

**متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في  
منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية**  
أ.د. شهاب الدين حمد النعيمي /كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ ريم مهند حميد

**المستخلص:**

لقد جاء هذا البحث لتسليط الضوء على العلاقة بين متطلبات (ممارسات) إدارة الالتزام العالي (مشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات والتعويضات والتدريب والتطوير والاختيار والتعيين وفرق العمل والامن الوظيفي ) والريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي والموارد المدارة ستراتيجياً )، سعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية، وتم اختبار طبيعة العلاقة والاثر بين المتغيرات في عينة بحجم (١٠٠) فرد من مديري اقسام وشعب ومعاونيهم في شركات المقاولات العراقية في بغداد (حمورابي والمعتصم والرشيد والمنصور)، وتمحورت مشكلة البحث بوجود قصور واضح في تطبيق ممارسات إدارة الالتزام العالي للموارد البشرية وكيفية توظيفه بما يكفل في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات العراقية، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) ومن أهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط لسبيرمان، وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، وتضمن هذا البحث اربعة محاور انصرف الاول للمنهجية والثاني للتأطير النظري والثالث لعرض النتائج وتحليلها وأختبار الفرضيات فيما خصص الرابع للاستنتاجات والتوصيات

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** إدارة الالتزام العالي، الريادة الاستراتيجية .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢١ العدد ٨٤  
الصفحات ٣٦-٥٩

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المحور الأول / منهجية البحث

سيتم في هذا المحور تناول مشكلة البحث واهميته واهدافه ونموذجه وفرضياته وادواته وكالاتي:

### أولاً: مشكلة البحث

تلخصت مشكلة البحث في ضعف انتشار مصطلح ادارة الالتزام العالي وكيفية توظيفه بما يكفل تحقيق الريادة الاستراتيجية والجدل حول النتائج المتوقعة لهذا التوظيف، وأن هناك توافر للكفاءات ولكن لا يوجد تركيز وتأكيد على ممارسات تتعلق بإدارة الالتزام العالي التي من خلالها يمكن ايجاد موارد بشرية قادرة على التفكير الصحيح وتطويرها مما يوسع الأفق في خلق الفرص واستثمارها بشكل يؤدي الى تحقيق الريادة لمنظمتهم، وهذا ينعكس بدوره على اعتماد منظمات عينة البحث على التعرف على مخرجات العلاقة بين ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية وهذا يشكل دافعا لمشكلة البحث ميدانيا، وتبرز مشكلة البحث اكثر بأثارة التساؤلات الآتية :

التساؤلات النظرية :

- ١- ماذا تعني إدارة الالتزام العالي للموارد البشرية؟ وماهي أهم المتطلبات (الممارسات) والانشطة التي تقوم بها ؟
  - ٢- ما المقصود بالريادة الاستراتيجية؟ وما هي اشكالها؟ وكيف يمكن للمنظمات بناءها وتعزيزها بشكل مستمر ؟
- التساؤلات الميدانية :

- ١- ما مستوى اهتمام شركات المقاولات عينة البحث بتطبيق متطلبات ادارة الالتزام العالي ؟
- ٢- ما مدى اهتمام إدارة شركات المقاولات عينة البحث بالريادة الاستراتيجية ؟
- ٣- هل هناك علاقة بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات عينة البحث ؟
- ٤- ما مستوى تأثير ممارسات الالتزام العالي في تحقيق الريادة الاستراتيجية ؟

### ثانياً: أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث على:

- الأهمية النظرية : تتجلى الأهمية النظرية للبحث من خلال المتغيرات المبحوثة، والمتمثلة بأدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، وبناء على ذلك سيسعى البحث الى تقديم اسهاماً علمياً وعملية حول كيفية الاستفادة منها .
- الأهمية العملية: أن نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات البحث ، تساعد القيادات الادارية في الشركات المبحوثة على التعرف على العناصر الاكثر تأثير، لغرض اعطائها الاهمية اللازمة.

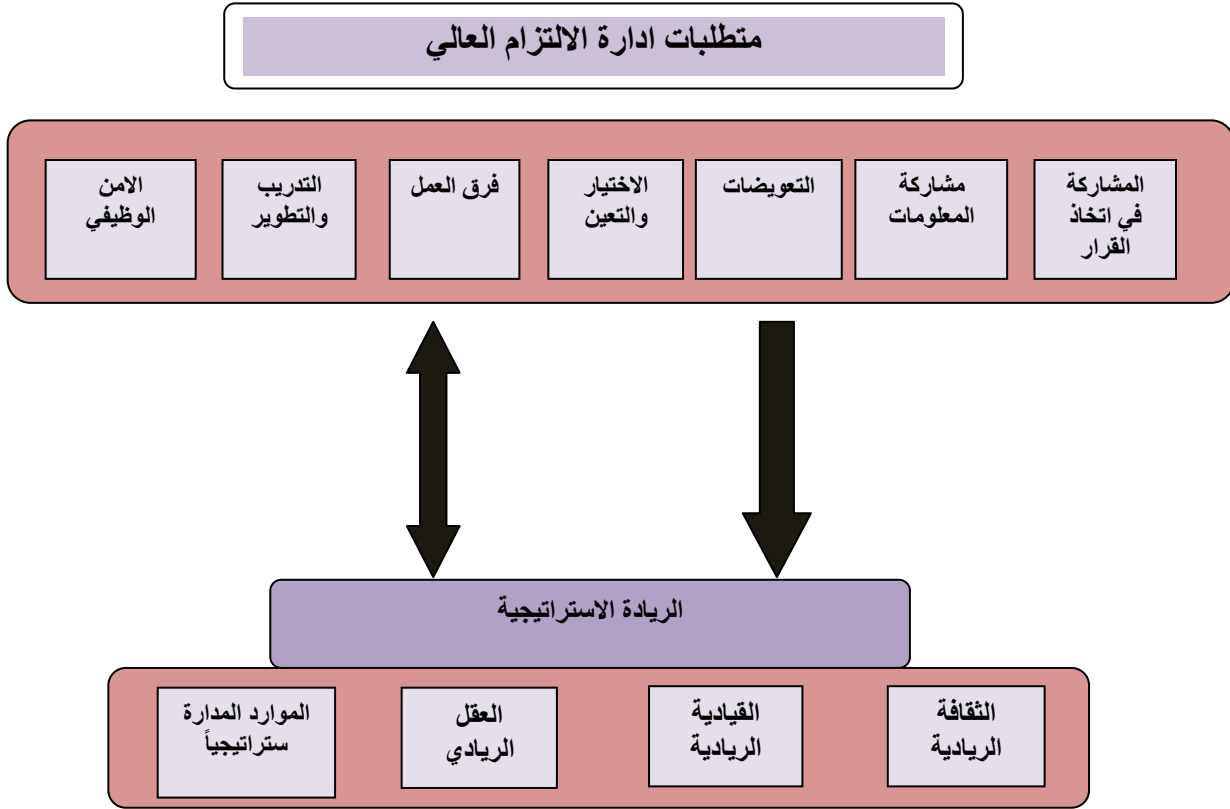
### ثالثاً: اهداف البحث

اعداد اطار نظري فيما يخص الربط بين متغيرات البحث، إذ لم تتطرق الكثير من البحوث لها وهي ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية وتوضيح العلاقة بينهما، التعرف على طبيعة العلاقة بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، واثار تطبيقها في الشركات المبحوثة .

#### رابعاً: فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الاولى: هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية .

#### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



#### خامساً: الاساليب الاحصائية

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال بيانات البحث وتحليلها ، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث الآتي:
١. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
  ٢. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
  ٣. معامل الاختلاف : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي مضروباً بمئة لتحديد اهمية متغيرات البحث .
  ٤. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد مدى العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.
  ٥. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

### سادساً : عينة البحث

تضمنت عينة البحث (معاون المدير العام للشركة، مديري اقسام والشعب ومعاونيهم ) لكل شركة من الشركات المبحوثة، اذ بلغ عدد افراد عينة شركة حمورابي (٢٧) فرداً، وكان عدد افراد عينة شركة المعتمم وشركة رشيد (٢٥) فردا لكل شركة، وبلغ عدد افراد عينة شركة المنصور (٢٣) فردا، وقد تم توزيع (١٠٠) استبانة على الشركات المبحوثة .

