

أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية

دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل

the impact of applying high-involvement management practices in strategic entrepreneurship – case study of the electricity production company for the east – jijel

صالح حميدات

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)

s.hamimdat@univ-jijel.dz

مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة

عبد الحق عليون*

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل (الجزائر)

abdelhak.alioune@univ-jijel.dz

مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة

المخلص:	معلومات المقال
هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل، حيث تم تناول أهم التصورات الفكرية لمتغيرات الدراسة، مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على (96) عاملا بالشركة، وباعتماد على برنامج SPSS _{v25} تم تحليل مختلف البيانات، وتم التوصل في الأخير إلى أن لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي أثر إيجابي في الريادة الإستراتيجية بنسبة 34 %.	تاريخ الارسال: 2021-12-15 تاريخ القبول: 2022-08-22
	الكلمات المفتاحية: ✓ إدارة الاحتواء العالي ✓ الريادة الإستراتيجية
Abstract :	Article info
This study aimed to find out the impact of the application of high-involvement management practices in strategic entrepreneurship in the Electricity Production Company for the East - Jijel, the most important intellectual perceptions of the study variables were addressed, with the use of the questionnaire as a tool for data collection by distributing it to (96) employees of the company, and based on the SPSSV25 program was analyzing various data, Finally, the research concludes that the application of high-involvement management practices has a positive impact in strategic entrepreneurship by 34%.	Received 15-12-2021 Accepted 22-08-2022
	Keywords: ✓ High-involvement Management ✓ Strategic Entrepreneurship

. مقدمة:

لقد أصبح ضمان البقاء والاستمرارية اليوم هاجسا حقيقيا يواجه أغلب منظمات الأعمال، لما تعيشه من تحديات صعبة فرضتها بيئة أعمال شديدة التغير مع دوامة منافسة متزايدة، فأضحى الوصول إلى الريادة الإستراتيجية هو الحل الأمثل لتعزيز القدرة التنافسية من خلال تحمل المخاطرة وقبول المجازفة مع القدرة على رؤية الفرص وغرس الثقافة الإبداعية، الأمر الذي دفع بالفكر الإداري المعاصر إلى توجيه اهتماماته لإيجاد أنجع السبل التي تسعى لتحقيق ذلك، فكانت إدارة الاحتواء العالي بوصفها مدخلا إداريا معاصرا لإدارة الأفراد العاملين بمختلف المنظمات، وكنموذج إداري حلّ محلّ النماذج الإدارية التقليدية من أجل تحقيق ذلك، فكانت بذلك أكثر قبولا كونها من بين المفاهيم الأكثر استخداما في تحريك القدرات الإبداعية للعاملين.

ولهذا بات من الضروري على منظمات الأعمال اليوم وأكثر من أي وقت مضى التفكير والتطلع للأساليب الإدارية المعاصرة ومنها إدارة الاحتواء العالي التي يشعر فيها العاملون بأنهم مسئولون ويتم احتوائهم (إشراكهم) في نجاح المنظمة، كونها تتألف من مجموعة من ممارسات الموارد البشرية ذات الاعتماد المتبادل والتي تزيد من المخرجات الوظيفية للعاملين، فتخفض التكلفة وتزيد من درجة الالتزام التنظيمي.

من هنا برزت فكرة البحث التي تحاول إمطة اللثام عن أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي يشار إليها بأفضل ممارسات الموارد البشرية في عملية جد مهمة كذلك ألا وهي الريادة الإستراتيجية، وهذا بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل.

1.1. إشكالية الدراسة

ضمن السياق السالف ذكره، تبلورت لنا إشكالية الدراسة، والتي يمكن تحديدها في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الريادة الإستراتيجية بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل؟

تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما طبيعة ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية؟
- ✓ ما هي الأبعاد التي تبنها الباحثان لاختبارها بالشركة محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى توافر ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية بدلالة أبعادهما بالشركة محل الدراسة؟
- ✓ هل يعكس الميدان المبحوث فيه تصورات أفراد عينة البحث بخصوص أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية؟

2.1. فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة، وتماشيا مع أهدافها واختبارا لمخططها فقد اعتمد الباحثان على فرضية رئيسية واحدة تدرج

ضمنها عدة فرضيات فرعية مرافقة لها وذلك كمايلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل.

وبهدف اختبار هذه الفرضية ومعرفة أثر أي بعد من أبعاد إدارة الاحتواء العالي يؤثر بشكل ملحوظ في الريادة

الإستراتيجية، فقد تم صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛

H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعلومات في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛

- H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في العوائد في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛
H₄: وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتشارك المعرفة في الريادة الإستراتيجية بشركة الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة

إن لهذه الدراسة عدة أهداف نوجزها في النقاط التالية:

- ✓ تطوير الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال تسليط الضوء على بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي من جهة، والريادة الإستراتيجية من جهة أخرى وأبعادهما وكذا أهم المفاهيم المرتبطة بهما؛
- ✓ محاولة بناء نموذج يوضح بدقة أثر بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الريادة الإستراتيجية، انطلاقاً من مختلف الأدبيات السابقة التي تناولت مثل هكذا مواضيع؛
- ✓ محاولة إبراز أثر تطبيق بعض ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية، من وجهة نظر عينة من عمال الشركة.

4.1. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات، ولأجل إثراء الجانب النظري وفهم المتغيرات بشكل جيد تم الاعتماد على مجموعة من مصادر المعلومات (كتب ومقالات...)، أما في الجانب التطبيقي فقد تم فيه استخدام دراسة حالة، مع تطوير استبانة البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة واستخدامها كأداة لجمع البيانات الأولية.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سيتم تبيان الإطار النظري لمتغيرات البحث من خلال تقديم أدبيات الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

1.2. أدبيات الدراسة

سيتم عرض الخلفية النظرية لكل من إدارة الاحتواء العالي من جهة والريادة الإستراتيجية من جهة أخرى كما يلي:

1.1.2. إدارة الاحتواء العالي High Involvement Management

أولاً. مفهوم إدارة الاحتواء العالي

يؤكد أغلب الدارسين بأن الظهور الفعلي لمصطلح إدارة الاحتواء العالي (HIM) يعود إلى أوائل الثمانينات من القرن الماضي (Wood & Bryson, 1989, p. 3)، فقد صاغه الباحث الأمريكي المختص في سيكولوجية التنظيم (Lawler, 1986)، لوصف نهج تنظيمي وإداري يركز على مشاركة العاملين، واعتباره أداة لخفض التكاليف وتحسين الأداء لمواجهة مختلف التحديات، حيث يعتقد (Lawler) أن إدارة الاحتواء العالي تشكل مدخلاً يلائم جميع المنظمات خاصة التي تعمل في ظل بيئة عدم التأكد وتحديات المنافسة الشديدة، وهذا بوصفه مدخلاً تعاونياً بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة أخرى، مقارنة بالمفاهيم الكلاسيكية القديمة (ناجي و صبحي، 2017، صفحة 115)، وعلى هذا الأساس لاقت إدارة الاحتواء العالي قبولا كبيراً بين مختلف الأكاديميين والممارسين، كونها تؤدي دوراً رئيسياً في عملية تعزيز أداء الموظف والتطوير التنظيمي. (Mubashir & al, 2014, p. 231)

