عبود (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (ط 1). الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
61. نجم عبود والنعمي عبد العال : الذكاء القيادي، رؤية في القيادة الاستراتيجية (2012)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان . الاردن .
62. نياز عبد السلام الضلاعين، و محمد المحاسنة. (2014) أثر التمكين الإداري وال ولاء التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى القيادات في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن.
63. هلال، محمد، التدريب الاسس والمبادئ، دار الكتاب، مصر الجديدة، مصر، ط، 2001.
64. وسيم اسماعيل، (2011)، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الازهر، غزة، سلسلة العلوم الانسانية، 13(1) .

1. "Building Trust: Communication And Subordinate Trustin Public Organizations", Transylvanian Reviewof Administrative Sciences.
2. . "Managerial Accounting". Moscow: Publishing House -Williams, p. 200
3. Aichouni, Mohamed & Al-Ghonamy, Abdulazziz. (2010). Third Conference on “ Quality in University Education in the Islamic World “ on the theme: The Application of Regional and International Indicators of Academic Quality and Accreditation in Universities in the Islamic World-Towards Excellence as a Means Not Merely on Outcome” , Naif Arab University for Security Science.
4. Amos, T.,(2006),"Strategic Leadership: Key Driver of Strategy Implementation", In Louw, L. and Venter, P. (eds), Strategic Management Winning in the Southern African Workplace – Capetwon, Oxford University Press.
5. Armstrong, M. B., Ketz, J. E., & Owsen, D. (2003). Ethics education in accounting: Moving toward ethical motivation and ethical behavior. Journal of Accounting education, 21(1), 1-16
6. Ashok , S. , (2001) , “NLP Analysis of 5S & Kaizen to Promote Human Performance Technology HPT)”,U & Infinity Website).
7. Bagraim , Jeffrey J , Hime ,Patricia,(2007),"The Dimensionality Of Workplace Interpersonal Trust And Its Relationship To Workplace Affective Commitment " ,Journal Of Industrial Psychology, Porumbescu, Greg , Park, Jungho , Oomsels, Peter ,(2013).
- a. Barbara. J. Davies & Brent . Davies (2004), Characteristics of strategic Leaders, journal School Leadership & management. Vol 24.
8. Bass, Bernard M.(2007), Executive and Strategic Leadership, International Journal of Business, January, 12.

9. BERRAIES, Sarra, Mehrez CHAHER, and Karim BEN YAHIA. 2014. "Employee Empowerment and Its Importance for Trust Innovation and Organizational Performance." *Business Management and Strategy* 5(2).
10. Bhatia, Sabby . (2017). Advantages of the Training and Development for the Employees. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*. 6 (4).
11. Boe ,Tammy A .,(2002), "GAINING AND/OR MAINTAINING EMPLOY TRUST WITHIN SERVICE ORGANIZATIONS",A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Science Degree in Training and Development.
12. Chair,Max Stephenson, and Ebrahim ,Alnoor,(2004), "Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness "ajor paper submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Public and International Affairs.
13. Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2).
14. Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* 6th ed. Thomson Learning .
15. D. Gravin: *Managing Quality Through Knowledge Management*(N.Y, the Free Press 2012).
16. Drury, Colin. (2008). *Management & Cost Accounting* , 7th ed., Cengage Learning.
17. Effect of service quality toward student satisfaction and loyalty in higher education. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10).
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10>.
18. Georg, C.,(2004),"Leadership American Army: strategic leadership" ,New York: Thomson press.

19. Georg, C.,(2004),"Leadership American Army: strategic leadership" ,New York: Thomson press.
20. Goetsch, David L. & David, Stanley B. " Quality Management: Introduction, Process and Service ", 5th ed., Pearson Education International Co., USA, 2006
21. Guan, Liming & Hansen, Don & Mowen, Mary Anne, "Cost Management", 6th ed., South – western, 2009
22. Hinterhuber , H H.& Friedrich, S, (2002), "The technology dimension of strategic leadership The leadership challenge for production economists" ,International journal of production economics.
23. Horngren Charles, I. & Datar, Srikant, M. & Foster, George, & Rahan, V. Madhav, & Ittner, Christopger, "Cost Accounting A Managerial Emphasis" 14th ed, Person, Prentice-Hall 2012.
24. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving in the 21st century competitiveness and maintaining strategic: The role of strategic leadership. The Academy of Management Executive.
25. 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. Economic Sciences. Series V, 8(2).
26. Koestenbaum, P.(2002): Leadership: Inner Side of Greatness Jossey – Bass, Francisco.
27. Krot, Katarzyna and Lewicka ,Dagmara,(2012)"THE IMPORTANCE OF TRUST IN MANAGER-EMPLOYEE REELATIONSHIPS " , International Journal Of Electronic Business Management, VOL.10,NO.3.

28. Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao(2007), A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference Melbourne, Australia
29. Managerial Accounting". Moscow Atkinson, E., Banker, R., Kaplan, R., & Young, M. (2005) .
30. Max McKeown ,(2012),"The Strategy Book", 1st edition , Maverich& strong Limited ,GB.
31. McShane, S L., & Glinow, M A V., (2007), "Organizational Behavior", McGraw-Hill, Irwin.
32. Mohanraj,D. and Panchanatham, N. (2017). Effect Of Training And Development Programmes On Self-Efficacy Of Banking Professionals In Chennai City. International Journal of Management (IJM). 8(5): 31–43.
33. Mousi, AR. A.(2019). The Effect of Training on Improving the Quality of Medical Services in Saudi Arabia's Hospitals. Practical Study on King Abedallah Hospital-Bisha Province. Arab journal of sciences & Research publishing. 5(3).
34. Mulyono, H., Hadian, A., Purba, N., & Pramono, R. (2020).
35. Omar Morsi , M. M. (2011). "A Proposed Scenario To Improve The Administrative Performance Of Heads Of Scientific Departments In Light Of The Principles Of Total Quality At Assiut University". Journal of Culture and Development.
36. Özgür, Gönül, and Pınar Tektaş. 2018. "An Examination of the Correlation between Nurses' Organizational Trust and Burnout Levels." Applied Nursing Research 43(March).
37. Ramya. (2016). The Effect Of Training On Employee Performance. International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME). 1(1).

38. Rowe ,2001:83-2w.G, (2001), Creating Wealth in Organizations:the Role of strategic Leadership , Academy of Management Executive , Vol. 15.
39. Singh, J.P. and Singh, H. (2013). Continuous improvement strategies: an overview, the IUP Journal of Operations Management.
40. Singh, Upasana, and Kailash B. L. Srivastava. 2016. "Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour." Global Business Review 17(3).
41. Skaggs , Todd , (2003) , "Essential in the Lean Manufacturing Structure is the – 5S – Philosophy" , The 5S Philosophy to Improve the Work Place .
42. Starnes, Becky J. , . Truhon, Stephen A. and McCarthy ,Vikkie (___), "A Primer on Organizational Trust Organizational Trust: Employee-Employer Relationships.
43. Towill, D. R. (2008), Leader Shipinthe NHS: What can hospitals Learn from Gerry Robinson – the Programmer? Leadership in Health Service.
44. Zakuan ,N.,& Muniandy ,S. & Saman, M.Z.M. & Ariff ,M.S.M.,& Sulaiman,S.& Jalil ,R.A. (2012) Critical Success Factors of Total Quality Management Implementation In Higher Education Institution :A Review International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences ,December ,Vol, 2, NO.12,ISSN , www.hrmars.com/journals.

الملاحق

ملحق رقم (1)
اسماء المحكمين

ت	اسم الخبير	التخصص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د. فيصل علوان الطائي	ادارة نظم المعلومات	جامعة كربلاء
2	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
3	أ.د. حسين حريجة الحساوي	ادارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
4	أ.م.د. صالح مهدي محمد	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
5	أ.م.د. يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
6	أ.م.د. أحمد عبدالله الشمري	استراتيجية	جامعة كربلاء
7	أ.م.د. رياض ضياء عزيز	استراتيجية	جامعة ميسان
8	أ.م.د. علاء عبدالسلام	أنتاج وعمليات	جامعة ميسان
9	أ.م.د. رشا عبود	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
10	أ.م.د. عادل عباس الجنابي	استراتيجية	جامعة كربلاء

ملحق رقم (2)
استمارة الاستبانة



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا
الدبلوم العالي / ادارة المشاريع

