

## تأثير القيادة الرشيقة على إدارة التواصل مع العملاء بالاعتماد على الدور الوسيط للقيادة الريادية

صمد محمودى<sup>١</sup>، رضا آقاموسي\*<sup>٢</sup>، عبدالله نعامي<sup>٣</sup>، محمد نصراله نيا<sup>٤</sup>

١- طالب دكتوراه، تخصص الإدارة التجارية، فرع التسويق، جامعة آزاد الإسلامية، قسم طهران جنوب

٢- أستاذ مساعد، تخصص الإدارة التجارية، جامعة آزاد الإسلامية، قسم طهران جنوب

٣- أستاذ مساعد، تخصص الإدارة التجارية، جامعة آزاد الإسلامية، قسم طهران جنوب

٤- أستاذ مساعد، تخصص الإدارة التجارية، جامعة آزاد الإسلامية، قسم طهران جنوب

تاريخ القبول: ١٣٤٢/٥/٢٨

تاريخ الوصول: ١٣٤٢/٤/٢٨

### الملخص

إنّ تنمية المهارات القيادية باتت ضرورة من أجل تكوين استراتيجية ريادية لتحقيق التنافس في البيئات المعقدة وضمان النجاح في الأعمال الاقتصادية والتجارية. ويعزز القادة الناجحون قدرات أتباعهم في سبيل تحقيق أهداف المجموعة التي يديرونها. من جانب آخر وبعد تطوير وتغيير المفاهيم المتعلقة بالتسويق، تغيرت تبعاً لذلك رؤى المؤسسات إزاء العملاء والمستهلكين من أجل خلق علاقات مستدامة، وأصبحت الأسواق التنافسية الحالية تتطلب صناعات وخدمات بإمكانها التغلب على التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات وأن تقدم خدماتها ومنتجاتها دون تكاليف باهضة. بعد مراجعة الدراسات السابقة وخلفية البحث تبين وجود شح في الدراسات حول هذا الموضوع لاسيما عندما يكون الدور الوسيط في الدراسات هو موضوع القيادة الريادية. إنّ الدراسة الحالية من حيث الهدف والغاية هي دراسة توظيفية ومن حيث الطبيعة والمنهج هي دراسة وصفية- ترابطية. في تحليل بيانات اختبار كولموغوروف-سميرنوف، أظهرت النتائج بأنّ توزيع البيانات لم يكن طبيعياً، وعلى هذا الأساس، تم استخدام تقنية Smart Pls<sup>١</sup> لتحليل البيانات ودراستها. وقد لجأنا إلى أسلوب بي ال اس (PLS) للتوفيق وتقييم صدق نماذج المعادلات الهيكلية التي تغطي ثلاثة أقسام وهي: ملائمة نماذج القياس، وملائمة نموذج الهيكل وملائمة النموذج الكلي. دلت النتائج على أنّ النموذج المفهومي يتمتع بنسبة مناسبة من الملائمة الإحصائية. كما ومن أجل دراسة فرضيات البحث استخدمنا معامل الحركة ومقدار إحصاء T، وقد تم التأكد من صحتها جميعاً. وأظهرت النتائج أنّ استخدام القيادة الرشيقة تتطلب تواصلاً مع العملاء والمستهلكين، ومن جانب آخر فإنّ وجود قيادة بمعنويات ريادية من شأنها التأثير في النظام الحديث للمؤسسة، وفي النهاية خلق تواصل بناء مع المستهلكين.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة الريادية، القيادة الرشيقة، إدارة التواصل مع العملاء.

## ١. المقدمة

بعد انقضاء عصر الاقتصاد التقليدي وظهور التنافس في أبعاد جديدة من الاقتصاد، أصبحت المؤسسات تنظر إلى المستهلك باعتباره الشخص الذي ينبغي التأثير على سلوكه من خلال خلق القيم والإبداعات التي تنتجها المؤسسة، وأصبح المستهلك هو الركن الرئيس لكافة نشاطات المؤسسات وأعمالها (شهرستاني و زملاؤه: ١٣٩٧). يكمن تحدي سر بقاء الشركات في تكيف منتجاتها مع احتياجات المستهلكين والتفاعل بنشاط مع التغييرات في بيئة ديناميكية ومتغيرة (سزئي و زملاؤه: ١٣٩٣)، وعلى هذا الأساس، فلا بدّ للمؤسسات أن تكون لها معرفة جيدة من المستهلكين، ولن تتحقق هذه المعرفة إلا من خلال بناء علاقات مؤثرة وهادفة مع هؤلاء المستهلكين والعملاء. إنّ أحد الوسائل والأدوات للتواصل مع العملاء وخلق علاقة متقاربة وهادفة، هو الاهتمام الجيد بموضوع إدارة التواصل مع المستهلكين<sup>١</sup> (أموك و زملاؤه: ٢٠١٢). إنّ قدرة الحفاظ على المستهلكين من جانب المؤسسات يجب أن تكون بطريقة يتم فيها عرض الخدمات والسلع التي تجلب رضا المستهلكين وكذلك تخلق لديهم رغبة في العودة مرة أخرى إلى شراء هذا المنتج الذي تقدمه تلك المؤسسة (شاكري شمسي و براتي، ١٣٩٤). تعني إدارة التواصل مع العملاء، إقامة علاقة مع العميل وجذبه وإبقائه مخلصاً للمؤسسة لتحقيق أرباح مناسبة من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات (جليل پور و برياجي: ١٣٩٣). تتمتع المنظمات التي تتفهم في وقت سابق أكثر من غيرها قيمة CRM في زيادة الإيرادات والإنتاجية ورضا العملاء بشكل كبير على منافسيها الذين تأخروا في فهم أهمية هذه القيمة لـ CRM. (مؤتمنى و جعفرى، ١٣٨٨)؛ إنّ رضا المستهلكين من شأنه أن يخلق علاقات بعيدة الأمد ومرحة، كما يزيد من نسبة نجاح خدمات الشركة وأعمالها (دورسان و كابر: ٢٠١٦). إنّ الهدف من إدارة التواصل مع العملاء هو تحسين تبادل العملاء مع المنظمات وهو أمر يؤدي إلى رضا العملاء وولائهم للمنظمة أو المؤسسة (دهدشتي و زملاؤه، ٢٠١٠). في هذا الفضاء المزدحم لا تفكر الكثير من الشركات في البقاء والاستمرارية حصراً، وإنما تفكر كذلك بقيادة السوق والتحكم فيه (موسوى و زملاؤه، ١٣٩٩: ص ٢). تسعى الصناعة الرشيقة إلى توفير ما يريده العميل. في الواقع، ينصبّ التركيز الرئيس لنظام الإدارة هذا على التخلص من أي نشاط يستهلك الموارد ويزيد التكاليف، دون إضافة قيمة إلى العميل (بلاك مور و كابلان: ٢٠١٧). إنّ الكثير من نشاطات المدراء، بدلاً من أن تصرف تجاه الإدارة بشكل حصري تنفق على التكاليف التي يمكن الاستغناء عنها. (طهماسبي و محمد اسماعيل: ١٣٩٣). تعمل بيئة الصناعة الرشيقة على تحسين أداء الشركة وتؤثر على تكاليف تدفق قيمة الشركة (زارع و بور زمانى: ١٣٩٦). يعد التفكير الرشيق هو أحد الاتجاهات العاملة في زيادة الإنتاج والفاعلية وخلق القيمة المستمرة، وتقليل التكاليف والخسائر، وهو أحد أكثر أنظمة التخطيط والتحكم تقدماً، وبسبب طبيعته الشمولية وتأثيره على جميع التخطيطات الإدارية الجامعة، يعد الاتجاه المتصدر

1. Customer Relation Management
2. Amoako&etal
3. Dursun&Caber
4. Blackmore&Kaplan

للائظمة الإنتاجية المثلى (فولرتون و زملاؤه<sup>١</sup>: ٢٠١٣). في العديد من الأسواق التنافسية، تستثمر الشركات بشكل كبير في مجال إدارة التواصل مع العملاء. (خدكرومي و شان<sup>٢</sup>: ٢٠١٤). في الوقت الحالي، تتراوح معدلات دوران العملاء في البلدان المتقدمة من ٢٠ إلى ٤٠ في المائة، وتبلغ تكلفة الحصول على العميل في العديد من المؤسسات من ٥ إلى ١٠ أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل قديم (هيون و برودو<sup>٣</sup>: ٢٠١٧)؛ ولكن في العصر الحالي، لا يؤدي مجرد وجود علاقة مع العميل -وحده- إلى النمو والتعزيز في كيان الشركة أو المؤسسة، لهذا اعتمدت العديد من شركات الإنتاج الرائدة الإنتاج الحالي من الهدر كاستراتيجية لزيادة قدرتها التنافسية العالمية. (جهانغيري، ١٣٩٤). وفي الوقت الراهن يتم استخدام الإنتاج الحالي من الهدر واعتماده كنظام معقد في جزء كبير من الأنشطة الداخلية للشركات وحتى خارج حدودها. ومع ذلك، لا يبدو أنّ استخدام مبادئ الإنتاج الحالي من الهدر في الشركات كان ناجحاً للغاية (فقهى: ١٣٩٦).

كلما كانت رؤية الأفراد تجاه النشاطات الريادية رؤية إيجابية فإن ذلك يدفع هؤلاء الأفراد إلى الاعتقاد بأن زيادة الأعمال هو أمر ممكن وإن نسبة نجاحهم فيه تكون كبيرة (ناظم وزملاؤها، ١٤٠٠: ص ١). في عالم الأعمال والتجارة، يعرف رواد الأعمال بأنهم أسباب التغيير والتطور، وهم عبارة عن أناس يحددون الفرص التي يعتبرها الآخرون بأنها مشاكل ولا يقومون بتحديدها وتعريفها كفرص يمكن استثمارها (استروبل و زملاؤه<sup>٤</sup>: ٢٠٢٠). نظراً لأنّ عالم الأعمال اليوم لا يمكن التنبؤ به وهو معقد للغاية، فإنّ تطبيق القيادة التقليدية أو حتى الجديدة نسبياً والأساليب الإستراتيجية لا يمكن أن تكون فاعلة على المدى الطويل. في مثل هذه الحالة، هناك حاجة إلى استراتيجية قيادة جديدة تماماً لقيادة العمل، وهو ما يسمى القيادة الريادية (فرنالد و زملاؤه<sup>٥</sup>: ٢٠٠٩). يمكن أن يُعزى الاهتمام المتزايد بالقيادة الريادية، جزئياً على الأقل، إلى ما توصل إليه بعض الباحثين حول أهمية القيادة الريادية في تحسين الأداء والنجاح التنظيمي. أظهرت الدراسات أيضاً بأنّ القيادة الريادية لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء المبيعات ورضا العملاء ورضا الموظفين والتحفيز والالتزام والفعالية (إمران و آلدس<sup>٦</sup>: ٢٠٢٠). على الرغم من النمو المتزايد للميول الإعلامية وريادة الأعمال، فضلاً عن المستوى المتزايد للدعم الحكومي لأنشطة ريادة الأعمال، هناك حاجة إلى إجراء بحوث مكثفة وقائمة على المحتوى في هذا المجال. إنّ أسلوب القيادة التشاركية في ريادة الأعمال وإدارة المعرفة في كيان المنظمة وخلق الجو المناسب للإبداع التنظيمي هي تحديات قيادية جديدة عرفت في عصر ريادة الأعمال.