"وقد وصفها (Mohrman, 1989) بأنها عملية مشاركة تستخدم الطاقة الكلية للعاملين، فهي بذلك مصممة لتشجيع التزام العاملين بالنجاح التنظيمي". (ورد و حسن، 2010، صفحة 87)

كما عرفت كذلك بأنها: تصميم هدفه تحسين العلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين من خلال جودة الاتصال والتشاور البناء، والتقليل من الاختلافات الوظيفية من خلال زيادة مشاركة الموظف والتعرف على احتياجاته، مع التركيز الشديد على

تكامل الأعمال بالتخصيص الفعال لجميع الموارد لزيادة إنتاجية العمالة، وتخفيض معدل دورانها والتقليل من التغيب وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Gollan, 2005, p. 19)

ومن خلال ما تقدم من عرض، يمكن القول بأن إدارة الاحتواء العالي هي:

- هندسة تنظيمية أو تشكيلة من الأساليب المصممة لزيادة التزام العاملين وتحسين سلوكهم وتحقيق النجاح التنظيمي؛
- مدخل إداري حديث قائم على أساس بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى رفع أداائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا. ممارسات إدارة الاحتواء العالي

حسب (Konrad, Alison. 2006) وهي أستاذة السلوك التنظيمي بالجامعة الكندية (Western Ontario) فإن العديد من المؤلفين في الماضي طوروا قائمة طويلة من الممارسات الإدارية لتوليد احتواء عالي بين الموظفين، فمنهم من اقترح ضرورة اختيار الأشخاص المناسبين للوصول للالتزام التنظيمي بتطوير التدريب والمهارات وتنظيم العمل القائم على مشاركة الفريق، والأجور من خلال الحوافز، كما تم في كل فئة من هذه الفئات تطوير مجموعة متنوعة من الممارسات المحددة، مؤكدة أن عملية تطوير مجموعة متناسقة من ممارسات الاحتواء العالي في المنظمة، يعد تحديا غير بسيط لجميع المديرين، ونقلا عن Lawler وزملائه فحسب هذه الباحثة هناك (04) ممارسات أساسية متداخلة فيما بينها ترتبط ببناء أنظمة العمل ذات الاحتواء العالي وتضمن أن يكون النظام فعالا وله تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين، حددت فيما يعرف بمعادلة الاحتواء العالي كمايلي: (Konrad, 2006, pp. 1-3)

$$\text{High involvement} = \text{Power} \times \text{Information} \times \text{Rewards} \times \text{Knowledge}$$

الاحتواء العالي = القوة X المعلومات X العوائد X المعرفة

وعطفا على ما قدمته الباحثة السالف ذكرها، فإنه حسب (ورد و حسن، 2010، الصفحات 89-90) فإن معادلة

الاحتواء العالي تتضمن الممارسات التالية:

- القوة (Power) تعني قوة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات؛
- المعلومات (Information) تعني ضرورة مشاركة المعلومات الكافية؛
- العوائد (Rewards) وتعني المشاركة في المكافآت والحوافز؛
- المعرفة (Knowledge) وتعني تشارك المعرفة (المهارات والقدرات).

✓ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات Participation in Décision Making

هي دعوة من القائد لمروؤسيه والاجتماع معهم لمناقشة وتحليل مشاكلهم الإدارية، ووضع الحلول المناسبة لمشكلاتهم الإدارية بما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويدفعهم للانخراط في عملية التطوير. (Kentab, 2018, p. 883)

كما أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات هي فكرة تم تنشيطها والعمل بها من قبل العديد من المنظمات وتبناها أجيال من الممارسين الإداريين، وأقدم نظام موثق رسمي لذلك هو مستند يسمى (نظام اقتراح العامل Employee Suggestion System) أنشأه (Eastman Kodak) سنة 1898، وقد عرفت هذه الممارسة تطورا كبيرا، بل وأصبحت في الكثير من المنظمات جزءا مهما من ثقافتها. (Recardo, 2001, pp. 12-28)

✓ مشاركة المعلومات Share Information

في المنظمات ذات التوجه المبني على الاحتواء العالي يزيد تدفق المعلومات عبر جميع المستويات التنظيمية، الأمر الذي من شأنه تحقيق السلامة المهنية، وسيظهر المزيد من الثقة في الإدارة. (Barling & al, 2005, p. 80)

فهذا المبدأ عد من الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي، فبدون المعلومات الدقيقة الدائمة حول العمل لن يتمكن العاملين من فعل أكثر مما يؤمرون به، ولن يفهموا الاتجاه العام له ولن يساهموا في النجاح المنظمي، فعندما يتلقى الأفراد معلومات آنية حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين ذلك، لكن لا يجب المبالغة بالتحصيل المفرط للمعلومات التي لا يحتاجها العاملون أي اعتماد الدقة في مشاركة المعلومات. (خروفة و عبودي، 2020، صفحة 203)

✓ المشاركة في العوائد Share Rewards

تعني ضرورة منح الحوافز والمكافآت للعاملين على الجهد التقديري المبذول لتحسين أدائهم التنظيمي، فالمكافآت تضمن أن يحصل العمال على مكاسب نتيجة استخدام قوتهم ومعلوماتهم ومعارفهم لصالح الشركة، فعلى سبيل المثال في أحد وحدات التصنيع البرازيلية التابعة لشركة (Semler)، تم توزيع في أحد السنوات ما قدره: 23 % من الأرباح على جميع أقسام الوحدة الإنتاجية، كمقابل للجهد المبذول من طرف العمال، هذا الأمر أدى بالعاملين إلى بذل جهد إضافي وأصبحوا يطالبون بأداء مهام متعددة، وينتظرون بفارغ الصبر البيانات المالية الشهرية لمعرفة نتائج هذه الجهود. (Konrad, 2006, p. 3)

✓ تشارك المعرفة Share Knowledge

تشير ثقافة التفاعل الاجتماعي، الذي ينطوي على تبادل معرفة العامل وخبراته ومهاراته في القسم أو المنظمة بأكملها، فهي تتألف من مجموعة من التفاهات المشتركة المتعلقة بتمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات ذات الصلة وبناء واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمة، وتحدث هذه العملية على المستوى الفردي والتنظيمي، فبالنسبة للأفراد من خلال الاحتكاك مع الزملاء وطلب مساعدتهم لأداء العمل بشكل أفضل وأسرع أو أكثر كفاءة، أما بالنسبة للمنظمة فمن خلال إعادة استخدام ونقل المعرفة القائمة وإتاحتها للجميع في العمل. (Lin, 2007, p. 316)

