



Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية / دراسة حالة في شركة ديالى العامة

أ.د غني دحام الزبيدي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

Ghani_zubadi@yahoo.com

الباحث/ هالة تركي ناجي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

halaalmaialy@yahoo.com

Received:5/7/2020

Accepted :19/8/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



مستخلص البحث:

يهدف البحث بتكوين فلسفة نظرية وتصورات واضحة حول الريادة الاستراتيجية من خلال العلاقة بين الممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي الأساس في خلق تلك الريادة ونظم العمل عالية الاداء كأداة مساندة في تحقيقها وفقاً لطروحات (Hitt et al,2011)، في محاولة لتعميم الفلسفة النظرية وطرح كيفية تطبيقها ضمن البيئة العراقية، وعلى هذا الأساس انطلقت مشكلة البحث الحالي لسد الفجوة المعرفية بين الطروحات السابقة وإمكانية تطبيقها، هادفاً على التعرف على مبادرات إدارة الاحتواء العالي وإمكانية نظم العمل عالية الاداء وتأثيرهما في تعزيز الريادة الاستراتيجية. اعتمد البحث المسح التحليلي لـ(69) مديراً في شركة ديالى العامة للتأكد من توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي ونظم العمل عالية الاداء بالإضافة الى الريادة الاستراتيجية فيها باستخدام الوسائل الاحصائية، وبالاعتماد على ذلك كونت مجموعة من النتائج أهمها تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية من خلال نظم العمل عالية الاداء وبهذا نوصي بإدخال ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز برامجها في شركة ديالى العامة والاستفادة من برامج نظم العمل عالية الاداء للوصول الى شركة قادرة على اكتشاف الفرص بالوقت المناسب.

المصطلحات الرئيسية للبحث / إدارة الاحتواء العالي، أنظمة العمل عالية الاداء، الريادة الاستراتيجية.