لم يعد من السهل اليوم تجاهل التأثير الكبير للإدارة الرشيقة على المشاغل والأعمال، لاسيما في قطاع صناعة السيارة في الأسواق التنافسية الإيرانية، لأنه وبعد دخول السيارات الصينية إلى الأسواق الإيرانية يقوم العملاء والمستهلكون أثناء شرائهم للسيارات بمقارنة الأسعار والخدمات التي تقدمها الشركات المختلفة، وهذا الموضوع يضيق دائرة التنافس على قطاع السيارات الإيرانية. وشركات السيارات الإيرانية على الرغم من تاريخها الرائع في هذا المجال، تشعر بالتهديد، ومن أجل جذب العملاء

1. Fullerton&etal
2. Khodakarami&Chan
3. Hyun&Perdu
4. Strobel&etal
5. Fernald&etal
6. Imran&Aldaas

المحتملين وجذب رضا وولاء العملاء الفعليين تحاول تقديم نموذج من إدارة التواصل مع العملاء بالاعتماد على الإنتاج الخالي من الهدر. إن مفهوم العلاقات أو التواصل مع المستهلك كان موجوداً منذ فترة طويلة لكنه لم يناقش كثيراً من زاوية علاقته بالإدارة الرشيقة. من ناحية أخرى، على الرغم من أن الأبحاث السابقة قد درست العديد من المتغيرات التي يمكن تحديدها لمناقشة إدارة تواصل العملاء، إلا أن هذه النتائج في مجال السيارات والدراسات القائمة على النهج الخالي من الهدر لا تزال غامضة. إن صناعة السيارات تتمتع بخصائص تجعلها ذات أهمية كبيرة، منها؛ أولاً ينفق الناس الكثير من التكاليف لتوفير السيارات، ثانياً يحتاج المستهلكون إلى السيارة لقضاء أوقات فراغهم والتنزه وهو أمر يعد من أكثر القضايا أهمية في حياة الناس، ثالثاً في معظم صناعات السيارات، هناك استثمار عاطفي مثل الشعور بالانتماء الذي ينشأ بين العملاء تجاه السيارة. أدت هذه العوامل والأسباب إلى زيادة التوقعات لدى الناس من صناعة السيارة. من جانب آخر ونظراً إلى المزاي التي يتمتع بها التفكير الرشيق فقد حاول الكثير من الباحثون دراسة هذه الفكرة على قطاعات ومجالات مختلفة بما فيها مجال صناعة السيارات. تتمثل إشكالية البحث في السؤالين التاليين: ما هو تأثير التسويق الريادي على العلامة التجارية للمؤسسة؟ وما هو تأثير المتغير الوسيط للثقافة المؤسسية الريادية على المتغيرين الآخرين؟

## ٢. المفاهيم النظرية وخلفية البحث

**القيادة الرشيقة:** لقد ظهر مصطلح الرشيق أو القيادة الرشيقة للإشارة إلى إبعاد جميع الجوانب غير المفيدة في العمليات وإيصال أعلى نسبة ممكنة من القيمة إلى المستهلكين. تعتبر القيادة أكبر فجوة في القدرات الحالية في الحركة المرنة والسبب الجذري للفشل في العديد من البرامج الحالية من الهدر. تشمل قيم القيادة الرشيقة، التحدي، والكازين (التحسين)، والتدريب، والعمل الجماعي، واحترام الإنسانية. استناداً إلى تعريف القيادة لوينستون وبترسون، فإن القائد يتمتع بجميع الصلاحيات اللازمة لتولي المسؤوليات من أجل تحقيق وتفعيل الأقسام التي غالباً ما يتم تجاهلها. إن القيادة هي مكانة لتغيير متابعيك وإبقائهم في دائرتك ومسار عملك من خلال التحديات المستمرة، وتدريبهم وتحديد أهداف الشركة ورؤيتها وقيمتها بوضوح وتعميمها. وعلى هذا الأساس، فإن القيادة الرشيقة هي التي تضمن التنفيذ المستدام والنجاح المستمر للإنتاج الحالي من الهدر (وينستون و بترسون، ٢٠٠٩).

**١-٢. إدارة التواصل مع المستهلك:** هناك عدة تعريفات لإدارة التواصل مع العملاء ؛ ولكن مهما كانت هذه التعاريف، فإن الهدف ليس سوى تعزيز رضا العملاء والشركاء، وزيادة الأرباح والإيرادات، وزيادة الإنتاجية من خلال التواصل القوي على مستوى المؤسسة. في الواقع، لدى العملاء اليوم توقعات عالية من المنظمات وهذا يزيد من رضا المنظمات، لذلك فإن أحد الأهداف هو تلبية توقعات العملاء. (دادخواه، ١٣٨٨). إن مفهوم إدارة التواصل مع المستهلك له جذور في نظرية التسويق، وهي نظرية تقوم على الاعتقاد التام بأن تنمية العلاقات مع المستهلكين والعملاء هي أفضل طريقة للحفاظ

على ولاء هؤلاء العملاء وإنّ العملاء الأوفياء هم أكثر ربحاً للمؤسسات والشركات من سائر العملاء. (نيادزايو و خواجهزاده، ٢٠١٦)

**٢-٢. القيادة:** يتمثل المفهوم الرئيس والأساس للقيادة في ممارسة التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف بطريقة يسير بها المتابعون عن طيب خاطر في طريق الأهداف المحددة. إنّ موضوع كيفية إشراك الناس في مهمة عامة لتحقيق هدف مشترك كان ولا يزال من أكبر التحديات التي تواجهها البشرية. وتحاول نظريات القيادة، شرح العوامل المؤثرة في ظهور القيادة وطبيعة القيادة أو آثارها (ساعتجي وعزيزبور، ١٣٨٤)

**٢-٣. القيادة الريادية:** إنّ القيادة الريادية هي من المصطلحات الجديدة التي ظهرت في مجال القيادة والريادة التجارية، ويعد مصطلحا القيادة والريادة من المفاهيم التي يصعب تحديدها وتعريفها. إنّ القيادة الريادية نشأت وتكونت في أجواء هذين المجالين، وهناك الكثير من التعاريف التي قدمت حول موضوع القيادة الريادية. يتم تعريفها على أنّها نوع من القيادة التي تخلق سيناريوهات خيالية تُستخدم بدورها لجمع وتعبئة المشاركين الداعمين الملتزمين باكتشاف واستغلال خلق القيمة الاستراتيجية. إنّ القيادة الريادية هي نوع من القيادة التي تمتلك القدرة على تحديد الفرص والاستفادة منها في بيئة ريادة الأعمال. والقادة الرواد يدركون ماهية المجالات العملية الخاصة في الأعمال والمشاكل. (خاجانجان و الفتى، ١٣٩٨).

وبالنسبة للبحوث والدراسات السابقة التي تمت حول موضوع القيادة الرشيقة والقيادة الريادية وإدارة التواصل مع المستهلكين والعملاء، يمكننا الإشارة إلى الدراسات التالية:

| المؤلفون                       | الموضوع   | النتائج  |
|--------------------------------|---|--|
| آقازاده وميرعابد<br>ش ١٣٩٦     | دراسة الإدارة الرشيقة. أداة مبتكرة في المؤسسات  | من خلال تغيير ثقافة المنظمة، وزيادة المرونة، وزيادة الإنتاجية والربحية وإقامة علاقة صحيحة مع العميل، تنزيل استراتيجيات الإدارة الرشيقة العديد من العقبات من مسار المنظمات وتحافظ على الاستمرارية والتحسين المستمر للمؤسسة. |
| ابراهيم بور و زملاؤه<br>ش ١٣٩٧ | دراسة التأثير التنفيذي للإدارة الرشيقة على تحسين أعمال المستشفيات                                     | هدفت الدراسة إلى تعيين وتحديد آثار تنفيذ الإدارة الرشيقة على تحسين أعمال المستشفيات في مدينة طهران، في هذه الدراسة: نوقشت الموضوعية نسبة رضا المرضى والترخيص مع الرضا الوظيفي قبل وبعد المداخلات                           |
| باقرى مجد وزملاؤه<br>ش ١٣٩٧    | تأثير القيادة الريادية على السلوك الابتكاري من خلال التوسط في دور المحفزات المبتكرة في التعليم العالي | أظهرت النتائج بأنّ القيادة الريادية لها تأثير مباشر وغير مباشر على محفزات والسلوك الريادي.   |
| سليماني نجاد وزملاؤه<br>ش ١٣٩٧ | دراسة ترابط إدارة التواصل مع الموظفين على أداء العمل المؤسسي  | أداء المديرين ضعيف في مواجهة أنشطة إدارة الاتصالات الأساسية، وقد أدى ذلك إلى انخفاض إنتاجية المنظمة وعدم القدرة على المنافسة على   |

