

متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي / بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

م.م. نور خليل
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهتم المدخل المستند إلى الموارد في دراسة منظمات الاعمال بصورة متزايدة في دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها وبالتالي جعل قدرات المنظمة جوهرية تنافسية لمواجهة تحديات الأعمال، حيث تحتاج منظمات اليوم إلى ممارسات حاسمة لمواجهة التحديات وضغوطات تلك الممارسات التي تأخذ بالاعتبار أهمية تطوير ريادية الاعمال داخل المنظمة ويطلق على هذه الممارسات نظم عمل الأداء العالي (High Performance work Systems) أو نظم الأداء العالي والتي يرمز لها اختصاراً (HPWS) ، والتي تعرف بأنها مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المترابطة التي تساعد في الحصول على مخرجات عمل وظيفية سواء أكانت على مستوى الفرد أم المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف .
عليه فإن هذا البحث يهدف الى تحديد دور أنظمة عمل الاداء العالي في تحقيق ريادية الاعمال لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلال الفكر الاداري النظري والبحوث والدراسات ذات العلاقة الى بناء فرضيات توضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة ، اذ اعتمد البحث على دراسة أنظمة عمل الاداء العالي كمتغير مستقل موزع الى اربع ابعاد مهمة هي (التوظيف الكفوء ، التدريب المعمق، تقييم الاداء ، مشاركة العاملين) بالإضافة الى اربعة ابعاد تمثل المتغير المعتمد لريادية الاعمال هي (الاجراءات الاستباقية ، الابداع ، تبني المخاطرة ، حدة المنافسة) ولقد تكونت العينة من ٣٦ تدريسي في كلية الادارة والاقتصاد وزعت عليهم عينة البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته وفقاً لطريقة ألفا- كرونباخ حيث بلغ ٠.٨٧ . وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج spss وظهرت النتائج اتفاق جميع اعضاء عينة البحث على أهمية أنظمة عمل الاداء العالي في قياس ريادية الاعمال وفي ضوء نتائج البحث والمتمثلة بضرورة اهتمام الكلية عينة البحث بأنظمة عمل الاداء العالي لأنها تؤدي الى تحسين ريادية الاعمال من خلال ما تمتلكه من معرفة حول صيغة العمل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ أنظمة عمل الاداء العالي- التوظيف الكفوء- التدريب المعمق- تقييم الاداء- مشاركة العاملين- ريادية الاعمال- الاجراءات الاستباقية- الابداع- تبني المخاطرة- حدة المنافسة.





متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المبحث الاول / منهجية الدراسة والدراسات السابقة

اولاً : منهجية البحث

١- مشكلة البحث وتساؤلاته

تتجسد مشكلة البحث بالاجابة على التساؤل الذي مفاده (ما هي متطلبات انظمة عمل الاداء العالي في تحقيق ريادية الاعمال لدى الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد).

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي اعلاه التساؤلات الفرعية الاتية :

- أ- ما المقصود بنظام عمل الاداء العالي وريادية الاعمال ؟
- ب- ما مستوى اهمية متغيرات البحث في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ؟
- ت- ما طبيعة العلاقة المتبادلة بين عناصر نظام الاداء العالي وريادية الاعمال في الكلية المبحوثة ؟
- ث- ما مدى تأثير كل عنصر من عناصر نظام الاداء العالي في ريادية الاعمال في الكلية المبحوثة ؟
- ج- هل يؤدي توافر متطلبات نظام عمل الاداء العالي لدى الهيئة التدريسية عينة البحث الى تحقيق ريادية الاعمال في الكلية ؟

٢- اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث بالنقاط الاتية :

- أ- تناوله لموضوع انظمة عمل الاداء العالي وريادية الاعمال التي لم تأخذ النصيب الكافي الذي يستحقه في واقع الدراسات العربية والعراقية ، يعد اسهاماً متواضعاً تجاه تعريف هاذين المفهومين ورفد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة .
- ب- الاهمية العملية التي تحتلها الكلية كونها تشكل عنصر اساسي من عناصر نهضة البلد وتقدمه ، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطوير الحياة الثقافية والعلمية للبلدان ،
- ج- سعيه وعن طريق الاستنتاجات والتوصيات التي سوف يخرج بها الى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى المهتمين والباحثين في الكليات بضرورة التعاطي مع مفاهيم انظمة عمل الاداء العالي وريادية الاعمال بوصفها الركائز الاساسية التي تعزز عملية تطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق متطلبات منظومة عمل الاداء العالي .

٣- اهداف البحث

يهدف البحث هذا الى تحقيق الاتي :

- أ- معرفة مدى ادراك الأفراد عينة البحث في الكلية لأهمية نظام عمل الاداء العالي في تحقيق ريادية الاعمال ؟
- ب- معرفة عناصر نظام الاداء العالي المستخدم في الكلية قيد البحث وكيفية استخدامها لتحقيق ريادية الاعمال؟.
- ت- معرفة مستوى التباين والتطبيق بين متغيرات عناصر نظام الاداء العالي وريادية الاعمال في الكلية قيد البحث ؟
- ث- اختبار العلاقة المتحققة بين عناصر نظام الاداء العالي (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) وريادية الاعمال .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

٤- فرضيات البحث / بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

تنقسم فرضيات البحث الى محورين هما :

فرضية الارتباط " توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين انظمة عمل الاداء العالي (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) وبين ريادية الاعمال الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)".

فرضية التأثير تؤثر انظمة عمل الاداء العالي في ريادية الاعمال ايجابياً ومعنوياً ، وابعادها هي (التوظيف الكفوء ، التدريب المعمق ، تقييم الاداء ، مشاركة العاملين)

ثانياً : الدراسات السابقة

١- دراسة Boselie ,2010

(High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study)

ممارسات عمل الاداء العالي في قطاع الرعاية الصحية : دراسة حالة هولندية

غرض الدراسة: تهدف هذه الورقة الى تقديم دراسة تطبيقية عن اثر ممارسات العمل عالي الاداء عن الالتزام و السلوك المتمدن في قطاع الرعاية الصحية ، اذ تشير النظرية الى رغبة العاملين في (قطع الميل الاضافي) حينما يتم منحهم فرصة تطوير قدراتهم والمشاركة وذلك عندما يتم تحفيزهم .

ادوات ومتغيرات الدراسة: تم جمع البيانات من احدى المستشفيات الهولندية باستخدام استبانات العاملين ، في حين لم يتم تضمين المتخصصين الطبيين في الدراسة .

نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة الى ان تطوير العاملين (مثل تدريب على المهارات و التدريب العام و اغناء المهمة) واحتواء العاملين (مثل استقلالية الوظيفة والمشاركة في صنع القرار) تعتبر احدى ممارسات الموارد البشرية المهمة في خلق مناخ العمل عالي الاداء في منظمات الرعاية الصحية .

قيمة الدراسة واصالته: تركز هذه الورقة النظر على القطاع غير الربحي في حين ركزت اغلبيية ابحاث الموارد البشرية السابقة على الشركات متعددة الجنسية .

نوع الدراسة: دراسة حالة

٢- دراسة Leggat & et al ,2011

(High performance work systems: the gap between policy and practice in health care reform)

نظم عمل الاداء العالي : الفجوة بين السياسة و التطبيق في اصلاح الرعاية الصحية

غرض الدراسة: لقد افادت الدراسات المرتبطة بالمنظمات ذات الاداء العالي و بشكل متناسق عن علاقة ايجابية بين نظم العمل الاداء العالي ومحصلات الاداء ، وعلى الرغم من ان العديد من تلك الدراسات قد نظمت في قطاع التصنيع الا انه تمت الافادة عن نتائج مشابهة للارتباط الايجابي بين نواحي نظم الاداء العالي او ايصال الرعاية المطورة ومحصلات المريض في دراسات الرعاية الصحية الدولية ، ويتمثل الغرض من هذه الورقة في جمع النتائج المقتبسة من سلسلة من الدراسات المنظمة ضمن منظمات الرعاية الصحية الاسترالية، اذ عمل الباحثون اولاً على البحث عن اثبات الرابطة الموجودة بين نظم العمل الاداء العالي والاداء المنظمي بما في ذلك الجودة المدركة لرعاية المريض ، والامر الثاني ان هذه الورقة تهدف الى اظهار عدم امتلاك المستشفيات المدروسة الجوانب الضرورية لنظم العمل الاداء العالي في ذلك الميدان وقد كان هنالك اهتمام ضئيل بنظم العمل الاداء العالي في اصلاح النظام الصحي .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

دوات ومتغيرات الدراسة: تستخدم هذه الورقة سلسلة من دراسات الارتباط باستخدام بيانات المسح من المستشفيات في استراليا ملحقة بجمع وتحليل البيانات النوعية ، وإثبات الرابطة بين نظم العمل عالية الاداء و الجودة المدركة لتسليم الخدمة عمل الباحثون على اجراء تحليل الانحدار مع اختبارات التوسط والاعتدال لتحليل استجابات المسح لـ ٢٠١ ممرضة في احدى مراكز الخدمة الصحية الاسترالية المحلية الكبيرة وادارة الموارد البشرية المستكشفة و نظم العمل الاداء العالي بشكل مفصل في دراسة حالة لثلاث منظمات ، وبغية تحقيق الهدف الثاني قام الباحثون بإجراء مسح على الموارد البشرية و عمل مدراء الادارة العليا الاخرين في جميع منظمات القطاع الصحي الفيكتوري ومن ثم اعادة النظر في وثائق السياسة المرتبطة باصلاح النظام الصحي المخطط في استراليا .

