



جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة

الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات

(دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية)

أطروحة تقدم بها
قاسم عبد علاج كشكول

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة

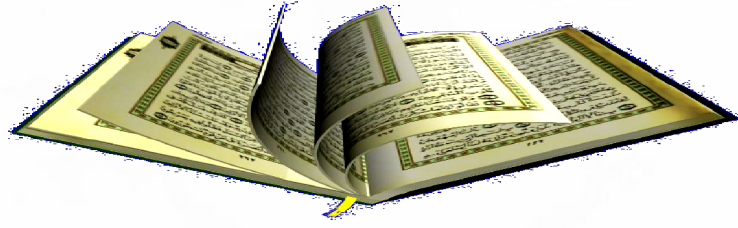
دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال

بإشراف
الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

٢٠١٤ م

١٤٣٥ هـ

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿لَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَا هُمْ فِي الْبَنِّ
الْبَحْرِ وَمَرْزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ
عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾

صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

سورة الإسراء الآية ٧٠

قال رسول الله محمد ﷺ

﴿من يلمس طريقاً فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة﴾

صدق رسول الله محمد ﷺ

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.


إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الأطروحة الموسومة بـ(حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية) التي تقدم بها طالب الدكتوراه: (قاسم عبد علاج كشكول) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه فلسفة إدارة الأعمال .


المشرف
الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب

توصية رئيس القسم

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أُرشح هذه الأطروحة للمناقشة .


أ. فؤاد العطار
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الأطروحة الموسومة بـ(حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لأء عدد من مواء شركات ومعامل السممت العراقية)التي تقدم بها طالب الدكتوراه: (قاسم عبد علاج كشكول) جرت مراجعتها لغوياً تحت إشرافي وأصبح أسلوبها سليماً من الأخطاء اللغوية ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي
أ. م. د. حيدر كريم الجمالي
كلية الآداب/ جامعة الكوفة

٢٠١٣/١٢/٢


This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

إقرار لجنة المناقشة


نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أطلعنا على محتويات الأطروحة الموسومة «حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لأراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت الوطنية»، وقد ناقشنا الطالب في مضمونها وفيما له علاقة بها. وأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه بـ «فلسفة إدارة الأعمال» بتقدير **(جيد جداً)**.


الأستاذ الدكتور
عبد الحسين حسن حبيب
عضواً ٤٨


الأستاذ الدكتور
سمير كامل الخطيب
عضواً


الأستاذ الدكتور
عبد الرضا فرج بدراوي
رئيساً



الأستاذ المساعد الدكتور
ليث علي الحكيم
عضواً


الأستاذ الدكتور
علاء فرحان طالب
(المشرف) عضواً


الأستاذ الدكتور
علي كريم الخفاجي
عضواً ٤٨/٤٠٤

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.


الأستاذ الدكتور
عواد كاظم شعلان
العميد

التاريخ ٤ / ٦ / 2014م

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الإهداء

إليك يا سند من لا سند له ويا ذخرك من لا ذخرك له يا أمل المحرومين

يا أرحم الراحمين يارب

إلى من دنى فتدلى فكان قاب قوسين أو أدنى دنواً من العلي الأعلى

رسول الإنسانية وشفيع الأمة خير الأنام أبي القاسم محمد صلى الله عليه

وعلى اله وسلم وإلى اله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين

إلى كل المحرومين

قاسم

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأنام والمرسلين المبعوث رحمة للعالمين أبي القاسم محمد وعلى اله الطيبين الطاهرين وأصحابه الأخيار المنتجبين مداد كلماته وما أحصاه علمه وما أحاط به كتابه .

في البداية أحمد الله على نعمه التي لا تحصى والذي وفقني لإكمال دراستي ، وبعد أن منّ عليّ بالتوفيق في إنجاز هذه الأطروحة لا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وامتناني بعد الله عز وجل إلى بلدي الجريح العراق الحبيب سيد البلدان والذي علم الجميع الكتابة ومسك القلم ورفع العلم وإخفاء الجرح وكرم الألم .

وأقدم شكري إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور(علاء فرحان طالب) لإشرافه على أطروحتي ، ولما بذله معي من جهد ووقت طيلة مدة الإشراف، ولما قدمه لي من توجيهات سديدة وإرشادات قيمة وسعة صدر في تقديم الأطروحة بهذه الصورة ساتلا الله العلي القدير أن يمده بدوام الصحة وتمام العافية. وأقدم شكري وامتناني لأساتذتي الكرام ممن كان لهم الفضل في إكمال دراستي وانجاز هذه الأطروحة الأستاذ الدكتور أكرم محسن الياسري والأستاذ الدكتور غسان قاسم اللامي والأستاذ الدكتور سعد العنزي والأستاذ الدكتور أحسان جلاب دهش والأستاذ الدكتور عواد كاظم شعلان والأستاذ الدكتور هاشم مرزوق والأستاذ الدكتور علي الخفاجي والأستاذ الدكتور حاكم محسن والأستاذ الدكتور مؤيد الفضل والأستاذ رئيس قسم إدارة الأعمال فؤاد العطار .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذين الفاضلين المقومين العلمي واللغوي ، والى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الأطروحة وإثرائها بالملاحظات والتوجيهات القيمة متمنيا لهم من الله الموفيقية وكل خير .

و عرفانا بالجميل أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الكرام الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي والى الأستاذ الدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل والى الأساتذة الكرام ممن حكموا استمارة أطروحة الدراسة جزأهم الله خير الجزاء .

وشكري الجزيل للأستاذ الدكتور مؤيد نعمة الساعدي على سعة صدره وكرم أخلاقه وتوجيهاته القيمة والسديدة ، فجزاه الله كل خير.

وشكري موصول إلى الأخوة الكرام الأستاذ المساعد الدكتور عامر العطوي والأستاذ المساعد الدكتور بلال القيسي ، والأستاذ المساعد الدكتور ليث الحكيم ، وأقدم شكري وامتناني لزملاء الدراسة (علي أحمد فارس، بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم ، علي عبد الحسن، زينب مكي ، ليلى الحكيم) داعيا لهم بالتوفيق ، وأقدم شكري إلى زملاء عمري الأستاذ علي عزوز عنوز والأستاذ مهدي بربري ابو محمود والأستاذ حسين عبد علي عبود الغزالي ، والأستاذ سعد مجيد .

والى كل من فأتني ذكره وفقهم الله لكل خير. ومسك الختام الشكر إلى عائلتي التي أزرنتني وأخذت من وقتها وحقوقها الكثير في سبيل انجاز هذه الأطروحة وخصوصا أمي الحنون وزوجتي وأولادي محمد وعلي ونبا ومهدي وزهراء والى أخواتي وأخوتي باسم وهاشم والذين لولا دعاؤهم لما وفقت لإكمال هذه الأطروحة وشكري ودعائي معصورا بالألم بالرحمة والمغفرة لروح والدي الحبيب الذي لطالما كان يحلم بهذا اليوم **ولم يره ...** فجزا الله الجميع عني أوفى الجزاء وأحسنه انه سميع مجيب الدعاء .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المستخلص Abstract

هدفت الدراسة إلى توضيح انعكاسات حقوق الإنسان في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات في قطاع إنتاج السمنت في العراق متمثلة في الشركات الثلاث الكبرى المنتجة للسمنت (شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية) ومعاملها المنتشرة في عموم العراق من شماله إلى جنوبه ، وكان من أسباب إجراء الدراسة الخروج بتصور واضح حول الكيفية التي يمكن إن يستعيد أهم قطاع صناعي في العراق دوره الريادي المعهود ، كما سعت الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة ، وقد حُددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث الرئيسية (حقوق الإنسان ، الريادة الإستراتيجية ، الأداء العالي للمنظمات) ، وقد شملت عينة الدراسة (122) مديرا من الشركات الثلاث والذين يشكلون القيادات العليا فيها في ، حين تمثلت الأداة الأولية للدراسة (بالاستبانة) التي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وبعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن حقوق الإنسان لها تأثير إيجابي في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة ، كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الإدارة في الشركات المبحوثة كانت مهمة جدا ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمن حقوق الزبائن، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل، لكن الشركات الثلاث لها ميل دون المستوى المطلوب تجاه تبني المخاطرة في عملياتها الريادية، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية أخرى .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	المستخلص
أ- ر	قائمة المحتويات
ث- خ	قائمة الأشكال
خ- ر	قائمة الجدول
ر	قائمة الملاحق
٢-١	المقدمة
٥١-٣	الفصل الأول: الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة
٣	المقدمة
٢٣-٣	المبحث الأول : الجهود المعرفية السابقة
٤	توطئة
١١-٥	أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال
١٦-١١	ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالريادة الإستراتيجية
٢٠-١٦	ثالثاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالأداء العالي
٢١-٢٠	رابعاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة
٢٢	خامساً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة
٢٢	سادساً: اشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
٢٢-٢٣	سابعاً : تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٥١-٢٤	المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة
٢٤	توطئة
٢٥-٢٤	أولاً: المعضلة الفكرية للدراسة
٢٥	ثانياً : المشكلة الميدانية للدراسة الحالية
٢٦	ثالثاً : أهمية الدراسة
٢٧	رابعاً : أهداف الدراسة
٢٨-٢٧	خامساً : مسوغات الدراسة الحالية
٢٩-٢٨	سادساً : مخطط الدراسة الفرضي
٣٢-٣٠	سابعاً : فرضيات الدراسة
٣٤-٣٢	ثامناً : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
٣٥-٣٤	تاسعاً: منهج الدراسة

٣٥	عاشرا : حدود الدراسة
٣٦	إحدى عشر: توزيع استمارة الاستبانة
٤٣-٣٦	اثني عشرة: وصف عينة الدراسة
٤٧-٤٣	ثلاثة عشر : تطوير أداة الدراسة ونتائج اختبار الصدق والثبات
٤٨-٤٧	أربعة عشر : أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية
٥١-٤٨	خمسة عشر : وصف مجال الدراسة
٤٩	١ - الشركة العامة للسمنت الشمالية
٥٠	٢ - الشركة العامة للسمنت العراقية
٥١	٣ - الشركة العامة للسمنت الجنوبية
١٧٢ - ٥٢	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
٥٢	المقدمة
١١٣-٥٣	المبحث الأول : حقوق الإنسان في منظمات الأعمال
٥٣	توطئة
٥٦-٥٤	أولا : مدخل إلى مفهوم حقوق الإنسان
٦٣-٥٧	ثانيا : نظرة استكشافية لطبيعة العلاقة بين حقوق الإنسان ومنظمات الأعمال
٨٩-٦٣	ثالثا : بعض القضايا ذات العلاقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال
٦٨-٦٤	١ - الفساد وحقوق الإنسان
٧٣-٦٩	٢ - المرأة العاملة وحقوق الإنسان
٧٦-٧٣	٣ - عمالة الأطفال وحقوق الإنسان
٨٠-٧٧	٤ - المعاقين وحقوق الإنسان
٨٥-٨٠	٥ - العولمة وحقوق الإنسان
٨٩-٨٥	٦ - الإرهاب وحقوق الإنسان
٩٤-٩٠	رابعا : النماذج المفسرة لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال
١١٣-٩٥	خامسا : أبعاد حقوق الإنسان
١٠٠-٩٧	١ - ثقافة حقوق الإنسان
١٠٤-١٠٠	٢ - حقوق العاملين
١٠٨-١٠٥	٣ - حقوق الزبائن
١١٣-١٠٨	٤ - مواطنة الشركة
١٣٨ - ١١٤	المبحث الثاني : الريادة الإستراتيجية للمنظمات في منظور الفكر التنظيمي
١١٤	توطئة
١٢٢-١١٤	أولا: مفهوم ريادة الأعمال

١٢٤-١٢٢	ثانيا : المنظمات الريادية
١٢٥-١٢٤	ثالثا : حاضنات الأعمال
١٢٧-١٢٦	رابعا : ثقافة الريادة
١٣٢-١٢٧	خامسا : الريادية الإستراتيجية للمنظمات
١٣٨-١٣٣	سادسا : النماذج المفسرة للريادة الإستراتيجية
١٦٠-١٣٩	المبحث الثالث : الإطار الفكري والفلسفي للأداء العالي
١٣٩	توطئة
١٤٦-١٣٩	أولا: مفهوم الأداء العالي
١٥٢-١٤٦	ثانيا: منظمات الأداء العالي
١٥٦-١٥٣	ثالثا : ثقافة الأداء العالي
١٦٠-١٥٦	رابعا : نماذج الأداء العالي
١٧٢-١٦١	المبحث الرابع : العلاقات البيئية لمتغيرات الدراسة
١٦١	توطئة
١٦٤-١٦١	أولا : العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية للمنظمات
١٦٨-١٦٤	ثانيا : العلاقة بين حقوق الإنسان والأداء العالي
١٧٢-١٦٩	ثالثا : العلاقة بين الأداء العالي والريادة الإستراتيجية
٢٢٢-١٧٣	الفصل الثالث: تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة
٢١٧-١٧٣	المبحث الأول : عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة
٢٢٢-٢١٨	المبحث الثاني : تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية وللشركات المبحوثة
٢٦١-٢٢٣	الفصل الرابع : اختبار فرضيات الدراسة
٢٤١-٢٢٤	المبحث الأول : تحليل فرضيات الارتباط
٢٥٢-٢٤٢	المبحث الثاني : تحليل فرضيات التأثير
٢٦١-٢٥٣	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الاختلاف لعينة الدراسة بين الشركات حول متغيرات الدراسة
٢٧٤-٢٦٢	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
٢٦٢	مقدمة
٢٧٠-٢٦٢	المبحث الأول : الاستنتاجات النظرية والعملية
٢٧٤-٢٧١	المبحث الثاني : التوصيات والأفاق المستقبلية
٣٠٠-٢٧٥	المصادر

٢٧٧-٢٧٥	أولاً : المصادر العربية
٣٠٠ - ٢٧٨	ثانياً : المصادر الأجنبية
---	الملاحق (1-2)
--	المستخلص الانكليزي Abstract
--	العنوان بالانكليزي English Title

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	ت
٢٩	مخطط الدراسة الفرضي	١
٥٧	نظرة حول أصحاب المصالح الاجتماعيين في المنظمة	٢
٦٧	نموذج إستراتيجية إدارة الصراع في مواجهة الفساد الإداري	٣
٦٨	الإستراتيجية المتعددة الجوانب لمكافحة الفساد	٤
٧٦	عمالة الأطفال مع المجالات التي تستند عليها على وفق منظور (Anne,2001:26)	٥
٨١	مراحل تطور العولمة	٦
٩٠	نموذج العلاقة بين حقوق الإنسان والتنمية البشرية والتخفيف من حدة الفقر	٧
٩١	خمس وجهات نظر بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان	٨
٩٢	نموذج مجال التأثير للمنظمة المتعلقة بحقوق الإنسان	٩
٩٣	تكامل حقوق الإنسان في ممارسات الأعمال	١٠
٩٤	تكامل حقوق الإنسان واحترامها	١١
١٠٠	نموذج ثقافة الشركة الأخلاقية	١٢
١٠٤	المدخل الذي محوره الإنسان للعناية الواجبة بحقوق الإنسان	١٣
١٠٩	الأبعاد الرئيسية للمواطنة على وفق منظور (Hebert & SEARS,2003)	١٤
١١٢	مقدمات ونتائج OCB (سلوك المواطنة التنظيمي) على وفق منظور (Swanson & Niehoff, 2001)	١٥
١١٣	مقدمات ونتائج CC (مواطنة الشركة) على وفق منظور (Swaen & Maignan,2009)	١٦
١١٨	عملية ريادة الأعمال للشركات	١٧
١٢١	العناصر المكونة للريادة	١٨
١٢٥	منافع حاضرات الأعمال للمجتمع	١٩

١٣٢	مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية	٢٠
١٣٣	نموذج الريادة التنظيمية	٢١
١٣٤	تصميم إستراتيجية الريادة المؤسسية وأنشطتها المستدامة	٢٢
١٣٥	تكوين الريادة الإستراتيجية من خلال مجالي الإستراتيجية والريادة	٢٣
١٣٦	مكونات ريادة الأعمال الإستراتيجية	٢٤
١٣٧	مكونات الريادة الإستراتيجية	٢٥
١٣٨	الريادة الإستراتيجية وخلق الثروة	٢٦
١٥٤	وظائف الثقافة التنظيمية	٢٧
١٥٦	مكونات الأداء العالي	٢٨
١٥٧	خصائص منظمات الأداء العالي	٢٩
١٥٨	المكونات التفاعلية للأداء العالي للمنظمات	٣٠
١٥٩	نموذج محددات قيادة الأداء العالي	٣١
١٦٠	معادلة الأداء العالي	٣٢
١٦٨	العلاقة بين أداء المنظمة ورضا الزبون	٣٣
١٧١	مرونة الموارد البشرية ومرونة المنظمة	٣٤
١٧٢	دور المرونة الإستراتيجية كوسيط بين التوجه الريادي والأداء المنظمي	٣٥
١٧٤	مستويات استجابات العينة على وفق الوسط الحسابي	٣٦
١٧٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الإنسان)	٣٧
١٧٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (حقوق العاملين)	٣٨
١٧٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (حقوق الزبائن)	٣٩
١٨٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (مواطنة الشركة)	٤٠
١٨٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الإستراتيجية)	٤١
١٨٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (القيادة)	٤٢
١٨٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات)	٤٣
١٨٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (العمليات والهيكل)	٤٤
١٨٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون)	٤٥
١٩١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الفرص)	٤٦
١٩٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الإبداع)	٤٧

٤٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (تبني المخاطرة)	١٩٥
٤٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (المرونة)	١٩٨
٥٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الرؤية)	١٩٩
٥١	تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري حقوق الإنسان بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢١٩
٥٢	تحديد أهمية أبعاد المتغير الوسيط الأداء العالي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢٢٠
٥٣	تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢٢١
٥٤	جوهر فرضية الارتباط الرئيسة الأولى	٢٢٥
٥٥	معاملات الارتباط للعلاقة بين ثقافة حقوق الإنسان وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٢٦
٥٦	معاملات الارتباط للعلاقة بين حقوق العاملين وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٢٨
٥٧	معاملات الارتباط للعلاقة بين حقوق الزبائن وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٢٩
٥٨	معاملات الارتباط للعلاقة بين المواطنة وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٢٩
٥٩	جوهر فرضية الارتباط الرئيسة الثانية	٢٣١
٦٠	معاملات الارتباط للعلاقة بين ثقافة حقوق الإنسان وبين أبعاد متغير الأداء العالي	٢٣٢
٦١	معاملات الارتباط للعلاقة بين حقوق العاملين وبين أبعاد متغير الأداء العالي	٢٣٣
٦٢	معاملات الارتباط للعلاقة بين حقوق الزبائن وبين أبعاد متغير الأداء العالي	٢٣٤
٦٣	معاملات الارتباط للعلاقة بين المواطنة وبين أبعاد متغير الأداء العالي	٢٣٤
٦٤	جوهر فرضية الارتباط الرئيسة الثالثة	٢٣٦
٦٥	معاملات الارتباط للعلاقة بين الإستراتيجية وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٣٧
٦٦	معاملات الارتباط للعلاقة بين متغير القيادة وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٣٩
٦٧	معاملات الارتباط للعلاقة بين متغير القيم والمعتقدات وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٤٠
٦٨	معاملات الارتباط للعلاقة بين متغير العمليات والهيكل وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٤٠
٦٩	معاملات الارتباط للعلاقة بين متغير التركيز على الزبون وبين أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية	٢٤١
٧٠	جوهر فرضية التأثير الرئيسة الأولى	٢٤٣
٧١	جوهر فرضيات التأثير الفرعية لفرضية التأثير الرئيسة الأولى	٢٤٥
٧٢	جوهر فرضية التأثير الرئيسة	٢٤٨
٧٣	جوهر فرضيات التأثير الفرعية لفرضية التأثير الرئيسة الثانية	٢٥١

قائمة الجداول

ت	عنوان الجدول	الصفحة
١	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	٣٦
٢	خصائص عينة الدراسة على مستوى الشركات الثلاث	٣٨
٣	خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت الجنوبية	٣٩
٤	خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت العراقية	٤٠
٥	خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت الشمالية	٤١
٦	نتائج اختبار صدق الخبراء لأداة القياس	٤٤
٧	نتائج اختبار ثبات مقياس الدراسة وصدقها	٤٥
٨	توزيع فقرات الإستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية	٤٦
٩	المصادر المعتمدة عند تصميم الإستبانة	٤٧
١٠	المتحقق للكلنكر وإنتاج السمنت والمبيعات في السمنت الشمالية للسنوات ٢٠٠٩-٢٠١١	٤٩
١١	إنتاج السمنت لمعامل شركة السمنت العراقية للسنوات 2010-2012	٥٠
١٢	كميات الإنتاج في معامل شركة السمنت الجنوبية وعلى مستوى الشركة للسنوات الثلاث 2010-2012	٥١
١٣	مفاهيم حقوق الإنسان كما جاءت في طروحات عدد من الباحثين والمفكرين	٥٦
١٤	إعداد رؤساء الشركات الكبيرة من الرجال والنساء في الاتحاد الأوربي للمدة ٢٠٠٣-٢٠١٢	٧٢
١٥	مجموعة من الثنائيات التي تتصف بها الثقافة العربية من جهة ومجموعة الخصائص التي تحاول القوى الغربية التي تتبنى سياسة العولمة فرضها على المجتمعات ومن ضمنها المجتمع العربي .	٨٣
١٦	أبعاد حقوق الإنسان وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	٩٥-٩٦
١٧	مفهوم ريادة الأعمال حسب رأي بعض الكتاب والباحثين	١١٩-١٢٠
١٨	المهارات المطلوبة للريادة	١٢١
١٩	ريادية الأعمال (الأعمال الريادية في الشركات القائمة) مقابل ريادة الأعمال (أعمال الريادة المبتدئة)	١٢٨
٢٠	مقارنة بين المنظمة التقليدية ومنظمة الأداء العالي	١٥١
٢١	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات	١٧٥

	المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الإنسان) وإجمالي المتغير التفسيري (حقوق الإنسان)	
١٧٨	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق العاملين)	٢٢
١٧٩	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق الزبائن)	٢٣
١٨١	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المواطنة)	٢٤
١٨٢	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الإستراتيجية) وإجمالي متغير (الأداء العالي)	٢٥
١٨٥	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيادة)	٢٦
١٨٦	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات)	٢٧
١٨٨	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (العمليات والهيكل)	٢٨
١٩٠	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون)	٢٩
١٩٢	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الفرص) وإجمالي المتغير الاستجابي (الريادة الإستراتيجية)	٣٠
١٩٤	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الإبداع)	٣١
١٩٦	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (تبني المخاطرة)	٣٢
١٩٧	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (المرونة)	٣٣
٢٠٠	التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الرؤية)	٣٤
٢٠٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الإنسان) وإجمالي المتغير التفسيري (حقوق الإنسان) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٣٥
٢٠٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق العاملين) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٣٦
٢٠٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق الزبائن) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٣٧
٢٠٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي	٣٨

	(المواطنة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	
٢٠٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الإستراتيجية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة وإجمالي المتغير (الأداء العالي)	٤٩
٢٠٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيادة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٠
٢٠٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤١
٢١٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (العمليات والهيكل) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٢
٢١١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٣
٢١٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الفرص) وإجمالي المتغير المستجيب (الريادة الإستراتيجية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٤
٢١٤	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الإبداع) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٥
٢١٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تبني المخاطرة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٦
٢١٦	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المرونة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٧
٢١٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الرؤية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة	٤٨
٢١٨	تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري حقوق الإنسان بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٤٩
٢١٩	تحديد أهمية أبعاد متغير الأداء العالي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٠
٢٢١	تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥١
٢٢٢	أهمية الأبعاد الفرعية بالاعتماد على الوسط الحسابي	٥٢
٢٢٧	علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري حقوق الإنسان وأبعاده وبين المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية وأبعادها	٥٣
٢٣٢	علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري حقوق الإنسان وأبعاده وبين المتغير الاستجابي الأداء العالي وأبعاده	٥٤
٢٣٨	علاقات الارتباط بين متغير الأداء العالي وإبعاده وبين متغير الريادة الإستراتيجية وأبعادها	٥٥

٢٤٣	تحليل تأثير حقوق الإنسان والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية (Y)	٥٦
٢٤٩	تحليل تأثير حقوق الإنسان والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الأداء العالي (Y)	٥٧
٢٥٤	قيم معاملات (Kruskal- Wallis) للفروق بين عينات مجتمع الدراسة	٥٨
٢٥٦	قيم معاملات (Mann- Whitney) لأبعاد حقوق الإنسان التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal- Wallis)	٥٩
٢٥٨	قيم معاملات (Mann- Whitney) لأبعاد الأداء العالي التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal- Wallis)	٦٠
٢٦٠	قيم معاملات (Mann- Whitney) لأبعاد الريادة الإستراتيجية التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal- Wallis)	٦١

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
١	قائمة السادة المحكمون لأداة القياس
٢	استبانة الدراسة

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

: Introduction المقدمة

لم تعدّ منظمات الأعمال بمعزل عن باقي المجتمع من حيث ضرورة إدراكها والتزامها بمضامين حقوق الإنسان سواءً تلك المتعلقة بحقوق العاملين أو حقوق الزبائن أو في ما يخص مواظنتها في المجتمع ، وبات تمتع مدراء تلك المنظمات بثقافة حقوق الإنسان يظهر إيجاباً على قراراتهم وبالتالي على أداء تلك المنظمات وعلى امتلاكها للقدرات الريادية في بيئة الأعمال التي أصبحت تشهد منافسة شرسة ليس لها حدود واضحة أو أطراف نفسها بعد أن غيرت العولمة من قواعد اللعبة ، وبدأت الأصوات والدعوات تتصاعد يوماً بعد يوم على المستوى العالمي والدولي والمحلي بضرورة احترام وصيانة منظمات الأعمال لمبادئ حقوق الإنسان ومعاييرها بعد إن أصبح احترام حقوق الإنسان مادة قانونية في كل دساتير الدول .

جاءت الدراسة الحالية مساهمة جادة لتسلط الضوء على هذا الموضوع المهم والحيوي من جهة وحاجة الشركات الصناعية الكبرى في العراق للدراسات والبحوث المتعلقة بالعوامل التي تعمل على تعزيز أدائها ورياديتها الإستراتيجية من جهة أخرى .

وتأتي أهمية الدراسة من تناولها ثلاث متغيرات غاية في الأهمية شغلت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في المجال الأكاديمي والتطبيقي وهي(حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات) تفاعلت لتشكّل الإطار الفكري والفلسفي للدراسة ، إذ تم تحديد المتغيرات الفرعية(ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، ومواظنة المنظمة) أبعاداً للمتغير المستقل حقوق الإنسان، والمتغيرات الفرعية (تحديد الفرص، المخاطرة، الإبداع، المرونة، والرؤية) أبعاداً لمتغير الريادة الإستراتيجية ، والمتغيرات الفرعية (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، الهيكل والعمليات، والتركيز على الزبون) أبعاداً لمتغير الأداء العالي للمنظمات .

وقد اختارت الدراسة بيئة القطاع الصناعي ميداناً للدراسة الحالية وهذه البيئة تعد أرضاً بكرّاً لهذا النوع من الدراسات ، ولما لهذا القطاع من أهمية في تطور البلدان وتقدمها في ميادين الحياة المختلفة ولتاريخه المشرف في نهضة العراق ودعم مسيرته في كل الأصعدة إذ تشهد مدة الحصار الاقتصادي على البلد أثره الريادي الكبير في رفق السوق العراقي بل حتى التصدير الخارجي ، إذ جرى تطبيق الدراسة في ثلاث شركات كبرى لإنتاج السمنت في العراق تنتشر معاملها في العراق من شماله إلى جنوبه وهي (شركة السمنت الشمالية تحوي ستة معامل شمال العراق ، وشركة

السمنت العراقية تحوي أربع معامل وسط وشمال العراق ، وشركة السمنت الجنوبية وسط وجنوب العراق وتحوي ثمان معامل) ، وُحددت عينة الدراسة من المدراء العاملين للشركات الثلاث ومعاونيهم ومدراء المعامل إضافة إلى مدراء الأقسام في هذه الشركات ومعاملها البالغ عددهم (١٢٢) مديرا .

وفي ضوء ما تقدم ولتحقيق أهداف الدراسة تضمن هيكلها خمسة فصول، تناول الفصل الأول

الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة والذي يتضمن مبحثين ، تناول المبحث الأول الجهود المعرفية السابقة ومجالات الإفادة منها في حين تناول المبحث الثاني المنهجية العلمية للدراسة . واختص الفصل الثاني بالإطار النظري للدراسة عبر أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول حقوق الإنسان في منظمات الأعمال فيما تناول المبحث الثاني الريادة الإستراتيجية في منظور الفكر التنظيمي ، وتناول المبحث الثالث الإطار الفكري والفلسفي للأداء العالي ، وأخيراً تكفل المبحث الرابع بالعلاقات البيئية لمتغيرات الدراسة .

وتناول الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة عبر مبحثين، تناول المبحث الأول عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى كل العينة المبحوثة، وتناول المبحث الثاني تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية للشركات المبحوثة .

وفي حين تناول الفصل الرابع اختبار فرضيات الدراسة عبر ثلاث مباحث ، تناول المبحث الأول تحليل فرضيات الارتباط ، وتكفل المبحث الثاني بتحليل فرضيات التأثير ، في حين تصدى المبحث الثالث لاختبار فرضيات الاختلاف لعينة الدراسة بين الشركات حول المتغيرات المبحوثة .

وأخيرا تناول الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات والأفاق المستقبلية من خلال مبحثين ، أختص المبحث الأول بالاستنتاجات النظرية والعملية التي خرجت بها الدراسة ، في حين تناول المبحث الثاني التوصيات والأفاق المستقبلية التي توصي بها الدراسة .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الفصل الأول

الجهود المعرفية السابقة والمنهجية العلمية للدراسة

مقدمة

يحتوي الفصل الأول على مبحثين ، يعرض المبحث الأول بعض الدراسات السابقة التي استطاعت الدراسة الحالية الوصول إليها ، والتي عززت الجانب الفكري والفلسفي للدراسة الحالية من خلال تناول بعض الدراسات المتعلقة بأحد المتغيرات المتعلقة بالدراسة ، وكذلك التي تناولت أكثر من متغير من متغيرات الدراسة ، وعرض مجالات الإفادة منها ، وتناول جوانب اشتراك تلك الدراسات مع الدراسة الحالية ، وتميزها عن سابقتها من الجهود البحثية السابقة .

وتناول المبحث الثاني، المنهجية العلمية للدراسة ، إذ تضمن هذا المبحث المعضلة الفكرية للدراسة ، وتناول مشكلتها الميدانية، وأهميتها ، وأهدافها ، ومسوغاتها ، والمخطط الفرضي لها ، وفرضياتها ، والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها ، ومنهجها، وحدودها، ومجتمع الدراسة، و توزيع استمارة الإستبانة، وتطوير أداة الدراسة ونتائج اختبار الصدق والثبات، وأدوات الدراسة وأخيراً وصف مجال الدراسة .

المبحث الأول : الجهود المعرفية السابقة

توطئة

تشكل الدراسات السابقة احد المرتكزات الرئيسية المهمة لأية دراسة قادمة ، ولعل جانباً من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق ، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً ، فظلاً عن انه يؤشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة ، وإنما تقدم للباحثين فوائد جمة من خلال ما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات ومقترحات تفيدهم في سعيهم الجديد (الساعدي، 2006:2).

ولقد حظيت متغيرات هذه الدراسة باهتمام المتخصصين في العلوم الإدارية عموماً، وترجم هذا الاهتمام ببروز دراسات أجنبية وعربية تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وسعى هذا المبحث إلى مراجعة أهم تلك الجهود المعرفية السابقة التي استطاعت الدراسة الحالية الوصول إليها بهدف تحديد اتجاهاتها ونتائجها ومناقشة أوجه الشبه أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وإمكانية الاستفادة منها، وسيكون عرض هذا المبحث على وفق الترتيب الآتي :

أولاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بحقوق الإنسان :

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالريادة الإستراتيجية .

ثالثاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالأداء العالي .

رابعاً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة.

خامساً: مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

سادساً : اشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

سابعاً: تمييز الدراسة الحالية عن سابقتها من الدراسات

أولاً: الدراسات الأجنبية المتعلقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال

١- دراسة Bates وزميله Este سنة 2000

عنوان الدراسة : خلق بيئات العمل التي تعكس قيم حقوق الإنسان

Creating Workplace Environments that Reflect Human Rights Values

لقد جرت هذه الدراسة للمساعدة في مجال حقوق الإنسان لجعل الأعمال التجارية تتضمن حقوق الإنسان، وهذه الدراسة هدفت لتوسيع التنقيف في مجال حقوق الإنسان وتتجاوز التركيز على القضايا القانونية، إلى ما أبعد من ذلك ، وقدمت الدراسة دليلاً في مجال الإنتاجية على أن الأعمال يمكن لها زيادة الإيرادات وخفض التكاليف من خلال تبني ممارسات أكثر إنصافاً، والدراسة وفرت دليلاً لزيادة الإنتاجية كأداة جديدة تعتمد حالياً على النهج القانوني لحقوق الإنسان. القسم الآخر من الدراسة أستكشف كيف يمكن للمنظمة التحول نحو ثقافة حقوق الإنسان .

أشارت الدراسة إلى أن لرجال الأعمال الفضل في الازدهار في الألفية الجديدة، وان التركيز على التنوع والمساواة أمر ضروري. أيضاً ترى الدراسة أن التدريب في مجال حقوق الإنسان والتوعية في مكان العمل يمكن أن تعزز الإنتاجية، وبالتالي ينبغي أن يكون هناك أولوية عالية لتبني قيم حقوق الإنسان من جانب الإدارة العليا وجزءاً لا يتجزأ من التخطيط المؤسسي .

وهناك عدد من الاتجاهات تضمنتها الدراسة منها مشاركة أكبر للنساء والأقليات في مكان العمل، وان الدراسة بينت أن الكثير من الشركات باتت مقتنعة للتركيز على قضايا الأخلاق وحقوق الإنسان. 75% من أصل 500 شركة لديها البرامج التي تعزز التنوع ، وجدت الدراسة إن التكاليف يمكن أن تخفض بنسبة 4% عند إزالة التمييز بين الجنسين .

وهناك طرق عديدة لتحديد حقوق الإنسان بما في ذلك الأخلاقية والقانونية ومدخل البيروقراطية ، وان الحقوق والمسؤوليات تسير جنباً إلى جنب كعلاقة متبادلة بين صاحب العمل والموظف. ورأت الدراسة إنه يجب علينا أن نتجاوز التركيز على الجوانب القانونية للحقوق إذا أردنا للتغيير البناء أن يحدث.

٢- دراسة Elliott سنة 2000

عنوان الدراسة : إدارة التنوع: حقوق العمال والسياسة التجارية الأمريكية

Managing Diversity: Worker Rights and USA Trade Policy

تناولت الدراسة موضوع حقوق العمال في منظمة التجارة العالمية ، وقد استخدمت استعارة من لعبة سياسية تكون على مستويين لوصف العملية التي يجد القادة السياسيين أنفسهم يتفاوضون في وقت واحد

على الطاولات المحلية والدولية عند محاولتهم التوصل إلى اتفاقات تعاونية دولية ، وكذلك تناولت الدراسة دور السياسة الداخلية في الجدل الأمريكي حول السياسة التجارية في السنوات الأخيرة، ثم تذهب الدراسة إلى تحليل كيف إن السياسات الداخلية لهذه المسألة يمكن أن تؤثر على المفاوضات الدولية حول حقوق العمال في منظمة التجارة العالمية .

بينت الدراسة بشكل واضح أهمية إدماج السياسة الداخلية في التحليلات للتعاون المشترك بين الأحزاب ، هذه الانقسامات وانعدام الثقة محليا قد أعاقت بشكل خطير قدرة المفاوضين الأمريكيين لمتابعة اتفاقات التعاون الدولية بشأن السياسة التجارية في السنوات الأخيرة والتي لها تأثير عميق على موضوع حقوق العمال في منظمة التجارة العالمية .

٣-دراسة Kucera سنة 2001 برعاية المعهد الدولي للدراسات العمالية-جنيف

عنوان الدراسة : آثار حقوق العمال الأساسية على تكاليف العمالة والاستثمار الأجنبي المباشر: تقييم "الحكمة التقليدية" .

The effects of core workers rights on labour costs and foreign direct investment:
Evaluating the "conventional wisdom "

تناولت هذه الدراسة ما يشار إليها " بالحكمة التقليدية " التي تقول إن المستثمرين الأجانب يفضلون العمل في البلدان التي تكون فيها معايير العمل أقل بالنسبة للعاملين وأنهم يميلون إلى تحديد موقعهم حيث التمثيل النقابي هو أضعف في تلك البلدان ، تستخدم الدراسة نماذج الاقتصاد القياسي وتدرس الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) وتدفقات الأجور والتصنيع في عينات تصل إلى 127 بلدا ، الدراسة اعتبرت إن حقوق العمال قد تؤثر على الاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك من خلال تعزيز الاستقرار السياسي والاجتماعي وتنمية رأس المال البشري. حقوق العمال تتعلق بحرية تكوين الجمعيات والمفاوضة الجماعية، وعمالة الأطفال، والتمييز وعدم المساواة بين الجنسين.

إن نتائج الدراسة أشارت إلى انه لم يتم العثور على أي دليل ملموس يدعم الحكمة التقليدية، والتي تشير أن المستثمرين الأجانب يفضلون العمل في البلدان التي تكون فيها حقوق العمال أضعف ، وهي هنا تتفق مع الدراسات السابقة مما يشير إلى أنه ينبغي العمل لإثبات ذلك إلى هؤلاء الذين يدافعون عن القضية لصالح الحكمة التقليدية.

٤- دراسة Harpur سنة 2009

عنوان الدراسة : حقوق العمال بوصفها من حقوق الإنسان: سلامة العمال في العمل في استراليا
المستندة إلى سلاسل التجهيز .

Labour Rights as Human Rights : Workers' Safety at Work in Australian -
Based Supply Chains .

الهدف من وراء هذه الدراسة كان تسليط الضوء على واقع الصحة والسلامة المهنية في بعض المنظمات الاسترالية، لقد نتجت الزيادة في سلاسل التوريد يحركها المشتري، والاستعانة بمصادر خارجية وغيرها في أشكال العمل غير التقليدية تحديات تواجه تنظيم سوق العمل. دفعت هذه النتائج نموذج الأعمال لخلق تحديات تنظيمية كبيرة هي سلاسل التوريد لمواجهة الضغوط لتخفيض التكلفة مما أدى إلى زيادة المصانع المستغلة للعمال حيث يكون هناك انتهاك بشكل منهجي للعمال وحقوقهم . الملايين من العمال الحرفيين يعملون في أماكن العمل الخطرة حيث يقتل الآلاف منهم أو يواجهون عجز بشكل دائم كل عام. هذه الدراسة قد حلت الاستجابات التنظيمية الممكنة لتوفير الحق للعمال في السلامة والصحة في سلاسل التوريد التي توفر المنتجات لتجار التجزئة الاسترالية ، وهذه الدراسة استخدمت حقوق الإنسان معياراً لتحديد ما إذا كانت المنظمات في استراليا قد أوفت بالتزاماتها في مجال حقوق الإنسان في نهجها لمكافحة انتهاكات العمالة المحلية والأجنبية ، وإذا كانت الحقيقة أن الموظفين يعملون في ظروف عمل غير آمنة فهذا لا يعني إن المنظمات في أستراليا قد خرقت التزاماتها في مجال حقوق الإنسان على طول الخط . المطلوب فقط من المنظمات في أستراليا اتخاذ تدابير تتحقق بخطوات عملية لضمان حقوق الإنسان.

٥- دراسة Rabet لسنة 2009

عنوان الدراسة : حقوق الإنسان والعولمة: أسطورة المسؤولية الاجتماعية للشركات؟

Human Rights and Globalization: The Myth of Corporate Social Responsibility?

لقد سلطت هذه الدراسة الضوء على استمرار علاقة عدم التوافق بين حقوق الإنسان والعولمة في التطور التاريخي لهما والموازي للنظام الدولي لحقوق الإنسان مع ما يسمى نظام " التجارة الحرة " . وقد وضعت هذه الأنظمة الدولية الاثنين من دون إدخال أي تقارب حقيقي بينهما حتى وقت قريب جداً، على الرغم من إن نظام حقوق الإنسان والنظام الاقتصادي العالمي كلاهما يدعي خدمة المصالح للإنسانية ، التجارة الحرة أهدافها المعلنة وطموحاتها المعيارية متمثلة بالنهوض برفاهية الإنسان والحقوق والفرص، وكانت المفارقة في هذا الطموح أن هيكل النظام الاقتصادي العالمي جعلت من المستحيل تحقيق هذه

الحقوق الإنسانية ، في حين أن المسؤولية الاجتماعية الأساسية تعمل لإنفاذ معايير حقوق الإنسان والتي تقع على عاتق الحكومات الوطنية، وهناك قبول متزايد بأن الشركات لها أيضا دور هام تؤديه في محاولة لترسيخ نظام حقوق الإنسان والمشاركة أو إكمال مسؤوليات الدول مع مسؤولية الجهات الخاصة كالشركات ، وهناك تناقض واضح بين أهداف التجارة الحرة ومبادئ مواطنة الشركة والمسؤولية الاجتماعية لها ، حركة المسؤولية الاجتماعية للشركات، المنبثقة من قطاع الشركات هي في طبيعتها طوعية وغير ملزمة وبالتالي لا يمكن أن تقدم نهجا مرضيا لتعزيز حقوق الإنسان وحمايتها كما أنها تتطوي على الانتقائية لحقوق الإنسان التي لا تهدد دافع الربح للشركات.

إن تحقيق الأمن الإنساني العالمي هو الغرض النهائي للإعلان العالمي لحقوق الإنسان ، وهو يتطلب تغييرا لهذا النموذج وتحدي لهدف خلق الثروة من خلال تحقيق الفائض الاقتصادي على حماية حقوق الإنسان واحترام البيئة. الدراسة بينت إن نظام حقوق الإنسان والنظام الاقتصادي العالمي الراهن في الواقع ما يزالان غير متوافقان حقا حتى الآن .

٦- دراسة منظمة الميثاق العالمي للشبكة الهولندية سنة 2010:

Global Compact Network Netherlands (GCNN)

عنوان الدراسة : كيفية القيام بأعمال تجارية مع احترام حقوق الإنسان

How to do business with respect for human rights

رأت الدراسة إن المجتمع هو بقلق متزايد حول كيفية القيام بأنشطة تجارية مع تقليل الآثار على حقوق الإنسان. أصحاب المصالح للشركة بدءا من الموظفين والمستهلكين إلى المستثمرين والحكومات تتوقع مطالبة الشركات بإدماج حقوق الإنسان في ممارساتها التجارية، وفي محاولة للرد على هذه الدعوات فقد التزمت الشركات نفسها إلى المبادرات الطوعية مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة والتي تشير إلى تضمين حقوق الإنسان في مدوناتها المتعلقة بمبادئ العمل.

حتى الآن كثير من الشركات بما فيها شركات تكنولوجيا المعلومات لا تزال تمثل تحديا لتضمين حقوق الإنسان في عملياتها يوما بعد يوم، في بعض الأماكن التي تعمل فيها فان سيادة القانون غير موجودة، ونتيجة لذلك مجرد احترام القانون المحلي قد لا يكون دائما نهجا مستداما.

ومع ذلك، في يونيو ٢٠٠٨، قدمت الأمم المتحدة إسهاما مهما في مجال الأعمال ومناقشة حقوق الإنسان، فقد أيدت بالإجماع حماية الإطار والاحترام والإنصاف التي اقترحتها الممثل الخاص للأمم المتحدة الأمين العام بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان، البروفيسور جون روجي وهو يتألف من ثلاثة أركان:

١. واجب الدولة في الحماية ضد انتهاكات حقوق الإنسان، بما في ذلك تلك التي تقع على عاتق رجال الأعمال .

٢. مسؤولية الشركات عن احترام حقوق الإنسان .

٣. الحاجة إلى تحسين فرص الحصول على المعالجات عندما تحدث انتهاكات ذات صلة بالشركات.

٧-دراسة Quince سنة 2011

عنوان الدراسة : كل العمل وبدون دفع : أثار السياحة على حقوق العاملين

All Work and No Pay : The Effects of Tourism on Workers' Rights

تناولت هذه الدراسة آثار " الانفتاح الاقتصادي" على حقوق العمال وبشكل أكثر تحديدا دراسة آثار السياحة على حقوق العمال ، إن السياحة هي شكل خاص من أشكال العولمة، وأن الفرضية المعتمدة في الدراسة هي إن السياحة لها تأثير إيجابي على حقوق العمال وليس لها تأثير كبير على حرية حقوق تكوين الجمعيات.

لقد وضحت هذه الدراسة إن العولمة أثرت على العمال في البلدان الصناعية مثل الولايات المتحدة في أن يفقدوا وظائفهم بسبب وجود العمالة الرخيصة في مكان آخر، أن العمالة ما تزال تقدم تنازلات مثل قبول أجور منخفضة من أجل المواصلة في العمل، ومن أجل البقاء فان العاملين يضطرون للقبول بأوضاع سيئة بسبب وجود العمالة الأرخص المتاحة بسهولة. وأي محاولة منهم للحركة ضد هذا الواقع من قبلهم مثل الاحتجاج لتحسين الأجور قد يكلفهم أن يفقدوا وظائفهم . وبينت الدراسة انه لا يزال هناك الكثير من البحوث التي يجب القيام بها في هذا المجال لتحديد الآثار المترتبة على العولمة والسياحة على حقوق العمال. كان للعولمة آثار سلبية على العمال ذوي المهارات المنخفضة من أنحاء العالم جميعا، ويحتاج الأمر إلى مزيد من البحوث يجب القيام بها على كيفية تفاعل مختلف أبعاد كل من السياحة والعولمة مع بعضها بعضاً، وكيف أنها تؤثر على الأفراد الذين يعملون في قطاع السياحة في البلدان ذات المعدلات العالية من السياحة. وينبغي أن يتم المزيد من البحوث على السياحة بوصفها مظهرا من مظاهر العولمة.

٨-دراسة منظمة DRUM- Desis Rising Up and Moving في عام 2012

عنوان الدراسة: حقوق العمال هي حقوق الإنسان للعمال المهاجرين من جنوب آسيا في مدينة نيويورك

Workers' Rights are Human Rights South Asian Immigrant Workers in New York City

وضحت الدراسة إنه في عام ٢٠٠٥، كان هناك أكثر من ١٩١ مليون مهاجر دولي في جميع أنحاء العالم، وهو الرقم الذي لا يزال ينمو بسرعة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية واحد من كل ثمانية من السكان هناك مهاجر. المهاجرين يعيشون في كل حي ولهم حضور في كل عمل وفي كل قطاع. هم مغمورين بالكامل في مجتمعاتهم المحلية، ما يقدر بـ ٣٧٩٠٠٠٠٠٠ من العمال المهاجرين يعملون في الولايات المتحدة كجزء كبير وحيوي من القوى العاملة، بل في الاقتصاد الأمريكي والمجتمع والذي لا يمكن أن يعمل بدونهم وهم يقدمون المساهمات الاقتصادية والاجتماعية التي لا تقدر بثمن، وحقوق العمال المهاجرين في الولايات المتحدة وغيرها من البلدان المتقدمة تنتهك على نحو متزايد من أجل تعظيم أرباح الشركات. وعلاوة على ذلك فإن أكثر من ١١ مليون عامل مهاجر لا يحملون وثائق رسمية ، وهناك العديد من انتهاكات حقوق الإنسان في مواجهة حياتهم اليومية. وكثيرٌ ينظر إليهم على أنهم مسلمون في مدينة نيويورك، وأصبحوا مستهدفين بشكل خاص منذ ١١ سبتمبر ٢٠٠١، ونتيجة لذلك، يعيش هؤلاء العمال في خوف دائم من الاستهداف والإبعاد، ويضطرون إلى البقاء في وظائف استغلالية مع فرصة ضئيلة لهم للتقدم ، الدراسة خرجت بالنتائج الآتية :

- ١ . أن العمال من جنوب آسيا يتقاضون أجورا زهيدة باستمرار
- ٢ . في المتوسط العمال من جنوب آسيا يكسبون أقل من الأجور على مستوى الصناعة.
- ٣ . العمال من جنوب آسيا يواجهون ظروف العمل القاسية والخطرة.
- ٤ . عمال جنوب آسيا يحصلون على القليل من دون فوائد.
- ٥ . العديد من العمال الجنوب الآسيويين يعيشون تجربة التحرش وسوء المعاملة من أصحاب العمل والزبائن ، وإنفاذ القانون بحقهم ، تدفعهم ظروفهم السيئة للبقاء .

٩ - دراسة Yemi وزميله Segun سنة 2013

عنوان الدراسة : حقوق العمال في نيجيريا: أسطورة أو حقيقة؟

The Workers' Rights In Nigeria: Myth Or Reality?

تناولت الدراسة مدى توافر حقوق العمال التي يوفرها القانون النيجيري ، كشفت الدراسة عن أن هناك ما يكفي من قوانين كافية للدخول في المعايير لضمان حقوق العمال النيجيريين وأنها منصوص عليها والتي ينبغي أن يتمتع بها جميع العمال. حقوق العمال التي وجدت في نيجيريا تشبه إلى حد ما كبير ما يمكن الحصول عليها في غيرها من دول العالم سواء كانت نامية أم متقدمة مع الاستدلالات الكبيرة من منظمات العمل الدولية ILO . ومع ذلك فإن الجانب المقلق لحقوق هؤلاء العمال هو مستوى التنفيذ أو الامتثال من جانب أصحاب العمل (العام والخاص) التوصيات الواقعية للدراسة تشمل:

أولاً: يجب أن يكون هناك إرادة سياسية قوية من جانب الحكومة لفرض ما هو مكتوب دستوريا في احترام حقوق العمال. وينبغي أن تبدأ هذه الحكومة في القطاع العام حيث صرحت بأنها تعتبر أكبر رب عمل من باقي أرباب العمل الأخرى ، **ثانياً :** وينبغي أن يرأس الوكالات من قبل الناس الذين هم مؤهلين للعمل على أساس الجدارة مقابل ما موجود حالياً والمتمثل في التسوية من خلال التعيين السياسي في هذه المكاتب دون اللجوء إلى الخبرة المناسبة . **ثالثاً:** ينبغي الاهتمام بالشرطة كمؤسسة تعليمية خاصة من أجل تغيير ميولهم من الانتهاكات لفهم ما هي حقوق العمال ضمن الإطار الدستوري وخاصة في ما يتعلق بالعمال "التجمع والاحتجاج والإضراب. **رابعاً:** ينبغي الإنصات للآراء النقابية خصوصا في القضايا المتعلقة بالكرامة الإنسانية في بيئة العمل التنظيمية. **خامساً:** هناك حاجة من جانب الحكومة وأرباب العمل لتوعية العمال لحقوقهم وإيجاد وتوفير مراكز لسماع صوتهم بحيث يمكن الإبلاغ عن الشكاوى من انتهاك حقوقهم دون خوف من الانتقام أو الإيذاء بسبب التعدي على هذه الحقوق والتي تنبثق إلى حد ما من الجهل من جانب من العمال. **سادساً:** يجب على جماعات حقوق الإنسان والناشطين والمنظمات غير الحكومية الأخرى إقامة اتصالات مع نظرائهم في أجزاء آخر من العالم لغرض القيام بحملة ضد المنظمات الأجنبية التي تنتهك حقوق العمال في نيجيريا.

ثانياً: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالريادة الإستراتيجية للمنظمات

- الدراسات العربية :

١- دراسة الفيحان وزميلته ألبز سنة 2011

عنوان الدراسة : دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

بينت الدراسة بان الريادة تؤدي دوراً مهم في الاقتصاديات العالمية كونها من أبرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تساهم في التطور المحلي، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد، قصد تفعيل أثرها في تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأفراد والمجتمع. تضمنت الدراسة مفهوم الريادة والريادي وخصائصه ودوافعه ووظائفه، مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، كذلك ريادة المنظمة. إضافة إلى مفهوم وأبعاد ومجالات المسؤولية الاجتماعية ، كذلك أدوار المنظمات الريادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وشددت الدراسة على ضرورة قيام المنظمات الريادية والشركات الكبرى الاقتصادية منها والسياسية بإصدار مدونات أخلاقية تكون مرشداً وموجهاً لقرارات المديرين وسلوك العمال في المسؤولية الاجتماعية في مجالات عمل هذه المنظمات بما يضمن الموازنة والكفاءة والأخلاقيات ومصالح الأطراف المختلفة، هذا إلى جانب العمل المشترك مع مؤسسات المجتمع المدني، من أجل إصدار مدونات أخلاقية لأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية، وأكدت الدراسة ضرورة اهتمام المنظمات الريادية والمؤسسات الاقتصادية باختبار المديرين والممارسين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية، بما يضمن أن يكونوا مصدرًا لتعزيز سمعة ومكانة المنظمة، وضمن ذلك يكون الاهتمام بتدريب العمال في مجال المسؤولية الاجتماعية.

٢- دراسة إسماعيل سنة 2010

عنوان الدراسة: خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني

دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى .

وضحت الدراسة بأن الريادة احد الركائز الأساسية في تقديم منتجات جديدة، فضلاً عن دورها في تعزيز الإبداع لدى الشركات كافة، كما وحاولت الدراسة تقديم إطارين نظري وتطبيقي حول مفهوم الريادة وخصائص الريادي ومدى تأثيرها على تقديم منتجات جديدة مبدعة، وبالتالي إمكانية تعزيز موقفها الاقتصادي لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز. إن الدراسة شددت على إن الريادة هي عملية إنشاء منظمة جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة ، وإن الريادية هي الأساس تتمحور حول روح الإبداع والمخاطرة ، وترى إن الصفات والخصائص التي يتمتع بها الريادي هي ما تعكس نوع المقدره التي لديه لتحديد مهنته وموقفه المالي والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ ، وهناك مجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية والإدارية تتداخل جميعها لتشكّل شخصية الريادي والتي تتمحور حول عوامل سيكولوجية واجتماعية وثقافية واقتصادية .

- الدراسات الأجنبية :

١-دراسة Ferreira سنة 2002

عنوان الدراسة : ريادة الأعمال للشركات : منظور استراتيجي وهيكلية

Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective

أوضحت الدراسة أنه في الآونة الأخيرة كان هناك اهتمام متزايد في استخدام ريادة الأعمال للشركات كوسيلة لتعزيز القدرات الابتكارية للشركات وللعاملين فيها، وفي الوقت نفسه زيادة نجاح الشركات من خلال إنشاء مشاريع جديدة للشركات ، ومع ذلك فإن تغيير نشاط الشركات من الصعب أن يحدث بسهولة لأنه ينطوي على تغيير جذري لأنماط السلوك التنظيمي الداخلي. وقد حاول الباحثون فهم العوامل التي تحفز أو تعيق الشركات بسعيها لريادة الأعمال. وفحصت الدراسة تأثير إستراتيجية الشركة والتنظيم والبيئة الخارجية. يبدو أن للبيئة اثر عميق وتأثير كبيراً على ريادة الأعمال للشركات في حين أن هناك إجماع على أن البيئة الخارجية هو سابقة مهمة من ريادة الأعمال للشركات. التركيز على البيئة يبرز سؤالان للبحوث القادمة والتي تستحق الفحص:

أولاً، كيف يمكن للشركات التي تتنافس في بيئات مختلفة أن تختلف في أنشطة ريادة الأعمال للشركات؟ الثانية، هل إن أنشطة ريادة الأعمال للشركات هي الموصلة إلى الأداء المتفوق في بيئات مختلفة؟ تطور هذه الدراسة الأساس النظري من الأسئلة المطروحة ، وتركز على العلاقة بين ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية للشركات في نموذج دمج ريادة الأعمال للشركات، مع إعطاء اهتمام خاص لهذا السلوك الاستراتيجي، وأنواع الشركات ذات السياق التنظيمي.

٢- دراسة Ireland وزميله Justin سنة 2007

عنوان الدراسة : ريادة الأعمال الإستراتيجية: خلق ميزة تنافسية من خلال تيارات الابداع

Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation

أشارت الدراسة أنه في بيئة تنافسية وسريعة التغيير اليوم، تواجه الشركات تحديات تتعلق بضرورة أن تكون أكثر ذكاء وتكيفاً وعلى نحو متزايد. في حين أنها غالباً ما تكون غير قادرة على تحديد مستوى معين من الأداء على أساس التكنولوجيات القائمة، والشركات تتساوى في كثير من الأحيان في مواجهتها للتكنولوجيا الناشئة. ناقشت الدراسة ريادة الأعمال الإستراتيجية كوسيلة يمكن من خلالها استغلال الشركات في وقت واحد مزاياها التنافسية الحالية من خلال التنقيب عن الفرص المستقبلية. وان تحقيق

التوازن بين الاستكشاف والاستغلال يتكون من أكثر من مجرد تخصيص الموارد بالتساوي بين العمليتين. وناقشت الاستكشاف والاستغلال من الناحية العملية، والهيكلية، والعمليات كثقافية متميزة.

٣- دراسة Kraus وزميله Kauranen سنة 2009

عنوان الدراسة : الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال: أصدقاء أو خصوم؟

Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?

كان الهدف من هذه الدراسة هو لخلق فهم أفضل للتقاطع في المجالات الأكاديمية بين الريادة والإدارة الإستراتيجية استنادا إلى مراجعة الكتابات الموجودة بخصوص هذين المجالين وجمع المؤلفات العلمية الموجودة في الحقلين بهذا الخصوص ، وبالتالي توليد المعارف الجديدة .

النتائج من هذه الدراسة يمكن استخدامها لزيادة تعزيز التكامل المثمر من هذين الحقلين الأكاديميين المتداخلين ولكنهما منفصلان ، تحاول الدراسة العمل على دمج الحقلين عن طريق تحديد العلاقات المتبادلة ، ومن ثم من خلال التركيز بمزيد من التفصيل على بعض التقاطعات المهمة، بما في ذلك الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمبتدئة، التقاطعات بينهما هي المحتوى والعمليات الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، أي تطوير أدوات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات. وقد تبين إن إستراتيجية التخصص تكون إستراتيجية لدخول السوق هي الأكثر نجاحا للمشاريع الجديدة، في حين أن إستراتيجية التمايز يمكن أيضا استخدامها للحصول على ميزة واحدة لتنمو وهي أكثر أهمية في المؤسسة القائمة . تناولت الدراسة الاعتراف بالأثر المركزي للريادة، وناقشت المحتوى الواقعي للريادة وعملية الإدارة الإستراتيجية وكذلك أهمية همزة الوصل وخطة العمل بينهما ، وفي الختام تم اقتراح اتجاهات البحوث المستقبلية للحقلين .

٤- دراسة Dhliwayo وزميله Vuuren سنة 2011

عنوان الدراسة : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال: مفارقة

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ENTREPRENEURSHIP:
A PARADOX

بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال في جنوب أفريقيا وهما على طرفي نقيض وان الثوابت يمكن تنفيذها بالاشتراك معا كمفهوم واحد اعتمادا على القدرة التنافسية للشركة ، وتمت دراسة ما مجموعه ٢٣٢ شركة عامة في جنوب أفريقيا ، تم

استخدام الاستبيان لجمع البيانات عن ممارسة الشركات للتخطيط الاستراتيجي ومدى ريادة الأعمال والأداء المالي ، وأجري التحليل العاملي إلى تركيبة البيانات لها لإجراء تحليل أفضل ، وأجري تحليل الارتباط لتحديد أهمية العلاقات بين التخطيط الاستراتيجي ، ريادة الأعمال والأداء . وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ولكنها ضعيفة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي والريادة للشركات ، وكان هناك وجود علاقة ضعيفة ولكن إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء وأيضا وجود علاقة ضعيفة ولكن إيجابية بين ريادة الأعمال للشركات والأداء . وهذا يعني أن الشركات العامة في جنوب أفريقيا يمكنها القيام بممارسة التخطيط الاستراتيجي ولكن هذه الممارسة هو ذات المستوى المنخفض ، التوجه الريادي للشركات هو أيضا منخفض ، (هذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة ، قد يكون هذا بالتالي أول البحوث التجريبية أجريت على هذا الموضوع في جنوب أفريقيا ومساهمتها مهمة) ، الدراسة ميدانية متكاملة من الموضوعين التخطيط الاستراتيجي والريادة ، وهي من الدراسات المهمة لأن معظم هذه الدراسات التكاملية كانت أساسا نظرية .

٥ - دراسة Murimbika وزميله Urban سنة 2013

عنوان الدراسة : ممارسات الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال للشركات: تحليل مجموعة من شركات الخدمات المالية والتجارية في جنوب أفريقيا.

Strategic management practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business services firms in South Africa

وضحت الدراسة أنه كما إن الاقتصاديات الناشئة أصبحت أكثر اعتمادا على السوق فمن الضروري إصلاح المؤسسات للتحويل للريادية على المستوى التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة المؤسسية للانتقال والحفاظ على القدرة التنافسية للشركة في كل من الأسواق المحلية والعالمية. تجمع هذه الدراسة المجالات البحثية للإدارة الإستراتيجية والابتكار للشركات من خلال دراسة تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية للشركة على التوجه الريادي (EO). وإدراكا لأهمية العمليات التجارية الداخلية التي تمكن سلوك الشركة من ريادة الأعمال، هو الافتراض بأن مستويات أعلى من التوجه الريادي EO ترتبط بشكل إيجابي مع ممارسات الإدارة الإستراتيجية (١) موضع التخطيط، (٢) كثافة المسح البيئي ، (٣) مرونة التخطيط، (٤) أفق التخطيط، و (٥) سمات السيطرة الإستراتيجية والمالية. التحليلات العنقودية والاختبار التجريبي جرت في سياق الأسواق الناشئة الأفريقية على عينة من ٢١٩ من شركات الخدمات المالية ورجال الأعمال. تقديم النتائج يدعم الأثر الإيجابي من ممارسات الإدارة الإستراتيجية المختلفة لها على التوجه الريادي EO. وهناك اعتبار عملي

هو انه يمكن للمدراء الاستفادة من الممارسات الإدارية الإستراتيجية بحيث يزداد موقف الشركة على استمرارية الريادة وعلى أن تكون مبتكرة واستباقية، وتكون الشركة على استعداد لتحمل المخاطر عندما تواجه حالة عدم اليقين.

ثالثا : بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالأداء العالي

- الجهود المعرفية العربية

١-دراسة الطائي سنة 2008

عنوان الدراسة : : منظمات الأداء العالي ، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب .

بينت الدراسة إن المنظمات الصناعية العامة في العراق تواجه تحديات كبيرة وجدية تعيقها من أداء دورها الأساسي في إشباع حاجات المجتمع من خلال تقديمها للخدمات والمنتجات الضرورية له نظرا لانخفاض مستوى أدائها ولهذا ظهرت الحاجة إلى دراسة مفهوم الأداء العالي في المنظمات العامة العراقية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الأداء في اثنتين من المنظمات وهي (الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب) لتقديم إطار فلسفي وفكري لموضوع الأداء العالي وتشخيص أبعاد الأداء الموجودة في المنظمتين المبحوثتين وتحديد نواحي القصور في مستوى الأداء الحالي للمنظمتين وصولا إلى الأداء العالي .

توصلت الدراسة إلى عدم وصول المنظمتين إلى مستوى الأداء العالي، وأيضا قلة الاهتمام بمفهوم الأداء العالي من قبل المنظمتين وعدم الاطلاع على تفاصيله وإبعاده المختلفة ، وان هياكل المنظمات المبحوثة تقليدية وتمتاز بالازدواجية وقلة المرونة مما يجعلها بعيدتين عن تحقيق واستيفاء متطلبات الأداء العالي .

٢-دراسة العنزي وزميله العبادي سنة 2009

عنوان الدراسة : أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة

أشارت الدراسة إن الأمر الظاهر جداً بان أحد المفاتيح المهمة للأداء المنظمي الناجح هو الأفراد ضمن المنظمة، وأنظمة الإدارة التي تُسَخَّرُ مواهبهم وقابليتهم ، وتبني النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي أرضية جديدة في مسعاها لفهم طبيعة المنظمات ذات الأداء العالي، وتركز على العناصر الرئيسة من إبداع موقع العمل - واحتواء العامل والمشاركة وأنظمة التنويع والمساواة ، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فهم واضح حول طبيعة الاختلافات بين شركات الأداء العالي وشركات

الأداء العادي، فضلاً عن دراسة طبيعة العلاقات وتحليلها ومكان العمل مع نتائج أداء الأعمال في المنشأة الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي هي جزء من برنامج مشترك ومستمر من العمل لاستكشاف حالة الأعمال لاستراتيجيات تجديد موقع العمل، وإن الممارسات المستخدمة لنظم عمل الأداء العالي في المنشآت الصناعية تحقق مستويات ومعدلات إنتاج عالية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء العالي:

١- دراسة *Owen* وزملائه سنة 2001

عنوان الدراسة : إيجاد وإدامة المنظمة عالية الأداء

Creating and sustaining the high performance organization

بينت الدراسة إن قدرة المنظمة للحفاظ على تسليم المنتجات والخدمات عالية الجودة أمر ضروري لنجاحها على المدى الطويل، وأن هذه القدرة هي قابلة للتعلم من خلال الكفاءة التنظيمية، وإن الدراسة بينت إن قدرة المنظمة على تطوير واستدامة ثقافة قادرة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة على مر الزمن تمكنها من تحديد المتطلبات العامة للقيام وفهمها بذلك، وتقدم نظرة ثاقبة عن كيفية القيام بذلك هو أمر في غاية الأهمية . الدراسة تناولت تطوير واستدامة ثقافة تنظيمية قادرة على الأداء العالي، وتبدأ مع مناقشة موجزة لمفهوم الثقافة ، ثم تقدم نموذجاً لكيفية إدارة المنظمة نحو الأداء العالي المستدام وتختتم مع مناقشة بعض الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها لتحسين أداء المنظمات في البلد ، هذه الدراسة تحوي أفكاراً جديدة بالاهتمام تحتاج لتسليط الضوء عليها .

وقد لاحظت الدراسة ثلاثة موانع رئيسية لاستدامة الأداء العالي:

- (١) القيادة العليا للمنظمة غالباً ما يكون لديها فهم غير دقيق لسوق المنظمة التي يجب أن تنافس فيه .
- (٢) في كثير من الأحيان السلوكيات اللازمة لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية بنجاح هي خارج عن المواءمة مع متطلبات الزبائن والسوق.
- (٣) نظم المنظمة غالباً ما تفشل كعملية لدعم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، ونتيجة لذلك تركيز المنظمة والتدابير كانت خاطئة.

٢- دراسة Parnell وزميله Lester لسنة 2004

عنوان الدراسة : الفلسفة الإستراتيجية والأداء العالي : تطبيقات لمدراء المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم.

Strategic Philosophy And High Performance: Implications For Managers Of SMSs

أشارت الدراسة إلى إن البحوث أثبتت أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعزز الأداء العالي ، استهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر وتحليلها بين إستراتيجية الأعمال والأداء العالي للشركات . ينبغي أن يُنظر إلى صياغة الإستراتيجية كفن وكعلم، وينبغي أن تكون الاستراتيجيات مرنة أو تظل متنسقة، وينبغي مناقشة أن تكون العملية من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى، تبحث هذه الدراسة في المؤسسات الصغرى والمتوسطة الاستعداد للمديرين على طول هذه الخطوط. النتائج كشفت عن وجود حاجة لكبار المديرين أو فرق إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة لتوظيف مزيج من الانضباط والابتكار وتفضيل قوي أما من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى للتخطيط، وليس التكامل بين المنهجين. وتعرض أيضا آفاق للبحوث ذات العلاقة بالأداء العالي في المستقبل.

٣- دراسة Rogers وزميله Blenko سنة 2006

عنوان الدراسة : منظمة الأداء العالي : صنع قرارات جيدة وجعلها تحصل .

The high-performance organization: making good decisions and making them happen

كان الغرض من هذه الدراسة هو لإثبات أن الأداء العالي في المنظمات نابغ من النتائج التي تحركها القرارات الجيدة ، إذ شمل المسح في هذه الدراسة ٣٦٥ مديرا تنفيذيا من شركات في سبعة بلدان ، وبعد ذلك تم إجراء مقابلات في أكثر من ٤٠ شركة عالية الأداء، وتمت مقارنتها مع قادة الصناعة في الدراسة زائدا المنافسين، في حين تم فحص التحولات في التغيير التنظيمي ، وكانت النتائج أن ١٥٪ فقط من الشركات كان لديها تنظيم عالي والذي يساعدها على التفوق وكانت هذه الشركات متباينة من خلال نوعية عملية صنع القرار ، النتائج بينت قدرتها على تنفيذ قراراتهم مرارا بنجاح. التنفيذ الناجح يعتمد على الأنظمة التنظيمية المتكاملة التي تتسجم مع خمس سمات مهمة هي : (القيادة، والمساءلة، والأفراد ، وتنفيذ خطط هجومية، وثقافة الأداء) ، وان الآثار العملية لهذه الدراسة قد تؤدي إلى تطوير بطاقة الأداء لقياس الفعالية التنظيمية، إذ تمكن الشركات من قياس أدائها مقابل ٣٦٥ شركات التي أجريت في المسح، والتي تعكس السمات الخمسة من الأداء العالي وان أصالة وقيمة الدراسة أنها سوف تساعد قادة الشركة لفهم القضايا التنظيمية التي تدفع بالأداء العالي وبالإضافة إلى تحديد سمات رئيسية عالية الأداء، فإنها

تعرض بطاقة الأداء للفعالية التنظيمية لعزل ومعرفة أسباب ضعف الأداء ودليل التغيير. ينبغي أن تكون النتائج ذات قيمة لجميع مستويات الإدارة من المدير التنفيذي ولموظفي الخط الأمامي.

٤- دراسة De Waal لسنة 2006

عنوان الدراسة : خصائص منظمة الأداء العالي .

The Characteristics of a High Performance Organisation

بينت الدراسة أنه تحت ضغط الطلبات المتزايدة من البيئة الخارجية وأصحاب المصالح والمنظمات فإن المزيد والمزيد من المنظمات تبحث عن العناصر التي تشكل الأداء العالي لها ، أسفرت الدراسة تحليلاً من ٢٩٠ من الدراسات في المنظمات ذات الخصائص عالية الأداء فيما يتعلق التصميم والبناء التنظيمي، والعمليات، والتكنولوجيا، والقيادة، والأفراد، والثقافة، والبيئة الخارجية التي يبدو أنها تؤثر على قدرة المنظمات على تحقيق الأداء العالي ، وتمت مقارنة الدراسات من قبل عام ١٩٩٥ وبعد عام ١٩٩٥ (والخصائص الملائمة لما يقرب من 90%) وهذا يعني أن الخصائص التي تم تحديدها في هذه الدراسة يبدو أنها دائمة الاستمرار بالتأثير ، وبالتالي يمكن لهذه الخصائص توجيه المديرين على النحو الذي يوجه الإجراءات التي تحتاج إلى أن تؤخذ لقيادة منظماتهم إلى نتائج متفوقة أو ما يسمى الأداء العالي ، أي إن الاهتمام بهذه الخصائص يقود المنظمات إلى جعل أدائها عالياً بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة .

٥- دراسة Wickramasinghe وزميله Liyanage سنة 2013

عنوان الدراسة : آثار ارتفاع ممارسات عمل الأداء العالي على الأداء الوظيفي في المنظمات القائمة على المشاريع

Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations

تناولت هذه الدراسة بالتحقيق في ممارسات العمل عالية الأداء المستندة على المشاريع الموزعة عالمياً لشركات تطوير البرمجيات في سري لانكا وتأثيرها على الأداء الوظيفي . وقد الدراسة استخدمت عينة عشوائية من 220 من العاملين بدوام كامل في توزيعها عالمياً على شركات تطوير البرمجيات في سري لانكا . لتحليل البيانات فقد تم استخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل العوامل، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد . وقد تم تحديد ثلاث من ممارسات العمل عالية الأداء الرئيسية من خلال التحليل (تقييم الأداء والتعلم والتنمية، والمشاركة في صنع القرار) .

هذه الممارسات الثلاثة هي بالواقع قادرة بشكل ملحوظ وإيجابي على التنبؤ بالأداء الوظيفي للعاملين للشركات القائمة على المشاريع الموزعة عالميا لشركات تطوير البرمجيات.

رابعا: بعض الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بأكثر من متغير من متغيرات الدراسة

١- دراسة Zhang وزملائه سنة 2008

عنوان الدراسة: هل ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تساعد على ريادة الأعمال للشركة ؟ دور سلوك المواطنة التنظيمي كوسيط .

Do high-performance human resource practices help corporate Entrepreneurship?
The mediating role of organizational citizenship behavior.

طورت هذه الدراسة نموذجا الواسطة للممارسات الموارد البشرية عالية الأداء والتي تؤثر على ريادة الأعمال للشركات (CE) من خلال سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في عينة من ١٣٩ من شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال الصناعات الدوائية، نجد أن الممارسات عالية الأداء للموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي لريادة الأعمال للشركات CE، وأن هذه العلاقة بوساطة OCB من الموظفين. وكذلك تناقش الآثار النظرية والإدارية لبحوث إدارة الموارد البشرية والممارسة على ريادة الأعمال للشركات وخلصت الدراسة إلى أهمية ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في ريادة الأعمال ، وكذلك عملت الدراسة على تقديم بعض الاقتراحات فيما يتعلق بالبحوث المستقبلية ذات العلاقة .

٢- دراسة Rezaian وزميله Naeiji سنة 2012

عنوان الدراسة : ريادة الأعمال الإستراتيجية ورأس المال الفكري كمحددات لأداء التنظيمي

Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of " Organizational Performance "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير والتحقق من صحة نموذج لاختبار العلاقات بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال الإستراتيجية والأداء التنظيمي ، تم استخدام استبيان صممه الباحثان لجمع البيانات من ٣٢٢ من المديرين في ١٢٩ من الشركات الصغيرة والمتوسطة. تم تطبيق تقنيات النمذجة الهيكلية لتحليل البيانات. بينت النتائج أن رأس المال الفكري والريادة الإستراتيجية لها تأثير كبير على المزايا التنافسية والأداء التنظيمي. هذه الدراسة يمكن أن تساعد على فهم العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي وخاصة في البيئات الديناميكية والمضطربة وبالتالي تقدم صورة أكثر وضوحا لطبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها .

٣- دراسة YU سنة 2012

عنوان الدراسة: المرونة الإستراتيجية، والتوجه الريادي وأداء الشركات: شواهد من الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMB) في الصين .

Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العلاقة التفاعلية بين المرونة الإستراتيجية والتوجه الريادي على أداء الشركات في إطار بيئة المنافسة الشرسة . وأظهرت البيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية (SMB) في الصناعات ذات التكنولوجيا العالية التي توجه المشاريع إن المرونة الإستراتيجية تتفاعل لتؤثر على أداء الشركة في مثل هذه الطريقة والتي تكون فيها المرونة الإستراتيجية تعزز العلاقة الإيجابية بين التوجه الريادي وأداء الشركات. لاحظت الدراسة أيضا الفرق بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الصينية والغربية التي تظهر على العلاقة بين المرونة الإستراتيجية وأداء الشركات، وأيضا ناقشت تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على علاقة التوجه الريادي مع الأداء التنظيمي ، وتناقش الآثار النظرية والإدارية للنتائج التي خرجت بها الدراسة .

٤- دراسة Elizabeth سنة 2013

عنوان الدراسة : هل مهارات ريادة الأعمال لها تأثير على أداء الشركات المملوكة للنساء في أفريقيا؟ دراسة حالة من المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة في دار السلام، تنزانيا .

Do Entrepreneurship Skills Have an Influence on the Performance of Women Owned Enterprises in Africa? Case of Micro and Small Enterprises in Dar es Salaam, Tanzania "

وضحت هذه الدراسة أن تأثير مهارات ريادة الأعمال على أداء الشركات الصغرى والصغيرة (MSE) التي تملكها نساء في تنزانيا غير مفهومة. الدراسة تسلط الضوء على العلاقة بين معرفة ريادة الأعمال وأداء المنشآت الصغرى والصغيرة التي تملكها النساء في المناطق الحضرية من تنزانيا. استخدمت الدراسة بيانات حصلت عليها من عينة من ٨٢ من المستجيبين. وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات، ومناقشات مجموعات التركيز ودليل المقابلة. وقد تم تحليل البيانات الكمية والنوعية على حد سواء. تمخض عن الدراسة بعض النتائج منها انه ليس هناك علاقة بين المعرفة لريادة الأعمال وأداء الشركات الصغيرة. وتوصي الدراسة بأن سيدات الأعمال صغيرة الحجم بحاجة إلى التدريب في تخطيط الأعمال، ومهارات التسويق، المحاسبة والمعرفة والمهارات لخدمة الزبائن لتمكين من المرأة القيام بالأعمال بنجاح .

خامساً: مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة

يمكن توضيح أهم المجالات التي استفادت الدراسة الحالية من الجهود المعرفية السابقة بصورة عامة:

- ١- تدعيم البناء المعرفي للدراسة.
- ٢- الاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات التي لم يتسنَّ للباحث معرفتها والإطلاع عليها من قبل.
- ٣- المساهمة في تعزيز الجانب النظري للدراسة وإثرائها.
- ٤- المساهمة في صياغة مشكلة وأهداف وفرضيات ومخطط الدراسة.
- ٥- المساهمة في صياغة فقرات الإستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- ٦- توظيف التراكم الفكري لتلك الدراسات في تأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة الحالية.
- ٧- التعرف على آخر المستجدات العلمية والبحثية في مجال الدراسة الحالية.
- ٨- التعرف على النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، والتي سهلت على الباحث الانطلاق من حيث انتهى الآخرون، أو البحث في الجوانب التي لم يتناولوها.
- ٩- إجراء مقارنة بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، لإسناد التحليلات الميدانية للدراسة.

سادساً: اشتراك الدراسة مع الدراسات السابقة:

بعد هذا الاستعراض للدراسات السابقة يمكن القول بأن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة من حيث :

- ١- إنَّ هناك اهتماماً مشتركاً في بحث كل من حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية والأداء العالي ودراستها لأثرها المهم والجوهري في تحقيق أهداف المنظمة وبقائها بشكل قوي.
- ٢- أكَّدت غالبية الدراسات أهمية المتغيرات الثلاثة في صنع القرارات عند التعامل مع العاملين في المنظمة، وكذلك مع أصحاب المصالح وحسب تناول الدراسات لمتغيرات الدراسة.

سابعاً: إنَّ الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها من الدراسات بما يأتي:

- ١- الشمولية: إذ تناولت الدراسة ثلاثة متغيرات والجمع بينها، إذ لم يتمكن الباحث في حدود علمه من الحصول على دراسة مناظرة لها تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة، إذ تمَّ قياس المتغير المستقل الأول (حقوق الإنسان من خلال متغيراته الفرعية : ثقافة حقوق الإنسان ، وحقوق العاملين، حقوق الزبائن ، ومواطنة المنظمة)، والمتغير المعتمد (الريادة الإستراتيجية) من خلال عناصرها الخمسة (تحديد الفرص، الإبداع ، تقبل المخاطرة ، المرونة ، والرؤية)، والمتغير الثالث المعتمد (الأداء العالي) من خلال متغيراته الفرعية الخمسة (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات ، العمليات والهيكل ، التوجه نحو الزبون)، وقد جرت الدراسة على ثلاث شركات صناعية كبرى تحوي على (18 معملاً يضاف إليها المقرات الثلاث لهذه الشركات)، وهي : شركة السمنت الجنوبية " جنوب العراق " ، ومعاملها (النجف الأشرف ، الكوفة، البصرة،

المثنى، السماوة،السدة، كربلاء ، النورة)، وشركة السمنت العراقية " وسط العراق " ، ومعاملها (كبيسة ، كركوك ، القائم ، الفلوجة) ، وشركة السمنت الشمالية " شمال العراق " ، ومعاملها(مجمع معمل سمّنت بادوش يتضمّن : " بادوش القديم ، بادوش الجديد ، بادوش /التوسيع " ، مجمع حمام العليل يتضمّن: حمام العليل القديم ، حمام العليل الجديد" ، سنجانر) .

٢- تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات المحلية النادرة والتي طُبِّقت في قطاع صناعي حيوي مهم (صناعة السمنت) حاولت قياس إدراك المديرين لحقوق الإنسان من خلال عينة من المدراء هم أغلب مدراء شركات ومعامل السمنت في العراق والذين يمثلون الخط الأول فيها ، والأكثر تأثيراً فيها، وفي تعاملهم مع الزبائن .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المبحث الثاني : المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي أن تكون عليه الدراسة ، وإن منهجية الدراسة تتيح للمعنيين الإلمام بالكيفية التي يمكن من خلالها تنفيذ إجراءاتها . إنها أداة لربط وأيضاً تركيب الحقائق مع النتائج المرغوبة في ميدان محدد للتطبيق (Van, 2004 : 228) .

يتناول هذا المبحث الإطار العام لهذه الدراسة وتحديد الكيفية التي سيشكل الإطار المنهجي الذي تتوجه به الدراسة، من حيث بيان مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والمخطط الفرضي المعتمد واقتراضاته، والمنهج الذي اعتمد فيها وحدودها فضلاً عن بناء مقياس الدراسة لجمع المعلومات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وعلى النحو الآتي :

أولاً: المعضلة الفكرية للدراسة :

لقد أصبحت لغة حقوق الإنسان لغة عالمية أوجبت على المنظمات معها أن تعي أن رصد وتحليل مصادر التحديات وأنواعها وتحليلها وقياس حدتها والتفكير بأساليب التعامل معها، تعد من المهام الأساس لهذه المنظمات إذا ما أرادت تحقيق الريادة الإستراتيجية والأداء العالي، وحين تؤمن أن التحديات عموماً وتلك المتعلقة بمضامين حقوق الإنسان بشكل خاص، أصبحت لغةً تشغل الفكر الإداري الحديث بوصفها تخاطب المنطق الحدسي والإبداعي، لذلك الفكر ، وإن المنظمات التي تتجاهل مضامين حقوق الإنسان ستجد نفسها موضع اتهام في وقت أصبحت تلك المضامين الشغل الشاغل للمنظمات والحركات الدولية والمحلية المهمة بحقوق الإنسان بل وحتى المنظمات الاجتماعية والأحزاب السياسية ، وبنداً يكتب بخطوط حمراء في لأغلب إذ لم نقل كل دساتير الدول ، وباتت كثير من الجهات المحلية والإقليمية والعالمية تراقب وتنتشر وتندد بكل جهة تنتهك حقوق الإنسان ، وإن الأفراد سواء كانوا عاملين في المنظمات أم زبائن أو أنهم ينتمون إلى أي من أصحاب المصلحة صاروا أكثر حساسية لمواضيع حقوق الإنسان ، لذلك بات لزاماً على المنظمات على ضوء ما ذكر تشخيص تلك المضامين الحالية منها والمتوقع مستقبلاً، وأن تعمل على توظيف تلك المضامين باتجاه تحقيق الأداء العالي وريادتها الإستراتيجية ، وبالإمكان أدرج بعض النقاط حول المعضلة الفكرية للدراسة الحالية :

- ١- ما هي الاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (حقوق الإنسان ، الأداء العالي، والريادة الإستراتيجية للمنظمات)؟
- ٢- كيف يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لبناء منظمة تسودها مبادئ حقوق الإنسان فكراً وتطبيقاً ؟
- ٣- ما أهمية إدراك حقوق الإنسان في المنظمات؟ وكيف يمكن الاستفادة منها لتحقيق الريادة الإستراتيجية والأداء العالي لتلك المنظمات ؟
- ٤- ما هي الجهود البحثية الهادفة إلى إدراك حقوق الإنسان في منظمات الأعمال؟
- ٥- ما هي أسباب الانتهاكات لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال؟
- ٦- ما هي مسوغات دراسة حقوق الإنسان في المنظمات ؟ وما هو دورها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي لتلك المنظمات ؟

ثانياً : المشكلة الميدانية للدراسة الحالية :

أن منظماتنا العراقية اليوم هي بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى أن تدرك مضامين حقوق الإنسان وهذا الأمر يكون تأثيره بالغ ومؤثر عندما تتلمس هذه المنظمات نتائج الالتزام بمضامين حقوق الإنسان لتحقيق الريادة الإستراتيجية والأداء العالي لها ، وهذا يمثل دافع لمشكلة الدراسة الميدانية وحافزاً لدراستها ، هذا من جانب ومن جانب آخر فأن إشاعة ثقافة حقوق الإنسان في منظماتنا العراقية سوف يزيد من إدراك مضامين حقوق الإنسان هو هدف نبيل ، كل هذا حدى بالباحث إلى التمسك بالدراسة الحالية ، وعليه فأن النقاط الآتية تعبر عن بعض جوانب المشكلة الميدانية للدراسة :

- ١- ما هي مضامين حقوق الإنسان في المنظمات عينة الدراسة؟ وما هي أولويات تلك المضامين فيها ؟
- ٢- كيف تؤثر حقوق الإنسان في المنظمات المبحوثة في كل من الريادة الإستراتيجية وأدائها العالي ؟
- ٣- هل يتسم جميع أفراد العينة في المنظمات المبحوثة بإدراك حقوق الإنسان ؟ وما مستوى المتحقق من تلك الحقوق في المنظمات ؟ وكيف يمكن قياسها؟
- ٤- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين :

أولاً - حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية في تلك المنظمات المبحوثة ؟

ثانياً - حقوق الإنسان والأداء العالي في تلك المنظمات المبحوثة ؟

ثالثاً - الأداء العالي والريادة الإستراتيجية في تلك المنظمات ؟

ثالثاً : أهمية الدراسة: Significance of the Study

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية :

١. تستمد الدراسة الحالية أهميتها ابتداءً من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها وبحثها، حقوق الإنسان ، الأداء العالي ، والريادة الإستراتيجية للمنظمات ، ومتغيراتها الفرعية ، وأن هذه المتغيرات هي من الأهمية الكبيرة في المنظمات ، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها .
٢. وتأتي أهمية الدراسة أيضا من المجال التطبيقي لها وهو القطاع الصناعي العراقي لأنه من القطاعات المهمة والمحورية في العراق والذي كان له باع طويل في دعم الاقتصاد العراقي وتوفير الخدمات والمنتجات للمواطنين وتوفير فرص عمل لمئات الآلاف منهم ، إذ يتوقع لهذا القطاع أن يستعيد هذا النشاط الحاسم إذا ما صدقت النوايا واقترنت الأفعال بالأقوال ، إذ من هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لان إجراء مثل هذه الدراسة وما يترتب عليها من نتائج وتوصيات تمثل محاولة جادة لتعزيز دوره الريادي المعروف .
٣. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها التي لها السبق في تسليط الضوء على مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال .
٤. تصاعد الاهتمام بمضامين حقوق الإنسان في جوانب الحياة كافة ، ومنها المنظمات لما لها من أثر كبير في توجيه الأداء العالي ولاسيما في الوقت الحالي الذي باتت فيه العولمة تدخل كل القطاعات دون استئذان أو انتظار وأن المنظمات التي تريد البقاء والنمو لا بد لها تحقق الريادة الإستراتيجية والأداء العالي والذي يستند على قاعدة صلبة من إدراك واحترام مضامين حقوق الإنسان .
٥. تستمد الدراسة فضلا عن ما تقدم أهميتها من النتائج التي تتوصل إليها والتي يمكن للباحثين والأكاديميين والمهتمين في المنظمات الاستفادة منها .
٦. يتوقع لهذه الدراسة أن تسهم في زيادة وعي مدراء المنظمات المبحوثة وغيرهم بمضامين حقوق الإنسان في المنظمات الأمر الذي يعمل على تحقيق تحقيقها للريادة الإستراتيجية والأداء العالي، مما قد يؤدي إلى شرارة تحرق نسيج الجهل بمضامين حقوق الإنسان في هذه المنظمات وهو أمر غاية في الأهمية في إنسانية وكرامة الإنسان في وقت لا زالت فيه منظماتنا تحبو باتجاه السير في طريق حقوق الإنسان .
٧. إن المجالات العلمية الذي تضمنتها الدراسة الحالية (الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية ، حقوق الإنسان) ، سيعزز منهج التشابك العلمي الذي اختارته الدراسة والذي سيكون لها أثر كبير للنظر للموضوع الواحد نظرة متعددة الأبعاد ، مما يقود إلى فهم أفضل وإحاطة بالموضوع ، مستند إلى فضاء رحب من الموضوعية والتحرر بعيدا عن النظرة الجامدة أحادية البعد والتي يطغى عليها النهج التقليدي المتمسك بالرأي الواحد وكأنه ديانته .

رابعاً : أهداف الدراسة: Objectives of the Study

تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حقوق الإنسان في تعزيز الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات وأيضاً هي تسعى إلى تحقيق أهداف مهمة أخرى منها :

- ١- تعميق الوعي لمضامين الدراسة من خلال معرفة مدى إدراك مجتمع الدراسة وعينتها وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء النتائج ، وكيفية الإفادة من نتائجها وتوصياتها .
- ٢- تحليل واقع حقوق الإنسان في المنظمات المبحوثة واستكشافه، بغية تكوين صورة واضحة عن ذلك الواقع وهو ما يسهم في صياغة التوصيات المناسبة للدراسة .
- ٣- تعزيز إدراك المدراء اتجاه حصول فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات .
- ٤- تزويد المكتبات العراقية والعربية بإسهام معرفي وريادي في مجال حقوق الإنسان في منظمات الأعمال عراقية أو عربية، إذ ما زالت الإسهامات المعرفية بهذا الموضوع محدودة ، وان الباحث لم يستطع الحصول على دراسة سابقة تتعلق بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال رغم زيارته إلى كثير من مكتبات الكليات العراقية ومن خلال البحث في الانترنت.
- ٥- إن الدراسة الحالية تعمل لتحقيق الترابط بين الواقع النظري والفلسفي الذي جاءت به الدراسة والواقع الميداني (لعينة الدراسة) وبالتالي لمعرفة الملاحظات والمعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها وكيفية معالجتها ووضع الحلول لها.

خامساً : مسوغات الدراسة الحالية :

- ١- إن موضوع الدراسة الحالية والمتعلقة بحقوق الإنسان جرى بناءً على رغبة وزارة حقوق الإنسان والتنسيق معها وحسب كتابها المرقم 3936 في 2012/5/20 وكتاب تسهيل المهمة من مديرية حقوق الإنسان المرقم 785 في 2013/7/3 إحساساً بوجود حاجة ملحة لدراسة هذا الموضوع ، والتي تعتبر محاولة جادة من أهدافها المهمة تسليط الضوء على مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال .
- ٢- إن ما شجع الباحث على إجراء الدراسة الحالية هو أصالة مفهوم حقوق الإنسان ، وتشجيع الأستاذ المشرف وإيمان الباحث العميق بأن فهم حقوق الإنسان واحترام الكرامة الإنسانية هو مفتاح نجاح كل الأعمال، وان كل الأنشطة والتعاملات التي تجري وفق تلك الفلسفة وضمن إطار احترام الكرامة الإنسانية سوف تجعل من أداء المنظمة أداءً عالياً وبما يعزز الريادة الإستراتيجية للمنظمات .

٣- محدودية الإسهام العلمي في حقل إدراك مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، إذ لم يستطيع الباحث العثور على أي دراسة عراقية أو عربية سلطت الأضواء على مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال .

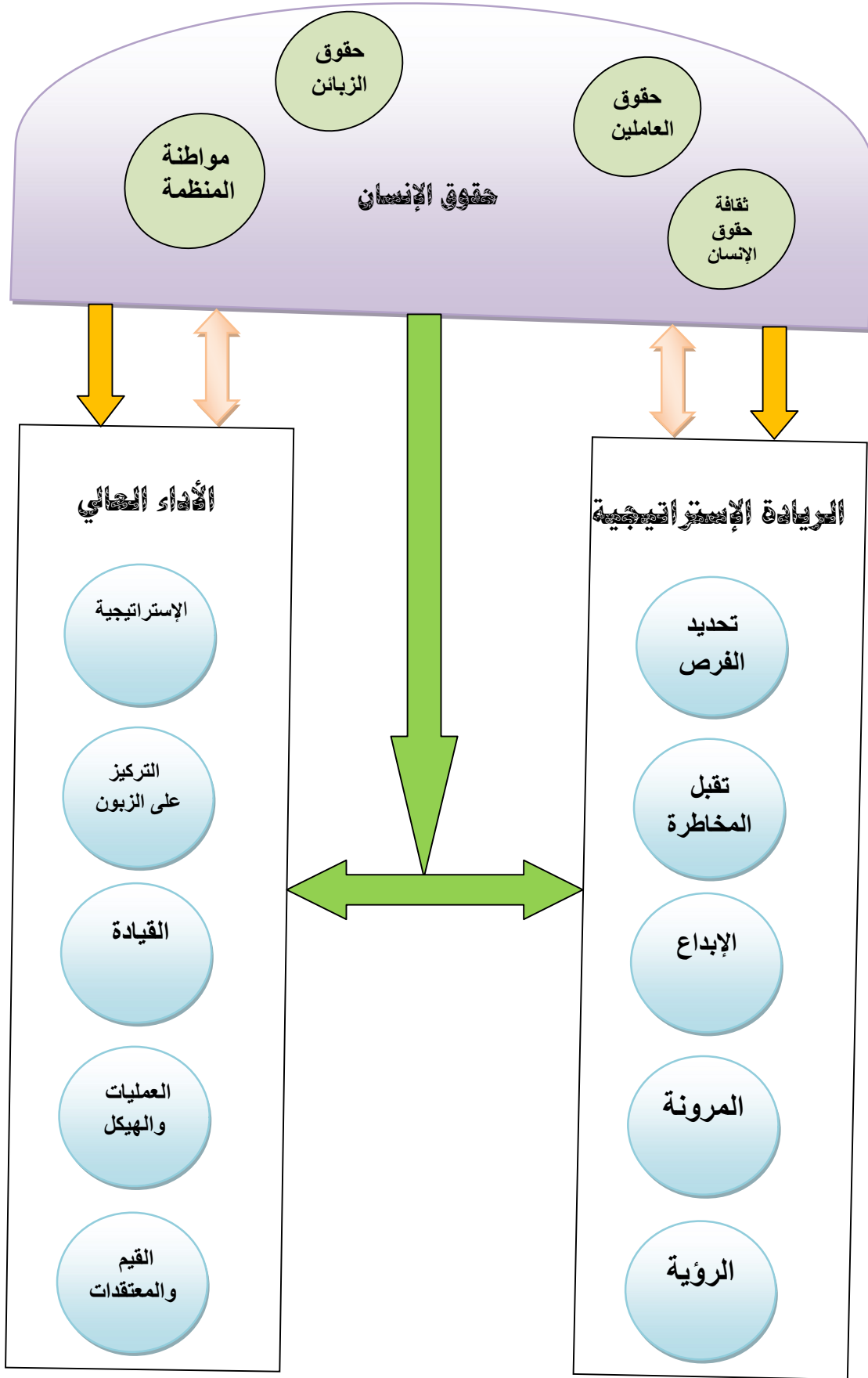
٤- تعد الدراسة الحالية محاولة لفتح نوافذ المستقبل على حقيقة حقوق الإنسان في منظمات الأعمال لتطلق العنان لرومانسية الفكر الإداري ، ومحاكية كرازما القيادة ، وسيكولوجية منظومة صنع القرار ، والتي ترى استكانة الأفراد في كثير من الأحيان تحت وطأة حاجاتهم الفسيولوجية ، والتي لطالما كانت السبب في بقائهم وستبقى السبب في شقائهم لتكون صرخة بأن كل الأفراد أحراراً وأن كبلتهم تلك الحاجات ، وأنهم متساوون من حيث الحقوق والكرامة الإنسانية وكما نصت عليها كل الأديان السماوية والمواثيق والإعلانات العالمية لحقوق الإنسان .

سادسا : مخطط الدراسة الفرضي Proposal Study Barred

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (الساعدي، 2001:112) نقلا عن (Rivett,1992:200) ، والدراسة الحالية تقترح المخطط الفرضي الذي يوضحه الشكل (1) .

وكما يتضح من الشكل (1)، فإنّ مخطط الدراسة هو تفاعل حركي وسببي (Cansal & Dynamic) بين ثلاثة متغيرات رئيسية هي حقوق الإنسان بأبعادها الأربعة (ثقافة حقوق الإنسان) و(حقوق العاملين) و(حقوق الزبائن) و(مواطنة المنظمة) ، وبين (الريادة الإستراتيجية) بأبعادها الخمسة: (البحث عن الفرص) و(تبني المخاطرة) و(الإبداع) و(المرونة) و(الرؤية) .

وبين (الأداء العالي) بأبعاده الخمسة وهي (الإستراتيجية) و(القيادة) و(القيم والمعتقدات) و (الهيكل والعمليات) و (التركيز على الزبون) .



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

سابعاً : فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها تمّ وضع الفرضيات وكالاتي :

١. لا ترتبط حقوق الإنسان بأبعادها (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) معنوياً وإيجابياً مع الريادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية))، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق العاملين) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق الزبائن) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .

٢- ((لا ترتبط حقوق الإنسان بأبعادها (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) معنوياً وإيجابياً مع الأداء العالي بأبعاده (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون))، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وعلى النحو الآتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين أبعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق العاملين) وبين أبعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق الزبائن) وبين أبعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين أبعاد الأداء العالي (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) .

٣- ((لا يرتبط الأداء العالي بأبعاده (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)) مغنوباً وإيجابياً مع الريادة الإستراتيجية بأبعاده (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)) ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (الإستراتيجية) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (القيادة) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (القيم والمعتقدات) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (العمليات والهيكل) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (التركيز على الزبون) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .

٤- (لا ينعكس دور حقوق الإنسان بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثانية :لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.
- الفرضية الفرعية الثالثة :لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

- الفرضية الفرعية الرابعة : لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

٥- (لا ينعكس دور حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي)، وينقرع منها الفرضيات وكما يأتي:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

- الفرضية الفرعية الثانية : لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

- الفرضية الفرعية الثالثة : لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

- الفرضية الفرعية الرابعة : لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي .

٦- هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في حقوق الإنسان بين المنظمات المبحوثة.

٧- هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الأداء العالي بين المنظمات المبحوثة.

٨- هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في الريادة الإستراتيجية بين المنظمات المبحوثة .

ثامنا : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

إن متغيرات الدراسة هي الأساس في تناول مشكلة الدراسة وفي صياغة فرضياتها ومساراتها وبالإمكان إيراد التعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساسية والفرعية في الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: حقوق الإنسان: هي شروط ومعايير في الحياة والتي تسمح بتحقيق إمكانياتنا الكاملة وتطوير صفاتنا وكرامتنا الإنسانية، وضماننا وقيمنا الروحية ، وهي غير قابلة للتنازل عنها ، وتقع مسؤولية احترامها وصيانتها على الجميع بما فيها منظمات الأعمال .

(١) **ثقافة حقوق الإنسان :** منظومة من القيم والمعتقدات والمعارف ذات الصلة بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان والتي ينبغي على المنظمات إدراكها وتعلمها وإشاعتها في المنظمة .

(٢) **حقوق العاملين :** جملة من الحقوق يستحقها العاملين في المنظمة في مقدمتها الحق في العمل، وحقوق العاملين في المنظمات تأخذ البعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي من خلال كفاية الراتب وعدالته وتوفير

ظروف صحية وأمنة وفرص استغلال القابليات وتطويرها وفرص النمو والضمان الوظيفي والمعاملة الإنسانية اللاتقة وربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم .

(٣) **حقوق الزبائن** : وتشتمل على حقوق المجهزين والموردين والمتعاقدين والمستهلكين والموزعين وغيرهم بما في ذلك المنظمات والجهات التي تتأثر بعمليات وأنشطة المنظمة وضرورة احترامها وصيانتها .

(٤) **مواطنة المنظمة** : تعبير للدور الإيجابي الذي تلعبه المنظمات في المجتمع، حيث تمارس المنظمات نشاطها بشكل مسئول ونزيه وان تتجاوز العمل الخيري إلى الإسهام في تطوير المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، وهي تحقق الرخاء والازدهار ليس للمنظمة فقط، بل تسهم في خلق مجتمعات أفضل تتسم بحماية حقوق الإنسان ..

ثانيا: الريادة الإستراتيجية : هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة) وتعني امتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة ، والقدرة ليس فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها ، أو خلق أو تطوير المنتجات وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة .

(١) **تحديد الفرص** : وهي تعني قدرة المنظمة على تمييز الفرص وتحديدتها التي تلبي طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثاقبة والنقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها المنظمة فرصة واعدة اعتمادا على قدراتها الريادية .

(٢) **الإبداع** : إبداع طرائق جديدة في التفكير والتعلم والانجاز (التففيذ) تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها وبما يعزز ريادتها الإستراتيجية .

(٣) **تبني المخاطرة** : تمثل ميل المنظمة للبحث والعمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة وتتحمل نتائج المجازفة المحتملة وهي تظهر تفضيلات المدراء للأفعال الجريئة بقصد تحقيق نتائج متميزة تمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية .

(٤) **المرونة** : قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وبالتالي استعمال هذا المصدر لتحقيق الأداء العالي للمنظمة، من خلال قدرة المنظمة على إعادة توزيع وإعادة تنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية.