| المؤلفون  | الموضوع  | النتائج  |
|---|--|--|
|   |  | الصعيدين الوطني والدولي  |
| خاتجانيان والفتى<br>ش ١٣٩٨                        | اتجاهات القيادة الريادية ودورها في تحسين الأعمال التجارية  | توصلت هذه الدراسة إلى وجود ٨ مناهج رئيسة لمفهوم القيادة الريادية لاستخدامها في اتخاذ خطوة فعالة لتطويرها وتنفيذها  |
| عالى وزملاؤه<br>ش ١٣٩٨                            | مشاركة المستهلك في خلق القيمة طوال فترة العلاقة  | تسعى هذه الدراسة إلى تحديد نسبة مشاركة العملاء في خلق قيمة للمشاركة في مراحل مختلفة من العلاقة في وكالات "تأمين باريسيان"  |
| آيمان بهجت عبدالله<br>وزملاؤه <sup>١</sup> ٢٠١٨ م | الأداء الخالي من الهدر والابتكار: شواهد من شركات الإنتاج الدولية   | أظهرت هذه الدراسة أن أداء الابتكار بواسطة IO له تأثير إيجابي. كما أن وجود IO أمر بالغ الأهمية لتحسين كل من LMas وكذلك أداء الابتكار. كما قادت النتائج في هذا البحث إلى أن LM يتعلق بجانب التحسين المستمر أكثر من تعلقه بجانب الابتكار.   |
| خاوسيومينه وزملاؤه <sup>٢</sup><br>٢٠١٨ م         | هل تؤثر أساليب الإنتاج الرشيقة تأثيراً سلبياً على الرضا المهني؟  | تظهر النتائج بأن علاقة العملاء والموارد البشرية وممارسات تصميم المنتج لها تأثيرات إيجابية غير مباشرة على الرضا الوظيفي من خلال خصائص الوظيفة   |
| الخالدي وعبدالله<br>٢٠١٩ م                        | الإدارة الرشيقة والأداء التطبيقي في مجال الرعاية الصحية: عواقب أداء الأعمال في المستشفيات الخاصة                                       | أظهرت هذه الدراسة بأن حزمة برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM) تؤثر إيجاباً على أداء الجودة، ولكنها لا تؤثر على فاعلية وأداء الوصول، بينما تؤثر حزمة برامج إدارة الموارد البشرية (HRM) بشكل إيجابي على جميع أبعاد OP. بالإضافة إلى ذلك، تساهم حزمة برامج JIT بشكل إيجابي في الأداء والفاعلية وإمكانية الوصول. |
| كوماردى و زملاؤه <sup>٣</sup><br>٢٠١٩             | تأثير الأساليب الإدارية الرشيقة والابتكار القائم على الاستدامة على العمل المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة: شواهد تجريبية من بريطانيا | يوضح التحليل أن LMP و SOI يسهلان تحقيق الاستقرار الاقتصادي والأداء. بالإضافة إلى ذلك وعلى الرغم من أن إجراءات CSR من أجل الوصول إلى الأداء المستدام تعتمد على وسيط LMP إلا أنها تجعل SOI هو العامل الوسيط فقط من أجل الحصول على الأداء المستدام.   |
| سيدل و سورين <sup>٤</sup><br>٢٠١٩                 | إطار لتحليل كيفية عمل القيادة الرشيقة  | أظهرت هذه الدراسة بأن هذا الإطار مفيد لما يلي: تقييم الشركات ذات المسؤولية المحدودة على مستويات هرمية مختلفة. تحليل كيفية تفاعل CFs و LLC في "أحداث قيادية" محددة؛ وتحديد فرص التحسين لدعم القيادة   |
| سليمونس <sup>٥</sup> ٢٠١٩                         | نظام وطريقة الإدارة في وسائل النقل والتواصل مع المستهلك  | قدم هذا الاختراع، نظام وطريقة لإدارة وسائل النقل في جانب من مبيعات السيارات لإدارة العلاقة والتواصل مع المستهلك بعد زمن بيع وسيلة النقل  |

1. Ayman Bahjat Abdallah
2. Khaw Sui Minh&etal
3. Alkhaldi&Abdallah
4. Kumar Dey&etal
5. Seidel&Saurin
6. Simmons

| المؤلفون                                 | الموضوع   | النتائج   |
|--|---|---|
| لوزيرالتا وزملاؤه <sup>١</sup><br>م ٢٠٢٠ | اقترح لتحديد قيمة العميل من خلال الأساليب الرشيقية  | تم التوصل إلى نتائج حول قيمة المستهلك وإدارة الإبداع والابتكار من أجل المساعدة في إدارة العمليات من خلال تقديم منتج جديد لتحديد القيم للمستهلك    |
| باقرى وزملاؤه <sup>٢</sup><br>م ٢٠٢٠     | القيادة الريادية للمديرين المبتكرين والسلوك المبتكر للموظفين في الاستثمارات الجديدة عالية التقنية   | أظهرت النتائج بأنّ القادة الرواد يمكن أن يعززوا السلوك المبتكر للموظفين من خلال آليات وسيطة لتحقيق الكفاءة الذاتية الإبداعية والاهتمام بالاختراع. |
| سوثيون وموحدعلى <sup>٣</sup><br>م ٢٠٢٠   | التأثير الوسيط لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العلاقة بين قيادة ريادة الأعمال والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) في الكويت | تُظهر نتائج هذه الدراسة التأثير المفيد والهام للقيادة الريادية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي                                  |

### ٣. منهجية البحث

يعد البحث الراهن من حيث الهدف والغاية التي يسعى لتحقيقها بحثاً تطبيقياً ومن حيث ماهيته ومنهجه فهو بحث وصفي-تربطي. فهو يقوم بدراسة وبيان الظاهرة في الوقت الحالي ويصف ما هو موجود في الواقع الفعلي. يتكون مجتمع البحث الحالي من ٦٤ شخصاً من المديرين والمساعدين في شركة "إيران خودرو"، وهؤلاء الأفراد يمتلكون خبرة ١٠ سنوات من العمل في الحد الأدنى. ولاختيار أفراد عينة بحثية من مجتمع البحث، اعتمدنا طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة وهي فرع من فروع نماذج أخذ العينات الاحتمالية، وفي إطار تحديد حجم عينة البحث، استفدنا من قاعدة كوكران للمجموعات المحدودة، وعيناً ٥ شخصاً ليمثل أفراد عينة البحث. إنّ أداة جمع البيانات هي الاستبانة، واستفدنا لبعده القيادة الرشيقية من ٤ مكونات هي الاحترام والعمل الجماعي وقبول التحدي والمخاطرة والتحسين المستمر، واعتمدنا في مكون الاحترام على استمارة رامارجان وبارساد<sup>٤</sup> (٢٠٠)، ومكون العمل الجماعي على استمارة لنشيو<sup>٥</sup> (٢٠٠)، ومكون قبول التحدي على استمارة جورج و زملائه<sup>٦</sup> (٢٠١٦) ومكون التحسين المستمر على استمارة محقق. أمّا لبعده القيادة الريادية فاستخدمنا استمارة سوييرز و ليدون<sup>٧</sup> (٢٠١٤) المعيارية، وبعده إدارة التواصل مع المستهلك، استخدمنا استمارة تاسو<sup>٨</sup> (٢٠٠٣) المعيارية. (٢٠١٤).

1 Luz peralta&etal

2 Bagheri&etal

3 Sawaeen&Movhdali

4. Ramarjan&Barsad

5. Lencioni

6. Jorge&etal

7. Swiercz&Lydon

8. Tasso

يحتوي هذا الاستبيان على ٣٤ سؤالاً بناءً على مقياس ليكرت. والجدير بالذكر أنّ استبانة هذا البحث منتظمة ومغلقة مما يؤدي إلى سهولة استخراج النتائج وتسهيل الرد عليها. في هذه الدراسة، تم استخدام صحة المحتوى (رأي الخبراء) والصحة المتقاربة والمتبينة لتقييم صحة الاستبيان. ولهذا الغرض، تمت مراجعة صدق محتوى الاستبيان من قبل عدد من الخبراء والأساتذة وسئلوا عن أسئلة وتقييم الفرضيات، وأخيراً تم التأكد من صدق الاستبيان.

أما لدراسة موثوقية الاستبيان فقد لجأنا إلى معامل ألفاي كرونباخ والموثوقية التركيبية. في هذا البحث، تم استخدام الطرق الإحصائية الوصفية والاستنتاجية وطريقة المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات بواسطة برنامجي SPSS و SmartPLS. إنّ طريقة بي ال اس (PLS) لدراسة الملائمة وتقييم موثوقية النماذج الهيكلية شملت ثلاثة أقسام، القسم المتعلق بنماذج القياس، وقسم النموذج الهيكلية والقسم الكلي للنموذج. ١- ملائمة نماذج القياس: ملائمة نماذج القياس من خلال معامل تحليل العامل (القيمة المقبولة ٠.٤)، معامل ألفا كرونباخ والموثوقية التركيبية، الصحة الموحدة والصحة المتبينة ٢- ملائمة النموذج الهيكلية: ملائمة الجزء الهيكلية للنموذج عن طريق دراسة مقادير R2 ومقادير Q2. ٣- ملائمة النموذج الكلي: إنّ التأكد من ملائمة النموذج الكلي تمت عبر معيار Gof (هولي، ٢٠١٢). تم استخدام اختبار سوبيل من أجل دراسة النسبة الدالة للمتغير الوسطي في العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

#### ٤- بيانات البحث

أظهرت الخصائص الديموغرافية للعينة أنّ ٧٤٪ من أفراد العينة كانوا من الذكور و ٢٥٪ منهم من الإناث. وكان ٣٦٪ منهم حاصلين على درجة الماجستير، و ١٠٪ على درجة الدكتوراه و ٥٢٪ على درجة البكالوريوس. حوالي ١٦٪ كانوا بين ٢١-٥٠، ٤٧٪ كانوا بين ٣١-٤٠، و ١٠٪ كانوا مادون عمر ٣٠. من حيث تجربة العمل كان ٧٦٪ قد عملوا ما بين ١١ عاماً و ١٥ عاماً، و ٣٪ لديهم تجربة عمل أكثر من ١٦ عاماً، و ٢٠ بالمائة كانت لديهم تجربة عمل أقل من ١٠ سنوات.

#### ٤-١. اختبار توزيع البيانات

جدول ١ نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف

| المتغيرات                   | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | كولموغوروف-سميرنوف | المستوى الدال |
|-----------------------------|-------|---------|-------------------|--------------------|---------------|
| إدارة التواصل مع المستهلكين | ٥٥    | ٧.٠٠٠   | ١.٨٦٠             | ٠.٢٧٩              | ٠.٠٠٠         |
| القيادة الريادية            | ٥٥    | ٧.٣٥١   | ١.٧٢١             | ٠.٢٩٢              | ٠.٠٠٠         |
| القيادة الرشيقة             | ٥٥    | ٦.٥٦٥   | ١.٧٤١             | ٠.١٨٥              | ٠.٠٠٠         |

بناء على النتائج المذكورة، فإنّ المستوى الدال لاختبار كولموغوروف-سميرنوف لجميع المتغيرات كان أقل من ٠/٠٥ وعلى هذا الأساس فإنّ توزيع البيانات لم يكن طبيعياً؛ لذا لجأنا إلى برامج Smart Pls لتحليل البيانات.