2.1.2. الريادة الإستراتيجية Strategic Entrepreneurship

أولاً. مفهوم الريادة الإستراتيجية

هي وصف لنمط طويل الأجل متعلق بالسلوك الاستراتيجي للمنظمة، تنطوي على تغيير واسع الانتشار ومتزامن إلى حد ما في نمط القرارات المتخذة، فهي الوسيلة التي من خلالها تؤسس المنظمة لعلاقتها مع بيئتها. (Murray & al, 1984, p. 1) كما أنها الطريقة التي تمكن المنظمة من تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطر مع الانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية، فهي تكامل كل من منظور الريادة (البحث عن الفرص) والإستراتيجية (البحث عن الميزة) لتصميم الإستراتيجيات الريادية وتنفيذها واستثمارها بعقلية استباقية مع تبني المخاطر لتحقيق مختلف الأرباح. (عبد العال، 2020، صفحة 18) ومما سبق فالريادة الإستراتيجية هي تلك الأنشطة الإستباقية والتطويرية التي تعتمد على الاستثمار في الإبداع والابتكار من خلال البحث عن الفرص لتحقيق القيمة بما يضمن التفوق على كل المنافسين أي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً. منافع الريادة الإستراتيجية

للريادة الإستراتيجية عدة منافع من بينها: (Luke & al, 2011, p. 315)

- الابتكار وخلق الأفكار وتنفيذها مع اغتنام الفرص المتاحة؛
- تسهيل الوصول إلى مختلف الموارد؛
- التكيف بسرعة مع مختلف التغيرات البيئية بفعل ثقافة التوسع والاتجاه نحو التدويل؛
- التعلم التنظيمي من خلال نقل المعرفة وتطوير الموارد؛
- تحقيق النمو (المالي و/ أو غير المالي)؛

- الحوكمة وضمان الاختيار الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات.

ثالثا. أبعاد الريادة الإستراتيجية

حدد الباحثون عدة أبعاد لمجال الريادة الإستراتيجية (SE)، فشهد الأمر بذلك اختلافا وجدالا، وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحثان على أكثر النماذج استخداما، وهو نموذج (Ireland & al, 2003) والذي يحتوي على الأبعاد التالية (القيادة الريادية، التفكير الريادي، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا).

✓ القيادة الريادية Pioneer leadership

لقد ظهر هذا المفهوم في القرن الواحد والعشرين كفكرة قوية، خاصة للمؤسسات التي عليها أن تتكيف بسرعة إذا أرادت تحقيق قيمة عامة، وتعد القيادة الريادية قيادة إبداعية استباقية في نفس الوقت، والقائد الرائد هو القائد المبدع المبتكر للأشياء، المتميز بالرؤية الثاقبة، القادر على التعامل مع التغيير بشكل سلس. (القحطاني، 2015، صفحة 442)

✓ التفكير الريادي Entrepreneurial Thinking

يشير إلى طريقة التفكير والعمل بشأن الأعمال، وهو عقلية الإيمان بالتغيير والابتكار، كما أنه أسلوب ذهني مبني على اغتنام الفرص التي تؤدي إلى خلق الثروة التنظيمية والنجاح المستمر، حيث يسمح هذا التفكير لأصحاب المشاريع باتخاذ قرارات مقنعة لمواجهة حالة عدم اليقين. (Dhliwayo & Vuuren, 2007, pp. 124-125)

✓ الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

هو اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية Personal Enterprise يدعم وينمي النشاط الريادي، كما يرى (Batman.1997) بأن الاقتصاديات التي شهدت تطورا ونموا أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بثقافة الأعمال Business Culture. (بنيت، 2019، صفحة 50)

✓ إدارة الموارد إستراتيجيا Managing Resources Strategically

هو استثمار الموارد المتاحة في المؤسسة وفي بيئتها بالشكل المناسب، مما يجعلها قادرة على الإبداع والتقدم والاستمرارية لتحقيق الجودة والتميز. (عبد العال، 2020، صفحة 26)

2.2. الدراسات السابقة

بعد مراجعة الدراسات السابقة لاحظ الباحثان وجود عدة دراسات تناولت كلا المتغيرين بشكل مستقل، أما الربط بينهما بشكل مباشر فكان قليلا، ومن أبرزها هذه الدراسات نذكر:

1.2.2. دراسة "Moustaghfir & al" سنة 2020 بعنوان:

"Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: what is the link?"

حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة القائمة بين كل من: ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام بما فيها ممارسات إدارة الاحتواء العالي مع التوجه الريادي وأداء المؤسسات، تمت هذه الدراسة بمؤسسة PROMAMEC وهي شركة صغيرة ومتوسطة الحجم رائدة بدولة المغرب تنشط في قطاع المعدات والمواد الاستهلاكية الطبية والشبه طبية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث بلغت عينة الدراسة (70) مفردة، وخلص البحث في الأخير إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام بما فيها ممارسات إدارة الاحتواء العالي دور استراتيجي في تعزيز التوجه العام للشركة ودعم قدراتها الريادية من خلال إثراء معارف الموظفين وتنمية مهاراتهم وكفاءتهم في

سياق إستراتيجية الشركة القائمة على الابتكار، كما أكدت على الدور الفعال للحوافز والمكافآت كوسيلة للحث على السلوكيات والمواقف المرغوبة.

2.2.2. دراسة "ناجي والزيدي" سنة 2020 بعنوان:

"الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية - دراسة حالة شركة دياي العامة"

هدفت هذه الدراسة لتبيان الدور التفاعلي لنظم العمل عالية الأداء من خلال (أنظمة العمل المرنة، رأس المال البشري الأخضر، إدارة الأداء، العدالة والمساواة، موازنة حياة العمل) في العلاقة بين الممارسات الخاصة بإدارة الاحتواء العالي من خلال (الفرق المدارة ذاتيا، التمكين، التعويضات، المشاركة بالمعلومات، القدرات والمهارات)، والريادة الإستراتيجية من خلال (الإبداع، تحديد الفرصة، الثقافة الريادية، تحمل المخاطرة، النمو)، وقد اعتمد البحث المسح التحليلي لـ (69 مفردة) تضم مدراء بشركة دياي العامة - العراق، وخلصت لمجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر في الريادة الإستراتيجية من خلال نظم العمل العالية الأداء، ليقدم الباحثان في الأخير جملة من الاقتراحات أهمها: ضرورة إدخال ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتعزيز برامجها في الشركة محل البحث، والاستفادة من برامج نظم العمل عالية الأداء لجعلها قادرة على اكتشاف الفرص في الوقت المناسب.

3.2.2. دراسة "Ziyae & Sadeghi" سنة 2020 بعنوان:

"Exploring The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Mediating Effect of Strategic Entrepreneurship"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة القائمة بين ريادة الشركات وأداء الشركة من خلال (الابتكار، المخاطرة، الإستباقية) والتأثير الوسيط لريادة الأعمال الإستراتيجية من خلال (ثقافة ريادة الأعمال، القيادة الريادية، عقلية إدارة الأعمال الريادية، إستراتيجية الموارد)، حيث قدرت عينة الدراسة بـ (103) شركة متخصصة في مجال التكنولوجيا المالية بإيران، وخلصت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركة بغض النظر عن ريادة الأعمال الإستراتيجية.