### سابعاً: ادوات البحث

أ- ادوات جمع البيانات : استندت الى اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال الاتي :

١- المصادر والمراجع العلمية المختلفة : اعتمد الباحث في الجانب النظري على الادبيات العربية والاجنبية التي تم درجها في قائمة المصادر .  
٢- المقابلات الشخصية : قام الباحث باجراء عدد من المقابلات مع بعض مديري الاقسام من كل شركة من الشركات المبحوثة .

٣- الاستبانة : تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي بالاستناد الى المقاييس المتوفرة في الادبيات .

وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها الى اختبار الصدق والثبات، حيث يستخدم الصدق للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي الاهداف المحددة لها، وبناء على ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقيق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن اذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (٩٤%) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس على وفق المعادلة الاتية .

الصدق  
الثبات

اذ بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ الفا " (٨٩%) وهي مقبولة ودالة احصائيا في الوقت نفسه، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي النتائج نفسها .



## المحور الثاني / الجانب النظري

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الاساسية لادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية .

### اولاً: مفهوم ادارة الالتزام العالي :

سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم ادارة الالتزام العالي واهميتها وممارساتها .

#### ١: مفهوم ادارة الالتزام العالي

انتشر نموذج الالتزام العالي " High commitment " في الثمانينات عندما أدركت الشركات الامريكية التقليديه توجه الافراد نحو " أداره الرقابة " Managing control فقد كان اقل فعالية من التوجه نحو ادارة الالتزام من نظرائهم اليابانيين، بحيث اصبح الالتزام العالي يمتلك العديد من الميزات المشتركة مع نظم العمل اليابانية التقليدية، لكن مبادئه الاساسية ترجع الى حركة العلاقات الانسانية في الولايات المتحدة Kim & Wright،(2010:155).

وازداد انتشاره في النصف الثاني من الثمانينات بواسطة Walton (1985) اذ اشار الى دور الالتزام العالي بوصف العاملين الموارد التي ستوضع بدلا من عوامل الانتاج (Mohyin et al ,2012:5)، ويعرف هذا النموذج بواسطة عدة مصطلحات في علم الادارة مثل ادارة الاحتواء العالي (Lawler,1986)، ونظم عمل الاداء العالي (Huselid) , 1996)، وممارسات العمل الجديدة، (Bacon & Blyton (2001)، كمرادفات لادارة الالتزام العالي (Martin,2006:52).

وقدم Wood & Albanese (1995:220) تعريفاً عاماً لإدارة الالتزام العالي على انة شكل من اشكال الادارة الهادفة باتجاه استنباط الالتزام لكي يكون السلوك منظماً ذاتياً غير مضبوط بالعقوبات والضغوط الخارجيه للفرد ويعتمد على العلاقات داخل المنظمه على المستويات عاليه الثقه. واتفق معه في التعريف (Wood,1996:41) و (Martin,2006:60) و (Mohyin etal ,2012:6) و (Armstrong ,2006:56).

واشار Garbe،(2: 2009) الى أن ادارة الالتزام العالي هي حزمة "bundle" من ممارسات الموارد البشريه لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العامل لخفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة مستويات الجودة والانتاجية وخدمة الزبائن ويكون لها تاثير على توليد اعلى مستويات الربحية، اما (Bryson et al,2007:405)، فيؤكد أن ادارة الالتزام العالي هي تكنولوجيا رقابة الادارة المصممة لتحسين اداء الشركة باستخدام تقنيات يبادر بها صاحب العمل لادارة العاملين، ويرى (Huselid,1995:639)، ان ادارة الالتزام العالي هي مجموعة من الممارسات بما في ذلك الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريب العاملين وتبادل المعلومات الواسعة النطاق واستخدام الفرق والاهتمام باتجاهات العاملين وتحفيز خطط الاداء.



## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

### ٢: أهمية ادارة الالتزام العالي

لخص الباحث أهمية ادارة الالتزام العالي بعدت نقاط وهي :

- تعمل ادارة الالتزام العالي على تطابق العاملين مع الوظيفة والعمل على زيادة المواعمة للمنظمة من خلال الاختيار للتعين في المنظمة (Meyer & Allen,1997:25).
- تتخلل ادارة الالتزام العالي النواحي التنظيمية في حياة العاملين من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتجهيزهم بالمعارف الجديدة والمهارات والكفاءات التي تؤدي الى زيادة الولاء للمنظمة (Lee & Bruovld,2003:982) .
- تسهم ادارة الالتزام العالي في صنع القرارات الادارية والاشكال التنظيمية لادارة العاملين Byron et al.(397 :2007).
- تهتم ادارة الالتزام العالي بالادارة الفاعلة للأفراد لانها ترى ان التزام العاملين هو مطلب اساسي لتحقيق اهداف المنظمة (Geare et al, 1150: 2009).
- أن ادارة الالتزام العالي تمكن المنظمات من الاحتفاظ بالعاملين عالي الاداء في المنظمة من خلال تأثيرها الايجابي في التزام العاملين التنظيمي (Kwon et al, 57:2010).
- أن ادارة الالتزام العالي هي مصدر للميزة التنافسية لان الاحتفاظ بالعاملين ذوي الاداء العالي اصبح تحديا بسبب تنافس المنظمات حول راس المال البشري لكي تتمكن من توسيع قدراتها وتحقيق النجاح التنافسي في المنظمة (Iverson & Zatzick, 457: 2007) .
- ان ادارة الالتزام العالي للموارد البشرية تؤثر في الدعم التنظيمي المدرك والذي يؤثر بدوره في سلوك مشاركة معرفة العاملين الواسعة في المنظمة اذ ان العاملين الذين يدركون الدعم التنظيمي والرعاية التنظيمية سيكون لهم معدل حضور واداء عمل افضل وسلوك مواطنة تنظيمية ورضا عمل والتزام شعوري افضل في المنظمة (Allen et al, 103,2003).

### ٣: ممارسات ادارة الالتزام العالي :

#### أ. المشاركة في اتخاذ القرار:

تستخدم المنظمات المشاركة في اتخاذ القرار من اجل زياده معدل تدفق المعلومات من خلال تقوية الروابط بين العاملين، لتنظيم واثراء الاتصالات وزياده تنوع النماذج المطبقة على معلومات متخذ القرار (Anderson & Mcdaniel,1999:11) ، وان اتخاذ القرارات التي تتعلق بمرونة قوة العمل سوف يكون لها انعكاسات على التزام العاملين ويساعد المنظمات لتصبح مرنة واكثر انفتاحا، إذ أن زيادة الاسهام تقتضي اللامركزية وهي على الأرجح تعزز نشر وتقاسم المعلومات بين العاملين في العمل (Gilmore & Williams, 2009:26)، طبقا لـ (Black & Gregersen,1997:866)، أن مشاركة العاملين او مساهماتهم تشير الى مصطلح المشاركة في اتخاذ القرار الى العملية التي تتم فيها المشاركة بين الرؤساء والمرووسين لتحقيق الاهداف التنظيمية . ويرى (zeidan,2006:23) أن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من التزام العاملين العالي من خلال زيادة احساسهم بالمسؤولية الى المدى الذي يجعلهم يتخذون خيارات ملتزمة لذ ينبغي تعزيز شعورهم بالدعم وتوفير مواقف ايجابية في العمل وتقليل دوران الايدي العاملة .

#### ب. مشاركة المعلومات:

اشار (Songzheng & Ming،785: 2012) الى أن مشاركة المعلومات هي الدرجة التي يتم فيها ايصال المعلومات الحرجة والخاصة بالآخرين، وتتصف تلك المعلومات بالدقة وفي الوقت المناسب والمصادقية والكفاية. تعد جانب اساسي من جوانب ادارة الموارد البشرية سواء كانت مشاركة بالأهداف والرؤى والاستراتيجيات او المشاركة بالحقائق والمعلومات والبيانات، إذ أن مشاركة المعلومات مع العاملين يزيد من شعورهم بانهم ذوي قيمة في المنظمة ويبني الثقة بتلك المنظمة ويزيد من التزامهم، فضلا عن ذلك أن المسح الذي أجراه (Watson & Wyatt,2004) في شركات تمثل كل القطاعات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة من (١٩٩٨-٢٠٠٢) استنتج بأن تلك المنظمات التي تشارك بالمعلومات بشكل اكثر فاعلية مع العاملين انتجت عائدات اجمالية بنسبة ٢٦% لحاملي الاسهم (Hart & johanson,2003: 48). ويرى (peffer,1999,41) ضرورة مشاركة المعلومات للالتزام العالي للعاملين من خلال التواصل المفتوح حول الاداء المالي والاستراتيجية والاجراءات التنفيذية والعمل على ايصال رسالة للعاملين بانهم موثوق بهم، وكذلك تشجيع العاملين لعرض الافكار وليكونوا متواصلين مع فريق العمل بنجاح .