## ٤-٢. تقييم التحليل العاملي:

الجدول رقم ٢: معاميل التحليل العاملي

| الرقم | البعد           | الأسئلة   | التحليل العاملي | إحصائية T | مستوى القبول |
|-------|-----------------|---|-----------------|-----------|--------------|
| ١     | القادة الريفيّة | إلى أي مدى يتحدى الموظفون سلوكيات بعضهم البعض غير المفيدة وغير الملائمة؟              | ٠.٤٩٩           | ٤.٢١١     | ٠/٤          |
| ٢     |                 | من أجل حل المشكلات بأفضل طريقة، أحاول أن أذكر جميع القضايا المرتبطة بشكل صريح.        | ٠.٧٦٣           | ١٤.٠٥٦    | ٠/٤          |
| ٣     |                 | أحاول أن أحتفظ بالخلافات بيني وبين الآخرين داخل نفسي من أجل تجنب المشاعر غير المرغوبة | ٠.٦٨٩           | ١٠.١٦٨    | ٠/٤          |
| ٤     |                 | أستخدم قوتي للفوز بموقف تنافسي أحياناً  | ٠.٦٩٠           | ٦.٥٦٨     | ٠/٤          |
| ٥     |                 | أنا جاد بشكل عام في متابعة القضايا التفصيلية  | ٠.٦٤٣           | ٦.٧٩٤     | ٠/٤          |
| ٦     |                 | يحترم الموظفون بعضهم البعض  | ٠.٥٨١           | ٥.٨٠١     | ٠/٤          |
| ٧     |                 | يعامل الموظفون بكرامة   | ٠.٦٤٥           | ٨.١٥٧     | ٠/٤          |
| ٨     |                 | يتم تقدير تنوع ثقافة الموظفين   | ٠.٤٩٠           | ٤.٣٨٢     | ٠/٤          |
| ٩     |                 | يتم تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين عند حل مشكلة ما                               | ٠.٧٣٤           | ٨.٧١٤     | ٠/٤          |
| ١٠    |                 | يهتم المشرفون والمسؤولون بالرؤى والأفكار التي يتقدم بها الأفراد                       | ٠.٥٧٨           | ٥.١١٣     | ٠/٤          |
| ١١    |                 | تم وضع سياسات وأهداف وهيكل أنشطة كايزن (تحسين العمل)                                  | ٠.٥٠٨           | ١٣.٢٦٥    | ٠/٤          |
| ١٢    |                 | يمكن اعتبار هذه الشركة مجتمعاً تعليمياً   | ٠.٤٨٥           | ١١.٠٣٢    | ٠/٤          |
| ١٣    |                 | تؤخذ ملاحظات العملاء في الاعتبار عند إجراء تغييرات في الشركة                          | ٠.٧٩٠           | ١٤.٤٩١    | ٠/٤          |
| ١٤    |                 | يخطط المديرون للموارد اللازمة لخطط التحسين (المساحة المادية، الدعم المالي، الوقت).    | ٠.٥٠٥           | ٧.٥٢٠     | ٠/٤          |
| ١٥    |                 | يتم تشجيع ثقافة التحسين المستمر   | ٠.٨٣١           | ١٥.٧١     | ٠/٤          |
| ١٦    |                 | تم وضع خطة لتحديد العيوب  | ٠.٨٦٨           | ٣٧.١٥٨    | ٠/٤          |

| الرقم | البيد                     | الأسئلة  | التحليل العاملي | إحصائية T | مستوى القبول |
|-------|---------------------------|--|-----------------|-----------|--------------|
| ١٧    |                           | يتم الترحيب بالتحديات الحالية في المنظمة   | ٠.٩١٢           | ٧١.٤٨٠    | ٠/٤          |
| ١٨    |                           | لدينا رؤية قوية ومتحمسة للتحديات دون أن نفقد قدرتنا وطاقتنا على الحركة                 | ٠.٨٧٣           | ٤٠.٢٠٤    | ٠/٤          |
| ١٩    |                           | وجود هذه الروح التي تحث على التحدي، يقود إلى الكمال                                    | ٠.٩١٢           | ٦٩.٤٤٦    | ٠/٤          |
| ٢٠    |                           | يؤدي قبول التحديات بشكل كبير إلى استمرار وتقييم كل إجراء إلى تدريب القادة              | ٠.٦٥٠           | ٤.٢١١     | ٠/٤          |
| ٢١    |                           | القدرة على العمل مع الشركات الكبيرة واختيار القادة المناسبين في المنظمة                | ٠.٨٣٨           | ١٧.١٣٨    | ٠/٤          |
| ٢٢    | القيادة الريادية          | إنشاء أنظمة حوافز مناسبة لتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على أنشطة زيادة الأعمال               | ٠.٨٥٨           | ١٨.٩٩٩    | ٠/٤          |
| ٢٣    |                           | الحفاظ على روح المبادرة في المنظمة   | ٠.٩٣١           | ٤٠.٩٥٦    | ٠/٤          |
| ٢٤    |                           | تطوير المهارات السلوكية في التحول من قائد إلى مدرب                                     | ٠.٥٨٨           | ٨.٦٤٧     | ٠/٤          |
| ٢٥    |                           | تدريب ريادة الأعمال لأعضاء ومديري المنظمة  | ٠.٨٩٥           | ٢٦.٣٦٣    | ٠/٤          |
| ٢٦    |                           | تسامح المديرين للابتعاد عن القواعد واللوائح المعتادة في المنظمة لتقديم خدمات جديدة     | ٠.٧٧٦           | ٢٣.٤٢٤    | ٠/٤          |
| ٢٧    |                           | تفهم المنظمة الضغوط التي تواجه عمل العملاء، والقضايا طويلة الأجل، والمؤسسة ونقاط ضعفها | ٠.٩٦٤           | ١١٥.٠٥٦   | ٠/٤          |
| ٢٨    | إدارة التواصل مع المستهلك | توفر المنظمة، الرؤى والأفكار للعميل  | ٠.٦٨١           | ١٤.٣٠٤    | ٠/٤          |
| ٢٩    |                           | يتلقى العملاء نفس المستوى من الخدمة  | ٠.٦٠٥           | ٦.٣٠٦     | ٠/٤          |
| ٣٠    |                           | توفر المنظمة خبرة حقيقية في المجالات التي يحتاجها العميل                               | ٠.٩٣٧           | ٤٦.٩٩٩    | ٠/٤          |
| ٣١    |                           | منظمة الإنتاج الخاصة بما تتوافق مع متطلبات العملاء                                     | ٠.٨٦٨           | ٢٠.١٢٤    | ٠/٤          |
| ٣٢    |                           | المنظمة ذات إبداع بالنسبة للخدمات التي تقدمها للمستهلكين                               | ٠.٨٩٠           | ٢٥.٦٥٠    | ٠/٤          |
| ٣٣    |                           | نحن نقدم أفضل التقنيات لدعم العميل   | ٠.٨٥٣           | ١٧.٣٣٣    | ٠/٤          |
| ٣٤    |                           | يستمتع العميل بالتواصل معنا ويشعر أن لديه علاقة جيدة ومنتجة ومنفتحة.                   | ٠.٧٤٧           | ٢٠.٧٣٩    | ٠/٤          |

إنَّ الحجم المعياري المناسب لمعامل التحليل العاملي هو ٠/٤. ويظهر الجدول السابق أنَّ جميع الأعداد المتعلقة بمعامل

التحليل العاملي للأسئلة هي أكثر من ٠/٤ وهو ما يدل على أنّ هذا الحجم المعياري مناسب.  
٤-٣. ألفاي كرونباخ، والموثوقية التركيبية

يظهر الجدول رقم (٣) معيار معامل ألفاي كرونباخ والموثوقية التركيبية للمتغيرات الكامنة للبحث

| المتغيرات                 | ألفاي كرونباخ | الموثوقية التركيبية | مستوى القبول |
|---------------------------|---------------|---------------------|--------------|
| دائرة التواصل مع المستهلك | ٠.٩٢٩         | ٠.٧٤٣               | ٠/٧          |
| القيادة الريادية          | ٠.٩٠٠         | ٠.٩٢٤               | ٠/٧          |
| القيادة الرشيقة           | ٠.٨٤٢         | ٠.٩٤٧               | ٠/٧          |

ونظراً إلى أنّ القيمة المناسبة لألفاي كرونباخ والموثوقية التركيبية هي ٠.٧ ووفقاً لنتائج الجدول رقم ٣، فقد اعتمدت هذه المعايير قيمة مناسبة للمتغيرات ويمكن على هذا الأساس تأييد وضع موثوقية البحث.  
٤-٤. الصحة المتقاربة:

الجدول رقم (٤) الصحة المتقاربة للمتغيرات الكامنة للبحث

| المتغيرات                 | متوسط التباين المستخرج | مستوى القبول |
|---------------------------|------------------------|--------------|
| دائرة التواصل مع المستهلك | ٠.٦٨٢                  | ٠/٥          |
| القيادة الريادية          | ٠.٦٧٥                  | ٠/٥          |
| القيادة الرشيقة           | ٠.٥٨٦                  | ٠/٥          |

نظراً إلى أنّ الحجم المناسب ل AVE يساوي ٠/٥ فإنه ووفق بيانات الجدول السابق فإن هذا المعيار قد نال نسبة مناسبة في المتغيرات الكامنة، ونتيجة لذلك يمكن تأكيد الصحة المتقاربة للبحث.  
٤-٥. الصحة المتباينة: إنّ مقادير القطر الرئيس للمصفوفة (جذر المعامل AVE لكل بنية) كانت أكثر من المقادير السفلى (معامل الترابط بين كل بنية مع البنى الأخرى) وهذا يدل على النسبة المقبولة للصحة المتباينة للبنى.

الجدول رقم (٥): مصفوفة للمقارنة بين جذر AVE ومعامل الترابط للمؤشرات

| المتغيرات                 | إدارة الاتصال مع المستهلك | القيادة الريادية | الريادة الرشيقة |
|---------------------------|---------------------------|------------------|-----------------|
| إدارة الاتصال مع المستهلك | ٠.٨٢٥                     |                  |                 |
| القيادة الريادية          | ٠.٧٤٥                     | ٠.٨٢١            |                 |
| الريادة الرشيقة           | ٠.٨١٠                     | ٠.٧٩٥            | ٠.٧٦٥           |

٤-٦. معيار  $R^2$  (التباين المستخرج)، و معيار  $Q^2$  (القدرة التكهنية للنموذج):

إن  $R^2$  هو المعيار الذي يدل على تأثير متغير خارجي على متغير داخلي، وتكون مقادير ٠/١٩، ٠/٣٣ و ٠/٦٧ باعتبارها المقادير الضعيفة والمتوسطة والقوية  $R^2$  حسب الترتيب.