(٥) الرؤية : هي صورة ذهنية لوضع المنظمة المستقبلية المرغوب والمحمول ، وتمثل قدرات التصور والإدراك التي تمتلكها المنظمة عن وضعها المستقبلية كطموحات تسعى إلى تحقيقها وتحديد السبل والموارد اللازمة للوصول إليها .

ثالثا : الأداء العالي : هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات من خلال أقصى مستوى من الأداء في العمليات وأداء العاملين والزبائن، وهو تعبير عن قدرة المنظمة على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لتحقيق نتائج متميزة .

(١) الإستراتيجية : منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة خطة إستراتيجية مناسبة وتهيئة الموارد اللازمة لتطبيقها وتوزيعها وتقويمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وبما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

(٢) القيادة : تمثل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمة ، وتمثل القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة .

(٣) القيم والمعتقدات : وهي المعايير والمبادئ التي يحملها الفرد والتي تحدد مدى إيمانه ومساهمته في إنجاز الأعمال ، والتي من خلالها يكتسب العمل معناه وبالشكل الذي يعزز نجاح المنظمة .

(٤) العمليات والهيكل : تشير إلى كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة وتحديد العلاقات الرسمية بينها، وإنشاء تدفقات العمل والمهام والتي تمكن الموظفين أن يكونوا أكثر فعالية لتلبية الحاجات للزبائن الداخليين والخارجيين في حدود الإستراتيجية .

(٥) التركيز على الزبون: الزبون هو الشخص (فرد أو مجموعة أفراد أو منظمة) والذي يتعامل مع المنظمة، وهذا البعد يتعلق بكيف يمكن للمنظمة أن تتعامل مع زبائنها ، إذ إن منظمات الأداء العالي تميل إلى أن يكون لديها منهج ومدخل واضح للحصول على الزبائن الجدد ، وكيفية التعامل مع الزبائن الحاليين، والاحتفاظ بهم ، وأيضا أن يكون لديها البنية التحتية اللازمة لدعم عملياتها الزبونية .

تاسعا: منهج الدراسة: Methodology of Study

أشار (Bratton & Gold, 2003: 443) إلى منهج الدراسة بأنه "تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين إغراضها بطريقة مبسطة ومتربطة ونظامية، وان منهج

الدراسة يساعد في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة (Adams et al., 2007: 25) .

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستطلاعي ، إذ تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الظواهر القائمة ، والتنبؤ بنتائجها في المستقبل ، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات ، والدراسة الاستطلاعية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحث إلا القليل وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها .

عاشرا : حدود الدراسة: Study Boundaries:

تضمنت حدود الدراسة الآتي :

١- الحدود البشرية: وتتمثل بالعينة القصدية إذ تضمنت أغلب مدراء الشركات الثلاث (شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية) والمعامل التابعة لها وعددها 18 معملا ومقرات الشركات الثلاث .

٢- الحدود المكانية للدراسة :

تمثلت بالشركات الثلاث الكبرى لإنتاج الاسمنت في العراق (شركة السمنت الشمالية " شمال العراق " ، وشركة السمنت العراقية " وسط العراق " ، وشركة السمنت الجنوبية " جنوب العراق ") وهي بمعاملها تغطي معظم أنحاء العراق إذ وجهت لهم الإستبانة الموضحة في الملحق رقم(2) .

٣- الحدود الزمانية للدراسة:

أ- مدة إجراء الدراسة: تجسد الوقت المستغرق في إعدادها(الجانب النظري والعملي)، والمجمل في 18 شهراً ، بدءاً من حزيران 2012 وانتهاءً في تشرين الثاني 2013، بما في ذلك إكمال مستلزمات الإطار النظري للدراسة وإعداد منهجيتها وبناء اختبارات ومقاييسها، ثم تطبيقها (إنجاز الجانب الميداني منها) ، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة وتحليل معطياتها واستخلاص النتائج بصددتها.

ب- العمل في الشركات الثلاث ومعاملها : والتي تتمثل بمدة إعداد البحث عملياً في الشركات الثلاث المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية ومدة الحصول على البيانات اللازمة للبحث ومدة توزيع الإستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر أيار 2013 ولغاية شهر تشرين الثاني 2013 .

إحدى عشر: توزيع استمارة الإستبانة : Questionnaire Distribution

يُشير الجدول (1) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من لُدن المستجيبين، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (150) استمارة استرجع منها (122) استمارة وبلغت نسبة الاستجابة (81.3 %) وهي نسبة عالية نسبياً نظراً لانتشار معامل الشركات في مناطق تغطي شمال وجنوب وشرق وغرب العراق .

جدول (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة 122	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
87.5 %	70	80	70	السمنت الجنوبية ومعاملها
80%	32	40	32	السمنت العراقية ومعاملها
67%	20	30	20	السمنت الشمالية ومعاملها
81.3%	122	150	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

اثني عشرة: وصف عينة الدراسة :

إن معرفة المجتمع المبحوث يمثل الأساس الحقيقي الذي تركز عليه في الواقع الدراسة التطبيقية، وهو أمر يفتح الباب واسعا لاختيار عينة الدراسة من خلال الإحاطة الدقيقة بخصائص ذلك المجتمع (العزاوي، 2007:202)، وللتمييز بين المجتمع الكلي للدراسة، وبين المجتمع الذي يمكن التعرف عليه يمكن القول:-

١- إن المجتمع الكلي الذي يشير "إلى كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج الدراسة"، يمثل لأغراض هذه الدراسة جميع الشركات والمعامل الصناعية في عموم العراق.

٢- مجتمع الدراسة الذي يعبر عن "الأفراد الذين لهم خصائص متماثلة يمكن ملاحظتها" يمثل لأغراض هذه الدراسة "المدراء في الشركات الثلاث ومعاملها، وان سبب اختيار المدراء بسبب كون متغيرات الدراسة ذات طابع إدراكي وذات صلة برؤية وإستراتيجية الشركات المبحوثة إذ إنهم يمثلون النخبة في الشركات الثلاث ومعاملها من الناحية العلمية والقيادية العليا، إذ إن من ضمّن هذه العينة، المدراء العامون ومعاونيهم ومدراء الأقسام .

وأن الهدف من عملية اختيار عينة البحث هو تقليل الجهد والوقت والكلفة التي يمكن إن ينفقها الباحث لغرض تحقيق أهداف دراسته إذ أن حجم العينة المناسب يعمل على استخدام الموارد والوقت بأسلوب أكثر فاعلية كما انه يمثل عامل جوهري لتقديم نتائج البحث المفيدة (Fitzner & Heckinger, 2010:701) ، ولقد اعتمد الباحث العينة العمدية (القصدية) حيث ضمت العينة أغلب مدراء الشركات الثلاث ومعاملها لتكون عينة تغطي أغلب المدراء في الشركات الثلاث ومعاملها .

والجدول (2) يوضح خصائص عينة الدراسة على مستوى الشركات الثلاث فيما تشير الجداول و(3) و(4) و (5) إلى خصائص عينة الدراسة على مستوى كل شركة من الشركات الثلاث ومعاملها .

الجدول (2) خصائص عينة الدراسة على مستوى الشركات الثلاث

البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	١١١	%٩٠	١٢٢
	أنثى	١١	%١٠	
الحالة الاجتماعية	أعزب	٦	%٥	المجموع ١٢٢
	متزوج	١١٥	%٩٤	
	أرمل	١	%١	
	مطلق	٠	%٠	
العمر	٢٩-٢٠	٣	%٢,٥	المجموع ١٢٢
	٣٩-٣٠	٢٣	%١٩	
	٤٩-٤٠	٤٩	%٤٠	
	٥٩-٥٠	٤٢	%٣٤	
	٦٠ سنة فأكثر	٥	%٤,٥	
التحصيل الدراسي	دكتوراه	٠	%٠	المجموع ١٢٢
	ماجستير	٣	%٢,٥	
	دبلوم عالي	٦	%٥	
	بكالوريوس	١٠٢	%٨٣	
	دبلوم فني	٦	%٥	
	إعدادية فما دون	٥	%٤,٥	
مدة الخدمة	دون ١٠ سنوات	١٢	%١٠	المجموع ١٢٢
	١٥-١٠	٤٠	%٣٣	
	٢٠-١٦	١٤	%١١	
	٢٥-٢١	١٧	%١٤	
	٢٦ سنة فأكثر	٣٩	%٣٢	
المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية	المشاركات بالدورات التخصصية	٩٣	%٥٣	مجموع الدورات التخصصية
	المشاركات بالدورات العامة	٨١	%٤٧	والعامة ١٧٤

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات الشخصية في الإستبانة

الجدول (3) خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت الجنوبية

البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٦	%٩٤	٧٠
	أنثى	٤	%٦	
الحالة الاجتماعية	أعزب	١	%١,٥	المجموع ٧٠
	متزوج	٦٩	%٩٨,٥	
	أرمل	٠	%٠	
	مطلق	٠	%٠	
العمر	٢٩-٢٠	٠	%٠	المجموع ٧٠
	٣٩-٣٠	١٢	%١٧	
	٤٩-٤٠	٣٧	%٥٣	
	٥٩-٥٠	١٩	%٢٧	
	٦٠ سنة فأكثر	٢	%٣	
التحصيل الدراسي	دكتوراه	٠	%٠	المجموع ٧٠
	ماجستير	٣	%٤,٥	
	دبلوم عالي	٣	%٤,٥	
	بكالوريوس	٦٠	%٨٥	
	دبلوم فني	١	%١,٥	
	إعدادية فما دون	٣	%٤,٥	
مدة الخدمة	دون ١٠ سنوات	٣	%٤,٥	المجموع ٧٠
	١٥-١٠	٢٧	%٣٨	
	٢٠-١٦	٩	%١٣	
	٢٥-٢١	١٣	%١٨,٥	
	٢٦ سنة فأكثر	١٨	%٢٦	
المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية	المشاركات بالدورات التخصصية	٥٦	%٥٥	مجموع الدورات التخصصية والعامة ١٠٢
	المشاركات بالدورات العامة	٤٦	%٤٥	

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات الشخصية في الإستبانة

الجدول (4) خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت العراقية

البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٧	%٨٤	٣٢
	أنثى	٥	%١٦	
الحالة الاجتماعية	أعزب	٣	%١٠	المجموع ٣٢
	متزوج	٢٨	%٨٧	
	أرمل	١	%٣	
	مطلق	٠	%٠	
العمر	٢٩-٢٠	١	%٣	المجموع ٣٢
	٣٩-٣٠	٧	%٢١	
	٤٩-٤٠	٦	%٢٠	
	٥٩-٥٠	١٥	%٤٦	
	٦٠ سنة فأكثر	٣	%١٠	
التحصيل الدراسي	دكتوراه	٠	%٠	المجموع ٣٢
	ماجستير	٠	%٠	
	دبلوم عالي	٢	%٦	
	بكالوريوس	٢٥	%٧٨	
	دبلوم فني	٣	%١٠	
	إعدادية فما دون	٢	%٦	
مدة الخدمة	دون ١٠ سنوات	٣	%١٠	المجموع ٣٢
	١٥-١٠	٥	%١٥,٥	
	٢٠-١٦	٥	%١٥,٥	
	٢٥-٢١	٤	%١٢	
	٢٦ سنة فأكثر	١٥	%٤٧	
المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية	المشاركات بالدورات التخصصية	٢٣	%٥٠	مجموع الدورات التخصصية والعامة ٤٦
	المشاركات بالدورات العامة	٢٣	%٥٠	

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات الشخصية في الإستبانة

الجدول (5) خصائص عينة الدراسة للشركة العامة للسمنت الشمالية

المجموع	النسبة المئوية	العدد	التصنيف	البيان
٢٠	%٩٠	١٨	ذكر	النوع الاجتماعي
	%١٠	٢	أنثى	
المجموع ٢٠	%١٠	٢	أعزب	الحالة الاجتماعية
	%٩٠	١٨	متزوج	
	%٠	٠	أرمل	
	%٠	٠	مطلق	
المجموع ٢٠	%١٠	٢	٢٩-٢٠	العمر
	%٢٠	٤	٣٩-٣٠	
	%٣٠	٦	٤٩-٤٠	
	%٤٠	٨	٥٩-٥٠	
	%٠	٠	٦٠ سنة فأكثر	
المجموع ٢٠	%٠	٠	دكتوراه	التحصيل الدراسي
	%٠	٠	ماجستير	
	%٥	١	دبلوم عالي	
	%٨٥	١٧	بكالوريوس	
	%١٠	٢	دبلوم فني	
	%٠	٠	إعدادية فما دون	
المجموع ٢٠	%٣٠	٦	دون ١٠ سنوات	مدة الخدمة
	%٤٠	٨	١٥-١٠	
	%٠	٠	٢٠-١٦	
	%٠	٠	٢٥-٢١	
	%٣٠	٦	٢٦ سنة فأكثر	
مجموع الدورات التخصصية والعامة ٢٦	%٥٥	١٤	المشاركات بالدورات التخصصية	المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية
	%٤٥	١٢	المشاركات بالدورات العامة	

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المعلومات الشخصية في الإستبانة

يتضح من الجداول (2) و(3) و(4) و(5) المتعلقة بخصائص عينة الدراسة ما يأتي :

١- إن المديرات مثلن نسبة ١٠% على مستوى الشركات الثلاث ، ونسبة ٦% و ١٦% و ١٠% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، وهذا يتناغم مع ما خلصت إليه دراسات (Joanna & Rance,2012) و (Fawcett,2013) و (European Commission,2012) من إن نسبة النساء المديرات في العالم هي نسبة متدنية مقارنة بالمديرين الرجال .

٢-بلغت نسبة المتزوجين من المديرين على مستوى الشركات الثلاث ٩٤% ، أما على مستوى كل شركة فبلغت النسب ٩٨,٥% و ٨٧% و ٩٠% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، وهذا يدل على نسبة استقرار عائلي عالية للمديرين .

٣-بلغت نسبة التحصيل الدراسي على مستوى الشركات الثلاث ٨٣% للبيكالوريوس ، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات العليا ٧,٥% ، أما على مستوى كل شركة فبلغت النسب ٨٥% ، و ٧٨% و ٨٥% للبيكالوريوس على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، أما حملت الشهادات العليا على مستوى كل شركة فبلغت النسب ٧% و ٦% و ٥% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، وهذا يدل للحاجة إلى رفع المستوى التعليمي للمدراء في الشركات الثلاث بالنسبة للشهادات العليا ، أما النسب دبلوم فني فما دون فبلغت على مستوى الشركات الثلاث ٩,٥% ، فيما بلغت النسب على مستوى كل شركة ٦% و ٧% و ١٠% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، مما يؤكد حاجة المدراء للارتقاء بالمستوى الجامعي لهم .

٤-بلغت النسبة المئوية للمدراء مما لديهم خدمة دون العشرة سنوات على مستوى الشركات الثلاث ١٠% ، فيما بلغت النسب على مستوى كل شركة ٤,٥% و ١٠% و ٣٠% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، وهذا يدل على انخفاض نسبة المدراء الشباب على المستوى الكلي ، وانخفاضه على مستوى شركتي السمنت الجنوبية والعراقية وارتفاعه على مستوى السمنت الشمالية ، فيمل بلغت نسبة المدراء ممن لديهم خدمة ٢٦ سنة فأكثر على مستوى الشركات الثلاث ٣٢% ، فيما بلغت النسب على مستوى كل شركة ٢٦% و ٤٧% و ٣٠% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، مما يدل إلى زيادة الاعتماد على الموظفين الذين لديهم خدمة عالية .

٥-بلغت نسبة المشاركة بالدورات التخصصية على مستوى الشركات الثلاث ٥٣% فيما بلغت النسب على مستوى كل شركة ٥٥% و ٥٠% و ٥٥% على مستوى شركة السمنت الجنوبية

والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي ، فيما بلغت نسبة المشاركة بالدورات العامة التي حصل عليها المدراء على مستوى الشركات الثلاث ٤٧% فيما بلغت النسب على مستوى كل شركة ٤٥% و ٥٠% و ٤٥% على مستوى شركة السمنت الجنوبية والسمنت العراقية والسمنت الشمالية على التوالي، وهذه النسب تشير إلى ضرورة إن تكون الدورات موجه بالأساس لتطوير القدرات التخصصية للمدراء لا التركيز على الدورات العامة .

ثلاثة عشر : تطوير أداة الدراسة ونتائج اختبار الصدق والثبات :

Study Instrument Development: Reliability & Validity Tests

طورت أداة القياس في الدراسة الحالية على وفق مقياس ليكرت الخماسي الرتب (Five Point Likert Scale) والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة في العلوم الإدارية والاجتماعية والذي تتراوح قيمته بين الرتبة (١) (اتفق بشدة) (Strongly agreed) وبين الرتبة (٥) (لا اتفق بشدة)، (not agree strongly) ولجميع عبارات القياس .

٥	٤	٣	٢	١
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

١.١٣ صدق الإستبانة *Validity Questionnaire*

وبعد أن أنهى الباحث الصياغات الأساسية لفقرات أبعاد أداة القياس، بدأ بالاستعداد لاختبار صدق الإستبانة (الصدق الظاهري وصدق المحتوى)، ويقصد بالصدق هو أن المقياس الذي يستخدمه الباحث يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وهناك طرائق متعددة لاختبار صدق المقياس اعتمدها الباحث وعلى النحو الآتي:

أ- الصدق الظاهري (Face Validity)

يعني أن كل فقرة من فقرات الإستبانة تتسم بالوضوح معنى وصياغة، وتصمم بأسلوب منطقي وأفضل من يحكم على ذلك هم الخبراء المتخصصون في المجال المراد قياسه، ولا سيما ذوي الدراية والفهم، لأن حكمهم على الأداة سيكون ذا وزن جدير بالاعتبار، وان أحسن وسيلة من الصدق الظاهري لأداة القياس كما يراه (Ebel) هي أن يقوم عدد من الخبراء المختصين بقراءتها وتقرير مدى ملائمة الفقرات للصفة المراد قياسها (Ebel, 1972:555) ، لذا عرضت فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص بلغ عددهم (26) من السادة الخبراء انظر الملحق (1) وصولاً إلى أكبر دقة لمحتوى الأداة ولملائمتها ، والجدول (6) يوضح نتائج اختبار صدق الخبراء لأداة القياس .

جدول (6) نتائج اختبار صدق الخبراء لأداة القياس

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات قبل التعديل	مويد	النسبة	معارض	النسبة	التعديل المتخذ	عدد الفقرات بعد التعديل
١-	حقوق الإنسان	٣١						٢٥
ا	ثقافة حقوق الإنسان	٧	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ب	حقوق العاملين	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ج	حقوق الزبائن	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٧) فقرات	٧
د	مواطنة المنظمة	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
٢-	الأداء العالي	٤٠						٣٠
ا	الإستراتيجية	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ب	القيادة	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ج	القيم والمعتقدات	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
د	العمليات والهيكل	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
هـ	التوجه نحو الزبون	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
٣-	الريادة الإستراتيجية	٤٨						٣١
ا	تحديد الفرص	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ب	الإبداع	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
ج	تقبل المخاطرة	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٧) فقرات	٧
د	المرونة	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
هـ	الرؤية	٨	٢٦	%٩٦	١	%٤	تقليص فقرات القياس إلى (٦) فقرات	٦
و	النمو	٨	٥	%١٩	٢٢	%٨١	إلغاء هذا البعد الفرعي	٠

الجدول من أعداد الباحث استنادا إلى نتائج تحكيم الإستبانة

ب- صدق المحتوى (Content Validity).

يقصد به مدى إمكانية فقرات المقياس على تغطية جوانب التعريف المراد قياسه، إذ إن الاعتبارات الخاصة بصحة المحتوى وكفايته ينبغي أن تدخل في المراحل الأولى لتكوين أي مقياس. والأسلوب المستخدم في صدق المحتوى، هو أن يفترض مؤلف المقياس صراحة أو ضمنا بوجود صفة أو خاصية قابلة للقياس ويضع فقرات لتحقيق ذلك (سعيد، ٢٠٠٧: ١١٧).

ولقد أخذ الباحث بنظر الاعتبار تطبيق صدق المحتوى منذ بداية إعداد المقياس، إذ قام بمراجعة كل فقراتها للتأكد من تطابق محتواها مع ما يراد قياسه، وذلك حسب تعريف كل محور رئيس وفرعي هذا إضافة إلى عرضه على السادة خبراء الصدق الظاهري للحكم على صدق المحتوى.

ج- ثبات الإستبانة Questionnaire Reliability

الثبات هو الخاصية الثانية التي يتعين توافرها في أداة الدراسة للحكم على دقتها والتناسق بين أجزائها ثم تأشير موضوعيتها ودرجة إتقانها فيما توافره من معلومات عن أداء المضمون وبدرجة ثبات عالية (العزاوي، ٢٠٠٧: ٢٢١). ولأجل التحقق من ثبات وصدق المقياس بعد الانتهاء من الاختبار قام الباحث بتوزيع أداة القياس مرتين على عينة عشوائية بلغت (10) أشخاص تم انتخابهم عشوائياً من مجتمع الدراسة وبفاصل زمني بلغ (10) أيام ومن خلال الاستعانة بالحزمة الإحصائية (SPSS) تم التحقق من حساب معامل الثبات وأسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest). والجدول (7) يعرض نتائج الثبات التي عبرت بوضوح عن مستوى الاعتمادية والقبول لأداة القياس.

جدول (7) نتائج اختبار ثبات مقياس الدراسة وصدقها

ت	المتغيرات المبحوثة	قيم معامل ألفا كرونباخ
١.	حقوق الإنسان	٠.٨٥١
٢.	ثقافة حقوق الإنسان	٠.٩١٠
٣.	حقوق العاملين	٠.٨١٨
٤.	حقوق الزبائن	٠.٨٤٦
٥.	مواطنة المنظمة	٠.٨٣١
٦.	الأداء العالي	٠.٨٨٧
٧.	الإستراتيجية	٠.٨٦٨
٨.	القيادة	٠.٨٤٩
٩.	القيم والمعتقدات	٠.٩٠٣
١٠.	العمليات والهيكل	٠.٩١٢
١١.	التركيز على الزبون	٠.٩٠٩
١٢.	الريادة الإستراتيجية	٠.٨٧٢
١٣.	تحديد الفرص	٠.٩١٣
١٤.	الإبداع	٠.٨٢٣
١٥.	تقبل المخاطرة	٠.٨٦٣
١٦.	المرونة	٠.٩٠٥
١٧.	الرؤية	٠.٨٥٩

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات الحاسبة الالكترونية

يظهر الجدول (7) بان قيم معامل كرونباخ الفا (Cronbach alpha) قد تراوحت بين (0.913- 0.818) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر من (0.70) حسب (Sekaran & Roger, 2010:325) واللدان يريان أن قيم معامل الفا كرونباخ الأقل من ٦٠% هي قيم

ضعيفة ، فيما تعدّ القيم من ٧٠% وأكبر قيم مقبولة ، وبالتالي النتيجة هنا تدلّ على إن الأداة تتصف بالانساق والثبات الداخلي .

٢.١٣ بناء مقاييس الدراسة:

لغرض قياس متغيرات الدراسة، فقد جرى الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مصادر أجنبية وعربية حديثة قدر الإمكان، وظفت لكي تتلاءم مع البيئة المبحوثة. والجدول (8) يعرض توزيع فقرات الإستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ، فيما يعرض الجدول (9) مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر التي اعتمدت في تطويرهما وبنائهما .

جدول (8) توزيع فقرات الإستبانة على وفق متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مدى الفقرات	نسبة المتغير الفرعي إلى المتغيرات الرئيسية	نسبة المتغير الرئيس إلى المتغيرات كافة
حقوق الإنسان	ثقافة حقوق الإنسان	٦	X ₁ -X ₆	٠.٢٤	٠.٠٦٩٧
	حقوق العاملين	٦	X ₇ -X ₁₂	٠.٢٤	٠.٠٦٩٧
	حقوق الزبائن	٧	X ₁₃ -X ₁₉	٠.٢٨	٠.٠٨١٣
	مواطنة المنظمة	٦	X ₂₀ -X ₂₅	٠.٢٤	٠.٠٦٩٧
	المجموع	٢٥	X ₁ -X ₂₅	٠.١٠٠	٠.٢٩٠
الأداء العالي	الإستراتيجية	٦	X ₂₆ -X ₃₁	٠.٢٠	٠.٠٦٩٧
	القيادة	٦	X ₃₂ -X ₃₇	٠.٢٠	٠.٠٦٩٧
	القيم والمعتقدات	٦	X ₃₈ -X ₄₃	٠.٢٠	٠.٠٦٩٧
	العمليات والهيكل	٦	X ₄₄ -X ₄₉	٠.٢٠	٠.٠٦٩٧
	التركيز على الزبون	٦	X ₅₀ -X ₅₅	٠.٢٠	٠.٠٦٩٧
	المجموع	٣٠	X ₂₆ -X ₅₅	٠.١٠٠	٠.٣٥٠
الريادة الإستراتيجية	تحديد الفرص	٦	X ₅₆ -X ₆₁	٠.١٩٣٥	٠.٠٦٩٧
	الإبداع	٦	X ₆₂ -X ₆₇	٠.١٩٣٥	٠.٠٦٩٧
	تبني المخاطرة	٧	X ₆₈ -X ₇₄	٠.٢٢٦	٠.٠٨١٣
	المرونة	٦	X ₇₅ -X ₈₀	٠.١٩٣٥	٠.٠٦٩٧
	الرؤية	٦	X ₈₁ -X ₈₆	٠.١٩٣٥	٠.٠٦٩٧
	المجموع	٣١	X ₅₆ -X ₈₆	٠.١٠٠	٠.٣٦٠
المجموع	٨٦	X ₁ -X ₈₆		٠.١٠٠	

المصدر: إعداد الباحث

جدول (9) المصادر المعتمدة عند تصميم الإستبانة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	عدد فقرات القياس	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولاً	حقوق الإنسان	٢٥	١- ثقافة حقوق الإنسان ٢- حقوق العاملين ٣- حقوق الزبائن ٤- مواطنة المنظمة	(IPIECA,2012) (Waugh,2012) ،(Welford & Dixon, 2008) (Swanson,2001), (Vijapur,2009) (Rehman et al.,2011), (Ngah & Ibrahim,2011), (Kristian & James,2009), (Yemi & Segun,2013)
ثانياً	الأداء العالي	٣٠	١- الإستراتيجية ٢- القيادة ٣- القيم والمعتقدات ٤- العمليات والهيكل ٥- التركيز على الزبون	(American Management Association,2007), (De Waal,2012), (Parks,2012:9),(De Waal,2007),(De Waal,2012), (Akdemir,2010), (De waal,2013)
ثالثاً	الريادة الإستراتيجية	٣١	١- تحديد الفرص ٢- الإبداع ٣- تبني المخاطرة ٤- المرونة ٥- الرؤية	(Daft,2010),(Kyrgidou&Hughes,2010) (ABRI,2011),(Kraus,2012), (Hunter & Long ,2011), (Rensburg,2013:15), (Laguador ,2013), (Eid & Mansour ,2013)

المصدر: إعداد الباحث

أربعة عشر : أدوات الدراسة والوسائل الإحصائية :

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية ولجمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها بدقة وموضوعية، وبالتالي تحليل نتائجها بدقة وحرص، فقد استعان الباحث بعدد من الأدوات والوسائل الإحصائية لمعالجتها وكالاتي :

٤/١ : وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار النظري والدراسات السابقة

تم جمع المعلومات من خلال المصادر والمراجع وبالإستعانة بما توفره شبكة المعلومات العالمية (Internet) من بيانات ومعلومات هائلة تمكن الباحث من بناء الإطار النظري للدراسة .

٢/١٤ : وسائل جمع بيانات ومعلومات الجانب التطبيقي للدراسة : وتتضمن :

١. المشاهدة والمعايشة الميدانية: كان للمعايشة الميدانية والمشاهدات الفعلية للباحث في الشركات والمعامل المبحوثة وكونه موظفاً في شركة السمنت الجنوبية الأثر العميق الذي حدا به إلى الدراسة والتمسك بها لبعدها الإنساني الواضح والكبير كونها تقع في نواة الالتزامات الاجتماعية والأخلاقيات الإدارية حيث تمكن الباحث من الاطلاع عن كثب عن طبيعة العمل داخل الشركات وبعض المعامل وبناء علاقات ودية مع العاملين فيها قبل القيام بتوزيع الإستبانة ومعرفة طبيعة سير العمليات فيها ومناقشة دلائل متغيرات البحث وخاصةً مع المدراء العاملين ومعاونيهم واغلب المدراء فيها . وامتدت مدة المعايشة من شهر أيار 2013 ولغاية نهاية شهر أيلول 2013 .
٢. السجلات والوثائق الرسمية: اطع الباحث على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالنشأة التاريخية للشركات والمعامل المبحوثة وأنشطتها الرئيسية والهياكل التنظيمي والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية وهم الانجازات المتحققة والمشاريع التي في طور التنفيذ والتي تظهر واقع الشركات والمعامل المبحوثة وآفاقها .
٣. المقابلات الشخصية: وشملت عدداً من المسؤولين في الشركات والمعامل المبحوثة من أجل توضيح أهداف الدراسة وأهميتها ومدى إمكان تنفيذها في الشركات والمعامل المبحوثة فضلاً عن ذلك فقد أسهمت هذه المقابلات الشخصية لبعض المسؤولين بتزويد الباحث بالدلائل اللازمة لترصين الدراسة.
٤. الإستبانة: تعد الإستبانة المصدر الأساس والمعول عليه لجمع البيانات والمعلومات للجانب الميداني للدراسة، خصوصاً إذا ما كانت تتسم بالوضوح والشمولية، وقد صممت لتغطي جميع متغيرات مخطط الدراسة وقد تألفت من (86) فقرة غطت ثلاثة متغيرات رئيسة انتظم تحتها أربعة عشر فرعياً ينظر الجدول (8) والملحق(2).

خمس عشرة : وصف مجال الدراسة Description of Study Field

أختار الباحث قطاع إنتاج الاسمنت كمجال للدراسة كونه اكبر قطاع صناعي في العراق ، إذ تعتبر صناعة السمنت في العراق من أقدم الصناعات الحديثة وأكثرها تطوراً وتقدماً ومن أقواها تأثيراً في الاقتصاد الوطني ولعل من الضروري إن نذكر المركز المرموق الذي احتله السمنت العراقي في السوق المحلي وأسواق التصدير من حيث جودته ودقة مواصفاته والدور الكبير الذي أدته هذه الصناعة في خدمة الاقتصاد العراقي وحركته العمرانية ، وبالإمكان التعريف بالشركات الثلاث التي جرت فيها الدراسة .

- الشركة الأولى : الشركة العامة للسمنت الشمالية – مقرها محافظة نينوى :



تعتبر الشركة العامة للسمنت الشمالية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العريقة ذات التاريخ المشرف في مضمار الإنتاج العالمي والنوعية المتميزة وهي بهذه السمعة الجيدة احتلت مكانة مرموقة من بين الشركات المصدرة للسمنت في منطقة الشرق الأوسط .
والشركة العامة للسمنت الشمالية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن حققت الشركة أرباحا خلال العام 2012 بلغت (31) مليار دينار وتم إعداد برامج زمنية لأعمال التأهيل للخطوط الإنتاجية وتحديثها وإدخال التكنولوجيا المتطورة لمعامل الشركة وأقسامها كما شمل التأهيل والتطوير أقسام السيطرة المركزية لتسهم في تحديث العملية الإنتاجية وإضافة طرق متقدمة لها فضلا عن الاهتمام في تنمية وتدريب الموارد البشرية للشركة لتحسين أداء الملاكات وتطوير طاقاتهم الإنتاجية كذلك تحديث الأجهزة الحقلية في الشركة كافة ومعاملها ، والجدول (10) يوضح مستوى إنتاج مادة الكلنكر والإنتاج والمبيعات للسنوات الثلاث 2009-2011 .

الجدول (10) المتحقق للكلنكر وإنتاج السمنت والمبيعات في السمنت الشمالية للسنوات 2009-2011

السنة	مادة الكلنكر	الإنتاج	المبيعات
٢٠٠٩	١٢١١١	٨٧٣٢٢٨	٨٧٣٧٩٠
٢٠١٠	٨٩٧٢٢٤	١٣٦٤٦٣٣	١٣٩٨٨٦٥
٢٠١١	١٥٥٢٨١٨	١٥٩٥٥٣٦	١٦٠٤٤١٢

المصدر من إعداد الباحث استنادا إلى سجلات شركة السمنت الشمالية .

- الشركة الثانية : الشركة العامة للسمنت العراقية – مقرها محافظة بغداد

الشركة العامة للسمنت العراقية وحدة اقتصادية ممولة ذاتياً وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وهي إحدى الشركات العامة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن ويحكمها قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 وقد حددت الشركة مهامها بموجب نظامها الداخلي .

وقد خطت هذه الشركة خطوات واسعة في صناعة السمنت باتجاه التطور في إنشاء المصانع الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية الكبيرة التي تعتمد أحدث الأساليب والتقنيات في إدارة عمليات الإنتاج والسيطرة على النوعية مما أدت إلى الصعود بالطاقات الإنتاجية التصميمية السنوية إلى (4.5) مليون طن من السمنت العادي والمقاوم للأملاح، و(291) ألف طن من السمنت الأبيض .

تقوم الشركة حالياً بإدارة وتشغيل أربعة معامل لإنتاج أنواع مختلفة من السمنت ، تبلغ طاقتها الإنتاجية (4.790) مليون طن سنوياً .

والجدول (11) يوضح مستوى إنتاج مادة السمنت على مستوى معامل شركة السمنت العراقية للسنوات الثلاث 2010-2012 وعلى مستوى الشركة ككل .

الجدول(11) إنتاج السمنت لمعامل شركة السمنت العراقية للسنوات 2010-2012

السنة	2010	2011	2012
كركوك- سمنت عادي	309707	292572	415384
كبيسة - سمنت عادي	142792	169694	479504
القائم - سمنت عادي	416803	429089	639606
الفلوجة- سمنت ابيض	14717	65671	39476
المجموع	884019	957026	1573970

المصدر: سجلات الشركة

- الشركة الثالثة: الشركة العامة للسمنت الجنوبية - مقرها محافظة النجف الأشرف :



تم تأسيس الشركة العامة للسمنت الجنوبية حسب الأمر الوزاري المرقم ٢٩٦٣ في ١٩٩٥/٦/٢٠ وباشرت أعمالها من ١٩٩٥ /٧/١ يقع مقر الشركة في محافظة النجف الاشرف ، قضاء الكوفة على بعد (٧) كيلو متر منها. و تتوزع معاملها الثمانية (الكوفة ، النجف الاشرف، كربلاء، المثنى، السماوة، النورة ، بابل، البصرة) على عدة محافظات ، والجدول (12) يوضح كميات الإنتاج في معامل شركة السمنت الجنوبية وعلى مستوى الشركة للسنوات الثلاث 2010-2012 .

الجدول (12) كميات الإنتاج في معامل شركة السمنت الجنوبية وعلى مستوى الشركة للسنوات الثلاث 2010-2012

الإنتاج المتحقق من السمنت			المعمل
2012	2011	2010	
84026	83721	105148	النجف الأشرف
386727	401248	477268	الكوفة
179622	163795	271830	المثنى
143887	166065	178596	السماوة
10419	32705	50278	بابل
32426	1120	79400	البصرة
837107	848654	1162520	المجموع
12462	17610	20220	النورة الحية
1500	1030	1160	النورة المطفأة
9821	7612	9824	النورة/فلر

الجدول من إعداد الباحث استنادا لسجلات شركة السمنت الجنوبية

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة :

يسعى هذا الفصل من خلال أربعة مباحث للإحاطة بالإطار النظري للدراسة ، إذ يتكفل المبحث الأول بتسليط الضوء على حقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، حيث يقدم مدخل لمفهوم حقوق الإنسان ومن ثم يعطي نظرة استكشافية لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، وسيسلط الضوء على بعض الأمور والقضايا الملحة المتعلقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، ويقدم بعض النماذج المفسرة لفلسفة لحقوق الإنسان في المنظمات ، ومن ثم يتناول أبعاد حقوق الإنسان في المنظمات .

فيما يتناول المبحث الثاني الريادة الإستراتيجية في الفكر التنظيمي من خلال المواضيع المتعلقة بمفهوم ريادة الأعمال ، المنظمات الريادية، حاضنات الأعمال، ثقافة الريادة، الريادية الإستراتيجية للمنظمات، والنماذج المفسرة للريادة الإستراتيجية .

ويتناول المبحث الثالث المرتكزات الفكرية والفلسفية للأداء العالي من خلال دراسة مواضيع مفهوم الأداء العالي، منظمات الأداء العالي، ثقافة الأداء العالي، ونماذج الأداء العالي .

فيما يتكفل المبحث الرابع والأخير بالعلاقات البيئية لمتغيرات الدراسة من خلال تناول مواضيع العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية، العلاقة بين حقوق الإنسان والأداء العالي للمنظمات، والعلاقة بين الأداء العالي والريادة الإستراتيجية .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المبحث الأول : حقوق الإنسان في منظمات الأعمال

توطئة

تعد حقوق الإنسان حجر الزاوية في إقامة المجتمع المتحضر الحر، وإن احترام حقوق الإنسان ورعايتها هو عماد الحكم العادل في المجتمعات الحديثة والسبيل الوحيد لخلق العالم الحر الآمن المتطور والمستقر، وأن حقوق الإنسان تشتق من كرامة الإنسان وهي متأصلة في شخصه (Donnelly,2009:21) ، وإن حرمان البشر من الحقوق قد مهدت الطريق للاضطرابات السياسية والاجتماعية والحروب والعداء بين الدول وبين الجماعات داخل الأمة (Vijapur,2009:4) ،

ولقد أدت العولمة إلى تغيير العالم الذي نعيش فيه تكنولوجيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافياً بشكل كبير، حيث ظهرت تحديات جديدة ومعقدة لحماية حقوق الإنسان، واكتسب اللاعبون الاقتصاديون، ولا سيما الشركات التي تعمل عبر الحدود الوطنية (الشركات متعددة الجنسيات) والشركات الكبيرة سلطة ونفوذاً غير مسبوقين في اقتصاد العالم ، بيد أن ذلك لم يكن دائماً مفيداً للمجتمعات التي تعمل فيها. وقد أظهرت البحوث التأثير السلبي الذي يمكن أن تحدثه الشركات على الحقوق الإنسانية للأفراد والمجتمعات التي تتأثر بعملياتها ويمكن للشركات أن تسبب الأذى، إذا ما تجاهلت التزاماتها القانونية والأخلاقية ومواطنتها الصالحة في المجتمع ، إذ ينبغي أن تحترم المؤسسات التجارية حقوق الإنسان وهذا يعني أن تتجنب انتهاك حقوق الإنسان الخاصة بالآخرين وأن تعالج ما تقع فيه من آثار ضارة بهذه الحقوق وأن تسعى إلى منع الآثار الضارة بحقوق الإنسان التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملياتها أو منتجاتها أو خدماتها في إطار علاقاتها التجارية، حتى عندما لا تسهم هي في تلك الآثار وإن تقدم نفسها عنصراً ايجابياً في المجتمع وهي قادرة على ذلك .

سيقدم هذا المبحث بداية مدخل لمفهوم حقوق الإنسان ومن ثم يعطي نظرة استكشافية لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، وسيسلط الضوء على بعض الأمور والقضايا الملحة المتعلقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، ويقدم بعض النماذج المفسرة لحقوق الإنسان في المنظمات ، ومن ثم يتناول أبعاد حقوق الإنسان في المنظمات .

أولاً : مدخل إلى مفهوم حقوق الإنسان :

حقوق الإنسان كانت موضوعاً لتعدد الخطابات والممارسات والصراعات من قبل الناس من مختلف الخلفيات مثل الفلاسفة، وعلماء الدين والمحامين وعلماء الاجتماع والسياسيين ونشطاء المجتمع المدني لتحقيق أهداف معينة (Okogbule,2012:47) ، وان المسيرة الفلسفية والقانونية لحقوق الإنسان لم تبدأ في غفلة من التاريخ فهناك أصول وأسس سابقة بنت عليها الحضارة الحديثة مفاهيمها عن حقوق الإنسان (راضي وعبد الهادي، 2006:2).

وأن المنتبع يرى إن هناك العديد من الوثائق المتضمنة مبادئ حقوق الإنسان هي من إرث الإمبراطوريات القديمة المتعددة، بما في ذلك المساهمات التي كتبها ، حمورابي في بلاد ما بين النهرين (Andrews,2008:1)، وإن مفهوم حقوق الإنسان تطور باستمرار على مدى تاريخ البشرية وقد جرى تقييد معقد للعادات والقوانين والأديان على مر العصور، وان معاييرها تتغير مع الوقت على وفق احتياجاتها ومصالح الإنسان الذي يعكس مستوى النضج الفكري والثقافي في تلك المرحلة (Gebeye,2012:13) .

وأن فكرة حقوق الإنسان لا تزال تتغذى من الرأسمال الأخلاقي الموروث من جذوره الأخلاقية الدينية (CALO,2011:497)،

فجذور حقوق الإنسان هي راسخة في الإسلام في الاعتقاد بالله، والله وحده، هو معطي القانون ومصدر لجميع حقوق الإنسان، ، لقد ولدت مفاهيم التقاليد الإسلامية والمؤسسات التي يمكن استخدامها في جهد منهجي لتطوير الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية لحقوق الإنسان (Abou El Fadl,2003:113) وفي القرن السابع الميلادي بعث الله نبينا محمداً صلى الله عليه واله وسلم إلى كافة الناس بالرسالة الخاتمة ، تتسم بالشمولية ، وقد اتخذ نبي الإنسانية والرحمة محمد صلى الله عليه واله وسلم الخطوات العملية اللازمة الكفيلة بتنفيذ هذه الحقوق على أرض الواقع ، إلى أن وصلت جميع الحقوق إلى مستحقيها الشرعيين، بالإضافة إلى توجيهاته وإرشاداته القيمة التي من شأنها أن تؤدي نشاطاً فعالاً في حمايتها والحفاظ عليها، والتي استفاد منها العالم بأسره عامة، والأمة الإسلامية خاصة ، بفضل تضحيات وجهود الرسول الكريم محمد صلى الله عليه واله وسلم .

وفي الإسلام التطوير السليم لحياة الإنسان يتطلب أمرين (Williams & Zinkin,2010,520):

- ١- الموارد اللازمة للحفاظ على الحياة وتحقيق الحاجات المادية لكل من الفرد والمجتمع.
- ٢- معرفة الفرد لمبادئ السلوك الفردي والاجتماعي والسماح بتحقيق الذات من جهة الفردية والحفاظ على العدالة الاجتماعية والطمأنينة من جهة أخرى .

ولا يمكن الحديث عن حقوق الإنسان في الإسلام دون ذكر الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام إذ يقول عنه (Redha,2010:9) انه كان أكثر الرجال شجاعة وزهدا ، ولقد كان حريصا على التأكيد على حقوق الإنسان وخصوصا حرمة الدماء بغير حق .

وإن التاريخ ليكتب بأحرف من نور عن شهيد الحرية وحقوق الإنسان وذبيهما الإمام الحسين إذ يقول عليه السلام (فإني لا أرى الموت إلا سعادة والحياة مع الظالمين إلا برما)، فلا قيمة لحياة الذلة والعبودية بل أن القيمة تكون عندما تصنع الرسالة الحقيقية للإنسان والتي تصبغ بها حياته الدنيوية والآخروية، فإن صلحت المبادئ والقيم في قلب الإنسان صلحت حياته وآخرته، وإن فسدت هذه القيم فسدت معها دنياه وآخرته. وعندما تتوضح أعمال الأفراد الصالحين وتتكامل رسالتهم في الحياة من أجل إقامة الحق، فإنهم بذلك يصنعون الأمل الذي يحقق الرفاهية والخير والسعادة(الحلي،2012:1).

إذ يقول عنه (Naimi & Al Azhari,2007:3) إن الخدمات التي قدمها الإمام الحسين عليه السلام إلى الإسلام لا تعد ولا تحصى ، إذ عاش حياته كلها للحفاظ على ثوابت الإسلام في الأقوال والأعمال ، وقد دهش الناس جميعا من خلال شخصيته الكريمة ، باختصار انه جاء لتقديم المثل العليا من جده رسول الله صلى الله عليه واله وسلم ، وهو ما يراه أيضا (Rabwah,2011:6) من إن على الناس إن يتعلموا من الحسين التضحية والصمود من أجل الحق وعدم المبالاة بالموت ما دام الهدف عظيم وهو إحقاق الحق ونصرة المظلومين .

ومن الشخصيات الإسلامية التي برزت في نشر العدالة وحقوق الإنسان هو الإمام علي ابن الحسين ابن أبي طالب عليهم السلام والتي كانت حياته عبارة عن الأمل والمحن (Wikipedia,2013:1)، فقد ترك لنا هذا الإمام الكريم المعروف بـ (زين العابدين) من الكنوز الإسلامية في مجال حقوق الإنسان وهي " رسالة الحقوق " هذه الرسالة التي تحوي من الحقوق في كل مسألة وعلاقة يرتبط بها الإنسان مع غيره. إذ يرى (الساعدي، 2005:38) " بأن تلك الرسالة تمثل" السمو الفكري الراقى الشاهق لمدرسة أهل البيت عليهم السلام والعلم النبوي الواسع الإطراف الذي بلغه الإمام زين العابدين عليه السلام عن أبيه عن جده عن رسول الله صلى الله عليه واله عن الوحي عن اللوح عن القلم عن الله تبارك وتعالى . إذ وضعت قبل أربعة عشر قرنا وهي تتضمن ميثاقا للحقوق تضمنت حقوق وحرقات لم يتضمنها العهد الأعظم سنة 1215 وإعلان حقوق الإنسان والمواطن الأمريكي وإعلان حقوق الإنسان والمواطن الفرنسي لسنة 1789 والإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1948 فقد تضمن هذا الميثاق خمسين حقا عاما وخصوصا ومشاركا بينهما (الشكري،2009:32).

فحقوق الإنسان هي في صميم كل ما نقوم به ونحاول أن نفعله (Humphrey, Vijapur,2009:3) ، وان الدراسة الحالية تتفق مع (Beisle et al ,2007:115) من إن كل فرد يجب أن يلعب دورا

هاما في تطوير حركات حقوق الإنسان ، ولذلك فمن الأهمية بمكان أن تعليم حقوق الإنسان يجب أن تأخذ الاستحقاق المناسب والمهم ، ويجب على الناس أن يعرفوا ما هي حقوقهم من أجل عدم التفريط بها وأيضا حمايتها ، والجدول (13) يوضح بعض مفاهيم حقوق الإنسان على وفق بعض الكتاب والباحثين .

الجدول (13) مفاهيم حقوق الإنسان كما جاءت في أطروحات عدد من الباحثين والمفكرين

ت	الباحث	المفهوم
1	(Barker, 1951: 136)	هي شروط خارجية ضرورية لتطوير محتمل كبير لمقدرات الشخصية .
2	(Richer,1986:134)	هي تلك الامتيازات بأن كل شخص يجب أن يمتلكها بحكم كونه إنسانا، وهذه الكرامة الأساسية تصف حياة خالية من الاضطهاد السياسي والتعليمي والثقافي .
3	(Jefferies, 1997: 885) (Lynne& Marshall,2011:115)	شروط في الحياة والتي تسمح لنا لتحقيق إمكانياتنا الكاملة ولتطوير صفاتنا الإنسانية، وضماننا وقيمنا الروحية .
4	(Flowers et al ,2000:3)	هي تلك الحقوق التي تنتمي إلى كل رجل أو المرأة ، فتاة أو صبي، رضيعا أو كبيرا، ببساطة لأنها أو لأنه إنسان. أنهم يجسدون المعايير الأساسية التي بدونها لا يستطيع الناس تحقيق كرامتهم الإنسانية المتأصلة .
5	(Se,2004:319)	هي مطالب أخلاقية في المقام الأول
6	(Beisle &Sullivan,2007:13)	هي المعايير الأساسية لحاجة البشر للعيش حياة الحرية والكرامة.
7	(Vijapur,2009:4)	هي ظروف الحياة التي تسمح لنا بالتطوير الكامل واستخدام الصفات البشرية من الذكاء والضمير وتلبية احتياجاتنا الروحية، ولا يمكننا تطوير شخصيتنا في غياب الحقوق كونها أساسية لطبيعتنا وبدونها لا نستطيع العيش كبشر .
8	(CALO,2011:495)	تجسيد للنظرة الأخلاقية وتطلعات الحداثة فهي قاموسنا الأخلاقي المشترك .
9	(Kuzituka,2012,179)	الحقوق الأساسية التي تستحق بطبيعتها لجميع البشر
10	(Nickel,2013:1)	هي المعايير الدولية التي تساعد على حماية جميع الناس في كل مكان من التجاوزات السياسية والقانونية والاجتماعية الخطيرة.

الجدول من إعداد الباحث استنادا للمصادر الواردة فيه .

إن الدراسة الحالية ترى إن حقوق الإنسان "هي مجموعة من المعايير الأساسية التي لا يمكن للناس، من دونها، أن يعيشوا بكرامة كبشر وإنها احترامها وصيانتها هو أساس الحرية والعدالة والسلام، وإن تمتع الأفراد بها من شأنه أن يفجر الطاقات الإنسانية الخلاقة والمبدعة الكامنة لديهم والتي حباهم بها الله وان يعمل على تنمية الفرد والمجتمع تنمية كاملة .

ثانيا : نظرة استكشافية لطبيعة العلاقة بين حقوق الإنسان ومنظمات الأعمال :

يرى (Carroll & Buchholtz,2012:66) إن منظمات الأعمال تتأثر وتؤثر بمجموعتين من أصحاب المصالح الاجتماعيين الأساسيين والثانويين يوضحهما الشكل (2) وهما :

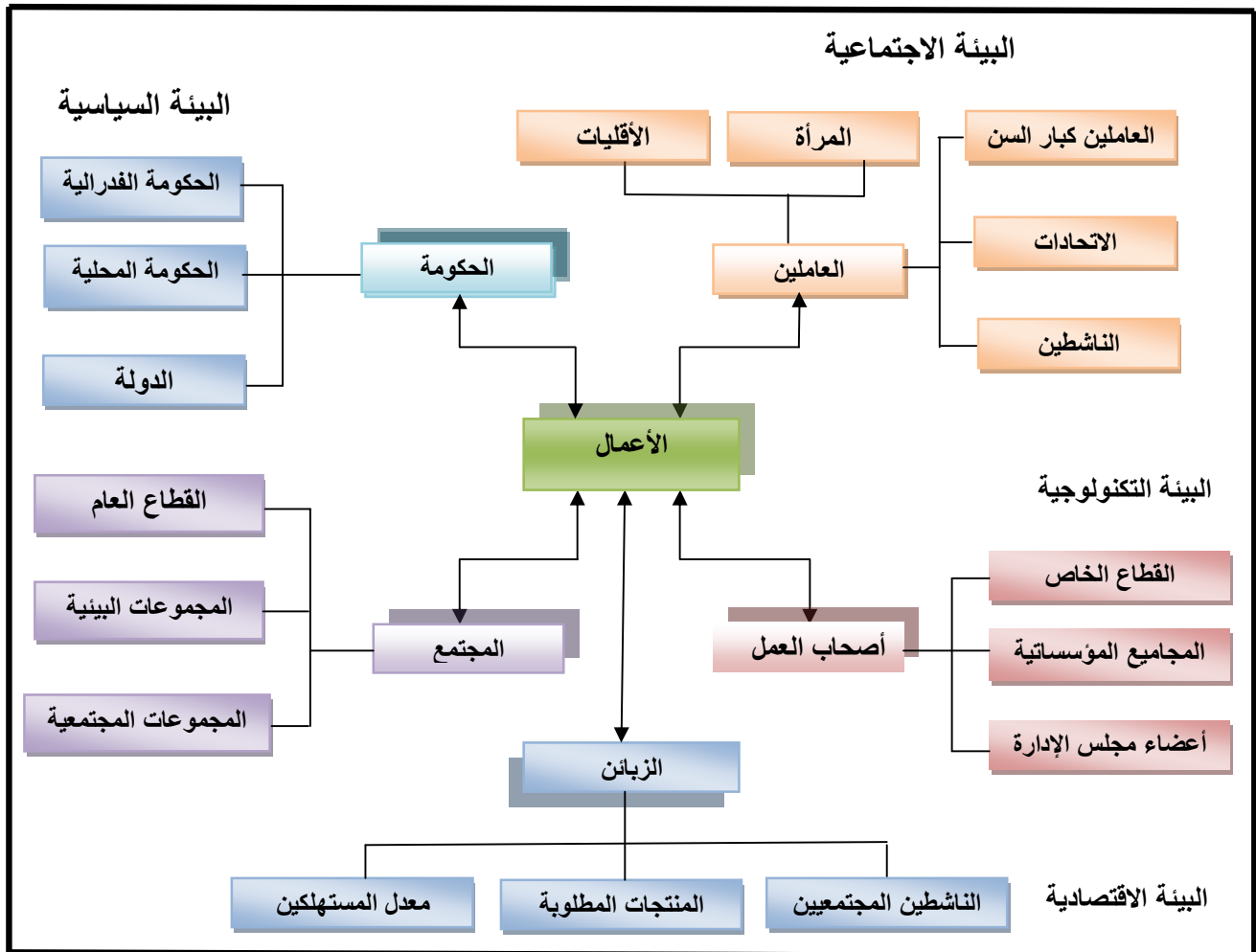
أولاً: أصحاب المصلحة الاجتماعية الأوليين وتشمل :

١- حملة الأسهم والمستثمرين ٢- العاملين والمدراء ٣- الزبائن ٤- المجهزين وغيرهم من الشركاء التجاريين

ثانياً: أصحاب المصلحة الاجتماعية الثانويين وتشمل :

١- الحكومة والتشريعات ٢- المؤسسات المجتمعية ٣- جماعات الضغط الاجتماعي

٤- وسائل الإعلام والمعلقين الأكاديميين ٥- الهيئات التجارية ٦- المنافسين



الشكل (2) نظرة حول أصحاب المصالح الاجتماعيين في المنظمة

Source: Carroll ,Archie. B & Buchholtz , Ann. K .(2012)" , " Business & Society :Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management " , 8 *th* ,South-Western, Cengage Learning ,USA ,p 66 .

وأن معظم الدراسات التجريبية في أدب ومجال حقوق الإنسان توافق على أن التنمية الديمقراطية والاقتصادية ترتبط بشدة مع أفضل ممارسات حقوق الإنسان (Mousseau & Yalcin,2008:327) ، وإن التنمية هي عملية شاملة تتجاوز الاقتصاد لتغطية المجالات الاجتماعية والثقافية السياسية ، وتهدف إلى "التحسين المستمر" مما يعني التدرج المنظم لتحسين الرفاه (Sengupta et al. 2004:2) . ولقد ولدت المناقشات المعاصرة حول حقوق الإنسان ودورها في مجال التنمية الدولية انطلاقاً من الموروث الفلسفي الواسع الذي يتقاطع مع عدد من التخصصات مثل القانون وعلم الإنسان والسياسة وعلم الاجتماع واللاهوت (Crichton ,2012:5) .

ولابد من الأخذ في الاعتبار العلاقة بين قطاع الأعمال وحقوق الإنسان والاعتراف بحقيقة أن الشركات يمكن أن تكتشف حلول مبتكرة والانخراط في مجال حماية وتعزيز حقوق الإنسان (Mena et al :2010:163) ، وأصبحت مسألة الأعمال التجارية وحقوق الإنسان بنداً دائماً في جدول أعمال السياسات العالمية في التسعينيات، مما يعكس التوسع العالمي المفاجئ للقطاع الخاص في ذلك الوقت، مقرونًا بزيادة مماثلة في النشاط الاقتصادي عبر الوطني ، وضاعفت هذه التطورات الوعي الاجتماعي بأثر الأعمال التجارية على حقوق الإنسان واسترعت انتباه الأمم المتحدة، وكانت إحدى المبادرات الأولى الصادرة عن الأمم المتحدة تسمى "القواعد المتعلقة بالشركات عبر الوطنية وغيرها من المؤسسات التجارية (UN: General Assembly,2011:3) .

ويمكن للشركات أن تنتهك حقوق الإنسان ليس فقط في فترات النزاع المسلح ولكن أيضاً من خلال توظيف العمال الأطفال ، التمييز ضد فئات معينة من الموظفين (مثل أعضاء النقابات والنساء)، المحاولات لقمع النقابات العمالية المستقلة ، وتثبيط الحق في المفاوضة الجماعية، وعدم توفير ظروف العمل الآمنة والصحية ، والحد من التوسع في نشر التكنولوجيا الملائمة والملكية الفكرية ، تفريغ النفايات السامة للشركات أيضاً ، وعمليات إنتاجها قد تكون له عواقب على حياة وسبل معيشة المجتمعات المجاورة ، وواحدة من أكثر الأمثلة وضوحاً من انتهاكات الشركات لحقوق الإنسان وقعت في بوبال، الهند، في عام 1984، عندما تسرب 41 طناً من الميثيل في مصنع يونيون كاربايد ، وقتل ما لا يقل عن 15000 شخص، وتم تعطيل أكثر من 170000 شخص ، وإن المياه والتربة المحلية لا تزال ملوثة بشدة، والعيوب الخلقية ما زالت مستمرة في الإبلاغ عنها(Weissbrodt ,2005:58) ، فاحترام حقوق الإنسان هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، فإنه يتماشى مع جوهر القيم التجارية

مثل الاحترام والنزاهة مع الناس، وتكافؤ الفرص، وبالإضافة إلى ذلك فحقوق الإنسان في منظمات الأعمال يجب أن تولي العناية اللازمة لإدارة المخاطر بشكل جيد : فهي تساعد على حماية قيمة الأعمال من خلال الحفاظ على السمعة، وتجنب الإضرابات، المقاطعة والاحتجاجات ، وتمنع من أن تصبح المنازعات والدعاوى القانونية المكلفة ، أو حملات عامة للتلف ، وأخيرا، فحقوق الإنسان تعمل وعلى نحو متزايد في المساعدة في تفهم الشركات من مختلف الأفراد وتجعل الشركات أكثر جاذبية للمستثمرين والموظفين المحتملين (Global Compact Network Netherlands,2010:7) .

وأهم قضايا حقوق الإنسان ذات الصلة بالأعمال تشمل: حقوق ملكية الأراضي، السكان الأصليين، استنفاد الموارد الطبيعية بما في ذلك المياه، والاستغلال الجنسي، بما في ذلك الأطفال، الكرامة والاحترام ، والمشاركة في صنع القرار، وظروف العمل، بما في ذلك الصحة والسلامة (IHRB,2013:10). ومن المهم معرفة إن تعدد الحقوق المدنية والسياسية تعدد حقوق الجيل الأول، وإن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هي حقوق الجيل الثاني ، في حين تعتبر بعض الحقوق مثل الحق في التنمية، والحق في الملكية هي من التراث المشترك للبشرية والحق في بيئة آمنة حقوق الجيل الثالث (Okogbule,2012:46-49) ، وأن الفشل في استيعاب إمكانيات هائلة من أن حقوق الإنسان لها القدرة على الحفاظ البيئة سوف يؤدي إلى نطاق أوسع من نزاع الملكية والتشرد في جميع أنحاء العالم ، وحتى الآن مطالب حقوق الإنسان والاهتمامات البيئية ليست دائما في وئام. فجهود حمايتها في بعض الأوقات تخلق العقبات للمجتمعات المحلية من حيث الحصول على الأراضي وموارد الرزق وفي نفس الوقت كثيرا ما يجبر سكان العالم الفقراء والسكان الأصليين لتحمل تكاليف التدهور البيئي، والتلوث، وتغير المناخ الناتجة عن أنماط الإنتاج والاستهلاك والتي لا يستفيدون منها شخصياً ويمكن أن تكون من أولويات حركات العدالة البيئية، التي يشار إليها أحيانا باسم "حماية البيئة للفقراء"، والتي تختلف بشكل كبير عن تلك المنظمات البيئية السائدة (Haglund ,2012.1) .

وإن حاجة منظمات الأعمال لفهم ومعالجة حقوق الإنسان كممارسات تجارية مسئولة أخذ في الازدياد (Adidas Group,2011:1) ، ومع ذلك توجد هناك الاختلافات بين الثقافات على نطاق واسع فيما يتعلق بحقوق الإنسان، وأهميتها فيما يتصل بالممارسات والتوظيف، وكذلك مدى احترام الاتفاقيات والأثر الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال ومثل هذه الحقوق لها هيئات كبيرة مكفولة بالاتفاقيات الدولية (Lynne & Marshall, 2011:3) .

ومما يحزن أن انتهاكات حقوق الإنسان لا تزال مستمرة في جميع أنحاء العالم ، ومع ذلك فقد بدأت كثير من الشركات الرائدة لاختبار تعبيد طريق قواعدها في مجال أعمالهم الخاصة، بمبادئ حقوق الإنسان مثل هيوليت باكارد، نوفارتيس، وغيرها من الشركات التي تكونت منها مبادرة قادة الأعمال لحقوق الإنسان(Weissbrodt,2005:55). ولقد بدأت الأعمال تدرك على نحو متزايد أهمية حقوق الإنسان. فأكثر من 5000 شركة من 130 بلدا في جميع أنحاء العالم هي موقعة على الميثاق العالمي للأمم المتحدة والتزمت بالمبادئ العشرة للاتفاق العالمي، وبين تلك المبادئ ستة تتناول حقوق الإنسان ومعايير العمل وهي (OHCHR,2008:1):

١. يتعين على شركات الأعمال دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها .
٢. ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.
٣. يتعين على شركات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفقات الجماعية .
٤. القضاء على كافة أشكال العمل الجبري .
٥. الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال .
٦. القضاء على التمييز في الوظائف والمهن .
٧. يتعين على شركات الأعمال دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة .
٨. الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة .
٩. التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات صديقة للبيئة .
١٠. يجب أن تعمل مؤسسة العمل على محاربة الفساد بأشكاله كافة بما في ذلك الابتزاز والرشوة .

ومن جدير بالملاحظة أن منظمات الأعمال المعنية بشكل كبير في توفير فرص العمل، إذ إن العمل ليس فقط هو مصدر لتوليد الدخل، ولكن أيضا يعمل على تحقيق الهوية الفردية والاندماج الاجتماعي ، وعلى هذا النحو ينبغي أن يعترف بالتأكيد بأن العمل ينتمي إلى مجال حقوق الإنسان ، والعمل يقدم للأفراد في المجتمع عنصر الكرامة الإنسانية باعتبارهم مساهمين رئيسيين في تلك الحضارة، مع توفير الأجر، والتي قد تمكنهم من ضمان مستوى معيشي لائق، وربما قد يكون أفضل، وأن العمل هو حق من حقوق الإنسان لأنه وسيلة لتحقيق بقاء وكرامة الإنسان (Sarkin& Koenig,2011:3)، وأن الإسلام أعطى الإنسان الحق في اختيار العمل المناسب له بل حث على

العمل ورفع من قيمته، حيث ورد في رواية أن رسول الله محمد صلى الله عليه واله وسلم أمسك يوماً بيد عامل فقبلها وقال: (تلك يد يحبها الله)، كما ورد عنه صلى الله عليه واله وسلم قوله: (ملعون من ألقى كله على الناس) (البصري، 2001:1) ، وينبغي ملاحظة إن الحق في العمل أيضاً لا يمكن تجاهل دوره كأداة تمكينية لحقوق الآخرين، والعمل أمر حاسم للغاية لبقاء الحقوق الأخرى مثل الغذاء والكساء والسكن وأيضاً العمل يؤثر بشكل مباشر على مستوى التحصيل العلمي والثقافي للفرد وقد تصل لمجموعة من حقوق الإنسان الأخرى، مثل التعليم، والثقافة، والصحة (Craven,1995:194)، والعمل هو المساهم الرئيسي في النمو الاقتصادي في جميع أنحاء العالم، وهو أداة أساسية للتقدم البشري، وهو يساعد على دعم حقوق الإنسان العالمية، وأن عدد متزايد من الشركات يظهرون احترامهم لحقوق الإنسان من خلال العمل على ترسيخ معايير حقوق الإنسان الدولية في الممارسات الأساسية لأعمالهم ، وأن العديد من الشركات أيضاً جعلت لها مساهمات فنية في المشاريع التي تعزز دعم حقوق الإنسان، مثل تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية ، وخطط لتوزيع الأدوية الأساسية ، أو البرامج التي تقدم التدريب في مجال الديمقراطية وسيادة القانون (OHCHR,2008:1) .

ولابد من التأكيد على الحق للعامل في تحقيق مستوى من المعيشة كاف للمحافظة على الصحة والرفاهية له ولأسرته، ويتضمن ذلك التغذية والملبس والسكن والعناية الطبية والخدمات الاجتماعية الضرورية، والحق في تأمين معيشته في حالات البطالة والمرض والعجز والترمل والشيوخوخة أو فقدان وسائل العيش نتيجة لظروف خارجة عن إرادته (Meier,2009:16-17) ، ولكن الصعوبات المالية التي قادت العالم إلى العقد الجديد قد تكون مرشحا قويا لمواضيع حقوق الإنسان خصوصاً بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 (Sarkin & Koenig,2011:2) ، ويجب على الدول أن توفر الحماية من انتهاك حقوق الإنسان داخل إقليمها و/ أو ولايتها من جانب أطراف ثالثة، بما فيها المؤسسات التجارية ، ويقتضي ذلك اتخاذ خطوات مناسبة لمنع هذا الانتهاك والتحقيق فيها والمعاقبة عليها والانتصاف منه من خلال سياسات وتشريعات وأنظمة وأحكام قضائية فعالة (UN: General Assembly,2011:5) ، وتشير (IHRB,2013:7) إلى قضية مسؤولية المستثمرين بخصوص حقوق الإنسان وإنها كانت منذ مدة طويلة .

وقد دعا إعلان ليما في 2012 (Lima Declaration on human rights and business) دعا الشركات إلى

: (http://www.fidh.org/IMG/pdf/lima_declaration_hr_business_arb.pdf)

١- احترام حقوق الإنسان في جميع الأوقات، بما في ذلك عندما تكون الدولة عاجزة عن الالتزام بواجباتها تجاه حقوق الإنسان .

٢- احترام حرية التعبير لأولئك الذين تأثروا والامتناع عن تشجيع القمع والتجريم .

٣- في سياق التشاور، الامتناع عن استخدام أية سياسة قد تؤدي إلى تقسيم المتضررين والتي تقلل من شرعية هيئات صنع القرار في المجتمعات المحلية المتضررة .

وتجدر الإشارة إلى إن المنظمة العالمية للأمم المتحدة قد اعتمدت في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 10 من ديسمبر 1948 وفي المادة 23 من الإعلان المذكور بالحقوق المتساوية والكرامة الإنسانية والثابتة والمتساوية للجميع ، وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن المادة 23 نصت على (UN, 1949:5) :

١. لكل شخص الحق في العمل، وله حرية اختياره بشروط عادلة مرضية كما أن له حق الحماية من البطالة.

٢. لكل فرد دون أي تمييز الحق في أجر متساو للعمل.

٣. لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل مرض يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة الإنسان تضاف إليه، عند اللزوم، وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.

٤. لكل شخص الحق في أن ينشأ وينضم إلى نقابات حماية لمصلحته.

ومن الجدير بالذكر التركيز على عدة أمور بخصوص انتهاكات حقوق الإنسان في منظمات الأعمال (IHRB,2012:10) :

١. واجب الدولة في حماية حقوق الإنسان من انتهاكها من قبل الشركات .

٢. مسؤولية الأعمال لاحترام حقوق الإنسان، وهو ما يعني أن الشركات يجب أن تتصرف بالجدية الواجبة لتجنب التعدي على حقوق الآخرين، ومعالجة الآثار السلبية التي تنشأ منها .

٣. الحاجة إلى حصول أولئك الذين تعرضوا لسوء المعاملة على حقوقهم نتيجة لسوء المعاملة من فعاليات وأنشطة الشركات .

أن التمييز بين العدالة والرحمة، وغيرها من المبادئ الأخلاقية المهمة عند مناقشة حقوق الإنسان، سوف نتجنب الكثير من الارتباك إذا كنا نضع في اعتبارنا أن حقوق الإنسان يجب أن نفهم أنها في المقام الأول في مجال العدالة، وليس في المقام الثاني في مجال الرحمة ، وعندما نطالب بحماية حقوق الإنسان في المجتمع، فإننا ندعو الحكومات والمواطنين وجميع المنظمات الأخرى لممارسة العدالة (Johnson,2008:23) . فحقوق الإنسان هي ظروف الحياة التي تسمح لنا بالتطوير الكامل واستخدام الصفات البشرية من الذكاء والضمير وتلبية احتياجاتنا الروحية، ولا يمكننا تطوير شخصيتنا في غياب الحقوق كونها أساسية لطبيعتنا ومن دونها لا نستطيع العيش كبشر (Vijapur,2009:4) .

وتقع على منظمات الأعمال مسؤولية جسيمة تتضمن خلق العمل وتحسين مستوى المعيشة وإزالة غمامة الفقر وتكوين الثروات ، وأن الدراسة الحالية تتفق تماما مع رأي (بيرم،2011:36) من إن الثروة مقرونة بالكرامة تمثل مساحة التحرك لدائرة حرياتنا وحقوقنا فهي معيار القوة المادية والتي تنتج بشكل أو بآخر القوة المعنوية على سعيد الفرد وعلى سعيد المجتمع ، وكل ضعف في الثروة للإنسان يرافقه انحسار للحرية ويصبح الفقير أسير الغني ، ويصبح التفاوت الاجتماعي الاقتصادي ظاهرة ملموسة ، وفي اغلب مجتمعاتنا نجد الاختلال واضحا في توزيع الدخول والثروات والتفاوت ملحوظ في الأوضاع المعيشية .

ثانيا : بعض القضايا ذات العلاقة بحقوق الإنسان في منظمات الأعمال

من أجل تسليط الضوء بشكل كبير على مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال فان الدراسة الحالية تناولت بعض القضايا الأكثر إلحاحا لفهم هذه المضامين في منظمات الأعمال والتي تؤثر بشكل كبير بجوهر حقوق الإنسان في هذه المنظمات وهذه القضايا أكثر تماسا من غيرها كما ترى الدراسة الحالية والتي تحتاج إلى تسليط الضوء لندرة الدراسات التي تناولتها في منظمات الأعمال وكالاتي :

١- الفساد وحقوق الإنسان

الفساد ظاهرة عالمية والتي تواجه كل مجتمع على الرغم من إن درجة شدته تختلف من بلد إلى آخر، وعلى الرغم من تاريخه الطويل، فليس هناك تعريف واحد متفق عليه عالمياً للفساد، وعلاوة على ذلك فأسبابه وأشكاله والآثار المتنوعة عنه متعددة الجوانب. فهم الفساد في حد ذاته هو عملية معقدة، ومع ذلك، فمن المتفق عليه أن الفساد هو معاد للإدارة العامة، ويقوض الديمقراطية ويحط بالنسيج الأخلاقي للمجتمع وينتهك حقوق الإنسان، وألم الفساد يمس جميع الأسر البشرية ولكنه يؤثر بصورة غير متناسبة على الشرائح الضعيفة من المجتمع، وهو يعزز التمييز والإقصاء والتعسف، الفساد هو مشكلة عالمية تقوض حقوق الإنسان (Gebeye,2012:2)، فيما يرى (Aghamolki et al.,2013:620) أن الفساد أكثر من أي شيء آخر يؤدي إلى اتجاهات مقلقة للتنمية و الازدهار .

والفساد وهو ظاهرة عالمية لا تخص مجتمعاً بذاته أو مرحلة تاريخية بعينها، بل أنها ملازمة للحضارة البشرية (Mohammad,2004:1)، وأن الفساد يمثل شكلاً من أشكال الخروج عن القيم السائدة والمقبولة في المجتمع (Gould,1991:468)، ويراه (Block,1996:18) انحراف عن الالتزام بالقواعد القانونية. وفي اللغة فالفساد يعني التلف والعطب والاضطراب والخلل، والجذب والقحط، وفي التنزيل العزيز " { ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَفَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ { [الروم:٤١]، وإلحاق الضرر، وفي التنزيل العزيز ﴿ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾ [المائدة:٦٤]، والمفسدة الضرر للأرض (المعجم الوسيط، ٦٨٨:٢٠٠٤)، أما قاموس Oxford يعرف الفساد بأنه "فساد العقل أو فساد الأحوال (Cowie,1991:267)، وان أعضاء مجلس أوروبا قد عرفوا الفساد بأنه "طلب أو عرض وإعطاء أو قبول، بشكل مباشر لامتياز أو أي منهما والذي يخل بالأداء لا داعي له أو طلب بشكل غير مباشر، رشوة أو أي ميزة أخرى أو التسليم لأي واجب أو سلوك مطلوب من المستفيد من الرشوة، وامتياز غير مستحق أو احتمال لذلك (Czubek et al., 2010:17)، وقد وضعت فكرة الفساد بالمعنى الحديث - إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة (Centre for Democratic Institutions,2000:29).

إن الفساد يعطل الدولة من الوفاء بالتزاماتها باحترام والوفاء، وحماية الإنسان وحقوق مواطنيها، والفساد يؤثر على حقوق الإنسان في مجموعة متنوعة من الطرق، منها على سبيل المثال، الحق في الغذاء، والمياه، والتعليم، والصحة، وقد يتم انتهاك القدرة على تحقيق العدالة، الفساد على المستوى الحكومي يمكن المسؤولين من شطف الملايين من الدولارات من ثروة البلاد، وهذا بطبيعته

يعيق الحكومة عن القيام بواجبها لحماية وضمان واحترام الحقوق المكفولة لشعبها، هذه العلاقة بين حقوق الإنسان والفساد قد تكون مع ذلك غامضة، إذ يؤثر الفساد يؤثر سلبا على حماية حقوق الإنسان (GATHII,2009:125-126) وهذا يتناغم مع رأي (كيمبرلي،2008:51) من أن من الفساد وخصوصا الفساد الحكومي يؤثر على كفاءة أنشطة الدولة وعدالتها وشرعيتها.

وتطرق (Weliamuna,2009:8) إلى نوع آخر وخطير من الفساد وهو الفساد السياسي إذ يتجلى ذلك من خلال جملة من التصرفات المدانة منها :

١. الممارسات الفاسدة من قبل المرشحين والناخبين والتي تدخل ضمن جرائم الانتخابات .
٢. التزوير المنظم وعلى نطاق واسع .
٣. استغلال موارد الدولة (وسائل الإعلام، التمويل، الموظفين الحكوميين ، المركبات،...الخ) من قبل حزب سياسي في السلطة .

إذ ترى الدراسة الحالية إن الفساد السياسي هو المحور الذي تركز عليه الأنواع الأخرى من الفساد وخصوصا الفساد الاقتصادي لأنه ينخر جسد الدولة ويحط من قدرها ومن الثقة بها وباستقرارها المالي والاقتصادي مما يجعل الشركات تحجم عن العمل في تلك الدولة . وفي الوقت الذي فيه الفساد يعمق الفقر، فإنه يحط من حقوق الإنسان، بل يحط البيئة، بل يحرف التنمية، بما في ذلك تنمية القطاع الخاص، بل يمكن أن يقود إلى الصراع في الدول وفيما بينها، وأنه يدمر الثقة في الديمقراطية وشرعية الحكومات فإنه يحط بكرامة الإنسان وهو مدان عالميا من قبل الديانات الرئيسية في العالم (Gebeye,2012:9) ، الفساد يعيق التنمية الاقتصادية، ويقلل من الخدمات الاجتماعية، ويجعل الشركات مترددة في الاستثمار في جهود التنمية في بلد حيث توجد فيه الاستيلاء على الدولة والفساد الإداري وبالإضافة إلى ذلك، فإن المانحين الدوليين لا يمنحون القروض إلى بلد يعاني من ارتفاع الفساد والذي يؤثر على حقوق الإنسان والحق في التنمية خصوصا للفقراء في هذا البلد (UNDP,2004:9)

والفساد له تأثير أكبر انتشارا ومثير للقلق على الفقراء، لأنه يشوه الخيارات العامة لصالح الأثرياء ويؤثر على قدرة الدولة على توفير السلامة الاجتماعية والذي هو حق غير قابل للتصرف يتمتع بها جميع الأفراد بمن فيهم الفقراء ، وهذا الفساد من شأنه أن يتداخل مع الحق في التنمية ،

وفي عام 2004 وافقت الأمم المتحدة على وجوب تعميم حقوق الإنسان في جميع برامجها (Pilapitiya,2004:7) .

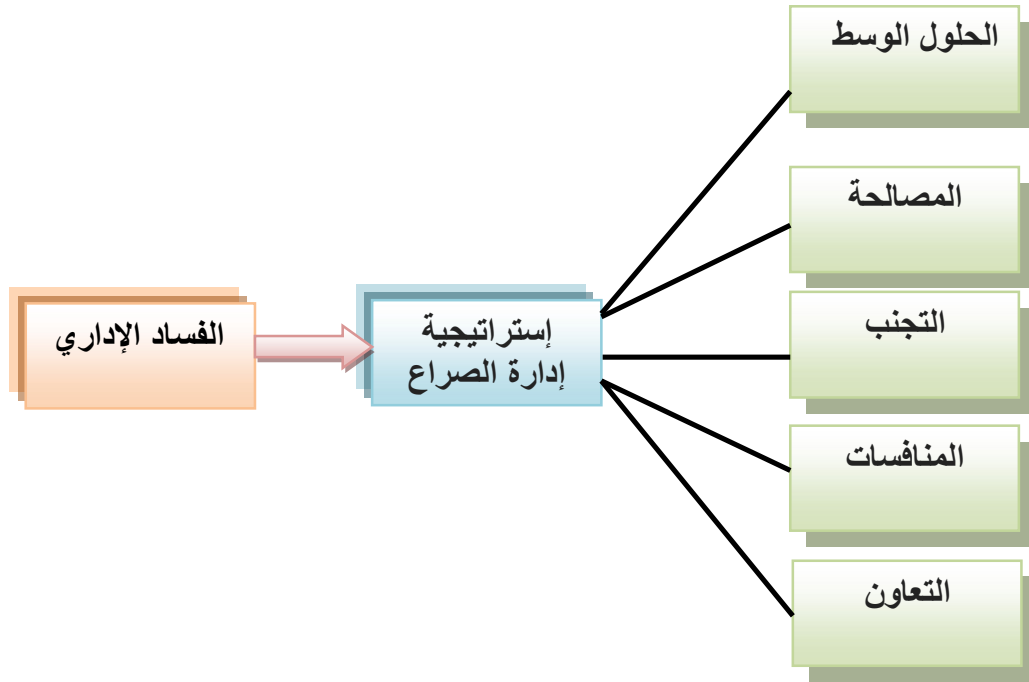
فيما يرى (Khan,2013:2) إن الفساد في أعلى المستويات يشوه المنافسة وعدم وصول الشركات الناجحة إلى السوق التنافسية ويدفع بالقرارات الخاطئة مما يؤدي إلى: المشاريع الخاطئة، والأسعار الخاطئة، والمقاولين الخطأ، والتسليم دون المستوى المطلوب لتعويض غلاء المشاريع ، وهو يشجع على الفساد في المستويات الدنيا ويعمل على تآكل الثقة العامة في القادة لدى المستويات الدنيا، الفساد آفة خطيرة لأنه يضيف إلى تكاليف المعاملات، واستبعاد أولئك الذين لا يستطيعون دفع الرشاوى، وتعزيز الاحتقار لموظفي الخدمة العامة بين القطاعين العام وتآكل القدرة على تحصيل الإيرادات .

إن السياسات التي تهدف إلى مواجهة الفساد والتصدي له من الممكن أن تتوجه إلى التأثير على السلوك من خلال العقوبات وحملات التوعية والإجراءات والمناهج المنظمة (Abbink,2004:887) ، وإن منظمة الشفافية الدولية تشير إلى الصلة الوثيقة بين الفقر وعدم المساواة والفساد وتصرح بهذا الخصوص بعض النقاط (Transparency International,2008:3) :

١. أن مكافحة الفقر والفساد يمكن أن تتجح وتستمر فقط عندما يتم معالجة الظاهرتين معاً، ولا سيما في أشد البلدان فقراً.
٢. تؤدي عدم المساواة السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى تفاقم الفقر والفساد .
٣. تكون استراتيجيات مكافحة الفساد من أجل الفقراء – المبادرات التي تقيم المنافع والمخاطر بالنسبة للفقراء – أكثر فعالية عندما تعزز الحقوق الأساسية للمواطنين .

إن مدخل حقوق الإنسان يساعد على تقليل فرص السلوك الفاسد (Massier,2009:5) ، ولا يمكن الركون إلى القانون فقط في مكافحة الفساد أو أن يكون القانون بديلاً عن التنوير الأخلاقي الذاتي، إذ يرى (Daft,2001:326) إن القيم الأخلاقية، حتى وإن أظهرت قوانين أخلاقية مترابطة، ومع ذلك فليس كل القرارات الأخلاقية يمكن جمعها في صيغة القانون، وهذا ما قد يفسر القاعدة التي تقول بأنه ليس كل ما هو متداخل ما بين الأحكام العادلة والقوانين يمكن أن يغطي فعلاً كل ما له علاقة بالمتطلبات للسلوك الأخلاقي .

وقدم (Aghamolki et al.,2013:624) نموذجاً لمعالجة الفساد يوضحه الشكل (3) ويتضمن خيارات إستراتيجية إدارة الصراع المتاحة أمام الإدارة في مواجهتها للفساد الإداري .

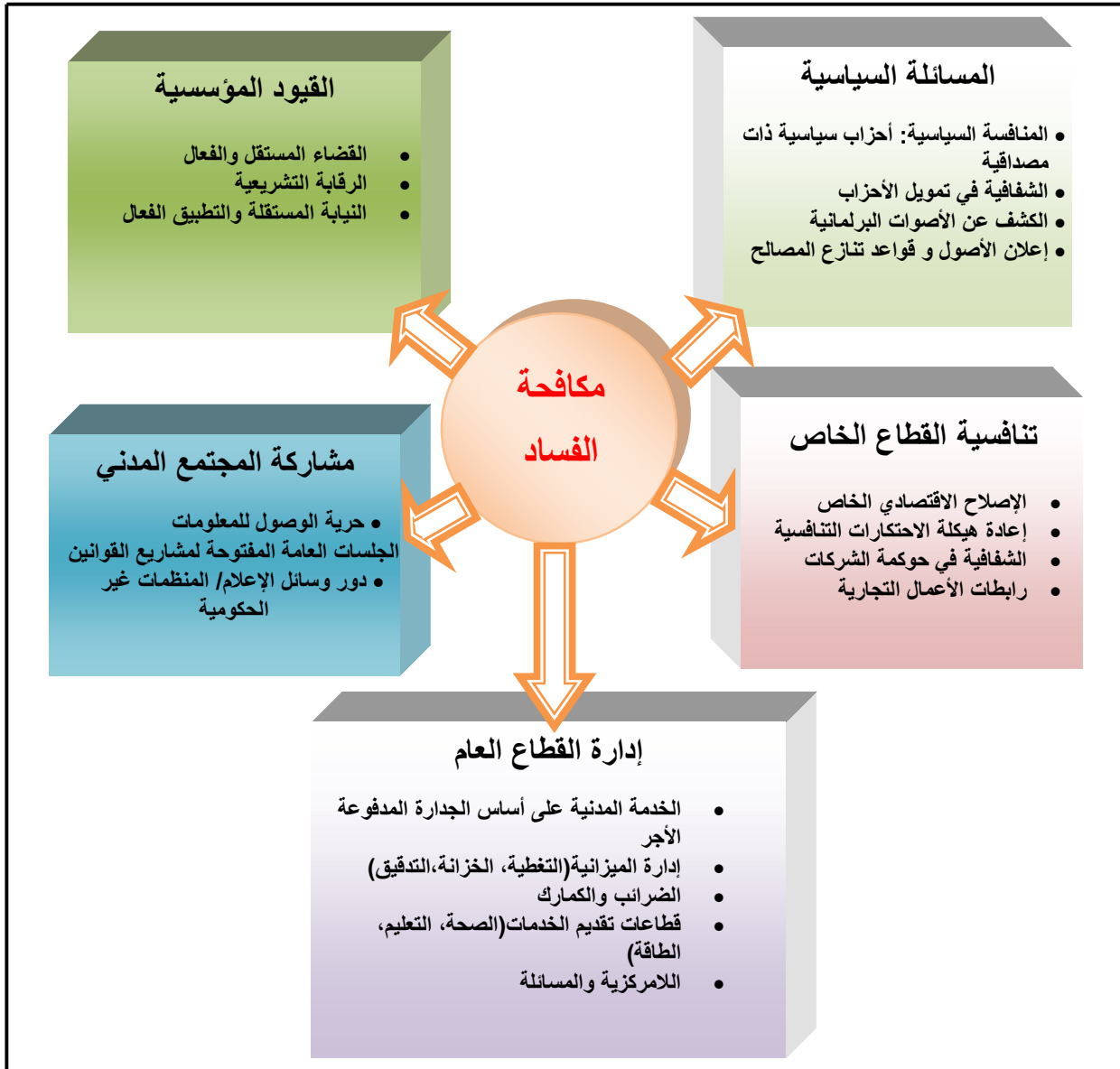


الشكل (3) نموذج إستراتيجية إدارة الصراع في مواجهة الفساد الإداري

Source : Aghamolki , Seyed Sajjad Alavi & Esbah, Alireza & Amoushahi, Mohammad Taghi and Naderi, Jalal .(2013), "The Impact of Administrative Corruption on Conflict Solving Strategies : Case study: Staff of the Agricultural Bank of Qom ", Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(7)620-627, 2013 ,p:624.

[http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203\(7\)620-627,%202013.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203(7)620-627,%202013.pdf)

وفي السياق نفسه قدم (Lucica & Ani, 2009:4) الإستراتيجية المتعددة الجوانب من معالجة الاستيلاء على الدولة والإصلاح السياسي من جانب ، وضمان تنافسية القطاع الخاص من جانب ثاني ، وضمان المشاركة الفعالة للمجتمع من جانب ثالث ، والجانب الرابع والمهم والذي يتفق معه (Massier, 2009:24) هو إصلاح القطاع العام وإن التزمات حقوق الإنسان تنطبق على جميع فروع الحكومة (التنفيذية، التشريعية والقضائية) وعلى جميع المستويات (الوطنية والإقليمية والمحلية) ، والشكل (4) يوضح هذه الإستراتيجية :



الشكل (4) الإستراتيجية المتعددة الجوانب لمكافحة الفساد

Source: Lucica Matei, Ani I. Matei. (2009), " Corruption in the public organizations Towards a model of cost-benefit analysis for the anticorruption strategies" May 15, 2009,p:4.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1405209 .

٢ - المرأة العاملة وحقوق الإنسان :

جاء الإسلام وأكرم المرأة واعزها ورفع عنها الذل والهوان ، ومن فيض تكريم الله سبحانه وتعالى للمرأة أن سمي إحدى سور القرآن بـ (سورة النساء)، وهي إحدى السور السبع الطوال، ووردت كلمة المرأة ستاً وعشرين مرة في القرآن الكريم وورد لفظ النساء سبعمائة وخمسين مرة (عبد الباقي، 1987: 698-699) ، ولاشك في إن الإسلام له التقدم الباهر في إطلاقها عن قيد الاسارة وإعطائها الاستقلال والإرادة والعمل ، وإن أمم الغرب متى صنعوا من أمرهم إنما قلدوا الإسلام ، وقد ذم الله سبحانه وتعالى الاستهانة بأمر البنات بمثل قوله تعالى وهو من أبلغ الذم " وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ {٥٨} يَوَارَىٰ مِنَ الْقَوْمِ مِن سُوءِ مَا بُشِّرَ بِهِ أَيُمْسِكُهُ عَلَىٰ هُونٍ أَمْ يَدُسُّهُ فِي التُّرَابِ أَلَا سَاءَ مَا يَحْكُمُونَ {٥٩} " (النحل ٥٨-٥٩) .

وكان صلى الله عليه واله وسلم يقبل السيدة (فاطمة الزهراء عليها السلام) إذا قدم من سفره، وقال فيها (صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم) ((فاطمة بضعة مني يربيني ما رابها ويؤذيها ما أذاها)) ومما يؤكد مدى حبه وعطفه، أنه جعلها بضعة منه. (عليه الصلاة والسلام) فأبي منزلة التي تشرفت بها سيدة نساء العالمين (عبود، 2006: 70) .

ويرى (Hassan,1995:7) أنه على وفق تعاليم القرآن الكريم فإن كل من الرجل والمرأة لديهم الحق في العمل، سواء كان هذا العمل بأجر أو كخدمة تطوعية ، وإن التاريخ ليخبرنا من أن المرأة المسلمة قدمت خدمات جليلة للمجتمع الإسلامي إذ أسهم عملها في تقدم المجتمع ورفقيه ، فلقد عملت المرأة المسلمة في قطاع التجارة كما هو الحال في عمل أم المؤمنين السيدة خديجة رضي الله عنها (Abdel Ghafour ,2003:17) وهو ما يراه أيضا (Williams & Zinkin,2010,523) من إن الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم كان تاجر ناجح ولقد تزوج بالسيدة خديجة رضي الله عنها وكانت سيدة أعمال ناجحة .

فيما يرى (Fawcett,2013:4) إن مساهمة المرأة هي حيوية للاقتصاد، وعلى مستويات المعيشة للنساء العاملات ولعوائهن .

وفي الإعلان العالمي لحقوق الإنسان UDHR عام 1948 فقد نص صراحة على المبدأ الأساسي في المساواة بين الجنسين وهو أن (جميع الناس يولدون أحرارا ومتساوين في الكرامة

(والحقوق) ، كما جاء في المادة الثانية : (لكل إنسان حق التمتع بجميع الحقوق والحريات المذكورة في هذا الإعلان دون تمييز من أي نوع) (UDHR,1948) ، ومن الواضح، إذن، أن حقوق الإنسان المحددة في الإعلان العالمي يجب أن تفهم على أنها تنطبق على النساء، إلا أن التقاليد والتحامل، وأيضا تضافر المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لاستبعاد النساء من التعاريف السائدة بحقوق الإنسان وينزل بالمرأة إلى مستوى ثانوي أو أقل أهمية وهذا التهميش للمرأة كان له انعكاسا سلبيا لعدم المساواة بين الجنسين في العالم بأسره وكان له تأثير هائل على حياة المرأة. وقد أسهم ذلك في استمرار، بل والتعاضدي، من وضع المرأة التابعة. ويقتصر نطاق ما كان ينظر إليها على أنها مسؤولية حكومية، وبالتالي جعلت عملية التعويض عن انتهاكات حقوق الإنسان بالغة الصعوبة فيما يتصل بالمرأة وفي كثير من الحالات مستحيلا تماما (Bunch & Frost, 2000:1) ، ويوجد العديد من الاتفاقيات المتعلقة بالقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة، واتفاقيات القضاء على جميع أشكال التمييز العنصري (Beisle et al, 2007:14-15) ، وتعتبر حماية وتعزيز المساواة بين الجنسين مفاهيم أساسية في أبرز صكوك حقوق الإنسان الدولية بما فيها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (1948) والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية والعهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية الثقافية لعام 1996 (مكتب العمل الدولي، 2012:7) (ILO,2007:7).

أما عن تقسيم العمل خارج المنزل فقد كان واضحا ومميزا بحيث رغم ما توصلت إليه المرأة من درجات علمية عالية وعلى الرغم من إثباتها مرات عديدة لكفاءاتها وقدراتها في ميادين سوق العمل، إلا أنها تبقى في نظر النسق القيمي ناقصة أمام إمكانيات الرجل الجسمية والفكرية لذلك نجد أغلبية النساء يعملن في قطاعات مؤنثة كالتعليم والتمريض والخدمات، وحتى في هذه القطاعات تعمل في المرتبة الثانية في السلم المهني بعد الرجل ككناينة مدير أو سكرتيرة أو ممرضة لأن القيمة الإنتاجية في نظر المجتمع لليد العاملة النسوية ضعيفة نتيجة للعوامل الفيزيولوجية والعوامل الثقافية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع ككل، ورغم كل هذا الحصار المفروض على المرأة إلا أنها استطاعت أن تلتحق بأعمال كانت حكرًا على الرجال و أصبح من الصعب الآن أن نجد مهنة تخص الرجال وحدهم، وهذه المشاركة بين النساء و الرجال في نفس المهن أدت إلى زيادة حدة التنافس والصراع بينهما (Ghich,1992:79).

وتشير (IHRB,2013:32) إلى عدم المساواة بين الجنسين في جميع أنحاء العالم ، فعلى سبيل المثال هناك فجوة في الأجور بين الرجال والنساء إذ تظهر الأبحاث التي أجرتها منظمة العمل الدولية أن النساء في معظم البلدان يكسبن ما قيمته ٧٠-٩٠٪ مما يكسبه الرجال، وقد كن يكسبن أقل من ذلك في بعض البلدان والمهن ، كما تتأثر النساء بشكل غير متناسب من الحرب والعنف، وتظل ممثلة تمثيلا ناقصا في المجال السياسي والاقتصادي، وأنها "متأخرة كثيرا عن الرجال في الحصول على الأراضي والائتمان وفرص عمل لائقة"، على الرغم من إن الأبحاث قد أظهرت أن تعزيز الخيارات الاقتصادية للمرأة يعزز الاقتصاديات الوطنية .

وتتعرض العاملات المسنات لتمييز مزدوج أو حتى مضاعف على أساس الجنس والسن وأشكال أخرى من التمييز مثل العرق/الإثنية . ويمكن أن تتضاعف مع الوقت أشكال التمييز التي تؤثر في المرأة طوال حياتها فيُضاف إليها التمييز المبني على السن بالنسبة إلى العاملة المسنة، وعندما تجتمع أشكال التمييز هذه تتخفف بشكل كبير خيارات العمل أو ترتيبات العمل المتاحة لها، مما يجبرها مثلاً على الانتقال إلى العمل بعض الوقت أو العمل غير النظامي أو العمل للحساب الخاص، ويمكن أن يؤدي هذا بدوره إلى ظروف عمل أسوأ أو إلى تعويض غير مناسب ، كما يعني التمييز المبني على السن بحق العاملات المتقدمات في السن أنّ أصحاب العمل لا يستغلون مهارات وخبرات وتقاني هذه الفئة المنتجة من العمال (ILO,2007:110).

ومن تحليل مؤشر فاينانشال تايمز في المملكة المتحدة عام ٢٠١٠، فمن الواضح أن ٥.٥٪ فقط من المديرين التنفيذيين و ١٥.٦٪ من المديرين غير التنفيذيين هم من النساء رغم أن هذا يمثل تقدماً، و ٤٦٪ من الشركات في مؤشر فاينانشال تايمز في عام ٢٠١٢ لا يزالون غير قادرين إن يكون أعضاء مجلس الإدارة من الإناث على الإطلاق ، هذه النسب هي لا تختلف عن بقية أوروبا أو العالم ، وأشارت البيانات المتوافرة في عام ٢٠٠٩ إن معظم البلدان في آسيا وأمريكا اللاتينية أقل من ٥٪ تمثيل للمرأة في مجالس إدارتها للشركات المدرجة في البورصات، وتشمل الاستثناءات البلدان التي يوجد فيها مستوى عال من مشاركة المرأة في الحياة العامة، مثل الفلبين، حيث يتم حجز مقاعد المرأة في الهيئات التشريعية المحلية (Joanna & Rance,2012:23). وهذا يتناغم مع رأي (Fawcett,2013:4) من أن المرأة هي في الواقع ممثلة تمثيلا ناقصا أيضا في عوالم المال والأعمال، خاصة في المستويات العليا ، ولم تذهب (European Commission,2012:12) بعيدا

حين استنتجت إن نسبة النساء اللواتي يعملن كرئيسات لشركات كبيرة متدنية للغاية مقارنة مع نظائرهن من الرجال وكما يوضحه الجدول (14) في دول الاتحاد الأوربي وبتحسن طفيف في عام 2012.

الجدول (١٤) إعداد رؤساء الشركات الكبيرة من الرجال والنساء في الاتحاد الأوربي للمدة ٢٠١٢-٢٠٠٣

2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	%
96.8	97.3	96.6	97.0	97.2	97.1	96.3	96.7	97.4	98.4	الرجال
3.2	2.7	3.4	3.0	2.8	2.9	3.7	3.3	2.6	1.6	النساء

Source : European Commission.(2012) ," Women in economic decision-making in the EU: Progress report, *A Europe 2020 initiative*",Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012, p12.

<http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Working+%22Women%22+%2B+following+figure+pdf>

ويقدم لنا (Qabeel,2010:1) العديد من المزايا والعيوب فيما يتصل بعمل النساء خارج المنزل وكالاتي :

أولاً: مزايا عمل النساء .:

١. أولاً وقبل كل شيء، هن يحصلن على المال من عملهن، ويمكن أن ينفقن المال على كل الأشياء التي يردنها.
٢. العمل يمكن أن يساعد النساء للحصول على الصداقات في منطقة عملهم والاستمتاع بوقتهن.
٣. النساء العاملات ممكن أن يساعدن في النمو الاقتصادي وجعل مجتمعهن وحكومتهن تصبح أكثر نجاحاً ، وهذا يتناغم مع رأي (Independent Democratic Conference,2013:2)
- عندما صرح انه في ابريل من عام 2013 اعترف وزير الخزانة الأمريكي Jacob Lew بان الحقيقة هي إن الحد من إمكانيات المرأة سوف يحد من النمو الاقتصادي للبلد .
٤. مساعدة النساء على تغيير الجو الممل أحيانا في منازلهن الناتج عن عدم القيام بشيء مهم .
٥. العمل يمكن أن يعمل على تطوير مهارات النساء وبالتالي حياتهن .

ثانياً : وجود مزايا لعمل النساء لا يعني عدم وجود بعض السلبيات لعملهن منها :

١. أحيانا تأخر النساء في إنجاز أعمالهن المنزلية بسبب عملهن .

٢. عند مرض بعض أعضاء العائلة كالأب أو احد الأبناء قد لا تتفرغ المرأة العاملة للعناية بهم .

٣. المرأة لو أعطيت حرية بالمال ربما تنفق أكثر مما يجب لأسباب غير مبررة .

٤. المشاكل المتعلقة بوجود الخادمت في منازل النساء العاملات .

والدراسة الحالية ترى إن فكرة وجود عمل المرأة خارج المنزل هي فكرة جيدة، ولكن مع بعض الشروط، التي تتضمن إنفاق المزيد من الوقت مع عائلتها وضرورة تعاون الزوج معها في تنظيم حياة الأسرة ، وأن كل امرأة لديها حقوقها التي يجب ألا تؤخذ منها .

٣- عمالة الأطفال وحقوق الإنسان :

الأطفال هم مستقبل أي بلد . مصطلح " عمالة الأطفال " عموماً يشير إلى أي نشاط اقتصادي يقوم به شخص دون سن 15 سنة التي حددتها منظمة العمل الدولية (ILO) التابعة للأمم المتحدة، وعمالة الأطفال هي ببساطة حالة مدمرة أو عملية استغلالية لهم ، وخطورة عمالة الأطفال هي في كونها تؤدي إلى (UNDP,2000) (Meena,2013:15):

١. المنع الفعلي للالتحاق بالمدارس .

٢. الخطورة على الصحة الجسدية والعقلية للطفل .

وأضحى اليوم العالمي لمناهضة عمل الأطفال الذي استهل في ١٢ حزيران/ يونيه ٢٠٠٢ أداة أساسية أخرى للتوعية، ويهتم كل يوم عالمي بجانب معين من جوانب أسوأ أشكال عمل الأطفال، ففي سنة ٢٠٠٢ مثلاً كان الاتجار موضوع اليوم العالمي، وفي سنة ٢٠٠٤ ركز اليوم العالمي على عمل الأطفال في خدمة المنازل بالاستناد إلى تقرير البرنامج الدولي للقضاء على عمل الأطفال حول الموضوع (IPEC ,2004) ، وتمثل حقوق الطفل استثماراً أساسياً في مستقبلنا المستدام، وتطبق حقوق الإنسان على جميع الأطفال، وتساعد حماية هذه الحقوق على بناء مجتمعات قوية ومتعلمة وهي تُعد حيوية لخلق بيئة مستقرة وشاملة ومنتجة .

والأعمال التجارية التي تدمج احترام الأطفال ودعمهم في إستراتيجيتها وعملياتها تحقق منافع للأطفال والمجتمع، ويمكنها أن تحقق فوائد حقيقية للأعمال نفسها أيضاً، ويمكن أن يسهم العمل الإيجابي من أجل حقوق الطفل في بناء السمعة الطيبة وتحسين إدارة المخاطر وتعزيز الترخيص

الاجتماعي للعمل - بما في ذلك كسب واستمرار دعم الجماهير الذين يعيشون ويعملون في مكان نشاط الأعمال التجارية (Unicef,2011:19).