4.2.2. دراسة "حميد والنعمي" سنة 2015 بعنوان:

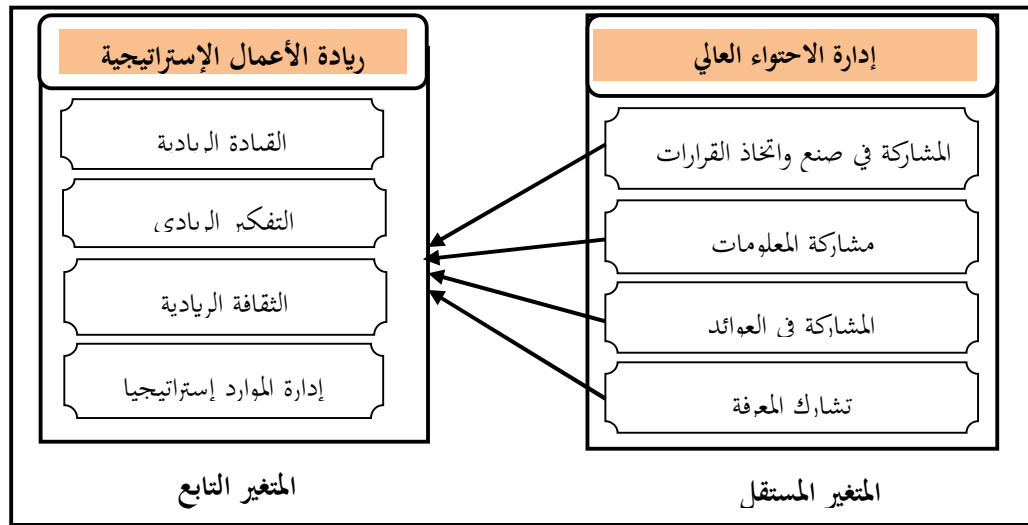
"متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية"

اختبر هذا البحث طبيعة العلاقة والأثر القائم بين متطلبات إدارة الالتزام العالي من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، التعويضات، التدريب والتطوير، الاختيار والتعيين، فرق العمل، الأمن الوظيفي) والريادة الإستراتيجية من خلال (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، الموارد المدارة استراتيجيا)، في عينة بحجم (100 فرد) من عمال شركات المقاولات العراقية، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الالتزام العالي والريادة الإستراتيجية.

3. نموذج الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة، فقد تم تطوير النموذج الموضح في الشكل أدناه، استنادا للدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الريادة الإستراتيجية، وقد تم تناول أبعاد إدارة الاحتواء العالي، كما قدمت في نموذج (Lawler, 1986)، في حين تم تقسيم المتغير التابع إلى عدة أبعاد استنادا لنموذج (Ireland & al. 2003)، ويمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل 1: نموذج الدراسة



4. الطريقة والإجراءات

سيتم توضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح أداة الدراسة مع التعرف على أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل، وقد تم اختيارها كونها تمثل ركيزة اقتصادية مهمة في الجزائر، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة بـ (220) مفردة، تم توزيع (100) استبانة بشكل عشوائي على (100) عامل يمثلون مختلف المستويات الإدارية، لتسترد كلها وبعد فحصها، استبعدت (04) منها لعدم الإجابة الكلية على جميع فقراتها، وكان بذلك (96) استبيانا صالحا للقيام بعملية التحليل، أي بنسبة (43,63) % من مجتمع الدراسة.

2.4. الأساليب الإحصائية وأداة الدراسة المعتمدة

في هذا الجزء سيتم تبيان أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة، مع التعرف على الأداة المعتمدة كذلك في جمع بيانات البحث.

1.2.4. الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أساليب إحصائية، جزء منها استخدم للتحقق من جودة البيانات التي تم جمعها، والجزء الآخر للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب تتمثل في: (معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتفلطح، معامل تضخم التباين والتباين المسموح، معامل D-W، وأخيرا الانحدار الخطي المتعدد).

2.2.4. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تصميم استبانة شملت على جزأين أساسيين، حيث في تكون الجزء الأول من البيانات الأولية (المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة)، وشملت على أربعة متغيرات وهي (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي)، أما الجزء الثاني فقد خصص لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة عن واقع ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية، حيث شمل كل متغير على (04) أبعاد، وخصص لكل بعد (04) عبارات، لتصبح الاستبانة بذلك متكونة من (32) عبارة، وقد كانت من النوع المغلق، وتم عرضها وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert Scale) الخماسي:

الجدول 1: معاملات ترجيح أداة الدراسة وفق مقياس "ليكرت الخماسي"

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين.

3.4. صدق وثبات الأداة

فيما يلي سيتم التأكد من الصلاحية الإحصائية للاستبانة من خلال اختبار صحتها وثباتها كمايلي:

✓ **صدق الأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال توزيعها على مجموعة من الأساتذة من ذوي مصف الأستاذية في نفس مجال الاختصاص، تم اختبارها أيضا من خلال الاتساق الداخلي وذلك بإيجاد معامل الارتباط "بيرسون" (Person) بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وظهرت النتائج كما هي موضحة في الجدولين أدناه:

الجدول 2: معاملات ارتباط "بيرسون" (Person) بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور إدارة الاحتواء العالي)

المحور	البعد	الرقم	العبارة	Person	Sig
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في القرارات	01	تحتوي الملاحظات التي أقدمها حول الأساليب المثلى لأداء العمل باهتمام الإدارة	0.630**	0.000
		02	يتم عقد لقاءات دورية بين العمال والإدارة للتشاور حول مستوى الأداء وكيفية تفعيله	0.660**	0.000
		03	أمتلك القدرة على اتخاذ قرارات سريعة في حالة تعرضي لمشكلات وظيفية معقدة	0.565**	0.000
		04	إدارة الشركة تتيح لنا المجال للمشاركة في رسم السياسات التي تساعد في تحسين بيئة العمل الوظيفي.	0.176**	0.000
	مشاركة المعلومات	05	تقدم لي الإدارة بشكل منتظم المعلومات الكافية حول طبيعة عملي	0.763**	0.000
		06	المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة دقيقة وواضحة	0.553**	0.000
		07	المعلومات التي أتحصل عليها من طرف الإدارة تساعدني في أداء عملي بسهولة	0.762**	0.000
		08	الطريقة التي أتحصل عليها على المعلومات من الإدارة جيدة	0.755**	0.000
	المشاركة في العوائد	09	تقدر الإدارة الجهد الذي أقوم به في العمل وتكافئني عليه	0.751**	0.000
		10	عملية ترقية العمال في الشركة تتم على أساس الكفاءة	0.711**	0.000
		11	الحوافز التي تقدمها الشركة للعمال مرضية وتناسب مع مجهوداتهم	0.661**	0.000
		12	أتلقي عبارات الشكر والثناء على كل عمل متميز أقوم به	0.689**	0.000
	تشارك المعرفة	13	يتبادل جميع عمال الشركة فيما بينهم خبراتهم ومعارفهم بشكل طوعي	0.782**	0.000
		14	تمتلك الشركة مخزون معرفي يمكنني الإطلاع عليه دون أي اعتراض من الإدارة	0.312**	0.000
		15	أستطيع إقناع زملائي في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أمتلكها	0.610**	0.000
		16	أساعد الزملاء الجدد في الوصول إلى المعرفة اللازمة لإنجاز المهام	0.730**	0.000

** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول (2) أعلاه، وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع عبارات محور إدارة الاحتواء العالي والمحور الكلي الذي تنتمي إليه وهذا عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تراوحت بين: (0.312) للعبارة رقم (14) في الحد الأدنى، و(0.782) في الحد الأعلى للعبارة رقم (13)، وهذا ما يدل على قوة التماسك الداخلي لجميع عبارات هذا المحور لذا تم الاحتفاظ بجميع العبارات كما هي لأنها حققت الهدف من وجودها.