ووفق الجدول التالي فإن مقدار  $R^2$  قد عُد للبنى الداخلية ونظراً إلى المقادير المعيارية الثلاث يتم التأكد من ملائمة نموذج القياس. إن هذا المعيار يحدد القدرة التكهنية للنموذج، وفي حال كانت مقدار  $Q^2$  من كل بنية داخلية يحصل على المقادير ٠/٠٢، ٠/١٥ و ٠/٣٥ فإنه يدل حسب الترتيب على القدرة التكهنية الضعيفة والمتوسطة والقوية للبنى أو البنى الخارجية المرتبطة. تظهر النتائج التالية، القدرة التكهنية المتوسطة للنموذج تجاه البنى الداخلية للبحث ويتم التأكد من الملائمة للنموذج الهيكلي للبحث.

الجدول رقم (٦): معيار  $R^2$  و  $Q^2$  للبنى الداخلية

| المتغيرات                 | $R^2$ | SSO         | SSE         | $1-Q^2 = SSE/SSO$ |
|---------------------------|-------|-------------|-------------|-------------------|
| إدارة التواصل مع المستهلك | ٠.٩٥٠ | ٤٤٠.٠٠٠.٠٠٠ | ١١٦.١١٩.٩٨٤ | ٠.٦٣٣             |
| القيادة الريادية          | ٠.٧٩١ | ٣٣٠.٠٠٠.٠٠٠ | ١٥٣.٤٦٧.٩٠٠ | ٠.٥٣٤             |

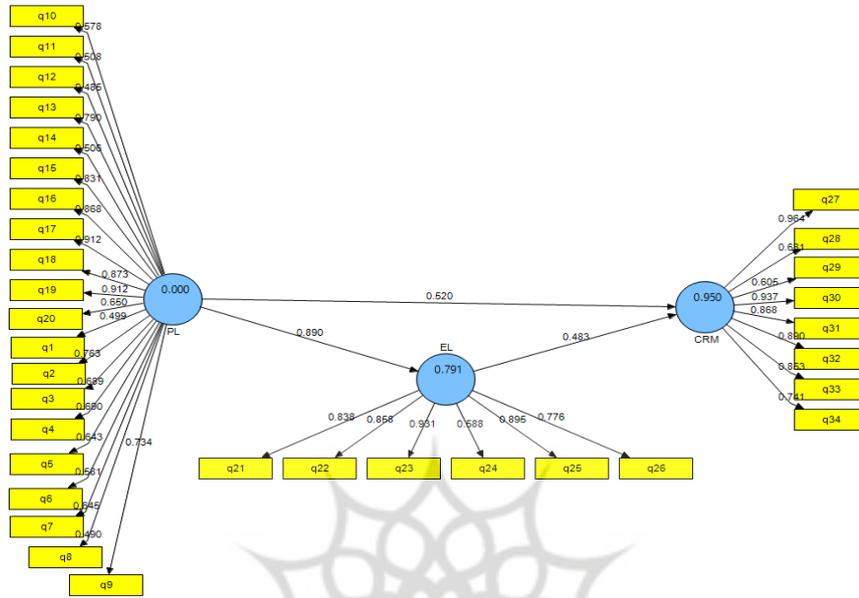
## ٤-٧. معيار Gof : لدراسة ملائمة النموذج الكلي تم اعتماد معيار Gof . فقد قام الباحث بعد دراسة ملائمة

قسم القياس والجانب الهيكلي لنموذج البحث بالتعرف على ملائمة القسم الكلي، وكانت مقادير ٠/٠١، ٠/٢٥ و ٠/٣٦ حسب الترتيب هي المقادير الضعيفة والمتوسطة والقوية لـ Gof، ونظراً إلى أن المقدار المتحصل لـ GOF يساوي ٠.٧٤٩؛ فإن الملائمة المناسبة للنموذج الكلي يتم التأكد منها.

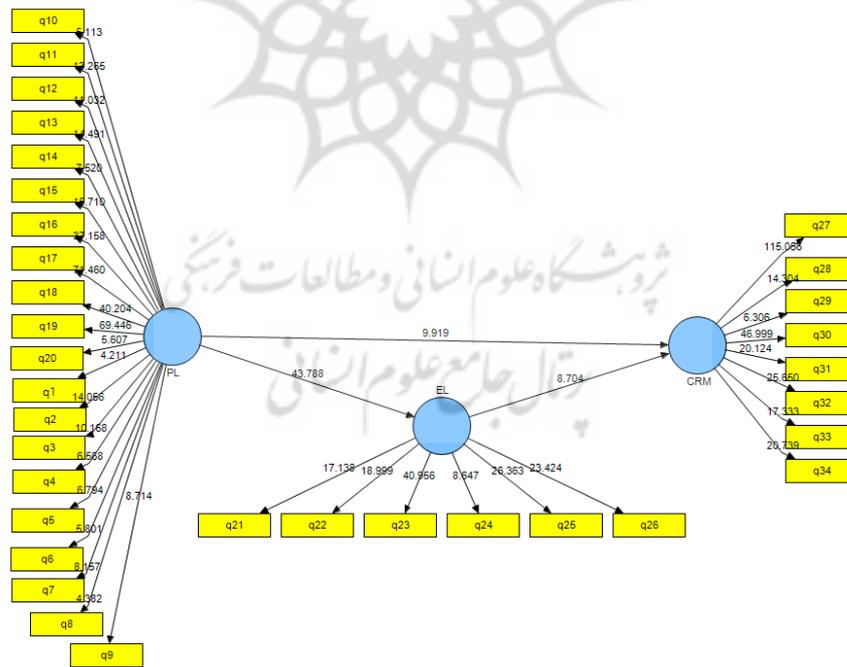
الجدول رقم (٧): ملائمة النموذج الكلي

| المتغيرات                 | $R^2$ | Communalities |
|---------------------------|-------|---------------|
| إدارة الاتصال مع المستهلك | ٠.٩٥٠ | ٠.٦٨٢         |
| القيادة الريادية          | ٠.٧٩١ | ٠.٦٧٥         |
| القيادة الرشيقة           | -     | ٠.٥٨٦         |
| المتوسط                   | ٠.٨٧٠ | ٠.٦٤٧         |
| GOF                       |       | ٠.٧٤٩         |

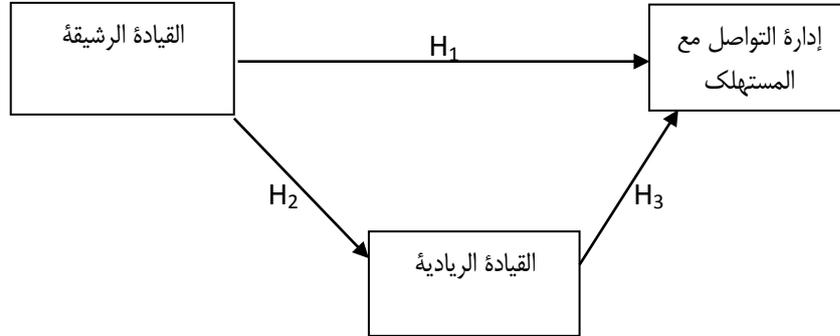
٥. اختبار فرضيات البحث



الرسم البياني رقم (١): معامل الحركة



الرسم البياني رقم (٢): معامل إحصائية تي



الشكل رقم (١): النموذج المفهومي للبحث

الجدول رقم ٨: الفرضيات

| المرحلة  | معامل المرحلة | إحصائية تي (>١/٩٦) | النتيجة |
|--|---------------|--------------------|---------|
| القيادة الرشيقة ← إدارة التواصل مع المستهلك                    | ٠.٥٢٠         | ٩.٩١٩              | تأييد   |
| القيادة الرشيقة ← القيادة الريادية                             | ٠.٨٩٠         | ٤٣.٧٨٨             | تأييد   |
| القيادة الريادية ← إدارة التواصل مع المستهلك                   | ٠.٤٨٣         | ٨.٧٠٤              | تأييد   |
| القيادة الرشيقة ← القيادة الريادية ← إدارة التواصل مع المستهلك | 0.452         | ٨.٥٣٦              | تأييد   |

إنّ حجم معامل الحركة تظهر قوة العلاقة بين المتغيرين ولكي تتم معرفة الدالة بين معامل الحركة يجب أن تتخطى نسبة إحصائية في لكل حركة عدد ١/٩٦. ولكي نحدد شدة التأثير غير المباشر من المتغير الوسيط استفدنا من إحصائية باسم VAF وقد كانت نسبتها تتراوح بين ٠ و ١. وكلما كان هذا المقدار قريباً من ١؛ دل ذلك على قوة تأثير المتغير الوسيط. ومحاسبة مقدار T-Value استفدنا من اختبار سوبل. إنّ المقدار المحسوب في قاعدة سوبل لهذا البحث كان ٨.٥٣٦ وبالتالي فإنه اذا كان مقدار إحصاء الاختبار أكثر من مقدار ١.٩٦ فإنّ ذلك يدل على أن افتراض الصفر (الذي يقول: إنّ المتغير الوسيط له دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع) يُرفض في مستوى الخطأ ٠.٠٥ ويكون تأثير الوسيط في هذه العلاقة دال إحصائياً.

## ٦- مناقشة النتائج

تخطى القيادة الرشيقة في الوقت الراهن باعتبارها أحد الاستراتيجيات الناجحة بأهمية كبيرة وذلك للعديد من الأسباب مثل: التنافس المتمر في الاقتصاد العالمي، وضغوط العملاء من أجل خفض الأسعار، والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا، ووجود

معايير مختلفة للجوهرية. إنّ مهارات القيادة الرشيدة تنشأ من التنظيم الذاتي والتجارب المعرفية في مجال الأعمال وذلك يتحقق عندما يشعر القادة بضرورة الانسجام والتأقلم مع الأحداث والتطورات. إنّ القيادة الرشيدة تعد ضرورية من أجل التطور المؤثر على المدى البعيد. وفي هذه المعادلات يلعب القادة، الدور المحوري والأساسي، فعندما يكون القادة قادرين على توفير بيئات عمل من أن يفعلوا طاقات وإمكانيات موظفيهم فإنّ ذلك بكل تأكيد يحسن من أداء المؤسسات وإنتاجيتها. توصلت الدراسة الحالية إلى أنّ المؤسسة التي تمتلك قيادة ريادية ومبدعة لا تختلف عن المؤسسة أو البيئة الرشيدة. كما أظهرت النتائج بأنّ امتلاك قيادة ريادية ورشيقة من الممكن أن تصبح قضية حياتية، بعبارة أخرى، فإنّ إنشاء ثقافة مؤسسية تستطيع أن تنمي من الرؤى والأفكار الجديدة وتقود المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المبتكرة والريادية لا تختلف عن وجود قيادة رشيدة.