نتائج الدراسة: تشير النتائج الى وجود علاقة بين نظم عمل الاداء العالي و الجودة المدركة للرعاية التي تم توسطها بمحصلات ادارة الموارد البشرية كالتحويل النفسي ، كما وجد بان منظمات الرعاية الصحية في استراليا عموماً لا تمتلك الجوانب الضرورية في نظم العمل الاداء العالي في ذلك الميدان الامر الذي يؤدي الى خلق فجوة في السياسة و التطبيق ، وعلى الرغم من ان المدير التنفيذي لمنظمات الخدمة الصحية اشار الى وجود مستويات عالية من ادارة الموارد البشرية الا ان مدراء الموارد البشرية و المدراء الاخرين اشاروا الى النقص الواضح لنظم العمل الاداء العالي من وجهات نظرهم ، و يناقش المؤلفون السبب الذي يكمن وراء احتمال مواجهة منظمات الرعاية الصحية صعوبة في تحقيق نظم العمل الاداء العالي.

قيمة الدراسة واصالتها: ينبغي على القادة في منظمات الرعاية الصحية التركيز على تامين نظم ادارة الموارد البشرية والهيكل والعمليات التي تدعم نظم العمل الاداء العالي ، ويكون صانعو السياسة بحاجة الى اعتبار نظم عمل الاداء العالي مكوناً ضرورياً لإصلاح النظام الصحي، كما ان هنالك حاجة ماسة لإعادة توجيه سياسات و اجراءات ادارة الموارد البشرية المنظمية في منظمات الرعاية الصحية العامة تجاه نظم عمل الاداء العالي

نوع الدراسة: ورقة بحثية

٣- دراسة Mihail & et al , 2013

(High performance work systems in corporate turnaround: a German case study)

نظم عمل الاداء العالي في التحولات المشتركة : دراسة حالة المانية

غرض الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى استقصاء ارتباط نظم عمل الاداء العالي (HPWS)

مع التغير المشترك الذي يقود الى الاداء المعزز .

دوات ومتغيرات الدراسة: تستخدم الورقة اسلوب دراسة الحالة و تعمل على تحليل اثر

(HPWS) (و المتبنى في شركة التكنولوجيا الطبية الالمانية) على التحول المشترك و محصلات

الاداء ، و في الدراسة الحالية و عن طريق تنظيم المقابلات العميقة مع الشركاء الاجتماعيين للتغيير المشترك قام الباحثون باستقصاء الكيفية التي عملت فيها كل من القوى التنافسية و علاقات العاملين المتفاعلة حزمة من ممارسات العمل عالية الاداء على قيادة الشركة الى تغييرات ضخمة في الانتاج مع محصلات اداء ملفتة للنظر .

نتائج الدراسة: يعبر التحليل المساعدة لأسلوب (HPWS) الذي يعمل على ربط ممارسات العمل

عالية الاداء بالتغيرات المشتركة و محصلات الاداء المعزز كزيادة انتاجية العاملين و المبيعات خلال العقد الماضي .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

قيمة الدراسة واصالتها: عن طريق استخدام اسلوب دراسة الحالة يعبر التحليل شيء من المساعدة لمنظور (HPWS) التي تعمل على ربط ممارسات العمل عالية الاداء بالأداء المشترك المعزز .

نوع الدراسة: دراسة حالة

٤- دراسة Liu & Li , 2011

(Entrepreneurship education and employment performance an empirical study in Chinese university)

التعليم الريادي و اداء الموظفين : دراسة تطبيقية في الجامعات الصينية
غرض الدراسة: لقد اصبحت مشكلات بطالة خريجي الكليات و بصورة تدريجية مشكل اجتماعية، اذ تهدف هذه الورقة الى اكتشاف مدى قدرة التعليم الريادي على تعزيز التوظيف و تحسين الرضا الوظيفي عن طريق ايجاد اثر التعليم الريادي على الاداء المتزايد للتوظيف .
ادوات ومتغيرات الدراسة: تقوم هذه الورقة بإجراء مسح على الطلبة غير الخريجين و الذين سيتخرجون بحلول عام ٢٠١٠ من جامعة Jilin و الذين احرزوا ريادتهم من الاعمال و قيمة اداء التوظيف ، كما و تستخلص الورقة الاستنتاجات عن طريق اجراء تحليل الارتباط .
نتائج الدراسة: لقد اظهرت النتائج ان لريادة الاعمال اثر ايجابي على اداء الموظفين ، و قد تم التأكيد على ان التعليم الريادي له اثر ايجابي على التوظيف .
قيمة الدراسة واصالتها: لقد عملت هذه الورقة على اجراء رابط بين البحث الريادي و دراسة التوظيف و قامت بتوفير دعامة نظرية لمفهوم "تشجيع التنظيم لقيادة التوظيف" ، الامر الذي عمل على توفير المنطقية و الحاجة الماسة الى التعليم الريادي .
نوع الدراسة: ورقة بحثية

٥- دراسة Ndubisi & Iftikhar , 2012

(Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises)

العلاقة بين ريادية الاعمال و الابداع و الاداء مقارنة المشروعات ذات الحجم الصغيرة و المتوسطة
غرض الدراسة: يتمثل الغرض من هذه الورقة في تقصي العلاقة التي تربط بين ريادية الاعمال و الابداع و اداء الجودة في المشروعات الصغيرة و المتوسطة (SMEs) ، و ما اذا كانت هذه العلاقات تتباين بين مجموعتين من المشروعات .
ادوات ومتغيرات الدراسة: بصورة محددة تقوم الدراسة باستقصاء المدى الذي قد يكون فيه او لا يكون هنالك اثر معتدل لحجم المنظمة (بمعنى اخر المؤسسات الصغيرة في مقابل المتوسطة) في العلاقات المفترضة ، و قد تم الاعتماد على ما مجموعه ١٢٤ (SMEs) لتوفير بيانات الدراسة، هذا و قد تم تحليل البيانات باستخدام تحليل العنصر و تحليل الانحدار المتعدد الهرمي .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

نتائج الدراسة: تشير النتائج الى وجود علاقات معنوية مباشرة بين كل من ريادية الاعمال والابداع واداء الجودة ، وبصورة خاصة الابعاد الثلاثة للريادة ونعني من ذلك تحمل المخاطرة والاستباقية والاستقلالية والتي مرتبطة بشكل معنوي مع الابداع واداء الجودة ، فالابداع يرتبط بصورة مباشرة مع الاداء و يتوسط الرابطة بين الريادة-الاداء ، ولا تتباين هذه العلاقات بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم فان الحجم لا يعتبر عنصراً رئيساً في تفسير اسهامات ريادية الاعمال لكل من ابداع واداء (SMEs) .

قيمة الدراسة واصالتها: هنالك بحث محدود لمقارنة ومقابلة المؤسسات ذات الحجم الصغيرة والمتوسطة ، فقد استخدمت الدراسات عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الغالب بيانات ذات جهد مشترك و بذلك افتراض التشابه المتأصل وفوق ذلك كان هنالك بالكاد اساس تطبيقي لذلك ، كما وتعمل هذه الورقة على توفير مثل هكذا اساس او مبرر ، كذلك فإنها تدعي بان ريادية الاعمال والابداع تمثل محددات نشطة لاداء الجودة في كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

نوع الدراسة: ورقة بحثية

٦- دراسة 2013 ، Hafer

(Entrepreneurship and state economic growth)

ريادية الاعمال والنمو الاقتصادي العام

غرض الدراسة : يتمثل الغرض من هذه الورقة في اختبار المدى الذي تكون فيه اريادية الاعمال عنصراً مؤثراً في تفسير النمو الاقتصادي على المستوى العام .

ادوات ومتغيرات الدراسة: تستخدم هذه الورقة (و بشكل يختلف عن الاعمال السابقة) مؤشر Kauffman للنشاط الريادي (KIEA) باعتباره مقياساً لنشاط ريادية الاعمال ، واستناداً الى تحليلات النمو المعياري يتم استخدام المنتج العام الاجمالي لكل فرد والحل الحقيقي والشخصي لكل فرد ونمو التوظيف الامر الذي يؤدي الى القيام باختبار الدور المعتمد الذي قد يكون للنشاط الريادي على النمو الاقتصادي العام .

نتائج الدراسة: لقد اكتشف بان الزيادة في مستوى النشاط لريادية الاعمال يرتبط بشكل نشط مع الزيادة في النمو الاقتصادي ، ومثل هكذا نتائج ستعمل على تعزيز الدعوة الى تغييرات السياسة على المستوى العام الامر الذي يعزز على المزيد من الريادة الانتاجية .