الجدول 3: معاملات ارتباط "بيرسون" (Person) بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه (محور الريادة الإستراتيجية)

الخوار	البعد	الرقم	العبارة	Person	Sig
الريادة الإستراتيجية	القيادة الريادية	17	تمتلك قيادة الشركة قدرة كبيرة على إقناع كافة العمال بإنجاز أهداف المنظمة بفعالية	0.787**	0.000
		18	تقتنص قيادة الشركة الفرص التي توفرها بيئة العمل	0.741**	0.000
		19	تتمكن قيادة الشركة من تحديد المشاكل الحقيقية للعمل وتعالجها بالسرعة المناسبة	0.524**	0.000
		20	لدى قيادات الشركة القدر على صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية	0.747**	0.000
	التفكير الريادي	21	تمتلك قيادة الشركة القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة	0.817**	0.000
		22	تشجع قيادة الشركة العمال على طرح الأفكار الجديدة والمبدعة	0.751**	0.000
		23	يتسم تفكير قيادة الشركة بالعقلانية والرشد في التعامل مع المشاكل التي تواجهها	0.595**	0.000
		24	قيادة الشركة لديها القدرة على إيجاد عدة حلول للمشاكل التي تعترضها	0.810**	0.000
	الثقافة الريادية	25	المبادرة وتحمل المخاطر يعتبران من ممارسات الشركة	0.768**	0.000
		26	الابتكار والإبداع من الإستراتيجيات الأساسية للشركة	0.515**	0.000
		27	تشجع إدارة الشركة بشكل مستمر العمال على تنمية قدراتهم لتحقيق إنجاز عال	0.644**	0.000
		28	تعمل إدارة الشركة على تعزيز أنماط جديدة من التفكير	0.794**	0.000
	إدارة الموارد إستراتيجيا	29	تعمل الشركة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بمختلف أشكالها	0.576**	0.000
		30	يتم مراقبة العمليات وطرق العمل من قبل إدارة الشركة لضمان تحقيق معدلات أداء عالية	0.529**	0.000
		31	لدى إدارة الشركة القدرة الكافية لاستخدام مختلف الموارد بما يدعم الخطط الإستراتيجية	0.858**	0.000
		32	هناك مراجعة وتدقيق دوري من قبل إدارة الشركة لمختلف موارد العمل	0.794**	0.000

** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من نتائج الجدول رقم (3) أعلاه يتضح لنا كذلك أن جميع عبارات المحور الثاني المتعلق بالريادة الإستراتيجية ترتبط بدرجة قوية موجبة مع المجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكلها عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط في حدها الأدنى بين: (0.515) في العبارة الحاملة للرقم (26) والقيمة (0.858) في حدها الأعلى للعبارة الحاملة للرقم (31)، ومنه نستنتج أن جميع عبارات محور الريادة الإستراتيجية تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق مع الدرجة الكلية للمحور وهذا دليل على سلامة بنائها.

هذا وقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل من درجة كل بعد والدرجة الكلية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول 4: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها

المحاور	الأبعاد	معامل الارتباط	Sig
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات	0.511**	0.000
	مشاركة المعلومات	0.391**	0.000
	المشاركة في العوائد	0.761**	0.000
	تشارك المعرفة	0.450**	0.000
الريادة الإستراتيجية	القيادة الريادية	0.656**	0.000
	التفكير الريادي	0.561**	0.000
	الثقافة الريادية	0.329**	0.000
	إدارة الموارد إستراتيجيا	0.711**	0.000

** دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه، أن جميع أبعاد محوري الدراسة قد حققت ارتباطات ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية لكل محور الذي تنتمي إليه، وقدرت في حدها الأدنى بـ: (0.329) لبعد الثقافة الريادية، وفي حدها الأعلى بـ: (0.761) لبعد المشاركة في العوائد، ما يدل على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

✓ ثبات أداة الدراسة

لتحديد نسبة الثبات تم استخدام مقياس "ألفا كرونباخ" (Gronbach's Alpha) الذي يقيس مدى إمكانية الحصول على نفس البيانات لو تم توزيع الاستبيان لأكثر من مرة، وقد ظهرت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول 5: معامل الثبات Gronbach's Alpha

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	Gronbach's Alpha	معامل ثبات المحور
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات	04	0.613	0.773
	مشاركة المعلومات	04	0.756	
	المشاركة في العوائد	04	0.791	
	تشارك المعرفة	04	0.626	
الريادة الإستراتيجية	القيادة الريادية	04	0.779	0.780
	التفكير الريادي	04	0.780	
	الثقافة الريادية	04	0.746	
	إدارة الموارد إستراتيجيا	04	0.739	
معامل ثبات الاستبانة الكلي			0.771	32

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (5) أعلاه، يتبين أن النتائج النهائية لمعاملات الثبات Gronbach's Alpha محصورة بين القيمتين: (0.613) و (0.780)، كما بلغ المعامل الكلي للثبات: (0.771) أي أكبر من (0.70)، وهذا دليل على أن ثبات أداة الدراسة محقق، فحسب (Tavakol & Dennick, 2011) يتحقق هذا الشرط إذا كان معامل Gronbach's Alpha أكبر أو يساوي (0.70).

5. التحليل والمناقشة

في هذا العنصر سيتم تقديم وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة، مع تشخيص واقع المتغيرات الرئيسية وأبعادها بالشركة محل الدراسة، وهذا من خلال إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، فضلا عن اختبار الفرضيات المستقاة من نموذج الدراسة.

1.5. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية

في الجداول الموالية سيتم تبيان التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعا لعدد من المتغيرات وذلك كمايلي:

✓ **الجنس والمستوى التعليمي:** الجدول أدناه يوضح نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة بناء على متغير الجنس والمستوى التعليمي.