توفر نظرية النظم الاجتماعية والتقنية تفسيراً جيداً لذلك، بحيث يجب إعداد الجانب الاجتماعي للمنظمة التي يمثلها أعضاؤها قبل أن توافق المنظمة على التغييرات في مسارات العمل والتقنيات التي تستخدمها المنظمة. على هذا الأساس، إنّ الثقافة المؤسسية المبتكرة التي تحث الناس للتعرف على المنتجات والخدمات الجديدة، والعمليات وأساليب العمل وتسهيل لهم الوصول إليها وتساهم في إنشاء القيادة الرشيدة. هناك ثلاث عناصر رئيسية في القيادة الريادية وهي التأثير والابتكار وقبول المخاطرة. إنّ التأثير في الغالب يطلق على التقدم من خلال التكهنات والتوقعات ومتابعة الفرص الجديدة في الأعمال وكذلك من خلال توقع الأسواق الجديدة. في جانب التأثير تكون الشركة النشطة تسعى إلى توقع الفرص من أجل تنمية وتعريف المنتجات الجديدة للحصول على مزايا هذا التقدم وتشكيل قيادة في البيئة المتواجدة فيها. من جانب آخر، إنّ قبول عنصر المخاطرة تعد مهمة لا غنى عنها لريادة الأعمال، كما أنّ الابتكار والإبداع يعد أحر أسرار نجاح الشركات واستمرارها.

**الفرضية ١- ناقشنا في هذه الفرضية تأثير القيادة الرشيدة على إدارة التواصل مع المستهلكين.** أظهرت العلاقة الدالة والإيجابية بين العاملين التأكيد من صحة الفرضية رقم ١. يمكن مقارنة نتائج هذه الفرضية مع دراسات مثل دراسة الخالدي وعبدالله (٢٠١٩م)، وسيدل وسورين (٢٠١٩م)، سايمنون (٢٠١٩) وخواوسيومينه وزملاؤه (٢٠١٨م)، والتي تمت الإشارة إليها في خلفية البحث. توصي هذه الدراسة في ضوء نتائج هذه الفرضية بعدد من التوصيات: ١- نظراً إلى أهمية تعزيز بعد البيئة الخارجية التي تدل على طريقة سلوك السوق يبدو أنّ هناك حاجة لصياغة برامج استراتيجية وكذلك برامج تسويقية لكي يتيسر رصد السوق وتصميم منتجات وخدمات تتفق مع رغبات السوق. ٢- إنّ الحاجة إلى تدريب وتقوية الموارد البشرية من أجل معالجة شؤون العملاء في جميع المجالات، بما في ذلك التسويق وخدمة العملاء، تدفع المنظمات إلى التخطيط بعناية في هذا المجال والتركيز على فئات التسويق في برامج التدريب قبل عرض الخدمة وأثناء عرضها والتعيينات. ٣- توصي الدراسة كذلك المديرين بأن يقوموا في فترات زمنية مختلفة بإجراء دراسات مسحية لتقييم العوامل المؤثرة على ولاء ووفاء المستهلكين إزاء المؤسسة. ٤- أن يتم تقييم أداء الموظفين كل فترة. ٥- إنّ تقديم الاستشارات الوظيفية للموظفين في فترات زمنية محددة من أجل تقييم معرفتهم ووعيهم بواجباتهم وكذلك تفويض السلطة للموظفين يمكن أن يعزز جودة إدارة التواصل مع العملاء. ٦- أن يتم تشجيع المديرين على استخدام برامج ولاء العملاء وبرامج التسويق لتشجيع العملاء على التواصل مع الصناعة

وفقاً للموقع والمرافق السياحية في المنطقة الجغرافية. ٧- إنَّ السعي لتعليم وتعزيز قدرات الموظفين تؤدي إلى تشكيل مسار لمادة مناسبة في سلاسل التأمين ومثل هذا المسار من المواد المناسبة ينتهي إلى السيطرة على الموارد الموجودة والتحسين المستمر. ٨- نظراً للحاجة إلى التواصل مع العملاء في استخدام الإنتاج الخالي من الهدر، يُنصح المدراء بالتواصل مع العملاء والتركيز على احتياجاتهم وتلقي التعليقات من العملاء لتنفيذ الإنتاج الخالي من الهدر في شركاتهم.

**الفرضية ٢-** ناقشنا في هذه الفرضية، تأثير القيادة الرشيقة على القيادة الريادية. أظهرت العلاقة الدالة والإيجابية بين العاملين التأكيد من صحة الفرضية رقم ٢. يمكن مقارنة نتائج هذه الفرضية مع بحوث مثل بحث باقري وزملائه (٢٠٢٠م)، سوئيويين وموحدعلى (٢٠٢٠م)، كوماردى وزملائه (٢٠١٩م) و آقازاده وميرعابد (١٣٩٦ش) التي تمت الإشارة إليها في خلفية البحث. توصي هذه الدراسة في ضوء نتائج هذه الفرضية بعدد من التوصيات. ١- من الأفضل أن يتعلم المدبرون على أساليب وأنواع القيادة المؤثرة لاسيما نوع القيادة المتحولة لكي يتمكن المدبرون الاستفادة من هذه الأساليب القيادية في نجاح المؤسسات التي يديرونها. ٢- إنَّ المهارات الاجتماعية باعتبارها أهم محدد لأسلوب قيادة ريادة الأعمال هي المعيار المرغوب فيه لاختيار المدبرين. ٣- يُقترح باستخدام أساليب مثل تعدد المهام للموظفين، والتناوب الوظيفي، والتدريب أثناء الخدمة، وإنشاء لجنة اقتراحات، واستخدام الأنظمة التحفيزية، ومشاركة الموظفين وفرق العمل، تتم الاستفادة من طريقة الإنتاج والقيادة البحثية في شركاتهم. ٤- إنَّ زيارة الشركات الناجحة الأخرى التي عاشت تجربة القيادة الرشيقة أو معرفة طريقة عملها من خلال أفلام ومستندات وثائقية يساعد كثيراً في هذا المجال. ٥- يجب استخدام القيم الإنسانية في تقييم تنمية الموظفين. «لنصنع الإنسان قبل صناعة السيارة». هذا هو شعار شركة التويوتا الذي يدل على مدى أهمية تطوير وتنمية الموارد الإنسانية في هذه الشركة. ٦- يجب أن يتم التعلم في دورات قصيرة. تؤدي دورات حل المشكلات قصيرة المدى إلى استجابات سريعة وبالتالي نجاحات تعليمية سريعة، وكلاهما يساعد على زيادة تحفيز الموظفين وتحسينهم المستمر.

## ٧. المصادر

١. آقازاده، وحيد و نسيه، ميرعابد، (١٣٩٦)، نتج مبتكر للإدارة الرشيقة في المؤسسة، المؤتمر الدولي للتكامل الإداري واقتصاديات التنمية، جامعة طهران.
٢. ابراهيمى بور، حسين، الهه، هوشمند، على، وفالى، عادل، امين سعيد، طباطبائي (١٣٩٧)، أثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تحسين عمليات المستشفى، مجلة العلوم الطبية، الدورة ٦، العدد ٣، ص ١٦١-١٧٠.
٣. باقري مجد، يوسف، روح الله مهدى بور، عادل، باقري مجد، (١٣٩٧)، تأثير القيادة الريادية على السلوك الابتكاري مع الدور الوسيط للمحفزات المبتكرة في التعليم العالي وتنمية ريادة الأعمال، الدورة ١١، العدد ٤، ص ٧٥٩-٧٣٩.
٤. جليل بور، ييمان، مهدي، برياجى، (١٣٩٣)، تحديد وتصنيف البنى التحتية لإدارة علاقات العملاء في مكتبات جامعة

- شهاد تشمران وجامعة جوندی شاپور للعلوم الطبية، مجلة علوم المكتبات والمعلومات، السنة ٤، العدد ١
٥. جهانگیری، عباس(١٣٩٤)، حالات ومدى استخدام تقنيات وأدوات الإدارة الرشيقة، وإدارة المعلومات الصحية، الدورة ١٢، العدد ٥، ص ٦٨١-٧٠٤.
٦. خايجانيان، فرشيد، زهرا، الفتى، (١٣٩٨)، مناهج ريادة الأعمال في تحسين واقع الأعمال والمشاغل، مجلة الإنجازات الجديدة في الدراسات الإنسانية، السنة ٢، العدد ١٥
٧. دادخواه، محمدرضا(١٣٨٨)، محورية العملاء، منشورات شهر آشوب، الطبعة السادسة، طهران، التعليم العلمي التطبيقي، مركز الثقافة والفنون، الوحدة ٣٨، طهران.
٨. زارع، ميثم، زهرا، بورزمانی، (١٣٩٦)، تأثير بيئة الإنتاج الحالي من الهدر على تحسين الأداء وقيمة تدفق التكلفة باستخدام المعادلات الهيكلية، فصلية المحاسبة الإدارية، السنة ١٠، العدد ٣٥، ص ٦٧-٨٦.
٩. ساعتش، محمود، على أكبر، عزيزبوز، (١٣٨٤)، تصميم نموذج قيادي جامعي فعال، فصلية جامعة شاهد، السنة ١٢، العدد ١١، ص ١-١٨.
١٠. سبزي عليرضا، على، حسيني، مهدي، بندرخاني(١٣٩٣)، دراسة العوامل التي تؤثر على ولاء العملاء (دراسة حالة مصرف الزراعة)، الإدارة الصناعية، صيف ١٣٩٣، الدورة ٩، الرقم الخاص بنشرية الإدارة والمحاسبات، من الصفحة ٧٣ حتى ٨٣.
١١. سليمانى نجاد، على، مينا، ولي نجاد، زهرا، اسداهي، (١٣٩٧)، دراسة الارتباط بين إدارة علاقة الموظف والأداء التنظيمي للموظف في جامعة رفسنجان للعلوم الطبية، الدورة ١٧، ص ١٥٧-١٦٨.
١٢. شاكركى شمسي، نيلوفر، مسعود، براتي، (١٣٩٤)، دراسة مكونات إدارة التواصل مع العملاء في فروع بنك ملي أصفهان، المؤتمر الوطني الأول لإدارة الخدمات الاستراتيجية، شهر مهر
١٣. شهرستاني، مجتبی فروز، حميد رضا، عليبور، اللهيار، داغبندان، (١٣٩٧)، تقييم تأثير تطبيق مبادئ إدارة التواصل مع العملاء على ولاء عملاء شركة ايران للتأمين في محافظة كيلان، مناهج بحثية جديدة في الإدارة والمحاسبة، صيف ١٣٩٧ العدد ٥، ص ٣٩-٤٧.
١٤. طهماسبی، صفیه، صديقه، محمداسماعيل، (١٣٩٣)، استخدام مكونات الإدارة الرشيقة في مكتبات الجامعات الطبية في المنطقة الشمالية من إيران، فصلية الإدارة، السنة ١١، الرقم ٣٣، ص ٣٧-٤٦.
١٥. عالی، صمد، عبدالحميد، ابراهيمي، ندا، اصلانبور علمداري، (١٣٩٨)، مشاركة العملاء في خلق القيمة من خلال عجلة حياة العلاقة، فصلية إدارة الأعمال، الدورة ١١، العدد ١، صص ١٠٥-١٢٤
١٦. عرب، محبوبه، ميثم، شيرخدايي، فاطمة، على غلي، (١٣٩٩)، العوامل المؤثرة على ولاء العملاء: الدور الوسيط لجودة إدارة التواصل مع العملاء، فصلية دراسات في الإدارة السياحية، السنة ١٤، العدد ٤٥، ص ١٩٢-١٦٧.