#### ج. التدريب والتطوير:

يعرف (Dessler،2011:292) التدريب بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد الموظفين الجدد او الحاليين بالمهارات المطلوبة لاداء وظائفهم، اما (بن عيشي،٢٠١٢: ٧٩-٧٨) عرفه بعملية التعلم التي تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين اداء الفرد وتقع المسؤولية الاولى لتدريب الفرد الجديد بصفه عامه على الرئيس المباشر له وفي بعض الاحيان تفوض مسؤوليه هذا التدريب الى عامل من العمال او فرد من الافراد القدامى ذو خبرة في المنظمة . وعرفه (Noe et al،259: 2006) التطوير التعلم الرسمي والتجارب الوظيفية والعلاقات وتقدير الشخصية والقدرات التي تساعد العاملين في التجهيز للمستقبل .ويرى (Gilmore & Williams،118: 2009) ان نمو الموارد البشرية من خلال تدريبها وتطويرها يلعب دور في تعزيز الالتزام العالي إذ أن التركيز على نماذج ادارة الموارد البشرية التي تسعى الى تحقيق التزام العاملين تجاه المنظمة واهدافها من خلال التدريب الفاعل والتطوير.

#### ح. فرق العمل :

ويعرف (Ivancevich & Matteson,2002:382) فرق العمل على انها مجموعة من الافراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم بعض والدافع والالتزام المشترك لانجاز هدف متفق عليه. ويرى (Harris & harris,1996:23)، فرق العمل هي مجاميع العمل او وحدات لغرض مشترك من خلالها تتطور العلاقات المتبادلة للأعضاء لتحقيق الاهداف. ويشير (Zeidan,2006:26) أن العاملين يكون لديهم التزام عالي ويعملون على نحو افضل عندما يكونوا جزءا من فريق العمل، حيث أن المنظمات الرائدة تضع اهمية كبيرة للافراد الذين يعملون في فرق .

#### خ. التعويضات :

عرف (Dessler,2011:412) التعويضات الاجور او العوائد كافة التي يحصل عليها الموظف لقاء عمله بوظيفة معينة، ويتفق معه (بربر، ٢٠١٢ : ٢٠٠٠) بانها اشكال الاجور والعوائد كافة التي يحصل عليها الفرد نظير جهد مبذول في وظيفة محددة، او مقابل عمله بوظيفة معينة. ويشير (الدلمي، ٢٠١٣ : ٤٤) الى ان التعويضات عبارة عما يحققه العاملون مقابل جهودهم في عملهم، اي انها ناتج عن عملية مقايضة لان العامل لا يحصل على تعويض مالم يتمكن من انجاز العمل المطلوب. و تعد التعويضات العملية التي توفر تحليلاً للمقدرات الكلية للفرد وطاقاته الكامنة بما يسمح باتخاذ قرارات حكيمة بالنسبة لإغراض معينة فإنها تجمع بيانات عن الأداء السابق والحالي للفرد فضلاً عن السلوك في العمل وتدقيق تلك البيانات ولكنه توجد هنالك أيضاً أنواعاً من الأغراض الأخرى للتعويضات والمنافع المرغوب بها بضمنها تحسين الدوافع والمعنويات، وتوضيح ما هو مطلوب او متوقع، وتقليل الغموض الخاص بالأداء، وتحديد المكافآت، وتعريف فرص التدريب والتطوير، وحسن الاتصال، واختيار العاملين لغرض الترقية ورفع المستوى، وإدارة التطوير المهني، وتقديم الاستشارات، والانضباط والتأديب، وتخطيط الإجراءات، ووضع الأهداف والغايات (العبيدي، ٢٠١٠ : ١٠٢). وتعد التعويضات من اهم العناصر في تحقيق الالتزام العالي للموارد البشرية، والحفاظ عليها فان العاملين كثيرا منهم لن يقبل الالتزام في العمل في منظمة لم توفر له تعويضات كافية وسيبقى دائما ينتظر الفرصة للعمل في أية منظمة اخرى تقدم له تعويضات اكثر، اذا تعد التعويضات اداة التزام العاملين اتجاه المنظمة في تحقيق اهدافها (Gillmore & Williams,2006:159).

#### د. الاختيار والتعيين :

عرف (Noe et al,2006:70) الاختيار العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة الضرورية بالمهارات والقدرات والخصائص التي ستساعد الشركة على تحقيق اهدافها . ويرى (اليعقوبي، ٢٠١١ : ٣٥-٣٦) أن الاختيار يساعد في تعيين من هو الافضل لصياغة الاستراتيجية وتوظيف الافراد في المنظمة الاكثر فاعلية في تنفيذ الاستراتيجية، وتعد عملية التوظيف احدى اهم الوظائف التي يجب ان تنجزها ادارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية، اذ على اساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الاخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، اذ تعد هذه العملية مفتاح منظمة الاعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الاخرين ، مما يوضح ان الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الاخر، فضلا عن كونه يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، ويعد التعيين الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف، ويعد الاختيار والتعيين وسيلتين فاعلتين في تحقيق التزام العالي للمورد البشرية من خلال استقطاب وجذب المواهب البشرية الفريد والملتزمة في تحقيق اهداف المنظمة . (Zeidan,2006:25).





## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

### ذ. الامن الوظيفي :

يعرف (Zeidan,2006: 27) الامن الوظيفي بوصفه الحالة النفسية للعاملين اذ تختلف توقعاتهم للبقاء والاستمرار مستقبلا داخل المنظمة، وعرفه (الفاضل، ٢٠١١: ٤٦) شعور بالثقة سينعكس على مستويات الاداء، وقبول العمل بشرط ان يلبي رغبات العاملين ويشبع طموحاتهم الانية والمستقبلية، وتوفير الاستقرار نتيجة استمرار العمل، وتوفير مصدر دخل مناسب وبيئة عمل مستقرة. ويعد الامن الوظيفي الهدف المتوخى من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال العمل على تحقيق التوافق بين الموظف ووظيفته من خلال مدخلين الاول فردي يتضمن تنميه مهارات الافراد لتمكينهم من تحسين اداء العمل بما يضمن تحقيق اهدافهم المنشودة وتحقيق الرضا الوظيفي والثاني تنظيمي يتضمن اتباع الاساليب الادارية كالتدريب والنقل والترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ولتحقيق اهداف المنظمة في تحقيق الانتاجية المتميزة واهداف الفرد في الرضا عن العمل والشعور بقيمة ما يقوم به من عمل (الفاضل، ٢٠١١: ١٢). و اشار (Peffer,1999:66) الى ان الامن الوظيفي يعد عنصرا اساسيا للالتزام الموارد البشرية ودعمها لأنه يمكن العاملين تقديم افكارهم والعمل بجد محققا بذلك الاستقرار المعنوي والمادي في المنظمة ومن ثم يتحقق الالتزام العالي للمورد البشرية .

