



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنايب النفطية-CPP-

محافظة البصرة

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء من

متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

حسين جعفر غانم الماجدي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ

حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ

فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة آل عمران
الآية (١٥٩)

أقرار المشرف

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنايبب النقطية -CPP- محافظة البصرة) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسين جعفر غانم) قد جرى إعدادها تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

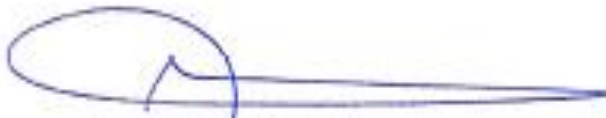


المشرف

أ.د. علاء فرحان طالب

توصية رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على توصية الدكتور المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة.



أ.د. محمود فهد عبد علي

رئيس قسم إدارة الأعمال

أقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة نشيد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنابيب النفطية -CPP- محافظة البصرة) والمقدمة من قبل الطالب (حسين جعفر غانم) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال بتقدير (جيد جداً)



أ.د عادل عباس عبد حسين الجبابي
جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد
(رئيساً)



أ.م.د علي كاظم حسين
جامعة الفرات الأوسط التقنية_ المعهد التقني كربلاء

(عضواً)



أ.م.د حسام حسين شياخ
جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.د علاء فرحان طالب
جامعة كربلاء_ كلية الإدارة والاقتصاد
(عضواً ومشرفاً)

أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمؤتمين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاعمال للمالب / حسين جعفر غانم) الموسومة بـ (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة الصنعية للأنابيب النفطية -CPP- محافظة النصرية) أشرح هذه الرسالة للمناقشة

الأستاذ الدكتور
علي أحمد فارس
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية
صديق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

15 - أ.م.د.
هاشم الحسيني
عميد كلية الإدارة والاقتصاد

إقرار الخبير اللغوي

أشهد أن الرسالة الموسومة بعنوان (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي) للطالب (حسين جعفر غانم) كلية الإدارة والاقتصاد/قسم إدارة الأعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت خالية من الأخطاء اللغوية والاسلوبية ولأجله وقعت.

الخبير اللغوي

أ.د. حازم فاضل محمد

الاهداء

- ◆ إلى صاحب الخلق العظيم، رسول الله محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)، الذي أرسله الله رحمة للعالمين وسيد الأنبياء والمرسلين.
- ◆ إلى آل محمد الطيبين الطاهرين، الأئمة الأطهار، الذين أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيرا.
- ◆ إلى من علموني كيف أقف مع الحق ولا أبالي ولا أستوحش من الوحدة، السادة الكرام أنبياء الله ورسله عليهم السلام، الذين بذلوا جهودهم لتوجيهنا نحو سبيل الحق والخير.
- ◆ إلى مصباح الهدى وسفينة النجاة سيدي ومولاي الإمام الحسين (عليه السلام)
- ◆ إلى العبد الصالح المطيع لله ولرسوله الامام العباس بن علي (عليه السلام)
- ◆ إلى قائم آل محمد، الذي سيملاً الأرض قسطاً وعدلاً.
- ◆ إلى كل من شهدوا ويشهدون بدمائهم للحق المر الثقيل.
- ◆ إلى والدي ووالدتي، فأنا أدرك جيدا انه لولا دعمكما وتشجيعكما الدائم لما وصلت الى هذه المرحلة، اشركما من كل قلبي على جهودكما وتضحياتكما لإنجاح مسيرتي الدراسية.
- ◆ إلى إخواني وأخواتي، رفاق الدرب، الكتف الذي اتكى عليه.
- ◆ إلى زوجتي الغالية، الشريكة في رحلة الحياة، وإلى أطفالي الأحباء، الفرح والسرور في حياتي.
- ◆ إلى أصدقائي وأساتذتي، الذين أثروا حياتي بالعلم والصدقة.
- ◆ بكل حب واحترام، هذا الاهداء يتجه للأشخاص الذين يمثلون لي معاني الحب والارتباط العميق.

الباحث

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد الذي أنت أهله على نعم ما كنت قط لها أهلاً متى ازددت تقصيراً تزدني تفضلاً كأني بالتقصير أستوجب الفضل سبحانه ما أحلمك، وبحالي ما أعلمك، وعلى تفريج همّي ما أقدرك، أنت ثقني ورجائي، فاجعل حسن ظني فيك جزائي سبحانه الله وبحمده سبحانه الله العظيم، الحمد لله في سري وفي علني. والحمد لله في حزني وفي سعدي.

"ورد عن الامام السجاد (ع) أما حق ذي المعروف عليك فإن تشكره وتذكر معروفه، وتكسبه المقالة الحسنة، وتخلص له الدعاء فيما بينك وبين الله عز وجل، فإذا فعلت ذلك كنت قد شكرته سرا وعلانية...."

لذلك، أود أن أعبر عن امتناني للأستاذ الدكتور (علاء فرحان طالب) المشرف على الرسالة، الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم الإرشادات والمقترحات القيمة التي أثرت بشكل كبير في إعداد الرسالة، له مني كل الامتنان والاحترام، وأسأل الله أن يحفظه ويمتعه بالصحة والعافية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل، وأشكر المحكمين على ملاحظاتهم القيمة التي أسهمت في تطوير الدراسة، وأعرب عن امتناني الخاص للأستاذين الفاضلين الذين قدموا مساهماتهم العلمية واللغوية القيمة (المقيمين العلميين والمدقق اللغوي).

أتوجه بالشكر والامتنان أيضاً إلى رئيس قسم إدارة الأعمال (الأستاذ الدكتور محمود الدليمي) وجميع أساتذة القسم على دعمهم الدائم وتشجيعهم. يسعدني أن أعبر عن امتناني العميق للأساتذة الرائعين في السنة التحضيرية عموماً، وخاصة الاستاذ الدكتور حسين حريجة والاستاذ الدكتور ميثاق الفتلاوي والأستاذ المساعد الدكتور رشا عباس، لما أبدوه من مساعدة في توجيه كتابة الرسالة. يكون لي شرف الاستفادة من حكمتهم وخبراتهم، وهم يمثلون ركيزة قوية في مسيرتي الأكاديمية.

وفي الختام، لا يمكنني أن أنسى دور أهلي، الذين دعموني طوال فترة الدراسة، ولهم جزيل الشكر على وجودهم الذي كان له الأثر الكبير في نجاحي، كما أتقدم بالشكر والعرفان لزملائي في الدراسة، وأتمنى لهم دوام التوفيق والنجاح في مسيرتهم العلمية والمهنية.

وفي النهاية، أعيش لحظة الشكر والامتنان وأرفع أسمى آيات التقدير لله الذي منحني هذا الإنجاز ولجميع الذين ساهموا في رحلتي الأكاديمية، سائلاً الله أن يبارك على الجميع ويجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

المستخلص

تهدف الدراسة التعرف على دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة الصينية للأنايبب النفطية (CPP) محافظة البصرة، إذ جرى قياس العقلية الاستراتيجية للقائد كمتغير مستقل من خلال ثلاثة ابعاد وهي (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق)، وجرى قياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي كمتغير تابع من خلال ابعادهما الأربع (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة أساسية هو هل للعقلية الاستراتيجية للقائد دور في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟ وتفرع منه تساؤلات تعكس تصورات الباحث حول مدى توافر متغيراته في بيئة التطبيق وطبيعة العلاقات والتأثير بينها في الشركة الصينية للأنايبب النفطية وكان أهمها (هل تؤثر العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، ومن أجل التوصل الى النتائج اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتفسير البيانات ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، إذ شملت عينة الدراسة (200) عاملاً(عراقي، عربي، أجنبي) في الشركة المبحوثة، وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العامل التوكيدي وتحليل الارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وكذلك بين ابعاد كل منهما، وذلك من خلال فهم عميق لكيفية تحسين أداء القادة من خلال تبني عقلية استراتيجية وتنفيذ ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي، تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها، على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بأبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد لأنها سوف تتيح لهم القدرة على التحليل بمهارات عالية بالإضافة الى القدرة على التفكير المستقبلي من خلال تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعالة في مجالات مثل القيادة والتفاوض وحل الصراعات مما يساعدهم في اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت، وتحقيق النجاح والابداع في ازدهار ونمو المنظمة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

الكلمات الدالة: العقلية الاستراتيجية للقائد، ممارسات إدارة الاحتواء العالي، الشركة الصينية للأنايبب النفطية، CPP.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية الكريمة	1
ب	الاهداء	2
ج	شكر و عرفان	3
د	المستخلص	4
هـ-و-ز	قائمة المحتويات	5
ز-ح-ط	قائمة الجداول	6
ط ي	قائمة الاشكال	7
ل	قائمة الملاحق	8
1-2	المقدمة	9
3-26	الفصل الأول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
3-16	المبحث الأول: منهجية الدراسة	11
4-5	مشكلة الدراسة	12
5-6	أهداف الدراسة	13
6-7	أهمية الدراسة	14
7-8	متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الاجرائية	15
8-9	المخطط الفرضي للدراسة	16
9-10	فرضيات الدراسة	17
10-15	وصف مجتمع الدراسة وعينتها	18
15	حدود الدراسة	19
15-16	أدوات الدراسة والأساليب الاحصائية	20
17-26	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	21
17-22	بعض الدراسات السابقة(العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	22

22-26	بعض الدراسات السابقة(العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	23
26	مناقشة الدراسات السابقة	24
27	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	25
27	مميزات الدراسة الحالية	26
27-54	الفصل الثاني: تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة	27
28	المبحث الأول: تأطير مفاهيم حول العقلية الاستراتيجية	28
33-35	أولاً: مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد	29
35-37	ثانياً: أهمية العقلية الاستراتيجية للقائد	30
36-41	ثالثاً: السمات العقلية الاستراتيجية للقائد وتأثيرها	31
41-43	رابعاً: عناصر العقلية الاستراتيجية للقائد	32
43-45	خامساً: العقلية الاستراتيجية مقابل التفكير الاستراتيجي	33
45-53	سادساً: ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد	34
54-78	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الاحتواء العالي	35
55-60	أولاً: ممارسات إدارة الاحتواء العالي(النشأة والمفهوم)	36
60-62	ثانياً: أهداف ممارسات إدارة الاحتواء العالي	37
62-65	ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي	38
65-67	رابعاً: ممارسات إدارة الاحتواء العالي	39
67-70	خامساً: تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	40
70-78	سادساً: ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي	41
79-84	المبحث الثالث: الربط الفكري بين متغيرات الدراسة	42
79-80	أولاً: العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي	43
81-83	ثانياً: ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي	44
84-85	التأثير الإيجابي للعقلية الاستراتيجية على ممارسات إدارة الاحتواء العالي	45
86-134	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة	46

86-104	المبحث الأول: اختبار وتطوير مقاييس الدراسة	47
105-120	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها	48
121-133	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	49
134-140	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	50
135-139	المبحث الأول: الاستنتاجات	51
140-142	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية	52
143-163	قائمة المصادر	53

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة	1
11	وصف افراد عينة الدراسة (n=200)	2
17	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالعقلية الاستراتيجية للقائد	3
24	بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات إدارة الاحتواء العالي	4
51	ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد من وجهة نظر بعض الباحثين	5
57	بعض اسهامات الباحثين لمفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي	6
88	بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها	7
89	تحديد البيانات المفقودة	8
92	اختبار Kolmogorov – smirnova لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	9
94	اختبار Kolmogorov – smirnova لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	10
95	اختبار التعدد الخطي لأبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد	11
98	مؤشرات جودة المطابقة	12
100	قيم نموذج متغير العقلية الاستراتيجية للقائد	13
102	قيم نموذج متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	14

104	نتائج التناسق بين مكونات للمقياس	15
105	تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقاً للوسط الحسابي	16
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء التفكير النظمي	17
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء إعادة التأطير	18
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء التفكير العميق	19
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	20
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء التمكين	21
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء تشارك المعلومات	22
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء ممارسات التطوير	23
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية لبعء المكافآت	24
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	25
122	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	26
123	مصفوفة معاملات الارتباط بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده وممارسات إدارة الاحتواء العالي	27
127	تقديرات نموذج التأثير بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده وممارسات إدارة الاحتواء العالي	28
129	تقديرات نموذج التأثير بين بعء التفكير النظمي و متغير وممارسات إدارة الاحتواء العالي	29
131	تقديرات نموذج التأثير بين بعء إعادة التأطير و متغير وممارسات إدارة الاحتواء العالي	30
133	تقديرات نموذج التأثير بين بعء التفكير العميق و متغير وممارسات إدارة الاحتواء العالي	31

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مخطط فرضي للدراسة	1
12	الرسم البياني لمواصفات العينة/ النوع الاجتماعي	2
12	الرسم البياني للفئة العمرية	3
13	الرسم البياني للمؤهلات العلمية	4
14	الرسم البياني لمواصفات العينة/ سنوات الخدمة	5
14	الرسم البياني لمواصفات العينة/ الجنسية	6
31	اطار مفاهيمي لتحديد القيم	7
32	مصفوفة التجكم في التنبؤ	8
41	علاقات سمات العقلية بدمج التواضع	9
47	ابعاد العقلية الاستراتيجية	10
49	منهجية تحليل النظم	11
51	إعادة الصياغة الإيجابية مقابل نمط المشاعر السلبية الى الايجابية	12
56	نشأة وتطوير مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي	13
69	اثار ممارسات إدارة الاحتواء العالي	14
72	ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي	15
90	اختبار القيم المتطرفة لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	16
91	اختبار القيم المتطرفة لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	17
93	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	18
94	منحنى التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة	19
100	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس العقلية الاستراتيجية للقائد	20

102	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي	21
107	المخطط البياني لتوافر بعد التفكير النظمي	22
109	المخطط البياني لتوافر بعد إعادة التأطير	23
110	المخطط البياني لتوافر بعد التفكير العميق	24
112	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير العقلية الاستراتيجية للقائد حسب المتوسط الحسابي	25
113	المخطط البياني لتوافر بعد التمكين	26
115	المخطط البياني لتوافر بعد تشارك المعلومات	27
117	المخطط البياني لتوافر بعد ممارسات التطوير	28
118	المخطط البياني لتوافر بعد المكافآت	29
120	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب المتوسط الحسابي	30
126	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى	31
128	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى	32
130	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية	33
132	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة	34
134	انموذج الدراسة	35

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة للمحكمين
3	استمارة الاستبانة النهائية
4	كتاب تسهيل مهمة

المقدمة

بدأت الشركات والمنظمات في العصر الحديث في التركيز بشكل متزايد على موضوع ممارسات إدارة الاحتواء العالي، إذ يعكس هذا التحول فهماً متطوراً لضرورة تحقيق الرفاهية لعاملها، أذ تهدف ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى خلق بيئة عمل تشجع على النمو الشخصي والمهني، وتعزز الصحة النفسية والعاطفية للعاملين، وتشمل هذه الممارسات توفير الدعم النفسي والاجتماعي، وتعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وتطوير سياسات تعامل مع الضغوطات والتحديات المهنية بشكل فعال.

وفي هذا السياق، يأتي دور العقلية الاستراتيجية كعنصر حيوي في تحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمات، في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، يمثل العقل مصدراً أساسياً للتفكير والتحليل، وقد تعتبر القدرات العقلية مثل الاستدلال والتحليل والتمثيل الذهني الأساس الذي يعتمد عليه الإنسان في توجيه خطواته وتفاعلاته.

وبالتالي، يمكن أن تساهم العقلية الاستراتيجية في تمكين العاملين من التعامل بفعالية مع الضغوطات والمشكلات، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والنمو الشخصي والمهني، وبذلك يتم تعزيز الفهم لدى القارئ حول كيفية استخدام العقلية الاستراتيجية كأداة فعالة في تعزيز الرفاهية والإنتاجية داخل البيئة العملية.

وتتجلى أهمية العقلية الاستراتيجية في سلوك وأداء القادة في بيئات العمل المعاصرة، إذ يعد العقل مصدراً حيوياً للتفكير الابتكاري واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على توجيه المنظمة وأدائها، يُعتبر توظيف العقلية الاستراتيجية في إدارة الاحتواء العالي أمراً ذا أهمية خاصة، إذ تسهم هذه العقلية في تشكيل بيئة عمل تحفز على التفوق والابتكار ومواجهة التحديات والتكيف مع التحولات السريعة.

إذ تأتي أهمية هذه الدراسة من قدرتها على توفير رؤى عميقة حول "كيف يمكن للعقلية الاستراتيجية للقادة أن تكون حافزاً حاسماً لتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي"، تتطلع الدراسة إلى تحقيق إضاءة جديدة حول كيفية استغلال العقلية الاستراتيجية في تعزيز فعالية إدارة الاحتواء العالي، مما يسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال المهم.

تتناغم هذه العقلية الاستراتيجية مع ممارسات إدارة الاحتواء العالي لتحقيق تأثيرات إيجابية فعّالة على البيئة العملية، إذ تعزز التفاعل الإيجابي للعاملين والمنظمة بشكل عام، يتجلى ذلك في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتشجيع الإبداع والابتكار في بيئة العمل، وفي هذا السياق يمكن للقادة ذوي العقلية الاستراتيجية أن يكونوا حافزاً حاسماً لتحسين الرضا والالتزام لدى العاملين، إذ يوجهون الجهود نحو أهداف المنظمة بشكل فعال ويطورون استراتيجيات تحقيق هذه الأهداف.

بهذه الطريقة، تسهم العقلية الاستراتيجية في تعزيز أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل التحولات السريعة والمتطلبات المعرفية في العصر الحالي، ومن هنا تنبع فكرة هذه الدراسة من الحاجة الملحة للتفكير في دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، خاصةً في سياق إدارة الأعمال في البيئة العربية عموماً والعراق بشكل خاص. وبمراعاة قلة البحوث التي تتناول هذا الجانب الهام، اتجه الباحث إلى إلقاء الضوء على دور العقلية الاستراتيجية للقادة وكيف يمكن لها أن تكون محفزاً حاسماً لتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في البيئة العراقية، انطلق الباحث من قاعدة محددة، إذ يعتبر دور القادة الذين يتبنون العقلية الاستراتيجية في توجيه وتحفيز العاملين باتجاه أهداف المنظمة بشكل فعال، هو عامل رئيسي في تحسين الأداء العملي وتعزيز الاحتواء العالي، تحديداً، تم اختيار الشركة الصينية للأنايب النفطية (CPP) في محافظة البصرة كدراسة، بهدف فحص مدى اهتمام هذه الشركة بالعقلية الاستراتيجية للقادة وكيف يمكن أن يؤثر هذا التوجه على تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمة. تتيح هذه الدراسة للباحث إيجاد حلاً واقعياً لتحسين دور القائد بواسطة تبني وتوظيف العقلية الاستراتيجية، خاصةً في سياق البيئة العراقية التي تشهد تحديات كبيرة، وقد جرى تقسيم الدراسة الى أربعة فصول، يتناول **الفصل الأول** منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة، في حين تطرق **الفصل الثاني** الى تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال ثلاثة مباحث، **الأول** خصص للعقلية الاستراتيجية للقائد، ركز المبحث **الثاني** على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، اما المبحث **الثالث** تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة. وبالمقابل فإن **الفصل الثالث** من الدراسة تطرق الى الجانب العملي (الميداني) والذي تضمن ثلاثة مباحث، إذ ركز **المبحث الأول** على اختبار وتطوير مقاييس الدراسة، و**المبحث الثاني** على وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها، اما **المبحث الثالث** فقد تعرض لإختبار فرضيات الدراسة. اختتمت الدراسة في **الفصل الرابع** إذ تناول الاستنتاجات التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

يُعتبر هذا الفصل بوابة الدخول الى الدراسة اذ تضمن مبحثين، يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة بمكوناتها وهي (مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة، متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الإجرائية، المخطط الفرضي للدراسة، فرضيات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية المستعملة). ففي المبحث الثاني نستعرض بعض الدراسات السابقة وأحدثها فيما يتعلق بالمتغيرين وبالإضافة الى ذلك مناقشة تلك الجهود المعرفية ومجالات الإفادة منها.



الفصل الأول/ المبحث الأول

منهجية الدراسة

توطئة:

تعد المنهجية خطوة حاسمة في عملية البحث العلمي، إنها خارطة التي توجه الباحث نحو فهم وحل المشكلة المعروضة في الدراسة، تهدف منهجية الدراسة إلى تحقيق أهداف الدراسة وفهم الظاهرة المبحوثة بشكل أفضل من خلال تحليل علاقات متغيرات الدراسة. ولهذا السبب، تتضمن منهجية الدراسة مجموعة من الفقرات الأساسية التي تشمل:

أولاً: مشكلة الدراسة

تتعامل أي دراسة مع مشكلتها بعدة أساليب وأبعاد مختلفة، إذ يُمكن أن يتم التعبير عنها بمظاهر متنوعة، إذا تناولنا مشكلة الدراسة، فإنه يمكننا تقسيمها إلى جوانب متعددة تشمل: (Azad & Pandya.,2021:472)

١. البعد الإخفاقي والمشاكل التطبيقية: يتناول هذا البعد المشكلة من خلال تسليط الضوء على العقبات والتحديات التي تواجه التطبيق العملي للموضوع، يتعرف الباحث على العيوب والمشاكل الحالية ويسعى لاقتراح حلول لها.

٢. البعد الفكري: يركز هذا البعد على جوانب نظرية للمشكلة، إذ يستند إلى الأسس النظرية والمفاهيم التي تتعلق بالمشكلة، يُجرى تحليل فلسفي ونقدي للموضوع بهدف تقديم وجهة نظر نظرية أو فلسفية حول المشكلة.

٣. البعد الميداني: يُسلط الضوء على الجوانب العملية والتطبيقية للمشكلة من خلال الدراسات والتجارب الميدانية، يتضمن هذا البعد جمع البيانات والمعلومات من الميدان لفهم الواقع العملي للمشكلة.

٤. استخدام التساؤلات: يُعتبر استخدام التساؤلات أداة هامة لأستكشاف وتحليل مختلف جوانب المشكلة، من خلال طرح أسئلة استقصائية وتحليل الإجابات، يمكن للباحث الوصول إلى رؤى عميقة حول المشكلة.

العقلية الاستراتيجية للقادة لها دورًا حاسمًا في تحسين وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمات. فعلى سبيل المثال، يتيح التفكير النظمي وإعادة التأطير والتفكير العميق للقادة فهمًا أعمق لاحتياجات وطموحات العاملين، وتحليل التحديات التي يواجهونها، وتطوير استراتيجيات تلبى هذه الاحتياجات بطريقة فعّالة.

كما أن تأثير العقلية الاستراتيجية للقادة يمكن أن يكون متعدد الجوانب. فمن خلال التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، يمكن للقادة وضع أهداف واضحة لتعزيز الاحتواء العالي داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك،

يمكن أن تشجع العقلية الاستراتيجية على توظيف سياسات وإجراءات تعزز الشفافية والعدالة والمساواة في المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تقبلاً ودعمًا للعاملين.

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن العقلية الاستراتيجية للقادة لها تأثير كبير في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات متمثلة بـ(التغيرات السريعة في البيئة العملية، التنافسية الشديدة، التغييرات التكنولوجية، التحديات الاجتماعية والثقافية، الضغوط الاقتصادية)، كما أنها تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرفاهية والإنتاجية للعاملين.

في ظل هذه التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، وبعد الاطلاع على البيئة التنظيمية للشركة الصينية للأنايبب النفطية في محافظة البصرة، وقيام الباحث بالتفاعل مع عملي الشركة والإدارة العليا، تتضمن دراستنا الحالية تساؤل عام هو هل للعقلية الاستراتيجية للقائد دور في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي؟ وتتفرع منه تساؤلات تعكس تصورات الباحث حول مدى توافر متغيراته في بيئة التطبيق وطبيعة العلاقات والتأثير بينها في الشركة الصينية للأنايبب النفطية، إذ يمكن بيان تلك التساؤلات بالآتي:

- 1- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بالعقلية الاستراتيجية للقائد وأبعادها (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)؟
- 2- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها (التمكين، مشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)؟
- 3- تحديد مستوى الارتباط بين العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي؟
- 4- قياس تأثير العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية وبشكل عام الى بيان دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مجموعة من عملي الشركة المبحوثة، إذ نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى الدراسة الى تحقيقها وهي كما يأتي:

1. تقييم مستوى الاهتمام بالعقلية الاستراتيجية للقادة وأبعادها من خلال:
 - A تحليل مدى التوجه الإداري نحو التفكير النظمي وإعادة التأطير والتفكير العميق لدى القادة.
 - B تقييم استخدام القيادة لأساليب محددة لتعزيز العقلية الاستراتيجية داخل المنظمة.
2. استكشاف مدى التركيز على تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعادها وذلك عبر:
 - A تحليل السياسات والممارسات المعتمدة من قبل المنظمة لتعزيز الاحتواء العالي والتفاعل مع متطلبات العاملين.
 - B تقييم مدى الاهتمام بالتمكين ومشاركة المعلومات وممارسات التطوير والمكافآت داخل الشركة.

٣. تحديد علاقة العقلية الاستراتيجية للقادة بممارسات إدارة الاحتواء العالي عبر:

أE تحليل العوامل المؤثرة في علاقة القيادة بممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمة.

بE تحديد العوامل التي تؤثر في تطوير العقلية الاستراتيجية للقادة وتأثيرها على ممارسات الاحتواء العالي.

٤. قياس تأثير العقلية الاستراتيجية للقادة في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال:

أE تقدير مدى تأثير العقلية الاستراتيجية للقادة على زيادة الرضا والإنتاجية للعاملين.

بE تحليل العوامل التي تعزز تأثير العقلية الاستراتيجية للقادة في تحسين ممارسات الاحتواء العالي داخل

المنظمة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لكيفية تحقيق التنمية والتطور في الشركات من خلال دعم القادة في تطبيق العقلية الاستراتيجية وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة، في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن بيان أهمية الدراسة من خلال الآتي:

أ- تعتبر هذه الدراسة أساسية لفهم كيف يمكن للقادة تطبيق العقلية الاستراتيجية لتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي، فمن خلال تحليل العلاقة بين العقلية الاستراتيجية للقادة وممارسات إدارة الاحتواء العالي، يمكن توجيه الجهود التنفيذية نحو تحسين هذه العوامل وتحقيق تأثير إيجابي على العاملين والشركة بأكملها، هذا يعني أن الدراسة تؤدي دوراً حيوياً في تحسين تفاعل القادة مع مفهوم العقلية الاستراتيجية وتوجيهها نحو تحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ب- بالإضافة إلى ذلك، يتيح توجيه الاهتمام نحو العقلية الاستراتيجية للقادة وممارسات إدارة الاحتواء العالي فرصة لتحسين البيئة العملية وزيادة رضا العاملين، يُعزز هذا التركيز التفاعل الإيجابي بين القادة والعاملين، مما يؤدي إلى استقرار أفضل وأداء فردي وجماعي أفضل.

ت- على الصعيدين الفردي والتنظيمي: يمكن للنجاح في تحقيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على التنافس في سوق الأعمال المتنافس، بالتالي، تؤدي هذه الدراسة دوراً رئيساً في دعم تطور وتقدم الشركات، مما يعزز التنمية الاقتصادية والاستدامة في السوق

بشكل عام، تساهم هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لكيفية تحقيق التنمية والتطور في الشركات من خلال دعم القادة في تطبيق العقلية الاستراتيجية وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.

رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعاريف الإجرائية

يوضح الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة، كما يوضح المصادر المعتمدة لتلك المتغيرات.

الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Pisapia et al.,2005)	٤	التفكير النظامي	العقلية الاستراتيجية للقائد The strategic mindset of the leader	١
	٣	إعادة التأطير		
	٥	التفكير العميق		
(Kilroy et al., 2016)	٣	التمكين	ممارسات إدارة الاحتواء العالي enhancing High involvement Management Practices	٢
	٦	مشارك المعلومات		
	٣	ممارسات التطوير		
	٣	المكافآت		

المصدر: اعداد الباحث

اما التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية فهي كالآتي:

أ- **العقلية الاستراتيجية Strategic mindset**: هي الطريقة او المنهجية التي يفكرون بها القادة ويتخذون قرارات مؤثرة بثقة وإيمان، موجّهين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتكيف مستدام مع التحولات، مع تعزيز التفكير الشامل والإبداعي وزيادة فاعلية الجهود لتحقيق النجاح والازدهار. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

١- **التفكير النظامي systems thinking**: هو نهج تحليلي يركز على فهم الأنظمة المعقدة من خلال دراسة تفاعلات وعلاقات مكوناتها، مما يمكن من تحقيق تكامل الأهداف والعمليات داخل الأنظمة وتكييفها مع التحديات المعقدة وتحقيق الفعالية والنجاح.

٢- **إعادة التأطير reframing**: تعني تغيير زاوية النظر أو السياق الذي ننظر من خلاله إلى موضوع معين دون تغيير جوهره، وهذا يعتمد على تفكير استراتيجي يساعد في تحسين استراتيجياتنا وتكييفها مع التحديات والمتغيرات من خلال تقديم منظورات جديدة.

٣- **التفكير العميق reflection**: هو استخدام التصورات والخبرات للتفكير بشكل منطقي ومستتير، واستخراج مبادئ وتوجهات لاتخاذ قرارات مستقبلية، يتضمن هذا التفكير تحليلاً ونقداً عميقين للمفاهيم والأفكار، مما يساهم في تطوير فهمنا وزيادة قدراتنا العقلية.

ب- **ممارسات إدارة الاحتواء العالي The Practices of High Involvement Management**: هي أساليب تطويرية تهدف لتعزيز أداء المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات عالية الجودة، تشمل تلك الممارسات مشاركة العاملين في صنع القرارات، تزويدهم بالمعرفة وتقديم تدريب متطور، وتشجع أيضاً على توفير حوافز تحفيزية تدعم الابتكار وتحسين الأداء، يتجلى هذا النهج في تحقيق الأهداف والتقدم المستدام في منافسة متجددة. وتتضمن الآتي من الأبعاد:

١- **التمكين Empowerment**: هو العملية التي تهدف إلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بثقة وتعزيز التدفق المعرفي لتحقيق الأداء والتفوق في المنظمة، من خلال توزيع المسؤوليات وتطبيق المعرفة بفاعلية، مع تحفيزهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

٢- **تشارك المعلومات Information sharing**: هو عملية جماعية تهدف إلى تعزيز التفاعل والتفكير المشترك بين أعضاء الفريق، من خلال نقل ومشاركة المعلومات بفاعلية وشفافية.

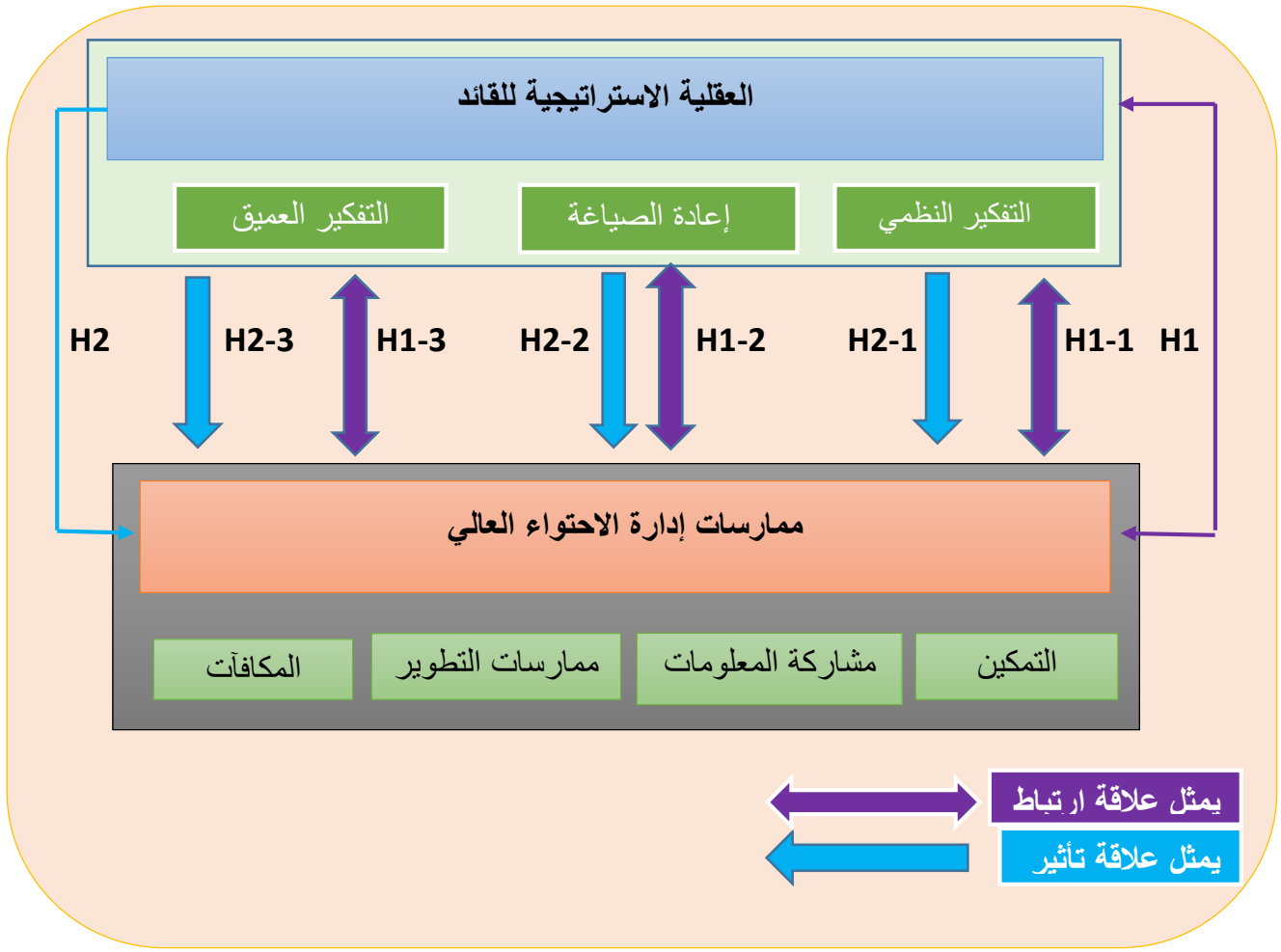
٣- **ممارسات التطوير Development practices**: تعبر عن الجهود المتواصلة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز أداء عاملها من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.

٤- **المكافآت Rewards**: هي تعبير مادي أو معنوي عن تقدير واعتراف الإدارة بالأداء المتميز الذي يُظهره العاملون في أداء وظائفهم.

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة

المراجعة المستمرة لأدبيات العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي أدت إلى إعداد مخطط فرضي للدراسة. تم إعداد هذا المخطط باعتبار مشكلة الدراسة وأهدافها، مع القيام بدراسة معمقة لمتغيرات الدراسة وتجميع أكبر عدد ممكن من الأبحاث الأصيلة ليكون نموذجاً أكثر وضوحاً وشمولية لأفكار الباحثين الذين درسوا نفس المتغيرات. يتألف المخطط الفرضي من متغير مستقل ومتغير تابع، إذ يحتوي كل متغير على مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل (١).

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن تعريف المخطط الفرضي بأنه بنية فكرية تتكون من مجموعة من العلاقات التي تُسهّم في وضع تصميم مبسط ومُيسر لدراسة أي ظاهرة معينة، يُعد هذا المخطط أداة علمية تُستخدم من قبل الباحثين لتحقيق أهداف الدراسة وفهم العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وتأثيراتها.



الشكل (1) مخطط فرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

سادساً: فرضيات الدراسة

ستناداً إلى نموذج الدراسة وأهداف الدراسة، وتوافقها مع الجانب النظرية في مجال الدراسة، سيتم صياغة فرضيات الدراسة، ستخضع هذه الفرضيات للتحليل والمعالجة الإحصائية، وسيتم تقييم صحتها أو خطأها من قبل الجانب الميداني، وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعادها ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة، يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد التفكير النظمي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين بُعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

١- مجتمع الدراسة

استناداً إلى الهدف الأساسي للدراسة، الذي يتمثل في فهم إلى أي مدى تؤثر العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، لذا اختار الباحث الشركة الصينية للأنابيب النفطية (CPP) مجال الدراسة، وهي إحدى الشركات المرخصة للعمل في الحقول النفطية في محافظة البصرة، وذلك لعدة مبادئ واعتبارات:

١. القدرة على الوصول إلى المعلومات: قد تتوفر بيانات ومعلومات مهمة حول ممارسات الإدارة داخل الشركة الصينية للأنابيب النفطية (CPP)، مما يسهل عملية البحث والتحليل.
٢. توافر الدعم والتعاون: قد يكون هناك تعاون وتفاعل إيجابي مع الشركة المبحوثة، مما يتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية وتسهيل عملية جمع البيانات.
٣. الصلة بموضوع الدراسة: قد تتوافق ممارسات الإدارة والتحديات التي تواجهها الشركة الصينية للأنابيب النفطية مع موضوع الدراسة بشكل ملائم، مما يسهل تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
٤. الفرصة للتطبيق العملي: قد يوفر اختيار الشركة المحددة فرصة للتحليل العملي وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في بيئة عملية حقيقية.
٥. أهمية المجال الصناعي: يمكن أن يكون قطاع النفط والغاز من القطاعات ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تواجه تحديات خاصة في إدارة الاحتواء العالي، مما يجعل دراسة هذا المجال ذات أهمية كبيرة.
٦. بالاعتماد على هذه العوامل والاعتبارات، يمكن للباحث اختيار الشركة الصينية للأنابيب النفطية كموضوع لدراسته في رسالة الماجستير بناءً على المصلحة والمناسبة والفرص التي توفرها هذه الشركة للبحث والتحليل

وفيما يلي نبذة مختصرة عن شركة (CPP)

"شركة هندسة خطوط أنابيب البترول الصينية المحدودة (مختصرة بـ CPP)، تأسست عام ١٩٧٣، وهي شركة محترفة تابعة لشركة البترول الوطنية الصينية (CNPC) المتخصصة في هندسة وبناء خطوط الأنابيب. تحمل CPP فلسفة "الابتكار والمساهمة غير المحدودة" وتسعى إلى تحقيق القيم الأساسية المتمثلة في "التحدي والإدارة الدقيقة والابتكار والعمل الجماعي والانسجام". تركز شركة CPP جهودها لتكون الشركة الأولى في الصين والمقاول العام الدولي على مستوى عالمي لبناء خطوط الأنابيب، وتوفير الخدمة وضمان قناة استراتيجية النفط والغاز للصين وكشركة طاقة دولية متكاملة لتحقيق هدف CNPC، مع خلق الثروة وقيمة للمالكين والعاملين والمجتمع. تقوم CPP بتطوير طريقتها في النمو من خلال تنفيذ التكامل بين إنشاء خطوط الأنابيب والخزانات، وتكامل البناء والخدمات، وتكامل الأسواق المحلية والدولية، وتكامل المشاريع البحرية والبرية. يغطي CPP سلسلة الصناعة بأكملها والتكنولوجيا الأساسية لخطوط الأنابيب مثل البحث والتطوير في خطوط الأنابيب، والمسح، والاستشارات، والتصميم، والمشتريات، والبناء، والطلاء، وتصنيع التركيبات، والتنظيف الذكي، والصيانة والإصلاح، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والتشغيل. CPP قادر على توفير الحلول المجمعمة والخدمة الشاملة للعملاء. تم اعتماد CPP بموجب شهادات مختلفة مثل مؤهل الدرجة الخاصة للمقاولات العامة لمشاريع البتروكيماويات والبترول، وشهادة الدرجة الأولى للهندسة والتصميم، وشهادة الدرجة الأولى لمسح خطوط الأنابيب والاستشارة والتصميم والإشراف، وشهادة الدرجة الأولى للمقاولات العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية. كما تم اعتماد CPP من خلال أنظمة إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة. CPP قادرة على تنفيذ مشاريع EPC و PMC قامت CPP بتطوير فروع ذات هيكل قياسي مكتملة بمعدات احترافية لبناء خطوط الأنابيب وتركيب الخزانات والأقراص الصلبة وحفر الأنفاق. قامت CPP ببناء أكثر من ٤٠ خط أنابيب لمسافات طويلة، أكثر من ٥٠,٠٠٠ كيلومتر، وتركيب خزانات بسعة ٢٠,٠٠٠,٠٠٠ متر مكعب."

٢- عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة عدد من العاملين في الشركة المبحوثة، قد بلغ حجم المجتمع (400) عامل وتم اختيار عينة عشوائية البالغة (200) عاملاً وفقاً لجدول مورجان، تم توزيع (200) استمارة استبانة على العاملين وتم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للتحليل الإحصائي.

٣- وصف عينة الدراسة

نقدم وصفا لعينة الدراسة الحالية في الجدول ادناه نوضح من خلاله المعلومات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة من اذ النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة (n=200)

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
١	الجنس	الذكور	193	96.5%
		الاناث	7	3.5%
		المجموع	200	100%
٢	الفئة العمرية	31-40 سنة	107	53.50%
		41-50 سنة	69	34.50%
		50 سنة فأكثر	24	12.00%
		المجموع	200	100%
٣	المؤهل العلمي	دبلوم	47	24%
		بكالوريوس	141	71%
		ماجستير	12	6%
		المجموع	200	100%
٤	سنوات الخدمة	1-5 سنة	23	12%
		6-10 سنة	82	41%
		11-15 سنة	59	30%
		16 سنة فأكثر	36	18%
		المجموع	200	100%
٥	الجنسية	عراقي	104	52%
		اجنبي	70	35%
		عربي	26	13%
		المجموع	200	100%

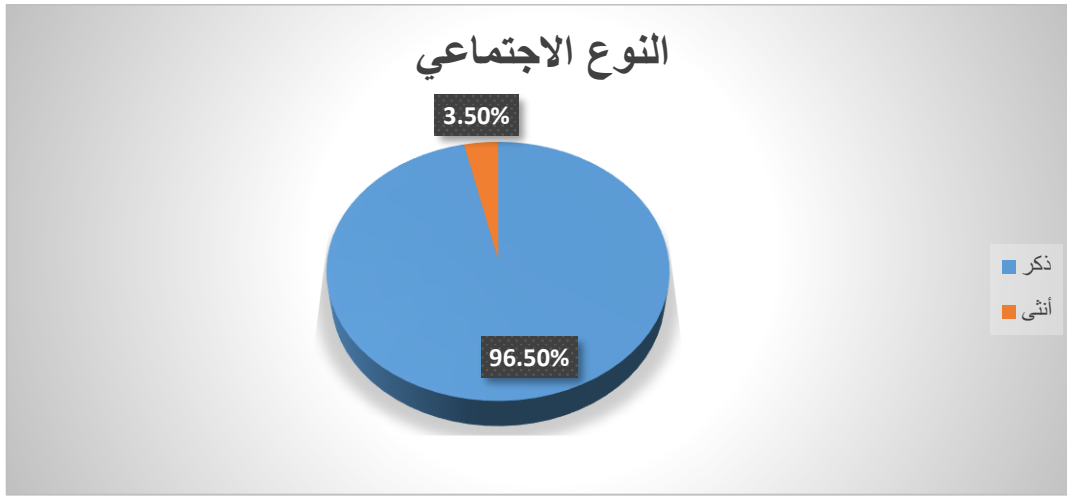
المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

من الجدول (٢) تظهر نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة الآتي:

١. الجنس

يوضح الجدول (2) ان غالبية عينة الدراسة هم من الذكور، اذ بلغ عددهم (193) مما يشكلون نسبة (96.5%). وبالمقابل بلغ عدد الاناث (7) أي بنسبة (3.5%). مما يدل أن الشركة المبحوثة تعتمد بشكل كبير على الذكور،

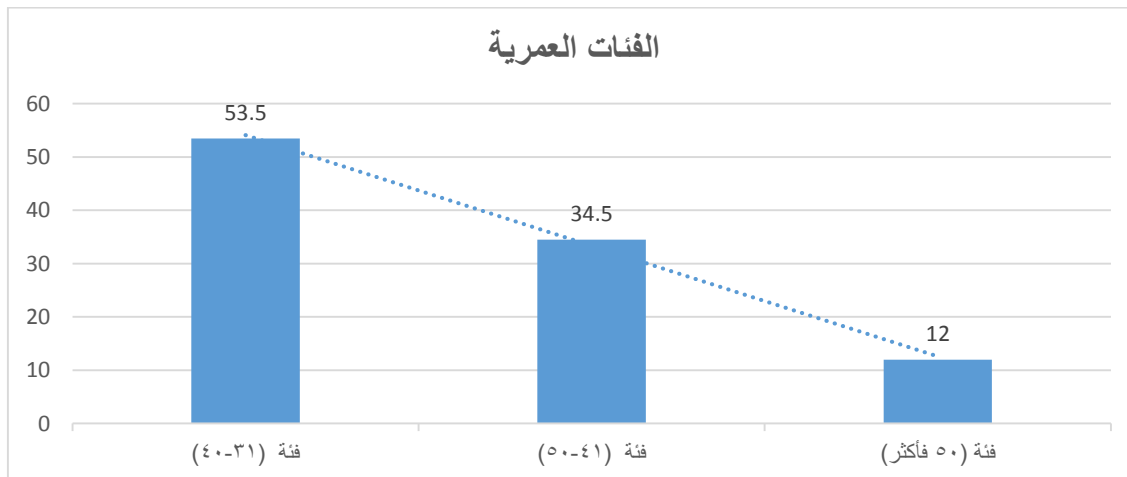
إن هذا الفارق الكبير باعتقاد الباحث يعود الى طبيعة ونوع عمل الشركة الذي يتسم بالخطورة والقوة البدنية، يمكن توضيح ذلك في الشكل (2):



الشكل (2) الرسم البياني لمواصفات العينة/ النوع الاجتماعي

٢. الفئة العمرية:

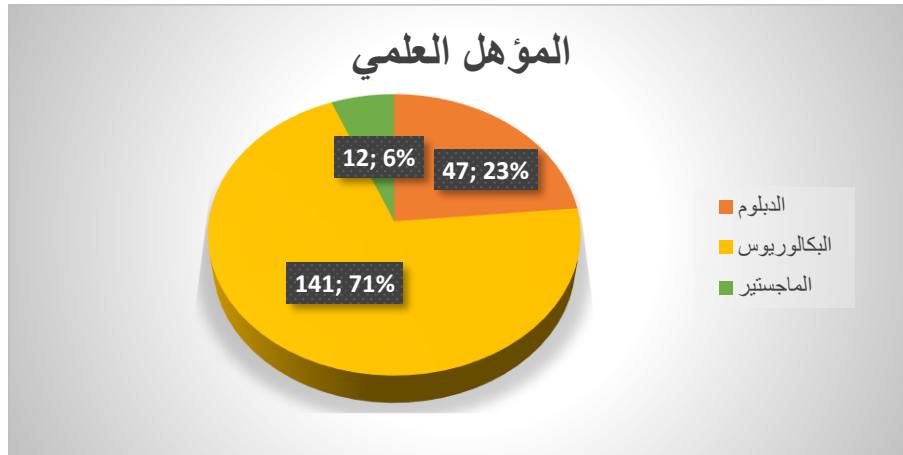
يُظهر الجدول (2) إن اغلب العاملين لعينة البحث تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (31-40) ، اذ بلغ عددهم (107) مما تشكل نسبتهم (53.5%)، وتأتي الفئة العمرية (41-50) في المرتبة الثانية اذ بلغ عددها (69) أي بنسبة (34.5). في حين الفئة العمرية (50 فأكثر) جاءت بالمرتبة الأخيرة اذ بلغ عددهم (24) أي بنسبة (12%). هذا الأمر يدل على أن الشركة تعتمد على الفئات العمرية الشابة وذلك لأنها تتمتع بقوى بدنية إضافة الى ذلك الدافع الذي يمتلكونه للإبداع، ويكن توضيح هذه النسب في الشكل (3):



الشكل (3) الرسم البياني للفئة العمرية

٣. المؤهل العلمي

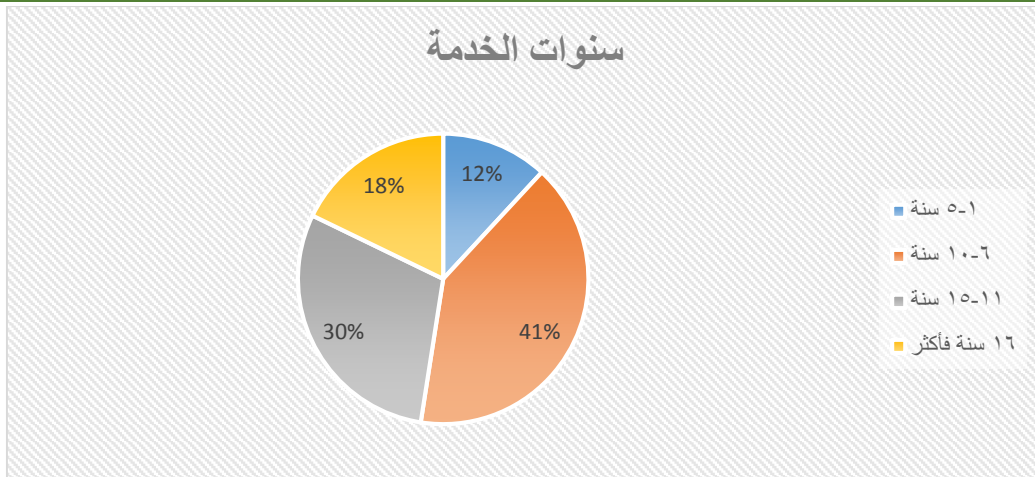
يظهر الجدول (2) إن أغلب العاملين لعينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغ العدد (١٤١) مما يشكلون نسبة (71%)، ثم تأتي بعدها حملة شهادة الدبلوم اذ بلغ عددهم (47) أي بنسبة (24%)، في حين بلغت اعداد حملة شهادة الماجستير (12) مما يشكلون نسبة (6%). مما يعني إن عينة الدراسة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، مما يساعد على فهم أسئلة الاستبانة. ويمكن بيان هذه النسب في الشكل (4):



الشكل (4) الرسم البياني للمؤهلات العلمية

٤. سنوات الخدمة:

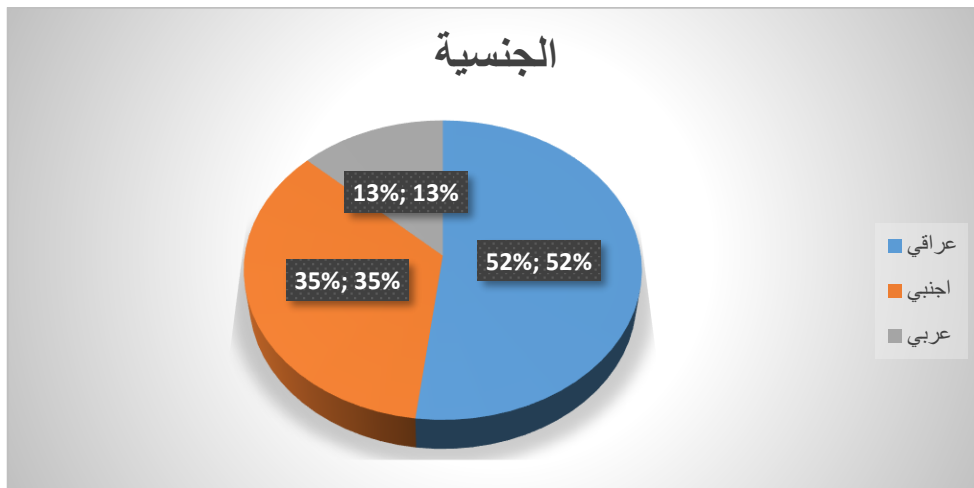
يتضح من الجدول (2) إن عدد العاملين الذين تتراوح خدمتهم من (6-10) بالمرتبة الأولى اذ بلغ العدد (82) عامل أي بنسبة (41%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح خدمتهم (11-15) اذ بلغ عددهم (59) مما يشكلون نسبة (30%)، وبعدها جاءت الفئة التي تتراوح خدمتهم (16 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة اذ كان عددها (36) أي بنسبة (18%). اما الفئة التي تتراوح خدمتهم (1-5) جاءت بالمرتبة الأخيرة ذات العدد (23) أي بنسبة (12%). فهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تمتلك مزيج من الخبرات التي تساعد على فهم أسئلة الاستبانة مما يعطي نتائج جيدة، والشكل (5) يوضح الرسم البياني لنسب سنوات الخدمة:



الشكل (5) الرسم البياني لمواصفات العينة/ سنوات الخدمة

٥. الجنسية

يُظهر الجدول (2) إن أغلب العاملين لعينة الدراسة هم من الجنسية العراقية، إذ بلغ عددهم (104) أي بنسبة (52%)، ثم تأتي بالمرتبة الثانية أصحاب الجنسية الأجنبية والذين بلغ عددهم (70) مما يشكلون نسبة (35%)، وأخيراً أصحاب الجنسية العربية إذ بلغ عددهم (26) أي بنسبة (13%). باعتماد الباحث يرى بأنه ربما يكون للشركة وجود جذور قوية في البلد المضيف لأنها تعتمد بشكل كبير على سوق العمل المحلي للتوظيف، والمشاركة في تطوير اقتصاد البلد المضيف. والشكل (6) يوضح النسب البيانية لهذه الفئة:



الشكل (6) الرسم البياني لمواصفات العينة/ الجنسية

ثامناً: حدود الدراسة

شملت حدود الدراسة عدة جوانب وهي:

١. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2023/7/15 ولغاية 2024/1/15، التي تضمنت إعداد الجانب النظري والجانب الميداني.
٢. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الشركة الصينية للأنابيب النفطية (CPP) في محافظة البصرة.