١٧. فقهي، ناصر (١٣٩٦)، نموذج لتقييم التصنيع الخالي من الهدر في الصناعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام LINMAP، وهو مزيج من طرق تحليل العوامل المؤكدة والتكامل والتقنيات (تمت دراستها في الصناعات الصغيرة والمتوسطة للمعادن الأساسية والمصانع)، *مجلة الإدارة الإنتاجية*، السنة ١٠، العدد ٤٠، ص ٢٥٨-٢٢١.
١٨. مؤتمنى، عليرضا، إبراهيم، جعفرى، (١٣٨٨)، دراسة مجالات تنفيذ إدارة التواصل مع العملاء في صناعة الفنادق الإيرانية، الرؤية المستقبلية ٤٩-٦٥، *فصلية الإدارة*، رقم ٣٠.
١٩. موسى، زهراسادات؛ ابوتراب، عليرضاي؛ اشرف، شاه منصورى؛ امير رضا، عليزاده مجد، (١٣٩٩). تقديم نموذج تقديم نموذج العلامة التجارية لسلسلة الأعمال الريفية في إيران، دراسات في العلوم الانسانية ٢٦(٢): ص ٢٠-٣٢.
٢٠. ناظم، ميترا؛ اميررضا، عليزاده مجد؛ مسعود، نارنجى، (١٤٠٠)، تأثير التسويق الريادي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الدور الوسيط لسلوك ريادة الأعمال، *دراسات في العلوم الانسانية*، ١(٢٨): ص ١-١٦.
- [21] Alkhaldi Rasha Zuhair and Ayman Bahjat Abdallah, (2019). 'Lean management and operational performance in health care Implications for business performance in private hospitals', LM and OP in healthcare.
- [22] Amoako, G. K., Arthur, E., Bandoh, C. & Kafui Katah, R., (2012). 'The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of (GOLDEN TULIP) hotel (ACCRA-GHANA)', *African Journal of Marketing Management*, 4(1), Pp. 17-29
- [23] Ayman Bahjat Abdallah, Samer Eid Dahiyat, Yoshiki Matsui, (2018). 'Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies', *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363>
- [24] Bagheri Afsaneh, Alexander Newman & Nathan Eva, (2020). 'Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2020.1737094.
- [25] Blackmore CC, Kaplan GS., (2017). 'Lean and the perfect patient experience', *BMJ Qual Saf* 26:85-86.
- [26] Dehdashti Sh, BabaneZad Z, Pirooz S.M., (2010). Investigating the Factors Influencing the Implementation of Customer Relationship Management System in Insurance Companies (Iran Insurance Company). *Insurance Industry Magazine* 4(3):32.
- [27] Dursun, A., & Caber, M. (2016). 'Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis', *Tourism Management Perspectives*, 18, Pp. 153-160.
- [28] Fernald, Lloyd W. Jr., Solomon, George T, Tarabishy, Ayman, (2009). "A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership". *Southern Business Review*, vol. 03, Jul,

- [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3972/is\\_200504/ai\\_n14681390/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3972/is_200504/ai_n14681390/)
- [29] Fullerton. R & Kennedy. F & Widener. S., (2013). 'Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment', *Accounting Organizations and Society* 38, Pp. 50- 71
- [30] Hyun, S. S., & Perdue, R. R., (2017). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, 64, Pp. 73-84.
- [31] Imran Rabia, Aldaas, Raghad, (2020). 'Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance', *Entrepreneurial Leadership: a missing link*
- [32] Khaw Sui Minh, Suhaiza Zailani, Mohammad Iranmanesh, Shima Heidari, (2018). 'Do lean manufacturing practices have negative impact on job satisfaction?', *International Journal of Lean Six Sigma*, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2016-0072>
- [33] Khodakarami, F., E.chan, Y., (2014). "Exploring the role of customer relationship management (CRM) system in customer knowledge creation", *Information & Management*, Vol. 51, Pp. 27-42.
- [34] Kumar Dey Prasanta, Chrisovalantis Malesios , Debashree De, Soumyadeb Chowdhury and Fouad Ben Abdelaziz (2019). The Impact of Lean Management Practices and Sustainably-Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium-) 'Sized Enterprises: Empirical Evidence from the UK', *British Journal of Management*, Vol. 00, Pp. 1–21
- [35] Lencioni, P., (2000). 'Minority influence in work teams: The impact of newcomers', *Journal of Experimental Social Psychology*. 40. Pp.273–280.
- [36] Luz peralta, Carla; Marcia Elisa Echeveste, Fernando Henrique Lermen and Arthur Marcon; Guilherme Tortorella (2020). 'A framework proposition to identify customer value through lean practices, identifying customer value by lean practices'
- [37] Midiala Oropesa Jorge Luis García Alcaraz Aide Aracely Maldonado Macías Valeria Martínez Loya, (2016). 'The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies', *Journal of Manufacturing Technology Management* , Vol. 27 Iss 5 pp.
- [38] Nyadzayo, Munyaradzi & Khajehzadeh, Saman. (2016). 'The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, Pp. 262–270.
- [39] Patterson, Kathleen Bruce Winston, (2009). 'Distinguishing between transformational and servant leadership', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 3, Pp.274 291, <https://>

doi.org/10.1108/01437730910949544

- [40] Ramarajan L, Barsade SG, Burack OR(2008). 'The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services'. *The Journal of Positive Psychology*.;3(1), Pp. 4-18.
- [41] Sawaeen, Fahad Awad Aber; Mohdali Kairul Anuar (2020). 'The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait', *Management Science Letters* 10, Pp. 789–800
- [42] Seidel André and Tarcisio Abreu Saurin(2019). 'A framework for analyzing how context influences lean leadership, analyzing how context influences lean leadership'.
- [43] Simmons, Michael(2019). 'Vehicle inventory and customer relation management system and method', US 10, 387 , 826 B2
- [44] Strobl, Andreas Florian Bauer, Kurt Matzler(2020). 'The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial leadership in mergers and acquisitions', *Journal of World Business*
- [45] Swiercz Paul Michael & Sharon R. Lydon (2014). 'Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study'. *Leadership & Organization Development Journal* 23/7. Pp. 380-389.
- [46] UK Essays. (November 2018). 'Basic Principles of Japanese Management Essay'. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/basic-principles-of-japanese-management-management-essay.php?vref=1>

## References

- [1] Aali, Samad, Ebrahimi, Abdolhamid, Aslanpour Alamdari, Neda (1398). 'Customer participation in value creation during the relationship life cycle', *Business Management Quarterly*, Volume 11, Number 1, pp. 105-124
- [2] Aghazadeh, Vahid, Mir Abed, Nasibeh, (2017). 'Lean Management Innovative Approach in Organization', International Conference on Management Coherence and Development Economics, University of Tehran.
- [3] Alkhaldi Rasha Zuhair and Ayman Bahjat Abdallah, (2019). 'Lean management and operational performance in health care Implications for business performance in private hospitals', LM and OP in healthcare.
- [4] Amoako, G. K., Arthur, E., Bando, C. & Kafui Katah, R., (2012). 'The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of (GOLDEN TULIP) hotel (ACCRA-GHANA)', *African Journal of Marketing Management*, 4(1), Pp. 17-29
- [5] Arab, Mahboubeh; Shirkhodaei, Meysam; Aligoli, Fatemeh, (1399). 'Factors

- Affecting Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Relationship Management Quality', *Quarterly Journal of Tourism Management Studies*, Volume 14, Number 45, Pp. 192-167.
- [6] Ayman Bahjat Abdallah, Samer Eid Dahiyat, Yoshiki Matsui, (2018). 'Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies', *Management Research Review*, <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363>
- [7] Bagheri Afsaneh, Alexander Newman & Nathan Eva, (2020). 'Entrepreneurial leadership of CEOs and employees' innovative behavior in high-technology new ventures, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2020.1737094.
- [8] Baqir al-Majd, Ruhollah: Mahdipour, Yusuf; 'The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Behavior with the Mediating Role of Innovative Stimuli in Higher Education', *Entrepreneurship Development*, Volume 11, Number 4, Pp. 739-759.
- [9] Blackmore CC, Kaplan GS., (2017). 'Lean and the perfect patient experience', *BMJ Qual Saf* 26:85-86.
- [10] Dadkhah, Mohammad Reza, (1388). *Customer Orientation*, Shahr-e-Ashob Publications, sixth edition, Tehran, Center for Scientific-Applied Education, Culture and Art, Unit 38, Tehran.
- [11] Dehdashti Sh, BabaneZad Z, Pirooz S.M., (2010). Investigating the Factors Influencing the Implementation of Customer Relationship Management System in Insurance Companies (Iran Insurance Company). *Insurance Industry Magazine* 4(3):32.
- [12] Dursun, A., & Caber, M., (2016). 'Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis', *Tourism Management Perspectives*, 18, Pp. 153-160.
- [13] Ebrahimipour, Hossein; Smart, goddess; Wafae, Ali; Adel, Amin; Saeed, Tabatabai, (1397). Influenced by infertility management management in improving the hospital process, *Journal of Medical Sciences*, Volume 6, Number 3, Pp. 116-110.
- [14] Fernald, Lloyd W. Jr., Solomon, George T, Tarabishy, Ayman, (2009). "A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership". *Southern Business Review*, vol. 03, Jul, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3972/is\\_200504/ai\\_n14681390/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3972/is_200504/ai_n14681390/)
- [15] Fiqh, Nasser (2017). A Model for Evaluating Lean Production in Small and Medium Industries Using LINMAP Combining Confirmatory Factor Analysis Methods, Clustering and Techniques (Study of Small and Medium Industries of Basic and Factory Metals), *Productivity Management*, Volume 10, Number 40, Pp. 221-258.