ومما يؤسف له ليس فقط تعرّض النساء والأطفال بشكلٍ خاص إلى العمل الجبري عن طريق الاتجار للعمل أو الاستغلال الجنسي وإنما أيضاً عن طريق عبودية الدين حيث غالباً ما يكون النساء والأطفال مستعبدين من خلال ربّ الأسرة الذكر ، ولكن تفيد الأدلة عن تنامي عبودية دين المرأة مع أنّها قد لا تكون قد دخلت الدين بملء إرادتها ، ويمثّل الاستغلال الجنسي التجاري الجبري %11 من مجموع الحالات عبر العالم وهو الشكل السائد للعمل الجبري في الاقتصاديات الانتقالية %46 والدول الصناعية %55 (ILO,2007:137) ، وتشير تقديرات منظمة العمل الدولية إن 182 مليون من الأطفال في العالم هم من الأطفال العاملين، ويعيش معظمهم في البلدان النامية (Emerson & Souza, 2007:1) ، وفي البلدان التي لا يتجاوز فيها دخل الفرد ٥٠٠ دولار أمريكي، يكون معدل مشاركة الأطفال ما بين 10-14 عاماً في القوى العاملة مرتفعاً للغاية فيتراوح ما بين %30-60 منها، ولكن هذا المعدل ينخفض بسرعة من %30 إلى %10 في البلدان التي يتراوح فيها مستوى دخل الفرد ما بين 500-1000 دولار أمريكي، مع العلم أن هذا التفاوت السلبي يتقلص بشكل ملحوظ ما أن تتفاعل العوامل الثقافية ويبدو أن أفضل مؤشر على عمل الأطفال هو بنية الإنتاج في البلد - إذ إنه كلما كانت حصة الزراعة مرتفعة في الناتج المحلي الإجمالي، كلما ارتفعت نسبة عمل الأطفال (Fallon& Tzannatos,1998:3). فيما يرى (Meena,2013:15) انه تاريخياً القوى العاملة من الأطفال العاملين هم أكثر في المناطق الريفية مقارنة مع المناطق الحضرية، ويعمل تسعة من أصل عشرة أطفال في القرية في الزراعة أو الصناعات المنزلية والحرف اليدوية .

ومنظمة العمل الدولية سجلت أسوأ أشكال عمل الأطفال عام 1999 (الاتفاقية رقم 182) وتدعو لاتخاذ تدابير "فورية وفعالة لضمان حظر أسوأ أشكال عمل الأطفال وعلى سبيل الاستعجال ، وان أسوأ الأشكال السيئة على النحو التالي (ILO,2012:2) :

- ١- جميع أنواع العمل القسري، بما في ذلك العمل القسري كأشكال الرق أو الممارسات الشبيهة بالرق، كبيع الأطفال والاتجار بهم وعبودية الدين والرق، أو العمل الإجباري، بما في ذلك التجنيد القسري للأطفال لاستخدامهم في النزاعات المسلحة .
- ٢- استعمال وشراء أو عرض طفل للدعارة، لإنتاج أعمال إباحية أو أداء عروض إباحية.
- ٣- استعمال وشراء أو عرضه لمزاولة أنشطة غير مشروعة للطفل، ولا سيما لإنتاج المخدرات والاتجار بها حسبما تحددت في المعاهدات الدولية ذات الصلة.
- ٤- الأعمال التي بحكم طبيعتها أو الظروف التي تزاول فيها والتي من المرجح أن تضر بصحة أو سلامة أو أخلاق الأطفال، والأعمال الضارة التي تحددها السلطات الوطنية .

وحددت المنظمة الدولية المعنية بالطفولة UNICEF المبادئ العشرة للأعمال التجارية وحقوق الطفل وهي (UNICEF,2009:11)، (Unicef,2001:2) :

- ١- الوفاء بمسؤولياتها في احترام حقوق الطفل والتزامها بدعم حقوق الإنسان للأطفال.
- ٢- المساهمة بالقضاء على عمالة الأطفال بما في ذلك في أنشطة الأعمال التجارية وعلاقاتها كافة .
- ٣- توفير العمل اللائق للعمال الشباب والآباء ومقدمي الرعاية.
- ٤- ضمان حماية وسلامة الأطفال في أنشطة الأعمال ومرافقها كافة .
- ٥- ضمان أن المنتجات والخدمات هي آمنة والسعي لدعم حقوق الأطفال من خلالها
- ٦- استخدام التسويق والدعاية التي تحترم وتدعم حقوق الأطفال
- ٧- احترام حقوق الأطفال ودعمهم فيما يتعلق بالبيئة وحياسة الأراضي واستعمالاتها
- ٨- احترام حقوق الأطفال ودعمهم في ترتيبات الأمن
- ٩- المساعدة في حماية الأطفال المتأثرين بالطوارئ
- ١٠- تعزيز جهود المجتمع والحكومة في حماية حقوق الطفل والوفاء بها.

وقد تبين في مختلف البلدان أن فرض التعليم للجميع حتى سن الرابعة عشرة قد أدى إلى انخفاض فعلي في عمل الأطفال (Weiner,1991:156)، وينخفض عمل الأطفال أيضاً مع ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي للفرد - وفقاً لما يتبين من النمط التاريخي الذي تتميز به اليوم البلدان ذات الدخل المنخفض (Betcherman,2004:12-13) ، وإن اتفاقيات منظمة العمل الدولية تسعى لحماية الأطفال من التعرض لعمالة الأطفال جنباً إلى جنب مع غيرها من الصكوك الدولية المتعلقة بالأطفال (ILO,2012:1) ، ولا يمكن تحقيق أي تنمية اجتماعية واقتصادية من دون حماية الأطفال ولن يمكن تحقيق ذلك ما لم يصبح عمل الأطفال من صفحات التاريخ، فعمل الأطفال هو عنصر مهم من مصيدة الفقر (Wood,2003) ، وهذا يتناغم مع ما استنتجته دراسة (Meena,2013:15) من أن مخاطر عمالة الأطفال تولد من الفقر وأسباب اقتصادية أخرى .

والخبر السار هو أن العدد الإجمالي للأطفال المنضويين في عمالة الأطفال هو في تنازل، وخاصة بالنسبة للأطفال الأصغر سناً وفي أكثر المناطق الضارة من العمل وقد سجلت معظم مناطق العالم تقدماً لكن الانخفاض في عمالة الأطفال يحدث بشكل غير متساو وبوتيرة بطيئة للغاية

(Brown,2012:16) ، ويقدم لنا (Anne,2001:26) نموذجاً يوضح فيه المجالات الأساسية التي تتداخل وتؤثر في عمالة الأطفال يوضحها الشكل (5) :



الشكل (5) عمالة الأطفال مع المجالات التي تستند عليها وفقاً لمنظور (Anne,2001:26) Anne, Kielland.(2001) , "Issues in Child Labor in Africa", Africa Region Human Development Working Paper Series, Jens Chr. Andvig, Human Development Sector , Africa Region , The World Bank , © September 2001 p:26 . <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Child+labor>.

وترى (IHRB,2013:31) إن الأطفال يمثلون الثلث تقريبا من سكان العالم، ويمكن للشركات أن تترك أثراً عميقاً "طويل الأمد وحتى لا رجعة فيه" على هذه الفئة من السكان.

وترى الدراسة إن الأزمات التي تمر بها المجتمعات المختلفة كان الأطفال على الدوام أول ضحاياها ، لسببين مهمين :

١. كونهم براعم بريئة تلعب بهم أيادي القدر والسياسات الحكومية كيفما تشاء .
٢. كبر حجم هذه الشريحة مقارنة بالشرائح الأخرى من المجتمع .

إذ يمثل الأطفال (18 سنة فأقل) حوالي نصف سكان العراق مثلاً وقد كان هؤلاء الأطفال ضحايا الإرهاب والعنف في الأزمات التي عصفت بالمجتمع العراقي، وتعاضمت مشكلة الأطفال بعد عام 2003 ، إذ يواجه الأطفال باستمرار العمليات الإرهابية والعنف في الوقت الذي يعانون من الحرمان من إشباع الكثير من حاجاتهم الأساسية والمادية الاجتماعية، والخدمات الطبية، والتعليم والغذاء، والماء والصرف الصحي. ويعاني آخرون من الخوف من تصدع الأسرة مما جعلهم ضحايا سوء المعاملة (اللجنة الوطنية للسياسات السكانية، 2011:80) .

٤ - المعاقين وحقوق الإنسان :

حقوق الإنسان ملك للجميع، وأنها توفر وسيلة مهمة جدا للحماية للأشخاص المعاقين (British Institute of HR,2006:6) ، ويعيش أكثر من 650 مليون شخص في العالم مع إعاقات ، يضاف إلى هذا العدد أسرهم الممتدة فيصبح عدد الذين يعيشون بهذه الإعاقات يومياً عدداً هائلاً يتجاوز ملياري إنسان ويشكل الأشخاص ذوو الإعاقة أكبر أقلية في العالم وأكثر الأقليات حرماناً، فالأرقام مذهلة : ويقدر أن 20% من أفقر الناس في العالم هم من الأشخاص ذوي الإعاقة و 98% من الأطفال ذوي الإعاقة في البلدان النامية لا يدخلون المدرسة، ويقدر أن 30% من أطفال الشوارع في العالم هم أطفال ذوي الإعاقة ، وتبلغ نسبة البالغين الملمين بالقراءة والكتابة من الأشخاص ذوي الإعاقة 3% ، وفي بعض البلدان تنخفض النسبة إلى 1% من مجموع النساء ذوات الإعاقة، بينما يرجح ترجيحاً كبيراً أن يصاب الفقراء بإعاقات في أثناء حياتهم، ويمكن أن تسفر الإعاقة الفقر أيضاً، لأن الأشخاص ذوي الإعاقة يواجهون في أغلب الأحيان تمييزاً ضدهم وتهميشاً، والإعاقة ترتبط بالأمية وسوء التغذية وقلة إمكانيات الحصول على الماء النظيف، وانخفاض نسب التطعيم ضد الأمراض، وأحوال عمل غير صحية وخطرة (الأمم المتحدة،2007:2-1)، وان ذوي الإعاقة هم أكثر عرضة لاعتداءات في حياتهم كالاغتداء الجنسي (HPOD,2008:6) ، وما يهم في الإعاقة هو التفاعل من قبل الأشخاص المصابين بعاهة وكذلك الحواجز في المواقف والبيئات المحيطة بهم والتي تحول دون مشاركتهم مشاركة كاملة وفعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين (UNHR,2010:15)



إن الشخص المعاق هو ذلك الشخص الذي يعاني من إعاقة جسدية أو عقلية تؤثر سلباً بشكل كبير على الأنشطة الطبيعية له وعلى المدى البعيد (Barber,2011:8) ، وأثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بين الإعاقة والعمل والتعليم ، وان النساء اللواتي يعانين من الإعاقة تكون حياتهن أكثر صعوبة من الرجال ذوي الإعاقة ، وان ذوي الصحة الفكرية والنفسية السيئة يكون الدخول/البقاء في سوق العمل إمامهم أكثر صعوبة مقارنة بغيرهم من ذوي الاحتياجات الخاصة (ANED,2009).

إن الحصول على عمل أمر صعب لكن فيما يخص الأشخاص ذوي الإعاقة أنه يمكن أن يكون أكثر صعوبة (Jacobs,2011:1) ، لكن وبشكل متفائل تدعو (NHS,2012:1) ذا الإعاقة للتمسك بحقوقه وتقول له أياً كان العجز البدني أو التعلم الخاص بك، لديك الحق في المساواة والإنصاف والاحترام والتفاهم في مكان عملك .

وفي عام 1990 أقر الكونغرس الأمريكي قانوناً نافذ المفعول، يدعو إلى منع التمييز ضد الأشخاص المعوقين وفق نفس الطريقة التي أسهم بها قانون الحقوق المدنية الصادر قبله في منع التمييز بسبب الدين، والعرق، والجنس، يحظر قانون الأميركيين المعوقين التمييز من جانب شركات الأعمال والحكومات ضد الأشخاص المعوقين في مجالات التوظيف، وخلال العمل، وفي تزويد السلع والخدمات، ومن ضمنها وسائل النقل العام، وأماكن السكن، والاتصالات، هذه التغييرات في بيئة الوظيفة أو العمل تمكّن الشخص المعوق من القيام بالعمل، والتمتع بالحقوق والامتيازات نفسها مثله مثل غيره من الموظفين ، ويجوز لصاحب العمل أن يختار المرشح الأكثر تأهيلاً لإشغال وظيفة، بغض النظر عما إذا كان المتقدم للوظيفة معوقاً، وفي حال كان المرشح الأكثر تأهيلاً يعاني من إعاقة، يجب على صاحب العمل أن يدرس ما إذا كان باستطاعة هذا الشخص أن يقوم بمهام الوظيفة بعد تزويده "بتسهيلات معقولة، والتسهيلات المعقولة هي (Embassy of the United States of America,2012:1-3) :

- إزالة الحواجز التي توجد العتبات، والأبواب الضيقة، وأماكن وقوف السيارات التي لا يمكن الوصول إليها، أو مرافق المراحيض.
- توفير وسائل النقل
- إعادة هيكلة الوظائف
- إعادة تكليف الموظف بعمل آخر

- تعديل مواعيد العمل
- تعديل السياسات المتبعة في موقع العمل
- شراء أو تعديل المعدات
- تزويد قراء مؤهلين أو مترجمين

ولقد وضعت منظمة العمل الدولية (ILO,2008:2) يدها على الجرح حين أشارت إلى الحواجز التي تحول دون العمل اللائق بالنسبة لذوي الإعاقة ، فهي ترى أنهم مع الإعاقة يصعب عليهم تحقيق العمل اللائق إذا لم يكن لديهم الوصول إلى خدمات التعليم والتدريب والعمالة والخبرات الاجتماعية والإنمائية الأخرى التي تمكنهم من اكتساب مهارات القابلية للاستخدام، وتضع بعض النقاط حول الحواجز الأخرى التي تحول دون العمل اللائق للأشخاص ذوي الإعاقة وتشمل:

1. المخاوف والقوالب النمطية والتمييز حول الإعاقة في جميع مستويات المجتمع، بما في ذلك بين أرباب العمل .
2. عدم وجود تشريعات فعالة أو دعم من السياسات لمعالجة حقوقهم في المشاركة الكاملة في المجتمع ومكان العمل .
3. الافتقار إلى المعلومات حول الأشخاص ذوي الإعاقة، والتي يمكن أن تجعلهم منسيين وغير مرئيين .
4. عدم حصولهم على الأجهزة المساعدة، والتكنولوجيا، والإقامة، وخدمات الدعم والمعلومات .
5. صعوبة وصولهم إلى المباني وأنظمة الاتصال والنقل .
6. القضايا النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تنشأ من سنوات من الإقصاء الاجتماعي.

وترى الدراسة إن توظيف المعاقين أو ذوي الاحتياجات الخاصة يتخطى الجانب الإنساني ، إذ أثبتت الدراسات والبحوث إن لها مردودات اقتصادية إضافة إلى تحسين صورة المنظمات وتعزيز سمعتها ، إذ يرى (Kelleher,2006:12-14) إن الشركات تعرف اليوم أكثر من أي وقت مضى أن توظيف الناس المعوقين له تأثير إيجابي على أعمالها وأن تأمين تسهيلات إلى هؤلاء المعوقين يكلف بصورة عامة أقل مما كان متوقعا وأكثر فائدة . ولم تذهب منظمة العمل الدولية بعيدا عن هذا الرأي ، إذ إنها تصرح إن الكثير من ذوي الاحتياجات الخاصة يمتلكون المواهب والإمكانات العالية وأكثر إنتاجية وأقل دورانا للعمل وأقل حوادث في العمل وإن احتفاظ الشركات بالأشخاص الذين يصابون في أثناء العمل

سيجعل العاملين أكثر تمسكا بشركاتهم وأكثر ولاءً لها ، وإن توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة سيسهم في التنوع في العمل والإبداع وإشاعة الروح المعنوية وتعزيز صورة وسمعة الشركات بين موظفيها وزبائنها والمجتمع بصورة عامة (ILO,2010:1-2) ، إن توظيف والاحتفاظ بالأشخاص ذوي الإعاقة هو مشروع إنساني رابح حيث إن الشركات التي تحتضنهم سيكون العاملين فيها أكثر ألفة وأكثر إبداعية وتعزز روح الفريق ، وأن ذوي الاحتياجات الخاصة إذا ما أحسنت الشركات تدريبهم فهم أقل حوادث وأكثر بقاء فيها ، وهي تؤدي إلى تعزيز العلاقات الايجابية مع الزبائن وهي وسيلة ترويجية عالية الإنسانية في المجتمع ، وتعزز صورة الشركة كشركة متنوعة (An Australian Government Initiative,2006:1-2) .

فمن المهم للشركات مراجعة عملياتها بمجال التوظيف ، ومعايير التأهيل، وتوصيف الوظائف (بما في ذلك المهام الأساسية لكل موقف) لتحديد ما إذا كانت تسهل أو تعيق التوظيف والنهوض بالأشخاص ذوي الإعاقة المؤهلين، بما في ذلك قدامى المحاربين المعوقين(ODEP,2012:5).

إن الدراسة الحالية تؤمن وتدعو إلى الاهتمام بالأشخاص ذوي الإعاقة وضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على احتضانهم والاهتمام بهم وهذا الأمر ينظر له من جانبيين ، الأول إنساني وهو إن هؤلاء بشر قد تعرضوا أو أصيبوا بإعاقة ممكن لأي شخص سليم أن يصاب بها وبالتالي تنتزع عيناه إلى من يأخذ بيده ولا يترك وحيدا ، والجانب الثاني هو احتضان المنظمات لذوي الإعاقة هو أمر يقع ضمن إطار التنوع ويصب في تعزيز سمعة المنظمة ، وإن ذوي الإعاقة هم أكثر التزاما وتركيا للعمل من غيرهم كما أشارت إلى ذلك كثير من الدراسات .

٥ - العولمة وحقوق الإنسان

عملت قوى العولمة globalization والأقلمة Regionalization على إعادة تشكيل القوى الاقتصادية وهو أمر لا مناص فيما يتصل بالمشهد الاقتصادي العالمي خلال ربع القرن الماضي، وقد سجلت التجارة العالمية والتدفقات المالية نموا غير مسبوق خلال هذه المدة، وإن الروابط الاقتصادية بين بلدان المنطقة أصبحت أيضا أقوى بكثير مع انتشار الاتفاقيات التجارية الإقليمية ومناطق العملة الموحدة (Hirata et al., 2013:6) .

أغلب الباحثين والمدراء يتفهمون بأن أهم العناصر البيئية المؤثرة على السلوك التنظيمي هي العولمة ، والتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات مثل السفر الجوي والذي جعل العالم مكان صغير، إذ يرى الكاتب Thomas Friedman بأننا دخلنا المرحلة الثالثة من العولمة ، المرحلة الأولى كانت بين أعوام(1800 - 1492) والتي اتصفت بعولمة البلدان والمرحلة الثانية بين (1800-2000) وكانت عولمة الشركات ، والمرحلة الثالثة تعود إلى القرن الجديد والتي انتشرت بها تكنولوجيا المعلومات للجميع عبر العالم ، الجماعات والأفراد، وإن إدارة قوى العمل العالمية تؤثر أن العولمة الجديدة غيرت من الطريقة التي يدير بها المدراء العالميين عملهم (Luthans ,2011:31) والشكل (6) يوضح هذه المراحل :

مراحل العولمة		
المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
(1492-1800)	(1800-2000)	(-2000)
عولمة البلدان	عولمة الشركات	عولمة الأفراد

الشكل (6) مراحل تطور العولمة على وفق منظور (Luthans ,2011:31)

العولمة هي مصطلح من الصعب تحديده لأنه أصبح يعني أشياء كثيرة (Wise Geek,2013:1) . فالعولمة هي عملية تاريخية، ناتجة من الابتكار الإنساني والتقدم التكنولوجي، وهي تشير إلى زيادة تكامل الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم، ولا سيما من خلال حركة السلع والخدمات ورأس المال عبر الحدود، أحيانا يشير هذا المصطلح أيضا إلى حركة الناس (العمل) والمعرفة (التكنولوجيا) عبر الحدود الدولية، وهناك أيضا لها أبعاد ،الثقافية والسياسية والبيئية الأوسع للعولمة (Mickels,2013:3). فالعولمة أصبحت هي حقيقة من حقائق الحياة (Whelan et al ,2009:269). ويرى (Mowlane,1998:22) العولمة على إنها "عملية يمكن تصورها في الغالب كقوة إيجابية تعمل على توحيد المجتمعات المختلفة وتحقق تكاملها في قرية كونية الكل يغتني في إطارها". واعتبر (Dunning,1997:13) العولمة بأنها عبارة عن زيادة للروابط بين المجتمعات والدول بشكل ينظم ويرتب نظام الاقتصاد العالمي الحالي، وإنها تصف العمليات التي من خلالها تفرز القرارات والأحداث والأنشطة التي تحدث في أحد أجزاء العالم نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم. وإن عولمة الاقتصاد العالمي تعمل على تحقيق التكامل بين الاقتصاديات في جميع أنحاء العالم من خلال التدفقات المالية، وتبادل التكنولوجيا والمعلومات والتجارة وحركة الناس ،

فالعولمة قد أعطت دفعة قوية للأنشطة الاقتصادية من الاستثمار الأجنبي المباشر، والتطورات التكنولوجية والاتصالات، وأنشطة التجارة عبر الحدود وقد أدت هذه الأنشطة في زيادة الإنتاجية ، كما ويمكن رؤية الآثار في الصين واليابان والدول الاسكندنافية ، كل هذه التطورات تعتمد اعتمادا كبيرا على السياسات الخارجية والداخلية لتلك الدول (Ch et al .,2012:284) .

من جانب آخر نظر بعض الباحثين إلى العولمة نظرة سلبية إذ يرى كل من (Kotabe & Helsen,2000:15-16) إن العولمة أدت إلى ارتفاع في نسبة البطالة، إذ أظهر تأثير التقسيم الدولي الجديد للعمل على زيادة الإنتاج العالمي والنمو الاقتصادي في بعض القطاعات وحقق العالم نمواً اقتصادياً خلال النصف الثاني من القرن العشرين ولكن هذا النمو الاقتصادي صاحبه تخفيض في عدد العمال فزادت نسبة البطالة، كذلك نتج عن العولمة أيضاً تدهور نسبة الأجور والرواتب إلى الدخل القومي نتيجة المنافسة الموجودة في سوق العمل العولمي والتي ظهرت سلباً على القوى العاملة في هذه الدول وعلى أجورها وامتيازاتها. وإن هذا التنافس يخدم الشركات المتعددة الجنسية ويخلق انخفاض بالأجور في كلاً من دول المركز والأطراف . فالعولمة تراها (باية،2011:684) بأنها تتضمن إلغاء حدود الدولة القومية في المجال الاقتصادي (المالي والتجاري) وترك الأمور تتحرك في هذا المجال عبر العالم وداخل فضاء يشمل الكرة الأرضية جميعها ، ومن هنا يطرح مصير الدولة ، القومية ، الأمة في زمن تسوده العولمة بهذا المعنى . وبشكل متناغم قدم لنا (المصري،2004:14) بعض الخصائص التي تتصف بها ثقافتنا العربية من جهة وثقافة العولمة التي تسعى الدول الغربية إلى تسويقها وفرضها من جهة أخرى يوضحها الجدول (15):

إذ يبين الجدول(15) إن الخصائص الثقافية في جانبي الجدول تتصف بنوعين من السمات : الأولى إيجابية والتي يجب العمل بها مثل قوى التجديد ، والثانية هي الخصائص المعرقلة للتطور والإبداع ويجب التخلي مثل النزوع للتقليد ورد الفعل .

الجدول (15) مجموعة الثنائيات التي تتصف بها الثقافة العربية من جهة ومجموعة الخصائص التي تحاول القوى الغربية التي تتبنى سياسة العولمة فرضها على المجتمعات ومن ضمنها المجتمع العربي .

مجموعة الخصائص الغربية التي تحاول القوى الغربية فرضها ونشرها على دول العالم	مجموعة الخصائص التي تتصف بها الثقافة العربية
الحدثة والمعاصرة	الأصالة والخصوصية
قوى الترويض بالعولمة	قوى التقيد بالماضي
قوى التجديد	قوى التحديد
التغريب	التعريب
العمل والتطبيق	الفكر والنظرية
العالمية	المحلية
الروح والغيبية	المادة والواقعية
الأخر	الأنا
الانطلاق والإبداع والفعل والحزبية	النزوع للتقليد وردة الفعل
التجمعات الفكرية والحزبية	التجمعات القبلية
امتلاك الحقيقة القابلة للتطوير والتعديل	امتلاك الحقيقة المطلقة
" من رأى منكم منكرا فليغيره "	طاعة أولي الأمر

المصدر: المصري، منذر واصف، (2004)، " العولمة وتنمية الموارد البشرية "، الإمارات، ص: 14 .

وبهذا المعنى يرى (علوان،2009:179) بالعولمة عودة الهيمنة الغربية من جديد، لكن محملة على أجنحة المعلوماتية والعالم المفتوح، ومدججة بالعلم والثقافة حتى وإن كانت غير إنسانية، وبذلك تقلب القاعدة القديمة القائلة: إن القوي يأكل الضعيف، إلى قاعدة جديدة عصرية علمية تقول: السريع يأكل البطيء، علمًا بأن القاعدة الجديدة، لا تختلف عن القاعدة القديمة، من حيث النتيجة، بل تكون هذه الجديدة أشد بأسًا وأعظم ظلمًا من تلك القديمة، لأن أصحاب السرعة يعملون على تثبيط حركة الآخرين بكل وسعهم وجميع إمكانياتهم

وأن الدراسة الحالية تتفق مع رأي (El-Ojeili & Hayden, 2006:14) من إنه يمكن النظر للعولمة بمنظارين تفاولي وتشاؤمي ، المنظار الأول من خلاله تُرى العولمة على إنها يمكن إن تجلب مستويات المعيشة التي أثّرت معها المزيد من الديمقراطية، ومستويات متزايدة من التفاهم المتبادل ، وهذا ما يتفق معه (Outlan,2012:2) عندما رأى إن الصين حققت نموًا اقتصاديًا هائلًا من خلال

العولمة ، وهي بذلك تعد من البلدان الأكثر نجاحا لأنها اتخذت القرار العقلاني لتطوير مزاياها النسبية والانضمام إلى الاقتصاد العالمي ، مما يجعلها قصة نجاح كبيرة ومصدر إلهام للبلدان الأخرى .

والمنظار الثاني التشاؤمي من خلاله ينظر إلى العولمة بوصفها تهديدا وتدميرا، كونها قد تخدم فقط المصالح الضيقة السياسية والاقتصادية، وتميل لخلق عدم التجانس، والتفكك، والعنف، وعدم المساواة ، والآثار السلبية على الدول الفقيرة والبيئة ، وهذا ما يراه (Adesina,2012:197) من أن للعولمة تأثيرات سلبية مثل تأثيراتها على البيئة من خلال إزالة الغابات ، والإفراط في استخدام الموارد الطبيعية نظرا لزيادة الطلب وأيضا إزالة النظم الإيكولوجية بسبب النمو السكاني كان لها تأثير سلبي كبير على البيئة ، وبموجب القانون الدولي الحالي فالشركات عبر الوطنية هي حرة لتعزيز مصالحها في أي جزء من العالم، واستمرارها في إقامة الصناعات في مختلف البلدان من خلال تدمير الغابات الطبيعية وتفكيك مصدر بقاء الفلاحين ، وهذا يجعل مختلف الأنواع النباتية والحيوانية مهددة بالانقراض بسبب فقدان الغابات ، وبالالتجاه نفسه يرى (Pillai,2011:1) أن العولمة قد أدت إلى عوامل سلبية كثيرة منها :

١. إن العولمة قد أدت إلى زيادة في الأنشطة اللاأخلاقية مثل عمل الأطفال والعبودية في البلدان ذات القوانين والمسائلة الضعيفة ، ومن خلال رشوة المسؤولين قد يؤدي إلى زيادة في الأنشطة غير القانونية.

٢. العولمة قد ساعدت دون قصد الإرهابيين والمجرمين من خلال حرية التنقل والسفر بحرية عبر الحدود .

٣. إن العولمة قد أدت في السوق العالمية للمنافسة بشدة ، والممارسات غير الأخلاقية في العمل .

٤. العولمة اشترت الناس من مختلف البلدان معا ، ولعل هذا هو السبب في أن فيروس نقص المناعة تم نقله إلى كل بلد تقريبا في العالم .

٥. عدم اهتمام بعض الشركات العالمية للمعتقدات الدينية للدولة المضيفة . على سبيل المثال ، كان لتقديم دعوى ضد ماكدونالدز في الهند ، بعد اتهامها بموضوع لحوم البقر في البرغر .

٦. أن العولمة هي واحدة من أهم العوامل التي أدت إلى تفاقم الوضع البيئي والقضاء على التنوع البيئي في كوكب الأرض .

وظهر مفهوم جديد وهو عولمة حقوق الإنسان (GofHR) يركز على انتشار قواعد حقوق الإنسان في مناطق مختلفة من العالم، ويدرس الاختلافات في تعريف وتفسير وتنفيذ هذه القواعد

على المستويات المحلية والإقليمية والدولية (Arat,2005:138)، وتوصلت دراسة Kim و Trumbor إن العمليات عبر الحدود وعمليات الاندماج والاستحواذ شكل محدد من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر وله تأثير إيجابي على حقوق الإنسان، وخاصة في البلدان غير الأعضاء في المنظمة وهذا يدعم الادعاءات العامة من الليبراليين الاقتصاديين الذين يجادلون بأن العولمة الاقتصادية تخلق الظروف التي تؤدي إلى تحسينات في ممارسات حقوق الإنسان في البلدان المضيفة ، ومع ذلك ترى هذه الدراسة إن هناك بعض الانتقادات من إن الشركات المتعددة الجنسيات تمثل تهديدات لحقوق الإنسان من خلال الممارسات التجارية التي تستغل العمال، وخفض الأجور، وخلق بيئات العمل الخطرة ويقولون أيضا أن الشركات متعددة الجنسيات تشجع البلدان المضيفة لتقييد الحقوق السياسية وغيرها كتمن لجذب استثماراتهم ونتائج تحليل هذه الدراسة يوحي بالنقيض تماما من ادعاءات النقاد، إذ بدلا من الإضرار بحقوق الإنسان، نجد أن أوضاع حقوق الإنسان، بما في ذلك حقوق العمال والحقوق الاقتصادية للمرأة، جنبا إلى جنب مع كل من السلامة الجسدية وحقوق التمكين، تتحسن في أعقاب عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود الوطنية وتحليل الدراسة يظهر هذا صحيح بصفة خاصة فيما يتصل بالبلدان النامية (Kim & Trumbor,2010:732).

٦ - الإرهاب وحقوق الإنسان :

الحياة أول حق جعله الله للإنسان؛ فهي من الحقوق المقدسة في الإسلام بحيث لا يحق لأحد التجاوز على حق غيره في الحياة؛ فقد عدَّ الإسلام الاعتداء على حياة إنسان واحد بمثابة الاعتداء على حقوق جميع الناس، فحول هذا الأمر ورد في القرآن الكريم قوله تعالى " من قَتَلَ قُتْلًا بغيرِ نَفْسٍ أو فسادٍ في الأرضِ فَكَلَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا ومن أحياها فكأنَّمَا أحيا النَّاسَ جَمِيعًا " (المائدة : 32)، إن هذا التشديد على احترام حق الحياة، لم يكن ليشمل جانب الغير فقط و إنما ينال صاحب الحياة ذاته أيضًا ، فليس من حق الإنسان التنازل عن حقه في الحياة.

الإرهاب يشير إلى الأنشطة التي يقوم بها الإرهابيون ، إذ إن الإرهابيون وصف يطلق على الذين يسلكون سبيل العنف والإرهاب لتحقيق أهدافهم السياسية (المعجم الوسيط،2004:376) . الإرهاب حسب رأي (Wouters & Duquet,2013:19) يعني أي عمل يهدف إلى التسبب في الوفاة أو إلحاق إصابات جسمية خطيرة على المدنيين، أو إلى أي شخص آخر لا يشارك بدور

نشط في الأعمال العدائية في حالة النزاع المسلح، عندما يكون الغرض من هذا العمل، بحكم طبيعته أو في سياقها، موجهًا لترويع السكان أو إرغام حكومة أو منظمة دولية على القيام أو الامتناع عن التصويت عن القيام به يعتبر إرهابًا . ومصطلح "الإرهاب برأي (Ardestani,2012:204) يعني الأذى الذي يطلال المواطنين أو إقليم واحد أو أكثر في البلد وضمن هذا التعريف هناك ثلاثة عناصر أساسية فيه : **العنف والخوف والترهيب** وكل عنصر يساهم في صب الإرهاب في ضحاياه ، وإن كل دولة في العالم تؤكد أن الأعمال الإرهابية لها ردود الفعل الخطيرة والتي تساهم في زعزعة وجود الاستقرار في العالم وإن التفاعل بين الفقر والتدهور، والأمراض البيئية والتنافس المتزايد على النفط والموارد الأخرى الاقتصادية والفوارق الاجتماعية، تزيد من خطورته ، والتي هي من مضاعفات تحولات العولمة. الإرهاب لا يمكن أن يؤخذ على أنه أفعال عادية من العنف، بل هو ظاهرة معقدة جدا ومتعددة الأوجه وعسكرية جزئيا في طبيعتها ، وهي تركز على أسس متعددة ومن مختلف الأسباب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإرهاب يحصل بصورة أكثر تعقيدا بسبب الوسائل الإعلامية اليوم، والاتصالات وأساليب النقل المتطورة وتوافر الأسلحة المختلفة (Cgtlgoglu, 2007:29) ، إن الإرهاب يعمل على إشاعة الاضطراب والفوضى وتدهور الثقة في الحكومة ويعمل على خلخلة أسس التفكير والتصور من خلال غرس الخوف والتخويف والذعر في المجتمع (Emhan, 2010:1483-1484) ، إذ يرى (Sarkin& Koenig,2011:2) إنه في العقد الماضي، كان لأحداث 11 سبتمبر 2001 ربما كان لها الأثر الأساسي في حماية حقوق الإنسان، ليس فقط في الولايات المتحدة، ولكن في جميع أنحاء العالم ، لكن الذعر قد شاع مباشرة بعد هذا الحدث ويبدو أنه قد تضاعف، وحماية حقوق الإنسان عادت في الارتفاع مرة أخرى، وفي العقد القادم، الحدث الرئيسي في العالم والذي سيحدد وضع نظام حقوق الإنسان الدولي ليس واضحا بعد، ولكن الصعوبات المالية التي قادت العالم إلى العقد الجديد قد تكون مرشحا قويا لتلعب دورا كبيرا في مجال حقوق الإنسان . وذهب (Ardestani,2012:201) إلى إن حقوق الإنسان والتنمية البشرية لديها الكثير من القواسم المشتركة والتي تركز على كل من النهوض بالحريات الإنسانية، والرفاه والكرامة، ويمكن لكل من حقوق الإنسان والتنمية البشرية أن يكونا وسيلة لتحقيق الأمن البشري . وأن دراسة (Karolyi & Martell) تشير إلى الارتباط بين الهجمات في البلدان الأكثر ثراء وأكثر ديمقراطية مع أكبر الردود سلبية على سعر السهم ، وهذه النتائج التجريبية هي مهمة لأنها تسلط بعض الضوء على نطاق ومدى خطورة الإرهاب كشكل من أشكال الخطر الجيوسياسي الذي يؤثر

على الشركات في جميع أنحاء العالم (Karolyi & Martell, 2010:19) ، إن بعض المجموعات تستخدم أعمال العنف المنظمة لإرهاب الحكومات على الخضوع لها (Alajbeg et al, 2012:72) ، وأن الأهداف الرئيسية لمحاولة فعالة لمكافحة الإرهاب هي لحماية حقوق الإنسان، وتعزيز الديمقراطية واحترام سيادة القانون ، وإن الرد على الإرهاب لا يكون انتقائياً ولا يؤدي إلى إطلاق العنان لموجة من القمع الجامحة ، وبالتالي تنتهك بشكل كبير حقوق المواطنين. وهكذا، فإن من الأهمية بمكان تحقيق توازن عادل بين ضمان أمن وسلامة البلاد وبين حماية حقوق الإنسان للشعب ومن المهم أيضاً أن نضع في الاعتبار أنه الإرهابيين والجماعات الإرهابية والتي هي، من دون أي شك، مذنبه دائماً في الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان (John & Wilson, 2007:1) ، ويشير (Ozdemir & Pekgozlu, 2012:85) إلى إن الجماعات الإرهابية تحتاج إلى موارد مالية كبيرة، وهناك تشابه في المصادر المالية للعديد من المنظمات الإرهابية .

إن الأحداث المأساوية في 11 سبتمبر 2001 في نيويورك وواشنطن وما بعدها قد سلطت الضوء على المخاطر التي تتعرض لها الشركات والموظفين في الأسواق الدولية، ولا تقتصر المخاطر على تصرفات عدد قليل من الإرهابيين المتعصبين، وهي تشمل مجموعة من الأنشطة الناشئة عن الثقافات والمواقف المختلفة وتتبع من رغبات أو غير ذلك ، وعلى الحكومات أن تعمل على تقوية نقاط الضعف في أنظمتها القضائية والشرطة ومكافحة الإرهاب والقضاء على الجريمة المنظمة، والفساد، والتجارة غير العادلة والتزوير والمحسوبية، البيروقراطية والاضطرابات المدنية (Robb & Bailey, 2002:1).

ويضيف (Paez et al , 2005:1) انه لمن الضروري وضع منهجية واضحة وفهم المخاطر وعواقب الأعمال الإرهابية، مما يتيح لكبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات صياغة السياسات ووضع الخطط للتخفيف من المخاطر وضمان عمليات الأعمال المستدامة. وهناك علاقة قوية سلبية بين الاقتصاد والإرهاب والعمل ، والإرهاب عادة يكون في البلدان الأقل ازدهارا مع مستويات عالية من العنف بالمقارنة مع البلدان الغنية والتي يكون فيها انخفاض لمستويات الإرهاب ، الإرهاب يمثل عائقا حاسما في التنمية الاقتصادية، وإن آثار الإرهاب والعنف هي على النحو التالي: فقدان الإنتاج، وعدم الموثوقية في تسليم السلع ، والركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، وانخفاض أو توقف في الاستثمارات، وزيادة في الإنفاق العسكري، والذي يكون عائقا أمام الاستثمار الأجنبي ورأس المال (Gul et al , 2007:1486) (Orphanides, 2004:1008) ، وخلصت دراسة (Gul et al

(1060108:2010) إلى إن ارتفاع حجم الإرهاب في بلد يؤثر سلبا بالتأكيد على الاقتصاد عموما والأسواق المالية بوجه خاص وأن أهداف الأنشطة الإرهابية تؤدي نشاطا مهما في تحديد تأثير ذلك على الأسواق المالية وان حالة التأثير السلبي الكبير للأنشطة الإرهابية ، قد تؤثر بشكل كبير على خطط الاستثمار في البلاد، وهناك هروب لرؤوس الأموال من الاقتصاد، وإن السياسة الاقتصادية الواضحة تمثل جزءا بارزا من سياسة مكافحة الإرهاب ، وان تأثير الأنشطة الإرهابية تختلف في كل سوق من الأسواق المالية من حيث شدتها، ومكان حدوثها .

إن الإرهاب والصراعات الداخلية لها تأثيرات سلبية على أسعار الأسهم وسعر الصرف وأسعار السلع الأساسية (Guidolin & Ferrara,2010:682) ، وإن تكاليف تأمين سلسلة التوريد العالمية تختلف مع مقدار التجارة العالمية التي تستخدمها الشركة المتعددة الجنسيات خاصة تكاليف سلسلة التوريد الناجمة عن تتبع الإرهاب ليس فقط من تأمين نقل البضائع، ولكن أيضا من خطر تأخير أو تعطيل مصادر التوريد العالمية بسبب الأنشطة الإرهابية (Mazzarella,2005:60-63) .

أن منظمات الأعمال تشارك في مكافحة الإرهاب في نواح كثيرة (Weidenbaum ,2003:6):

- ١ . المساعدة على قطع تدفق الأموال إلى الجماعات الإرهابية
- ٢ . إنتاج معدات لمكافحة الإرهاب
- ٣ . فحص الموظفين والزوار الذين يدخلون مرافق الشركة
- ٤ . تصنيع الأدوية للرد على الهجمات البيولوجية والكيميائية
- ٥ . وصنع الأسلحة المستخدمة من قبل القوات المسلحة في الحرب.
- ٦ . إنشاء منظومة لمكافحة غسيل الأموال أو توسيع البرامج والجهود التي تبذل حاليا من أجل منع تحويل الأموال إلى الأنشطة غير المشروعة .
- ٧ . وقف المعاملات مع المصارف الوهمية التي ليس لها أساس مادي في البلد .
- ٨ . إبلاغ الخزانة الأمريكية عن أي أنشطة مالية مشبوهة .
- ٩ . كسب المزيد من المعلومات حول البنوك الأجنبية التي تعمل معها .
- ١٠ . في حالة صناديق التحوط، رفض قبول المال من مصادر مجهولة.

والتأمين ضد المخاطر السياسية هي واحدة من العديد من الطرق التي يستخدمها قادة الأعمال في العالم لإدارة مخاطر الإرهاب وخفض تكاليف الإرهاب، والشركات المتعددة الجنسيات تعمل أيضا على استئجار أفراد الأمن الإضافيين أو الاستشاريين الأمنيين، "التشدد" على الأصول المادية ومواقع العمل، وتدريب العاملين لتجنب وقوعهم كضحايا للإرهاب (Mazzarella,2005:69) .

وان الإرهابيين قد يستهدفون الشركات بعملياتهم الإرهابية لعدة أسباب وهي (Frey,2009:781) :

١. بعض الشركات هي أهداف واضحة للغاية ، فالهجوم عليهم من المؤكد أن يجذب انتباه وسائل الإعلام ، وقطاعات واسعة من السكان ، وبطبيعة الحال الحكومة وبالتالي تزويد الإرهابيين بالدعاية التي يسعون إليها .

٢. عندما يتعرضون للهجوم على الشركات ، يعني ذلك إن العملية الاقتصادية هي التي عطلت ، وقد يكون ذلك حافزا للشركات المتضررة بشكل مباشر أو غير مباشر في الانتقال إلى مناطق أو بلدان أخرى هي هناك أقل عرضة للاضطلاع بالاستثمارات الأجنبية المباشرة في هذا المجال الشركات الدولية ، وبالتالي الوضع الاقتصادي في البلد المتضرر قد تزداد سوءا ، مما يؤدي إلى عدم الرضا للشعب وربما حتى الثورات ، مما يجعل الأهداف المعلنة من الإرهابيين أصبحت أكثر قبولا ومعقولة.

٣. إن العديد من الشركات هي بالواقع من الأهداف السهلة ، بمعنى أنه من المستحيل منع الإرهابيين المحتملين من الاقتراب أو حتى الدخول إلى أماكن العمل .

٤. بعض الشركات قد تكون جزء من السيطرة والسلطة التي تملكها الحكومة والتي يعارضها الإرهابيون وقد تكون الشركات مملوكة من قبل الحكومة أو من قبل أعضاء الحكومة ، والشركات قد تدعم الحكومة ماليا ، أو مساعدتها على طريق تقديم المشورة والوسائل التكنولوجية ومهاجمة مثل هذه الشركات يقلل من إمكانيات الحكومة لتحقيق أهدافها الخاصة حسب رأي الإرهابيين .

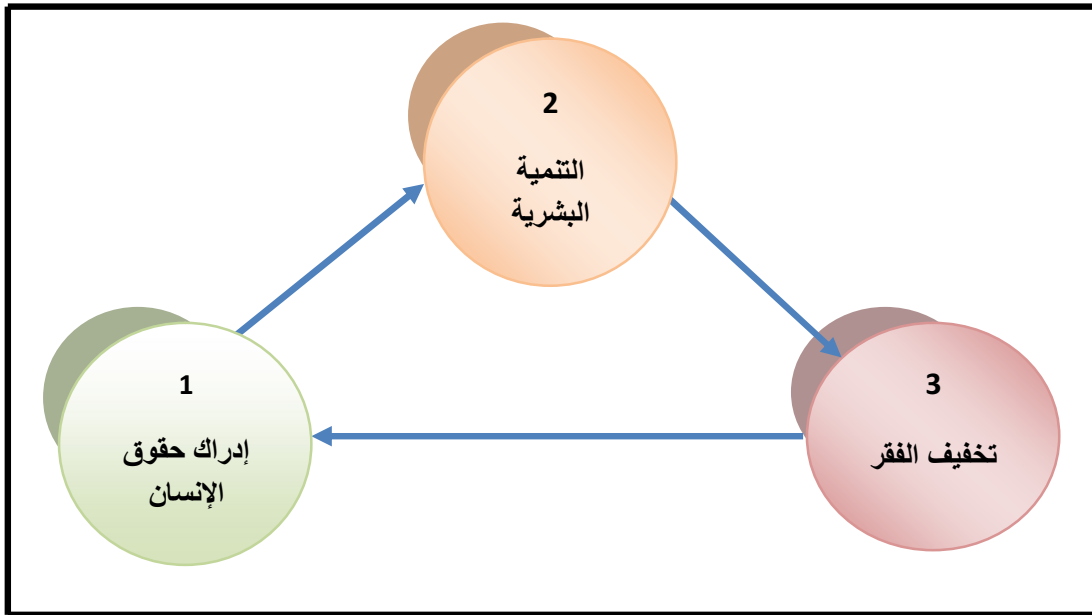
ويضيف (Frey,2004) إن المباني المركزية خصوصا مقرات الشركات والمؤسسات قد تلعب دور كبير ومبدع بالنسبة لعقلية الإرهابيين كونها تمثل "روح"، "صورة" و" العلامة التجارية للمؤسسة ، وهذا يضيف إلى جاذبيتها كأهداف للإرهابيين، إذ قد يتم مهاجمتهم لها وتوجيه ضربة ثقيلة لعدوهم كما يعتقد الإرهابيين وتضمن تلك العملية اهتمام وسائل الإعلام على نطاق واسع وهذا الأمر هو من الأهمية الحاسمة للإرهابيين الذين يريدون نشر أهدافهم إلى أوسع جمهور ممكن .

ثالثاً : النماذج المفسرة لحقوق الإنسان في منظمات الأعمال :

لفهم أكبر لحقوق الإنسان والعوامل المؤثرة فيها، نستعرض بعض تلك النماذج التي أوردها بعض الكتاب والباحثين وكالاتي :

١- نموذج Fowler سنة 2007

قدم الباحث (Fowler,2007) نموذجاً لفهم العلاقة بين إدراك حقوق الإنسان والتنمية البشرية والتخفيف من حدة الفقر ، إذ إن مبادئ حقوق الإنسان العالمية تعني أن الجميع يجب أن يكونوا على قدم المساواة بحقوق الإنسان ، ويهتم هذا النموذج أكثر بان التركيز يجب أن يكون أكثر على الأفراد والجماعات الذين قد يغيبوا عادة خارج خدمات الدولة أو التنمية، مثل المهمشين أو المستبعدين بصورة أكبر داخل المجتمع ، وان إدراك مضامين حقوق الإنسان والعمل بها سيؤدي إلى سير وتطوير عملية التنمية وبالتالي تخفيف والحد من الفقر (Fowler,2007:55).

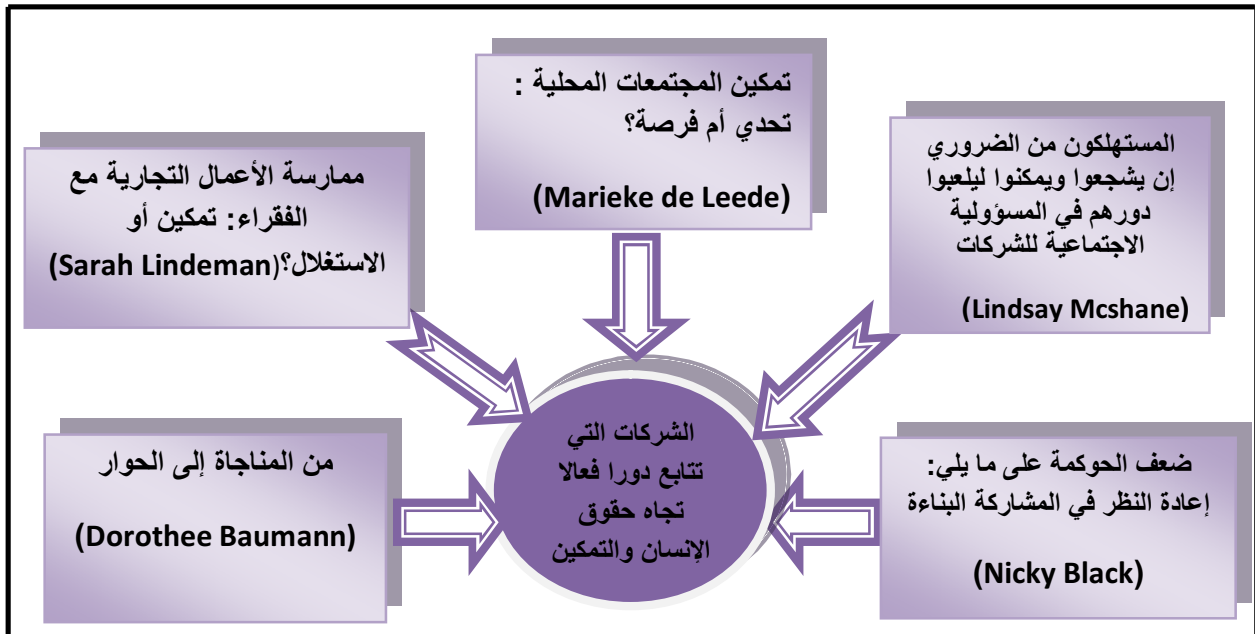


الشكل (7) نموذج العلاقة بين حقوق الإنسان والتنمية البشرية والتخفيف من حدة الفقر

Source : Fowler, Mary Llewellyn. (2007), " Using Human Rights for Development: A Fiji Case Study", University of Wellington New Zealand , A thesis of Master, December 2007 ,P:51 .

٢- نموذج Mena وزملائه سنة 2010

قدم Mena وزملائه نموذجاً عام 2010 يتضمن خمس وجهات نظر بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان ، تتضمن وجهة النظر الأولى رأي (Dorothee Baumann) بضرورة الانتقال من النوايا إلى العمل والحوار بخصوص حقوق الإنسان ، والثانية سؤال هو هل إن ممارسة الأعمال التجارية مع الفقراء هو تمكين أو استغلال؟، ووجهة النظر هذه مستندة إلى رأي Sarah Lindeman ، ووضح المحتوى الأخلاقي لوجهة النظر هذه ، والثالثة تتضمن سؤال هل أن تمكين المجتمعات المحلية : تحدي أو فرصة؟ استناداً للباحث (Marieke de Leede) ، وهي تعبر عن المشاركة المجتمعية للشركة، والرابعة تعبر عن ضرورة تشجيع المستهلكين ليلعبوا دورهم في المسؤولية الاجتماعية للشركات استناداً للباحث (Lindsay Mcshane) ، ووجهة النظر الخامسة والأخيرة تتضمن رأي (Nicky Black) حول ضعف الحوكمة وضرورة إعادة النظر في المشاركة الفعالة (Mena et al :2010:163)

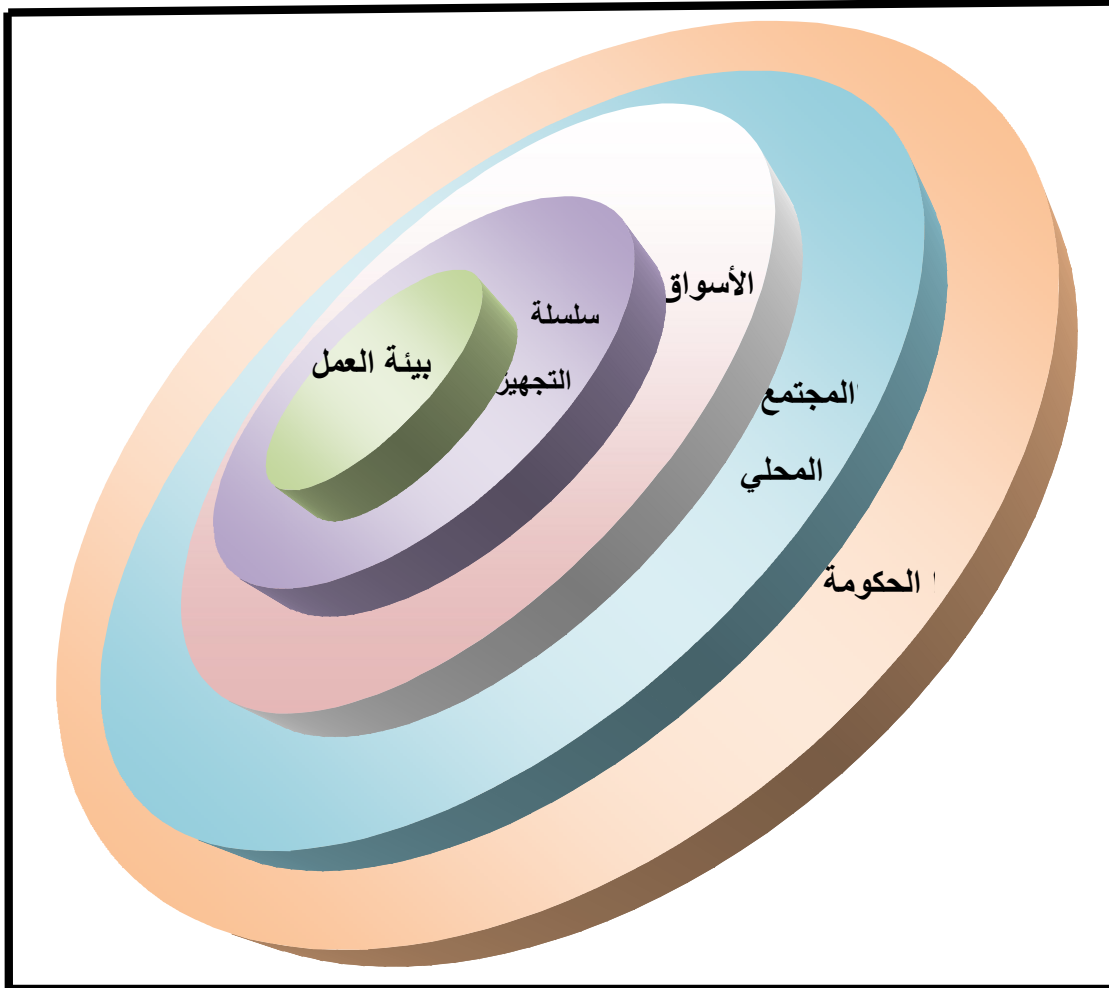


الشكل (8) خمس وجهات نظر بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان

Source :Mena, S. bastien & Leede Marieke de & Baumann, Dorothe´e & Black, Nicky & Lindeman, Sara and McShane Lindsay.(2010)," Advancing the Business and Human Rights Agenda: Dialogue, Empowerment, and Constructive Engagement " , Journal of Business Ethics (2010) 93:161–188, p:165 .

٣- نموذج (Baab) وزميله (Jungk) سنة 2011

قدم هذا النموذج من قبل الباحثين (Baab & Jungk, 2011) ليوضح مجال التأثير في مضامين حقوق الإنسان للمنظمات ، حيث إن المنظمة تمارس تأثيرا كبيرا على بيئتها الداخلية كون هذه البيئة تقع تحت سيطرة المنظمة بشكل كبير جدا ، إذ أن أنشطة وفعاليات المنظمة تؤثر على بيئتها الداخلية من خلال أنظمة العمل المختلفة كنظام الاختيار والتعيين وأنظمة التدريب والتقييم والحوافز وغيرها من الأنظمة، ويمكن القول أن هذا المنطقة تمثل والى حد كبير منطقة السيادة فيما يتعلق بالمنظمة ، ويبدأ هذا التأثير بالتناقص أكثر وأكثر كلما تحركنا بعيدا عن منطقة السيادة ، وهو يشير من ناحية أخرى إلى حجم المسؤولية التي تقع على المنظمة في كل طبقة من طبقات هذا النموذج .

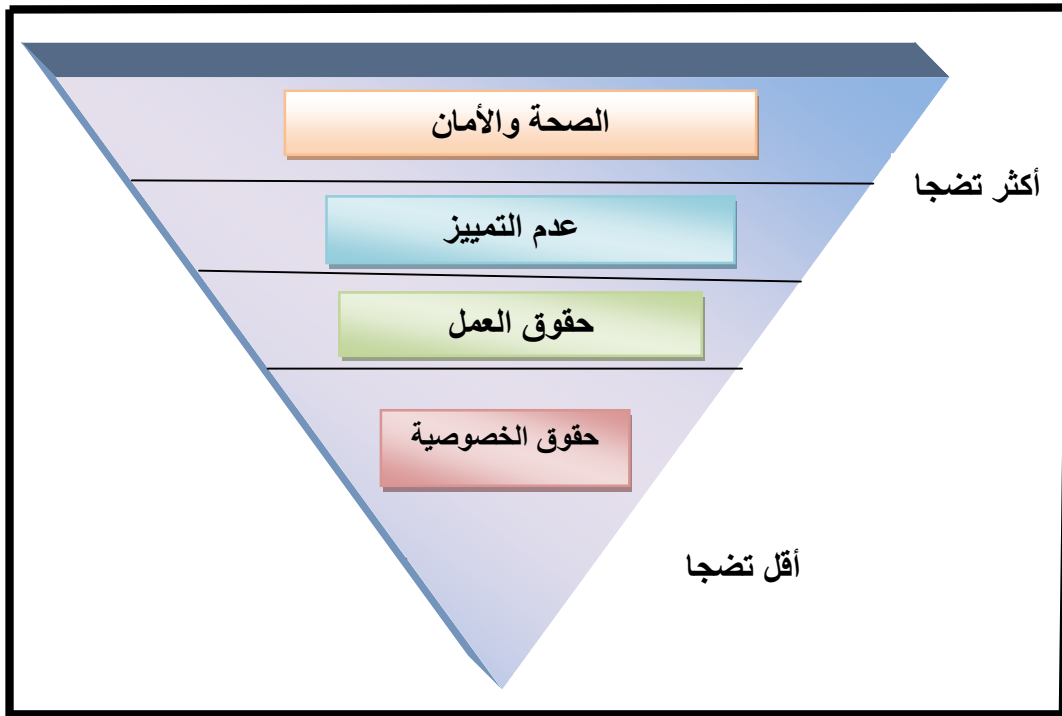


الشكل (9) نموذج مجال التأثير للمنظمة المتعلقة بحقوق الإنسان

Source :Baab , Mike & Jungk , Margaret. (2011), " The Arc of Human Rights Priorities :A New Model for Managing Business Risk ", The Human Rights and Business Department , Case study examples provided by Coca Cola ,The Danish Institute for human Rights.

٤- نموذج معهد حقوق الإنسان والأعمال IHRB سنة 2011

يوضح هذا النموذج كيف تتكامل ممارسات الأعمال مع حقوق الإنسان وهذا التكامل مرتبط بدرجة النضج الذي وصلت إليه الأعمال أو منظمات الأعمال ، إذ كلما زادت درجة النضج لهذه المنظمات زادت معها قدرتها على إدراك مضامين حقوق الإنسان وممارستها في هذه المنظمات معبرا عن هذه العلاقة بهرم مقلوب قمته للأسفل وقاعدته للأعلى يوضحه الشكل (10) :

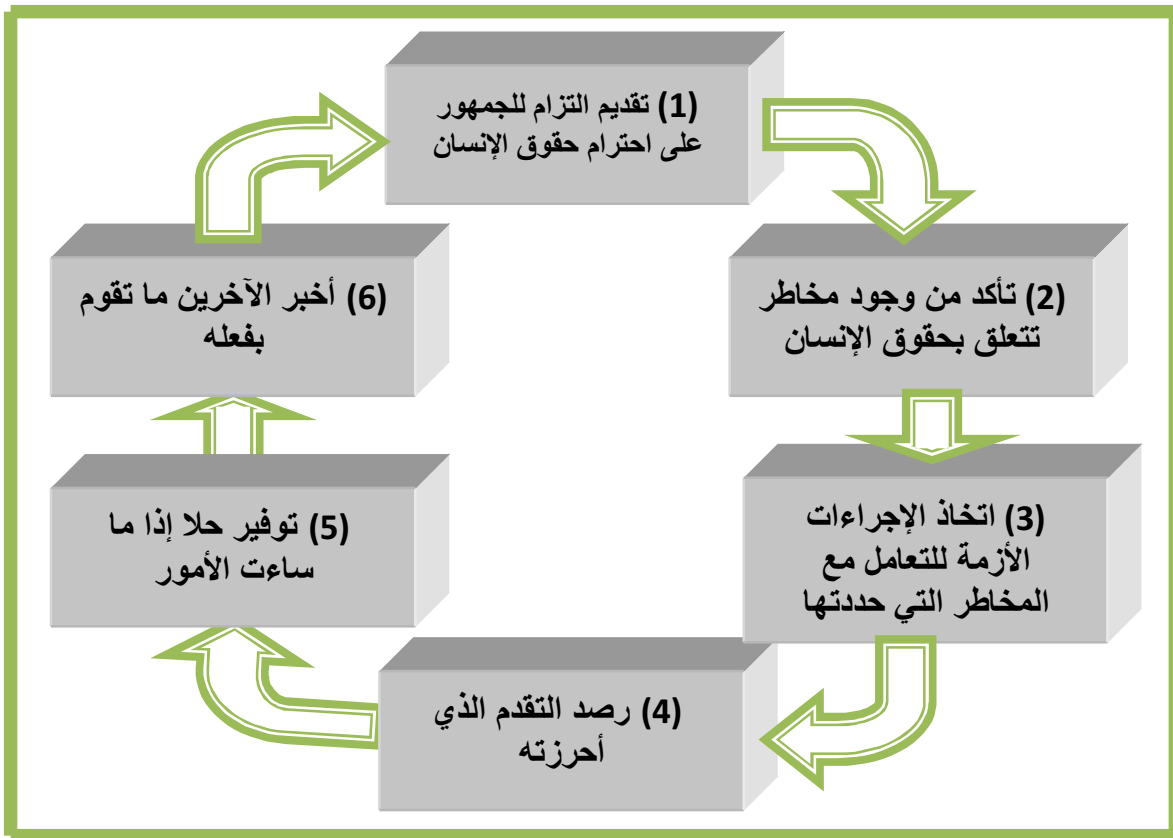


الشكل (10) تكامل حقوق الإنسان في ممارسات الأعمال

Source :IHRB, Institute for Human Rights and Business.(2011), "The “State of Play” of Human Rights Due Diligence : Anticipating the next five years ", Volume One: General Overview . p:33

٥- نموذج EASS سنة 2013

قدم هذا النموذج ليوضح ست خطوات حول احترام حقوق الإنسان من قبل منظمات الأعمال ، إذ تتضمن الخطوة الأولى تقديم تعهد علني باحترام حقوق الإنسان ، إذ يجب أن تكون هذه التعهدات مطابقة أو تفوق توقعات الموظفين والأطراف الأخرى ذات العلاقة ، أما الخطوة الثانية فتتضمن التحقق من وجود مخاطر حول حقوق الإنسان من جراء عمل المنظمة ، والخطوة الثالثة تتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر التي سبق أن حددت في الخطوة السابقة ، والخطوة الرابعة هي مراقبة التقدم الحاصل في هذا المجال ، والخطوة الخامسة هي تقديم الحلول إذا ما ساءت الأمور لتحسين الأداء الخاص بالمنظمة ، والخطوة السادسة والأخيرة هي أخبار الموظفين والزبائن وبقية الأطراف ذات العلاقة ما قامت وتقوم به المنظمة على طريق احترام حقوق الإنسان (EASS,2013:4).



الشكل (11) تكامل حقوق الإنسان واحترامها

Source :EASS . (2013) , " A guide to business and human rights : How human rights can add value to your business " , Equality Advisory and Support Service , www.equalityhumanrights.com , p:4 .

رابعاً : أبعاد حقوق الإنسان :

بما إن النماذج السابقة لم تقدم أبعاداً متكاملة ترسو عليها مقاصد الدراسة الحالية ، لذلك سوف يتم الركون إلى اعتماد نسبة الاتفاق بين الباحثين والمفكرين الذين تناولوا موضوع حقوق الإنسان في منظمات الأعمال ، وقبل تحديد أبعاد لحقوق الإنسان للمنظمة لابد من عرض تلك الأبعاد في الأدبيات والدراسات التي تناولتها والتي من خلالها استسقت الدراسة أبعاد هذا المتغير الحالي والتي استقرت عليها الدراسة من خلال فهمها لطبيعة وواقع هذا المتغير وبما يتلاءم مع طبيعة البيئة المحلية العراقية ومسايرتها لمتغيرات الدراسة، إذ نجد إن العديد من الباحثين والكتاب سعوا لتحديد أبعاد لحقوق الإنسان من وجهات نظر مختلفة وقد وضعوا لها مسميات متباينة والجدول (16) يشير إلى بعض تلك الدراسات والبحوث التي استطاعت الدراسة الوصول إليها .

الجدول (16) أبعاد حقوق الإنسان على وفق وجهة نظر عدد من الباحثين

أبعاد حقوق الإنسان											الباحث والسنة	ن	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2			1
العولمة	التنوع	سلسلة التجهيز	بيئات العمل	التنمية	حقوق المتعاقدين	حقوق المجهزين	حقوق المستهلك	حقوق الزبائن	ثقافة حقوق الإنسان	مواطنة المنظمة	حقوق العاملين		
							✓					(Deutch ,1995)	1
											✓	(Wright & Hartin,1997)	2
				✓								(Sano ,2000)	3
										✓		(Evans,2000)	4
	✓											(Bates & Este ,2000)	5
										✓		(Hess et al.2002)	6
			✓								✓	(Grosst ,2002)	7
										✓		(Zappala,2004)	8
				✓								(Alston & Robinson)	9

الإنسان التي تبتغي المنظمة تبنيتها بما يعود عليها وعلى المجتمع بالفوائد المطلوبة. ولقد أشار الباحثون إلى تنوع أبعاد حقوق الإنسان في المنظمات، إذ قادت مجالات دراستهم وأهدافهم المتنوعة إلى تصنيف أبعاد مختلفة لها، وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر أن هنالك مكونات وأبعاد فرعية تدرج تحت مفهوم حقوق الإنسان والتي يوضحها الجدول (16) وفقاً لوجهة نظر عدد من الباحثين.

إذ يتضح من الجدول في أعلاه أن هنالك أربعة أبعاد قد مثلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين

وهي ما استقرت عليه الدراسة الحالية وبما يحقق هدفها وبما يتلاءم مع الجانب الميداني لها وهي :

١- ثقافة حقوق الإنسان

٢- حقوق العاملين

٣- حقوق الزبائن

٤- مواطنة الشركة

١- ثقافة حقوق الإنسان :

يعرف كل مجتمع حقوق الإنسان بطريقة تختلف قليلاً عن الآخر، حيث يتشكل التعريف طبقاً للتقاليد والثقافة والحقائق الاقتصادية، إلا أن أي مجتمع، بغض النظر عن قيمه، يحتاج إلى مكان عام يستطيع فيه الأفراد والوكالات الحكومية والمؤسسات المدنية والناس والجماعات على اختلاف مشاربها المشاركة في المسؤولية من أجل تحقيق المصلحة الجماعية، ومن أجل وضع أنظمة السلوك والأوضاع المقبولين (بلج، 2007:178) ، ويمكن النظر إلى حقوق الإنسان كمطالب أخلاقية في المقام الأول (Se,2004:319)، إن التربية على حقوق الإنسان هو فعل تربوي يومي طويل النفس وعلى واجهات مختلفة وإنها تهدف بالأساس إلى تكوين مواطني الغد واعين بحقوقهم وقادرين على الدفاع عنها وممارستها. وبذلك فهي مسؤولية الجميع من دون استثناء، إن التربية على حقوق الإنسان هي في الواقع حركة مدنية واسعة النطاق (القابلة، 2010:2) ، ومع ذلك، فإن نطاق ومضمون انتهاكات حقوق الإنسان آخذة في التغير، وخاصة فيما يتعلق بالجهات الفاعلة المعنية: وان المزيد والمزيد من الشركات تشعر بالقلق مع المشاكل المتعلقة بحقوق الإنسان ، وهذا المنطق يشجع على تطوير منظورات جديدة

بشأن حقوق الإنسان والآليات التقليدية التي تركز عليها الدول والتي باتت غير كافية لضمان حقوق الإنسان (Mena et al :2010:162).

عرف قاموس oxford الثقافة (كل الفنون، المعتقدات، العادات الاجتماعية، وخصائص المجتمع) (Oxford,1987:210)، مفهوم الثقافة يمكن وصفها بأنها القيم المشتركة في مجموعة تصبح واضحة في الإجراءات والهياكل (Tumbas & Schmiedel,2013:1846)، ويرى (McKenna, 2000: 471) إن الثقافة القوية (Strong Culture) هي الثقافة التي يكون فيها الشخص متمسكاً بالقيم الجوهرية بقوة، وأن الأشخاص يشتركون فيما بينهم بتلك القيم على نطاق واسع. ويرى (Daft,2004:361) أن ثقافة المنظمة أي منظمة تبدأ بصورة عامة من خلال الشخص الذي أوجد المنظمة وهو ما يتفق معه (Williams, 2002:56) من أن المصدر الأساس لثقافة المنظمة هو مؤسس المنظمة، وعرف (Vecchio,1995:618) ثقافة المنظمة بأنها (القيم والمعايير المشتركة الموجودة داخل المنظمة)، وأشار إليها (Netta,2005:4) واصفاً ثقافة المنظمة بأنها "طريقة للحياة (Way of Life) لمجموعة معينة من الأفراد المدركين للقوانين الموجهة لسلوك الأعضاء فيها والتي تعمل كنظام للمعايير المشتركة. النشاط الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تطوير القادة أمر بالغ الأهمية ولكن كثيراً ما يغفل ذلك وأحد أسباب ذلك هو أنه لا يتم تضمين ذلك للمديرين المسؤولين عن قيادة جهود التنمية في ثقافتهم وأن تلك الثقافات غير مرئية عملياً لهم، ولكن هناك طرقاً للحصول على صورة أفضل من ثقافتك وتحديد الكيفية التي يمكن أن يتم دعم تطوير القادة أو إعاقته (Quinn& Bal,2001:14)، ثقافة الشركات هي واحدة من تلك المصطلحات التي تتداخل داخل وخارج الشركات، ويعتقد المنظرون والخبراء الاستشاريون وقادة الفكر بان فكرة الثقافة يمكن أن تؤدي نشاطاً رئيسياً في نجاح المنظمة (Henman,2011:1)

ولعل من نافلة القول أن بعض الباحثين رأى إنه يتوجب على الثقافة المنظمة أن تحترم حقوق الإنسان في الداخل والخارج (Lusiani , et al ., 2009:14) (Australian Human rights Commission , 2009:2)

وبشير (Human Rights Council.,2011:14) إلى ضرورة إشاعة ثقافة حقوق الإنسان وينبغي للدول أن تكفل وعي الإدارات والوكالات وغيرها من المؤسسات الحكومية التي تحدد شكل الممارسات المتبعة في الأعمال التجارية بالتزامات الدولة في مجال حقوق الإنسان ومراعاتها لها عند وفائها بولاياتها المختلفة، بوسائل منها تزويدها بما يلزم من المعلومات والتدريب والدعم .

ويؤكد (Luthans ,2011:34) على تطوير منظمة متعددة الثقافات، والمنظمة متعددة الثقافات هي تلك المنظمة التي :

تعكس مساهمات ومصالح الجماعات المتنوعة ثقافياً واجتماعياً في رسالتها وعملياتها وفي المنتج والخدمة .

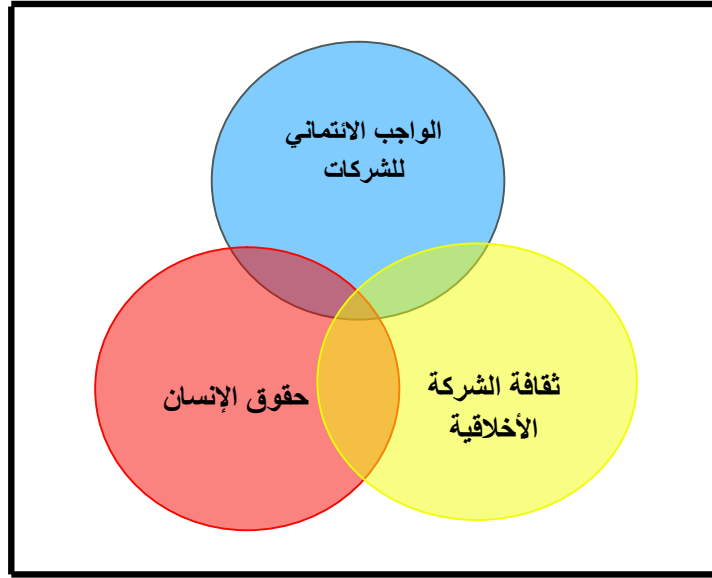
تلتزم بأن تزيل كل أنواع الاضطهاد الاجتماعي داخل المنظمة .

اعتبار الجماعات المتنوعة ثقافياً واجتماعياً مساهمين أساسيين في القرارات التي تشكل المنظمة .

تحمل مسؤوليات اجتماعية خارجية بضمنها دعم الجهود المؤسسية الأخرى لإزالة كل أشكال الاضطهاد الاجتماعي .

احترام حقوق الإنسان وإشاعة ثقافة حقوق الإنسان هي مسؤولية جميع الأفراد ، وعندما يتم سماع جميع الأصوات وعدم التمييز وعندما لا تغيب الحماية وعندما لا يوجد التعذيب ويسود السلام عندها نمارس حقنا كبشر ، وعندما نختار الذهاب إلى المدرسة، للعبادة، والتحدث بآرائنا السياسية عندها يمكننا ممارسة حقوقنا الإنسانية عندها يكون لدينا الخيار في الاختيار في أي حالة معينة (Beisle et al, 2007:13) ، ومع ذلك توجد كثير من الاختلافات بين الثقافات وعلى نطاق واسع فيما يتعلق بحقوق الإنسان، وأهميتها فيما يتصل بالممارسات كالتوظيف، وكذلك مدى احترام الاتفاقيات والأثر الاجتماعي والبيئي لمنظمات الأعمال وان مثل هذه الحقوق لها هيئات كبيرة من الاتفاقيات والتي لها الكثير من الاتفاقيات الدولية (Pedigo & Marshall, 2011:3) ، (Lynne& Marshall,2011:115) وبدأت منظمات الأعمال تدرك على نحو متزايد أهمية حقوق الإنسان وثقافة حقوق الإنسان. فأكثر من 5000 شركة من 130 بلدا في جميع أنحاء العالم هي موقعة على الميثاق العالمي للأمم المتحدة والتزمت بالمبادئ العشرة للاتفاق العالمي، بين تلك المبادئ ستة تتناول حقوق الإنسان ومعايير العمل ، إذ إن العمل هو المساهم الرئيسي في النمو الاقتصادي في جميع أنحاء العالم، وهي أداة أساسية للتقدم البشري، وهو يساعد على دعم حقوق الإنسان العالمية وأن عدداً متزايداً من الشركات يظهرون احترامهم لحقوق الإنسان من خلال العمل على ترسيخ معايير حقوق الإنسان الدولية في الممارسات الأساسية لأعمالهم ، وأن العديد من الشركات أيضاً جعلت لها مساهمات جيدة في المشاريع التي تعزز دعم حقوق الإنسان، مثل المساهمة في التنمية المجتمعية ، وتصميم البرامج والمشاركة فيها في مجال الديمقراطية وإشاعة الثقافة حول مضامينها (OHCHR,2008:1) .

وقدم (Sherman, 2008:14) نموذجا يعبر عن متلازما ثلاثية الأبعاد لثقافة الشركة تكون فيها حقوق الإنسان ركنا أساسيا فيها يوضحها الشكل (12).



الشكل (١٢) نموذج ثقافة الشركة الأخلاقية

Source : Sherman , John .(2008)., " Emerging Overlap: Fiduciary Duty, Corporate Culture & Human Rights Corporate Social Responsibility Initiative ", Harvard Kennedy School , April 22, 2008, p: 14 ,Is available on site : <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=culture+of+human+rights++Companies&source>.

٢- حقوق العاملين Workers' Rights

يرى (Yemi & Segun,2013:100) انه وعلى على مر السنين، أصبحت حقوق العاملين تؤكد عليها مصادر مختلفة مثل الدستور في البلدان ومنظمات العمل (الوطنية والدولية) ، والتقاليد والمعتقدات للشعوب فضلا عن الاتفاقيات والتوصيات الدولية . وأكدت البحوث والدراسات أهمية المورد البشري كأهم مقوم للنجاح الاستراتيجي للمنظمة إذ يفهم (Armstrong,2009:34) كمورد إستراتيجية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وأكد (Daft, 2007: 174) أهمية دعم الثقافة القوية للمنظمة للمناخ الايجابي للعمل . وإن (Unilever Global,2013:1) ترى إن جميع الموظفين يجب إن يعملوا في بيئة تشجع على التنوع والثقة المتبادلة واحترام حقوق الإنسان وتكافؤ الفرص وعدم التمييز غير القانوني أو الإيذاء ، والتأكيد على الاحترام والكرامة والعدالة ، وضمان أن تكون أماكن العمل تظهر بيئة أمنة . وتؤكد (Kingfisher plc,2013:2) على مبدأ تكافؤ الفرص لضمان أن يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة وعلى ضرورة عدم التواطؤ في الانتهاكات لحقوق الإنسان .

فحقوق الإنسان في مكان العمل تشمل الحق في بيئة عمل آمنة، والحق في مكافأة عادلة وأجر متساو على العمل المتساوي، والحق في التنظيم والمشاركة في التفاوض الجماعي والحق في الحماية من العمل القسري والاتجار بالبشر فهي ذات أهمية كبيرة خاصة للضعفاء أكثر منها للأقوياء في المجتمع (EASS,2013:1) ، وينبغي ملاحظة إن الحق في العمل أيضا لا يمكن تجاهل أثره كأداة تمكينية لحقوق الآخرين. أن العمل للأفراد هو أمر حاسم للغاية لتحقيق ولبقاء الحقوق الأخرى لهم مثل الغذاء والكساء والإسكان وأيضا عمل الفرد يؤثر بشكل مباشر على مستوى التحصيل للفرد وقد تصل لمجموعة من حقوق الإنسان الأخرى، مثل التعليم، والثقافة، والصحة (Sarkin& Koenig,2011:3) ، ويذهب (Bates & Este ,2000:5) بأن الأدلة تشير إلى أن بيئة العمل التي تحترم حقوق الإنسان يمكن أن تحدث فرقا كبيرا في النتيجة النهائية التي تصب لصالح المنظمات ، ومن الأمور المتعلقة بهذا المجال المشاركة المتزايدة لدور المرأة وزيادة التأهيل المهني وتعزيز حركة العمال وهياكل الشركات الأكثر مرونة والاهتمام بالأقليات واتجاهات الهجرة الجديد والترابط بين الشركات والدور المجتمعي للمؤسسات ، وباختصار ، المنظمات سوف تدفع تكاليف عدم معالجة قضايا حقوق الإنسان بشكل صحيح .

وحول سؤال هل إن حقوق العاملين هي حقوق الإنسان؟ يجيب (Risse ,2006:1) نعم وإن ظهورها هو في الإعلان العالمي، وظهرت بموجب العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الواردة وعلاوة على ذلك هي في إعلان Vienna 1993 ، وتصر الأمم المتحدة على أن حقوق الإنسان هي عالمية وغير قابلة للتجزئة ومترابطة ومتشابكة (المادة الخامسة).

وقد كان لتطور حقوق الموظف خلال ربع القرن الماضي أثر كبير على علاقة صاحب العمل / الموظف وعلى وظيفة المنظمات والطريقة والإدارة السلطوية والممارسات المتعلقة بالموظفين التي لم تعد مناسبة لسنوات عديدة، ولم تعد فعالة، وبدلا من ذلك، يتم إجبار المدراء على تعزيز مشاركة الموظفين والتمكين، بسبب تغير القوى الاجتماعية والعوامل الاقتصادية والتشريعية والتدابير التنظيمية والسوابق القضائية المتطورة (Wright& Hartin,1997:39) ،

وأن هناك بعض الحقوق الأساسية للعاملين والتي تُعد كحق من حقوق الإنسان وهي (Work Smart,2011:1-13)

١. الحصول على رواتبهم .

٢. الحصول على المعلومات حول القوانين ولوائح العمل .
٣. مراعاة العدالة حول إنهاء المهام وتغيير الشروط .
٤. إجازة الأمومة واستحقاقات الإجازة المرضية مدفوعة الأجر .
٥. الصحة والسلامة في مكان العمل .
٦. عدم التمييز .
٧. الحصول على فترات الراحة .
٨. العدالة والمعاملة المتساوية .

وإن (العنزي وصالح، 2009: 53) حددا عددا من الحقوق للعاملين :

١. **حق التنظيم:** إذ يحق للعاملين أن ينتظموا ضمن تنظيمات مهنية، فهو يعد حق أساسي لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساسية تمثيلهم أمام المدراء وحماية حقوقهم.
٢. **حق تقديم الشكوى:** يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديرهم وذلك في حالة التضرر، ويمنع المدراء على أثر ذلك من المس بحقوق العاملين، أو المس بتعويضات الفصل.
٣. **حق الإضراب:** وهو من احد الحقوق الأساس للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم.

ولابد من حصول العاملين بكل المستويات على مستحقاتهم العادلة وهذا الرأي يتناغم مع ما ذهب إليه (Jones,2007:29) من أن المدراء مثلا حين لا يشعرون بأن الحوافز مساوية أو أكثر من مساهماتهم فسوف ينسحبون ويتركون المنظمة، ولذلك فإن المدراء ينتقلون من منظمة إلى أخرى للحصول على مكافآت وحوافز أعلى من مساهماتهم.

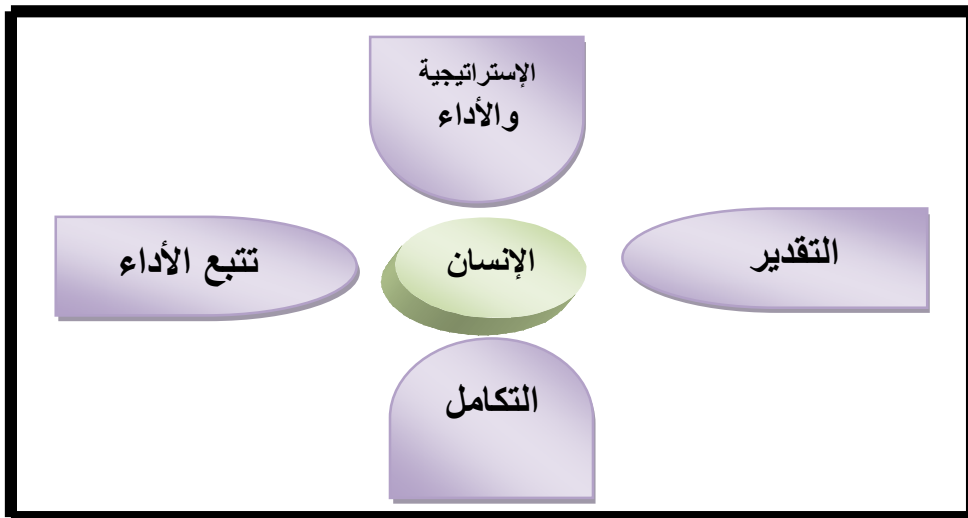
ومن الأمور المتعلقة بحقوق العاملين هو جودة حياة العمل (Quality of working life : QWL) ، إذ إنها أصبحت أكثر أهمية مع مرور الوقت للموظفين جنب إلى جنب مع التغييرات في ثقافة العمل ومفهوم العمل التقليدي كونها تتعلق بتلبية الاحتياجات الأساسية للأفراد ، إذ إن قضايا جودة حياة العمل والرفاه الوظيفي من الأمور الحاسمة في حقل السلوك التنظيمي ، ويرتبط مفهوم QWL باحتياجات الموظف العقلية والجسدية والنفسية والروحية وهي تستند على فلسفة الإدارة ، والتي تسعى إلى زيادة المستوى البدني والنفسي والروحي وكذلك سمعة الموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية (Duyan et al 2013:105-106).

ويشير (Floyd, 2007, 3) إلى أهمية المناخ التنظيمي كونه محصلة للظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يفهمها الأفراد وكما يُفسرونها ويُحلّونها من خلال عملياتهم الإدراكية، إذ إن الإدراك هو أول خطوات التغيير، إذ يرى (Jamtoy,2012:4) أن الإدراك يشمل الأفكار والمعتقدات والاستدلالات، وتطبيق قواعد مثل تلك التي تنظم الرياضيات واللغة ، ومفهوم الإدراك يأتي من علم النفس ومن الأنشطة الجارية في الدماغ، ويعرف بعض العلماء الإدراك بأن يكون معالجة المعلومات نفسها . وهو ما يراه (Hellriegel et al., 2001:68) أيضا من إن الإدراك يمثل عملية نفسية حيث يأخذ الأفراد المعلومات من البيئة ليتلمسوا عالمهم . فالإدراك هي العملية التي بوساطتها يقوم الأفراد بتنظيم وترجمة انطباعاتهم الحسية لأجل إعطاء معنى لمحيطهم أو بيئتهم (Robbins,2000:23). ولا بد من التأكيد على سعي المنظمات بصورة صادقة على إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لكافة العاملين لكي يعملوا بثقة دون خوفهم من احتمال إصابتهم بأي ضرر أو أمراض معينة ، والعمل على تقليل المخاطر الصحية والجسدية المحتملة (Gordon,1983:659) ، وإن الاهتمام بجودة حياة العمل يساهم في الرضا الوظيفي Job Satisfaction إذ إن الرضا الوظيفي يعبر عن حالة الشعور العاطفي بالسعادة الناتجة عن قناعة الشخص بعمله ، وهذا يحدث من خلال حالة من تفاعل قيم الشخص مع مدركاته للوظيفة والبيئة المحيطة بها ، وهذا يتناغم مع ما ذهب إليه (Gibson et al., 2003:105) من إن رضا العاملين يعبر عن اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ، والناتج عن إدراكهم الحسي للوظيفة ، استناداً إلى عوامل بيئة العمل مثل ، أسلوب الإشراف ، والسياسات والإجراءات، وكذلك الانضمام إلى مجموعة العمل ، ظروف العمل والمزايا المضافة إلى الأجر ، ولم يذهب (Figart & Power ,2002:13) بعيداً إذ إنه يرى بأن زيادة الرضا الوظيفي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة ولاء العاملين لمنظمتهم وبالتالي ستجعلهم ينظرون إلى مشكلات المنظمة على أنها مشكلاتهم الشخصية، وبذلك سيسعى جميع العاملين إلى حلها ، ومن دون استثناء ، فضلاً عن أنها ستقلل ظاهرة التغيب عن العمل والدوران والتأخر عن الدوام ، وقد يكون بالنتيجة زيادة الاستقرار الوظيفي .

وينقلنا كل من (Harrison & John ,1998:106-107) إلى مجال اهتمام حديث بخصوص مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها وهو معاملة الموظفين أثناء حالات "إغلاق المعامل" وهو مصطلح يشير إلى إغلاق أو إنهاء العمليات في معمل أو موقع عمل أما بشكل مؤقت أو لمدة طويلة من الوقت ويمكن أن يصاحب حالات الإغلاق درجات متغيرة من الاهتمام الإداري نحو المستخدمين وهذا ما دعا إلى

الحاجة إلى تشريع قانون يوجب على المنظمات إعلام موظفيها بعملية الإغلاق بحوالي (60) يوماً على الأقل قبل أن تتوقف الأعمال في المنطقة بشكل فعلي إضافة إلى ضرورة اهتمام المنظمات في مساعدة الموظفين في الموازنة العائلية وتقليل ضغوط العمل.

وقدم معهد حقوق الإنسان والأعمال نموذجاً للعناية والتركيز على حقوق الإنسان محوره الإنسان ، إذ يلاحظ من هذا النموذج إن هناك أربعة عناصر رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الإنسان نفسه وبالتالي على حقوقه وهي (الإستراتيجية والأداء ، التقدير والتكامل ، وتتبع الأداء) ، وبموجب هذا النموذج ينبغي على المنظمات وهي تصوغ إستراتيجيتها والأداء المتوقع إن تأخذ بالحسبان العنصر الإنساني لديها إذا ما أرادت تحقيق النجاح ، والجانب الآخر هو التقدير لهذا العنصر لضمان ولاء الأفراد لها ، والعامل الثالث هو التكامل والذي يتطلب إن تحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهداف الأفراد وتجنب التقاطع معها ، والعنصر الأخير في هذا النموذج هو تتبع الأداء من خلال المعلومات المرتدة عن الأداء ومقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع ، ومحور هذا العناصر الأربعة لهذه المنظومة هو الإنسان الذي لأجله وجدت هذه المنظمات أصلاً، يوضحه الشكل (13) (IHRB,2011:36) .



الشكل (13) المدخل الذي محوره الإنسان للعناية الواجبة بحقوق الإنسان

Source : IHRB, Institute for Human Rights and Business.(2011), "The “State of Play” of Human Rights Due Diligence : Anticipating the next five years " , Volume One: General Overview . p:36 .

٣- حقوق الزبائن :

من هو الزبون ؟ يجيب (Wiegers ,1999:1) بأنه أي شخص يحصل على فائدة مباشرة أو غير مباشرة من المنظمة ، ويرى (Goetsch & Davis, 1997,154) بأن الزبون هو الشخص فرد أو جماعة أو منظمة والذي يتعامل مع المنظمة، وأن (Kotler,2003:46) يرى الزبون بأنه الذي يجلب للمنظمة ما يريده منها وعلى المنظمة العمل على تحقيق ما يريد بشكل يكون مريح لهما سوية . وان (Rehman et al,2011:9) أشار إلى أهمية ما سماه رأس المال العلاقتي والذي يهدف إلى الحفاظ على الزبائن من ترك التعامل مع المنظمة وبالتالي استمرار العلاقة .

إن الزبائن باتوا أكثر شجاعة لحماية حقوقهم نتيجة لارتفاع الوعي لديهم (Gan,2008:18)، وقد اكتسبت حماية الزبون أهمية كبيرة منذ الحرب العالمية الثانية، وبالمثل، فقد أصبح مفهوم حقوق الإنسان أكثر انتشارا والاختبارات الموضوعية والإجرائية لحقوق الإنسان تدعم هذه الحجة بأن الميل نحو توسيع تعريف حقوق الإنسان ليشمل حقوق الزبون ضمن هذا التعريف في مجتمع الزبون الموجهة نحو حمايتهم ، وان حماية حقوق الزبون ينظر إليها على أنها جزء من الحفاظ على كرامة الإنسان - وخاصة ضد المنظمات والشركات التجارية الكبرى والاحتكارات ، والشركات المتعددة الجنسيات وبالتالي أصبح مقبولا أنها جزءا من حقوق الإنسان، لذلك، يتضمن التركيز هنا على ازدهار الفرد، والشرف، والكرامة، كأساس للاعتراف بحقوق الزبائن كحقوق الإنسان (Deutch ,1995:537) .

إن حماية حقوق الزبائن تمثل الجهود المنظمة والمستمرة لكل من المستهلكين والأجهزة الحكومية وغير الحكومية للدفاع عن حقوق ومصالح الزبائن تجاه المنظمات التي تقدم السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم (Kotler & Armstrong ,1990:520) ، وإن حماية الزبائن تعني حفظ حقوقهم وضمان حصولهم عليها(Oliver ,1980:314). وهذا يتداوب مع ما أورده (Harrison & John, 1998:107-108) من أن مجال الاهتمام الاجتماعي للمنظمات تجاه الزبائن تكمن في الصحة والسلامة ومواضيع الجودة في المنتجات فيتوجب عليها أن تكون منتجاتها آمنة وغير خطرة، ولذا أصبحت المنظمات أكثر إدراكا بان الجودة هي موضوع يرتبط بالمسؤولية الاجتماعية .

وإحدى مسؤوليات المنظمة المهمة هي إرضاء الزبائن والوفاء باحتياجاتهم وتطلعاتهم وذلك بتوفير السلع والخدمات ذات القيمة الحقيقية لهم، وهذه المسؤولية ليست سهلة التحقيق حيث إن ثلاثة

من أصل خمسة أعمال تكون فاشلة حيث إن من المحتمل جداً إن سبب الفشل هو عدم القدرة على إرضاء الزبائن وان أهم عوامل الفشل الأكيدة هو عدم صدق الإدارة في تعاملهم مع الزبائن (Nickels et al, 2005:111) ، إذ يعتقد (Prokesch,1995:101-109) بأن رضا الزبائن يعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأكيد الكتاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة ، باعتبار إن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للمنافسة والربحية والتطور ، وانه يعكس مدى تلبية أو إشباع المنظمة لحاجات زبائنهم ورغباتهم المدركة منهم وفقاً لتفصيلاتهم أو أولياتهم أفضل من المنافسين كتلبية حاجات الزبائن بشكل تنافسي من خلال تقديم المنتجات بأفضل خصائص ممكنة من جودة والمعتمدة على الكفاءة والدقة والسهولة في الحصول عليها مع وقت انتظار قليل وبسعر تنافسي، أو الاهتمام والاستجابة السريعة لمطالب الزبائن ومقترحاتهم بإضافة مواصفات جديدة لتلك المنتجات . ويظهر رضا الزبون استجابة المنظمة لمتطلباته بما يؤدي إلى توسيع مفهوم العلاقة وديمومتها مع المحافظة عليها (Lehmannnd & Winer, 2005:24) ، وفي مجال بناء وإدامة العلاقة المربحة مع الزبائن ظهر ما يسمى إدارة علاقات الزبون والتي يعرفها (Kotler & Armstrong,2005:16) بأنها عملية شاملة لبناء والإبقاء على علاقات الزبون من خلال توصيل قيمة رئيسة للزبون وتدقيق رضاه إذ يتعامل هنا مع مفاهيم الاكتساب والاحتفاظ وتنمية الزبائن ، ويراها (Pride & Ferrell ,2003,14) استخدام المعلومات عن الزبائن لتكوين استراتيجيات تسويقية يمكن من بواسطتها تطوير وإدامة العلاقات المرغوبة مع الزبائن من خلال زيادة القيمة للزبون مع الوقت .

ويرى (Estep,2010:1) أن هناك خمسة مطالب للزبون ينبغي عدم تجاهلها وهي :

- ١ . أعطائه المعلومات الحقيقية
- ٢ . المجاملة المشتركة
- ٣ . الخدمة في الوقت المناسب
- ٤ . إيجاد الحلول للمشاكل
- ٥ . أن تكون مرافق المنظمة دائماً نظيفة

ولابد من امتلاك الاستجابة المناسبة للزبائن والتي يعرفها (Solomon et al ,2009:337)

بأنها الرغبة بمساعدة الزبائن وتجهيزهم بالخدمة المطلوبة وبالوقت المناسب .

ولحماية حقوق المستهلكين برز ما يسمى حركة المستهلك **Consumerism** وهي حركة منظمة للمواطنين والوكالات الحكومية لتحسين حقوق المشتريين وقوتهم بالنسبة إلى البائعين ، إذ يرى (كوتلر و ارمسترونج ، 2009:1151-1152) أن الحقوق التقليدية للمشتريين **Buyer s Rights** والإضافية لهم ما يأتي :

❖ الحقوق التقليدية للمستهلكين :

١. الحق في عدم شراء المنتج المقدم للبيع .
٢. الحق في توقع أن يكون المنتج آمناً .
٣. الحق في توقع أن يعمل المنتج كما يذكر عنه ذلك .

❖ الحقوق الإضافية للمستهلكين :

١. الحق في أن تكون لديه معلومات جيدة عن أوجه المنتج المهمة .
٢. الحق في حمايته ضد المنتجات وممارسات التسويق موضوع السؤال .
٣. الحق في أن يكون تأثير ممارسات التسويق والمنتجات بطوق تحسن من " جودة الحياة " .

في حين أورد (Department of Economic Development in UAE,2010:4) بعض

المسؤوليات الملقة على عاتق المستهلك لحماية حقوقه وصحته وهي :

١. أن يكون على بينة من أن له / لها حقوق في جميع جوانب الاستهلاك.
٢. ضرورة الالتزام بالقواعد الصحية والتي تهدف إلى جعل البند / منتج صالح للاستخدام، وإلى إتباع الإرشادات قبل استخدام مثل البند / المنتج، مثل الغسل الصحيح للخضار والفواكه، والحليب المغلي والجبن قبل الاستهلاك.
٣. الالتزام بالتعليمات الملصقة على العبوة / المنتج، ومتابعتها حرفياً ، لا سيما فيما يتعلق بطريقة التخزين والظروف المناسبة للحفظ والتخزين ودرجة الحرارة.
٤. للتحقق من تاريخ انتهاء صلاحية المنتج / الطلب، وعدم استخدامه إذا انتهت الصلاحية بالفعل.
٥. لتفقد المعلومات الخارجية للمواد الاستهلاكية وصلاحية الاستهلاك قبل الشراء.

٦. لتجنب شراء المواد والمنتجات والسلع المصنعة التي يتم عرضها في الشارع أو التي قد يتم تهريبها، وانتهت، وفسدت أو مجددة مثل البطاريات، والهواتف، وأجهزة التلفاز الخ .

٧. لتجنب شراء المواد الغذائية التي تتعرض للغبار والحرارة والتلوث أو الأكسدة.

٨. للتحقق من أسعار البنود الشرائية، سواء من خلال التحقيق من المنافذ التوزيعية أم من خلال التجربة الشرائية، ومقارنة المنتج / جودة الخدمة بالسعر، لأنها قد تكون مكلفة ولكن جودة المنتج لا يسوغ أو لا يتطابق مع المعايير المطلوبة.

٩. للدخول في اتفاق مكتوب وحرفي، عندما يجري في وقت لاحق بعض الأعمال بناءً على طلب المستهلك. ويثبت في هذا الاتفاق بعض شروط العمل مثل: المدة، والرسوم والمواد المطلوبة للعمل وغيرها .

أن الدراسة الحالية تتفق مع (Ngah & Ibrahim,2011:3) من إن هدف الشركات من العلاقة مع الزبائن هو لأجل تحويل هذه العلاقة إلى أموال ، لذلك على هذه الشركات احترام وصيانة وإدامة هذه العلاقة من أجل تحقيق هذا الهدف ، وهي تضم صوتها مع (Bowen,1986:1) بضرورة تقليل الحدود بين الموظفين والزبائن والتأكيد على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر على رضا الزبائن والأداء داخل المنظمة، وتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعزز مناخ الخدمة والتي توفر للزبائن وضوح الدور، والقدرة، والتحفيز التي يحتاجون إليها لتسهم في إنتاج الخدمة والتسليم الصحيح ، متفقة مع (Courtney & Courtney,2012:1) من ضرورة إشاعة فكرة " أن الزبون دائماً على حق" والتي يمكن أن تؤدي إلى المنتج المتصور أو المحسوس من قبله ، ولابد من التأكيد على إدارة تجربة الزبائن والذي يتطلب تغيير الكيفية التي تؤدي بها أعمالنا، وأن تكون المنظمات قادرة على الإحساس والاستجابة للتكيف مع نماذج أعمالها لاحتياجات الزبائن وكما تراها (SMEAI,2006:4)

٤- مواطنة المنظمة Citizenship Organization

يرى (Wagner ,2010:2) إن المواطنة هي المفهوم الأساسي في قاموسنا السياسي والمعنوي ، إذ يعود تاريخها إلى اليونان القديمة ، فقد شغلت المفكرين والسياسيين والناشطين في أوقات وأنظمة مختلفة ، وهي رمز للمثل العليا للواجبات والحقوق . والمواطنة هو الموضوع الذي أثير للمرة الأولى في العلوم الاجتماعية لبناء روح المجتمع والتضامن بين أفراد المجتمع . (Karfestani et al

(2013:827) ، وان يكون الشخص مواطناً يعني أن يكون ذا مكانة وحقوق في الدولة ، وتعرف بأنها الارتباط الاجتماعي والقانوني بين الأفراد، الذي يلتزم بموجبه الفرد اجتماعياً وقانونياً بالجمع بين الفردية والديمقراطية، ويكون الفرد مواطناً إذا ما التزم باحترام القانون وإتباع القواعد ودفع الضرائب والمحافظة على أموال الدولة وأداء الخدمة العسكرية والإسهام في نهضة المجتمع المحلي وتحسين نوعية الحياة السياسية والمدنية للدول (Patrick,1990::2-3) ، وتعرف على أنها تمثل وضعية أو مكانة الفرد في المجتمع بوصفه مواطناً، وبما يستتبع ذلك من تمتعه بمجموعة من الحقوق، والواجبات، والهويات التي تربط المواطنين بالدولة القومية التابعين لها (Diversity Banks,2008:129) ، وفي هذه الصدد، حدد كل من (Hebert & Sears,2003) أربعة أبعاد رئيسية للمواطنة تتمتع بدرجة كبيرة من الدينامية والترابط الوثيق في إطار السياق الراهن للعولمة وما تحمله من متغيرات متنوعة وهي:

١. البعد المدني للمواطنة الذي يشير إلى أسلوب حياة المواطنين في المجتمع الديمقراطي.
 ٢. البعد السياسي للمواطنة الذي يشير إلى مجموعة الحقوق والواجبات السياسية .
 ٣. البعد الاجتماعي الاقتصادي للمواطنة الذي يشير إلى مجموعة العلاقات التي تربط ما بين أفراد المجتمع في سياق اجتماعي معين.
 ٤. البعد الثقافي للمواطنة الذي يشير إلى مدى الوعي بالتراث الثقافي المشترك للمجتمع، وكذلك الاعتراف بأبعاد التنوع الثقافي وحقوق الأقليات.
- والشكل (14) يوضح هذه الأبعاد .

أبعاد المواطنة			
المدني	السياسي	الاجتماعي الاقتصادي	الثقافي

الشكل (14) الأبعاد الرئيسية للمواطنة على وفق منظور (Hebert & SEARS,2003) ويرتبط مفهوم مواطنة الشركات بالعديد من القضايا ويمكن تعريفه بعدة طرق ، ومع ذلك فالشركات الصالحة تُعنى قبل كل شيء ببناء هياكل داخلية وخارجية تكافئ السلوك الحسن وتعاقب السلوك الذي ينطوي على إهمال ، ويستنتج من ذلك إن الشركات لا تعمل في فراغ بل تعمل في بيئات يجب أن تقوم بحمايتها وتقديم العون على تطويرها ، لذا فإن مواطنة الشركات مفهوم يتعلق بالالتزام الشركات بحماية حقوق الإنسان والتصدي لقضايا ملحة كالصحة العالمية كقضية انتشار فيروس نقص المناعة البشرية والمساعدة في بناء مجتمعات أفضل (سوليفان وآخرون،2009:4) .