تاسعاً: أدوات الدراسة

لمعالجة هذه الدراسة من النواحي النظرية والميدانية، استند الباحث إلى مجموعة من الوسائل والأدوات التالية:

١. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث في هذا الجانب على ما توفر من مصادر مكتبية والإلكترونية والتي تمثلت بـ (بالكتب والدوريات العربية والأجنبية والرسائل والاطارح العربية والأجنبية والبحوث العلمية والدراسات المنشورة على مواقع الانترنت).
٢. **الجانب الميداني:** اعتمد الباحث الاستبانة (الملحق 3) كمصدر أساسي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة في هذا الجانب، والتي تم تكوينها بالاعتماد على المصادر الأجنبية التي تم ذكرها في الجدول (1)، التي تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص المبين أسمائهم في الملحق (1)، والتي تضمنت محورين:
المحور الأول: تضمن معلومات تعريفية عن المستجيبين في الشركة المبحوثة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الجنسية)
المحور الثاني: تضمن فقرات متغيرات الدراسة وأبعادها (العقلية الاستراتيجية للقائد، ممارسات إدارة الاحتواء العالي)، والتي اشتملت على (28) سؤالاً، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي للإجابة على تلك الأسئلة.

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستعملة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برامج مثل (SPSS.V.25)، (Amos, V23)، Microsoft Excel 2016، نمذجة المعادلة الهيكلية، لتحليل البيانات المتعلقة بالبحث وفرضياته، وهي:

أ- أدوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لتحديد مدى اعتدالية البيانات وضبطها، بهدف اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل الفرضيات.

٢. التحليل العاملي التوكيدي: يُستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة، وضمان تناغمها مع المباني النظرية للدراسة.

٣. معامل الثبات: يستخدم للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات في الميدان، دون تعقيدات أو تداخلات، مما يساهم في تعزيز الاستدلالية والموثوقية في النتائج.
ب- الأساليب الإحصائية الوصفية:

١. الوسط الحسابي: يتم استخدامه لتحديد مستوى الإجابة عن فقرات الدراسة، ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

٢. الانحراف المعياري: يتم استخدامه لبيان التشتت في إجابات عينة الدراسة.

٣. معامل الاختلاف النسبي: يتم استخدامه لتحديد مدى تجانس اجابات العينة في الشركة المبحوثة.

٤. الأهمية النسبية: تستخدم لتحديد شدة الإجابات، ومدى أهميتها النسبية ميدانياً.

٥. الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل الآتي:

١. - نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تُستخدم نماذج المعادلات الهيكلية لقياس مستوى العلاقات التأثيرية البسيطة والمتعددة بين المتغيرات. تقدم هذه الأداة دليلاً يدعم توجه الباحث نحو قبول فرضية معينة، بالإضافة إلى إظهار مستوى العلاقات بين المتغيرات..

٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث. يوفر هذا المعامل تقديراً لقوة العلاقة الخطية بين الأزواج من المتغيرات، مما يُساعد في فهم طبيعة الاتجاه والقوة بينها.

الفصل الأول/ المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة:

يهدف هذا المبحث إلى استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالعقلية الاستراتيجية وممارسات إدارة الاحتواء العالي، وذلك لتقديم إطار معرفي يسهم في تحليل وفهم الجوانب الرئيسة للدراسة الحالية، تعتبر هذه الدراسات السابقة أساسًا أساسيًا يمكن للباحث الاعتماد عليه لدعم وتوجيه أبحاثه وتحليلاته الخاصة في هذا المجال.

تم تقسيم هذا المبحث إلى فقرتين. الفقرة الأولى ستركز على استعراض الأبحاث والدراسات التي تناولت العقلية الاستراتيجية، وستسلط الضوء على النتائج والاستنتاجات الرئيسة التي توصلت إليها هذه الأبحاث. بينما ستقوم الفقرة الثانية بتقديم نظرة عامة على الأبحاث التي تناولت ممارسات إدارة الاحتواء العالي، مع التركيز على أهم الاستنتاجات والملاحظات السابقة.

تهدف هذه الفقرتين إلى تحليل الأفكار والمناهج السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية، مما سيساعد في تحديد الفروق الفكرية والمنهجية بينهما وتحديد المساهمات الفريدة التي ستقدمها الدراسة الحالية، سيساهم ذلك في توجيه الباحث نحو إطار نظري أكثر دقة وفعالية للبحث وتعزيز فهمنا لدور العقلية الاستراتيجية وممارسات إدارة الاحتواء العالي في سياق الدراسة الحالية.

أولاً: بعض الدراسات المتعلقة بمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

أ - الدراسات العربية

الجدول (3) بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالعقلية الاستراتيجية للقائد

الدراسة الأولى:	
(عبد، ٢٠١٩)	
عنوان الدراسة	العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء الريادي من خلال دعم حاضنات الاعمال
هدف الدراسة	بيان دور العقل الاستراتيجي لأصحاب القرار وبالتالي تحفيزهم لإيجاد اليات وأساليب امتصاص البطالة وتوفير فرض العمل.

نوع الدراسة	تطبيقية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من الحكومة المحلية في محافظة بابل المتمثلة بـ (المحافظ ونائبيه، معاونين، المستشارين، رؤساء الأقسام والشعب، حكومات الاقضية والنواحي)
الوسائل الإحصائية المستعملة	تم تطبيق الاحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار، وتحليل الارتباط.
ابعاد الدراسة	تتمثل ابعادها بـ (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)
طبيعة الدراسة	رسالة ماجستير
اهم النتائج	أن أصحاب القرار لديهم الأدوات التي يمكن من خلالها وصفهم بأنهم يمتلكون عقلاً استراتيجياً وذلك من خلال: أ-إعطاء أولوية للتفكير النظمي من اجل توليد الرؤى والآراء اللازمة ب-لديهم رؤية شمولية قبل إعطاء القرار التنفيذي

الدراسة الثانية: (حسين و حسن، ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	دور العقل الاستراتيجي لمدرء الموارد البشرية في الانجراف الاستراتيجي
هدف الدراسة	التعرف على الدور الذي يمارسه العقل الاستراتيجي لمدرء الوارد البشرية في تقليل مستويات الانجراف الاستراتيجي
نوع الدراسة	تطبيقي
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من الذين يتولون مناصب إدارية في الشركة العامة للسمنت العراقية
الوسائل الإحصائية المستخدمة	اختبار التوزيع طبيعي ، معامل الانحدار ، تحليل العامل التوكيدي، الارتباطات
ابعاد الدراسة	تتمثل ابعادها بـ (الحدس، الرؤية، التصور، الخيال، الابتكار)
طبيعة الدراسة	بحث منشور
اهم النتائج	١-المنظمة المبحوثة لديها عقل استراتيجي منفتح يساعدها في تحديد التوجهات الاستراتيجية ٢-انخفاض مستويات الانجراف الاستراتيجي نتيجة العقل الاستراتيجي المنفتح

الدراسة الثالثة: (العباسي و حمد. ٢٠٢٠)	
عنوان الدراسة	دور العقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الازمات
هدف الدراسة	قياس وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين العقلية الاستراتيجية وإدارة الازمات.
نوع الدراسة	تطبيقية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من التدريسين في جامعة الفرات الأوسط التقنية
الوسائل الإحصائية المستعملة	اختبار التوزيع طبيعي ، معامل الانحدار ، تحليل العامل التوكيدي، وتحليل الارتباط بيرسون
ابعاد الدراسة	تتمثل ابعادها بـ (التفكير النظمي، إعادة التأطير، تفكير العميق)
طبيعة الدراسة	بحث منشور
اهم النتائج	١- يوجد ارتباط وتأثير للعقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الازمات ٢- تساعد العقلية الاستراتيجية على الإحاطة بالمشاكل وتحديد أسبابها وتقديم الحلول لها ومنع تحولها الى أزمات ٣- الاستماع والتعرف الى وجهات نظر وأفكار يساعد في السيطرة على مسببات الازمة.

ب- الدراسات الاجنبية

الدراسة الاولى: (Chen et al.2020)	
عنوان الدراسة	A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit.
هدف الدراسة	عقلية استراتيجية: التوجه نحو السلوك الاستراتيجي أثناء السعي لتحقيق الهدف. تهدف الى فهم العوامل التي تحفز بعض العاملين على اتخاذ موقف استراتيجي نحو تحقيق أهدافهم وكيفية تطوير هذه المحفزات والتوجهات، وذلك من خلال طرح أسئلة استراتيجية للنفس للمساعدة في التغلب على

التحديات، مما يشير إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأهداف وتطويره.	
يتضمن البحث دراسة "العقلية الإستراتيجية" كنموذج نظري	نوع الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
شملت ٨٦٤ طالبا جامعيًا	مجتمع وعينة الدراسة
تم إجراء تحليل التباين والانحدار وتحليل الارتباط لاختبار فرضيات الدراسة.	الوسائل الإحصائية المستعملة
تتمثل ابعادها بـ(المهنية/التعليمية، الصحة/اللياقة البدنية، عقلية النمو)	ابعاد الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
أن يكون الفرد استراتيجياً يستلزم أكثر من مجرد امتلاك مهارات ما وراء المعرفة المحددة، بل يبدو أنه يستلزم أيضاً التوجه نحو البحث عنها وتوظيفها.	اهم النتائج

الدراسة الثانية: (Azarpour.2022)	
Strategic Mindset in Media Companies Learning and Training Practices in Mastering the Strategic Thinking Competency.	عنوان الدراسة
العقلية الاستراتيجية في شركات الإعلام ممارسات التعلم والتدريب في إتقان كفاءة التفكير الاستراتيجي.	
التركيز على أهمية عقلية المديرين والاستراتيجيين في تطوير استراتيجيات تساعد شركات الإعلام على التعامل مع التعقيدات المتزايدة في هذا السوق وتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأمد.	هدف الدراسة
تطبيقية	نوع الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
شركات الاعلام الألمانية والسويسرية والامريكية	مجتمع وعينة الدراسة
تم تطبيق الاساليب الاحصاءات الوصفية لتقويم البيانات واستخلاص النتائج	الوسائل الإحصائية المستعملة
تتمثل ابعادها بـ(العقلية النظامية، إعادة الصياغة العقلية، العقلية التأملية)	ابعاد الدراسة
أطروحة دكتورا	طبيعة الدراسة
أن العقلية الاستراتيجية أصبحت أكثر أهمية بالنسبة لشركات الإعلام، خاصة في وجه التحديات والتغيرات السريعة في الصناعة.	اهم النتائج

الدراسة الثالثة: (Rydén & El Sawy et al.,2023)	
عنوان الدراسة	The. Leader's Strategic Mindset: A Key Factor of AI Success عقلية القائد الإستراتيجية: عامل رئيسي لنجاح الذكاء الاصطناعي.
هدف الدراسة	إن القادة الذين يفهمون تأثير عقليتهم على استخدام التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكونوا قادرين على تطوير استراتيجيات جديدة وفعالة للتفاعل مع الزبائن.
نوع الدراسة	وصفية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	١٠٠٠ قائد من شركات صناعية متعددة
الوسائل الإحصائية المستعملة	اعتمدت الدراسة على تحليل الارتباط وتحليل الانحدار كأساس لمنهجها البحثي.
ابعاد الدراسة	عقلية الترويج والبيع، عقلية الاستماع والتعلم، عقلية التواصل والتعامل، عقلية التمكين والمشاركة
طبيعة الدراسة	بحث منشور
اهم النتائج	أهمية توافق تفكير القائد مع توقعات الزبائن: يجب على القادة أن يتأكدوا من أن عقليتهم متوافقة مع تفضيلات الزبائن وتوقعاتهم لضمان استفادة كاملة من التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

أ- الدراسات العربية

جدول (4) يوضح بعض الدراسات العربية المتعلقة بـ (ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

الدراسة الاولى: (العبيدي، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	العلاقة التفاعلية لممارسات الاحتواء العالي والمسار الوظيفي المتقلب لتعزيز سمعة المنظمة
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة التفاعلية لممارسات الاحتواء العالي في مديرية تربية الكرخ /٢ من خلال تطبيق محاورها المتمثلة بأبعادها.
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية

المنهج الوصفي التجريبي	منهج الدراسة
مديرية تربية الكرخ / ٢ ، اذ بلغ مجتمع الدراسة (٧٢٥) موظفاً، في حين بلغت عينة الدراسة (١٥٠) موظفاً.	مجتمع وعينة الدراسة
تم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية ،تحليل العامل البنائي الاستكشافي، طريقة المركبات الرئيسية، الانحدار الخطي، معامل الارتباط بيرسون	الوسائل الإحصائية
تتمثل ابعادها بـ) المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة بالمعلومات، التدريب، الحوافز والمكافآت)	ابعاد الدراسة
رسالة ماجستير	طبيعة الدراسة
تطبيق مديرية تربية بغداد الكرخ/٢ بعض ممارسات الاحتواء العالي وهي المشاركة في اتخاذ القرار والتدريب.	اهم النتائج

الدراسة الثانية: (عبدالله. ٢٠٢٣)	
إدارة الاحتواء العالي ودورها في تعزيز مشاعر الانتماء التنظيمي	عنوان الدراسة
اختبار العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومشاعر الانتماء التنظيمي	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
المنهج التحليلي الوصفي	منهج الدراسة
وقد مثل مجتمع البحث عدد من العاملين في معهد التدريب النفطي – بيجي بلغ ٣٨ فرداً. لتمثل عينة البحث	مجتمع وعينة الدراسة
معامل الارتباط ، معامل الانحدار البسيط، الانحراف المعياري، والوسط الحسابي	الوسائل الإحصائية
(التكامل الوظيفي، التدريب، التحفيز، تبادل المعلومات، فرق العمل)	ابعاد الدراسة
أن إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل كبير على تعزيز مشاعر الانتماء التنظيمي	اهم النتائج

الدراسة الثالثة: (الافندي. ٢٠٢٣)	
الرصد الاستراتيجي وانعكاساته على إدارة الاحتواء العالي	عنوان الدراسة
الوقوف على مدى توافر ابعاد الرصد الاستراتيجي وابعاد إدارة الاحتواء العالي على مستوى الجامعة التقنية الشمالية	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
تمثل الجامعة التقنية الشمالية مجتمع الدراسة اذ بلغت العينة (١٣٣) عينة قصدية	مجتمع وعينة الدراسة
تطبيق الاساليب الاحصائية الوصفية ، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي البسيط	الوسائل الاحصائية
تتمثل بـ) التدريب، الحوافز، الاندماج الوظيفي، دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)	ابعاد الدراسة
رسالة ماجستير	طبيعة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين الرصد الاستراتيجي وإدارة الاحتواء العالي على المستوى الكلي والجزئي	اهم النتائج

ب- الدراسات الاجنبية

(Waseem et al.,2020)	الدراسة الاولى:
High Involvement Management Practices and Employees' OCBs in Banking Sector of Pakistan ممارسات إدارة الاحتواء العالي و سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين (OCBs) في القطاع المصرفي في باكستان	عنوان الدراسة
تقييم تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين	هدف الدراسة
دراسة تجريبية	نوع الدراسة
المنهج المسحي	منهج الدراسة
تم جمع البيانات من ٣٩٦ موظفًا يعملون في أكبر سنة بنوك تجارية في القطاع الخاص في باكستان.	مجتمع وعينة الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي البسيط	الوسائل الاحصائية
(التمكين، تطوير العاملين، المكافآت، مشاركة المعلومات، التحفيز)	ابعاد الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
ممارسات إدارة الاحتواء العالي تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين	اهم النتائج

الدراسة الثانية: (Peutere et al.,2022)	
High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. ممارسات إدارة الاحتواء العالي وإنتاجية الشركات: الكشف عن عدم تجانس الصناعة	عنوان الدراسة
توضيح الروابط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي والإنتاجية وفروع الصناعة.	هدف الدراسة
دراسة مسحية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
شركات القطاع الخاص في فنلندا، اذ بلغ عينة الدراسة (٧٨٧)	مجتمع وعينة الدراسة
الانحدار الخليط الخطي، باستخدام برنامج Flexmix.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
تمكين العاملين، ودعم العاملين لتطوير الكفاءة، وتوفير مكافآت عادلة، وتبادل المعلومات مع العاملين	ابعاد الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
أن ممارسات إدارة الاحتواء تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الشركات.	اهم النتائج

الدراسة الثالثة: (Le, T & Le, P.,2023)	
high-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence ممارسات الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية تحفز الابداع المتزايد والجزري: أدوار تبادل المعرفة واضطراب السوق	عنوان الدراسة
دراسة واستكشاف الأدوار الوسيطة المحتملة لتبادل المعرفة الصريحة والضمنية في ربط ممارسة إدارة الموارد البشرية ذات الاحتواء العالي والقدرة على الابداع في ظل الوسيط المحتمل لاضطرابات السوق.	هدف الدراسة
دراسة مسحية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
أجريت على ٣٣٣ مشاركًا في ١١٩ مؤسسة تصنيع وخدمات فيتنامية	مجتمع وعينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ، تحليل العامل التوكيدي، النمذجة الهيكلية.	الوسائل الإحصائية المستخدمة
تمكين العاملين، تطوير العاملين، المكافآت، تبادل المعلومات مع العاملين	ابعاد الدراسة

اهم النتائج	أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية ترتبط بشكل إيجابي بالملكية النفسية للعاملين.
-------------	---

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

١. الغرض الرئيسي من استعراض الدراسات السابقة، الذي يكمن في أهميتها كأساس لانطلاق الدراسة الحالية وتوسيع فهمها، تعتبر الدراسات السابقة مصدراً أساسياً يعزز عمق الدراسة الحالية ويسهم في تحديد السياق البحثي.
٢. يظهر من خلال مراجعة الدراسات السابقة تركيزها على متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية. فقد تطرقت بعضها إلى متغير العقلية الاستراتيجية، في حين اهتمت دراسات أخرى بممارسات إدارة الاحتواء العالي، يبرز غياب دراسات سابقة تجمع بين هاتين المتغيرتين، مما يشير إلى ضرورة قياس وتحليل العلاقات والتأثيرات بينهما في سياق البحث الحالي.
٣. يتضح من المراجعة البيبليوغرافية أنه لا توجد بحوث سابقة قد تناولت المتغيرين (العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي) على حد علم الباحث. هذا الفراغ في الأدب العلمي قد حفز الباحث على اعتماد هاتين المتغيرتين في دراسته الحالية، مشيراً إلى الأهمية الفعالة لفحص وتحليل هذه العلاقة وتفسيرها في سياق البحث الخاص به.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

١. بناء الهيكل العام للدراسة: تعتبر الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً ساعد الباحث في بناء هيكل الدراسة بشكل علمي ومتناسق، فقد قدمت هذه الدراسات المصادر والمراجع التي تشكل أساساً لإنشاء الإطار النظري للدراسة، يسهم ذلك في اختصار الوقت والجهد اللازمين لتحقيق ذلك، مما يجعل الدراسة مستوفية لشروط البحث العلمي.
٢. تحديد أداة القياس: أحد الفوائد الهامة للدراسات السابقة هو توفير إطار لتحديد أداة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، استخدمت استمارة الاستبانة كأداة للقياس، إذ تمثلت في تأشير مجموعة من الفقرات المتعلقة بالعقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي.
٣. استفادة من نتائج الدراسات السابقة: توفر الدراسات السابقة نتائج قد تكون قيمة للدراسة الحالية، إذ يتم استخدام هذه النتائج لتعزيز الجانبين النظري والميداني للبحث. يتيح ذلك للدراسة الحالية الخروج بنتائج جديدة وإضافة معرفية تعزز قوتها وتسهم في التطور العلمي.

خامساً: مميزات الدراسة الحالية

١. تعد الدراسة الحالية أول محاولة لتوحيد فحص متغيرات العقلية الاستراتيجية وقياسها من وجهة نظر العاملين.
٢. الهدف من هذا التوحيد هو ضمان عدم حدوث تحيز عند قياس العقلية الاستراتيجية للقادة من قبل نفس أصحاب القرار وإنما من وجهة نظر العاملين.
٣. تتعامل الدراسة مع مميزات فريدة، إذ اختارت شركة صناعية بارزة للبحث ولم يسبق إجراء أي دراسة بها باستخدام هذه المتغيرات.
٤. يتم تحليل حقلين مميزين في إدارة الأعمال، وهما الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بهدف تحقيق تكامل فكري وفلسفي في دراستنا، مع التركيز على المتغيرين المحددين..
٥. تتميز الدراسة باستخدام عينة عشوائية من العاملين ذوي ثقافات متعددة في الشركة المدروسة، إذ يعتبرون الأفضل لتقدير مستوى العقلية الاستراتيجية للقادة وممارسات إدارة الاحتواء العالي.
٦. تسلط الدراسة الحالية الضوء على مواضيع حديثة ومعاصرة، خاصة متغيرات العقلية الاستراتيجية للقادة وممارسات إدارة الاحتواء العالي، لتعزيز وإثراء المكتبات الإدارية العربية عمومًا والمكتبة الإدارية العراقية بشكل خاص.
٧. قدمت حل لمشكلة في شركة دولية إذ تعمل في العراق.

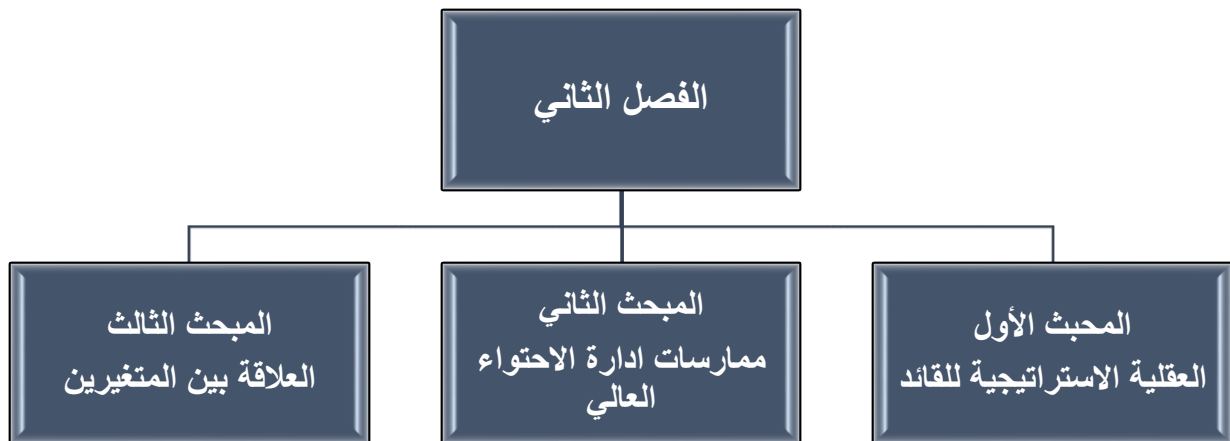
الفصل الثاني

تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

الفصل الثاني يستعرض المفاهيم الفكرية التي طرحها الباحثون والكتّاب المهتمون بموضوعات الدراسة الحالية، ويتركز بشكل خاص على المفاهيم المتعلقة بالعقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي، يتم ذلك من خلال استكشاف الأسس المعرفية الرئيسة التي توضح طبيعة المتغيرات في سياقات مفهومية مختلفة.

تُقدم الدراسة ثلاثة مباحث رئيسة، إذ يُكرس المبحث الأول نفسه لدراسة العقلية الاستراتيجية للقائد، مستعرضًا المفاهيم والأفكار التي نشأت في هذا السياق. بينما يركز المبحث الثاني على دراسة ممارسات إدارة الاحتواء العالي، مستكشفًا التفاصيل والنظريات التي تشكل أساس فهم هذا المجال. وأخيرًا، يستند المبحث الثالث إلى فحص العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة.



المبحث الأول: تأطير مفاهيم حول العقلية الاستراتيجية

توطئة:

تعد العقلية الاستراتيجية مفتاحًا هامًا في تحقيق النجاح والتميز في جميع المجالات، سواء كانت في المنظمات التجارية، القطاع العام، أو حتى في حياتنا الشخصية، كونها منهج فكري أساسي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المستقبلية. بالتالي، فإن فهم واعتماد العقلية الاستراتيجية يسهم في بناء منظومة قوية ومستدامة تعزز النجاح والتفوق في جميع المجالات، وبذلك يتضمن المبحث الفقرات التالية:

أولاً: مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد

عند تناول مفهوم العقلية الاستراتيجية، يجب النظر أولاً إلى مفهوم العقل ودوره في العملية التفكيرية واتخاذ القرارات، يبين (Hayes et al.,2017:570) بأن العقل يعد مصدرًا أساسيًا للتفكير والتحليل، وبذلك يمثل القدرات العقلية التي يمتلكها الإنسان، مثل القدرة على الاستدلال والتمثيل الذهني والتحليل والتخطيط، كذلك النظرة الاستراتيجية البعيدة النظر. اذ يوضح (Nottingham& Larsson, 2018:4) ان عقلية العاملين يمكن تصنيفها إلى إحدى الفئتين: الثابتة والمنوية، وتشير هاتين الفئتين إلى سمات نفسية وسلوكية تتعلق بالأداء والنجاح وأستجابة التعليقات. فالعقلية الثابتة وفقا لـ (Dweck,2017:18) تستند إلى الاعتقاد بثبات القدرة والطبيعة، ويميل أصحابها إلى تجنب الفشل والمشاركة في المهام التي يمكنهم فيها إظهار كفاءتهم. أما العقلية النموية (Johnston,2017:5) هي الإعتقاد في إن القدرات والمهارات يمكن تطويرها من خلال الجهد والتفاني، يتسم العاملين الذين يتبنون هذه العقلية بقدرتهم على التعامل بإيجابية مع التحديات، اذ يرون في الفشل فرصة للتعلم والتحسين، مما يعزز استعدادهم للاستثمار في جهود إضافية لتحقيق التطور الشخصي والتفوق الأكاديمي. ويضيف (Goodman, 2017:1-13) لتغيير العقلية الثابتة والانتقال إلى العقلية النموية، يمكن اتباع بعض الإجراءات العملية وهي:

- 1- تعرف على عقلية النمو: اطلع على مفاهيم ومبادئ عقلية النمو واستوعبها، افهم أن القدرات والمهارات يمكن تطويرها من خلال العمل الجاد والتدريب والتعلم المستمر.
- 2- تحكم في اللغة الداخلية: تعامل مع الأفكار والأوهام السلبية التي تعترضك وتحول دون تحقيق إمكاناتك، قم بتحويل الأفكار السلبية إلى أفكار إيجابية تعزز ثقتك في قدرتك على التطور والنمو.
- 3- اتبع نهجًا توجيهيًا: حدد أهدافا واضحة للتحسين والتطوير الشخصي، وضع خطط واستراتيجيات لتحقيقها، وكن ملتزمًا بتنفيذها، قد يشمل ذلك تعلم مهارات جديدة، قراءة واستكشاف مواضيع متنوعة، وتحديد التحديات التي تعزز نموك الشخصي.

٤- تعاون مع الآخرين: استند من التجارب والمشورة والدعم من الأشخاص الذين يشاركون نفس الرؤية والتفكير في تعزيز العقلية النموية، يمكن للمناقشات والتعاون مع الآخرين أن توفر وجهات نظر جديدة وتلهمك للتطور والتعلم المستمر.

٥- استعد للفشل واستفد منه: اعتبر الفشل جزءاً من عملية التعلم والنمو، وتعلم منه واستفد منه لتحسين أدائك في المرات القادمة. لا تدع الفشل يحبطك، بل استخدمه كفرصة للتحسين والنمو.

٦- احتفظ بالتحفيز والعزم: حافظ على التحفيز الذاتي والعزم في سعيك للتطور والتحسين. قم بتحديد المكافآت الشخصية واحتفال بتحقيق الأهداف المستهدفة. قد يشمل ذلك إنشاء قائمة بالأهداف الصغيرة وتحقيقها خطوة بخطوة.

٧- استمر في تطبيق هذه الإجراءات وتجارب عقلية النمو على مدار الوقت، وستلاحظ تحولاً إيجابياً في نظرتك للتحديات وقدراتك على التعلم والنمو. تذكر أن العقلية النموية هي عملية مستمرة، وعليك الاستمرار في تحفيز نفسك وتطوير قدراتك لتحقيق إمكاناتك الحقيقية.

ويضيف (Chen et al.,2023:1714) أن عقلية النمو هي الفكرة التي يعتقد فيها إن الشخص يكتسب سمة من خلال العمل الجاد، وقبول التحديات، والتعلم من الشدائد أو الفشل، والمثابرة، واعتماد موقف إيجابي وأساليب تعلم وتوظيف نهج ماهر، في حين تعتقد العقلية الثابتة أن الأداء الأفضل هو ثابت نتيجة.

في حين يرى (Gresham et al., 2023:2) التطورات العقلية تحدث عندما تساعد التجارب المفاجئة على فهم أشياء جديدة، والتفكير في الأشياء المألوفة بطرق جديدة، أو الجمع بين العناصر المألوفة لخلق أشياء جديدة، تمثل الرؤى قفزات فكرية نوعية واختراقات إبداعية تؤثر بشكل إيجابي على حياتنا وتاريخنا، غالباً ما تحدث الرؤى فجأة ويمكن أن تسبب تغيرات جذرية في حياتنا، لذلك يجب أن يكون التركيز على تطوير الرؤى بدلاً من الاعتماد على المعرفة السابقة أو الأساليب التقليدية، فالتطور العقلي هو تجربة شخصية فريدة لكل فرد، يتأثر بمعتقداته الفريدة وأنماط تفكيره. تهدف العقلية المشتركة الموصوفة هنا إلى تعزيز روح التغيير والتنمية الشخصية، وليس تغيير معتقدات الآخرين، لأن هذه المعتقدات مترابطة، فإنها تشكل نظاماً متداخلاً يشكل نظرتنا للعالم، ومع ذلك يمكننا أن نرى هذه التطورات العقلية تتجلى في التغييرات السلوكية، والطرق الجديدة لفهم وتفسير الأحداث، والطرق الجديدة لوصف أنفسنا.

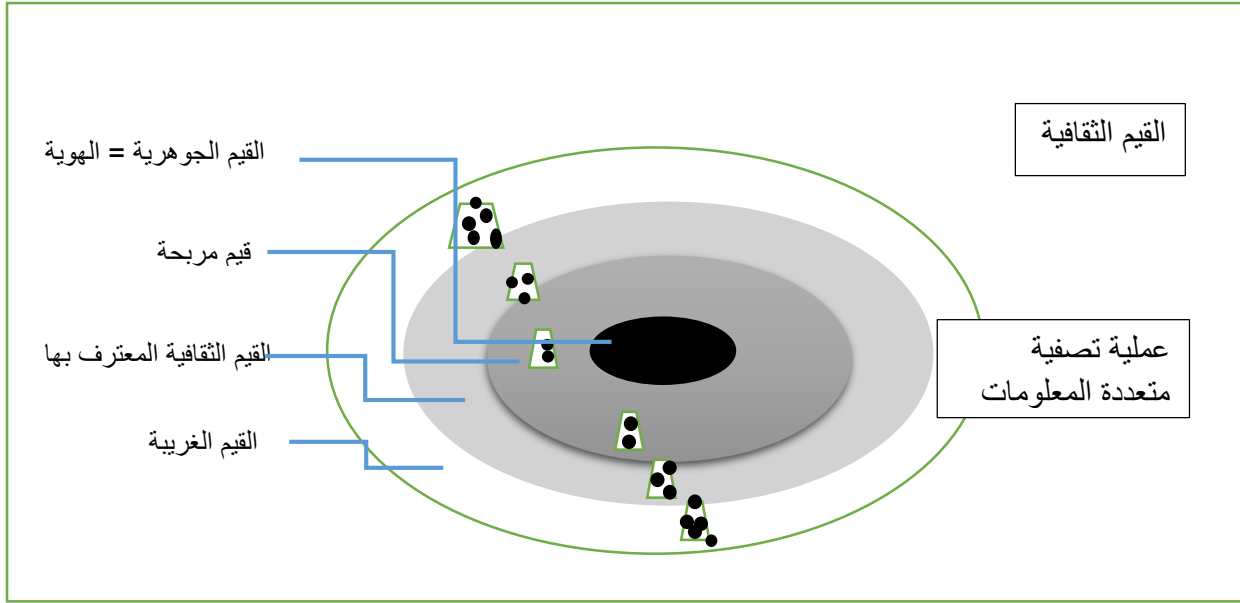
بعد فهم دور العقل، يمكننا التحول إلى مفهوم الاستراتيجية كما يقول (Stafford-Smith et al.,2017:912) بأنها تشير إلى التخطيط المستقبلي وتحليل البيئة المحيطة وتحديد الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. كما يشير (Sachs et al., 2019:807) إلى أن الاستراتيجية تعتبر وسيلة مهمة للتعامل مع التعقيدات في البيئة المحيطة بالمنظمة وتحقيق الأهداف المحددة، بمعنى آخر، يمكن أن تساهم الاستراتيجية في تقليل التعقيدات وتحقيق التفوق في الأداء. ووفقاً لـ (Gamble et al.,2019:2) فالاستراتيجية تعد مجموعة من الإجراءات والقرارات التي يتخذها العاملون أو المديرون لتحقيق تفوقهم في الأداء

وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يؤكد (D’Oria et al.,2021:1415) بأنها تتضمن مجموعة من الإجراءات التي يتخذها المدبرون للتفوق في الأداء وتحقيق الربحية الفائقة على المنافسين، يعني ذلك أن الاستراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التفوق المستدام في سوق المنافسة.

وبناءً على هذين المفهومين، يمكننا بيان مفهوم العقلية الاستراتيجية للقائد التي زاد الاهتمام بها كأداة قوية لتحقيق النجاح في المنظمات المعاصرة، فقدمت العديد من الدراسات والأبحاث المفاهيم المختلفة للعقلية الاستراتيجية وتطورها على مر الزمن.

من المهم التوضيح أن العقلية الاستراتيجية للقائد وفقاً لـ (Switzer, 2008:31-33) لا تُعد مجرد مرحلة متقدمة من التفكير الاستراتيجي أو عملية تلي التخطيط الاستراتيجي، بل هي نهج شامل يشمل التفكير الاستراتيجي ويسبق ويتخلل عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، تتضمن هذه العقلية قدرة القادة على التفكير بعيد المدى، تحليل المعلومات المختلفة، وإتخاذ قرارات مبنية على توقعات المستقبل لأن في الأعمال التجارية الحديثة يتسارع التغيير، يجب على القادة أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة، ما يتطلب تجاوز التخطيط الطويل الأمد وشمول القدرة على التغيير التنظيمي السريع. وبالمثل، أشار (Goldman et al. 2009 :405) إلى أن الإدارة أصبحت شريكاً استراتيجياً للمنظمات الحديثة، وإنه من الضروري مساعدة المنظمات على تطوير استراتيجياتها الخاصة التي تتوافق مع تطلعاتها ورؤيتها. وأضاف (Nuntamanop et al., 2013:244) أن العقلية الاستراتيجية هي القدرة على معالجة المعلومات المتعددة والمتنوعة بطريقة تساهم في توجيه اتخاذ القرارات وتطوير السياسات والإجراءات، وتساعد هذه العقلية في فهم الأوضاع المعقدة والتعامل معها بفاعلية. وهذا ما أكدته (Bouhali et al.,2015:75) من خلال وصفهم للعقلية الاستراتيجية بأنها تمثل القدرة على تفسير تصرفات المنافسين وإنشاء ميزة تنافسية للشركة.

ووفقاً لـ (Voong,2016:111) يرى بأن القادة تحتاج إلى تبني أسلوب عقلي استراتيجي يمكن تطويره من خلال العمليات الإدراكية المتقدمة، بالإضافة إلى ذلك يمكن تعزيز العقلية من خلال التعليم وبناء المعرفة والمهارات الأساسية، ومع ذلك فقد تم الاتفاق على أن تطوير العقلية يتطلب عناصر إضافية، وهي: (١) إنشاء هيكل معرفي شامل يوجه اختيار المعلومات ومعالجتها، و (٢) القدرة على تحديث هذا الهيكل باستمرار لأنه يتعرض إلى جديد، بالإضافة إلى ذلك يمكن تعزيز العقلية من خلال التعليم الرسمي الذي يعزز الوعي الذاتي، والانفتاح على الثقافات الأخرى وفهمها، والاستيعاب الانتقائي للقيم والممارسات الأجنبية كما موضحاً في الشكل(7).



الشكل (7) إطار مفاهيمي لتحديد القيم

Source: Vuong, Q. H. (2016). Global Mindset as the Integration of Emerging Socio-Cultural Values Through Mindsponge Processes: A Transition Economy Perspective 1. In Global Mindsets (pp. 109-126). Routledge.

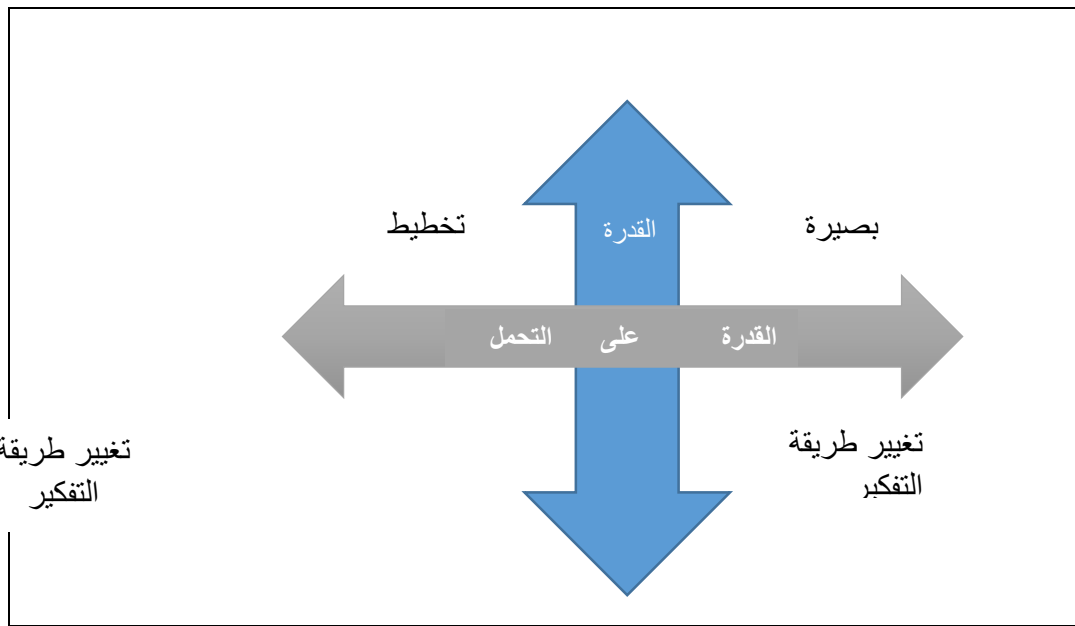
من جهة أخرى، يشدد (Majdenic et al.,2017:37-38) على أن العقلية الاستراتيجية تُعدّ استثماراً مثاليًا لتعزيز أداء الأنشطة التشغيلية، إذ يعزز توظيف فريق عمل ذو تجارب وخبرات متنوعة الأداء المؤسسي وتحقيق المزايا التنافسية، بالإضافة الى ذلك يتضمن عوامل مهمة مثل تحديد العوامل البيئية التي تتناسب مع الاستراتيجية المعتمدة في ظل الظروف الحالية، يبدأ فهم العمل الاستراتيجي العقلاني بطرح أسئلة مهمة مثل: (١) هل نعتقد أننا نستطيع وينبغي علينا التنبؤ بالمستقبل؟ (٢) هل نعتقد أنه يمكننا تغيير بيئتنا والتحكم فيها؟، يتم تمثيل هذا المفهوم من خلال مصفوفة تحتوي على أربعة أنماط استراتيجية أساسية، وهي: التخطيط، التكيف، التحويل، والبصيرة. وبعد ذلك، يتم فحص كل نمط لمساعدتنا في تحديد العقلية المتجذرة في الشركة أو الوحدة الاستراتيجية:

١. عقلية التخطيط: يُعتبر أسلوبًا مألوفًا يشبه خارطة الطريق، إذ يركز على التنبؤ بالمستقبل وتوفير المعرفة اللازمة لصياغة الأهداف وتقييم وسائل تحقيقها.
٢. العقلية التكيفية: تتمثل العقلية التكيفية في التركيز على الاستجابة والقدرة الديناميكية، وتظهر بشكل خاص في الصناعات السريعة التطور.
٣. تغيير طريقة تفكيرك(التحويل): على عكس العقلية الموجودة على الجانب الأيسر من المصفوفة، فإنهم يعتقدون أن الشركات لديها القدرة على تغيير بيئتها فعليًا والتحكم في السوق إلى حد ما. لا ينطوي تطوير

استراتيجية واعية للتغيير على محاولة التنبؤ بالمستقبل، ولكنه متجذر بقوة في التحديد الفوري للفرص. إذا كان المنطق الأساسي في ربع التخطيط ينص على "يمكننا التحكم فيما يمكننا التنبؤ به"، فإن المنطق التحويلي يعكس هذا البيان إلى "يمكننا التحكم فيما لا نحتاج إلى توقعه"..

٤- البصيرة في العقلية: يعتبر صاحب الرؤية هو الذي يمتلك البصيرة، اذ يؤمن بأنه يستطيع التنبؤ بالمستقبل وتشكيله، ويمكن للشركة التحكم في مصيرها. إذا كانت لدى الشركة الرؤية، فمن المحتمل أن تصبح رائدة في السوق تتمتع بمزايا رئيسة هي المحرك الأول..

هذه الأنماط الاستراتيجية تمثل طرقاً مختلفة للتفكير والتوجه في التخطيط الاستراتيجي، وكل منها لها تأثيرها على كيفية التعامل مع البيئة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كما موضحة في الشكل (8).



شكل (8) مصفوفة التحكم في التنبؤ

Source: Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder Identification, Saliency, and Strategic Mindset Analysis. Practices for Network Management: In Search of Collaborative Advantage, 27-45.

بحسب (Kamariah et al.,2018:3) تعزى العقلية الاستراتيجية إلى قدرة القادة على التأثير على العاملين وبناء قرارات مؤمن بها وتنفيذها بشكل مناسب للواقع البيئي للمنظمة، التي أحد أهم عوامل النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع التغييرات المستقبلية. ويذهب (Liu et al.,2020:2) الى إن العقلية الاستراتيجية يمكن أن تكون طيفاً أوسع للبراعة المتحققة من العمليات المعرفية في تقديم حلول شاملة لمجموعة متنوعة من القضايا والمشكلات التي تواجه المنظمة، هذا يعني أن العقلية الاستراتيجية تتجاوز البساطة النقدية أو النهج التحليلي الضيق، وتشمل القدرة على التفكير بشكل شامل وإبداعي والوصول إلى حلول مبتكرة للتحديات

والمشكلات المعقدة. في العقد الأخير، أوضح (Chen et al.,2020:1) أن العقلية الاستراتيجية تتطلب طرح الأسئلة الاستراتيجية المهمة والبحث عن طرق جديدة وأفضل لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشجع على استخدام استراتيجيات تتفوق على المعرفة العادية وتتكيف مع التحديات المستقبلية مثل "كيف يمكنني مساعدة نفسي؟"، "ما هي الطرق الأخرى التي يمكنني استخدامها؟"، أو "هل يوجد طريقة أفضل لتحقيق هذا؟" تلك الأسئلة تعتبر بداية تشجيعية تدفع الأشخاص إلى تطوير واستخدام استراتيجيات مناسبة للمهمة، وبذلك، توضح العقلية الإستراتيجية ليست مجرد معرفة عامة بالاستراتيجيات أو استخدام شائع لأي استراتيجية محددة، بل هي اتجاه عام يعزز استخدام استراتيجيات تفوق المعرفة العادية لتحسين التقدير الذاتي على نطاق أوسع. فتقدم لنا العقلية الإستراتيجية مفتاحاً لفهم، وربما للتأثير، على مدى انخراط العاملين في سلوك استراتيجي أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف وبالتالي فعالية سعيهم في تحقيق تلك الأهداف.

يرى الباحث وفقاً لما نقدم (العقلية الاستراتيجية هي المنهجية أو النهج الذي يتبعه العاملين والمنظمات في التفكير والتخطيط من أجل تحقيق أهدافهم ورؤيتهم بطريقة مخططة ومدروسة، أي أنها تشير إلى الطريقة التي يفكرون بها ويتخذون القرارات ويعملون على تحقيق تلك الأهداف بناءً على تحليل متعمق للمعلومات المتاحة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وأنها تتضمن تحديد أهداف واضحة ومعرفة الطريقة المثلى لتحقيقها، كما تشمل تحليل البيئة المحيطة والقوى والضعف والفرص والتهديدات المحتملة، ومن ثم وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع تلك العوامل وتحقيق الأهداف المرجوة:

١- في سياق العاملين: العقلية الاستراتيجية تعني اعتماد نهج مخطط وهادف في حياتهم الشخصية والمهنية، واتخاذ القرارات الذكية والتفكير بطريقة استراتيجية لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية المهمة بأفضل طريقة ممكنة.