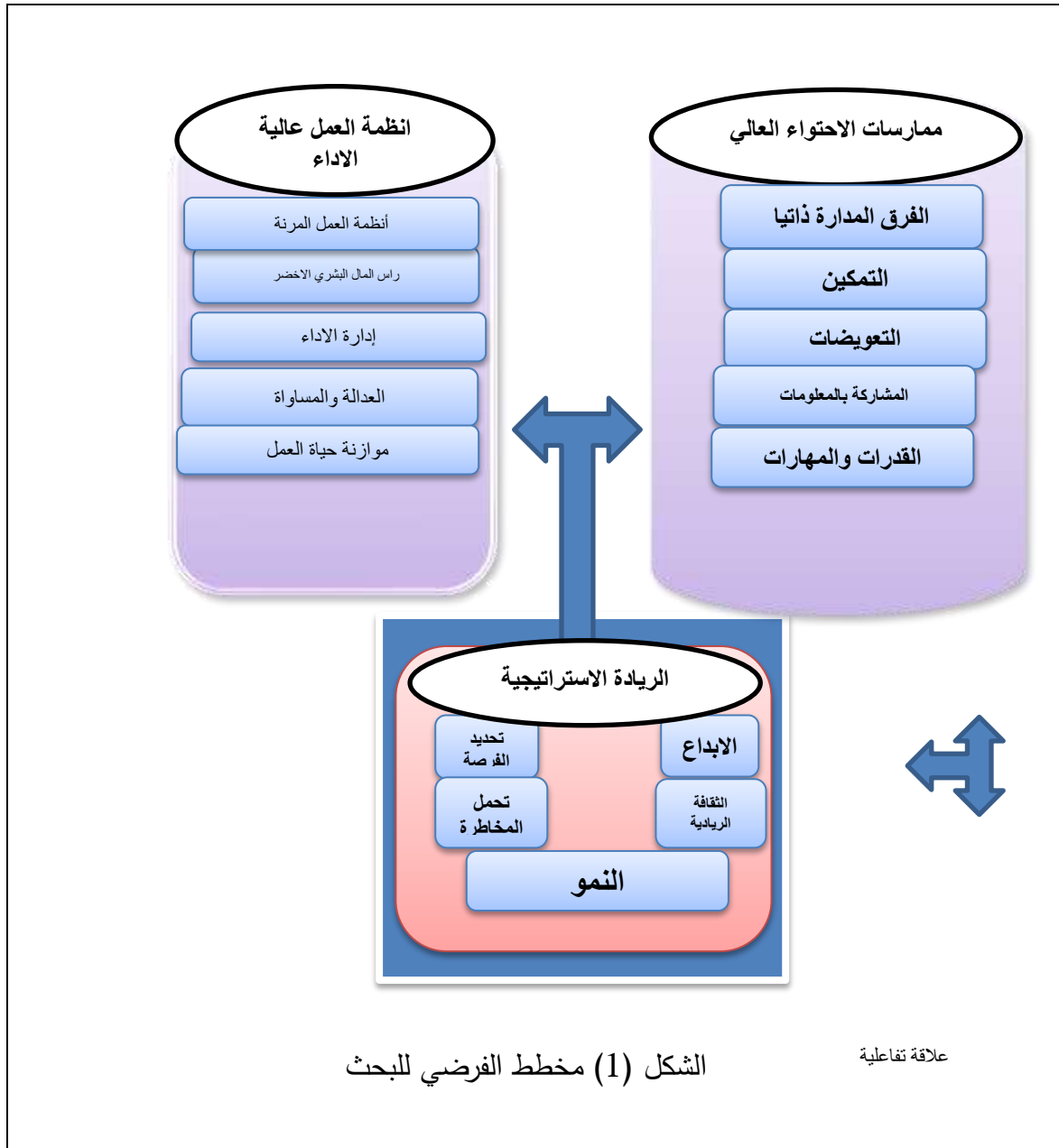
• بحث مستل من أطروحة دكتوراه

المقدمة

زاد احتياج المنظمات للموارد البشرية الماهرة والمتحمسة التي توفر السرعة والمرونة والموانمة لمتطلبات السوق الجديدة وتعد ذات أهمية الاستراتيجية بالنسبة لقضايا الموارد البشرية في وقت فيه المصادر التقليدية للميزة التنافسية (الجودة ، التكنولوجيا ، وفورات الحجم ، وما إلى ذلك) أصبحت أسهل للتقليد، وفي حين أن أسواق المصادر الأخرى للميزة التنافسية تصبح أكثر فاعلية، ويبقى دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي بتوفير قنوات الاتصال وبناء فرق العمل وبرامج التعويض والتشارك بالمعلومات من أجل استئثاره وخلق ريادة استراتيجية وإطلاق الإبداع، وهنا تتبين المشكلة الأساس للبحث من خلال ما يمكن ان توفره نظم العمل عالية الأداء باعتباره المتغير /التفاعلي ومن خلال الأبعاد المختلفة والمتضمنة أنظمة العمل المرنة ونظام المساواة وجود حياة العمل وما تمتلكه من إمكانيات تعزز الريادة الاستراتيجية وتدعم نجاح الاعمال والإبداع من خلال رفع مواهب وقدرات المورد البشري ، وكذلك اسهامات تلك الأنظمة و اثرها على الموقع التنافسي للمنظمة ومدى الاستفادة منها في صنع القرار على كلا المستويين الاستراتيجي والتشغيلي وبالتالي اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت في ذات الوقت، افكار جديدة تتحدث عن كيفية التكيف والتوافق مع البيئة الديناميكية المتسارعة في التغيير وسعي المنظمات وصراعها تجاه النجاح والبقاء في نطاق التكيف مع البيئات الدينامية والمتسارعة التغيير من المنظمات الساعية الى النجاح او البقاء على اقل تقدير، ومن ضمنها فكرة (AFSAR , 2010) ، إذ قدم الكاتب اسهاما كبيرا حول بيان الهدف الأساسي من أنظمة العمل عالية الأداء وهو احتواء العاملين وتمكينهم من ممارسة صنع القرار، مما يؤدي إلى المرونة والابتكار والتحسين وتبادل المهارات، من خلال تيسير وتسهيل تطوير أنظمة عمل عالية الأداء ، والتي تساعد المنظمات على تحسين أسلوب الحياة بشكل مستمر، وكذلك اسهامات (Wood & Menezes, 2011) إذ بين الكاتبان كيف أن الأبعاد الأربعة لأنظمة العمل عالية الأداء - الوظائف المخصصة، وإدارة الاحتواء العالي، وصوت الموظفين ، والاحتواء الاقتصادي - قد يكون لها آثار إيجابية على رفاهية الموظف، ولقد اختبرا الارتباط بين هذه الأبعاد وبين الأبعاد الثلاثة للرفاهية المرتبطة بالوظيفة - الرضا الوظيفي والتوتر - الرضا - باستخدام مجموعة بيانات شاملة لأماكن العمل البريطانية، ويتعاطم الجدل بشأن متغيرات البحث المتمثلة بشأن العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي ونظم العمل عالية الأداء، إذ اكدت بعض الطروحات الفكرية تأثير نظام العمل العالي الأداء على الأداء التنظيمي والفردى ، حيث يُعتبر الرضا عن العمل والرضا والحماس والتحفيز والتعويضات من الآليات المهمة والمشاركة التي تربط بين منظومة العمل عالية الأداء واحتواء العاملين ((Wright and Gardner, 2003) (Becker & Huselid, 1998).)، تبرز المشكلة الأساسية في كيفية الفهم الفعال للمتغيرات الأساس للبحث وتطبيقها في شركة ديالى العامة وتحقيق النمو والإبداع في أعمالها وصولاً للريادة الاستراتيجية، لذا تمثلت المشكلة الجوهرية للبحث بالتساؤل التالي: (ما الدور التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء في التأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية؟).

و تظهر أهمية البحث من خلال استنباط المضامين الخاصة بممارسات او مبادرات إدارة الاحتواء العالي وتطبيقها من أجل تعزيز الريادة الاستراتيجية، وعرض ووصف بعض النماذج الخاصة بتلك الممارسات ونظم العمل عالية الأداء وتطبيقاتها ليكون دليل يسهل عمل منظمات الاعمال وصولاً للأداء المتميز ويهدف البحث الى ترسيخ الوعي الأكاديمي بأهداف منظومة العمل عالية الأداء في الشركات الصناعية ودوره في تحسين أداء المنظمات وتطويرها وبنائها، وبيان ما تتمتع به الشركة العراقية من أنظمة العمل عالية الأداء، بالتوازي مع إمكانياتها من إمكانيات والالتزام العالي وتمكين العاملين.

اما تصميم النموذج فيبين الشكل (1) تصميم النموذج الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث والية عملها:



وتبرز فرضية البحث الأساس من خلال ابعاد انظمة العمل العالية الاداء التي تعدل العلاقة بين أبعاد ممارسات الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية بمعنوية ذات دلالة إحصائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث والاستفادة من الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث، وقد تضمنت هذه الاستبانة محورين أساسيين: الاول: متضمنا البيانات الشخصية (الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة) ، الثاني: متضمنا الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة الاحتواء العالي، نظم العمل عالية الاداء، الريادة الاستراتيجية)، وشملت (30) فقرة تم صياغتها وفق لمقياس (Likert) خماسي الاستجابة وللمتغيرات كافة، ويتراوح مدى المقياس بين (1- 5) ، ليمثل (5) مستوى الاتفاق التام، اما (1) فيمثل مستوى عدم الاتفاق التام، وكان مجتمع البحث وعينته من شركة ديالى العامة كونها تمتلك مورد بشري يتمتع بالقدرات والمهارات الكبيرة، خصوصا ان مدرء الشركة وكبارها يمتلكون خبرات معرفية عالية، وتمتع القطاع الصناعي

بشكل عام وشركة ديالى العامة بشكل خاص بمرونة وحرية في التعامل مع القطاعات الاقتصادية الأخرى ، خصوصا في الوقت الحالي تعاني البيئة العراقية من النقص الكبير بالهوض بالصناعة الوطنية والاعتماد شبه الكلي على المنتجات او الصناعات المستوردة . وبتطبيق المعادلة فإن الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة لأغراض اختبار الفرضيات هو (58) مشاهدة على أقل تقدير ($N > 58$) وتم اختيار 69 مديرا وهو ما يفوق الحد الأدنى من حجم العينة.

مراجعة الأدبيات

أولاً: إدارة الاحتواء العالي (High-Involvement management) / اعتقد Lawler أن هناك علاقة لممارسات الاحتواء العالي بجميع المنظمات لأنها تواجه منافسة شديدة ولتأكد، وتتضمن (HIM) مدخلا أكثر تعاوناً بين الإدارة والعاملين أو ممثليهم التي تطورت على أساس المواصفات الوظيفية وأنظمة الدفع القائمة على هياكل العمل أو العمل على اساس الوحدة الواحدة، وأسواق احتكار المنتجات (Wood & Bryson, 2008:3) فالولايات المتحدة كانت من الأوائل التي تبنت HIM، ورأى بعض المدربين أن HIM هي استراتيجية لتقييد العمل النقابي وفق رأي Walton بينما Lawler عبر بأن المشاركة النقابية في HIM يمكن أن تكون مفيدة لتطبيقه (Lawler et al, 1995:124)، بينما ذهب (Osterman & Kochan) إلى أبعد من ذلك متصورين أنه من خلال هذه الأنشطة والتفاهم المتبادل الكبير الذي تولده قد تكون المكاسب الإيجابية من (HIM) أكبر عندما تشارك النقابات في تقديمها وتشغيلها (Kochan & Osterman, 1994:44)، وهنا أشار (Wood & Bryson, 2008:4) الى ان أن المنظمات التي تبنت (HIM) ستحقق أداء متفوقاً مقارنة بتلك التي استمرت في الأساليب التقليدية، إذ أتاحت ممارسات ادارة الاحتواء العالي للإدارات مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة مع توفير الفرص للعاملين للحصول على مكافآت وأمان أكبر فضلاً عن المزايا الجوهرية كالرضا، ان منهج إدارة الاحتواء العالي يمكن المديرين من مواجهة المنافسة الشديدة والمتزايدة بشكل مستمر وتقديم العديد من الفرص للعاملين والتي تتعلق بالأمن الوظيفي، لذا يتوجب تعزيزها وتطوير مصادرها، إذ أصبح معالجة مشكلة الامن الوظيفي متغيراً حرجاً في بناءها خصوصاً مع ترابطها برأس المال البشري Human Capital بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي الى تطوير القابليات الديناميكية ، كما اكدت دراسة (Gollan,2005) بأن إدارة الاحتواء العالي تساهم بشكل مباشر في ادامة المورد البشري من خلال حيازتها على الميزة التنافسية المستدامة.