الجدول 6: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير الجنس والمستوى التعليمي

الجنس	مجموع أفراد عينة الدراسة		المستوى التعليمي	مجموع أفراد عينة الدراسة	
	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار
ذكر	67.7 %	65	البكالوريا أو أقل	42.7 %	41
أنثى	32.3 %	31	جامعي	57.3 %	55
المجموع	100 %	96	المجموع	100 %	96

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من جنس الذكور بنسبة: (67.7 %)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على طبيعة العمل بهذه الشركة المتخصصة في إنتاج الكهرباء، ونشاطها صناعي يتطلب جهدا عضليا، كما أنها توظف عدد معتبر من عمال الحراسة الذكور للحساسية الأمنية للمنشأة، في حين بلغ عنصر الإناث (32.3 %) فأغلبهم يعمل في الإدارة.

كما نلاحظ أن (57.3 %) من مجموع العمال هم جامعين ودلالة ذلك هو طبيعة العمل بالشركة كذلك، والتي تحتاج في بعض أقسامها لعمال ذوي مهارات فنية وتقنية لتسييرها وتشغيل آلاتها الصناعية.

✓ **العمر وسنوات الخدمة:** في الجدول الموالي سيتم عرض نتائج التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة بناء على متغير العمر وسنوات الخدمة.

الجدول 7: التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بناء على متغير العمر وسنوات الخدمة

العمر	مجموع أفراد عينة الدراسة		سنوات الخدمة	مجموع أفراد عينة الدراسة	
	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية	التكرار
أقل من 30 سنة	13.5 %	13	أقل من 05 سنوات	2.1 %	02
من 30 إلى 40 سنة	59.4 %	57	من 05 إلى 10 سنوات	49 %	47
من 40 إلى 50 سنة	16.7 %	16	من 10 إلى أقل من 15 سنة	25 %	24
50 سنة فأكثر	10.4 %	10	15 سنة فأكثر	24 %	23
المجموع	100 %	96	المجموع	100 %	96

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين نتائج الجدول رقم (7) أعلاه في جزئه المتعلق بالعمر أن غالبية عمال الشركة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 40 سنة)، أي من الشباب بنسبة قدرت بـ (59.4 %) وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الشركة تفتح أبوابها لتوظيف فئة الشباب الذين يحققون أهدافها لما يتمتعون به من حيوية وإبداع وبالتالي ضمان القدرة التنافسية، أما في الجزء الخاص بسنوات الخدمة، فنلاحظ أن غالبية العمال تتراوح سنوات خدمتهم بالشركة من (05 إلى 10 سنوات) وهي نسبة متوسطة مقارنة بنسبة العمال الذين تتجاوز عدد سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) حيث لم تتجاوز نسبتها (24 %)، وهذا في حقيقة الأمر يرجع لفئة الشباب الغالبة بالشركة وهو ما يؤكد ما جاء في الجزء الأول من الجدول أعلاه والمتعلق بالعمر.

2.5. درجة تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة

لتحديد مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبانة سيتم الاعتماد على قيم المتوسط الحسابي والوزن النسبي بشكل أساسي، مع الأخذ بعين الاعتبار قيم الانحراف المعياري حسب ما توصي به الدراسات الإحصائية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 8: المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية وفق تدرج Likert

مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوسط الحسابي	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.40 - 2.6]	[4.20 - 3.40]	[5 - 4.20]
الانحراف المعياري	0.25 - 0	0.5 - 0.26	1.0 - 0.51	1.50 - 1.01	2.0 - 1.51
الوزن النسبي	أقل من 36 %	36 % - 51.9 %	52 % - 67.9 %	68 % - 83.9 %	أكبر من 84 %

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم (8) أعلاه، يتضح أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الأوزان النسبية يمكن الاعتماد عليها لإعطاء دلالة ترجيحية واضحة على مستوى الموافقة، ولتحديد درجة تطبيق متغيرات الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول 9: درجة توافر أبعاد إدارة الإحتواء العالي والريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة

الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		الترتيب	مجموع أفراد عينة الدراسة		أبعاد إدارة الإحتواء العالي
	الانحراف المعياري	المتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	
03	0.86	3.40	02	0.92	3.43	المشاركة في اتخاذ القرارات
04	0.83	3.38	04	0.93	3.11	مشاركة المعلومات
01	0.91	3.57	03	0.99	3.29	المشاركة في العوائد
02	1.01	3.53	01	0.85	3.92	تشارك المعرفة
-	0.96	3.51	-	0.91	3.84	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

يشير الجدول رقم (9) أعلاه، إلى نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بكل من المحور الأول الخاص بإدارة الإحتواء العالي بأبعاده الأربعة، وكذا المحور الثاني الخاص بالريادة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة أيضا.

بالرجوع لبيانات الجدول رقم (8) يمكن تحليل نتائج الجدول رقم (9) كمايلي:

- المتوسطات الحسابية للبعدين الثاني والثالث لإدارة الإحتواء العالي كانتا بدرجة متوسطة قدرت على التوالي ب(3.11) و(3.29)، في حين للبعد الأول والرابع فقد كانتا بدرجة مرتفعة بقيم قدرت على التوالي ب(3.43) و (3.92)، كما كان المتوسط العام للمحور الكلي بدرجة مرتفعة قدرت ب(3.84)، وهذا يدل على درجة القبول المرتفعة لمعظم أفراد العينة المستجوبة بالاهتمام الذي توليه مؤسساتهم بممارسات إدارة الإحتواء العالي، هذا من جهة ومن جهة أخرى وبالنظر إلى قيم الانحراف المعياري نلاحظ أنها تقل جميعها عن الواحد الصحيح سواء الخاصة بالأبعاد أو بالمحور الكلي، مما يدل على وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حول هذا المتغير، وبالتالي توافر أبعاد إدارة الإحتواء العالي بالشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة ما عدا بعدي مشاركة المعلومات والمشاركة في العوائد فكانت درجة توافرهم بدرجة متوسطة؛

- يلاحظ كذلك أن جميع المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد الريادة الإستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة، ما عدى البعد الثاني الذي كان بدرجة متوسطة بقيمة قدرت ب(3.38)، أي أن هناك درجة قبول مرتفعة لمعظم أفراد عينة الدراسة المستجوبة بالنهج الذي تتبعه مؤسساتهم المتعلق بالريادة الإستراتيجية، وكانت كذلك قيم الانحراف المعياري جميعها أقل من الواحد الصحيح، ما عدى البعد الرابع الذي بلغت قيمته (1.01)، وهذا يدل على العموم على وجود درجة عالية من التوافق في آراء مفردات العينة حول هذا المتغير، وبالتالي توافر أبعاد الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة بدرجة مرتفعة ما عدا بعد التفكير الريادي فكانت درجة توافره بدرجة متوسطة.

3.5. التحقق من ملائمة وجاهزية البيانات للتحليل الإحصائي

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لا بد من توفر بعض الشروط والمتطلبات للتأكد من سلامة وصحة الاختبار، كأن تكون البيانات موزعة توزيعا طبيعيا، ووجوب استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها، مع وجوب كذلك ارتباط كل متغير نفسه بدرجة أعلى من ارتباطه مع كل من المتغيرات الأخرى.