قيمة الدراسة واصالتها: تستخدم الدراسة مؤشر Kauffman لنشاط ريادية الاعمال (KIEA) والذي يعتبر وعلى نحو مثير للجدل مقياساً أعلى للنشاط الريادي على المستوى العام وذلك بغية تفسير النمو الاقتصادي العام ، كما و يعتبر الموضوع موضوعاً قد جاء في حينه وقد كانت للنتائج مضامين مهمة للسياسة .

نوع الدراسة: ورقة بحثية

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- ١- تدعم الدراسات السابقه توجه الدراسة الحاليه بما تمخضت عنه تلك الدراسات من نتائج مما يفضي الى تناول مجالات وقضايا لم يتم البحث فيها واختيار الوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحاليه.
- ٢- الاطلاع على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية التي تسهل الطريق نحو ترصين الجانب النظري للدراسة الحاليه.
- ٣- تمثل الدراسات السابقة تراكمياً فكرياً ساعد الباحث في الوصول الى اساليب جديدة ، وتزويده برؤيا اوسع لمكونات الدراسة ودعم مقارنة النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحاليه مع بعض نتائج الدراسات السابقة .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المبحث الثاني / الاطار النظري للبحث

اولاً / انظمة عمل الاداء العالي – المفهوم والابعاد

١- مفهوم نظام عمل الاداء العالي

يعد موضوع الاداء العالي وانظمتة وقياسه من اكثر الموضوعات جدلاً ، بل انها من اهم التحديات التي تواجه المنظمات وهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل اهم الاهداف التي تسعى لها المنظمات ، وحظي موضوع نظام عمل الاداء العالي بأهتمام بالغ وشهد بحوث مستمرة للبحث عن حلول للمشكلات المتعلقة بالاداء .

واكدت الادبيات انه على الرغم من ان مفهوم انظمة عمل الاداء العالي حديثة نسبياً على مستوى المفاهيم والمقاييس الا ان جذورها تمتد الى بدايات الثورة الصناعية (Denison,2007:4) وتمثلت اولى محاولات تأطير تلك المفاهيم عبر محاولات منظمات الاعمال السعي الى التحول من المنظور الحرفي التقليدي الى منظور المصنع من خلال الالتزام بثقافة اداء جديدة ركزت على الدقة في الاداء والالتزام بالمعايير والهيكلية والجهد المنظمي ، بالمقابل ركزت محاولات اخرى على منظور ذهني اخر تمثل في التركيز على البعد البشري اضافة الى المنظور الهيكلي من خلال الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن ان يقلب معادلة الاداء (Weren,2005:14) ، واكد الباحثون بأن نظم عمل الاداء العالي توظف المدخل الاداري الاستراتيجي لتحقيق الاداء العالي من خلال المورد البشري والذي اساساً يختلف عن المدخل البيروقراطي او المدخل الهرمي التقليدي .

وان نظم عمل الاداء العالي هي حزمة معقدة ومتميزة لكن متداخلة مع سياسات ادارة الموارد البشرية وممارسات العمل المبدعة التي تتشكل بهيئة حزمة متطابقة من الممارسات التي تتضمن نظم متماسكة لأختيار وتطوير وتحفيز المورد البشري (Gittel etal,2010:495) وعرف (Bohlander etal,2001) على انها مجموعة معينة من ممارسات الموارد البشرية وهيكل الاعمال

والعمليات التي تزيد من معرفة الموظف ومهاراته والتزامه ومرونته. ويشير (Brown,2006) ان نظام عمل الاداء العالي هو هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والافراد والتكنولوجيا والمعلومات في اسلوب يحسن التوافق بينها لكي تنتج اداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الاخرى. في حين وضع (Aryee,2011) بأنه نظام لممارسات الموارد البشرية يهدف الى تعزيز الانتاجية بطريقة تجعل المنظمة

تحقق الميزة التنافسية المستدامة. وأشار (Wickramasinghe&Gamage,2012:519) قيام الشركات تبني

انظمة العمل عالية الاداء (HPWS) كجزء من عملية التغيير المنظمي كما هو عليه الحال بالنسبة لتنفيذ مبادرات ادارة الجودة ، كما وتعمل انظمة العمل عالية الاداء على توفير المرونة للهيكل التنظيمي الذي يستلزم الاغناء الوظيفي والتحويل وفرق العمل ذاتية الادارة والاتصال ثنائي الاتجاه والمساهمة في عملية صنع القرار والتطوير المهاري الواسع واختلافات الازواج المخفضة وممارسات المكافآت والادراك ، وعندما يكون المقصد من وراء (HPWS) هو تعزيز التأثير المتبادل والاحترام والمسؤولية في تحسين

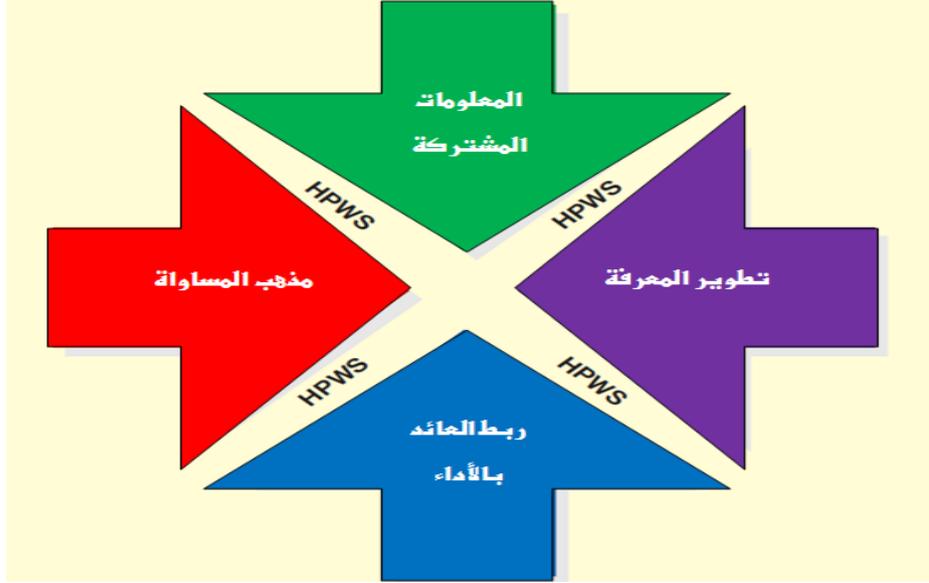
علاقات الموظفين فان الادبيات المتعلقة بالنظم التصنيعية تعرف (HPWS) باعتبارها المساهم الوحيد الاكثر اهمية في ضمان التنفيذ الفاعل لمبادرات التحسين في المنظمة. لقد طور كل من (Bohlander &

Snell,2007:692) فكرة نظم عمل الاداء العالي في الاصل لتحديد هندسة المنظمة المعمارية التي تكامل مظاهر العمل التقني والاجتماعية.

متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

والشكل (١) يوضح المبادئ الأساسية التي تدعم نظم عمل الأداء العالي.



الشكل (١) المبادئ الأساسية لنظم عمل الأداء العالي

Source: Bohlander, G., & Snell, S. A. (2007). Managing Human Resources, 14th Edition. Mason, Ohio: South-Western College Publication. P.692.

وفي عدّة طرائق، أصبحت هذه المبادئ كتل البناء للمدراء الذين يريدون خلق نظم عمل الأداء العالي. وأكثر أهميةً، وأصبحت هذه المبادئ المؤسسة أيضاً بسرعة للنظريات الحالية من إدارة الموارد البشرية. أن هذه المبادئ الأربعة – والتي هي المعلومات المشتركة، تطوير المعرفة، ربط العائد بالأداء، ومذهب المساواة - هي القاعدة لتصميم نظم عمل الأداء العالي

ويظهر لنا ان نظم عمل الاداء العالي هي انماط مؤثرة ومترابطة لممارسات العمل التي كان الغرض منها زيادة الاداء المنظمي، وتعتبر الممارسات المنظمية الموجودة في نظم عمل الاداء العالي مصممة للتعامل مع الافراد باعتبارهم موارد منظمية في سبيل الاستثمار بدلاً من ان يكونوا كلفة يتم السيطرة عليها.