وإشار، (Vera 2001:16-17) نقلاً عن (Cotton,1993) في كتابه (Employ Involvement) الى خمسة أنواع أساسية من الاحتواء العالي:

1. **الاحتواء الرسمي وغير الرسمي:** ويشير الاحتواء الرسمي الى نظام من القواعد مفروضة على المنظمة او ممنوحة لها، بينما يشير الاحتواء العالي غير الرسمي الى إجماع ينشأ بطريقة عرضية على سبيل المثال سيكون برنامج مشاركة الأرباح شكلاً رسمياً للاحتواء وعندما يسمح المشرف للعاملين باتخاذ قرارات بشأن كيفية القيام بعملهم حول مشاركة الأرباح يكون ذلك مثلاً على الاحتواء غير الرسمي.
2. **الاحتواء المباشر وغير المباشر:** إذ يشير الاحتواء المباشر الى احتواء شخصي بين اعضاء الفريق وهذا عادة ما يكون احتواء ومشاركة وجهاً لوجه، ويمكن أن يكون للعاملين تأثير فوري وشخصي، اما الاحتواء غير المباشر فانه يتضمن شخص معين ممثلاً عن الفرد نفسه اي يتم الاحتواء الممثل عوضاً عن الفرد نفسه.
3. **الوصول إلى القرار:** إذ يشير مستوى الوصول إلى مقدار التأثير الذي يمكن أن يمارسه أعضاء المنظمة عند اتخاذ القرار، وقد استخدم الباحثون سلسلة متواصلة من الوصول وهي اولاً: لا يتم تقديم معلومات للعاملين حول القرار، ثانياً: يتم إعلام العاملين بالتقدم، ثالثاً: يمكن للعاملين إبداء آرائهم حول قرار الذي يتم اتخاذه، رابعاً: تؤخذ آراء الفرد في الاعتبار، خامساً: يمكن للعاملين تقديم نقضاً سلبياً أو إيجابياً للقرار، وسادساً: القرار في أيدي العاملين.
4. **محتوى القرار:** من حيث الأهمية والتعقيد، على الرغم من أن معظم برامج إشراك العاملين تركز على القضايا والقرار المتصل مباشرة بعمل الفرد فإن هذا ليس هو الحال دائماً فعلى سبيل المثال يمكن أن تركز برامج مشاركة الأرباح على التحسينات العامة في الإنتاجية.
5. **النطاق الاجتماعي:** ويشير بعد النطاق الاجتماعي إلى من الذي سيتم احتوائهم: هل يحتوي الجميع ام فقط مستوى معين من العاملين في موقع محدد أو أقسام معينة! أم ماذا؟ ويمكن أن يشير هذا البعد أيضاً إلى ما إذا كان الاحتواء على مستوى فردي أو مستوى مجموعة: هل يتم اعتبار العاملين كجزء من المجموعة (فرد العمل المدارة ذاتيا أو كأفراد) ؟

وفي ضوء ما سبق أصبحت منظمات اليوم أكثر الحاحاً وحاجة إلى تطوير رأسمالها البشري للحصول إلى أعلى مستويات من الأداء والذي يمكنها من البقاء والنمو، وهذا الأمر دفع الكثير من المنظمات إلى إدارة الاهتمام تجاه تدريب وتطوير العاملين وتمكينهم وإشراكهم في تحقيق الأهداف من خلا تطبيقهم لممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تعد إشراك العاملين وعملهم في فريق واحد بشكل متناغم هي مطلب أساس، ويتكون الاحتواء العالي من البعدين الأساسيين التاليين:

1- **فرق العمل المدارة ذاتياً SELF-MANAGED TEAMS**: تربط إدارة الاحتواء العالي بين إشراك الأفراد العاملين واحتوائهم من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتياً والتي تخلق تعاوناً أكثر وكذلك اتصالات أفضل بين الأقسام، مع تسجيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار، نتيجة لذلك فإن العمال حددوا ان الزيادة في التخصص والدعم العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي في إنتاج معدلات غياب أقل (Gollan,2010:281).

2- **التمكين Empowerment**: التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة (Daft,1992:502)، وهي العملية التي يقوم بها المدراء وبواسطتها يتم مساعدة الأفراد العاملين على كسب واستخدام المهارات وكذلك السلطة الممنوحة والتي يحتاجونها من أجل اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم وهي ثقافة المنظمات المتعلمة للتعليم المستمر (Hellriegel et al.,1999:431).

3- **التعويضات Compensation**: وهي مجموعة مكافآت توفرها المنظمات للأفراد مقابل رغبتهم في أداء أعمال ومهام مختلفة في المنظمة. والتعويضات تشمل على عناصر مختلفة مثل الراتب الأساسي (الراتب الاصلي) والحوافز والعلاوات والأعانات المالية ومكافآت أخرى. وتؤدي التعويضات أيضاً إلى خدمة غرض دافعي (متعلق بالدوافع)، أي ان الأفراد يجب ان يعتقدوا ان جهودهم واسهاماتهم في المنظمة تحظى بالاعتراف والمكافأة (Denisi&Griffin, 2001: 325).

4- **التشارك بالمعلومات Share information**: تعني بيان الكيفية التشارك ونقل المعلومات المهمة حول كمية وجودة مخرجات وحدة العمل وتكاليفها وعائداتها وربحياتها وردود أفعال الزبائن، والتحدي الكبير للمدراء الذين يطورون نظام المعلومات الذي يزود العاملين بالبيانات الآنية والملائمة لعملية عملهم الخاصة وكلما كان المدراء شفافين أكثر في عمليات المنظمة كلما كانت مساهمة العاملين فاعلة أكثر في نجاح المنظمة، والشفافية هي مهمة لأنها تساعد بشكل كبير الأفراد العاملين على رؤية الترابط بين أعمالهم وأداء المنظمة موسعين بذلك الجانب الإدراكي للمشاركة بالمعلومات (Konrap,2006:2).

5- **القدرات والمهارات the abilities and the skills**: القدرات هي تلك الخصائص التي تسمح للمنظمة بالراحة والتكيف مع البيئات الخارجية المتغيرة (Muldoon et al, 2017 :6)، في حين أوضح بأن القدرات هي موارد فريدة يمكن أن تنشرها المنظمة والتي يصعب تقليدها واستبدالها وتكون لها قيمة ونادرة (Zaidi & Othman, 2012: 367).

ثانياً: نظم عمل عالية الأداء (مدخل فلسفي) High Performance Work (HPWS)

System

على الرغم من أن مفهوم نظم العمل عالية الأداء لم يتم تعريفه بشكل ثابت ودقيق في الفكر الإداري، فقد تم استخدامه عموماً لوصف نظام ممارسات التوظيف هذه إلى تحقيق هدف شامل يتمثل في جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية من خلال إيجاد توافق بين المعرفة والمهارات وقدرات الشخص والمهام والواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة (Patel et al,2013:1421)، لذلك فإنظمة العمل عالية الأداء تلقت اهتمام كبير في أدب إدارة الموارد البشرية (HRM)، إذ تشمل HPWS برامج جودة حياة العمل (QWL)، وبرامج اقتراحات العاملين وإشراكهم، والعمل القائم على الفريق، والتعويض، وغيرها من البرامج والممارسات المماثلة، عندما يتم تجميع هذه الممارسات والبرامج معاً بطريقة متماسكة، بحيث تكون متكاملة يُشار إليها باسم HPWS (Pichler,2014:693-694)، ولكي تصبح الموارد البشرية شريكا استراتيجيا ناجحا ولتنفيذ مبادئ نظام العمل العالي الأداء بفاعلية، يجب على مديري الموارد البشرية افتراض هذا الدور وتطوير نظام الموارد البشرية على أساس مساهمته في تنفيذ الاستراتيجية بفاعلية، هذا المدخل أو التوجه الجديد هو من أهم التغييرات الضرورية المؤثرة في قدرات المورد البشري (Afsar,2010:303)، وأهم بعدين لأنظمة العمل عالية الأداء:

1. أنظمة العمل المرنة **Flexible work systems**: أنظمة العمل المرنة هي امتلاك المنظمة لعاملين يمتلكون القدرة العالية والمهارات المتعددة وقادرين على مواجهة ظروف المتغيرة سواء في الآلات والمعدات أو أماكن العمل نفسها أو البيئة الخارجية لذا يستدعي من المنظمة ان تدرب هؤلاء العاملين وتحافظ عليهم وتمييزهم لانجاز اكثر من وظيفة وبأوقات عمل مختلفة واستخدام مكان ذات أغراض متعددة (Fareed et al,2016:514)

2- رأس المال البشري الأخضر **Green human capital**: التركيز الرئيسي لهذا المفهوم هو انعكاس الاتجاه الاخضر كنظام بيئي في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال حدد (Oyewale, 2019:17) على أنها مجموعة من الأنظمة والسياسات وكذلك الممارسات التي تجعل موظفي المنظمة اصدقاء للبيئة لصالح الفرد والمجتمع والبيئة الطبيعية والأعمال.