✓ طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لتحديد طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 10: معاملي الالتواء Skewness والتفلطح Kurtosis

المحاور	الأبعاد	Skewness	Kurtosis
إدارة الاحتواء العالي	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	-0.576	0.248
	مشاركة المعلومات	0.091	-0.982
	المشاركة في العوائد	0.071	-0.985
	تشارك المعرفة	-1.044	0.712
الريادة الإستراتيجية	القيادة الريادية	-0.249	-0.100
	التفكير الريادي	-0.240	-0.303
	الثقافة الريادية	-0.568	0.098
	إدارة الموارد استراتيجيا	-0.354	-1.005

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل الالتواء Skewness ينحصر بين القيمتين (-1.044 و 0.091) أي أنه ينتمي إلى المجال [-3 و 3]، في حين نجد أن معامل التفلطح Kurtosis ينحصر بين القيمتين (-1.005 و 0.712) أي أنه أقل من المقدار (20)، وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي السماح بإكمال الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية حسب (Cao & Dowlatsahi, 2005, pp. 531-550)

✓ تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، تم حساب معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolérance ، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول 11: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolérance
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	1.378	0.736
مشاركة المعلومات	1.450	0.690
المشاركة في العوائد	1.154	0.867
تشارك المعرفة	1.013	0.987

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (11) أعلاه، نلاحظ أن معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor ينتمي إلى المجال [1.013 ؛ 1.450] وهي أقل من المقدار: (10)، في حين كانت قيمة التباين المسموح Tolérance تنتمي إلى المجال [0.690 ؛ 0.987] وهي أكبر من المقدار: (0.1)، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وهو ما يسمح باختبار صحة فرضيات الدراسة، وهذا حسب دراسة (Bryant-Kutcher. & al, 2006, pp. 1-42)

✓ اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية

يعد اختبار "Durbin-Watson" من بين أهم الاختبارات المستخدمة للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، ومن شروط هذا المؤشر أن تكون قيمته أقل من المقدار (2)، (Carroll & al, 2002, pp. 1-8)، والنتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول 12: نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = الريادة الإستراتيجية)

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	Durbin-Watson
1	10.549	4	2.637	3.060	0.021	0.344	0.0119	1.727
الخطأ المتبقي	78.440	91	0.862					
المجموع	88.990	95						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (12) أعلاه، نلاحظ أن قيمة مؤشر Durbin-Watson تبلغ: (1.727) وهي أقل من المقدار: (2)، وهذا دليل على أنه لا وجود لمشكل الارتباط الذاتي، كما نلاحظ كذلك أن مستوى الدلالة ($F=0.021 < 0.05$) وهذا دليل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما يعبر معامل التحديد R^2 عن تباين المتغير المستقل الذي يظهر نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، إذ بينت النتائج أن قيمة معامل التحديد بلغت: (0.344) أي أن (34 %) من التباين في الريادة الإستراتيجية كانت نتيجة التغير الحاصل في إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء بالشرق - جيجل.

✓ اختبار صحة الفرضيات الفرعية

في الجدول الموالي تم اختبار أثر تطبيق أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية:

الجدول 13: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analysis)

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1	2.199	0.612		3.597	0.001
المشاركة في صنع واتخاذ القرارات	-0.120	0.121	-0.114	-0.987	0.326
مشاركة المعلومات	0.112	0.123	0.108	0.908	0.366
المشاركة في العوائد	-0.011	0.103	-0.012	-0.111	0.912
تشارك المعرفة	0.359	0.113	0.316	3.194	0.002

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (13) أعلاه، نلاحظ مايلي:

- قيمة T المحسوبة لبعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات قدرت بـ (-0.987) وهي أقل من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (1.98)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.326) وهي أكبر من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض

الفرضية الفرعية الأولى (H_1) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعد مشاركة المعلومات قدرت بـ (0.908) وهي أقل من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (1.98)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.366) وهي أكبر من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية (H_2) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعد مشاركة المعلومات في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعد المشاركة في العوائد قدرت بـ (-0.111) وهي أقل من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (1.98)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.912) وهي أكبر من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (H_3) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعد المشاركة في العوائد في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة؛

- قيمة T المحسوبة لبعد تشارك المعرفة قدرت بـ (3.194) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بـ (1.98)، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة لهذا البعد قدر بـ (0.002) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة (H_4) والتي تنص على أنه: يوجد أثر لبعد تشارك المعرفة في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، كما نلاحظ أن قيمة B موجبة أي أن هذا الأثر هو أثر إيجابي.

6. تفسير نتائج الدراسة

من خلال ما سبق ذكره يمكن تقديم تفسير نهائي لنتائج الدراسة كما يلي:

✓ إن عدم وجود أثر لبعد المشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، يمكن تفسيره إلى أن الموارد البشرية المستجوبة يعتبرون أن الآليات الممنوحة لهم لتمكينهم من المشاركة في هذه العملية غير كافية، الأمر الذي من شأنه أن يضعف ثقتهم بأنفسهم ويؤدي بهم للاغتراب الوظيفي، فيسود الملل ويقل إبداعهم، وهي نتيجة تختلف عما توصلت إليه دراسة (ناجي و الزبيدي، 2020)؛

✓ ليس لبعد مشاركة المعلومات أثر في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، وهذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (حميد و النعيمي، 2015)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن العمال في هذه الشركة يشعرون بأن المعلومات المقدمة لهم غير كافية وليست دقيقة بما فيه الكفاية، كما أن المعلومات القليلة المتحصل عليها لا تساعدهم في أداء عملهم ولا تحسن بيئة عملهم الوظيفي؛

✓ ليس لبعد مشاركة العوائد أثر في الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن معظم العمال المبحوثين يعتبرون أن الحوافز والمكافآت المقدمة لهم من قبل الشركة غير كافية ولا ترقى لمستوى تطلعاتهم، الأمر الذي جعلهم لا يقومون إلا بالأعمال الموصون بها، دون بذل جهد إضافي أو الانخراط في عملية الإبداع التنظيمي القائم على عنصر المبادرة، وهذه النتيجة تختلف عن دراسة (Moustaghfir & al, 2020)؛

✓ لبعد تشارك المعرفة أثر إيجابي على الريادة الإستراتيجية بالشركة محل الدراسة، إذ تتوافق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Ziyae & Sadeghi, 2020)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن العمال المبحوثين يدركون أهمية عملية التشارك المعرفي وضرورة وجود ثقافة التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، ويعتبرونه ضروريا لنقل الخبرات والمعارف اللازمة لأداء العمل دون التعرض لأخطار مهنية.

7. الخاتمة

تعتبر ممارسات إدارة الاحتواء العالي من الممارسات الإدارية الحديثة التي تشكل مدخلا يلائم جميع المنظمات خاصة التي تعمل في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد مع وجود منافسة شديدة، وهذا بوصفها مدخلا تعاونيا قائما بين الإدارة والعاملين، وعلى هذا لاقت قبولا بين مختلف الدارسين والممارسين لما تؤديه من دور مهم في مختلف عمليات التطوير التنظيمي وصولا لما يعرف بالريادة الإستراتيجية التي تعتمد في أساسها على الاستثمار في الإبداع والابتكار من خلال البحث المستمر عن الفرص الحقيقية لتحقيق القيمة وضمان التفوق، وقد توصل الباحثان بعد هذه الدراسة لعدة نتائج، واستنادا لهذه النتائج قدمت مجموعة من المقترحات، سيتم توضيحها في مجموعة من النقاط، كما سيتم تقديم في الأخير بعضا من التوجهات المستقبلية لهذه الدراسة.