- [16] Fullerton. R & Kennedy. F & Widener. S., (2013). 'Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment', *Accounting Organizations and Society* 38, Pp. 50- 71
- [17] Hyun, S. S., & Perdue, R. R., (2017). Understanding the dimensions of customer relationships in the hotel and restaurant industries. *International Journal of Hospitality Management*, 64, Pp. 73-84.
- [18] Imran Rabia, Aldaas, Raghad, (2020). 'Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance', *Entrepreneurial Leadership: a missing link*
- [19] Jahangiri, Abbas, (2015). 'Cases and contexts of using lean management techniques and tools, *Health Information Management*, Vol. 12, Number 5, Pp. 681-704.
- [20] Jalilpour, Peyman and Bryaji, Mehdi, (2014). 'Identification and ranking of customer relationship management infrastructures in the libraries of Shahid Chamran University and Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences', *Journal of Library and Information Science*, Vol. 4, No. 1.
- [21] Khanjanian, Farshid; Al-Fati, Zahra, (1398). 'Entrepreneurial Leadership Approaches in Improving the Business Process', *Journal of New Achievements in Humanities Studies*, Vol. 2, No. 15
- [22] Khaw Sui Minh, Suhaiza Zailani, Mohammad Iranmanesh, Shima Heidari, (2018). 'Do lean manufacturing practices have negative impact on job satisfaction?', *International Journal of Lean Six Sigma*, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-11-2016-0072>
- [23] Khodakarami, F., E.chan, Y., (2014). "Exploring the role of customer relationship management (CRM) system in customer knowledge creation", *Information & Management*, Vol. 51, Pp. 27-42.
- [24] Kumar Dey Prasanta, Chrisovalantis Malesios , Debashree De, Soumyadeb Chowdhury and Fouad Ben Abdelaziz, (2019). The Impact of Lean Management Practices and Sustainably-Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium-) 'Sized Enterprises: Empirical Evidence from the UK', *British Journal of Management*, Vol. 00, Pp. 1–21
- [25] Lencioni, P., (2000). 'Minority influence in work teams: The impact of newcomers', *Journal of Experimental Social Psychology*. 40. Pp.273–280.
- [26] Luz peralta, Carla; Marcia Elisa Echeveste, Fernando Henrique Lermen and Arthur Marcon; Guilherme Tortorella (2020). 'A framework proposition to identify customer value through lean practices, identifying customer value by lean practices'
- [27] Midiala Oropesa Jorge Luis García Alcaraz Aide Aracely Maldonado Macías Valeria Martínez Loya, (2016). 'The impact of managerial commitment and

- Kaizen benefits on companies', *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 27 Iss 5 pp.
- [28] Mohammadi D. Lean, (2013). Healthcare [Online]. Available from: URL: <http://iien.ir/> [In Persian].
- [29] Motameni, Alireza and Jafari, Ebrahim, (2009). 'A Study of the Implementation of Customer Relationship Management in the Iranian Hotel Industry, Perspective 49-65', *Management*, No. 30
- [30] Nyadzayo, Munyaradzi & Khajehzadeh, Saman, (2016). 'The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, Pp. 262–270.
- [31] Patterson, Kathleen Bruce Winston, (2009). 'Distinguishing between transformational and servant leadership', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 3, Pp.274 291, <https://doi.org/10.1108/01437730910949544>
- [32] Ramarajan L, Barsade SG, Burack OR., (2008). 'The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services'. *The Journal of Positive Psychology*.;3(1), Pp. 4-18.
- [33] Saatchi, Mahmoud; Azizpooz, Ali Akbar, (1384). 'Designing an effective university leadership model', *Shahed University Quarterly*, Vol. 12, No. 11, Pp. 1-18.
- [34] Sabzei Alireza, Hosseini Ali, Bandarkhani Mehdi, (1393). 'Investigating the Factors Affecting Customer Loyalty (Case Study of Keshavarzi Bank)', *Industrial Management: Summer 2014, Volume 9, Special Issue of Management and Accounting*; Pp. 73-83.
- [35] Sawaeen, Fahad Awad Aber; Mohdali Kairul Anuar, (2020). 'The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait', *Management Science Letters* 10, Pp. 789–800
- [36] Seidel André and Tarcisio Abreu Saurin, (2019). 'A framework for analyzing how context influences lean leadership, analyzing how context influences lean leadership'.
- [37] Shahrestani, Mojtaba Forouz city. Alipour, Hamid Reza Daghbandan, Allahyar, (1397). 'Evaluating the effect of applying the principles of customer relationship management on loyalty, Iran Insurance customers in Guilan province', *New research approaches in management and accounting Summer 1397 No. 5*, Pp. 39-47.
- [38] Shakeri Shamsi, Niloufar and Barati, Massoud, (2015). 'A Survey of Customer Relationship Management Components in Bank Melli Isfahan Branches', First

- National Conference on Strategic Services Management, October
- [39] Simmons, Michael, (2019). 'Vehicle inventory and customer relation management system and method', US 10 , 387 , 826 B2
- [40] Soleimani Nejad, Ali; Wali Nejad, Mina; Asadollahi, Zahra, (1397). 'Investigating the Correlation between Employee Relationship Management and Organizational Performance of Employees in Rafsanjan University of Medical Sciences', *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, Vol.17, Pp. 157-168.
- [41] Strobl, Andreas Florian Bauer, Kurt Matzler, (2020). 'The impact of industry-wide and target market environmental hostility on entrepreneurial leadership in mergers and acquisitions', *Journal of World Business*
- [42] Swiercz Paul Michael & Sharon R. Lydon, (2014). 'Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study'. *Leadership & Organization Development Journal* 23/7. Pp. 380-389.
- [43] Tahmasebi, Safia; Mohammad Esmail, Seddigh, (2004). 'The application of lean management components in the libraries of medical universities in the northern region of Iran', *Management Quarterly*, Vol. 11, No. 33, Pp. 37-46.
- [44] Tasso, Kim, (2003). *Dynamic Practice Development*, Published by Thorogood
- [45] UK Essays, (November 2018). 'Basic Principles of Japanese Management Essay'. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/management/basic-principles-of-japanese-management-management-essay.php?vref=1>
- [46] Zare, Meysam; Pourzamani Management, Year, Zahra, (2017). The Impact of Lean Production Environment on Performance Improvement and Costing of Value Flow Using Structural Equations, *Accounting Quarterly* 10, No. 35, Pp. 67-86

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## The Impact of Lean Leadership on Customer Relationship Management with the Mediating Role of Entrepreneurial Leadership

Samad Mahmoudi<sup>1</sup>, Reza Aghamoosa<sup>2\*</sup>, Abdullah Naami<sup>3</sup>,  
Mohammad Nasrallahniya<sup>4</sup>

1. PhD student in Business Administration, Islamic Azad University, South Tehran Branch
2. Assistant Professor in Business Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch
3. Assistant Professor in Business Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch
4. Department of Business Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch

### Abstract

Developing leadership skills is essential for creating innovative strategies for competing in complex environment and for the success in business. Successful leaders empower their followers to achieve goals. On the other hand, by developing concepts related to marketing, organizations' attitudes toward customers to create sustainable relationships are also changing, and in today's dynamic and competitive markets, industries and services need ways to meet environmental challenges and deliver waste-free products and services to customers. Assessing the existing background, a lack of research in this field is felt especially about the mediating role of entrepreneurial leadership. The present study is descriptive-correlation based on the applied purpose as well as on the nature and method. In the analysis of Kolmogorov-Smirnov test results, the data distribution was not normal; therefore, Smart PLS software was used for the data analysis. The PLS method for fitting and evaluating the validity of structural equation models covers three parts: measurement, structure, and general model. The results showed that the conceptual model has a good fit. Also, to test the research hypotheses, the path coefficient and statistical value of  $t$  were used, which were all confirmed, and we concluded that in using lean leadership, customer relationship is necessary, and on the other hand, having leaders with entrepreneurial spirit can be very effective in lean system and ultimately leads to good communication with customers.

**Keywords:** Lean Leadership; Customer Relationship Management; Entrepreneurial Leadership leadership

---

\* Corresponding Author's E-mail: rezaaghamoosa@yahoo.com

## تأثیر رهبری ناب بر مدیریت ارتباط با مشتریان با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه

صمد محمودی<sup>۱</sup>، رضا آقاموسی<sup>۲\*</sup>، عبدالله نعمی<sup>۳</sup>، محمد نصراله نیا<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- ۲- استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- ۳- استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب
- ۴- استادیار، مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

## چکیده

توسعه مهارت‌های رهبری در جهت ایجاد استراتژی نوآورانه برای رقابت در محیط‌های پیچیده و موفقیت در کسب‌وکار ضروری است. رهبران موفق، پیروان خود را در راستای دستیابی به اهداف، توانمند می‌سازند. از طرفی با توسعه مفاهیم مرتبط با بازاریابی، نگرش سازمان‌ها به مشتریان در جهت ایجاد روابط پایدار نیز در مسیر تغییر قرار گرفته است و در بازارهای پویا و رقابتی امروز، صنایع و خدمات نیازمند روش‌هایی هستند که بتوانند به کمک آن بر چالش‌های محیطی فایز آمده و محصولات و خدمات را بدون اتلاف به مشتریان ارائه دهند. با ارزیابی پیشینه‌های موجود در این حوزه کمبود پژوهشی در این موضوع به‌خصوص با نقش میانجی رهبری کارآفرینانه احساس می‌شود. پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. در بخش تجزیه و تحلیل یافته‌های آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد، توزیع داده‌ها نرمال نبوده، براین اساس برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۱</sup> استفاده گردید. پی ال اس (PLS) برای برازش و ارزیابی روایی مدل‌های معادلات ساختاری، سه بخش را تحت پوشش قرار می‌دهد: برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری، برازش مدل کلی. نتایج نشان داد مدل مفهومی از برازش مناسب برخوردار است. همچنین برای بررسی فرضیات پژوهش از ضریب مسیر و مقدار آماری تی استفاده گردید که همگی مورد تأیید قرار گرفت و به این نتیجه رسیدیم که درجه کارگیری رهبری ناب، ارتباط با مشتری لازم است و از طرفی داشتن رهبرانی با روحیه کارآفرینی می‌تواند بسیار در سیستم ناب موثر باشد و در نهایت منجر به ارتباط خوب با مشتریان می‌شود.

واژگان کلیدی: رهبری ناب، مدیریت ارتباط با مشتری، رهبری، رهبری کارآفرینانه

\* rezaaghmoosa@yahoo.com

نویسنده مسئول:

1. Partial Least Squares