**ثانيا: الريادة الاستراتيجية:** سيتم في هذه الفقرة عرض مفهوم الريادة الاستراتيجية واهميته وابعادها وكالاتي:

### ١. مفهوم الريادة الاستراتيجية

تعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة تكمن جذورها في مجال الاقتصاد والادارة وقد كشفت عدة بحوث العلاقة بين الريادة والادارة الاستراتيجية، اذ اشار (Rensburg, 2013: 16-17) الى أن الاعمال المبكرة التي كشفت العلاقة بين الاستراتيجية وريادة الاستراتيجية بدأت حينما قدم (١٩٧٣) Mintzberg فكرة عمل الريادة الاستراتيجية . و اشار (Hitt et al,2001:480) الى مفهوم الريادة الاستراتيجية بوصفه عملاً ريادياً ذا منظور ستراتيجي، اذ أن العمل الريادي الذي يستخدم المنظور الاستراتيجي يساعد على تشخيص الفرص الملائمة اكثر لاستغلالها ومن ثم خلق ميزة تنافسية مستدامة تفوق الى تعظيم خلق الثروة. ويرى (Kuratko et al,2001:62) الريادة والادارة الاستراتيجية هما عمليتان ديناميكيتان تهتمان باداء الشركة اذ تدعو الادارة الاستراتيجية الشركات الى تأسيس واستغلال المزايا التنافسية ضمن سياق بيئي معين. في حين تعزز الريادة البحث عن الميزة التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق. وعرف ( Yilmaz, 2012 : 73) والريادة الاستراتيجية على انها حقل حديث في علم الادارة تعتمد على تكامل الريادة والادارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة .

## ٢. اهمية الريادة الاستراتيجية :

الريادة الاستراتيجية هي تكامل الريادة (سلوك البحث عن الفرصة) والادارة الاستراتيجية (سلوك البحث عن الميزة)، اذ تتجلى اهميتها في تكامل الريادة والاستراتيجية لأنه من الضروري خلق الثروة العظمى للمنظمات (2 : Hitt el al, 2001)، اما بالنسبة لتوسيع القيمة او النمو فان تكامل الريادة والاستراتيجية سيقودها الى عملية ناجحة (74 : Yilmaz, 2012). وأشار كلا من (7 : Foss & Lyngsie, 2011) انه لغرض الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة فإنه ستكون هناك حاجة لخلق الثروة من الناحية الاستراتيجية، فضلا عن وصول الشركة الى فرصة معينة عندها فإن هيكل الشركة سيتكيف مع الفرص الملائمة على وفق طريقة استراتيجية، ان سلوكيات البحث عن الفرصة والبحث عن الميزة ينتج عنها اداء اعلى للشركة، فإن الريادة الاستراتيجية ترتبط بأداء الشركة لأنها طريقة لتحقيق اداء اعلى عن طريق زيادة ربحيتها او زيادة حصتها السوقية واتفق معه (Kuratko & Audretch, 2009 : 5) على ان الريادة والادارة الاستراتيجية تهتمان بأداء الشركة، حيث تدعو الادارة الاستراتيجية الى تأسيس واستغلال الميزة التنافسية ضمن سياق بيئي معين في حين تعزز الريادة البحث عن الميز التنافسية من خلال المنتج والعملية وابداعات السوق، وتحاول استراتيجية تحديد اتجاه الشركة وكيف تخطط للنجاح، وعند دمج الريادة مع الاستراتيجية سوف يتم توسيع الامكانيات المتعلقة بمسألة الى اين تتجه الشركة وكيف تنجح، فضلا عما تؤديه الريادة من دورهم في استراتيجية الشركة .

## ٣. ابعاد الريادة الاستراتيجية

### أ- الثقافة الريادية

تعد الثقافة الريادية نظام القيم المشترك (اي ماهو مهم ) والاعتقادات ( اي كيف تعمل الاشياء ) التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة واعمال اعضائها لوضع المعايير السلوكيه (اي طريقه اكمال العمل في المنظمة ) (970 : Ireland et al, 2003) و(42 : Mohutsiwa, 2012) ويتفق الباحث معهم كتعريف للثقافة الريادية . وأشار (75 : Yilmaz, 2012) الى ان الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، اذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمه اذ تركز الثقافة الريادية على الفرص والطلبات والفجوات، فضلا عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات والتي يشار اليها بـ SWOT والتي تمثل ادوات تحليل للادارة الاستراتيجية.

### ب- القيادة الريادية :

عرف (Kuratko, 2007:1) القيادة الريادية بوصفها قابلية الريادي على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيا والعمل مع الاخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرق للمنظمة . وترتبط القيادة الفاعلة بنجاح مع كل انماط الشركات بمختلف انواعها والنمط الناجح للقيادة هو القيادة الريادية من خلال قابلية التأثير في الاخرين لادارة الموارد استراتيجيا والتأكيد على سلوكيات البحث عن الفرصة و الميزة (42 : Mohutsiwa, 2012).

### ت- العقل الريادي :

يعد العقل الريادي ظاهرة فردية أو الجماعية، وذات اهمية للمديرين والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل رياديا (Mohutsiwa، 41 : 2012) . ويرى (Mcgrath & Macmillan، 160 : 2000) العقل الريادي بوصفه طريقة للتفكير بالعمل الذي يركز ويحقق فوائد في ظل ظروف عدم التأكد، وعدم التأكد هي ظاهرة ادراكية مشتقة من عدم القابلية او القدرة على تعيين الاحتمالات للحدث المستقبلية، بسبب قلة المعلومات عن علاقات السبب والنتيجة، اذ ان المخاطرة والغموض هما جزءان من عدم التأكد، فضلا عن ذلك فان المنظمات القادرة على التعامل مع عدم التأكد بنجاح تتمكن من تحقيق التفوق بالاداء على غيرها من المنظمات ،اذ يساهم العقل الريادي في تحقيق الميزة التنافسية وخلق الثروة .

### ث- الموارد المدارة استراتيجيا

تعد الموارد المدارة استراتيجيا بعدا اخر للريادة الاستراتيجية ويشير الى راس المال المالي بوصفه احد الموارد الملموسة بينما راس المال البشري وراس المال الاجتماعي هي موارد غير ملموسة وتعد اساس الاداء التفاضلي للشركة من حيث خلق الثروة، اذ ان الموارد المدارة استراتيجيا يسهل نشرها مع تزامن استخدام سلوكيات البحث عن الفرص والميزة، فضلا عن الشركات تتبنى محفظة الموارد لتشكيل القدرات ورفع تدفق هذه القدرات من اساسها المالي والبشري والاجتماعي الى سلوكيات البحث عن الفرص والميزة وخلق الثروة فانها تدير مواردها استراتيجيا، اذ ان الموارد المدارة استراتيجيا تؤثر على القيمة المستمدة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها (Ireland et al، 2003، :974).

## المحور الثالث / عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المحور عرض النتائج التي افرزتها الاستبانة وتحليلها لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض اساليب الاحصاء الوصفي : الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير، والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة عن الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

١- ادارة الالتزام العالي : تم قياس متغير ادارة الالتزام العالي من خلال سبعة ابعاد هي: "مشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات والتعويضات والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وفرق العمل والامن الوظيفي"، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الابعاد في الشركات عينة البحث، والجدول رقم ( ١ ) يوضح تلك الاهمية، ويعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ (3.38) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (٣)، وبأنسجام ممتاز حول الاجابات حددت الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.57) (16.92) على التوالي وفيما ياتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية .

أ- المشاركة في اتخاذ القرار : نلاحظ من خلال الجدول رقم ( ١ ) أن ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار تم

قياسه من خلال خمس فقرات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) وهي نسبة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.91) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرار جيدة، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (23.71). وكانت النتائج عن هذا البعد قد توزعت بين اعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الثالثة (انتشجع بالمشاركة في القرارات التي تؤثر فيه) اذ بلغت (4.08) وهي نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.93) مما يدل على انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذه الفقرة، وبلغ معامل اختلاف (23.01). وهذا ما لمسة الباحث عند اجراء مقابلات مع مديري الاقسام في الشركات المبحوثة إذ ان المديرين يتاثرون بحكم الاختصاص والوظيفة المسؤولين عنها. اما الفقرة الرابعة (امتلك مايكفي من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الضرورية من اجل توفير الجودة وخدمة الزبائن ) بلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (3.73) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (1.15) مما يدل على ان هناك تشتتاً في اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغ معامل اختلاف (30.91)، وهذه النتيجة تؤكد ان الصلاحيات موزعة على وفق الاختصاص الوظيفي وهذا ما اشار إليه مدراء الشركات لوجود الصلاحيات لتسهيل العمل الاداري وتقليل الروتين والوقت وسرعة في تسهيل المهمات .