وقدمت شركة Novartis عدة مبادئ توجيهية بخصوص مواطنة الشركة 'Corporate Citizenship' (CC) (3-1:2003, *Corporate Citizenship Guideline 4*) :

١. الحق في تكافؤ الفرص والمعاملة غير التمييزية
٢. الحق في سلامة الأشخاص
٣. حقوق الموظفين
٤. احترام سيادة الوطنية / الامتثال للقوانين واللوائح
٥. احترام المجتمعات المحلية والسكان الأصليين
٦. استخدام حقوق الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا لتحقيق التوازن بين الحقوق والواجبات
٧. الرجوع للمبادئ التوجيهية الأخرى للشركة
٨. حقوق الإنسان الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأبعاد المسؤوليات الأخرى للشركة
٩. الالتزامات في سياق الأطراف الثالثة
١٠. الحوار مع أصحاب المصلحة ذات الصلة بحقوق الإنسان
١١. معالجة الالتزامات الخاصة الناتجة عن تركيز شركة Novartis على قضايا الرعاية الصحية
١٢. تقييم اثر حقوق الإنسان وتقديم التقارير عن المعايير
١٣. المعلومات والتدريب
١٤. رصد امتثال الشركة

ومن بين أهم جوانب المواطنة هو التزام المنظمات بالقوانين واللوائح وبالسلوك الأخلاقي إذ يرى (Luthans, 2011:47) إن إحدى الدراسات قارنت 67 منظمة كان لها انتهاكات قانونية أو أخلاقية مع 188 منظمة لا تعاني من ذلك في الوقت نفسه والنتائج أشرت إلى أن المنظمات التي تنتهك القانون كانت عائداتها أقل ومبيعاتها أقل ، وفي دراسات أخرى وجدت ارتباط قوي بين الالتزام الأخلاقي للشركة والقيمة السوقية المضافة لها (MVA) والاستثمار في البرامج الاجتماعية والنتائج المالية للشركة .

وقد استخدم مصطلح "مواطنة الشركات (CC) *Corporate Citizenship*" على نحو متزايد من قبل الشركات، الاستشاريين والعلماء وهي تؤكد، إعادة توجيه بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومع ذلك، فإن إدخال هذه المصطلحات يثير تساؤلات مهمة حول دور الشركات، لا سيما في الوقت الذي أصبحت فيه هناك مطالب آخذة في النمو لدور العلاقة بين مؤسسات الأعمال والمجتمع، وللإعطاء المثال شركة فورد تدعي أن "مواطنة الشركات قد أصبحت جزءاً لا يتجزأ من كل قرار وإجراء تتخذه (Moon et al, 2003:1).

ومنذ مقالة فريدمان (Friedman) ، دفعت التطورات المتوازنة في نظرية المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصالح إلى إعادة تقييم حاسمة من وجهة النظر السائدة في الشركة، على أساس علاقات الوكالة ونظرية المساهمين ، واقتضت نظرية الأعمال مفهوم المواطنة من ممارسة السياسة لعدة أسباب، سبب رئيسي هو تسليط الضوء على البعد الاجتماعي لمنظمات الأعمال، وبالتالي، لتحليل دور السلطة في حل النزاعات، ومن خلال مفهوم المواطنة، والسياسة فأن الشركات التجارية تضي أيضا الشعور بالهوية، عن طريق العضوية في المجتمع، وتسويغاً لحقوقهم ومسؤولياتهم الشخصية الاعتبارية أو القانونية، لكونها قناة للمشاركة في حياة المجتمع ، وفي الآونة الأخيرة، تطور الأداء الاجتماعي للشركات في ما يعرف الآن باسم عالمي مواطنة الشركات، ويفهم عادة إن مواطنة الشركات هي عضوية الشركة في المجتمع (Sison,2012:2-8) .

ولابد من التمييز بين المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR وبين مواطنة الشركات CC ، أن معيار التمييز هو الرقابة الاجتماعية ، أنصار "مواطنة الشركات CC" يقولون أن هذا المفهوم عادة ما يتغلب على القيود المفروضة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ويمكن القول، إن هذا التغيير يعني ضمنا قبول أن الصالح العام هو أكثر أهمية من الحق في الحصول على توزيعات الأرباح، والتي يجب أن تكون هناك توازن في الأداء الاجتماعي والبيئي مع الأداء الاقتصادي (Oxford,2005:205-205)

أنشطة مواطنة الشركات تنتج فوائد لمجموعة متنوعة من أصحاب المصالح الشركات ، وان نهجها يتراوح بين النهج الخيري الاستراتيجي إلى القيم المشتركة والاستثمارات ، وفي مواطنة الشركات يمكن أن تعطي عوائد إيجابية للشركات في شكل تصريح للعمل، ورفع السمعة، وتحسين معنويات الموظفين وزيادة تفضيل العملاء، وغيرها من المنافع ، ويمكن لنشاط مواطنة الشركات تحقيق الوعي العام والمشاركة الجدية في القضايا الاجتماعية وتحفيز الابتكارات الاجتماعية والعملية وتقديم الدعم للمنظمات غير الربحية وقضاياها النبيلة ، وهناك أربعة جوانب كمؤشرات لمدى نضج الشركات فيما يتعلق بمواطنة الشركات (Kristian & James,2009:42) :

١ . رسالة الشركات، والقيم والحوكمة

٢ . المشاركة المجتمعية

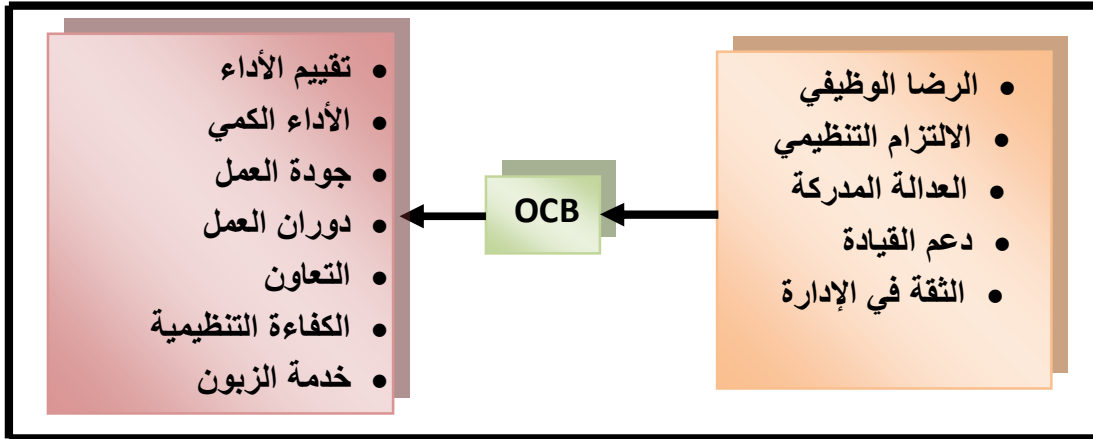
٣ . الممارسات التجارية المسؤولة

٤ . المنتجات والخدمات

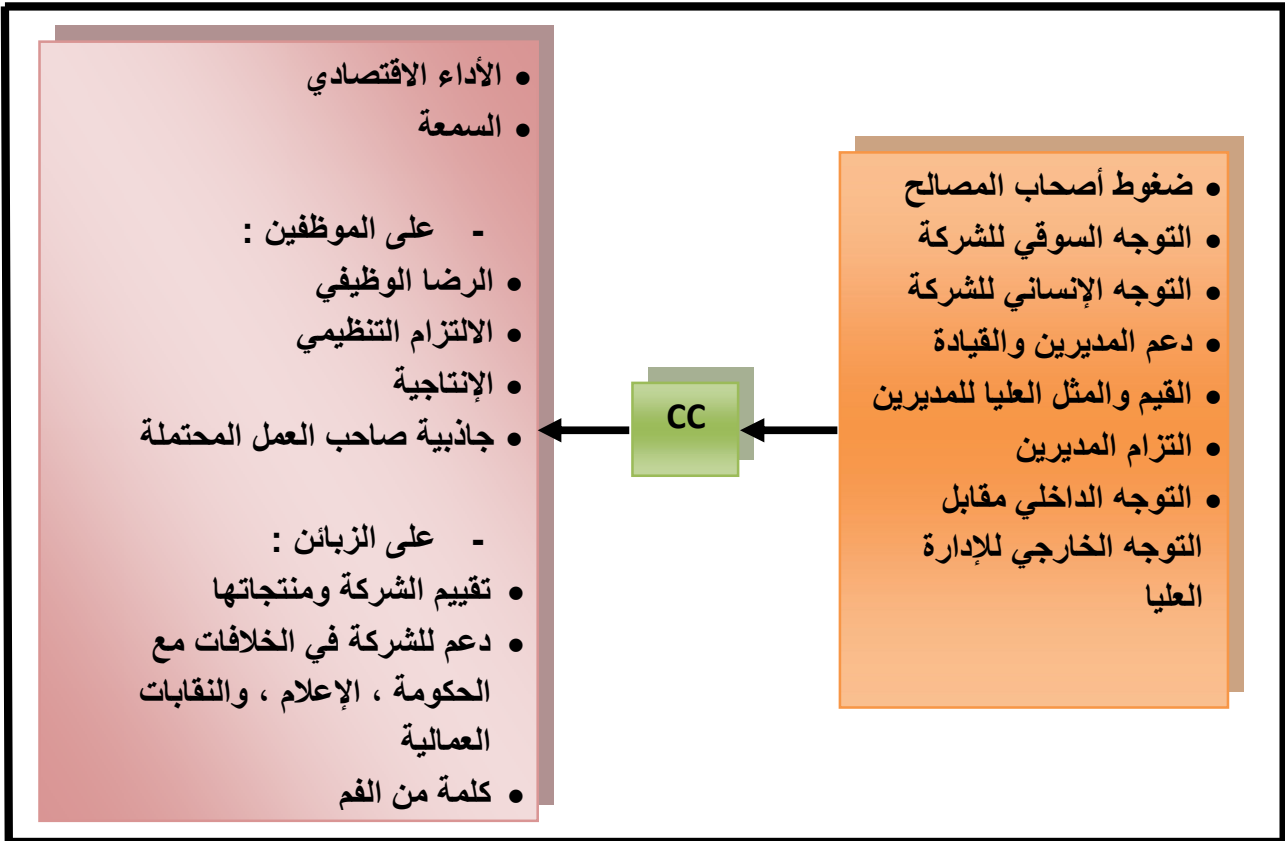
وإن شركة Kikkoman تصرح بأنها تعمل على تحقيق أنماط الحياة والأغذية الغنية الصحية من خلال منتجاتها وخدماتها ، وبالإضافة إلى ذلك، فهي تهدف إلى تحقيق مسؤولياتها كمؤسسة عامة والمساهمة في المجتمع وحددت لنفسها المجالات الآتية لمواطنتها في المجتمع (Kikkoman Group,2012:7)

- | | |
|-----------------------------|---|
| ١- الإدارة البيئية الجيدة | ٢- خدمة الزبائن |
| ٣- تحقيق رضا العاملين | ٤- تحقيق رضا الزبائن |
| ٥- مراعاة أصحاب المصالح | ٦- أن تتصرف كعضو صالح في المجتمع المحلي |
| ٧- العمل العادل مع الموردين | ٨- الامتثال للقوانين واللوائح |
| ٩- حوكمة الشركات | ١٠- إدارة المخاطر |

وهناك خلط بين مفهوم مواطنة الشركات CC المتعلق بسلوك الشركة وبين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي OBC المتعلق بسلوك الأفراد ، وبخصوص الأخير أكد . (Karfestani et al . 2013:829) على أهمية وجود مجموعة من السلوكيات مبتكرة وعفوية على الرغم من كونها خارج المتطلبات الصريحة والواضحة للدور ولكنها ضرورية للفعالية التنظيمية ، إذ يرى (Sweehey & Mcparlin, 2002, 61) بأن سلوك المواطنة التنظيمية متعلق بالحالات الطوعية لسلوك الأفراد وبأكثر من نداء الواجب الذي يشعر به البعض، وهو ليس فقط للإسهام بنجاح المنظمة وإنما هو ضروري لبقائها واستمرارها، والشكلين (15) و (16) يوضحان الفرق بينهما حسب رؤى (Swanson and Niehoff, 2001) و (Swaen & Maignan,2009) .



الشكل (15) مقدمات ونتائج OCB (سلوك المواطنة التنظيمي) على وفق منظور (Swanson & Niehoff, 2001)



الشكل (16) مقدمات ونتائج CC(مواطنة الشركة) على وفق منظور (Swaen & Maignan,2009)

والمواطنة الجيدة للشركات تتطلب منها رعاية عملياتها والمتعلقة بالجوانب الثلاثة Ps3 - الأرباح والناس والكوكب (profits, people and planet) (ADFIAP,2012:27) ، وإن مواطنة الشركات لها نتائج إيجابية على الأداء المالي للشركة (Bryan & David ,2012:23) (Tichy & Clair, 1997:3). إن الدراسة الحالية تتفق مع وجهات نظر كل من (Sison,2012:8) و (Crane et al., 2003:9) من أن مواطنة المنظمة تؤكد المشاركة في الصالح العام من خلال تعزيز الروابط المجتمعية وممارسة الفضائل المدنية ، وهي توافق تماما مع مبادئ مواطنة الشركات لشركة Nordea وهي شركة تعمل كمنتدى الأعمال لتبادل المعلومات والتعاون مع مؤسسات الاتحاد الأوروبي، إذ تلتزم نورديا في التنمية المستدامة من خلال الجمع بين الأداء المالي مع المسؤولية البيئية والاجتماعية (Nordea,2013:1) :

- ١- نحن نلتزم بالحرية
- ٢- نحن نلتزم بتكافؤ الفرص
- ٣- نحن ملتزمون بالعناية بالبيئة
- ٣- نحن ملتزمون بالمواطنة الصالحة
- ٤- نحن ملتزمون بالصدق والأخلاق والإخلاص

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المبحث الثاني

الريادة الإستراتيجية للمنظمات في منظور الفكر التنظيمي

توطئة

منذ أن تحول الصراع في العالم من صراع أيديولوجي إلى صراع اقتصادي ، كان لزاما على الشركات أن تعتلي ناصية الإبداع والمبادرة ليس فقط في اقتفاء الفرص الواعدة رغم خطورتها ولكن خلقها ، وان لا تقبل هذه الشركات بقلة الموارد أو نقصها مبرراً أو حائلاً دون تحقيق الأهداف الطموحة . وإزاء هذا الواقع أصبحت الريادة من الحقول المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة والنامية على حد سواء كونها تقدم مساهمة فعالة في تطوير المجتمعات المحلية وهي تُعد بحق نواة المشاريع الأولى في بناء منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، فهي تساهم في خلق فرص العمل والحد من البطالة وفضلا عن دخول منظمات الأعمال في مجالات عمل جديدة مما ينتج عنه خلق منتجات وخدمات جديدة وبالتالي أسواق جديدة .

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال Concept of Entrepreneurship

من الناحية التاريخية يدين مجال ريادة الأعمال إلى كل من (1680-1734) Cantillon و(1816) Say و(1848) Mill و(1911) Schumpeter و(1921) Knight الذين قاموا بإلقاء الضوء على مفهوم ريادة الأعمال عبر هذه السنوات ، فقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال من المنظور الاقتصادي في كتابات الكاتب الايرلندي Richard Cantillon ليعبر عن عملية شراء المنتجات وإعادة تغليها ، ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ به ، ومن هنا فقد أبرز Cantillon مفهوم المخاطرة ومفهوم عدم التأكد كعوامل مؤثرة في مفهوم ريادة الأعمال (زيدان، 2007:49). ويشير (Hills&Hultman,2008:15) و (Mokaya et al., 2012:130) بأن مصطلح الريادة كان قد أنتشر في الاقتصاد لأول مرة في القرن الثامن عشر والذي قد يتحرك نحو الموارد الاقتصادية من ناحية الإنتاج وتعظيم الإرباح ، واكتسبت شعبية كبيرة من خلال تدريس مادة الريادة في كليات إدارة الأعمال الأمريكية ، ويرى (Steyaert & Landstrom,2011:124) إن مفهوم الريادة أخذ بالتطور إذ أصبح له جائزة، وأن أول الذين حصلوا على هذه الجائزة هو السويدي Bengt Johannissor في سنة 2008 وهي تسمى بالجائزة الدولية للريادة وبحوث الأعمال الصغيرة ومقرها في العاصمة السويدية (ستوكهولم) ، ريادة الأعمال أو ريادة الأعمال هي مفردات مشتركة لكثير من الناس، وهي موضوع يحتل مكانة بارزة على جدول أعمال البحوث للعلماء في مجموعة متنوعة من الخلفيات والتخصصات ، وهو الموضوع الذي قد

أثار اهتمام الكثير من الناس من مختلف المهن بما في ذلك العلماء والمربين وصانعي السياسات. وان الابتكارات والمنتجات ذات القيمة العالية والتي تدخل السوق كل يوم هي نتائج جهود ريادة الأعمال ، مما يجعل تنمية روح المبادرة إستراتيجية رئيسية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة (Mokaya et al., 2012:128).

ريادة الأعمال هي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد الاجتماعية والثقافية بما في ذلك العوامل الاقتصادية والمنظمية ، وريادة الأعمال هي أكثر احتمالا للنجاح في البلدان التي لديها الاقتصاديات التنافسية الحرة نسبيا في السوق، وتجمع بين رأس المال المتوافر والحريات السياسية الليبرالية (Eid & Mansour 2013:2126). وان (Laguador, 2013:61) يرى إن ريادة الأعمال هو العلم الذي يعمل على تحويل الأفكار إلى أعمال، وهي نشاط تجاري أو أعمال تجارية تعمل في أي مجال كوسيلة لكسب الرزق . توجد فرص عمل في جميع الأوقات لأنه لا يمكن للإنسان أن ينتج جميع السلع والخدمات التي يحتاجها من أجل البقاء على قيد الحياة وهي مصدرا مهما للدخل، وإستراتيجية هامة لخلق فرص عمل جديدة وتسريع الانتعاش الاقتصادي والنمو للبلد. وفي السعي لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، فالشركات تجد أن انخفاض التكاليف، وجودة أعلى وخدمة أفضل للزبائن وحدها لا تكفي اليوم، يجب أن تكون أسرع وأكثر مرونة، وأكثر عدوانية (هجومية) وأكثر ابتكارا من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية لها (Matshaba 2013:1). وبصورة عامة ينظر إلى ريادة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية على أنها قصص نجاح (Chatterji et al., 2013:1).

عرف معجم الأعلام الريادة بأنها مشتقة من رود، رواد أو، ريادة أو تعني راد الشيء: طلبه وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول(شمس الدين، وآخرون، 2005:391). والريادة (Entrepreneurship) هي كلمة إنكليزية بالأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Enterprendre) والتي بطبيعتها تنقسم إلى (Entre) وتعني (بين) و (Prendre) وتعني (النقل) وهي بذلك تصبح (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوساطة في العملية التجارية، وهي تعني في اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما تم نقلها إلى الإنكليزية (Entrepreneur) أصبحت تعني مقال (Boiton & Thompson, 2004, 14).

وذهب (Popova, 2011:3) إن مفهوم ريادة الأعمال للشركات قد نوقشت وتطورت على مر السنين وعرفت على أنها عملية التجديد التنظيمي. إن ريادة الأعمال للشركات هي أكثر من مجرد تطوير منتجات جديدة، وأنها يمكن أن تشمل الابتكارات في مجال الخدمات، والقنوات، والعلامات التجارية، وغيرها. تقليديا ريادة الأعمال قد أضافت قيمة للشركات من خلال الابتكارات التي تتناسب مع وظائف العمل القائمة (Wolcott & Lippitz, 2007:76). ولقد كان لزيادة شدة المنافسة في السوقين المحلية

والعالمية أثرا مهما لريادة الأعمال في الشركات والتي تم تأسيسها لتطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها (Aktan & Bulut,2008:69) ،

ويرى كلُّ من (Zainol & Ayadurai ,2011:61) أن الريادة تُعد أيضا نمط من السلوك الإداري وبالإمكان قياسه ، وهذا هو ما بات يعرف بالتوجه الريادي (EO) Entrepreneurial Orientation ، ويشير (Griffin,2005: 305) إلى الريادة بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة، وإن جوهر المكونات المتعلقة بالريادة تتضمن اكتشاف الفرص واستغلالها(Pearce& Robinson :2003:4). وأشار إليها (Drucker,1985) بأنها عملية استخراج الأرباح من تركيبات جديدة، فريدة وقيمة للموارد في بيئة غير مؤكدة وغامضة. وذكر كلُّ من (Barringer & Bluedorn,1999:423) إن هناك ثلاثة متغيرات والتي تكمن وراء قدرة الشركة على التصرف بطريقة ريادة الأعمال باستمرار في الأدب، وهي التعرف أو تحديد الفرصة والمرونة التنظيمية وقدرة الشركة على قياس وتشجيع ومكافأة السلوك الإبداعي والمخاطرة .

إن عمليات الريادية يمكن أن تكون على مستوى المنظمة أو وحدة الأعمال ، أو المستوى الوظيفي ، أو حتى المشروع والهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وكذلك الأداء الحالي (Ireland,2006:13)، وهذا الرأي يتناغم مع ما ذهب إليه (Dizgah,2011:493) من ريادة الأعمال قد تتضمن إعادة التوجيه الاستراتيجي للمنتجات والعمليات أو الاستراتيجيات أو حتى كل المنظمة . ووصف (Morrisette & Schroeder,2007:15) الريادية بأنها طريقة للتفكير والتسبب والتي تساعد في اقتناص الفرص وتحويل الرؤية الريادية إلى فعل ، ولابد من الإشارة إلى ما استنتجه (Klein et al ,2013:2). من إن المنظمات الحكومية في مجال الريادة في الواقع لا تتحكم فقط في الموارد مثل الأراضي والمباني، والميزانيات، ولكن أيضا قدرات عالية لتنظيم وإدارة، وتحويل هذه الموارد . ريادة الأعمال للشركات هي العملية التي يقوم الأفراد داخل المنظمات في متابعة الفرص دون النظر إلى الموارد التي يسيطرون عليها حاليا(Mokaya ,2012:134)، ومن جانب آخر يرى (Dizgah,2011:492) إن الريادة من منظور الإدارة هي عمليات تنظيمية والتي تشجع وتزاول الإبداع وتأخذ المخاطرة وذات توجه استباقي نحو الزبون والمنافسة والفرص . ومن الواضح أن ريادة الأعمال للشركات يمكن أن تعطي أسباب حقيقية لامتلاك الميزة التنافسية للمنظمة القائمة، وإن مظاهر هذه الميزة التنافسية قد يكون كما يراها (Mokaya , 2012:138-139) :

١. تمايز أو قيادة التكلفة في السوق.

٢. استجابة سريعة لأية تغييرات.

٣. الاتجاه الاستراتيجي الجديد أو طرق جديدة للعمل أو التعلم داخل المنظمة .

وإن (النجار والعلي، 2010: 45) قد بينا الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها الريادة من خلال:

١. الزيادة في جانبي العرض والطلب: أن تأمين رأس مال جديد يوسع جانب النمو في

العرض، وإن الانتفاع من المخرجات والطاقات الجديدة في المشروع تؤدي إلى

النمو في جانب الطلب حيث تعمل على زيادة كل من جانبي العرض والطلب.

٢. عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة: تهدف أغلب خطط التنمية الاقتصادية

والاجتماعية في العادة إلى إعادة توزيع الثروة وتحقيق العدالة في توزيع مكاسب

التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المناطق المختلفة ذات الكثافة السكانية

المختلفة من حيث لا تكون المكاسب مركزة في المناطق الأكثر كثافة، والتي تُعد

في العادة موطناً للمشروعات الكبيرة.

٣. الحدّ من هجرة السكان من الريف إلى المدن: يعد وجود الريّاديين والمنظمات

الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان وعدم

الهجرة من الأرياف إلى المدن التي تتركز فيها عادةً المنظمات الكبيرة، لذا لا بد من

وجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة وتعمل على بناء طبقة

متوسطة في الأرياف بدلاً من الهجرة إلى المدن حيث التلوث والضغط على

خدمات البنية التحتية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق الاهتمام برعاية الريّاديين

والمنظمات الصغيرة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الدولية المختلفة.

وتبرز أهمية الريادة حسب رأي (Gomez et al., 2005:342) من ثلاث جوانب مهمة هي :

١. الإبداع : كونه الركن الأساس في نجاح المنظمة وبلوغها للريادة ، وكذلك من خلال ما تحقّقه

الريادة من تميز وتوفير طرق النجاح للمنظمة .

٢. المشاريع الجديدة : حيث تكون معظم توجهات الريادة نحو اعتماد وتنبي المشاريع الجديدة

لتطوير وتنمية الاقتصاد وتحقيق النجاح والفوائد لمالك المشروع والاقتصاد بشكل عام .

٣. إيجاد فرص العمل : من خلال بناء مشاريع جديدة قادرة على توفير فرص للعمل خدمة للأفراد

وأسرهم .

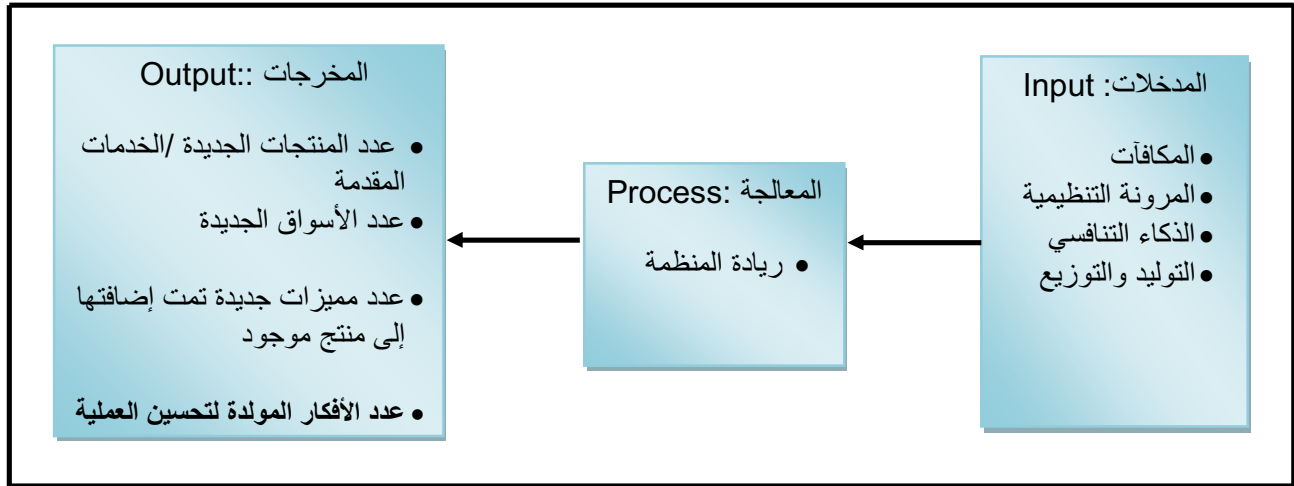
ويتجلى أهمية الريادة بوصفها عنصراً حيويّاً لكل من المشاريع الفتية والهرمة ، والصغيرة والكبيرة،

والخدمية والصناعية، فضلاً عن المشاريع المستثمرة في التكنولوجيا عالية المستوى (Hitt et al.

(84:2007) ، وعلاوة على ذلك، يمكن لريادة الأعمال أن تدفع على إدخال منتجات جديدة، إصدارات محسنة من المنتجات القديمة، تحقيق مكاسب في الكفاءة في عمليات الإنتاج، ونماذج الأعمال المبتكرة ونموذج-التحولات في ثقافة الشركات (Casson & Pavelin,2010:1) . ريادة الأعمال لا تعزز الابتكار فقط ولكن أيضا تساعد الموظفين على الأفكار الجيدة ، والاستخدام الأفضل للموارد في المؤسسة لتطوير منتجات أكثر نجاحا (Mokaya , 2012:134) ، وان (Dissanayake ,2013:1) أكد إن المشاريع الريادية تسهم إلى حد كبير في توليد فرص العمل، الناتج المحلي الإجمالي، والابتكار، التطورات التكنولوجية وغيرها .

فريادة الأعمال هي العملية التي تتضمن روح المبادرة وأساسها التركيز على الابتكار، والذي يتجلى في شكل منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة، وأسواق جديدة وأشكال جديدة من التنظيم (Klein et al.,2013) . وان اكتشاف واستغلال الفرص المربحة هو الأساس لخلق الثروة من خلال ريادة الأعمال (Dissanayake ,2013:1) .

وقدم لنا (Bhardwaj et al. ,2007:50) نموذجا يوضح فيه عملية ريادية المنظمة : المدخلات والمخرجات يوضحه الشكل (17) .



الشكل (17) عملية ريادة الأعمال للشركات

Source : Bhardwaj, B.R. & Sushil and Momaya, K. (2007) 'Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method', Singapore Management Review, Vol. 29, No. 1, pp.47-5 ,p:50 .

ومن المفيد التطرق إلى رأس المال الريادي بأنه يتضمن مجموعة كاملة من المعرفة ، والخبرة ، والمهارة ، والتعليم ، والقابليات ، والبراعة الفكرية (2: Douglas ,2005) ، وقدم (Sözüer et al. ,2013:48) رؤى مهمة حول ريادة الأعمال الدولية وبأنها بحاجة إلى المزيد من الدراسة وقدموا ستة عوامل اعتبروها مهمة في هذا المجال وهي :

١. التوجه نحو السوق الدولية
٢. توجيه التعلم الدولي
٣. الميل للابتكار الدولي
٤. الموقف من المخاطر الدولية
٥. التوجه نحو الشبكات الدولية
٦. دوافع العمل الدولية

وان الدراسة الحالية تضيف عليها:

٧- امتلاك المعرفة والدراية بالسوق الدولية ، والتي تعني أن المنظمة تعرف أين تضع قدميها .

وبالإمكان إدراج بعض مفاهيم ريادة الأعمال كما يراها بعض الكتاب والباحثين يوضحها الجدول (17) .

الجدول (17) مفهوم ريادة الأعمال حسب رأي بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	(Daft, 2000:166)	عملية البدء بمشروع عمل جديد وتنظيم الموارد الضرورية المطلوبة له .
2	(Hitt et al. ,2001:526)	هي عملية تضيفي إلى إنشاء منظمات جديدة أو تطوير المنظمات القائمة ، وهي تعني بالتحديد إنشاء عمل أو أعمال جديدة أو إنها الاستجابة لفرص جديد.
3	(Nickels et al, 2005, 174)	القدرة على قبول المخاطرة للبدء وإدارة العمل.
4	(Ma & Tan,2006,704)	فعاليات مهمة للاستيلاء على فرص الأعمال الفريدة والتي تنتج أداء متميزا.
5	(Jones,2007:2)	عملية يتم من خلالها إدراك الأفراد الفرص لإرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الحاجات .
6	(Jones & George,2008:281)	العملية التي تتطوي على اتخاذ قرار إبداعي والذي يضيف إلى تجهز الزبائن بالسلع أو الخدمات المطورة أو الجديدة
7	(Peng,2009:190)	هي العملية التي تتطوي على تحديد واستغلال الفرص الجديدة والغير المستكشفة سابقا .
8	(Daft,2010:602)	عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به
9	(Pearce & Robinson , 2011 : 385)	وهي عملية تضيفي إلى خلق حالة التكامل بين الأفكار والممارسات الإبتكارية والإبداعية وبين الإدارة والمهارات التنظيمية الضرورية من أجل تلبية حاجات محددة وبالتالي خلق الثروة من هذه العملية .
10	(Popova,2011:3)	عملية إنشاء أعمال جديدة داخل الشركات التي أنشئت لتحسين الربحية التنظيمية وتعزيز موقف الشركة التنافسي أو تجديد الإستراتيجية التجارية القائمة .

<p>هي العملية التي تتضمن روح المبادرة وأساسها التركيز على الابتكار، والذي يتجلى في شكل منتجات جديدة وأساليب إنتاج جديدة، وأسواق جديدة وأشكال جديدة من التنظيم.</p>	<p>(Mokaya et al., 2012:131)</p>	<p>11</p>
<p>ريادة الأعمال هي قدرة الأفراد على إدراك وإنتاج هذا النوع من المنتجات أو الخدمات التي يحتاج إليها الناس وتسليمها في الوقت المناسب، وفي المكان الصحيح، بالسعر المناسب.</p>	<p>(Laguador ,2013:61)</p>	<p>12</p>

الجدول من إعداد الباحث استنادا إلى المصادر الواردة فيه .

إن الدراسة الحالية في الوقت الذي تعرف الريادة بأنها " تعبير عن القابلية والقدرة على خلق وبناء شيء أو تحقيق إنجاز ما من لا شيء تقريبا وامتلاك البراعة على تحديد الفرص التي يراها الآخرون مشوشة وغير واضحة وخلقها والاستعداد للمخاطرة المدروسة من أجل تحقيق النجاح وبلوغ التميز " ، فإنها تتفق مع رأي (النجار والعلي، 2008:6) و (Hisrich&Peters,2002:10) من إن تعريف الريادة يتضمن أربعة جوانب هي :

١. عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة .
٢. تخصيص الوقت والجهد والمال .
٣. تقبل المخاطرة المختلفة .
٤. استقبال المكافآت الناتجة مثل : الاعتمادية ، الاستقلال ، والمال .

ومؤخرا بات هناك اهتماما كبيرا على استكشاف العوامل الرئيسية التي تحدد أداء ريادة الأعمال ، إذ يرى كلُّ من (Eid & Mansour ,2013:2127) إن محددات ريادة الأعمال الرئيسية هي :

- ١- الإطار التنظيمي
- ٢- ظروف السوق
- ٣- الحصول على التمويل
- ٤- البحث والتطوير والتكنولوجيا
- ٥- قدرات تنظيم المشاريع
- ٦- والثقافة التنظيمية

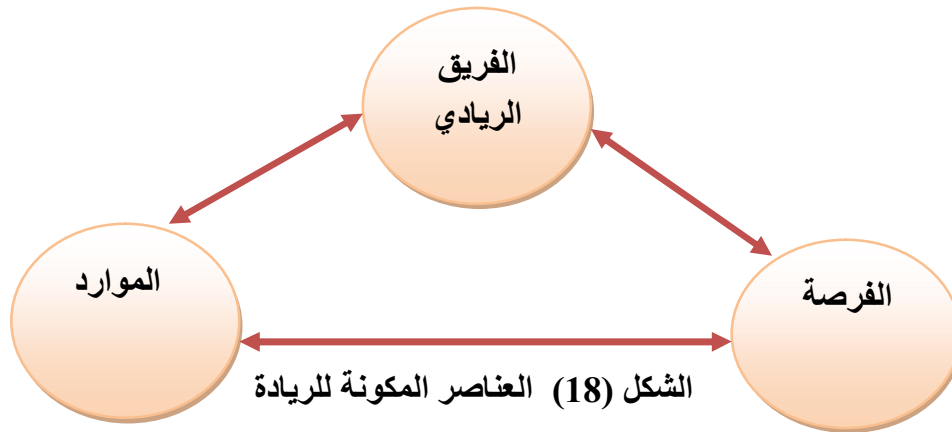
إن (Robert,1992:29) قد صنف المهارات المطلوبة للريادة في ثلاثة أنواع رئيسية:هي المهارات التكنولوجية، ومهارات إدارة الأعمال، والمهارات الريادية الشخصية ، كما هو موضح في الجدول رقم (18) :

الجدول (18) المهارات المطلوبة للريادة

المهارات الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الالتزام والرقابة أخذ المخاطرة الإبداع القدرة على التقبيد المثابرة رؤية قيادية يركز على التقبيد	وضع الأهداف و التخطيط صنع القرار العلاقات الإنسانية التسويق المالية المحاسبة الإدارة	الكتابة القدرة على الاتصال مراقبة البيئة إدارة الأعمال التقنية تكنولوجية الشخصية الإصغاء
	الرقابة التفاوض طرح المنتج تنظيم النمو	القدرة على التنظيم بناء العلاقات و الشبكات العمل ضمن فريق مدرب

Source :Robert, D. Hisrich.(1992), « To ward an Organization Model for Entrepreneur » ational Entrepreneurship 1992, Conference, Dortmund; Germany , P29 .

وان (Carpenter&Sanders,2009:406) يرى إن هناك ثلاثة عناصر أساسية ومهمة تعمل بشكل متزامن ومتكامل لإيجاد الريادة يبينها الشكل (18) .



Source: Carpenter & Sanders.(2009)," Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts", 2ed,Prentice-Hall, P:407.

وإن الدراسة الحالية ترى إن المنظمات الحكومية المحلية في الوقت الراهن هي الأقدر على امتلاك زمام الريادة متفقة مع رأي (Klein et al.,2013) والذي أشارا بان المنظمات الحكومية في مجال الريادة في الواقع لا تتحكم فقط في الموارد مثل الأراضي والمباني، والميزانيات، ولكن أيضا قدرات عالية لتنظيم

وإدارة، وتحويل هذه الموارد ، لكن الدراسة الحالية تقرن قدرة المنظمات المحلية على امتلاك ناصية الريادة بصدق النوايا والقصد الواضح للجهات الحكومية متناغمة مع رأي (Chatterji et al.,2013:4) والذين لم يذهبوا بعيدا عن هذا الرأي إذ يرون إنه على الرغم من ريادة الأعمال هي قوة قوية قادرة على أن تولد النمو المحلي والاقتصادي للمجتمع ، فإنه ليس من الواضح أن سياسة الحكومة يمكن أن تخلق روح المبادرة بغياب صدق النوايا.

فيما رأى (James,2013:40) إنه من أجل فهم الاستراتيجيات الريادية في الصناعة فمن الضروري التعرف على قضايا ملحة ومهمة مثل قضايا الملكية والتدريب والممارسات الأخلاقية المحترفة وقضايا الاقتصاد والتمويل والسياسة والأمور الاجتماعية إذ إن هذه القضايا تؤثر داخليا وخارجيا على الصناعة ، وأخيرا من المهم ذكر ما يراه (Hayton,2005:21) من إن ريادة الأعمال هي بالنهاية تستند إلى مقدرة المنظمات على التعلم من خلال استكشاف وإيجاد واستغلال المعرفة الجديدة .

ثانيا : المنظمات الريادية

إن المشاريع الريادية في يومنا هذا لا تنمو ولا تتطور من خلال تزايد عدد العاملين فيها ولكن يتأثر نموها وتطورها من خلال بحثها المستمر عن مواردها محلياً ودولياً وبالشكل الذي ينخفض معه كلف السلع أو الخدمات التي تنتجها هذه المشاريع (Griffin,2003:123).

فيما يرى (Coulter ,2010:232) أن المنظمات الريادية تتميز عن غيرها من المنظمات بالسعي لتحقيق الفرص من خلال الممارسات الإبداعية والمبتكرة ، والتي تقود إلى تحقيق أهدافها الرئيسية كالنمو والربحية ، فالمنافسة على إدخال تركيبات جديدة مبتكرة تدفع التطور الديناميكي للاقتصاد وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، وذكر كلٌ من (Miles & Darroch, 2006:497) إن المنظمات الريادية تقدم فهماً عميقاً للتسويق إلى الفرص التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى. فهم يرون الفرص ضمن منتج أو سوق أو مجال تكنولوجي ، لذا هم أولاً يستغلون الفرص النموذجية والمنظمات الأخرى تتبع المنظمة الأولى. إن المنظمات الريادية كما يراها كلٌ من (Robbins&Coulter,2009:461) هي منظمات تسعى إلى متابعة الفرص المميزة من خلال اعتماد ممارسات إبداعية لتحقيق النمو والربحية كأهداف أساسية لها .

ولابد من التذكير بان الإبداع والابتكار هي أدوات حاسمة تساعد المنظمات الريادية على الالتفات للفرص والحقائق تركز على ابتكار صنف جديد من المنتجات التي تقصد قيادة الزبون من خلال الإبداع ، وإبداع المنظمة لا يحدد بالمنتجات فقط بل كذلك العمليات أو استراتيجيات التسويق (Kilenthong et al.,2010:3) ، إن المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية وهي لا تجازف كثيراً لكن

الرياديين يفهمون المخاطر من إدراك الإبداع التكنولوجي الفكري، والبنية الاقتصادية هي أصل عدم تأكد يتطلب العقلانية (Miles & Darroch,2006:495) ، إن المنظمات المتجهة نحو الريادة تدير المخاطر بشكل جيد، وذلك لنزعة إدارة المنظمة إلى القيام بمجازفات محسوبة لكي تصبح أكثر تجديداً (Hill & Wright ,2000:25) .

إن المنظمة الريادية هي بالواقع ثمرة للعملية الإبداعية والتي تعمل على مساعدة المنظمات في حصولها على موارد جديدة لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ إن العملية الإبداعية تعمل على مساعدة المنظمات في الحصول على تحسينات ايجابية ، لذلك تعمل الريادة على مساعدة المنظمات على معرفة وتحديد الفرص وبالتالي طرح المشاريع الجديدة إلى الأسواق (Dess, et al. ,2007:400) ويؤكد (Griffin,2005: 305) على الدور الاقتصادي الذي تؤديه المنظمات الريادية في الاقتصاد القومي، وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية ، ويؤكد (Short et al.,2009:14) إن ما يميز المنظمات الريادية هو ارتباطها الواضح بالمخاطرة ، وان المخاطرة التي تواجه المنظمات أو مدراءها التنفيذيين يصنفها (Dees & Lumpkin , 2003 :409) بثلاثة أنواع من المخاطر وهي :

- ❖ **مخاطرة العمل Business risk Taking** : وهي تلك المخاطرة المتأتية من عدم المعرفة بالنتائج أو باحتمالية النجاح وبالتالي ترتبط هذه المخاطر بدخول المنظمة في أسواق جديدة .
- ❖ **المخاطرة المالية Financial risk taking** : هذه المخاطرة تنشأ نتيجة لقيام المنظمة بالعمل على اقتراض مبالغ كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد من أجل تحقيق النمو ، وهذا النوع من المخاطرة يُشير إلى ضرورة موازنة المنظمة بين العائد والمخاطرة .
- ❖ **المخاطرة الشخصية Personal risk – taking** : هذه المخاطرة ترتبط بالقرارات التي قد يتخذها التنفيذيون كونهم الأشخاص الرياديين في المنظمة وأنها تنعكس على مستقبلهم نفسه .

إن المتطلبات الريادية المطلوب توافرها في المنظمات المعاصرة يراها (Gomez et al.,2005:340)

كالآتي :

١. **المهارة الفنية** : ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة للمعرفة وكذلك الخبرة الفنية المطلوبة لانجاز أهدافها .
٢. **المهارة في المجال المالي** : إن تكون المنظمة قادرة على التخطيط للتدفق النقدي ومعرفة مكونات التكاليف المالية لها وكذلك مسك السجلات المالية المطلوبة لعملها .
٣. **المهارات المطلوبة لتطوير المنتج** : من خلال امتلاك المنظمة للمعلومات عن المنتجات المشابهة وبالتالي التخطيط لمنتجات أفضل من منتجات المنافسين .

٤. المهارات التسويقية والبيعية : من خلال امتلاكها معرفة زبونية جيدة ومعرفتها للمنظمات المنافسة وما يمكن أن يقدموه للزبائن .

٥. المهارات المتعلقة بالشراء : من خلال امتلاكها لمعرفة بمورديها الحاليين والمحتملين لمختلف احتياجاتها .

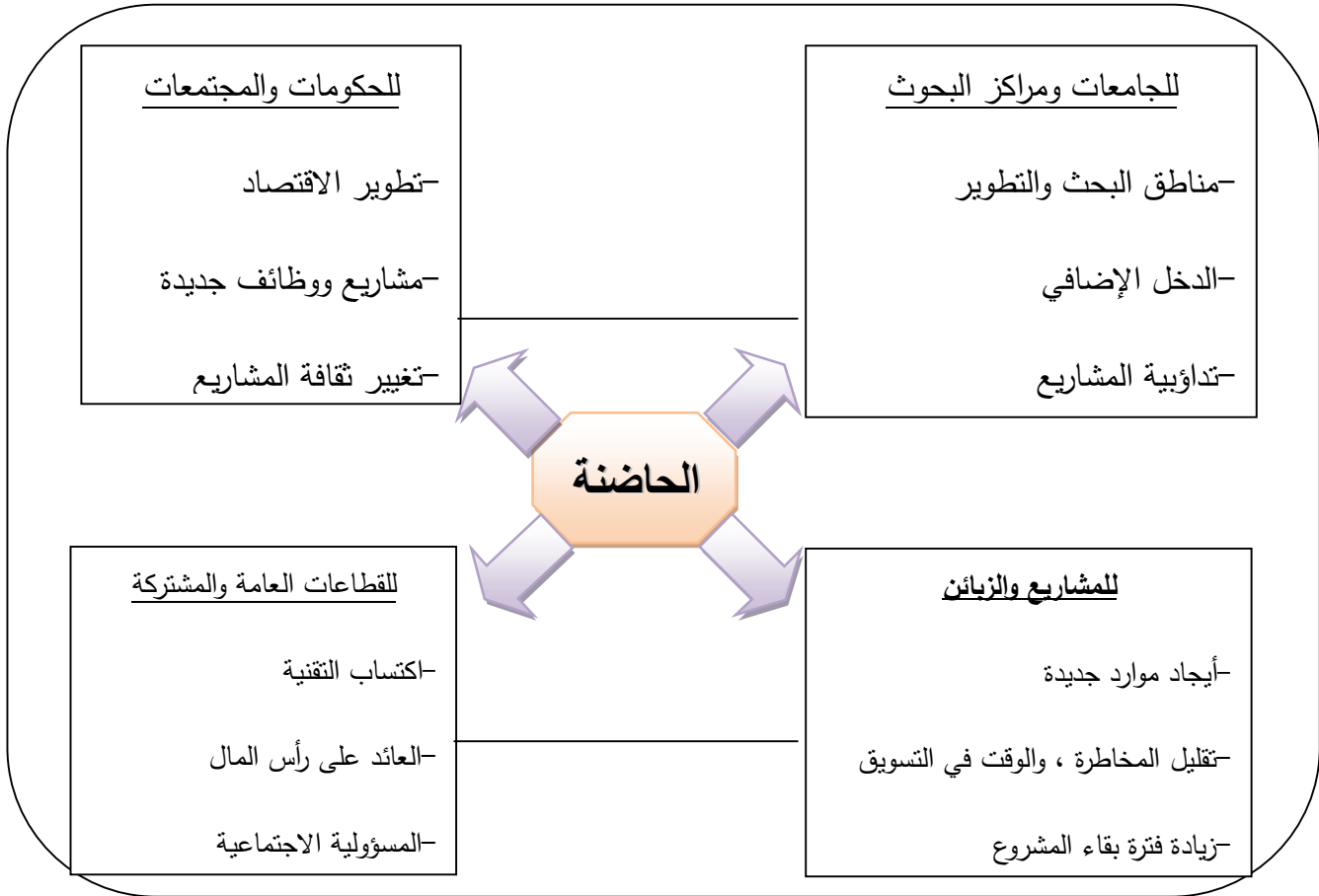
ويرى (Harvey & Brown,2000:9) أن المنظمات في القرن الواحد والعشرين يجب أن تتمتع بخصائص ومزايا يمكن أن تجعل منها منظمات ريادية من خلال الأعمال والخدمات التي تنتجها أو تقدمها ، وهذه الخصائص أو المزايا هي :

١. السرعة : أن تمتلك القدرة على الاستجابة للإبداع وكذلك التغيير .
٢. إدراكها للجودة : من خلال التزامها الكبير بالجودة .
٣. انغماس العاملين : وبالتالي إمكانية إضافة القيمة من خلال العاملين .
٤. التوجه للزبائن : التركيز على الزبائن لخلق الأسواق .
٥. محددة : إيجاد وحدات مستقلة أكثر .

ثالثا : حاضنات الأعمال :

ترى الدراسة الحالية إنه من الضروري التطرق إلى حاضنات الأعمال Business Incubators عند الحديث عن ريادة المنظمات لما توفره من دعم للمشاريع الريادية خصوصا في الدول النامية ، إذ يرى (Dess et al .,2008:432) بأنها مجموعة من المشاريع الجديدة التي تدعم وتهتم بالمشاريع الريادية الكاملة . وتعتبر حاضنات الأعمال مهمة في عملية تشكيل الشركات الجديدة وكذلك دعم توجهات الشركات القائمة نحو النمو لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية(Sehitoglu & Ozdemir,2013:171) ، ويقدم لنا (Voisey et al .,2006:463) المزايا والخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال تتمثل بالاتي :

١. تقديم الأسس الفنية بالإضافة إلى التسهيلات للمشاريع .
 ٢. الدعم من أجل تطوير المشروع والذي يتضمن تقديم المشورة والنصح .
 ٣. تواصل شبكات العمل مع مبادرات المشاريع الأخرى - مصادر المعرفة .
 ٤. المساعدة في توفير الأموال ليس فقط لشراء البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات الثابتة والمتغيرة .
- والشكل (19) يوضح أهم الجهات المستفيدة من إقامة الحاضنات فضلاً عن أهم أوجه هذه الاستفادة.



الشكل (19) منافع حاضنات الأعمال للمجتمع

المصدر: الخناق ،سناء عبد الكريم ،(2011) ، " ملامح التجربة الماليزية في مجال حاضنات الأعمال "، المؤتمر العلمي الدولي الثامن ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن ، ص: 3 .

ويتركز الدور الرئيس للحاضنات حول منشآت الأعمال الصغيرة Small Business إذ إن المنشآت الصغيرة، بطبيعتها، لديها قابلية أكبر للتغيير والتطوير، وأنها أكثر تقبلاً للأفكار الريادية، ويمكن أن تتطور بصورة أسرع وأكثر كفاءة من المنشآت الكبيرة والتي يصعب فيها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب إذ أنها تتجنب المجازفة والدخول في مشاريع تجارية تنطوي على المخاطرة ، إن الدراسة الحالية تتفق مع (Wang,2013:1) من أن لحاضنات الأعمال دوراً مهماً وحيوياً في دعم رجال الأعمال والشركات في مساعدتهم في ترجمة أفكارهم الريادية إلى مشاريع مستدامة وناجحة من خلال تقديم الخبرة والدعم والأدوات الضرورية للنجاح .

رابعاً : ثقافة الريادة

إن الثقافة كما يذكرها (جلاّب،2011:603) نقلا عن (Cullen & Parboteeah,2008) توفر الحلول لمشكلات التكيف مع البيئة ، وبخصوص الثقافة التنظيمية الريادية يرى (Duobiené,2008:351) إنها عبارة عن مجموعة من القيم والاعتقادات والمعايير والافتراضات يحملها أفراد التنظيم، فالثقافة المتعلقة بالمنظمات الريادية تستند على اعتقادات داخلية تهتم بكيفية إدارة الموارد، واعتقادات خارجية تهتم بكيفية التنافس. وهناك (8) أبعاد للثقافة التنظيمية الريادية هي:

- أ- قيم الإبداع : قيم الإبداع والممارسة وموارد الميزة التنافسية.
- ب- معايير الابتكار: تشجيع وحث أفراد المنظمة على تقديم أفكار جديدة.
- ت- معايير دعم الموارد: تسهيل دعم موارد المجازفات الريادية.
- ث- معايير البحث عن الموارد الخارجية: تشجيع البحث عن فرص الإبداع في الموارد الخارجية.
- ج- معايير التشارك بالمعلومات: دعم المشاركة بالمعلومات بين الأفراد والمجموعات بغض النظر عن الموقع التنظيمي.
- ح- معايير تحمل المخاطر: تحمل النتائج عند عدم نجاح المشروع.
- خ- معايير الاعتبارات: تشجيع التفكير المنفتح والأفكار عن المشاريع الجديدة.
- د-معايير التنفيذ: دعم تطبيق الإبداع بغض النظر عن التدخلات الفردية أو المجموعات في تطوير المجازفة.

فضلاً عن أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تدعم الإبداع من خلال مكافأة الأفراد المبدعين التي تعد جوهر الريادية ، فإن الثقافة الريادية كما يراها (Vo & Nguyen, 2011:37) تتعلق بالإبداع وتحمل المنظمة للمخاطرة ومستوى عال من الدينامية والابتكار .

وشدد (Daft,2004:367) على تشجيع الثقافة للقيم الريادية، ويؤكد(جلاّب،2011:609) على أن الثقافة الريادية تتميز بالتركيز الإستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون. ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئة وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها. وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع وتبني المخاطرة. وإن الريادة تؤثر في ثقافة المنظمة التي تسهل بالمقابل تشخيص الفرصة واكتشاف الموارد الجديدة لإضافة القيمة وإبداع المنتج والعملية الذي تقود إلى الأداء التنافسي العالي (Simsek et al,2007:398).

إن (Heelen & Hunger,2008:305) يريان ضرورة أن تطور الإدارة العليا ثقافتها الريادية . وان الدراسة الحالية تتفق مع طروحات (Dess et al. ,2008:425) من أن ثقافة الريادة هي التي يكون فيها البحث عن فرص المشروع في كل أجزاء المنظمة .

وأكد (Wheelen&Hunger,2004:290) ضرورة تنمية ثقافة ريادية تسمح بالخروج عن الأنماط التقليدية التي من خلالها تفكر المنظمة وتطويرها ، والانفتاح على التقنيات الجديدة للاستفادة منها في ممارسة أنشطتها المختلفة وتقديم المنتجات أو الخدمات المميزة للزبائن، وضرورة التمتع بدرجة عالية من المرونة والتكيف للتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية، والاستعداد لتحمل بعض حالات الفشل .

إن الدراسة الحالية تؤمن إن من أهم عوامل الريادية أو الريادة هو " الثقة " وهي تتفق تماما مع رأي (مبارك،2009:78)، و (Fukuyama,1993:31) من إن المجتمعات التي تتميز بدرجة عالية من الثقة تتمتع أيضا بامتلاك مقدار أكبر من رأس المال الاجتماعي ، وهذا يؤهلها لبناء منظمات اقتصادية كبيرة عالية الكفاءة لديها القدرة على التنافس في السوق العالمي ، وحيث إن الثقة نتاج ثقافي فإن الثقافة أصبحت أهم العوامل التي تحدد الأداء الاقتصادي .

خامسا: الريادة الإستراتيجية للمنظمات

منذ مدة طويلة تم الاعتراف في الأدبيات البحثية الإدارية إن ريادة الأعمال هي جوهر ديناميات الرأسمالية ، وصاحب المشروع هو " القوة الدافعة لنظام السوق كله "، وفي الآونة الأخيرة، بدأ علماء الإدارة إلى التعرف على قيمة ريادة الأعمال في تضمين بحوث الإدارة الإستراتيجية (Foss et al. ,2006:2) ، وبالتالي، يجب أن يكون لدى رجال الأعمال الصفات القيادية المطلوبة، على سبيل المثال الرؤية والإلهام والعزيمة، وتحفيز المهارة لدى الآخرين والنظر إلى الأمام من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، والاستدامة التجارية. وان تأثير ريادة الأعمال على الميزة تنافسية يكون من خلال قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتطبيق الابتكار للوصول إلى الزبائن في نهاية المطاف ، ويمكن قياس الميزة التنافسية عبر الزمن من خلال زيادة الأصول الاستثمارية، وانخفاض تكاليف الإنتاج ، وارتفاع حجم المبيعات مقابل المنافسين والتدفقات النقدية الإيجابية (Wingwon,2012:139) . يقدم مجال ريادة الأعمال الإستراتيجية رؤى مهمة حول كيفية توزيع قدرات المنظمات في السعي لخلق القيمة والتقاط الفرص (Klein et al.,2013:72).

وتحدد الدراسات الإستراتيجية ثلاثة أنواع من مشاريع الريادة للشركات (Ferreira,2002:4) :

١. الأول هو خلق أعمال جديدة داخل المؤسسة القائمة(الشركات المغامرة أو تنمية روح المبادرة الداخلية) كما يطلق عليه الباحثين أمثال (Burgelman, 1983; Kuratko et al., 1990; Guth & Ginsberg, 1990) " الريادية الإستراتيجية " وهو ما يذهب إليه (العنزي، 2011) إذ يرى إن ريادية الأعمال تختلف عن ريادة الأعمال إذ تتعلق الثانية بالمنظمات والمشاريع الجديدة في حين تشير الأولى إلى المنظمات القائمة والموجودة فعلا .
٢. الثاني هو النشاط الأكثر انتشارا المرتبط بالتحول أو التجديد في المنظمات القائمة (Stopford & Fuller, 1994)
٣. والثالث حيث تغير المنظمة قواعد المنافسة لصناعتها بالطريقة التي اقترحتها (Stevensen and Gumpert 1985) .

إذ قدم كل من (Kraus& Kauranen,2009:13) و (Morris & Kuratko ,2002:63) رؤى وخطوطا عريضة توضح الفرق بين ريادة الأعمال وريادية الأعمال يوضحها الجدول (19) .

الجدول (19) ريادية الأعمال (الأعمال الريادية في الشركات القائمة) مقابل ريادة الأعمال (أعمال الريادة المبتدئة)

ريادة الأعمال المبتدئة (ريادة الأعمال) Start-Up Entrepreneurship	ريادية الأعمال Corporate Entrepreneurship
الأعمال الجديدة	الأعمال التي أنشأت مع الشبكات الثابتة
خطوة واحدة تعني الفشل	أكثر مجالا للأخطاء
المرونة في تغيير الحال، تجريب	القواعد والإجراءات، والبيروقراطية
الريادي يمتلك كل أو جزء من الشركة ، الريادي يأخذ المجازفة أو المخاطرة	الريادي يمتلك أسهم الشركة ، الشركة تأخذ المجازفة أو المخاطرة
استقلال الريادي	الاعتماد المتبادل في الفرق
الأمن القليل	الأمن الوظيفي
الموارد محدودة	مجموعة كبيرة من الموارد

Source : Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*, Dallas, TX, USA, Harcourt Press ,p:63 , Kraus , Sascha& Kauranen, Ilkka..(2009)," *Strategic Corporate Entrepreneurship –A Case Study on the Basis of the Configuration Approach* ", Center for Entrepreneurship , Utrecht University School of Economics (USE) Chair of Entrepreneurship ,p:13 .

وقدم (Foss & Lyngsie,2011:1) تصوراً حول الريادة الإستراتيجية بأنها عبارة عن تكامل منظور الريادة(البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، وهو ما يتفق معهما كل من(Ketchen et al. , 2008:372) من إن الريادة الإستراتيجية تنطوي على الجمع بين ميزة البحث عن الميزة (الإستراتيجية) والبحث عن الأنشطة (ريادة الأعمال)، وأضاف على هذا الرأي(Hitt al.,2009:2) لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، وأن هذا التكامل ضروري للمنظمات لتعظيم الرفاهية ، فيما يعتقد (Hitt et al,2001:491)، أن الربط بين الريادة والإستراتيجية أصبح أكثر تداولاً وانه يرى تضمين الإدارة الإستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات لتحقيق الميزة التنافسية للحصول على عائدات أعلى فوق المعدل ، وأشار إليها(Hitt et al .,2007:153) بأنها عملية اتخاذ أنشطة ريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي . فيما أكد(Ferreira,2002:4) و(Burgelman ,1983) إن ريادة الأعمال تمثل مصدراً مهماً في السلوك الاستراتيجي. وان دراسة(Mokaya et al., 2012) وجدت أن ريادة الأعمال هي بحق إستراتيجية تنمية ناجحة في كثير من البلدان .

ولم تذهب (داود،2011:175) بعيداً عندما رأت من أن للمنظمات الريادية هدفان :

١ . اقتفاء اثر الفرص المغامراتية الجديدة .

٢ . التجديد الإستراتيجي.

النظرية التي وضعت في مجال ريادة الأعمال الإستراتيجية تؤكد أوجه الكفاءة في نشر الموارد لتحقيق هذه الأهداف (Klein et al.,2013:72)، إذ تستعمل المنظمة الريادية ثمرة إبداعها في بناء المصدر الجديد للميزة التنافسية وتجديد القيمة . وفي مجال التحديات التي تواجهها الريادة الإستراتيجية لابد من أخذ الأمور الآتية بنظر الاعتبار(Hunter & Long ,2011:8) :

١. أن يكون ترتيبها منطقياً حدسياً .

٢. إن كل قرار استراتيجي يُعد أسهماً بنائياً لمشروع العمل .

٣. تكون مكونات البناء ديناميكية .

٤. إن كل قرار أُتخذ سابقاً ، سوف يؤثر في القرارات التي تأتي لاحقاً .

ولما كان القرار الاستراتيجي يمثل محور الريادة الإستراتيجية فقد أورد كلا من (Whleen & Hanger,2000:286) خطوات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي لمشروع الريادية بالاتي :

١. تطوير الفكرة الرئيسية للأعمال (المنتج ، أو الخدمة ، الأسواق) عبر تكريس الرؤية الابتكارية في توليد وتمكين خدمة للزبون .

٢. عمل مسح للبيئتين الخارجية والداخلية وتقييمها.

٣. القيام بتحليل العوامل الإستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات .
 ٤. اتخاذ قرار بإقامة المشروع أو لا .
 ٥. تكوين ورسم خطة الأعمال من خلال تحديد رسالة ، وأهداف ، وإستراتيجيات ، وسياسات الريادة ، وكذلك تطوير مجلس الإدارة إذا كان مفروضاً تطوير المدراء الرئيسيين .
 ٦. المباشرة بتنفيذ الخطة وتقويمها، والاعتماد على التدقيق الاستراتيجي لتطوير الخطة الرئيسة .
- إن العلاقة بين الريادة والإستراتيجية المعتمدة على المخاطرة هي علاقة تبادلية، إذ إن كل جزء منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر خصوصاً إن كليهما يرتبطان بقصر الوقت بصورة كبيرة ، لذلك كان لزاماً على رجال الأعمال اخذ طبيعة المخاطرة عند قيامهم باتخاذ القرارات التي تكون أقل تأثيراً في الأمد الطويل وأيضاً اعتماد واستثمار عناصر القوة في المنظمة لأجل تقليل الآثار السلبية من تلك المخاطر (Petrakis,2007:279-280).

فيما يرى (Ferreira, 2002:2) أن أهم أهداف الريادة الإستراتيجية هو زيادة ربحية المنظمة وتعزيز موضعها التنافسي أو إعادة التجديد الاستراتيجي لها . وان سعي المنظمات نحو ريادة الأعمال يسمح لها للحفاظ على قدراتها الإبداعية (Ketchen et al., 2008:372) . وقد صنف كل من (Guth and Ginberg) ريادة المنظمة إلى خيارين إستراتيجيين هما (الفيحان والبز، 2011:5) ، (Christensen,2004):

أ - مخاطرة المنظمة: وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد أعمال جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجح أو لا ينجح عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فأنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.

ب - إعادة التجديد الإستراتيجي: وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات أساسية في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. ويدعى هذا النوع بـ " الريادة الإستراتيجية " .

فيما يعتقد (Hughes et al., 2007:359) إن الغاية من الاعتماد على إستراتيجية التوجه الريادي هو بالواقع يعود لجانبين هما :

الجانب الأول : معرفة الوسيلة التي يمكن أن تساعد المنظمة لتوسيع نطاق عملها كي تستطيع الوصول إلى أسواق جديدة لزيادة إيراداتها .

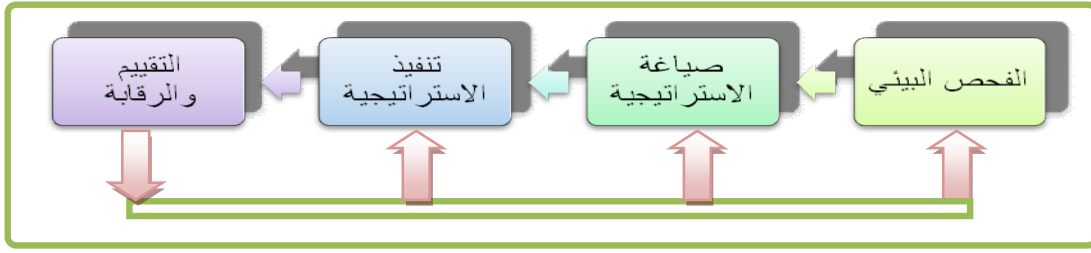
الجانب الثاني : يتعلق بالكيفية التي تستخدم فيها المنظمة طاقاتها ومواردها وبطريقة ذكية في التنافس .

إن التوجه الريادي هو في الواقع تعبير عن عمليات الصياغة الإستراتيجية والتي توفر للمنظمات قاعدة للقرارات الإدارية المتعلقة بالأعمال (Rauch et al., 2009 : 762) .

وإن من بين أهم اهتمامات الريادة الإستراتيجية هو خلق الميزة التنافسية ، وأن مفهوم خلق الميزة التنافسية هو في الواقع امتداد لصنع الريادة الإستراتيجية اعتمادا على التكامل بين صنع الإستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في البيئة دائمة التغير (Bird,1988:53). والريادية والإستراتيجية هما خطان متكاملان ويمكن تحقيق أكبر قدر من الثروة عند دمجها (Hitt et al., 2002:3) ، فيما يعتقد (Miles & Darroch ,2006:496) إن المنظمات الريادية تدير موازنة جديدة بين الرؤية الإستراتيجية وانتهاز الفرص الإستراتيجية . ويؤكد (Popova,2011:3) إن الريادة الإستراتيجية ليست سوى واحدة من السبل الممكنة لتحقيق تجديد الإستراتيجية، وأن تجديد الإستراتيجية ينطوي على خلق ثروة جديدة من خلال تركيبات جديدة من الموارد . وان (Hitt et al., 2002:2) يرون إن ريادة الأعمال الإستراتيجية هو عمل المشاريع التي يتم اتخاذها مع منظور استراتيجي .

ويعتقد (Rensburg,2013:15) و (Browne &Harms, 2003) إن الإدارة الإستراتيجية هي في حد ذاتها فرع من ريادة الأعمال ، من ناحية أخرى يشير (Andriuscenka,2003) إلى إن ريادة الأعمال الإستراتيجية هي خليفة الإدارة الإستراتيجية، وان كلا من (Mcgee,2006:11) و (Rensburg,2013:15) يريان أن الإستراتيجية والريادة وجهان لعملة واحدة .

إن صنع الإستراتيجية هي في الواقع ظاهرة تنظيمية تتضمن التخطيط والتحليل واتخاذ القرارات، وكثير من جوانب ثقافة المنظمة ، ونظام القيم، والرسالة (Rauch et al., 2008:6) . ويرى (Wheelen & Hunger,2012:19) إن الإستراتيجية تعني الخطة الرئيسة للمنظمة التي توضح الطريق لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، في حين لم يذهب كل من (رشيد و جلاب ، 2008 : 24) بعيدا عندما قدما تعريف للإستراتيجية بأنها تمثل خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة من الأفكار والمفاهيم والطرائق المتناغمة ذات الصلة بمستقبل المنظمة ومصممة لتحقيق أهدافها بالاستناد إلى مجموعة الموارد والقابليات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة والفرص والتحديات الخارجية التي تواجهها ، فأن (Wheelen & Hunger, 2012:14) قدما مفهوما للإدارة الإستراتيجية كعملية تتكون من أربع مراحل رئيسية يوضحها الشكل (20) .



الشكل (20) مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية

Source: Wheelen, Thomas ,L. & Hunger, J. David, (2012), " Strategic Management and Business Policy" , 13th , P:15

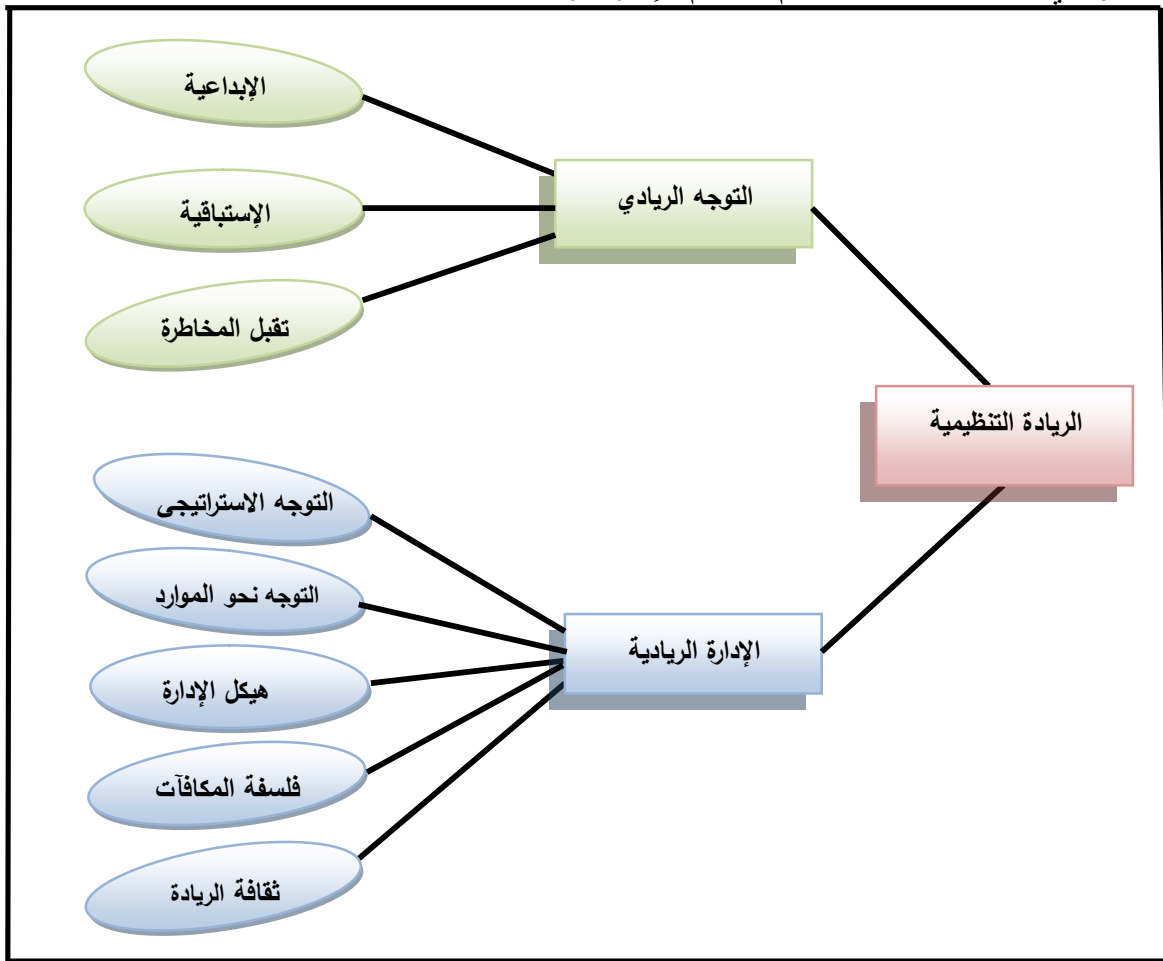
إن الدراسة الحالية في الوقت الذي تشدد فيه على أثر الإبداع والابتكارية كعوامل حاسمة لتحقيق الريادة الإستراتيجية فهي تتفق تماما مع رأي (Rezaian & Naeiji, 2012:4) من أن الشركات الأكثر ابتكارا لديها فرصة اكبر لاستخدام فرص النمو باتجاه تحقيق أهدافها بنجاح . وان من بين العوامل الحاسمة لنجاحها هي توافر القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership التي تستطيع تحقيق الريادة الإستراتيجية للمنظمة ، والتي تعني امتلاك المقدررة على الرؤية ، وإمكانية المحافظة على المرونة والقدرة على تفويض العاملين من أجل التغيير الاستراتيجي المطلوب (Hitt et al.,2007:360). وإنها بالوقت الذي ترى فيه أن امتلاك المنظمات للريادة الإستراتيجية يمثل أهم عامل حاسم ومصيري في بقاء ونجاح تلك المنظمات فهي تتفق تماما مع (Hitt et al.,2013:13) من إن ريادة الأعمال الإستراتيجية هو مفهوم ذو أهمية حاسمة للأعمال في القرن الحادي والعشرين ، وان الدراسة الحالية تؤكد على تحديد القصد الاستراتيجي (Strategic Intent) والذي بطبيعته يقود إدارة المنظمة إلى أن تحسن توجيه طاقات عاملها لبلوغه بالشكل الصحيح والمطلوب .

سادسا : النماذج المفسرة للريادة الإستراتيجية

من مراجعة ما تناوله الباحثين لتفسير مفهوم أو تحديد مقومات الريادة الإستراتيجية أو لتحديد خطوات الوصول إليها نجد إن هناك تشابكاً معرفياً كبيراً أفاد الدراسة وأغنى إطارها الفكري والفلسفي، وبالإمكان إدراج بعض من تلك النماذج التي استطاعت الدراسة الحالية الوصول إليها :

١- نموذج Fox لعام 2005

قدم (Fox,2005) نموذجاً يوضح فيه العملية التي من خلالها تتكون الريادة التنظيمية من خلال تكامل جانبين الأول : التوجه الريادي **Entrepreneurial Orientation** معتمداً على ثلاثة عناصر هي (الإبداعية ، الأستباقية ، تقبل المخاطرة) ، والجانب الثاني الإدارة الريادية **Entrepreneurial management** معتمدة على خمسة عناصر هي (التوجه الاستراتيجي ، التوجه نحو الموارد ، هيكل الإدارة ، فلسفة المكافآت ، ثقافة الريادة) ، إذ يتضح من خلال هذا النموذج أن أساس الريادة التنظيمية هو تحديد التوجه الريادي للمنظمة ابتداءً ومن ثم تصميم الإدارة الريادية لتحقيق هذا الهدف .



الشكل (21) نموذج الريادة التنظيمية

Source :Fox, Julie M., (2005), *Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension*, unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University , P:9 .

قدم (Duane et al., 2006) نموذجاً يوضح العناصر الأربعة التي تدعم تصميم إستراتيجية الريادة والتي بدورها تخلق الأداء الريادي للمنظمة ، إذ يتضح من الشكل (22) إن تحديد المنطلقات الإستراتيجية هي البداية الحقيقية في عملية تصميم إستراتيجية الريادة المؤسسية ، وأن العوامل الأربعة الواضحة في الشكل (الهيكل التنظيمي ، الرقابة ، الثقافة ، وإدارة الموارد البشرية) ، عوامل حاسمة وتعد مرتكزات محورية في خلق بيئة داخلية تدعم ريادة المؤسسة لتسهم في النهاية في خلق أداء ريادي للمنظمة .

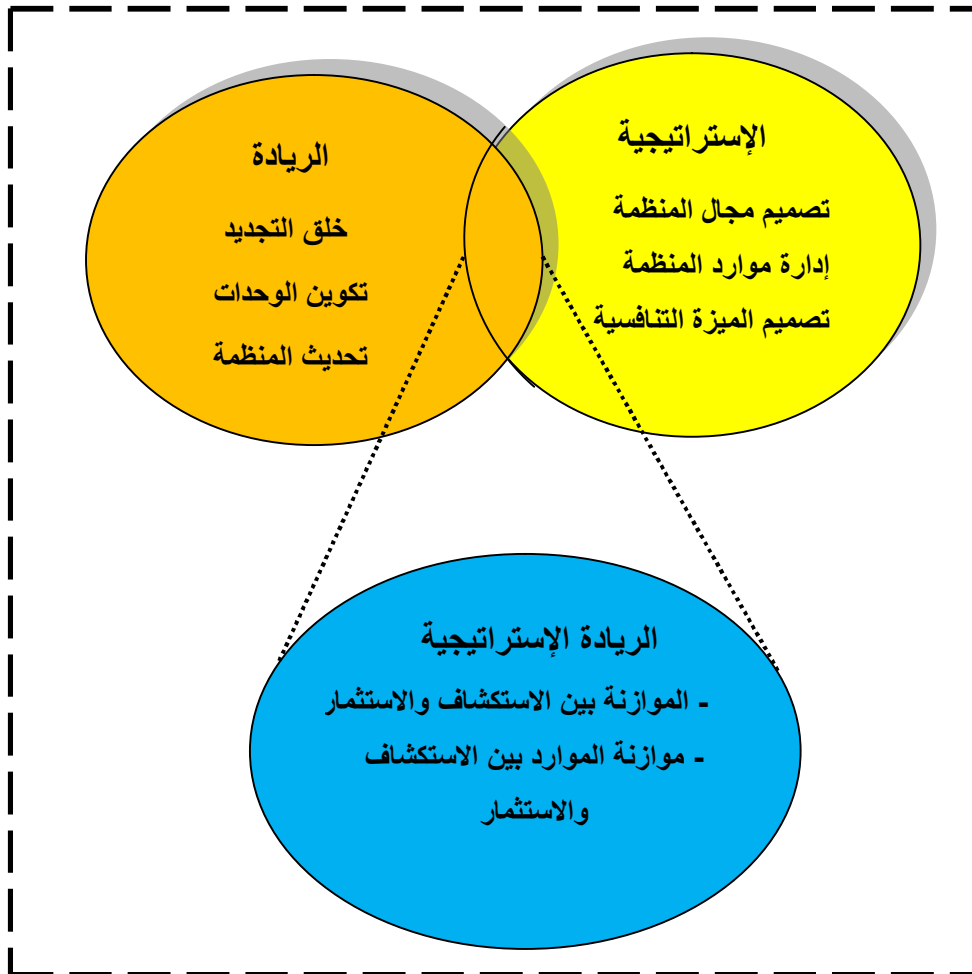


الشكل (٢٢) تصميم إستراتيجية الريادة المؤسسية وأنشطتها المستدامة

Source: Duane, R. & Donald, F . Kurtako and Michael, H. Morris.(2006)," A Health Audit for Corporate Entrepreneurship : Innovation at all Levels ", Part 1, Journal of Business Strategy, Vol 27(1), PP10-14,P:14 .

٣- نموذج Ireland وزميله Webb لعام 2007

قدم (Ireland & Webb, 2007) نموذجا يوضحا فيه كيفية تكوين الريادة الإستراتيجية للمنظمات من خلال الموائمة بين الإستراتيجية والتي تعتمد على تصميم مجال المنظمة والإدارة الكفؤة لموارد المنظمة وبالتالي التصميم الفذ للميزة التنافسية ، وبين منظور مجال الريادة من خلال خلق التجديد والاهتمام بتكوين الوحدات المطلوبة والاهتمام الكبير بتحديث المنظمة ، وبالتالي تكوين الريادة الإستراتيجية من خلال الموازنة الدقيقة بين الاستكشاف والاستثمار وموازنة الموارد بين الاستكشاف والاستثمار بما يخدم مصالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال مجال الريادة الإستراتيجية .

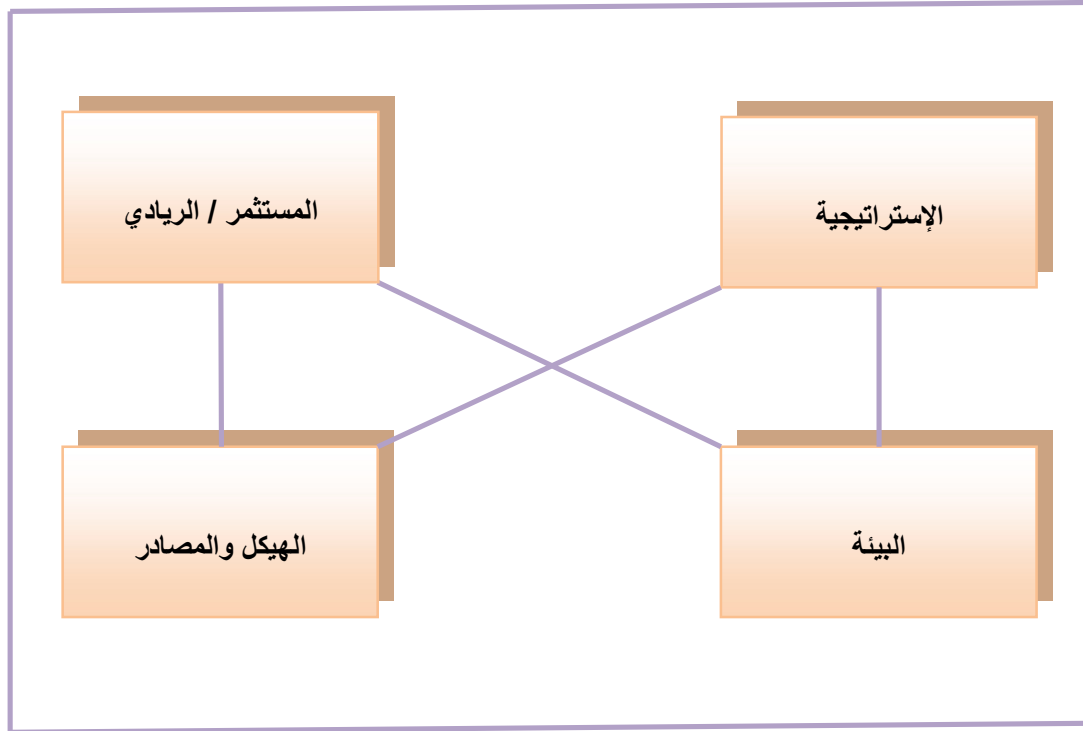


الشكل (23) تكوين الريادة الإستراتيجية من خلال مجالي الإستراتيجية والريادة

Source: Ireland ,R.Duane & Webb, Justin, W., (2007), "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through streams of innovation", Business Horizons, Kelley School Of Business, pp.49-59.p:51 .

٤- نموذج (Kraus) لسنة 2009

قدم (Kraus & Kauranen, 2009:35) نموذجا يوضح فيه مكونات أو تكوينات الريادة الإستراتيجية ، إذ إنها تتكون حسب هذا النموذج من أربعة مكونات رئيسية هي: الإستراتيجية وهي العنصر المهم في بنية الريادة الإستراتيجية ، إذ تُعد خطة بناء الريادة الإستراتيجية وخارطة الطريق لها، والعنصر الأخر هو الريادي وهو العقل المحرك ومصدر الهام العملية الريادية ، والعنصر الثالث هي البيئة إذ تُعد من المحددات الرئيسة والى حد ما في هذه العملية ، والعنصر الرابع والمهم هما الهيكل والموارد ، فوجود هيكل مرن ومتوافق مع الإستراتيجية وتوافر الموارد الأزمة لتنفيذ الإستراتيجية عامل حاسم لنجاح الريادة الإستراتيجية .



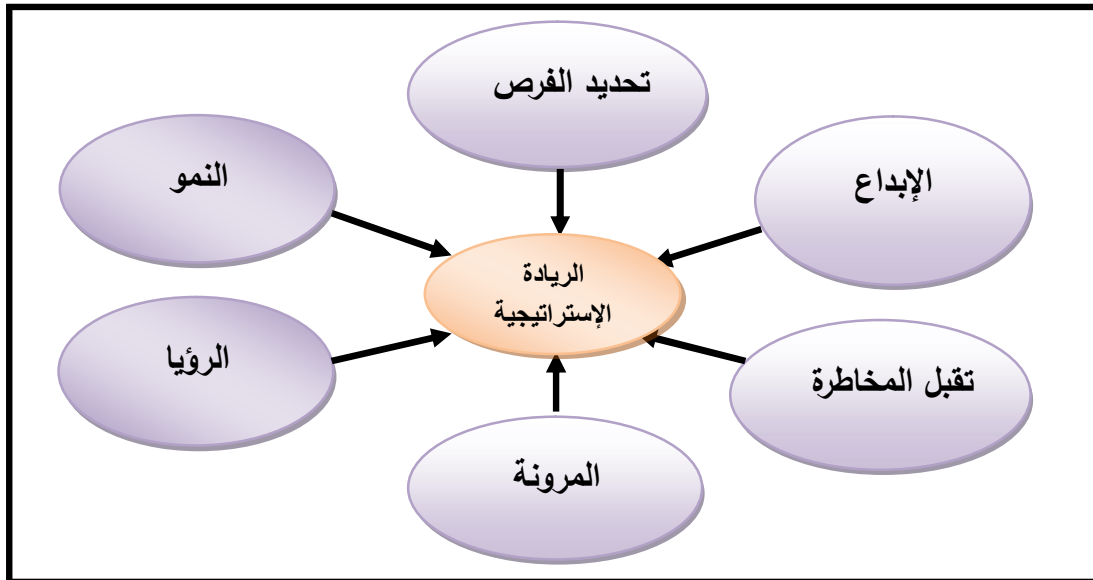
الشكل (24) مكونات ريادة الأعمال الإستراتيجية

Source: Kraus , Sascha& Kauranen, Ilkka..(2009), " *Strategic Corporate Entrepreneurship – A Case Study on the Basis of the Configuration Approach* ", Center for Entrepreneurship , Utrecht University School of Economics (USE) Chair of Entrepreneurship ,p:35 .

٥- نموذج Kyrgidou وزميله Hughes لعام 2010

حدد الباحثان (Kyrgidou & Hughes, 2010) في دراستهما ستة أبعاد للريادة الإستراتيجية وهي (تحديد الفرص، والإبداع، وتقبل المخاطرة، والمرونة، والرؤية، والنمو)، إذ إن بُعد تحديد الفرص Opportunity identification يشير إلى قدرة المنظمة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبي طموحاتها ، في حين يشير بُعد تقبل المخاطرة Acceptance of risk إلى أن المنظمات التي لديها الريادة الإستراتيجية لديها نزعة أكبر من غيرهم لتحمل المخاطر ، وإن بُعد الإبداع Innovation يعني إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها وبما يعزز ريادتها الإستراتيجية ، ويشير بُعد المرونة Flexibility إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ، ويشير بُعد الرؤية Vision إلى أن المنظمات التي تمتلك الريادية الإستراتيجية لديها رؤية واسعة وبعيدة تحيط من خلالها بمعظم العوامل التي تؤثر على عمل المشروعات، والتنبؤ بالمستقبل، وأخيراً يشير بُعد النمو Growth إلى التوسع في واحدة أو أكثر من الأمور مثل التوسع في الإنتاج ، أو المبيعات ، أو الحصة السوقية أو الأرباح ، أو المنتجات.... وغيرها) .

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على هذا النموذج لرصانة الدراسة المنبثق منها بعد استبعاد بُعد النمو لسببين: الأول هو إن الجانب التطبيقي للدراسة يتم في قطاع صناعي حيوي (قطاع الاسمنت) والذي له تاريخ مشهود بالنجاح ، ولكن ظروف البلد الحالية وبعض المحددات كالنقص بالطاقة الكهربائية المطلوبة للإنتاج ، وإغراق الأسواق بالمنتجات الأجنبية دون ضوابط حجت والى حد بعيد هذا القطاع وإن الباحث واثق بقدرة هذا القطاع وما يمتلكه من كوادرات كفئة على استعادة دوره الحيوي، والسبب الثاني هو أخذاً برأي بعض السادة محكمي الأستبانة باستبعاد هذا البعد في الجانب التطبيقي .

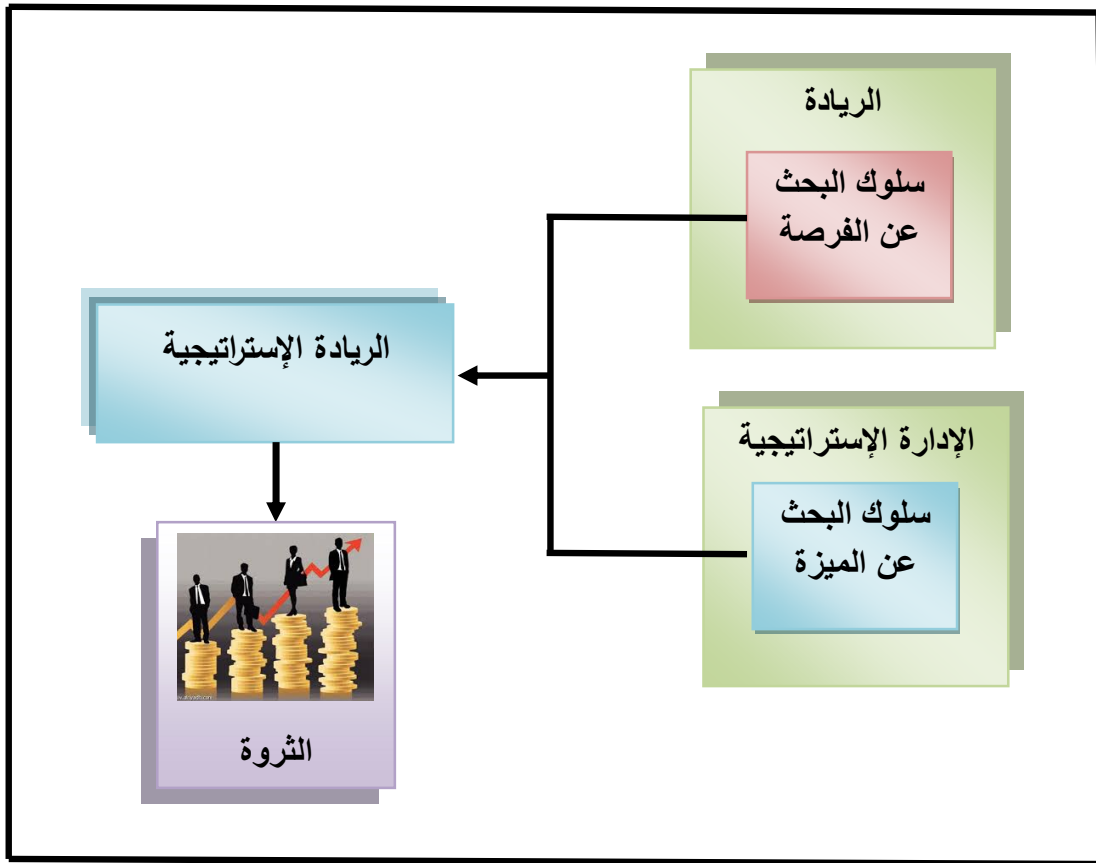


الشكل (25) مكونات الريادة الإستراتيجية

Source: Kyrgidou, Lida & Hughes, Mathew: (2010) "Strategic Entrepreneurship: Origins , Core Elements and Research Directions", European Business Review, Vol.22, No.1 ,pp.43-63, p:49 .

٦- نموذج Dissanayake لسنة 2013

قدم (Dissanayake, 2013:1) هذا النموذج ليوضح فيه مكونات الريادة الإستراتيجية والتي بدورها تخلق الثروة، إذ إنها تتكون من جانبين مهمين هما الريادة والتي تتطوي على سلوك البحث عن الفرصة والذي يُعد جوهر العملة الريادية ، والجانب الأخر هو الإدارة الإستراتيجية والتي بدورها تتطوي على سلوك البحث عن الميزة ، إذ إن الميزة التنافسية بدورها هي جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ومن التقاء هذين الجانبية (الريادة والإدارة الإستراتيجية) تتكون الريادة الإستراتيجية والتي تخلق الثروة الهدف المهم لمنظمات الأعمال ، والشكل (26) يوضح هذا النموذج .



الشكل (٢٦) الريادة الإستراتيجية وخلق الثروة

Source: Dissanayake , Srinath.(2013)," Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship ", Munich Personal RePEc Archive , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June 2013 04:46 UTC , 26. June 2013, p:4, Online at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47848/> .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المبحث الثالث : الإطار الفكري والفلسفي للأداء العالي

توطئة :

يعد مفهوم الأداء العالي أو كما يطلق عليه أحيانا الأداء المتفوق من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لاقت مستوى عالي من الاهتمام من قبل العديد من المنظمات باعتباره العنصر الأساسي والحاسم لنجاح المنظمات وبقائها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغيرات السريعة الدراماتيكية والمنافسة الشديدة . وتعود جذور الأداء العالي إلى أواخر القرن الماضي وذلك في خضم اضطرابات البيئة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي من خلالها أدركت الصناعات التحويلية خلال تلك الفترة أهمية المنافسة العالمية وعندها شعر المسئولون مرة أخرى بضرورة التفكير بعمليات التصنيع الحقيقية والموثوق بها (Brown,2006:3) .

سيسلط هذا المبحث الضوء على مفهوم الأداء العالي The Concept of High – performance ، ومنظمات الأداء العالي High performance organizations ، ويتناول موضوع ثقافة الأداء العالي A culture of high performance ، وأخيرا يستعرض بعض نماذج الأداء العالي High-performance models التي استطاعت الدراسة الحالية الوصول إليها .

أولا : مفهوم الأداء العالي : The Concept of High – performance

الأداء العالي عبارة عن مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية المعرفية العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تصبح لها القدرة على توظيف تلك السلوكيات والمهارات والمعارف في مجال عملهم وتخصصهم مما يجعلهم يقدمون أفكارا ومنتجات وخدمات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز الأمر الذي يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتمامي للمنظمة (الحسني،2010:171) .

ويعبر(العززي،2013:241) عن الأداء العالي من خلال مجموعة مختلفة من الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين ، وان لوجود الثقة المتبادلة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملا رئيسيا في تبني تلك الممارسات وتوفيرها وعلى الأخص في تقديم التسهيلات المناسبة

لنمو وجودها ومثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي . إن القوى البشرية هي أهم قضية في منظمات الأداء العالي ، إذ تسببت العولمة بالتحول من الهياكل والعمليات التقليدية ، وبدأت هذه المنظمات تشجع العاملين المتعلمين وتؤكد على المعرفة ، وبدأ هذا الوضع يمثل ميزة تنافسية غاية في الأهمية (Akdemir et al.,2010:2010) ،

وان كلا من (Miller & McCartney,2010:7) شجدا على أهمية المساهمة البشرية والمجتمعية والبيئية والمالية للمنظمة عبر الزمن والتي تتحقق من خلال الموازنة بين الاحتياجات المهمة للأمد القريب والبعيد لضمان استمرارية الأداء العالي .

في حين أن (Daft,2003:384) ركز على نمط السلوك القيادي الموجه نحو العاملين، إذ يركز فيه القادة على الحاجات الإنسانية للمرؤوسين من اجل دعم جماعات العمل الفاعلة وبالتالي مساعدتهم في تحقيق الأداء العالي ، وهذا ما يتناغم مع رأي (Musa&Tulay,2008:3) من أن للقيادة المتميزة الدور الكبير في تحقيق الأداء العالي .

الأداء العالي يتحقق من خلال تركيز المنظمة على إبراز أو أظهر أفضل ما لدى العاملين ، وقيام المنظمة بتصميم نفسها لتحقيق نتائج عالية مستدامة ، وان النقاط الآتية عوامل حاسمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمة كما يراها (Goessl,2013:1):

- ١- معاملة الأفراد كأصول قيمة لا خصوم والعمل على جعل العاملين أكثر سعادة وأكثر إنتاجية إذا ما أرادت لهم أن ينجحوا في وظائفهم .
- ٢- بناء الفرق : التماسك وتعزيز العمل الجماعي هي جزء أساسي من جوهر الأداء العالي .
- ٣- دمج التقنيات الحديثة في العمل : مع التدريب المناسب للأفراد، والتكنولوجيا الحديثة تعزز الإنتاجية بشكل كبير لصرف العاملين للتركيز على المهام الهامة الأخرى الأكثر أهمية .
- ٤- التركيز على النمو والتطوير : يزدهر الأداء العالي في بيئة خصبة ومحفزة على التعلم والتقدم ، وان التدريب المستمر هو أحد السبل المعتمدة للتمكين من ذلك .
- ٥- تجاوز الأهداف : المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأداء العالي يجب أن تعمل على تجاوز الأهداف الموضوعية ، وان لا تتحدد بها .

٦- التوجه للإنجاز العالي : ممارسة تقنيات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، إذ إن فلسفة إدارة

الجودة الشاملة تعزز التحسين المستمر والتفاني الكامل من أجل تحقيق نتائج نوعية قوية

ومن هذه النتائج المرجوة هو جعل العاملين أكثر سعادة لتحقيق أقصى درجات الرضا للزبائن ،

وان الدراسة الحالية ترى أن العمل والالتزام بهذه النقاط يؤدي إلى زيادة وإضافة قيمة قوية إلى عمل المنظمة .

وان ورشة العمل التي عقدت في مدينة أورشا (Arusha) استنتجت إن المنظمات عالية الأداء لديها قواعد

معينة، والتي تتبع لتحقيق الأداء العالي لأي منظمة وهي (Workshop Arusha,2013:2-3):

١- نشر إستراتيجية القيادة عالية الأداء

٢- تركيز الهدف والرؤية نحو المستقبل

٣- توفير التوجيه والقدوة التي يحتذى بها

٤- التركيز على الزبائن والسوق

٥- خلق بيئة عمل تشارك فيها القوى العاملة

٦- إدارة المواهب

٧- خلق التغيير المريح

٨- تقليل الحواجز والعقبات

٩- إدارة الأفكار والإبداع

١٠- إدارة الأداء وقياس الإنتاجية

فيما أشار (Laamanen,2007:20) بأن الأداء العالي هو تحقيق المنظمة للأرباح والنمو المستدام

من خلال الاستعمال الفعال للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة لتحقيق التفوق المنظمي والأثر الايجابي

للمجتمع . وإن (Goetsch & Davis , 2010:6) يرى إن الأداء العالي هو تعبير عن قدرة المنظمة على

خلق قيمة عالية لزبائنهم ، فيما عبر (Carter,2007:1) عنه بأنه قدرة المنظمة على توفير الخدمات ذات

الجودة العالية، مع بيان المبادئ، مع الاستمرار بالالتزام لتلك الجودة ، ويشير (Druker,1998:21)

إلى إن الأداء العالي يأتي من خلال المعرفة العالية التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة فهي محور

الأعمال التي تقوم بها المنظمات . وأكد (Desouza,2007:70) على دور المرونة الإستراتيجية كقابلية

تنظيمية مهمة قادرة على تمكين المنظمات من إنجاز والحفاظ الميزة التنافسية والأداء العالي . إن الأداء

العالي يتحقق من خلال الثقافة التنظيمية القادرة على توفير المساءلة والمسؤولية اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب لضمان نجاح الأعمال (Akdemir et al., 2010:155).

وأشار (Brown,2006:5) إلى نظام الأداء العالي بأنه هندسة تنظيمية تجمع العمل والأفراد والتكنولوجيا والمعلومات وبطريقة تمكن من تحقيق التطابق بينها لتحقيق الأداء العالي المتطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبائن ومتطلبات الفرص البيئية الأخرى .

وقدم (De waal,2013:394-395) خمسة عناصر عداها حاسمة لتحقيق الأداء العالي للمنظمات وهي :

١. **جودة الإدارة** : إذ يجب أن يظهر المدراء ثقة عالية واحترام للعاملين وتنمية روح الالتزام لديهم ويتم إبلاغ القيم المطلوبة والإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة .

٢. **الانفتاح والتوجه نحو العمل** : وهذا يعني إن تكون للمنظمة ثقافة الانفتاح ، بأن تقدر آراء العاملين وإشراكهم بالعمليات التنظيمية المهمة ، والسماح إلى حد ما بوقوع الأخطاء وإعطاء العاملين الفرصة للتعلم ، وتبادل المعرفة وتطور الأفكار الجديدة والتي تؤدي إلى زيادة الأداء .

٣. **التوجه طويل الأمد** : من خلال شراكات حقيقية مع الموردين والزبائن ، والالتزام طويل الأمد مع جميع أصحاب المصالح ، وتشجيع الأفراد على أن يكونوا قادة لخلق بيئة عمل سليمة (سواء كانت البدنية أو العقلية) .

٤. **التحسين المستمر والتجديد** : بدلا من الاستراتيجيات الجامدة أو الميتة ، بل المبادرة إلى التجديد وجعل استراتيجيات المنظمة فريدة من نوعها ، والمنظمة عازمة على تبسيط إجراءاتها وتبتكر باستمرار منتجات وخدمات جديدة ، وخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية ، والاستجابة السريعة لتطورات السوق .

٥. **جودة القوى العاملة** : الأداء العالي للمنظمات يتطلب جميع فريق إدارة متنوع ومتكامل وتجنيده ، وقوى عاملة تمتلك أقصى الدرجات لتحقيق المرونة التنظيمية ، إذ يرى (Ramendran et al.,2013:299) أن المرونة التنظيمية (**The Organizational Flexibility**) هي مزيج من الممارسات التنظيمية والقدرات الإدارية والتي تسمح للمنظمات على التكيف بسرعة تجاه التحولات البيئية ، وإن للمرونة تنظيمية أهمية كبيرة في قيادة المنظمة نحو تحقيق الفعالية المستدامة ، وهذا يتطلب تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم لتحقيق نتائج غير عادية مما يؤدي حتما إلى نتائج أفضل للمنظمة .

ومن نافلة القول فإن الدراسة الحالية ترى إن الأداء العالي ما هو إلا تعبير عن قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات من خلال أقصى مستوى من الأداء في العمليات وأداء العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لتحقيق نتائج متميزة .

ويمكن بيان مدى وجود الأداء العالي في المنظمات من خلال المؤشرات الآتية (الطائي،2008:102)،
: (Rogers & Blenko,2006:141)

١. وجود وضوح تام بأساليب العمل في المنظمة ، خصوصا الفقرات الثلاثة الآتية ، كذلك فهي تمثل إضافة قيمة للمنظمة .
٢. وضوح تام في أدوار العاملين والسلطات المنوطة بهم وتوافر القابليات لديهم لتنفيذ هذه الأدوار .
٣. هيكل المنظمة متماسك ويظهر قيم الأعمال في الأسواق .
٤. هناك عدد كاف من العاملين الذين يتميزون بالأداء العالي مع وضعهم في الأماكن الأكثر تأثيرا.
٥. قدرة الإدارة على قياس مختلف العوامل الموجودة فيها والربط الفعال بين هذه المقاييس والحوافز .
٦. الإدارة العليا متماسكة ومنسجمة ، الأمر الذي يحدد النشاطات الرئيسية والأساسية التي تعود بالنجاح للمنظمة .
٧. وجود مكتب داعم لنشاطات الأداء العالي ويحدد بالضبط مقدار التحسين للقيمة المضافة في كل أداء متطور .
٨. وجود ثقافة داعمة للنشاط المبدع والأداء العالي ويتعامل ايجابيا مع التغيير في ثقافة أداء عال وثقافة تغييريه .