الجزء الاول : المعلومات الشخصية

البيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	أ - النوع الاجتماعي :				
<input type="checkbox"/>	٦٠ - ٥١	<input type="checkbox"/>	٥٠ - ٤١	<input type="checkbox"/>	٤٠ - ٣١	<input type="checkbox"/>	٣٠ - ٢١	ب - الفئة العمرية :
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	إعدادية	ج - التحصيل العلمي		
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي			
<input type="checkbox"/>	١٥ - ١١	<input type="checkbox"/>	١٠ - ٦	<input type="checkbox"/>	٥ - ١	د - سنوات الخدمة :		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	٢١ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٢٠ - ١٦			
<input type="checkbox"/>	٦ - ٤	<input type="checkbox"/>	٣ - ١	هـ - عدد الدورات التي شارك فيها :-				
<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>	١٠ فأكثر	<input type="checkbox"/>	٩ - ٧			

الجزء الثاني: الاسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

اولاً : القيادة الاستراتيجية : هي القدرة على ادارة واستغلال كافة موارد المنظمة سواء كانت مالية او بشرية او مادية او تكنولوجية لتحقيق اهداف طويلة الاجل وتحقيق التنافسية الاستراتيجية(عبود،2020: 193)

أ. الرؤية: هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ان تكون عليها في المستقبل . وتعمل على تكريس الجهود لتحقيق اهداف المنظمة وفق الرؤية المرسومة وتمثل حالة تنبؤ للأحداث المستقبلية وهي تعتبر احد فنون القيادة ومن اولويات القادة الكفونيين(العيسوي، 2012 : 225)

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تقوم الجامعة في الغالب بتطوير رؤيه استراتيجية تستند على عملية فحص دقيقه للبيئة الداخلية والخارجية.					
2	يشترك اعضاء إدارة الجامعة في تطوير الرؤية الاستراتيجية .					
3	تجسد رؤية الجامعة تراثها ومستقبلها المتوقع.					
4	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من الجوانب الاستراتيجية للجامعة.					

ب - الثقافة التنظيمية : بانها القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والزبائن والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والاقتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها اعضاء التنظيم (الفريجات، 2009: 264).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	تشجع ثقافة الجامعة على التصرف بحريه واستقلالية .					
6	تدعم ثقافة الجامعة الأفكار الجيدة وغير المألوفة .					
7	تشجع ثقافة الجامعة على تحمل مخاطر محسوبة اثناء متابعة الفرص الريادية.					
8	تدعم ثقافة الجامعة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على المنظمات الاخرى.					

ج - الراس المال البشري : هو خلق قيمة مضافة الي الافراد العاملين، من خلال تنمية القدرات الذهنية والمهارات والخبرات للأفراد وتعتبر هذه اهم المصادر لخلق القيمة للأفراد(قوادرية،2016:150).

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	تدعم الجامعة أسلوب العمل الجماعي(فرق العمل)الذي يساعد على تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين .					
10	تعقد الجامعة مؤتمرات وندوات متعددة لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات العاملين.					

11	يشترك اغلب العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وخبراتهم				
12	تكافئ الجامعة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي.				

د - الممارسات الاخلاقية : هي تلك العمليات والممارسات كافة التي تشجع الافراد في كافة مستويات المنظمة ان يتصرفوا اخلاقيا ويعملون الاشياء بالشكل الصحيح من خلال ايجاد المعايير الاخلاقية والسلوك الحسن لدى افراد المنظمة وجمهورها(عباس، 2016: 53)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	تؤكد أهداف الجامعة على المعايير الأخلاقية أثناء انجاز العمل.					
14	تعمل الجامعة على تنقيح وتحديث معايير السلوك الاخلاقي استناداً الى المدخلات من اصحاب المصالح.					
15	تنشر الجامعة أدله خاصه توضح معايير السلوك الاخلاقي التي تلتزم					
16	تقوم الجامعة بتطوير نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.					

ثانياً: التحسين المستمر: عملية تهدف الى تحسين المعلومات والتدفقات المادية والمنتجات من اجل التحكم في تكاليف الإنتاج والجودة (فراح، 2020:35)

أد دعم الادارة العليا: وهي قدرة الادارة العليا على توفير الموارد اللازمة لتطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة ، بالإضافة الى تقديم الدعم المالي المطلوب لتطبيق النظام وكذلك توفير مدير كفؤ قادر على تطبيق النظام (Frimpon:2012:3)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	تحرص الادارة على وضع استراتيجيه سنوية للتحسن المستمر .					
18	تتابع الادارة خطط التحسين المستمر بشكل جدي ومنهج.					
19	ترصد الادارة ميزانية معقولة لتحسن الاداء.					
20	تضع الجامعة حوافز متنوعة من اجل التحسين المستمر للمخرجات الجامعية .					