ب- مشاركة المعلومات: تم قياس بعد مشاركة المعلومات من خلال عشر فقرة، كما موضحة في الجدول (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.56) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ونسبة جيدة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77) مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.67). وكانت الفقرة العاشرة (الادارة لديها علم كاف للقضايا المهمة في القسم) قد حققت اعلى قيمة وسط حسابي (4.02) وهذه نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي وبنحرف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (22.06) . بينما بلغت الفقرتين السابعة والحادية عشر على التوالي (تعطي الادارة مهلة كافية للموظفين قبل اجراء تغييرات في السياسات والاجراءات ) ( تبذل الادارة جهداً كافياً للحصول على اراء ومشاعر الافراد الذين يعملون معها ) ادنى وسط حسابي والبالغ (3.33) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي، وبنحرف معياري (1.19) و (1.15) على التوالي ومعامل اختلاف (35.97) و (34.68) على التوالي، وهذا ما لمسة الباحث إذ ان الادارة تعطي مهلة كافية وتراعي مشاعر عاملها من اجل توليد الثقة بين الرؤساء والمروسين وبناء التعاون معهم .

ت- التعويضات : قيس هذا البعد من خلال اربع فقرات كما مبينة في الجدول ( ١ )، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.60) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهي نسبة جيدة، وبلغ الانحراف المعياري (0.95) مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغ معامل الاختلاف (26.50). وقد حققت الفقرة السادسة عشر (أن تقييم ادائي في السنوات الماضية مفيد لي في تطوير وظيفتي ) اعلى وسط حسابي بالغ (3.92) لأنه اعلى من الوسط الفرضي وهي نسبة جيدة جداً، وهذا يدل على ان تقييم اداء العينة المبحوثة يولد حافزاً لديهم في الالتزام اكثر في اداء المهام وتطويرها. وبلغ الانحراف المعياري (1.12) ومعامل اختلاف (28.69). بينما بلغت الفقرة الثامنة عشر ( انا راض عن مقدار التقييم الذي احصل عليه

عندما اقوم بعمل جيد ( ادنى قيمة وسط حسابي بلغ (3.30) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وهذا يدل على ان الشركة تقيم عاملها ماديا ومعنويا كالمكافآت المادية وكتب الشكر او الترقيات في المناصب الوظيفية، وبلغ الانحراف المعياري (1.21) ومعامل الاختلاف (36.93).

ث- الاختيار والتعيين : تم قياس هذا البعد من خلال خمس فقرات كما مبين في جدول (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.81) وهي نسبة ضعيفة لانها اقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينه، وبلغ معامل الاختلاف (25.12). وحققت الفقرة الرابعة والعشرون (تعتقد الشركة بأهمية توظيف الافراد المناسبين للوظيفة) اعلى قيمة وسط حسابي البالغ (3.46) ونسبة جيدة، وانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (29.45)، بينما بلغت ادنى قيمة وسط حسابي (2.09) للفقرة الثانية والعشرين (غالبا ما يفتقر الموظفون الجدد للكفاية للقيام بوظائفهم بشكل جيد )، وانحراف معياري (1.05) ومعامل اختلاف (50.47).

ج- فرق العمل: تم قياس هذا البعد من خلال ستة فقرات كما مبين في جدول ( 1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.28) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري (0.72) وهذا يشير بدلالة واضحة الى ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغ معامل اختلاف (22.23) . وحققت الفقرة السادسة والعشرون (يعد العمل في فرق مهماً جدا للشركة) اعلى قيمة وسط حسابي (4.14) وهي نسبة ممتازة، وانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (20.60)، وحققت الفقرة التاسعة والعشرون (العمل بروح الفريق موجود فقط بالاسم هنا ) ادنى قيمة وسط حسابي البالغ (2.25)، وانحراف معياري (1,267) ومعامل اختلاف (50.27) .

ح- التدريب والتطوير : قيس هذا البعد من خلال خمس فقرات كما مبين في جدول ( 1 )، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) وهي نسبة جيدة لأنها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف معياري (0.73) من ما يدل دلالة واضحة على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل اختلاف (20.45). وبلغت اعلى قيمة وسط حسابي (3.93) للفقرة الحادية والثلاثين (يوظف التدريب في شركتي لتحسين الاداء) وهي نسبة جيدة جدا، وهذا يدل أن الشركة تهتم بتدريب العاملين للرفع من مستوى الاداء، واعداد خطة التدريب والتاهيل للعاملين وبحسب حاجة الشركة وتطوير كفاءة اداء كوادر الشركة وهي مسؤولية قسم التخطيط والمتابعة في شركات المقاولات، وتبلغ قيمة الانحراف المعياري (0.94) ومعامل الاختلاف (24.07)، اما الفقرة الخامسة والثلاثون (لم توفر الشركة التدريب الجيد للوظائف المستقبلية) فقد حققت ادنى وسط حسابي البالغ (2.78)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.28) وبلغت قيمه معامل الاختلاف (46.18).

خ- الامن الوظيفي : تم قياس هذا البعد من خلال ثلاث فقرات كما مبين في الجدول (1)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (2.58) وهي نسبة اقل من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري (1.08) مما يدل هناك تشتت بين اجابات افراد العينه المبحوثة، وبلغت قيمة معامل



## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

اختلاف (41.95). وقد حققت الفقرة السابعة والثلاثون (هناك مخاطرة لترك وظيفتي الحالية في العام القادم) اعلى قيمة وسط حسابي البالغ (2.79) وهي اقل من قيمة الوسط الفرضي على الرغم من كون سؤال عكسي فهذا يدل على عدم وجود مخاطر في الشركات المبحوثة، وهناك تشتت عال في اجابات افراد العينة المبحوثة حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري (1.209) ومعامل اختلاف (43.33)، اما الفقرة السادسة والثلاثون (انا قلق بشأن مغادرة عملي قبل ان ارغب انا بذلك) حققت ادنى وسط حسابي البالغ (2.33)، وانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (20.60) .

جدول رقم (١) يبين معدل التكرارات وقيمه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد ادارة الالتزام العالي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات ادارة الالتزام العالي	
32.48	1.26	3.9	1 أمتلك الصلاحيات الكافية لتلبية متطلبات اداء وظيفتي	مشاركة في اتخاذ القرار
30.25	1.17	3.88	2 امتلك ما يكفي من المدخلات لاتخاذ القرارات في عملي	
23.01	0.93	4.08	3 اتشجع في المشاركة في القرارات التي تؤثر فيه	
30.91	1.15	3.73	4 امتلك ما يكفي من الصلاحيات لاتخاذ القرارات الضرورية من توفير الجوده وخدمه الزبائن	
28.91	1.09	3.77	5 امتلك ما يكفي من الحرية للقيام بعملي	
23.71	0.91	3.87	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	مشاركة بالمعلومات
33.01	1.15	3.51	6 سياسات واجراءات الشركة تشارك بوضوح المعلومات مع العاملين	
35.97	1.19	3.33	7 تعطي الادارة مهلة كافية للموظفين قبل اجراء تغيرات في السياسات والاجراءات	
26.03	0.99	3.81	8 استلم ملاحظات كافية للتغيرات التي تؤثر في العمل	
37.23	1.18	3.18	9 توضح الادارة للعاملين الاسباب التي دفعتها لاتخاذ القرارات الصارمة	
22.06	0.88	4.02	10 الادارة لديها علم كاف للقضايا المهمة في القسم	
34.68	1.15	3.33	11 تبذل الادارة جهدا كافيا للحصول على اراء ومشاعر الأفراد الذين يعملون معي	
31.63	1.08	3.43	12 تتجه الادارة للبقاء على اطلاع لمتطلبات العاملين	
31.81	1.13	3.58	13 تعد قنوات الاتصال بين الموظفين والادارة العليا فاعلة	
27.11	0.99	3.67	14 تشارك كل الاقسام الموجوده في تحقيق رسالة المنظمة	
27.94	1.04	3.75	15 يعمل العاملين في الشركة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة	
21.67	0.77	3.56	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	





## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

28.69	1.12	3.92	ان تقييم ادائي في السنوات الماضية مفيدة لي في تطوير وظيفتي	16	التعويضات
34.76	1.24	3.59	تكافى الشركة العاملين الذين يبذلون جهداً اضافياً	17	
36.93	1.21	3.3	انا راض عن مقدار التقييم الذي احصل عليه عندما اقوم بعمل جيد	18	
30.94	1.11	3.59	اداء عملي الجيد يؤدي الى احتمال ترقيتي	19	
26.50	0.95	3.6	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		الاختيار والتعيين
53.12	1.19	2.24	توظف الشركة احياناً الافراد الذين ليس لديهم المهارات اللازمة للقيام بالعمل	20	
35.90	1.16	3.25	في مكان عملي يتم توظيف الافراد الذين يتلائمون مع متطلبات الوظيفة	21	
50.47	1.05	2.09	غالباً ما يفتقرون الموظفون الجدد الكفاية للقيام بوظائفهم بشكل جيد	22	
34.43	1.04	3.04	تقوم الشركة بتوظيف افراد اكفاء	23	
29.45	1.01	3.46	تعتقد الشركة باهمية توظيف الافراد المناسبين للوظيفة	24	فرق العمل
25.12	0.70	2.81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
28.40	1.01	3.58	تشجع الشركة الافراد على العمل في فرق فاعلة	25	
20.60	0.85	4.14	يعد العمل في الفرق مهماً جداً للشركة	26	
27.65	0.97	3.54	هناك التزام لتدريب الافراد على العمل في فرق داخل الشركة	27	
32.83	1.06	3.25	تنظم الادارة العمل بحيث معظم الافراد تعمل ضمن فرق العمل	28	
50.27	1.26	2.52	العمل بروح الفريق موجود فقط بالاسم هنا	29	
47.94	1.28	2.67	يعمل الافراد بشكل فردي وليس كأعضاء في الفريق	30	
22.23	0.72	3.28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		التدريب والتطوير
24.07	0.94	3.93	يوظف التدريب في شركتي لتحسين الاداء	31	
28.73	1.06	3.71	امتلك فرصة لتوسيع مجال عملي	32	
28.19	1.07	2.82	يمكنني تطوير عملي في هذه الشركة	33	
34.26	1.24	3.63	امتلك الفرصة لتحسين مهاراتي في الشركة	34	
46.18	1.28	2.78	لم توفر الشركة التدريب الجيد لوظائف المستقبلية	35	
20.45	0.73	3.57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		الوظائف الامني
53.21	1.24	2.33	انا قلق بشأن مغادرة عملي قبل ان ارغب ان ابذل	36	
43.33	1.20	2.79	هل هناك مخاطرة لترك وظيفتي الحالية في العام القادم	37	
51.74	1.36	2.63	اشعر بعدم راحتي حول فقدانتي لوظيفتي في المستقبل	38	
41.95	1.08	2.58	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
16.92	0.57	3.38	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي ادارة الالتزام العالي		

٢- الريادة الاستراتيجية: تم قياس متغير الريادة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد هي: "الثقافة الريادية والقيادة الريادية والعقل الريادي والموارد المدارة ستراتيجياً"، وفيما يأتي تشخيص لأهمية وواقع هذه الابعاد في الشركات المبحوثة، وكما موضح في الجدول رقم (٢) ، ويعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.78) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (٣)، ويأنسجام ممتاز حول الاجابات حددت الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.49) (13.16) على التوالي وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية .

أ- الثقافة الريادية : قد تم قياس هذا البعد من خلال اربع فقرات كما مبينة في الجدول (٢)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهي نسبة جيدة، وبلغت نسبة الانحراف المعياري (0.70) وهذه النتيجة تعكس بدلالة واضحة ان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد الثقافة الريادية، وبلغ معامل الاختلاف (19.59). إذ بلغت اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة التاسعة والثلاثين (لدينا العديد من الافكار الواعدة، وكذلك الوقت والموارد) البالغ (3.63) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (1.09) ومعامل اختلاف (30.24). اما الفقرة الحادية والاربعون (نحن نعاني من انعدام الافكار التي يمكن تحويلها الى خدمات مربحة) بلغت ادنى وسط حسابي بلغ (3.54)، وبلغ الانحراف المعياري (1.09) ومعامل اختلاف (30.67).

ب- القيادة الريادية : تم قياس هذا البعد من خلال فقرتين كما مبين في الجدول (٢)، وقد بلغت قيمة الوسط



## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

الحسابي لهذا البعد (3.86) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.84) مما يدل على ان هناك انسجاما بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.86). حيث حققت الفقرة الرابعة والاربعون (نحن نؤكد بقوة اعطاء الثقة والشجاعة من خلال تقديم الطمأنينة وتقديم النصح) اعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.07) وهي نسبة ممتازة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.82) ومعامل اختلاف (20.14). اما الفقرة الخامسة والاربعون (قيادتي قادرة على اقناع العاملين بشكل كبير بوجهات نظري في العمل) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.65) وهي نسبة جيدة، وانحراف معياري (0.79) ومعامل اختلاف (19.87).

ت- العقل الريادي : تم قياس هذا البعد من خلال اربعة فقرات كما مبينة في الجدول (١٣)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.98) وهي نسبة جيدة جدا لأنها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) وهذا يشير بدلالة واضحة هناك انسجاماً عالياً بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل اختلاف (17.35). وبلغت اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة السابعة والاربعين (علينا التركيز بصورة ثابتة على التنفيذ ) بلغت (4.17) وهي نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.87) ومعامل اختلاف (21.03)، بينما بلغت الفقرة الثامنة والاربعين (نمتلك الالتزام لإشراك الجميع في تحديد ومتابعة الفرص الريادية) ادنى قيمة وسط حسابي بلغت قيمته (3.52) وهي نسبة جيدة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.89) ومعامل اختلاف (22.96) .

ث- الموارد المدارة استراتيجيا: قيس هذا البعد من خلال اربعة فقرات كما مبين في جدول (٢)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.75) وهي نسبة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) مما يشير على وجود انسجام ممتاز بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18.49). وحققت الفقرة التاسعة والاربعين (نحن نركز عادة على موارد الشركة الخاصة التي يمكننا استخدامها لحماية ميزتها التنافسية) اعلى قيمة وسط حسابي البالغ (4,00) وهي نسبة ممتازة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91) ومعامل اختلاف (22.75)، اما الفقرة الحادية والخمسون (يملك المديرون القدرات التي تسهم في بناء الهياكل استراتيجية لمحفظه الموارد) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغت قيمته (3.52) وهي نسبة جيدة، وانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (25.99).





## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

جدول رقم ( 2 ) يبين معدل التكرارات وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد

### الريادة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الريادة الاستراتيجية
30.05	1.08	3.63	39 لدينا العديد من الافكار الواعدة وكذلك الوقت والموارد
30.05	1.08	3.6	40 تقود التغيرات في المجتمع ككل الى افكار تجارية واعدة في الشركة
30.67	1.08	3.54	41 نحن نعاني من انعدام الافكار التي يمكن تحويلها الى خدمات مربحة
31.58	1.13	3.6	42 نحن نركز على تحسين الخدمات الموجودة في شركتنا
19.59	0.70	3.59	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
29.23	1.06	3.65	43 قيادتي قادرة على اقناع العاملين بشكل كبير بوجهات نظري في العمل
20.14	0.82	4.07	44 نؤكد نحن بقوة اعطاء الثقة والشجاعة من خلال الطمانينة وتقديم النصح
21.86	0.84	3.86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
19.87	0.79	3.98	45 نتابع بشغف الفرص الريادية
21.41	0.83	3.9	46 نحن نشدد بقوة للسعي لتحقيق الفرص الواعدة
21.03	0.87	4.17	47 علينا التركيز بصورة ثابتة على التنفيذ
22.96	0.89	3.88	48 نمتلك الالتزام لأشراك الجميع في متابعة وتحديد الفرص الريادية
17.35	0.69	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
22.75	0.91	4.00	49 نحن نركز عادة على موارد الشركة الخاصة التي يمكننا استخدامها لحماية الميزة التنافسية
22.71	0.85	3.76	50 ادارة مواردنا تتم ستراتيغيا للبحث عن الفرص والتميز
25.99	0.91	3.52	51 يمتلك الميرون القدرات التي تسهم ببناء الهياكل الاستراتيجية لمحفظه الموارد
25.37	0.94	3.74	52 تشجع الاستراتيجية والعمليات لاكتساب الموارد والمحافظة عليها
18.49	0.69	3.75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
13.16	0.49	3.78	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي الريادة الاستراتيجية

### ثانيا : اختبار الفرضيات

أ- الفرضيه الرئيسيه الاولى : يظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباط طردية بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية بلغت (\*\*.683). بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية. اما بخصوص المتغيرات.