وقد لاحظ (Owen et al., 2001:10) إن هناك ثلاثة موانع رئيسة لاستدامة الأداء العالي وهي :

- ١- غالبا القيادة العليا للمؤسسة لديها فهم غير دقيق للسوق في المنظمة التي يجب أن تنافس فيه ، وعندما يكون هذا هو الحال، فإنه يؤدي لا محالة إلى رؤية ورسالة وإستراتيجية غير ملائمة.
- ٢- في كثير من الأحيان السلوكيات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية العمل بنجاح هي غير مواءمة مع متطلبات الزبائن والسوق، ومثل هذا السلوك هو عادة يتعارض مع السلوكيات المطلوبة لإنشاء

الأداء العالي المستدام، والتي يجب أن تركز على التمكين، والاستجابة، والمساءلة عند أدنى المستويات الممكنة .

٣- نظم المنظمة والعملية في كثير من الأحيان تفشل في دعم رؤية المنظمة والإستراتيجية.

وترى وجهة نظر أخرى إن تحقيق التواتر العالية في الأداء والإنتاجية للعاملين في المنظمة يتحقق من خلال لجوء إدارة المنظمة إلى إتباع الأساليب الآتية (عباس، 2004، 97-111):

١. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية .
٢. تشجيع التفكير بالشراكة في العمل .
٣. تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية .
٤. تجنب العوامل المحبطة للتحفيز .

ويشير (De Waal & Jansen , 2013:47-49) إلى منظومة من الحوافز تعمل على تحقيق الأداء

العالي كالآتي :

١. المكافأة العادلة وهيكل الحوافز
٢. نظم المكافآت التي تعزز القيم الأساسية والإستراتيجية
٣. دفع الحوافز المرتبطة بالأداء على المدى الطويل
٤. المكافآت على أساس RP (أداء الفرد مقابل أقرانه)
٥. مجموعة التعويضات والمكافآت الخلاقة والمرنة
٦. الدفع مقابل الأداء
٧. التركيز على المكافآت الجوهرية (المتعة، والنمو، والعمل الجماعي، والتحدي، الانجاز).

٨. المكافآت من أجل تحقيق النتائج، وليس الأقدمية أو الجهود المبذولة

أن المنظمة قادرة على المحافظة على الأداء العالي عندما (Owen et al. ,2001:11) :

١. لا تزال تستجيب لتوقعات السوق .
٢. المحافظة على السلوكيات المطلوبة لتلبية توقعات السوق.

ويحدد (Pfeffer,1998) الممارسات الأكثر تفصيلا الخاصة بالأداء العالي :

١. التوظيف الانتقائي
٢. سلامة العمل
٣. الفرق المستقلة والعمل الجماعي
٤. الحوافز المجزية والمكافأة على أساس الأداء (الدفع أعلى من أسعار السوق).
٥. نظام التدريب المكثف
٦. إنهاء حالة الاختلافات (زيادة الولاء والالتزام).
٧. الانفتاح على المعلومات

وقدم (Lumijärvi,2007:10) مجموعة من عوامل النجاح الإستراتيجية التي تقود إلى الأداء العالي وهي :

١. مدى كفاية وتوافر الموارد البشرية
٢. هيكل الموظفين المناسبين
٣. الاستقرار
٤. السلامة و ظروف العمل الصحية
٥. دافعية العمل والالتزام والرضا في العمل
٦. روح التعاون والثقة، والمهارات الاجتماعية والمناخ
٧. الكفاءة والخبرة
٨. الابتكار والمبادرة
٩. البنية التحتية التقنية

إن الأداء المنظمي العالي يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيسيتين (Turner & Crawford,1994:241):

١. إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل.
 ٢. قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيتها .
- وهذا يعني بأن المنظمة تفضل الأداء العالي من أجل تعزيز قدرتها التنافسية ، ومن ثم فإن الأداء العالي المتميز وسيلة لتعزيز القدرات التنافسية من أجل الحصول على الميزة التنافسية

(Evans,1997:192) ، إن المنظمات ذات الأداء العالي تقوم بعدد من الخطوات الآتية للوصول إلى الأداء العالي (George, 1998:120) :

١. المساهمة في وحدات العمل والأقسام والفرق ذات الأنشطة المتنوعة.
٢. حل مشاكل العمليات في أجزاء المنظمة جميعا.
٣. الاتصال الفاعل مع الزبائن والموردين.
٤. قياس وتحليل مؤشرات الأداء من أجل تحسينه.
٥. إدارة العمليات بشكل فاعل لتحسين الجودة وتخفيض الدورة الزمنية.
٦. العمل على تعلم مجالات واسعة المهام.
٧. اخذ زمام المبادرة في تحديد ومعالجة التحسينات.

إن الدراسة الحالية ترى ضرورة معرفة الإدارة العليا بالأسس والقواعد المطلوبة للوصول إلى الأداء العالي ، إذ إن الأداء العالي يركز على أسس قوية أساسها الفرد العامل الواثق بعمله العاشق للنجاح ومن خلال تحويل العاملين وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لانجاز أعمالهم والاعتماد كثيرا على فرق العمل ذات التوجيه الذاتي ، وبالتالي تصبح المنظمة قادرة على دخول ريادي لكل المجالات والأسواق مرتكزة على الأداء العالي لها والمتأتي من أداء عاملها .

ثانيا : منظمات الأداء العالي High performance organizations

يرى (Owen *et al.*, 2001:10-11) إن منظمة الأداء العالي هي المنظمة القادرة على تسليم منتجات أو خدمات وبجودة أعلى من المستوى الذي تقدمه المنظمات المناظرة الأخرى من أجل تحقيق النجاح على الأمد الطويل، إزائها لتحقيق مستويات عالية من الأداء لكونها :

١. تمتلك توجه سوقي قوي مقارنة مع المنظمات الأخرى، إذ يكون الزبون في مقدمة أصحاب المصالح.
٢. امتلاكها لتقافة تنظيمية موجّهة لخدمة المجتمع.
٣. اعتمادها على الإبداعية في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة.

مفهوم المنظمة عالية الأداء، تشير إلى ارتفاع أداء نظام العمل لتصميم الوظائف، وكيف يتم تنظيم العمل والمخصصة للأفراد أو الفرق. وتعد الفرق عالية الأداء عموماً لبنة العمل الأساسية لمنظمة عالية الأداء، الفرق عالية الأداء تعرف عملاتها، وحددت العمليات التي تعمل على التحسن المستمر، وقياس أدائها وهم بارعون في أساليب حل المشكلات، وإن سمات المنظمات عالية الأداء يمكن تحديدها على النحو الآتي (Nawanopparatsakul,2010:60) :

١. وضع أهداف طموحة وتحقيقها
٢. القيم المشتركة
٣. التركيز الاستراتيجي والمواءمة
٤. ترجمة الإستراتيجية إلى فرق التشغيلية
٥. مرونة الأعمال

المنظمات عالية الأداء عبارة عن كيانات قائمة على النظم الفريدة التي تعمل بشكل مختلف من المنظمات التقليدية الهرمية التقليدية ، أنها تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتحسين الترابط بين العناصر التنظيمية بغية تحقيق نتائج عالية المردود، ولتحديد الخصائص المشتركة بين المنظمات ذات الأداء العالي بغية تقويمها وتحليلها لابد من التطرق إلى النقاط الآتية (Jha ,2006:1-3) :

١. سبب وجود مثل هذه الخصائص داخل المنظمات.
 ٢. أثر هذه الخصائص على الأداء التنظيمي.
 ٣. طبيعة الترابط، إن وجدت، بينها وبين هذه الخصائص
- ويرى (Kotler,2000,41) إن منظمات الأداء العالي يجب أن تعمل وتحافظ على :

١. تلبية احتياجات أصحاب المصالح: ينبغي على المنظمات أن تعمل على دراسة وتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم.
٢. إدارة العمليات: إن المنظمات التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل كفوء وفاعل للأعمال، والعمل على بناء فرق العمل .

٣. القدرة على تحويل الموارد إلى القابليات والقدرات: أن المنظمات هي بحاجة إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وبالتالي لا بد أن تمتلك وتسيطر على هذه الموارد والعمل على تحويلها إلى قابليات وقدرات فعالة حتى تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة .

٤. الثقافة التنظيمية القوية: تتكون المنظمة من الهياكل والسياسات والثقافات وان هذه المكونات يمكن أن ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ أنها تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية القوية تكون أكثر صعوبة في التغير أمام تلك البيئات المتغيرة .

إن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تمتلك القدرة على مقابلة احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بها بفاعلية (Al- Faouri .et al. 2011:4) ، وأن هناك عدة خصائص ومكونات تنظيمية تعد المفتاح للوصول إلى الأداء العالي المستمر والميزة التنافسية المستدامة، أي أن تصبح منظمة عظيمة كما أطلق عليها، وهذه الخصائص هي (العاني، 2008:100) نقلا عن (Panico,2004:1):

١. ثبات الإيمان والعاطفة.

٢. التركيز والانضباط الصارم.

٣. وضوح عملية الاتصالات وممارسة القيم والمبادئ الأساسية.

٤. وجود قيادة مقنعة.

٥. أخلاقيات عمل قوية.

٦. اختيار الأشخاص ذوي الخصائص المميزة من بين الآخرين.

وعدّ هذه الخصائص كثافة منظمة، فعملية التحول إلى ثقافة منظمة تقود إلى ميزة تنافسية بموقعها الاقتصادي في السوق العالمية، فالمنافسة على المعلومات أصبح من السهل الوصول إليها، لذلك فان تأثير الثقافة سيكون من خلال قابلية الناس على التعاون بتوافق لانجاز عمليات البحث، والتصنيع، وتقديم الخدمة، والتسويق.....الخ من العمليات وهذا مهم جداً، وفي بعض الحالات سيكون ذلك هو الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبذلك تعد ثقافة المنظمة الموجود الوحيد الذي لا تستطيع المنظمات الأخرى شراءه (Panico, 2004: 2).

ويرى (عبد الكريم، 2010:88) نقلا عن (David,2009) إن فرق العمل تسهم في بناء قدرات وقابليات الأفراد ولوصول المنظمات إلى الأداء العالي فإنها تحتاج إلى :

١. أفراد ذوي مهارات ومعرفة خاصة .

٢. أفراد قادرين على إدارة أنفسهم

إن منظمات الأداء العالي تشترك بمجموعة من الخصائص التي ترتبط فيما بينها وبالتالي تمثل قاعدة للمحافظة على مستوى أداء عالية وبعض هذه الخصائص هي (Duran,2008:8-13):

١. مشاركة العاملين **Employee Involvement**

٢. فرق العمل ذاتية الأداء **Self-Directing work team**

٣. تكنولوجيا الإنتاج المتكاملة **Integrated Production Technologie**

٤. التعلم التنظيمي **Organization Learning**

٥. إدارة الجودة الشاملة **TQM**

٦. قدر كبير من الاستقلالية واللامركزية **Highly autonomous and decentralized**

٧. التركيز العالي على السوق والزبون **Intense Customer and Market Focus**

٨. قيادة خادمة **Servant-Leadership**

٩. مستويات إدارة قليلة **Few Management Levels**

١٠. شبكات وشركات وتحالفات **Networks, Partnerships, and Alliances**

١١. نقطة اتصال واحدة مع الزبون **One Customer Contact Point**

١٢. مقاييس الأداء **Performance Measurement**

١٣. بناء الثقافة **Build a culture**

ويقدم لنا (Buytendijk, Frank:2006:1-3) و(عبد الكريم، ٢٠١٠: ٩٢-٩٣) المفاتيح الخمسة الرئيسية

لبناء منظمات الأداء العالي (Five Keys To Building A High- Performance Organization) كالاتي :

١. مجموعة أهداف طموحة (The Missions :Set Ambitious Targets)

٢. تحديد قيم مشتركة (Pinpoint Shared Values)

٣. طريقة التنفيذ (How To Execute)

٤. توحيد مقياس العملية والبيانات (Data and Process Standardization)

٥. التحول السريع (Agility Is Key)

فيما حدد (De Waal,2006:14) ست خصائص عدها أساسية لمنظمات الأداء العالي:

- ١- تحفيز التعاون التنظيمي والوظيفي.
- ٢- تبسيط الحواجز بين الوحدات التنظيمية وتمهيده والحد منها.
- ٣- تعزيز تقاسم المعلومات والمعارف في أنحاء المنظمة كافة.
- ٤- إعادة تنظيم العمل باستمرار مع تغير الظروف الداخلية والخارجية.
- ٥- خلق الشعور بالمسؤولية وإنشاء شبكة متكاملة من الوحدات غير المركزية.
- ٦- إنشاء هيكل المسؤولية الذي يتفق مع الأدوار الواضحة.

ولم يذهب (Schermerhorn et al . , 2000:27) بعيدا عندما رؤوا إن منظمات الأداء العالي تصل إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال حصولها على المكونات الآتية :

١. اندماج العاملين Employee Involvement
٢. فرق العمل الموجهة ذاتيا Self- Direction Work Teams
٣. تكامل تقنيات الإنتاج Integrated Production technology
٤. التعلم التنظيمي Organizational Learning
٥. إدارة الجودة الشاملة TQM

فيما يرى (Scamardo,2011:5) إن المنظمات يمكن أن تصل إلى الأداء العالي عندما تمتلك موظفين يمتلكون وقادرين على :

- ١- مهارات اتصال عالية ٢- يأخذون المبادرات ٣- معرفة عالية بالزبون/ المجتمع
- ٤- التطلع للتطوير/النمو ٥ - بناء العلاقات ٦- الانغماس الوظيفي ٧- إعطاء/استلام التغذية العكسية

ويعتقد (Armstong,2006:391) أن منظمات الأداء العالي تعمل على إدارة المواهب وتطويرها من أجل خلق حالة من الالتزام لدى الموهوبين اتجاه منظماتهم من خلال إعطائهم فرصة للنمو في أدوارهم الحالية وتمكينهم من ممارسته أعمال ذات مستوى أعلى ، فيما يرى (Akdemir,2010:158) إن

المنظمات عالية الأداء تتطلب اتصالات فعالة كأحد المكونات الأكثر فاعلية والتي تعطي المصداقية والحماسة لتلك المنظمات ، ويقدم لنا الجدول (20) مقارنة بين المنظمة التقليدية ومنظمة الأداء العالي .

الجدول (20) مقارنة بين المنظمة التقليدية ومنظمة الأداء العالي

منظمة الأداء العالي High Performance Organization	المنظمة التقليدية Traditional Organization
يكون التركيز هنا على الزبائن	يكون التركيز فيها داخليا
التنظيم الذاتي - وحدات العمل ذاتية التنظيم	التحكم من أعلى إلى أسفل، الهيكل البيروقراطي.
التخطيط والتنسيق تقوم به فرق العمل	التخطيط والتنسيق تقوم به الإدارة
يتم تعريف الوظائف بنطاق واسع ، والعاملين يمتلكون مهارات متعددة	تخصص الوظائف محددة بدقة
وضوح العمليات والإجراءات الأساسية	العمليات والإجراءات غير واضحة
المرونة : هناك العديد من الطرق لتحقيق نفس المستوى من الأداء	الجمود: هناك وسيلة واحدة للقيام بالعمل
الحد الأدنى من القواعد ، القيم والحس السليم يحكم السلوك	سياسات موحدة وصارمة ، تفعيل أشياء من الكتب
حدود القسم يحددها العزم على تعزيز الميزة التنافسية (مثل العمل المشترك، تعزيز العلاقات ، الزبائن ، المنتج ، تركيز العملية)	حدود الأقسام تحددها الوظيفة (مثل الهندسة والتصنيع)
تركيز التدريب على مجموع تدريب العاملين (مثل: فهم الأعمال والعمل الجماعي)	تركيز التدريب على المهارات التقنية
المكافآت على أساس المساهمات في فعالية الفريق	المكافآت على أساس العمل الفردي
العاملين ينظر إليهم كشركاء	العاملين ينظر إليهم كأدوات للإدارة
نفور وعدم رضا الموظفين للحياة الصناعية الرتيبة	جودة حياة العمل مهمة للشركات

Source : Allen , Roger k & Comment .(2012), " Contrasting Traditional & High Performance organizations " , The Center for Organizational Design ,p:1/

<http://www.centerod.com/2012/02/traditional-high-performance-orgs/> .

وأشارت (العاني،2008:101) إلى بعض الخصائص التي تتبعها المنظمات العالمية ذات الأداء العالي هي:

١. وضوح الرؤية، كل شخص يعرف أين ترسو السفينة.
٢. سبب وجود المنظمة، وغرضها واضح ويمتد ابعداً من الربحية.
٣. خيارات إستراتيجية واضحة ومحددة المعالم.
٤. أداء منظمي وتقدم يقاسان ويقومان باستمرار.
٥. مسؤولية الأشخاص محددة ومفهومة ومتوقعة.
٦. معايير أداء مطلقة.
٧. تكافؤ المساهمات الفردية والجماعية.
٨. تطوير الأشخاص أولوية لدى المنظمة.
٩. عمل ومرح مترادفين.
١٠. الأشخاص في كل المستويات في المنظمة يعاملون بعضهم بكرامة واحترام.
١١. تعد إدارة الموارد البشرية الموجود الأكثر أهمية في المنظمة.
١٢. التعامل على أساس الثقة.
١٣. المستقبل مهم مثل الحاضر.

ومن نافلة القول فإن الدراسة الحالية ترى إن منظمات الأداء العالي تمتلك رؤية واضحة تنير لها الطريق ، فهي تركز على تطوير العاملين كخطوة أولى باتجاه تطوير نفسها ، ولها نظام حوافز مرتبط بالأداء ، وتعمل ليس فقط على اكتشاف المواهب بل خلقها وصيانتها وتطويرها ، فهي تعرف أن تضع أقدامها على أرض صلبة واثقة من مقدراتها تمتاز بمرونة عالية مستمدة من المرونة العالية لعاملها ، امتلاكها لفرق العمل الموجه ذاتياً يزيد من قدرتها على الانجاز ، ببساطة هي تملك خارطة طريق لما تريد أن تصل إليه .

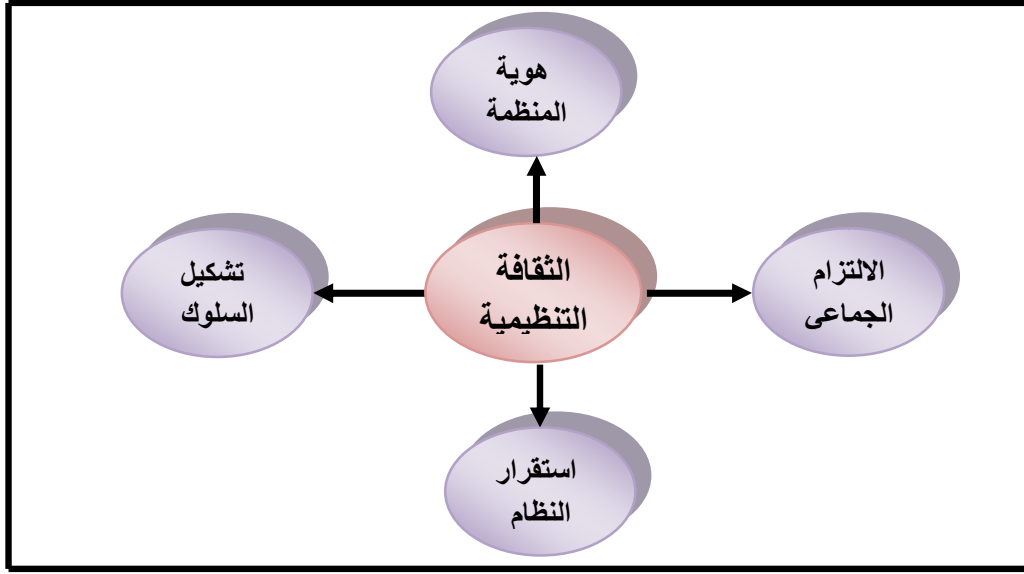
ثالثاً : ثقافة الأداء العالي A culture of high performance

ثقافة المنظمة تنشأ ابتداءً عند تكوين المنظمة وهي تعتمد على وجهات النظر الشخصية لمؤسسي المنظمة وكيف ينظرون إلى العالم ، ومع ذلك يمكن العثور على ثقافات ثانوية في المنظمة خاصة عند فرق المهمة والمشاريع داخل المنظمة (Minnessh,2006:27-28) ، فيما يرى (Daft,2007:256) إن ثقافة المنظمة هي أحد العوامل المهمة التي تشكل أخلاقيات الإدارة ، ويجب أن نتكلم عن الثقافة التنظيمية بوصفها مرجع لمعايير الأداء فيما يتصل بالعاملين (Castea, 2005:116)، أما (Hellriegel, et al.,2001:527) فقد أكدوا أن للثقافة التنظيمية إمكانية لتعزيز الأداء المنظمي وتحقيق رضا العاملين، والإدراك الحقيقي لكيفية التعامل مع المشاكل .

وإن الدراسات أثبتت الأثر الكبير للثقافة التنظيمية على الأداء المنظمي ، إذ يرى (De Waal (2012:216-214, إنه جرت دراسة لمسح الثقافة التنظيمية على 160 من منظمات القطاع الخاص، و 74% منها الأمريكية والمتبقية وعددها 26% الأوروبية والآسيوية والمنظمات في الشرق الأوسط ، وبينت الدراسة إن ثقافة المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي (نقاس في نمو المبيعات، والحصة السوقية، والأرباح، والجودة، والمنتجات الجديدة، ورضا الموظفين).

وأظهرت دراسة (Metle,2002) أن الثقافة التقليدية كانت ذات أهمية كبيرة في التنبؤ والتي تؤثر على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة في القطاع العام . في حين خرجت دراسة (Suliman & Abdulla,2005) بأن جودة مناخ العمل لعبت دوراً هاماً في خلق بيئة عمل عالية الأداء في سياق الشرق الأوسط . وأن دراسة (Al-Ahmadi,2009) أثبتت أن أداء الممرضات بالمستشفيات في المملكة العربية السعودية كان طردياً مع الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والشخصية والمتغيرات المهنية. واكتشفت دراسة (De Waal et al ,2010) وجود علاقة إيجابية بين درجة السلوك يحركها الأداء والأداء التنظيمي في البنوك موضوع الدراسة ، وإن دراسة (Akroush et al . ,2011) أثبتت أن مطابقة العلاقات مع الزبائن مع مكونات الإدارة كان له تأثير إيجابي على أداء منظمات الخدمات المالية الأردنية . ويرى (Twati & Gammack, 2006:5) أن الثقافة التنظيمية مفتاح للنجاح المنظمي، والقيادة الفاعلة هي الوسيلة التي من خلالها تُخلق الثقافة وتُدار، لذلك فإن فهم وإدراك الثقافة التنظيمية يعد نشاط مهم للمدراء لأنه يؤثر على التطوير الاستراتيجي والإنتاجية والتعليم على كل المستويات الإدارية.

ويؤكد باحثين آخريين أن ثقافة المنظمة لها تأثير في العمليات المرتبطة بالأداء، مثل أشكال الهياكل التنظيمية المناسبة للمنظمة، ومعايير تقويم هذه الهياكل، كما إن البيانات والمعلومات الثقافية تؤدي إلى إيجاد خزين للمعرفة المطلوبة وتنظيم الأشكال السلوكية، وخزن الاستجابات العاطفية التي توافر الذاكرة اللازمة لغرض تحقيق التعلم المنظمي (Berg,1985:465) . ويشير (Kinicki&Williams:2008:251) إلى أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على السلوك من خلال وظائفها يوضحها الشكل (27).



الشكل (27) وظائف الثقافة التنظيمية

Source: Kinicki, Angelo &Williams, Brian K,(2008) "Management" 3rd ed ,published by McGraw-Hill / Irwin , New York ,U.S.A, p251.

وقدم (Daft, 2004:367) مفهوم ثقافة الجماعة (Clan Culture): وهي تركز على تلبية احتياجات العاملين بوصفها طريق لتحقيق الأداء العالي، والمشاركة، فهي تخلق الحس بالمسؤولية والالتزام اتجاه المنظمة. ولأجل دعم الثقافة للأداء العالي تستجيب للزبون ينبغي القيام بالأمر المهمة الآتية (Robbins, 2003:21):

1. الاهتمام بنوعية العاملين المستخدمين في المنظمة.
2. تقليل الرسمية لغرض منح العامل المزيد من الحرية لتلبية متطلبات الزبون.
3. تفويض صلاحية اتخاذ القرارات للعاملين لتحقيق رضا الزبون.
4. تنمية مهارات الاستماع الجيد للزبون لتلبية حاجاته.

٥. إيضاح النشاط الذي يسمح للعاملين بخدمة الزبائن والتصرف بحرية معهم.

وان (Owen et al,2001:12) يشددون على تطوير ثقافة تنظيمية قادرة على الأداء العالي واستدامتها، ويعتقد (Daft,2004:367) ضرورة تشجيع الثقافة للقيم الريادية، والمعايير، والمعتقدات التي تدعم قدرة المنظمة على كشف وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى استجابات سلوكية جديدة ، وأكد أن العلاقة الصحيحة مابين القيم الثقافية والإستراتيجية والهيكل التنظيمي والبيئة يمكن أن تعزز الأداء المنظمي.

إن ثقافة الأداء العالي تعتمد على المكونات الآتية حسب رأي (Kinicki & Kreitner,2008:253) :

١. القوة : تتحقق النتائج متى ما استطاعت المنظمة من تأسيس ثقافة قوية .
٢. الملائمة : إن القدرة على بلوغ النتائج يعتمد على مدى ملائمة ثقافة المنظمة لمحيط الأعمال .
٣. التكيف : النجاح في بلوغ النتائج يعتمد على القدرة على إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات .

في حين إن (Span,2011:2) يرى إن العناصر الآتية تسهم في خلق ثقافة الأداء العالي :

- ١) الإستراتيجية (٢) القدرة على التكيف (٣) القيادة (٤) الاتصالات (٥) الهيكل
- ٦) الأفراد (٧) العمليات (٨) تكنولوجيا (٩) التنوع (١٠) التقييم

ويعتقد (De Waal,2001:201-202) إن الأداء العالي يتطلب ثقافة متميزة لإدارة الأداء ترتكز على عدد من المبادئ المهمة وهي :

١. الاعتماد على مدخل التشاور والتفاعل الدوري والمنتظم مع فئات المتعاملين .
٢. العمل على تطوير رؤية طموحة وتحقيق مكاسب بسيطة وسريعة .
٣. الاعتماد على الموارد البشرية التي تتصف بالحماس العالي .
٤. وضع قواعد المسؤولية والمسائلة من خلال تحفيز أو ترقية ذوي الأداء العالي والتخلص من الأشخاص ذوي الأداء الضعيف .
٥. ضرورة التحلي بالصبر بإزاء خطوات التغيير حتى ولو تطلب ذلك عدة سنوات .

فيما يرى (العنزى،٢٠١٣: ٣٤٦) انه يمكن للإدارة العليا أن تعمل على تطوير ثقافة الأداء العالي التي تستند إلى السلوك الأخلاقي للموظف دون استعمال القوة ، والذي يمكن أن يتم من خلال وضع خطط

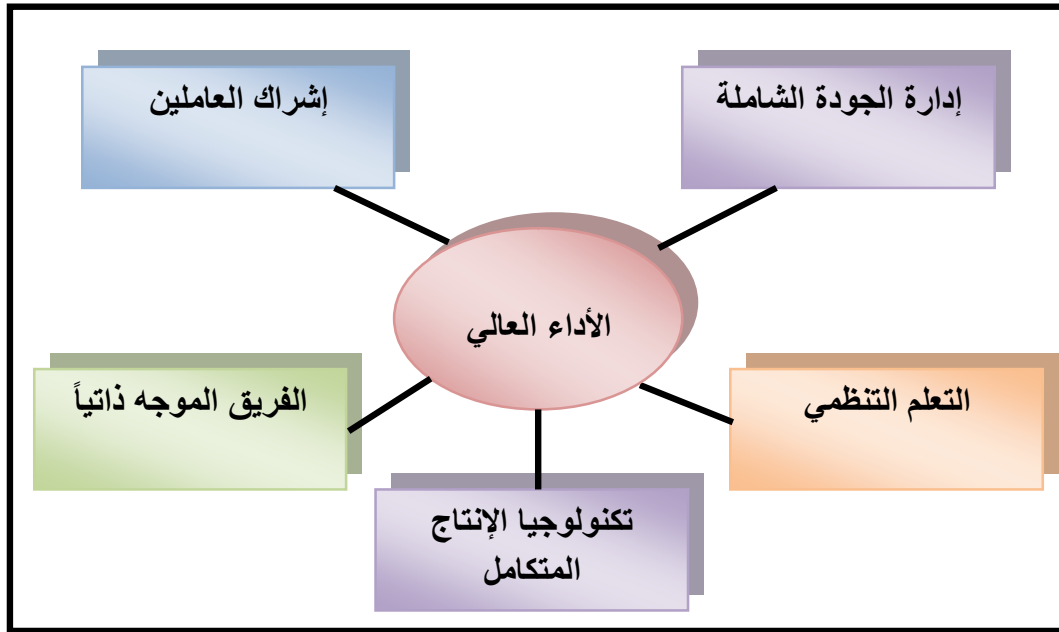
التعليم والتدريب وبرامجها الأخلاقية وتشجيع التقدير الذاتي في هذا الجانب وخلق الاستعدادات النفسية لتقبله .

رابعاً: نماذج الأداء العالي High-performance models

من أجل فهم وتحديد العوامل المؤثرة في الأداء العالي والعوامل المفسرة له فقد وضع عدداً من الباحثين والكتاب مجموعة من النماذج تستعرض الدراسة الحالية بعضها منها :

١- نموذج Sechermerhor وزملائه لعام 2000

يوضح هذا النموذج كيف يتحقق الأداء العالي للمنظمة من خلال تفاعل خمسة مكونات رئيسة هي إشراك العاملين، الفريق الموجه ذاتياً، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، وإن النظر إلى تلك المكونات يظهر إن الأداء العالي يعتمد على مكونات تعتمد على العاملين من جهة وما توفره المنظمة لهم من دعم من جهة أخرى، وبالتالي فإن تحسين أداء العاملين يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء التنظيمي (Sechermerhor et al.,2000:27).

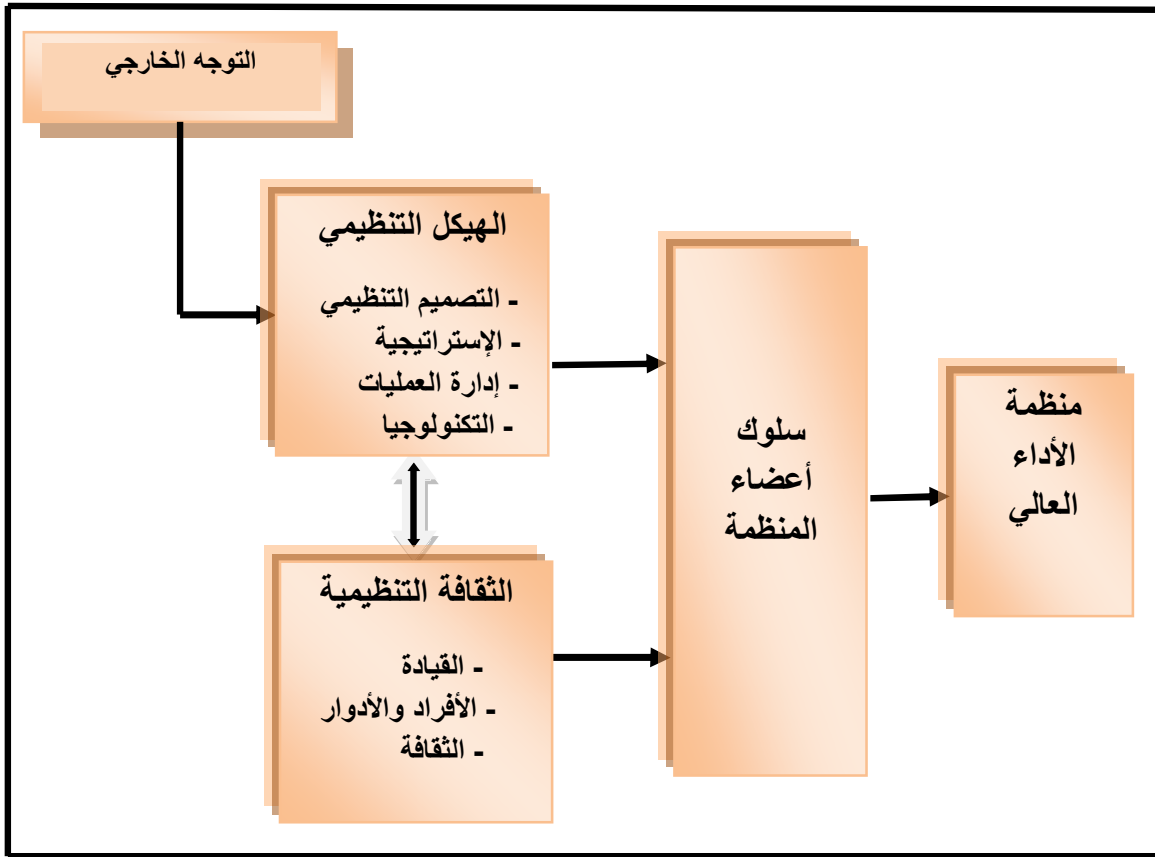


الشكل (28) مكونات الأداء العالي

Source: Schermerhorn J.R, et al (2000) Organizational behavior. 7th ed Jhon Willey & sons, Inc. New York 27.

٢- نموذج De Waal لعام 2007

يوضح هذا النموذج إن المنظمة حتى تستطيع تحقيق الأداء العالي لابد لها من بعض الجوانب المهمة ، فيجب تحديد التوجه الخارجي لها أولاً ، ومن ثم صياغة الهيكل التنظيمي المناسب بحيث تكون هناك موائمة بينه وبين كل من الإستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا، والجانب الآخر هو ضرورة أن تكون خصائص الثقافة التنظيمية موجهة لدعم الأداء العالي على مستوى الأفراد والمدراء ، وان يكون سلوك أعضاء المنظمة موجهاً أساساً لتحقيق الأداء العالي (De Waal,2007:181) .



الشكل (29) خصائص منظمات الأداء العالي

Source : De Waal , Andre´ A.(2007), " The characteristics of a high performance Organization", VOL. 8 NO. 3 2007, pp. 179-185, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637 , BUSINESS STRATEGY SERIES . p:181.

٣- نموذج جمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) لعام 2007:

قدمت دراسة جمعية الإدارة الأمريكية هذا النموذج، إذ ترى أن الهدف من الأداء العالي هو ضمان تفوق المنظمات في السوق ، وحددت هذه الدراسة خمسة عناصر متكاملة من الأداء العالي للمنظمة هي:

١. الإستراتيجية

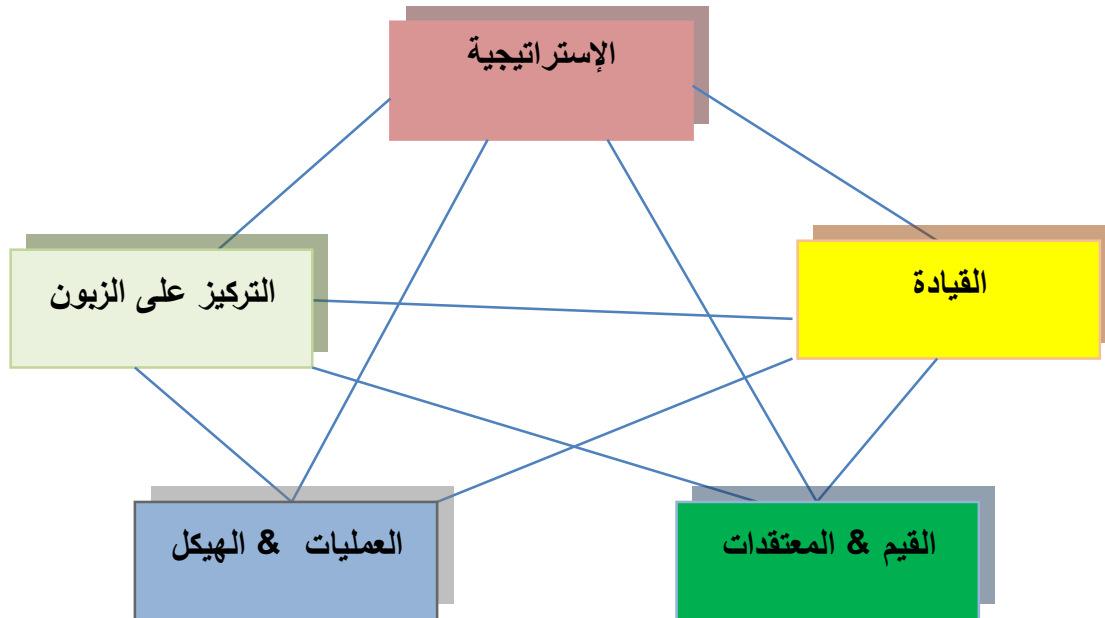
٢. التركيز على الزبائن

٣. القيادة

٤. العمليات والهيكل

٥. القيم والمعتقدات

وحددت الممارسات داخل كل عنصر من هذه العناصر الخمسة التي وجدت لتكون حاسمة ، وأيضاً تضمنت المؤثرين الخارجيين كالمواهب والمهارات في سوق العمل ، والمنافسة العالمية ، والتغيير السريع والمعرقل في الصناعة ، والتطورات التكنولوجية ، وان الدراسة الحالية قد أعتدتمت على هذا النموذج لمتغير الأداء العالي كونه انبثق من خلال دراسة رصينة لهذه الجمعية الأمريكية ، والشكل (30) يوضح أبعاد الأداء العالي في المنظمات حسب دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة (American Management Association,2007:18).

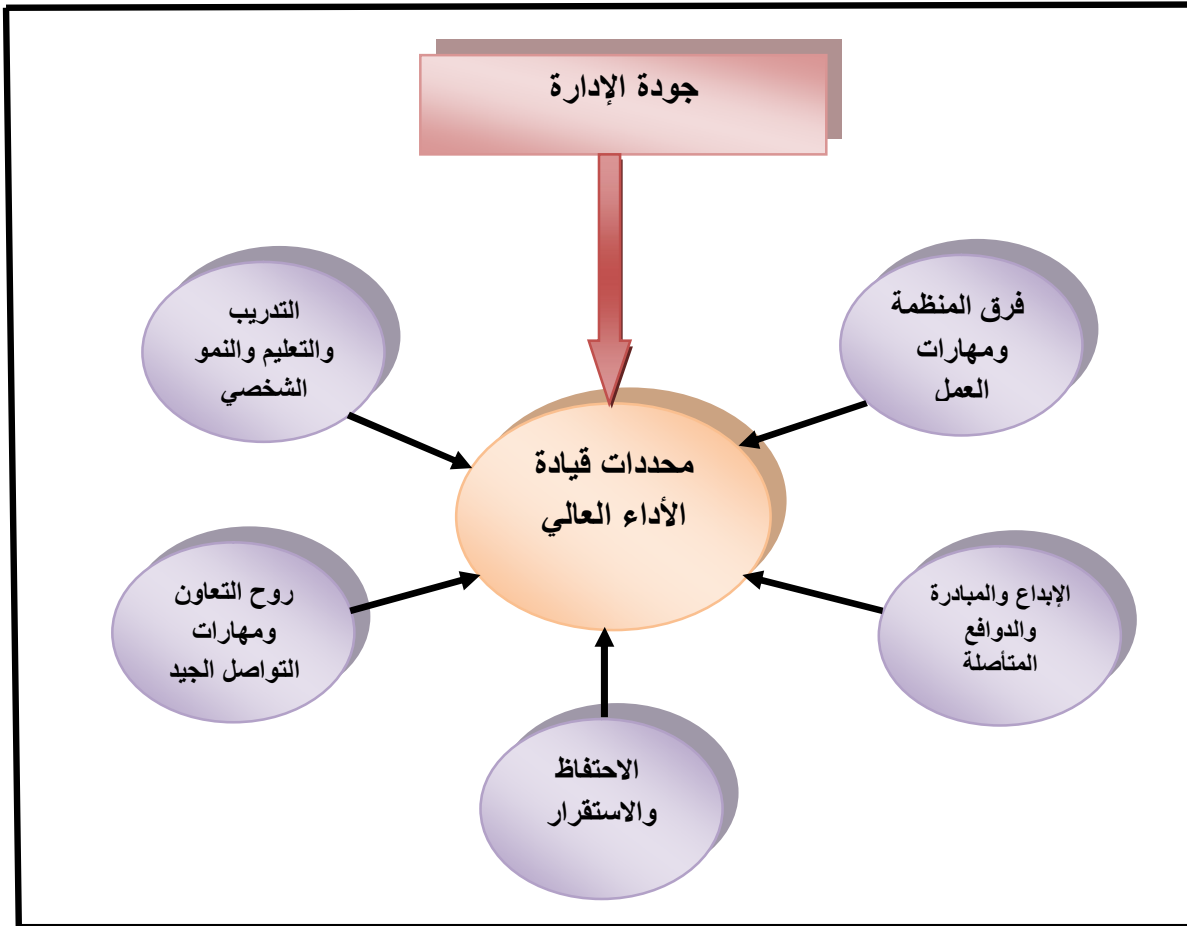


الشكل (30) المكونات التفاعلية للأداء العالي للمنظمات

Source: American Management Association .(2007) , "How TO Build High Performance organizations " ,p 18. www.amanet.org.

٤ - نموذج Lumijärvi لسنة 2007

قدم (Lumijärvi,2007:14) نموذجاً يشرح فيه المحددات الرئيسية التي تواجه قيادة الأداء العالي والتي تؤثر بطبيعتها على إدارة الجودة في المنظمة ، وعدّ Lumijärvi فرق العمل والمهارات الضرورية ، والإبداع والمبادرة ودوافع العاملين المتأصلة ، وكذلك الاحتفاظ بالعاملين والاستقرار الوظيفي ، وروح التعاون ومهارات التواصل الجيدة ، والتدريب والتعلم والنمو الشخصي ، قد عدها عوامل حاسمة في الوصول إلى الأداء العالي ، وان أي جوانب قصور فيها تعتبر محدّدات للأداء العالي والتي تؤثر على إدارة الجودة في المنظمة .



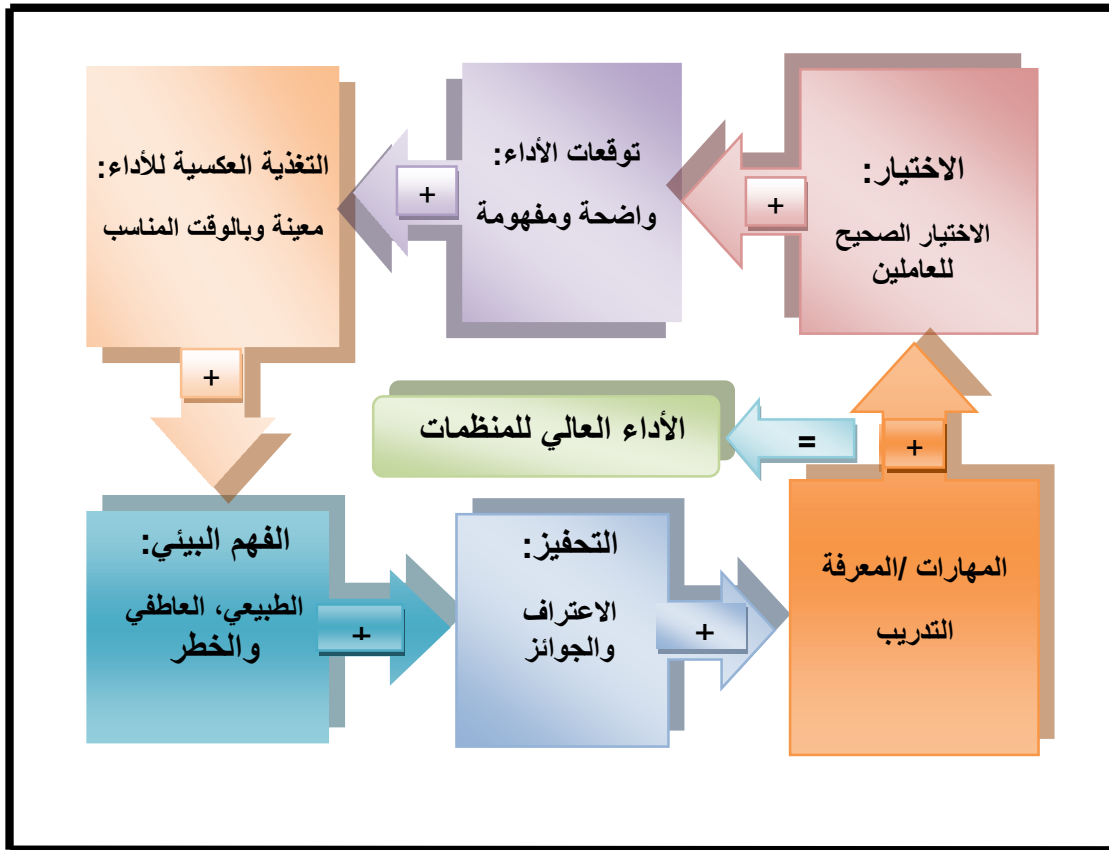
الشكل (٣١) نموذج محدّدات قيادة الأداء العالي

Source : Lumijärvi , Ismo .(2007), " Leadership Determinants to High-Performance in Public Organizations ", Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue , University of Delaware, Newark, Delaware, USA ,May 31–June 2, 2007, :14.

<http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=High+performance+organizations+%2B+Figure+folows+pdf> .

٥ - نموذج Parks لعام 2012

قدم Parks نموذجه المعروف بمعادلة الأداء العالي أوضح فيه إن الأداء العالي للمنظمة يبدأ من خلال الاختيار الصحيح للعاملين الأكفاء الذين يستطيعون أداء أعمالهم بطريقة متميزة للمنظمة ، والجانب الثاني في هذا النموذج والذي يتوجب توفره هو وجود توقعات للأداء واضحة ومفهومة لكل العاملين ، والجانب الثالث هو توفر نظام للتغذية العكسية محدد وبالوقت المناسب يوفر للعاملين والمنظمة صورة واضحة عن الأداء ، والجانب الآخر المطلوب لهذه المعادلة فهم عميق لبيئة العمل من النواحي الطبيعية والعاطفية والأخطار المحدقة ، جانب آخر مطلوب لهذه المعادلة هو منظومة التحفيز والتي تعتمد على الاعتراف بالانجاز والجوائز لهذا الانجاز ، أخيرا يتحمل العاملون والمنظمات مسؤولية توفير المهارات والمعرفة من خلال التعلم والتدريب ، وان هذه الجوانب تقود إلى الأداء العالي للمنظمات .(Parks,2012:9)



الشكل (32) معادلة الأداء العالي

Source: Parks , Jeff.(2012)," Building a High Performance Organization " ,
The Performance Institute's, Government Performance Summit,
Performance Breakthroughs, Inc., June 18, 2012, www.PerformanceBreakthroughs.com .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

المبحث الرابع : العلاقات البيئية لمتغيرات الدراسة

توطئة

يسعى هذا المبحث إلى توضيح الروابط والعلاقات البيئية بين متغيرات الدراسة إذ سيتم من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الإطار النظري والتي تشمل العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية ، العلاقة بين حقوق الإنسان والأداء العالي ، وأخيرا العلاقة بين الأداء العالي والريادة الإستراتيجية .

أولا : العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية للمنظمات

لقد تطورت العلاقة بين ريادة الأعمال وحقوق الإنسان بسرعة على مدى العقود القليلة الماضية كما في باقي التخصصات كالإدارة والاقتصاد والقانون والعلوم السياسية ، إذ إن حقوق الإنسان تؤكد على النزاهة والاستقامة وريادة الأعمال تركز وتؤكد على الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد، وان العلماء في مجال ريادة الأعمال وحقوق الإنسان قد تجاوزا مرحلة الانفصال الأكاديمي الماضي عن بعضها بعض الآخر، وتم تعزيز عرى العلاقة من قبل عدة جماعات عملت إلى توثيق العلاقة بينهما(Asthalna,2011:9904) .

واليوم، هناك أكثر من 100 جامعة من الجامعات الكبرى في الولايات المتحدة التي تقدم برامج دراسات عليا رسمية في مجال ريادة الأعمال، ناهيك عن التخصصات الجامعية، مع معدلات الالتحاق السنوية لآلاف من الطلاب. ومن المثير للاهتمام أنه في وقت مبكر من الأعوام 1949، 1958 و 1960 أن ثلاث من أعرق الجامعات في أمريكا افتتحت دراسات ريادة الأعمال الخاصة بها (Tognino,2005:2-3) ، أن ريادة الأعمال وحقوق الإنسان ترتبط ارتباطا وثيقا وأن عملية خلق فرص العمل لديها القدرة الفورية الإيجابية على أن تؤثر على جميع أجزاء المجتمع ، ويرى (Vinod,2005:3) أنه عندما تحترم الحكومة حقوق الإنسان، فإن ذلك يساعد في تنمية رأس المال البشري، والذي يتضمن تطوير الطاقات الإبداعية لجميع الأفراد.

وقدم (Gries & Naude,2011:1) نموذج يوضح فيه مساهمة ريادة الأعمال في التنمية البشرية، إذ يعمل على توفير إطار يوضح كيف يمكن لريادة الأعمال المساهمة في التنمية البشرية وتعزيز حقوق الإنسان ، وهذا النهج لا يعتمد فقط على قدرات الإنتاج فقط في تحقيق

ريادة الأعمال إذ ليست فقط عوامل الإنتاج الوسيلة الوحيدة لتحقيق الغاية، فريادة الأعمال يمكن أن تساهم في تحسين الأداء البشري ويمكن أن تسهم في توسيع مجموعة من القدرات البشرية ومن خلالها تجري كل مورد وعملية ، إذ يستخدم هذا النموذج نهج القدرات البشرية لشرح أن ريادة الأعمال مرتكزة على الأداء البشري لتحقيق ريادة الأعمال للمنظمات، ويمكن للثقة والتعامل الصادق بين المنظمات أن يكون لها تأثيرا ايجابيا على تحقيق ريادة الأعمال (Antonicic & Scarlat, 2005:73) . توسيع حقوق الإنسان يفتح فرصا لتلك المستبعدة تقليديا من التيارات الاقتصادية والسياسية ويساعد على بناء رأس المال البشري في بلد ما. الريادة هي المفتاح لجلب المستلزمات لرأس المال المادي جنبا إلى جنب مع رأس المال البشري في العمال لخلق فرص عمل وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة على نطاق واسع. الرياديون هم أرباب العمل أو المديرين وليس العمال، والدعاة للريادة مهمين في عالم الأعمال، على سبيل المثال البنية التحتية المهمة هي (في التعليم، والائتمان، والأمن، الإجراءات القانونية الواجبة، والإعلام، وغيرها) ضرورية لكلتا المجموعتين حقوق الإنسان والريادة ، وهنا يتم بناء أرضية مشتركة في تعزيز ريادة الأعمال وحقوق الإنسان (Vinod, 2006:1-4).

ولم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم حقوق الإنسان. وقد أصبح دور المنظمات الريادية محورياً في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي تحققت للاقتصاديات المتقدمة في هذا المجال، وقد أدركت المنظمات الريادية أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة (الفيحان وألبز، 2011:11) .

ويضيف (Vinod, 2006:1) أنه ينبغي على أصحاب المشاريع المحلية خلق ثروة مستدامة ذات قاعدة عريضة، وتوفير القدرة الرادعة ضد منتهكي حقوق الإنسان على الصعيد المحلي. وهناك القدرة على اختبار هذه الفرضية القابلة للاختبار إحصائيا وهي أن الدعوة من قبل

المروجين لريادة الأعمال تقع على الجانب الأيمن من الطيف السياسي بينما المدافعين عن حقوق الإنسان يقعون على الجانب الأيسر وإن تحليل المتغيرات الخاصة مع كلا الجانبين كالتعامل مع الحكم، والفساد، وأنشطة ريادة الأعمال وحقوق الإنسان وأسواق رأس المال والحرية الاقتصادية يجد أن هناك ارتباطاً ملموساً بين المتغيرات الجانب الأيسر والأيمن (أي وجود نقاط التقاء كثيرة بينهما)، إن العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة ترتكز بصورة أساسية على السلوك والتعامل الأخلاقي إذ يرى كل من (Rue & Byars, 2007:116) أن التصرف اللاخاقي يمكن أن يضر أو حتى ينهي حياة الناس وقد يسبب بان تخسر المنظمة مبالغ كبيرة أو حتى قد تخسر ريادتها وكل أعمالها بينما التصرف الأخلاقي يساعد الموظفين على كسب ثقة الأطراف الذين يعملون ويتعاملون مع المنظمة إذ يكون سلوكها الأخلاقي هذا سلوكاً رابحاً. وبالتالي يعد السلوك الأخلاقي المستند على حقوق الإنسان عامل حاسم في تعزيز ريادة المنظمة من خلال الأداء العالي للعاملين وتعزيز سمعة المنظمة الايجابي إذ أن سمعة المنظمات تعطي صورة على قدرة المنظمة على تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وكما يحرص الأفراد على ترك انطباع حسن عنهم لدى الآخرين فأن منظمات الأعمال تسعى إلى ذلك أيضاً(أي تعزز صورتها) ، وتسمى Corporate Image (Chan-Chu,2009:2)، وهذا الأمر له أهمية في كل المجالات ففي مجال التوظيف مثلاً نجد إن المنظمة ذات الصورة الحسنة تستطيع جذب أفضل الكوادر للعمل فيها حيث بينت نتائج المسح الذي أجرته مجلة (Fortune) أن أكثر المنظمات الأمريكية جذبا للعمالة في الولايات المتحدة كان اعتمادا على صورتها وأن من الوسائل المعتادة التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحسين صورتها التقرير السنوي لنتائج أعمال المنظمة وما يلحق به من معلومات وتحاليل عن الحالة المالية للمنظمة (جيرالد وروبرت، ٢٠٠٩:٩٩) ، وإن الفشل في توفير حقوق الإنسان هو عموماً بسبب أربعة عوامل على الأقل (Vinod,2005:1):

١. الحكم السيئ

٢. تغليب المصالح الخاصة

٣. العوامل الثقافية المتخلفة

٤. الفقر

إن الدراسة الحالية ترى إنه من البديهي أن العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الإستراتيجية واضحة وجلية ولكن تحتاج إلى سبر أغوارها ميدانيا ، لان المنظمات التي تلتزم بمضامين حقوق الإنسان ستكون خطواتها وثقة وقوية لتحمل الصعاب والمخاطر اعتمادا على عاملين مخلصين للمنظمة يؤازرون الإدارة في سعيها الحثيث لاقتناص الفرص رغم خطورتها اعتمادا على أدائهم العالي .

ثانيا : العلاقة بين حقوق الإنسان والأداء العالي

ناقش العديد من الباحثون فلسفيا وفكريا العلاقة بين الأداء العالي وحقوق الإنسان ، إذ إن التعامل الأخلاقي والصادق تجاه العاملين والزبائن من قبل الإدارة العليا سوف ينعكس حتما على الأداء العالي للعاملين والزيوني وبالتالي تحقيق الأداء العالي للمنظمة ، ومع ذلك يرى العديد من الباحثون أمثال (Berrada, 2010:1)، أنه مع ذلك لا يتم تطوير سياسات حقوق الإنسان للشركات بما فيه الكفاية حتى الآن وواحدة من الأسباب الرئيسية لذلك هو أن كثيراً من الشركات لا زالت غير مقتنعة بالمبررات التجارية للالتزامها بحقوق الإنسان وانعكاسها على أدائها العالي وتحقيقها للنجاح من ذلك .

فالجانب الجوهري في حقوق الإنسان هي العدالة وهي تمتد من المجتمع إلى المنظمات ، فمثلا الثروة في المجتمع حسب رأي(العمرى،2009:14) لا توزع بعدالة ويُضرب مثالا على ذلك شركة " وول مارت " التي يتقاضى المدير العام فيها 11 إلف دولار على الساعة بينما يجني العامل العادي ثمانية دولارات على الساعة، 50 مليون مواطن يعيشون ضمن خط الفقر، 47 مليون دون ضمان صحي وأكثر منهم دون ضمان صحي مناسب، فماذا تعكس هذه المشاكل؟. بالطبع تعكس ديمقراطية ضعيفة ومتهالكة ديمقراطية مسيطر عليها بواسطة الشركات التي تتحكم بالحياة السياسية وتتحكم أيضا بقرارات إصدار القوانين في واشنطن إذ يؤثر على رجال الكونغرس الذين يبلغ عددهم 535 عضوا فيما يقابلهم 10 آلاف ناشط سياسي و 35 ألف عضو " لوبي " مهمتهم فقط العمل على إقناع عضو الكونغرس باتخاذ قرارات لصالح الشركات.

ولابد من الإشارة إلى الجهود التي تبذلها المنظمات المعنية لتأكيد دور الالتزام بحقوق الإنسان في تحقيق الأداء المنظمي المرغوب، ومن هذه المنظمات كما يراها (Stephen & Jonathan,2007:7) منظمة الأعمال ومركز موارد حقوق الإنسان، والميثاق العالمي للأمم المتحدة، ومبادرة قادة الأعمال لحقوق الإنسان، والمنتدى الدولي لقادة الأعمال، ومؤسسة التمويل الدولية، والمعهد الدانمركي لحقوق الإنسان وقادة مثل الممثل الخاص للأمين العام للأمم المتحدة على الأعمال وحقوق الإنسان، والعلاقات العامة وغيرها، إذ أصبحت حقوق الإنسان عنصراً أساسياً في سياسات التنمية المستدامة للشركات في جميع أنحاء العالم .

وإن الحديث عن حقوق الإنسان في المنظمات ينبغي معه تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأثرها على أداء العاملين والتي تعني العملية المتعلقة بتطوير قواعد التوزيع واتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المكتسبات مثل إسناد المهام، المكافآت، الأجور، والأدوار بين العاملين ، إذ إن أدراك العاملين لمستوى العدالة التنظيمية تؤثر على دافعية العمل وتحسين الأداء في مكان العمل وبالتالي ينعكس على نتائج الأداء (Noruzy et al. ,2011:842-843).

أن الأداء التنظيمي العالي كما يراه (Shah et al. ,2012:111) هو الأداء المرتبط بالعدالة التنظيمية التي تجعل العاملين ملتزمين بالمهام المنوطة بهم ، وأن هذه العدالة في المنظمة تعتمد على ثقة العاملين في المنظمة والتي تؤدي إلى تطويرهم وبالتالي يزيد أداؤهم بشكل كبير من خلال الالتزام العالي تجاه المنظمة . وتعد العدالة التنظيمية المتغير الوسيط بين العامل الإنساني وبين الفاعلية التنظيمية (Philip & et al,2012:1218) . ويرى (Streicher et al. ,2007:4) إن العدالة الإجرائية ترتبط بالأداء الوظيفي وهذا يتناغم مع ما ذهب إليه كل من (Robert & Angelo,2001:312) من أهمية ما أسماه عدالة التعاملات (Interactional Justice) وهي تشير إلى درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (إنسانية وتنظيمية) والتي يحصلون عليها جراء تطبيقهم للإجراءات ، وإن الدراسة الحالية ترى إن العدالة التنظيمية أحد أهم أسباب الرضا الوظيفي للعاملين والذي يراه كل من (Syed & Yan,2012:320) بأنه متطلب سابق لأداء العاملين في أي منظمة وهو مهم لكل من العاملين ورب العمل ، فهو مهم للعاملين كونه يعطيهم الشعور بالأمن والانجاز في المقابل، فإنه يؤدي إلى التزام العاملين وانخفاض نسبة الغياب وانخفاض دوران العمل ، وهو مهم لصاحب العمل كون الرضا الوظيفي للعاملين يضمن العاملين

الملتزمين والقوى العاملة المستقرة والتي تقلل تكلفة التوظيف والتدريب، الرضا الوظيفي يشير إلى الموقف العام للفرد تجاه وظيفته . ويرى (Edward,2010:1) أنه يحق للعاملين أن يعملوا في بيئة عمل تحفظ لهم كرامتهم الإنسانية وخالية من التمييز والتحرش، ومكان العمل السليم يعمل على تطوير قدرات كل العاملين واستثمارها ، بدلا من تحجيمها والذي بدوره يؤدي إلى أداء عالي لهم . ويضيف (Nickels et al., 2005:114) أن على المنظمة مسؤوليات متعددة تجاه الموظفين، أولا لديها مسؤولية خلق الأعمال حيث إن أفضل برنامج اجتماعي في العالم هو خلق العمل وحالما تخلق المنظمة العمل الجاد فهي ملزمة بمتابعة ما إذا كان العمل الجاد والموهبة قد نالا استحقاقهما المناسب ، ويحتاج الموظفون إلى أمل واقعي بمستقبل أفضل والذي يأتي من خلال فرصة للتحرك إلى الأعلى، وقد أظهرت الدراسات أن العامل الأكثر تأثيرا على كفاءة المنظمة وربحها المادي هو إدارة المورد البشري، فإذا ما عاملت المنظمة الموظفين باحترام فأنهم دائما سيحترمونها ويخلصون لها وبالتالي سيكون أدائهم متميزا مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة .

ويقدم (Winning,1999:2) بعض الحقوق الأساسية للأفراد العاملين والتي يقود الالتزام بها إلى جعل أداءهم عاليا وهي :

- ١- في أن يعاملوا بطريقة عادلة ومنصفة.
- ٢- أن يكون هناك بيئة آمنة للعمل .
- ٣- أن تكون بيئة العمل خالية من التمييز.
- ٤- أن تكون خالية من التحرش.
- ٥- أن تكون خالية من انتهاكا للخصوصية .
- ٦- أن تكون خالية من أي انتقام عند رفع شكاوى ضد الشركة.
- ٧- أن يتم تعويضهم بصورة عادلة، أي نفس الأجر لنفس العمل المنجز .

وإذا ما أرادت المنظمة تحقيق الأداء العالي كان لزاما عليها الاهتمام والتعامل الأخلاقي مع المورد البشري بوصفه أهم مورد تمتلكه المنظمة قادر على تحقيق أهدافها .

ولقد ازدادت أهمية المورد البشري كمصدر حاسم للميزة التنافسية المستدامة ، حيث أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من أهم دعائم الميزة التنافسية في السنوات القليلة الماضية بل أصبحت أهم ثروة تمتلكها المنظمة ، وهو ما بات يعرف برأس المال البشري (Human Capital) والذي هو عبارة عن القدرات والخبرات والمعارف والمهارات للعاملين في المنظمة، وأن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال النقاط الآتية (AL-Ma'ani & Jaradat,2010:1, 68):

١. إنه أحد أهم المصادر المهمة والفريدة التي تؤثر في الأداء.
٢. رأس المال البشري يساعد في خلق المعرفة الجديدة.
٣. رأس المال البشري هو المورد الصعب التقليد من قبل الآخرين.
٤. يُعد العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية.
٥. عامل مهم على زيادة كفاءة الأصول وبالتالي تحقيق إنتاجية أعلى وتقديم أفضل الخدمات للزبائن.
٦. عامل مؤثر على الشركاء ، والمالكين من خلال تقدم الأفكار الجديدة ، وتوليد الأموال المطلوبة للبدء بالمشاريع الجديدة.

ولابد من الإشارة إلى اثر احترام الشركات العالمية العاملة خارج أراضيها لقوانين البلدان المضيفة ولقيم تلك الشعوب وتقاليدهم كجزء لا يتجزأ من احترام حقوق الإنسان إذ ما أرادت النجاح لعملها وأدائها .

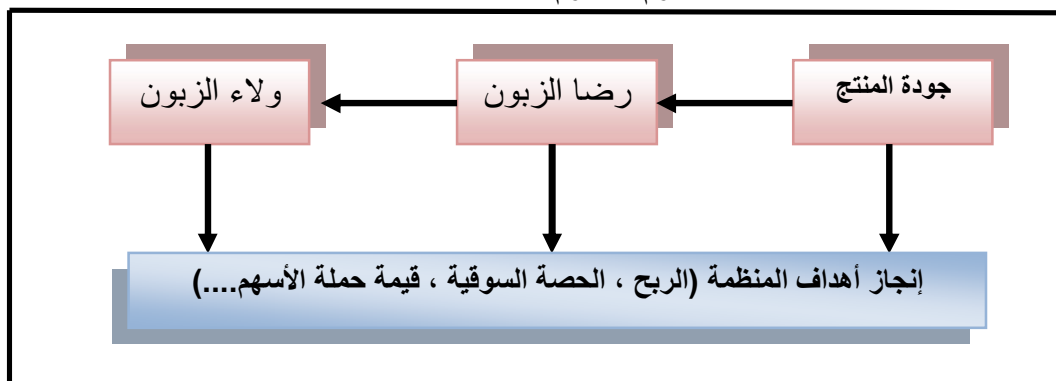
إذ يمكن للشركات أيضا من تحسين أدائها وخصوصا الأداء المالي من خلال احترام موافقة المجتمعات المحلية في جميع مناطق عملياتها، وبالتالي ينبغي أن تعطى المجتمعات فرصة المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار، ويتطلب أن يتم توفير المعلومات والحصول على موافقة فيما يتعلق بـ (Stephen & Jonathan,2007:7-10):

١. تعهد للمنظمة ما قبل دراسات الجدوى وتقييم الجدوى .
٢. الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات التي أجريت بشأن دعم المجتمع المحلي.
٣. أي خطة لإعادة التوطين والتعويض قابل للتفاوض والتسوية .

٤. التنمية المرتبطة بالمشروع .
٥. وسائل تقاسم المنافع .
٦. تخصيص الالتزامات .
٧. وسائل الإنصاف
٨. آليات الرقابة
٩. وإغلاق المشروع

وان التاريخ ليخبرنا كيف إن رسول الله صلى الله عليه واله وسلم عامل المسلمين الأوائل وصان ودافع عن حقوقهم ، وكيف كان حريصا على كبيرهم وصغيرهم قويهم وضعيفهم حتى أصبحوا به هائمين ، ومن أجل نشر دعوته مستميتين وكيف كانوا يقاتلون أعدائهم بجريد النخل بالموت غير مبالين فنشر بهم الإسلام في مشارق الأرض ومغاربها تتساقط أمامهم أعتى الإمبراطوريات وملوكها المستكبرين ، هذا من جانب ومن جانب آخر فان حقوق الإنسان لا تتعلق بحقوق العاملين فقط بل تشمل حقوق الزبائن(المستهلكين،المتعاقدين،المنافسين،المجهزين....) وان هؤلاء الأطراف إذا ما شعروا أنهم يتعاملون مع منظمة تحترم وتصون حقوقهم ولا تتعدى عليهم فأنهم سوف يحترمون العلاقة معها ، وبالتالي سيكون أداء المنظمة الزبوني عاليا وكما يوضح ذلك الشكل (33) ، وهذا ما يتناغم مع رأي (AI- Faouri et al., 2011:4) من إن تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم هي أهم المحددات المهمة للأداء العالي .

فيما يرى (Wheelen & Hungher,2006:5) إن بإمكان المنظمة الحصول على ثقة المجتمع بها والذي يساعدها على إدامة وتثبيت علاقتها الجيدة مع الموردين والموزعين دون الحاجة إلى إنفاق المزيد من الوقت والمال من خلال الالتزام واحترام قضاياها .



الشكل(33) العلاقة بين أداء المنظمة ورضا الزبون

Source: Arnold, Eric & Price, Linda & Zinkhan, George, (2004), " Consumers ", 2ed Edition, McGraw-Hill, New York, USA, p:29 .

ثالثاً : العلاقة بين الأداء العالي والريادة الإستراتيجية

إن مفهوم الأداء العالي استخدم أولاً لوصف استراتيجيات الإدارة والتي تهدف إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية (Chaganti et al. ,1991) ، وبداية لابد من الإشارة إلى ما صرح به (Alhbeira,2010,36) من أنه لا تزال الأبحاث التجريبية الصارمة (الدقيقة) لدراسة العلاقة بين ريادة الأعمال والأداء محدودة ، ومع ذلك تناول عدد من الباحثين هذه العلاقة ، ولم تخرج نتائج دراسة (Mokaya , 2012) بعيداً إذ أكدت إن هناك علاقة قوية بين ريادة الأعمال وأداء الشركات، وهذا يتناغم مع ما خلص إليه (Dissanayake ,2013:1) بوجود علاقة قوية بين الريادة الإستراتيجية والأداء العالي، وبنفس المنوال يرى كل من (Giannikis & Nikandrou,2013:1) إن ريادة الأعمال للشركات ونظم العمل عالية الأداء تؤثران سوية في المواقف الوظيفية للموظفين .

وتناولت دراسة (Zhang & Zhang,2012) تأثير التوجه الريادي *Entrepreneurial Orientation* على أداء الأعمال في الصين ، وخلصت هذه الدراسة الاستقصائية والتي جرت لعدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة) في الشمال الشرقي من الصين أن التوجه الريادي (EO) له تأثير إيجابي على أداء الأعمال . وتناولت دراسة (Welbourne & Batt,1999) العلاقة بين الأداء والنمو وتأثيرهما في ريادة المنظمة . واثبت (Karacaoglu et al. ,2013:1) تأثير ريادة الأعمال على الأداء المالي للمنشآت معتمدة على شواهد من شركات بورصة اسطنبول في تركيا . وتعرض الورقة التي قدمها (Paul et al. ,2008,1) دليلاً على استمرار الاعتقاد بدور الأداء في ريادة الأعمال ، إذ تبين أن الشركات وأصحاب المشاريع الذين لهم سجل حافل من النجاح أكثر احتمالاً للنجاح من رجال الأعمال والمشاريع المبتدئين للمرة الأولى وكثيراً من أولئك الذين فشلوا سابقاً وعلى وجه الخصوص، فإنها تظهر استمرار صناعة الاختيار المناسب والوقت المناسب لبدء مشاريع جديدة وهذا يتفق مع الرأي القائل بأن الموردين وبقية الزبائن ينظرون إلى المشاريع ، فرجال الأعمال الذين لديهم توقيت ومهارة مناسبين وبالتالي فهو أكثر احتمالاً للنجاح، وأن هذه الجهات ستكون أكثر استعداداً لتخصيص مواردها وإمكانياتها لتلك الشركات، ووفق هذه الطريقة النجاح يولد النجاح .

وخلصت نتائج دراسة Kok & Hartog إن الشركات الصغيرة والمتوسطة في هولندا والتي لديها نظم عمل عالية الأداء ستكون أكثر إنتاجية في العمل وإبداعا وابتكارا وهذا ما يعني ريادتها (Kok&Hartog,2006:5) ، ولم يذهب كلاً من (Kraus & Kauranen,2009:38) بعيدا عن هذا الرأي حين رأوا أن الاستراتيجيات الريادية يجب أن تكون متصلة بأداء أفضل للشركة، إذ أن الشركات من خلال أدائها تهدف إلى بناء وتحديد الفرص وتطويرها نحو المزايا التنافسية ويجب أن يستخدم الرياديين وأصحاب المشاريع المنظور الاستراتيجي في تخطيط أنشطتهم وأفعالهم.

وتناولت دراسة (Zhang et al., 2006) كيف تؤثر ريادة الشركات في أداء السوق مستندة إلى أدلة من الصين ، إذ سلطت الضوء على الأبعاد الأساسية لريادة الأعمال للشركات وكيف أنها قد تعمل كقوى دافعة مختلفة على الأداء التسويقي للشركة ، وقد استكشفت الدور الوسيط الذي تؤديه القدرة التسويقية في قيادة هذه العملية .

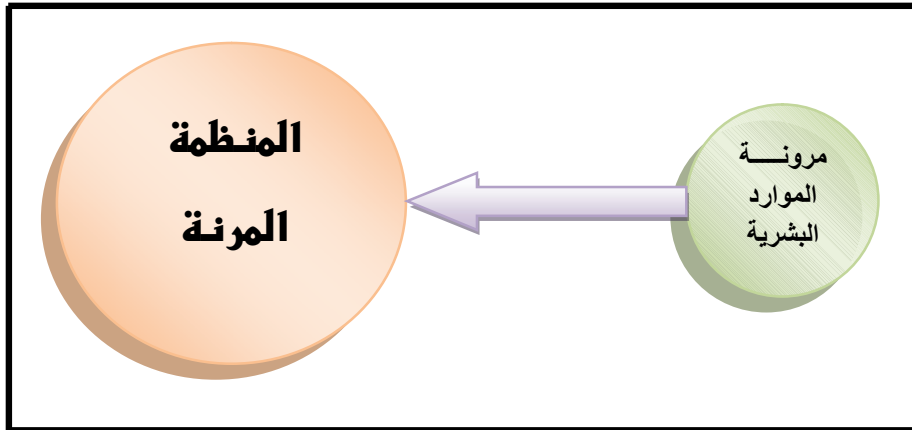
وكلما تصبح البيئات أكثر تعقيدا وديناميكية، يجب أن تصبح الشركات أكثر ريادة في الأعمال وهو ما ينطوي على التعلم التنظيمي، مدفوعا من التعاون والإبداع والالتزام الفردي لذلك، يتم على نطاق واسع أن ممارسات إدارة الموارد البشرية HRM هي محركا للنجاح، لذلك هناك حاجة ملحة لإجراء البحوث التجريبية التي تتناول المساهمات التي تجعل ممارسات إدارة الموارد تزيد من قدرة الشركة على قبول المخاطر على الرغم من وجود توافق في الآراء في هذا الصدد ، وهذا الرأي يتفق تماما مع ما ذهب إليه الورقة البحثية التي قدمها (Hayton 2005:1) من أن أداء وممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز من قدرة الشركة على قبول المخاطر، وان تكون مبتكرة وتكون سبابة وبالتالي ريادة ، وان هناك موضوعين يحتاجان إلى معالجة لهذه العلاقة المهمة هما : دور إدارة الموارد البشرية على قبول المخاطر الفردية وتشجيع وتقدير المساهمات للمشاريع المبتكرة .

وان (Lyon et al,2000:90) رأوا أن هناك متغيرات مهمة مرتبطة مباشرة بسلوك المنظمة الريادية ونشاطاتها مثل الإستراتيجية والهياكل التنظيمية والأداء المنظمي . وفي هذا الصدد ترى (داود،2011:164) إن هناك نوعا من العملية الريادية يحتاج إلى بحث عن الفرص، ومن ثم معرفه كيفية استثمارها في الأسواق المحلية والدولية، وهذا ما يحتاج إلى أصحاب التفكير

الريادي لاقتناص تلك الفرص واستثمارها بصورة صحيحة لغرض الحصول الميزة التنافسية من خلال الأداء المتفوق .

ومن نافلة القول فان بعض الباحثين يرى إن المرونة الإستراتيجية هي أمر حاسم لكل من الأداء العالي والريادة الإستراتيجية فهي تمثل قدرة الشركة على الأداء وتخصيص وإعادة تشكيل الموارد العائدة للتعامل مع التغير البيئي ، إذ إن المنظمات تكون مرنة فقط إذا كان لديها عاملين يتمتعون بالمرونة بالعمل كما يرى ذلك (Atkinson & Hall, 2011: 89) .

إن الدراسة الحالية ترى إن مرونة الموارد البشرية والتي تعتمد على نوعية هذه الموارد ومستوى تدريبها تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق المرونة الإستراتيجية للمنظمة وهذا ما أكدته المدخل المستند للموارد (Resources Based Approach) والذي يقود إلى ما يسمى المنظمة المرنة (The Flexibility Organization) ، والذي يوضحه الشكل (34) .

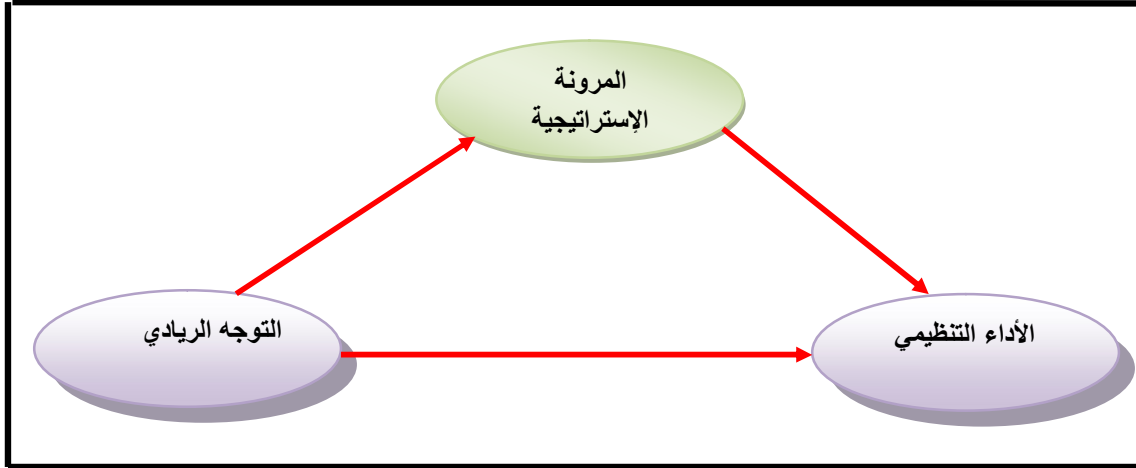


الشكل (34) مرونة الموارد البشرية ومرونة المنظمة

الشكل: من إعداد الباحث

وإن المرونة الإستراتيجية قد تكون قادرة على خدمة العلاقة بين EO (التوجه الاستراتيجي strategic orientation) (والأداء التنظيمي Organizational performance) وان دور (المرونة الإستراتيجية Strategic flexibility) كوسيط للعلاقة بين EO وأداء الشركات تتعلق في عملية صنع القرار الذي يتم من قبل صاحب المشروع، والقدرة على إدارة المخاطر، والقدرة على التواصل والذي يمكن أن يحفز الموظفين في محاولة لإيجاد حل لأي مشكلة تواجه المنظمة ، إذ

أن العلاقة الإيجابية بين EO وأداء الشركات تتأثر أيضا عن طريق مجموعة متنوعة من العوامل، مثل ديناميكية البيئة، والتغيرات في التكنولوجيا وهيكل السوق وكما يوضحه الشكل (35) (Arief et al., 2013:63).



الشكل (35) دور المرونة الإستراتيجية كوسيط بين التوجه الريادي والأداء التنظيمي

Source : Arief , Mohammad & Thoyib , Armanu & Sudiro , Achmad and Rohman , Fatchur .(2013), " The Role of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility ; A Conceptual Approach ", *International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 3, No.3; March 2013*,PP: 60-68,p:63 .

وأن المرونة التنظيمية *The Organizational Flexibility* عامل مهم للمنظمة والتي هي مزيج من الممارسات المنظمة والقدرات الإدارية والتي تسمح للمنظمات على التكيف بسرعة تجاه التحولات البيئية ، وللمرونة التنظيمية أهمية كبيرة في قيادة المنظمة نحو تحقيق الفعالية المستدامة (Ramendran et al. ,2013:299).

ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تؤكد على العلاقة القوية والصميمية والتبادلية في بعض الأحيان بين الأداء العالي والريادة الإستراتيجية للمنظمات وما لهما من دور كبير في تطور المجتمع ودفع عجلة التنمية والحد من البطالة ، وزيادة فرصة المنظمات على البقاء والتطور وزيادة قدرتها على طرح منتجات وخدمات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة ، متفقة مع ما خلصت إليه دراسة (Giannikis & Nikandrou ,2013) من أنه من المتوقع أن يتوسع ويزدهر الاهتمام بالأداء العالي وريادة الأعمال خصوصا في الأوقات العصيبة .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الفصل الثالث

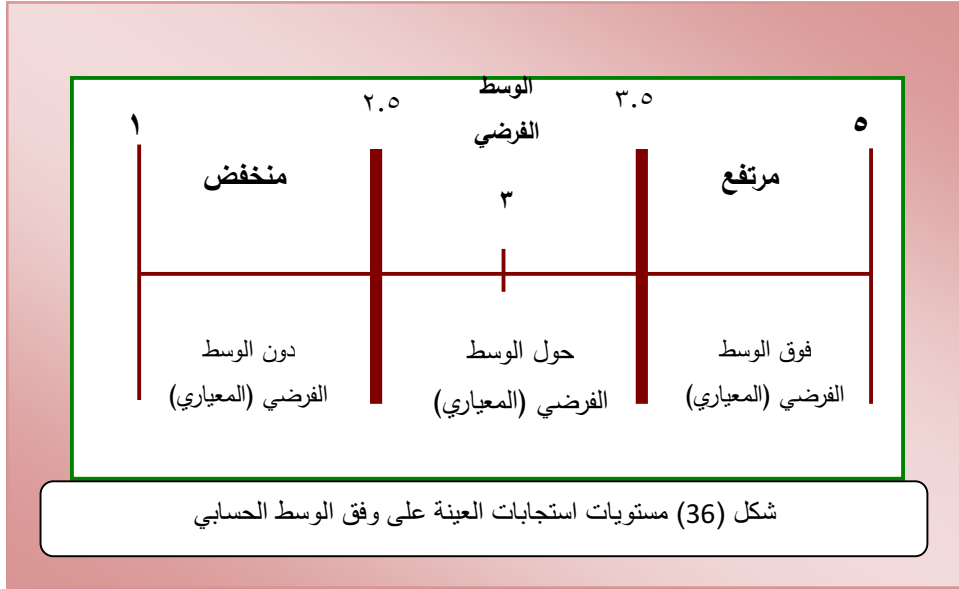
تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة

يسعى هذا الفصل الى عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة، وتحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية ، من خلال مبحثين

المبحث الأول

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

يسعى هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وذلك بالاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، والنسب المئوية لها، وصولاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات الاستبانة، سواءً أكان على المستوى الفرعي او على المستوى العام لمتغيرات الدراسة، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة، فسيكون مستوى كل متغير محصوراً بين (١-٥) بواقع ثلاثة مستويات، والشكل (36) يوضح ذلك، ويشتمل مستوى حول (*الوسط الفرضي) إذ يتراوح ما بين (٢.٥ - ٣.٥) ، في حين يكون مرتفعاً (فوق الوسط الفرضي) ، إذا بلغ فوق (٣.٥) ، ويكون منخفضاً وضعيفاً (دون الوسط الفرضي)، إذا بلغ دون (٢.٥). علماً ان الوسط الفرضي (المعياري) هو (٣) .



$$* \text{الوسط الفرضي} = (1 + 5) / 2 = 3$$

أولاً: تشخيص واقع المتغيرات

١- تشخيص واقع المتغير التفسيري حقوق الانسان إجمالي العينة المبحوثة

قيس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد فرعية هي (ثقافة حقوق الانسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة)، إذ يشير الجدول (21) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير حقوق الانسان، إذ يظهر الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاملاً لمتغير حقوق الانسان بلغ (3.92) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.54) (13.9%) وهذا يؤكد أهمية حقوق الانسان من منظور العينة للشركات المبحوثة وضرورة تبنيها بابعادها الحالية، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية .

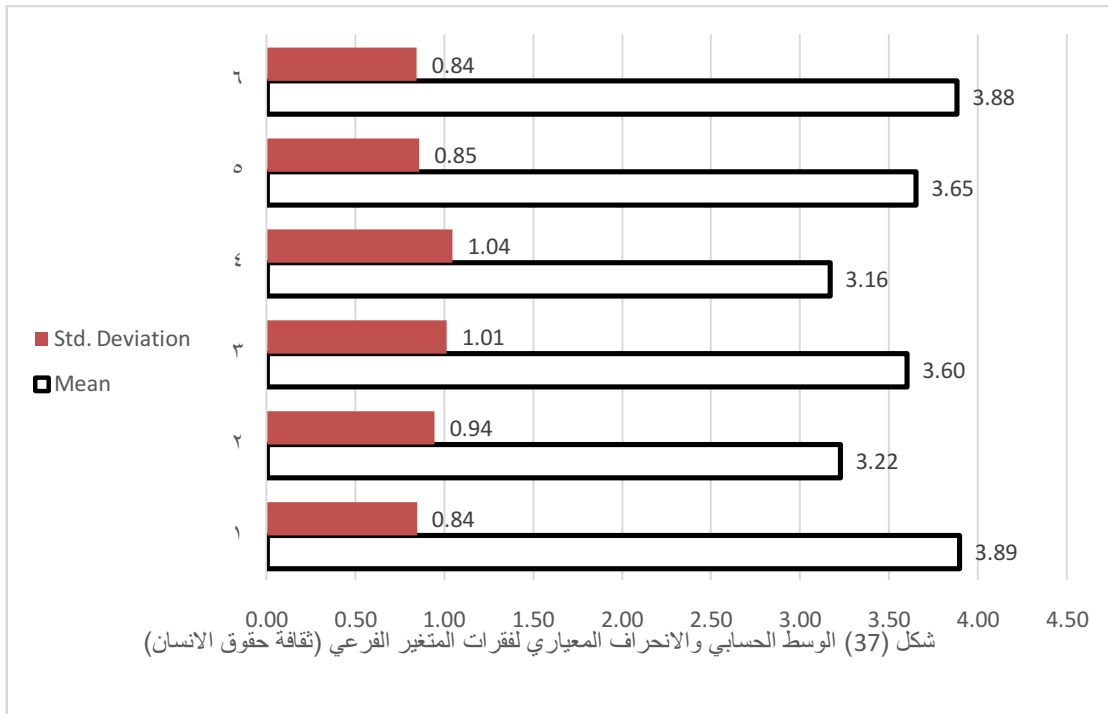
أ - ثقافة حقوق الانسان

يشير الجدول (21) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (ثقافة حقوق الانسان)، إذ يظهر الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (ثقافة حقوق الانسان) فوق الوسط المعياري .

جدول (21) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفرقات المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الانسان) واجمالي المتغير التفسيري (حقوق الانسان)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أنتفق تماماً (٥)		أنتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أنتفق (٢)		لا أنتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.84	3.89	21.6%	22.1%	27	52.5%	64	18.9%	23	5.7%	7	0.8%	1	١ تمتلك الإدارة خلفية ثقافية واسعة بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .
0.94	3.22	29.2%	8.2%	10	30.3%	37	39.3%	48	19.7%	24	2.5%	3	٢ يمتلك العاملون إمام واسع بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .
1.01	3.60	28.1%	17.2%	21	45.1%	55	19.7%	24	16.4%	20	1.6%	2	٣ تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة حقوق الإنسان في الشركة / المعمل .
1.04	3.16	32.9%	9.8%	12	29.5%	36	32.0%	39	24.6%	30	4.1%	5	٤ يتسابع المدراء تقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان .
0.85	3.65	23.4%	10.7%	13	55.7%	68	23.0%	28	9.0%	11	1.6%	2	٥ تتقبل الإدارة مساعي المنظمات المعنية بحقوق الإنسان لمعرفة مدى التزامها بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان.
0.84	3.88	21.6%	20.5%	25	54.9%	67	17.2%	21	6.6%	8	0.8%	1	٦ تؤمن الإدارة بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير حقوق الإنسان في العمل .
0.75	3.57	21.0%	إجمالي ثقافة حقوق الانسان										
0.54	3.92	13.9%	إجمالي مؤشرات حقوق الانسان										

إذ بلغ (3.57)، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.75)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (21%)، والنتائج هنا تشير الى ان هذا البعد منخفض بعض الشيء ، وقد يكون هذا الانخفاض نتيجة لضعف الاهتمام بمواضيع حقوق الانسان وقلة الاطلاع على إصدارات ونشرات المنظمات المعنية بحقوق الانسان .

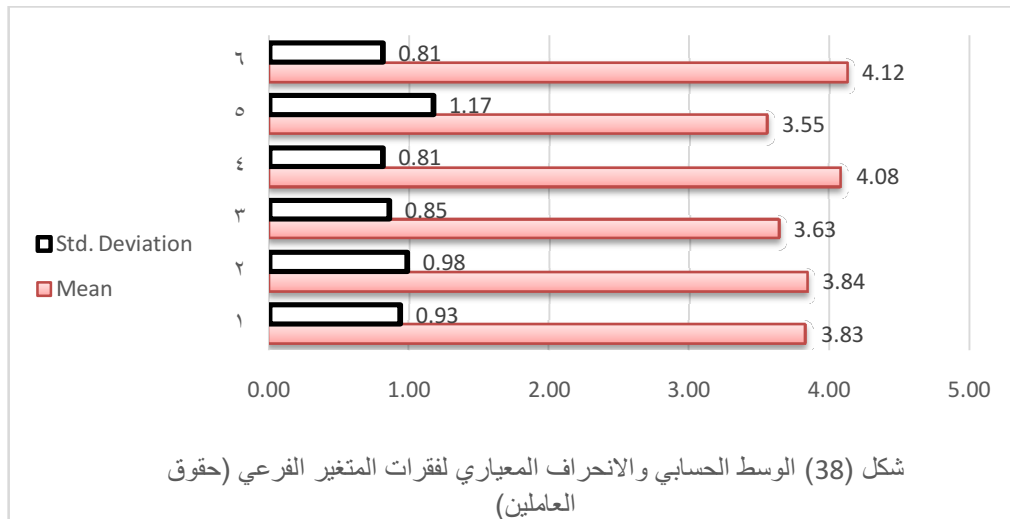
أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (21)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.89) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.84) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (21.6%)، وهذا تأكيد على ان الإدارة في الشركات المبحوثة تمتلك خلفية ثقافية بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان ، أما السؤال الرابع الذي ينص (يتابع المدراء تقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.16)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.04) وقد بلغ معامل الاختلاف (32.9%) .



ب- حقوق العاملين

تشير معطيات الجدول (22) والشكل (38) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (حقوق العاملين)، إذ يظهر الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(حقوق العاملين) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.84)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.69)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (18%) ، وهذا تأكيد على ان المديرين عينة البحث كانت ميولهم اكثر نحو حقوق العاملين وضرورة حصولهم عليها بالمقارنة مع ثقافة حقوق الانسان.

أما بخصوص الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (22)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.12) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.81) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (19.6%) ، هذا تأكيد على تمتع العاملون كبار السن في عينة البحث بالاحترام والتقدير لجهودهم السابقة وخبرتهم الحالية ، أما السؤال الخامس الذي أشار الى تميز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفايتها ، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.55) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.17) وقد بلغ معامل الاختلاف (33%)، ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (حقوق العاملين) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في الشركات المبحوثة كانوا مهتمين جدا ولهم الرغبة الكبيرة نحو حقوق العاملين كاستراتيجية مهمة نحو تحقيق حقوق الانسان من اجل تحقيق الأداء الأفضل.



جدول (22) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفترات المتغير الفرعي (حقوق العاملين)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			0.93	3.83	24.4%	23.0%	28	49.2%	60	16.4%	20	10.7%	
0.98	3.84	25.6%	27.0%	33	43.4%	53	15.6%	19	13.9%	17	0.0%	2	تحرص الإدارة على إشاعة العدالة وعدم التمييز بين العاملين .
0.85	3.63	23.5%	10.7%	13	54.1%	66	24.6%	30	9.0%	11	1.6%	2	تحرص الإدارة على إشراك العاملين وعدم تهملهم عند وضع الأنظمة والتعليمات .
0.81	4.08	19.8%	30.3%	37	53.3%	65	11.5%	14	4.1%	5	0.8%	1	تعمل الإدارة بجد على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين .
1.17	3.55	33.0%	23.8%	29	35.2%	43	17.2%	21	19.7%	24	4.1%	5	تمتاز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفائتها .
0.81	4.12	19.6%	33.6%	41	49.2%	60	14.8%	18	0.8%	1	1.6%	2	يتمتع العاملون كبار السن بالاحترام والتقدير لجهودهم السابقة وخبرتهم الحالية.
0.69	3.84	18.0%	اجمالي حقوق العاملين										

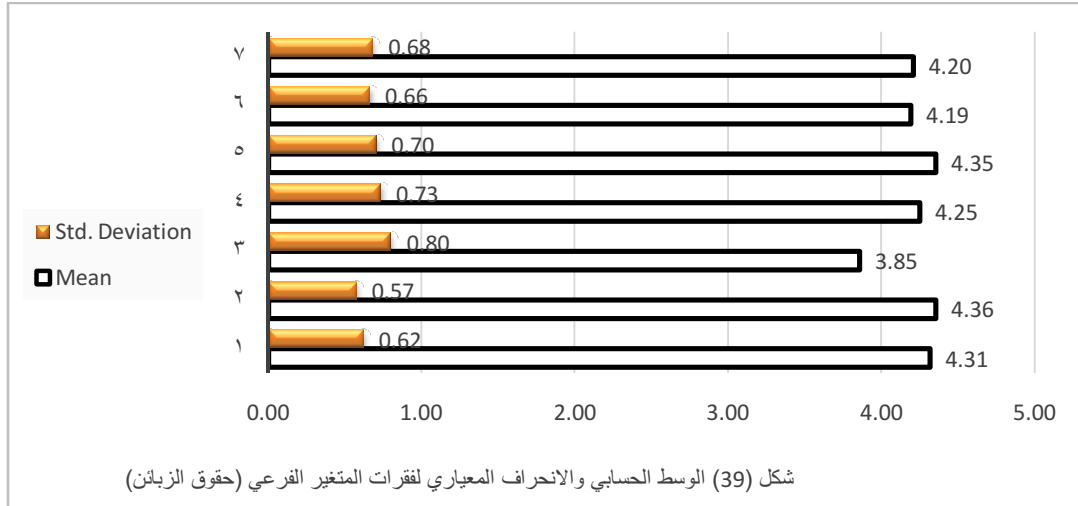
ج- حقوق الزبائن

يبين الجدول (23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (حقوق الزبائن)، إذ يظهر الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الثالث والمتمثل بـ(حقوق الزبائن) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.22)، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.52)، أما معامل الاختلاف على المقياس هذا المتغير من قبل العينة المبحوثة بلغ (12.2%)، وهذا يدل على إن المنظمات المبحوثة كانت مهتمة بحصول الزبائن على حقوقهم وضرورة المحافظة عليها .

وقد قيس هذا المتغير من خلال سبعة أسئلة، وكما موضح في الجدول (23)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.36) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت متوسط بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.57)، وقد بلغ معامل الاختلاف (13.2%)، وتشير هذه النتيجة الى تمتع زبائن الشركة / المعمل بالاحترام والتقدير، أما السؤال الثالث الذي نص (تمتلك الإدارة قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.85) وهي فوق الوسط المعياري البالغ (3)،

الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

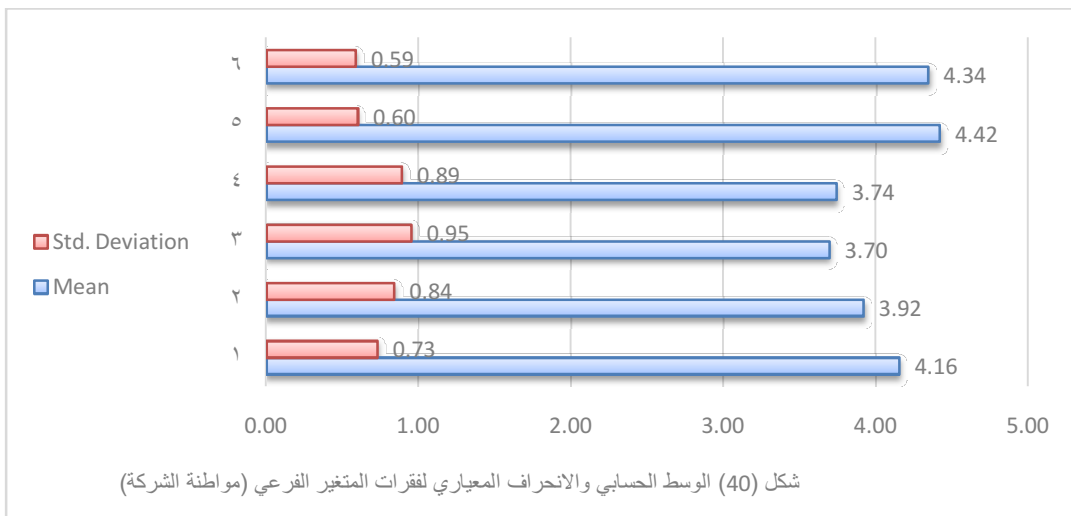
وبنتشت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.80) وقد بلغ معامل الاختلاف (20.8%)، ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات المتغير الفرعي الثالث (حقوق الزبائن) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان الادارة في الشركات المبحوثة كانت مهتمه جدا ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمن حقوق الزبائن، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل.



جدول (23) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق الزبائن)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.62	4.31	14.3%	38.5%	47	54.9%	67	5.7%	7	0.8%	1	0.0%	١	تعمل الإدارة على ضمان حقوق الزبائن والمحافظة عليها.
0.57	4.36	13.2%	40.2%	49	54.9%	67	4.9%	6	0.0%		0.0%	٢	يتمتع زبائن الشركة / المعامل بالاحترام والتقدير.
0.80	3.85	20.8%	16.4%	20	61.5%	75	13.1%	16	9.0%	11	0.0%	٣	تمتلك الإدارة قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن .
0.73	4.25	17.2%	39.3%	48	48.4%	59	9.8%	12	2.5%	3	0.0%	٤	تحرص الإدارة على جعل أسعار منتجاتها وخدماتها عادلة ومرضية للزبون .
0.70	4.35	16.2%	45.1%	55	47.5%	58	5.7%	7	0.8%	1	0.8%	٥	تعمل الإدارة على عدم استغلال الزبائن وتضليلهم من خلال إعلانات ووسائل ترويجية خادعة .
0.66	4.19	15.8%	32.0%	39	55.7%	68	11.5%	14	0.8%	1	0.0%	٦	تتعامل الإدارة بجديّة مع مقترحات وشكاوى الزبائن .
0.68	4.20	16.2%	34.4%	42	52.5%	64	12.3%	15	0.8%	1	0.0%	٧	تلتزم الإدارة بعدم التمييز في معاملة زبائننا .
0.52	4.22	12.2%	إجمالي حقوق الزبائن										

د- المواطنة

يشير الجدول (24) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (مواطنة الشركة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً للمتغير الفرعي الاول (مواطنة الشركة) فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.05)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.54)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (13.4%)، أما على صعيد الأسئلة فقد قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (24)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط له (4.42) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.60) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (13.6%)، وهذا تؤكد على ان الادارة في الشركات المبحوثة تسمح للطلبة والباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها ، أما السؤال الثالث الذي ينص (تهتم الإدارة بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.70)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.95) وقد بلغ معامل الاختلاف (25.8%)، ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (مواطنة الشركة) قد نالت اجابات متميزة ، بلغت معظمها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة الى ان الادارة في الشركات المبحوثة لديها قنوات جيدة بخصوص مواطنتها في المجتمع وهي تعمل بشكل مسؤول ونزيه من اجل خلق مجتمعات أفضل، وهذا السلوك المسؤول ستنعكس اثاره الايجابية حتما على كل المجتمع ومكوناته بما فيها المنظمات ، إذ ان للمنظمات دور فاعل ومؤثر في تشكيل وتغيير انماط السلوك الاجتماعي للمجتمع .



الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

جدول (24) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات المتغير الفرعي (المواطنة)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أنفق تماماً (٥)		أنفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أنفق (٢)		لا أنفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.73	4.16	17.5%	32.8%	40	52.5%	64	12.3%	15	2.5%	3	0.0%	١	تتقيد أنشطة وفعاليات الشركة / المعمل بالأنظمة والقوانين وقيم وتقاليده المجتمع.
0.84	3.92	21.4%	23.0%	28	54.1%	66	14.8%	18	8.2%	10	0.0%	٢	تولي الإدارة أهمية كبيرة للتخلص من النفايات بطريقة آمنة وصحية .
0.95	3.70	25.8%	18.9%	23	46.7%	57	20.5%	25	13.1%	16	0.8%	1	٣ تهتم الإدارة بتقديم التدريب والتطوير لشراخ مختلفة من المجتمع.
0.89	3.74	23.8%	17.2%	21	50.0%	61	23.0%	28	7.4%	9	1.6%	2	٤ تلتزم الإدارة بتقديم خدماتها الاستثنائية للمجتمع في الحالات الطارئة.
0.60	4.42	13.6%	47.5%	58	46.7%	57	5.7%	7	0.0%		0.0%	٥	تسمح الإدارة للطلبة والباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها.
0.59	4.34	13.5%	40.2%	49	54.1%	66	5.7%	7	0.0%		0.0%	٦	تسعى الإدارة على بناء علاقات طيبة مع كل مؤسسات المجتمع.
0.54	4.05	13.4%	إجمالي مواطنة الشركة										

٢- تشخيص واقع متغير الاداء العالي

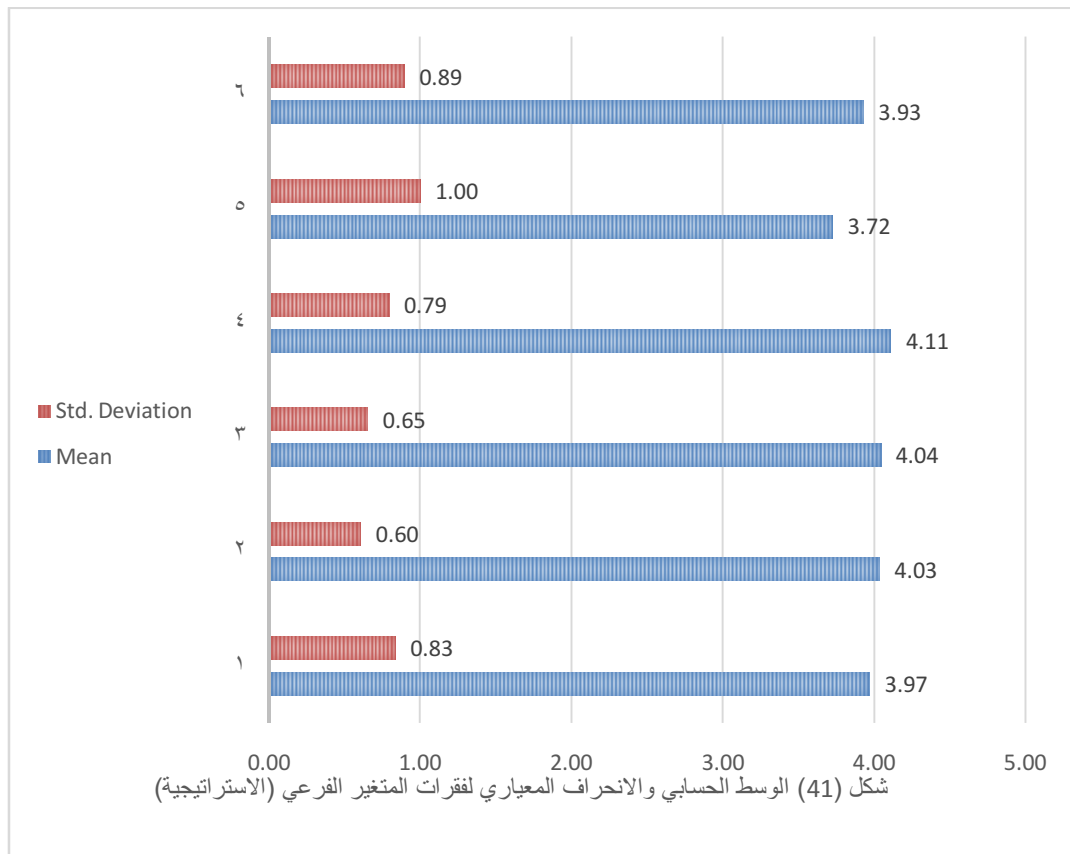
قيس هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الاستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، إذ يشير الجدول (25) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الاداء العالي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الاداء العالي بلغ (3.88) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.60) (15.5%) وهذا يؤكد أهمية الاداء العالي لدى العينة المبحوثة وقد يشير الى أهتمام جيد لدى المدراء عينة الدراسة بموضوع الاداء العالي وأهمية تحقيقه في شركاتهم ومعاملهم ، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ- الاستراتيجية

يبين الجدول (25) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الاول (الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.97) ، وكان التشتت ذا انسجام فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.61)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (15.4%) ، وهذا تأكيد من قبل مديري الشركات عينة البحث اهتمامهم الملحوظ بالاستراتيجية من اجل الاداء العالي لمنظمتهم .

جدول (25) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الاستراتيجية) واجمالي متغير (الاداء العالي)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.83	3.97	21.0%	23.8%	29	56.6%	69	13.9%	17	4.1%	5	1.6%	2	١ تتسم إستراتيجية الشركة / المعمل بالوضوح وهي معروفة من قبل جميع العاملين .
0.60	4.03	14.9%	18.9%	23	66.4%	81	13.9%	17	0.8%	1	0.0%		٢ يتوجه سلوك الموظفين نحو تنفيذ إستراتيجية الشركة / المعمل .
0.65	4.04	16.0%	21.3%	26	63.1%	77	13.9%	17	1.6%	2	0.0%		٣ ينسجم سلوك الإدارة مع السلوك المطلوب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة .
0.79	4.11	19.2%	32.0%	39	51.6%	63	11.5%	14	4.9%	6	0.0%		٤ تحفز إستراتيجية الشركة / المعمل العاملين نحو تحقيق الأداء العالي.
1.00	3.72	26.8%	19.7%	24	49.2%	60	18.0%	22	9.8%	12	3.3%	4	٥ تشترك أقسام الشركة / المعمل كافة في صياغة الإستراتيجية وأعداد الخطط .
0.89	3.93	22.7%	24.6%	30	52.5%	64	16.4%	20	4.1%	5	2.5%	3	٦ تتوافر في الشركة / المعمل الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .
0.61	3.97	15.4%	إجمالي الاستراتيجية										
0.60	3.88	15.5%	إجمالي مؤشرات الاداء العالي										

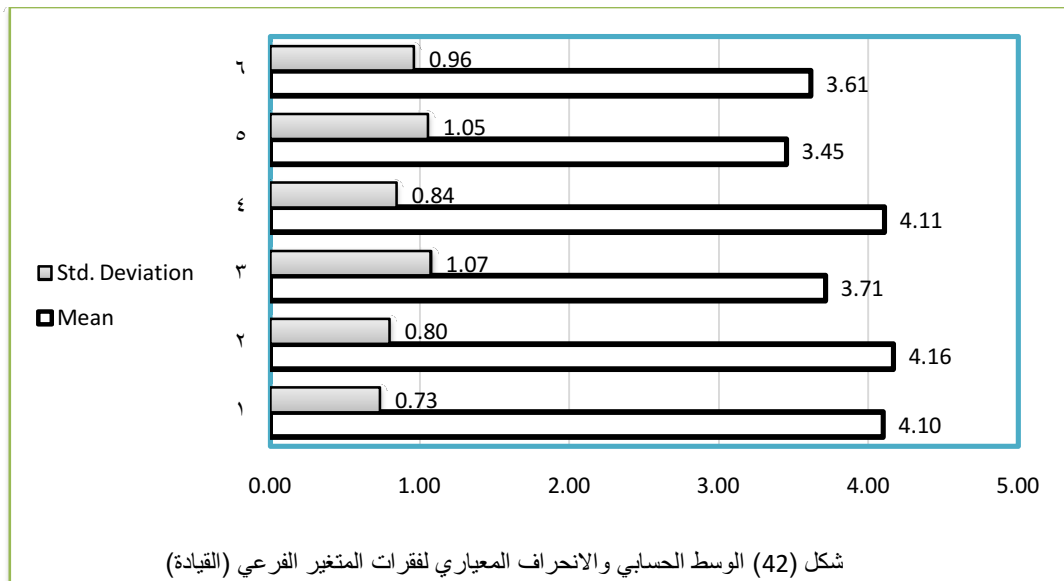
أما بخصوص فقرات هذا المتغير، فقد قيس من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (25)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.11) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.79)، وقد بلغ معامل الاختلاف (19.2%)، ويؤكد المديرون من خلال هذه النتيجة تحفز إستراتيجية الشركة العاملين نحو تحقيق الأداء العالي، أما السؤال الخامس الذي نص (تشارك أقسام الشركة / المعمل كافة في صياغة الإستراتيجية وأعداد الخطط)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.72) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1)، وقد بلغ معامل الاختلاف (26.8%)، ومن الجدير بالذكر ان جميع فقرات المتغير الفرعي الاول من متغير الاداء العالي، والمتمثل (الاستراتيجية) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة إلى ان المديرين في الشركات المبحوثة كانوا مهتمين بهذا الجانب للوصول للاداء العالي الهدف الاسمي للشركات المبحوثة .



ب- القيادة

تشير معطيات الجدول (26) والشكل (42) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثاني للاداء العالي والمتمثل بـ(القيادة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.86) ، وكان التشتت ذا انسجام متوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.73)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (18.9%) مما يدل إن للقيادة دور مهم في تحقيق الاداء العالي من منظور العينة المبحوثة .

قيس هذا المتغير من خلال ستة أسئلة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.16) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.80) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (19.1%) ، وتؤكد الاجابات تكافؤ الإدارة العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه ، أما السؤال الخامس الذي نص (تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.45) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.05)، وقد بلغ معامل الاختلاف (30.5%)، ومن الملاحظ ان قيمة الوسط الحسابي المُشار اليها لهذه الفقرة هي قليلة، ويمكن الاستدلال انه يجب على الادارة اشراك العاملين بشكل فعال ومؤثر في عملية صنع القرار والذي بدوره يؤدي الى الارتقاء بالعمل وتقديم افضل الخدمات.



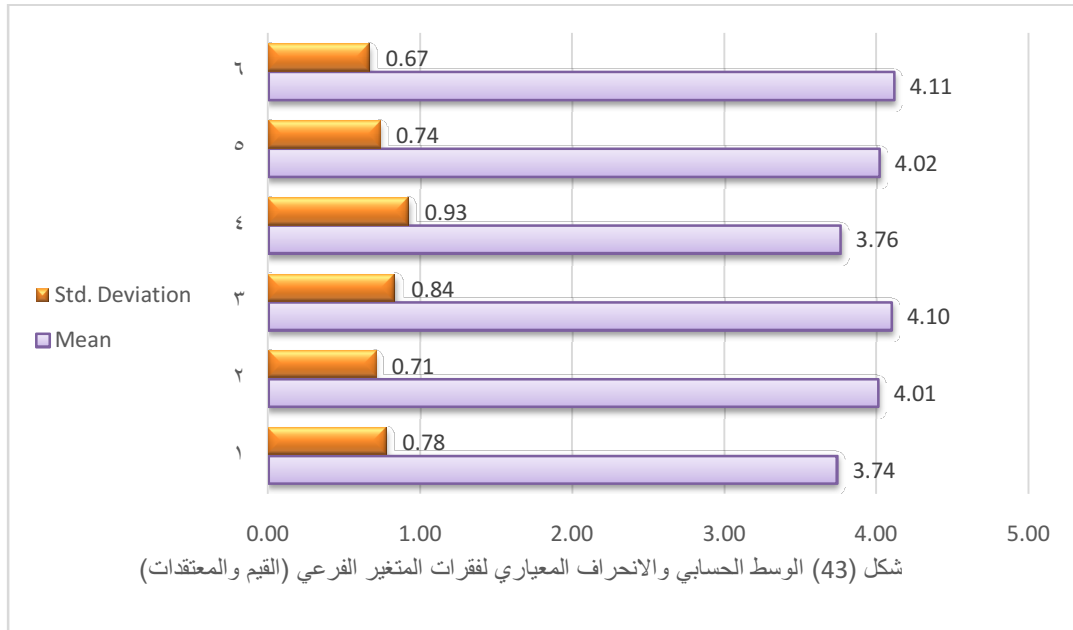
جدول (26) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيادة)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.73	4.10	17.9%	27.9%	34	58.2%	71	9.8%	12	4.1%	5	0.0%		١ يتفهم المدراء العوامل المؤثرة في أداء العاملين .
0.80	4.16	19.1%	35.2%	43	51.6%	63	7.4%	9	5.7%	7	0.0%		٢ تكافئ الإدارة العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه .
1.07	3.71	28.9%	27.9%	34	32.8%	40	23.8%	29	13.9%	17	1.6%	2	٣ تواكب الإدارة التطورات التكنولوجية في العالم للاستفادة منها .
0.84	4.11	20.5%	35.2%	43	45.1%	55	15.6%	19	3.3%	4	0.8%	1	٤ تشجع الإدارة العاملين الذين لديهم معرفة جيدة ومهارات عالية في العمل
1.05	3.45	30.5%	13.1%	16	44.3%	54	21.3%	26	17.2%	21	4.1%	5	٥ تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .
0.96	3.61	26.5%	15.6%	19	46.7%	57	23.0%	28	13.1%	16	1.6%	2	٦ تفوض الإدارة العاملين بالصلاحيات اللازمة من أجل إنجاز الأعمال .
0.73	3.86	18.9%	اجمالي القيادة										

ج- القيم والمعتقدات

تشير معطيات الجدول (27) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثالث للاداء العالي والمتمثل ب(القيم والمعتقدات) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.96) ، وكان التشتت ذو انسجام فوق متوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.63)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (15.8%) ، وهي نتائج تشير ان للقيم والمعتقدات أهمية في بناء الاداء العالي للمنظمات من وجهة نظر المدراء عينة الدراسة ، وهذه النتيجة تتناغم مع ما هو سائد في المنظمات العالمية ذات الاسس الرصينة والتي تسعى لترسيخ القيم والمعتقدات كثقافة تنظيمية تدعم وتعزز الاداء العالي لها .

وقد قيس هذا المتغير من خلال ستة فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.11) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.67)، وقد بلغ معامل الاختلاف (16.3%)، وهذا تأكيد على ان الإدارة تؤمن إن القيم المهمة تنمية وتشجيع بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين، أما السؤال الاول الذي نص (يؤمن العاملون بقيم ومعتقدات الشركة / المعمل)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.74) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.78)، وقد بلغ معامل الاختلاف (20.9%)، وهو يعني ترجعا بعض الشيء بايمان العاملين بقيم ومعتقدات الشركة وضرورة معالجة هذا الجانب .

جدول (27) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماما (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماما (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.78	3.74	20.9%	13.1%	16	54.1%	66	27.0%	33	4.9%	6	0.8%	1	١ يؤمن العاملون بقيم ومعتقدات الشركة / المعمل .
0.71	4.01	17.7%	21.3%	26	61.5%	75	14.8%	18	1.6%	2	0.8%	1	٢ تشجع الإدارة العاملين للالتزام بقيمتها ومعتقداتها .
0.84	4.10	20.4%	32.0%	39	52.5%	64	10.7%	13	3.3%	4	1.6%	2	٣ تسعى الإدارة إلى إشاعة قيمة الإخلاص في العمل .
0.93	3.76	24.7%	17.2%	21	55.7%	68	15.6%	19	9.0%	11	2.5%	3	٤ تركز الإدارة على بناء ثقافة (الزبون على حق دائما) .
0.74	4.02	18.4%	22.1%	27	62.3%	76	11.5%	14	3.3%	4	0.8%	1	٥ تسعى الإدارة إلى بناء وتنمية العمل ألفريقي كواحد من القيم التي تؤمن بها .
0.67	4.11	16.3%	26.2%	32	60.7%	74	12.3%	15	0.0%		0.8%	1	٦ تؤمن الإدارة إن من القيم المهمة تنمية وتشجيع بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين .
0.63	3.96	15.8%	إجمالي القيم والمعتقدات										



د- العمليات والهيكل

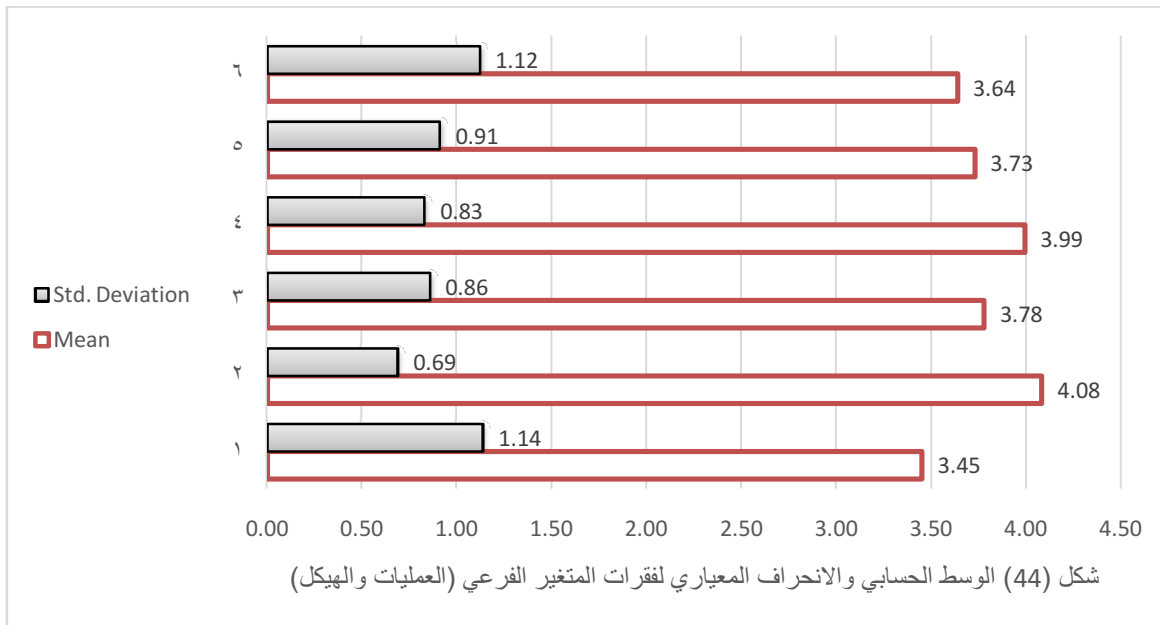
تشير معطيات الجدول (28) والشكل (44) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الرابع للاداء العالي والمتمثل بـ(العمليات والهيكل)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.78)، وكان التشتت ذو انسجام فوق متوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.74)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (19.7%) ، وهذا يعني المدراء عينة ترى الدراسة يعتقدون بأهمية بناء عمليات وهياكل تنظيمية سليمة تلائم بيئة العمل وتسهم في تحقيق الاداء العالي .

وقد قيس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.08) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.69)، وقد بلغ معامل الاختلاف (16.8%) ، وتؤكد إجابات المديرين من خلال هذه النتيجة اعتماد الشركة / المعمل إجراءات عمل مدونة لكل قسم من أقسامها، أما السؤال الاول الذي نص (بممتاز الهيكل التنظيمي الحالي بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.45) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.14)، وقد بلغ معامل الاختلاف (32.9%).

الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

جدول (28) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (العمليات والهيكل)

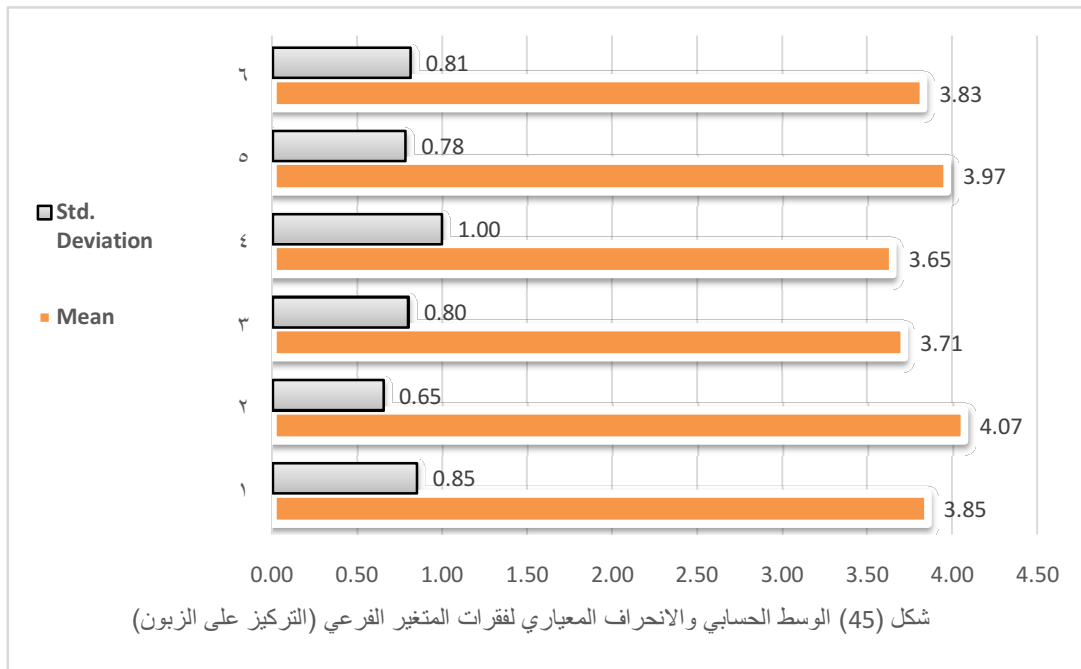
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أنتفق تماماً (٥)		أنتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أنتفق (٢)		لا أنتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			1.14	3.45	32.9%	17.2%	21	37.7%	46	25.4%	31	12.3%	
0.69	4.08	16.8%	25.4%	31	59.8%	73	12.3%	15	2.5%	3	0.0%	0	٢ تعتمد الشركة / المعمل إجراءات عمل مدونة لكل قسم من أقسامها .
0.86	3.78	22.7%	17.2%	21	54.1%	66	18.0%	22	10.7%	13	0.0%	0	٣ تقوم الإدارة بمراجعة أداء العاملين ويتم تغييرها وتعديلها وفقاً لمتطلبات تحقيق الأداء العالي.
0.83	3.99	20.7%	26.2%	32	54.1%	66	12.3%	15	7.4%	9	0.0%	0	٤ تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات بأنها واضحة ومعروفة لجميع المدراء في الشركة / المعمل .
0.91	3.73	24.4%	18.9%	23	45.9%	56	26.2%	32	7.4%	9	1.6%	2	٥ يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم وتطويرها على أحسن ما يرام .
1.12	3.64	30.8%	19.7%	24	49.2%	60	13.1%	16	11.5%	14	6.6%	8	٦ تعمل الإدارة على استحداث وحدات وأقسام جديدة استجابة لمتطلبات العمل والبيئة المتغيرة .
0.74	3.78	19.7%	اجمالي العمليات والهيكل										



هـ- التركيز على الزبون

تشير معطيات الجدول (29) والشكل (45) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الخامس للاداء العالي والمتمثل بـ(التركيز على الزبون)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.85)، وكان التشتت ذا انسجام فوق متوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.67)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (17.3%) ، وهذا يبين ان عينة الدراسة ترى بالزبون هو السيد وهو ما بات سائداً في الادبيات التسويقية وانه مركز الربح للمنظمات .

وقيس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.07) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.65)، وقد بلغ معامل الاختلاف (16%)، وتؤكد إجابات من خلال هذه النتيجة اهتمام الإدارة الكبير للعمل الذي يخدم الزبون، أما السؤال الرابع الذي نص (تستخدم الإدارة وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.65) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1)، وقد بلغ معامل الاختلاف (27.3%).



الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

جدول (29) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون)

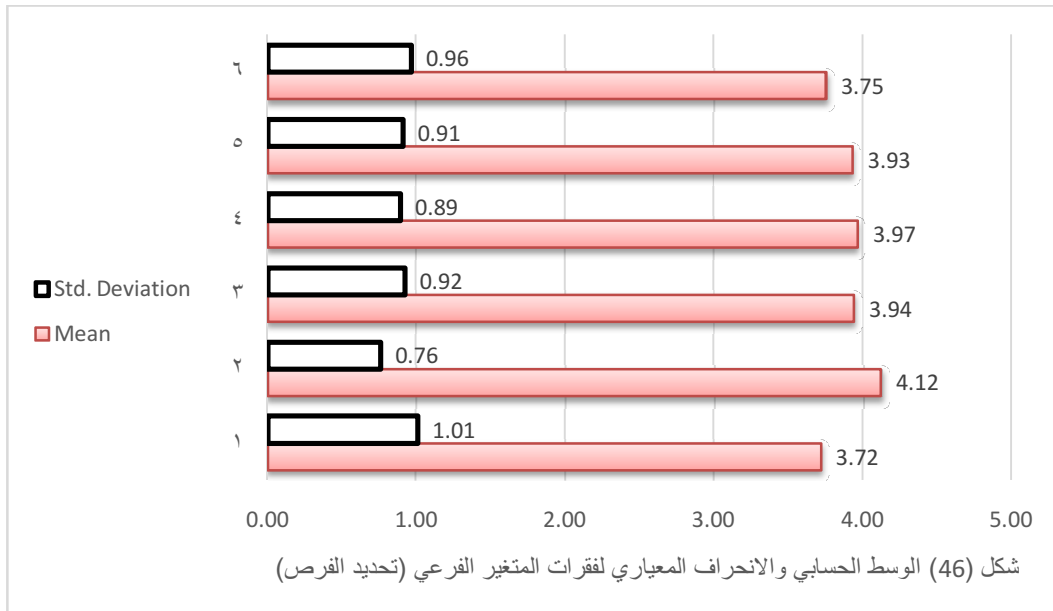
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أنتفق تماماً (٥)		أنتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أنتفق (٢)		لا أنتفق تماماً (١)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.85	3.85	22.1%	22.1%	27	48.4%	59	22.1%	27	7.4%	9	0.0%	0	١	تقسيم الإدارة وتحديد الاحتياجات والطلبات المستقبلية للزبون بشكل دوري .
0.65	4.07	16.0%	23.0%	28	62.3%	76	13.1%	16	1.6%	2	0.0%	0	٢	تولي الإدارة اهتمام كبير للعمل الذي يخدم الزبون .
0.80	3.71	21.5%	12.3%	15	55.7%	68	23.0%	28	9.0%	11	0.0%	0	٣	تقدم الشركة / المعمل الخدمات والمنتجات التي تتجاوز في قيمتها توقعات الزبون .
1.00	3.65	27.3%	23.0%	28	32.8%	40	31.1%	38	12.3%	15	0.8%	1	٤	تستخدم الإدارة وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن .
0.78	3.97	19.7%	20.5%	25	63.1%	77	9.8%	12	5.7%	7	0.8%	1	٥	تعمل الإدارة باستمرار على تحديد وتقييم مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها .
0.81	3.83	21.2%	17.2%	21	55.7%	68	20.5%	25	5.7%	7	0.8%	1	٦	تسند الإدارة إلى المعلومات المستقاة من الزبائن في التخطيط لتقديم منتجات وخدمات جديدة .
0.67	3.85	17.3%	اجمالي التركيز على الزبون											

٣- تشخيص واقع تغير الريادة الاستراتيجية

قيس هذا المتغير من خلال خمسة متغيرات فرعية هي (تحديد الفرص، الابداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، إذ يشير الجدول (30) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الريادة الاستراتيجية، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لمتغير الريادة الاستراتيجية بلغ (3.77) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.73) (19.3%) وقد يشير هذا الانخفاض في أهمية الريادة الاستراتيجية لدى المنظمات المبحوثة مقارنة بحقوق الانسان والاداء العالي، الى ان ما يمتلكه المدراء من روح المجازفة وتبني المخاطرة كانت متواضعة، وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

أ- تحديد الفرص

يبين الجدول (30) والشكل (46) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الاول (تحديد الفرص)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.91)، وكان التشتت ذو انسجام متوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.77)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (19.8%).



أما بخصوص فقرات قياس هذا المتغير، فقد قيس من خلال ستة أسئلة، وكما موضح في الجدول (30)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال

الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

الثاني، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.12) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.76)، وقد بلغ معامل الاختلاف (18.3%)، وتؤكد هذه النتيجة ان الإدارة تتابع بصورة دائمة التغيرات التي تحصل في الأسواق ، أما السؤال الاول الذي نص (تبحث الإدارة بصورة مستمرة عن الفرص وتسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.72) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.01)، وقد بلغ معامل الاختلاف (27%).

جدول (30) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الفرص) واجمالي المتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.01	3.72	27.0%	21.3%	26	45.9%	56	18.9%	23	11.5%	14	2.5%	3	١ تبحث الإدارة بصورة مستمرة عن الفرص وتسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً.
0.76	4.12	18.3%	29.5%	36	58.2%	71	8.2%	10	3.3%	4	0.8%	1	٢ تتابع الإدارة بصورة دائمة التغيرات التي تحصل في الأسواق .
0.92	3.94	23.4%	25.4%	31	54.1%	66	13.1%	16	4.1%	5	3.3%	4	٣ تخصص الإدارة وقتاً كافياً في مراجعة تحديد الأهداف وتصحيح مسارها من اجل الوصول إلى فرص جديدة .
0.89	3.97	22.4%	28.7%	35	47.5%	58	16.4%	20	6.6%	8	0.8%	1	٤ تعقد الإدارة اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار الأولية بحثاً عن الفرص الجديدة .
0.91	3.93	23.0%	26.2%	32	50.0%	61	17.2%	21	4.1%	5	2.5%	3	٥ تقييم الإدارة الفرص الجديدة على وفق معيار كلفة وإيراد كل فرصة .
0.96	3.75	25.7%	17.2%	21	55.7%	68	17.2%	21	4.9%	6	4.9%	6	٦ تمتلك الإدارة قيادات قادرة على تمييز الفرص المفيدة والتعامل معها .
0.77	3.91	19.8%	إجمالي تحديد الفرص										
0.73	3.77	19.3%	إجمالي مؤشرات الريادة الاستراتيجية										

ومن الجدير بالذكر ان جميع فقرات المتغير الفرعي الاول من المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية، والمتمثل ب(تحديد الفرص) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكد الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان المديرين في الشركات المبحوثة كانوا مهتمين في تحديد الفرص ، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ب- الابداع

تشير معطيات الجدول (31) والشكل (47) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثاني (الابداع)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.76) ، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.84)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (22.4%).

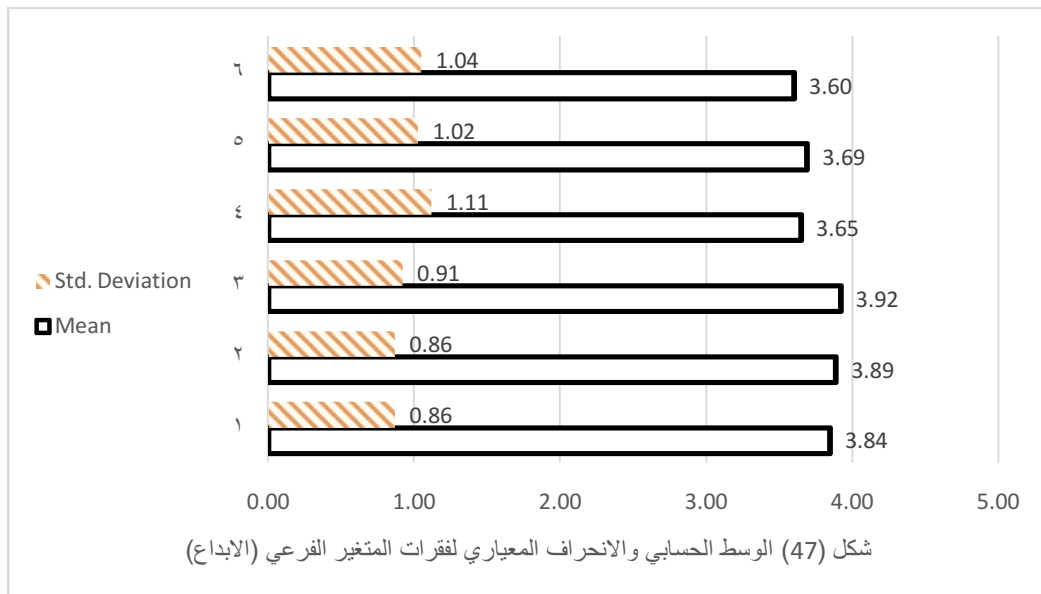
جرى قياس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكما موضح في الجدول (31)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.92) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.91)، وقد بلغ معامل الاختلاف (23.3%)، وتؤكد هذه النتيجة ان الإدارة تملك العزم والمقدرة على التعلّم ومواجهة التطور والتغيير، أما الفقرة السادسة التي نصت (تستعين الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجين من اجل تطوير منتجاتها)، فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.60) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.04)، وقد بلغ معامل الاختلاف (29%).

ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات المتغير الفرعي الثاني من المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية، والمتمثل بـ(الابداع) قد نالت إجابات متواضعة، يؤكدها الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان الادارة في الشركات المبحوثة كانت لديها اهتمام لحد ما بالابداع، من اجل الريادة الاستراتيجية.

الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

جدول (31) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الابداع)

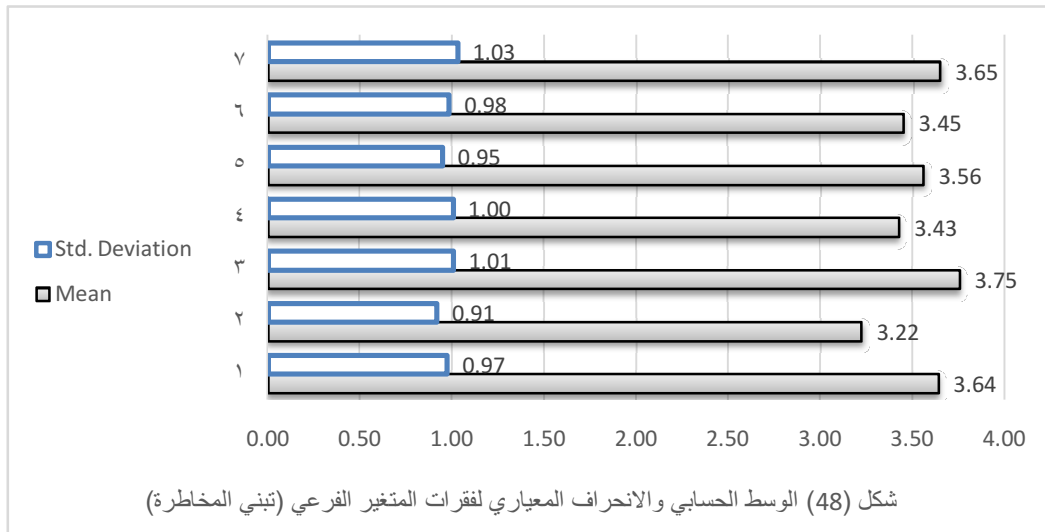
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات	
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
			0.86	3.84	22.4%	20.5%	25	52.5%	64	18.9%	23	7.4%		9
0.86	3.89	22.2%	22.1%	27	53.3%	65	16.4%	20	7.4%	9	0.8%	1	٢	يتم باستمرار تبني وتشجيع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح .
0.91	3.92	23.3%	28.7%	35	42.6%	52	21.3%	26	6.6%	8	0.8%	1	٣	تملك الإدارة العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير .
1.11	3.65	30.5%	23.8%	29	39.3%	48	18.9%	23	13.9%	17	4.1%	5	٤	توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة .
1.02	3.69	27.7%	21.3%	26	44.3%	54	18.0%	22	14.8%	18	1.6%	2	٥	تنظر الشركة / المعمل إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة .
1.04	3.60	29.0%	18.9%	23	43.4%	53	18.0%	22	18.0%	22	1.6%	2	٦	تستعين الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجين من اجل تطوير منتجاتها .
0.84	3.76	22.4%	اجمالي الابداع											



ج- تبني المخاطرة

تشير معطيات الجدول (32) والشكل (48) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الثالث للريادة الاستراتيجية والمتمثل بـ(تبني المخاطرة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.53)، وكان التشتت ذو انسجام فوق متوسط في الإجابة، يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.80)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (22.5%) ، وهذا يشير إلى انخفاض في هذا المتغير والذي يؤثر بصورة كبيرة سلباً على الريادة الاستراتيجية للشركات ، والتي تتطلب شركات متبينة للمخاطرة .

قيس هذا المتغير من خلال سبع فقرات، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.75) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (1.01)، وقد بلغ معامل الاختلاف (26.8%) ، وتؤكد إجابات من خلال هذه النتيجة استثمار الإدارة للفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة ، أما السؤال الثاني الذي نص (تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة)، فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.22) وهو حول الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.91)، وقد بلغ معامل الاختلاف (28.4%).



جدول (32) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (تبني المخاطرة)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.97	3.64	26.7%	18.0%	22	43.4%	53	24.6%	30	12.3%	15	1.6%	2	١ تتميز الإدارة بروح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية .
0.91	3.22	28.4%	7.4%	9	30.3%	37	41.8%	51	18.0%	22	2.5%	3	٢ تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة .
1.01	3.75	26.8%	19.7%	24	53.3%	65	13.9%	17	9.0%	11	4.1%	5	٣ تستثمر الإدارة الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة .
1.00	3.43	29.3%	13.1%	16	39.3%	48	26.2%	32	19.7%	24	1.6%	2	٤ تعتقد الإدارة إن تحمل المخاطرة المحسوبة يشكل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الشركة / المعمل لتحقيق النجاح .
0.95	3.56	26.6%	11.5%	14	50.0%	61	24.6%	30	10.7%	13	3.3%	4	٥ تمتلك الإدارة كادر قادر على تحديد درجة المخاطرة التي تنطوي على الفرص الجديدة .
0.98	3.45	28.4%	12.3%	15	40.2%	49	31.1%	38	13.1%	16	3.3%	4	٦ تمتلك الإدارة القدرة على المجازفة بدخول أسواق جديدة .
1.03	3.65	28.2%	19.7%	24	44.3%	54	19.7%	24	13.9%	17	2.5%	3	٧ يساند كادر الشركة أو المعمل الإدارة في قراراتها التي تنطوي على التحدي والإصرار على استثمار الفرص الصعبة التي قد تجلب المنافع للشركة وعاملها
0.80	3.53	22.5%	اجمالي تبني الخاطرة										

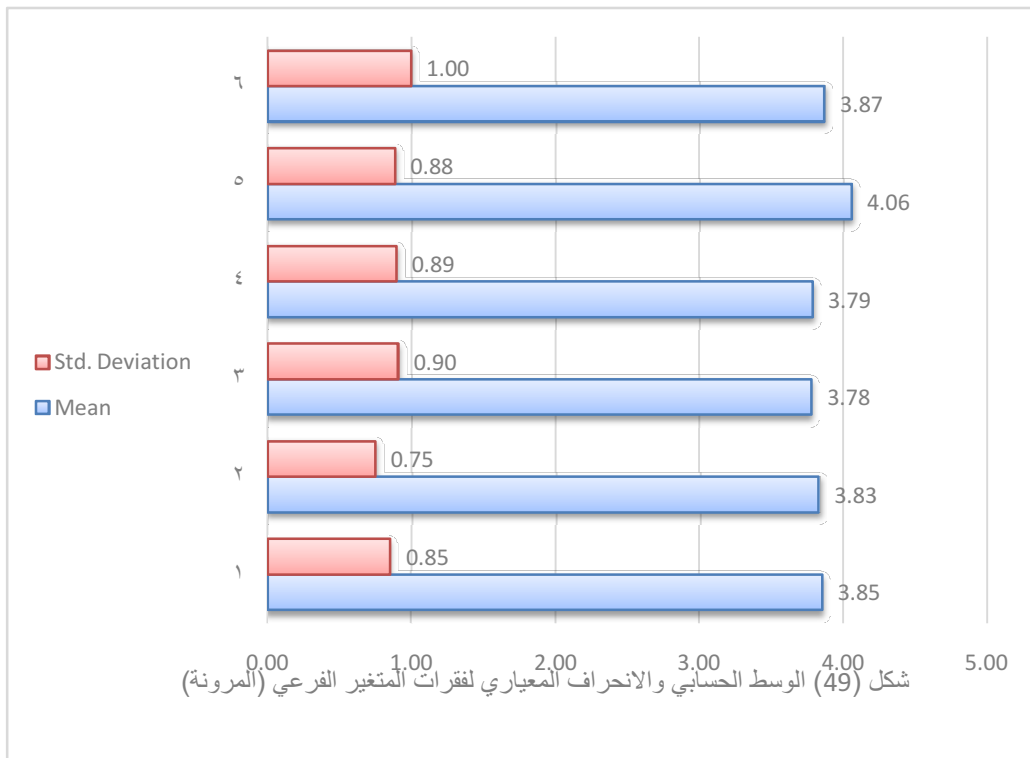
د - المرونة

تشير معطيات الجدول (33) والشكل (49) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الرابع (المرونة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.86) ، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.70)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (18%).

جدول (33) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (المرونة)													
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	أتفق تماماً (٥)		أتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا أتفق (٢)		لا أتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.85	3.85	22.1%	21.3%	26	50.0%	61	22.1%	27	5.7%	7	0.8%	1	١ تمتلك الإدارة المرونة الكافية في ترجمة المشاكل المعقدة إلى خيارات مفهومة ومعقولة .
0.75	3.83	19.5%	13.9%	17	61.5%	75	18.0%	22	6.6%	8	0.0%		٢ يتمتع العاملون في الشركة / المعمل بمهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة وباستمرار .
0.90	3.78	23.9%	21.3%	26	45.1%	55	24.6%	30	8.2%	10	0.8%	1	٣ تمتلك الإدارة سياسات وإجراءات مرنة للاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة .
0.89	3.79	23.6%	19.7%	24	50.8%	62	18.0%	22	11.5%	14	0.0%		٤ تمتلك الإدارة القدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار استجابة للتغيرات في حاجات وتوقعات الزبائن
0.88	4.06	21.8%	31.1%	38	53.3%	65	6.6%	8	8.2%	10	0.8%	1	٥ تمتلك الإدارة المرونة على تغيير أسعار منتجاتها وخدماتها استجابة لتغيرات الأسواق .
1.00	3.87	25.7%	27.9%	34	45.1%	55	14.8%	18	10.7%	13	1.6%	2	٦ تؤكد الإدارة على تطوير أساليب جديدة لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة .
0.70	3.86	18.0%	اجمالي المرونة										

جرى قياس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكما موضح في الجدول (33)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.06) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.88)، وقد بلغ معامل الاختلاف (21.8%)، وتؤكد هذه النتيجة على امتلاك الإدارة المرونة على تغيير أسعار منتجاتها وخدماتها استجابة لتغيرات الأسواق، أما الفقرة الثالثة التي نصت (تمتلك الإدارة سياسات وإجراءات مرنة للاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة)، فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.78) وهو فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (0.90)، وقد بلغ معامل الاختلاف (23.9%).

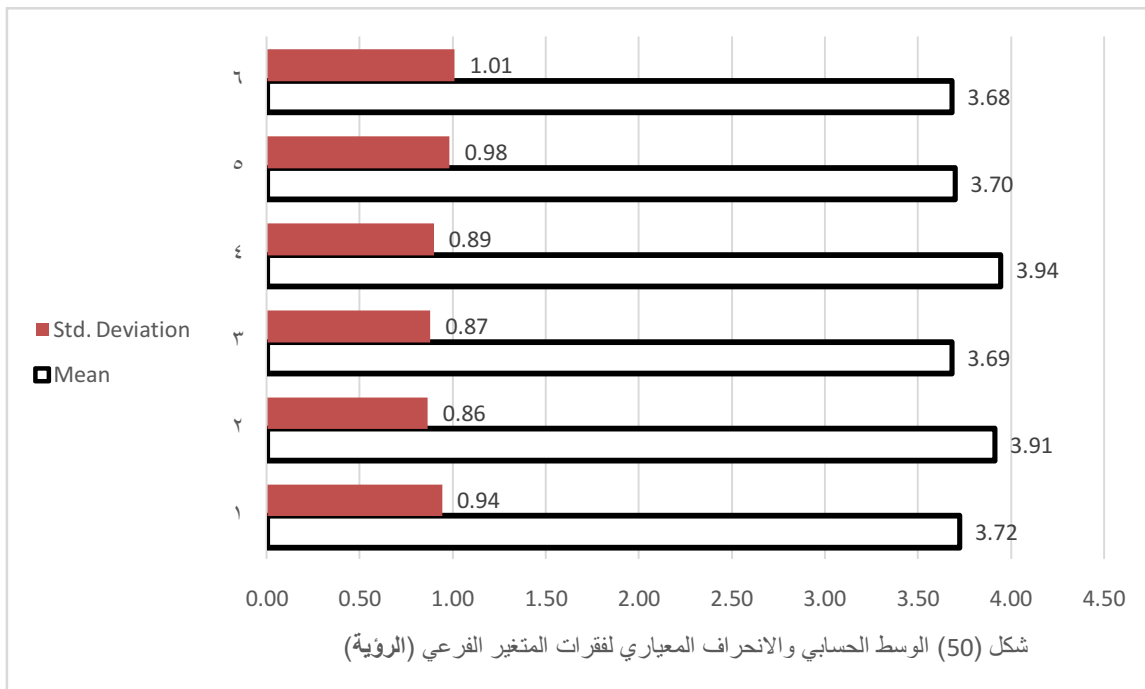
ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات المتغير الفرعي الرابع من المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية، والمتمثل ب(المرونة) قد نالت إجابات متميزة وعالية، يؤكد هذا الوسط الحسابي، إذ بلغت جميعها فوق الوسط المعياري، وهذه إشارة على ان الادارة في الشركات المبحوثة كانت مهتمة بالمرونة، من اجل الريادة الاستراتيجية.



هـ - الرؤية

تشير معطيات الجدول (34) والشكل (50) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير الفرعي الخامس (الرؤية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً لهذا المتغير فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.77) ، وكان التشتت فوق المتوسط في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (0.83)، وقد بلغ معامل الاختلاف على المقياس لهذا المتغير من قبل العينة المبحوثة (21.9%) ، وهي هنا تدل على اهتمام الشركات المبحوثة بالرؤية لما لها دور استراتيجي برسم خارطة الطريق لتلك الشركات كما اكدت عليها الادبيات الادارية .

جرى قياس هذا المتغير من خلال ست فقرات، وكما موضح في الجدول (34)، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (3.94) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبتشتت عالي بين الإجابات، ويؤكد الانحراف المعياري (0.89) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (22.7%)، وتؤكد هذه النتيجة على تركيز رؤية الشركة / المعمل على التفوق والتميز والإبداع في أداء أعمالها ، أما الفقرة السادسة التي نصت (تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة أو المعمل مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها)، فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (3.68) وهي فوق الوسط المعياري، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري (1.01)، وقد بلغ معامل الاختلاف (27.3%).



الفصل الثالث : تحليل النتائج وتفسيرها وتحديد الاهمية لمتغيرات الدراسة

جدول (34) التكرارات ونسبها والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير الفرعي (الرؤية)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	اتفق تماماً (٥)		اتفق (٤)		غير متأكد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق تماماً (١)		الفقرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
			0.94	3.72	25.2%	18.0%	22	50.0%	61	19.7%	24	10.7%	
0.86	3.91	22.1%	23.8%	29	50.8%	62	19.7%	24	4.1%	5	1.6%	2	٢ تحرص الإدارة على أن تكون رؤيتها واقعية ومرغوبة وقابلة للتحقق .
0.87	3.69	23.8%	13.1%	16	54.9%	67	19.7%	24	11.5%	14	0.8%	1	٣ تتميز رؤية الشركة / المعمل بإمكانية إثارة انتباه العاملين وجذبهم نحو آليات تنفيذها .
0.89	3.94	22.7%	27.0%	33	49.2%	60	15.6%	19	7.4%	9	0.8%	1	٤ تركز رؤية الشركة / المعمل على التفوق والتميز والإبداع في أداء أعمالها .
0.98	3.70	26.5%	19.7%	24	45.9%	56	20.5%	25	12.3%	15	1.6%	2	٥ تتبنى الإدارة الآليات اللازمة لتحويل تصوراتها المستقبلية إلى واقع ملموس
1.01	3.68	27.3%	19.7%	24	46.7%	57	17.2%	21	14.8%	18	1.6%	2	٦ تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة أو المعمل مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها .
0.83	3.77	21.9%	اجمالي الرؤية										

ثانياً : وصف العينة المبحوثة للشركات المبحوثة (للشركة العامة للسمنت الجنوبية، للشركة العامة للسمنت العراقية، للشركة العامة للسمنت الشمالية) منفردة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف :

سيجري تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة لكل من العينات الثلاثة المبحوثة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

1- تشخيص واقع المتغير التفسيري (حقوق الانسان)

جرى قياس هذا المتغير من خلال اربع متغيرات فرعية (ثقافة حقوق الانسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة)، إذ يشير الجدول (35) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة الجنوبية) المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (حقوق الانسان)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.17) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ونسبة الاتفاق حولهما (0.38) (9%)، في حين يشير ذات الجدول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية) المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (حقوق الانسان)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.10) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ونسبة الاتفاق حولهما (0.58) (14%)، في حين ظهر ان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بخصوص عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (حقوق الانسان)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.78) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ونسبة الاتفاق حولهما (0.52) (14%)، ومن خلال النتيجة المشار إليها آنفاً يمكن التأكد ان عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) كانت استجاباتهم افضل بخصوص اجمالي متغير (حقوق الانسان)، ومن ثم (الشركة العامة للسمنت العراقية)، واخيراً عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية). اما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد ظهر الاتي :

أ. ثقافة حقوق الإنسان

تشير معطيات الجدول (35) الى وجود تباين في استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.05، 0.50، 12%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.76، 0.78، 21%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.38، 0.78، 23%).

جدول (35) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الانسان) واجمالي المتغير التفسيري (حقوق الانسان) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تمتلك الإدارة خلفية ثقافية واسعة بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .	4.55	0.51	11%	4.03	0.74	18%	3.69	0.89	24%
2	يملك العاملون المام واسع بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .	3.85	1.04	27%	3.44	0.91	27%	2.99	0.89	30%
3	تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة حقوق الإنسان في الشركة / المعمل .	4.00	0.79	20%	3.91	1.03	26%	3.39	1.04	31%
4	يتابع المدراء تقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان .	3.80	1.01	26%	3.31	1.09	33%	2.96	1.01	34%
5	تتقبل الإدارة مساعي المنظمات المعنية بحقوق الإنسان لمعرفة مدى التزامها بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان.	4.00	0.00	0%	3.91	0.69	18%	3.47	1.02	29%
6	تؤمن الإدارة بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير حقوق الإنسان في العمل .	4.10	0.55	13%	3.97	0.97	24%	3.81	0.87	23%
	اجمالي ثقافة حقوق الانسان	4.05	0.50	12%	3.76	0.78	21%	3.38	0.78	23%
	اجمالي حقوق الانسان	4.17	0.38	9%	4.10	0.58	14%	3.78	0.52	14%

ب. حقوق العاملين

تشير معطيات الجدول (36) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثاني (حقوق العاملين)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.35، 0.42، 10%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الشمالية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.07، 0.68، 17%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت العراقية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.62، 0.62، 19%).

جدول (36) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق العاملين) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت الشمالية			الشركة العامة للسمنت العراقية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يملك العاملون معرفة قوية بحقوقهم واليات الحصول عليها داخل الشركة / المعمل.	4.60	0.50	11%	3.81	0.97	25%	3.66	0.95	26%
2	تحرص الإدارة على إشاعة العدالة وعدم التمييز بين العاملين .	4.30	0.47	11%	4.13	1.10	27%	3.61	1.00	28%
3	تحرص الإدارة على إشراك العاملين وعدم تهملهم عند وضع الأنظمة والتعليمات .	4.15	0.37	9%	3.75	0.84	22%	3.47	0.94	27%
4	تعمل الإدارة بجد على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين .	4.20	0.89	21%	4.31	0.69	16%	3.99	0.84	21%
5	تمتاز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفائتها .	4.40	0.68	15%	4.25	0.72	17%	2.99	1.14	38%
6	يتمتع العاملون كبار السن بالاحترام والتقدير لجهودهم السابقة وخيرتهم الحالية.	4.45	0.51	11%	4.19	0.82	20%	4.00	0.85	21%
	اجمالي حقوق العاملين	4.35	0.42	10%	4.07	0.68	17%	3.62	0.62	19%

ج- حقوق الزبائن

تشير معطيات الجدول (37) بخصوص استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثالث (حقوق الزبائن)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.41، 0.56، 13%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.16، 0.45، 11%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.14، 0.50، 12%).

جدول (37) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (حقوق الزبائن) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تعمل الإدارة على ضمان حقوق الزبائن والمحافظة عليها .	4.35	0.49	11%	4.31	0.64	15%	4.30	0.64	15%
2	يتمتع زبائن الشركة / المعمل بالاحترام والتقدير.	4.20	0.62	15%	4.41	0.61	14%	4.37	0.54	12%
3	تمتلك الإدارة قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن .	3.85	0.81	21%	4.19	0.59	14%	3.70	0.84	23%
4	تحرص الإدارة على جعل أسعار منتجاتها وخدماتها عادلة ومرضية للزبون .	4.25	0.64	15%	4.38	0.75	17%	4.19	0.75	18%
5	تعمل الإدارة على عدم استغلال الزبائن وتضليلهم من خلال إعلانات ووسائل ترويجية خادعة .	4.25	0.44	10%	4.69	0.59	13%	4.23	0.76	18%
6	تتعامل الإدارة بجديّة مع مقترحات وشكاوى الزبائن .	4.10	0.55	13%	4.44	0.76	17%	4.10	0.62	15%
7	تلتزم الإدارة بعدم التمييز في معاملة زبائنهم .	4.15	0.59	14%	4.47	0.62	14%	4.10	0.71	17%
	اجمالي حقوق الزبائن	4.16	0.45	11%	4.41	0.56	13%	4.14	0.50	12%

د- المواطنة

تشير معطيات الجدول (38) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثالث (المواطنة)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.17، 0.57، 14%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.13، 0.42، 10%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.96، 0.55، 14%).

جدول (38) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المواطنة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتفيذ أنشطة وفعاليات الشركة / المعمل بالأنظمة والقوانين وقيم وتقاليد المجتمع.	4.40	0.68	15%	4.09	0.73	18%	4.11	0.73	18%
2	تسولي الإدارة أهمية كبيرة للتخلص من النفايات بطريقة آمنة وصحية .	4.20	0.41	10%	4.16	0.72	17%	3.73	0.93	25%
3	تهتم الإدارة بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع.	4.05	0.60	15%	3.78	1.13	30%	3.56	0.93	26%
4	تلتزم الإدارة بتقديم خدماتها الاستثنائية للمجتمع في الحالات الطارئة.	3.85	1.09	28%	3.88	0.71	18%	3.64	0.90	25%
5	تسمح الإدارة للطلبة والباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها.	4.25	0.72	17%	4.50	0.57	13%	4.43	0.58	13%
6	تسعى الإدارة على بناء علاقات طيبة مع كل مؤسسات المجتمع.	4.05	0.60	15%	4.63	0.55	12%	4.30	0.55	13%
	اجمالي المواطنة	4.13	0.42	10%	4.17	0.57	14%	3.96	0.55	14%

٢- تشخيص واقع تغير (الاداء العالي)

جرى قياس هذا المتغير من خلال خمسة متغيرات فرعية (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، إذ يشير الجدول (39) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) المبحوثة بخصوص المتغير (الاداء العالي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.06) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.42) (10%)، في حين يشير ذات الجدول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية) المبحوثة بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (الاداء العالي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.07) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.63) (15%)، في حين ظهر ان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بخصوص عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير التفسيري الرئيس (الاداء العالي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.74) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.60) (16%)، ومن خلال النتيجة المشار إليها آنفاً يمكن التأكد ان عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية) كانت استجاباتهم افضل بخصوص اجمالي متغير (الاداء العالي)، ومن ثم (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، واخيراً عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية). اما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد ظهر الاتي :

أ- الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (39) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الاول (الاستراتيجية)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.23، 62، 15%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.09، 0.44، 11%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.81، 0.60، 16%).

جدول (39) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفرقات المتغير الفرعي (الاستراتيجية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة واجمالي المتغير (الاداء العالي)										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتسم إستراتيجية الشركة / المعمل بالوضوح وهي معروفة من قبل جميع العاملين .	4.20	0.41	10%	4.25	0.72	17%	3.77	0.92	24%
2	يتوجه سلوك الموظفين نحو تنفيذ إستراتيجية الشركة / المعمل .	4.25	0.44	10%	4.09	0.73	18%	3.94	0.56	14%
3	ينسجم سلوك الإدارة مع السلوك المطلوب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة .	4.10	0.31	8%	4.34	0.70	16%	3.89	0.65	17%
4	تحفز إستراتيجية الشركة / المعمل العاملين نحو تحقيق الاداء العالي.	4.35	0.49	11%	4.41	0.67	15%	3.90	0.85	22%
5	تشارك أقسام الشركة / المعمل كافة في صياغة الإستراتيجية وأعداد الخطط .	3.60	0.94	26%	4.09	0.78	19%	3.59	1.07	30%
6	تتوافر في الشركة / المعمل الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .	4.05	1.15	28%	4.19	0.78	19%	3.77	0.84	22%
	اجمالي الاستراتيجية	4.09	0.44	11%	4.23	0.62	15%	3.81	0.60	16%
	اجمالي الاداء العالي	4.06	0.42	10%	4.07	0.63	15%	3.74	0.60	16%

ب- القيادة

تشير معطيات الجدول (40) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثاني (القيادة)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.09، 0.73، 18%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.02، 0.42، 11%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.71، 0.77، 21%).

جدول (40) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ل فقرات المتغير الفرعي (القيادة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتفهم المدراء العوامل المؤثرة في أداء العاملين .	4.35	0.49	11%	4.13	0.71	17%	4.01	0.79	20%
2	تكافى الإدارة العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه .	4.10	0.31	8%	4.50	0.72	16%	4.03	0.88	22%
3	تواكب الإدارة التطورات التكنولوجية في العالم للاستفادة منها.	4.10	0.85	21%	4.09	1.09	27%	3.43	1.04	30%
4	تشجع الإدارة العاملين الذين لديهم معرفة جيدة ومهارات عالية في العمل	4.20	0.41	10%	4.34	0.83	19%	3.97	0.92	23%
5	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	3.70	1.22	33%	3.56	1.01	28%	3.33	1.02	31%
6	تفوض الإدارة العاملين بالصلاحيات اللازمة من أجل إنجاز الأعمال .	3.65	0.75	20%	3.91	0.89	23%	3.47	1.02	29%
	اجمالي القيادة	4.02	0.42	11%	4.09	0.73	18%	3.71	0.77	21%

ج- القيم والمعتقدات

تشير معطيات الجدول (41) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثالث (القيم والمعتقدات)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.14، 0.41، 10%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الشمالية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.07، 0.68، 18%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت العراقية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.85، 0.64، 17%).

جدول (41) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الافتراضات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت الشمالية			الشركة العامة للسمنت العراقية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يؤمن العاملون بقيم ومعتقدات الشركة / المعمل .	4.15	0.37	9%	3.75	0.84	22%	3.61	0.80	22%
2	تشجع الإدارة العاملين للالتزام بقيمها ومعتقداتها .	4.25	0.64	15%	4.16	0.72	17%	3.87	0.70	18%
3	تسعى الإدارة إلى إشاعة قيمة الإخلاص في العمل .	4.35	0.49	11%	4.22	0.83	20%	3.97	0.90	23%
4	تركز الإدارة على بناء ثقافة (الزبون على حق دائما) .	3.65	1.18	32%	3.91	1.00	25%	3.73	0.82	22%
5	تسعى الإدارة إلى بناء وتنمية العمل الفرقي كواحد من القيم التي تؤمن بها .	4.25	0.44	10%	4.13	0.71	17%	3.90	0.80	21%
6	تؤمن الإدارة إن من القيم المهمة تنمية وتشجيع بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين .	4.20	0.41	10%	4.25	0.72	17%	4.03	0.70	17%
	اجمالي القيم والمعتقدات	4.14	0.41	10%	4.07	0.68	18%	3.85	0.64	17%

د- العمليات والهيكل

تشير معطيات الجدول (42) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الرابع (العمليات والهيكل)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.01، 0.70، 17%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.01، 0.80، 20%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت العراقية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.61، 0.71، 20%).

جدول (42) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (العمليات والهيكل) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت الشمالية			الشركة العامة للسمنت العراقية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يمتاز الهيكل التنظيمي الحالي بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة .	4.00	1.21	30%	3.81	0.78	20%	3.13	1.15	37%
2	تعتمد الشركة / المعمل إجراءات عمل مدونة لكل قسم من أقسامها .	4.15	0.59	14%	4.31	0.74	17%	3.96	0.67	17%
3	تقوم الإدارة بمراجعة أداء العاملين ويتم تغييرها وتعديلها وفقا لمتطلبات تحقيق الأداء العالي.	3.95	0.76	19%	3.91	0.96	25%	3.67	0.83	23%
4	تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات بأنها واضحة ومعروفة لجميع المدراء في الشركة / المعمل .	4.05	0.83	20%	4.19	0.74	18%	3.89	0.86	22%
5	يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم وتطويرها على احسن ما يرام .	3.95	1.10	28%	3.75	1.02	27%	3.66	0.80	22%
6	تعمل الإدارة على استحداث وحدات وأقسام جديدة استجابة لمتطلبات العمل والبيئة المتغيرة .	3.95	1.15	29%	4.09	0.64	16%	3.34	1.20	36%
	اجمالي العمليات والهيكل	4.01	0.80	20%	4.01	0.70	17%	3.61	0.71	20%

هـ- التركيز على الزبون

تشير معطيات الجدول (43) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الخامس (التركيز على الزبون)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.05، 0.48، 12%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.97، 0.70، 18%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.73، 0.68، 18%).

جدول (43) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (التركيز على الزبون) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تقيم الإدارة وتحدد الاحتياجات والطلبات المستقبلية للزبون بشكل دوري .	3.90	1.02	26%	4.09	0.78	19%	3.73	0.82	22%
2	تولي الإدارة اهتمام كبير للعمل الذي يخدم الزبون .	4.20	0.62	15%	4.25	0.67	16%	3.94	0.63	16%
3	تقدم الشركة / المعمل الخدمات والمنتجات التي تتجاوز في قيمتها توقعات الزبون .	4.00	0.46	11%	3.88	0.79	20%	3.56	0.85	24%
4	تستخدم الإدارة وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن .	4.10	0.72	18%	3.72	1.02	28%	3.49	1.02	29%
5	تعمل الإدارة باستمرار على تحديد وتقييم مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها .	4.00	0.46	11%	3.97	0.93	24%	3.96	0.79	20%
6	تستند الإدارة إلى المعلومات المستقاة من الزبائن في التخطيط لتقديم منتجات وخدمات جديدة .	4.10	0.55	13%	3.94	0.76	19%	3.70	0.87	24%
	اجمالي التركيز على الزبون	4.05	0.48	12%	3.97	0.70	18%	3.73	0.68	18%

٣- تشخيص واقع متغير (الريادة الاستراتيجية)

جرى قياس هذا المتغير من خلال خمسة متغيرات فرعية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، إذ يشير الجدول (44) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) المبحوثة بخصوص المتغير (الريادة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.12) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.80) (19%)، في حين يشير ذات الجدول إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة (الشركة العامة للسمنت العراقية) المبحوثة بخصوص متغير (الريادة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.03) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.71) (17%)، في حين ظهر ان الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بخصوص عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الرئيس (الريادة الاستراتيجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.79) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.78) (21%)، ومن خلال النتيجة المشار إليها آنفاً يمكن التأكد ان عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية) كانت استجاباتهم افضل بخصوص اجمالي متغير (الريادة الاستراتيجية)، ومن ثم (الشركة العامة للسمنت العراقية)، واخيراً عينة (الشركة العامة للسمنت الشمالية). اما على صعيد المتغيرات الفرعية فقد ظهر الاتي :

أ - تحديد الفرص

تشير معطيات الجدول (44) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الاول (تحديد الفرص)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.95، 1.10، 28%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.94، 0.76، 19%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.61، 1.00، 28%).

جدول (44) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تحديد الفرص) واجمالي المتغير المستجيب (الريادة الاستراتيجية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تبحث الإدارة بصورة مستمرة عن الفرص وتسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً.	4.00	1.12	28%	3.88	0.98	25%	3.57	0.97	27%
2	تتابع الإدارة بصورة دائمة التغييرات التي تحصل في الأسواق .	4.20	0.41	10%	4.34	0.70	16%	4.00	0.83	21%
3	تخصص الإدارة وقتاً كافياً في مراجعة تحديد الأهداف وتصحيح مسارها من اجل الوصول إلى فرص جديدة .	4.15	1.18	28%	4.22	0.71	17%	3.76	0.89	24%
4	تعقد الإدارة اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار الأولية بحثاً عن الفرص الجديدة .	4.40	0.50	11%	3.78	1.04	27%	3.93	0.87	22%
5	تقيم الإدارة الفرص الجديدة على وفق معيار كلفة وإيراد كل فرصة .	4.00	1.12	28%	4.03	0.78	19%	3.87	0.90	23%
6	تمتلك الإدارة قيادات قادرة على تمييز الفرص المفيدة والتعامل معها .	3.88	0.80	27%	3.78	1.01	26%	3.92	0.86	21%
	اجمالي تحديد الفرص	3.95	1.10	28%	3.94	0.76	19%	3.61	1.00	28%
	اجمالي الريادة الاستراتيجية	4.12	0.80	19%	4.03	0.71	17%	3.79	0.78	21%

ب- الابداع

تشير معطيات الجدول (45) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للشمنت الجنوبية، الشركة العامة للشمنت العراقية، الشركة العامة للشمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثاني (الابداع)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للشمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.08، 0.69، 17%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للشمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.99، 0.79، 20%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للشمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.57، 0.87، 24%).

جدول (45) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الابداع) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للشمنت الجنوبية			الشركة العامة للشمنت العراقية			الشركة العامة للشمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تحرص الإدارة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة .	4.05	0.83	20%	3.94	0.76	19%	3.74	0.91	24%
2	يتم باستمرار تبني وتشجيع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح .	4.30	0.47	11%	4.03	0.78	19%	3.70	0.94	25%
3	تملك الإدارة العزم والمقدرة على التعمق ومواجهة التطور والتغيير.	4.10	0.85	21%	4.19	0.82	20%	3.74	0.94	25%
4	توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة .	3.90	1.07	27%	4.16	0.92	22%	3.34	1.11	33%
5	تنظر الشركة / المعمل إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة .	4.00	0.79	20%	4.09	0.86	21%	3.41	1.07	31%
6	تستعين الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها .	4.10	0.85	21%	3.53	1.08	31%	3.49	1.05	30%
	اجمالي الابداع	4.08	0.69	17%	3.99	0.79	20%	3.57	0.87	24%

ج- تبني المخاطرة

تشير معطيات الجدول (46) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الثالث (تبني المخاطرة)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.88، 0.72، 19%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.69، 0.81، 22%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.36، 0.77، 23%).

جدول (46) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (تبني المخاطرة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تتميز الإدارة بروح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية .	3.85	0.75	19%	3.84	0.95	25%	3.49	1.02	29%
2	تبحث الإدارة دائما عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة .	3.65	0.67	18%	3.31	0.97	29%	3.06	0.92	30%
3	تستثمر الإدارة الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة .	4.10	0.85	21%	4.03	0.82	20%	3.53	1.07	30%
4	تعقد الإدارة إن تحمل المخاطرة المحسوبة يُشكّل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الشركة / المعمل لتحقيق النجاح .	4.00	0.92	23%	3.59	1.10	31%	3.19	0.91	28%
5	تمتلك الإدارة كادر قادر على تحديد درجة المخاطرة التي تنطوي على الفرص الجديدة .	3.85	0.75	19%	3.72	0.96	26%	3.40	0.97	29%
6	تمتلك الإدارة القدرة على المجازفة بدخول أسواق جديدة .	3.70	0.80	22%	3.63	1.07	30%	3.30	0.97	29%
7	يساند كادر الشركة أو المعمل الإدارة في قراراتها التي تنطوي على التحدي والإصرار على استثمار الفرص الصعبة التي قد تجلب المنافع للشركة وعاملها	4.00	0.92	23%	3.69	1.00	27%	3.53	1.06	30%
	اجمالي تبني المخاطرة	3.88	0.72	19%	3.69	0.81	22%	3.36	0.77	23%

د- المرونة

تشير معطيات الجدول (47) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الرابع (المرونة)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.01، 0.58، 14%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.89، 0.75، 19%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.81، 0.70، 18%).

جدول (47) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (المرونة) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة										
ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تمتلك الإدارة المرونة الكافية في ترجمة المشاكل المعقدة إلى خيارات مفهومة ومعقولة .	4.25	0.79	19%	4.03	0.74	18%	3.66	0.87	24%
2	يتمتع العاملون في الشركة / المعمل بمهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة وباستمرار .	3.60	0.82	23%	3.75	0.80	21%	3.93	0.69	18%
3	تمتلك الإدارة سياسات وإجراءات مرنة للاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة .	4.05	0.69	17%	3.69	0.93	25%	3.74	0.94	25%
4	تمتلك الإدارة القدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار استجابة للتغيرات في حاجات وتوقعات الزبائن	3.90	0.72	18%	3.72	0.99	27%	3.79	0.90	24%
5	تمتلك الإدارة المرونة على تغيير أسعار منتجاتها وخدماتها استجابة لتغيرات الأسواق .	4.00	0.79	20%	4.22	0.75	18%	4.00	0.96	24%
6	تؤكد الإدارة على تطوير أساليب جديدة لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة .	4.25	0.64	15%	3.94	1.05	27%	3.73	1.03	28%
	اجمالي المرونة	4.01	0.58	14%	3.89	0.75	19%	3.81	0.70	18%

٥- الرؤية

تشير معطيات الجدول (48) إلى استجابات العينات الثلاث (الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الشركة العامة للسمنت العراقية، الشركة العامة للسمنت الشمالية) بخصوص المتغير الفرعي الخامس (الرؤية)، فقد تبين ان اعلى اجابة كانت من خلال عينة (الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، فقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (4.02، 0.59، 15%)، في حين كان بالمستوى الثاني (الشركة العامة للسمنت العراقية) ، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.94، 0.79، 20%)، اما المستوى الاخير من الاجابة فقد كان من قبل (الشركة العامة للسمنت الشمالية)، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (3.62، 0.87، 24%).

جدول (48) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات المتغير الفرعي (الرؤية) للشركات الثلاث المبحوثة منفردة

ت	الفقرات	الشركة العامة للسمنت الجنوبية			الشركة العامة للسمنت العراقية			الشركة العامة للسمنت الشمالية		
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تمتلك الإدارة رؤية واضحة تثير التحدي والحماس لدى العاملين فيها.	4.00	0.79	20%	3.94	0.80	20%	3.54	1.00	28%
2	تحرص الإدارة على أن تكون رؤيتها واقعية ومرغوبة وقابلة للتحقق .	4.20	0.62	15%	4.13	0.71	17%	3.73	0.95	25%
3	تتميز رؤية الشركة / المعمل بإمكانية إثارة انتباه العاملين وجذبهم نحو آليات تنفيذها .	3.80	0.62	16%	3.78	0.94	25%	3.60	0.91	25%
4	تركز رؤية الشركة / المعمل على التفوق والعتيز والإبداع في أداء أعمالها .	4.10	0.85	21%	4.13	0.83	20%	3.81	0.92	24%
5	تتبنى الإدارة الآليات اللازمة لتحويل تصوراتها المستقبلية إلى واقع ملموس	4.00	0.46	11%	3.91	0.86	22%	3.51	1.10	31%
6	تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة أو المعمل مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها .	4.00	0.79	20%	3.78	0.94	25%	3.54	1.07	30%
	اجمالي الرؤية	4.02	0.59	15%	3.94	0.79	20%	3.62	0.87	24%

المبحث الثاني

تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية للشركات المبحوثة

يوضح هذا المبحث تحديد الأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية بحسب ورودها في إجابات المبحوثين ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل .

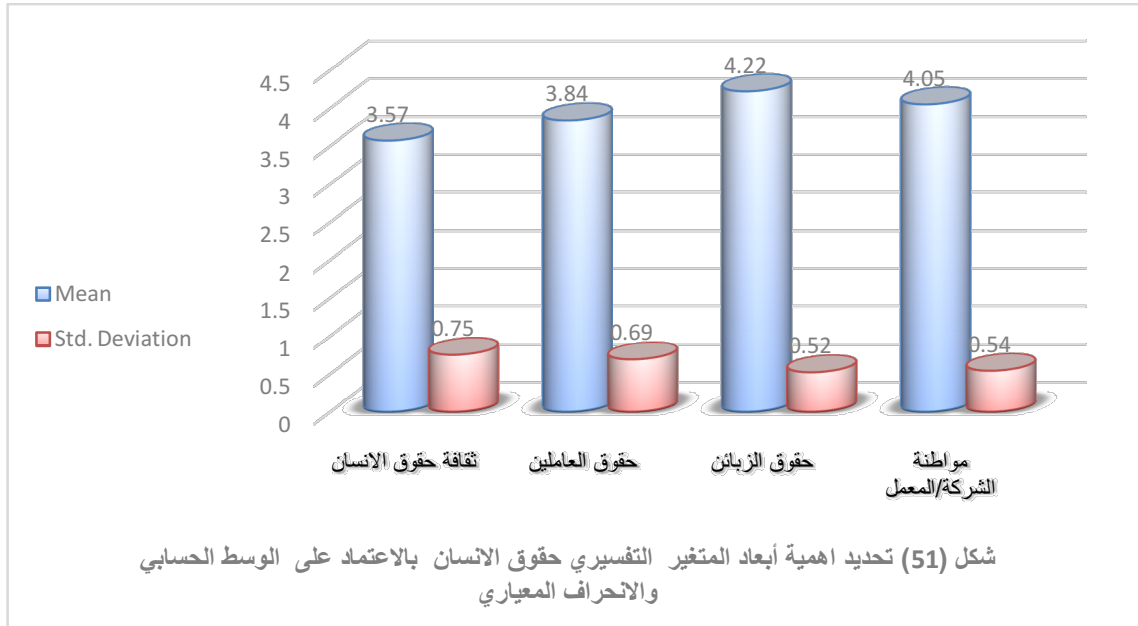
أولاً: تحديد الأهمية على وفق الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المبحوثة لاجمالي العينة

١- حقوق الانسان (X)

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات حقوق الانسان (X) جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في الشركات عينة البحث، والجدول (49)، والشكل (51) يوضح ان (حقوق الزبائن) والتي جرى ترميزه بـ(X3) احتلت المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الابعاد، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (4.22) والانحراف المعياري (0.52) .

جدول (49) تحديد أهمية أبعاد المتغير التفسيري حقوق الانسان بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
تحديد الأهمية	Std. Deviation	Mean	الابعاد	
الرابع	0.75	3.57	ثقافة حقوق الانسان	X1
الثالث	0.69	3.84	حقوق العاملين	X2
الاول	0.52	4.22	حقوق الزبائن	X3
الثاني	0.54	4.05	المواطنة	X4
	0.54	3.92	حقوق الانسان	X

اما (المواطنة) الذي عبّر عنه بـ(X4) فقد احتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.54)، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً لمواطنة الشركة. وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (حقوق العاملين) الذي جرى ترميزه بـ(X2) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.84)، وانحراف معياري (0.69) ، واخيرا في المرتبة الرابعة (ثقافة حقوق الانسان) الذي جرى ترميزه بـ(X1) بوسط حسابي بلغ (3.57) والانحراف المعياري (0.75) ، النتائج تشير الى الحاجة الماسة لشيوع ثقافة حقوق الانسان واعطائها أولوية واهتماما كبيرا في منظمات الاعمال كجزء مهم من حقوق الانسان .



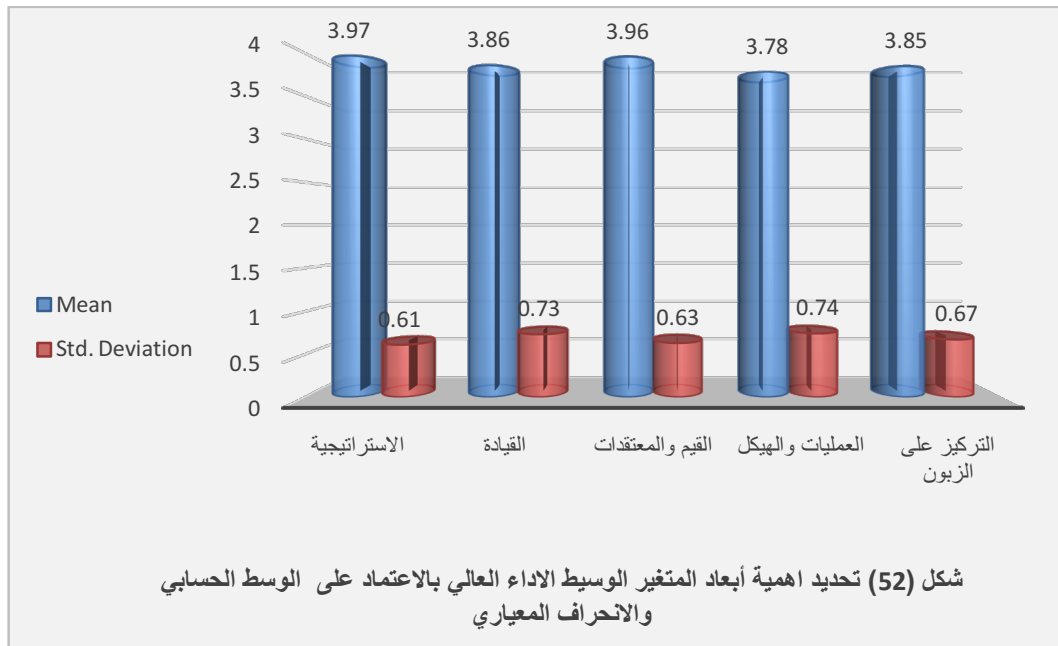
٢- الاداء العالي (Z)

لغرض تحديد الأهمية لمتغيرات الاداء العالي جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات ودوافع وميول المديرين في الشركات عينة البحث، والجدول (50) يوضح ان (الاستراتيجية) والتي جرى ترميزها بـ (Z1) احتلت المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة مقارنة مع باقي الابعاد ، اذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.61).

الابعد	Mean	Std. Deviation	تحديد الاهمية
Z1 الاستراتيجية	3.97	0.61	الاول
Z2 القيادة	3.86	0.73	الثالث
Z3 القيم والمعتقدات	3.96	0.63	الثاني
Z4 العمليات والهيكل	3.78	0.74	الخامس
Z5 التركيز على الزبون	3.85	0.67	الرابع
Z الاداء العالي	3.88	0.60	

اما (القيم والمعتقدات) الذي عبّر عنه بـ (Z3) فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.63)، مما يدل على ان العينة المبحوثة أولت اهتماماً ثانوياً للقيم والمعتقدات. وجاء المتغير الثالث من تحديد الأهمية هو المتغير الفرعي (القيادة) الذي جرى ترميزه بـ (Z2) ، بوسط حسابي بلغ مقداره (3.86) ، وانحراف معياري (0.73).

يشير الشكل (52) ان (التركيز على الزبون) الذي عُبّر عنه بـ(z5) قد احتل المرتبة الرابعة بوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.67)، اما المتغير (العمليات والهيكل) الذي جرى ترميزه بـ(z4) فقد احتل المرتبة الخامسة بوسط حسابي مقداره (3.78) والانحراف المعياري (0.74) ، وان هذه النتائج تؤكد تراجع اهتمام الادارة على مواضيع حاسمة كالتركيز على حقوق الزبائن وحسب وجهة نظر عينة الدراسة من المدراء .



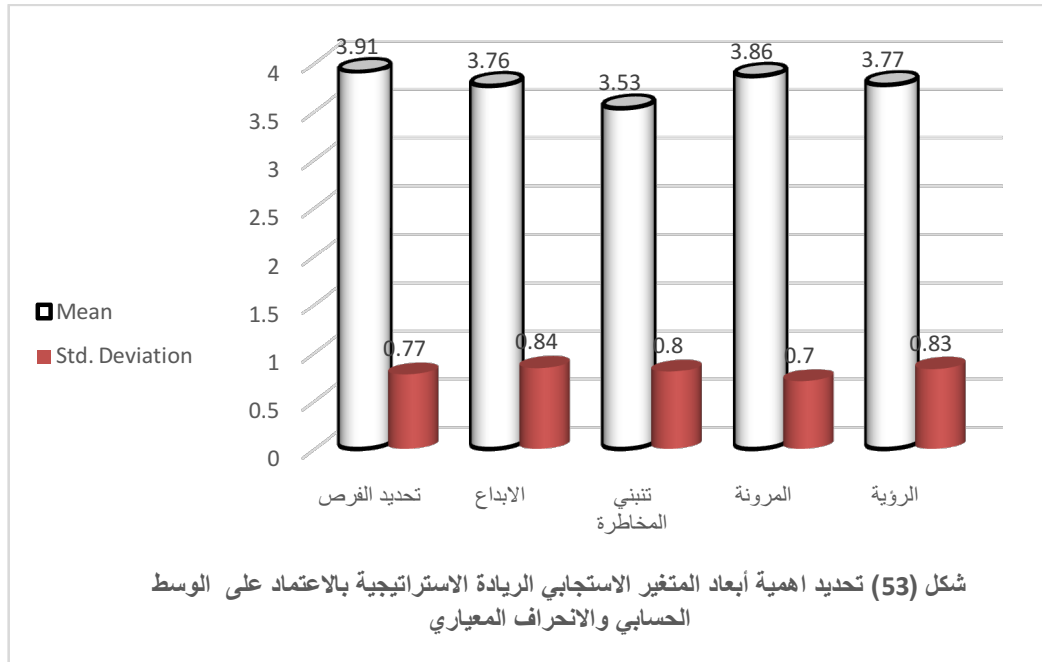
٢- الريادة الاستراتيجية (Y)

لغرض تحديد الأهمية لابعاد الريادة الاستراتيجية جرى استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد آراء المديرين في الشركات عينة البحث، والجدول (51) يوضح ان (تحديد الفرص) والذي جرى ترميزه بـ(y1) احتل المرتبة الاولى من وجهة نظر العينة المبحوثة بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.77) ، مقارنة مع (المرونة) الذي جرى ترميزه بـ(y4) اذ ظهر ان الوسط الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (0.70) الذي احتل المرتبة الثانية ، والشكل (53) يوضح ذلك. ويمكن التوصل الى ان المديرين عينة البحث كان اهتمامهم وتركيزهم الرئيس على تحديد الفرص، لا سيما انه المصدر الرئيس للارباح، فيما ابدوا اهتماماً ثانوياً للمرونة والابداع ، وتراجعا ملحوظا بالاهتمام بتبني المخاطرة .

اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب (الرؤية) الذي جرى ترميزه بـ(y5) بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.83)، وكذلك المرتبة الرابعة والخامسة من نصيب (الابداع)

و(تبنّي المخاطرة) الذي جرى ترميزها بـ(y2) و(y3) باوساط حسابية (3.76) و(3.53) على التوالي، وانحراف معياري (0.84) و(0.80).

جدول (51) تحديد أهمية أبعاد المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري				
تحديد الأهمية	Std. Deviation	Mean	الأبعاد	
الأول	0.77	3.91	تحديد الفرص	Y1
الرابع	0.84	3.76	الابداع	Y2
الخامس	0.80	3.53	تبنّي المخاطرة	Y3
الثاني	0.70	3.86	المرونة	Y4
الثالث	0.83	3.77	الرؤية	Y5
	0.73	3.77	الريادة الاستراتيجية	Y



تحليل النتائج

يشير الجدول (52) الى تسلسل الأهمية للمتغيرات المبحوثة بحسب ما ورد من استجابات العينة المبحوثة في الشركات عينة الدراسة، وبالاعتماد على الوسط الحسابي، إذ ظهر ان توجهات العينة كانت متركزة نحو حقوق الزبائن بوسط حسابي قدره (4.22) ومن ثم على المواطنة بوسط حسابي بلغ مقداره (4.05) ثم حقوق العاملين (3.84) واخيرا الثقافة (3.57)، هذا بخصوص متغير ثقافة حقوق الانسان.

جدول (52) يوضح أهمية الابعاد الفرعية بالاعتماد على الوسط الحسابي

Mean	تسلسل الاهمية للابعاد	المتغيرات الرئيسية
4.22	حقوق الزبائن	حقوق الانسان
4.05	المواطنة	
3.84	حقوق العاملين	
3.57	ثقافة حقوق الانسان	
3.97	الاستراتيجية	الاداء العالي
3.96	القيم والمعتقدات	
3.86	القيادة	
3.85	التركيز على الزبون	
3.78	العمليات والهيكل	
3.91	تحديد الفرص	الريادة الاستراتيجية
3.86	المرونة	
3.77	الرؤية	
3.76	الابداع	
3.53	تبني المخاطرة	

أما بخصوص متغير الاداء العالي، فقد تميز المتغير الفرعي الاستراتيجية عن باقي الابعاد بوسط حسابي (3.97)، ومن ثم القيم والمعتقدات ، والتالي القيادة ، ثم التركيز على الزبون واخيراً العمليات والهيكل بأوساط حسابية (3.96، 3.86، 3.85، 3.78) على التوالي.

وبخصوص الريادة الاستراتيجية فقد اهتم المبحوثين بالدرجة الاولى بتحديد الفرص بوسط حسابي قدره (3.91)، ومن ثم المرونة ، ثم الرؤية والتالي الابداع (3.86، 3.77 ، 3.76) وأخيراً تبني المخاطرة (3.53).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الفصل الرابع

أختبار فرضيات الدراسة

يسعى هذا الفصل الى أختبار فرضيات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : تحليل فرضيات الارتباط

المبحث الثاني : تحليل فرضيات التأثير

المبحث الثالث : أختبار فرضيات الاختلاف لعينة الدراسة بين الشركات

الثلاث حول متغيرات الدراسة

المبحث الأول

تحليل فرضيات الارتباط

توطئة : وضعت عدد من الفرضيات التي تتعلق بالمتغير التفسيري والمتغيرات المستجيبة، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، جرى تحليل البيانات المستخلصة، إذ يتضمن هذا اختبار فرضيات الارتباط، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً : فرضية الدراسة الأولى (فرضية الارتباط الرئيسية الأولى)

تستند هذه الفرضية على نظرية :

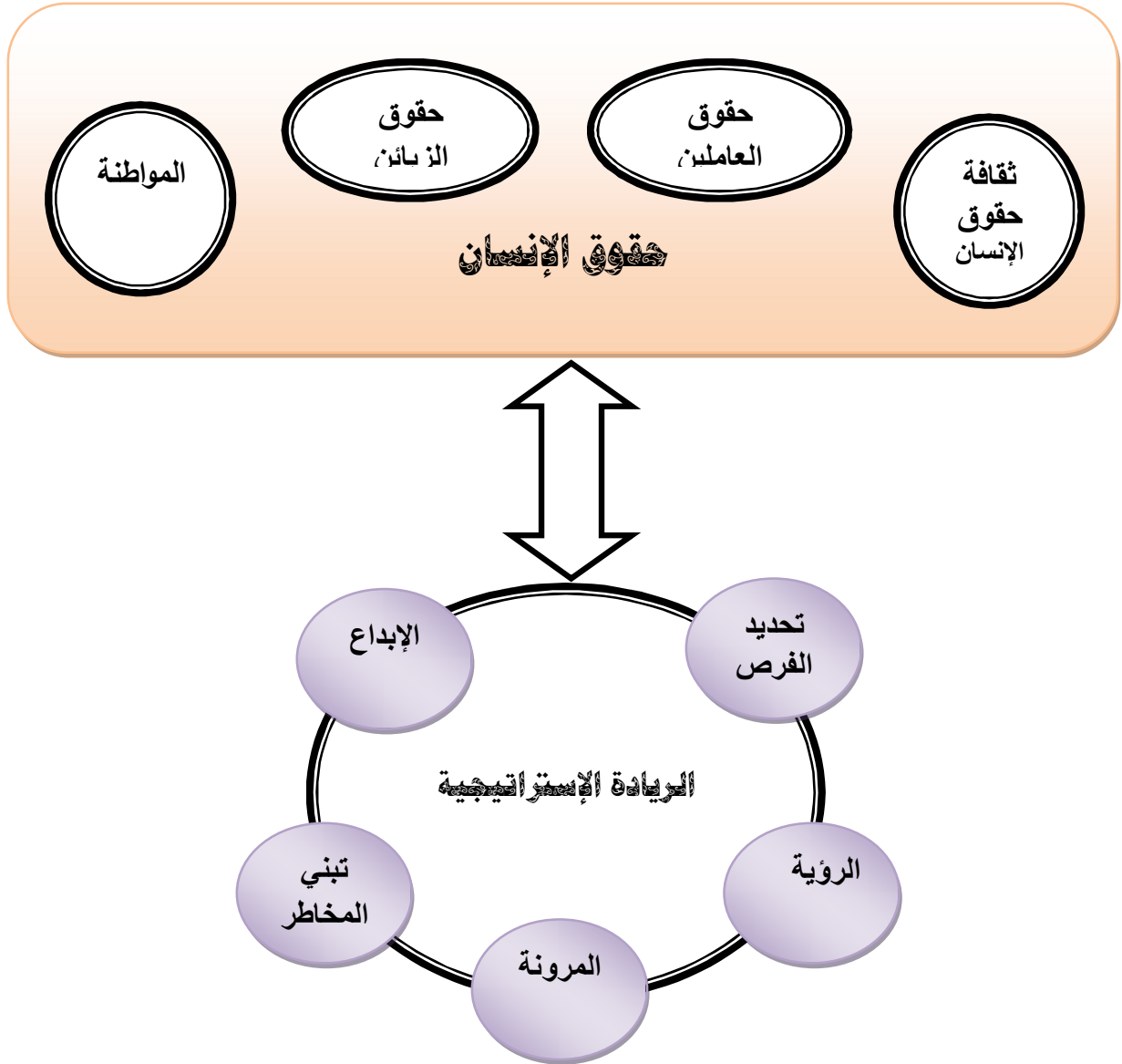
إذا كانت قيمة (t) المحتسبة أكبر من قيمة (t) الجدولية نرفض الفرضية .

ولقد افترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها ((لا ترتبط حقوق الإنسان بأبعادها (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) معنوياً وإيجابياً مع الريادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية))، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين(حقوق العاملين) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين(حقوق الزبائن) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) . وفيما يأتي تفصيلاً لإثبات هذه الفرضية:

يوضح الشكل (54)، والجدول (53) علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الأولى، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين **حقوق**

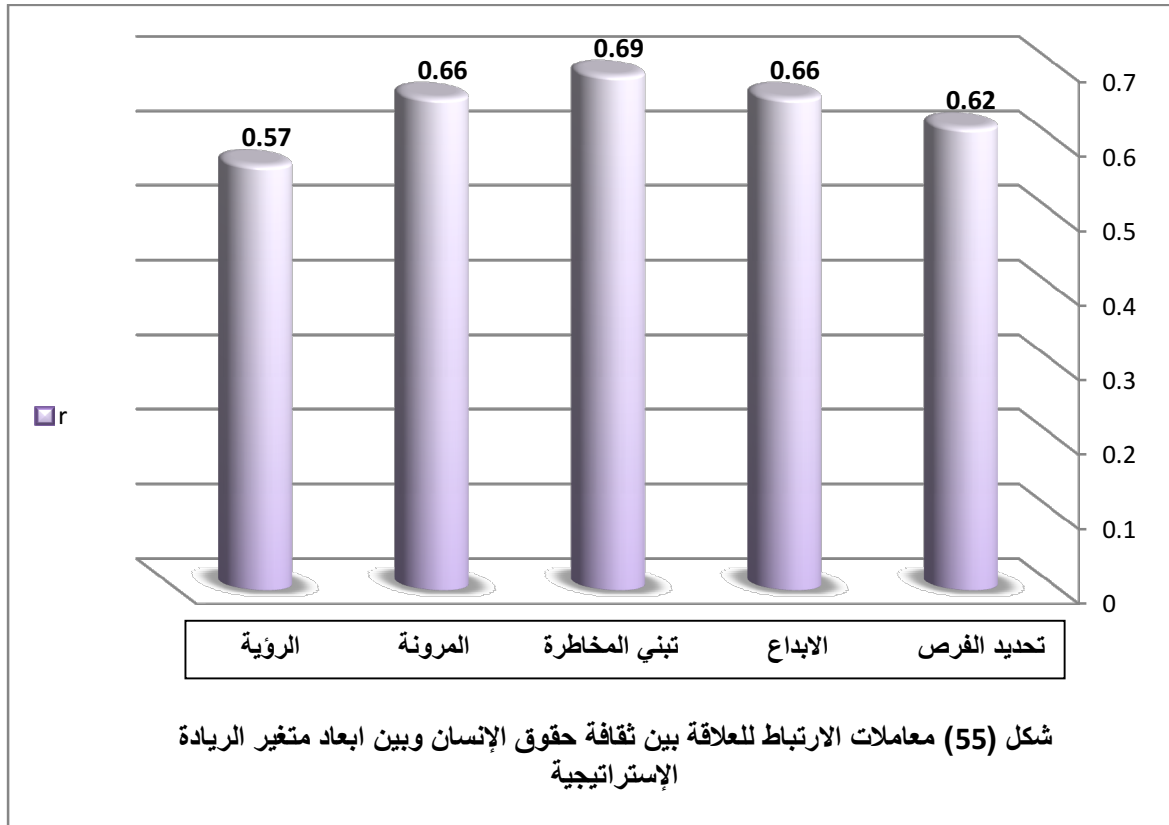
الإنسان وبين الريادة الإستراتيجية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (17.45) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0,01)، وهنا قيمة (t) المحتسبة أكبر من الجدولية لذلك ترفض الفرضية ، وهذا يعني ارتباط حقوق الإنسان معنوياً وإيجابياً مع الريادة الإستراتيجية .



شكل (54) جوهر فرضية الارتباط الرئيسية الأولى

وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين المتغير التفسيري (حقوق الإنسان) والمتغير المستجيب (الريادة الإستراتيجية)، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الاتي :

١- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الإنسان) وبين كل من (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.62^{**} ، 0.66^{**} ، 0.69^{**} ، 0.66^{**} ، 0.57^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (58)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.60، 9.62، 10.44، 9.62، 8.66) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بينهما .



وهذا ويدل على أن الشركات عينة الدراسة تؤمن بأن ثقافة حقوق الانسان يكون له علاقة قوية مع الريادة الاستراتيجية والذي سوف ينعكس من خلال امتلاك المديرين لخلفية ثقافية بحقوق الانسان (حقوق العاملين ، حقوق الزبائن ، مواطنة المنظمة) تمكنهم من اتخاذ القرارات والسلوكيات المطلوبة التي تنصب باتجاه تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة .

جدول (53) علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري حقوق الإنسان وأبعاده وبين المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية وأبعادها

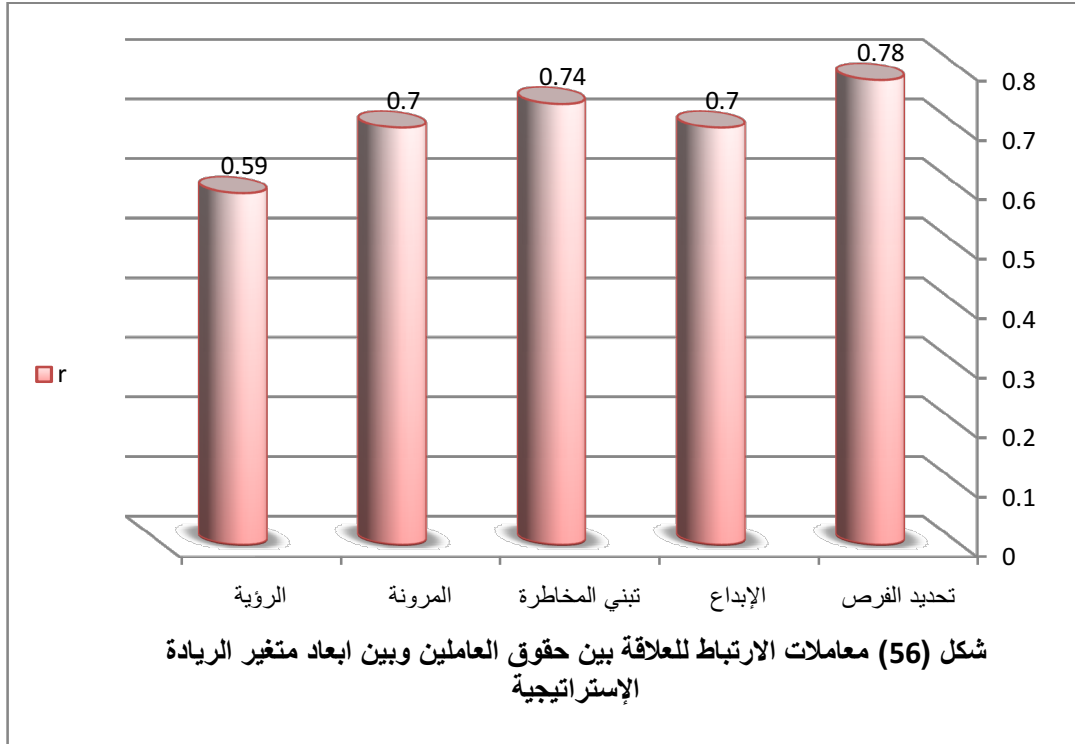
حقوق الإنسان (X)								r = 0.84** t = 17.45	Z
ثقافة حقوق الإنسان		حقوق العاملين		حقوق الزبائن		المواطنة			
X1	X2	X3	X4	r	t	r	t		
								الريادة الاستراتيجية	Z
								تحديد الفرص	z1
								الإبداع	z2
								تبني المخاطرة	z3
								المرونة	z4
								الرؤية	z5

n=122

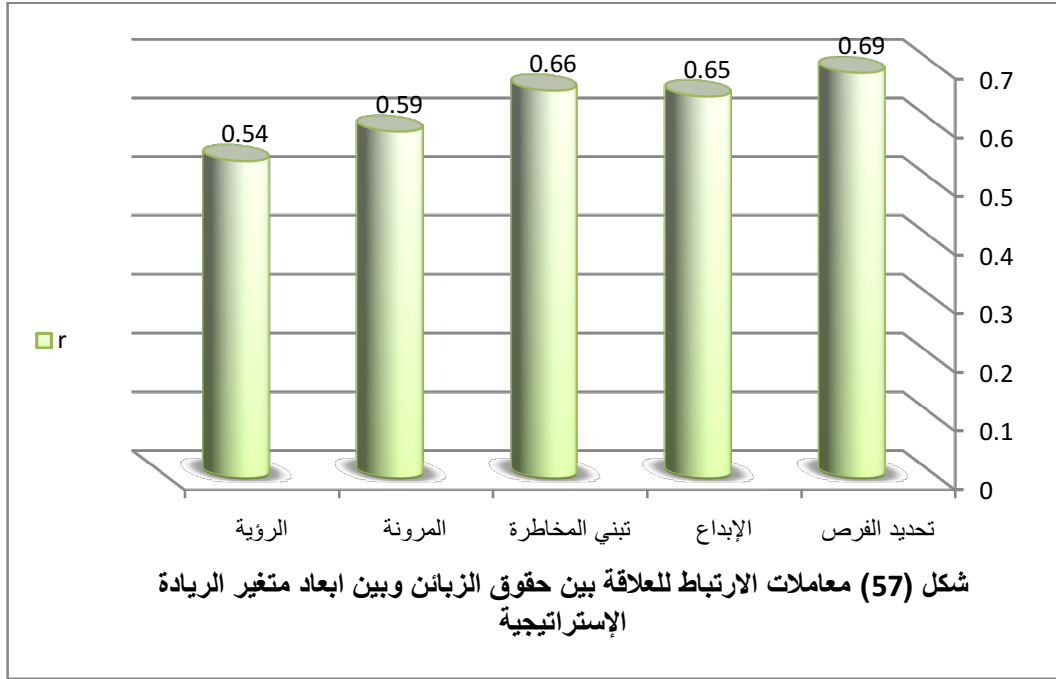
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01
* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

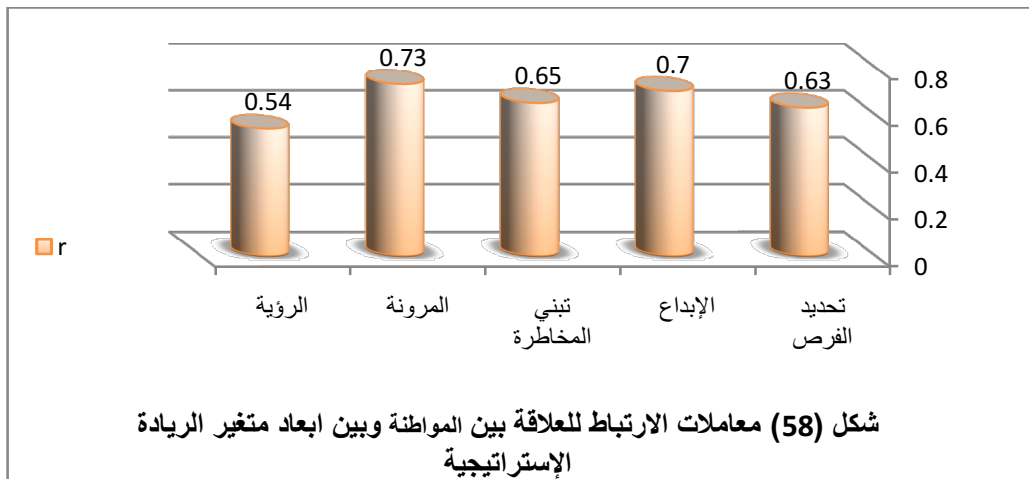
٢- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (حقوق العاملين) وبين كل من (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.78^{**} , 0.70^{**} , 0.74^{**} , 0.70^{**} , 0.59^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (53)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (13.65 , 10.74 , 12.05 , 10.74 , 8.00) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق العاملين) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (حقوق العاملين) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية .



٣- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (حقوق الزبائن) وبين كل من (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.54^{**} ، 0.59^{**} ، 0.66^{**} ، 0.65^{**} ، 0.69^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (53)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (7.03 ، 8.00 ، 9.62 ، 9.37 ، 10.44) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق الزبائن) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (حقوق الزبائن) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية .



٤- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (المواطنة) وبين كل من (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.63^{**} ، 0.70^{**} ، 0.65^{**} ، 0.73^{**} ، 0.54^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (53)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (8.89 ، 10.74 ، 9.37 ، 11.70 ، 7.03) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية وبالغلة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) . وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (المواطنة) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية .



ثانياً : (فرضية الدراسة الثانية) : فرضية الارتباط الرئيسية الثانية

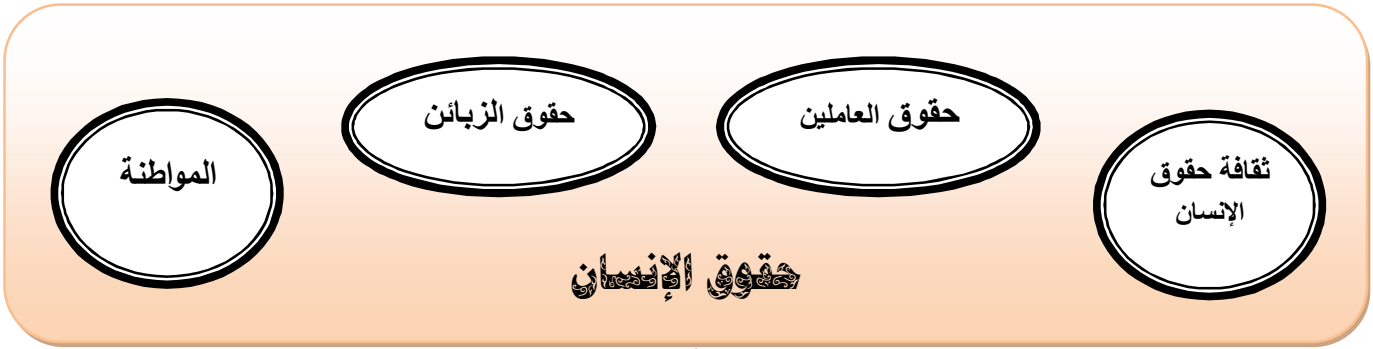
افتترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها ((لا ترتبط حقوق الإنسان بابعادها (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) معنوياً وإيجابياً مع الأداء العالي بأبعادها (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون))، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وكما يأتي :

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين(حقوق العاملين) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين(حقوق الزبائن) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) .

وفيما يأتي تفصيلاً لإثبات هذه الفرضية:

يوضح الشكل (59)، والجدول (54) علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسة الثانية ، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين حقوق الإنسان وبين الأداء العالي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.81^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.41) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى رفض فرضية الارتباط الرئيسة بين المتغير

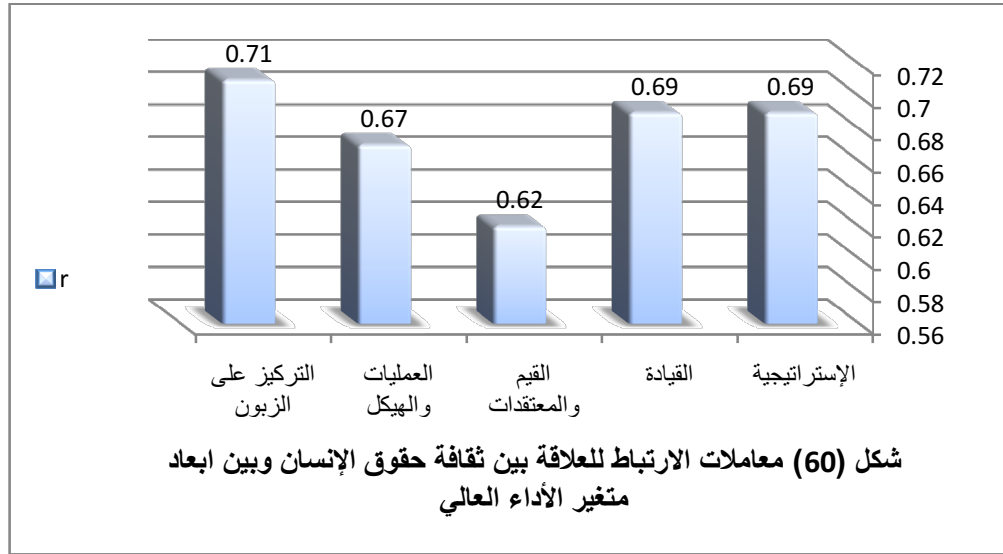
التفسيري (حقوق الإنسان) والمتغير المستجيب (الأداء العالي) ، وبالتالي تحقيق العلاقة الايجابية والمعنوية بينهما ، أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الاتي :



شكل (59) جوهر فرضية الارتباط الرئيسية الثانية

١- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (ثقافة حقوق الإنسان) وبين كل من (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.69^{**} ، 0.69^{**} ، 0.62^{**} ، 0.67^{**} ، 0.71^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (54)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (11.0، 9.8، 8.6، 10.4، 10.4) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية،

القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون). وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (ثقافة حقوق الإنسان) وبين ابعاد الأداء العالي.



جدول (54) علاقات الارتباط بين المتغير التفسيري حقوق الإنسان وابعاده وبين المتغير الاستجابي الأداء العالي وابعاده

حقوق الإنسان (X)								r = 0.815** t = 15.41	Y
المواطنة		حقوق الزبائن		حقوق العاملين		ثقافة حقوق الإنسان			
X4	X3	X2	X1	X1	X2	X3	X4		
r	t	r	t	r	t	r	t		
								الأداء العالي	
.67**	9.8	.56**	7.4	.74**	12.0	.69**	10.4	الإستراتيجية	
.66**	9.6	.64**	9.1	.77**	13.2	.69**	10.4	القيادة	
.64**	9.1	.46**	5.6	.58**	7.8	.62**	8.6	القيم والمعتقدات	
.69**	10.4	.59**	8.0	.66**	9.6	.67**	9.8	العمليات والهيكل	
.69**	10.4	.64**	9.1	.71**	11.0	.71**	11.0	التركيز على الزبون	

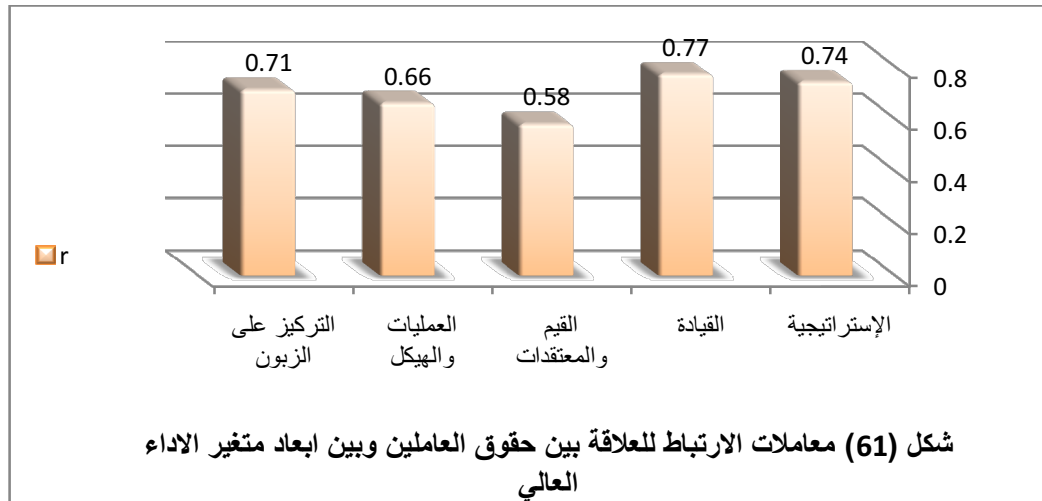
100% = مجموع علاقات الارتباط (20)

n = 122

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.3
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.6

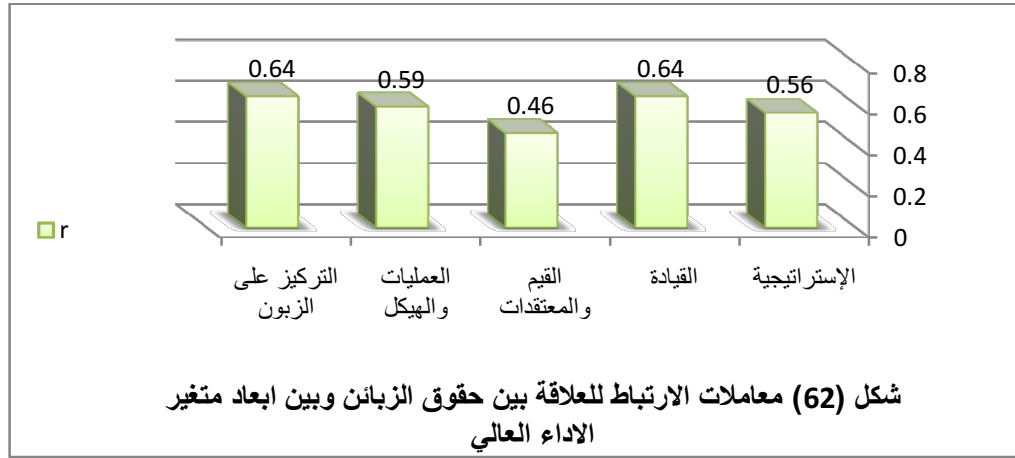
** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01
* علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05

٢- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (حقوق العاملين) وبين كل من (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.74^{**} ، 0.77^{**} ، 0.58^{**} ، 0.66^{**} ، 0.71^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (54)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.8، 13.2، 12.0، 9.6، 11.0) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق العاملين) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (حقوق العاملين) وبين ابعاد الأداء العالي.

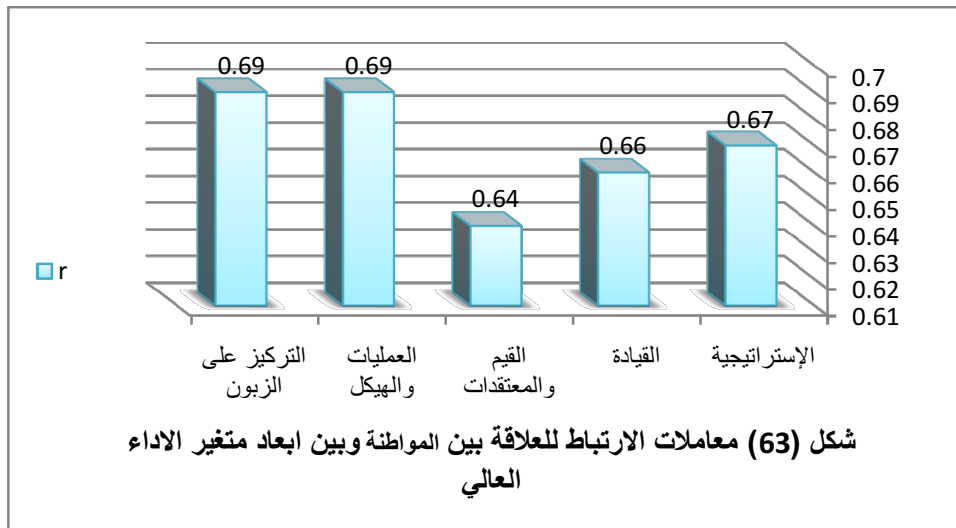


٣- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (حقوق الزبائن) وبين كل من (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.56^{**} ، 0.64^{**} ، 0.46^{**} ، 0.59^{**} ، 0.64^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (54)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.4، 9.1، 5.6، 8.0، 9.1) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (حقوق الزبائن) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على

الزبون) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (حقوق الزبائن) وبين ابعاد الأداء العالي.



٤- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (المواطنة) وبين كل من (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.67^{**} ، 0.66^{**} ، 0.64^{**} ، 0.69^{**} ، 0.69^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (54)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (9.8، 9.6، 9.1، 10.4، 10.4) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية وبالغلة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (المواطنة) وبين ابعاد الأداء العالي (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (المواطنة) وبين ابعاد الأداء العالي.



ثالثاً : (فرضية الدراسة الثالثة) : فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة

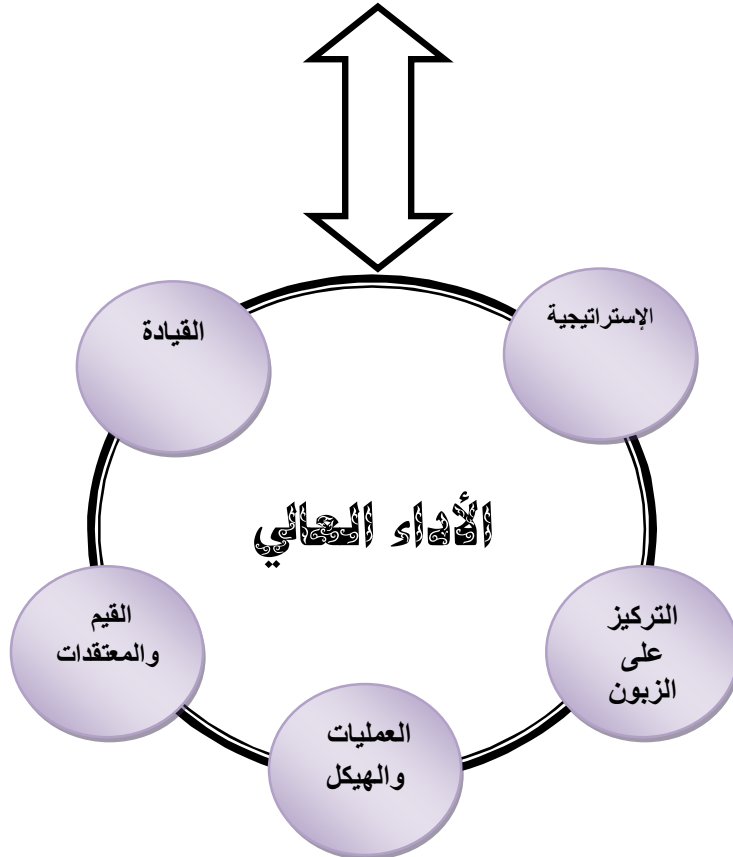
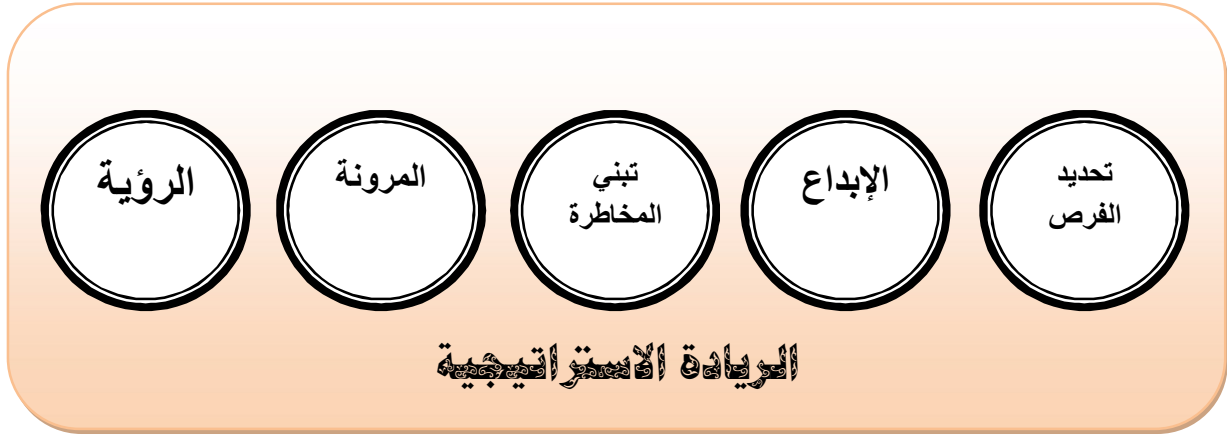
افتترضت الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها ((لا يرتبط الأداء العالي بأبعاده (الإستراتيجية، القيادة، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون)) معنوياً وإيجابياً مع الريادة الإستراتيجية بأبعادهها ((تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)) ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية وعلى ما يأتي :

- الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (الإستراتيجية) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (القيادة) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (القيم والمعتقدات) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (العمليات والهيكل) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (التركيز على الزبون) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .

وفيما يأتي تفصيلاً لإثبات هذه الفرضية:

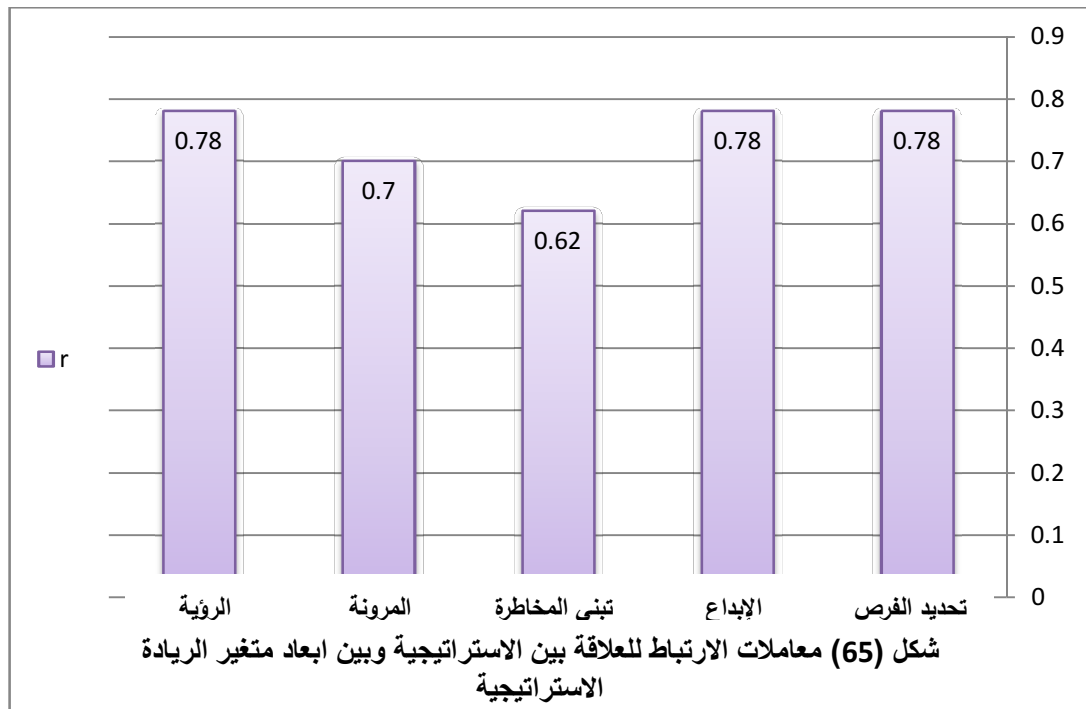
٥- يوضح الشكل (64)، والجدول (55) علاقات الارتباط التي افترضتها فرضية الارتباط الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الأداء العالي وبين الريادة الإستراتيجية ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.92^{**})، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (26.87) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وبهذه النتيجة يمكن التوصل الى رفض فرضية الارتباط الرئيسية بين متغير (الأداء

العالي) ومتغير (الريادة الإستراتيجية) كون t المحسوبة أكبر من t الجدولية ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (الأداء العالي) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية. أما على مستوى الابعاد الفرعية فقد ظهر الاتي :



شكل (64) جوهر فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة

١- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (الإستراتيجية) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) . وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.78^{**} ، 0.78^{**} ، 0.62^{**} ، 0.70^{**} ، 0.78^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (55)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (13.6، 13.6، 8.6، 10.7، 13.6) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (الإستراتيجية) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) كون t المحسوبة أكبر من t الجدولية، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (الإستراتيجية) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية.



جدول (55) علاقات الارتباط بين متغير الأداء العالي وإبعاده وبين متغير الريادة الإستراتيجية وأبعادها

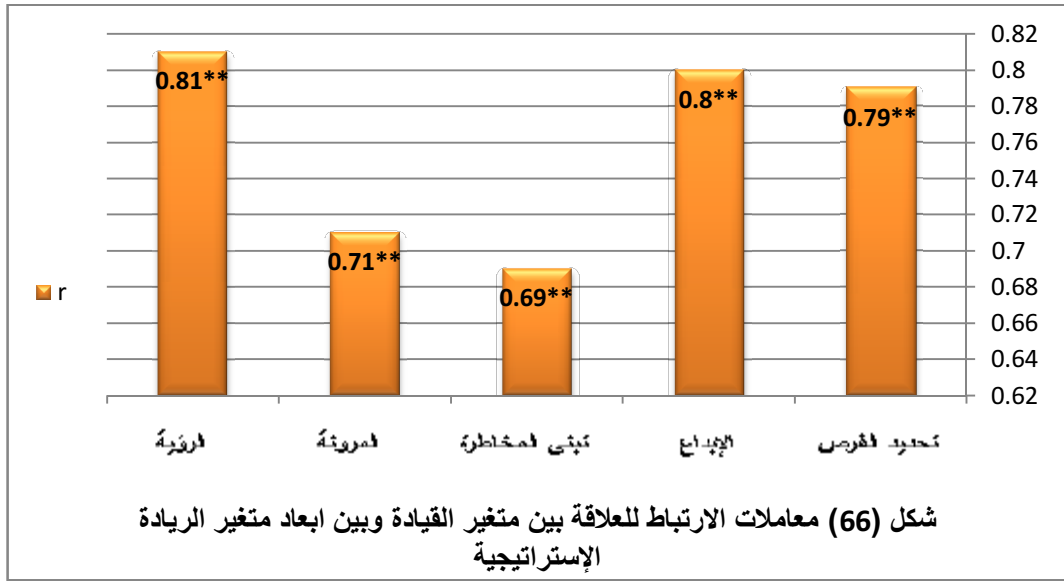
الأداء العالي (Z)										r = 0.926** t = 26.87	Y
التركيز على الزبون		العمليات والهيكل		القيم والمعتقدات		القيادة		الإستراتيجية			
z5		z4		z3		z2		z1			
r	t	r	t	r	t	r	t	r	t		
											الريادة الإستراتيجية
.71**	11.0	.78**	13.6	.75**	12.4	.79**	14.1	.78**	13.6		تحديد الفرص
.75**	12.4	.81**	15.1	.74**	12.0	.80**	14.6	.78**	13.6		إبداع
.65**	9.3	.74**	12.0	.61**	8.43	.69**	10.4	.62**	8.6		تبنى المخاطرة
.67**	9.8	.78**	13.6	.77**	13.2	.71**	11.0	.70**	10.7		المرونة
.76**	12.8	.81**	15.1	.77**	13.2	.81**	15.1	.78**	13.6		الرؤية

n = 122

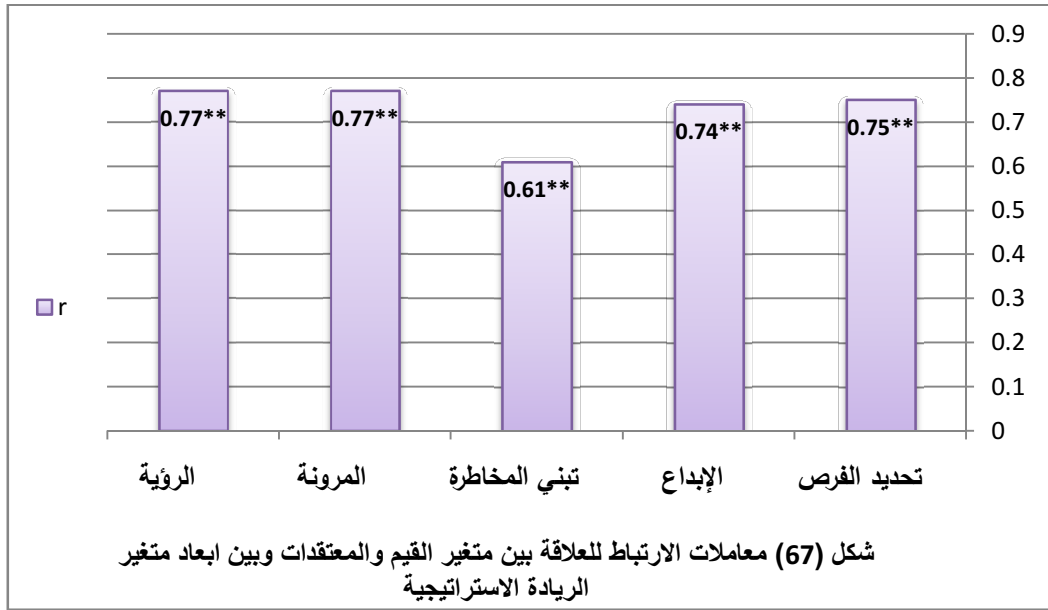
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = ٢.٣
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = ١.٦

** علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠١
* علاقة الارتباط بمستوى معنوية ٠.٠٥

٢- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (القيادة) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية). وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.79^{**} , 0.80^{**} , 0.69^{**} , 0.71^{**} , 0.81^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (55)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (14.1، 14.6، 10.4، 11.0، 11.0، 15.1) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (القيادة) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (القيادة) وبين أبعاد الريادة الإستراتيجية.

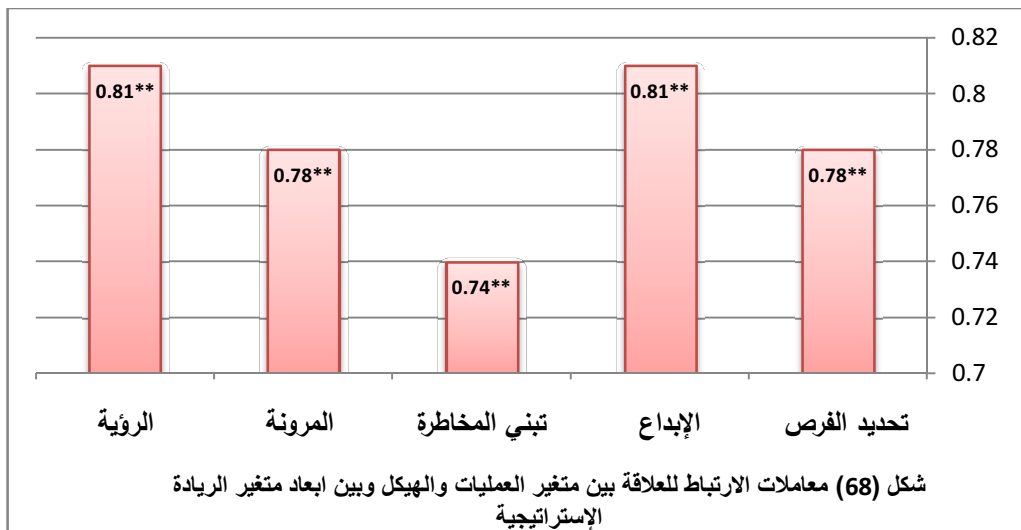


٣- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (القيم والمعتقدات) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) . وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.77^{**} ، 0.77^{**} ، 0.61^{**} ، 0.74^{**} ، 0.75^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (55)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (12.4، 12.0، 8.43، 13.2، 13.2) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0,01). وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير(القيم والمعتقدات) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (القيم والمعتقدات) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية.

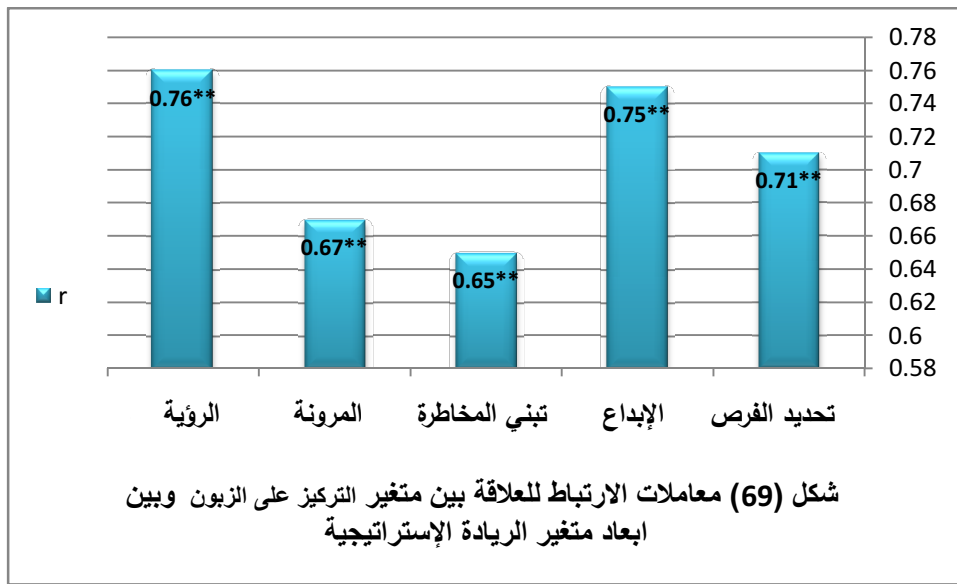


٤- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين متغير (العمليات والهيكل) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) .

وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.81^{**} , 0.78^{**} , 0.74^{**} , 0.81^{**} , 0.78^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (55)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (15.1، 13.6، 12.0، 15.1، 13.6) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وتؤكد النتيجة انفة الذكر على رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (العمليات والهيكل) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) ، . وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (العمليات والهيكل) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية.



٥- حدوث ارتباط معنوي إيجابي بين المتغير الفرعي (التركيز على الزبون) وبين كل من (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية)، وقد بلغت قيم معامل الارتباط (0.71^{**} ، 0.75^{**} ، 0.65^{**} ، 0.67^{**} ، 0.76^{**}) على التوالي كما موضح بالجدول (55)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (11.0، 12.4، 9.3، 9.8، 12.8) على التوالي، وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01)، وتؤكد النتيجة انفة الذكر رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية التي مفادها (لا توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين (التركيز على الزبون) وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية (تحديد الفرص، الإبداع، تبني المخاطرة، المرونة، الرؤية) ، وبالتالي تحقيق العلاقة المعنوية والايجابية بين (التركيز على الزبون) وبين ابعاد الريادة الإستراتيجية.



وهذا يعني أن الشركات عينة الدراسة لديها تركيز على الزبون والذي سوف يسهل لها من توجيهها نحو العمل بالريادة الاستراتيجية وتحقيق التفوق على المنافسين.

المبحث الثاني

تحليل فرضيات التأثير

أولاً: (فرضية الدراسة الرابعة) : تحليل فرضية التأثير الرئيسية الأولى :

استندت اختبارات التأثير على النظرية الاحصائية للاختبار والتي مفادها :
إذا كانت قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية نرفض الفرضية .

ولقد وضعت الدراسة الحالية فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)،
والتي مفادها (لا ينعكس دور حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة
الإستراتيجية)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق
الريادة الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة
الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة
الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة
الإستراتيجية.

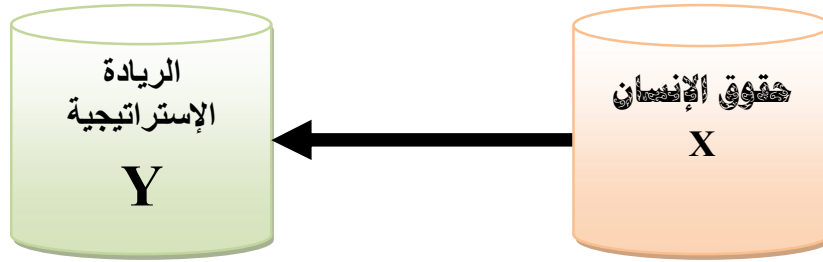
جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط
(Simple Regression Analysis)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية
بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الريادة الإستراتيجية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)،

والمتغير التفسيري الرئيس (حقوق الإنسان) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

$$\text{الريادة الإستراتيجية} = 0.50 + 0.41 (\text{حقوق الإنسان}).$$



شكل (70) جوهر فرضية التأثير الرئيسة الاولى

وفي ضوء جدول (56) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (56) تحليل تأثير حقوق الإنسان والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية (Y)

	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R^2)	الثوابت			
				A	B		
الريادة الإستراتيجية	0.000	241.7	0.81.8	0.50	0.41	حقوق الإنسان	X
الريادة الإستراتيجية	0.000	153.1	0.74	0.42	0.44	ثقافة حقوق الإنسان	x1
الريادة الإستراتيجية	0.000	116.2	0.17	0.43	0.40	حقوق العاملين	x2
الريادة الإستراتيجية	0.000	86.5	0.64	0.41	0.44	حقوق الزبائن	x3
الريادة الإستراتيجية	0.000	137.5	0.72	0.38	0.43	المواطنة	x4

n = 122

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9%
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9%

يتضح في ضوء الجدول (56)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (241.7)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.9%) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا

يعني وجود تأثير لـ(حقوق الإنسان) في المتغير الاستجابي الريادة الإستراتيجية . وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (56) ان الثابت ($\alpha=0.50$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للريادة الاستراتيجية ما مقداره (0.50)، حتى وان كانت حقوق الانسان تساوي صفرًا، واما قيمة ($\beta=0.41$)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (1) في حقوق الإنسان سيؤدي الى تغيير في الريادة الإستراتيجية (0.41).

ومن خلال الجدول (56) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.81.8)، والذي يعني أن ما مقداره (0.81.8)، من التباين الحاصل في (الريادة الإستراتيجية) هو تباين مُفسّر بفعل (حقوق الإنسان) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.182) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (56) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لحقوق الإنسان في الريادة الإستراتيجية .

وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الاولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (لا تتأثر الريادة الإستراتيجية ايجابياً ومعنوياً بحقوق الإنسان) ، وبالتالي وجود التأثير المعنوي والايجابي لحقوق الانسان في الريادة الاستراتيجية .

اما بخصوص الفرضيات الفرعية والتي مفادها :

الفرضية الفرعية الاولى : لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من فرضية التأثير الأولى للدراسة الحالية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*) ، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الريادة الإستراتيجية)

والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن ، المواطنة)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4,X3,X2,X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X1$$

$$Y = \alpha + \beta X2$$

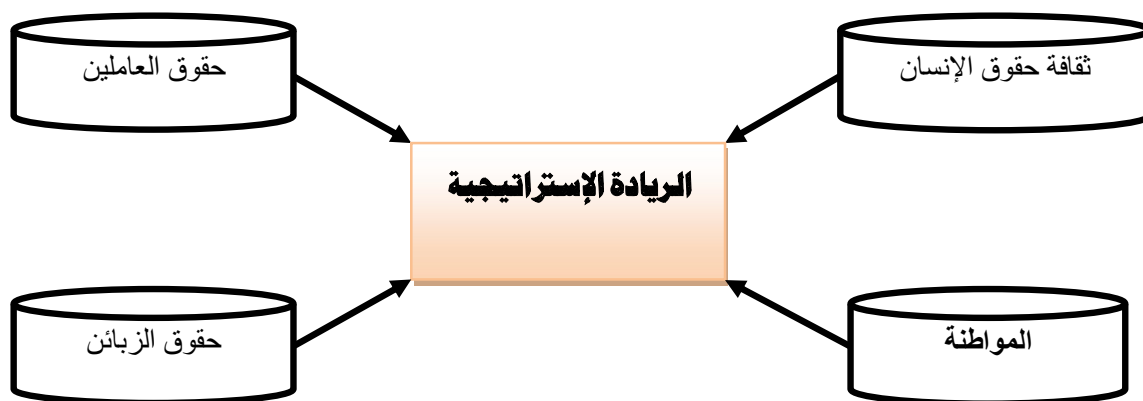
$$Y = \alpha + \beta X3$$

$$Y = \alpha + \beta X4$$

$$Y = \alpha + \beta X5$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الريادة الإستراتيجية	=	0.42	+	0.44	(ثقافة حقوق الإنسان).
الريادة الإستراتيجية	=	0.43	+	0.40	(حقوق العاملين).
الريادة الإستراتيجية	=	0.41	+	0.44	(حقوق الزبائن).
الريادة الإستراتيجية	=	0.38	+	0.43	(المواطنة).



شكل (71) جوهر فرضيات التأثير الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية الاولى

يتضح في ضوء جدول (56) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (153.1، 116.2، 86.5، 137.5) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4.9%) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير

للابعاد (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) في المتغير المستجيب الريادة الإستراتيجية، وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4,X3,X2,X1) و (Y).

ومن خلال الجدول (56) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.74) بالنسبة ثقافة حقوق الإنسان (X1) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.74) من التباين الحاصل في الريادة الإستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير ثقافة حقوق الإنسان الذي دخل النموذج، وأن (0.26) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.17) فيما يتصل بحقوق العاملين (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.17) من التباين الحاصل في الريادة الإستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير حقوق العاملين الذي دخل النموذج، وأن (0.83) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار . ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.64) بالنسبة حقوق الزبائن (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.64) من التباين الحاصل في الريادة الإستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير حقوق الزبائن الذي دخل النموذج، وأن (0.36) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.72) فيما يتصل بالمواطنة (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.72) من التباين الحاصل في الريادة الإستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المواطنة الذي دخل النموذج ، وأن (0.28) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

يؤكد الجدول (56) الثابت ($\alpha X1=0.42$)، ($\alpha X2=0.43$)، ($\alpha X3=0.41$)، ($\alpha X4=0.38$) ، وهذا يعني ان هناك وجوداً لـ(الريادة الإستراتيجية) مقداره (0.42) حتى وان كانت ثقافة حقوق الإنسان (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الريادة الإستراتيجية) مقداره (0.43) حتى وان كانت قيمة حقوق العاملين (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الريادة الإستراتيجية) مقداره (0.41) حتى وان كانت حقوق الزبائن (X3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الريادة الإستراتيجية) مقداره (0.38) حتى وان كانت المواطنة (X4) تساوي صفراً .

اما قيمة ($\beta X1=0.44$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) ثقافة حقوق الإنسان سيؤدي الى تغيير في الريادة الإستراتيجية مقداره (0.44). وان قيمة ($\beta X2 = 0.40$) تعني ان تغييراً مقداره (1) في حقوق العاملين سيؤدي الى تغيير في الريادة الإستراتيجية مقداره (0.40). كما ان قيم ($\beta X3=0.44$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في حقوق الزبائن سيؤدي الى تغيير في الريادة الإستراتيجية مقداره (0.44)، كما ان قيمة ($\beta X4=0.43$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في المواطنة سيؤدي الى تغيير في الريادة الإستراتيجية مقداره (0.43) .

وقد ظهرت ان القيمة المعنوية لجميع الابعاد هي (0.000)

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن أن ترفض الفرضيات الفرعية الاربعة من فرضية التأثير الرئيسة الاولى التي مفادها لا تسهم (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الإستراتيجية، وبالتالي وجود علاقات التأثير الايجابية والمعنوية بين أبعاد حقوق الانسان والاداء الريادة الاستراتيجية كون t المحسوبة أكبر من t الجدولية .

ثانياً : (فرضية الدراسة الخامسة) : تحليل فرضية التأثير الرئيسية الثانية :

وضعت الدراسة الحالية فرضية التأثير البسيط (*Simple Regression Analysis*)، والتي مفادها (لا ينعكس دور حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى : لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الثانية : لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

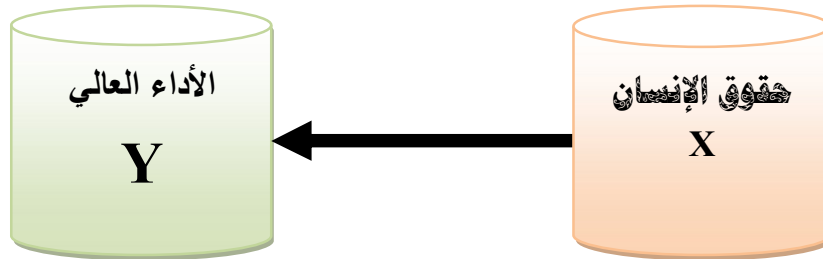
أولاً : فرضية التأثير الرئيسية (لا ينعكس دور حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي)

جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*)، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الأداء العالي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (حقوق الإنسان) والذي رُمز بالرمز (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الأداء العالي = $0.60 + 0.31$ (حقوق الإنسان).



شكل (72) جوهر فرضية التأثير الرئيسية الثانية

وفي ضوء جدول (57) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (57) تحليل تأثير حقوق الإنسان والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الأداء العالي (Y)

	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل (R ²) التحديد	الثوابت			
				A	B		
الأداء العالي	0.000	277.7	0.44	0.60	0.31	حقوق الإنسان	X
الأداء العالي	0.000	103.1	0.37	0.52	0.34	ثقافة حقوق الإنسان	x1
الأداء العالي	0.000	106.2	0.34	0.33	0.40	حقوق العاملين	x2
الأداء العالي	0.000	56.5	0.20	0.11	0.44	حقوق الزبائن	x3
الأداء العالي	0.000	87.5	0.31	0.38	0.33	المواطنة	x4

n = 122

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 4.9

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 2.9

يتضح في ضوء الجدول (57)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (277.7)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (4.9) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(حقوق الإنسان) في المتغير الاستجابي الأداء العالي. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (57) ان الثابت ($\alpha=0.60$)، والذي يعني ان هناك وجوداً للأداء العالي ما مقداره (0.60)، حتى وان كانت حقوق الانسان يساوي صفراً، وأما قيمة ($\beta=0.31$)، فهي تدلل على ان تغيراً مقداره (1) في حقوق الإنسان سيؤدي إلى تغيير في الأداء العالي مقداره (0.31).

ومن خلال الجدول (57) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2)، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.44)، والذي يعني أن ما مقداره (0.44)، من التباين الحاصل في (الأداء العالي) هو تباين مُفسّر بفعل (حقوق الإنسان) الذي دخل الأتمودج، وأن (056) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنمودج الانحدار. كما أشار الجدول (57) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي لحقوق الإنسان في الأداء العالي.

وبهذه النتيجة ترفض فرضية التأثير الرئيسية الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (لا يتأثر الأداء العالي ايجابياً ومعنوياً بحقوق الإنسان)، وبالتالي يتحقق وجود التأثير الايجابي والمعنوي لحقوق الانسان في الاداء العالي .

اما بخصوص الفرضيات الفرعية والتي مفادها :

الفرضية الفرعية الأولى : لا تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الثانية : لا تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من فرضية التأثير الثانية للدراسة الحالية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*) ، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الأداء العالي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن ، المواطنة)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X_1, X_2, X_3, X_4) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X_1$$

$$Y = \alpha + \beta X_2$$

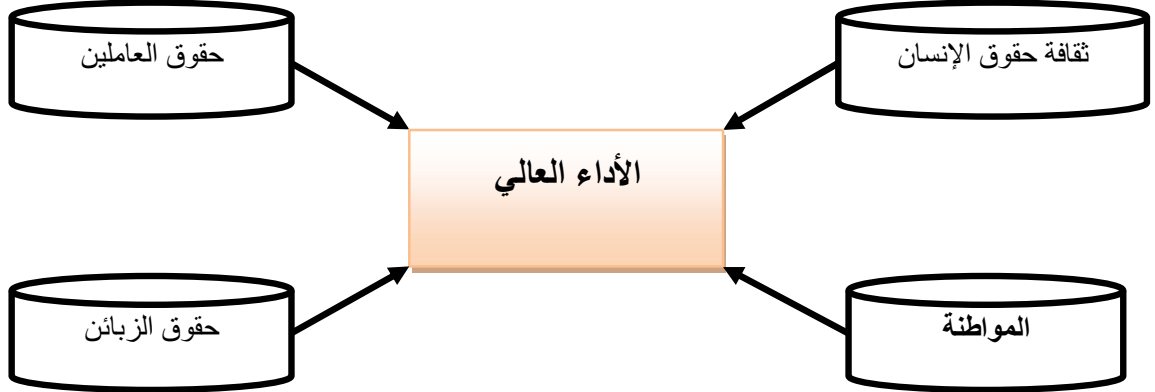
$$Y = \alpha + \beta X_3$$

$$Y = \alpha + \beta X_4$$

$$Y = \alpha + \beta X_5$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الأداء العالي	=	0.52	+	0.34	(ثقافة حقوق الإنسان).
الأداء العالي	=	0.33	+	0.40	(حقوق العاملين).
الأداء العالي	=	0.11	+	0.44	(حقوق الزبائن).
الأداء العالي	=	0.38	+	0.33	(المواطنة).



شكل (73) جوهر فرضيات التأثير الفرعية لفرضية التأثير الرئيسية الثانية

يتضح في ضوء جدول (57) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (103.1، 106.2، 56.5، 87.5) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) في المتغير المستجيب الأداء العالي، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4,X3,X2,X1) و (Y). ومن خلال الجدول (57) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.37) بالنسبة لثقافة حقوق الإنسان (X1) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.37) من التباين الحاصل في الأداء العالي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير ثقافة حقوق الإنسان الذي دخل النموذج، وأن (0.73) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.34) فيما يتصل بحقوق العاملين (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.34) من التباين الحاصل في الأداء العالي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير حقوق العاملين الذي دخل النموذج، وأن (0.66) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.20) بالنسبة لحقوق الزبائن (X3) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.20) من التباين الحاصل في الأداء العالي (Y) هو

تباين مُفسّر بفعل المتغير حقوق الزبائن الذي دخل النموذج، وأن (0.80) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.31) فيما يتصل بالمواطنة (X_4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.31) من التباين الحاصل في الأداء العالي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المواطنة الذي دخل النموذج ، وأن (0.69) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار .

يؤكد الجدول (56) الثابت ($\alpha X_1=0.52$)، ($\alpha X_2=0.33$)، ($\alpha X_3=0.11$)، ($\alpha X_4=0.38$) ، وهذا يعني ان هناك وجوداً لـ(الأداء العالي) مقداره (0.52) حتى وان كانت ثقافة حقوق الإنسان (X_1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الأداء العالي) مقداره (0.33) حتى وان كانت قيمة حقوق العاملين (X_2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الأداء العالي) مقداره (0.11) حتى وان كانت حقوق الزبائن (X_3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ(الأداء العالي) مقداره (0.38) حتى وان كانت المواطنة (X_4) تساوي صفراً .

اما قيمة ($\beta X_1=0.34$) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) ثقافة حقوق الإنسان سيؤدي الى تغيير في الأداء العالي مقداره (0.34). وان قيمة ($\beta X_2 = 0.40$) تعني ان تغييراً مقداره (1) في حقوق العاملين سيؤدي إلى تغيير في الأداء العالي مقداره (0.40). كما ان قيم ($\beta X_3=0.44$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في حقوق الزبائن سيؤدي الى تغيير في الأداء العالي مقداره (0.44)، كما ان قيمة ($\beta X_4=0.33$) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في المواطنة سيؤدي إلى تغيير في الأداء العالي مقداره (0.33) .

وقد ظهرت ان القيمة المعنوية لجميع الأبعاد هي (0.000)

من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن أن ترفض الفرضيات الفرعية الأربعة من فرضية التأثير الرئيسية الثانية التي مفادها لا تسهم (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحقق علاقات التأثير بين أبعاد حقوق الانسان والاداء العالي .

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الاختلاف لعينة الدراسة بين الشركات حول متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات الفروق المعنوية بين الشركات -عينة البحث- حول متغيرات البحث، باستخدام اختبار (Kruskal- Wallis) لتحديد الفروق في متغيرات البحث بين جميع العينات، واستخدام اختبار (Mann- Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين ، إذ أثبتت في منهجية الدراسة الفرضيات الآتية:

أولاً: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في حقوق الإنسان بين الشركات .

ثانياً: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في الأداء العالي بين الشركات.

ثالثاً: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في الريادة الإستراتيجية بين الشركات.

وفيما يأتي تفصيلاً لهذه الفرضيات:

بالنظر الى الجدول (58) الذي يظهر نتائج اختبار الفروق بين إجابات عينة البحث، إذ

يظهر الجدول الى وجود فروق على المستوى الإجمالي للمتغيرات الرئيسة والفرعية وسيجري

تناول تلك النتائج لاختبار الفروق وعلى النحو الآتي:

جدول (58) قيم معاملات (Kruskal- Wallis) للفروق بين عينات مجتمع الدراسة (n=122)

الريادة الإستراتيجية Y				الأداء العالي Z				حقوق الإنسان X			
Sig.	القيمة المحسوبة	المتغيرات		Sig.	القيمة المحسوبة	المتغيرات		Sig.	القيمة المحسوبة	المتغيرات	
.066	5.45	تحديد الفرص	y1	.003	11.6**	الإستراتيجية	z1	.000	20.7**	ثقافة حقوق الإنسان	x1
.007	10.02**	الإبداع	y2	.021	7.68*	القيادة	z2	.000	24.0**	حقوق العاملين	x2
.003	11.59**	تبنى المخاطرة	y3	.08	4.90	القيم والمعتقدات	z3	.02	7.24*	حقوق الزبائن	x3
.279	2.56	المرونة	y4	.003	11.8**	العمليات والهيكل	z4	.067	5.42	المواطنة	x4
.026	7.33*	الرؤية	y5	.111	4.40	التركيز على الزبون	Z5				
.009	9.43**	الاجمالي		.003	11.7**	الاجمالي		.000	15.7**	الاجمالي	

* مستوى معنوية 0.05

** مستوى معنوية 0.01

أولاً: اختبار الفروق بين الشركات حول متغيرات حقوق الإنسان

من اجل التعرف على وجود فروق معنوية بين الشركات مجتمعة جرى اختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول المتغير الرئيس (حقوق الإنسان) ومتغيراته الفرعية (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن ، المواطنة) باستخدام اختبار (Kruskal- Wallis) χ^2 إذ بين الجدول (58) النتائج على النحو الاتي :

تبين وجود فروق معنوية بين الشركات الثلاثة بخصوص المتغير الرئيس (حقوق الإنسان) ، إذ ظهرت قيمة (H) عالية وهي (15.7**) بمستوى معنوية (0.000) ، اما فيما يخص المتغيرات الفرعية فقد أظهر الاختبار فروق معنوية بين الشركات الثلاثة حول (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن)، إذ أظهرت المتغيرات في أعلاه قيمة لـ (H) عالية وهي (20.7**) و(24.0**) و(7.24*)، وهي أعلى من قيمة (H) الجدولية، وقد بلغت القيمة

المعنوية للمتغيرات المذكورة (0.000، .000، .02) على التوالي ، وهذا يعني وجود فروق معنوية بين الشركات الصناعية مجتمعة. في حين لم يحدث فروق معنوية بخصوص المتغير (المواطنة)، إذ بلغت قيمة (H) (5.42) بقيمة معنوية (0.067)، لذا سيستبعد متغير (المواطنة) من تحليل الفروق بين الشركات.

اما فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين كل شركتين فقد ظهرت الآتي :

١- بخصوص المتغير الرئيس الاول والمتمثل ب(حقوق الإنسان) في الشركات الثلاث وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann- Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (59) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية x العراقية) وبين (الجنوبية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*767.5، **295) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.011، .000)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (59) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية x الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (266) وقد بلغت قيمتها معنوية (0.459) ، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (حقوق الإنسان) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

٢- بصدد المتغير الفرعي الاول والمتمثل ب(ثقافة حقوق الإنسان) في الشركات الثلاث وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (59) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية x العراقية) وبين (الجنوبية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*841، **217) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.043، .000)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (59) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية x الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (230) وقد بلغت قيمتها معنوية (0.090) ، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (ثقافة حقوق الإنسان) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

جدول (59) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد حقوق الإنسان التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal- Wallis)									
حقوق الإنسان X		حقوق الزبائن X3		حقوق العاملين X2		ثقافة حقوق الإنسان X1		المتغيرات التباين في الشركات	
القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة		
.011	767.5*	.010	764.5**	.004	717.5**	.043	841*	الجنوبية X العراقية	٢-١
.000	295**	.732	665	.000	219**	.000	217**	الجنوبية X الشمالية	٣-١
.459	266	.053	218	.053	218	.090	230	العراقية X الشمالية	٣-٢

٣- بصدد المتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(حقوق العاملين) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عینتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (59) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية X العراقية) وبين (الجنوبية X الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (717.5**، 219**) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.004، .000)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (59) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية X الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (218) وقد بلغت قيمتها معنوية (.053) ، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (حقوق العاملين) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

٤- بصدد البعد المتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(حقوق الزبائن) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عینتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (59) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية X العراقية) ، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (764.5**) ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.010)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (59) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (الجنوبية X الشمالية) ، وبين (العراقية X الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة

(665، 218) على التوالي، وقد بلغت قيمتها معنوية (0.732، 0.053)، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (حقوق الزبائن) بين عينتي الشركتين المذكورتين.

ثانياً: اختبار الفروق بين الشركات حول متغيرات الأداء العالي

من اجل التعرف على وجود فروق معنوية بين الشركات مجتمعة جرى اختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول المتغير الرئيس (الأداء العالي) ومتغيراته الفرعية (الإستراتيجية ، القيادة ، القيم والمعتقدات، العمليات والهيكل، التركيز على الزبون) باستخدام اختبار (Kruskal- Wallis) وكانت النتائج على النحو الاتي :

من خلال الجدول (58) تبين وجود فروق معنوية بين الشركات الثلاثة بخصوص المتغير الرئيس (الأداء العالي) ، إذ ظهرت قيمة (H) عالية وهي (**11.7) بمستوى معنوية (0.003) ، اما فيما يخص المتغيرات الفرعية فقد أظهر الاختبار فروق معنوية بين الشركات الثلاثة حول (الإستراتيجية ، القيادة ، العمليات والهيكل)، إذ أظهرت المتغيرات أعلاه قيماً لـ(H) عالية وهي (**11.6) و(7.68*) و(**11.8)، وهي أعلى من قيمة (H) الجدولية، وقد بلغت القيمة المعنوية للمتغيرات المذكورة (0.003، 0.021، 0.003) على التوالي ، وهذا يعني وجود فروق معنوية بين الشركات الصناعية مجتمعة. في حين لم يحدث فروق معنوية بخصوص المتغير (القيم والمعتقدات، التركيز على الزبون)، إذ بلغت قيمة (H) (4.40، 4.90) على التوالي بقيمة معنوية (0.08، 0.111)، لذا سيستبعد متغير (القيم والمعتقدات، التركيز على الزبون) من تحليل الفروق بين الشركات.

اما فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين كل شركتين فقد ظهرت الاتي :

١- بخصوص المتغير الرئيس الاول والمتمثل بـ(الأداء العالي) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (60) وجود فروق معنوية بين الشركات (الجنوبية x العراقية)، وبين كل من (الجنوبية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*815، **364) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.028، 0.001)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة.

وقد اظهرت معطيات الجدول (60) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية x الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (299) وقد بلغت قيمتها معنوية (.692). ، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (الأداء العالي) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

جدول (60) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد الأداء العالي التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal-Wallis)									
الأداء العالي Z		العمليات والهيكل Z4		القيادة Z2		الإستراتيجية Z1		المتغيرات التباين في الشركات	
القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة		
.028	815*	.023	805*	.026	812*	.003	710**	الجنوبية x العراقية	٢-١
.001	364**	.002	375**	.030	477*	.019	461*	الجنوبية x الشمالية	٣-١
.692	299	.533	287	.305	266	.487	283	العراقية x الشمالية	٣-٢

٢- بصدد المتغير الفرعي الاول والمتمثل بـ(الإستراتيجية) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (60) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية x العراقية) و بين (الجنوبية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (710**، 461*) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.003، 0.019)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (60) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية x الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (283) وقد بلغت قيمتها معنوية (.487). ، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (الإستراتيجية) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

٣- بصدد المتغير الفرعي والمتمثل بـ(القيادة) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (60) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية x العراقية) و بين (الجنوبية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (812*، 477*) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (0.026، 0.030)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (60) عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية x الشمالية) إذ كانت قيمة (U)

المحسوبة (266) وقد بلغت قيمتها معنوية (305)، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (القيادة) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

٤- بصدد المتغير الفرعي والمتمثل بـ(العمليات والهيكل) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (60) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية X العراقية) و بين (الجنوبية X الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*805، **375) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.023، .002)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (60) عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية X الشمالية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (287) وقد بلغت قيمتها معنوية (.533)، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (العمليات والهيكل) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

ثالثاً: اختبار الفروق بين الشركات حول متغيرات الريادة الإستراتيجية

من اجل التعرف على وجود فروق معنوية بين الشركات مجتمعة جرى اختبار الفروق بين اجابات افراد العينة حول المتغير الرئيس (الريادة الإستراتيجية) ومتغيراته الفرعية (تحديد الفرص ، الإبداع ، تبني المخاطرة ، المرونة ، الرؤية) باستخدام اختبار (Kruskal- Wallis) وكانت النتائج يبينها الجدول (58) كما يأتي :

إذ تبين وجود فروق معنوية بين الشركات الثلاثة بخصوص المتغير الرئيس (الريادة الإستراتيجية) ، إذ ظهرت قيمة (H) عالية وهي (*9.43) بمستوى معنوية (0.009) ، اما فيما يخص المتغيرات الفرعية فقد أظهر الاختبار فروق معنوية بين الشركات الثلاثة حول (الإبداع ، تبني المخاطرة ، الرؤية)، إذ أظهرت المتغيرات أعلاه قيماً لـ(H) عالية وهي (**10.02) و (**11.59) و (*7.33)، وهي أعلى من قيمة (H) الجدولية، وقد بلغت القيمة المعنوية للمتغيرات المذكورة (.007، .003، .026) على التوالي ، وهذا يعني وجود فروق معنوية بين الشركات الصناعية مجتمعة. في حين لم يحدث فروق معنوية بخصوص المتغير (تحديد الفرص ، المرونة)، إذ بلغت قيمة (H) (2.56، 5.45) على التوالي بقيمة معنوية

(.066 ، .279)، لذا سيستبعد متغير (تحديد الفرص ، المرونة) من تحليل الفروق بين الشركات.

اما فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين كل شركتين فقد ظهر الاتي :

١- بخصوص المتغير الرئيس الاول والمتمثل ب(الريادة الإستراتيجية) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (61) وجود فروق معنوية بين الشركات (العراقية x الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (**383) ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.002)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة، وقد اظهرت معطيات الجدول (61) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (الجنوبية x الشمالية)، وبين كل من (العراقية x الجنوبية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (910، 259) على التوالي ، وقد بلغت قيمتها معنوية (.131 ، .251) ، مما يؤكد الى عدم وجود فروق معنوية لمتغير (الريادة الإستراتيجية) بين عینتي الشركتين المذكورتين.

جدول (61) قيم معاملات (Mann-Whitney) لأبعاد الريادة الاستراتيجية التي أظهرت دلالة معنوية في اختبار (Kruskal-Wallis)									
الريادة الإستراتيجية Y		الرؤية y5		تبني المخاطرة y3		الإبداع y2		المتغيرات التباين في الشركات	
القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة	القيمة المعنوية	U المحسوبة		
.131	910	.106	897	.173	932	.043	840*	١	الجنوبية x الشمالية
.002	383**	.011	439*	.000	337**	.003	395**	٢	العراقية x الشمالية
.251	259	.371	273	.146	243	.556	289	٣	العراقية x الجنوبية

٢- بصدد المتغير الفرعي الاول والمتمثل بـ(الإبداع) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (61) وجود فروق معنوية بين الشركة (الجنوبية X الشمالية) و بين (العراقية X الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*840، **395) على التوالي ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.043، .003)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة. ، وقد اظهرت معطيات الجدول (61) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (العراقية X الجنوبية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (289) وقد بلغت قيمتها معنوية (.556). ، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (الإبداع) بين عينتي الشركتين المذكورتين.

٣- بخصوص المتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(تبني المخاطرة) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (61) وجود فروق معنوية بين الشركات (العراقية X الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (**337) ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.000)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة، وقد اظهرت معطيات الجدول (61) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (الجنوبية X الشمالية)، وبين كل من (العراقية X الجنوبية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (932، 243) على التوالي ، وقد بلغت قيمتها معنوية (.173، .146). ، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (تبني المخاطرة) بين عينتي الشركتين المذكورتين.

٤- بخصوص المتغير الفرعي الثاني والمتمثل بـ(الرؤية) في الشركات الثلاثة وبغية تحديد أي الشركات التي توجد فيها تلك الفروق تم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الفروق بين شركة وأخرى أي بين كل عينتين مستقلتين منفردتين، إذ اظهر الجدول (61) وجود فروق معنوية بين الشركات (العراقية X الشمالية)، إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (*439) ، وقد بلغت القيمة المعنوية (.011)، مما يشير الى وجود فروق معنوية بين الشركات المذكورة، وقد اظهرت معطيات الجدول (61) الى عدم وجود فروق معنوية بين شركة (الجنوبية X الشمالية)، وبين كل من (العراقية X الجنوبية) إذ كانت قيمة (U) المحسوبة (897، 273) على التوالي ، وقد بلغت قيمتها معنوية (.106، .371). ، مما يؤكد عدم وجود فروق معنوية لمتغير (الرؤية) بين عينتي الشركتين المذكورتين.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل تناول أهم الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة اعتمادا على الإطار النظري وما تمخض عنه الجانب الميداني منها وهذا يتكفله المبحث الأول ، في حين يتكفل المبحث الثاني بعرض أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة مع إدراج بعض المقترحات المتعلقة بالأفاق المستقبلية بالبحوث والدراسة ذات الصلة بالدراسة الحالية .

المبحث الأول : الاستنتاجات النظرية والعملية

توطئة

إن الإطار النظري للدراسة والجهود المعرفية السابقة المعروضة وتحليلات النتائج الميدانية ونفسيرها مكن الباحث للتوصل إلى جملة من الاستنتاجات وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات النظرية:

انطلاقاً من الأطر الفكرية والفلسفية للدراسة ولأجل دعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة بالموضوع فقد تم إدراج مجموعة من الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة وكالاتي :

١- يكتسب موضوع حقوق الإنسان في المنظمات أهمية بالغة واهتمام واسع من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال والهيئات الدولية وبوتيرة متصاعدة ، وقد واكب هذا المفهوم عدة مراحل وحقب عكست مستوى النضج الفكري والإنساني التي تميزت بها تلك الحقب، وهذا نابغ من الإدراك المتزايد من إن ذلك الاهتمام هو جزء من الواجب الإنساني والمواطنة الصالحة للمنظمات في مجتمعاتها .

٢- أتضح من مراجعة البحوث والدراسات الضعف الواضح بالاهتمام بموضوع مضامين حقوق الإنسان في منظمات الأعمال في بلادنا العربية مقابل الاهتمام الشديد بها في الدول المتقدمة يؤكد هذا الرأي غياب الدراسات العربية، وضعف إجراء الندوات والورش حوله، وهو أمر إن دل على شيء أنما يدل على أن موضوع حقوق الإنسان في المنظمات في بلادنا هذه لا يزال في مرحلة متأخرة عن تلك البلدان المتقدمة ومن هنا جاءت الدراسة الحالية كمحاولة صادقة خدمة لمنظماتنا العراقية والعربية .

٣- تفنقر أدبيات حقوق الإنسان إلى المقاييس والمؤشرات اللازمة لقياس مضامينها في منظمات الأعمال مما يعني وجود حاجة ملحة إلى الدراسات والبحوث التي تتصدى إلى هذه المهمة .

٤- أستحوذ مفهوم الريادة الإستراتيجية على اهتمام الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة وذلك لكونه العامل الحاسم في بقاء ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، وفي مواجهة المنافسة الشرسة والتي لم يعد لها قواعد ثابتة ومعروفة .

٥- إن موضوع الريادة الإستراتيجية هو من الموضوعات المعاصرة التي ما زالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي، إذ إن الريادة الإستراتيجية من أسرار نجاح المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها ودورها في تطور المجتمع والحد من البطالة وتوفير فرص العمل وخلق السلع والخدمات والأسواق الجديدة والمبتكرة .

٦- قلة الدراسات العربية المعمقة التي تناولت الريادة الإستراتيجية للمنظمات ، في المقابل نجد إن هناك اهتماما كبيرا وواسعا من قبل الباحثين الأجانب لهذا الموضوع المهم والمصيري لبقاء ونجاح المنظمات .

٧- يُعد مفهوم الأداء العالي مفهوماً معاصراً فرضته المنافسة الشديدة بين المنظمات وهو بحاجة إلى المزيد من الدراسات والبحوث التي تسلط الضوء على جوانبه النظرية والتطبيقية التي لا زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسات من أجل دعم جهود تلك المنظمات في تحقيق الأرباح والنمو المستدام من خلال الاستعمال الفعال للموارد وقيادة ذات بصيرة ثابتة وتحقيق الونائر العالية في الأداء والإنتاجية للعاملين لتحقيق التفوق المنظمي وخلق قيمة عالية لربائنها .

٨- إدراك الباحثين والمنظمات المتزايد للأهمية الكبيرة للأداء العالي للمنظمة كونه ذات قيمة كبيرة ورصيد ثمين تجعل المنظمات أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات، وتجعل المنظمات في وضع تنافسي أفضل بكثير، إذ يوفر الأداء العالي الأسس المتينة للنجاح تمكن المنظمات من الدخول الريادي بالمنتجات والخدمات والأسواق اعتماداً على أدائها العالي .

٩- يتحقق الأداء العالي للمنظمات من خلال امتلاك المنظمات لموارد بشرية كفوءة ومرنة وهي تعمل على إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل وكفوء من جهة وقدرة المنظمات على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجيتها من جهة أخرى .

١٠- أثبتت الدراسات والبحوث أن مواطنة المنظمة هي الإطار العام أو الخيمة التي تنطوي تحتها بقية المفاهيم ذات الصلة كالمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي والأداء البيئي وغيرها ، إذ يؤكد هذا المفهوم على ضرورة أن تقدم المنظمة نفسها كمواطن صالح في المجتمع واكتسابها الشرعية^١ لوجودها وعملها وبالتالي اكتسابها الدعم والتأييد الضروري لنجاحها .

١١- أكد العديد من الكتاب والباحثين أهمية الثقافة التنظيمية وضرورة تطويرها وصيانتها وإشاعتها سواء المتعلقة بثقافة حقوق الإنسان أو ثقافة الأداء العالي أو ثقافة الريادة

(١) لمزيد من المعلومات عن شرعية المنظمة راجع ، كشكول، قاسم عبد علاج، (2010)، " دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة"، إشراف الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، الصفحات: 133-137.

التنظيمية ، لما لها من دور حاسم وكبير في زيادة الوعي التنظيمي في تحقيق العمل بمعايير حقوق الإنسان وتدعيم الأداء العالي وإشاعة ثقافة الريادة في للمنظمة .

ثانيا: الاستنتاجات الميدانية :

في ضوء ما أفرزته تحليلات الجانب العملي للدراسة تم استخلاص عددا من النتائج الايجابية والسلبية لعل أهمها ما يأتي :

أ. الاستنتاجات المتعلقة بحقوق الإنسان :

١. تؤكد الإجابات إن الإدارة في المنظمات المبحوثة كانت مهتمة ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمن حقوق الزبائن، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل ، وهذا يعني امتلاك زبائن الشركات والمعامل المبحوثة ل ضمانات لحقوقهم بدليل قناعة مدراء المنظمات المبحوثة بتلك الحقوق وضرورة المحافظة عليها .

٢. أكدت عينة الدراسة تمتع العاملون كبار السن في المنظمات المبحوثة بالاحترام والتقدير لجهودهم السابقة وخبرتهم الحالية ، وهو أمر يشير إلى سلامة النسيج الأخلاقي والاجتماعي في الشركات والمعامل المبحوثة ، وان هناك من يقدر ويحترم العاملين كبار السن الذين بذلوا أعمارهم وشبابهم خدمة لشركاتهم ومعاملهم .

٣. تبين من إجابات المدراء عينة الدراسة إن الإدارة في المنظمات المبحوثة تعمل بشكل مسئول ونزيه من اجل خلق مجتمعات أفضل تتسم بحماية حقوق الإنسان ، وهذا يعني إن هذه الشركات والمعامل غير بعيدة عن مجتمعاتها المحلية وهي جزء مهم وفاعل وايجابي في النسيج الاجتماعي للمجتمع .

٤. أظهرت النتائج إن متابعة المدراء في المنظمات المبحوثة لتقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان ، كانت دون المستوى المطلوب وهذا يعني ابتعادها عن موارد معرفية مهمة وقيمة بمجال حقوق الإنسان والتوعية بها والتراجع بمجال اكتساب المعرفة بهذا المجال .

٥. أشارت عينة الدراسة إلى عدم تميز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفايتها بالشكل المطلوب ، وهو أمر قد يشير إلى امتعاض العاملين في تلك الشركات والذي يؤثر سلبا على دافعيتهم في العمل وبالتالي أدائهم واستغراقهم الوظيفي .

٦. ترى عينة الدراسة إلى عدم امتلاك الإدارة قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن، وهو أمر قد يترك فجوة وتباعد بين المنظمات والزبائن الذين وجدت لأجلهم تلك المنظمات ويؤشر إلى إدارة زيونيه قد تكون متراجعة لتلك المنظمات في هذا المجال المحوري لان الزبون هو السيد وهو قمة الهرم لكل منظمة وهو الهدف الأول لكل أنشطة وفعاليات أي منظمة .
٧. أشارت النتائج إلى ضعف اهتمام الإدارة بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع ، وقد يكون هذا الأمر نتيجة لعدم إلمام المنظمات المبحوثة بان تلك الأنشطة والفعاليات تصب في مواطنها التنظيمية الأمر الذي يترك أثرا ايجابية في كثير من النواحي ومنها سمعتها التنظيمية^٢ .
٨. أظهرت نتائج التحليل وجود فروقٍ معنوية بين الشركات الثلاث، بخصوص المتغير الرئيس المستقل (حقوق الإنسان) ومتغيراته الفرعية (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن) ، في حين لم تكن هناك فروق معنوية بينها تجاه المتغير الفرعي (المواطنة) ، ولعل هذا يدل على تباين نظرة المدراء تجاه تلك المتغيرات واتفاقها على موضوع مواطنة تلك الشركات في المجتمع وبالتالي التأثير على إجابات المدراء عينة الدراسة تجاه حقوق الإنسان .
٩. كان اهتمام الشركات الثلاث المبحوثة منصبا بالدرجة الأولى على (حقوق الزبائن) ومن ثم على (المواطنة) تانياً و (حقوق العاملين) ثالثاً و (ثقافة حقوق الإنسان) رابعا مما يؤكد الحاجة إلى اهتمام الشركات الثلاث بمواضيع حقوق العاملين وثقافة حقوق الإنسان كونها تشكل أساس الإطار العام لحقوق الإنسان في المنظمات .

ب- الاستنتاجات المتعلقة بالريادة الإستراتيجية :

١. أشارت نتائج الدراسة إلى إن الإدارة تتابع بصورة دائمة التغييرات التي تحصل في الأسواق ، وهو أمر ايجابي يجب إن تكون معه الخطط والاستراتيجيات متوافقة مع هذه التغييرات وان لا تكون أنشطة وفعاليات المنظمات بعيدة عن تلك التغييرات .
٢. تؤكد نتائج الدراسة إن الإدارة تملك العزم والمقدرة على التعلّم ومواجهة التطور والتغيير، وهذا يعني امتلاكه لجانِب مهم من الروح الريادية الباحثة عن التغيير والتطوير والذي يؤشر لصالحا إيجابياً ، وبالتالي هناك حاجة ملحة لاستثمارها لتحقيق الريادة الإستراتيجية لها .

(٢) لمزيد من المعلومات عن سمعة المنظمة راجع ، كشكول، قاسم عبد علاج، (2010)، " دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة"، إشراف الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة ، الصفحات: 89-116.

٣. يرى المدراء عينة الدراسة إن الإدارة تعمل على استثمار للفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة ، وهو أمر ايجابي يعني إن هناك ضوابط وأسس علمية متبعة من قبل المنظمات المبحوثة في تناولها للفرص المتاحة ، وقد يحمل هذا الأمر في طياته إن الإدارة في هذه المنظمات قد لا تقدم على بعض المشاريع التي يمكن أن تكون ريادة ويشوبها بعض المخاطرة وبالتالي قد تتجنبها لأنها تريد أن تعمل على مشاريع رابحة 100% وهذا قد يتعارض مع بعض جوانب الريادية والتي تتطلب تبني المخاطرة ، وإشاعة روح المجازفة في مجالات ومداخل عمل يتخوف منها الكثير لا يحملون هذه السمة أو الخاصة وبالتالي يبقون يسيرين خلف الرياديون عشاق المغامرة الذي يفتحون لأعمالهم آفاق متجددة .
٤. أكد المدراء عينة الدراسة امتلاك الإدارة المرنة على تغيير أسعار منتجاتها وخدماتها استجابة للتغيرات في الأسواق ، مما يعني امتلاك هذه المنظمات صلاحية تحديد وتغيير أسعار منتجاتها وخدماتها وفقا لما تراه مناسب لها من جانب ، وان عدم تحدها بأسعار معينة لمنتجاتها يعطيها ميزة تنافسية في مواجهة المنظمات المنافسة من جانب آخر .
٥. يرى المدراء عينة الدراسة إن رؤية المنظمة تركز على التفوق والتميز والإبداع في أداء أعمالها وهي نتيجة جاءت متناسقة مع استنتاج سابق أكد على إن إستراتيجية المنظمة تدعم الأداء العالي لها ، مما يؤشر إيجابا على ترابط مكونات الإستراتيجية باتجاه تحقيق الأداء العالي لتلك المنظمات .
٦. أظهرت النتائج أن الإدارة لم تبحث بصورة مستمرة عن الفرص وأن تسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً بالشكل الصحيح والمطلوب ، مما قد يعني إن هناك بعض القصور الذي تعاني منه هذه المنظمات في مجال رياديتها الإستراتيجية والتي تتطلب منها أن ليس فقط البحث المستمر والتميز عن الفرص بل خلقها وان تمتلك القدرة على رؤية الفرص التي يراها غير الرياديون مشوشة وغير واضحة وبالتالي يحجمون عنها ، من خلال امتلاك المنظمات لموظفين مبدعين وذوي خيال خلاق جرى استقطابهم وتدريبهم بعناية ، وهذه النتيجة تؤكد على إن منظومة التوظيف الفعالة قد تجلب للمنظمة الإبداع والتطور والريادية والأرباح .
٧. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف استعانة الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من اجل تطوير منتجاتها ، وهذا يعني إن المنظمات المبحوثة تستقي معلوماتها المتعلقة بتطوير منتجاتها من مصادر داخلية وقد حرمت نفسها من مصادر خارجية مهمة جدا كان ممكن الاستعانة بها لتطوير منتجاتها من خلال منظور متعدد الجوانب يأخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر الزبون .

٨. أشارت إجابات عينة الدراسة إلى ضعف بحث الإدارة عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والريحية الكبيرة ، وهذا يعني تراجعاً ملحوظاً في الريادة الإستراتيجية للمنظمات المبحوثة إذ إن الريادة الإستراتيجية للمنظمات تعتمد بشكل كبير على تبني المخاطرة وعشق الأرباح وإشاعة روح المجازفة وعدم الاكتفاء بالقليل وروح التجديد والإبداع .
٩. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف ما تمتلكه الإدارة من سياسات وإجراءات مرنة للاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة والمتجددة ، وهذا يعني اعتمادها الأساليب التقليدية وتقيدتها بالموروث البيروقراطي وعدم إيلاء الاهتمام اللازم للهندسة التنظيمية التي تتضمن إعادة النظر بكل السياسات والإجراءات المتبعة لمعرفة صلاحيتها للمرحلة ، وجعل حاجات وتوقعات الزبائن أولوية كبرى وضرورة يجب تحقيقها والفوز بها .
١٠. أظهرت نتائج التحليل وجود فروقٍ معنوية بين المنظمات المبحوثة، بخصوص المتغير الرئيس (الريادة الإستراتيجية) ومتغيراته الفرعية (الإبداع ، تبني المخاطرة ، الرؤية) ، في حين لم تكن هناك فروق معنوية بينها تجاه المتغيرين الفرعيين (تحديد الفرص ، المرونة) ، ولعل هذا يدل على تباين نظرة المدراء تجاه تلك المتغيرات نابع من اختلاف الوسائل والطرق التي يتبنونها في عملهم ، واتفقهم على موضوع تحديد الفرص والمرونة في تلك المنظمات يدل على نفس المحددات التي ممكن أنها جابتهم في عملهم وبالتالي أثرت على إجاباتهم تجاه تلك المتغيرات .
١١. بالنسبة إلى تحديد الأهمية لأبعاد الريادة الإستراتيجية عند المنظمات المبحوثة فقد حضي بُعد (تحديد الفرص) بالمرتبة الأولى من حيث اهتمامها يليه (المرونة) ثانياً إذ يمكن التوصل هنا إلى إن المديرين عينة البحث كان اهتمامهم وتركيزهم الرئيس على تحديد الفرص، لا سيما انه المصدر الرئيس للأرباح، فيما ابدوا اهتماماً ثانوياً للمرونة ثانياً. و(الرؤية) ثالثاً و(الإبداع) رابعاً و(تبني المخاطرة) خامساً وأخيراً ، مما يؤكد إن المنظمات المبحوثة تعاني من ضعف في رياديتها الإستراتيجية فيما يتعلق بمواضيع حاسمة للريادة الإستراتيجية مثل (الإبداع) و(تبني المخاطرة)، وبالتالي ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بمواضيع تعتبر محورية وحاسمة إذا ما أرادت تحقيق الريادة الإستراتيجية مثل (الإبداع) و (تبني المخاطرة) .

ج- الاستنتاجات المتعلقة بالأداء العالي :

١. أشارت نتائج الدراسة إلى إن إستراتيجية المنظمات المبحوثة تحفز العاملين نحو تحقيق الأداء العالي ، وهذا يعني إن الإستراتيجية توجه أنشطة وفعاليات تلك المنظمات بالاتجاه الصحيح والذي يصب باتجاه تحقيق الأداء العالي لها وهو مؤشر ايجابي على سلامة تلك الإستراتيجية فيما يتعلق بالأنشطة والفعاليات ذات الأداء العالي من خلال تحفيز العاملين تجاهها .

٢. تؤكد الإجابات إن الإدارة تكافئ العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه ، وهذا يعني إن الإدارة لديها قنوات بضرورة المحافظة على زبائنها وخدمتهم .
٣. أكدت النتائج التي تمخضت عنها الدراسة إن الإدارة تؤمن إن من القيم المهمة تنمية وتشجيع بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين ، وهو يشير إلى سلامة النسيج الأخلاقي والاجتماعي في المنظمات المبحوثة وحرص الإدارة عليه إيماناً منها بإشاعة العلاقات الاجتماعية الايجابية والذي بدوره يعزز رأس المال الاجتماعي في تلك المنظمات .
٤. يرى المدراء عينة الدراسة اعتماد منظماتهم إجراءات عمل مدونة لكل قسم من أقسامها ، وهذا يشير في جانب منه إلى التزام الإدارة بجانب مهم من جوانب إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمتعلق بالتوثيق ، وإن العاملين يفترض أنهم يعرفون كيف يؤدون أعمالهم بشكل واضح .
٥. تؤكد نتائج الدراسة اهتمام الإدارة للعمل الذي يخدم الزبون ، وهو أمر ايجابي جداً، لكن المهم معرفة تلك الأعمال والأنشطة التي تخدم الزبون وتصب في مصلحة العلاقة الزبونية معه.
٦. أشار المدراء عينة الدراسة إلى ضعف اشتراك أقسام الشركة والمعامل كافة في صياغة الإستراتيجية وأعداد الخطط ، وهو أمر يعني إن الإستراتيجية في المنظمات المبحوثة كان ممكن أن تكون أكثر فعالية ونجاحاً لو تم إشراك الأقسام والمعامل في صياغتها وعدم اقتصار دورهم على تنفيذها ، مما يسهم في ولادة إستراتيجية تترك الأقسام المعنية في تنفيذها بصماتهم الواضحة وهم المعنيين بتنفيذها .
٧. أكدت نتائج الدراسة إلى أن حرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كان دون المستوى المطلوب ، وهذا قد يشير إلى وجود هوة بين صانع القرار والعاملين المعنيين بتنفيذه كان ممكن تجاوزها لو تم إشراكهم في عملية صنع القرارات والذي يترك أثراً والتزاماً نفسياً وأدبياً عند العاملين فيما يتعلق بالتنفيذ وجودة التنفيذ .
٨. أشارت إجابات المدراء عينة الدراسة إلى ضعف ما يؤمن العاملون به من قيم ومعتقدات تخص المنظمات المبحوثة ، مما يعني تراجعاً في جهود الإدارة نحو العاملين باتجاه اعتناق قيمها ومعتقداتها ، أو أن هناك تقاطعاً بين قيم ومعتقدات العاملين والمنظمات مما قد يؤثر أسئلة كثيرة وكبيرة منها المتعلقة بسلامة عملية التوظيف والمتعلقة في استقطاب واختيار الأفراد العاملين والتي تفترض اختيار العاملين الذين لا تتقاطع قيمهم ومعتقداتهم مع قيم المنظمة وكذلك تدريبهم وتأهيلهم من الناحية القيمية .
٩. لم يكن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمات المبحوثة يمتاز بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة وكما يراه المدراء عينة الدراسة ، وهو أمر يثير بعض التساؤلات من قبيل توافق إستراتيجية المنظمات مع الهيكل التنظيمي لها ، وهل تم انقواء الإستراتيجية التي تتناسب مع الهيكل التنظيمي الحالي أم تم تعديل الهيكل التنظيمي بما يعزز ويدعم تنفيذ

الإستراتيجية المختارة أم إن الإستراتيجية لا تعلم بالهيكل التنظيمي الحالي وان الهيكل التنظيمي الحالي غير معني بالإستراتيجية .

١٠. أكدت نتائج الدراسة إن الإدارة لم تستخدم وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل المطلوب ، وهذا قد يعني اعتماد المنظمات المبحوثة وسائل وأساليب أخرى قد تكون تقليدية كان ممكن دعمها وتعزيزها بتقنيات المعلومات الصحيحة والتي من خلالها يمكن إدارة العلاقة الزبونية بالشكل الصحيح والمؤثر .

١١. أظهرت نتائج التحليل وجود فروقٍ معنوية بين الشركات الثلاث، بخصوص المتغير الرئيس المستقل (الأداء العالي) ومتغيراته الفرعية (الإستراتيجية ، القيادة ، العمليات والهيكل) ، في حين لم تكن هناك فروق معنوية بينها تجاه المتغيرين الفرعيين (القيم والمعتقدات، التركيز على الزبون) ، ولعل هذا يدل على تباين نظرة المدراء تجاه تلك المتغيرات نابع من اختلاف أسلوب العمل الإداري فيها ، وانفاقها على موضوع القيم والمعتقدات، والتركيز على الزبون في تلك الشركات يدل على نظرة المدراء الواحدة في الشركات العراقية والذين يحملون نفس القيم والمعتقدات والتوجه نحو الزبون وبالتالي التأثير على إجابات المدراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الأداء العالي .

١٢ . بالنسبة لتحديد الأهمية لمتغيرات الأداء العالي في الشركات المنظمات المبحوثة فقد حاز موضوع (الإستراتيجية) الاهتمام الأول و(القيم والمعتقدات) ثانيا و(القيادة) ثالثا و(التركيز على الزبون) رابعا و(العمليات والهيكل) خامسا وأخيرا ، مما يؤكد حاجة المنظمات المبحوثة إلى الاهتمام بمواضيع مهمة إضافة إلى الإستراتيجية مثل (التركيز على الزبون) من أجل العمل على جعل أدائها عاليا وبالتالي تحقيق أهدافها بنجاح أكبر .

المبحث الثاني

التوصيات والأفاق المستقبلية

تأسيساً على الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها الدراسة والتأمل في نتائجها يمكننا إيجاز أهم التوصيات والأفاق المستقبلية التي تسهم في إفادة المنظمات المبحوثة منها بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، ورفد الدراسات المستقبلية بأفاق مستقبلية مقترحة، والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

أولاً: التوصيات :

1. التأكيد على ضرورة متابعة المدراء لتقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان، وكذلك حثهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تقيمها الجهات ذات العلاقة مثل منظمة العمل الدولية أو فروعها وكذلك المؤسسات والمنظمات المعنية بحقوق الإنسان كوزارة حقوق الإنسان ومتابعة إصدارتها وبالتالي زيادة إدراكهم بمضامينها وتنقيفهم بهذا المجال ، مما ينعكس إيجاباً على قراراتهم وسلوكياتهم الوظيفية .
2. العمل على إجراء مقارنات مرجعية ومحاكاة مع الشركات العالمية الرائدة وكذلك المنافسة في صناعة السمات فيما يتعلق بالأداء العالي والريادة الإستراتيجية من أجل تشخيص مشكلات العمل القائمة ووضع الحلول الناجعة لها ، وكذلك معرفة أساليب ومصادر أعمالها الريادية وبالتالي تعزيز الموقع التنافسي للشركات الثلاث المبحوثة ، وتحويلها إلى شركات مبادرة وإستباقية .
3. العمل على إرساء وتدعيم ثقافة تنظيمية منفتحة تعزز إدراك المدراء لمضامين حقوق الإنسان في المنظمات ، وكذلك تبني ثقافة عمل للموارد الفكرية تدعم وتحفز الأداء العالي وإشاعة روح الإبداع ودعم الأنشطة والأفكار الريادية .
4. التأكيد على مراجعة أنظمة العمل خصوصاً الأجور والحوافز لضمان عدالتها وكفايتها بالشكل المطلوب ومعرفة جوانب القصور فيها مع مراعاة اعتماد معايير موضوعية في احتساب الحوافز(المسؤولية ، تقديم أفكار خلاقة ، إيجاد حلول مبدعة لمشاكل في العمل) وربط سياسة المكافآت بالمبادرات الإبداعية من أجل زيادة رضا العاملين وبالتالي يعمق ولائهم للمنظمة وزيادة دافعيتهم للعمل .
5. أن الدراسة الحالية تدعو جميع المنظمات العراقية لرعاية عاملها كبار السن واحتضانهم وعدم التجاوز على مشاعرهم ، وتصميم البرامج الخاصة للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم الوظيفية وإعطائهم أدواراً في العمل تتناسب مع قدراتهم الجسدية والفكرية وعدم تعريضهم لأعمال وأنشطة قد

تؤدي بهم إلى أمراض وإصابات عمل خطيرة خصوصاً إن الأمراض والإصابات في الفترات المتأخرة من حياة الفرد العامل قد تكون خطيرة جداً وقد تكون مميتة، والعمل على ضمان استفادة العاملين الشباب منهم أسوة بما هو موجود في المنظمات العالمية .

٦. من الضروري امتلاك الإدارة لقنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن وإشراكهم في تطوير المنتجات والخدمات ، وليس هذا فحسب بل ينبغي على إدارة الشركات النزول إلى مواقع عمل بعض الزبائن كشركات المقاولات المنفذة للمجمعات السكنية وتقديم التسهيلات الضرورية كإيصال المنتجات والخدمات لمواقع العمل ، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداءهم ألزبوني والذي يصب بمصلحة المنظمات المبحوثة في نهاية المطاف .

٧. ينبغي على إدارة المنظمات زيادة الاهتمام بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع كتدريب الطلاب وتأهيل العاطلين عن العمل والمعاقين بتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة للبدء في حياتهم العملية ، وهو الأمر الذي ينعكس على مواطنها داخل المجتمع ويعزز من سمعتها .

٨. بما أن الشركات الصناعية ومنها الشركات والمعامل المبحوثة تبحث دائماً عن الوسائل لمُحَوِّل على الميزة التنافسية، لذا فإن صياغة استراتيجياتها الواقعية والناجحة تتم من خلال اشتراك أقسام الشركة والمعامل كافة في صياغتها وكذلك في أعداد الخطط ، مما يزيد من فرص نجاح هذه الاستراتيجيات وضمن تنفيذ تلك الخطط الموضوعية .

٩. ومن خلال الاطلاع على واقع المنظمات المبحوثة فإنه يجب على الإدارة إشاعة ثقافة تنظيمية تعزز مكانة ومشاركة العاملين بشكل فعال ومؤثر في عملية صنع القرار خصوصاً أولئك المعنيين بتنفيذ تلك القرارات ، وكذلك التأكيد على فرق العمل الموجهة ذاتياً، والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بالعمل وتقديم أفضل الخدمات.

١٠. من الضروري الاهتمام باليات وسياسات التوظيف سواءً تلك المتعلقة بالاستقطاب أو الاختيار لضمان الحصول على عاملين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة ، وإجراء المزيد من الدراسات والمقابلات مع العاملين للوقوف على أسباب ضعف أو تراجع إيمانهم بقيم ومعتقدات المنظمة، ووضع الخطط والبرامج الكفيلة بضمان اعتناق العاملين الحاليين لها، وبالتالي إذابة الجليد بينهم وبين إدارة تلك المنظمات وهو الأمر الذي يسهم في ولائهم واندفاعهم للعمل وبالتالي أدائهم العالي .

١١. ينبغي على المنظمات المبحوثة إجراء مراجعة لهياكلها التنظيمية الحالية بالشكل الذي يجعلها ذات مرونة عالية في انجاز الأعمال وجعلها قادرة على التجاوب واستيعاب التغيرات في بيئة العمل، وتوافق هذه الهياكل ومساهماتها الفعالة مع تنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها الشركات من أجل تحقيق أهدافها بنجاح وفاعلية ، من خلال إعادة النظر بالوحدات والتقسيمات القائمة أو حذف أو استحداث وحدات جديد تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء .

١٢. التأكيد على ضرورة أن تستخدم الإدارة وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن بالشكل المطلوب وعلى أساس علمي وموضوعي واستخدام الأفضل منها، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح هذه المنظمات في علاقاتها مع الزبائن ، فعلى سبيل المثال تبذل الكثير من المنظمات العالمية جهودا كبيرة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات عن الزبائن الحاليين والمحتملين ومن شتى المصادر مثل تصميم برامج خاصة تتابع من خلالها تلك المنظمات الأفراد الذين يترددون على المواقع الالكترونية في شبكة الانترنت والذي قد يتكون ورائهم الكثير من البيانات والمعلومات عن خصائصهم وتفصيلاتهم وقوتهم الشرائية وبالتالي تحللها تلك البرامج هذه المعطيات وتقدم لها تقارير وصورة واضحة عن المترددين على تلك المواقع الذين يمكن ان يكونوا زبائن لها، بل حتى أن بعض المنظمات تعمل على تبادل تلك المعلومات الزبونية وشرائها من منظمات أخرى لتكون أساسا ومنطلقا لأنشطة وفعاليات تلك المنظمات وقراراتها .

١٣. التأكيد على إدارة المنظمات أن تبحث بصورة جدية ومستمرة عن الفرص من خلال امتلاك عقليات ريادية مبدعة وخلاقة قادرة على قراءة ما بين السطور وتمييز الفرص التي يراها الآخرون مشوشة وغير واضحة ورعاية هذه الكفاءات ومنحها الثقة والتفويض وفرص التطبيق دون الخوف من الفشل أو العقوبة والذي يثبط الروح المعنوية والاندفاع لديهم، وأن تسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً بالشكل الصحيح والمطلوب .

١٤- من الضروري لإدارة المنظمات المبحوثة توظيف خاصية امتلاكها العزم والمقدرة على التعلم ومواجهة التطور والتغيير، وتوظيف هذه الخاصية الايجابية باتجاه أنشطة وفعاليات تنظيمية مبدعة ومتجددة تدعم الريادة الإستراتيجية لها .

١٥- من الضروري على إدارة المنظمات الاستعانة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجين من اجل تطوير منتجاتها ، وخدماتها من خلال تطوير أساليب غير تقليدية يحقق لها سبق في استخدام تقنيات وأساليب جديدة وتبني وجه نظر الزبون في ذلك .

١٦- ينبغي على إدارة المنظمات أن تمتلك سياسات وإجراءات مرنة لتلمس والاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة والمتجددة باستمرار، والاهتمام بنظام شكاوي الزبائن ووضع الآليات المناسبة لها، وإجراء المسوحات المستمرة للحصول على آرائهم حول منتجات وخدمات المنظمة وسبل الارتقاء بها وبالتالي تكون أكثر استباقية في تلبية تلك الحاجات والتوقعات ، مما يزيد من فرص تحقيق رضا الزبائن في السوق وزيادة الحصة السوقية لها .

١٧- التأكيد على ضرورة أن تتوافق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها بالشكل الكافي، وبالتالي أن لا تكون المنظمات بعيدة عن واقعها ، في الوقت الذي تعمل المنظمات الأجنبية بكل قوة ليس فقط أن تكون الصورة الحالية والمستقبلية للسوق واضحة لديها، بل أن تشكل هذه الصورة بما يخدم مصالحها ، وطبعاً على حساب منظماتنا المحلية .

١٨- ينبغي على الشركات التي ترغب بأن تكون ريادية في أعمالها أن تتبنى المخاطرة المحسوبة وإجازة روح المجازفة كثقافة تنظيمية وان تبيح لعامليها الإبداع والتجديد دون خوف من الفشل ومن العقاب ، وتتخذ أساليب وطرائق مبتكرة وإستباقية وتبني أساليب متجددة في عملها، وان لا تنكفأ وتكتفي بالقليل، في الوقت الذي تحاول فيه المنظمات الأجنبية ليس فقط زيادة حصتها السوقية في السوق العراقية بل العمل على أخراج المنظمات العراقية من الساحة .

ثانياً: الأفاق المستقبلية :

في ضوء ما تم التوصل إليه من الاستنتاجات النظرية والعملية فإن الدراسة الحالية تقدم بعض المقترحات المتواضعة المتعلقة بالدراسات المستقبلية لعلها تفيد الباحثين بمواضيع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية وكالاتي:

- ١- إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى و مقارنه نتائجها مع الدراسة الحالية .
- ٢- إجراء دراسة لتحليل العلاقة بين الريادة الإستراتيجية والأداء المالي في المنظمات الصناعية العراقية .
- ٣- إجراء دراسة مقارنة للشركات الصناعية المحلية مع شركات عربية أو عالمية ولمتغيرات الدراسة الحالية .
- ٤- تطبيق نموذج الدراسة على منظمات صناعية أخرى أو خدمية محلية ، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية .
- ٥- إجراء دراسات تتناول علاقة الأداء العالي بمتغيرات أخرى، مثل حوكمة الشركات ، ومكافحة الفساد الإداري ، وفرق العمل المرنة ، وفرق العمل الافتراضية وغيرها .
- ٦- إجراء دراسة حول العلاقة بين ذكاء الأعمال وريادية الأعمال .
- ٧- استخدام مقاييس جديدة لقياس بعض متغيرات الدراسة غير المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية .
- ٨- إجراء دراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تدعيم وترسيخ مقومات الأداء العالي والريادة الإستراتيجية للمنظمات .
- ٩- اختبار العلاقة بين حقوق الإنسان وسمعة المنظمة وأثرها في تحقيق الأداء العالي.

تمت والحمد لله رب العالمين

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

REFERENCES : المصادر

المراجع

القرآن الكريم.

المصادر العربية (Arabic References)

أولاً : الكتب

١. بيرم ، عيسى،(2011)، " حقوق الإنسان والحريات العامة : مقارنة بين النص والواقع " ، ط1، دار المناهل اللبناني، بيروت .
٢. جلاب، أحسان دهش، (2011)، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، (2009)، " إدارة السلوك في المنظمات "، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، الطبعة الانكليزية، دار المريخ للنشر، الرياض.
٤. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وجلاب ، إحسان دهش (2008) ، " الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
٥. زيدان، عمرو علاء الدين، (2007)، " ريادة الأعمال : القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر .
٦. الساعدي ، صالح بن مهدي،(2005)، " شرح رسالة الحقوق " ، تحقيق حسام الساعدي ، دار المرتضى ، بيروت.
٧. الشكري، علي،(2009)، " حقوق الإنسان بين النظرية والتطبيق : دراسة في الشريعة الإسلامية والمواثيق الدولية والدستور العراقي لسنة 2005 " ، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
٨. شمس الدين، أبراهيم وآخرون، (٢٠٠٥)، "الاعلم" ، ط 1، مؤسسة الاعلمي للمطبوعات، بيروت، لبنان.
٩. العنزي، سعد علي حمود،(2013)، " الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال " ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٠. العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" ، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
١١. كوتلر فيليب، و ارمسترونج جاري، (2009)، " أساسيات التسويق " ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الطبعة المعربة ، دار المريخ للنشر، الرياض.
١٢. كيمبرلي آن إليوت، (2008)، " الفساد والاقتصاد العالمي" ، ترجمة محمد جمال إمام، مطابع الأهرام التجارية ، قليوب ، مصر .
١٣. مبارك، مجدي عوض، (2009) ، " الريادة في الأعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث، إريد ، الأردن .
١٤. مجمع اللغة العربية، (2004) ، " المعجم الوسيط " ، ط٤، مكتبة الشروق الدولية ، مصر .
١٥. المصري، منذر واصف ، (2004) ، " العولمة وتنمية الموارد البشرية " ، الإمارات .
١٦. النجار، فايز جمعة صالح، و العلي، عبد الستار محمد، (2008)، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة" ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. النجار، فايز جمعة صالح، والعلي، محمد، عبد الستار ، (2010). "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة". الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

ثانياً: الرسائل والأطاريح الجامعية

١. داود ، فضيلة سلمان،(2011)، " تنافسية المنظمات بين الحاكمة وريادية الأعمال : دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد .
٢. الساعدي، مؤيد يوسف نعمه، (2001) ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاكتشافات النفطية " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٣. الساعدي، مؤيد يوسف، (2006)، "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. سعيد، هديل كاظم ، (2007) ، " تأثير النظام أقيمي للعاملين في الفساد الإداري بالعراق: دراسة أختبارية في وزارات وطنية مختارة"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
٥. العاني، أريج سعيد خليل،(2008)، " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد .
٦. عبود، زينب هاشم ، (2006)، " حقوق الوأة في الإسلام وتطبيقاتها في المجتمع العراقي: دراسة ميدانية في مدينة بغداد " أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الآداب قسم الاجتماع جامعة بغداد .
٧. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، (2007) ، " أثر المؤاممة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي - دراسة اختباره لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. كشكول، قاسم عبد علاج، (2010)، " دور الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في تعزيز سمعة المنظمة " ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة .

ثالثاً (الدوريات والدراسات)

١. ال فيحان، إيثار عبد الهادي ، و ألبز ، كلثوم،(2011)، " دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية " .
<http://www.hrtwaw.org/index.php?option=com>
٢. إسماعيل ، عمر علي.(2010) "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010 .
٣. باية، بوز غاية،(2011)، " إشكالية الهوية والعولمة الثقافية " ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية " ، عدد خاص الملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
٤. البصري، حيدر، (2001)، " حقوق الإنسان في الإسلام " مجلة النبأ، العدد 63 ، متوفرة على الموقع الأتي :
<http://annabaa.org/nba63/mnhqiq.htm>
٥. بلج ، مورات .(2007) ، " بناء ثقافة حقوق الإنسان ومؤسساتها " ، هلسنكي، مواطني مجلس اسطنبول ، تركيا ، ص : 178-242
. www.newtactics.org

٦. الحسني ، كمال كاظم طاهر، (2010)، " التمكين النفسي وأثرها في الأداء العالي ، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد 3، 2010 .
٧. الحلبي، وليد،(2012)، " معالم قيم حقوق الإنسان في نهضة الإمام الحسين (ع) "، جريدة الرافدين الالكترونية ، متوفر على الموقع الأتي : <http://www.alrafidayn.com/alrafidayn/2009-05-26-22-21-36/39298-2012-12-15-06-46-43.html>
٨. الخناق ،سناء عبد الكريم ، (2011)،" ملامح التجربة الماليزية في مجال حاضنات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي الثامن ، جامعة الزرقاء الخاصة ، الأردن
٩. راضي ، مازن ليلو و عبد الهادي حيدر ادهم .(2006)،" المدخل لدراسة حقوق الإنسان "، http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060810-534.html
١٠. سهيلة عباس ، (2004) ، "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح" ، الإداري ، السنة 26 ، العدد 97 ، يونيو .
١١. سوليفان ، جون، و شكو لينكوف، الاسكندر ، و لوتشمان جوش، (2009) ، " مواطنة الشركات : مفهوم المواطنة وتطبيقاته في مجال الأعمال "، CIPEI مركز تطوير المشروعات الخاصة .
١٢. الطائي ،علي حسون ،(2008)، " منظمات الأداء العالي : بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة لتصنيع الحبوب "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14/50 لسنة 2008 .
١٣. عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، (2010)، " المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الأداء العالي : دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي " ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الثامن ، العدد الثالث ، إنساني / 2010 .
١٤. علوان ، عمار عبد الله ناصح،(2009) " أخلاقية العولمة في القرآن الكريم :مقارنة مع أخلاقية العولمة اليوم "، مجلة (Al Tamaddun, Bil) ، العدد 4 . الصفحات (192-177) .
١٥. العمري ، غسان عيسى،(2009)، " المعضلات الأخلاقية وأثرها في تراجع أهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية "، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات -الفرص- الآفاق "في للفترة 11-10/11/2009 .
١٦. العنزلي، سعد علي، (2011)، " ريادة الاعمال"، مجموعة محاضرات أقيمت على طلبه دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
١٧. العنزلي، سعد علي، والعبادي، هاشم فوزي، (2009)، "أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد، (54)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
١٨. القابلة، إدريس ولا ، (2010) ، " تعليم حقوق الإنسان والتربية عليها "،مرصد مدربي حقوق الإنسان في العالم العربي .
١٩. اللجنة الوطنية للسياسات السكانية ، (2011)، " حالة سكان العراق 2010 : التقرير الوطني الأول حول حالة السكان في إطار توصيات مؤتمر القاهرة للسكان والأهداف الإنمائية للألفية " ، بدعم من صندوق الأمم المتحدة للسكان-مكتب العراق ، شباط، فبراير 2011 .
٢٠. منظمة العمل الدولية، (2012) ، " الفباء حقوق المرأة العاملة والمساواة بين الجنسين "، مكتب العمل الدولي .