1.7. النتائج النهائية للدراسة

هذه الدراسة توصلت إلى عدة نتائج نوضحها في النقاط التالية:

- ✓ يوجد أثر لتطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل بلغت نسبته: 34 % وهو يرجع في الأساس للتأثير الإيجابي لبعد تشارك المعرفة؛
- ✓ لا يوجد أثر للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل؛
- ✓ لا يوجد أثر لمشاركة المعلومات في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل؛
- ✓ لا يوجد أثر لمشاركة العوائد في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل؛
- ✓ لتشارك المعرفة أثر إيجابي في الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل.

2.7. مقترحات الدراسة

- تبعاً للنتائج المتحصل عليها يمكن تقديم جملة من المقترحات لشركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل، وهذا من أجل رفع أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية كمايلي:
- ✓ فتح المجال لمشاركة العمال في صنع واتخاذ القرارات خاصة القرارات المتعلقة ببيئة العمل الوظيفي، كونها تعزز ثقتهم بأنفسهم وتؤدي بهم للانخراط الفعلي في عملية التطوير التنظيمي؛
- ✓ إطلاع العمال على مختلف المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل حتى يتمكنوا من توقع مختلف مشاكلهم المهنية وحلها في الوقت المناسب مع مراعاة الدقة في ذلك؛
- ✓ ضرورة تقديم مزيج مناسب من العوائد للعمال لإثارة دوافعهم قائم على نظام عادل في توزيع الحوافز والمكافآت؛
- ✓ ضمان وصول المعرفة الملائمة لجميع العمال في الوقت المناسب، وخلق الجو الملائم لتشاركتها وانتقالها لكي يتم استيعابها والاستفادة منها.

3.7. آفاق الدراسة

- هذه الدراسة اختبرت أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الإستراتيجية، ويرى الباحثان أنه يمكن إجراء دراسات مستقبلية كتطوير للدراسة الحالية، ومن بين المواضيع البحثية المقترحة مايلي:
- ✓ دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق الريادة الإستراتيجية - دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص؛
- ✓ مساهمة ممارسات إدارة الاحتواء العالي في خلق الميزة التنافسية؛
- ✓ ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأثرها على الأداء التنظيمي.

8. قائمة المراجع

1.8. المراجع باللغة العربية

• الأطروحات

- بخيت أحمد بشر إسماعيل، (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الإستراتيجية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان؛

- عبد العال محمد حسين محمد، (2020)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز جودة القرارات الإدارية بوزارة العمل الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.

• المقالات

- القحطاني سالم بن سعيد آل ناصر، (2015)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، مجلة الإدارة العامة، مجلد 25، عدد 3، ص ص: 435-499؛

- حميد ريم مهند، و النعيمي شهاب الدين حمد، (2015)، متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 21، عدد 84، ص ص: 36-59؛

- خروفة رغد محمد، و عبودي صفاء إدريس، (2020)، دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقالات، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، عدد 3، ص ص: 199-212؛

- ناجي عبد الستار، و صبحي فرحان محمد، (2017)، مدى توافر أبعاد إدارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد 3، عدد 39، ص ص: 105-137؛

- هالة تركي ناجي، و غني دحام الزبيدي، (2020)، الدور التفاعلي لنظم العمل عالي الأداء في العلاقة بين ممارسات إدارة الإحتواء العالي والريادة الإستراتيجية - دراسة حالة شركة دياي العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 26، عدد 124، ص ص: 77-92؛

- ورد فلاح حسين، و حسن كاظم عبد الله، (2010)، إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد 12، عدد 1، ص ص: 85-96.

8.2. Bibliography

- Theses
- Recardo, J. V., (2001), The Correlation Of Employees Involvement (Ei) And Turnover, Master of Science Degree in Management Technology, The Graduate College, University of Wisconsin-Stout, USA.
- Articles in a scientific journal
- Barling, J., Zacharatos, A., & Iverson, R., (2005), High-Performance Work Systems and Occupational Safety, Journal of Applied Psychology, Vol 90, No 1, pp: 77-93;
- Bryant-Kutcher, L., Jones, A., & Widener, S., (2009), Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital, In Advances in Management Accounting, Vol 17, pp: 1-42;
- Cao, Q., & Dowlathshahi, S., (2005), The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In A Agile Manufacturing Environment, Journal of Operation Management, Vol 23, pp: 531-550;
- Carroll, N., Permanente, K., & Denver., (2002), Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program, SAS and all other SAS Institute Inc, p p: 1-8;
- Croasmun, J. T., & Ostrom, L., (2011), Using Likert-Type Scales in the Social Sciences, Journal of Adult Education, Vol 40, No 1, pp: 19-22;
- Dhliwayo, S., & Vuuren, V. J., (2007), The strategic entrepreneurial thinking imperative, Acta Commerci, pp: 123-134;
- Gollan, P. J., (2005), High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol 43, No 1, pp: 18-33;

- Ireland, R. D., &Hitt, M. A, Sirmon, D. G., (2003), A Model of Strategic Entrepreneurship: The Constect and its Dimensions, Journal of Management, Vol 29, No 6, pp: 963-989;
- Kentab, M. Y., (2018), Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, Universal Journal of Educational Research, Vol 6, No 5, pp: 181-896;
- Konrad, A. M., (2006), Engaging employees through involvement work practices, IVEY Business Journal, pp: 1-7;
- Lin, H. F., (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, International Journal of Manpower, Vol 28, No 3/4, pp: 315-332;
- Luke, B., Kearins, K., &Verreynne, M. L., (2011), Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol 17, No 3, pp: 314-337;
- Moustaghfir, K., El fatihi, S., &Benouarrek, M., (2020). Human Resource Management Practices, Entrepreneurial Orientation And Firm Performance: What Is The Link? Measuring Business Excellence, Vol 24, No 2, pp: 283;
- Mubashir, A., Shahzad, N., Waheed, A., &Khan, M., (2014), High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction, European Journal of Business and Management, Vol 6, No 31, pp: 230-243;
- Murray, A., (1984), A Concept of Entrepreneurial Strategy, Strategic Management Journal, Vol 5, pp: 1-13;
- Tavakol, M., & Dennick, R., (2011), Making sense of Cronbach's alpha, International Journal of Medical, Vol 2, pp: 53-55;
- Wood, S., & Bryson, A., (1989), The Rise of High Involvement Management in Britain, National Institute of Economic and Social Research, pp: 1-42;
- Ziyae, B., & Sadeghi, H., (2021), Exploring The Relationship Between Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Mediating Effect Of Strategic Entrepreneurship, Baltic Journal of Management, Vol 16, No 1, pp: 113-133.