1- إدارة الأداء **Performance Management**: يعد تقييم أداء العاملين ممارسة إدارية طويلة الأمد، إذ غالباً ما يتم استخدام مصطلحي إدارة الأداء وتقييم الأداء على نحو متبادل، ومع ذلك يُفهم التقييم عمومًا على أنه مفهوم ضيق، فتقييم الأداء هو ذلك الجزء من عملية إدارة الأداء التي يتم فيها تقييم مساهمة الفرد العامل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وتتيح ملاحظات الأداء للعاملين معرفة مستوى أدائهم الجيد فيما يتعلق بمعايير المنظمة وفيما يتعلق بأداء الآخرين (Rondeau,2018:197)

2- موازنة حياة العمل **Work-Life balance**: وتسمى أيضا بمرونة العمل (**Workplace Flexibility**)، إذ يعمل هذا على خلق بيئات عمل مشجعة وصحية والمحافظة عليها، مما يسهل خلق التوازن بين مسؤوليات العمل والأسرة والذي بدوره يؤدي تعزيز ولاء الفرد وإنتاجيته، إذ يتحمل الافراد اليوم العديد من المهمات والمسؤوليات الصعبة كالأطفال، والعمل، والعمل المنزلي، والعمل التطوعي، ورعاية الوالدين المسنين، وهذا يضع ضغوطاً على الأسر والأفراد والمجتمع الذي يعيشون فيه، فساعات العمل الطويلة والوظائف الشاقة لا تعرقل فقط قدرة مزامنة العمل والحياة الأسرية ولكن ترتبط أيضاً بالمخاطر الصحية مثل زيادة التدخين وزيادة الوزن والاكنتاب، كما ارتبط الصراع بين العمل والحياة بالعديد من الآثار الصحية الجسدية والعقلية (Anila & Krishnaveni,2017:33)

3- العدالة والمساواة **Justice and equality**: عادةً ما يستند التمييز إلى السمات الشخصية لفرد معين (الجنس والعمر والدين واللون والمركز الاجتماعي والأصل وما إلى ذلك)، وهذا ما يجعل حظر التمييز مهم بشكل كبير، لأنه في حالة تعرض الفرد لانتهاك أو عيب ملموس يؤدي إلى (على سبيل المثال يتم إنهاء علاقته بالعمل بشكل غير قانوني أو يقل راتبه عن نفس العمل، أو عدم تطور مساره الوظيفي بسبب سنه مثلاً) (Zaccaria, 2014:594).

ثالثاً: الريادة الاستراتيجية

هناك سؤال علمي مهم له أهمية عملية كبيرة في البيئات الاقتصادية الحالية والمتوقعة هو كيف يمكن للشركات كهدف نهائي أن تخلق قيمة؟، وتحقيق هذا الهدف يقع على عاتق الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال (Hitt, 2011:57)، ويمكن عد المفهوم الجديد طريقة جديدة للتفكير في ريادة الأعمال في المنظمات القائمة (Hitt et al, 2002) فعلى سبيل المثال نظرية انتشار المعرفة **knowledge spillover** وفق هذه النظرية يمكن للمرء أن يفكر في المنظمات باعتبارها نظام يشمل أنواع مختلفة من المعرفة (Luke, 2008)، وهكذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو ما الذي يشكل الريادة الاستراتيجية؟

1- تحديد الفرصة **Identify the opportunity**: ريادة الأعمال بشكل عام هي العملية التي يحدد بها الأفراد أو المجموعات الفرص الاستثمارية ويسعون إليها، وفرص ريادة الأعمال هي خلق ظروف يمكن من خلالها تقديم السلع أو الخدمات الجديدة لتلبية احتياجات السوق، وتوجد هذه الفرص بسبب العيوب التنافسية في الأسواق ومن بين عوامل الإنتاج المستخدمة لإنتاجها وعندما يتم توزيع المعلومات حول هذه العيوب بشكل غير متماثل (أي ليس بالتساوي) بين الأفراد تأتي فرص ريادية بشكل من الأشكال على سبيل المثال فرصة لتطوير وبيع منتج جديد وفرصة بيع منتج موجود في سوق جديد (Hitt et al, 2011:407)، كما ذكر (Ireland et al, 2003: 31) بأن العقلية الريادية تتضمن بعداً أساساً ومهم والذي يتمثل بتحديد الفرص.

2- **Innovation**: يعتبر العديد من العلماء والمديرين بأن الابداع أمر بالغ الأهمية للشركات ذات المنافسة الفاعلة في الأسواق المحلية والعالمية إذ أن الابداع هو العنصر الأكثر أهمية في استراتيجية الشركة ويعتقد آخرون أن الابداع الناجح يسمح للشركة بتقديم توجيهات لتطور صناعة ما، وهناك علاقة قوية بين الابداع وريادة الأعمال على سبيل المثال يشير (Drucker,1985:40) الى أن الابداع هو النشاط الأساس لريادة الأعمال كما يقول (Dess & Lumpkin , 1999:55) أن البعد الرئيس للتوجه نحو الريادة هو التركيز على الابداع، وبالتالي هناك حاجة إلى عقلية ريادية لتأسيس شركات جديدة وكذلك لتجديد الشركات القائمة لذلك.

3- تحمل المخاطرة **Risk Taking**: أكد (Luke,2005:47) في دراسته بان تحمل المخاطرة امر أساس بالنسبة للريادة الاستراتيجية وتعتبر خاصية مهمة من خصائص الرياديين كما اعده مصدرا أساس للميزة التنافسية وكذلك للمنافسة، وتعد المخاطرة باعتبارها مدى تعرض المنظمة للخسارة الناجمة عن استثمار الأموال في التقنيات والتكنولوجيات المستخدمة من قبل المنظمة وكذلك في انتاج السلع والخدمات وفضلا عن استخدام المنظمة لموارد كبيرة في سبيل خلق فرص اعمال ضمن السوق المستهدف للوصول الى مكاسب كبيره تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

4- الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture**: تتميز الثقافة الريادية الفاعلة بتيسير وتسهيل الجهود الخاصة بالمنظمة لإدارة الموارد من الناحية الاستراتيجية كونها تحتوي على جزء كبير من الأفكار الجديدة وتعمل جاهدة لاجل التحفيز والتشجيع للمخاطر او تحمل الفشل وكذلك تعمل على ترويج التعلم وتبني الابداع والابتكار بالمنتج و/ أو العملية والإدارة والتغيير المستمر كناقل للفرص، من خلال الأهمية المتزامنة للسلوكيات الساعية وراء الفرصة والميزة، ولهذا السبب تتبنى الثقافة الريادية وتدعم البحث المستمر عن الفرص الريادية الممكن استغلالها مع الميزة التنافسية المستدامة (Mc Grath & Macmillan , 2000: 165).

5- النمو **growth**: يتضمن النمو المستهلكين والسلع والخدمات والسمعة والخبرة وكذلك الثقة والاسواق والحصة السوقية والمصادقية والايادات والارباح وان جميعها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة ، كما عد Mintzberg النمو باعتباره بعد رئيسي للريادة وهو جوهر ريادة الاعمال (Mintzberg & Theoret, 1976: 250).