A- Books

1. Adams, J. & Khan, H. & Raeside, R., and White, D. (2007). " **Research Methods for Graduate Business and Social Science Students**", First Edition, Sage Publications Inc.
2. Armstrong, Michael, (2006), "**A hand book of Human resource management practice**", 10th Edition, Cambridge University Press British Library Cataloguing in Publication Data.
3. Armstrong, Michael (2009), "**Strategic Human Resource Management**", British Library Cataloguing -in- Publication Data, 4th ed., India.
4. Arnold, Eric & Price, Linda & Zinkhan, George, (2004), " **Consumers** ", 2ed Edition, McGraw-Hill, New York, USA.
5. Barker, Ernest (1951), "**Principales of Social and Political Theory** ", London: Oxford University Press.
6. Berg, P., (1985), "**Organization Change as Symbol Transformation Process**", Organizational Culture, Beverly Hills, CA: Sage.
7. Boiton , Bill & Thompson , John , (2004) , " **Entrepreneurs : Talent , Temperament , Technique** ", 2th .Ed ,Elsevier Butter Worth Heinemann , U.K .
8. Carpenter & Sanders.(2009)," **Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts**", 2ed , Prentice-Hall .
9. Carroll ,Archie. B & Buchholtz , Ann. K .(2012)," **Business & Society :Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management** ", 8th ,South-Western, Cengage Learning ,USA .
10. Chaganti, R. & R. Chaganti, and Stewart M.,(1991)," **High Performance Management Strategies for Entrepreneurial Companies: Research Findings from over500 Firms** " , New York : Quorum Books .
11. Coulter , Mary ,(2010), " **Strategic Management in Action** " , 5th ed , Pearson Prentice Hall ,USA .
12. Cowie, A .p. (1991), " **Oxford Advanced Learners Dictionary**", New York, Oxford university press.
13. Daft, R.L, (2001), " **Organization Theory& Design**", 7thed., Southwestern, Thomson Learning.
14. Daft, R.L., (2007), "**Understanding The Theory and Design of Organizations**", South-Western, Thomson Learning.
15. Daft, Richard L. (2000) "**Management**", 4th Edition, Harcourt college publishes, United states of America.
16. Daft, Richard L., (2003) "**Management**", 6th edition, south western, a division of Thomson Learning, United state of America .
17. Daft, Richard L., (2004)," **Organization Theory and Design**", 8th ed., South Western a division of Thomson Learning.
18. Daft, Richard L., (2010), "**Understanding The Theory and Design of Organization**"10th ed, South- Western.
19. David, Freed R. (2007), " **Strategic Management Concepts and Cases** ", 12 ed ,Pearson Prentice Hall, Inc ., upper Saddle River , New Jersey.
20. De Waal, Andre A., (2001), "**Power of performance management : How leading companies Create s utained Value** " , John Wiley & Son , Inc.
21. Dees, Gregory G.& Lumpkin, T. (2003)," **Strategic management : creating competitive advantage** ', Mc Grew- Hill , New York .
22. Desouza ,Kevin C.(2007)" **Agile Information Systems Conceptualization, Construction, And Management** "Elsevier Prints. Printed In The United States Of America.
23. Dess , G. Gregory , Lumpkin , G.t. & Eisner , B. Alan ,(2008) , " **Strategic Management , Creating Competitive Advantages** " , fourth edtion, McGraw-Hill - Irwin, New York , U.S.A.

24. Dess , Gregory G., Lumpkin ,G.T.& Eisner ,Alan B.(2007) , "**Strategic Management: Creating competitive Advantage**" ,McGraw-Hill, Barded New York .
25. Drucker, P F. (1985), " **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**" , New York: Harper Business .
26. Dunning, J.H.(1997)," Advent of Alliance Capitalism. In J.H. Dunning and K.A. Hamdani. "**The New Globalism and Developing Countries**" , United Nations University Press, Paris .
27. El-Ojeili ,Chamsy & Hayden, Patrick.(2006)," **Critical Theories of Globalization Chamsy**"، First published 2006 by PALGRAVE MACMILLAN, ", New York .
28. Evans , James , (1997) , " **Production & Operations Management**"،5th ed. ,West Publishing co. , USA.
29. Ferrell .O.C., Hirt .G. e . offrey, Ferrell .Linda .(2008) " **Siness**",6th ed ,M c Graw-Hill .
30. Figart, D.M. & power, M., (2002), " **living wages, Equal wages: gender and labor market polices in the united states** ", New York .
31. Fukuyama, F.(1993)," **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity** ", the Free Press, New York .
32. George, Stephn & Wemerskirch, Arnold, (1998) , " **Total Quality Management : Strategies Techniques**" , 2nd ed, Proven at Todays , Most Successful Co.
33. Gibson, James I., Donnelly, James H., Ivancevich, John M., Kono paske, Robert, (2003) "**Organizations behavior – structure – Processes**", 11th ed., the McGraw – Hill Irwin.
34. Goetsch , David L. & Davis , Stanley B. , (1997) ,"Introduction to total quality , Quality Management for Production , Processing and Services "2nd.ed , Prentice Hall , U.S.A. New Jersey .
35. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (2010), "**Quality management for organizational excellence , introduction to total Quality** ", 6th edition . pearson prentice – Hall New Jersey.
36. Gomez Luis & David Palkin & Robert Cardy,(2005), "**Management**", 2nd Mc Graw-Hill, N,Y.
37. Gordon, J.R.(1983)," **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior** ", United State of America .
38. Griffin ,James.(2005)," **On Human rights** ", oxford University press Inc., New York.
39. Griffin, J.(2005), "**Management**", Houghton Mifflin Company, USA,6th edition.
40. Griffin, Ricky W. (2003), "**Fundamentals of Management: Core Concepts and Applications**" , Boston , U.S.A.
41. Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St.,(1998),"**Foundations in Strategic Management**", Copyright by South- Western College Publishing Eincinnati, Ohio.
42. Harvey, Don & Brown Donald R.(2000)," **An Experiential Approach to Organization Development** ", 6th Edition , Prentice Hall New Jersey ,USA .
43. Hellriegel , Don & Slocum , Jr. & John W. and woodman , Richard W. , (2001) , "**Organizational Behavior'** , Ninth edition , south – western college publishing .
44. Hisrich, R. and peters, M. (2002), "**Entrepreneurship**", 5th edition , McGraw – Hill , Irwin .
45. Histrich , Robert & Michael, Peters , (2005)," **Entrepreneurship**", Sixth Edition.Mc Graw-Hill Hinger Edition .
46. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), " **Management of Strategy: Concepts and Cases**"، South-Western, 1st ed., New York.
47. Hitt, Michael. A& Ireland R. Duane & Hoskisson Robert. E .(2001) , "**Strategic Management, Competitiveness and Globalization**", 4th ed. South Western College, New York , USA .
48. Jones, Gareth R,& George, Jennifer M,(2008), "**Management** ", Contemporary ,5thEd,Mc Graw-Hill Irwin .
49. Jones, Gareth R.,(2007),"**Organizational Theory, Design , and Change**",5th ed ,Pearson-Hall, New jersey.

50. Katerman, Van & V. Ramanujan.(1996) ,"**Measurement of Business performance, in Strategy Research: A Comparison of Approaches**" Academy of Management Review, Vol. 11, no. 4.
51. Kinicki ,A . & Williams ,B .k .(2008),"**Management a practical introduction**", 2ed, Irwinnnnn-McGraw Hill .
52. Kotabe. M& Helsen. K.(2000) , "**Glonal Markiting Management**" New York, John wiley & sons, INC .
53. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (1990), "**Principle of Marketing**", 8th ed, Prentice- Hall, Inc.
54. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), "**Marketing-an Introduction** ", Prentice Hall , Pearson Education International, Upper Saddle River, New Jersey.
55. Kotler, Philip, (2000), "**Marketing Management**", New Jersey, prentice Hall, Inc, U.S.A .
56. Kotler, Philip,(2003),"**A Framework for Marketing Management** ",6th ed, Prentice-Hall, New Jersey .
57. Lehmannd , Donald R , & Winer , Russell ,(2005) , "**Product Management** ",4ed , McGraw , Hill Americas , New York .
58. Luthans , Fred .(2011)," **Organizational Behavior** ",12th Edition, McGraw-Hill Companies, , Inc.
59. Mowlane, H.(1998), "**Globalization of mass media: opportunities and challenges for the south**", New York, United Nations .
60. Munro ,Michael.(2012), "**What is Philosophy?** ",First Published , Dead Letter Office , BAMEL Working Group an imprint of punctum book , Brooklyn, New York .
61. Netta, Iivari, (2005), "**The Role of Organizational Culture in Organization Change Identifying a realistic Position for Prospective is research**", University of Oulu.
62. Nickels , William G. , Mchugh, James M. & Mchugh ,Susan M. , (2005) , " **Understanding Business** " , 7th .Ed , McGraw-Hill, North America .
63. *Oxford Advanced Learner's Dictionary Of Current English*, (1987), "**Printed in Great Britain by Watson**", Hazell, Viney Limited, Aylesbury, Bucks.
64. Pearce , John. A & Robinson, Richard. B,(2003), "**Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**", 8th ed, McGraw-HILL Companies .INC,New York .
65. Pearce, John A. & Robinson, Richard, B. (2011), " **Strategic Management, formulation, Implementation and Control** " , 12th edition , Mc Graw Hill, Companies , Inc., Avenue of the Americas , New York .
66. Peng ,Mike W.,(2009) , , "**Global Strategic Management**",2nd Ed,South-Western .
67. Pride , M. William & Ferrell , O.C. , (2003), " **Marketing – Concepts & Strategies** ",12th .ed, Houghton Mifflin Company , U.S.A.
68. *Robb* , Stuart Poole & Bailey , Alan .(2002) , " **Risky Business: Corruption, Fraud Terrorism and other Threats to Global Business** ",1nd © Kogan Page and Contributors 2002 British Library Cataloguing in Publication Data.
69. Robbins , S , & Cenzo , D.(1996) , " **Human Resource Management**", 5th Ed, New york , John-Wiley.
70. Robbins , Stephen P. , (2000) , "**Essentials of Organizational Behavior** " , prntice Hall , New Jersey .
71. Robbins, Stephen P, &Coulter ,Mary.(2009), " **Management**" 10th Ed, Pearson Education,Inc.,Upper SaddleRiver,New Jersey, Pearson prentice Hall .
72. Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick.(2001), "**Organizational Behavior**",5th ,Irwin, McGraw .
73. Rogers, P & Blenko, M.(2006),"**The High Performance Organizational : Making a Good Decisions and Making tham Happen in Hand Book of Strategy**", Emery Group Publishing Limited .
74. Rue, Leslie W. & Byars. Lloyd L, (2007), "**Management: Skills and Application**", 12th ed., McGraw- Hill, New York.

75. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., (2000), "**Organizational Behavior**" 7th, ed. John Wiley & Son's, Inc., U.S.A.
76. Sekaran, Uma, & Roger, Bougie .(2010), "**Research Methods For Business**":A Skill – Building Approach " , 5th John Edition ,Wiley& Sons, Inc.
77. Singh , Pritam .(2010)," **Economy, Culture and Human Rights : Turbulence in Punjab, India and Beyond** ", First Edition , Three Essays Collective ,India .
78. Solomon, Michael R.& Marshall ,Greg W. &Stuart, Elnora W.(2009)," **Marketing: Real People, Real Choices**",6th Edition, Pearson Education, Inc. , Upper Saddle River , New Jersey, USA .
79. Sweehey, P.D., & Mcparlin, D.B., (2002)," **Organizational Behavior: Solution for Management**", McGraw-Hill, Irwin, Boston.
80. Tichy, N. M., A. R. McGill & L. St. Clair:(1997)," **Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye**", The New Lexington Press, San Francisco, California ,USA .
81. Turner, D. & Crawford, M., (1994), "**Competence Based Competition**", 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York.
82. Vecchio, Robert P., (1995),"**Organizational Behavior** ", Third Edition, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
83. Waters, M.(1996)," **Globalization**", Roulle-dge, London and New York .
84. Weissbrodt , David .(2008), "**The Human Rights Of Non-Citizens** ", First edition, Oxford ,New York .
85. Wheelen ,Thomas, Hunger., David. Land.(2008),"**Strategic Management and Business Policy, Concepts and Cases**",11thEd, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice –Hall .
86. Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2012)"**Strategic Management and Business Policy**", 13th Edition , Pearson Education, Inc. USA .
87. Wheelen, Thomas L. Hunger, David J. (2006), "**Strategic Management and Business Policy , concepts and Business Policy , Concepts and Cases** , 10th edition Person Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey .
88. Wheelen, Thomas L., Hungry, David J., (2004) "**Strategic Management and Business Policy**", Ninth Edition, Pearson education, Inc; Upper saddle River, New jersey.
89. Whleen ,Thomas , L . & Hunger , David , Land , (2000), "**Strategic Management and Business Policy** ,Entering 21st Ceniury Global Society Upper Saddle River , Wesley Longman, pearson Prentice – Hall.U.S.A.
90. Williams, Chuck, (2002), "**Effective Management, A Multimedia Approach**", 1st ed., South Western a division of Thomson Learning.

B- Journals and Periodicals

1. (ANED):Academic Network of European Disability experts.(2009)," **The labour market situation of disabled people in European countries and implementation of employment policies: a summary of evidence from country reports and research studies**", Report prepared for the Academic Network of European Disability experts (ANED) by Professor Bent Greve (University of Roskilde, Denmark) April 2009 .
2. (ILO) International Labour Organization,(2012)," **World Day Against Child Human rights and social justice ... Let's end child labour** ", Labour 2012, ",International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC), Is available on site:
http://www.ilo.org/public//english/region/arpro/beirut/downloads/events/2012/cl_jun_2012/statement.pdf.

3. (ILO): International Labour Organization . (2010) , "**Disability in the Workplace: Company Practices** " , First published 2010 , Working Paper No 3, ILO , Bureau for Employers' Activities and Skills and Employability Department2010 .
4. Abbink,Klaus.(2004)," **Staff Rotation as Anti-Corruption Policy : an Experimental Study** " , European Journal of Political ,Vo 20, Elsevier Science Inc, New York .
5. Abdel Ghafour Kh,(2003), " **Women around the Prophet** " , First Edition, Amman, Dar Al-Isrā for Publishing and Distribution .
6. *Abou El Fad, Khaled* .(2003), " **The Human Rights Commitment in Modern Islam** " , *Wanted: Equality and Justice in the Muslim Family* .
7. Adesina, Olubukola S. (2012)," **The Negative Impact of Globalization on Nigeria**", International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 15; August Adesina2012,pp: 193-201.
8. ADFIAP.(2012)," **Corporate Citizenship Manual for Development Finance Institutions**", The Association of Development Financing Institutions in Asia & the Pacific (ADFIAP)With support from The Center for International Private Enterprise (CIPE), Is available on site : <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=%22Principles+of+Corporate+Citizenship%22+pdf>.
9. Aghamolki , Seyed Sajjad Alavi & Esbah, Alireza & Amoushahi, Mohammad Taghi and Naderi, Jalal .(2013), "**The Impact of Administrative Corruption on Conflict Solving Strategies : Case study: Staff of the Agricultural Bank of Qom** " , Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(7)620-627, 2013 .
[http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203\(7\)620-627,%202013.pdf](http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203(7)620-627,%202013.pdf)
10. Akdemir , Bünyamin & Erdem , Orhan and Polat , Sedat .(2010) , " **Characteristics of High Performance Organizations** " , Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences , 2010, Vol.15, No.1 pp.155-174.
11. Akroush, M.N., Dahiyat, S.E., Gharaibeh, H.S. and Abu-Lail, B.N. (2011), "**Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context**", International Journal of Commerce & Management, Vol. 21 No. 2, pp. 158-90.
12. Aktan, Bora & Bulut , Cagri .(2008)," **Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey** " , European Journal of Economics, in Emerging Markets: A Case of Turkey " , European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences , ISSN 1450-2275 Issue 12 (2008), © EuroJournals , Inc. 2008: <http://www.eurojournalsn.com> .
13. Al- Faouri, Abeer & Dasupta, Subhasish, (2011) '*Investigating the Relationship Between Knowledge sharing strategies and Organizational Excellence Pillars*', IBIMA Publishing .
14. Al-Ahmadi, H. (2009), "**Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia**", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 22 No. 1, pp. 40-54.
15. Alajbeg, Denis , Alajbeg & Zoran , Bubaš and Jurica , Vukas ,(2012)," **THE EFFECTIVENESS OF THE 50/200 DUAL EXPONENTIAL MOVING AVERAGE CROSSOVER ON THE S&P 50** " , ASBBS eJournal Vol. 8, No. 1; Summer 2012, Is available on site : http://www.asbbs.org/files/2012/eJournal_2012.pdf .
16. Alhbeira, Fares Nassif.(2010), " **Entrepreneurship and Performance: a Practical Method to Estimate Entrepreneurship Reward in Jordan** " , Journal of Management and Economics, no:84.
17. AL-Ma'ani , Ahmed I., Jaradat , Nasser .(2010), " **Impact Of Human Capital on The Organization Performance** " , Interdisciplinary Journal of Contermporary Research in Business , , Vol. 2 , No. 4 ,pp.63-73. http://www.philadelphia.edu.jo/research/papers/Impact_of_Human_Capital.pdf .

18. Alston , Philip & Robinson , Mary .(2005), " **Human Rights and Development :Towards Mutual Reinforcement** ", Oxford University Press , New York ,This volume was prepared in collaboration with the Center for Human Rights and Global Justice New York University School of Law, New York, January 2005.
19. American Management Association .(2007) ,"**How TO Build High Performance organization**",www.amanet.org.
20. An Australian Government Initiative .(2006) , " **Business Benefits of Employing People With Disability** ", Job Access , JA5201 June 2006 ,
<http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Employment+of+persons+with+disabilities:+good+for+business&source>.
21. Andrews, Brandi Nikole ,(2008)," **Cosmopolitanism and Human Rights :Creating a Global Consciousness** ", thesis of Master, the European University for Peace Studies, available at:
<http://epu.ac.at/fileadmin/downloads/research/Andrews.pdf>
22. Anne, Kielland.(2001) , "**Issues in Child Labor in Africa**", Africa Region Human Development Working Paper Series, Jens Chr. Andvig, Human Development Sector , Africa Region , The World Bank , © September 2001, <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Child+labor>.
23. Arat , Zehra F. Kabasakal,(2005), "**Human Rights and Globalization: Is the Shrinking World Expanding Rights?**", **HUMAN RIGHTS & HUMAN WELFARE**, VOLUME 5 – 2005 , PP:137-146.
24. Ardestani, Zahra Abotorabi.(2012)," **Human Rights and Terrorism in Middle East ' , 2012 2nd International Conference on Social Science and Humanity , IPEDR vol.31 (2012) © (2012) LACSIT Press, Singapore ,pp:201-205 .**
25. Arief , Mohammad & Thoyib , Armanu & Sudiro , Achmad and Rohman , Fatchur . .(2013)," **The Role of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance Through Strategic Flexibility , A Conceptual Approach** ", *International Journal of Business and Behavioral Sciences Vol. 3, No.3; March* ,2013, pp:60-68 .
26. Asthana , Anand N .(2011), " **Entrepreneurship and human rights: Evidence from a natural experiment** ", *African Journal of Business Management Vol. 5(23)*, pp. 9905-9911, 7 October, 2011 .
27. Atkinson, Carol & Hall, Laura (2011), "**Flexible Working and Happiness in the NHS, Employee Relations**", Vol. 33 Iss: 2, pp.88 - 105
28. Baab , Mike & Jungk , Margaret. (2011), " **The Arc of Human Rights Priorities:A New Model for Managing Business Risk** ", The Human Rights and Business Department , Case study examples provided by Coca Cola ,The Danish Institute for human Rights.
29. Barber ,Brendan :General Secretary .(2011), " **Disability and Work** ", **A Trade Union Guide to the Law and Good Practice** ", Trades Union Congress, Revised edition 2011, London ,UK .
30. Barringer , Bruce R. & Bluedorn, Allen C.(1999)," **THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT** ", *Strategic Management Journal , Strat. Mgmt. J.*, 20: 421–444 (1999) .
31. Basok ,Tanya & Ilcan , Suzan .(2006)," **In the Name of Human Rights: Global Organizations and Participating Citizens**", *Citizenship Studies* [Volume 10, Issue 3](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13621020600772099), 2006 , PP: 309-327, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13621020600772099>
32. Bates, Michael & Este , David .(2000) , " **Creating Workplace Environments that Reflect Human Rights Values** ", **Cultural Diversity Institute (CDI) at the University of Calgary** ", Prepared by the Cultural Diversity Institute as a joint educational initiative of the federal, provincial and territorial human rights commissions , May 2000 .
33. Beisle, Kristine & Sullivan , Elizabeth and Davison , John . (2007)," **Human Rights: Resources for Educators**", **SERVICE Lesson Plans and Projects** Amnesty International , available at :
<http://www.hrea.org/pubs/AIUSAHREA-ServiceLearning.pdf>

34. Berrada ,Kenza .(2010), " **Human rights corporate policies & financial performance: is there a real link?** ", Thesis presented in fulfillment of requirements for the EDHEC diploma , September 2009-January, <http://www.google>.
35. Betcherman , G. (2004)," **Child labor, Education, and Children's Rights** " , Social Protection Discussion Paper Series, No. 0412 (Washington, DC, The World Bank, July 2004), pp. 12-13.
36. Bhardwaj, B R. & Sushil and Momaya, K. (2007) '**Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method**', *Singapore Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp.47-5 .
37. Bird, B. (1988), "**Implementing Entrepreneurial Ideas: the Case for Intention**", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 442-53.
38. Block, A. (1996) "**American Corruption and The Decline of Progressive Ethics** " *Journal of Low and Society*, vol.23.
39. Bowen, David E. (1986), " **Managing Customers as Human Resources in Service Organizations**", *Human Resource Management* , [Volume 25, Issue 3](#), pp: 371–383 .
40. British Institute of HR.(2006), " **Your Human Rights Aguide for disabled people** " , http://www.bihhr.org.uk/sites/default/files/bihhr_disabled_guide.pdf.
41. Brown ,Eric D.,(2006), " **Implementing A High Preformance Work System** " , <http://www.ericbrown.com>.
42. Brown, Gordon ,(2012),"**Child Labor & Educational Disadvantage – Breaking the Link, Building Opportunity**" , A Review by: Gordon Brown, UN Special Envoy for Global Education , The Office of the UN Special Envoy for Global Education , Is available on site http://educationenvoy.org/child_labor_and_education_US.pdf.
43. Bryan W. Husted & David B. Allen.(2012)," **Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?** " , *Journal of Business Ethics* , Volume 27, Issue (1-2), (2000) , pp 21-31,Is available on site : <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006422704548>.
44. Bunch, Charlotte & Frost, Samantha.(2000), " **Women's Human Rights: An Introduction** " , Published in *Routledge International Encyclopedia of Women: Global Women's Issues and Knowledge*, Routledge, 2000. <http://www.wvda.org.au/whrintro1.pdf>
45. Buytendijk, Frank.(2006), "**The Five Key to Building A High –Preformance Organization**", [http://www. bpmmag.net](http://www.bpmmag.net).
46. CALO , ZACHARY R.(2011)," **RELIGION, HUMAN RIGHTS, AND OSTSECULAR LEGAL THEORY**" *ST. JOHN'S LAW REVIEW* ,Vol 85:495,2011 .
47. Casson; Mark & Pavelin , Stephen .(2010), " **The Social Performance and Responsibilities of Entrepreneurship** " , *Business & Society – Special Issue – Call for papers – August 2010* .
48. Castea, Eleni Stavrou, (2005), " **The Challenges of Human Resources Management Towards Organizational Effectiveness**", *Journal of European Industrial Training*, Vol.29/ No. 2/ PP.112-134, Emerald Group Publishing Limited.
49. Centre for Democratic Institutions,(2000), " **HUMAN RIGHTS AND CORRUPTION**", A Research Paper produced by the Centre for emocratic Institutions Written and Researched by Zoe Pearson, Faculty of Law, Australian National University , Project Supervised by Professor Hilary Charlesworth, Director, Centre for Public and International Law, Australian National University in conjunction with the Centre for Democratic Institutions.
50. Cgtilgoglu, Ercan (2007), "**New Concept of Terrorism**", *Strategic Analysis*, Vol: 8, Issue: 89
51. Ch, Muhammad Akram & Faheem , Muhammad Asim & Bin Dost , Muhammad Khyzer and Abdullah, Iqra .(2012), "**Globalization's Impacts on Pakistan's Economy and Telecom Sector of Pakistan**",*International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 1; , pp:283-290 ,January 2012* .
52. Chen-Chu, Chen,(2009),"**The Use of Corporate Reputation in The Development of Brand Image Strategy Andits Effect of Sales Increases Inceases in The Taiwanese Pharmaceutical Industry** " Brunel Doctoral Symposium ,March 2009 . <http://www.brunel.ac.uk/329/.../ChenChuChen0631721.pdf> .

53. Christensen, Karina. Skovvang.(2004) ,"**A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives**", *International Journal of Management Enterprise Development*, Vol: 1, No: 4, 2004), p p:301-315 .
54. *Corporate Citizenship Guideline 4 of Company Novartis*,(2003)," **Human Rights** " , Approved on November 17, 2003 .
55. Courtney , Michael & Courtney, Amy.(2012) " Science and Engineering Education: Who is the Customer? ", <http://arxiv.org/ftp/physics/papers/0612/0612117.pdf>
56. Crane, A., D. Matten and J. Moon:(2003), " **Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society** " , International Center for Corporate Social Responsibility (ICCSR) Research Paper Series, No 13, ISSN 1479-5116.
57. Crichton, Jo .(2012)," **Topic Guide on Human Rights** " , Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC) , International Development Department, College of Social Sciences , University of Birmingham, UK , © University of Birmingham .
58. Czubek, Grażyna& Kopińska, Grażyna& Sawicki, Adam and Wojciechowicz, Jacek .(2010), " **How to fight Corruption?, Principles for Developing and Implementing an anti-corruption strategy for Poland**", © Copyright by the Stefan Batory Foundation, Warsaw 2010 , Publisher :Stefan Batory Foundation ul. Sapieżyńska 10a, 00-215 Warsaw, Poland .
59. De Waal , Andre & Sultan , Suhail .(2012) , " **Applicability of the high performance Organization framework in the Middle East The Case of Palestine Polytechnic University** " , Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol. 5 No. 3, 2012,pp:213-223.
60. De Waal , Andre´ & Jansen , Paul .(2013)," **The Bonus as Hygiene Factor:the Role of Reward Systems in the High Performance Organization** " , Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship , Vol. 1 No. 1, 2013 , pp. 41-59 .
61. De Waal , Andre´ A.(2007), " **The characteristics of a high performance Organization**", VOL. 8 NO. 32007, pp. 179-185, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637 , BUSINESS STRATEGY SERIES .
62. *De Waal, André* .(2013), " **IS THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION FRAMEWORK SUITABLE FOR THAI ORGANIZATIONS?**", Business and Information 2013 (Bali, July 7-9), *Chiraprapha Tan Akaraborworn , School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration (NIDA) Bangkok, Thailand* .
63. De Waal, A.A. & van der Veer, S. and Hopkinson, M. (2010a), " **Working on high performance in the UK: the case of the Atlas consortium**", Working on High Performance in the UK: An Overview of Current Research and Practical Application, Chapter 3, Center for Organisational Performance, May.
64. De Waal, Andr´e A.(2006), " **The Role of Behavioral Factors and National Cultures in Creating Effective Performance Management Systems** " , Journal of Systemic Practice and Action Research, Vol. 19, No. 1.
65. De Waal,A.A.(2006) , " **The Characteristics of a High Performance Organisation** " , Maastricht School of Management (MSM) , September 1, 2006 .
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=931873 .
66. Department of Economic Development (UAE),(2010)," **Consumer Rights and Responsibilities**", Commercial Affairs Sector ,Commercial Protection Directorate, Consumer Protection Section, Date of Issue: March 2010, Issue No:1/2010, UAE.
67. Deutch , Sinai.(1995), " **ARE CONSUMER RIGHTS HUMAN RIGHTS?** " , OSGOODE HALL LAW JOURNAL, VOL. 32 NO. 3, pp: 537- 578 .
68. Dhliwayo, Shepherd & Vuuren , Jurie van .(2011), " **THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ENTREPRENEURSHIP: A PARADOX** " *Asian Journal of*

Business and Management Sciences , Vol. 1 No. 3 ,pp: 23-33 .

http://www.ajbms.org/articlepdf/ajbms_2011_1310.pdf .

69. Dissanayake , Srinath.(2013)," **Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship** ", Munich Personal RePEc Archive , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June 2013 04:46 UTC , 26. June 2013, Online at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47848/>.
70. Diversity Banks .(2008)," **Group Identity, and Citizenship Education in a Global Age**", Educational Researcher. Washington: Apr2008.
71. Dizgah, M.R.& Gilaninia, Sh & Alipour, H.R. and Asgari , A.(2011), " **High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice**", Australian Journal of Basic and Applied, 5(3): 492-499, 2011.
72. Donnelly , Jack .(2012)," **HUMAN DIGNITY AND HUMAN RIGHTS** ", Geneva Academy of International Humanitarian Law and Human Right in the framework of the Swiss Initiative to Commemorate the 60 Anniversary of the Universal of human right , University of Denver . http://www.udhr60.ch/report/donnelly-HumanDignity_0609.pdf
73. Donnelly, Jack.(2009)," **RESEARCH PROJECT ON HUMAN DIGNITY: “ Human Dignity and Human Rights** ", Swiss Initiative to Commemorate the 60th Anniversary of the UDHR , *Protecting Dignity: An Agenda for Human Rights* University of Denver, USA .
74. Druker,P.F., (1998),"**The Discipline of Innovation**", Harvard Business Review, Nov.: 152-155.
75. DRUM.(2012), " **Workers’ Rights are Human Rights South Asian Immigrant Workers in New York City** ", A report by DRUM – Desis Rising Up & Moving and the Community Development Project of the Urban Justice Center , July 2012 A report by DRUM – Desis Rising Up & Moving and the Community Development Project of the Urban Justice Center .
76. Duobienè, Jurga.(2008)," **The Role Of Organizational Culture In Sustaining Corporate Entrepreneurship** ", Journal Of ECONOMICS And Management, Vol 13 .
77. Duran, Danied F.(2008), " Overview of HR Strategy and Development / Evolution of High – Performance Organization.
78. Duyan , Emin Cihan & Aytac , Serpil & Akyildiz , Neslihan and Laar , Darren Van .(2013)" **Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-being in Turkey**", ISSN 2039-9340 *Mediterranean Journal of Social Sciences Vol. 4 (1) January* 2013.
79. EASS . (2013) , " **A guide to business and human rights : How human rights can add value to your business**", Equality Advisory and Support Service , www.equalityhumanrights.com .
80. Edward , Prince.(2010), " **Workplace Rights: A Guide to the PEI Human Rights Act for Employers and Employees** ", Island Commission des droits de la , Human Rights Commission personne Design: Strategic Marketing and Graphic Design , Printing : Document Publishing Center-2010.Canada, http://www.gov.pe.ca/photos/original/hrc_guide_eng.pdf.
81. Eid , Ashraf Galal & Mansour , Mourad.(2013)," **Technological Determinants of Entrepreneurship Performance: Evidence from OECD Countries**", African Journal of Business Management , Vol. 7(22), pp. 2126-2133, 14 June, 2013.
82. El Fadl, Khaled Abou.(2003)," **The Human Rights Commitment in Modern**", Wanted: Equality and Justice in the Muslim Family, <http://www.musawah.org/sites/default/files/Wanted-KAEF-EN.pdf> .
83. Elizabeth , Msoka M ,(2013), " **Do Entrepreneurship Skills Have an Influence on the Performance of Women Owned Enterprises in Africa? Case of Micro and Small Enterprises in Dar es Salaam, Tanzania** " , *International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 3 No. 3; March 2013* , PP: 53-62 .
84. Elliott, Kimberly A.(2000)," **(Mis) Managing Diversity: Worker Rights and US Trade Policy**", International Negotiation 97–127, 2000 . <http://www.iie.com/publications/papers/elliott0900.pdf> .
85. *Embassy of the United States of America. (2012), " Americans with Disabilities Act: WORKING WITH DISABILITIES , Equal Access and Opportunity "* , UNITED STATES

DEPARTMENT OF STATE , BUREAU OF INTERNATIONAL INFORMATION PROGRAMS, U.S. Department of State, Bureau of International Information Programs , Revised June 2012
http://photos.state.gov/libraries/amgov/133183/english/P_AmericansDisabilitiesAct_English.pdf

86. Emerson, Patrick M & Souza André Portela.(2007), " **Is Child Labor Harmful? The Impact of Working Earlier in Life on Adult Earnings** " , Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor , Discussion Paper No. 3027, September 2007 , Is available on site: <http://ftp.iza.org/dp3027.pdf>.
87. Emhan , Abdurrahgm ,(2010)," **AS A REGIONAL CRISIS, THE EFFECTS OF TERROR ON ENTREPRENEURS IN THE EAST AND SOUTH EAST REGIONS OF TURKEY: A FIELD RESEARCH IN DIYARBAKIR** , Assist Professor, Dicle University FEES Department of Business Administration, email: : aeman@dicle.edu.tr ,pp:1482-1494.
88. Estep , Meredith .(2010)," **Five Rights of Customers That Should Never be Ignored** " . , OCT 27, 2010: <http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/54077/Five-Rights-of-Customers>.
89. European Commission.(2012) , " **Women in economic decision-making in the EU: Progress report, A Europe 2020 initiative**",Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012 .
90. Evans , Tony .(2000)," **Citizenship and Human Rights in the Age of Globalization** " , *Alternatives: Global, Local, Political* , Vol. 25, No. 4 (Oct.-Dec. 2000), pp. 415-438 , Published by: Sage Publications, Inc. , Article Stable URL:<http://www.jstor.org/stable/40644988>
91. Fallon; P. & Tzannatos. Z.(1998)," **Child labor: Issues and directions for the World Bank** " , (Washington, DC, The World Bank, 1998).
92. Fawcett .(2013), " **The changing labour market : delivering for women, delivering for growth** " , The Fawcett Society is the UK's leading campaign for women's equality and rights, April 2013, <http://www.fawcettsociety.org.uk/wp-content/uploads/2013/04/Fawcett-The-changing-labour-market.pdf>.
93. Ferreira,Joao .(2002)," **Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective** " , International Council for Small Business , 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, 2002.
94. Fitzner, K. & Heckinger, E. (2010)." **Sample Size Calculation and Power Analysis : A Quick Review**", The American Association of Diabetes Educators, Chicago, Illinois, 701-707.
95. FLOWERS, NANCY& Bernbaum, Marcia.K.R , and Tolman, Joel.(2000)," **The Human Rights Education Handbook : Effect iv e Practices f or Learning,Act ion, and Change** " , HUMAN RIGHTS EDUCATION, Topic Book 4 , Human Rights Resource Center, University of Minnesota , , available at : http://www.crin.org/docs/resources/publications/hrbap/Human_rights_education_handbook.pdf .
96. Floyd, Yolanda R., (2007)," **Organizational Behavior and its Effect on Sustainable Change Management: A Literature Review** " , *Journal of Business and Public Policy* (ISSN: 1936-9794). Vol. 1, No. 4, organizational behavior.
97. Foss, Nicolai J. & Lyngsie, Jacob .(2011), " **The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps** " , *Handbook of Organizational Entrepreneurship* Edward Elgar, Working Paper , January 22, 2011 .
98. Foss, Kor Nicolai J. & Klein, Peter G . & Yasemin Y. and Mahoney, Joseph T.(2006)" **ENTREPRENEURSHIP, SUBJECTIVISM, AND THE RESOURCE- BASED VIEW: TOWARDS A NEW SYNTHESIS** " , http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf.
99. Fowler, Mary Llewellyn. (2007)," **Using Human Rights for Development: A Fiji Case Study**", University of Wellington New Zealand , A thesis of Master, December 2007.

100. Fox, Julie M., (2005), **Organizational entrepreneurship and the organizational performance** " *Linkage in university extension*, unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University .
101. Frey , Bruno S.(2009), " **How can Business Cope With Terrorism?** ", Journal of Policy Modeling 31 (2009) 779–787.
102. Gan , Shaoping .(2008), " **ESSAY: CONSUMER RIGHTS: A PART OF HUMAN RIGHTS** ", Journal of International Business Ethics Vol.1 No.1, 2008 , ,Center for Applied Ethics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing, China .
103. Gebeye, Berihun Adugna.(2012)," **Corruption and Human Rights: Exploring the Relationships** ", working paper no. 70 *a forum for works in Progress*, human rights& human welfare, Jijiga University, available at : <http://www.du.edu/korbel/hrhw/workingpapers/2012/70-gebeye-2012.pdf> .
104. Ghich Coroiyn.(1992)," **Social Response to Familial role Change in Australia Marigation or Social Change?**" , Journal of Comparative Family Studie, Vol23, Sprins .
105. Giannikis , Stefanos & Nikandrou , Irene .(2013), " **The impact of corporate Entrepreneurship and High-Performance Work Systems on Employees' Job Attitudes: Empirical Evidence from Greece during the Economic Downturn** ", The International Journal of Human Resource Management , [Publishing models and article dates explained](#) , Published online: 29 Apr 2013 , Article Views: 62:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.778316#Uhl0hNLJT6I> .
106. Giannikis,Stfanos & Nikandrou, Irene.(2013), " **The International Journal of Human Resource Management** ", Volume 24, Issue 19, 2013 .
107. Global Compact Network Netherlands(GCNN).(2010)," **How To Do Business With Respect For Human Right For Companies : A Guidance Tool** ", The Global Compact , Business & Human Rights Initiative ,
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/how_to_business_with_respect_for_human_rights_gcn_netherlands_june2010.pdf .
108. Goessl , Leigh.(2013)," **What is a high-performance organization (HPO)?** ", September 09, 2013. <http://www.helium.com/items/802036-an-overview-of-the-high-performance-organization> .
109. Gries , Thomas & Naude , Wim.(2011), " **Entrepreneurship and Human Development: A Capability Approach** ", *Journal of Public Economics*, Volume 95, Issues 3–4, April 2011, Pages 216–224.
110. Grosst , James A .(2002), " **WORKER RIGHTS As HUMAN RIGHTS: WAGNER ACT VALUES AND MORAL CHOICES** ", U. PA. JOURNAL OF LABOR AND EMPLOYMENT LAW, Vol. 4:3 ,PP: 479 –492 .
111. Guidolin , Massimo & Ferrara, Eliana La.(2010)," **The Economic Effects of Violent Conflict Evidence from Asset Market Reactions** ", *Journal of Peace Research* ,November 2010 , vol. 47 no. 6 ,pp: 671–684 , , Is available on site :
<http://jpr.sagepub.com/content/47/6/671.full.pdf+html> .
112. Gul, Tayyeba & Anwar & Hussain, Shafiqullah Bangas and Khattak , Sanam Wagma .(2010), " **Impact of Terrorism on the Financial Markets of Pakistan(2006-2008** ", *European Journal of Social Sciences* – Volume 18, Number 1(2010) , Is available on site : http://mpr.ub.uni-muenchen.de/41990/1/MPRApaper_41990.pdf .
113. Haglund ,L .D. , (2012), " **Human Rights and Sustainability** " , (Graduate Seminar) , Course numbers : JUS 691 :
114. Hamann, P. Maik & Schiemann, Frank & Lucia Bellora, And Thomas W. Guenther, (2013)" **What is Organizational Performance?** ", *Management INK*:
<http://managementink.wordpress.com/2013/02/21/what-is-organizational-performance/> .

115. Harpur ,Paul .(2009)," Labour Rights as Human Rights : Workers' Safety at Work in Australian - Based Supply Chains ", PhD thesis, University of Queensland , Australia .
116. Hassan, Riffat. (1995), " **Are Human Rights Compatible with Islam?**" *The Issue of the Rights of Women in Muslim Communities* , University of Louisville, Louisville, Kentucky .
117. Hayton , James C.(2005) , " **Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research** " , Human Resource Management Review , Volume 15, Issue 1, March 2005, pp: 21–41: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482205000057>
118. Hayton, James C.(2005)," **Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research** " , Human Resource Management Review 15 (2005) 21–41.
119. Hebert, Y., & SEARS, A. (2003)," **Citizenship education**", The Canadian Education Association, retrieved from Available at http://www.cca-acc.ca/media/en/Citizenship_Education.pdf
120. Hess , David & Rogovsky , Nikolai and Dunfee , Thomas W. (2002)," **The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives** " , "The Next Wave of Corporate Community Involvement," *California Management Review*, 44(2): 110-125, 2002.
121. Hill , Jimmy and Wright ,Len ,Tiu , (2000) , " **Defining the Scope of Entrepreneurial Marketing** " , Journal of Enterprising culture , Vol.8 ,No.1.
122. Hills ,A & Hultman ,C & Miles, M .(2008)," **The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing**", Journal of Small Business Management ,Vol - 46 , No - 1 .
123. Hirata, Hideaki & Kose , M. Ayhan and Otrok , Christopher.(2013), " **Regionalization vs. Globalization** " , IMF Working Paper Research Department , © 2013 International Monetary Fund.
124. Hitt , Michael A& Ireland R. Duane & Camp S. Michael and Sexton ,Donald L.(2013)," **Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**", <http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf> .
125. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), " **Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation**", *Strategic Management Journal*, Vol. 22No. 479, p. 491 (special issue).
126. Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane & Camp, S. Michael and Sexton Donald L.(2002) , " **Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives** : www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf.
127. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, & Hoskisson, Robert E., (2005), *Strategic management : competitiveness & Globalization concepts*, Australia. Thomson .
128. HPOD : Harvard Law School Project on Disability.(2008)," **We Have Human Rights : A Human Rights handbook for people with developmental disabilities** " , <http://hpod.pmhclients.com/pdf/we-have-humna-rights.pdf>.
129. Hughes, Mathew, Hughes, Paul & Morganz, E. Robert,(2007), " **Exploitative Learning And Entrepreneurial Orientation Alignment In Emerging Young Firms: Implications For Market And Response Performance** " , Journal Of British Management, Vol . 18, No. 13 .
130. Humphrey, John P. (1989), " **No Distant Millennium: the International Law of Human Rights**", (Paris: UNESCO).
131. Hunter, M. Gordon, & Long , A. Wayne,(2011)," **Adopting The Entrepreneurial Process in The Study Of Information Systems and Small Business**". *European Journal of Information Systems* , Vol.7, No.2 , pp 1-14.
132. Hussain M., Hoque Z., (2002), " **Understanding Non Financial Performance Measurement Practices in Japanese Bank, Accounting** " , *Auditing & Accountability Journal* vol. 15. No2.

133. IHRB : The Institute for Human Rights and Business .(2013) , " **Investing the Rights Way : A Guide for Investors on Business and Human Rights** ", © Copyright Institute for Human Rights and Business , London, UK.
134. IHRB, Institute for Human Rights and Business.(2011), "The **“State of Play” of Human Rights Due Diligence : Anticipating the next five years** ", Volume One: General Overview .
135. ILO ,(2007) " **ABC of women workers’ rights and gender equality** ", Geneva,. International Labour Office.
136. ILO.(2008), " Employment and Disabled Persons ", **International Labour Organization (ILO)** Information Sheet. <http://www.hpod.org/pdf/employment-disabled.pdf>
137. Independent Democratic Conference .(2013), " Building a Stronger Future for New York’s Working Women ", May 2013. <http://www.nysenate.gov/files/pdfs/IDC%20Report%20-%20Building.pdf>.
138. IPEC: (2004), "**Helping hands or shackled lives?** ",*Understanding child domestic labour and responses to it* (Geneva, ILO, 2004).
139. IPIECA.(2012), " **HUMAN RIGHTS: PROMOTING A CULTURE OF RESPECT AND GOOD PRACTICE** ", IPIECA is the global oil and gas industry association for environmental and social issues. It develops, shares and promotes good practices and knowledge to help the industry improve its environmental and social performance; and is the industry’s principal channel of communication with the United Nations, June 2012 .
140. Ireland, R. Duane & Justin W. , Webb.(2007)," Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation ", *Business Horizons* , Volume 50, Issue 1, January–February 2007, Pages 49–59 , : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681306000814>.
141. Ireland,R. D., Kuratko D.F and Morris.,H. A, (2006), "**Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: part I**", *Journal of Business strategy*, Vol. 27 No. 1, pp. 10-17.
142. Ireland,R.Duane & Webb, Justin, W., (2007), "**Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through Streams of Innovation**", *Business Horizons*, Kelley School Of Business, pp.49-59.p:51 .
143. Iris ,Benohr & Hans – wolfing ,Micklitz .(2010) ," **Consumer Protection and Human Rights** ", **Handbook of Research on International Consumer Law**", Cheltenham/Northampton, Edward Elgar), Publishing, 2010, 18-47 , URI: <http://hdl.handle.net/1814/15651> , ISBN, ISBN: 978 1 84720 128 7 .
144. Jacobs , Gina .(2011), " Helping Disabled Job Seekers Find Work ",SAN Diego State University ,SDSU, News Center, April 19, 2011, http://newscenter.sdsu.edu/sdsu_newscenter/news.aspx?s=72918
145. James , Aniekan .(2013), " **Entrepreneurial Strategies for Promoting the Newspaper Industry in Nigeria** ", *International Journal of Economic Development Research and Investment*, Vol. 4, No. 1, April 2013 , pp: 40-44 .
146. Jamtoy, Ann Iren.(2012)," **Emotion and cognition in political communication**", Work in progress, Paper for the 3rd , International Conference on emocracy as Idea and Practice, Oslo, 12-13 January 2012 , available at: <http://www.uio.no/english/research/interfaculty-research-areas/democracy/news-and-events/events/conferences/2012/papers-2012/Jamtoey.-wshop1pdf.pdf>.
147. Jefferies, P.A. (1997), "**Human rights, foreign policy, and religious belief: an Asian Pacific perspective**", *Brigham Young University Law Review*, Vol. 2000 No. 3, pp. 885-904.
148. Joanna , Page & Rance , Edward.(2012)," **Addressing Diversity: Women on Company Boards** " , *The Business and Human Rights Review | Issue 1 | Autumn 2012* , Autumn 2012 .

149. John , Wilson & Ramana , P.V. (2007), "**Terrorism and Human Rights**", ORF POLICY BRIEF , POLICY BRIEF , TERRORISM AND HUMAN_RIGHTS, www.orfonline.org , , | , New Delhi, February 2007.
150. Johnson, Thomas K.(2008), "**Human Rights: A Primer for Christians** ", Verlag für Kultur und Wissenschaft Culture and Science Publ Thomas Schirrmacher Bonn 2008 , The WEA Global Issues Series Volume 1, Gemany .
Journal for contemporary philosophy, Krisis, 2008, Issue Journal for contemporary philosophy, Krisis, 2008, Issue 3 www.krisis.eu ,
151. Karfestani , Zahra Jafari & Shomam ,Mostafa Azizi i and Hasanvand Moslem Maleki .(2013), "**Organizational Citizenship Behavior as an Unavoidable Necessity for increasing the Effectiveness of Organizations**", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS , VOL 4, NO9, 2013 Institute of Interdisciplinary Business Research, JANUARY 2013.
152. Karolyi, G. Andrew & Martell, Rodolfo .(2010), "**Terrorism and the Stock Market** ", Forthcoming International Review of Applied Financial Issues and Economics ,June 2010 .
153. Kelleher , Elizabeth .(2006), "**Hiring People with Disabilities: Good for Business** ", *Society & Values/ November 2006* , pp:12-14, JOURNAL USA .
154. Khan , Mohammad Mohabbat .(2013), "**POLITICAL AND ADMINISTRATIVE CORRUPTION: CONCEPTS, COMPARATIVE EXPERIENCES AND BANGLADESH CASE** " , A paper prepared for Transparency International - Bangladesh Chapter, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN019105.pdf>
155. Kikkoman Group .(2012), "**Kikkoman Group Corporate Citizenship Report2012 Contents** " , Tokyo , Japan ,December, 2012: <http://www.kikkoman.com> .
156. Kilenthong ,Pitsamorn and Hills ,Gerald and Hultman ,Claes and Sclove ,Stanley, (2010), "**Entrepreneurial Marketing Practice: Systematic Relationships With Firm Age, Firm Size, And Operator's Status**", Work paper University Of Illinois At Chicago, USA .
157. Kim , Dong-Hun & Trumbor , Peter F. (2010), "**Transnational mergers and Acquisitions The Impact of FDI on Human Rights 1981–2006** " , Journal of Peace Research ,November 2010 , vol. 47 no. 6 ,pp: 723-734 , Is available on : <http://jpr.sagepub.com/content/47/6/723.full.pdf+html>.
158. Kingfisher plc.(2013) , " Employee Human Rights policy standard ".http://files.the-group.net/library/kgf/responsibility/pdfs/cr_09.pdf
159. Klein ,Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2013), "**Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations** ". *Strategic Entrepreneurship Journal* , *Strat. Entrepreneurship J.*, 7: 70–91 (2013)
160. Kraus , Sascha & Kauranen , Ilkka.(2009), "**Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?** " , Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, 2009, http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf
161. Kristian H. Darigan and James E. Post .(2009) , "**Corporate Citizenship in China: CSR Challenges in the 'Harmonious Society'** " , *The Journal of Corporate Citizenship*, issue 35 , Autumn 2009 , pp: 39-53 , issn1470-5001 , © 2009 Greenleaf Publishing Limited , more details : www.greenleaf-publishing.com/jcc35.
162. Kucera , David.(2001), "**The effects of core workers rights on labour costs and foreign direct investment: Evaluating the "conventional wisdom** " , International Institute for Labour Studies Geneva, Decent Work Research Programme .
163. Kumar, DSP Dev, (2005), "**Performance Appraisal: The Importance of Rater Training**", Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College, No. 4.

164. Kuzituka, Jean-Marie Did'ho.(2012), " **The Universal Declaration of Human Rights: A Legal or Moral Force Remarkable Contributions of Anthropologists to International Human Rights**" Online Journal of Social Sciences Research, ISSN2277-0844; Volume 1, Issue 6, pp 179-184; September 2012. ©2012 Online at: <http://www.onlineresearchjournals.org/JSS> .
165. Kyrgidou, Lida& Hughes, Mathew: (2010) "**Strategic Entrepreneurship: Origins , Core Elements and Research Directions**", *European Business Review*, Vol.22, No.1 ,pp.43-63.
166. Laamanen, Kai, High Performance Organization , (2007),www.innotiimi.com.
167. Laguardo , Jake M.(2013)," **A Correlation Study of Personal Entrepreneurial Competency and the Academic Performance in Operations Management of Business Administration Students**", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, Vol. 3, No. 5*,pp:61-70 .
168. Levi , Margaret & Greenleaf , Anne and Lak , Milli . (2011)," **Workers Rights as Human Rights: Creating Ethical Supply Chains** " , October 2011, Is available on site :
169. Lucica Matei, Ani I. Matei .(2009), " Corruption in the Public Organizations Towards a model of cost-benefit Analysis for the Anticorruption Strategies" May 15, 2009,p:4. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1405209 .
170. Lumijärvi , Ismo .(2007), " **Leadership Determinants to High-Performance in Public Organizations** " , *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue* , University of Delaware, Newark, Delaware, USA, May 31–June 2, 2007. <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=High+performance+organizations+%2B+Figure+follows+pdf> .
171. Lusiani , Nicholas & Design , Graphic and Interns Supporting .(2009)," **ADVOCACY GUIDE ON BUSINESS AND HUMAN RIGHTS IN THE UNITED NATIONS**" Advocacy Guide on Business and Human Rights in the United Nations: Part I , International Network for Economic, Social and Cultural Rights (ESCR-Net) , Special Representative , Corporate Accountability Working Group, October 2009 .
172. Lynne, Pedigo, Kerry & Marshall, Verena Mary. (2011),"**Australian managers' experience of global human rights issues**", *Journal of Global Responsibility*, Vol.2, Iss:1 pp:113-131 .
173. Lyon, DW, Lumpkin, GT & Dess, GG (2000), " **Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process**", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 1055-85.
174. Ma , H & Tan , J , (2006), "**Key Components and Implication of Entrepreneurship : A4-p framework**" , *Journal of Business Venturing* .
175. Massier, Karen.(2009), " **Corruption and Human Rights: Making the Connection**" , International Council on Human Rights Policy. Versoix, Switzerland , ©2009 International Council on Human Rights Policy .
176. Matshaba ,Virginia .(2013)," **CORPORATE ENTREPRENEURSHIP 2013** " , WBS:Wits Business School , *Programme* in University of Witwatersrand Johannesburg ,21-23 October 2013 .
177. Mazzarella, John J. (2005)," **Terrorism and Multinational Corporations:International Business Deals with the Costs of Geopolitical Conflict**", *Major Themes in Economics, Spring 2005* .
178. Mcgee, J.E.(2006), " **Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure ,and Process: Suggested Research Directions** " , *Entrepreneurship Theory & Practice* ,Vol. 23, No.3 .
179. McIntyre, Richard.(2009)," **"Are Workers' Rights Human Rights?"**", *Cornell University ILR School* , Volume62 , Number 4 .
180. Meena , Kumari .(2013), " **Child Labour: A Sociological Studu of Haryana, India** " , *International Research Journal of Social Sciences*, Vol. 2(8), 15-18, August (2013) ,pp: 15-18.
181. Mena, S.´bastien & Leede Marieke de & Baumann, Dorothe´e & Black, Nicky & Lindeman, Sara and McShane Lindsay.(2010)," **Advancing the Business and Human Rights Agenda:**

- Dialogue, Empowerment, and Constructive Engagement"** , Journal of Business Ethics (2010) ,93:161-188, Springer 2009.
- 182.** Metle, M.K. (2002), **"The influence of traditional culture on attitudes towards work among Kuwaiti women employees in the public sector"**, Women in Management Review, Vol. 1 ,No. 6, pp. 245-61.
- 183.** Mickels , Bett .(2013), **" International Business and Globalization "**, Hsiuping University of Science and Technology October, 2013. http://www.worldwideteams.com/IB_Globalization-Taiwan.pdf
- 184.** Miles ,Morgan and Darroch ,Jenny ,(2006) ,**"Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes ,and the cycle of Competitive advantage "**,Journal of European of Marketing .
- 185.** Miller, J. & Claire McCartney, C. (2010). **Sustainable Organisation performance What really makes the difference?** www.cipd.co.uk/shapingthefuture.
- 186.** Minnesh, Kaliprasad, CCE.(2006), **" The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization "**, Cost Engineering Vol. 48/No. 6 JUNE 2006 ,PP: 27-35 .
- 187.** Mohammad Mohabbat Khan .(2004), **" Political and Administrative corruption "**, Englewood cliffs, Nj, Princeton Hall, inc , , <http://www.ti-bangladesh.org> .
- 188.** Mokaya ,Samuel Obino & Namusonge ,Mary and Sikalieh ,Damary .(2012),**" The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition "**, *International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 6 November 2012,PP: 128- 135* .
- 189.** Moon ,Rennie J . & Woo Koo , Jeong .(2011), **" Global Citizenship and Rights : A Longitudinal Analysis of Social Studies and Ethical Textbooks in the Republic of Korea "** Comparative Education Review m vol 55 , No 4 Press , Article Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/10.1086/660796>.
- 190.** Moon, Jermy & crane , Andrew and Matten , Dirk .(2003),**" Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society "**, Research Paper Series , International Centre for Corporate Social Responsibility, (2nd Edition), No. 13-2003 ICCSR Research Paper Series - ISSN 1479-5124 , International Centre for Corporate Social Responsibility ,Nottingham University Business School .
- 191.** Morrisette, S & Schroeder_, M .(2007)" **Affirming_Entrepreneurship: The_Best Hope for Organizations"**, Vol 21, No1 .
- 192.** MOUSSEAU, MICHAEL & YALCIN, DEMET .(2008), **" The Contracting Roots of Human Rights "**, Journal of Peace Research. *vol. 45, no. 3, 2008, pp. 327–344 Sage Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)* <http://jpr.sagepub.com> .
- 193.** Murimbika, McEdward & Urban , Boris.(2013),**" Strategic management practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business services firms in South Africa "** , African Journal of Business Management , Vol. 7(16), pp. 1522-1535, 28 April, 2013 , <http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2013/28Apr/Murimbika%20and%20Urban.pdf>
- 194.** Musa, P. & Tulay, G.(2008) **"Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms"**, Emerlad Management Review .
- 195.** Naimi , Allama Shahid Raza & Al Azhari, Allama Hafiz Ather Hussain.(2007), **" Imam Hussain(may Allah be pleased with him) and the tragedy of Karbala: A chronological account of the martyrdom of Imam Hussain (may Allah be pleased with him) based on reliable sources"** , The Islamic Centre : www.IslamicCentre.org .
- 196.** Nawanopparatsakul , Srisombat .(2010) ,**" DIRECTIVE DEVELOPMENT OF FACULTY OF PHARMACY SILPAKORN UNIVERSITY TO HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION"**, DOCTOR OF PHILOSOPHY Program of Social and Administrative Pharmacy , Graduate School ,SILPAKORN UNIVERSITY .

197. Ngah , Rohana & Ibrahim ,Abdul, Razak,(2011), " **The Influence of Intellectual Capital on Knowledge Sharing: Small and Medium Enterprises' Perspective** ", Communications of the IBIMA, Vol. 2011 (2011) .
198. NHS Choices .(2012), " **Work and disability** ", NHS Helping put you in charge of your healthcare , <http://www.nhs.uk/Livewell/Disability/Pages/Disabilityandwork.aspx>
199. Nickel, James, (2013), "**Human Rights**", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Spring 2013 Edition), Edward N. Zalta (ed.), forthcoming URL , <http://plato.stanford.edu/archives/spr2013/entries/rights-human> .
200. Nordea .(2013)," **The Nordea Corporate Citizenship Principles**", Adopted by the Board of Directors of Nordea AB (publ) (the "Group Board of Directors") on December 19, 2002, Is available on site : <http://www.nordea.com/About+Nordea/Corporate+Social+Responsibility/Responsible+standard/Corporate+Citizenship+Principles/1079374.html>.
201. Noruzy, Ali & Shatery, Karim & Rezazadeh, Aliasghar and Shirkouhi. Loghman Hatami, (2011), " **Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support** ", Indian Journal of Science and Technology, Vol. 4 No. 7 (July 2011) , pp:842-847, <http://www.indjst.org/index.php/indjst/article/view/30123> .
202. ODEP : Office Disability Employment Police .(2012) , " **Business Strategies that Work: A Framework for Disability Inclusion** ", Department of Labor , Unitrd States of America, October 2012, <http://www.dol.gov/odep/pdf/BusinessStrategiesThatWork.pdf>.
203. Office for Public Management. (2009),"**The impact of a human rights culture on public sector organizations: lessons from practice**" , : Equality and Human Rights Commission, Human rights commission in the UK .
204. OHCHR , International Business Leaders Forum (2008), " **HUMAN RIGHTS TRANSLATED , A Business Reference Guide** ", Monash University , Castan Center for Human Rights Law , United National Human Rights Office of the commissioner For Human Rights . © 2008 Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum, and Office of the , United Nations High Commissioner for Human Rights .
205. Okogbule, Nlerum Sunday.(2012)."**An Appraisal of the Mutual Impact between Globalization and Human Rights in Africa** ". PhD thesis, University of Glasgow. <http://theses.gla.ac.uk/3309/>
206. *Outlaw , James* .(2012), " **Globalization in China** ", Bauer Global Studies , Undergraduate Business Journal. <http://www.bauerglobalstudies.org/archives/globalization-in-china>
207. *Owen , Keith & Mundy, Ron & Guild, Will and Guild, Robert*.(2001), " **Creating and sustaining the high performance organization**", *Managing Service Quality* , Volume 11 . Number 1 . 2001 . pp. 10-21. <http://www.hrd.nida.ac.th/fileupload/paper.pdf>
208. Ozdemir, Habib & Pekgozlu , İlker.(2012) ," **WHERE DO TERROR ORGANIZATIONS GET THEIR MONEY?**", *International Journal of Security and Terrorism* , Cilt: 3 (2), pp:85-102
209. Paez , Ozzie & Macris , A. C. (Dean) and Consultants , A. C. Macris. (2005), " **Leadership, Business and Terrorism Highlights The Ripple Effect**_",UPDATE,Vol III, Issue 03-05 .
210. Parks , *Jeff*.(2012)," **Building a High Performance Organization** ", The Performance Institute's, Government Performance Summit, Performance *Breakthroughs*, Inc., June 18, 2012, www.PerformanceBreakthroughs.com .
211. Parnell A.John& Lester L. Donald.(2004) "**Strategic philosophy and High Performance E: Implication For Managers O SME'S**", *strategic Management Juornal* , http://sbaer.uca.edu/research/asbe/2004_fall/14.pdf.

212. Patrick John .(1999)," **The Concept of Citizenship in Education for Democracy**", ,p.2-3. (ERIC Digest- ED432532-www.eric.ed.gov).
213. Paul Gompers, Anna Kovner, Josh Lerner, and David Scharfstein,(2008), "**Performance Persistence in Entrepreneurship** ", This Draft: July-2008. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-028.pdf>.
214. Paul Rogers, Marcia Blenko, (2006) "**The high-performance organization: making good decisions and making them happen**", Handbook of Business Strategy, Vol. 7 Iss: 1, pp.133 – 142.
215. Pedigo, Kerry Lynne & Marshall, Verena Mary Marshall, (2011),"**Australian managers' experience of global human rights issues**", Journal of Global Responsibility, Vol. 2 Iss: 1 pp. 113 – 131.
216. Petrakis, P.E,(2007), "**The Effects of risk and time on Entrepreneurship International** "Entrepreneurship Manag Journal, Vol 3 , [http:// www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).
217. Pfeffer, J. (1998). "**Seven Practices of Successful Organizations**", California Management Review,40:2 .
218. Philip, P. J., Kumar, Rajender & Choudhary, Neetu, (2012)," **Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice at Work Place**", Ninth AIMS International Conference on Management January 1-4, pp.1215-1221.
219. Pilapitiya, Thusitha .(2004), "**The impact of corruption on the human rights based approach to development** ", United Nations Development Programme , Oslo Governance Centre , The Democratic Governance , Fellowship Programme , September 2004 .
220. Pillai, Prabhakar .(2011) "**Negative Effects of Globalization** ", Buzzle , December 23, 2011. <http://www.buzzle.com/articles/negative-effects-of-globalization.html>
221. POELL, THOMAS.(2008)," **STUDYING THE HISTORY OF HUMAN RIGHTS'**
222. Popova , Daniela Dimitrova .(2011), "**CORPORATE ENTREPRENEURSHIP – TOP MANAGEMENT TEAMS' KNOWLEDGE NETWORKS** ", “Administration and Management” Varna Free University.
223. Prokesch, S,(1995)," **Commpeting On Customer Service :An Interview With British Airways Sir Colin MasHall- Harvard**", Business Review (Nonvember-December), pp:101-116.
224. Qabeel , Mohamed.(2010), "**The advantages and disadvantages of women working outside the house** ", <http://mohamedqabeel.edublogs.org/2010/04/21/the-advantages-and-disadvantages-of-women-working-outside-the-house/>.
225. Quince , Vanessa.(2011)," **All Work and No Pay : The Effects of Tourism on Workers' Rights** ", *affiliation not provided to SSRN* , July 2, 2011. <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CD8QFjADOAo&url=http>.
226. Quinn, Laura & Bal , Vidla .(2001) , "**The Missing Link Organizational Culture and Leadership Development** ", VOLUME 21, NUMBER 4,Septembre/OCTOBER 2001, pp:14 - 17 .
227. Rabet , Delphine .(2009)," **Human Rights and Globalization : The Myth of Corporate Social Responsibility ?** ", Journal of Alternative Perspective in the Social Sciences (2009), Vol 1 , N0 2, PP: 463-475.
228. Rabwah , Hafiz Muzaffar Ahmad.(2011), "**Imam Hussain(ra) and the Tragedy of Karbala** ", © 2013 Islamic Publications, The Review of Religions. <http://www.reviewofreligions.org/2765/>.
229. Ramendran , Charles & Gopalan Raman & Ramesh Kumar M. H & Beleya , Prashanth & Nodeson , Suresh.(2013)," **ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY AND ITS IMPLICATIONS ON EMPLOYEES PRODUCTIVITY** ", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, FEBRUARY 2013 , <http://journal-archives28.webs.com/298-316.pdf>.

230. Rauch , Andreas & Wiklund , Johan & Lumpkin ,G. T. and Frese , Michael.(2008)," **ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: AN ASSESSMENT OF PAST RESEARCH AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE** ", Published in:Entrepreneurship Theory and Practice, in press Link: <http://www.blackwellpublishing.com/journal.asp?ref=1042-2587&site=1>.
231. Rauch, Andreas, Wiklund, Johan, Lumpkin, G.T. and Frese, Michael, (2009), "*Entrepreneurial orientation business performance assessment of past research and suggestions for The future*", Entrepreneurship Theory and Practice, PP. 761- 787, Blackwell Publishing Limited.
232. Redha, Mohammad.(2010), "**Imam Ali Ibn Abi Taleb**", DAR al-KOTOB al- ILMIYAH, Beirut- Lebanon .
233. Rehman, Wasim Ul & Abdul Rehman , Chaudhary & Rehman , Hafeez ur And Zahid , Ayesha ,(2011), "**Intellectual Capital Performance And Its Impact On Corporate Performance: An Empirical Evidence From Modaraba Sector Of Pakistan**", Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.5 [08-16] | August-2011.
234. Rensburg , Deryck J van .(2013), "**Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?** ", Journal of Management and Strategy Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
235. Rezaian , Ali & Naeiji , Mohammad Javad.(2012) "**Strategic Entrepreneurship and Intellectual Capital as Determinants of Organizational Performance: Empirical Evidence from Iran Steel Industry** ", Journal of Global Entrepreneurship Research, Winter & Spring, 2012, Vol.2, No.1 .
236. Richer, Linda. (1986),"**National Human Rights Week: 10-17 December**", Reference Services Review, Vol. 14 Iss: Emerald Group Publishing Limited .
237. Rio Tinto,(2003), '**Human rights guidance , Guidance for managers on implementing the human rights policy in *The way we work*** ', , October , 2003, www.riotinto.com .
238. Risse , Mathias .(2006), "**A Right to Work? A Right to Leisure? Labor Rights as Human Rights** ", John F. Kennedy School of Government, Harvard University, July 6, 2008 .
239. Robert, D. Hisrich.(1992), "**To ward an Organization Model for Entrepreneur** ", ational Entrepreneurship 1992, Conference, Dortmund; Germany .
240. Sano , Hans-Otto.(2000), "**Development and Human Rights: The Necessary, but Partial Integration of Human Rights and Development** ", Human Rights Quarterly 22 (2000) 734–752 © 2000 by The Johns Hopkins University Press .
241. Sarfaty , Galit A. (2009)," **Why Culture Matters in International Institutions: The Marginality of Human Rights at the World Bank**", *The American Journal of International Law* , Vol. 103, No. 4 (Oct., 2009), pp. 647-683 Published by: [American Society of International Law](http://www.americanjournalofinternationallaw.org) Article Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/20617037>.
242. Sarkin, Jeremy & Koenig, Mark.(2011), "**Developing the Right to Work: Intersecting and Dialoguing Human Rights and Economic Policy** ", Human Rights Quarterly, Volume 33, Number 1, February 2011, pp: 1-42 (Article), Published by The Johns Hopkins University Press .
243. Scamardo , Monica.(2011), "**Key Charactestes of High Performance Orgnizations (& People)**", 2011 Annual Conference" National Association of Development Organizations (NADO) .
244. Se , Amartya.(2004)," **Elements of a Theory of Human Right** ", Blackwell Publishing, Inc. Philosophy & Public Affairs 32, No 4 . . <http://humanright-ias.com/cmslogin/news/file1/file1-1311.pdf>
245. Se,Amartya.(2004)," **Elements of a Theory of Human Right** ", Blackwell Publishing, Inc. Philosophy & Public Affairs 32,no 4 . <http://humanright-ias.com/cmslogin/news/file1/file1-1311.pdf> .

246. Sehitoglu, Yasin & Ozdemir, Omer Çağrı .(2013), " **The Impact of Business Incubation on Firm Performance during Post Graduation Period- Turkey Example** ", British Journal of Arts and Social Sciences , Vol.12 No.I ,pp:171-190 .
247. Sengupta. Arjun , Eide. Asbjørn, Marks. Stephen P and Andreassen. Bård A.(2004), " **The Right to Development and Human Rights in Development : A Background Paper** ", Prepared for the Nobel Symposium organized in Oslo from 13-15 October 2003 , (Nobel Symposium 125), available at : <http://www.jus.uio.no/smr/forskning/publikasjoner/arkiv/rn/2004/0704.pdf>.
248. Sensiba , Anais & Yavrom , Shaun .(2005), " **Employment Rights are Human Rights , Stories of Undocumented Workers: The Denial of Employment Rights due to Immigration Status** ", International Human Rights Law Clinic, American University , Washington College of Law .
249. Shah ,S S. Hussain & Fatima, Maira , &Waris ,Sidra & Aziz Jabran And Jaffari, A. R. & Ejaz Wasiq And Sherazi,Syed, Kamran . (2012), " **The Causal Relationship of Training on Organizational Performance** " , Asian Journal of Business Management 4(2): 111-113,© Maxwell Scientific Organization, 2012.
250. Sherman , John .(2008)., " **Emerging Overlap: Fiduciary Duty, Corporate Culture & Human Rights Corporate Social Responsibility Initiative** ", Harvard Kennedy School , April 22, 2008, Is available on site : <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=culture+of+human+rights++Companies&source>.
251. Simsek, Z., Veiga, J.F. and Lubatkin, M.H. (2007), " **The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role**", Journal of Management Studies, Vol. 44 No.8, pp.1398-424.
252. Sison , Alejo JoséG..(2012), " **From CSR to Corporate Citizenship: Anglo- American and Continental European Perspectives** ", Universidad de Navarra, Pamplona, Spain .
253. SMEAL : college of Business, Georgia state University.(2006), " **Understanding Customer Needs and Managing the Customer Experience: End-to-End, B-to-B** ", Center for Business and Industrial Marketing , *Understanding Customer Needs*7 - 8, 2006, <http://isbm.smeal.psu.edu/documents/0206msum.pdf>.
254. Sözüer , Aytuğ & Altuntaş , Gültekin and Semerciöz, Fatih.(2013), " **International Entrepreneurial Orientation and Performance Outcomes in Export Markets** ", *International Conference on Economic and Social Studies, 10-11 May, 2013, Sarajevo* ,pp:47-48.
255. Span , Scott .(2011) , " **What is a High Performance Culture? :Creating a culture that supports long term growth and sustainability** ", Tolero solutions , Facilitating Sustainable Growth , Organizational Development & Change Consulting , www.tolerolutions.com .
256. Stephen Herz, Antonio La Vina and Jonathan Sohn (2007), " **Development without conflict : the Business Case for Community** "Consent, at the World Resources Institute ,p 7-10.
257. Steyaert, Chris & Landstrom, Hans,(2011), " **Enacting entrepreneurship Research in A Pioneering, Provocative And Participative Way: On the Work of Bengt Johansson**", Journal Of Small Bus Econ, Vol- 36, No- 3 .
258. Suliman, A.M. and Abdulla, M.H. (2005), " **Towards a high-performance workplace: managing corporate climate and conflict**", Management Decision, Vol. 43 No. 5, pp. 720-33.
259. Swanson Diane and Niehoff Brian P. (2001), " **Business Citizenship outside and inside organisations**", in Andriof Jörg and MacIntosh Malcolm (Ed.), *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing 2001, Part 6.
260. Syed , Nausheen & Yan , Lin Xiao .(2012), " **Impact of High Performance Human Resource Management Practices on Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis** ", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS , VOL 4, NO 2 , JUNE 2012 , pp:318-342 .
261. Tognino , John N. (2005), " **Entrepreneurship and Human Rights** ", Chairman, Fordham University Board of Trustees , Is available on site :

<http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Entrepreneurship%20and%20Human%20rights%20%20&source=web>.

262. Transparency International ,(2008)" **The Global Coalition Against Corruption** ", www.transparency.org .
263. Tumbas ,Sanja & Schmiedel , Theresa.(2013), " **Developing an rganizational Culture Supportive of Business Process Management**", International Conference on Wirtschaftsinformatik,27th February – 01st March 2013, Leipzig, Germany , pp:1845-1859.
264. Twati, J.M., Gammack, J.G., (2006), " **The Impact of Organizational Culture Innovation on the Adoption of IS/IT: The Case of Libya** ", Journal of Enterprise Information Management, Emerald Group Publishing, Vol. 19/ No. 2/ PP.175-191.
265. UNDP,(2000)," **CHILD LABOU" Human Development Report 2000, From the Millennium Report(2000)**," www.unicef.org (United Nations Children's Fund): <http://www.un.org/cyberschoolbus/briefing/labour/labour.pdf>
266. UNDP,United Nations Development Programme, (2004), Oslo Governance Centre,The Democratic Governance ,Fellowship Programme ,"**The impact of corruption on the human rights based approach to development**", September2004.
267. UNHR" United Nations Human Rights ".(2010), " **Monitoring the Convention on the Rights of Persons with Disabilities** ", **Guidance for human Rights Monitors**", Professional training series No. 17. New York and Geneva, 2010.
268. Unicef, (2011), " **Children are Everyone's Business** " , A practical workbook to help companies understand and address their impact on children's rights , Pilot workbook , unite for children, © UNICEF/NYHQ2011-0408/asselin, http://www.unicef.org/csr/css/CSR_Workbook_A4_LR_low_res.pdf.
269. UNICEF.(2009)," **Children's Rights and Business Principles** ", The Global Compact , <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Ten+principles+for+business+and+the+rights+of+the+child+pdf>.
270. Unilever Global .(2013) " **HUMAN RIGHTS & LABOUR RIGHTS** ",<http://www.unilever.com/sustainable-living/betterlivelihoods/Respecting-Human-rights/Human-Rights-Labour-rights/>
271. Van Aken (2004), "**Management Research Based on the Paradigm of the Design Science**" , Journal of Management Studies, 41, 2.
272. Vankatraman , N. And Ramanujam V. ,(1986), " **Measurment Of Business Performance In Strategy Resarch : A Comparison Approaches** " , Academy Of Management Review , Vol-11 ,No-4 .
273. *Vijapur, Abdulrahim P.(2009)," The Concept of Human Rights: National and International Perspectives "* , *International Politics, Vol.2, No. IV Summer & Autumn 2009* .
274. Vinod , Hrishikesh D. (2006)," **Should Asians demand both entrepreneurship and human rights?**" , [Journal of Asian Economics](http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Should+Asians+demand+both+entrepreneurship+and+human+rights?), [Volume 17, Issue 1](http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Should+Asians+demand+both+entrepreneurship+and+human+rights?), February 2006, Pages 14–28.
275. Vinod, H. D. (2006), "**Entrepreneurship and Human Rights** " Journal of Asian Economics, Vol. 17, 2006, pages 1-4 for an article by introducing the Conference Proceedings published in the subsequent pages of Volume 17 of the Journal.Conference on Entrepreneurship and Human Rights.
276. Vinod, H. D.(2005)," **COMMON GROUND IN PROMOTION OF ENTREPRENEURSHIP AND HUMAN RIGHTS** ", Conference on Entrepreneurship and Human Rights, August 1-3, 2005, Fordham University, New York , <http://www.fordham.edu/economics/vinod/docs/hd-pap-ehr.pdf> .
277. Vo, Thi & Nguyen, Duc. (2011) "**Corporate Ownership Structure and Organizational Culture in A Transaction Economy: The Case of Vietnam** ", International Journal of Economics and Finance, Vol.3, No.4.

278. Voisey , Pam & Gornall , Lynne & Jones , Paul , and Thomas, Brychan , (2006) , "**The Measurement of Success in a Business Incubation Project**" , Journal of Small Business and Enterprise Development , Vol.13, No.3.
279. Wagner , Rikke .(2010), "**Rethinking the concept of citizenship – the challenge of migration**" , Paper prepared for Political Studies Association's Annual Postgraduate Conference 6-7 December 2010, University of Oxford Draft work in progress : <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=%22The+concept+of+citizenship%22+pdf>.
280. Wang , Wen-Bo & Hung , Ying-Cheng and Wang , Chu-Ching.(2013), " University-Industry Business Incubators in Taiwan " , *Open Journal of Business and Management* " , 2013, 1, 1-8 Copyright © 2013 SciRes.
281. Waugh , Basil .(2012) "**When organizational culture hinders human rights**" , The University of British Columbia , UBC Reports | Vol. 58 | No. 9 | [Aug. 23, 2012](http://www.publicaffairs.ubc.ca/2012/08/23/when-organizational-culture-hinders-human-rights/) " <http://www.publicaffairs.ubc.ca/2012/08/23/when-organizational-culture-hinders-human-rights/>
282. Weidenbaum ,Murray.(2003), "**The role of business in fighting terrorism**", Business Horizons / May-June 2003 .
283. Weiner,M .(1991) , "*The child and the State in India: Child labor and education policy in comparative perspective*", (Princeton, NJ, Princeton University Press .
284. Weissbrodt ,David.(2005), "**BUSINESS AND HUMAN RIGHTS**" , *UNIVERSITY OF CINCINNATI LAW REVIEW* , BUSINESS AND HUMAN RIGHTS , Vol. 74 .P:55-73.
285. Welbourne , Theresa M.& Batt , Rosemary .(1999), "**Performance and Growth in Entrepreneurial Firms: What do Unions do?**", CAHRS Working Paper Series, Center for Advanced Human Resource Studies(CAHRs). <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=cahrswp>.
286. Welford, Richard & Dixon, Jacqui, (2008), "**Corporate Social Responsibility Survey of Hang Seng Index Constituent Companies**", Published by Oxfam Hong Kong December, 2008, Csr (ASIA). http://www.csr-asia.com/upload/OHK_CSR_survey.pdf.
287. Weliamuna, JC .(2009), "**Ramifications of Corruption and Their Impact on Human Rights**" :http://www.tisrilanka.org/pub/Kanchana_final_lecture.pdf .
288. Whelan , Glen & Moon, Jeremy and Orlitzky, Marc .(2009), "**Human Rights, Transnational Corporations and Embedded Liberalism: What Chance Consensus?**" , Journal of Business Ethics (2009) 87:367–383, Springer 2009 .
289. Wickramasinghe , Vathsala & Liyanage , Suyama .(2013), "**Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations**" , Project Management Journal, Volume 44, Issue 3, pages 64–77, June 2013, © 2013 Project Management Institute . <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21342/abstract#>.
290. Wieggers , Karl E.(1999), "**Customer Rights and Responsibilities**" , *Requirements and the Software Customer This paper was originally published in Software Development, December 1999, Software Development magazine.*
291. Wikipedia, The Free Encyclopedia .(2013), " Ali ibn Husayn Zayn al-Abidin " , : http://en.wikipedia.org/wiki/Ali_ibn_Husayn_Zayn_al-Abidin.
292. Williams , Geoffrey & Zinkin , John .(2010), "**Islam and CSR: A Study of the Compatibility Between the Tenets of Islam and the UN Global Compact**" , Journal of Business Ethics (2010) 91:519–533 , © Springer 2009 .
293. Wingwon , Boonthawan.(2012) , "**Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises**" , Journal of Management and Sustainability Vol. 2, No. 1; March 2012 , PP: 137-150 , www.ccsenet.org/jms .

294. Winning, Ethan A. (1999), "**Employees' Rights in the Workplace**", <http://www.ewin.com/articles/rights.htm>.
295. *Wise Geek* .(2013), "**What is Globalization** ", clear and concise answers to common questions . <http://www.wisegeek.org/what-is-globalization.htm>
296. Wolcott ,Robert C. and Michael J. Lippitz Wolcott, Robert C. & Lippitz, Michael J. (2007)," **The Four Models of Corporate Entrepreneurship** ", FALL 2007 MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW , PP: 74-83 .
297. Wood ,G.(2003), "**Staying Secure, Staying Poor: The Faustian bargain**", in *World Development* (Oxford), Vol. 31, No. 3, (Mar. 2003), pp. 455-471.
298. Work Smart .(2011) , "**Know Your Rights : Agency workers have rights too!**" ,Trades Union Congress ,Congress House, Great Russell Street, London WC1B 3LS ,December 2011 Edition www.worksmart.org.uk
299. Workshop Arusha.(2013), "**Reating the High Performance Organization Leading and Growing Your Business to Achieve Exceptional Results Become a High Performance Workplace**", Date: 23 – 27/09/2013, <http://disneytz.com/workshops/2013/Creating%20High%20Perfomance%20Organization.pdf>.
300. Wouters , Jan & Duquet , Sanderijn.(2013), "**THE UNITED NATIONS, THE EUROPEAN UNION AND MULTILATERAL ACTION AGAINST TERRORISM**" ,Leuven Center from Global Governance Studies , Working Paper No. 113– July 2013.
301. Wright, Phillip C. & Hartin, Penny . (1997) ,"**The Evolution of Employment Rights: The North American Context**", Management Research News, Vol. 20 Iss: 5 pp. 39 – 51. www.krisis.eu , : <http://www.krisis.eu/content/2008-3/2008-3-05-poell.pdf> .
302. Yemi , Oginni, B.& Segun, Adesanya, A.(2013), "**The Workers' Rights In Nigeria: Myth Or Reality?** ", International Journal of Business and Management Invention , Volume 2 Issue 1 , January. 2013, PP.100-104 .
303. YU , Feifei .(2012), "**Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China**" African Journal of Business Management Vol. 6(4), pp. 1711-1720,1 February, 2012. <http://www.academicjournals.org/ajbm/PDF/pdf2012/1Feb/Yu.pdf>.
304. Zainol , Fakhrol A. & Ayadurai , Selvamalar (2011), "**Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia** " , International Journal of Business and Social Science , Vol- 2 , No. 1.
305. Zappala, Gianni .(2004), "**Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity?**", Asia Pacific Journal of Human Resources August 2004 vol. 42 no. 2 185-201.
306. Zhang , Zhe & Wan , Difang & Jia , Ming .(2008)," **Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior** ", The Journal of High Technology Management Research , Volume 19, Issue 2, 2008, Pages 128–138 : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831008000333> .
307. Zhang, Yanlong & Zhang, Xiu'e . (2012) "**The effect of entrepreneurial orientation on business performance: A role of network capabilities in China**", Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 4 Iss: 2, pp.132 – 142 , © Emerald Group Publishing Limited .
308. Zhang,Xiao & Yonggui ,Wang & Yang ,Zgong and Wang, Qingxiao.(2006)" **How Corporate Entrepreneurship Impacts Market Performance: a Disaggregated Approach Based on Evidence from China**", Management of Innovation and Technology,Vol:1,Conference :21-23,June 2006.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

ملحق (1) قائمة السادة المحكمين لأداة القياس

ت	أسر الأستاذ واللقب العلمي	الاختصاص	الجامعة
١-	إ.د إحسان كاظم شريف القرشي	إحصاء	رئيس جامعة القادسية
٢-	إ.د حاكم محسن محمد	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
٣-	إ.د سعد حمود العززي	نظرية المنظمة وإدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٤-	إ.د غسان قاسم داود	إدارة عمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٥-	إ.د صالح عبد الرضا رشيد	الإدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٦-	إ.د عادل هادي البغدادي	السلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية	رئيس جامعة بابل
٧-	إ.د عباس حسين جواد الحميري	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
٨-	إ.د عبد الرضا فرج بدر اوي	الإدارة إستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
٩-	إ.د علي كريم الخفاجي	إدارة الموارد البشرية	كلية السياحة / جامعة كربلاء
١٠	إ.د مسلم علاوي السعد	نظرية المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
١١	إ.د مؤيد عبد الحسين الفضل	بحوث عمليات	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
١٢	إ.د مؤيد نعمة الساعدي	إدارة الموارد البشرية	المعهد الفني / المسيب
١٣	إ.د محمد منهل العيساوي	نظرية المنظمة وإدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
١٤	إ.د يوسف حجيم الطائي	إدارة عمليات ، وإدارة الجودة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة وعضو البرلمان العراقي
١٥	إ.م.د أكرم الياسري	الإدارة إستراتيجية	عميد كلية السياحة / جامعة كربلاء
١٦	إ.م.د إحسان دهش جلاب	الإدارة إستراتيجية	معاون العميد العلمي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
١٧	إ.م.د جليل العارضي	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
١٨	إ.م.د جواد محسن راضي	السلوك التنظيمي	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة القادسية
١٩	إ.م.د عامر العطوي	الإدارة إستراتيجية	رئيس قسم الإحصاء / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
٢٠	إ.م.د عبد الرحمن مصطفى الملا	السلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٢١	إ.م.د عبد السلام إبراهيم عبيد	الإدارة الإستراتيجية	الكلية التقنية الإدارية / الكوفة
٢٢	إ.م.د غني دحام الزبيدي	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٢٣	إ.م.د فيصل علوان الطائي	السلوك التنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
٢٤	إ.م.د ليث الحكيم	السلوك التنظيمي	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة الكوفة
٢٥	إ.م.د مجبل مرجان	إدارة اللوجستك	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
٢٦	إ.م.د ميثم ربيع	الإدارة المالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

ملاحظة تم إجراء ترتيب السادة المحكمين وفقا للقلب العلمي وتسلسل الحروف الأبجدية

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

م / استبيان رأي

الأخ المدير الفاضل
السلام عليكم

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة (حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات : دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركات ومعامل السمنت البغرافية) والتي تشكل جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. ولا بد أن نؤكد إن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابة المبحوثين وبما يتمثل فيها من دقة وموضوعية مشيرين إلى إن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أية فقرة دون إجابة. وإن الباحث مستعد للإجابة عن أية تساؤلات قد تواجهكم.

مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

الباحث

المشرف

قاسم عبد علاج كشكول

الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

عميد كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء

المعلومات الشخصية :

١. الجنس: ذكر أنثى

مطلق	أرمل	متزوج	أعزب

٢. الحالة الاجتماعية:

٦٠ - فأكثر	٥٩-٥٠	٤٩ - ٤٠	٣٩ - ٣٠	٢٩ - ٢٠

٣. العمر:

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	إعدادية فما دون

٤. الشهادة:

الموقع الوظيفي الحالي:

٥. الاختصاص:

دون ١٠ سنوات	١٥ - ١٠	٢٠ - ١٦	٢٥ - ٢١	٢٦ - فأكثر

٦. مدة الخدمة:

لم أشارك في أي دورة	شاركت بدورات عامة	شاركت بدورات الاختصاص

٧. المشاركة بالدورات التدريبية والتطويرية :

أولاً: حقوق الإنسان : هي شروط ومعايير في الحياة والتي تسمح بتحقيق إمكانياتنا الكاملة وتطوير صفاتنا وكرامتنا الإنسانية، وضماننا وقيمنا الروحية ، وهي غير قابلة للتنازل عنها ، وتقع مسؤولية احترامها وصيانتها على الجميع بما فيها الشركات / المعامل .

١- ثقافة حقوق الإنسان : منظومة من القيم والمعتقدات والمعارف ذات الصلة بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان والتي ينبغي على الشركات / المعامل إدراكها وتعلمها وإشاعتها في الشركة / المعمل .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	تمتلك الإدارة خلفية ثقافية واسعة بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .				
٢	يمتلك العاملون إمام واسع بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان .				
٣	تعمل الإدارة على إشاعة ثقافة حقوق الإنسان في الشركة / المعمل .				
٤	يتابع المدراء تقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان .				
٥	تتقبل الإدارة مساعي المنظمات المعنية بحقوق الإنسان لمعرفة مدى التزامها بمبادئ ومعايير حقوق الإنسان.				
٦	تؤمن الإدارة بضرورة تطبيق مبادئ ومعايير حقوق الإنسان في العمل .				

٢- حقوق العاملين : جملة من الحقوق يستحقها العاملون في الشركة / المعمل في مقدمتها الحق في العمل، وحقوق العاملين في المنظمات تأخذ البعد الاجتماعي والنفسي والمعنوي من خلال كفاية الراتب وعدالته وتوفير ظروف صحية وأمنة وفرص استغلال القابليات وتطويرها وفرص النمو والضمان الوظيفي والمعاملة الإنسانية اللائقة وربط أهداف العاملين بأهداف شركاتهم / معاملهم .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	يمتلك العاملون معرفة قوية بحقوقهم واليات الحصول عليها داخل الشركة / المعمل.				
٢	تحرص الإدارة على إشاعة العدالة وعدم التمييز بين العاملين .				
٣	تحرص الإدارة على إشراك العاملين وعدم تهميشهم عند وضع الأنظمة والتعليمات .				
٤	تعمل الإدارة بجد على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين .				
٥	تمتاز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفايتها .				
٦	يتمتع العاملون كبار السن بالاحترام والتقدير لجهودهم السابقة وخبرتهم الحالية.				

٣- حقوق الزبائن : وتشتمل على حقوق المجهزين والموردين والمتعاقدين والمستهلكين والموزعين وغيرهم بما في ذلك المنظمات والجهات التي تتأثر بعمليات وأنشطة الشركة / المعمل وضرورة احترامها وصيانتها .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق
١	تعمل الإدارة على ضمان حقوق الزبائن والمحافظة عليها .				
٢	يتمتع زبائن الشركة / المعمل بالاحترام والتقدير .				
٣	تمتلك الإدارة قنوات اتصال فاعلة للتواصل مع الزبائن .				
٤	تحرص الإدارة على جعل أسعار منتجاتها وخدماتها عادلة ومرضية للزبون .				
٥	تعمل الإدارة على عدم استغلال الزبائن وتضليلهم من خلال إعلانات ووسائل ترويجية خادعة .				
٦	تتعامل الإدارة بجدية مع مقترحات وشكاوى الزبائن .				
٧	تلتزم الإدارة بعدم التمييز في معاملة زبائنها .				

٤- مواظنة الشركة / المعمل : تعبير للدور الإيجابي الذي تلعبه الشركات / المعامل في المجتمع، حيث تمارس الشركات / المعامل نشاطها بشكل مسئول ونزيه وان تتجاوز العمل الخيري إلى المساهمة في تطوير المجتمع والبيئة التي تعمل فيها، وهي تحقق الرخاء والازدهار ليس للشركة أو المعمل فقط، بل تسهم في خلق مجتمعات أفضل تتسم بحماية حقوق الإنسان ..

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	تتقيد أنشطة وفعاليات الشركة / المعمل بالأنظمة والقوانين وقيم وتقاليد المجتمع.				
٢	تولي الإدارة أهمية كبيرة للتخلص من النفايات بطريقة آمنة وصحية .				
٣	تهتم الإدارة بتقديم التدريب والتطوير لشرائح مختلفة من المجتمع.				
٤	تلتزم الإدارة بتقديم خدماتها الاستثنائية للمجتمع في الحالات الطارئة.				
٥	تسمح الإدارة للطلبة والباحثين بإجراء الدراسات والبحوث فيها.				
٦	تسعى الإدارة على بناء علاقات طيبة مع كل مؤسسات المجتمع.				

ثانيا :الأداء العالي : هو قدرة الشركة / المعمل على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات من خلال أقصى مستوى من الأداء في العمليات وأداء العاملين والزبائن، وهو تعبير عن قدرة الشركة / المعمل على الاستفادة القصوى من مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لتحقيق نتائج متميزة في الأمد الطويل .

١- الإستراتيجية : منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة خطة إستراتيجية مناسبة وتهيئة وتوزيع الموارد اللازمة لتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وبما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للشركة / المعمل وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	تتسم إستراتيجية الشركة / المعمل بالوضوح وهي معروفة من قبل جميع العاملين .				
٢	يتوجه سلوك الموظفين نحو تنفيذ إستراتيجية الشركة / المعمل .				
٣	ينسجم سلوك الإدارة مع السلوك المطلوب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة .				
٤	تحفز إستراتيجية الشركة / المعمل العاملين نحو تحقيق الأداء العالي .				
٥	تتشترك أقسام الشركة / المعمل كافة في صياغة الإستراتيجية وأعداد الخطط .				
٦	تتوافر في الشركة / المعمل الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .				

٢- القيادة : تمثل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في الشركة / المعمل ، وتمثل القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الشركة / المعمل .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	يتفهم المدراء العوامل المؤثرة في أداء العاملين .				
٢	تكافئ الإدارة العاملين الذين يبذلون جهود استثنائية لخدمة الزبون وإرضاءه .				
٣	تواكب الإدارة التطورات التكنولوجية في العالم للاستفادة منها.				
٤	تشجع الإدارة العاملين الذين لديهم معرفة جيدة ومهارات عالية في العمل .				
٥	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .				
٦	تفوض الإدارة العاملين بالصلاحيات اللازمة من أجل إنجاز الأعمال .				

٣- القيم والمعتقدات : وهي المعايير والمبادئ التي يحملها الفرد والتي تحدد مدى إيمانه ومساهمته في إنجاز الأعمال ، والتي من خلالها يكتسب العمل معناه وبالشكل الذي يعزز نجاح الشركة / المعمل .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	يؤمن العاملون بقيم ومعتقدات الشركة / المعمل .				
٢	تشجع الإدارة العاملين للالتزام بقيمها ومعتقداتها .				
٣	تسعى الإدارة إلى إشاعة قيمة الإخلاص في العمل .				
٤	تركز الإدارة على بناء ثقافة (الزبون على حق دائما) .				
٥	تسعى الإدارة إلى بناء وتنمية العمل الفرقي كواحد من القيم التي تؤمن بها .				
٦	تؤمن الإدارة إن من القيم المهمة تنمية وتشجيع بناء الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين .				

٤- العمليات والهيكل : تشير إلى كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل الشركة / المعمل وتحديد العلاقات الرسمية بينها، وإنشاء تدفقات العمل والمهام والتي تمكن الموظفين ليكونوا أكثر فعالية لتلبية الحاجات للزبائن الداخليين والخارجيين في حدود الإستراتيجية .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	يمتاز الهيكل التنظيمي الحالي بدرجة عالية من المرونة يساعد على إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة .				
٢	تعتمد الشركة / المعمل إجراءات عمل مدونة لكل قسم من أقسامها .				
٣	تقوم الإدارة بمراجعة أداء العاملين ويتم تغييرها وتعديلها وفقا لمتطلبات تحقيق الأداء العالي.				
٤	تمتاز الصلاحيات والمسؤوليات بأنها واضحة ومعروفة لجميع المدراء في الشركة / المعمل .				
٥	يحرص جميع العاملين على أداء مهامهم وتطويرها على أحسن ما يرام .				
٦	تعمل الإدارة على استحداث وحدات وأقسام جديدة استجابة لمتطلبات العمل والبيئة المتغيرة .				

٥- التركيز على الزبون : الزبون هو الشخص (فرد أو منظمة) والذي يتعامل مع الشركة أو المعمل ، وهذا البعد يتعلق بكيف يمكن للشركة أو المعمل أن تتعامل مع زبائنهم ، إذ إن منظمات الأداء العالي تميل إلى أن يكون لديها منهج ومدخل واضح للحصول على الزبائن الجدد ، وكيفية التعامل مع الزبائن الحاليين ، والاحتفاظ بهم ، وأيضا أن يكون لديها البنية التحتية اللازمة لدعم عملياتها الزبونية .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تقييم الإدارة وتحديد الاحتياجات والطلبات المستقبلية للزبون بشكل دوري .				
٢	تولي الإدارة اهتمام كبير للعمل الذي يخدم الزبون .				
٣	تقدم الشركة / المعمل الخدمات والمنتجات التي تتجاوز في قيمتها توقعات الزبون .				
٤	تستخدم الإدارة وبشكل أساسي تقنيات تحليل المعلومات لإدارة العلاقة مع الزبائن .				
٥	تعمل الإدارة باستمرار على تحديد وتقييم مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها .				
٦	تستند الإدارة إلى المعلومات المستقاة من الزبائن في التخطيط لتقديم منتجات وخدمات جديدة .				

ثالثاً: الريادة الإستراتيجية : هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة) وتعني امتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة ، والقدرة ليس فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها ، أو خلق أو تطوير المنتجات وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة .

١- **تحديد الفرص** : وهي تعني قدرة الشركة / المعمل على تمييز وتحديد الفرص التي تلبي طموحاتها من خلال امتلاكها المجسات التنظيمية واعتمادا على رؤية استشرافية ثاقبة والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وضبابية بينما تراها الشركة / المعمل فرصة واعدة اعتمادا على قدراتها الريادية .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تبحث الإدارة بصورة مستمرة عن الفرص وتسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً.				
٢	تتابع الإدارة بصورة دائمة التغييرات التي تحصل في الأسواق .				
٣	تخصص الإدارة وقتاً كافياً في مراجعة تحديد الأهداف وتصحيح مسارها من اجل الوصول إلى فرص جديدة .				
٤	تعقد الإدارة اجتماعات متعددة لمناقشة الأفكار الأولية بحثاً عن الفرص الجديدة .				
٥	تقيم الإدارة الفرص الجديدة على وفق معيار كلفة وإيراد كل فرصة .				
٦	تمتلك الإدارة قيادات قادرة على تمييز الفرص المفيدة والتعامل معها .				

٢- الإبداع : إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات الشركة /
المعمل ومخرجاتها وبما يعزز ريادتها الإستراتيجية .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أففق بشدة	اتفق	محايد	لا أففق
١	تحرص الإدارة على تبني طرائق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة .				
٢	يتم باستمرار تبني وتشجيع القرارات التي تقود إلى التميز في كل ما هو جديد وطموح .				
٣	تملك الإدارة العزم والمقدرة على التعلّم ومواجهة التطور والتغيير .				
٤	توفر الإدارة الدعم المادي والمعنوي لمنتسبيها لتنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة .				
٥	تتظر الشركة / المعمل إلى الابتكار والإبداع مصدراً لتحقيق التميز في أنشطتها وأعمالها المختلفة .				
٦	تستعين الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها .				

٣- **تبنى المخاطرة** : تمثل ميل الشركة / المعمل للبحث والعمل في المشروعات التي تتسم بالخطورة وتحمل نتائج المجازفة المحتملة وهي تعكس تفضيلات المدراء للأفعال الجريئة بقصد تحقيق نتائج متميزة تمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تتميز الإدارة بروح التحدي والجرأة لاقتناص الفرص المربحة رغم خطورتها العالية .				
٢	تبحث الإدارة دائماً عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة .				
٣	تستثمر الإدارة الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة .				
٤	تعتقد الإدارة إن تحمل المخاطرة المحسوبة يُشكّل عنصراً جوهرياً في إستراتيجية الشركة / المعمل لتحقيق النجاح .				
٥	تمتلك الإدارة كادر قادر على تحديد درجة المخاطرة التي تنطوي على الفرص الجديدة .				
٦	تمتلك الإدارة القدرة على المجازفة بدخول أسواق جديدة .				
٧	يساند كادر الشركة أو المعمل الإدارة في قراراتها التي تنطوي على التحدي والإصرار على استثمار الفرص الصعبة التي قد تجلب المنافع للشركة وعاملها .				

٤- المرونة : قدرة الشركة / المعمل على التكيف مع التغيرات في بيئتها التنافسية بوصفها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة وبالتالي استعمال هذا المصدر لتحقيق الأداء العالي للشركة أو المعمل ، من خلال قدرة الشركة / المعمل على إعادة توزيع وإعادة تنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها للتعامل مع التغيرات البيئية.

ت	الفقرات	الاستجابة			
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة
١	تمتلك الإدارة المرونة الكافية في ترجمة المشاكل المعقدة إلى خيارات مفهومة ومعقولة .				
٢	يتمتع العاملون في الشركة / المعمل بمهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة وباستمرار .				
٣	تمتلك الإدارة سياسات وإجراءات مرنة للاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة .				
٤	تمتلك الإدارة القدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها باستمرار استجابة للتغيرات في حاجات وتوقعات الزبائن .				
٥	تمتلك الإدارة المرونة على تغيير أسعار منتجاتها وخدماتها استجابة لتغيرات الأسواق .				
٦	تؤكد الإدارة على تطوير أساليب جديدة لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة .				

٥- الرؤية : هي صورة ذهنية لوضع الشركة / المعمل المستقبلي المرغوب والمحتمل ، وتمثل قدرات التصور والإدراك التي تمتلكها الشركة / المعمل عن وضعها المستقبلي كطموحات تسعى إلى تحقيقها وتحديد السبل والموارد اللازمة للوصول إليها .

ت	الفقرات	الاستجابة			
		أتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١	تمتلك الإدارة رؤية واضحة تثير التحدي والحماس لدى العاملين فيها.				
٢	تحرص الإدارة على أن تكون رؤيتها واقعية ومرغوبة وقابلة للتحقق .				
٣	تتميز رؤية الشركة / المعمل بإمكانية إثارة انتباه العاملين وجذبهم نحو آليات تنفيذها .				
٤	تركز رؤية الشركة / المعمل على التفوق والتميز والإبداع في أداء أعمالها .				
٥	تتبنى الإدارة الآليات اللازمة لتحويل تصوراتها المستقبلية إلى واقع ملموس .				
٦	تتوافق الرؤية الإستراتيجية للشركة أو المعمل مع ما يحدث من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها .				

شاكرين كرمكم وتعاونكم في دعم الجهود البحثية

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

Abstract

This study aims to reveal the reflections the human rights on strategic entrepreneurship and high performance to of the organizations in Cement production in Iraq represented by the three big companies producing cement (Northern Cement Company, Iraq Cement Company, Southern Cement Company) and their factories all over Iraq from the north to the south. Of the reasons that justified conducting the study is to reveal the way that the most important sector of manufacturing can regain its importance and previous Entrepreneurship role.

The study also sought to clarify the conceptual and theoretical framework of the study variables. The problem of the study is revealed through several questions that evolved around the nature of the relation among the three variables of the study (human rights, strategic entrepreneurship , high performance for the organizations). The study sample included 122 manager from the three companies who represent the top management while the primary tool of the study of the study is the questioner which was designed depending on several solid world measures related to the study variables. After adjusting the measures according to the requirements of the Iraqi environment.

Also dissertation reached that human rights has a positive effect on the strategic entrepreneurship and high performance. This support the statistical formulating of the study hypotheses.

The study reached several results the most important of which is that management in the studied companies were very interested and had a great desire to achieve and maintain customer rights and reaching the optimum performance. But the three companies have a tendency that is less that the required average towards adopting the risk in its entrepreneurship processes. The study is concluded with the most important recommendations and proposals for future studies.

**Ministry of Higher Education & Scientific Research
University of Karbala
College of Administration and Economics**



***Human Rights and its Reflections in the Strategic
Entrepreneurship and The High Performance for
the Organizations***

**(A Survey Study of the Views a number from Managers of Iraqi Cement
Companies and Plants)**

A Dissertation Submitted By

Qasim Abd Elaj Kashkool

**To the Council of the College Administration and
Economics , University of Karbala As Partial Fulfillment of
the Requirements For the Degree of
Doctoral (Ph.D) of Philosophy In Business Administration**

Supervisor By

Prof. Dr. Alaa Farhan Talib

2014 A.D.

1435A.H.