٢- ابعاد نظم عمل الاداء العالي :

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على اساس تباين اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها ، مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء ، وتحديد اهميتها، ومصادر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة حقيقية عن المنظمة (فرج، ٢٠٠٩: ٦٢)، ان العنصر الاساسي لمنظمات الاداء العالي هو نفسه لاي منظمة في بيئة الاعمال، وهو التنافم والتناسق، حيث يجب ان تتواءم الممارسات الفردية سوية، وان تؤثر على كل شخص بالطريقة نفسها. والادارة العالية الاداء هي افضل طريقة لجعل العديد من المنظمات تنافسية في الساحة المحلية والدولية التي يكون فيها لبعض المنظمات ميزة تنافسية من خلال المواد الاولية واخرى من خلال كلف العمل المنخفضة، او من خلال المركز الجغرافي. وانظمة عمل الاداء العالي هي ميزة تنافسية متوفرة في المنظمات ذات قوة العمل المتفكّة والمتجهة صوب الانجاز الذي تريده بصورة فاعلة، والتي تدعم قيمها الجوهرية في اتخاذ القرار، والذي يتمكن من تحقيق الاداء العالي للعاملين وتنظيم الذات. وبحسب منظور (Snell & Deans, 1992) تتمثل بالاتي :



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

١- التوظيف الكفوء efficient Staffing

تمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط والادارة الاساسية التي يمكن من خلالها استقدام الافراد واجراء المفاضلة بين المتقدمين وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه ، ويرى (Casico,2006:238) ان التوظيف يتطلب العديد من الامور اولها امتلاك مجمع كبير للمتقدمين الى العمل يمكن الاختيار فيه بسهولة والثاني تلك الامور هي ضرورة معرفة المنظمة بالمهارات والخصائص الحرجة في ذلك المجمع للمتقدمين اما الثالث فهو ضرورة انسجام المهارات والقدرات مع المتطلبات الخاصة بالوظيفة وطريقة التعامل مع السوق والامر الرابع ملاحظة الخصائص التي يصعب تغييرها من خلال التدريب، وان استقدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها ، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الاعلانية المختلفة ، لايشكل نهاية حدود التوظيف الكفوء .

٢- التدريب المعمق Comprehensive Training

التدريب المعمق هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (الساعدي، ٢٠٠٦ : ١٨١) وهكذا فان المدراء المهتمين بالتدريب المعمق يجب ان تفهموا ان اساسيات نظرية التعلم حينما يطبقون التدريب المعمق فظلا عن ذلك فقد بدأت بعض المنظمات في السنوات القليلة الماضية بأبداء اهتمام محدد لإعادة تعريف منظماتهم بأنها منظمات متعلمة او الى برنامج تدريبي فعال بل تنظر اليه على انه جزء مستمر واساسي ودائم لعلاقة عمل المنظمة والفرد العامل (Denisi&Griffin,2001:238) واكد (Noe etal,1994:34) ان الممارسات يتحقق من وراءها مايلي :

- أ- التأكد من ان العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الاساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة .
- ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية .
- ج- تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية اداء العمل بصورة فاعلة ، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج او الخدمة.
- د- التأكيد على ان ثقافة المنظمة تركز على الابداع والتعلم.

٣- تقييم الاداء Performance Appraisal

يقصد بتقييم الاداء عملية التخمين الشاملة لمعدل اداء الفرد العامل من قبل الشخص المقيم (المشرف المباشر، زملاء العمل ، المرؤسين) في ضوء اداء العاملين الاخرين وكذلك العمل في ضوء معايير العمل المحددة (Kuvaas,2011:123) ويضيف (Denisi&Griffin,2001:236) ان الغاية النهائية من القيام باستخدام تقييمات الاداء هي ان تكون المنظمة قادرة على جمع والمشاركة بالمعلومات لكي ترفع مستوى اداء الاعمال المختلفة ومن جانب اخر فان عملية تقييم الاداء هو تحديد من هو الذي سيقوم فعلاً بتنفيذ العملية من خلال استخدام المعلومات ، وقد بين (العززي وصالح، ٢٠٠٩ : ١٤٤) ان تقييم الاداء هو مكون من ثلاث مكونات تتضمنها الاداء العالي اذ ياتي معها مكوني تحديد الاهداف وانظمة المكافآت ، وتقييم الاداء يمثل اداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد ، الفريق ، والمنظمة ويستخدم لتحديد مستويات المكافأة ، تحسين الاتصالات ، تطوير المهنة .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

٤- مشاركة العاملين Employees Participation

يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين تمثل الادارة من مشرفين ومدراء ومجالس اداره طرفها الاول فيما يمثل العاملون افراداً وجماعات طرفها الثاني والمشاركة بهذا الوصف لا تفعل خارج رغبة واستعداد وايمان كلا الطرفين بها فلا الادارة بقيادة على فرض المشاركة قسراً على العاملين من غير رغبتهم وايمانهم بها وبالمقابل ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الادارة (الزبيدي، ٢٠٠٤: ٢٨) ويشير (Lawler,1987:198) ان مشاركة العاملين هو عامل اساسي للتنسيق الفعال والتغذية العكسية الفاعلة في اية منظمة ولكنه حاسم ومهم جداً في انظمة عمل الاداء العالي اذ ينبغي على هذا النظام توفير القدرة للأفراد على تنسيق وادارة انفسهم ، فالمدير الذي يتميز نمط اشرافه بالتعامل الانساني ويتيح لمؤسسه المشاركة في اتخاذ القرارات غالباً ما يكون لديه موظفين يتميزون بمستوى عل من الاداء قياساً بزميله الذي يغلب على نمطه القيادي الانفرادي بالرأي والتسلط في العمل .

ثانياً : مفهوم ريادية الاعمال وابعادها

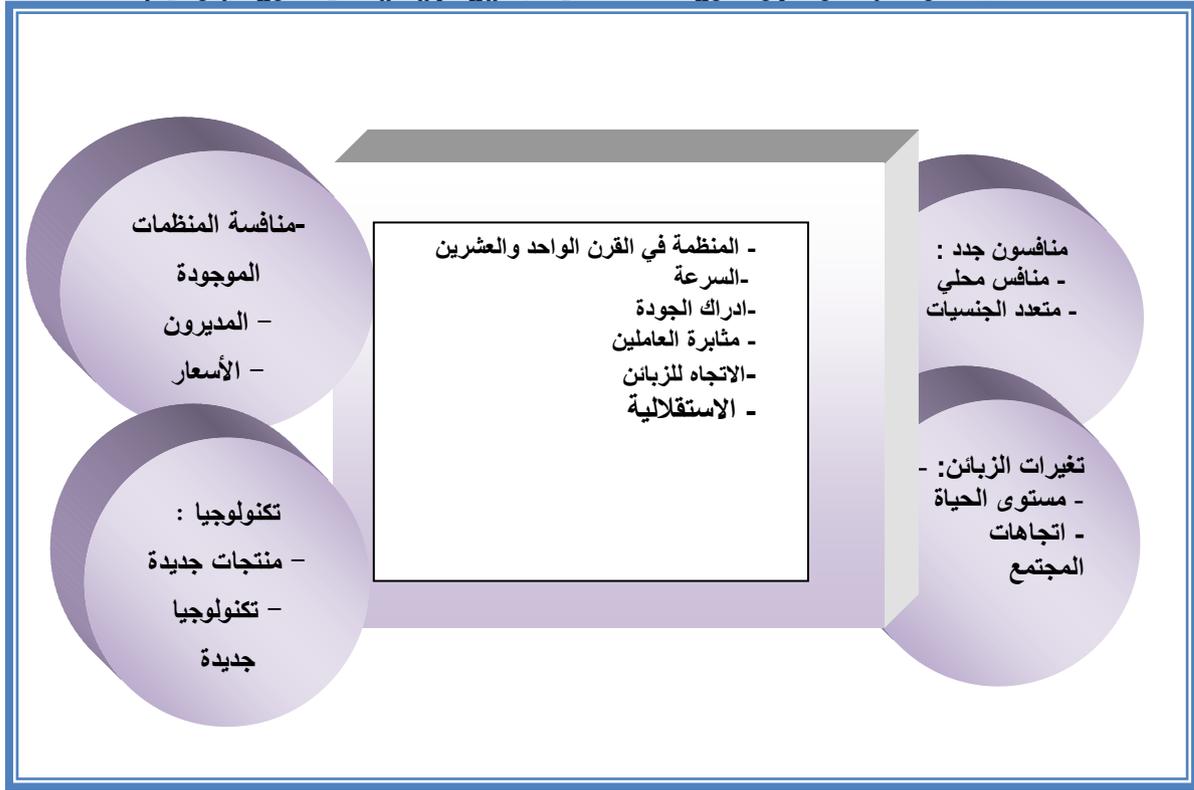
١- مفهوم ريادية الاعمال

قبل الحديث عن أهمية و مفهوم ريادية الاعمال يجدر بنا النظر إلى المعنى اللغوي للريادة، فقد عرف معجم الأعلام الريادة بأنها مشتقة من رَوْد، رواداً و ريادةً وتعني راد الشيء: طلبه و راد الأرض: تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول (شمس الدين، وآخرون، ٢٠٠٥: ٣٩١)، أما قاموس (أكسفورد)، فقد وضع الريادة بأنها عملية صنع النقود من خلال البدء بعمل جديد خصوصاً عندما يتضمن العمل أخذ المخاطرة، (أكسفورد، ٢٠٠٤: ٤٢١) .