٢- في سياق القادة: العقلية الاستراتيجية تساعدهم على التفكير بشكل مستنير وتحديد الخطوات المستقبلية بناءً على تحليل متعمق واستشراف المستقبل، بالإضافة إلى ذلك تعزز العقلية الاستراتيجية لدى القائد قدرته على التحليل العميق واتخاذ القرارات المستنيرة، مما يساهم في تحقيق النجاح والأهداف المشتركة.

ثانياً: أهمية العقلية الاستراتيجية للقائد

تعد العقلية الاستراتيجية أمراً حيوياً لنجاح القائد في مجال القيادة وإدارة المنظمات، وفقاً لـ (Sauer & Reich,2009:183) يظهر أن القادة والمدراء الذين يتبنون نهج وفلسفة العقلية الاستراتيجية يمتلكون إطاراً فكرياً يركز على التفكير الاستراتيجي والتخطيط المستدام، يتمثل هذا التوجيه في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والطموحات المستقبلية، مما يتيح هذا التركيز الاستراتيجي التحلي بالقدرة على التفكير بشكل رؤي ومستدام، مما يمكن القائد من تحقيق الأهداف المحددة وتفوق المنظمة في بيئة تنافسية ومتغيرة. في ضوء ذلك يرى (Woiceshyn,2009:300) بأنه يمكن للمديرين الذين يتمتعون بعقلية استراتيجية قوية أن

يتملكوا مهارات تحليلية عالية وقدرة على التفكير المستقبلي لأنه يكون لديهم قدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتحديد العوامل الحاسمة في اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت، يضيف على ذلك (Mundy,2010:5) قد يكون لدى هؤلاء المديرين قدرة أفضل على إدارة الضغط والتوتر الذي يرتبط باتخاذ القرارات المعقدة. كما يمكن (Troy & Mauss,2011:31-39) أن تؤثر العقلية الاستراتيجية في تقليل التأثير السلبي للضغط وتمكين المديرين من البقاء هادئين ومركزين أثناء اتخاذ القرارات المهمة، ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن هذا لا يعني بالضرورة أن المديرين الذين لديهم صعوبة في اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت غير مؤهلين أو غير كفؤين، فقد يكون لديهم قدرات أخرى مميزة في مجالات أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، بالتأكيد، بالإضافة إلى ما تم ذكره، يمكن أن يكون للمديرين الذين يظهرون قدرة أكبر على اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت خصائص عقلية أخرى تساهم في ذلك، على سبيل المثال:

١. **المرونة العقلية:** قد يكون لدى هؤلاء المديرين قدرة أكبر على التكيف والتعامل مع المتغيرات والظروف المتغيرة بسرعة. قد يكونون قادرين على تغيير استراتيجياتهم وتكييف نهجهم بشكل فعال في ظل ضغوط الوقت.

٢. **تكامل المعلومات:** قد يكون لدى هؤلاء المديرين القدرة على تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموقف المعقد بسرعة وفعالية. قد يكونون قادرين على تقييم البيانات المتاحة واستخلاص الأفكار الرئيسية والمعطيات الحاسمة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

٣. **التجربة والتدريب:** قد يكون لدى هؤلاء المديرين خبرة وتدريب واسعين في مجال اتخاذ القرارات المعقدة. قد يكونون قد مروا بتجارب سابقة مماثلة واكتسبوا مهارات واستراتيجيات معينة في التعامل معها، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة في المستقبل.

في المقابل يعد (Ames, 2012:97) العقلية الاستراتيجية أداة قوية في التعامل مع مشكلات العلاقات الاجتماعية المعقدة والتفاعلات الاستراتيجية، لأنها تعتمد على استخدام أساليب تفكير استراتيجية (كاستخدام المعلومات المتاحة والخبرة الماضية والتحليل الشامل) لتحقيق أهداف مشتركة وحل المعضلات الاجتماعية، لتوقع المستقبل وتصميم الخطط واتخاذ القرارات الذكية، وبذلك تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح والتفوق في سياقات التنافس والتحديات الاجتماعية. وفي نفس السياق أشار (Bouhali et al.,2015:73) الى أن العقلية الاستراتيجية تؤدي دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح والابتكار في المنظمات ومجال القيادة بشكل عام، لأن تبني العقلية الاستراتيجية وتطبيقها في سياق القيادة، يضمن عدة استفادات، ومن ضمنها:

١- **تحسين اتخاذ القرارات:** باعتماد العقلية الاستراتيجية، ستكون قادرًا على تحليل البيانات والمعلومات بشكل أعمق وتفصيلي، مما يمكنك من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استراتيجية. ستكون قادرًا على تحديد الأهداف الرئيسية ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.

٢- تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال العقلية الاستراتيجية، يمكنك تعزيز الابتكار وتشجيع العاملين على المساهمة بأفكار جديدة ومبتكرة، ستكون قادراً على إنشاء بيئة تشجع التفكير الإبداعي وتعزز تبادل الأفكار والتنوع في الرؤى والخبرات.

٣- تحقيق الأهداف المستقبلية: بوجود العقلية الاستراتيجية للقائد، ستكون قادراً على وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوبة لتحقيقها، ستتمكن من وضع الخطط وتوجيه الفريق نحو تحقيق تلك الأهداف بشكل مدروس ومنهجي.

ومن وجهة نظر (Thams et al.,2020:7) يرون ان العقلية الاستراتيجية للقائد ضرورية جداً لإدارة عمليات الشركة على المستوى العالمي، فيعتبر وجود الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بعقلية استراتيجية عالمية أمراً مهماً، إذ يتمتع بفهم عميق للبيئات المنظرية الأجنبية وحساسية تجاه التنوع الثقافي الذي تتعامل معه الشركة، وبالتالي، فإنه يكون مجهزاً بشكل أفضل للتعامل مع التحديات التي تواجهها الشركة عبر الحدود الجغرافية، بفضل التجارب السابقة في بيئات مؤسسية متعددة، سيكون الرئيس التنفيذي ذو الاستراتيجية العالمية قادراً على التعامل بفعالية مع التحديات المتعلقة بإدارة التنوع الدولي للشركة. ويضيف الى ذلك (Chen et al.,2020:7) أن أهمية العقلية الاستراتيجية للقائد تظهر بوضوح في قدرته على التنبؤ واتخاذ قرارات فعّالة، وأن امتلاك العقلية الاستراتيجية يعني الحصول على قدرة تنبؤ فريدة، تتجاوز السيطرة على الذات والعزيمة وعقليات النمو، هذه العقلية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف من خلال استخدام استراتيجيات فعّالة وذكية، مما يقلل من الحاجة إلى ضبط النفس المستدامة خلال تحقيق الأهداف. ويضيف (Weisz et al.,2021:6) أن العقلية الاستراتيجية تحفز العاملين على استكشاف استراتيجيات جديدة والتشاور مع الخبراء واستخدام المعرفة المتاحة، حتى في حال تقدم الأمور بشكل جيد، فتظهر أهميتها بتوجيه العاملين نحو استكشاف وتبني طرق أكثر فعالية لتحقيق النجاح، مما يجعلها مكملية للعوامل الأخرى التي تعزز الجهود والمثابرة. وفي ضوء ذلك أكد (Gresham et al.,2023:9) ان العقلية الاستراتيجية للقائد تحفز التغيير الذاتي المستدام مما يتيح فرصاً للنمو المهني سواء داخل الشركة الحالية أو في وظائف خارجية بأجور أعلى.

يرى الباحث وفقاً لما تقدم (ان العقلية الاستراتيجية للقائد -تتكون من العقلية والاستراتيجية ذات أهمية في مجال القيادة وإدارة المنظمات، فالقادة والمدراء الذين يتبنون هذه العقلية يتمتعون بمهارات تحليلية عالية وقدرة على التفكير المستقبلي، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت. يمتلكون أيضاً قدرة على إدارة الضغط والتوتر المرتبط باتخاذ القرارات المهمة، وتساهم أيضاً في تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعّالة في مجالات مثل القيادة والتفاوض وحل الصراعات. وتحقيق النجاح والابتكار في المنظمات وتعزز تحقيق الأهداف المستقبلية.)

ثالثاً: السمات العقلية الاستراتيجية للقائد وتأثيرها

يرى (Chatterjee,2005:39) للعقلية الاستراتيجية مجموعة من السمات التي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم، تتعامل هذه السمات مع العمليات المعرفية التي تحدث في العقل وتوجه الاستراتيجيات والقرارات، من خلال فهم السمات العقلية الاستراتيجية وارتباطها بالعقلية الاستراتيجية، يمكننا تحقيق تطور وتحسين في مهارات العاملين. وفي ضوء ذلك يقول (Pisapia et al.,2005:42) أن السمات العقلية الاستراتيجية التي يجب أن يتمتع بها القادة ليس فقط القادة التنفيذيين ولكن أيضاً القادة الإداريين هي:

١. **قدرة القائد على التأثير لا تقل أهمية عن منصبه:** يعني ذلك أن القادة يجب أن يمتلكوا القدرة على تحقيق التأثير على الآخرين، بغض النظر عن منصبهم الرسمي. يجب أن يكونوا قادرين على إلهام وتحفيز الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
٢. **القدرة المفاهيمية لا يمكن الاستغناء عنها في التعرف على الترابطات والعلاقات المتبادلة والأنماط:** يعني ذلك أن القادة يجب أن يمتلكوا القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وفهم التفاعلات المعقدة بين المتغيرات المختلفة، يتطلب ذلك القدرة على التفكير المفاهيمي واستخلاص النماذج والاتجاهات الأساسية.
٣. **القدرة على اتخاذ قرارات تبعية تتطلب كلاً من قوى التحليل والحدس:** يعني ذلك أن القادة يجب أن يكونوا قادرين على تحليل المعلومات وتقييم الخيارات المتاحة بشكل دقيق ومنطقي. ومع ذلك، يجب أن يكونوا أيضاً قادرين على الاستنتاج السريع واتخاذ القرارات الحاسمة في الظروف المعقدة التي تتطلب حدساً دقيقاً.
٤. **مهارات الاتصال والوساطة ضرورية:** يعني ذلك أن القادة يجب أن يتمتعوا بمهارات فعالة في التواصل والتفاوض وحل النزاعات. يجب أن يكونوا قادرين على التواصل بوضوح وفعالية مع فريق العمل والأطراف المعنية الأخرى، ويجب أن يكونوا قادرين على التوسط وإيجاد حلول مرضية للنزاعات والتحديات المختلفة.

أما (Naumann,2017:160) فإنه يشير إلى وجود خمس سمات أساسية في العقلية الاستراتيجية، تعتبر هذه السمات أساسية لأنها تؤثر مباشرة على سلوك الفرد ويمكن ملاحظتها من الخارج، وعلاوة على ذلك يتطلب النوعان الآخران مستويات أعلى من الوعي الذاتي ويكونان أكثر إخفاءً في السلوك، مما يجعلهما صعبين في التعرف عليهما من الخارج، ويُشار إلى هذين النوعين بأنهما سمات "ما وراء المعرفة" في العقلية الاستراتيجية. وهي كالاتي:

- ١- **التحكم المعرفي وتوجيه الهدف:** اذ يتغير نمط التفكير والاهتمام بمرور الوقت وبناءً على الأنشطة التي يشارك فيها الفرد. يؤثر الضبط المعرفي على إدراك العاملين للمهام والأهداف المستقبلية. في ضوء ذلك يشير (To et al.,2015:6) يمكن أن يكون التأثير العاطفي إيجابياً أو سلبياً ويعتمد على الأهداف أو الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها. ويضيف (Kong et al.,2019:4) بأن أولئك الذين يكملون بنجاح مهامهم الإبداعية الحالية يتعلمون أيضاً المهارات والمعرفة اللازمة التي ستساعدهم عقلياً على الاستعداد

لتحديات أكبر في المستقبل. كما يؤكد (Lin, 2021:3) ان هذه السمة تركز على عدم التقصير في إتقان المهمة.

٢- **منطق القرار الاستكشافي:** في المواقف التي تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، يكون استخدام الاستدلال والتحيزات ضرورياً. يتطلب ذلك مهارة في التفكير والتحليل الاستراتيجي لاتخاذ القرارات الملائمة. وفي ضوء ذلك يشير (Kahnemann., 2013:114) ميل الفرد إلى استخلاص استنتاجات من بعض الملاحظات لشخص أو موقف واستنتاج أن هذا يمثل الواقع. ولكن يحذر (Steed& Williams.et al.,2020:2) بأن لا يُتوقع أن يكون التفكير الشخصي الضعيف صحيحاً طوال الوقت أو في معظم الأوقات.

٣- **اليقظة:** تعد سمة أساسية في العقلية الاستراتيجية. إنها القدرة على التعرف على الفرص عند ظهورها واستغلالها بفاعلية. تتأثر (McGill et al.,2020:2942) اليقظة بالقدرة الشخصية مثل الذكاء والإبداع، وتلعب دوراً هاماً في التفاعل مع البيئة الاستراتيجية. كما يؤكد عليها (Chavoushi et al.,2021:4) ويصفها بانها القدرة على زيادة الاستعداد بسرعة للاستجابة لإشارات التحذير الخارجية، أو زيادة الاهتمام تحسباً لمحفز تحذيري محدد. ويضيف الى ذلك (Tang et al.,2021:2) بأنه يختلف العاملين في مستوى اليقظة، وبالتالي، يكون العاملين ذوو اليقظة العالية أكثر عرضة لاكتشاف الفرص مقارنة بأولئك الذين يعانون من انخفاض في مستوى اليقظة. وفي ضوء ذلك يشير (Araujo et al.,2023:2) الى أن العوامل البيئية مثل التعليقات الإيجابية وعروض التعاون والجوائز التي يتلقاها العاملين قد تؤثر بشكل إيجابي على مستوى اليقظة على سبيل المثال، التعليقات الإيجابية التي يتلقاها العاملين بشأن أفكارهم أو إنجازاتهم قد تعزز ثقتهم في قدراتهم وتحفزهم على البحث عن فرص جديدة، بالإضافة إلى ذلك، عروض التعاون مع الآخرين قد توفر بيئة تشجع التفكير المبدع والاستفادة من معرفة الآخرين، مما يسهم في زيادة مستوى اليقظة. أيضاً، الجوائز التي يحصل عليها العاملين نتيجة لإنجازاتهم قد تعمل كمحفز للمزيد من التفوق والاهتمام بالفرص المتاحة، تلك الجوائز تعزز الرغبة في البحث عن المزيد من الفرص وتعزز شعور الإنجاز والرضا الذاتي، مما يسهم في تعزيز اليقظة.

٤- **المعرفة المسبقة:** تعد أيضاً سمة أساسية للعقلية الاستراتيجية. إنها مجموعة من المعرفة والخبرة السابقة في مجال العمل والأحداث الشخصية والتعليم والشبكات الاجتماعية، تساعد المعرفة المسبقة على توجيه الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الصائبة. كما يؤكد (Simonsmeier et al.,2022:2) أن المعرفة المسبقة بشأن فعالية وكفاءة استراتيجيات حل المشكلات تسهم في تسهيل عملية الاستكشاف وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف، وأيضاً في بناء استراتيجيات جديدة ومتقدمة بشكل أكبر. ويضيف (Hattan et al.,2023:16) واصفا المعرفة المكتسبة والمتصلة بالمحتوى المتعلق بمجال محدد لإثراء الفهم وتوجيه العمليات الذهنية في تفسير الأفكار والمواضيع والمشاكل المرتبطة بذلك المجال المحدد.

٥- **التواصل الاجتماعي:** يتجلى التواصل الاجتماعي أو رأس المال الاجتماعي كسمة خامسة في العقلية الاستراتيجية البارزة، يتم بناء رأس المال الاجتماعي من خلال إقامة علاقات ثقة وتعاونية مع أصحاب المصلحة والأشخاص ذوي الخبرة. يجب (White & Dumay,2020:25) أن ينظر إلى تطوير العلاقات الموثوقة كاستثمار، إذ تتطلب جهودًا ووقتًا وموارد مالية. يعتبر رأس المال الاجتماعي عاملاً مميزاً للفرد، لا سيما في المواقف غير المؤكدة والمعقدة، من خلال هذه التفاعلات الاجتماعية، يمكن للأفراد الوصول إلى مجموعة متنوعة من المعلومات وإجراء الاتصالات واكتشاف أنماط التنمية، لديهم القدرة على الاستفادة من شبكاتهم والاستفادة من الموارد بطرق فريدة ويصعب تكرارها. ووفقاً لـ (De Felice et al.,2023:2) أن التفاعل الاجتماعي يعتبر أحد المكونات الأساسية والمهمة في عملية التعلم البشري، وخاصة فيما يتعلق بقدرة الفرد على التفاعل والتفاعل مع البيئة المحيطة به. يعتبر (Lin et al.,2023:5) التفاعل الاجتماعي آلية رئيسة لاكتساب المعرفة وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين. ويؤكد (Freeth & Morgan,2023:2) أن التفاعل الاجتماعي يساهم في زرع وعي المشارك بوجود شريك اجتماعي، يعني ذلك أن التفاعل مع الآخرين يعمل على تعزيز الوعي بالوجود المتبادل والتأثير المتبادل بين العاملين، يشجع التفاعل الاجتماعي الفرد على التفكير في الآخرين كشركاء اجتماعيين، وفهم وجهات نظرهم ومشاركتهم، مما يساهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز التواصل والتعاون بين العاملين، بهذه الطريقة، يمكن للتفاعل الاجتماعي أن يساهم في توسيع آفاق الفرد وتطوير قدراته الاجتماعية والتواصلية.

تم تحديد خمس سمات أساسية للعقل والعمل الاستراتيجي. تشترك هذه السمات في أن تأثيرات عملياتهم المعرفية تترجم إلى سلوكيات يمكن التعرف عليها وملاحظتها. والسمتان المعرفيتان التاليتان هما أكثر دقة، إنها تتطلب مستوى أعلى من الوعي الذاتي الذي يتطور بمرور الوقت من خلال دورات التغذية الراجعة والتعلم، تؤثر قوة هاتين الميزتين أيضاً على الميزات الخمس الأخرى.

٦- **أبعد من المعرفة:** "التفكير في التفكير، يختلف العاملين في تفكيرهم وعملهم من خلال قدراتهم المعرفية المختلفة وتفسيرهم للبيئة، نظراً لاختلاف البيئة والدافع الداخلي لكل فرد، يقوم كل شخص بتطوير استراتيجيات مختلفة في مواقف مختلفة. من خلال التفكير في عملية التفكير الخاصة بهم قبل اتخاذ القرار، يمكن لأصحاب المشاريع تكييف إدراكهم وبالتالي أفعالهم. يقول (Drigas et al.,2022:2) انها تتضمن مهارات واستراتيجيات تعزيز الوعي، مثل قدرة الفرد على مراقبة العمليات المعرفية الداخلية وتنظيمها وضبطها، للتعرف على الفرق بين الحالات العقلية الوظيفية والخلل الوظيفي، والاختيار بين تلك الحالات التي تساعد على تفعيل القدرات والهوية الشخصية بوعي. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد (Pogonowski.,2023:2) أن هذه المهارات والاستراتيجيات المرتبطة بما وراء المعرفة تتعلق بالوعي الفردي والتفكير الشخصي.

٧- **اللياقة المعرفية:** هي قدرة الإدراك البشري على أن يكون ديناميكيًا ومرنًا وذاتي التنظيم في بيئة مهمة ديناميكية وغير مؤكدة. وبالمقابل فإن (Xing et al.,2022:28) يرون في المستقبل، سيتميز الاستراتيجيون الناجحون بتطبيق نمط من التفكير الريادي والتفكير المرن، مع القدرة على التكيف والتحرك بسرعة في ظروف غير مؤكدة، سيكون لديهم القدرة على تحديد الفرص الناشئة والتكيف مع التغييرات السريعة في البيئة التجارية، سيكونون قادرين على اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للتعامل مع المشكلات والتحديات المتغيرة، والاستفادة من الفرص الجديدة التي يمكن تحقيقها. يعتمدون على الابتكار والتفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحقيق النجاح والتفوق في عالم الأعمال المتغير.

في حين (Thomas.,2007:53) يرى أن هناك عدة سمات تؤدي دورًا حاسمًا في تحديد وتشكيل العقلية الاستراتيجية. تتضمن هذه السمات على النحو التالي:

- ١- **النظرة الشاملة:** يتطلب التفكير الاستراتيجي النظر إلى الأمور بشكل شامل، مع النظر إلى العناصر والأجزاء المختلفة التي تشكل الوضع الاستراتيجي.
- ٢- **المواجهة:** ينطوي التفكير الاستراتيجي على مواجهة التحديات والقوى الجسدية والروحية المتعددة والتعامل معها بطريقة فاعلة وحكيمة.
- ٣- **اليقين:** تبدأ العقلية الاستراتيجية بفهم حقيقة أن الحروب والتحديات بها الكثير من الشكوك، لكنها تستمد تحليلًا ملموسًا للوضع والعدو.
- ٤- **البصيرة:** تعتمد العقلية الاستراتيجية على تصور شامل للمستقبل والمواقف الاستراتيجية باستخدام التاريخ والعوامل الحالية والحكمة والقرارات.
- ٥- **الإبداع:** يشمل التفكير الاستراتيجي مبادرة ذاتية لتجاوز الخبرة والتقاليد المعتادة، والقدرة على الابتكار واعتماد مناهج جديدة ومبتكرة للاستراتيجية.
- ٦- **ذو موروث ثقافي:** تتطلب العقلية الاستراتيجية أن تتمتع دائمًا بهذه الخصائص الأساسية، بغض النظر عن أي نموذج معين أو موقف معين.

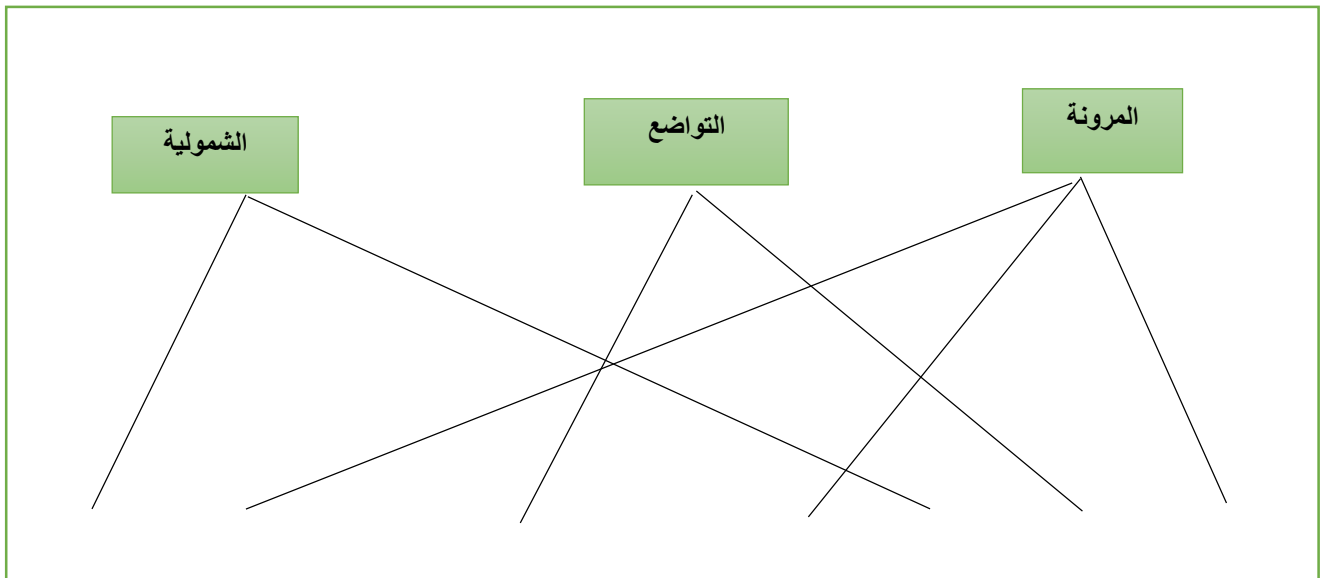
كما يشير (Weyhrauch, 2016:21) إلى ثلاث سمات رئيسة في العقلية الاستراتيجية، وهي المرونة، والشمولية، والتواضع. هذه السمات ليست سطحية أو عابرة، بل هي جوهرية ومتجذرة في سلوك القائد وعاداته الإدراكية، تعمل هذه السمات معًا على تعزيز أداء القادة وتحقيق نتائج متميزة في بيئة العمل، من خلال تطوير هذه السمات العقلية الاستراتيجية، يمكن للقادة بناء علاقات أكثر تأثيرًا وتحفيز فرق العمل لتحقيق النجاح والتفوق، إن فهم الأهمية المركزية لهذه السمات وتطبيقها في الممارسة القيادية يمكن أن يؤدي إلى إحداث تحول إيجابي في أداء القادة ونتائج الفريق بشكل عام وهذه السمات هي:

١- **المرونة Flexibility**: هي سمة أساسية في العقلية الاستراتيجية، إذ تتميز بالاستعداد والميل لتعديل فهم

الفرد وآرائه ومقارنته عند تغير الظروف أو تقديم معلومات جديدة. ويضيف (Jen et al.,2019:3) ان المرونة تعمل على تمكين العاملين من التكيف مع المتطلبات المتغيرة وإعادة هيكلة مواردهم العقلية وتغيير منظورهم، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الرغبات والاحتياجات والمجالات المختلفة في حياتهم، يُلاحظ أن العاملين المرنين قادرين على التعامل مع الأفكار المقنعة واستبدال الأفكار غير الملائمة بأفكار قادرة على التكيف لمعالجة المشكلات الشخصية والتحديات اليومية. وبذلك، يتمكنون من التأقلم بفاعلية مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق النجاح في حياتهم الشخصية والمهنية.

٢- **الشمولية Inclusiveness**: الشمولية في العقلية الاستراتيجية تعبر عن استقبال واستيعاب معلومات وآراء متنوعة من مصادر مختلفة، بما في ذلك العاملين، الجماعات، التخصصات والعناصر ذات الصلة، تمارس الشمولية دورًا هامًا في إثراء المعرفة وتوسيع الفهم للتحديات والفرص المتعددة. بتبنيها منهجية شمولية، ووفقا لذلك يقول (Tran& Choi, 2019:2) عقلية القادة الاستراتيجية تتجلى في الشمولية، لأنهم يظهرون الانفتاح والتواصل المتبادل ويقدمون مساهمات الآخرين. يتميزون بقدرتهم على استيعاب آراء وأفكار متنوعة وتقدير التنوع في المنظمة.

٣- **التواضع Humility**: التواضع هو سمة أساسية للعقلية الاستراتيجية. يُشير التواضع بشكل عام إلى الراحة والاستقبال الإيجابي للأخطاء والاعتراف بعدم الفهم الكامل. إنه شرط أساسي للنقد الذاتي والوعي الذاتي وضبط النفس، من خلال التواضع والاستعداد لقبول واحترام وجهات نظر وآراء الآخرين، يمكننا تقييم سلوكنا ومواقفنا بشكل موضوعي والسعي لتحسينها بنشاط. وفي نفس السياق يشير (Krumrei- Mancuso, & Rowatt, 2023:154) الى أن القادة الذين يتحلون بالتواضع يعززون أداء الفريق، وبالعكس يمكن أن يضعف القادة الذين يكونون متمركزين حول الذات ويتغاضون عن قدرات الآخرين، فيعتبر القادة الذين يدركون حدود معرفتهم ومستعدون للتعلم مفتاحًا لتحقيق النجاح، يمكنهم أن يكونوا قادة أكثر تأثيرًا ورعاية لأعضاء الفريق ويساهموا في تطويرهم.





شكل (9) علاقة سمات العقلية بدمج المواضيع.

Source: Weyhrauch, W. S. (2016). *A mindset for strategic thinking: developing a concept and measure*. Kansas State University.

في ضوء ما تقدم، تظهر السمات العقلية الاستراتيجية تبايناً واضحاً في تحديدها بين الباحثين، إذ يعكس كل باحث تفسيراً فريداً لهذه السمات، يمكن أن يعزى هذا التباين إلى الخلفيات العلمية المختلفة والتوجهات الفلسفية للباحثين. ومع ذلك، يتفق الباحثون على بعض السمات الأساسية التي تحمل قيمة استراتيجية مهمة، فعلى سبيل المثال، قد يتفقون على أن الرؤية الواضحة والتخطيط الجيد تعتبران سمات حاسمة في سياق العقلية الاستراتيجية. في هذا السياق، يبرز التوافق حول أهمية الرؤية والتحليل الاستراتيجي كأساس لاتخاذ القرارات الفعالة، بالرغم من التنوع في السمات، يتفق الباحثون على أن هذه السمات العقلية تشكل أساساً للنجاح الاستراتيجي، وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام.

رابعاً: عناصر العقلية الاستراتيجية للقائد

هناك مجموعة من العناصر التي تشكل العقلية الاستراتيجية للقادة، مما يساعدهم على توقع الأحداث المستقبلية التي قد يواجهونها في عملهم ثم بناء السيناريوهات اللازمة للتعامل مع هذه الأحداث بطريقة تضمن البقاء والاستمرارية، ووفقاً (Rhima & Mohammed, 2022:220) من خلال هذه العناصر يمكن بناء استراتيجيات قوية تساهم في نجاح المنظمة وتحقيق النمو المستدام، ومن أهم هذه العناصر:

١- **الحدس Intuition**: يعكس قدرة القيادة التنفيذية على التصرف واتخاذ القرارات السليمة دون الاعتماد على معايير معينة أو مؤشرات واضحة. ويرى (Claxton et al.,2015:58) هذا المكون يساعد العقل الاستراتيجي على إحداث التحول المتصور للقيادة التنفيذية، من المهم أن نلاحظ أن الحدس لا يعكس شيئاً مخالفاً للعقل، بل يعكس الفكر والخبرة في مرحلة متقدمة، والتي يتم تقطيرها في العقل الاستراتيجي للقيادة التنفيذية. وأضاف (Harteis et al.,2008:68) ان الحدس نابع من معرفة ضمنية تم تطويرها وإثرائها عبر سنوات من الخبرة، تسمح النبضات التلقائية بالاستجابة السريعة للمواقف الصعبة دون موازنة البدائل.

٢- **الرؤيا Vision**: تشمل تصورات وتطلعات القيادة التنفيذية الساعية لتحقيق هذه الأهداف في المستقبل وبالتالي، فإن هذا المكون يمثل التوجه العقلي الاستراتيجي نحو مستقبل مجهول. يقول (Bouhali et

(al.,2015:76) انه من الضروري التأكيد على أهمية الرؤية كعنصر أساسي في العقلية الاستراتيجية للقيادة التنفيذية لأنه يساعدهم على تنظيم أفكارهم ويعزز قدرتهم على التنبؤ والاستعداد للأحداث. لذلك يشدد (Retnaningdiah et al.,2023:45) بأنه يجب على القادة أن يتمتعوا برؤية واضحة، ونقل هذه الرؤية بوضوح واستقرار إلى مرؤوسيه، محفزين أفرادهم لتحقيق الأهداف المشتركة، يتحقق ذلك من خلال تطوير استراتيجية محددة لتحقيق الرؤية، إذ يتأكد القائد من وعي كل فرد بواجباته ومسؤولياته. لأن القائد وفقاً لـ (Perreault, 2023:5) يُعتبر مصدر الرؤية للمجموعة، على الرغم من أن بعض الكتب المتقدمة في مجال القيادة يصفون القائد كشخص يمتلك رؤية للمجموعة، إلا أن الواقع يشير إلى أن الرؤية قد تنشأ بالفعل من التعاون والتفاعل بين القادة والتابعين في جهد مشترك، بالتالي يمكن القول إن القائد ليس الشخص الوحيد الذي يحمل الرؤية، وإنما يشكل الرؤية نتاجاً للجهود المشتركة بين القادة والتابعين، تعزز هذه النظرة العلمية على القيادة أهمية الاستماع والتعاون كعوامل حاسمة في تحقيق الرؤية المشتركة .

٣- **التصور Perception**: هو عملية تشكيل وتصور الصورة المستقبلية المرجوة للمنظمة أو المشروع. فوفقاً لـ (Sample et al.,2020:2) إنها القدرة على تصور الوضع المستقبلي المرغوب وتحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية لتحقيقها. ويضيف (de Carvalho & Skipper, 2020:2) أن العاملين الذين لديهم تصور يكون لديهم عقلية نمويه بمفهوم ذاتي إيجابي، وبالتالي ينخرطون في استراتيجيات التنظيم الذاتي كما أنهم يستخدمون استراتيجيات التعلم "الأعمق" لزيادة فهمهم من خلال التركيز على المعنى ودمج التعلم الجديد مع المعرفة السابقة.

٤- **التخيل Imagination**: يعكس هذا المكون قدرة القائد على العقلية الاستراتيجية لتوسيع آفاقه ورؤية المتغيرات بعمق وثقة أكبر لاتخاذ القرارات المناسبة. (Feng et al. ,2017: 2) فهو تمثيل عقلي لأشياء لا تظهر للحواس على الفور. أما لـ (Völker et al. ,2020: 3) أنها ممارسة جماعية تنتمي في نفس الوقت إلى سياقات ثقافية معينة. أي إنها (Sargent. 2021: 5) تصور وقدرة على التخيل المستقبل المحتمل وتوليد الأفكار والحلول المبتكرة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة وتفعيل رؤيتها الاستراتيجية، تساعد في تحقيق التغيير والإبداع والاستدامة.

٥- **الإدارة الذاتية Self-management**: تساعد العقلية الاستراتيجية في الإدارة الذاتية القادة على تحقيق التكامل الداخلي من خلال توجيه أنفسهم وتحقيق التوازن بين الأنشطة والمهام التي يقومون بها. أي (Sherifali et al. ,2018:36) إنها عملية لتسهيل اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسينات في المتغيرات، مثل المعرفة والمواقف والفعالية الذاتية. (Gutiérrez et al., 2022:19233) لأن القادة يتخذون القرارات داخلياً حول من يفعل ما، ومتى يتم القيام به، وكيفية القيام به.

٦- **الإبداع Innovation**: العقلية الاستراتيجية تساعد القادة على توليد أفكار جديدة تساهم في معالجة المشكلات غير المألوفة التي تعوق تحقيق الأهداف. وفقاً لـ (Kremer et al.,2019:66) يساهم هذا

العنصر في اكتساب الخبرات التي تساعد على تحقيق نجاحات غير مسبوقه وتنسب للمنظمة، العقلية الاستراتيجية تعمل على تطوير قدرة القادة على إبداع حلول جديدة واستخدام تفكير مبتكر في مواجهة التحديات غير المألوفة التي تواجههم. بهذه الطريقة (Ali, 2022:3008) يمكن للقادة أن يواجهوا التحولات والتغيرات في البيئة بفعالية وتحقيق نتائج مبتكرة تعزز تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، فهو توليد أفكار جديدة ومفيدة أو حلول للمشكلات التي تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية، يلعب التفكير الابتكاري دوراً مهماً في اتخاذ القرار وحل المشكلات، فضلاً عن نقل الأفكار الإبداعية.

خامساً: العقلية الاستراتيجية للقائد مقابل التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي العملية الذهنية التي تمكن الفرد من تحقيق الأهداف المحددة من خلال توليد أفكار جديدة وتبني استراتيجيات مبتكرة وفعالة، يرى (Fereidooni , 2014:58) هذا النوع من التفكير يمثل الأساس الذي يمكن للأفراد والمنظمات الاعتماد عليه لتحقيق النجاح والتفوق في بيئة التنافس المعقدة والمتغيرة. في الوقت نفسه (Sahay, 2019:8) يجب التأكيد على أن التفكير الاستراتيجي ليس مجرد عملية عشوائية أو تصادفية، ولا ينتهي بنقطة نهاية محددة، بل هو تتويج لسلسلة من العمليات التي يتعين تنفيذها بنجاح وبمنهجية، ولتنفيذ التفكير الاستراتيجي يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى عقلية مختلفة. ويؤكد (Dhir & Dhir, 2020:176) بأن التفكير الاستراتيجي هو المنهجية المنظمة التي يعتمد عليها القادة والمدراء في تحليل المعرفة وتقييم البيئة التنافسية، واعتماد الخيارات الأمثل لتحقيق الأهداف المستقبلية، لذلك يُعتبر التفكير الاستراتيجي أحد العوامل الرئيسية للنجاح الاستراتيجي للمنظمات، إذ يمكنها التكيف والتعامل مع التحديات المتنامية في البيئة التنافسية. ويضيف (Da'as & Ali,2021:2) بأن دور القيادة الإستراتيجية أن يكون لدى القادة مقدرات في التفكير الاستراتيجي، يتضمن ذلك التفكير الإبداعي والقدرة على رؤية التحديات في البيئة وكذلك التعرف على الفرص الناشئة. وفي نفس السياق يقول (Georgakalou et al.,2023:184) التفكير الاستراتيجي هو القدرة على التفكير بشكل رؤى وشامله، مع التركيز على تحديد الأهداف وتحقيقها في المستقبل، يتضمن التفكير الاستراتيجي قدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وتحليل السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، واتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق التفوق والنجاح في بيئة تنافسية، من جهة أخرى، تشير العقلية الاستراتيجية للقائد إلى الطريقة التي ينظر بها القائد إلى التحديات والفرص، وكيفية توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتضمن ذلك تبني نهج وفلسفة استراتيجية في اتخاذ القرارات والتفاعل مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

بالمقابل فإن العقلية الاستراتيجية للقائد بالنسبة (Norzailan et al.,2016:67) تمثل النهج الذي يتبعه القادة والمدراء في اتخاذ القرارات وتنفيذها في المنظمة، تركز العقلية الاستراتيجية على صنع شيء مختلف وتشجيع الابتكار والتغيير في بيئات التنافسية. العقلية الاستراتيجية (Vermote et al.,2020:5) تحفز المديرين على تبني نهج قائم على التعلم السريع والتوجيه الذاتي والتكيف والتعاون. اذن وفقاً لـ (Kuntz et

(al.,2023:356) العقلية الاستراتيجية للقائد تؤدي دورًا حاسمًا في تنفيذ وتحقيق النجاح في التفكير الاستراتيجي، إذ تسهم في تحقيق التفوق التنافسي وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

فالتشابه بين التفكير الاستراتيجي والعقلية الاستراتيجية للقائد (Webb,2023:6) يظهر في تركيزهما المشترك على الرؤية المستقبلية، وتحليل السياق الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الذكية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. يعتمد (Alzghoul et al.,2023:6) القائد الاستراتيجي على التفكير الاستراتيجي كأداة أساسية لتحقيق التميز والاستمرارية في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة في البيئة الأعمال. ووفقا للعرض الفكري للعقلية الاستراتيجية للقائد ومفهوم التفكير الاستراتيجي يرى الباحث:

التفكير الاستراتيجي يشير إلى العملية الذهنية لتوليد أفكار جديدة وتبني استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف، أي انها عملية فكرية تنطوي على وظائف ذهنية معقدة مثل تحليل المعلومات وتقييمها، وتحديد مدى ملاءمة الاستراتيجية المعتمدة لتحقيق الأهداف المرجوة، يتطلب تنفيذ التفكير الاستراتيجي مهارات محددة وقدرة على التفكير الإبداعي ورؤية الانقطاعات في البيئة واستشراف الفرص الناشئة.

العقلية الاستراتيجية للقائد تعتبر المنهجية التي يتبعها القادة والمدراء في تحليل المعرفة وتقييم البيئة التنافسية، واختيار الخيارات الأمثل لتحقيق الأهداف المستقبلية، تركز العقلية الاستراتيجية على تشجيع الابتكار والتغيير وصنع شيء مختلف، تحث البيئات التنافسية المديرين على اعتماد عقلية استراتيجية تمكنهم من التعلم السريع والتوجيه الذاتي والتكيف والتعاون، وبناءً على ذلك:

- 1- العقلية الاستراتيجية تعكس النهج والمبادئ التوجيهية التي يتبعها القادة والمدراء في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها في المنظمة.
- 2- العقلية الاستراتيجية تركز على صنع شيء مختلف وتشجع على الابتكار والتغيير في المنظمة.
- 3- في بيئات التنافسية، يتم تحفيز المديرين لتبني عقلية استراتيجية قوية تمكنهم من التعلم السريع والتوجيه الذاتي والتكيف والتعاون.
- 4- العقلية الاستراتيجية تؤدي دورًا هامًا في تنفيذ وتحقيق النجاح في التفكير الاستراتيجي، إذ تسهم في تحقيق التفوق التنافسي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

لذا، يمكن القول إن العقلية الاستراتيجية هي الأساس الذي يوجه التفكير والتصرفات الاستراتيجية في المنظمة، وتعد عاملاً حاسمًا في تحقيق النجاح والاستدامة في التطبيق الفعال للتفكير الاستراتيجي، فهي تعكس الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات وتوجيهات الاستراتيجية وتأثيرها على المنظمة. يُعزّز التفكير الاستراتيجي من خلال العقلية الاستراتيجية التي تعتمد على التحليل الموضوعي والرؤية الشاملة، وتعزز الابتكار والتغيير الإيجابي، وإذا تم تنفيذها بشكل صحيح، فإن العقلية الاستراتيجية يمكن أن تساعد في تحقيق التفوق التنافسي وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

سادساً: ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد

أصبح النموذج البطولي التقليدي للقيادة غير كافٍ في إحداث تغيير جذري ودائم في الوقت الحاضر، يواجه القادة اليوم تحديات معقدة متناقضة، مثل التغيير والاستقرار، والتفكير الخطي وغير الخطي، والمحلية والعولمة. لذلك، فمن المنطقي أن يكون بعض القادة أكثر كفاءة من غيرهم في فهم وتفسير وقيادة هذه البيئات المتشعبة والفوضوية، يُعتبر هؤلاء القادة الأفضل لأنهم يعتمدون عقلية استراتيجية لفهم تعقيدات المنظمة وتحديد فرص التغيير غير الخطي. لذلك تُشير العديد من الأبحاث إلى أبعاد متعددة للعقلية الاستراتيجية للقادة، وقد اختلفت نتائج هذه الأبحاث بشكل ملحوظ ومنها:

ت	المصدر	الابعاد
١	(Pisapia et al.,2005)	تتمثل بـ (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)
٢	(Laljani,2007)	تتمثل بـ(الحكم، والمحادثة الاستراتيجية، وإتقان السياق، والتعقيد السلوكي)
٣	(العبادي واخرون، 2019)	تتمثل بـ(التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)
٤	(عبد،2019)	تتمثل بـ (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق)
٥	(Chen et al.,2020)	تتمثل بـ(المهنية/التعليمية، الصحة/اللياقة البدنية، عقلية النمو)
٦	(حسين و عبدالله، 2020)	تتمثل بـ (الحدس، الرؤية، التصور، الخيال، الابتكار)
٧	(العباسي و حمد، 2020)	تتمثل بـ(التفكير النظمي، إعادة التأطير، تفكير العميق)
٨	(Azarpour,2022)	تتمثل بـ(العقلية النظامية، إعادة الصياغة العقلية، العقلية التأملية)
٩	(Rydén & El Sawy et al.,2023)	تتمثل بـ (عقلية الترويج والبيع، عقلية الاستماع والتعلم، عقلية التواصل والتعامل، عقلية التمكين والمشاركة)

يتعين علينا اتخاذ خطوة حاسمة في اختيار الأبعاد التي تتماشى بشكل أكبر مع غايات ومتطلبات الدراسة الحالية. لذلك تم اختيار مقياس (Pisapia et al.,2005) (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق) كأبعاد لهذه الدراسة وذلك لعدة أسباب:

١. استمرارية التفاعل الايجابي واهتمام الباحثين بهذه الابعاد يشير إلى قوة وجاذبية هذه الابعاد في فحص العقلية الاستراتيجية.

٢. ملاءمة لأهداف الدراسة: تنسجم الابعاد المختارة بشكل فعال مع أهداف الدراسة الحالية، يتوقع الباحث أن توفر هذه الابعاد رؤى عميقة حول كيفية تطوير القادة لتفكيرهم الاستراتيجي وتأثيرها على أدائهم.

٣. توافق مع السياق الثقافي والمنظمي: يتم اختيار هذه الابعاد بناءً على توافقها الممتاز مع السياق الثقافي للمنظمة، يُعزز هذا الاختيار فعالية استخدام هذه الابعاد في فهم سلوك القادة في بيئة البحث المحددة.

٤. توجيهات المنهج البحثي: تم اختيار هذه الابعاد استناداً إلى توافقها مع المنهج البحثي المعتمد في الدراسة، يُتيح اختيار أبعاد قابلة للقياس بشكل فعال تحليلاً دقيقاً وفعالاً.

٥. توافق مع الاتجاهات الحالية: يتناغم اختيار هذه الابعاد مع الاتجاهات الحالية في مجال البحث حول العقلية الاستراتيجية، يُعزز هذا التوجيه تكامل الدراسة مع الأدبيات الحديثة والبحوث الأخيرة.

٦. توجيهات للتحليل والتفسير: ستقدم هذه الابعاد إطاراً قوياً لتحليل وتفسير العقلية الاستراتيجية للقادة، مما يتيح للباحث إضاءة فحوصات عميقة حول كيفية تأثير هذه الابعاد على سلوك القادة واتخاذ القرارات.

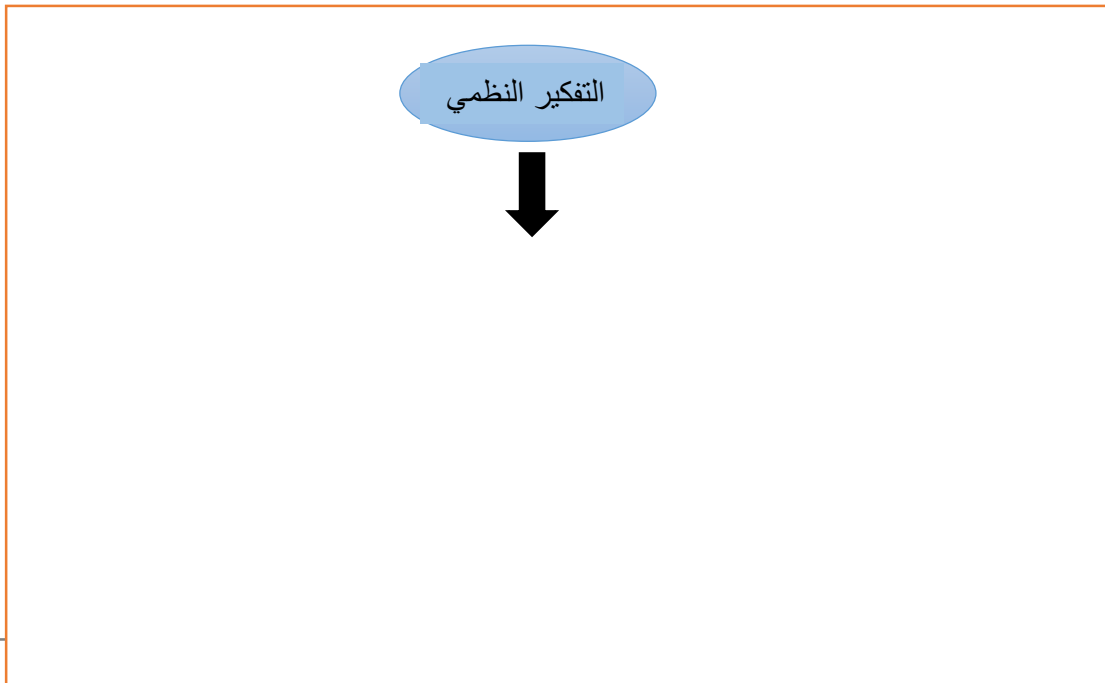
٧. دعم متقدم من الأدبيات البحثية: يستند اختيار هذه الابعاد إلى دعم قوي من الأدبيات البحثية السابقة، مما يُظهر أهمية هذه الابعاد في توسيع مفهوم العقلية الاستراتيجية للقادة.