ب - مشاركة العاملين: وهي تعني المشاركة او انغماس الافراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في اهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها (حسين حريم ، 2006: 96)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	تشرك الجامعة العاملين في وضع اهداف التطور والتحسين المنشودة.					
22	يساهم العاملين في وضع خطط وبرامج التحسين المستمر بناءً على خبرتهم في العمل.					
23	تشرك الجامعة العاملين في حل مشكلات العمل كل حسب تخصصه.					
24	تهتم الجامعة بتبني مقترحات العاملين للتطوير والجودة.					

ج - الثقة: هي الشعور بالدعم في العمل والاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة في تنفيذ الالتزامات فضلاً في تطبيقات وسياسات المنظمة والثقة بأنها ستحقق مصالح الافراد فيها (حياة وكريمة, 2018:170)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25	يعمل المديرون على دعم علاقاتهم بالمرووسين في كل مناسبة .					
26	تحرص الادارة على نشر مبادئ العدالة بين العاملين مما تدعم ثقتهم بالمنظمة .					
27	يوجد في الجامعة نظام عادل للأجور والمكافئات مما يزيد من ثقة العامل بالرئيس.					
28	يجري المديرون لقاءات متعددة مع المرووسين وتتم المناقشة في وضوح وصراحة لجميع تفاصيل العمل المهمة.					

د - رشد القرار: هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة، أما متخذ القرار الرشيد فهو ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته. (العاوي 2006: 57)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
29	تتميز الجامعة برشد قراراتها في كل مجالات العمل .					
30	تؤخذ القرارات في الجامعة بشكل جماعي وليس فردي.					
31	تستمد الجامعة معلوماتها اللازمة لقراراتها من مصادر علمية متعددة .					
32	يتم تقييم قرارات الجامعة بعد اصدارها وتنفيذها لمعالجة اوجه النقص فيها.					

هـ - التدريب: هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بغية تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، او هو تغيير ثابت نسبياً في الحصييلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة، إلا أن التدريب يختلف عن التعليم بكونه موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فإنه يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد بشكل عام. (برنوطي، 2001:443).

ت	الفقرات	اتفق	اتفق بشدة	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
33	توجد ادارة كفوة ومتطورة للتدريب في الجامعة.					
34	تعمل الجامعة على تنويع وتحديث برامج التدريب بها.					
35	تستعين الجامعة بخبراء من خارجها لتدريب وتنمية العاملين .					
36	توفر الجامعة ميزانية مناسبة لتلبية احتياجاتها التدريبية.					
37	تضع الجامعة خطط التدريب بناءً على المتطلبات الفعلية للعمل.					

Abstract

The current research aims to show the effect of strategic leadership on continuous improvement processes within the community that was chosen, represented by the University of Maysan, as the sample included (181) employees, which is an intentional sample that also represents the community. (Vision, organizational culture, human capital, ethical practices), while the dependent variable (continuous improvement processes) was measured in five dimensions, which were represented by (top management support, employee participation, trust, rationality of decision, training).

The importance of the research in understanding and realizing the academic leaders represented by (deans of colleges, department heads, department officials and all administrative units) for the level of influence on continuous improvement processes, the main research problem was represented by the question that states how strategic leadership affects continuous improvement processes at the University of Maysan as a community for the research sample The research relied on the questionnaire, where the questionnaire form was designed as a main tool for data collection, which was prepared by the researcher based on measures to explore the correlation and influence relationships between the research variables. Statistical programs (Amos.v.20, Spss.v.25), where a set of statistical methods were relied upon (standard deviation, arithmetic mean, relative

..... :

importance, Likert quintuple scale) and other statistical methods, the researcher relied on the descriptive analytical approach.

It was found that one of the most important conclusions reached is that strategic leadership is one of the basic tools that help the organization improve its performance through low cost, distinctive quality, high flexibility and timely delivery. The most important recommendation is the importance of defining clear criteria for evaluating the organization's strategy of operations, which is determined in It highlights the success of this strategy.

Keywords: strategic leadership, continuous improvement processes.

Republic of Iraq

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Karbala University

College of Administration and Economics

Department of Business Administration - Postgraduate Studies



***The impact of strategic leadership on
continuous improvement processes***

Submitted search

*To the Council of the College of Administration and
Economics / University of Karbala*

*It is part of the requirements for obtaining a higher diploma in
project management sciences*

Submitted by

Muslim Hammoud Mokhd

Supervised by

Assistant Professor Dr

Mohammed Turki Abd-Abbas

2022A.D

1443 A.H



(A)