إن الباحثين الاقتصاديين والاداريين قاموا بتسليط الضوء على مفهوم ريادية الاعمال عبر السنوات الطويلة، وقد بدأ التعامل مع ريادة الاعمال كمجال اكايمي في اواخر السبعينيات من القرن العشرين، وتحققت انتشاراً في الثمانينيات منه، وذلك نتيجة البرامج الدراسية وفتح مراكز متخصصة والمؤتمرات التي تناولت الموضوع، فقد عقد اول مؤتمر لريادة الاعمال عام (١٩٨٠)، وظهر كتاب يعبر عن هذا المؤتمر تحت عنوان "ادارة معارف ريادة الاعمال (The Encyclopedia of Entrepreneurship) في عام (١٩٨٢) .

ومن المنظور الإداري فقد عدت الريادة مهمة في ظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة إذ تمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى أفضل السلع والخدمات وتحقيق أعلى قيمة للأعمال، (Hitt&Betis,2000:16) .

واشار (Carpenter&Sanders, 2009:44) الى ان ريادية الاعمال تشير الى التعرف على الفرص واستعمال الموارد والقدرات لتنفيذ الافكار المبتكرة للمغامرات الجديدة في حين اكد (Chan et al.,:2010:34) انها عبارة عن خيار استراتيجي يرشح أنموذج اعمال المنظمة لمقابله التغيير في حاجات الزبون ويساعد اخذ موقع تنافسي في السوق. وتعد ريادية الاعمال ظاهرة معقدة ومتعددة الابعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم ريادية الاعمال على الاطار او المنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادية، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي او اقتصادي او اداري ولا يخضع لتعريف موحد فالريادية غير مرتبطة بوظيفة او جهة او علم معين (Hisrich & Shepherd,2005:8) وعليه تعرف ريادية الاعمال بأنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق الذات من خلال امتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف .



شكل (٢)

المنظمات الريادية في القرن الواحد والعشرين على وفق تصورات (Harvey & Donalde, 2000)
Source: Don Harvey ,Donalde .R. Brown. (2000)" Experiential Approach To Organization Development". 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, P,9.

٢- ابعاد ريادية الاعمال

حدد الباحثون ابعاداً عدة لريادية الاعمال فمنهم من يتفق مع الاخر على مجموعة ابعاد ومنهم من يختلف ومنهم من يضيف او يستبعد بعض الابعاد ، فقد حدد (Lussiers, 2008) اربعة ابعاد لريادية الاعمال وهي كالآتي :

أ- الاجراءات الاستباقية proactive actions

ويتمثل بالمبادرة في الافعال ثم انتظار استجابة المنافسين (Covin & Slevin, 1991:7) ولقد ذكر (Bateman & Crant, 2000: 116) بأن المنظمة تكون سباقاً في تقديم منتجات وخدمات جديدة للاسواق، وذات الانطلاقة الاولى للاسواق في تقديم منتج جديد. اذ ان سلوك الاجراءات الاستباقية مرتبط بالمفاهيم الآتية:

(اولاً): اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة.

(ثانياً): تقديم منتجات فريدة تختلف عن المنافسين.

(ثالثاً): التخطيط الاستراتيجي حول مرحله الانحدار الذي يمر بها المنتج.



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

وهناك طريقتان اساسيتان لتحقيق الاجراءات الاستباقية في العمل هما :

✓ تقديم منتجات جديدة او قابليات تكنولوجية من قبل المنافسين وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة ان تؤسس ثقافة تنظيمية تحافظ على مستوى عالٍ من الاجراءات الاستباقية من خلال تقديم منتجات جديدة تجعلها في موقع تنافسي يبتعد كثيراً عن المنافسين (Dess et al,2007:459)

✓ البحث المستمر عن معروضات جديدة من المنتجات او الخدمات. والاجراءات الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية، لأنها تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة والتي تضع هوية لعلامة تجارية خاصة بها أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة .

ب- الابداع Innovation

أشار (النجار والعلبي، ٢٠٠٨ : ١٤) إلى أن الإبداع هو إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية وقد يكون هنا إبداعاً تكنولوجياً أو إبداعاً تسويقياً أوفي مجال التوزيع أو منتج جديد أو خدمة جديدة وقد يكون إبداعاً إدارياً ، وأوضحا (Barringer&Ireland,2008:19) إلى أن الإبداع هو عملية خلق بعض الأشياء الجديدة والتي تُعد مركزاً للعمليات الريادية ووصف كل من (Hill & Jones,2008:64) الإبداع الناجح يمكن أن يغير طبيعة المنافسة في الصناعة، ففي العقود الأخيرة كان أحد نتائج الإبداع المهمة هو تقليل الكلف الثابتة للنتائج وبذلك فقد تناقصت حواجز الدخول للسوق وهذا سمح للمنظمة والمشاريع الصغيرة والجديدة بالتنافس مع المنظمات الكبيرة الموجودة في السوق.

إن للإبداع منافعاً تنعكس في العديد من الخدمات والأسواق والأعمال يمكن الإشارة إليها بالآتي (Ernst,2006,4).

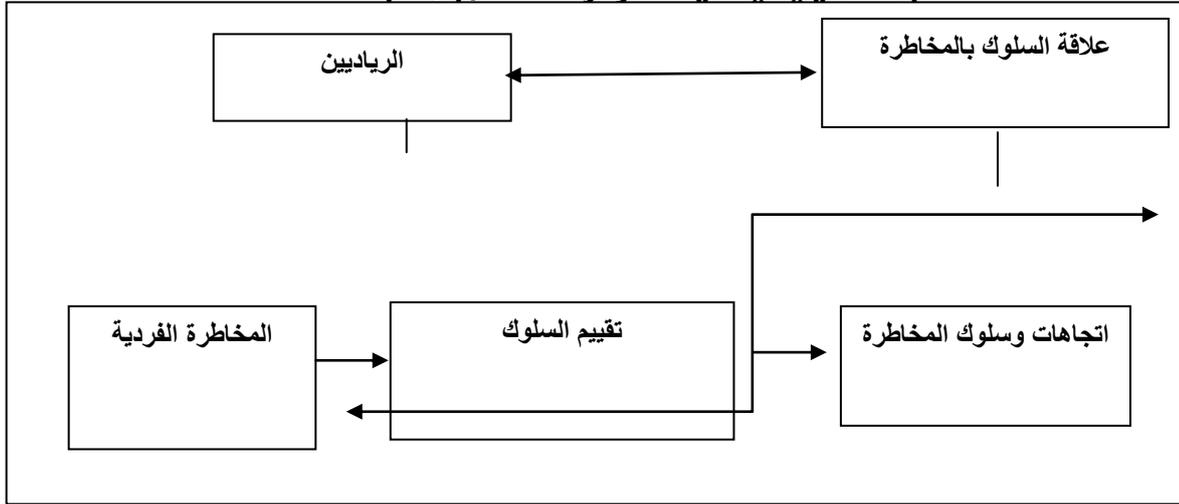
١. توليد Create تغيير Change وإنتاج تجاري ومتطور Improved and Commercialize Products وزيادة الخدمات وعمليات السوق.
٢. زيادة الإنتاجية Increase Productivity وزيادة الربحية Profitability، وكذلك زيادة الوظائف بأجور عالية High Wage JOBS، ونمو اقتصادي Economic Growth .
٣. تسريع الانتقال Accelerate transition من النمو الخام Raw Growth إلى نمو عادل ومستدام Equitable and Sustainable Growth من خلال تحويل وتحسين المؤسسات Transform and Upgrade وتطوير النماذج Developed Model.

ج- تبني المخاطرة Risk Taken

وبين كل من (Robert&Meier,2001:3) المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب أو المنتجات التي كانت تعمل عليها سابقاً، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة ، وقد حدد (Bostjan,2003:3) نموذجاً لتبني المخاطرة الريادية

متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد



شكل (٣)

Source: Bostjan, (٢٠٠٣) A. Risk Taking In Entrepreneurship translating the Individual Level Risk Aversion Into the organization Risk taking , Journal of Enterprising culture ,vol.1,no.1 ,p.7

د- حدة المنافسة competition intensity

أشار (Dess,etal,2007:431) إلى أن الحدة التنافسية بأنها عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فنقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المنظمة، فإن المغامرة التنافسية قد تجعل المنظمة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية، وتختلف الحدة المنافسة عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية . في محيطها التنافسي.

لاتأخذ المنظمات التمركز الجديد، لتكييف ذاتها للمنافسة الشديدة او لتصبح متأخرة في دخولها لاسواق نموها، لذاتحسب المنظمات تكاليف الفرص وتحاول استعمال استراتيجيات بديله للمحافظة والبقاء في المنافسة. فالمنظمات التي تقرر الحصول على الحصة من هذه الاسواق، تقرر سلوكيات التنافسية الشديدة من خلال عمل استراتيجيات تسويق، على سبيل المثال المنافسة بالسعر، زيادة الترويج، وتوحيد قنوات التوزيع او تقليد خدمات المنافسين (Aktan & Bulut, 2008:72).