باختيار هذه الابعاد، يتوقع أن يحقق البحث الحالي تقدماً فعالاً وشاملاً في فهم العقلية الاستراتيجية للقادة وتأثيرها على أدائهم في السياق الذي تتم فيه الدراسة، من خلال رسم مخطط للابعاد التي تركز عليها العقلية الاستراتيجية للقادة من قبل الباحث:

١- التفكير النظامي systems thinking

٢- إعادة التأطير reframing

٣- التفكير العميق reflection





الشكل (10) ابعاد العقلية الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى رأي (Pisapia et al., 2005)

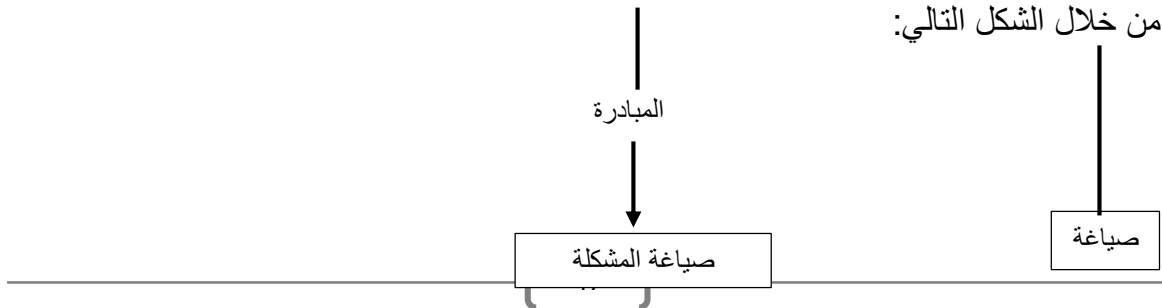
١- التفكير النظمي

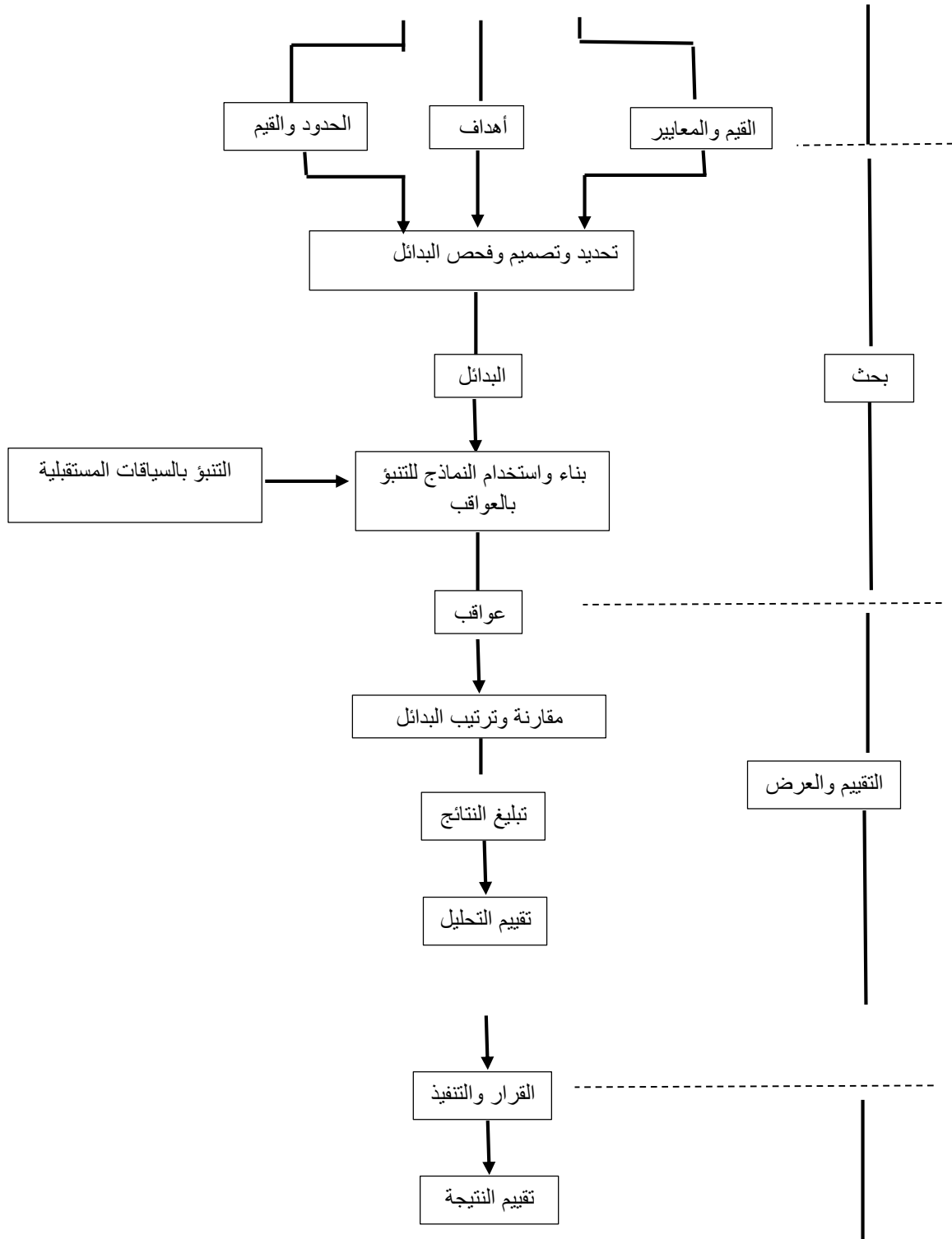
يُعرف (Pisapia et al.,2005:48) التفكير النظمي باسم "القدرة على التفكير النظمي"، وهو القدرة على فهم الأنظمة بشكل شامل عن طريق التركيز على الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة. يوجد أربع قدرات رئيسة تستخدم في التفكير النظمي:

- ١- القدرة على التفكير بشكل شامل: يعني ذلك القدرة على رؤية الأنظمة ككل وفهمها بشكل متكامل، بدلاً من التركيز على أجزائها المنفصلة.
- ٢- التعرف على الأنماط والعلاقات المتبادلة: يتعلق هذا بالقدرة على التعرف على الأنماط المكررة والعلاقات المتبادلة بين مختلف العناصر والمكونات داخل الأنظمة.
- ٣- التعرف على خصائص الأنظمة الأساسية والنماذج الأصلية: يشمل ذلك القدرة على التعرف على الخصائص الجوهرية للأنظمة والنماذج الأساسية التي تحدد سلوكها والعمل وفقاً لها.
- ٤- التعرف على ضرورات النظام: يعني ذلك القدرة على التعرف على الضرورات الخاصة بتحقيق هدف النظام والحفاظ على النمط والتكامل والتكيف، والعمل وفقاً لتلك الضرورات.

يضيف (Williams et al. ,2017:4) ان هذه القدرات تمثل أسلوباً فعالاً لفهم تعقيد النظم الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وانه يعتبر أداة قوية يمكن للقادة استخدامها لتحليل وفهم هذه النظم بشكل شامل، من خلال تطبيق مبادئ التفكير النظمي، يتمكن القادة من تحديد نقاط القوة في النظام التي يمكن أن تستوعب التغيير الإيجابي، بينما يمكن تحديد النقاط التي قد تكون عُرضة للمخاطر والتحديات. وبالمقابل فإنه (Jaaron et al.2023:1034) يشير إلى الأسلوب العملي في ترجمة فلسفة ونظرية التفكير النظمي إلى تطبيقات عملية،

وذلك من خلال الشكل التالي:





شكل (11) منهجية تحليل النظم.

source: Jackson, M. C. (2016). *Systems thinking: Creative holism for managers*.

John Wiley & Sons, Inc.

ويؤكد (Jaaron et al.,2023:1033) أن التفكير النظمي يضمن وجود ترابط بين العاملين وذلك عبر قنوات مفتوحة للتفاعل والتبادل الاجتماعي، سواء داخل فرقهم أو مع الفرق الأخرى في الأجزاء التنظيمية

الأخرى، بالإضافة إلى ذلك، يتمحور نهج التفكير النظمي حول العنصر الأساسي لديناميكيات المؤسسة، إذ يتطلب تنسيقاً شاملاً وتفويضاً للسلطة للعاملين على جميع المستويات.

يرى الباحث ان التفكير النظمي (هو القدرة على التحليل والفهم الشامل للأنظمة عن طريق التركيز على العلاقات والأنماط والتفاعلات التي تؤثر في سلوك النظام. يتطلب التفكير النظمي النظر للنظام ككل وفهمه بشكل متكامل بدلاً من التركيز على أجزائه المنفصلة، إنه يساعد في التعرف على القوى والتأثيرات والترابطات بين العناصر المختلفة داخل النظام، وبالتالي يساعد القادة في اتخاذ القرارات الشاملة والاستجابة للتحديات المعقدة بفعالية. لذلك يُعد التفكير النظمي أداة قوية لتحليل وفهم الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويمكن استخدامه في مجالات متنوعة مثل العلوم، والهندسة، وإدارة المشاريع، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي).

٢- إعادة التأطير

يرى (Pisapia et al., 2005:52) إعادة التأطير هي القدرة على تحويل الانتباه أو الاهتمام من خلال تغيير الوجهات النظرية والأطر والنماذج العقلية، بهدف إنشاء رؤى جديدة وخيارات جديدة للإجراءات. وإنها تتضمن أربع قدرات رئيسة تستخدم في هذه العملية:

١- القدرة على تعليق الحكم: يعني ذلك القدرة على تعليق الاحكام والتحفز أثناء جمع المعلومات المناسبة. هذا يسمح بفتح الباب أمام احتمالات جديدة وتحليل شامل للوضع.

٢- القدرة على تحديد وفهم النماذج والأطر العقلية: يشير إلى القدرة على تحديد وفهم النماذج والأطر العقلية التي يتم استخدامها لتأطير مشكلة أو موقف أو قضية. هذا يسمح بتحويل النظرة السائدة واستكشاف منظورات جديدة.

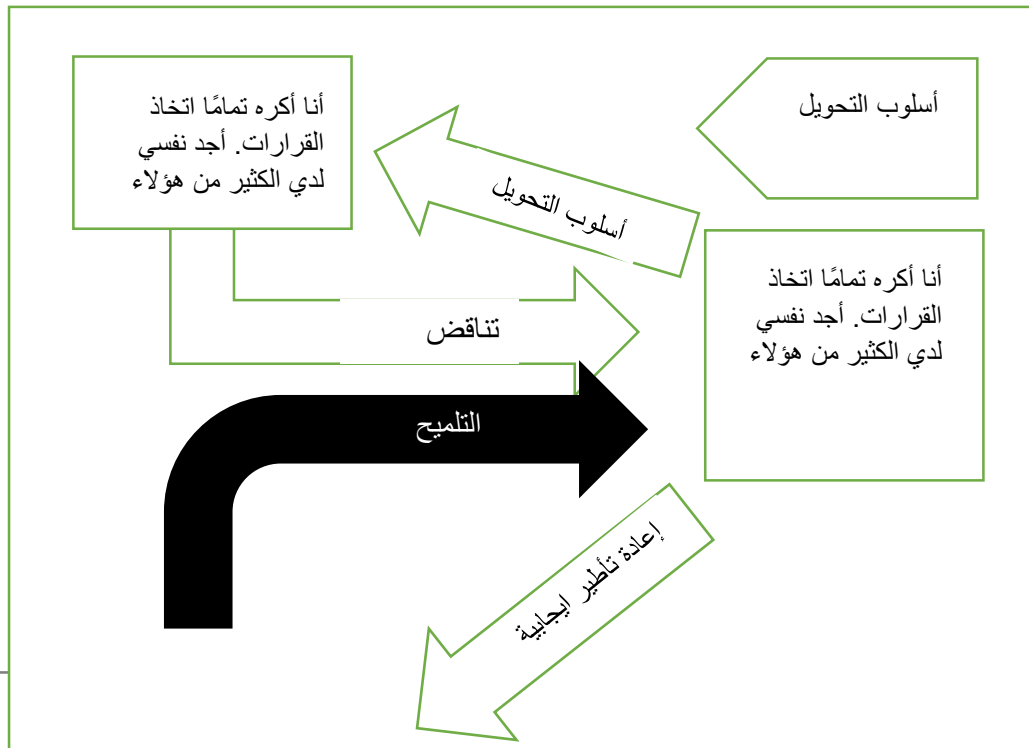
٣- القدرة على استخدام نماذج عقلية مختلفة: يعني ذلك القدرة على استخدام نماذج عقلية متعددة والتحول بين النماذج والأطر المختلفة لفهم حالة أو موقف محدد. هذا يساعد على التحليل الشامل والنظرة الشاملة للمشكلة.

٤- القدرة على مراجعة وتعديل النماذج العقلية للآخرين: يعني ذلك القدرة على مراجعة وتعديل النماذج العقلية التي يستخدمها الآخرون في التفكير وتحليل المشكلات. هذا يساعد على تحسين التفاهم والتعاون والتفاعل بين العاملين.

يقول (Winkler & Etter, 2018:392) باستخدام هذه القدرات يمكن لإعادة التأطير أن تسهم في إنشاء رؤى جديدة واستكشاف خيارات مبتكرة ومستجدة للتحرك والتصرف في الوضعيات المختلفة، لأنها تعتبر حلقة مفتوحة وحيوية لتفسير واكتشاف طرق جديدة للتعامل مع التناقضات بين المفاهيم والقراءات المختلفة، تكمن أهمية إعادة التأطير في تعزيز الاستراتيجيات وتعديلها وتحسينها من خلال مراجعتها وإعادة صياغتها، بهدف تطوير

الفصل الثاني.....المبحث الاول – العقلية الاستراتيجية للقائد

استراتيجية بديلة قادرة على تعزيز وتغيير الاستراتيجية الأصلية، لذلك تعتبر إعادة التأطير آلية هامة للتحسين المستمر والابداع في المنظمات لأنه من خلال استخدام هذه العملية، يمكن للمنظمات التأقلم مع التحديات المستجدة والتغيرات في البيئة، وتحديث استراتيجياتها وتطويرها بناءً على المعرفة الجديدة والتجارب السابقة، فإعادة التأطير تمكن القادة والفرق العاملة من استكشاف خيارات جديدة واستيعاب المزيد من الأفكار والمفاهيم، مما يساهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الذكية. ومن وجهة نظر (Ziems et al.,2022:2) فان إعادة تأطير هي عملية تحويل النصوص بطريقة تغير بعض سماتها دون تغيير السمات المستقلة أي انها تتطلب الاحتفاظ بالمعنى الأساسي للنص، ولكنها تسمح بتغيير المشاعر والميول والتركيز الموضوعي، فتشمل استراتيجية إعادة تأطير الإيجابية تحويل النصوص السلبية إلى نصوص إيجابية من خلال إضافة وجهة نظر مكملة تدعم المحتوى الأساسي للجملة الأصلية مع الاحتفاظ بالمعنى الأساسي، بالتالي، توضح إعادة تأطير الإيجابية والسلبية دور العقلية الاستراتيجية في تحويل النصوص وتأثيرها على الفهم والأداء. يمكن استخدام استراتيجيات إعادة تأطير الإيجابية لتعزيز التفكير الإيجابي وتحسين الأداء، في حين يجب استخدام إعادة تأطير السلبية بحذر لتفادي التأثيرات السلبية على العقلية والأداء. كما في الشكل (12):





الشكل (12) إعادة الصياغة الإيجابية مقابل نقل نمط المشاعر السلبية إلى الإيجابية.

Source: Ziems, C., Li, M., Zhang, A., & Yang, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. arXiv preprint arXiv:2204.02952.

يرى الباحث ان إعادة التأطير في ضوء ما تقدم هي (إعادة تأطير هي قدرة تحويل النصوص بطريقة تغير بعض سماتها دون تغيير السمات المستقلة، والعقلية الاستراتيجية تعتبر عاملاً رئيساً في عملية إعادة تأطير، اذ يتم استخدامها لتحسين الاستراتيجيات وتعديلها وتطويرها. وأنها تتضمن تحويل النصوص السلبية إلى نصوص إيجابية من خلال إضافة وجهة نظر مكملة تدعم المحتوى الأساسي للنص، بينما تستهدف إعادة التأطير السلبية تحويل النصوص الموجبة إلى نصوص سلبية بإضافة وجهة نظر سلبية، وتستخدم إعادة التأطير الإيجابية والسلبية لتحقيق رؤى جديدة وخيارات مبتكرة للتصرف في الوضعيات المختلفة. وأنها تعد أداة هامة في التفكير الاستراتيجي وحل المشكلات واتخاذ القرارات الذكية في مختلف المجالات والمناحي الحياتية. إنها تساعد على تحسين الأداء المعرفي والرفاهية، وتعزز التنوع والتعاون والإبداع في الفرق العاملة).

٣- التفكير العميق

وفقاً (Pisapia et al.,2005:56) ان التفكير العميق يشير إلى القدرة على استخدام التصورات والخبرة والمعلومات للوصول إلى تفكير منطقي وعقلاني، واستخلاص الحكم والمبادئ التوجيهية لاتخاذ الإجراءات المستقبلية، تتضمن قدرات التفكير العميق الآتي:

- ١- التعرف على أسباب نجاح بعض الاختيارات وفشل البعض الآخر، وفهم التأثيرات المختلفة للقرارات المتخذة.
- ٢- استخدام حلقة مزدوجة التعلم لأستخلاص المبادئ التوجيهية التي تسيطر على الأداء وتوجه اتخاذ القرارات.
- ٣- الاستفادة من التصورات والخبرة والمعرفة لفهم الموقف وكيفية التفكير فيه بشكل شامل وشمولي.

٤- دمج التصورات والخبرات والمعرفة والتحليل أثناء اتخاذ الإجراءات، والتأكد من أن القرارات مستندة إلى معرفة وتحليل دقيق.

٥- استخدام التصورات والخبرات الحالية، بالإضافة إلى خبرات الآخرين والمعرفة السابقة، لإنشاء فهم شامل للواقع الحالي وتوجهات المستقبل.

ويقول (Gorski & Dalton, 2020:359) بواسطة هذه القدرات، يمكن للتفكير العميق أن يساهم في بناء فهم أعمق وتحليل أكثر تعقيداً للوضعيات، لأن التفكير العميق يمثل مفتاحاً لاستكشاف العدالة الاجتماعية وفهمها بشكل أعمق، فمن خلال التفكير العميق، يمكن للمتعلمين تحليل معتقداتهم السابقة وفحصها بناءً على أدلة ومعرفة جديدة، يتيح لهم ذلك فرصة للتفاعل مع آراء مختلفة وتحدي المعتقدات السائدة، مما يؤدي في النهاية إلى تغيير وتطوير أفكارهم وأفعالهم في سبيل تحقيق العدالة الاجتماعية. لذلك يشدد (Bentvelzen et al., 2022:2) على أن التفكير العميق هو أمر ضروري ومفيد وذلك لعدة أسباب:

١. تعزيز البصيرة الذاتية: إذ يسمح التفكير العميق للفرد بفهم ذاته بشكل أعمق، واستخلاص الدروس والتعليمات من التجارب السابقة، مما يساعده في تطوير نظرة أكثر وضوحاً عن ذاته واحتياجاته.
٢. يعمل كمحفز لتغيير السلوك: يمكن للتفكير العميق أن يحفز الفرد على تحليل سلوكه الحالي وتقييمه بناءً على الأهداف والقيم المرجوة، وبالتالي يساعده في اتخاذ خطوات تغييرية لتحسين سلوكه والوصول إلى أهدافه المرجوة.
٣. وبجانب ذلك، فإن التفكير العميق يدعم التغييرات في الحياة. فعندما يتعمق الفرد في تفكيره، يكون قادرًا على إعادة بناء الذكريات السابقة وتحليل الأحداث الماضية، مما يتيح له فهمًا أعمق لتجاربه وتعلم الدروس منها. وبناءً على هذا التحليل، يمكن للأفراد اتخاذ قرارات أكثر حكمة واتباع مسارات جديدة في حياتهم.

وهذا ما اكده (Shtulman & Young, 2023:60) بأن التفكير العميق يترابط بشكل وثيق مع التفكير المعرفي والسلوك العقلاني، يوفر التفكير العميق مسارًا لتحسين التفكير التحليلي للأفراد وتقليل تعرضهم للتحيزات المعرفية لأن التفكير العميق يعزز التفكير المعرفي بطرق متعددة، لذلك يتطلب التفكير العميق من العاملين استكشاف الأفكار والمفاهيم بعمق وتحليلها بشكل شامل، فعندما يمارس العاملين التفكير العميق فانهم يتعاملون مع المعلومات بشكل منهجي ويترحون أسئلة حادة لاستكشاف الأفكار بصورة أعمق وفهمها بشكل أكبر بالإضافة إلى ذلك، يلعب التفكير العميق دورًا في تقليل تعرض العاملين للتحيزات المعرفية عندما يقوم العاملين بالتفكير العميق، يكونون أكثر وعيًا للتحيزات المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تقييمهم للمعلومات، يتعلمون أيضاً كيفية تحليل الأدلة بشكل مستقل وتقييم صحة المعلومات المقدمة، وهذه القدرة على التحليل النقدي والتصدي للتحيزات المعرفية تساهم في تحسين جودة التفكير العقلاني وتقليل التأثيرات السلبية للتحيزات المعرفية.

يرى الباحث التفكير العميق يمثل القدرة على استغلال التصورات والخبرات والمعلومات بهدف تحقيق تفكير منطقي عقلائي، واستخلاص الحكم والمبادئ التوجيهية التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات مستقبلية، بالإضافة إلى ذلك يعتبر التفكير العميق عملية تحليلية ونقدية تهدف إلى فهم المفاهيم والقضايا بشكل شامل ومتعمق، يشمل التفكير العميق استكشاف الأفكار السابقة وتحليلها بشكل منهجي، والوصول إلى استنتاجات وتعليمات جديدة من خلال التجارب السابقة، يمكن للتفكير العميق أن يؤدي إلى تحويل وتطوير الأفكار والسلوكيات بناءً على فهم أكثر عمقاً وتحليل نقدي للمسائل المطروحة. يهدف التفكير العميق إلى تحقيق فهم أعمق وأكثر دقة، وتحسين قدرات الاستدلال والتحليل العقلي، وتعزيز القدرات العقلية للأفراد.

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الاحتواء العالي

توطئة:

ثار هذا الموضوع اهتمام الباحثين لأنه يعكس التحديات والتطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية كما له من تأثير على الأداء المنظم ورضا العاملين، وان ممارسات إدارة الاحتواء العالي تمثل نهجًا استراتيجيًا في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تفعيل وتعزيز دور ومساهمة العاملين في العمليات التنظيمية، فتجلب هذه الممارسات التغيير إلى البيئات التنظيمية عبر اعتبار الموارد البشرية كأحد العوامل الرئيسة في نجاح المنظمة، فتشكل مبادئ إدارة الاحتواء العالي إطارًا يحتوي على مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتمكينهم للمشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات الحاسمة.

أولاً- ممارسات إدارة الاحتواء العالي (النشأة والمفهوم)

تُعتبر ممارسات إدارة الاحتواء العالي عنصرًا حيويًا في النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. ومن المهم أن نفهم أن هناك إجماعًا واسعًا على أن التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين يعتبر أمرًا ضروريًا لضمان نجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وفقًا لـ (Böckerman,2015:3) تظهر الأبحاث أيضاً أهمية زيادة رضا العاملين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا يعني (Song & Cooke,2020:202) أن الاهتمام بتعزيز التفاعل بين الإدارة والعاملين يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء والكفاءة في بيئة العمل، ومن أجل مواجهة تلك التحديات، يتزايد التركيز على تطوير استراتيجيات إدارة الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية في سياق بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

وفي ضوء ذلك يبين (Savage et al.,2010:26) هناك عدد من المصطلحات المستخدمة في مجال الأدبيات لوصف نفس المفهوم للإشارة إلى مجال تطوير إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه المفاهيم: إدارة الاحتواء العالي (HIM). نظم عمل الاحتواء العالي (- High-Involvement Work Systems (HIWS). إدارة الالتزام العالي (High Commitment Management - HCM)، ممارسات عمل الأداء العالي (High Performance Work Practices - HPWPs). تُعرف ممارسات عمل الاحتواء العالي (High-Involvement Work Practices - HIWP) أيضاً بـ "الأداء العالي"، نظرًا لأنها تسهم بشكل خاص في تحفيز الموارد البشرية للمشاركة بفعالية في تحسين الأداء التنظيمي. ويضيف (Gollan, 2005:19) تتمثل نقطة التشابه بين جميع هذه المناهج في التركيز على تكامل استراتيجيات العلاقات بين العمل والعاملين، وتعاون العاملين والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة. وفي السياق نفسه يؤكد (Wood & de

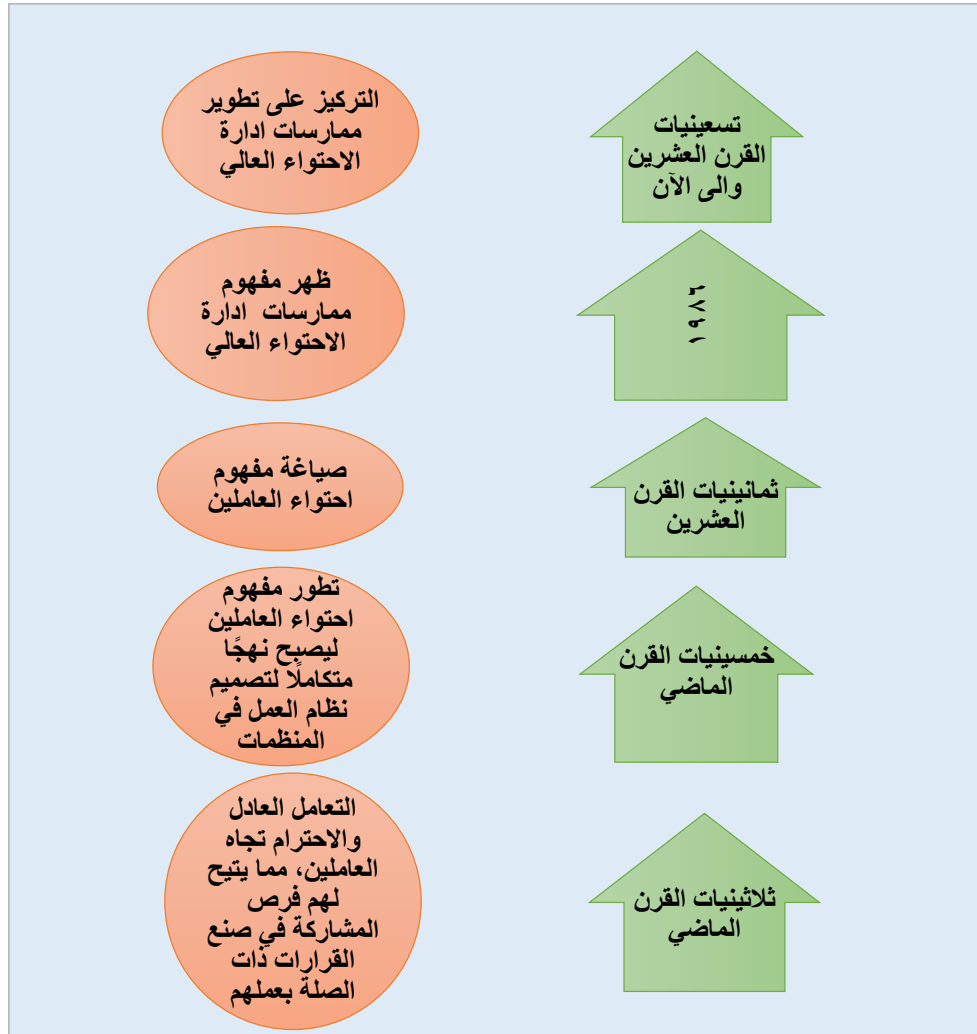
(Menezes, 2008:640) إن هناك توجهاً شائعاً لدى المؤلفين لأستخدام مصطلحات مثل "إدارة الاحتواء العالي" و "الالتزام العالي" و "أنظمة العمل عالية الأداء" كمرادفات. لذلك يرى (Song & Qu, 2021:2) ان هذه الممارسات تزيد من مستوى مهارات العاملين وحافزهم، نظراً لتشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار المشترك وتبادل المعرفة داخل المنظمة.

تأسس مفهوم "احتواء العاملين" في الثلاثينيات من القرن العشرين، وذلك وفقاً (Lawler III, 1994:70) وأبحاثه في القيادة الديمقراطية في منظمات الأعمال، وقد ركزت هذه الأبحاث على أهمية دمج ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، والتي بينت أن احتواء العاملين يسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة، ويزيد من التزام العاملين بتلك القرارات خاصة في ظروف محددة وبالتالي، فإن القرارات التي يشارك في اتخاذها العاملون هي الأكثر نجاحاً وتفعيلاً، تعتبر هذه النظرية وسيلة فعالة لتعزيز تفاعل العاملين مع الإدارة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل أكثر تميزاً وتأثيراً. ويؤكد على ذلك (Ang, 2002:192) بأن جذور مفهوم "احتواء العاملين" تتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية، كمفتاح أساسي لتعزيز العلاقات الإيجابية داخل المنظمات، الذي يركز على التعامل العادل والاحترام تجاه العاملين، مما يتيح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات ذات الصلة بعملهم، بهدف تحقيق أداء استثنائي للمنظمات.

في حين، يُرجع (Benson & Lawler, 2003:156) تاريخ انبثاق مفهوم "احتواء العاملين" إلى الخمسينيات من القرن الماضي، إذ شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية بعض التجارب المبكرة البارزة في هذا المجال، فانطلقت هذه الفكرة من النماذج الإدارية السابقة مثل "الديمقراطية الصناعية" و "الإدارة التشاركية"، ومنذ ذلك الحين، تطور مفهوم احتواء العاملين ليصبح نهجاً متكاملًا لتصميم نظام العمل في المنظمات

أما وفقاً لـ (Wood and ogbonnaya, 2016: 2) ظهر مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في أوائل الثمانينيات واقترحه لأول مرة الباحث النفسي الأمريكي إد لولر في عام ١٩٨٦ لوصف نهج الإدارة الذي يركز على مشاركة العاملين، وتحسين وتطوير العمل، هو وسيلة لخفض التكاليف وزيادة الأداء لمواجهة التحديات. ويضيف (Benson & Lawler. 2003:156) في بداية التسعينيات من القرن العشرين، شهدنا تصاعد ظاهرة العولمة وتصاعد التنافس الدولي، وهذا أدى إلى زيادة ملحوظة في تبني ممارسات عمل الاحتواء العالي، هذا التطور أكسب مفهوم احتواء العاملين أهمية كبيرة، إذ أصبح يركز بشكل متزايد على تطبيق ممارسات توظيفية فعّالة ومستدامة بالإضافة إلى ذلك، يؤكد هذا المفهوم على أهمية توفير شعور العاملين بالسيطرة على مهامهم وتقييم أدائهم بدقة، كما يُحث على تقديم مكافآت تقديرية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً.

وباستقراء ما سبق، يتبين بوضوح أن هناك جهوداً ومسااعي وتجارب قد ساهمت في تطوير وتكوين مفهوم ممارسات إدارة احتواء العالي، يمكن توضيح هذه الجهود من خلال النموذج المقدم في الشكل رقم (13)، الذي يُبين ملامح وتطور هذا المفهوم.



شكل (13) نشأة وتطوير مفهوم إدارة الاحتواء العالي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد

يتبين من الشكل (13) أن نشأة فهم مفهوم إدارة الاحتواء العالي تعود إلى الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ تم التركيز على مفاهيم الديمقراطية والمشاركة واحترام العاملين. وفي خمسينيات القرن العشرين، زاد الاهتمام بهذا المفهوم من خلال التركيز على أهمية منح العاملين صلاحيات اتخاذ القرار، ومفهوم إدارة الاحتواء العالي تم صياغته لأول مرة في ثمانينيات القرن العشرين، وتحديدًا في عام ١٩٨٦ من قبل إدوارد لولر. منذ ذلك الوقت وحتى اليوم، هناك اهتمام متزايد بتطوير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

وفي ضوء ذلك أشار (حسين، ٢٠١٨: ١٥٢) إلى مفهوم إدارة الاحتواء العالي على أنه مجموعة من الممارسات التي تعتمد على إدارة الشركة بهدف تحفيز العاملين لزيادة جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة، يتضمن ذلك تبني برامج تمكين العاملين وتشجيع مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات، ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات الضرورية لتطوير مهاراتهم وأدائهم، كما يتضمن أيضاً توفير التغذية العكسية حول أدائهم،

والتركيز على طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية. في حين (الدعي والسعدون، ٣٢٧: ٢٠١٩) يشير إلى أن إدارة الاحتواء العالي تمثل تجميعاً من الممارسات المستهدفة لجعل العاملين شركاء في عملية اتخاذ القرار، وهذه المبادرات موجهة نحو تحقيق نتائج تزيد من ربحية المنظمات وتعزز من استدامتها، مع تلبية احتياجات العاملين في مكان عملهم. المهمة الرئيسية للإدارة تتمثل في تحقيق أداء متميز للشركة بأكملها من خلال استثمار أفضل الأصول البشرية والموارد المادية بشكل فعال. وفي ضوء ذلك يؤكد (الخفاجي، ٢٠١٩: ١٣٠) ان ادارة الاحتواء العالي في إدارة الموارد البشرية تشير إلى مجموعة من الممارسات التي تمنح العامل فرصاً للمشاركة والتفاعل داخل المنظمة، سواءً كان ذلك من خلال المشاركة المباشرة في العمل الجماعي أو بشكل غير مباشر من خلال تبادل المعلومات وتطوير المهارات. كما ذهب لذلك (Shah et al.2021:87) ووصف ممارسات الاحتواء العالي هي عبارة عن نهج في إدارة الموارد البشرية تشمل إشراك العاملين ومكافأتهم في سياق الأعمال اليومية للمنظمة، فهذه الممارسات التي تعتمد على المشاركة الفعالة للعاملين تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في بداية القرن الواحد والعشرين، ولا تزال يشكل أساساً للأبحاث الحالية، فهي " تصميم شامل للعمل يضم ميزات مترابطة مثل المشاركة والتمكين والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الجماعي والمكافآت المستندة إلى الأداء،" التي تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والجودة ورضا العاملين والزبائن، وتعزيز أداء السوق والأداء المالي للمنظمة. وهو ما شدد عليه (Mehmood et al., 2023:1573) باعتبارها الممارسات التي تقوي العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين من خلال تنسيق أهدافهم، وتعزيز الثقة، والالتزام، والتحفيز، مما يشجع على تبني مواقف وسلوكيات إيجابية لدى العاملين، فهذه الممارسات تعزز المهارات والإنتاجية لدى العاملين، مما يساهم في تعزيز فرص تطويرهم وتقديمهم المهني.

تعتبر مفاهيم "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" متنوعة ومتغيرة حسب وجهات نظر الباحثين واختلاف السياقات التي ينظرون إليها، يُظهر الجدول (6) بعضاً من إسهامات الباحثين في تحديد هذا المفهوم على مر الزمن:

الجدول (6) بعضاً من إسهامات الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ت	التسلسل الزمني	إسهامات الباحثين
١	(Wood & de Menezes, 2008:640)	هي نظام مصمم لتعزيز مهارات والتزام العاملين وزيادة إنتاجيتهم. هذا النهج يتعدى مجرد مشاركة المعلومات، إذ يركز أيضاً على لامركزية اتخاذ القرارات وتحسين العمل.
٢	(Böckerman et al., 2012 :661)	هي "حزمة" من الممارسات التي غالباً ما تشمل درجة أعلى من الاستقلالية والتحكم، بالإضافة إلى مكافآت تعتمد

<p>على الأداء. يعتقد المحللون أن هذه الممارسات يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تغيير بيئة العمل وتعزيز الأداء.</p>		
<p>هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تستخدم على نطاق واسع من قبل الشركات التي تعتبر العاملين أمراً حيوياً لنجاحهم ولها تأثير في تشجيع العاملين على المشاركة في عملهم بقدرة وتحفيز أكبر ، التي يمكن للعاملين من خلالها تجربة مشاعر الكفاءة والاستقلالية والارتباط (أي الاتصال بالآخرين) في وظائفهم ، من المرجح أن تزيد من الدافع الوظيفي الجوهرى للعاملين.</p>	<p>(Shin et al., 2018:3)</p>	<p>٣</p>
<p>"هي جهود في مجال إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تمكين العاملين من خلال مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء، ومكافأتهم من خلال العوائد الملموسة."</p>	<p>(السعدون، ٢٠١٨: ٣٣)</p>	<p>٤</p>
<p>مجموعة من الممارسات التي تركز على اتخاذ القرار لدى العمال، والطاقة، والمعلومات، والتدريب، والتحفيز.</p>	<p>(Talib & Dhahad,2019:372)</p>	<p>٥</p>
<p>طريقة لدمج مجموعة من الابداعات والأفكار في مكان العمل لتحقيق الأداء العالي</p>	<p>(Akhigbe,2020:134)</p>	<p>٦</p>
<p>هي جهود تُمكن العاملين من المشاركة الفاعلة في تغيير المنظمة والعمل بشكل جماعي نحو هذا التغيير من خلال تمكين العامل وتوفير معلومات ومشاركته في صنع القرار وتوفير التدريب وتحفيزه للمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.</p>	<p>(تركي، ٢٠٢٠)</p>	<p>٧</p>
<p>هي ممارسات الموارد البشرية التي تسعى إلى زيادة تحفيز العاملين والالتزام والتمكين، من خلال التأكيد على مشاركة المعلومات، ومشاركة العاملين في صنع القرار، والمكافآت، وتطوير الكفاءة المستمر</p>	<p>(Törnroos et al., 2020:3)</p>	<p>٨</p>

مجموعة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لتتبع التطورات وتحسين التزام العاملين بتنفيذ خطط المنظمة وأهدافها.	(Bardach,2020:183)	٩
الخبرة المستمرة بمستويات عالية من التأثير على القرارات التي تؤثر على سير العمل والتي تحددها تصورات العاملين	Lee,2021:32	١٠
مجموعة من الممارسات التي تتبعها المنظمات بهدف تحسين مهارات القوى العاملة من خلال تعزيز القوة، وتبادل المعلومات، وتقديم المكافآت، وتعزيز المعرفة. هذه الممارسات لا تعود بالنفع فقط على الأداء الفردي، بل تلعب أيضاً دوراً مهماً في تحسين الأداء التنظيمي من خلال توفير فرص للنمو والتطوير، مثل التدريب والتنمية وتقييم الأداء.	(Li et al., 2022:474)	١١

بشكل عام، يظهر وجود تشابه واختلاف بين التعاريف المقدمة باذ يمكن تلخيص النقاط المحددة التي تشير إلى التشابه والاختلاف على النحو التالي:

وجه الشبه:

١. التركيز على تحفيز وتمكين العاملين: جميع التعاريف تشير إلى أهمية تحفيز العاملين وتمكينهم لتعزيز أدائهم.
٢. مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات: العديد من التعاريف تشدد على أهمية مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل لا مركزي، إذ يتم التأكيد على دور الموظف في صنع القرار.
٣. الارتباط بين الممارسات والأداء: بعض التعاريف تشير إلى العلاقة بين الممارسات المتبعة وتحسين الأداء العام.

وجه الاختلاف:

١. التحكم والاستقلالية: تظهر اختلافات في التأكيد على درجة التحكم والاستقلالية في بعض التعاريف، إذ يتم التركيز على أهمية هذين العنصرين في بعض التعاريف أكثر من غيرها.
٢. المجالات المحددة للتركيز: كل تعريف يبرز جوانب محددة، مثل مشاركة المعلومات، واتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، ولكن يختلف التركيز والأولويات بينهم.
٣. اللغة والتسلسل الزمني: تختلف اللغة المستخدمة في التعاريف وطريقة التسلسل الزمني لتقديم النقاط، مما يجعل بعض الفروق في التعبير.

يمكن استنتاج أن هناك توجهاً مشتركاً نحو تحسين أداء العاملين من خلال تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم، ولكن يظهر التنوع في التركيز والأوجه المحددة للتعريف. بهذا الشكل، يتضح كيف تطور مفهوم "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" مع مرور الوقت واختلاف وجهات نظر الباحثين

يرى الباحث، في ضوء ما تقدم بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي هي نظام من ممارسات إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة تحفيز العاملين والالتزام والتمكين داخل المنظمة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة للعاملين وتعزيز الاستقلالية وتبادل المعلومات، وتقديم المكافآت، وتعزيز المعرفة وزيادة تفانيهم والارتباط بأهداف المنظمة، مما يسهم في تحقيق الأداء العالي والنجاح المستدام للمنظمة.

ثانياً: أهداف ممارسات إدارة الاحتواء العالي

تعد ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد الجوانب الحيوية في إدارة المنظمات والمشاريع الناجحة، يبين (Kilroy et al.,2017:4-8) إن تحديد وتوجيه أهداف هذه الممارسات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والاستدامة، تظهر أهداف ممارسات إدارة الاحتواء العالي بوضوح وذلك من خلال الآتي:

- ١- تحسين الأداء التنظيمي: تهدف ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى تحسين الأداء الشامل للمنظمة من خلال تعزيز كفاءة وفاعلية العاملين.
- ٢- زيادة رضا العاملين: تسعى إلى تعزيز رضا العاملين من خلال تقديم بيئة عمل تعزز من مستوى الرفاهية الشخصية والمهنية.
- ٣- تقليل الإجهاد والإرهاق: تهدف إلى تخفيف الضغوط والإجهاد النفسي على العاملين وتحسين جودة حياتهم في مكان العمل.
- ٤- توجيه القيم والرؤى: تهدف إلى توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف والقيم الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحديد السلوك المتوقع في العمل.

٥- تحفيز سلوك مرغوب: تسعى إلى تحفيز العاملين لتبني سلوكيات تتوافق مع رؤى وأهداف المنظمة.

٦- تكوين قيم شخصية تنظيمية: تسعى إلى بناء قيم شخصية للعاملين تتماشى مع القيم والتوجهات التنظيمية.

وفي السياق ذاته يشدد (Shin et al. 2018:6) على استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي، لأنه من خلالها يمكن أن تحقق الشركة عدة أهداف مهمة:

١. تساعد هذه الممارسات العاملين على تطوير معرفتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، من خلال تبني نهج ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التي تشجع على استثمار ومشاركة وتعزيز قدرات العاملين، لأن هذه الممارسات تعزز من مستوى المعرفة والكفاءة التقنية للعاملين في المهام المحددة. وتنعكس هذه القدرات المعززة في شعورهم بالثقة في أداء أعمالهم.

٢. تقدم ممارسات إدارة الاحتواء العالي للعاملين شعوراً بالاستقلالية، إذ تعزز من المستويات المتوقعة للاستقلالية في العمل من خلال معاملة العاملين على أنهم "شركاء استراتيجيين"، مما يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في حل المشكلات دون خوف من الانتقام.

٣. تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي إلى تعزيز العلاقات الشخصية في مكان العمل من خلال ربط العاملين مباشرة ببعضهم البعض. يمكن أن يزيد ذلك من فخر العاملين ورضاهم في وظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يقلل المستوى العالي من التعاون من المنافسة السلبية بين العاملين ويشجعهم على تبادل المعلومات ذات الصلة ببعضهم البعض.

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تخلق بيئات تعاونية تعزز من العلاقات الشخصية عالية الجودة وتعزز من فرص المشاركة. أما من وجهة نظر (Rehman et al., 2019:526) يتمثل الهدف الرئيسي لممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، وهذا من أجل تعزيز أدائهم ورضاهم الوظيفي، ويُفترض أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعزز الثقة لدى العاملين في قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، وتشجعهم على تحمل المسؤولية تجاه مهامهم ومهنتهم، وتوجيه جهودهم نحو التطوير المهني. وبالمقابل نجد (Yasir & Majid. 2020:885) ينظران إلى الهدف من ممارسات إدارة الاحتواء العالي كأداة أساسية للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها وزيادة فعاليتها في مكان العمل. تنطوي هذه الممارسات على استخدام استراتيجيات الموارد البشرية لتطوير وتعزيز مهارات وسلوك العاملين بهدف تحقيق أداء متفوق، وذلك من خلال:

١- تطوير القدرات: يمكن لممارسات إدارة الاحتواء العالي تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهام متعددة ومتنوعة بكفاءة.

٢- تحفيز العاملين: تساهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحفيز العاملين وتعزيز رغبتهم في العمل بجد وتحقيق الأهداف الشخصية والمنظمة.

٣- توفير الفرص: تساعد هذه الممارسات في توفير الفرص للعاملين لتنفيذ مهاراتهم وكفاءاتهم النامية، مما يساهم في تطويرهم وتحفيزهم للمشاركة في الأنشطة التنظيمية.

٤- تشجيع الابداع: يمكن لممارسات إدارة الاحتواء العالي تشجيع العاملين على أخذ زمام المبادرة في تعدد المهام وتنفيذ سلوك الأدوار الإضافية، مما يعزز الابداع والتطوير في المنظمة.

يشدد (Cafferkey et al. 2021:830) على أن هذا النهج لا يقتصر فقط على تطوير المهارات، بل يمنح العامل أيضاً فرصاً كبيرة لنشر تلك الكفاءات، من خلال توجيه الجهود نحو تحسين مستوى الأداء الشخصي والاحترافي لدى العاملين، وبالتالي يتيح لهم فرصاً لتوسيع دائرة تأثيرهم وتطوير أنفسهم بشكل مستمر. بهذا الشكل (Renkema et al.2021:2501) تتجسد أهداف ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز التطوير الشخصي والمهني للعاملين، وفتح الباب أمامهم لأستكشاف إمكانياتهم وتطويرها بشكل أكبر كما أن العاملين يُعاملون على أنهم شركاء استراتيجيين أساسيين بدلاً من مجرد وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

منذ نشأتها (Li et al.,2018:2004) أصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي ذات أهمية بالغة في مختلف مجالات العمل والتنمية، إن تطور العالم اليوم يجعلها ضرورية أكثر من أي وقت مضى. وفقاً لـ Kee (Rubel,2021:38) فقد تعددت التحديات التي تواجهها المنظمات والعاملين، وأصبح من الضروري تبني استراتيجيات إدارة الاحتواء العالي للتعامل مع هذه التحديات بنجاح. اما وفقاً لـ (Peutere et al.,2022:855) تؤدي ممارسات إدارة الاحتواء العالي دوراً حاسماً في تطوير البيئة التنظيمية وتعزيز أداء المنظمات بشكل عام، وإن فهم أهمية هذه الممارسات يسهم في بناء منظمات قائمة على القيم والثقافة الداعمة للعاملين وتحقيق النجاح المستدام.

فيما يلي نظرة على بعض الجوانب المهمة التي توضح التطور التدريجي لأهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي، التي تشير للإسهامات والتحويلات التي طرأت على أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي في بيئات العمل، لكي نستكشف سوياً كيف تطورت هذه الأفكار على مر السنوات، وكيف أصبحت تكاملية ومتقدمة لتحسين أداء العاملين وتعزيز التفوق للمنظمة:

يشير (Lawler. 1994: 71) أن إدارة الاحتواء العالي تضع تركيزاً كبيراً على تمكين ومشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وهذا يعتبر أحد النقاط الرئيسية لأهميتها، التي تتجسد أهمية إدارة الاحتواء العالي في النقاط التالية:

١- التمويل اللامركزي: يشجع هذا النهج على تفويض القرارات إلى أدنى مستوى ممكن داخل المنظمة،

مما يعزز الاستقلالية والتحكم لدى العاملين. هذا يعني أن العاملين يصبحون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم دون الحاجة إلى إرشاد دائم من الإدارة.

٢- تطوير المهارات والقدرات: إدارة الاحتواء العالي تمنح العاملين الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب والتنمية، هذا يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

٣- **تعزيز الثقافة التنظيمية:** يشجع هذا النهج على بناء ثقافة تنظيمية تعزز التفاعل والتعاون بين العاملين، ذلك لأنه يعتبر أن المنظمات هي أنظمة مترابطة تعتمد على التعاون لتحقيق النجاح.

٤- **تحسين الأداء والتغيير التنظيمي:** إدارة الاحتواء العالي ترتبط بتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، تعمل على تشجيع التغييرات في الأنظمة التنظيمية وأدوار المديرين لضمان التكيف مع التحديات المتغيرة.

بالنسبة لـ (Gollan, 2005:22) أكد أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال تعزيز مشاركة العاملين في تحقيق أداء استثنائي في المنظمات، اذ قال، أن هناك دليل كبير على أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تحقيق أداء ممتاز للمنظمات، وأن التفاعل الشامل والمشاركة الفاعلة للعاملين تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويضيف (Wood & de Menezes, 2008:640) إن فهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي يبرز أهمية كبيرة عبر النقاط التالية:

- (أ) **تكامل ممارسات مكان العمل:** يظهر أن هذه الممارسات تتجانس بشكل متين، اذ يعمل تنسيقها بفاعلية معاً.
- (ب) **التأزر بين الممارسات:** توجد أوجه تآزر قوية بين مختلف ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وهذا يساهم في إحداث تأثيرات إيجابية متبادلة على أداء العاملين والمنظمة.
- (ج) **تشكيل نظام متكامل:** يعمل تنظيم هذه الممارسات كنظام متكامل، وهو أمر يعزز من فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ووفقاً لـ (Böckerman et al., 2012:662) يرون أهمية إدارة الاحتواء العالي تبرز في تحسين رفاهية العاملين والمزايا التي يمكن أن تحققها لهم، على الرغم من أنه من الممكن أن تؤدي إدارة الاحتواء العالي إلى زيادة متطلبات العمل على العاملين من خلال تعزيز سيطرتهم على المهام وتشجيع التفاعل الاجتماعي وزيادة الإنجاز، إلا أنه يجب أيضاً مراعاة الآثار السلبية المحتملة على رفاهيتهم الشخصية، فالرفاهية العقلية والعاطفية للعاملين ترتبط بشكل كبير بطبيعة متطلبات وظائفهم ومدى تحكمهم فيها، بالتالي، يجب أن يتم التوازن بعناية بين تحقيق المزايا العملية لإدارة الاحتواء العالي والحفاظ على رفاهية العاملين في العمل. اما (Djastuti, 2015:149) فقد أشار الى أهمية استخدام ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي تؤدي الى زيادة انتماء العاملين للمنظمة بشكل كبير، وهذا يظهر أهمية تلك الممارسات في تعزيز التفاعل الإيجابي والالتزام العميق لدى العاملين تجاه الشركة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح واستدامة.