تحليل البيانات

خصصت هذه الفقرة لعرض نتائج الأحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) للمتغيرات في ضوء عدد من أدوات التحليل الإحصائي على مستوى الوصف ، وهي كلاً من مقاييس النزعة المركزية (Central Tendency) التي تمثلت بالأوساط الحسابية (Mean) لإجابات العينة عن كل بعد من أبعاد تلك المتغيرات والفقرات أو الأسئلة المعبرة عنها في الاستبانة بوصفها الأداة الأساس لجمع بيانات البحث ، ومقاييس التشتت (Dispersion) التي تحددت بالانحراف المعياري أو القياسي (Standard Deviation) ومعامل الاختلاف أو التباين (Coefficient of Variation) الذي على أساسه تحددت الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة أو مقياس البحث وصولاً الى الأبعاد المدروسة لكل متغير من المتغيرات الثلاثة للبحث، كما تضمن الوصف الإحصائي تحديد مستوى الإجابة لكل فقرة من هذه الفقرات والذي جرى تقديره عبر تقسيمه الى خمسة مستويات أو فئات بواسطة حساب الفرق لحدي مقياس ليكرت المستعمل في هذا البحث الاعلى (5) والادنى (1) وقسمت الفرق (4) على الحد الاعلى للمقياس ومن ثم اضافة الناتج (0.80) القسمة الى الحد الادنى وبالتتابع.

1- **وصف واقع متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتحليله وفقاً لإجابات العينة**: اذ تضمن هذا المتغير المستقل خمسة أبعاد هي كلاً من فرق العمل المدارة ذاتياً، والتمكين، وتعويض العاملين، والمشاركة بالمعلومات، والمقدرات والمهارات والآتي عرضاً مفصلاً لنتائج هذه الأبعاد الخمس:

الجدول (1) مستوى ابعاد الاحتواء العالي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد الفرعية
0.1794	0.5634	3.140	فرق العمل المدارة ذاتيا
0.125	0.32	2.56	التمكين
0.1079	0.4056	3.756	تعويض العاملين
0.1623	0.5258	3.239	المشاركة بالمعلومات
0.1351	0.5244	3.880	المقدرات والمهارات

وتبين اعلى وسط حسابي كان لبعد المقدرات والمهارات وبما يعكس الاجماع الواضح للعينة على مضمون هذه البعد والذي يشير امتلاك العاملين مهارات ومقدرات تمكنهم من أداء مهامهم ، وهذا من منطلق تعزيز الشركة بإقامة دورات تدريبية واجراء المتابعات المستمرة وتطوير المقدرات والمهارات للكوادر وتأكيد الشركة لإقامة دورات لغرض إعادة توزيع الكادر البشري بما يتلاءم مع الحاجة الفنية والإدارية، وان الشركات في الوضع الراهن وبالأخص شركة ديالى للصناعات الكهربائية تعمل في بيئة عدم التأكد والمخاطرة وظروف عدم التأكد لذلك لا بد من امتلاكها مجاميع تتمتع بالمقدرات الفكرية والمهارات بحيث يكون العاملين لديهم القدرة على استشعار المشكلة قبل حدوثها ولديهم القدرة في تحليل البيئة سواء الداخلية والخارجية، بينما كان ادنى وسط حسابي لبعد التمكين ويشير الوسط الحسابي للبعد الى تدني في مستوى التمكين على مستوى الشركة وهذا ما لمسها الباحثان، اذ ان الصلاحيات محددة بموجب قواعد وإجراءات العمل ولا تعطى الحرية للعاملين الا بقدر محدود، ولزيادة مستوى التمكين يتطلب من الشركة منح صلاحيات اكثر لعاملها بما يعطيهم قدرة اكبر او حرية اكبر باتخاذ قرارات تخص مجال عملهم.

2- وصف واقع متغير نظم العمل عالية الأداء وتحليله وفقا لإجابات العينة

تعد انظمة العمل عالية الاداء في هذا البحث متغيرا وسيطا ضمن الاواصر الفكرية على مستوى المفاهيم ونتائج العلاقة مع المتغيرات الاخرى على مستوى التجريب، وقد جرى قياس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد هي بعد انظمة العمل المرنة، وبعد رأس المال البشري الأخضر، وبعد ادارة الاداء، وبعد موازنة حياة العمل، وبعد العدالة والمساواة والتي سيجري عرض مضامينها على مستوى نتائج الوصف الاحصائي لكلاً منها بالتتابع:

الجدول (2) ابعاد نظم العمل عالية الاداء

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد الفرعية
0.1950	0.6320	3.240	أنظمة العمل المرنة
0.1959	0.4702	2.400	رأس المال البشري الأخضر
0.1395	3.785	3.785	إدارة الأداء
0.2026	0.5447	2.688	موازنة حياة العمل
0.1665	0.5441	3.266	العدالة والمساواة

ويشير اعلى وسط حسابي كان حليف بعد ادارة الاداء والذي يؤكد وجود أنظمة لقياس أداء العاملين من خلال تقييمهم سنويا وترفع تقارير التقييم الى مدير عام الشركة، أهمية إدارة الشركة بتحديد اهدافها الأساس وتوضيحها وشرحها للعاملين وبالأخص الأهداف الخاصة بأنظمة قياس الأداء وتعويض العاملين بناء على أدائهم، وتوضح الشركة للعاملين أساليب تقييمها لهم سنويا من خلال وضعها لاستمارتين احدهما نصف سنوية والأخرى شهرية معدة لغرض ارسالها الى مسؤوله المباشر ضمن ادارة الموارد البشرية ويتم تقييم العامل وفقا للنواحي التالية :

- كفاءة أدائه للعمل الموكل اليه
- مدى التزامه بالتعليمات والدوام
- قابليته على اتخاذ القرار

وفي الجهة المقابلة كان ادنى وسط حسابي لبعد رأس المال البشري الأخضر يشير الى ان الشركة لا تمتلك اغلب البرامج والممارسات الخضراء للمورد البشري، منها التعيين وترقية العاملين على أساس الممارسات الخضراء وغيرها، ولا توفر الشركة الحوافز للعاملين الخاصة بتشجيعهم لتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة حيث يعتبرون تلك الممارسات هي مهمة أساسية للعامل ويجب الالتزام والايفاء بها.

3- وصف واقع متغير الريادة الاستراتيجية وتحليله وفقاً لإجابات العينة

ضمت الريادة الاستراتيجية بصفاتها متغيراً معتمداً لخمس أبعاد هي كلاً من تحديد الفرصة، والابداع، وتحمل المخاطرة، والثقافة الريادية، والنمو والآتي عرضاً مفصلاً لنتائج هذه الأبعاد الخمس:

الجدول (3) ابعاد الريادة الاستراتيجية

الابعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تحديد الفرصة	3.585	0.5544	0.1546
الابداع	3.403	0.5748	0.1688
تحمل المخاطرة	2.202	0.9006	0.4088
الثقافة الريادية	2.681	0.5054	0.1885
النمو	3.623	0.5762	0.1590

يتبين من الجدول (3) ان اعلى وسط حسابي كان لبعد النمو وهذا يستند الى قيام الشركة بتوسيع أنشطتها من خلال فتح وتطوير مجموعة من خطوط الإنتاج الحالية مثل تحدي فتح معمل المكواة واستحداث خط انتاجي خاص للمقاييس الالكترونية وتحديث خط الإنتاج الخاص بالقبابوات الضوئية، وفي الجهة المقابلة كان ادنى وسط حسابي حليف بعد تحمل المخاطرة، إذ ان عملية التحمل المخاطرة يتطلب من الشركة الدخول بمغامرات وأسواق جديدة على أساس ان تحمل المخاطرة يقابله أرباح اكبر، وبحسب رأي عينة البحث فإن هذه السمات غير متوفرة في الشركة نظراً لعدم توسع الشركة في أسواق جديدة غير الأسواق المعتادة لها في العراق.