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد المبحث الثالث / عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً : تشخيص واقع المتغير التفسيري أنظمة عمل الاداء العالي

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين)، إذ يشير الجدول (١) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات بخصوص متغير أنظمة عمل الاداء العالي، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.38) وهو حول الوسط المعياري البالغ (٣) وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.67)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- التوظيف الكفوء

يشير الجدول (١) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التوظيف الكفوء)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (التوظيف الكفوء) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.51)، وكان الانسجام ذو تشتت متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.67)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الاولى (تجميع المعلومات)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.61) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.23).

| جدول (١) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الرئيس (أنظمة عمل الاداء العالي) والمتغير الفرعي (التوظيف الكفوء) وفقرات المتغير | | | |
|--|---|---------------|-------------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| | أنظمة عمل الاداء العالي | 3.38 | 0.67 |
| | التوظيف الكفوء | 3.51 | 0.77 |
| ١ | تجمع المعلومات من مصادر متعددة (على سبيل المثال تقارير الاداء والزملاء والمؤسسين) لتقييم الاداء | 3.61 | 1.23 |
| ٢ | تستند الكلية الى معايير الموضوعية لتقييم اداء التدريسي | 3.47 | 1.06 |
| ٣ | تعتمد تقديرات تقييم الاداء التدريسي على القدرات المطلوبة فيهم | 3.53 | 1.03 |
| ٤ | يناقش المشرفون على الاداء الفردي لمؤسسيهم بصورة منتظمة | 3.39 | 1.13 |
| ٥ | يبلغ التدريسي عن نتائج تقييم الاداء الفردي بشكل منتظم | 3.50 | 1.23 |

٢- التدريب المعمق

يشير الجدول (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (التدريب المعمق)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (التدريب المعمق) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.03)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.91)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الاولى (الدورات التدريبية)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.36)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.11).

| جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (التدريب المعمق) وفقراته | | | |
|---|--------------------|------|----------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | Mean | Std. Deviation |



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

| 0.91 | 3.14 | التدريب المعمق | |
|------|------|--|---|
| 1.29 | 3.36 | تقيم الكلية دورات تدريبية لتعلم المهارات الجدية التي يحتاجها التدريسي لأداء وظائفه الحالية | ١ |
| 1.20 | 3.25 | تحرص الكلية على تطوير مهارات التدريسيين لأنجاز وظائف مستقبلية | ٢ |
| 1.17 | 2.81 | تعد الدورات التدريبية في الكلية كافية لتعزيز قدرات التدريسي على الترقية | ٣ |
| 1.23 | 3.28 | تطبق الكلية برامج التناوب الوظيفي لزيادة الخبرة العملية للتدريسي | ٤ |
| 1.11 | 3.03 | ممارسات وسياسات العمل المتعلقة بتطوير التدريسي لذاته وتحسين مهاراته تتناسب والخطوة الموضوعه لهذا الغرض | ٥ |

٣- تقييم الاداء

يشير الجدول (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تقييم الاداء)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (تقييم الاداء) حول الوسط المعيارى، إذ بلغ (3.50)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي نوعاً ما في الإجابة يؤكد الانحراف المعيارى العام البالغ (0.80)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الاولى (تجمع المعلومات)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابى له (3.69)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعيارى (0.75).

| جدول (٣) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمتغير الفرعى (تقييم الاداء) وفقراته | | | |
|---|---|------|----------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | Mean | Std. Deviation |
| | تقييم الاداء | 3.50 | 0.80 |
| ١ | تجمع المعلومات من مصادر متعددة (على سبيل المثال تقارير الاداء والزملاء والمؤسسين) لتقييم الاداء | 3.69 | 0.75 |
| ٢ | تستند الكلية الى معايير الموضوعية لتقييم اداء التدريسي | 3.67 | 0.93 |
| ٣ | تعتمد تقديرات تقييم الاداء التدريسي على القدرات المطلوبة فيهم | 3.53 | 1.13 |
| ٤ | يناقش المشرفون على الاداء الفردي لمؤسسيهم بصورة منتظمة | 3.42 | 1.02 |
| ٥ | يبلغ التدريسي عن نتائج تقييم الاداء الفردي بشكل منتظم | 3.19 | 1.26 |

٤- مشاركة العاملين

يشير الجدول (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (مشاركة العاملين)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعى الرابع (مشاركة العاملين) حول الوسط المعيارى، إذ بلغ (3.39)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي نوعاً ما في الإجابة يؤكد الانحراف المعيارى العام البالغ (0.79)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الرابعة (مستوى الاجور)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابى له (1.08)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعيارى (0.75).

| جدول (٤) الوسط الحسابى والانحراف المعيارى للمتغير الفرعى (مشاركة العاملين) وفقراته | | | |
|--|--|------|----------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | Mean | Std. Deviation |
| | مشاركة العاملين | 3.39 | 0.79 |
| ١ | تستند الكلية المكافآت والتعويضات الممنوحة للتدريسيين في ضوء ادائهم | 3.17 | 1.11 |
| ٢ | تتم مكافآت التدريسي نظراً لتعزيزهم | 3.42 | 1.23 |
| ٣ | يستلم التدريسي في الكلية المكافآت النقدية وغير النقدية من خلال | 3.33 | 1.29 |



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

| | | |
|------|------|---|
| | | جهدهم الكبير وافكارهم العلمية |
| 1.08 | 3.58 | ٤ يكون المستوى العام للاجور في الكلية عاملاً لجذب المواهب والاحتفاظ بهم بشكل فاعل |
| 0.84 | 3.44 | ٥ يستلم التدريسي مكافأته على اساس الاداء الجماعي كونهم فريق واحد |

ثانياً : تشخيص واقع المتغير الاستجابي ريادية الاعمال

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات بخصوص متغير ريادية الاعمال، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.59) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣) وقد بلغ الانحراف المعياري العام (0.52)، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

١- الاجراءات الاستباقية

يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الاجراءات الاستباقية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (الاجراءات الاستباقية) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.62)، وكان الانسجام ذو تشتت متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.64)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثالثة (الخدمات والاساليب الادارية الجديدة)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.78) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.10).

| ت | المتغيرات والفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--|---------------|-------------------|
| | ريادية الاعمال | 3.59 | 0.52 |
| | الاجراءات الاستباقية | 3.62 | 0.64 |
| ١ | تحرص الكلية على ادخال خدمات وتقنيات جديدة مقارنة بالكليات الاخرى | 3.64 | 1.20 |
| ٢ | قدرة كليتنا على النفاذ الى المجتمع وتوصيل خدماتها | 3.64 | 0.83 |
| ٣ | يقدم التدريسي خدمات جديدة او اساليب ادارية جديدة | 3.78 | 1.10 |
| ٤ | انجاز اعمال جديدة او ايجاد حلول استثنائية | 3.44 | 0.94 |
| ٥ | الرغبة في العمل بشكل مستقل لا يصال الرؤية | 3.61 | 1.02 |

٢- الابداع

يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الابداع)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني (الابداع) حول الوسط المعياري، إذ بلغ (3.37)، وكان الانسجام ذو تشتت عالي نوعاً ما في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.90)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الرابعة (تنمية الافكار)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.56)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.08).

| ت | المتغيرات والفقرات | Mean | Std. |
|---|--------------------|------|------|
|---|--------------------|------|------|



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

| Deviation | | | |
|-----------|------|---------|--|
| 0.90 | 3.37 | الابداع | |
| 1.15 | 3.14 | ١ | ترعى كليتنا الابداع والمبدعين من خلال اضافة خدمة او منفعة جديدة بين الحين والآخر |
| 1.06 | 3.19 | ٢ | تمتلك كليتنا اعمال ابداعية بشكل براءات اختراع ، ابتكار ، تطوير الاداء الريادي |
| 1.20 | 3.42 | ٣ | تنظم الكلية (اقسامها ، شعبها ، ووحداتها) وتعيد تنظيمها بما يخدم خلق المناخ الابداعي ورسم الصورة الافضل |
| 1.08 | 3.56 | ٤ | كليتنا متعددة بتنمية الافكار الجديدة من خلال اهتمامها بالافراد ذوي العقلية الريادية |
| 1.23 | 3.53 | ٥ | تحفز الكلية التدريسين على الابداع في حل المشكلات ومواجهة الازمات في العمل |

٣- تبني المخاطرة

يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (تبني المخاطرة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث (تبني المخاطرة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.56)، وكان الانسجام ذو تشتت متوسط ما في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.54)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الأولى (البحث عن الفرص)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.11)، وبشئت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.67).