ومن وجهة نظر (Li et al., 2022:472) فقد بينوا أن أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي تُعدّ أحد العوامل الرئيسية التي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف للمنظمة وذلك من خلال توفير مزيداً من المرونة في الهيكل التنظيمي من خلال مجموعة من الخصائص والمميزات المهمة:

- **الخصائص الوظيفية:** تسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال عملهم، مما يعزز من قدرتهم على تحقيق الأداء العالي والمساهمة في أهداف المنظمة.
- **الاستقلالية:** تشجع على منح العاملين درجات معينة من الاستقلالية في تنفيذ مهامهم، مما يعزز تفكيرهم الاستقلالي والمبادرة في تحسين أداء عملهم.
- **مجموعات العمل المدارة ذاتياً:** تسمح بتنظيم المجموعات بشكل ذاتي، مما يعزز التفاعل والتعاون بين العاملين داخل هذه المجموعات ويعزز الابتكار.
- **التفاعل المفتوح ثنائي الاتجاه:** تشجع على التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، مما يزيد من فهم الأهداف والتوجيهات ويسهم في تطوير الحلول الإبداعية.
- **المشاركة في صنع القرار:** تشجع على مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- **تنمية المهارات على نطاق واسع:** توفر فرصاً لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم الشخصية والمهنية.
- **التفاوتات الأقل:** تهدف إلى تقليل التفاوتات السلبية بين العاملين بما يتعلق بالمعاملة والفرص وتعزيز المساواة.
- **استراتيجيات التقييم والمكافأة:** توفر إطاراً لتقييم أداء العاملين بشكل عادل ومكافأتهم وفقاً لأدائهم، مما يعزز من تحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.

وفي نفس السياق فقد ركز (Boxall & Huo, 2022:2) على أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي وذلك بالنظر الى ثلاث مجموعات رئيسة من أصحاب المصلحة في تعزيز مستويات عالية من الاستقلالية في الوظائف الفردية للعاملين، وتعزز أيضاً مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم فرق العمل أو وحدات العمل الخاصة بهم، وكالتالي:

- 1- **المنظمات:** تساهم عمليات إدارة الاحتواء العالي في تعزيز النتائج للمنظمة مثل الجودة والابداع، فهي تشجع على تمكين العاملين ومنحهم الحرية في تنفيذ مهامهم بطرق إبداعية، مما يعزز من تحسين الأداء والإنتاجية.
- 2- **العاملين:** تقدم هذه العمليات فرصاً للعاملين للمشاركة بشكل فعال في تنظيم العمل واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، يشعر العاملون بأنهم جزء مهم من العملية التنظيمية ويتمتعون بمزيد من التحفيز والارتياح في أداء مهامهم.
- 3- **المجتمعات:** تعزز عمليات إدارة الاحتواء العالي من نشر وتنمية الإنسان في المجتمعات، اذ يمكن للعاملين الذين يشعرون بالرضا والتفرغ في أماكن عملهم أن يكونوا مشاركين فعالين في المجتمع، مما يعزز من الرفاه العام والتطور.

في حين (Mehmood et al., 2023:1572) ركزوا على أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين، إذ أنهم يرون في ممارسات إدارة الاحتواء العالي استثماراً في تطوير أنفسهم، ونتيجة لهذا الاستثمار، يتجلى التزامهم وتفانيهم في أداء واجباتهم بشكل إيجابي لأنهم يتبنون سلوكيات إيجابية، مثل الالتزام والعمل الاستباقي، ويستجيبون لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بشكل مباشر، يمكن اعتبارهم نموذجاً للالتزام العميق تجاه المنظمة، وذلك نتيجة لشعورهم بالانتماء والتواصل الإيجابي معها.

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث بأن التطور التدريجي للتفضيلات والتركيز، إذ بدأ الاهتمام بتحفيز وتمكين العاملين في المقام الأول، وتقدم إلى تعزيز مشاركتهم في صنع القرار وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة، أنها تمثل عنصراً أساسياً للنجاح في مجموعة متنوعة من المنظمات والصناعات، وذلك من خلال تفويض القرارات وتعزز الاستقلالية داخل المنظمة، مما يساهم في تمكين العاملين وتعزيز أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما يعزز الأداء الفردي والتنظيمي، تساعد في بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التفاعل والتعاون بين العاملين، مما يعزز العمل الجماعي. وتعمل أيضاً على تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام وتمكن المنظمات من التكيف مع التحديات المتغيرة بفعالية. إن فهم هذه الممارسات وتطبيقها يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء المنظمة ونجاحها.

كما انها تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الأداء والإبداع داخل المنظمات، إذ تمنح العاملين الحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، هذا يزيد من تفانيهم ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المؤسسية، بالإضافة إلى ذلك تعزز هذه الممارسات التفاعل الإيجابي وتعزيز الالتزام لدى العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، في النهاية، تسهم هذه الممارسات في تعزيز التنمية المجتمعية من خلال تطوير وتمكين الإنسان وزيادة مشاركتهم في بناء المجتمعات.

رابعاً: ممارسات إدارة الاحتواء العالي

ممارسات إدارة الاحتواء العالي تهدف إلى تعزيز روح المشاركة والتفاعل الإيجابي للعاملين في البيئة العملية. تتضمن (Boxall et al.,2019:3) هذه الممارسات تنظيم العمل بشكل فعال، وتعزيز التواصل الفعال، وتقديم نظام تعويضات عادل، وتطوير أنظمة التنقل الداخلي، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار والشعور بأنهم شركاء أساسيين في تحقيق أهداف المنظمة. يصف (Niemand et al.,2020:1370) هذه الممارسات التي تعمل على تعزيز الدافع والالتزام، وتعكس القيم الأخلاقية والنهج المسؤول في أسلوب القيادة. بالإضافة إلى ذلك (Elorza et al.,2022:3) تسهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تقليل المخاطر وتعزيز سلامة العمل. وتعزز النمو المستمر وتطوير مهارات العاملين. بين (Chenevert et al. ,2016:76) الممارسات التي تسهم في النجاح هي:

١. **تخصيص المكافآت:** يتضمن ذلك توجيه الجهود نحو أهداف محددة من خلال توفير مكافآت وحوافز تعكس أداء ومساهمة العاملين بشكل فعال، هذا يشجع على تحقيق الأداء العالي والتفوق.
 ٢. **تطوير المقدرات:** ينطوي ذلك على استثمار في تطوير وتعزيز مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر، هذا يساعد على بناء قاعدة مهارات قوية ومتعددة الاستخدام.
 ٣. **لامركزية السلطة:** يعني ذلك تفويض سلطات إدارية وصلاحيات اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى في التنظيم، هذا يسهم في تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار.
 ٤. **تبادل المعلومات:** يجب تعزيز تدفق المعلومات والتواصل الفعال داخل المنظمة. هذا يسهم في تعزيز الشفافية وفهم الأهداف والتوجيهات بشكل أفضل، مما يمكن العاملين من تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
- فتنفيذ هذه الممارسات بشكل منسجم يسهم في تحفيز وتمكين العاملين، ويساعد في تحقيق الأداء العالي والتميز في سياق إدارة الاحتواء العالي. في حين (Mezher & Oleiwi.2023:7) يحددان ممارسات ادارة الاحتواء العالي بالآتي:

١. **التكامل الوظيفي:** وفق ممارسات إدارة الاحتواء العالي يشير إلى مشاركة العاملين بنشاط في جميع جوانب عملهم والمنظمة. وفقاً لـ (Parmenas.2022:9) يتضمن ذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، ومشاركة المعلومات، وتطوير المهارات، ومستوى معين من الاستقلالية، والتواصل المستمر، والشعور بالملكية والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. هذا يعزز التحفيز والالتزام ويؤدي إلى تحسين الأداء والنتائج التنظيمية.
٢. **التدريب:** يعتقد (Hanaysha & Tahir, 2016:272) أن التدريب هو عملية تساعد العاملين على تعلم كيفية تحسين معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من خلال الاستفادة من البرامج الموجودة داخل المنظمة لتحسين كفاءة وأداء المنظمة. يعد أيضاً (Jeffrey & Ruliyanto, 2017:78) جهداً منظماً لتحسين المعرفة والمهارات والسلوكيات والمساهمة في تحسين الأداء.
٣. **تحفيزية:** يرى (MacCoby et al., 2013:62) التحفيز بأنه يشجع العاملين على تبني وتنفيذ هدف مشترك. فالهدف بناءً على (Simarmata, 2020:192) ليس مجرد شيء للحدث عنه، ولكنه شيء للتحرك نحوه في عمل الفرد، وهنا تحتاج إلى قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط، وإلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف عالية الأداء.
٤. **العمل الجماعي:** تركز الفرق على بناء العلاقات مع العاملين لخلق ميزة تنافسية من خلال التدريب والتطوير وتحسين الأداء. أي يعكس (Chowdhury et al.2023:7) مساعدة قوة عاملة متنوعة، لتحسين السياق التنافسي للمنظمة.

خامساً: تأثير ممارسات ادارة الاحتواء العالي

في هذه النقطة نتناول تحليل تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على رفاية العاملين في البيئة العملية، وكيف يمكن أن تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على حياة العاملين وأدائهم. وذلك (Martin,2016:3) لفهم التأثيرات المتعددة بصورة عميقة التي قد تظهر نتيجة تطبيق HIM، وكيف يمكن أن يؤثر على الجوانب البدنية والنفسية للعمل، وعلى تواجد ورفاية العاملين. أيضاً (Vandenbroucke et al.,2019:892) علاقة HIM بمعدلات الغياب والإصابة في بيئة العمل. هذا الموضوع (Vranjes et al.,2022:138) يشكل تحدياً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تطوير وتنظيم الأعمال والفرق داخل المنظمات، بهدف تقديم رؤى مفصلة حول تأثير HIM على رفاية العاملين وكيفية تحقيق التوازن بين الاحتواء والرفاية في مكان العمل. في ضوء ذلك يقول (Böckerman et al. 2012:661) في تأثير إدارة الاحتواء العالي على رفاية العاملين يتضمن تأثيرات متعددة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- 1- زيادة الرفاية: إذا تم تنفيذ HIM بفاعلية، فقد يؤدي إلى تحسين رفاية العاملين، ذلك يتضمن زيادة الرضا الوظيفي، والقدرة على العمل بفعالية أكبر، وتقليل التوتر النفسي.
- 2- تعزيز الاستقلالية الوظيفية: من خلال منح العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، يمكن أن يؤدي HIM إلى زيادة شعور العاملين بالتحكم في عملهم، مما يساهم في رفايتهم.
- 3- تعزيز التفاعل الاجتماعي: HIM يشجع على التعاون والعمل الجماعي، مما يمكن أن يعزز من التفاعل الاجتماعي بين العاملين ويؤدي إلى شعور بالانتماء إلى فريق العمل.
- 4- تحسين الأداء والإنجاز: تعزيز التحفيز الذهني من خلال HIM يمكن أن يشجع العاملين على تحقيق أهدافهم وزيادة مستوى الإنجاز، مما يؤثر إيجابياً على رفايتهم.
- 5- زيادة الصحة والسلامة: إذا تم تنفيذ HIM بشكل يؤمن بصحة العاملين وسلامتهم، يمكن أن يساهم في تقليل معدلات الإصابات والمرض والغياب والإجهاد المرتبطة بالعمل.

هذا ما أكدته (Salminen et al., 2018:30) بأنه يمكن أن تكون ممارسات إدارة الاحتواء العالي إما إيجابية أو سلبية على رفاية العاملين، وذلك اعتماداً على كيفية تنفيذها والتركيز على الجوانب المختلفة للرفاية مثل الصحة النفسية والاجتماعية والبدنية. وفي السياق ذاته (Rehman et al.,2019:526) بأنه يكمن تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في قدرتها على تعزيز أداء العاملين وزيادة دوافعهم، عندما تتوافق هذه الممارسات تؤدي إلى زيادة الثقة والتمكين بين العاملين والإدارة، فتبرز أهمية بناء علاقة متبادلة إيجابية بين المنظمة وعمالها، وبالتالي سيكون لها تأثيراً إيجابياً على سلوكيات ومواقف العاملين في مكان العمل. وفي قبال ذلك فقد وضح (Song & Qu, 2021:2) تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مشاركة العاملين في مكان العمل بأربع طرق رئيسية:

- 1- تتعلق ممارسات الاعتراف بالمكافآت غير النقدية بتقدير المنظمة للعمل عالي الجودة والإنجاز، عندما يشعر العاملون المهرة بالتقدير والاعتراف عند إتمامهم لأعمالهم بشكل متميز، يكون لديهم حافز إضافي

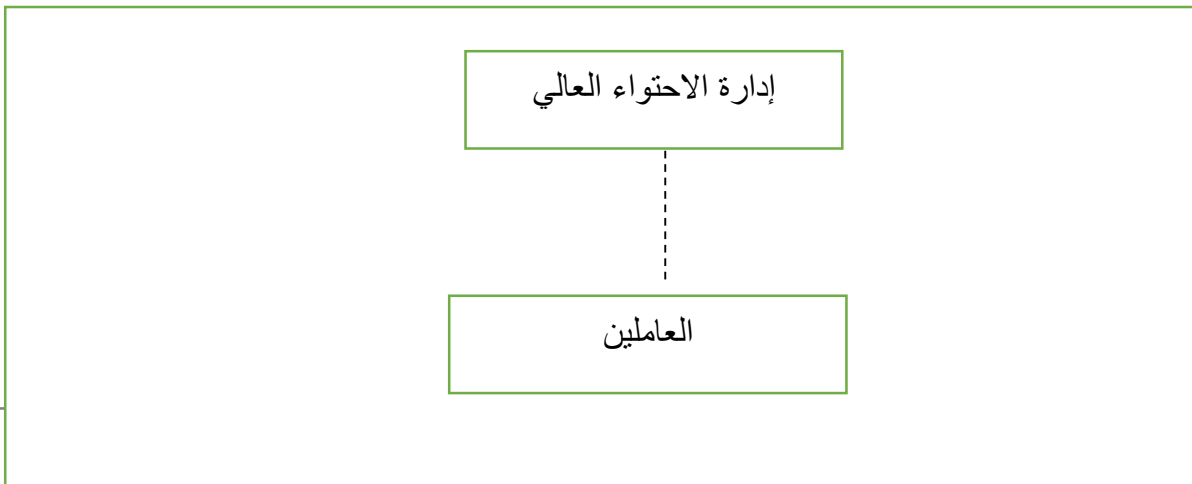
لتقديم أداء أفضل، فتعزز هذه الممارسات من حماس العاملين ومشاركتهم في المنظمة، مما يؤثر إيجابياً على أداء العمل الفردي وبالتالي يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل عام.

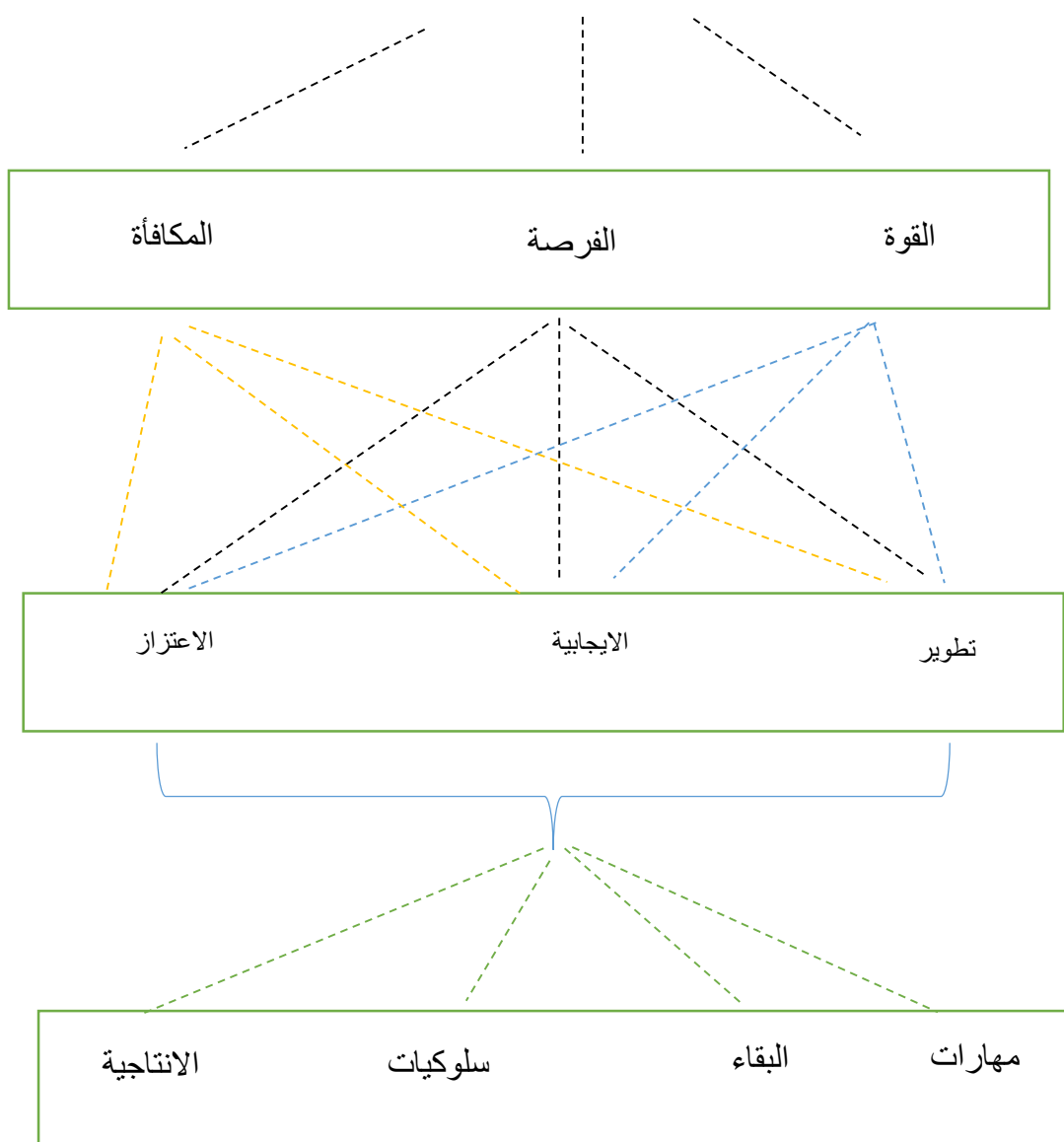
٢- تتمثل ممارسات التمكين في منح العاملين سلطة واستقلالية أكبر في أداء مهامهم، بما في ذلك صنع القرار وتنويع المهام وإدارة الفرق، فعندما يشعر العاملون بالمشاركة الفعالة في المهام، يتطور الشعور بالثقة والدعم المتبادل، وهذا يؤدي إلى تحسين مواقف العاملين تجاه عملهم. يمكن أن يحفز هذا الشعور بالمسؤولية على تقديم المزيد من المبادرات والإنجازات.

٣- تستند ممارسات تطوير الكفاءة، مثل التدريب، إلى تعزيز معرفة ومهارات العاملين، والتي تمثل مورداً قيماً يمكن استثماره لفترة طويلة، فتعزز هذه الممارسات مهارات العاملين ومعرفتهم، وتحفزهم على استخدام هذه المهارات في أداء أعمالهم، وبالتالي تسهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أداء تنظيمي أفضل.

٤- تتعلق ممارسات المكافأة العادلة بإيجاد بيئة تقدر فيها الشركة جهود العاملين بشكل عادل فيما يتعلق بالتقييمات وتخصيص المهام. هذه الممارسات يمكن أن تؤثر إيجابياً على مواقف العاملين تجاه مهامهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء عملهم. دراسات سابقة أظهرت أن ممارسات المكافأة العادلة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة.

بناءً على ذلك، تؤثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي على مشاركة العاملين في مكان العمل من خلال تعزيز مواقفهم وسلوكياتهم المتعلقة بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام (Shah et al.,2021:89) عندما يشعر العاملون بأنفسهم قادرين على تحقيق النجاح والمساهمة بفعالية في أداء مهامهم، ينعكس ذلك إيجابياً على ثقتهم الشخصية ومسؤوليتهم تجاه وظائفهم، بالإضافة إلى ذلك، يعمل نظام ممارسات إدارة الاحتواء العالي على تعزيز الإيجابية الشخصية للعاملين، إذ يشعرون بالاعتزاز بمهاراتهم وقدراتهم، مما يدفعهم للبقاء في المنظمة لفترات أطول. هذا التوجه الإيجابي نحو العمل ينتج عنه سلوكيات عمل أكثر فعالية وإنتاجية، إذ يكون لديهم دافعاً أكبر للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.





شكل (14) اثار ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر: اعداد الباحث

هذا المخطط يمثل كيف ترتبط ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالعاملين وكيف تؤثر على تطوير مهاراتهم والإيجابية الشخصية والرغبة في البقاء في المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والإنتاجية. فهذا ما أكد عليه (Song & Qu, 2021:3) بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تسعى إلى تحسين أداء الشركات وتحسين بيئة العمل وبالتالي لها تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي، وبالإضافة إلى ذلك يجب ملاحظة أن تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على الأداء التنظيمي يعتمد بشدة على السياق التنظيمي، يُظهر ذلك بشكل خاص في التفاعل بين نظم الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية، إذ يمكن دمج الموارد التنظيمية بفاعلية لتعزيز الأداء التنظيمي. يمكن أن يشجع هذا الأداء التنظيمي على اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

في الختام أشار (Peutere et al.2022:856) الى ان تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يمكن أن يختلف بشكل كبير بين الصناعات المختلفة، هذا يعني أنه ليس هناك نموذج واحد يناسب جميع القطاعات بنفس الطريقة، لأن هناك عدة عوامل مثل(هيكل الصناعة، ونوع المنتجات أو الخدمات المقدمة، والبيئة التنافسية) تلعب جميعها دورًا في تحديد كيفية تأثير هذه الممارسات على الإنتاجية، في بعض الصناعات، مثل الصناعات الإبداعية والتكنولوجية، يمكن أن تكون ممارسات إدارة الاحتواء العالي ذات تأثير كبير، إذ تشجع على الابتكار والإبداع وزيادة الإنتاجية، ومن الجدير بالذكر أنه في هذه الصناعات، يكون لديها غالبًا فرص كبيرة لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة.

على الجانب الآخر، في بعض الصناعات التقليدية أو التي تعتمد بشكل كبير على العمالة اليدوية، قد تكون ممارسات إدارة الاحتواء العالي أقل تأثيرًا لأن هنا قد تكون التحديات والمتغيرات مختلفة وتتطلب استراتيجيات إدارية مختلفة لذلك، فإن تقييم تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي يجب أن يكون مخصصًا لكل صناعة على حده، ويجب أن يأخذ في الاعتبار سياق العمل والاحتياجات الفريدة لكل منها لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الممارسات.

سادسًا: ابعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

في سياق تطور البيئة التنظيمية والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت ممارسات إدارة الاحتواء العالي أمرًا حاسمًا للمنظمات التي تسعى إلى الازدهار والتفوق، إن هذه الممارسات تمثل تحولًا نوعيًا في مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ تركز على تعزيز مستوى الارتباط والالتزام لدى العاملين، وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتطوير مهاراتهم، لتحقيق ذلك تُظهر الدراسات المعاصرة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي تنوعًا واضحًا في الأبعاد التي تُعتبر مهمة. يذكر (Wood et al., 2015) عدة ابعاد لممارسات إدارة الاحتواء العالي تتمثل بـ (مشاركة العمال، اكتساب المهارات، واستخدام ممارسات تحفيزية). بينما يشير (Doucet et al., 2015) إلى أبعاد مختلفة تشمل (تبادل المعلومات، تنمية المهارات، والاعتراف بالجهود المبذولة). وفي هذا السياق، يُحدد (Waseem et al., 2020) أبعادًا تتضمن (التمكين، تطوير العاملين، المكافآت، مشاركة المعلومات، والتحفيز). على جانب آخر يسلط (Akhigbe, 2020) الضوء على (الحوافز، بناء القدرات، ومشاركة العاملين) كأبعاد أساسية.

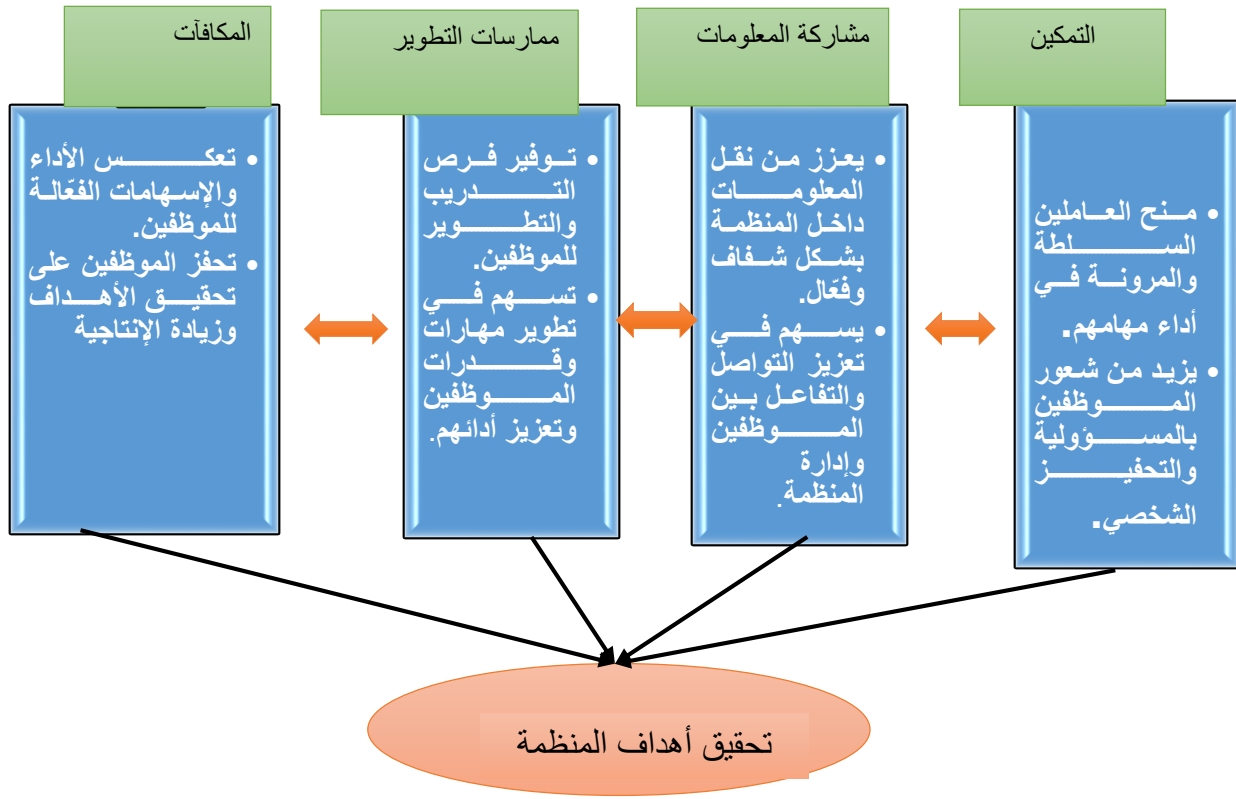
في حين (Peutere et al., 2020) حددها بـ (سلطة اتخاذ القرار، استقلالية الفرق، مشاركة العاملين، وتقييم الأداء، التدريب). واما في دراسة لـ (Le, T & Le, P.,2023) تظهر أبعاد مثل (التمكين، دعم العاملين لتطوير الكفاءة، توفير مكافآت عادلة، وتبادل المعلومات) كممارسات حيوية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أبعاد محددة تشمل (التمكين، ومشاركة المعلومات، وممارسات التطوير، والمكافآت)، وفقاً لما أشار إليه (Kilroy et al., 2016) استناداً إلى المسوغات العلمية التالية:

١. ان اختيار هذه الأبعاد جاء نتيجة لاعتبارها عناصر حيوية ومؤثرة في تحسين تجربة العامل وتعزيز أدائه.
٢. تتيح تحليلاً شاملاً لجميع جوانب إدارة الاحتواء، مما يساعد في فحص وتقييم تأثير كل جانب على التفاعل بين العاملين والمنظمة. يُمكن أن تساهم هذه الشمولية في رصد الأمور القوية والضعف وفهم التفاوتات بشكل أوسع.
٣. دقة الاختبار تعزز من القدرة على تحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعد في فهم تأثير كل جانب بشكل دقيق على أداء العاملين وتفاعلهم مما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى نتائج قياسية دقيقة.
٤. توافقها مع شركة المبحوثة مما يعزز من قيمتها وفعاليتها هذه الأبعاد مما يساهم في تحديد الحلول المثلى وتحسين الأداء بشكل أفضل.
٥. بما أنها الأكثر انتشاراً في غالبية الدراسات والأبحاث السابقة، وكذلك الأكثر توافقاً مع مجال التطبيق في الدراسة الحالية،

نظراً لوجود بُعد الشمولي والتفاعل الوثيق مع الأبعاد المحددة في هذه الدراسة، سأعمل على إعداد مخطط فرضي يمثل هذه الأبعاد بشكل متكامل ومرتبطة في سياق البحث، يوضح كيف يمكن أن تتفاعل هذه الأبعاد مع بعضها البعض لتحقيق الاحتواء العالي وتحفيز العاملين في المنظمة.





الشكل (15) أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى رأي Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408-424.

أولاً/ التمكين Empowerment

وفقاً لـ (Ikhsannudin & Pakpahan,2021:45) يمكن تعريف التمكين بأنه عملية بناء العاملين، من خلال تطوير القدرات، وتغيير السلوك، والتنظيم، أي إعطاء المسؤولية والسلطة من الرؤساء من خلال إشراك نظم المعلومات والمعرفة في توجيه العاملين، فإن ذلك هو جهد لجعل الموارد البشرية أكثر مسؤولية عما يفعله. ويعتبر (Pradhan & Panda.2021:4) التمكين للموارد البشرية ممارسة إدارية أساسية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة المنظمة، وفي هذا السياق استشهدا بالمفهوم الذي طرحه (Tymon 1988)، إذ تم تقسيم التمكين إلى ثلاث فئات:

(أ) **النهج الهيكلي:** يُعتبر التمكين هنا منح السلطة والقدرة على اتخاذ القرار، أي القدرة على التأثير بشكل فعال على النتائج التنظيمية، يتضمن هذا النهج تمكين العاملين من نقل سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل التسلسل الهرمي

التنظيمي ومنحهم السلطة للمساهمة بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي. ومع ذلك، يجدر بالذكر أن هذا النهج لا يُعنى بمعالجة الجوانب النفسية للأفراد الذين يشعرون بالتمكين.

(ب) منهج القيادة: يركز هذا المنهج على العلاقات بين القادة وأعضاء المنظمة، إذ يُشجع القادة على تنشيط أعضاءهم ومن ثم تمكينهم لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النجاح التنظيمي.

(ج) النهج التحفيزي: يعنى هذا النهج بتعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، مما يساهم في تعزيز روح المبادرة والإبداع.

في ذات السياق، يقول (Arifin et al.,2022:18) بأن التمكين يعتبر كأداة استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الشركة، لأنه عبارة عن جهد يُبذل لتشجيع وتحفيز العاملين وزيادة وعيهم بإمكانياتهم الشخصية، وزيادة إرادتهم لتطوير وتعزيز قدراتهم بشكل مستدام، بعبارة أخرى عندما نتحدث عن التمكين يعني منح الفرد المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بجميع جوانب تطوير المنتجات وإدارة العمليات. وفي ضوء ذلك يشير (Kooij et al.,2022:26) إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية المعروفة بـ "التمكين"، بأنها تشجع على مشاركة العاملين في مهام العمل وتمكينهم من تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، فُيعتبر هذا النوع من الممارسات فرصاً للفرد للتحكم في وضعه والمشاركة الفعالة، وبالتالي، يُعتبر تمكيناً بشكل أساسي. ويضيف (Zhai et al.,2023:919) تظهر أهمية التمكين عندما ندرك كيف يمكن أن يؤثر التمكين والمرونة بشكل مشترك في تحفيز مشاعر إيجابية تزيد من إثراء العمل الذهني لدى العاملين، مما يساعدهم في تحقيق أهداف الأداء بشكل فعال، من خلال تعزيز التمكين الذاتي للعاملين، يتطورون ويصبحون أكثر مرونة، إذ يكونون على يقين من قدرتهم على التأقلم مع التحديات والظروف الصعبة، ويؤمنون بأن ذكائهم والعمل الجاد الذي يقومون به يمكن أن يكونا محركين لمساعدة المنظمة على التغلب على الصعاب والوفاء بالتحديات المتعلقة بالبيئة التنافسية والسوق، وفي النهاية، ينتج ذلك عن التمكين والمرونة عن طريق تفعيل القدرات الفردية والجماعية نجاحاً فردياً وتنظيمياً يعزز من تطور وازدهار المنظمة.

يرى الباحث: التمكين هو عملية تطوير العاملين وزيادة قدراتهم وتفعيلهم من خلال منحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وزيادة وعيهم بإمكانياتهم الشخصية وزيادة إرادتهم لتطوير وتعزيز قدراتهم بشكل مستدام.

ثانياً/ مشاركة المعلومات information sharing

يُعرف مفهوم مشاركة المعلومات غالباً بـ "تبادل المعلومات". يتضمن هذا المفهوم (Koliba et al.,2017:288) توزيع أو تقديم أو تبادل البيانات، المعرفة، أو الأفكار مع الآخرين، سواء داخل إطار المنظمة أو بين أفراد أو مجموعات أو كيانات مختلفة. يضيف (Hoogeboom & Wilderom,2020:5) حول

مفهوم مشاركة المعلومات بأنها عملية جماعية اذ يتفاعل أفراد فريق أو مجموعة معينة بشكل مؤثر لنقل وتبادل المعرفة والمعلومات التي تكون متاحة لديهم بهدف تحقيق التفاهم وتعزيز التعاون واتخاذ القرارات الأكثر استناراً وفاعلية، تعتبر مشاركة المعلومات وسيلة أساسية لتعزيز الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة بشكل أفضل. وبالمقابل نجد (Sapta et al., 2020:690) قاموا بتقسيم مفهوم مشاركة المعلومات في سياق العاملين في المنظمة إلى أربعة أبعاد محددة تسهم في تحول الأحداث وتحسين الأداء:

١- **التحضير والتحول الاستراتيجي:** يتضمن هذا الجانب استخدام المعلومات للتخطيط المستقبلي والتحول

في الأعمال، يشمل ذلك البحث والتحليل لضمان استخدام البيانات بشكل أفضل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢- **المراسلات الرائعة:** يعني ذلك استخدام المعلومات لتحسين جودة وفعالية التواصل داخل المنظمة ومع العملاء أو الشركاء، هذا يشمل تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية وضمان توصيل المعلومات بشكل فعال وفعال.

٣- **المساهمة في التفكير النقدي:** هذا الجانب يركز على استخدام المعلومات لتعزيز التفكير النقدي واتخاذ القرارات المستنيرة، يساعد في تطوير مهارات التحليل والتقييم والتفكير الاستراتيجي بناءً على البيانات المتاحة.

٤- **تحسين الكفاءة وجودة العمل:** يُعنى هذا بالاستفادة من المعلومات لتحسين عمليات العمل وضمان تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة، يشمل أيضاً تحسين الكفاءة العامة للعمليات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

في ضوء ما تقدم يرى (Huo et al.,2021:1413) مشاركة المعلومات لها دوراً حيوياً في تعزيز التعاون واتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز التواصل الشامل بين العاملين وداخل المنظمات، يمكن أن تشمل مشاركة المعلومات أشكالاً متنوعة، بما في ذلك الاتصال الشفهي، والوثائق المكتوبة، ومشاركة البيانات الرقمية، والمزيد، وكلها تهدف إلى تسهيل نقل المعلومات القيمة من أجل تحقيق فهم أفضل والاستفادة المتبادلة. ويُشدد (Singh & Muduli,2021:121) على أهمية مشاركة المعلومات من قبل العاملين كعنصر بالغ الأهمية لتعزيز فعالية ونجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك، تتجلى الفائدة المترتبة عن مشاركة المعلومات في تمكين التنظيم من تحليل واستغلال هذه المعلومات بشكل فعال لدعم اتخاذ القرارات وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. كما أكد (Diab,2021:2) انه بسبب على تزايد الضغوط التنافسية والتأثير المتزايد للعولمة، أصبحت المنظمات تُدرك الآن أهمية وفائدة مشاركة المعلومات بين عاملها، إنهم يتفقون على أن مشاركة المعلومات وزيادة المعرفة لا يمكن أن تتم فقط من خلال تدريب العاملين، بل يتم تجسيدها من خلال التفاعل اليومي مع العمليات والتواصل بين العاملين. أذا هي (Wang et al .2023:327) عملية تبادل معلومات السوق والأعمال بين الشركاء بشكل متبادل وفعال، يُعتبر هذا التبادل مصدرًا حيويًا للشركات للتصدي

لعدم اليقين وتعزيز التواصل وتحقيق تفوق تنافسي في السوق، وبالمقابل عندما يتمكن العاملون من التعرف على مستوى عالٍ من الاهتمام والتوجيه من قبل الإدارة العليا، يصبحون متحمسين بشكل كبير ويقدمون أداءً متميزاً من خلال:

- ١- عمليات تبادل المعلومات بين الإدارات والعاملين تسهم في بناء الثقة بين العاملين، مما يشجعهم على التفاعل بشكل مستمر وفعال.
- ٢- عملية مشاركة المعلومات تتيح لعاملية المنظمة فهم التغييرات التجارية والهيكلية بشكل أفضل، وتساعدهم في التعامل مع هذه التغييرات بشكل استراتيجي. يمكن أن يكون نظام تبادل المعلومات الفعال وسيلة للعاملين للتفاعل مع تحديات العمل بشكل استباقي وإرشادهم حول كيفية إدارة هذه التحديات بفعالية.
- ٣- إن تبادل المعلومات يدعم العمل الجماعي ويمكن الفرق من حل المشكلات بشكل مشترك، مما يسهم في إنتاج منتجات مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر تبادل المعلومات تأثيراً إيجابياً على العلاقة بين موارد الشركة العائلية وتنوع فريق الإدارة العليا. هذا يجسد أهمية تحفيز التواصل ومشاركة المعلومات كأداة أساسية لتعزيز النجاح والنمو في البيئة التنافسية الحالية.

يرى الباحث، مشاركة المعلومات هي عملية توزيع وتبادل البيانات والمعلومات والمعرفة والأفكار بين العاملين داخل المنظمة. فهي عملية حيوية تهدف إلى تعزيز التعاون، اتخاذ القرارات، حل المشاكل، وتعزيز التواصل داخل المنظمة، يمكن أن تأخذ مشاركة المعلومات أشكالاً متعددة، مثل الاتصال الشفهي والوثائق المكتوبة ومشاركة البيانات الرقمية، لتعزيز الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المجموعة أو المنظمة بكفاءة أكبر.

ثالثاً/ ممارسات التطوير development practices

يشير (Rigby & Ryan,2018:135) الى ممارسات التطوير بانها مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تستهدف تحسين وتطوير الخبرات والأداء للأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمات، تشمل هذه الممارسات تطوير وتدريب العاملين بشكل مستمر بما يتناسب مع احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة. وتبرز وفقاً لـ (Ewing,2019:53) في مجال تنمية الموارد البشرية نوايا إيجابية بارزة تجاه تطوير العاملين، وتحسين أدائهم، وتعزيز فاعلية مجموعات العمل، وتحسين عمليات العمل وأداء التنظيم بشكل شامل، ممارسات التطوير تمثل أداة حيوية في تحقيق هذه الأهداف. يضيف (Dirani et al.2020:4) دور ممارسات التطوير يبرز بوضوح في تقديم الدعم النفسي والتخفيف من آثار الضغوط النفسية على العاملين من خلال مشاركة القصص والتجارب. كما يؤكد (Swanson,2022:149) أن ممارسات التطوير تهدف أيضاً إلى خلق ثقافة داعمة ومحفزة داخل المنظمة، تشجع على التفاعل والمشاركة الفعالة للعاملين، تتضمن ممارسات التطوير الاعتماد على الأدلة والبيانات لفهم ما يحدث داخل المنظمة بشكل دقيق وتحديد نقاط القوة والضعف، وتشمل أيضاً تصميم أنظمة قياس تقوم بتقدير المشاركة بشكل فعال وتقديم ردود فعل سريعة لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم. كما تركز ممارسات

التطوير على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتعزيز العمل بالشراكة والتعاون بين أعضاء الفريق. ويؤكد في هذا السياق (Fulmore et al.2023:130) أن ممارسات التطوير تمثل عملية حيوية تهدف إلى تطوير واستفادة الخبرات البشرية في سياق المنظمة، من خلال تركيزها على تدريب وتطوير العاملين، من أجل تعزيز الأداء وتحسينه بشكل فعال، فتعكس هذه العملية جهوداً متواصلة لتحسين أداء الفرد والفرق العاملة وعمليات العمل بأكملها في سياق المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، تعتمد ممارسات التطوير على مجموعة من المبادئ الهامة، تشمل هذه المبادئ التكامل بين التخصصات المختلفة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية، والاستجابة السريعة والمسؤولية في التنفيذ، تعتمد عملية التطوير أيضاً على التقييم المستمر لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، فهي تهدف إلى دعم النجاح وتطوير القوى البشرية داخل المنظمة بشكل فعال واستراتيجي.

أما من وجهة نظر (Hawarna et al.2023:368) أن الممارسات التطويرية للموارد البشرية، أمراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء التنظيمي، إذ تشمل التدريب والتطوير والتنظيمي والتطوير الوظيفي. يمكن تقسيم ممارسات التطوير إلى قسمين: التشغيلي والاستراتيجي، وكلاهما يساهم في زيادة الميزة التنافسية للمنظمة:

١. الجانب التشغيلي لإدارة الموارد البشرية يركز على تلبية الحاجات اليومية للشركة وتنفيذ الأساسيات المطلوبة.

٢. الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يهتم بتحسين تصميم وتقديم الأساسيات للموارد البشرية. ومن خلال تقديم هذين الجانبين بشكل متزامن ومنسجم، تمكن ممارسات تنمية الموارد البشرية المنظمات من تحقيق استراتيجيات العمل وخلق بدائل استراتيجية مستقبلية، هذا يساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة فعاليتها واستدامتها.

يرى الباحث (ممارسات التطوير هي مجموعة من الإجراءات والأساليب التي تهدف إلى تعزيز تطوير وتحسين المهارات والمعرفة والأداء للأفراد والمجموعات داخل المنظمات. يشمل ذلك التدريب والتعليم وتطوير القدرات وإدارة الأداء ومراقبة وتقييم الأداء، وتطوير مهارات القيادة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز التعلم المستمر والتحسين. وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.)

رابعاً/ المكافآت rewards

المكافآت (Hadfield-Menell et al.,2017:3) هي محفزات تهدف إلى تعزيز السلوكيات التي تساعد الكائنات الحية على تحقيق احتياجاتها الأساسية والبقاء على قيد الحياة، ببساطة تعمل المكافآت على تشجيع الأفعال المرغوبة من خلال توفير تعزيز إيجابي بمجرد حدوث السلوك المرغوب، على العكس من ذلك، تعمل العقوبات على تثبيط السلوكيات غير المرغوبة من خلال توجيه عواقب سلبية. بمعنى آخر (Keren et al.,2018:2) إن المكافآت تعمل كتحفيز لتكرار السلوك الذي تتبع بعد حدوثها، إذ تزيد من احتمالية تكرار هذا السلوك في

المستقبل، وغالبًا ما ترتبط المكافآت بمشاعر المتعة والرضا، مما تقلل العقوبات من احتمال تكرار السلوك الذي تتبع بعد حدوثها، إذ ترتبط بعواقب سلبية قد تشمل عدم وجود مكافآت أو مشاعر غير مرغوبة. كما أكد **Arjona (Medina et al.2019:2)** تُعتبر المكافآت عنصرًا أساسيًا في عمليات التعلم، إذ يتم تخصيص رصيد للمكافأة المستلمة للأفعال السابقة، مما تُظهر وتشجيع السلوك المرغوب وزيادة احتمالية تكراره في المستقبل لأنه فعندما يتلقى الفرد مكافأة إيجابية بعد أداء سلوك معين، يزيد ذلك من احتمالية تكرار هذا السلوك، فيعكس هذا المفهوم أهمية العوائد الإيجابية في تعزيز التعلم وتحقيق الأهداف، إذ يتوقع الفرد أن يحصل على مكافأة مرغوبة بمجرد تنفيذ سلوك محدد.

بناءً على ذلك فإن **(Silver et al.,2021:4)** يؤكدون على أهمية المكافآت والدور الحيوي الذي تلعبه في تحفيز السلوك المرغوب وتعزيز عمليات التعلم والتطوير، فالمكافآت تمثل أداة تحفيز قوية تشجع العاملين على تحقيق الأهداف وأداء المهام بكفاءة وفاعلية، تسهم في توجيه الجهود نحو أهداف محددة وتقديم تشجيع إيجابي للأداء الممتاز وبالإضافة إلى ذلك، تعزز المكافآت القدرة على التعلم وتطوير المهارات، إذ يسعى العاملان جاهدين لتحقيق هذه المكافآت من خلال اكتساب المعرفة واكتساب الخبرة. لكن **(Lang et al.2022:7)** يركزون على أهمية توازن الجهد والمكافأة في سياق المكافآت والأداء في بيئة العمل، يعتبرون أن مفهومي توازن الجهد والمكافأة من الأمور الحيوية في فهم كيفية تحفيز وتعزيز الأداء في مجال العمل وذلك من خلال:

١- إن الجهد الذي يبذله العاملان في مكان العمل ليس مجرد تطبيق لمهاراتهم وقدراتهم، بل هو أيضاً استجابة للتحفيز والمكافأة التي يتلقونها، فيمكن تعريف المكافأة على أنها عبارة عن مكافئة أو تقدير يتلقاه الفرد نتيجة لأداء أو سلوك معين، وهي تأتي بصور متعددة، سواء كانت مالية أو غير مالية، وتهدف إلى تشجيع وتعزيز السلوكيات والأداء المرغوب.

٢- عندما يتمتع العاملان برؤية واضحة للمكافأة الممكنة لجهودهم، يصبحون أكثر ميلاً لتحقيق الأهداف والمهام بكفاءة وفعالية لأن توجيه الجهود نحو أهداف معينة يصبح أمراً أسهل، إذ يعمل الفرد بنشاط للحصول على المكافأة التي تشجع على الأداء الجيد، علاوة على ذلك، المكافآت لا تقتصر على تحفيز العاملين فقط، بل تعزز أيضاً قدرتهم على التعلم وتطوير مهاراتهم. إذ يسعى العاملان لتحقيق المكافأة من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة.

٣- أن هذا التفاعل بين الجهد والمكافأة يستند إلى نظرية التبادل اجتماعي التي تقوم على التبادل المتبادل بين العامل ومنظّمته، إذ يقدم العامل جهده ومهاراته بناءً على توقعات بالحصول على مكافأة معينة، سواء كانت مادية مثل المرتب أو غير مادية مثل الاحترام والفرص الوظيفية والأمان الوظيفي. إذا لم يتم تحقيق هذا التوازن بين الجهد والمكافأة، فقد ينتج ذلك عن حالات عدم توازن، والتي قد تتسبب في مشاكل صحية ناتجة عن التوتر لدى أعضاء المنظمة.

يرى الباحث: ان المكافآت عبارة عن محفزات تُستخدم لتشجيع السلوكيات المرغوبة لدى العاملين أو المجموعات في المنظمات. سواء كانت مادية او معنوية على الأداء أو السلوك الإيجابي، وذلك من أجل توجيه الجهود نحو أهداف محددة وتقديم تحفيز إيجابي لتحسين الأداء وتطوير المهارات. تعتبر المكافآت جزءًا حاسمًا في تعزيز التعلم وتطوير العاملين داخل المنظمات. بالإضافة الى ذلك أن فهم توازن الجهد والمكافأة في بيئة العمل أمر بالغ الأهمية لتصميم أنظمة المكافآت والمزايا التي تعكس الجهود والأداء بشكل عادل ومنصف. مما يسهم في تحسين الأداء العام للمنظمة والمحافظة على بيئة العمل الإيجابية والمجزية

المبحث الثالث

الربط الفكري بين متغيرات الدراسة

توطئة:

بعد استكمال الجانب النظري لمتغيرات الدراسة الرئيسية، يتعين علينا الآن عرض وتوضيح الترابط الفكري والمنطقي بين هذه المتغيرات، إذ يشكل ذلك الأساس للعلاقة الميدانية بين هذه العوامل الثلاثة وتفاعلها المعقد. وبناءً على ما قام الباحث بدراسته من جهود معرفية وفكرية سابقة، يتضح أنه لا توجد أية دراسة سابقة قد قامت بجمع بين المتغيرات الحالية، وهذا يبرز أهمية توضيح العلاقة المتبادلة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات ادره الاحتواء العالي

يُعد دور القائد أمرًا بالغ الأهمية في توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحسين أدائها ومن الناحية الأساسية (Balcerzyk,2021:229) يمكن لقادة الشركات والمنظمات أن يشكلوا العامل الرئيسي الذي يُحدد جودة الإدارة والممارسات الإدارية، وفي هذا السياق، يأتي مفهوم "دور العقلية الاستراتيجية للقائد" لِيُسلط الضوء على الأهمية الكبيرة للتفكير الاستراتيجي والبصيرة في قرارات القادة. وقال (Chen et al.,2020:14066) عقلية القادة تشمل مجموعة من المعتقدات والأفكار والنهج التي يتبنونها في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها، القادة الذين يتمتعون بعقلية استراتيجية يمكن أن يكونوا عرضة للبصيرة والتفكير بعيد المدى، وقد يكون لديهم القدرة على تحليل البيئة الخارجية وتطوير استراتيجيات تنفيذية تلبي تلك التحديات. وبالإضافة إلى ذلك (Dragoni et al.,2014:868) تطرح هذه العقلية تساؤلات حول كيفية توجيه القائد للمنظمة وتوجيهها نحو رؤية مستدامة ونجاح مستدام في ظل تواصل التطورات السريعة في الاقتصاد العالمي تأثيرها على تطوير المهارات القيادية وأهميتها لذلك ينعكس هذا التطور في تزايد أهمية القادة الذين يمتلكون عقلية استراتيجية، قادرين على التفكير بعمق وتوجيه المنظمات في بيئات متغيرة وتحديات معقدة نحو تحقيق رؤية مستدامة وتحقيق أهداف استراتيجية وبذلك يمكن أن يكون نموذجاً يقتدى به في التوجيه وتوجيه عاملهم.