مناقشة النتائج

مناقشة نتائج البحث في ضوء اختبار الفرضية الرئيسية: تعدل ابعاد انظمة العمل العالية الاداء العلاقة بين ابعاد ممارسات الاحتواء العالي و الريادة الاستراتيجية بمعنوية ذات دلالة إحصائية، وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية :

• الفرضية الفرعية الأولى: تعدل انظمة العمل المرنة العلاقة بين متغير ممارسات الاحتواء العالي بأبعادهما (فرق العمل المدارة ذاتيا ، التمكين ، تعويض العاملين ، مشاركة المعلومات ، القدرات والمهارات) وبكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية بمعنوية ذات دلالة إحصائية .

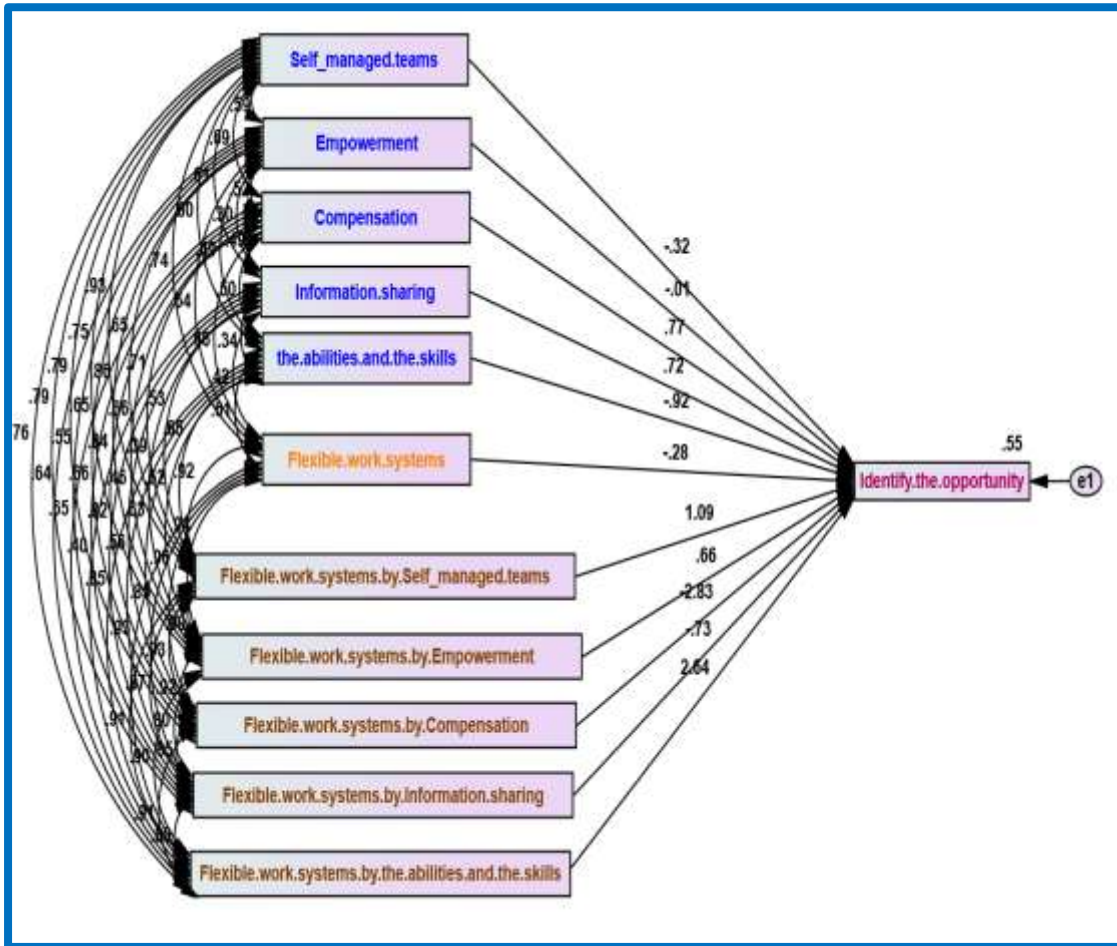
• الفرضية الفرعية الثانية: يعدل راس المال البشري الاخضر العلاقة بين متغير ممارسات الاحتواء العالي بأبعادهما (فرق العمل المدارة ذاتيا ، التمكين ، تعويض العاملين ، مشاركة المعلومات ، القدرات والمهارات) وبكل بعد من ابعاد الريادة الاستراتيجية بمعنوية ذات دلالة إحصائية .

أ: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أظهر الجدول (4) في المرحلة الاولى منه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى وعلى مستوى العلاقة المباشرة بين متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة وحسب ما ورد في الفرضية الرئيسية الاولى من البحث، اضافة الى نتائج المرحلة الثانية للفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي جرى تضمين بعد انظمة العمل المرنة كبعد اول من ابعاد متغير انظمة العمل العالية الاداء ويتضح ايضا من الجدول (4) ذاته في المرحلة الثالثة ادخال حدود التفاعل الى النموذج حيث تأكدت معنوية علاقة التأثير في تحديد الفرصة للأبعاد تعويض العاملين ، $\beta=0.026, P=0.026$ وبعد القدرات والمهارات $\beta=-0.921, P=0.015$ وبعد حد التفاعل بين تعويض العاملين وانظمة العمل المرنة $\beta=-2.832, P=0.010$ وبعد المشاركة بالمعلومات وانظمة العمل المرنة $\beta=-0.727, P=0.046$ وبعد القدرات والمهارات في انظمة العمل المرنة $\beta=2.638, P=0.007$ وارتفاع نسبة معامل التحديد الى (0.55) وبمعنوية تامة $(P=0.000)$ وبالتالي تغير قدره (0.07). وبما يؤثر ارتفاع في قيمة معامل التفسير لنموذج الاختبار بعد تضمين الاختبار في المرحلة الثالثة حدود التفاعل لنموذج الاختبار العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة .

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

مستوى المعنوية	إحصاءة الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصاءة الاختبار	معلمت النموذج	المؤشرات		نماذج الاختبار
						P>F	F	
.000	11.858	.48	.036	2.142	.343	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		المرحلة الاولى
			.020	2.389	.280	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.025	-2.299	-.298-	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.050	1.995	.232	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.041	2.081	.243	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
.000	9.726	.48	.048	2.019	.345	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		المرحلة الثانية
			.026	2.281	.281	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.031	-2.201	-.296	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.053	1.973	.232	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.048	2.013	.244	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
			.966	-.043	-.007	انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
		.000				R ² Δ		
.000	6.243	.55	.729	-.348-	-.320-	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		المرحلة الثالثة
			.992	-.010-	-.008-	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.026	2.136	.774	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.239	1.190	.720	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.015	-2.426	-.921	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
			.790	-.268-	-.284-	انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
			.515	.655	1.090	فرق العمل المدارة ذاتيا × انظمة العمل المرنة -<		
			.704	.382	.665	التمكين × انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
			.010	-2.636	-2.832	تعويض العاملين × انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
			.046	-1.983	-.727	المشاركة بالمعلومات × انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
			.007	2.789	2.638	القدرات والمهارات × انظمة العمل المرنة ---< تحديد الفرصة		
		.07				R ² Δ		

والشكل (2) المجسد لتلك العلاقة بيانياً والذي تظهر منه مسارات التأثير لأبعاد المتغير المستقل متضمنتا بعد انظمة العمل المرنة وحدود التفاعل والموصوفة ضمن الفرضية الفرعية الاولى الخاصة باختبارات الدور التفاعلي لبعدها انظمة العمل المرنة والتي اثبتت النتائج هنالك تأثير تفاعلي (معدل) لبعدها انظمة العمل المرنة في العلاقة بين ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعدها تحديد الفرصة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى من اختبارات الدور التفاعلي وحدود الابعاد المعنوية منها.