١- ظهرت علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة معنويه عند مستوى (0.01) بين المشاركة في اتخاذ القرار وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية، وبين المشاركه بالمعلومات وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية، وكذلك بين التعيوضات وابعاد الريادة الاستراتيجية، وهذا يشير الى ان الشركات المبحوثة تركز على ممارسات مشاركة في اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات والتعيوضات في تحقيق عاملين ذوي ثقافة وقيادة وعقل ريادي ويتمكنون من ادارة موردهم بشكل ستراتيغي وبالتالي تلك الممارسات تسهم في بناء الريادة الاستراتيجية .

٢- ظهرت علاقة الارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) بين الاختيار والتعيين وابعاد الريادة الاستراتيجية باستثناء بعد الثقافة الريادية اذا كانت موجبة ولكنها غير معنوية من الناحية الاحصائية. وهذا ويدل على ان مسؤولية الاختيار والتعيين هي من مسؤوليات القيادات العليا في الشركات المبحوثة، وأن اختيار العاملين المبدعين ذوي الكفاءات العالية من خبراء ومهندسين واداريين وفنيين وتعيينهم في الشركات المبحوثة يسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية .

٣- ظهرت علاقة الارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) بين فرق العمل وابعاد الريادة الاستراتيجية باستثناء بعد القيادة الريادية اذ كانت موجبة ولكنها غير معنوية من الناحية الاحصائية . ويشير ذلك الى ان الشركات المبحوثة تهتم بفرق العمل للبحث عن الفرص الريادية والتركيز عليها ومتابعتها وشارك الجميع في تحقيقها وهي تدير مواردها البشرية والمالية والاجتماعية .

٤- ظهرت علاقة الارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) بين التدريب والتطوير وابعاد الريادة الاستراتيجية، وهذه النتيجة تعكس ان التدريب والتطوير يسهم في بناء ثقافة وقيادة وعقل ريادي لدى عاملي الشركات المبحوثة من خلال البرامج التدريبية في داخل الشركة وخارجها. بينما ظهرت علاقات الارتباط سلبية بين الامن الوظيفي وابعاد الريادة الاستراتيجية، وتؤكد هذه النتيجة على عدم اهمية ممارسة الامن الوظيفي للريادة الاستراتيجية.

وهذه النتائج المذكورة آنفاً تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية )

جدول ( ٣ ) علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الالتزام العالي وابعاد الريادة الاستراتيجية

العلاقات المعنوية		اجمالي ادارة الالتزام العالي	الامن الوظيفي	التدريب والتطوير	فرق العمل	الاختيار للتعين	التعويضات	مشاركة المعلومات	مشاركة في اتخاذ القرار	ادارة الالتزام العالي الريادة الاستراتيجية
الاهمية	العدد									
75%	6	0.419**	0.109-	0.505**	0.197*	0.162	0.416**	0.389**	0.450**	الثقافة الريادية
75%	6	0.419**	0.160	0.348**	0.173	0.315**	0.436**	0.303**	0.319**	القيادة الريادية
87.5%	7	0.471**	0.176-	0.523**	0.430**	0.252*	0.416**	0.333**	0.434**	العقل الريادي
87.5%	7	0.547**	0.107	0.244*	0.441**	0.216*	0.575**	0.584**	0.282**	ادارة الموارد استراتيجية
87.5%	7	0.683**	0.032-	0.592**	0.467**	0.327**	0.667**	0.594**	0.543**	اجمالي الريادة الاستراتيجية
		5	-	5	4	4	5	5	5	العدد
		100%	-	100%	80%	80%	100%	100%	100%	الاهمية

ب- الفرضية الرئيسة الثانية : ظهر من خلال الجدول ( ٤ ) وجود علاقات تأثير بين ممارسات ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية باستثناء ممارسة الامن الوظيفي حيث ظهرت قيمتها الجدولية (0.104) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (6.90) بمستوى معنوية (0.01)، وهذا يعني عدم وجود تأثير لممارسة الامن الوظيفي في الريادة الاستراتيجية، يظهر الجدول ( ٤ ) وجود علاقة تأثير بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، حيث بلغت قيمته (f) المحسوبة (85.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (6.90) عند مستوى معنوية (0.01)، وبما أن اجمالي ادارة الالتزام العالي حققت أثر معنوي في الريادة الاستراتيجية، فإن هناك مسوغاً لقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها : هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية .



متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية  
في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

جدول ( ٤ ) تأثير ادارة الالتزام العالي في الريادة الاستراتيجية

مستوى المعنوية		F	R2	B	a	ادارة الالتزام العالي
يوجد تأثير	0.01	40.95	0.30	0.30	2.65	المشاركة في اتخاذ القرار
يوجد تأثير	0.01	53.55	0.35	0.38	2.42	المشاركة المعلومات
يوجد تأثير	0.01	78.58	0.45	0.35	2.53	التعويضات
يوجد تأثير	0.01	11.74	0.11	0.23	3.14	الاختيارو التعين
يوجد تأثير	0.01	27.32	0.22	0.32	2.74	فرق العمل
يوجد تأثير	0.01	52.86	0.35	0.40	2.55	التدريب والتطوير
لا يوجد تأثير	0.748	0.104	0.001	-0.015	3.83	الامن الوظيفي
يوجد تأثير	0.01	85.80	0.47	0.594	1.78	اجمالي ادارة الالتزام العالي
F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 6.90						

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

سيتم في هذا المحور التطرق الى اهم الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي :

### اولا : الاستنتاجات

- ١- ما زالت موضوعات ادارة الالتزام العالي تفتقر الى التأطير والوضوح على المستويين المعرفي والتطبيقي ولاسيما ادارة الالتزام العالي هو هدف متحرك غير قابل للتأطير أو الثبات في ظل بيئة حركية وسريعه التغيير .
- ٢- أن موضوع الريادة الاستراتيجية من المواضيع المعاصرة التي مازالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستويين النظري والتطبيقي .
- ٣- اتضح وجود علاقة معنوية قوية بين اجمالي ادارة الالتزام العالي واجمالي الريادة الاستراتيجية، وهذا يدل على ان توفير متطلبات ادارة الالتزام العالي تسهم في بناء الريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات المبحوثة .
- ٤- ظهر التأثير الاكثر لادارة الالتزام العالي لممارستها (المشاركة في اتخاذ القرار والمشاركة المعلومات والتعويضات والاختيار والتعيين وفرق العمل والتدريب والتطوير)، ماعدا ممارسة الامن الوظيفي، وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، ومن ثم هناك وجود للتأثير لادارة الالتزام العالي في الريادة الاستراتيجية في شركات المقاولات العراقية .

### ثانيا : التوصيات

- ١- بذل المزيد من الجهد البحثي المنظم على المستويين النظري والتطبيقي من اجل استكمال الاطر المفاهيمية والفكرية لمفهوم ادارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية بوصفهما من المداخل المعاصرة .
- ٢- ضرورة تفعيل منظومة البحث العلمي في موضوع الريادة الاستراتيجية والتي عدت من الموضوعات المعاصرة في الادبيات وصولا الى نظرية متكاملة للريادة الاستراتيجية تأخذ بالاعتبار اختلاف رؤية واستراتيجية وطبيعة عمل المنظمات .
- ٣- ضرورة استثمار شركات المقاولات المبحوثة لممارسات ادارة الالتزام العالي وتفعيل دورها في دعم وبناء الريادة الاستراتيجية، فضلا عن الاهتمام بتطبيقها من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها بافضل شكل ممكن .