وفي نفس السياق يقول (Gross,2016:23) انه يمكن مراقبة سلوك القائد من قبل العاملين من خلال تفاعلاتهم مع العاملين والمديرين المشاركين، مما يوفر إشارات حول نهج قيادتهم وذلك عندما يستشعر المرؤوسون أن القائد يتبنى عقلية استراتيجية في توجيه أنشطة المنظمة فيمكن أن يظهروا تفاعلات إيجابية واستجابات تعزز من ممارسات الاحتواء. ويشدد (Muriithi et al.,2018:2) انه يجب على القادة أن يكونوا

قادريين على توجيه الجماعات والمنظمات بفعالية نحو تحقيق الأهداف للمنظمة لأن هذا يمكن أن يعكس الأثر الإيجابي لعقليتهم الاستراتيجية على ممارسات إدارة الاحتواء والإدارة بشكل عام.

في حين (Kouzes & Posner,2019:830) يسلطان الضوء على الأهمية الكبيرة للعقلية الاستراتيجية للقائد في تحسين الإدارة والأداء للمنظمة عن طريق تطوير سلوك القادة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وجذب المواهب والحفاظ عليها، فيقولان إن اكتساب المهارات القيادية يمثل أمراً ضرورياً لتطوير المديرين والقادة، إذ يؤثر سلوك القادة بشكل كبير على فعالية المنظمات. وذلك (Farida et al.,2022:3) إذ يسهم بشكل مباشر في جذب واحتفاظ المواهب وتحقيق الميزة التنافسية في السوق من أجل تحقيق تحسين مستدام في أداء المنظمة. نرى بأن توصيل العقلية الاستراتيجية للقائد بممارسات إدارة الاحتواء العالي يمكن أن يتحقق من خلال فهم كيفية توجيه وتشجيع العاملين كما يقول (Rube et al.,2017:283) من خلال تعزيز تفاعل العاملين داخل المنظمة وتوجيه هذه التفاعلات نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، تركز هذه الممارسات على تطوير معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم في مجموعة من الجوانب المهمة، مما يعزز الثقة وروح الفريق، ويعزز التواصل الإيجابي، ويشجع على التفاوض. هذا ما أكدته (Alatailat At al.,2019: 376) بأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعتمد بشكل كبير على العقلية الاستراتيجية من خلال المساهمة في تصميم استراتيجيات الاحتواء التي تعزز الالتزام والتفاني لدى العاملين وتلبي احتياجاتهم. ويوضح (Mehmood et al.,2022:719) ممارسات الاحتواء العالي تتجاوز مع العقلية الاستراتيجية للقادة وتعزز التوازن بين أهداف العاملين وأصحاب العمل التي تشمل تطوير مهارات العاملين وزيادة مشاركتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والأداء، إضافة إلى ذلك، تؤثر البيئة العملية على تلك الممارسات وتسهم في رفاهية العاملين ورضاهم وتعزيز الالتزام التنظيمي.

اذن يشير الباحثون ان هناك علاقة بينهما من خلال نظرة كل باحث مما يتطلب اثبات ذلك ميدانياً.

ثانياً: ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها

١- التفكير النظامي وممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها

في محاولة لتجهيز قادة الأعمال للتفوق في القرن الحادي والعشرين، يبرز التساؤل حول كفاءة التفكير النظامي في إدارة المنظمة، يظهر التفكير النظامي كعامل أساسي لتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي. وفقاً لـ (Espejo,1994:199) بأن التفكير النظامي يعتبر تفكيراً شاملاً وتركيبياً، إذ يتحول من النموذج التحليلي إلى النموذج التركيبي. كما أكد (Atwater et al.,2008:11) بأن التفكير النظامي يركز على فهم التفاعلات بين مكونات المنظمة وتأثيرها المتبادل. وذلك من خلال (Mirzaie Daryani et al.,2012:72) التركيز على أهمية فهم التفاعلات بين مكونات المنظمة وتأثيرها على سلوك المنظمة بشكل شامل. مما يبرز أهمية تبني المنظمات للتفكير النظامي وفقاً لـ (Ngana,2015:177) كأساس لفهمها وتشكيل سلوكها بشكل أكثر شمولية ومتكاملة .

في سياق التحولات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال وتقنيات الصناعة، يأتي وفقاً لـ (Williams et al.,2017:14) التفكير النظامي كأداة حيوية لتحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي. وذلك (Jackson,2019) بالتركيز على التطوير ومشاركة المعلومات والتمكين والمكافآت، يصبح من الممكن تحليل العلاقات البينية بين هذه الأبعاد وفهم كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية. مما (Driscoll et al.,2022:11) مما يمكن القادة من تكييف استراتيجياتهم بشكل أفضل وفهم كيف يمكن للأفراد والعمليات التفاعل.

٢- إعادة التأطير وممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها

إعادة التأطير بناءً على (Sillince & Mueller,2007:157) هي عملية تعديل أو إعادة صياغة الإطار الذي يُستخدم لتفسير مواقف أو تفسيرات معينة. يُعتبر (Doyle & Brady,2018:6) " الإطار " في هذا السياق كنوعية من التواصل تجعل الآخرين يقبلون معنى ما على حساب معنى آخر. ويبين (Mukherjee et al.,2020:5) إن فهم إعادة التأطير يعتبر مهماً لأنها تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الفهم والتفاعل مع الوقائع. مما (Mukherjee et al.,2020) يعزز فهم المواقف والمعلومات من خلال إعادة الإعادة الذي يُستخدم لتفسيرها. كما يقدم (Bjerregaard & Jeppesen,2023:461) مفهوم إعادة التأطير كأداة استراتيجية حيوية في سياق التحولات السريعة للبيئات التجارية وتقنيات الصناعة. لأنها كما يذكر (Bosomworth et al.,2017:15) ذات أهمية خاصة في مجال إدارة الاحتواء العالي، إذ يتعين على القادة فهم وتفسير التفاعلات بين المكونات المختلفة للمنظمة بشكل متكامل. ويضيف (Manuti et al.,2020:2-3) ترتبط إعادة التأطير بممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال التأثير الذي يمكن أن تكون لها على سلوك المنظمة. في نفس السياق يقول (Uribetxebarria et al.,2021:1399) عندما يتمكن القادة من إعادة صياغة الأطارات المستخدمة لتفسير المعلومات

والمواقف، يمكن لهم تكيف استراتيجياتهم بشكل أفضل وفهم كيفية تفاعل العاملين والعمليات بشكل أفضل.

٣- التفكير العميق وممارسات إدارة الاحتواء العالي بأبعادها

يوضح (Agouridas & Race,2007:65) أن التفكير العميق يحمل حقيقة موضوعية يمكننا فصلها والابتعاد عنها والتفكير فيها. لأن التفكير العميق حسب (Akella,2008:105) يعني النظر إلى الوراء، مع إدراك المسافة والانفصال عن الأحداث الخارجية. أي (Keevers & Treleaven,2011:3) يُشير إلى استخدام أسئلة مفتوحة واستفسارات ذات أفق واسع، مما يساعد في تعزيز التفكير النقدي. كما أكد (Ronnie,2016:2-3) بأنه مرحلة أساسية لدمج التعلم داخل الفرد، وإضافته إلى الأطر المرجعية الحالية، وتخصيصه، يعزز فهمنا لما تعلمناه، ولماذا تعلمناه، وكيف حدثت تلك الزيادة في تعلمنا. يضيف (Perriton,2017:149-153) في سياق إدارة المنظمات، يتجلى التفكير العميق بمعانٍ معقدة تتعدى إطار الاستعارات البصرية. مما (Singh,2018:45) يسهم في تعزيز أدائها وقدرتها على التكيف في عالم يتغير بسرعة. ان التفكير العميق يؤدي كما يقول (Wang et al.,2022:1224) هو في تعزيز فاعلية إدارة الاحتواء عبر تعميق الفهم وتكامل التجارب. كما أكد (Jennings et al.,2022:11) ان التفكير العميق يساهم في تعزيز التفكير الاستراتيجي للقادة والعاملين، مما يمكن المنظمة من اتخاذ قرارات ذكية ومستنيرة. مما يتيح وفقاً لـ (Ong et al.,2023:24) للقادة إعادة صياغة إطاراتهم لتفسير المعلومات والتجارب، مما يمكنهم من تكيف استراتيجياتهم وتحسين أداء المنظمة. وهذا ما شدد عليه (Mehmood et al.,2023:1572) بأن التفكير العميق يسهم في تحسين أداء المنظمة وقدرتها على التكيف في عالم متغير، إذ يمكن استخدام التفكير العميق لفحص وتقييم العمليات واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

يمكن القول في ضوء ما تقدم: بأن ابعاد العقلية الاستراتيجية المتمثلة بـ (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق) لها دور في تعزيز إدارة الاحتواء العالي في المنظمات وهذا ما يحتاج الى اثباته ميدانياً.

ثالثاً: تأثير العقلية الاستراتيجية للقائد على ممارسات إدارة الاحتواء العالي

أن العقلية الاستراتيجية للقائد هي عنصر أساسي في المنظمات وفقاً (Nielsen.2018:148) لأنها تعد مفتاحاً لتحقيق التوجيه والأداء المتميزين، وتعزيز الرؤية والهدف الاستراتيجي للقائد، وتحسين العلاقات والتفاعل بين العاملين مما يعزز الأداء التنظيمي. وبالإضافة الى ذلك يرى (Engelsberger et al.,2022:3) أن القادة ذوي العقليات القوية يكونوا مؤثرين في تطوير وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال:

١. توجيه الرؤية والأهداف: القادة ذوي العقلية الاستراتيجية يمكن أن يكونوا قادرين على تحديد وتوجيه رؤيتهم بشكل واضح، وهذا يمكن أن يلهم العاملين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.
٢. تعزيز الالتزام بممارسات الاحتواء العالي: القادة الذين يؤمنون بأهمية الاحتواء العالي يمكن أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تشجيع العاملين على اتباع ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
٣. القادة ذوو العقلية الاستراتيجية قد يكونون أكثر عرضة لوضع استراتيجيات إدارية تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
٤. تشجيع الابتكار والتطوير: القادة الذين يمتلكون عقلية استراتيجية قد يشجعون على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة في المنظمة.
٥. توجيه الثقافة التنظيمية: القادة يمكنهم توجيه الثقافة التنظيمية نحو التفكير الاستراتيجي والتحفيز.
٦. الارتقاء بممارسات إدارة الاحتواء العالي: يمكن للقادة دعم ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال تشجيع الشفافية وتعزيز العدالة الاجتماعية داخل المنظمة.
٧. تحفيز المشاركة والمساهمة: القادة الذين يمتلكون عقلية استراتيجية يمكن أن يلهموا العاملين للمشاركة بفعالية والمساهمة في تطوير ممارسات الاحتواء العالي.

وبالمقابل نجد (Li et al. 2022:473) يوضحون كيفية تأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ودورها

في تعزيز العقلية الاستراتيجية للقادة وتحفيزهم على تحسين الأداء للمنظمة من خلال:

- ١- البيئة التنظيمية والاجتماعية: عندما تدعم ممارسات إدارة الاحتواء العالي البيئة التنظيمية والاجتماعية، يمكن للعاملين أن يشعروا بالثقة والراحة في بيئة العمل، هذا التشجيع يعزز التفكير المبتكر والإبداع، مما يسهم في تطوير العقلية الاستراتيجية لدى القادة.
- ٢- التحفيز والقدرات المعرفية: تشجع ممارسات الاحتواء العالي على تحفيز وتعزيز قدرات العاملين، عندما يشعرون العاملون بأهمية أعمالهم وتقديرهم، يزيد استعدادهم لتطوير مهاراتهم والمساهمة بفعالية في الأداء المنظمي.
- ٣- النجاح المؤسسي: عندما تصبح ممارسات الاحتواء العالي جزءًا من ثقافة المنظمة، فإنها تسهم في تحسين الأداء الشامل للمنظمة، إذا كانت العقلية الاستراتيجية للقادة مرتبطة بتعزيز الابتكار والتحسين المستمر، يتحقق النجاح المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية.

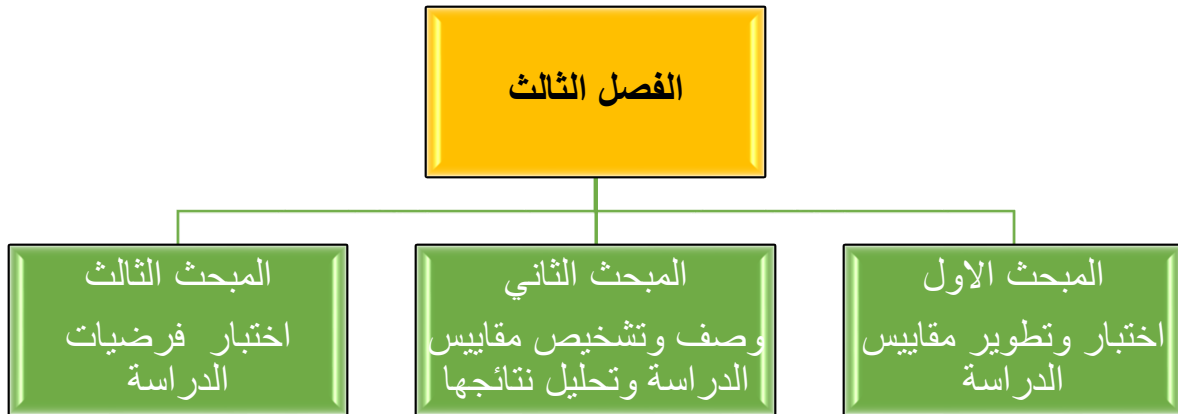
إذا هناك جدل فكري بين الباحثين حول طبيعة التأثير بين العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي مما تتطلب اثبات تأثير العقلية الاستراتيجية على ممارسات إدارة الاحتواء العالي ميدانياً.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسة، اذ يتناول المبحث الأول اختبار وتطوير مقاييس الدراسة. يُسلط الضوء في هذا المبحث على عملية اختبار هذه المقاييس وتحسينها لضمان دقة وفعالية الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية. فيما يتعلق المبحث الثاني بوصف وتشخيص المقاييس المستخدمة في الدراسة، ويُجري تشخيصها وتحليل نتائجها بهدف فهم الظواهر المستندة إليها. أما المبحث الثالث، فيركز على دراسة اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، ويقوم بتفسير النتائج المستمدة منها من خلال تحليل العلاقات التي قد تظهر من خلال الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.



المبحث الأول

اختبار وتطوير مقاييس الدراسة

توطئة

ان اختبار مجتمعا بهدف استكشاف النموذج الخاص بالدراسة يمثل الخطوة الاولى للبدء بالجانب الميداني وان هذا الاختيار يمكن من تحديد العينة المناسبة للدراسة وكذلك يمكن أيضاً تحديد نوع وطبيعة الاساليب الاحصائية الملائمة لدراسته فضلا عن الوقوف على دقة مقياس الدراسة المستخدم في عكس الظاهرة المراد دراسته وتحقيق الغايات المطلوبة (Adams et al.,2007:84) فالتصميم الجيد للدراسات يعطي الباحث القدرة على معرفة الاسلوب الأنسب للحصول على ما تستلزم دراسته من بيانات للجانب الميداني ومعرفة مستوى العلاقة بين متغيرات الدراسة وطبيعته والتي من خلالها يمكن الحصول على معرفة وفهم أفضل للنتائج المستخرجة من التحليل (Kothari,2004:31) وللبدء بإجراءات الجانب التطبيقي فان المبحث الحالي يختص ببيان حدود صلاحية المقياس الخاص بالدراسة وهل يعبر عن النموذج المراد اختباره من خلاله والذي يتضمن متغيرين هي المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية للقائد متمثلة بأبعادها (التفكير النظمي، إعادة التأطير، التفكير العميق) والمتغير المستجيب (المعتمد) ممارسات إدارة الاحتواء العالي متمثلة بأبعادها (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)، ان استكمال متطلبات المبحث الحالي يستوجب تحديد مجموعة أساليب احصائية يمكن من خلالها تحقيق فهما أفضل عن المقياس المعتمد في الدراسة وهي فقدان البيانات وشذوذاها، واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) والتحقق من مشكلة التعدد الخطي، واختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات (كرونباخ الفا).

اولا. تحديد رموز المتغيرات وابعادها

اشتمل نموذج الدراسة الحالي على متغيرين يوضحها جدول (7) من اذ الابعاد والتساؤلات التي تضمنتها.

جدول (7)

بيان المتغيرات والابعاد وعدد التساؤلات والرموز الخاصة بها

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
(Pisapia et al.,2005)	Sys	4	التفكير النظمي	العقلية الاستراتيجية للقائد
	Ref	4	إعادة التأطير	
	Refl	5	التفكير العميق	
(Kilroy et al., 2016)	Emp	3	التمكين	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
	Inf	6	تشارك المعلومات	
	Dev	3	ممارسات التطوير	
	Rew	3	المكافآت	

المصدر: اعداد الباحث بناء على ادبيات الموضوع

ثانياً: تحديد البيانات المفقودة

يعد الوقوف على عدم تحقق فقدان لبعض البيانات امرا مهما للسياق التحليلي المستهدف ولدقة النتائج المتحققة وان العمل في بعض البرامج الاحصائية يتطلب ان تكون جميع الخلايا تامة وليس فيها نقصان للبيانات ومن تلك البرامج الاحصائية برنامج (Amos) والسؤال الذي يثار هنا لماذا يحدث فقدان لبعض البيانات في خلايا البرنامج الاحصائي ان حصول ذلك لا يعد امرا مقصودا من قبل الباحث بقدر ما يكون بسبب عدم الانتباه عند تنزيل البيانات نتيجة السهو في عملية التنزيل وهناك طرق عدة ضمن برنامج SPSS.V25 يمكن من خلالها معرفة وجود نقص او خلايا فارغة ومنها طريقة التكرارات والذي سيعتمده الباحث لمعرفة ذلك،

وبعد القيام بالاختبار تبين من خلال جدول (8) عدم وجود لبيانات مفقودة مما يمهد الطريق لإكمال الاجراءات الاحصائية المتبقية في هذا المبحث.

جدول (8)

تحديد البيانات المفقودة للدراسة

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	Sys1	200	0	11	Ref13	200	0	21	Inf5	200	0
2	Sys2	200	0	12	Ref14	200	0	22	Inf6	200	0
3	Sys3	200	0	13	Ref15	200	0	23	Dev1	200	0
4	Sys4	200	0	14	Emp1	200	0	24	Dev2	200	0
5	Ref1	200	0	15	Emp2	200	0	25	Dev3	200	0
6	Ref2	200	0	16	Emp3	200	0	26	Rew1	200	0
7	Ref3	200	0	17	Inf1	200	0	27	Rew2	200	0
8	Ref4	200	0	18	Inf2	200	0	28	Rew3	200	0
9	Ref11	200	0	19	Inf3	200	0	29			
10	Ref12	200	0	20	Inf4	200	0	30			

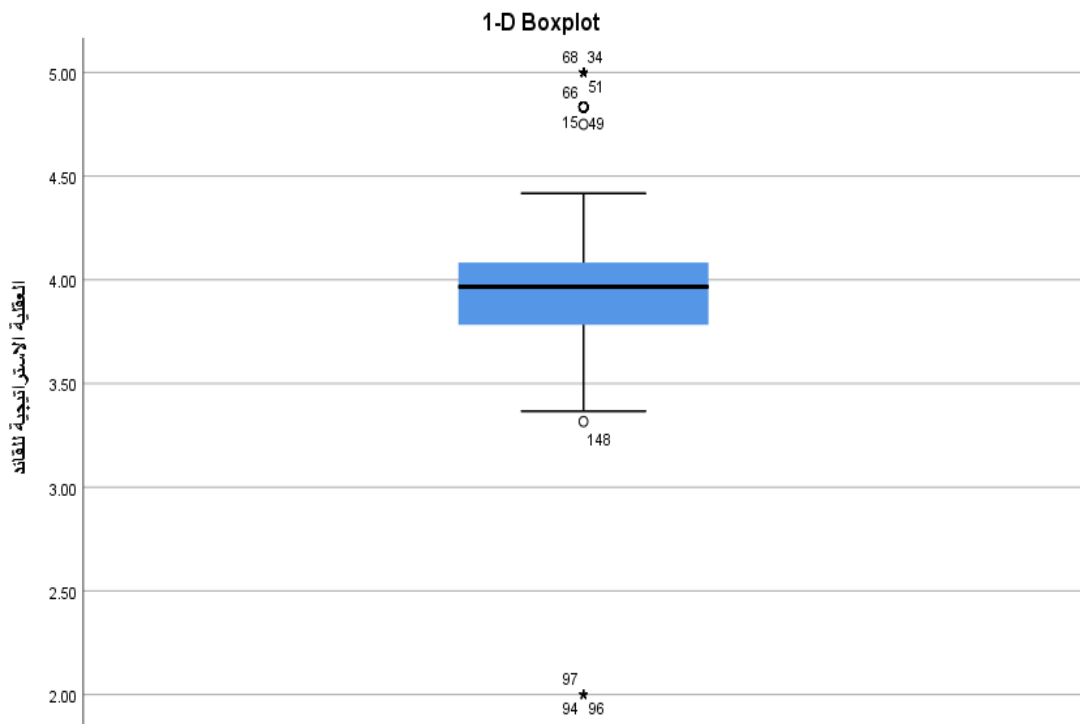
المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

ثالثا: التحقق من حالات الشذوذ في البيانات التي تم تسجيلها بالبرنامج الاحصائي

ان تحديد المستوى الاعلى والادنى للبيانات التي تم تنزيلها مهم جدا للتحقق من وجود بيانات تم تنزيلها بمستوى اعلى من المدرج المعتمد في الدراسة ففي حالة تحقق ذلك الامر فهذا يعني تحقق شذوذ في البيانات المعتمد للدراسة الحالية وهذا بالنتيجة سيؤثر في دقة ما ستخرج من نتائج وان ذلك يعتمد اجمالا على عدد وطبيعة حالات الشذوذ المتحققة يمكن ان يؤثر ذلك في عمل البرنامج الاحصائي او يؤثر في دقة النتائج المستخرجة وما يشار اليه ان تحقق حالات شذوذ يعد امرا طبيعيا عندما يتم تنزيل من اجابات نوعية الى مقدار كمي (مثلا اتفق تماما يعبر عنه بـ (5) واتفق يعبر عنه (4) ومحاييد يعبر عنه (3) ولا اتفق يعبر عنه (2) ولا اتفق بشدة يعبر عنه بـ (1)) قد يتم تكرار الرقم بنفس الخلية الواحدة مثلا يسجل بدل (2) يسجل (22) او اكثر وهكذا وان كثرة هكذا حالات شذوذ ستؤثر حتما في نتائج الاختبارات التي ستتم بالاعتماد عليها مما يبعد نتائج التحليل عن المحتوى الحقيقي الذي تستهدف بيانه وللتحقق من وجود هذا الخلل توجد عدة اساليب احصائية منها (Boxplot) التي اشار

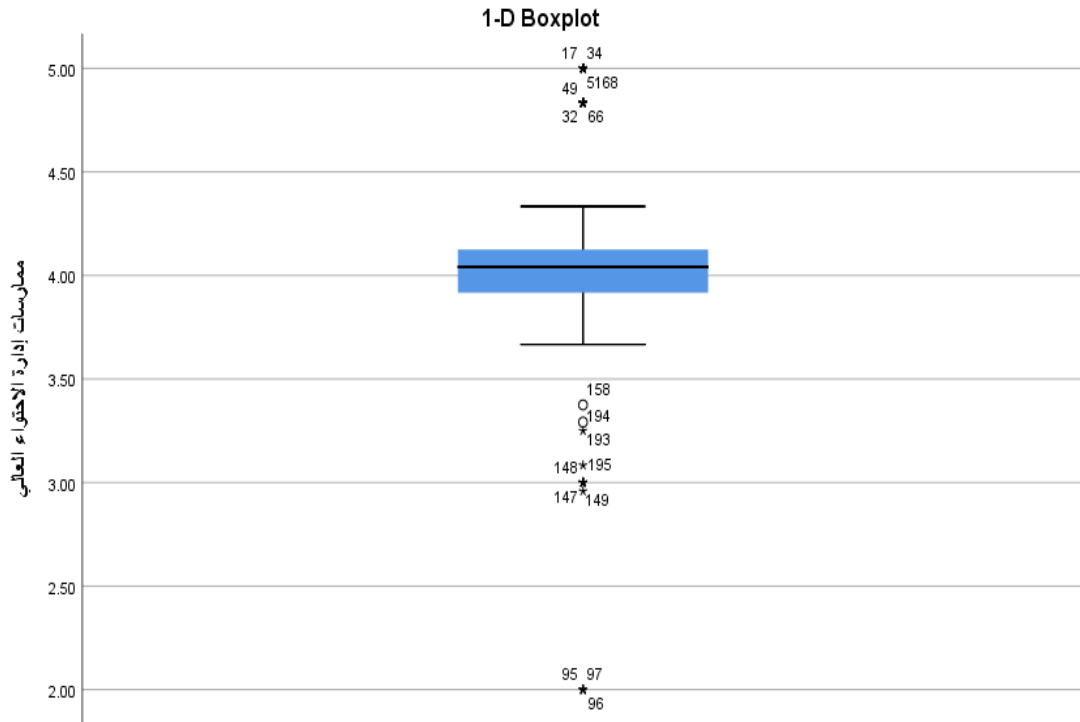
لها (Sekaran&Bougie,2016:276) في كتابه وباستخدام الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 سيتم اجراء الاختبار.

وبعد اجراء التحليل تبين ان كثافة الاجابات كان بين (3-4.50) للمتغير المستقل وكما تبين انه ان هناك اجابات خارج منطقة الكثافة الا انها ضمن حدود المدرج الخماسي المستخدم وشكل (16) و (17) اذ يبين اختبار (Boxplot) للمتغير المستقل والمتغير التابع، وعلى الرغم من تلك الحالة الا انها ضمن المعيار المطلوب للمدرج المعتمد (5-1) لاستكشاف متغيرات الدراسة وهي متنسقة مع بقية الحالات في المتغيرات المعتمدة مما يدفع لعدم استبعادها وسيتم الاحتفاظ بجميع الحالات، وكما يظهرها الشكل (16) وتعد هذه النتيجة داعمة لقبول النتائج.



شكل (16)

(Boxplot) اختبار القيم المتطرفة لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد بطريقة



شكل (17)

(Boxplot) اختبار القيم المتطرفة لمتغير ممارسات إدارة الاحتراف العالي بطريقة

رابعاً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: -

يتعلق الاختبار الخاص باعتدالية البيانات حول اتباع البيانات (التي تم سحبها من العينة) للتوزيع الطبيعي ام لا، وان معرفة ذلك يوجه الباحث الى اعتماد اساليب احصائية للتحليل تلائم طبيعة ذلك التوزيع أي اساليب احصائية معلمية ام اساليب احصائية غير معلمية (Sekaran and Bougie,2016:238) ويحدد الباحثين تعريف توزيع البيانات طبيعياً بالتوزيع المتماثل الافتراضي والذي يشكل معيار المقارنة بين البيانات التي تم جمعها عن كل متغير وفي احيان اخرى يعتمد في قرارات احصائية بمجال اخر، وان الشكل المعروف لتوزيع البيانات هو شكل الجرس (منحنى الجرس) والذي يبين ان اغلب البيانات تتمحور حول مركز التوزيع، وعندما تبتعد الاجابات عن المحور ، يقل مستوى الاعتدالية (Musselwhite & Wesolowski , 2018 : 12) وان القيام بتحديد اتجاه توزيع البيانات يعد المنطلق لاعتماد التحليل الاحصائي للبيانات على الاساليب المعلمية او اللامعلمية (Kim & Park , 2019 : 332)

وتوجد عدة احصاءات يمكن من خلالها التحقق من التوزيع الطبيعي منها اختبار (Smirnov-) ومعاملتي التفلطح والالتواء (Kurtosis & Skewness) (Tabachnick and Kolmogorov)

(Fidell,2014:198) وسيتم استخدام اسلوب (Kolmogorov-Smirnov test) في الدراسة الحالية لامتيازها بكثرة الاستخدام واهميته على المستوى الاحصائي ودقته في فحص توزع البيانات (Frank and Massey, 2012:68) ومن خلال الحزمة الاحصائية (spss v.25) وكما يلي:

١. فحص توزيع البيانات لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

يبين جدول (9) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov–Smirnova (0.194) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان فقرات متغير العقلية الاستراتيجية للقائد جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

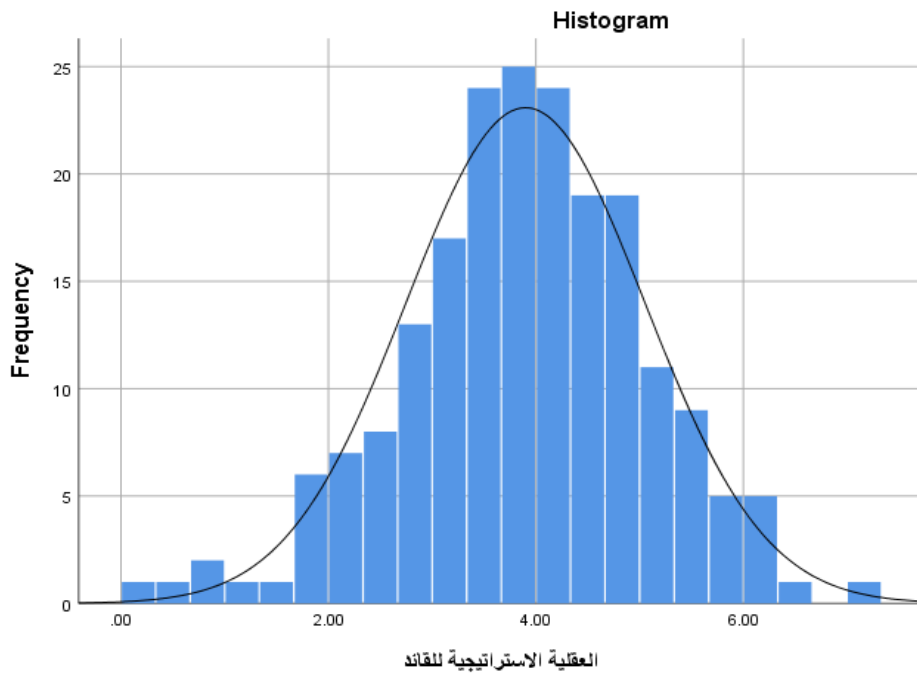
الجدول (9)

اختبار Kolmogorov–Smirnova لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		العقلية الاستراتيجية للقائد
N		200
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9958
	Std. Deviation	.46570
Most Extreme Differences	Absolute	.217
	Positive	.217
	Negative	-.194-
Test Statistic		.217
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (18) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (18) منحني التوزيع الطبيعي لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

٣. فحص توزيع البيانات لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

يبين جدول (10) التوزيع الاحتمالي لبيانات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومستوى تمحورها حول مركزها، فقد كانت القيمة الإحصائية لاختبار Kolmogorov-Smirnova (0.199) في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية اختبار (0.200) وهو اعلى من مستوى المعنوية المفترض البالغ (5%) اي انه غير دال معنوياً، وفي هذا الاختبار فان القيمة المعنوية التي يستدل من خلالها ان التوزيع طبيعي هي القيمة التي تتجاوز مستوى المعنوية (5%) (لان الاختبار يعتبر ضمن الاختبارات اللامعلمية) فالعكس الناتج عن التحليل يدل على التوزيع الطبيعي بينما عندما تكون قيمة المعنوية اقل من او تساوي (5%) فهذا يعني ان البيانات لا تتوزع طبيعياً وهنا يشير البرنامج الى ان البيانات تتوزع طبيعياً مما يعني ان فقرات متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي جميعها تتبع التوزيع الطبيعي مما يوجه الباحث للأخذ بالإحصاء المعلمي في اختبار الفرضيات.

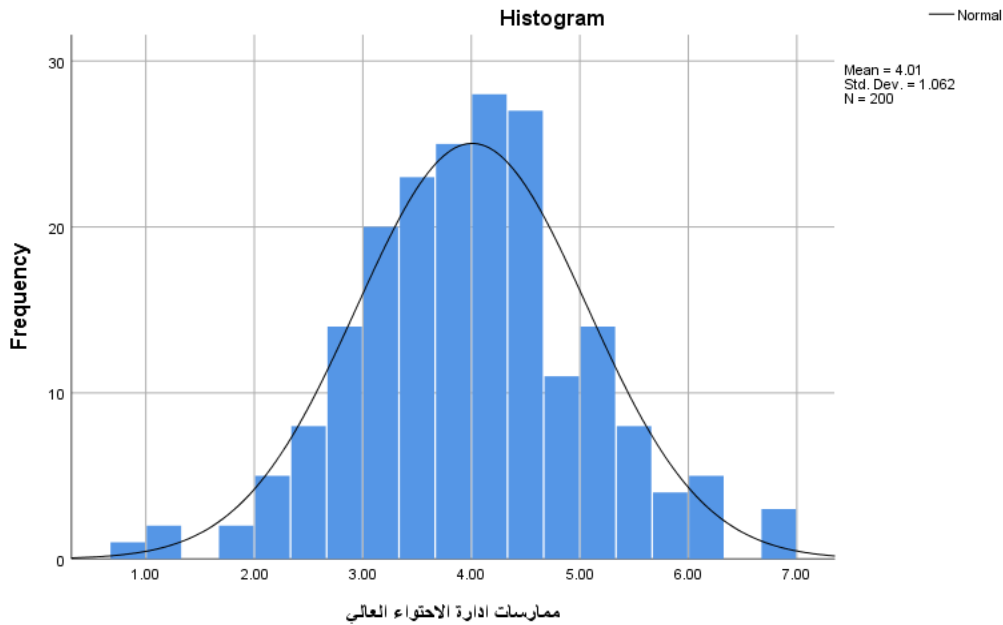
الجدول (10)

اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		ممارسات ادارة الاحتواء العالي
N		200
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0242
	Std. Deviation	.49455
Most Extreme Differences	Absolute	.199
	Positive	.189
	Negative	-.199-
Test Statistic		.199
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200
a. Test distribution is Normal.		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

ويبين شكل (19) التوزيع الطبيعي على شكل منحنى لبيانات الدراسة



شكل (19) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير ممارسات ادارة الاحتواء العالي

المصدر: مخرجات برنامج (Spss v.25)

خامسا. اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي

يقوم الفرض الرئيس في الدراسة الحالية على استقلالية الابعاد للمتغير المستقل أي عدم وجد مستوى ارتباط عالي بينها (De Vaus,2002:327) فاذا كان مستوى الارتباط بين الابعاد المستقلة مرتفع فان هذا يشير الى وجود ما يعرف بمشكلة التعدد الخطي للأبعاد المستقلة (Multicollinearity) وهذا يعني ان الابعاد التي ارتباطها عالي تقيس نفس الظاهرة مما يوجب الاستغناء عن احدها والإبقاء على الاخر (Bordens and Abbott,2017:476) وهذا الاجراء يكون لان في هذه الحالة لا يمكن تمييز التأثير لكل منهما عن الاخر في المتغيرات المعتمدة، ومن هنا يتبين ان التحقق من هذا الشرط يعد خطوة هامة. وللتحقق من ذلك فان هناك مؤشرات تستخدم لمعرفة وجود مشكلة التعدد الخطي من عدم وجوده منها عامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor-VIF) وقيمة التسامح (Tolerance) (DeVaus,2002:327) والمعايير المعتمد للتمييز بين القيمة المعيارية والقيمة المحسوبة ان تكون قيمة التسامح (0.10) او اعلى منها، وعامل التضخم للتباين (VIF) ضمن مستوى (5) او اقل كمؤشر لعدم وجود التعدد الخطي (Hair et al.,2019:320) وتم استخدام برنامج (SPSS V.25) لأجراء الاختبارين وكما يبينهما جدول (11):

جدول (11)

اختبار التعدد الخطي لأبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد

Collinearity Statistics		ابعاد العقلية الاستراتيجية للقائد
التعدد الخطي		
VIF	Tolerance	
عامل تضخم التباين	قيمة التسامح	
3.239	.309	التفكير النظمي
2.426	.412	إعادة التأطير
1.699	.589	التفكير العميق

المصدر: اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS V.25

يبين جدول (11) ان القيم الخاصة باختبار عوامل التضخم للتباين لأبعاد متغير العقلية الاستراتيجية للقائد قد كانت بين (3.239-1.699) وهي قيم تقل عن المعيار الخاص بالقبول (5) كما تبين من الجدول (11) ان النسبة المتعلقة باختبار قيم التسامح قد كانت بين (0.589-

(0.309) وهي نسب تجاوزت الحد المقبول البالغ (0.10) والنتيجة النهائية وفقا لتلك المؤشرات هي عدم تحقق التعدد الخطي في ابعاد المتغير المستقل.

سادسا. صدق مقياس الدراسة:

إن اختبار الصدق الخاص بالاستبانة (المقياس) المتعلق بالدراسة الحالية يتم من خلال خطوات هي (صدق المحتوى الظاهري للاستبانة، والصدق البنائي لأختبار اداة القياس (التحليل العملي التوكيدي)، والثبات والتناسق بين مكونات المقياس (كرونباخ الفا)) وكما يلي

١. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة:

ان الصدق الظاهري يعني الفهم العام والظاهري الذي يشير الى الاستبانة تقيس الظاهرة بشكل جيد ما مراد منه قياسه، فهو يوضح المستوى الذي تكون فيه النتائج صادقة فالمقياس المستخدم (الاستبانة) يجب ان تكون ضمن المدى المقبول منطقيا لدراسة المفاهيم بشكل صحيح. ومن هذا المنطلق يعتبر التحقق من الصدق الظاهري مهما لمعرفة مستوى الصدق في اداة الاختبار، فهذا الاختبار تقييم شامل لما يمكن للاستبانة قياسه ويعد من أبسط الطرق واسرعها في التحقق من الدقة والصدق الذي تتمتع به الاستبانة وصلاحيتها لأستكشاف واختبار الصدق الظاهري للبناء المقصود والتي تعتمد بشكل تام على ما يمتلك الخبير من معرفة والمام بذات الظواهر التي تحتويها الاستبانة (Mohajan , 2017 : 16) فدوره هنا تقديم تقييم اولي لصلاحية المقياس والمساهمة في تعزيز فهم المتلقي للتساؤلات التي تحتويها، وقد يشمل ذلك التقييم جوانب عدة منها الصلاحية المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحية الجوهرية ، وصلاحية الملاءمة ، والصلاحية التمثيلية ، والصلاحية المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) وتماشيا مع ضرورة الصدق الظاهري لدقة المقياس تم عرضها بشكلها الاولي على خبراء عدة في مجال الاختصاص والذي يتبين من خلال المحلق (1) ان كان عددهم (16) محكما وكانت نسبة اتفاهم حولها بنسبة (100%). وقد اشار الخبراء الى مقترحات عدة تسند وتعزز دقة المقياس وقد تم الاخذ بها بما يلائم مجال الاختبار المراد استكشافه.

٢. الصدق البنائي لأداة القياس:

تتعلق الفقرة الحالية بالجزء الثاني المتعلق بصدق بناء الاستبانة باستخدام أسلوب التحليل البنائي التوكيدي (التحليل العاملي التوكيدي) لكل متغير من متغيرات نموذج الدراسة الحالية وهذا الأسلوب يعد أحد أساليب النمذجة الهيكلية وتعد هذه التقنية من التقنيات الاحصائية التي ازداد اعتمادها في الدراسة الاجتماعية اذ تهدف الى التحقق من صحة بنية العوامل الداخلية للمقياس الخاص بالدراسة كما تستخدم كدليل لقبول الفرضيات. وبين (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) من استخدامات التحليل العاملي التوكيدي هو تحديد النموذج الخاص بقياس المتغير كما يسمى هيكل العامل، فهو يعبر عن مدى انتماء الفقرات للبعد (أي مستوى تمثيلها) ، والتحليل العاملي التوكيدي عبارة أسلوب يمكن من تحديد النموذج الأفضل للبيانات هو أداة التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة ، وهذا يعني ان هذه الاداة تمكن من التحقق من مطابقة النموذج المختبر لما مذكور في المصادر سواء ابعاده أو عدد اسئلته. وسيتم استخدام الحزمة الاحصائية (Amos.V.23) لأجراء هذا الاختبار.

ولغرض تقييم النموذج الهيكلي الذي تم بناءه في البرنامج لابد من التحقق من:

اولاً: تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) والتي هي عبارة عن اوزان انحداريه معيارية

(نسب التشبع) وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها، اذ ان تقديرات المعلمة

تكون مقبولة احصائيا إذا تجاوزت اقيامها ما نسبته (40%) (Dancey and Reidy,2007:473)

وثانياً: التحقق من مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices) : التي تستخدم لقياس مدى مطابقة

الانموذج الهيكلي المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية أي التأكد من مدى انسجام البيانات التي

جُمعت من خلال الاستبانة مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة ، ولغرض الاطمئنان لقبول القيم التي

في النموذج الهيكلي يتم النظر في مؤشر (C.R.) الذي يمثل النسبة الحرجة والذي يعكس مستوى معنوية القيم

ومدى مقبوليتها احصائياً، فالقيم التي تتجاوز الحد الأدنى للنسبة الحرجة البالغ (1.96) تقبل عندما تكون معنويتها

(5%) اما القيم التي تتجاوز الحد الادنى للنسبة الحرجة البالغ (2.56) تقبل عندما تكون معنويتها (1%) فضلا عن دلالة الجودة الخاصة بمطابقة النموذج المفترض مع البيانات التي يتم اختبارها والجدول (12) يوضح المؤشرات التي سوف تعتمد في تقييم مطابقة النموذج الفرضي الهيكلي للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث. (Hair et al., 2010 : 116 ; Tomé-Fernández et al. , 2020 : 12; Holtzman&Sailesh,2011:13).

جدول (12) يبين مؤشرات جودة المطابقة

القاعدة العامة	المؤشر	ت
CMIN/DF < 5	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	-1
GFI > 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index	-2
IFI > 0.90	مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) Incremental Fit indices	-3
CFI > 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	-4
RMSEA < 0.08	1 . مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	-6

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

ان المؤشرات في الجدول(12) تستخدم لغرض التأكد من جودة المطابقة للنموذج المفترض مع النموذج النظري وهل يمكن الاستناد الى النموذج الهيكلي الفرضي ام لا ولمتغيرات الدراسة (العقلية الاستراتيجية للقائد ، وممارسات إدارة الاحتواء العالي) كما يمكن من خلالها التحقق من بنية المقياس المختبر هل فعلا الابعاد المذكورة في المقياس تمثل المتغير المعني ام لا، ويمكن من خلال

التشبعات معرفة انتماء الفقرات (التساؤلات) الى بعدها فكلما كان التشبع أعلى أو مساوي لـ (0.40) فأنها تعد قيم مقبولة احصائيا وفقا لـ (Costello& Osborne,2005) أما اذا كانت أقل فيجب القيام بأحد الخطوتين التاليتين :

١. العمل على تحسين مؤشر الجودة لمطابقة البيانات بناء على يقدمه برنامج (Amos V.23)

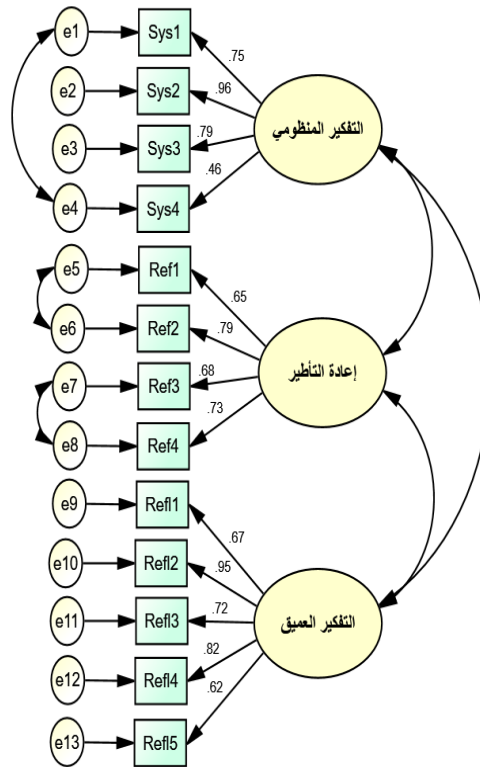
من خلال ما يعرف بمؤشرات التعديل (Modification Indices)

٢. القيام بحذف الفقرات التي يكون تشبعاتها ادنى من عن (40%) وإعادة التحليل للتأكد من مستوى الجودة للمطابقة والعمل.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس العقلية الاستراتيجية للقائد :

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد والذي يشتمل على ثلاث ابعاد فرعية تشكل بنية المتغير وهي (التفكير النظمي (4) فقرات، إعادة التأطير (4) فقرات ، التفكير العميق (5) فقرات). اذ يتضح من النموذج الهيكلي (20) ان التشبعات الانحدارية المعيارية ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت أعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (13) فقرة تمثل بشكل جيد (العقلية الاستراتيجية للقائد) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (12) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاث ابعاد تتوزع عليها التساؤلات (13). والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية العقلية الاستراتيجية للقائد.

قيم تطبيق النموذج الهيكلي مع البيانات
 CIMN/DF=1.598
 GFI=.928
 CFI=.963
 IFI=.966
 RMSEA=.053



شكل (20)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس العقلية الاستراتيجية للقائد

والجدول (13) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين أيضاً معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة (P<.001) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (13) قيم نموذج متغير العقلية الاستراتيجية للقائد

المسار	الابعاد	S.R.W	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية
Sys2 <---	التفكير النظمي	.961	1.756	.130	13.458	***
Sys3 <---	التفكير النظمي	.795	1.497	.128	11.710	***
Sys4 <---	التفكير النظمي	.463	.798	.092	8.670	***
Sys1 <---	التفكير النظمي	.753	1.000			
Ref2 <---	إعادة التأطير	.794	1.171	.088	13.243	***
Ref3 <---	إعادة التأطير	.680	1.162	.135	8.591	***
Ref4 <---	إعادة التأطير	.732	1.245	.136	9.136	***
Ref1 <---	إعادة التأطير	.653	1.000			

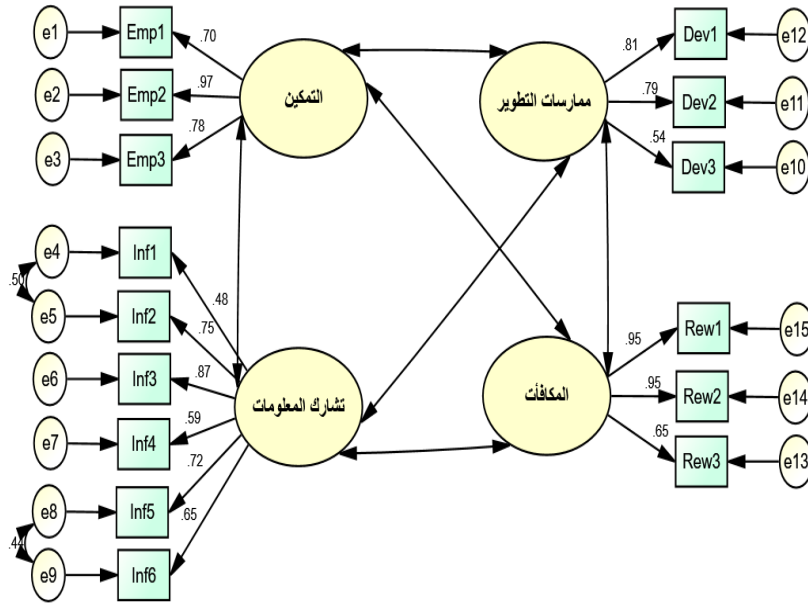
المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	11.565	.120	1.390	.948	التفكير العميق	<---	Ref12
***	9.233	.129	1.186	.716	التفكير العميق	<---	Ref13
***	10.435	.125	1.301	.824	التفكير العميق	<---	Ref14
			1.000	.671	التفكير العميق	<---	Ref11
***	8.097	.108	.874	.619	التفكير العميق	<---	Ref15

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

٢. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي :

ان الفقرة الحالية معنية باختبار الصدق البنائي لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي والذي يشتمل على اربع ابعاد اساسية يشكلان بنية المتغير وهي (التمكين (3) فقرات، تشارك المعلومات (6) فقرات، ممارسات التطوير (3)، المكافأة (3). وبعد وضع علاقات التباين بين اخطاء القياس لتحسين جودة النموذج المختبر ولفقرات المقياس بشكل كامل كانت اعلى من (0.40) وهذا يعطي دعما تجاه قبولها واعتبار ان الـ (13) فقرة تمثل بشكل جيد (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) في بيئة التطبيق، وان هذه الفقرات تعكس متغيرا يقاس ببنية متعددة الابعاد ولا تمثل بعدا واحدا وتم الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات جودة المطابقة للنموذج المختبر والتي كانت ضمن المستويات المقبولة مقارنة بمعايير جودة المطابقة في الجدول (14) وان توزع الفقرات مطابق للنموذج النظري المختبر الذي يحتوي ثلاث ابعاد والنتيجة النهائية لما ورد اعلاه ان هناك تطابقا جيدا بين النموذج الذي تم بناءه (النموذج الهيكلي) وبين الاستجابات التي تم تمثيلها بالبيانات لنموذج القياس الذي يعكس ماهية ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

قيم تطبيق النموذج الهيكلي مع البيانات
 CIMN/DF=1.956
 GFI=.919
 CFI=.954
 IFI=.957
 RMSEA=.058



شكل (21)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس ممارسات ادارة الاحتواء العالي

والجدول (14) يوضح التفاصيل الخاصة بالشكل من القيم المعيارية والقيم اللامعيارية واخطاء القياس ويبين أيضاً معنوية القيم التي ظهرت في النموذج الهيكلي والتي يتضح انها مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($P < .001$) وقيمة (C.R - النسبة الحرجة).