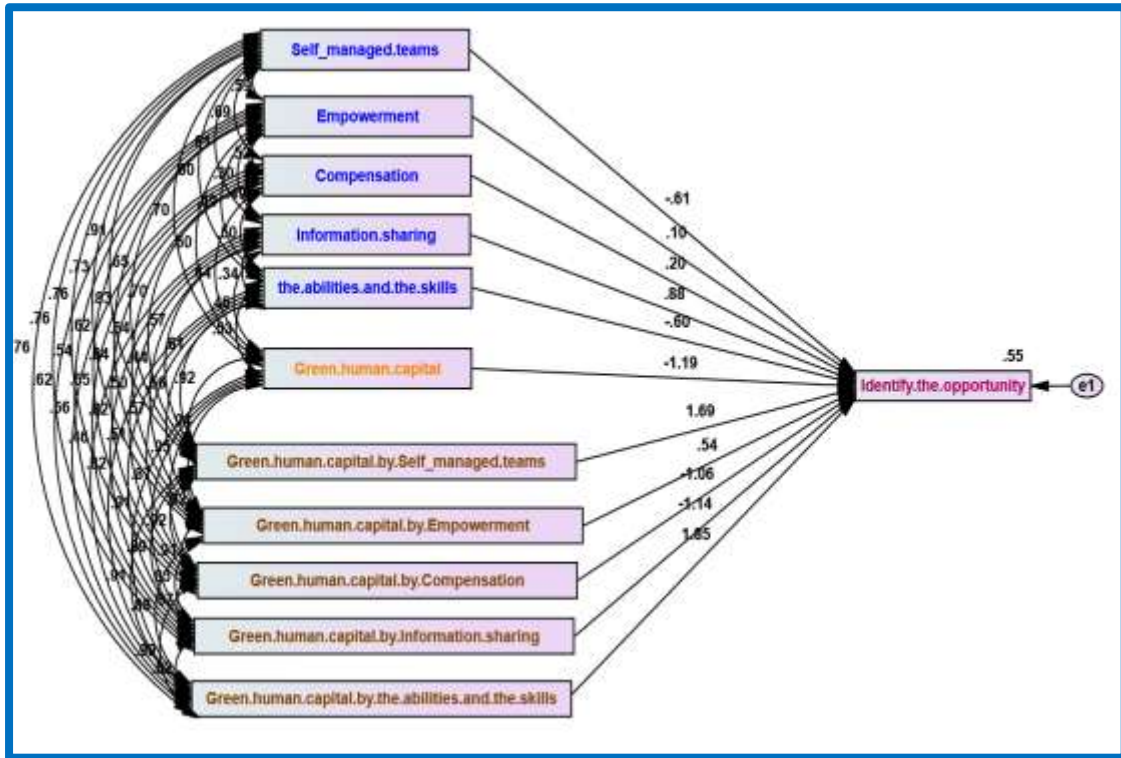
شكل (2) العلاقة بين أبعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة في ظل التأثير التفاعلي لبعء انظمة العمل المرنة

ب: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تمخض الجدول (5) والخاص بعرض نتائج هذه الفرضية والتغيرات التي تحدث في قيمة معامل التحديد وفق المراحل الثلاث، حيث خصصت المرحلة الاولى منه للعلاقة المباشرة بين متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة وحسب ما ورد في الفرضية الرئيسية الاولى من هذا البحث، اضافة الى نتائج المرحلة الثانية للفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي جرى تضمين بعد راس المال البشري الاخضر كبعء ثاني من ابعاد متغير انظمة العمل العالية الاداء، ويتضح كذلك من الجدول (5) ذاته في المرحلة الثالثة ادخال حدود التفاعل الى النموذج حيث تأكدت معنوية علاقة التأثير في تحديد الفرصة للأبعاد فرق العمل المدارة ذاتيا ($\beta = -.608, P = 0.048$) وبعد المشاركة بالمعلومات ($\beta = -.884, P = 0.018$) وبعد راس المال البشري الاخضر ($\beta = -1.188, P = 0.029$) في حين لم تكن النتائج معنوية التأثير في حدود التفاعل سوى في بعد حد التفاعل بين تعويض العاملين وراس المال البشري الاخضر ($\beta = -1.061, P = 0.050$) وبعد المشاركة بالمعلومات وراس المال البشري الاخضر ($\beta = -1.139, P = 0.034$) في حين تمخضت النتائج عن ارتفاع نسبة معامل التحديد الى (.55) وبمعنوية تامة ($P = 0.000$) وبالتالي تغير وبالاجاه الطردي قدره (.05) وبما يوشر ارتفاع في قيمة معامل التفسير لنموذج الاختبار بعد تضمين الاختبار في المرحلة الثالثة حدود التفاعل لنموذج الاختبار العلاقة بين ابعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة.

الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية	إحصاءة الاختبار	معامل التحديد	مستوى المعنوية	إحصاءة الاختبار	معلومات النموذج	المؤشرات		نماذج الاختبار
						P	B	
P>F	F	R ²	P	t	B	التفاصيل الإحصائية		
.000	11.858	.48	.036	2.142	.343	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		الأول
			.020	2.389	.280	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.025	-2.299	-.298-	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.050	1.995	.232	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.041	2.081	.243	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
.000	9.939	.49	.027	2.273	.377	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		الثاني
			.015	2.512	.305	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.049	-	-.270-	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.046	2.037	.238	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.035	2.160	.254	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
			.041	-.814-	-.114-	راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
		.01			R ² Δ			
.000	6.289	.54	.048	-2.098	-.608	فرق العمل المدارة ذاتيا ---< تحديد الفرصة		الثالث
			.912	.111	.096	التمكين ---< تحديد الفرصة		
			.775	.288	.196	تعويض العاملين ---< تحديد الفرصة		
			.018	2.328	.884	المشاركة بالمعلومات ---< تحديد الفرصة		
			.333	-.977	-.605	القدرات والمهارات ---< تحديد الفرصة		
			.029	-2.056	-1.188	راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
			.331	.980	1.690	فرق العمل المدارة ذاتيا × راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
			.793	.264	.541	التمكين × راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
			.050	-2.647	-1.061	تعويض العاملين × راس المال البشري ---< تحديد الفرصة		
			.034	-2.952	-1.139	المشاركة بالمعلومات × راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
			.159	1.426	1.854	القدرات والمهارات × راس المال البشري الأخضر ---< تحديد الفرصة		
		.05			R ² Δ			

والتمثيل البياني المعروف في الشكل (3) والمجسد لتلك العلاقة والذي تظهر منه مسارات التأثير لأبعاد المتغير المستقل مرفقاً معه بعد راس المال البشري الأخضر وحدود التفاعل والموصوفة ضمن الفرضية الفرعية الثانية الخاصة باختبارات الدور التفاعلي لبعده راس المال البشري الأخضر والتي أثبتت النتائج هناك تأثير تفاعلي لبعده راس المال البشري الأخضر في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى من اختبارات الدور التفاعلي في حدود المعنوية منها.