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

| جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (تبني المخاطرة) وفقراته | | |
|--|--|----------------------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | Mean Std. Deviation |
| | تبني المخاطرة | 3.56 0.54 |
| ١ | يميل التدريسي نحو البحث عن الفرص الجديدة ذات المخاطر المنخفضة | 4.11 0.67 |
| ٢ | تعمل كليتنا بنظام العمل الذاتي دون الاشراف من الاعلى | 3.14 0.99 |
| ٣ | تبحث الكلية عن الافاق الجديدة في البيئة المحيطة بها | 3.64 0.87 |
| ٤ | تساهم الكلية بشكل كبير على مساندة التدريسيين في العمل على تحمل المخاطر | 3.47 1.16 |
| ٥ | تسمح الكلية بوجود مستوى مقبول من التحكم الذاتي وحرية التصرف للتدريسيين المتميزين | 3.42 0.97 |

٤- حدة المنافسة

يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (حدة المنافسة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الرابع (حدة المنافسة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.83)، وكان الانسجام ذو تشتت متوسط نوعاً ما في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.55)، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال خمسة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الثانية (العقلية الريادية)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.25)، وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.77).

| جدول (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (حدة المنافسة) وفقراته | | |
|---|---|----------------------------|
| ت | المتغيرات والفقرات | Mean Std. Deviation |
| | حدة المنافسة | 3.83 0.55 |
| ١ | تسهم التنافسية العالية في خلق مناخ مشجع على الابداع وتقديم الخدمات الافضل للمجتمع | 3.86 0.93 |
| ٢ | تملك كليتنا تدريسيين يتمتعون بالعقلية الريادية التي تمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة المعقدة | 4.25 0.77 |
| ٣ | تستند استراتيجيات الكلية التنافسية وفقاً لتوجهات الرؤية والرسالة المرسومة | 3.86 0.90 |
| ٤ | تعد حدة المنافسة المستخدمة في الكلية جزءاً مهماً ومساعداً في التطور التنظيمي | 4.03 0.65 |
| ٥ | تتيح لنا الكلية فرص متزايدة للمشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات التنافسية التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي | 3.14 1.22 |



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

المبحث الرابع / اختبار فرضيات البحث

وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغير المستجيب، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة على محورين هما اختبار فرضية الارتباط، والثاني اختبار فرضية التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

اولاً : تحليل فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى

اثرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين أنظمة عمل الاداء العالي (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) وبين ريادية الاعمال (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة) .
يوضح الجدول (٩) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أنظمة عمل الاداء العالي و ريادية الاعمال ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.57)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (4.0) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠.٠١). اما بخصوص المتغيرات الفرعية يبين الجدول (٩) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

١- وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التوظيف الكفوء وبين (الاجراءات الاستباقية) ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.45)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.0) ، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) ، في حين لم يحدث ارتباط معنوي ايجابي بين التوظيف الكفوء وبين كل من (الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (3.19، 2.57، 2.18) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.6، 1.5، 1.3) وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) .
٢- ظهر وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التدريب المعمق وبين كل من (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.519، **0.488، **0.354، *0.494) على التوالي وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (3.5، 3.3، 2.2، 3.3) على التوالي وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6)

٣- تشير معطيات الجدول (٩) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تقييم الاداء وبين كل من (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0.434، **0.531، **0.503، *0.434) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (2.8، 3.7، 3.4، 2.8) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.39) ، بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٠.٩٩).

٤- وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين مشاركة العاملين وبين كل من (الاجراءات الاستباقية، الابداع)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.334، *0.358)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (2.1، 2.2) ، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) ، في حين لم يحدث ارتباط معنوي ايجابي بين مشاركة العاملين وبين كل من (تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (216، 209) وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (1.3، 1.2) على التوالي، وهي أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.67) .



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

بالرجوع الى المعطيات السابقة في الفقرات الاربعة المذكورة، ومن ملاحظة الجدول (٩) ثبت أن انظمة عمل الاداء العالي أظهرت (١١) علاقة ارتباط معنوية من أصل (١٦) علاقة مع أبعاد ريادة الاعمال وبما يشكل نسبة (٦٩%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بين انظمة عمل الاداء العالي وبين ريادة الاعمال).

ثانياً : فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)

وضعت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثانية، ومنها تفرعت فرضيات فرعية، وهي كالآتي: (تؤثر انظمة عمل الاداء العالي في ريادة الاعمال ايجابياً ومعنوياً) ، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- يؤثر التوظيف الكفوء في ريادة الاعمال ايجابياً ومعنوياً
- يؤثر التدريب المعمق في ريادة الاعمال ايجابياً ومعنوياً
- يؤثر تقييم الاداء في ريادة الاعمال ايجابياً ومعنوياً
- يؤثر مشاركة العاملين في ريادة الاعمال ايجابياً ومعنوياً

وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (ريادية الاعمال) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (انظمة عمل الاداء العالي) والذي رُمز بالرمز (X)

جدول (١٠) تحليل تأثير أبعاد المتغير المتغير انظمة عمل الاداء العالي في ريادة الاعمال

| المتغير المستجيب | قيمة (P) مستوى المعنوية | قيمة (F) المحسوبة | (R ²) معامل التحديد | المتغير التفسيري وأبعاده |
|--------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|
| ريادية الاعمال (Y) | ٠.٠٠٠ | ٢٩.٥ | .٤٦ | انظمة عمل الاداء العالي X |
| | ٠.٠٠٠ | ١٨.١ | ٠.٥٩ | التوظيف الكفوء (x1) |
| | ٠.٠٠٠ | ٢٣.٥ | ٠.٤١ | التدريب المعمق (x2) |
| | ٠.٠٠٣ | ١٠.١ | ٠.٢٣ | تقييم الاداء (x3) |
| | ٠.٠٠١ | ١٣.٦ | ٠.٢٨ | مشاركة العاملين (x4) |

n = 36

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

$$٤.٠ = ٠.٠١$$

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة

$$٢.٦٨ = ٠.٠٥$$



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

يتضح في ضوء الجدول (١٠)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (29.5)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(انظمة عمل الاداء العالي) في المتغير الاستجابي (ريادية الاعمال)، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستعمل في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.46)، والذي يعني أن ما مقداره (0.46)، من التباين الحاصل في انظمة عمل ريادية الاعمال هو تباين مُفسّر بفعل الاداء العالي الذي دخل النموذج، وأن (٠.٥٤) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (١٠) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠.٠٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لانظمة عمل الاداء العالي في لريادية الاعمال.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (يؤثر انظمة عمل الاداء العالي ايجابياً ومعنوياً في ريادية الاعمال).

اما بخصوص الفرضيات الفرعية فقد جرى تحليلها من خلال الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (ريادية الاعمال) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1).

يتضح في ضوء جدول (١٠) أن قيمة (f) المحسوبة والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (١٨.١، ٢٣.٥، ١٠.١، ١٣.٦) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) في المتغير المستجيب ريادية الاعمال.

وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.59) بالنسبة للتوظيف الفاعل (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.59) من التباين الحاصل في ريادية الاعمال (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التوظيف الكفوء (X1) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.41) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.41) بالنسبة للتدريب الشامل (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.41) من التباين الحاصل في انظمة عمل ريادية الاعمال (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التدريب المعمق (X2) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.59) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.23) بالنسبة لتقييم الاداء (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.23) من التباين الحاصل في ريادية الاعمال (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير تقييم الاداء (X3) الذي دخل الأنموذج. وأن (0.77) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وكذلك وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.28) بالنسبة لمشاركة العاملين (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في ريادية الاعمال (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير مشاركة العاملين (X4) الذي دخل الأنموذج. وأن (0.72) هو تباين مُفسّر من عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.

كما أشار الجدول (١٠) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠.٠٠) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير لـ(التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) في ريادية الاعمال. ومن خلال الاختبارات الأنفة الذكر، نستدل أن الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية قد تحققت والتي مفادها:

- يؤثر التوظيف الكفوء في ريادة الاعمال
- يؤثر التدريب المعمق في ريادية الاعمال
- يؤثر تقييم الاداء في ريادية الاعمال
- يؤثر مشاركة العاملين في ريادية الاعمال

المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

أولاً : الاستنتاجات بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

- من خلال النتائج الواردة في البحث يمكن عرض الاستنتاجات الآتية :
١. ظهر ان التدريسيين في الكلية المبحوثة قد عززوا بين التوظيف الكفوء في تعزيز الاجراءات الاستباقية.
 ٢. لم يجري تعزيز التوظيف الكفوء من قبل التدريسيين الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى العينة وتفعيله في تعزيز (الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة) .
 ٣. عزز تقييم الاداء الذي اجري على التدريسيين في الكلية عينة من الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة .
 ٤. ظهر إن التدريسيين في الكلية المبحوثة قد فعلوا بين تقييم الاداء في تعزيز (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة).
 ٥. تبين إن التدريسيين في الكلية المبحوثة قد فعلوا بين تقييم الاداء في تعزيز (الاجراءات الاستباقية، الابداع).
 ٦. لم يجري تعزيز مشاركة العاملين من قبل التدريسيين الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى المنظمة وتفعيله في تعزيز (تبني المخاطرة، حدة المنافسة) .
 ٧. تبين ان التغيير الايجابي الذي حصل في ريادة الاعمال قد أحدث تغيير فعلي في انظمة عمل الاداء العالي.
 ٨. نالت نظم عمل الاداء العالي قبول مرتفع بين الممارسين والاكاديميين كونها اداة لتحسين الاداء التنظيمي من خلال زيادة رضا العاملين وتقليل دوران العمل والتغيب والاجهاد الوظيفي .
 ٩. تمثل انظمة عمل الاداء العالي اداة لتصميم عمل ناجح يتضمن مواصفات جوهرية للتوظيف الناجحة ، مثل المشاركة والتمكين والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الجماعي ، والمكافآت المرتبطة بالاداء والتي تقود كلها بالنتيجة بزيادة انتاجية المنظمة وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها .
 ١٠. تشجع ريادة الاعمال باستمرار عملية البحث والتطوير لإيجاد كل ما هو جديد في التكنولوجيا والأفكار والإبداعات .