جدول (14) قيم نموذج متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
			1.000	التمكين	<---	Emp1
***	11.804	.176	2.078	التمكين	<---	Emp2
***	10.477	.163	1.705	التمكين	<---	Emp3
			1.000	تشارك المعلومات	<---	Inf1
***	8.503	.105	.889	تشارك المعلومات	<---	Inf2
***	7.043	.147	1.032	تشارك المعلومات	<---	Inf3
***	5.897	.144	.850	تشارك المعلومات	<---	Inf4
***	6.526	.147	.958	تشارك المعلومات	<---	Inf5

المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير	S.R.W	الابعاد	المسار	الفقرات
***	6.201	.151	.939	.646	تشارك المعلومات	<---	Inf6
***	7.500	.108	.807	.544	ممارسات التطوير	<---	Dev3
***	11.322	.096	1.087	.787	ممارسات التطوير	<---	Dev2
			1.000	.806	ممارسات التطوير	<---	Dev1
***	6.201	.151	.939	.646	تشارك المعلومات	<---	Inf6
***	11.177	.048	.536	.650	المكافآت	<---	Rew3
***	23.379	.043	1.006	.953	المكافآت	<---	Rew2
			1.000	.949	المكافآت	<---	Rew1

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

٣. اختبار الثبات لأداة القياس

يوضح قياس الثبات للاستبانة الخاصة بالدراسة المستوى الذي يبين اتساقا داخليا جيدا للمقياس، وهذا يشير الى ان الفقرات المكونة للمقياس تمثل بمجموعها الظاهرة المراد قياسها، وعند القيام بتكرار توزيع الاستبانة على ذات العينة عند نقطتين زمنيتين مختلفتين فان هناك احتمالية للوصول الى نفس النتائج، فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقاس ما بني من اجله (Oppenheim,1992:144) اذ يستهدف قياس ثبات الاستبانة التحقق من الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة والابعاد ككل عند نقاط زمينه مختلفة باذ تبقى النتائج نفسها او قريبة جدا منها (De Vaus,2002:184) وان القيمة المقبولة لمستوى الثبات هو نسبة (0.70) او اعلى منه (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) وفي حالة تبين ان النسب الخاصة بالثبات كانت ادنى من المعيار المقبول فهو يوضح ان المقياس يوضح ضعف الاتساق الداخلي ولا يمكن قبوله، ويوضح جدول (15) اختبار ثبات الاستبانة.

وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.74-0.88) وتعتبر القيم الناتجة قيما ذات قبول احصائي ومستوى ثبات معتمد.

جدول (15)

نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

معامل كرونباخ الفا	المتغيرات والأبعاد	ت
0.84	التفكير النظامي	1
0.83	إعادة التأطير	
0.85	التفكير العميق	
0.86	متغير العقلية الاستراتيجية للقائد	
0.84	التمكين	2
0.79	تشارك المعلومات	
0.74	ممارسات التطوير	
0.87	المكافآت	
0.88	متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

توطئة ...

يهتم المبحث الحالي باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والابعاد من خلال الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات العاملين المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده الثلاثة: التفكير النظمي ، إعادة التأطير ، التفكير العميق) والمتغير المعتمد (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) وابعادها الفرعية التمكين ، تشارك المعلومات ، ممارسات التطوير، المكافآت) من وجهة نظر موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة ، ويوضحها جدول (16) تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الاتي:

جدول (16)

تصنيف طول فئات مدرج ليكرت وفقا للوسط الحسابي

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جداً
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جداً

المصدر: (عبد الفتاح، 2008 : 541)

وسيتناول الاجراء الاحصائي في هذا المبحث عرضا لمستوى تمركز الاستجابات حول وسطها الحسابي الموزون ومن ثم مستوى التشتت في الاجابات من خلال الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة

ولغرض تصنيف مستوى التوافر في بيئة التطبيق ضمن المدرج ما بين (1-5) ويشتمل في حالة الزيادة عن الوسط البالغ (3.40-2.61) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (4.20-3.41) وجيد جدا اذا زاد من (5-4.21)

كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط (2.61-3.40) فيكون ضعيف اذا تراوح بين (1.81-2.60) وضعيف جدا اذا ما انخفض عن (1-1.80).

أولاً: وصف وتشخيص متغير العقلية الاستراتيجية للقائد

يتضمن وصف وتشخيص متغير العقلية الاستراتيجية للقائد وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالآتي: -

1. وصف وتشخيص بُعد التفكير النظمي:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبُعد التفكير النظمي الذي يشكل أحد أبعاد المتغير (العقلية الاستراتيجية للقائد) والذي يعبر عنه من خلال أربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (17) ان الفقرة التي فيها أعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (يظهر أولوياته واهتماماته عند التعامل مع التحديات في العمل). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.53) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (0.976) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ فناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع وبأهمية نسبية قدرها (71%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (يستخدم طرقاً غير تقليدية في التفكير والتعامل مع المواقف) اذ كان (2.87) وهو وسطا بمستوى اجابة معتدل وقد بلغ انحرافها المعياري (1.067) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (57%).

وقد كان البُعد (التفكير النظمي) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (3.22) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.957) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التفكير النظمي وبمستوى اجابة معتدل وهذا يعني ان المسؤول في مجال العمل يهتم بدراسة بيئة العمل وتفصيلها قبل اتخاذ القرارات فضلا عن ترتيب اولويات اهتماماته عندما تكون بيئة العمل تحدي.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التفكير النظمي

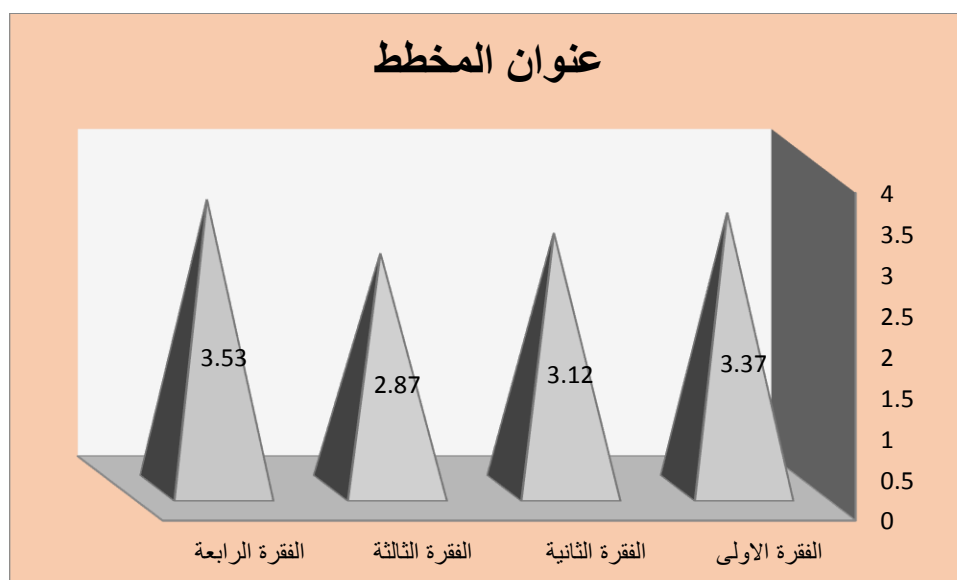
(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يركز على فهم وتحليل المتغيرات البيئية قبل اتخاذ أي قرار.	3.37	.752	.67	معتدل	2

2	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا سيما عندما تتعلق بمجال عملهم.	3.12	1.034	.62	معتدل	3
3	يستخدم طرقاً غير تقليدية في التفكير والتعامل مع المواقف.	2.87	1.067	.57	معتدل	4
4	يظهر أولوياته واهتماماته عند التعامل مع التحديات في العمل	3.53	.976	.71	مرتفع	1
المعدل العام		3.22	.957	0.64	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمعيار لبناءه



شكل (22)

المخطط البياني لتوافر بعد التفكير النظمي

٢. وصف وتشخيص بُعد إعادة التأطير:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبُعد إعادة التأطير الذي يشكل احد ابعاد المتغير (العقلية الاستراتيجية للقائد) والذي يعبر عنه من خلال اربع فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (18) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (يهتم بالعلاقات بين افراد الفريق الواحد ويوظفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.41) كما ان هذه الفقرة تشتمل على

الفصل الثالث.....المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

قليلا بلغ (603). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (88%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الخامسة التي محتواها (يشجع على البحث عن الأسباب وتحليل الأمور قبل اتخاذ أي قرارات استراتيجية.) اذ كان (4.18) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.521) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (84%).

وقد كان البعد (إعادة التأطير) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.28) في حين بلغ الانحراف المعياري له (566). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد إعادة التأطير وبمستوى اجابة مرتفع جدا وهذا يشير الى امتلاك المسؤول توجهها مناسباً لتوظيف قدرات العاملين فيما يخص تحقيق القرارات الاستراتيجية وانعكاسها في الواقع التطبيقي وبناء انسجام جيد بين العاملين في بيئة العمل.

جدول (18)

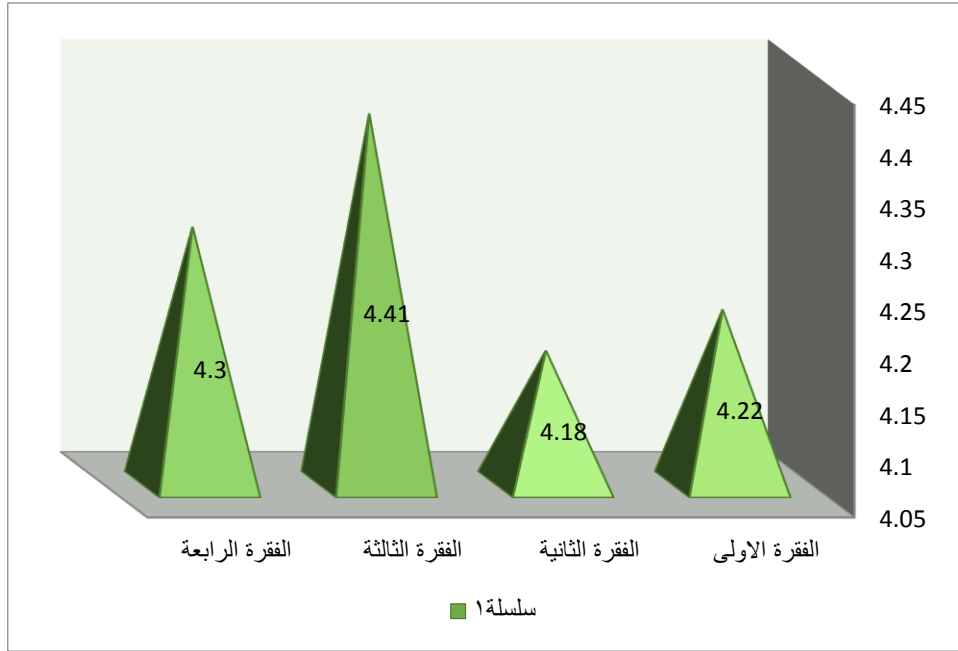
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها إعادة التأطير

(n= 200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يوظف قدرات العاملين من اجل اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتطبيق.	4.22	.541	.84	مرتفع جدا	3
2	يشجع على البحث عن الأسباب وتحليل الأمور قبل اتخاذ أي قرارات استراتيجية.	4.18	.521	.84	مرتفع	4
3	يهتم بالعلاقات بين أفراد الفريق الواحد ويوظفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.41	.603	.88	مرتفع جدا	1
4	يسعى الى تحديد المشكلات بشكل شامل وفهمها جيداً قبل بحث أي حلول.	4.30	.601	.86	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	4.28	.566	0.73	مرتفع جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمعيار لبناءه



شكل (23)

المخطط البياني لتوافر بعد إعادة التأطير

٣. وصف وتشخيص بُعد التفكير العميق:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبُعد التفكير العميق الذي يشكل أحد ابعاد المتغير (العقلية الاستراتيجية للقائد) والذي يعبر عنه من خلال خمس فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (19) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثانية والتي محتواها (يقوم بالنظر في كل موقف بشكل مستقل دون تأثر بقراراته السابقة). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.63) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (651). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (93%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (يتجنب الاعتماد الزائد على تجاربه السابقة عند مواجهته لمواقف جديدة) اذ كان (4.31) وهو وسطا بمستوى اجابة معتدل وقد بلغ انحرافها المعياري (661). وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (86%).

الفصل الثالث.....المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

وقد كان البعد (التفكير العميق) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.48) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.675). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التفكير العميق وبمستوى اجابة مرتفع جدا وهذا يعني ان المسؤول في العمل لديه القدرة على النظر بالقرارات باستقلالية عن باقي المواقف السابقة مما يعطيه القدرة على اصدار قرارات موزونه في بيئة العمل.

جدول (19)

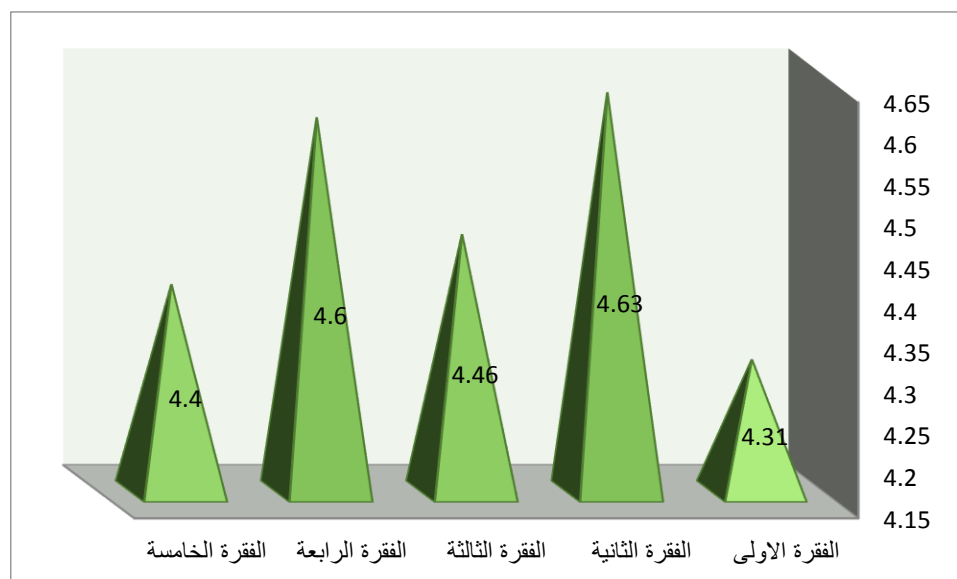
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التفكير العميق

(n= 200)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتجنب الاعتماد الزائد على تجاربه السابقة عند مواجهته لمواقف جديدة.	4.31	.661	.86	مرتفع جدا	5
2	يقوم بالنظر في كل موقف بشكل مستقل دون تأثر بقراراته السابقة	4.63	.651	.93	مرتفع جدا	1
3	يشجع على التفكير بشكل مختلف واستنباط حلول ابداعية في العمل	4.46	.735	.89	مرتفع جدا	3
4	يستخدم تجربته ومعرفته لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.	4.60	.701	.92	مرتفع جدا	2
5	يعتمد على خبرات وتجارب الآخرين لفهم الوضع الحالي والتخطيط للمستقبل.	4.40	.626	.88	مرتفع جدا	4
	المعدل العام	4.48	.675	0.90	مرتفع جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمييار لبنائه



شكل (24)

المخطط البياني لتوافر بعد إعادة التأطير

وعلى مستوى متغير العقلية الاستراتيجية للقائد فقد تبين ان بُعد التفكير العميق كان البعد الأكثر اتفاقاً حوله من قبل العاملين عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي أعلى نسبة اذ بلغ (4.48) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.675). وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات العاملين تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع جدا وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بعد التفكير العميق ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد إعادة التأطير اذ بلغ وسطه الحسابي (4.28) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.566) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة حول توافر إعادة التأطير في بيئة التطبيق وبمستوى إجابة كانت مرتفع جدا، ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التفكير النظامي الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.22) وبانحراف معياري ضمن حدود (0.957). مما يشير الى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع جدا

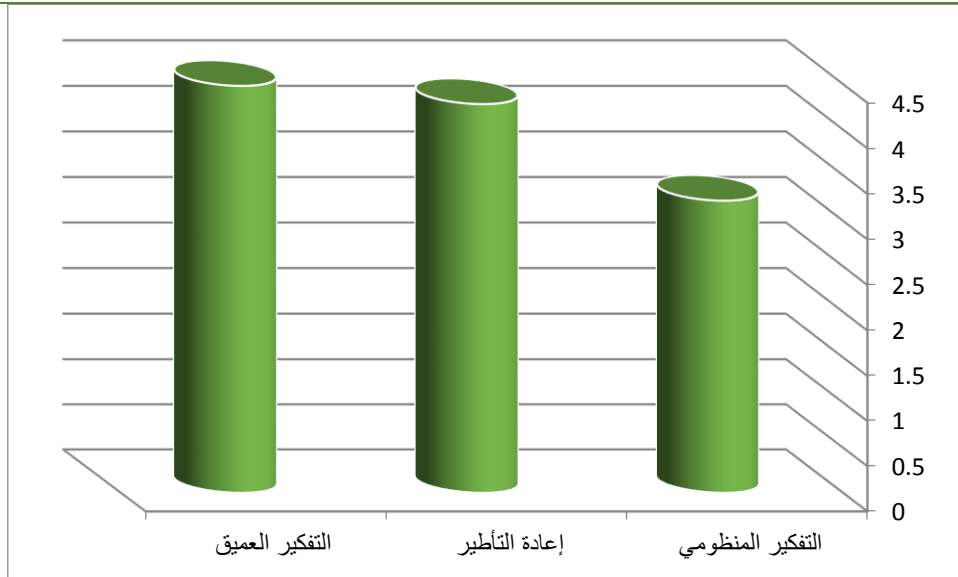
وإجمالاً فقد حقق متغير العقلية الاستراتيجية للقائد وسطا حاسبيا بلغ (3.99) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير العقلية الاستراتيجية للقائد بمستوى (0.733) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد وفقا لعينة الدراسة. ويعرض جدول (20) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (25) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للابعاد الرئيسة لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد (n=200)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
١	التفكير النظامي	3.22	0.957	0.64	معتدل	الثالث
٢	إعادة التأطير	4.28	0.566	0.86	مرتفع جدا	الثاني
٣	التفكير العميق	4.48	0.675	0.90	مرتفع جدا	الاول
	المعدل العام لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد	3.99	0.733	0.80	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25



شكل (25)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير العقلية الاستراتيجية للقائد حسب المتوسط الحسابي

ثانياً. وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

يتضمن وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي: -

١. وصف وتشخيص بُعد التمكين:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد التمكين الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (21) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (تمكيني من اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي). اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (3.22) كما ان هذه الفقرة تشتمت على قليل بلغ (673). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة معتدل وبأهمية نسبية قدرها (64%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثالثة التي محتواها (تُمكنني من أن أقرر بنفسي كيفية القيام بعملية) اذ كان (2.69) وهو وسطا بمستوى اجابة معتدل وقد بلغ انحرافها المعياري (1.028) وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (54%). وقد كان البعد (التمكين) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (2.95) في حين بلغ الانحراف

المعياري له (902). وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد التمكين وبمستوى اجابة معتدل وهذا يعني ان ادارة الشركة تمكن موظفيها من اختيار الطرق المناسبة لأداء العمل داخل بيئة العمل.

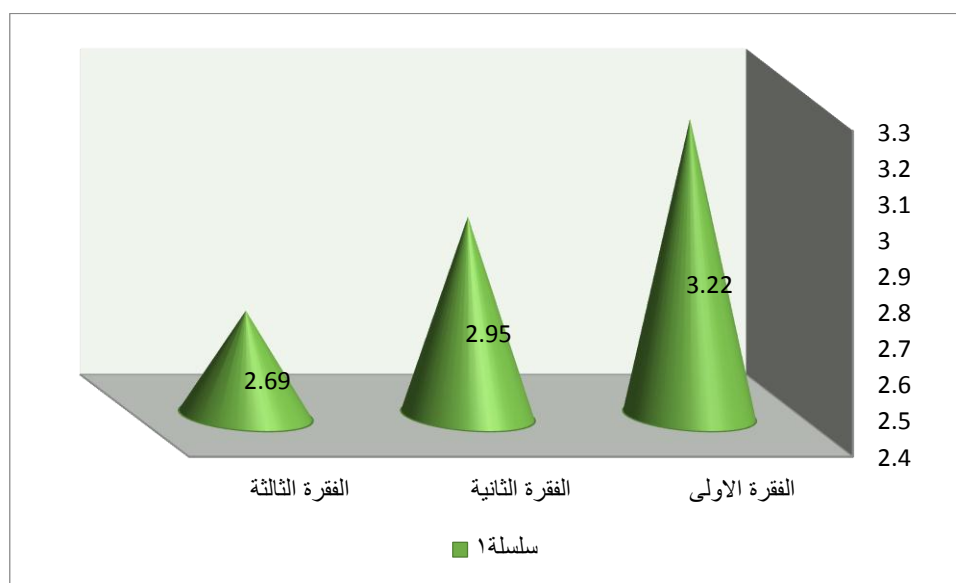
جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير التمكين (n=200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تمكنني من اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي.	3.22	.673	.64	معتدل	1
2	تعطي الحرية والمرونة للعاملين في أداء العمل الموكل إليهم.	2.95	1.006	.59	معتدل	2
3	تمكنني من أن أقرر بنفسي كيفية القيام بعملتي.	2.69	1.028	.54	معتدل	3
	المعدل العام	2.95	.902	.59	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمعيار لبنائه



شكل (26)

المخطط البياني لتوافر بعد إعادة التمكين

٢. وصف وتشخيص بُعد تشارك المعلومات:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبُعد تشارك المعلومات الذي يشكل أحد أبعاد المتغير (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والذي يعبر عنه من خلال سنت فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (22) ان الفقرة التي فيها أعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الرابعة والتي محتواها (تزود عاملها بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به..) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.41) كما ان هذه الفقرة تشنتها كان قليلا بلغ (651). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (88%).

أما أقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (تأخذ رأي العاملين عندما تفكر في اعتماد قواعد أو إجراءات أو أساليب جديدة تتعلق بتنظيم العمل) اذ كان (3.39) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع وقد بلغ انحرافها المعياري (0.939) وهي تشير الى نسبة تشنت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (68%).

وقد كان البُعد (تشارك المعلومات) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.14) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.650) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد تشارك المعلومات وبمستوى اجابة مرتفع وهذا يعني ان إدارة الشركة لديها التزام تجاه عاملها باطلاعهم على مستوى ادائهم وفي الوقت المحدد والملائم وخصوصا للقرارات التي تؤثر عليهم في العمل.

جدول (21)

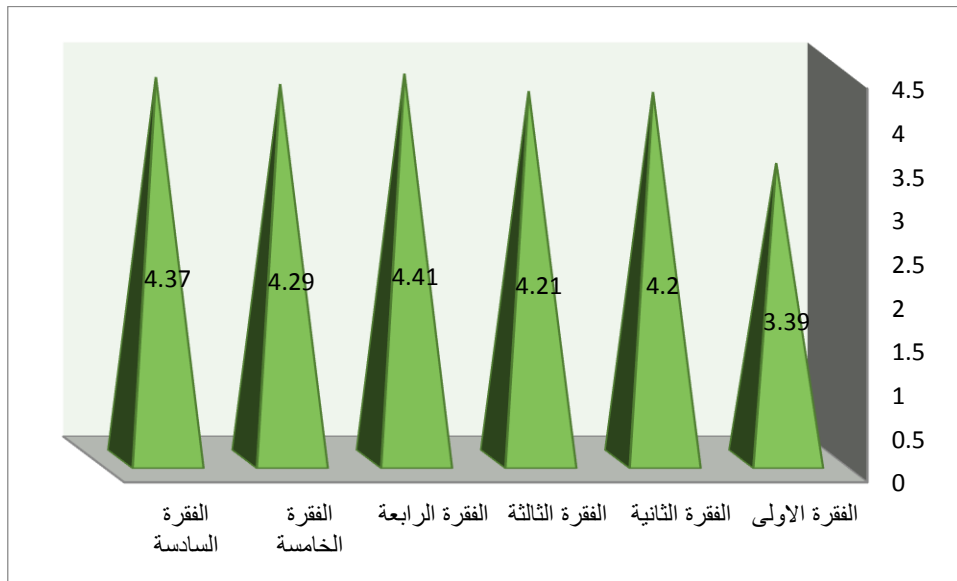
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير تشارك المعلومات (n=200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تأخذ رأي العاملين عندما تفكر في اعتماد قواعد أو إجراءات أو أساليب جديدة تتعلق بتنظيم العمل.	3.39	.939	.68	معتدل	6
2	تسعى إلى تعاون العاملين لمساعدتها في إيجاد حلول للمشكلات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.	4.20	.530	.84	مرتفع جدا	5
3	تحث عاملها بقوة على إيصال أفكار جديدة لتحسين كيفية سير الأمور داخل المنظمة.	4.21	.530	.84	مرتفع جدا	4
4	تزود عاملها بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به.	4.41	.651	.88	مرتفع جدا	1

5	تزود العاملين بانتظام بالمشاريع الكبرى في منظماتنا (مثل التغييرات الهيكلية والاستثمارات الكبرى والتقنيات الجديدة).	4.29	.598	.86	مرتفع جدا	3
6	تعطي (تقدم) ردود فعل ايجابية لاقتراحات العاملين.	4.37	.653	.87	مرتفع جدا	2
المعدل العام		4.14	.650	.83	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمعيار لبنائه



شكل (15)

المخطط البياني لتوافر بعد تشارك المعلومات

٣. وصف وتشخيص بُعد ممارسات التطوير:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبُعد ممارسات التطوير الذي يشكل أحد ابعاد المتغير (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (23) ان الفقرة التي فيها اعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الاولى والتي محتواها (توفر العديد من أنشطة التطوير المهني للعاملين (على سبيل المثال، التدريب).) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.71) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (667) مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (94%).

الفصل الثالث.....المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الثانية التي محتواها (تشجع التدريب الذي يقدمه العاملون خارج المنظمة) اذ كان (4.51) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع جدا وقد بلغ انحرافها المعياري (0.743) وهي تشير الى نسبة تشتت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (90%).

وقد كان البعد (ممارسات التطوير) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.63) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.736) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد ممارسات التطوير وبمستوى اجابة مرتفع جدا وهذا يعني ان ادارة الشركة تعمل على ايجاد الانشطة الملائمة التي يمكنها تطوير العاملين مهنيا وتوفير التدريب الملائم لذلك.

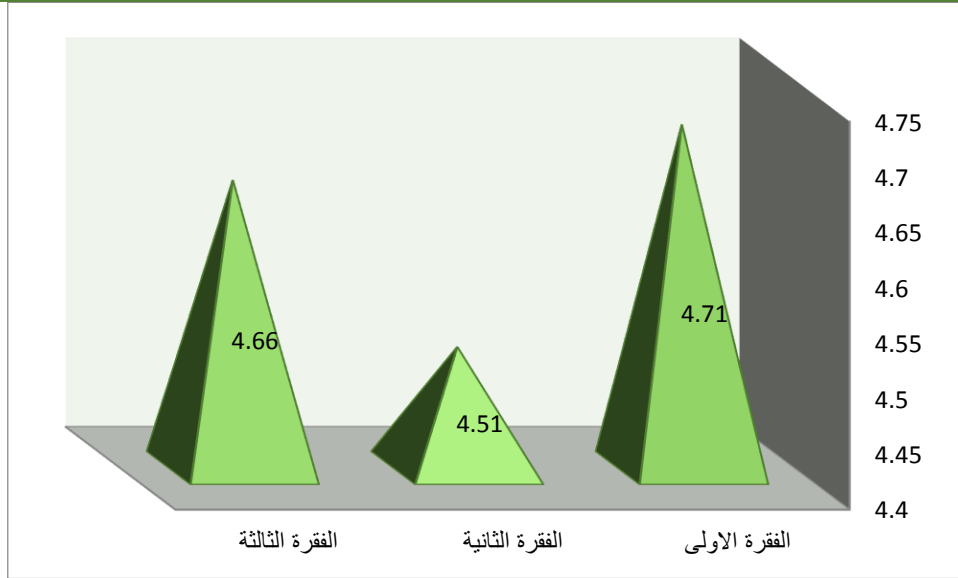
جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير ممارسات التطوير (n=200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	توفر العديد من أنشطة التطوير المهني للعاملين (على سبيل المثال، التدريب).	4.71	.667	.94	مرتفع جدا	1
2	تشجع التدريب الذي يقدمه العاملون خارج المنظمة.	4.51	.743	.90	مرتفع جدا	3
3	توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهارتنا (على سبيل المثال، الوقت والموارد المالية ومرونة جدول العمل).	4.66	.798	.93	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	4.63	.736	.73	مرتفع جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمعيار لبنائه



شكل (28)

المخطط البياني لتوافر بعد ممارسات التطوير

٤. وصف وتشخيص بُعد المكافآت:

تهتم هذه الفقرة ببيان الخصائص الوصفية لبعد المكافآت الذي يشكل احد ابعاد المتغير (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) والذي يعبر عنه من خلال ثلاث فقرات (تساؤلات) اساسية، اذ يتبين من خلال جدول (24) ان الفقرة التي فيها أعلى وسطا حسابيا كانت الفقرة الثالثة والتي محتواها (تعترف رسمياً بالمساهمات الاستثنائية للعاملين (على سبيل المثال، خلال الاحتفالات أو الاجتماعات، النشرة الإخبارية للمنظمة، رسائل التهئة، مع الهدايا)) اذ كان وسطها الحسابي يبلغ (4.54) كما ان هذه الفقرة تشتملها كان قليلا بلغ (608). مما يشير الى ان العينة منسجمة من اذ قناعتها بمحتوى التساؤل فهي كانت بمستوى اجابة مرتفع جدا وبأهمية نسبية قدرها (91%).

اما اقل وسطا حسابيا كان من نصيب الفقرة الاولى التي محتواها (تكافئ العاملين على الأداء الذي يتجاوز توقعاتها) اذ كان (4.40) وهو وسطا بمستوى اجابة مرتفع جدا وقد بلغ انحرافها المعياري (0.777) وهي تشير الى نسبة تشتمت قليلة تجاه هذه الفقرة مما يشير الى انسجام قناعات العاملين حول محتوى هذه الفقرة وبمستوى اهمية بلغت (88%).

الفصل الثالث.....المبحث الثاني – وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها

وقد كان البعد (المكافآت) بشكل عام ذو متوسط حسابي بلغ (4.45) في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.721) وهو يشير الى انسجام اجابات عينة حول توافر بعد ممارسات التطوير وبمستوى اجابة مرتفع جدا وهذا يعني ان ادارة الشركة تهتم وبشكل رسمي بجميع الاسهامات الاستثنائية التي يقوم بها العاملين.

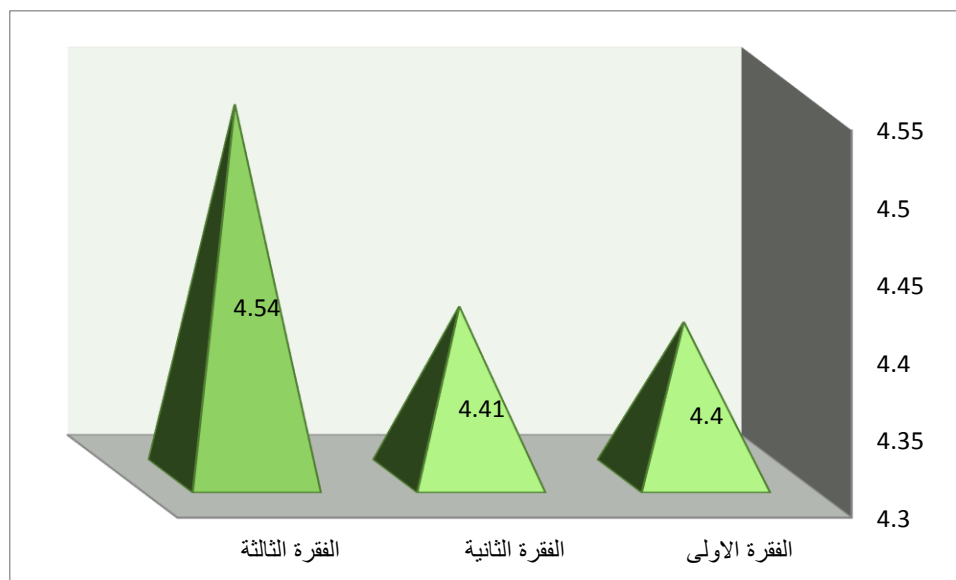
جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير المكافآت (n=200)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تكافئ العاملين على الأداء الذي يتجاوز توقعاتها.	4.40	.777	.88	مرتفع جدا	3
2	تتمن الجهود الإضافية التي يبذلها العاملون.	4.41	.778	.88	مرتفع جدا	2
3	تعترف رسمياً بالمساهمات الاستثنائية للعاملين (على سبيل المثال، خلال الاحتفالات أو الاجتماعات، النشرة الإخبارية للمنظمة، رسائل التهنة، مع الهدايا).	4.54	.608	.91	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.45	.721	.89	مرتفع جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويبين المخطط التالي تفاصيل التوافر للبعد من خلال اعتماد الوسط الحسابي كمييار لبنائه



شكل (٢٩)

المخطط البياني لتوافر بعد المكافآت

وعلى مستوى متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد تبين ان بُعد ممارسات التطوير كان البُعد الأكثر اتفاقاً حوله من قبل العاملين عينة الدراسة فقد بلغ وسطه الحسابي اعلى نسبة اذ بلغ (4.63) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.736). وهو يشير الى انسجام جيد لقناعات العاملين تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع جدا وبهذا فقد احتل المرتبة الاولى بُعد ممارسات التطوير ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بُعد المكافآت اذ بلغ وسطه الحسابي (4.45) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (0.721) وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان مرتفع مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة الدراسة حول توافر بعد المكافآت ثم جاء بُعد تشارك المعلومات بوسط حسابي بلغ (4.14) وبانحراف معياري كان (0.650). في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفعة، بينما كان الوسط الحسابي لبعد التمكين بلغ (2.95) وبانحراف معياري بلغ (0.902) مما جعله بالمرتبة الاخيرة واجمالا فقد حقق متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وسطا حسابيا بلغ (4.04) والذي يمثل معدل متوسطات ابعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بمستوى (0.752) وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفقا لرأي موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة. ويعرض جدول (25) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل (30) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

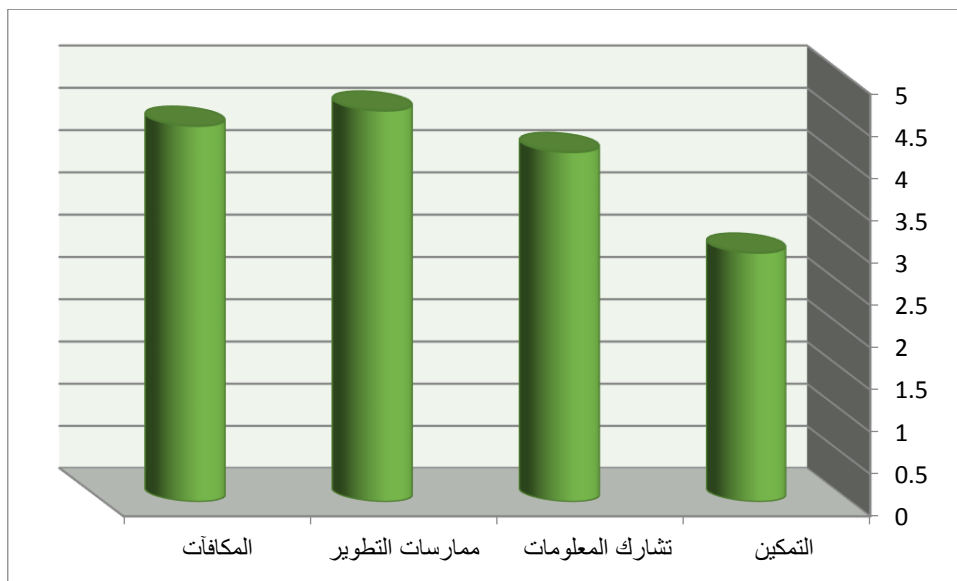
جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي (n=200)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
١	التمكين	2.95	0.902	.59	معتدل	الرابع
٢	تشارك المعلومات	4.14	0.650	.83	مرتفع	الثالث
٣	ممارسات التطوير	4.63	0.736	.73	مرتفع جدا	الاول
٤	المكافآت	4.45	0.721	.89	مرتفع جدا	الثاني
	المعدل العام لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي	4.04	0.752	0.81	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ويوضح شكل (30) نسبة قناعات العاملين حول متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالاستناد الى وسطها الحسابي.



شكل (30)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يختص هذا المبحث بتحقيق اختبار فرضيات الدراسة الحالية وضمن محورين الأول يتعلق بالتأكد من مستوى الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي هي (العقلية الاستراتيجية للقائد، ممارسات إدارة الاحتواء العالي) في حين يهتم المحور الثاني بالتحقق من مستوى التأثير ضمن نموذج الاختبار البسيط باعتماد منهج المعادلة الهيكلية، بالمحور الأول للاختبار يتم اجراءه من خلال معامل ارتباط بيرسون (الارتباط البسيط-Pearson)، أما المحور الثاني فيختص باستخدام المنهج الهيكلية لأختبار التأثير باستخدام برنامج (Amos, V23) ومنه تقنية (Structural Equation Modeling) التي تمتاز بقوة إحصائية تميزها عن باقي التقنيات كونها يمكنها التحقق من اختبار متغيرات عدة سواء كانت متغيرات مستقلة أو متغيرات معتمدة فضلا عن المتغيرات التي تسمى بالمتغيرات الكامنة (Latent variables) (الغير مقاسة) وهي متغيرات غير مقاسه بذاتها بل من خلال مجموعة متغيرات أخرى يمكن قياسها إحصائيا. وان هذه التقنية تستلزم التمثيل للمتغيرات التي مكن قياسها بأشكال كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. أي إن النموذج الفرضي يتضمن علاقات خطية موجه وغير موجه بين المتغيرات المحددة مقاسة في النموذج وبين المتغيرات الكامنة وإن الأسهم التي تمثل علاقات موجه تقيس تأثير موجه من متغير على متغير آخر بينما هناك ارتباطات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه وهي ليست موضع اهتمام الباحث.

أولاً / اختبار فرضيات الارتباط:

ان المحور الأول ضمن المبحث الحالي يتعلق باستكشاف مدى التلازم بين توافر متغيرات الدراسة والتحقق من قيمة الارتباط واتجاه اشارته (طردية ام عكسية) ولمعرفة ذلك سيتم اعتماد اسلوب بيرسون كون توزيع البيانات التي تم سحبها توزيعا طبيعيا ولجمع متغيرات الدراسة (العقلية الاستراتيجية للقائد، ممارسات إدارة الاحتواء العالي) وقبل البدء بأجراء العملية يستلزم بيان المعايير التي ستعتمد لتحديد قبول ومستوى الارتباط اذ يبين الجدول (٢٦) فئات التفسير لمعاملات الارتباط. كما يحتاج التحقق الى معرفة مستوى معنوية الاختبار (Sig.) الذي يمكن من خلاله معرفة هل ان القيمة الناتجة عن الارتباط مقبولة إحصائيا أم لا والتي يتم الاستدلال عليها من خلال ظهور (**) والتي تبين ان البرنامج قد قارن بين t الجدولية و t المحسوبة واعطى القبول للنتيجة بمستوى معنوية (1%)

اما اذا ظهر اعلى القيمة (*) فهذا يعني قبول النتيجة بمستوى (5%)، كما يضمن جدول الارتباط بيانا لحجم العينة (n) وفيما يلي بيان لإجراءات الاختبار للفرضيات

الجدول (26) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0
2	علاقة ارتباط تامة موجبة او طردية	± 1
3	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او طردية	$\pm (0 - 0.30)$
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او طردية	$\pm (0.31 - 0.70)$
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او طردية	$\pm (0.71 - 0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اولا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى:

ان الفرضية الرئيسة الاولى تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من العقلية الاستراتيجية للقائد وارتباط ذلك الظهور بممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (27) على مستوى المتغير المستقل مع المتغير المعتمد وكذلك على مستوى ابعاد المتغير المستقل مع المتغير المعتمد اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط (**0.871) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة احصائيا دل على ذلك النجنتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد وتوافر متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن حدود قناعات موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسة الاولى بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

جدول (27)

مصفوفة معاملات الارتباط بين العقلية الاستراتيجية للقائد بأبعاده وممارسات إدارة الاحتواء العالي

Correlations						
		التفكير النظامي	إعادة التأطير	التفكير العميق	العقلية الاستراتيجية للقائد	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
التفكير النظامي	Pearson Correlation	1	.494**	.102	.770**	.523**
	Sig. (2-tailed)		.000	.152	.000	.000
	N	200	200	200	200	200
إعادة التأطير	Pearson Correlation	.494**	1	.734**	.896**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200
التفكير العميق	Pearson Correlation	.102	.734**	1	.688**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.152	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200
العقلية الاستراتيجية للقائد	Pearson Correlation	.770**	.896**	.688**	1	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	Pearson Correlation	.523**	.803**	.797**	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

ومن خلال الفرضية الرئيسة الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الاتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

ان الفرضية الفرعية الاولى تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التفكير النظامي وارتباط ذلك الظهور بممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (27) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط ($^{**}0.523$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي إنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التفكير النظامي وتوافر متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الاولى بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ان الفرضية الفرعية الثانية تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد إعادة التأطير وارتباط ذلك الظهور بممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (27) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط ($^{**}0.803$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد إعادة التأطير وتوافر متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ان الفرضية الفرعية الثالثة تعنى بالتحقق من مستوى التلازم (الارتباط) بين ظهور مستوى معين من بعد التفكير العميق وارتباط ذلك الظهور بممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ومعنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) اذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (27) ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط ($r=0.797$) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير الى ان t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي إنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي اشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر بعد التفكير العميق وتوافر متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن حدود مكان التطبيق للدراسة الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من أهم الأدوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM أسلوب فعال للغاية من اذ تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والوسيلة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها، وكما يأتي :

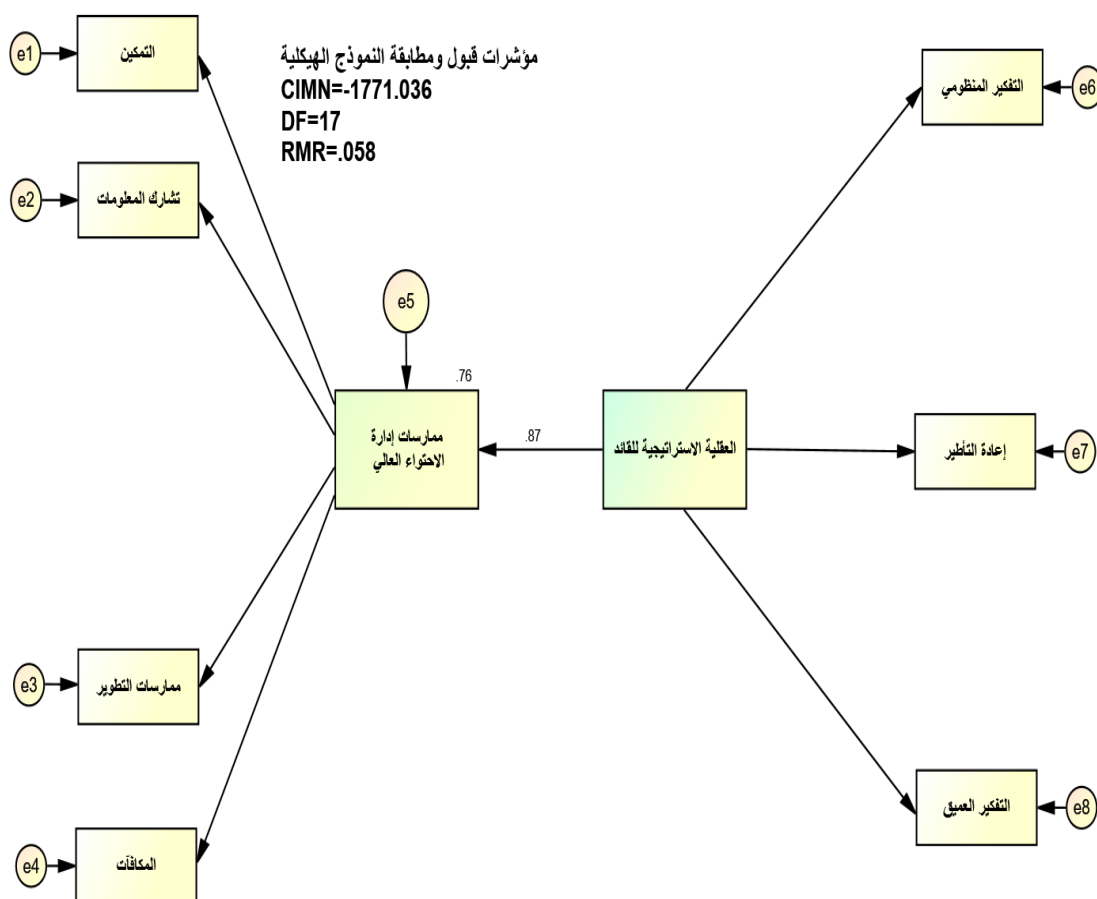
اولاً. الفرضية الرئيسة الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية للقائد في المتغير المعتمد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال ملاحظة الشكل (31) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت ($B=0.87$) وهذا يعني ان متغير العقلية الاستراتيجية للقائد يؤثر طردياً في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (87%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من العقلية الاستراتيجية للقائد لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في ممارسات إدارة

الاحتواء العالي بنسبة (87%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (28) البالغة (25.017) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (31) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.76) وهذا يعني بأن متغير العقلية الاستراتيجية للقائد يفسر بنسبة لا بأس بها التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

وما يدعم هذه النتائج قيمة جودة المطابقة للنموذج المختبر والمبينة في الشكل ومنها مثلاً قيمة (RMR) التي بلغت (0.058) وهي قيمة تقل عن المعيار المحدد لقبولها والبالغ (0.08).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (31)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدو

من خطأ القياس والنسبة

الدرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (28)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير العقلية الاستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المعنوية	النسبة الدرجة	خطأ القياس	قيم Beta اللامعيارية	قيم Beta المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والابعاد
***	25.017	.037	.925	.871	العقلية الاستراتيجية للقائد	<---	ادارة الاحتواء العالي
***	17.017	.077	1.308	.770	العقلية الاستراتيجية للقائد	<---	التفكير النظامي
***	28.473	.031	.893	.896	العقلية الاستراتيجية للقائد	<---	إعادة التأطير
***	13.389	.060	.799	.688	العقلية الاستراتيجية للقائد	<---	التفكير العميق
***	10.425	.092	.963	.594	ادارة الاحتواء العالي	<---	التمكين
***	31.497	.029	.922	.913	ادارة الاحتواء العالي	<---	تشارك المعلومات
***	15.388	.058	.896	.737	ادارة الاحتواء العالي	<---	ممارسات التطوير
***	15.227	.063	.966	.734	ادارة الاحتواء العالي	<---	المكافآت

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وللفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالاتي:

الفرضية الفرعية الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التفكير النظامي احد ابعاد المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية للقائد في المتغير المعتمد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تنص على :