شكل (3) العلاقة بين أبعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي وبعد تحديد الفرصة في ظل التأثير التفاعلي لبعده راس المال البشري الاخضر

الاستنتاجات

امتلاك أعضاء الفريق المدار ذاتيا مهارة الاتصالات المباشرة فيما بينهم وبناء علاقات عمل بين فريق واخر مما يؤكد دعم الشركة واهتماماتها لبناء تلك الفرق والتي تسهم في المشاركة الجماعية للقرارات مما يعزز من سلوك العمل والأداء المتميز، اعتماد شركة ديالى العامة الأسلوب البيروقراطي في الإدارة تجاه العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحصرها بيد الإدارة العليا وعدم منح قدرا من السلطة والاستقلالية للعاملين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات بنفسهم، ان متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي له تأثير مباشر في تحديد الفرصة في حين لم يكن هنالك تأثير غير مباشر عبر أنظمة العمل المرنة في تحديد الفرصة وبما يؤكد وجود التأثير الجزئي للوسيط، وهذا يعني ان لأنظمة الاحتواء العالي بممارساتها لها تأثير اقوى في تحديد الفرصة في حالة عدم اعتماد شركة ديالى العامة لنظم العمل المرنة، ان متغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي لها تأثير مباشر في تحديد الفرصة وهنالك ايضا تأثير غير مباشر لراس المال البشري الاخضر في تحديد الفرصة وبما يؤكد الدور الجزئي للوسيط، وتؤكد هذه النتائج أيضا بقوة التأثير المباشر للاحتواء العالي في تحديد الفرص افضل من تحسين عملية تحديد الفرص من خلال ممارسات الاحتواء العالي وبتوسط الراس المال البشري الأخضر، كما ظهرت نتائج البحث هنالك اهتماما واضحا من قبل شركة ديالى العامة في مجال النمو ضمن أنشطتها وعملياتها وتعاقدها مع اكثر من شركة عالمية، ودعمها لكافة المقترحات لتلبية متطلبات السوق العراقي، مما يعكس أدائها المتميز، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لبعده أنظمة العمل المرنة ودورها في تحديد الفرصة وصولا للريادة الاستراتيجية ويرجع ذلك اقتصار شركة ديالى العامة بتطبيق الأساليب الضعيفة لأنظمة العمل المرنة والمتمثلة بساعات عمل اضافية دون غيرها.

المصادر

- 1- AFSAR, Lecturer Bilal (2010), THE RELATION OF HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEMS WITH EMPLOYEE INVOLVEMENT <https://www.researchgate.net/publication/238318815> .
- 2- Anila& Krishnaveni (2017), Study on the Work Life Balance: Womens' Perspective, IRJBM – (www.irjbm.org) Volume No – IX November - Issue – 12 p.p 30-34.
- 3- Daft, Richard L (1992), Organization Theory and Design,3th ed,, California.
- 4- Dess , G . G ., Lumpkin , G . T ., & Mc Gee , J . E ., (1999) , " Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy , Structure , and process : Suggested Research Directions " , Entrepreneurship : Theory & practice , Vol . 23 , No . 3 , pp : 85 –103
- 5- Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resources Management", Houghton Mifflin company, New York.
- 6- Drucker , peter . F ., (1985) , " Innovation and Entrepreneurship " , Ith . Ed , perfect Boundtm , Inc , American
- 7- FAREED, Muhammad, NOOR, Wan S. W. M, Mohd F. M. ISA, SHAHZAD, Arfan& LAEEQ, Hood (2016), The Role of Human Capital Development and High Performance Work System in Sustaining the Human Resource Professionals'Effectiveness: A Lesson from Pakistan's Telco Companies, International Journal of Economic Perspectives, Volume 10, Issue 4, 512-525.
- 8- Gollan,Paul,(2005), "High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability" Handbook Of Business Strategy.
- 9- Hellriegel, Don; Slocum, John W. & Woodman, Richard W., (1999), "Management", 8/E., South-Western College Publishing, U.S.A.
- 10- Hit , M . A . and Ireland , R . D . and Hoskisson , R . E . , (2001) , " Strategic Management : Competitiveness and Globalization " , 4th Edition , Cincinnati : South – western college publishing.
- Kochan and Osterman (1994), The Mutual Gains Enterprise, Cambridge (Mass), Harvard Business School Press.
- 11- Konrap, Alison, (2006), "Engaging Employees Through High-Involvement Work Practices" Ivey Business Journal.
- 12- Lawler, E. & Benson .G. (2003), Employee Involvement: Utilization, Impacts, and Future Prospects. In Holman, D. T., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P. and A. Howard, A. (eds.), The New Workplace A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices, London: Wiley: 155–173.
- 13- Lawler, E. (1994) High-Involvement Management, New Jersey, Jossey-Bass.
- 14- Luke, B. (2008). Uncovering strategic entrepreneurship: An examination of theory and practice. VDM Verlag Dr. Müller, London/Berlin.
- 15- Mc Grath , R . G ., & Macmillan , I ., (2000) , The Entrepreneurial Mindset , Boston Harvard Business School Press , Inc .
- 16- Mintzberg , H ., Raisinighani , D . and Theoret , A ., (1976) ," The Structure of Unstructured Decision process " , Administrative Science Quarterly , pp : 246 – 274
- 17- Muldoon, Jeffery& Bendickson, Josh & Ligouri, Eric, Midgett, Chelsea (2017), HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS: A NECESSITY FOR STARTUPS, Journal of Small Business Strategy Vol. 27, No. 2 .

18- Oyewale, Oyedokun (2019), Green Human Resource Management Practices (GHRM) and Its Effect on Sustainable Competitive Edge in the Nigerian Manufacturing Industry A Study of Dangote Nigeria Plc, Dissertation submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of MBA in Human Resource Management.

19- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56, 1420–1442.

20- Rondeau, V., Kent (2018), E- human resource management, University of Alberta, 1th ed. United Kingdom, WWW.koganpage.Com.

21- Vera C,J.Ricardo (2001) The correlation of employees in involvement and turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College University of Wisconsin-Stout

22- Wood & Bryson, (2008), "The Rise of High Involvement Management in Britain" National Institute Of Economic And Social Research, Discussion Paper,No.321

23- Zaidi, Mohamad Faizal Ahmad& Othman, Siti Norezam (2012), Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, No. 8.

24- Zaccaria, Márton Leó (2014), Equal Employment in Practice – Which Way Forward?, 2nd,Prague, Czech Republic.

The interactive role of high performance work systems in the relationship between high Involvement management practices and strategic Entrepreneurship / case study at Diyala State Company

Hala Turkei Naji

University of Baghdad / College of Management and Economics

halaalmaialy@yahoo.com

Prof. Dr. Ghani Daham Al-Zubaidi

University of Baghdad / College of Management and Economics

لطان Ghani_zubadi@yahoo.com

Received:5/7/2020

Accepted :19/8/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research aims to form a clear theoretical philosophy and perceptions about strategic Entrepreneurship through the relationship between high Involvement management practices, the basis in creating that leadership and high performance work systems as a support tool in achieving them according to the proposals (Hitt et al, 2011), in an attempt to generalize theoretical philosophy and put forward how to apply it within The Iraqi environment, and on this basis the problem of the current research was launched to bridge the knowledge gap between the previous proposals and the possibility of their application, aiming to identify the practices of high Involvement management and the possibility of high performance work systems and their impact in promoting strategic Entrepreneurship .The research adopted the analytical survey of (69) managers in the General Diyala Company to ensure the availability of high containment management practices and high performance work systems in addition to strategic leadership in them using statistical means, and by relying on that it formed a set of results, the most important of which affects the practices of higher containment management in strategic Entrepreneurship from Through high performance work systems, we recommend introducing high Involvement management practices, enhancing their programs in the Diyala State Company, and making use of high performance work systems programs to reach a company that is able to discover opportunities at the right time.

Key words: high Involvement management practices, high performance work systems, strategic Entrepreneurship.