## متطلبات ادارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية

### المصادر

- ١- بربر، كامل،(٢٠١٢)، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الاولى، دار المنهل اللبناني،بيروت، لبنان .
- ٢- بن عيشي، عمار،(٢٠١٢)، اتجاهات التدريب المعاصر وتقييم أداء الافراد العاملين، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن .
- ٣- العبيدي، نور، خليل، ابراهيم (٢٠١٠) بناء نموذج ادارة الاحتواء العالي في اطار معالجات تنوع الموارد البشرية ومقدرات تطوير راس المال الاجتماعي دراسة ميدانية في مصرف الرشيد العراقي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعه بغداد .
- ٤- اليعقوبي، علي بن سالم، بن راشد (٢٠١١) واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- ٥- الفاضل، عبد العزيز بن محمد، بن عبد العزيز (٢٠١١) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعه نايف العربية للعلوم الامنية .
- ٦- الدليمي، فايق، حمد عبد، (٢٠١٣) العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرهما في سلوكيات فرق العمل في عدد من شركات المقاولات العامة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعه بغداد .
- 7-Anderson, R.A. & McDaniel Jr. R.R. (1999), RN Participation in organizational decision making and improvements in resident outcomes, Health Care Management Review, Vol 24.No 1, ppp7-16.
- 8-Allen, David . G & Shore, Lynn. M & Griffeth, Rodger . W. (2003), The Role of Percived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, Journal of Management, Vol 29 .No 1, pp 99-118
- 9-Armstrong, Michael, (2006 ) , A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 th ed, prentice Hall is an imprint, Inc.
- 10- Gilmore, Sarah & Williams, Steve, (2009), Human Resource Mangement, 1th ed, OXFORD university, New York.
- 11- Dessler, Cary, (2011), Human Resource Management, 12<sup>th</sup> ed, pearson, new jersey.
- 12- Ivancevich, J., and Matteson M., ( 2002 ) ” organizational Behavior and management ”, 6<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, New York.
- 13- Meyer, J.P & Allen. N.J, (1997), Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, 5<sup>th</sup> ed, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc .
- 14- Noe, Raymond . A & Hollenbeck, Johao .R & Gerhart Barrt & Wrigh Patrick .M, (2006), Human Resource Management, 5<sup>th</sup> ed, McGraw-Hill Irwin, New York.
- 15- Martin, Inmaculada, Beltran, (2006), INFLUENCE OF HIGH COMMITMENT MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE : HUMAN RESOURCE FLEEXIBILITY AS A MEDIATOR VARIABLE, DOCTORAL DISSERTAION, UNIVERSITY JAUME .



- 16- Mohutsiwa, Moshe,(2012), Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa, Master Thesis, University of the Witwatersrand
- 17- Zeidan,Susan,(2006), THE RELATIONSHIP HIGH COMMITMENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE ATTITUDES AND BEHAVIOURS: THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT FULFILMENT AND JUSTICE·Master Thesis·Victoria University .
- 18- Iverson, Roderick D & Zatzick , Christopher . D,(2007), High Commitment Work Practices and Dowandizing Harshness in Australian Workplaces , Academy of Management Journal·Vol 49 . No 5, pp 456-480
- 19- Kuratko, D.F, (2007), Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship·Journal of Academy of Management Review·Vol 3 .No2, pp151–203.
- 20- Lee, Chay, Hoon & Bruvold, Norman .T,(2003), Creating value for employees : investment in employee development· Journal of Human Resource Management·Vol 14 .No 6, pp981-1000 .
- 21- Rensbutg, Deryck . J. van,(2013 )· Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm ?·Journal of Management and Strategy·Vol 4. No1, pp.15-
- 22- Wood,Stephen,(1996),High Commitment management and unionization in the UK·The International Journal of Human Resource Management· Vol 7 .No 1·41-58.
- 23- Foss, Nicolai J, Lyngsie, Jacob,(2011), The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps, SMG Working paper·No 7,pp
- 24- Garbe, Jan Niconlas,(2009), Ownership and Human Resources Strathy : The case of Spanish manufacturing firms· The International Journal of Human Resource Management· Vol 11 .No 5,pp 1-46 .
- 25- Harris .P.R & Harris .K.G,(1996)·Management effectively through teams . Them performance Management· Journal of International·Vol 2 .No 3,pp 23-36.
- 26- Hart. Z. P& Miller. V. D & Johnson, J. R,(2003), Socialization resocialization and communication relationships in the context of an organizational change· Journal of Management· Vol 54 . No 4,pp483-496.
- 27- Hitt, M. A & Ireland, R. D & Camp, S. M & Sexton, D. L,(2001), Strategic entrepreneurship: Strategies for wealthcreation·Strategic Management Journal, NoL22 .No 4,pp 479– 491.
- 28- Ireland, Duane, & Hitt, Michael,& Sirmon, David, (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship:The Construct and its Dimensions, Journal of Management, Vol29.N9,pp
- 29- Iverson, Roderick D & Zatzick , Christopher . D,(2007), High Commitment Work Practices and Dowandizing Harshness in Australian Workplaces , Academy of Management Journal·Vol 49 . No 5, pp 456-480
- 30- Kim, Sunghoon & Wright , Patrick . M,(2010)·Putting Stratgic Human Resource Management in Context:A Contextualized Model of High Commitment Work Systems and Its Implications in China· Journal of Management and Organization Review· Vol 7 . No 1, pp 153- 174 .



- 31- Kuratko, D.F.& Ireland, R.D., & Hornsby, J.S, (2001), Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy, Journal of Academy of Management Executive, Vol15.No 4, pp 60–71.
- 32- Mohyin, N . A & Dainty, A . R . J & Carrillo, P.M.(2012), HRM Strategies for Management Employee Commitment :A Case study of Small Construction Professionnal Servicfes Firms, The International Journal of Human Resource Management, Vol 22.No 3, pp 1-22 .
- 33- Yilmaz, Kurtuluş,(2012), THE RESPONSE OF THE ENTREPRENEURSHIP TO THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP, International Journal of Economic and Administrative Studies.
- 34- Bryson , Alex & Gomez, Rafael & Kretschmer, Tobias & Willman, Paul,(2007), The diffusion of workplace voice and high – commitment human resource management practices in Britain, 1984-1998, Journal of Human Resource Management, Vol 16 . No 3, pp 395-426.
- 35- Huselid, Mark . A,(1995), The Impact of Huaman Resource Management Practice on Turnover productivity and Corporate financial performance, Academy of Management Journal, Vol 30 .No 3, pp635 -672 .
- 36- Songzheng . Zhao & Ming. Yin,(2012), Antecedent Role of information sharing on trust and cooperation intention in supply chain : An Expirical Analysis, World Journal of Business Management, Vol 4, pp784-790.
- 37- McGrath, R. G & MacMillan, I ,(2000),The entrepreneurial mindset, Boston, Harvard Business School Press, Inc .
- 38- Wood, S. & Albanese, M.T. (1995) Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?, Journal of Management Studies, Vol 32. No2, pp 215-247
- 39- Black, J. S.& Gregersen, H. B. (1997) Participative decision making: An integration of muhiple dimensions. Human Relations, Vol 50.No1, pp 859-879.
- 40- Kwon, Kimwook & Bae, Johnseok & Lawler .J. John (2010) High Commitment HR Practices and Top Performers Impacts on Organizational Commitment, journal of mang Int Rev, vol 50, pp 57-80 .
- 41- Kuratko, Donald .F & Audretsch, David .B (2009) Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, Strategic Entrepreneurship Journal, pp 1-17 .
- 42- Pfeffer. J & Veiga .F, (1999), Putting people first for organizational success, Journal of Academy of Management Executive, Vol 13 .No 2, pp 37- 48.





**Requirements high commitment management to achieve  
entrepreneurship strategic in business organization / Field research in  
Iraqi construction companies**

**Abstract:**

This research came to shed light on the relationship between the requirements of (practices) high commitment management (participative decision making, information sharing, training and development, team working, rewards, selective staffing, job security ) and strategic entrepreneurship dimensions (entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, entrepreneurial mindset, strategic management resources ) Sought to achieve the number of goals the knowledge and applied, and tested the relationship and impact between variables in a sample size of 100 directors of personnel departments and divisions and their associates in the Iraqi contractors in Baghdad (Hamorabi, Mutassim, AL Rasheed, AL Mansour ) , focused research problem is the existence of a distinct lack of application high commitment management human resources and how to employ in order to ensure the achievement of strategic entrepreneurship in construction companies Iraq, and data analysis research used statistical ready (SPSS) and program (Excel ) , is the most important statistical tools in analysis of the mean deviation normative and coefficient of variation and spearman correlation. the main findings of the existence of a correlation and impact between the high commitment management and strategic entrepreneurship , his included four research axes went to the first systematic and theoretical framing of the second and third to view and analyze the results and hypothesis testing in the fourth devoted to the conclusions and recommendations.

**Key word:** High Commitment Management, Strategic entrepreneurship .