ثانياً : التوصيات

- استثمرت الاستنتاجات المستعرضة انفاً في صياغة توصيات البحث وكالاتي :
١. ينبغي على المدراء في العينة المبحوثة في تفعيل دور التوظيف الكفوء في تعزيز (الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة) والاستفادة من مستوى أهميتها الكبيرة التي ظهرت في إجابات العينة المبحوثة.
 ٢. استثمار التقدم الفاعل الحاصل بين التدريب المعمق وتقييم الاداء في تعزيز (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة)
 ٣. التأكيد على تفعيل مشاركة العاملين من قبل التدريسيين الذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى المنظمة وتفعيله في (تبني المخاطرة، حدة المنافسة)
 ٤. تأكيد المدراء على استعمال (الاجراءات الاستباقية والابداع وتبني المخاطرة وحدة المنافسة) الذي أحدث تغيير ايجابي في انظمة عمل الاداء العالي.
 ٥. استثمار وتأكيد دور ريادة الاعمال في الكلية المبحوثة وايضاها كي تساعد التدريسيين في اتخاذ مايلزم من اجراءات تنظيمية تؤدي الى توليد مبادرات ابداعية جديدة في ميدان الخدمة الجامعية ومواجهة قاعدة المنافسة فيها .

٦. تشجيع التدريسيين على طرح الافكار الابداعية الجديدة وضرورة اعتماد انظمة العمل عالي الاداء للتدريسيين وخاصة لذوي الافكار المبدعة ، بوصفهم وقود الكلية الذي لا ينضب والذي يقود الى التطوير والنجاح .

٧. بذل المزيد من الجهود العلمية في البحث والدراسة في أدبيات ريادة الاعمال من قبل الاكاديمين والباحثين سواء كانوا على مستوى الوزارة أو الجامعات أو الجهات ذات العلاقة، وذلك من أجل



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحرث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

- 12-Brown, Eric D. (2006), "Implementing a High Performance Work system", Aligning Technology, Strategy, people & projects. <http://ericbrown.com> copy right 2006-2007-Eric D.Brown.
- 13-Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing human Resources ", 12th ed., South-Western college Publishing.
- 14-Bostjan ,E (2003) "A. Risk Taking In Entrepreneurship translating the Individual Level Risk Aversion Into the organization Risk taking", Journal of Enterprising culture,vol.1,no.1 ,p.7
- 15-Bora & Bulut, Cagri: (2008) "financial performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emergin Marketing : A Case of Turkey", European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, pp.69-79.
- 16-Cascio, W. (2006)."Managing human resources : productivity, quality of work life, profits "Seventh edition Mcgraw. Hall, International edition.
- 17-Carpenter .Mason A., Sunders. Gerard .Wm,(٢٠٠٩)" strategic management, dynamic perspective concepts" 2ed prentice-Hill.
- 18-Chan, C. W. Kevin, Chen, Zhihong , John Wei, K.C.: (2010) "Disclosure ,Corporate Governance, and the Cost of Equity Capital in Emerging Markets", Hong Kong University of Science & Technology
- 19-Covin, J.G. and Slevin, b.p.(1991), " A Conceptual Model of entrepreneur Ship as firm behavior", Entrepreneur Ship Theory and practice, Vol. 16 No.1, pp. 7-26.
- 20-Dess, Gregory G., lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. (2007). Strategic management : Creating Competitive Advantage , Mc Grow-Hill, Barded. New York.
- 21-Denisim, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources management " Houghton Mifflin Company, New York.
- 22-Denison Consulting. (2007) "Latest study from Denison Consulting determines that companies with the High performance cultures deliver better business results" press release. Int. www.denisonculture.com.pdf
- 23-Ernst, Dieter (2006),Knowledge in Global World Economy, East West Center, Honoulu, IBM,, Tsingua Study on Innovation in China, P15
- 24-Gihell, Jody Hoffer and Seidner, rob and Wimbush, Julian, (2010), " A Relation Model of how high – performance work systems work", Organization Science, vol. 21,No. 2, March- April, pp. 490-506.



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

- 25-Harvey. Don, & Donald R. Brown (٢٠٠٠) "An Experiential Approach to Organization Development", 6ed, Edition Prentice Hall New Jersey, USA.
- 26-Hafer R.W, (2013) "Entrepreneurship and state economic growth" "Journal of Entrepreneurship and Public Policy", Vol. 2 No. 1. pp. 67-79 .
- 27-Histrich .Robert .D & peters, Michael, (٢٠٠٥) "entrepreneurship" , 6ed , McGraw-Hill.
- 28-Hill , Charles W.L & jones, Gareth R (2008) "Strategic Management An Integrated Approach", 8ed, Houghton Mifflin Company, Boston Company New York
- 29-Hitt ,M,A , & Chaffey Betlis, R.A, (٢٠٠٠) "The New Competitive Land Scape .Strategic Management Journal", 3ed, South Western College Publishing.
- 30-kuvaas, Bard, (2011), "the interactive role of performance appraisal reactions and regular feed back", Journal of Managerial Psychology, Vol.26 No. 2, pp. 123-137, Emerald Group publishing limited.
- 31-Lawler, Edward, (1987), "High Involvement management", Jossey-Bass publishers, 22, pp.426-435.
- 32-Lussier ,Robert N. (2008) "Management Fundamentals: Concepts ,Application ,Skill, Development", south-Western, Mason, USA.
- 33-Liu , Yang , Zheng Li, (2011), " Entrepreneurship education and employment performance An empirical study in Chinese university" Journal of Chinese Entrepreneurship , Vol. 3 No. 3, pp. 195-20.
- 34-Noe R. A., Hollenbeck J.R., Gerhand B & Patrick M.R., (1994): Human resources management : Gaining Competitive advantage Illinois : Richard D. Irwin
- 35-Ndubisi Nelson Oly, Iftikhar Khurram. (2012) "Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises ", Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship Vol. 14 No. 2, pp. 214-236.
- 36-Robert, M. & Meier, R., (2001), Sex Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs. Journal of Small Business Management. Vol. 26(1).
- 37-Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992). " Integrated manufacturing and human resources management : a human capital perspective", Academy of management Journal, 35:3,467-504.
- 38-Waren, C. (2005) "The History of Management Thought" 5th ed. John Wiley and sons, Inc
- 39-Wickrama Single, Vathsala & Gamage Anuradha, (2012), "High Involvement Work Practices, Quality results and the role of HR function" An exploratory study of manufacturing firms in Srilanka", Vol. 23, No. 5



متطلبات منظومة عمل الاداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي /

بحث تحليلي في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

Requirements of High Performance Work Systems in Achieving the Entrepreneurship in University Field – Analytic Research in College of Business Administration/ University of Baghdad

Abstract

The resources-based introduction in the study of business organizations is increasingly dealing in the study of the human capacities and the best ways to develop them and changing the resources of the organization to be essential and competent to face the business challenges. Today's organizations need crucial practices to face those challenges and the influences of those practices which take into consideration the importance of developing the entrepreneurship inside the organization. Those practices are called "High Performance Work Systems" which is denoted by "HPWS" and defined as the practices of human resources management which help in acquiring functional outcomes whether on individual level or organization level and then to achieve the objectives; thus, this research aims to identify the role of high performance work systems in achieving the entrepreneurship of the faculty members in the College of administration and economics of the University of Baghdad, so to achieve this objective, the researcher through theoretical administrative thought and relevant research and studies arrive at build hypotheses explain the relationship among the variables studied, where the research depended on studying high-performance work systems as independent variables divided into four important dimensions (Selective Staffing, comprehensive training, Performance Appraisal, Employees Participation) in addition to four dimensions represent the dependent variables for entrepreneurship (proactive actions, innovation, risk-taking, competition intensity) , on the other hand the sample has consisted of 36 lecturer in the College of administration and Economics and Research sample is distributed after verification of external sincerity and its stability according to Cronbachs alpha was of 0.87, the data were analyzed using spss and the results showed agreement of all members of research sample on the importance of high performance work systems to measure entrepreneurship, in the light of the results of research we concluded necessity of interest research sample in high performance work systems because They lead to improving entrepreneurship through its knowledge about the form of work , as a result achieve a competitive advantage for the organization.

Key words/ high-performance work systems, efficient Staffing, comprehensive training, Performance Appraisal, Employees Participation, entrepreneurship, proactive actions, innovation, risk-taking, competition intensity.