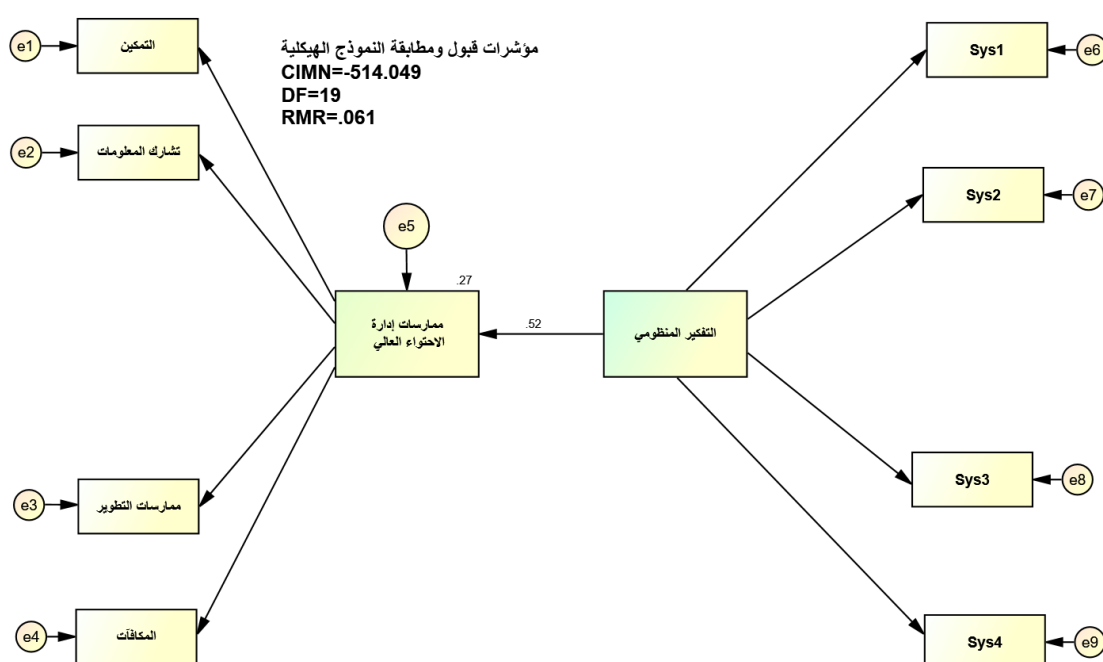
(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

من خلال ملاحظة الشكل (32) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التفكير النظامي في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.52) وهذا يعني ان متغير بعد التفكير النظامي يؤثر طرديا في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (52%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التفكير النظامي موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (52%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الدرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (29) البالغة (8.649) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (32) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.27) وهذا يعني بأن بعد التفكير النظامي يفسر بنسبة قليلة التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

وما يدعم هذه النتائج قيمة جودة المطابقة للنموذج المختبر والمبينة في الشكل ومنها مثلاً قيمة (RMR) التي بلغت (0.061) وهي قيمة تقل عن المعيار المحدد لقبولها والبالغ (0.08).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (32)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الاولى

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (29) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (29)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
ممارسات ادارة الاحتواء العالي	<---	التفكير النظامي	.523	.327	.038	8.649	***
التمكين	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.594	.963	.092	10.425	***
تشارك المعلومات	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.913	.922	.029	31.497	***
ممارسات التطوير	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.737	.896	.058	15.388	***
المكافآت	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.734	.966	.063	15.227	***
Sys1	<---	التفكير النظامي	.893	.849	.030	27.993	***
Sys2	<---	التفكير النظامي	.894	1.169	.042	28.125	***
Sys3	<---	التفكير النظامي	.818	1.104	.055	20.096	***
Sys4	<---	التفكير النظامي	.711	.878	.061	14.282	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد إعادة التأطير احد ابعاد المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية للقائد في المتغير المعتمد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تنص على:

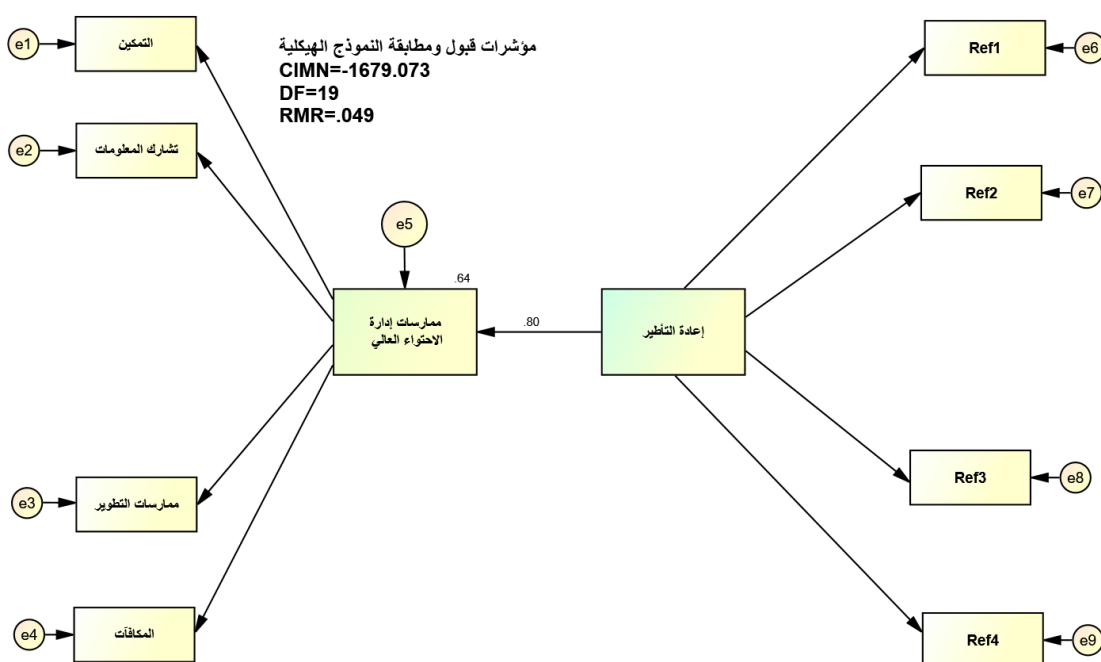
(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

من خلال ملاحظة الشكل (33) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد إعادة التأطير في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني ان متغير بعد إعادة التأطير يؤثر طرديا في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد إعادة التأطير لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (30) البالغة (19.005) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (33) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.64) وهذا يعني بأن بعد إعادة التأيير يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

وما يدعم هذه النتائج قيمة جودة المطابقة للنموذج المختبر والمبينة في الشكل ومنها مثلاً قيمة (RMR) التي بلغت (0.049) وهي قيمة تقل عن المعيار المحدد لقبولها والبالغ (0.08).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد إعادة التأيير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (33)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (30) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (30)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد إعادة التأيير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
ممارسات ادارة الاحتواء العالي	<---	إعادة التأطير	.803	.856	.045	19.005	***
التمكين	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.594	.963	.092	10.425	***
تشارك المعلومات	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.913	.922	.029	31.497	***
ممارسات التطوير	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.737	.896	.058	15.388	***
المكافآت	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.734	.966	.063	15.227	***
Ref1	<---	إعادة التأطير	.764	.892	.053	16.705	***
Ref3	<---	إعادة التأطير	.808	1.051	.054	19.313	***
Ref4	<---	إعادة التأطير	.832	1.079	.051	21.161	***
Ref2	<---	إعادة التأطير	.870	.978	.039	24.879	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير بعد التفكير العميق احد ابعاد المتغير المستقل العقلية الاستراتيجية للقائد في المتغير المعتمد ممارسات إدارة الاحتواء العالي والتي تنص على:

(يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ومعنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

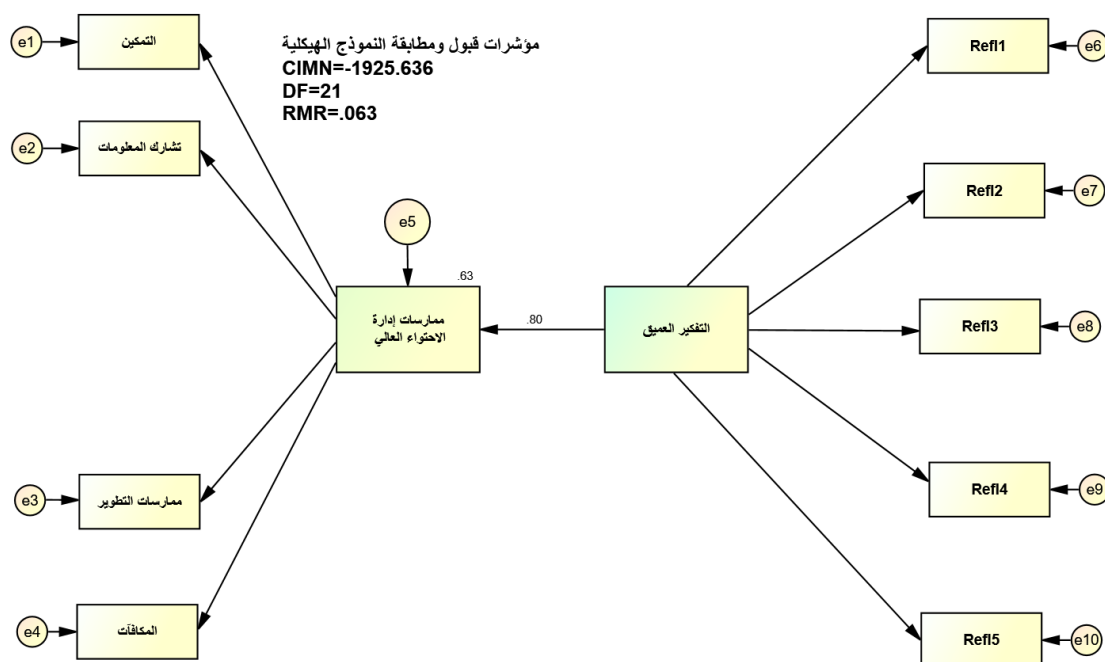
من خلال ملاحظة الشكل (34) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بعد التفكير العميق في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني ان متغير بعد التفكير العميق يؤثر طرديا في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التفكير العميق لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير طردي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.)

الظاهرة في الجدول (31) البالغة (18.602) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (34) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.63) وهذا يعني بأن بعد التفكير العميق يفسر بنسبة جيدة التغيرات التي تحدث في ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

وما يدعم هذه النتائج قيمة جودة المطابقة للنموذج المختبر والمبينة في الشكل ومنها مثلا قيمة (RMR) التي بلغت (0.063) وهي قيمة تقل عن المعيار المحدد لقبولها والبالغ (0.08).

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (34)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

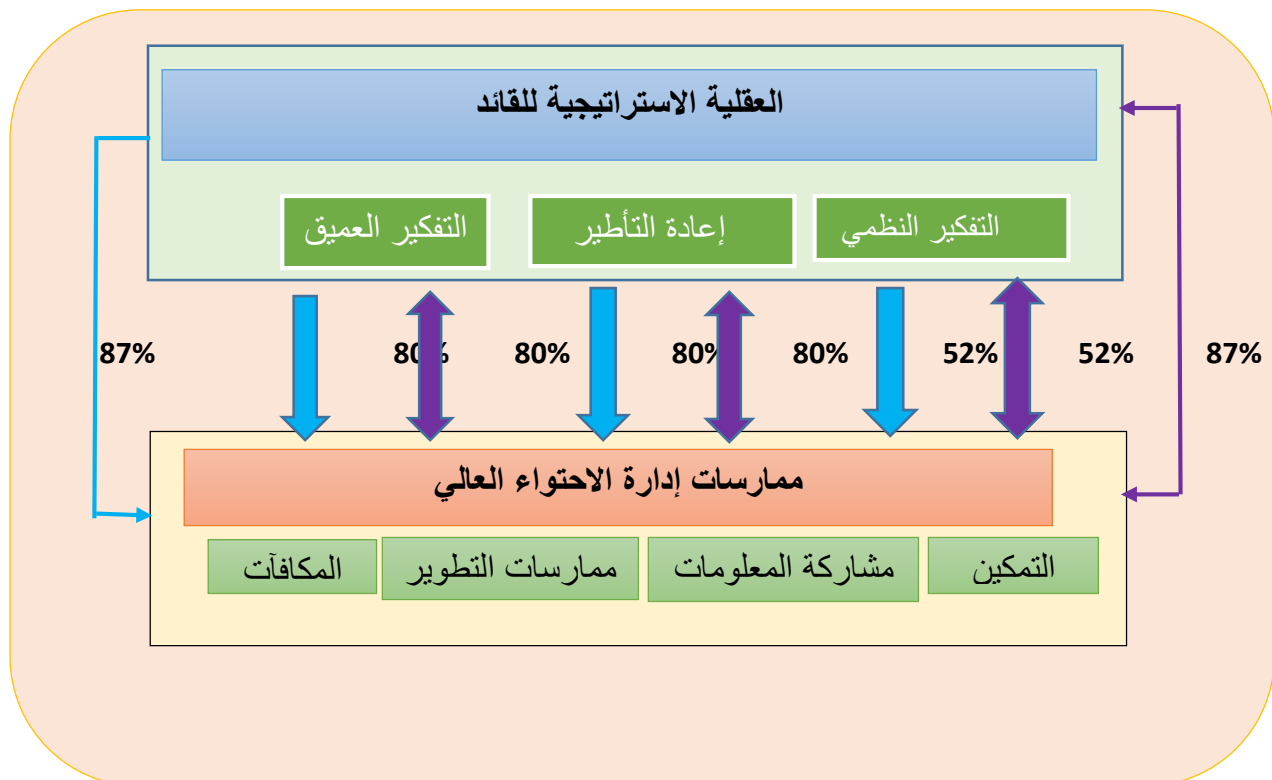
وبيين جدول (31) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (31)

تقديرات نموذج التأثير بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	قيم Beta المعيارية	قيم Beta اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
ممارسات ادارة الاحتواء العالي	<---	التفكير العميق	.797	.729	.039	18.602	***
التمكين	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.594	.963	.092	10.425	***
تشارك المعلومات	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.913	.922	.029	31.497	***
ممارسات التطوير	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.737	.896	.058	15.388	***
المكافآت	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي	.734	.966	.063	15.227	***
Ref1	<---	التفكير العميق	.756	.925	.057	16.296	***
Ref2	<---	التفكير العميق	.919	1.107	.034	32.934	***
Ref3	<---	التفكير العميق	.769	1.046	.062	16.969	***
Ref4	<---	التفكير العميق	.837	1.085	.050	21.545	***
Ref5	<---	التفكير العميق	.722	.837	.057	14.727	***

بعد اكتمال الجانب الميداني وتحقق صحة الفرضيات، ينتقل المخطط الفرضي للدراسة حول "دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي" إلى مرحلة تُعرف بـ "انموذج الدراسة"، مما يساهم في فهم أعمق للعلاقات والتأثيرات بين المتغيرات، هذه الخطوة الحاسمة تعزز فهمنا لدور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي.



الشكل (35) انموذج الدراسة

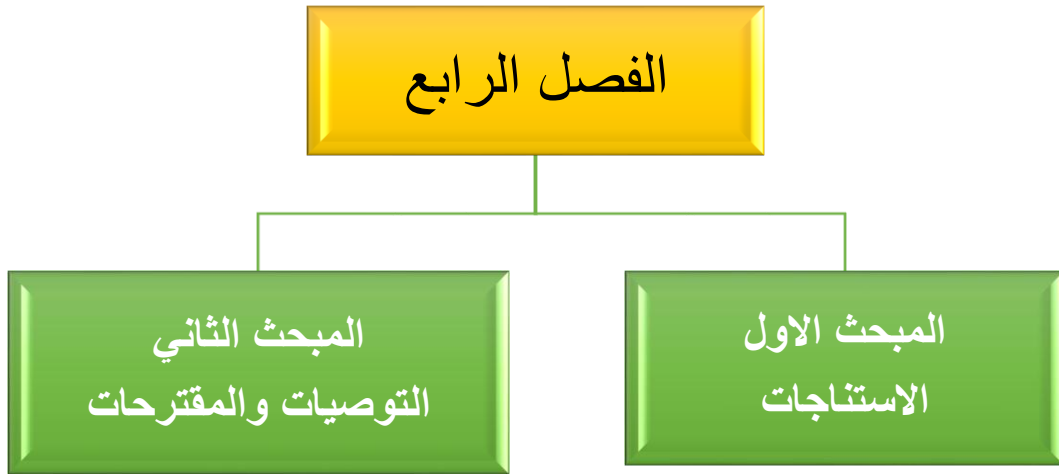
المصدر: اعداد الباحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد

هذا الفصل يركز على تقديم أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات. اذ يتألف هذا الفصل من مبحثين رئيسيين، اذ يُسلط المبحث الأول الضوء على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها خلال الدراسة. يتم ذلك استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي والمعلومات المستمدة من وصف الفرضيات والبيانات الاستكشافية. أما المبحث الثاني، فيقوم بتقديم استعراض شامل لأهم التوصيات المتعلقة بعمل الشركة الصينية للأنايبب النفطية، إلى جانب عرض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء العام وتعزيز الفعالية التشغيلية.



المبحث الأول الاستنتاجات

توطئة....

يعكس هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث باستناده إلى الجانب النظري والميداني للدراسة الحالية، والتي استندت إلى فرضيات محددة، مثلما يأتي

أولاً: الاستنتاجات لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد

موضوع العقلية الاستراتيجية للقائد يُعد من المواضيع الإدارية الحديثة التي تأخذ في الاعتبار نظراً لأهميته في تمكين المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، أيضاً يساعد المنظمات على التطوير وتحسين الأداء الحالي لمواجهة تحديات المنافسة، بالإضافة إلى ذلك يشجع على تعزيز المبادرات الشخصية التي تساهم في تحسين جودة العمل وتعزيز عمليات التنمية وبالتالي، يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، مثل توفير فرص العمل، وتطوير أنشطة اقتصادية، وتحقيق الأرباح، وزيادة الاستقلالية في المجال الوظيفي. كما تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز النمو والاستدامة.

حصل متغير العقلية الاستراتيجية للقائد على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تهتم بالعقلية الاستراتيجية للقائد وذلك من خلال الرؤيا والحدس ومهارات الاتصال بالإضافة الى القدرة على فهم المتغيرات المختلفة التي تؤدي الى استغلال الفرص وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الشركة، فجاءت هذه الأهمية للمتغير من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية ابعادها الفرعية، التي توضح أن هناك تباين في اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد العقلية الاستراتيجية، وكما يلي:

١. حاز بُعد التفكير العميق على المرتبة الأولى من الأهمية وبتحصيل مرتفع جدا مما يؤكد أن القادة في الشركة المبحوثة يتجنبون الاعتماد الزائد على تجاربهم السابقة عند مواجهتهم لمواقف جديدة وذلك من خلال النظر في كل موقف بشكل مستقل دون تأثر بالقرارات السابقة، وهذا ما يؤدي الى التشجيع على التفكير بشكل مختلف واستنباط حلول إبداعية في العمل، ومع ذلك، يتضح وجود تفاوت في الاهتمام ضمن فقرات هذا البُعد، إذ يُشير هذا التفاوت إلى وجود اختلافات في تقدير القادة لأهمية جوانب معينة داخل هذا البُعد، قد يكون ذلك نتيجة لتفاوت في التفاعل مع تحديات محددة أو اعتبارات مختلفة في سياق العمل.

٢. اما بُعد إعادة التأطير فقد جاز على المرتبة الثانية من الأهمية وبتحصيل مرتفع جدا مما يؤكد أن القادة في الشركة المبحوثة توظف قدرات العاملين وتشجع على البحث عن الأسباب وتحليل الأمور من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتطبيق. على الرغم من تفاوت فقرات هذا البعد.

٣. وبالمقابل حاز بُعد التفكير النظمي على المرتبة الثالثة من الأهمية وبتحصيل معتدل مما يؤكد أن القادة في الشركة المبحوثة لديهم رغبة والسعي للتركيز على فهم وتحليل المتغيرات البيئية من خلال استخدام طرقا غير تقليدية في التفكير والتعامل مع المواقف والتشجيع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا سيما عندما يتعلق الأمر في مجال عملهم، مع تفاوت في فقرات هذا البعد الذي يشير إلى أن هناك تفاوتاً في مدى تبني القادة للتفكير النظمي، ولكن بشكل عام، يظهر أن هذا الجانب لديه أهمية وسعي من قبل القيادات لتطويره في سياق العمل. .

ثانياً: الاستنتاجات لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

يُعد مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، يتميز هذا المفهوم بأهميته في تعزيز الأداء للمنظمة، يُعتبر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي أحد الجوانب الأساسية لتحفيز العاملين وزيادة تفوقهم في العمل. بالإضافة الى ذلك، إن الاستثمار السليم في هذا المفهوم يمكن أن يسهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية تحفز الفرق والعاملين على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق التطورات الإيجابية.

حصل متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي على درجة مرتفعة من الأهمية وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تهتم بتطوير مهارات العاملين وتمكينهم ومشاركتهم في القرارات وذلك لما لها من تأثير إيجابي ومتعدد الأوجه على المنظمات والعاملين والمجتمعات، اذ تعزز من الإنتاجية والرضا وتسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والاجتماعية بشكل فعّال. فجاءت هذه الأهمية للمتغير من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية ابعادها الفرعية، والتي تظهر أن هناك تباين في اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد ممارسات ادارة الاحتواء العالي وكما يلي:

١. بُعد ممارسات التطوير فقد حاز على المرتبة الأولى من الأهمية وبتحصيل مرتفع جداً مما يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة تشجع على التدريب والتحسين من خلال توفر العديد من أنشطة التطوير للعاملين سواء داخل او خارج الشركة.

٢. اما بُعد المكافآت فقد حاز على المرتبة الثانية من الأهمية وبتحصيل مرتفع جدا مما يؤكد أن إدارة الشركة المبحوثة تكافئ العاملين على الأداء الذي يتجاوز توقعاتها وتضمن الجهود الإضافية التي يبذلها العاملين.

٣. في حين بُعد تشارك المعلومات فقد حاز على المرتبة الثالثة من الأهمية وبتحصيل مرتفع مما يؤكد أن إدارة الشركة المبحوثة تسعى الى تعاون العاملين وتزودهم بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب حول

القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به والاختصاص برأيهم عندما تفكر في اعتماد قواعد أو إجراءات أو أساليب جديدة تتعلق بتنظيم العمل وذلك لمساعدتها في إيجاد الحلول للمشاكل التي تؤثر بشكل مباشر في عملهم.

٤. وجاء بُعد التمكين في المرتبة الرابعة من الأهمية وبتحصيل معتدل مما يدل أن إدارة الشركة المبحوثة تعطي بعض الحرية والمرونة للعاملين في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم.

ثالثاً: استنتاجات لتأثير العقلية الاستراتيجية للقائد على ممارسات إدارة الاحتواء العالي

أكدت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود تأثير لمتغير العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، يشير ذلك إلى أن القادة الذين يتمتعون بعقلية استراتيجية يكون لديهم تأثير إيجابي على كيفية تحسين وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمة أو البيئة العملية. بالإضافة إلى ذلك نجد:

١. وجود "علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية" بين بُعد التفكير النظمي وممارسات إدارة الاحتواء العالي يعني أن هناك تأثير ينحدر من بُعد التفكير النظمي يؤثر على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، هذا يمكن أن يشير إلى أن العاملين أو القادة الذين يتمتعون بقدرات تفكير نظمي قوية يمكن أن يكون لديهم تأثير إيجابي على كيفية التعامل مع التحديات والضغوط في البيئة العملية.

٢. وجود "علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية" بين بُعد إعادة التأطير وممارسات إدارة الاحتواء العالي يعني أن هناك تأثير طردي ينطوي على زيادة في بُعد إعادة التأطير يترافق مع زيادة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي، هذا يمكن أن يكون ذلك دليلاً على أن القادة أو العاملين الذين يتمتعون بقدرة قوية على إعادة تأطير المواقف يمكن أن يكون لديهم تأثير إيجابي على كيفية التعامل مع التحديات والظروف الصعبة في بيئة العمل.

٣. وجود "علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية" بين بُعد التفكير العميق وممارسات إدارة الاحتواء العالي يعني أن هناك تأثير طردي ينطوي على زيادة في بُعد التفكير العميق يترافق مع زيادة في ممارسات إدارة الاحتواء العالي. هذا يشير إلى القدرة على فهم وتحليل الأمور بشكل أكثر عمقاً وتعقيداً، هذا يمكن أن يعكس فهماً أفضل للتحديات والمواقف الصعبة في مكان العمل والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومستنيرة في ظل هذه التحديات مما تسهم في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

فالهدف الأساسي للدراسة تحقق وهذا يشير إلى:

١. أن القائد عندما يتبنى نهجاً استراتيجياً مدروساً، يكون لديه القدرة على التفكير النظمي، إذ يستطيع تحليل التفاعلات المعقدة بين مختلف العناصر في المنظمة، هذا التفكير يعزز فهم القائد لكيفية تأثير العقلية الاستراتيجية على تنظيم وتوجيه ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

٢. إضافة إلى ذلك، يتيح للقائد التفكير في إعادة التأطير، إذ يرى التحديات كفرص للتطور والتحسين، هذا يعزز القدرة على تشكيل استراتيجيات ملائمة لمواجهة تحديات الاحتواء العالي وتحسين الأداء.
٣. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التفكير العميق للقائد فهم القضايا على مستوى أعماقها، مما يتيح له اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة في مجال إدارة الاحتواء العالي.

بهذه الطريقة، يتحول القائد إلى ركيزة حيوية لتشكيل وتوجيه ممارسات إدارة الاحتواء العالي بشكل يعكس الفهم العميق لعلاقة التأثير بين العقلية الاستراتيجية وممارسات الاحتواء، إذ يمكن له أن يتخذ إجراءات تعكس رؤيته وأهدافه الاستراتيجية، وبذلك يكون له تأثير فعال على تحسين تنسيق الجهود وتعزيز التكامل في إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمة.

المبحث الثاني التوصيات والمقترحات

توطئة...

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا المبحث نهتم بتقديم جملة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تكون تحت انظار الجهات ذات العلاقة في (الشركة الصينية للأنابيب النفطية-CPP- في محافظة البصرة) من أجل الارتقاء وزيادة نمو الشركة المبحوثة.

أولاً: توصيات لتعزيز العقلية الاستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي:

١. من المهم للقادة والمسؤولين وأصحاب القرار زيادة الاهتمام بأبعاد العقلية الاستراتيجية للقائد لأنها سوف تتيح لهم القدرة على التحليل بمهارات عالية بالإضافة الى القدرة على التفكير المستقبلي من خلال تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعالة في مجالات مثل القيادة والتفاوض وحل الصراعات مما يساعدهم في اتخاذ القرارات المعقدة تحت ضغط الوقت، وتحقيق النجاح والابداع في ازدهار ونمو الشركة في ظل بيئة تنافسية شديدة:

أ- تعزيز التفكير العميق: تعزيز تدريب القادة على تطوير قدرات التفكير العميق والتحليل المستقل للمواقف الجديدة، وذلك من خلال إقامة جلسات دورية لتبادل الخبرات والتحفيز على التفكير المستنير بين القادة، تشجيع على إقامة جلسات تفكير إبداعي تشمل مختلف الأقسام لتعزيز التفكير المبتكر.

ب- تعزيز إعادة التأطير من خلال تقديم دورات تدريبية لتعزيز مهارات إعادة التأطير واستخدام قدرات العاملين في تحليل وفحص الأمور بشكل مختلف، إقامة ورش عمل لتحفيز التفكير الاستراتيجي وتبادل الآراء حول القرارات الاستراتيجية.

ت- تحسين الاهتمام بالتفكير النظامي: وذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية حول التفكير النظامي وكيفية تحليل التفاعلات المعقدة داخل المنظمة. تشجيع على استخدام أساليب تفكير غير تقليدية في التعامل مع التحديات البيئية وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ث- تحسين التفاعل مع أبعاد العقلية الاستراتيجية: إجراء تقييم دوري لاهتمام القادة بأبعاد العقلية الاستراتيجية لضمان توجيه الجهود نحو الجوانب ذات الأهمية العالية، تشجيع الحوار المستمر حول الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة وضمان التوجه المشترك نحو أهداف الشركة.

تلك التوصيات يمكن أن تسهم في تعزيز العقلية الاستراتيجية في الشركة وتحفيز الابتكار واتخاذ قرارات استراتيجية مستدامة

٢. ينبغي على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الاحتواء العالي بمستوى أكبر من خلال:

أ- تعزيز ممارسات التطوير: وذلك عبر زيادة الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات وقدرات العاملين، توفير فرص التعلم المستمر وورش العمل التي تعزز تحسين أداء الفرق.

ب- تعزيز التركيز لبعده تشارك المعلومات وذلك من خلال اعتماد قواعد وإجراءات شديدة نسعى من خلالها على إشراك العاملين بالمشاكل التي تواجهها الشركة وإيجاد حلول مشتركة، إقامة جلسات دورية لتبادل المعلومات وتوفير التغذية الراجعة للعاملين، تطوير نظام فعال لجمع آراء واقتراحات العاملين حول قرارات تؤثر عليهم.

ت- تحسين الاهتمام ببعده المكافآت وذلك بالتركيز على تنمية نظام المكافآت والحوافز التحفيزية للعاملين بهدف تحسين أدائهم وتعزيز مستوى إنجازهم في المهام المكلفين بها، لتحقيق الأهداف المحددة، يتضمن هذا النهج الرعاية الشاملة لأنظمة المكافآت، سواء النقدية أو العينية، بهدف تحفيز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك ترمي الجهود الإضافية التي يبذلها العاملون والاعتراف بالمساهمات الاستثنائية للعاملين، تقديم مكافآت غير مالية مثل الترقيات والاعتراف بالعاملين عن الجهود المميزة.

ث- زيادة الاهتمام لبعده التمكين وذلك بإعطاء المزيد من الحرية والمرونة للعاملين في أداء العمل الموكل لهم لاختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم مما يسهم بمزيد من التآلق والتفاني بالعمل.

ج- تقييم دوري لممارسات إدارة الاحتواء العالي: إجراء تقييم دوري لتقييم ممارسات إدارة الاحتواء العالي، استخدام نتائج التقييم لتحسين وتعزيز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

تلك التوصيات تهدف إلى تحفيز الأداء الاستراتيجي والتشغيلي لشركة CPP، وتعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تطوير مهارات العاملين وتعزيز التواصل والابتكار في بيئة عمل إيجابية.

ثانياً: المقترحات المستقبلية

يقدم الباحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تشكل أساساً للدراسات المستقبلية وتسهم في تطوير فكر الإدارة، مع التركيز على دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي. إليك بعض هذه المقترحات:

١. إجراء بحث مقارنة على متغيرات الدراسة في بيئات عمل متنوعة: يمكن للباحث إجراء دراسة مقارنة لمتغيرات رئيسة في بيئات الأعمال المختلفة، مثل القطاعات الخدمية الأخرى مثل التعليم العالي أو القطاع الصحي، مع التركيز على كيف يمكن للعقلية الاستراتيجية للقادة تحسين إدارة الاحتواء العالي.
٢. الثقافة التنظيمية: فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، بما في ذلك القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة.
٣. التوجه القيادي: دراسة تأثير نوعية التوجه القيادي (مثل القيادة التحويلية مقابل القيادة العابرة) على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكيفية توجيه القادة العوامل الدافعة والمحفزة لتحسين بيئة العمل.
٤. التواصل الداخلي: فهم كيفية تأثير جودة التواصل الداخلي داخل المنظمة على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، بما في ذلك فعالية الاتصال بين العاملين والقادة.
٥. التدريب والتطوير: دراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكيفية تعزيز مهارات القادة والعاملين في التعامل مع الضغوطات وتحسين البيئة العملية.
٦. التكافؤ والعدالة التنظيمية: دراسة كيفية تأثير التكافؤ والعدالة التنظيمية على ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وكيفية إنشاء بيئة تنظيمية عادلة ومتساوية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

الكتب

١. الرفاعي، احمد حسين، (2014)، مناهج البحث العلمي – تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. ملحم، يحيى سليم، (2009)، "التمكين كمفهوم اداري معاصر"، ط: 2، الشركة العربية للتنمية الإدارية.

الرسائل والاطاريح الجامعية

٣. السعدون، زيتون نعمه. (٢٠١٨). " إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

٤. الصادق، نوار محمد. (٢٠١٧). دور ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي في تعزيز الأداء الجامعي المتميز-دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة-رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

٥. عبد الفتاح، عز حسن، (٢٠٠٨) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)، الناشر دار الخوارزمي للطباعة والنشر.

٦. عبد، عباس زهير (٢٠١٩). العقل الاستراتيجي ودوره في تعزيز الأداء الريادي من خلال دعم حاضنات الأعمال (دراسة تطبيقية في محافظة بابل) رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة

٧. ناجي، هلة تركي، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط لنظم العمل عالية الأداء بين إدارة الاحتواء العالي والريادة الاستراتيجية – بحث تطبيقي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية – رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

البحوث

٨. حسين، وليد حسين. (٢٠١٩) انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للعاملين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية ، ٢٦ (٩) ، ١ – ١٦٧.

٩. الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٩) تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء. دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة، ٣٩ (٣) ، ١٢٣ - ١٤٢.

١٠. الدعيمي، علاء فرحان والسعدون، زيتون نعمة (٢٠١٩) إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي _ دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية العراقية، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية المجلد الأول (٢٧) رقم (٣).

١١. العبادي، هاشم فوزي، معتز حميد رحيم وكشكول، حسين محمد علي، (٢٠١٩)، (العقل الإستراتيجي وأثره في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارة المالية، المجلد ١١، العدد ٣
١٢. العباسي، زيد متعب، حمد، طلال عبد الله، (٢٠٢٠). دور العقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الازمات - دراسة تطبيقية في جامعة الفرات الأوسط التقنية - مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦ (ج ١)، ١-١١.

ثانياً: المصادر الأجنبية

Books

13. A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
14. Cancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
15. D.A. De Vaus " Surveys In Social Research" Fifth Edition Published In 2002
16. Dweck, C. (2017). Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential. Hachette UK.
17. Ewing, R. (2019). Best development practices: Doing the right thing and making money at the same time. Routledge.
18. Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson" Multivariate Data Analysis" Eighth Edition© 2019, Cengage Learning Emea.
19. Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott" Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition" Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition,2017.
20. Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder identification, salience, and strategic mindset analysis. Practices for Network Management: In Search of Collaborative Advantage, published by Springer Nature, Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland
21. Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009.
22. Swanson, R. A. (2022). Foundations of human resource development. Berrett-Koehler Publishers.

Published thesis

23. Azarpour, S. (2022). Strategic mindset in media companies: Learning and training practices in mastering the strategic thinking competency (Doctoral dissertation, Dissertation, Siegen, Universität Siegen, 2022).
24. Laljani, N. (2007). The dimensions, development, and deployment of strategic leader capability (Doctoral dissertation, CRANFIELD UNIVERSITY)
25. Robbins, B. K. (2023). Thinking on a Higher Plane: The Evolution of a Strategic Mindset in the Navies of America and Great Britain at the Turn of the Twentieth Century (Doctoral dissertation, Liberty University).

Researches

26. Abdullah, M. A. (2023). HIGH INVOLVEMENT MANAGEMENT AND ITS ROLE IN PROMOTING FEELINGS OF ORGANIZATIONAL BELONGING AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF A NUMBER OF EMPLOYEES AT THE OIL TRAINING INSTITUTE–BAIJI. *World Bulletin of Management and Law*, 20, 140-154.
27. Agouridas, V., & Race, P. (2007). Enhancing knowledge management in design education through systematic reflection practice. *Concurrent Engineering*, 15(1), 63-76.
28. Akella, D. (2008). A reflection on critical management studies. *Journal of Management & Organization*, 14(1), 100-110.
29. Akhigbe, O. J. (2020). High Involvement Management and Employee Performance of Deposit Money Banks in Rivers State. *JournalNX*, 6(08), 131-149.
30. Alabassi, L. D. Z. M. (2020). The Role of The Strategic Mindset in Improving Crisis Management Applied Study in The Al-Furat Al-Awsat Technical University. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 16(Special Issue part 1).
31. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
32. Ali, M. (2022). Innovative Leadership Management in Early Children Education. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 3007-3012.
33. Almusawi, A. D., & Alubadi, S. A. (2021). The role of entrepreneurial mindset skills in strategic niche management: An applied study in the Training and Development Department Presidency of ministers. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8).

34. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
35. Alzghoul, A., Algraibeh, K. M., Khawaldeh, K., Khaddam, A. A., & Al-Kasasbeh, O. (2023). Nexus of Strategic Thinking, Knowledge-Oriented Leadership, and Employee Creativity in Higher Education Institutes. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01107-e01107.
36. Ames, D. R., Weber, E. U., & Zou, X. (2012). Mind-reading in strategic interaction: The impact of perceived similarity on projection and stereotyping. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 96-110.
37. Ang, A. (2002). An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. *The TQM Magazine*, 14(3), 192-200.
38. Araujo, C. F., Karami, M., Tang, J., Roldan, L. B., & dos Santos, J. A. (2023). Entrepreneurial alertness: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Business Venturing Insights*, 19, e00394.
39. Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(1), 17-20.
40. Arjona-Medina, J. A., Gillhofer, M., Widrich, M., Unterthiner, T., Brandstetter, J., & Hochreiter, S. (2019). Rudder: Return decomposition for delayed rewards. *Advances in Neural Information Processing Systems*, 32.
41. Atwater, J. B., Kannan, V. R., & Stephens, A. A. (2008). Cultivating systemic thinking in the next generation of business leaders. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 9-25.
42. Azad, A., & Pandya, S. (2021). A four stage framework for the development of a research problem statement in doctoral dissertations. *International Journal of Doctoral Studies*, 16, 469.
43. Bardach, E. (2020). 9. The entrepreneur designs a proposal and seeks support. In *The Skill Factor in Politics* (pp. 183-214). University of California Press.
44. Benson, G. S., & Lawler III, E. E. (2003). Employee involvement: Utilization, impacts, and future prospects. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 155-173.
45. Bentvelzen, M., Woźniak, P. W., Herbes, P. S., Stefanidi, E., & Niess, J. (2022). Revisiting reflection in hci: Four design resources for technologies

- that support reflection. *Proceedings of the ACM on Interactive, Mobile, Wearable and Ubiquitous Technologies*, 6(1), 1-27.
46. Bjerregaard, T., & Jeppesen, F. (2023). Framing strategy under high complexity: Processes and practices of ongoing reframing in the becoming of strategy. *European Management Journal*, 41(3), 458-470.
 47. Böckerman, P. (2015). High involvement management and employee well-being. *IZA World of Labor*, 1-10.
 48. Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.
 49. Bosomworth, K., Owen, C., & Curnin, S. (2017). Addressing challenges for future strategic- level emergency management: reframing, networking, and capacity- building. *Disasters*, 41(2), 306-323.
 50. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). Leader roles for innovation: Strategic thinking and planning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78
 51. Boxall, P., & Huo, M. L. (2022). Fostering the high- involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 41-61.
 52. Boxall, P., Huo, M. L., Macky, K., & Winterton, J. (2019). High-involvement work processes and systems: a review of theory, distribution, outcomes, and tensions. *Research in personnel and human resources management*, 1-52.
 53. Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., & Winterton, J. (2021). Guest editorial: human capital, high involvement and well-being: assessing progress and advancing understanding. *Employee Relations*, 43(4), 829-841.
 54. Camuffo, A., & De Stefano, F. & Paolino, C. (2015), "Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces", *J Bus EthicsSpringer Science Business Media Dordrecht*.p.23
 55. Chavoushi, Z. H., Zali, M. R., Valliere, D., Faghieh, N., Hejazi, R., & Dehkordi, A. M. (2021). Entrepreneurial alertness: A systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(2), 123-152.
 56. Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020). A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(25), 14066-14072.

57. Chen, S., Ding, Y., & Liu, X. (2023). Development of the growth mindset scale: Evidence of structural validity, measurement model, direct and indirect effects in Chinese samples. *Current Psychology*, 42(3), 1712-1726.
58. Chenevert, Denis, & Jourdain, Genevieve & Vandenberghe, Christian (2016), "The role of high-involvement work practices and professional self-image in nursing recruits" turnover: A three-year prospective study", *International Journal of Nursing Studies* 53 (2016) 73–84.
59. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899.
60. Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition?. *Leadership*, 11(1), 57-78.
61. D'Oria, L., Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources–actions–performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383-1429.
62. Da'as, R., & Ali, N. (2021). In the Face of Sociopolitical and Cultural Challenges: Educational Leaders' Strategic Thinking Skills. *London Review of Education*, 19(1), n1.
63. de Carvalho, E., & Skipper, Y. (2020). A two- component growth mindset intervention for young people with SEND. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 20(3), 195-205.
64. De Felice, S., Hamilton, A. F. D. C., Ponari, M., & Vigliocco, G. (2023). Learning from others is good, with others is better: the role of social interaction in human acquisition of new knowledge. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 378(1870), 20210357.
65. Dhir, S., & Dhir, S. (2020). Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 11(1), 175-188
66. Diab, Y. (2021). The concept of knowledge sharing in organizations (studying the personal and organizational Factors and their effect on knowledge management). *Management Studies and Economic Systems*, 6(1/2), 91-100.
67. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and

- the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human resource development international*, 23(4), 380-394.
68. Djastuti, I. (2015). The influence of job characteristics on job satisfaction, organizational commitment and managerial performance a study on construction companies in Central Java. *International Research Journal of Business Studies*, 3(2).
69. Doucet, O., Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1058-1071.
70. Doyle, T., & Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40(4), 305-320.
71. Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867.
72. Drigas, A., Mitsea, E., & Skianis, C. (2022). Virtual reality and metacognition training techniques for learning disabilities. *Sustainability*, 14(16), 10170.
73. Driscoll, P. J., Parnell, G. S., & Henderson, D. L. (Eds.). (2022). *Decision making in systems engineering and management*. John Wiley & Sons.
74. Elorza, U., Garmendia, A., Kilroy, S., Van de Voorde, K., & Van Beurden, J. (2022). The effect of high involvement work systems on organisational performance and employee well-being in a Spanish industrial context. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 782-798.
75. Espejo, R. (1994). What is systemic thinking?. *System Dynamics Review*, 10(2- 3), 199-212.
76. Farida, F. A., Hermanto, Y. B., Paulus, A. L., & Leylasari, H. T. (2022). Strategic entrepreneurship mindset, strategic entrepreneurship leadership, and entrepreneurial value creation of SMEs in east Java, Indonesia: A strategic entrepreneurship perspective. *Sustainability*, 14(16), 10321.
77. Feng, Z., Logan, S., Cupchik, G., Ritterfeld, U., & Gaffin, D. (2017). A cross-cultural exploration of imagination as a process-based concept. *Imagination, Cognition and Personality*, 37(1), 69-94.
78. Fereidooni, I. (2014). The Entrepreneurial Strategic Thinking Strategic Thinking Entrepreneurial Mindset Entrepreneurship on the context of

- Strategic Thinking. *Journal of Management and Accounting Studies*, 2(04), 57-66.
79. Freeth, M., & Morgan, E. J. (2023). I see you, you see me: the impact of social presence on social interaction processes in autistic and non-autistic people. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 378(1875), 20210479.
80. Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153.
81. Gamble, J., Thompson, A., & Peteraf, M. (2019). *Essentials of Strategic Management 6e*. McGraw Hill.
82. Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia- Olabarria, D. (2021). High- involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357.
83. Georgakalou, M., Kamariotou, M., & Kitsios, F. (2023). Evaluating Leaders' Strategic Thinking and Entrepreneurial Characteristics Using Semantic Analysis. *Businesses*, 3(1), 181-197.
84. Goldman, E., Cahill, T., & Pessanha Filho, R. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54(6), 403-416.
85. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 18-33.
86. Goodman, S. G. (2017). *The strategic mindset model: An integrative approach to motivation and performance*. University of California, Santa Cruz.
87. Gorski, P. C., & Dalton, K. (2020). Striving for critical reflection in multicultural and social justice teacher education: Introducing a typology of reflection approaches. *Journal of Teacher Education*, 71(3), 357-368.
88. Gresham, J., Dibbs, P., & Berv, J. (2023). MIND THE MINDSET GAP,(1-10).
89. Gross, R. (2016). Towards an understanding of the relationship between leadership styles and strategic thinking: A small and medium enterprise perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.
90. Gutiérrez, G., De Lena, M. T. G., Garzías, J., & Moguerza, J. M. (2022). Leadership Styles in Agile Teams: An Analysis Based on Experience. *IEEE access*, 10, 19232-19241.

91. Hadfield-Menell, D., Milli, S., Abbeel, P., Russell, S. J., & Dragan, A. (2017). Inverse reward design. *Advances in neural information processing systems*, 30,1-10.
92. Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(298-306), 298-306.
93. Haron, A. (2015). Comparing Strategic Concepts, A New Strategic Mindset and Coping with an Ever-Growing Toolbox. *J Mass Communicat Journalism*, 5(254), 2.
94. Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008). How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. *Online Submission*, 5(1), 68-80.
95. Hattan, C., Alexander, P. A., & Lupo, S. M. (2023). Leveraging what students know to make sense of texts: What the research says about prior knowledge activation. *Review of Educational Research*, 00346543221148478.
96. Hatton, L., & Riches, P. (2008). USING A „HIGH INVOLVEMENT“ MODEL: A STRATEGIC PLANNING APPROACH IN A STATE PUBLIC SECTOR AGENCY. *BEHAVIORAL SCIENCES*, 33.
97. Hawarna, S., Salameh, W., & Al Mansoori, H. (2023). Human Resource Development Practices And Their Impacts-Critical Review. *Baltic Journal of Law & Politics*, 16(3), 367-372.
98. Hayes, M. M., Chatterjee, S., & Schwartzstein, R. M. (2017). Critical thinking in critical care: five strategies to improve teaching and learning in the intensive care unit. *Annals of the American Thoracic Society*, 14(4), 569-575.
99. Hoogeboom, M. A., & Wilderom, C. P. (2020). A complex adaptive systems approach to real-life team interaction patterns, task context, information sharing, and effectiveness. *Group & Organization Management*, 45(1), 3-42.
100. Huo, B., Haq, M. Z. U., & Gu, M. (2021). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1411-1434.
101. Hussein, H. W., & Abdul Hassan, B. K. (2020). The role of the strategic mind of human resources managers in strategic drift. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(117), 200-211.
102. Hussein, Y., & Çağlar, D. (2019). The effect of high involvement work systems on organizational performance: The mediating role of knowledge-based capital. *Management Science Letters*, 9(9), 1361-1372

103. Ikhsannudin, M., & Pakpahan, P. L. (2021). Empowerment as A Quality Improvement Human Resources Through The Implementation of Total Quality Management. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 41-60.
104. Jaaron, A. A., Pham, D. T., & Cogonon, M. E. (2023). Systems thinking to facilitate “double loop” learning in tourism industry: A COVID-19 response strategy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(4), 1032-1050.
105. Jackson, M. C. (2016). *Systems thinking: Creative holism for managers*. John Wiley & Sons, Inc..
106. Jackson, M. C. (2019). *Critical systems thinking and the management of complexity*. John Wiley & Sons.
107. Jeffrey, I. & Ruliyanto (2017) The Effect Of Competence, Training, and Work Discipline towards Employees' Performance. *International Journal Of Business Management Invention*, Vol.6, Issue 9.
108. Jen, C. H., Chen, W. W., & Wu, C. W. (2019). Flexible mindset in the family: Filial piety, cognitive flexibility, and general mental health. *Journal of Social and Personal Relationships*, 36(6), 1715-1730.
109. Jennings, R. E., Lanaj, K., Koopman, J., & McNamara, G. (2022). Reflecting on one's best possible self as a leader: Implications for professional employees at work. *Personnel Psychology*, 75(1), 69-90.
110. Johnston, I. (2017). Creating a growth mindset. *Strategic HR Review*, 16(4), 155-160.
111. Juma, G., Minja, D., & Mageto, J. (2016). The impact of strategic thinking on organisational performance: a case study of uchumi supermarket limited. *International Journal of Supply Chain Management*, 1(1), 75-94.
112. Kahneman, D., & Thinking, F. (2013). *Slow 1st pbk*, ed. Farrar, Straus and Giroux, New York.
113. Kamariah, Najmi, Rahman, Abdul. & Kadir, Isa Ansari., (2018), Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership to organizational performance accountability, *International Journal of Law and Ma*
114. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
115. Kasaya, M. A., & Munjuri, M. G. (2018). Effect of employee involvement on job performance in the medical research industry in Kenya. *International journal of economics, commerce and management*, 6(5), 826-847.

116. Kee, D. M. H., & Rubel, M. R. B. (2021). Technology adaptation is on its way: the role of high involvement work practice. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 35-50.
117. Keevers, L., & Treleaven, L. (2011). Organizing practices of reflection: A practice-based study. *Management Learning*, 42(5), 505-520..
118. Keren, H., O'Callaghan, G., Vidal-Ribas, P., Buzzell, G. A., Brotman, M. A., Leibenluft, E., ... & Stringaris, A. (2018). Reward processing in depression: a conceptual and meta-analytic review across fMRI and EEG studies. *American Journal of Psychiatry*, 175(11), 1111-1120.
119. Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high- involvement work practices, person- organization fit, and burnout: a time- lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821-835.
120. Koliba, C., Wiltshire, S., Scheinert, S., Turner, D., Zia, A., & Campbell, E. (2017). The critical role of information sharing to the value proposition of a food systems network. *Public Management Review*, 19(3), 284-304.
121. Kong, H., Chiu, W. C., & Leung, H. K. (2019). Building creative self-efficacy via learning goal orientation, creativity job requirement, and team
122. Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22-34.
123. Kornberger, M., & Vaara, E. (2022). Strategy as engagement: What organization strategy can learn from military strategy. *Long Range Planning*, 55(4), 102125.
124. Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 829-844.
125. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
126. Krumrei-Mancuso, & Rowatt. (2023). Humility in novice leaders: links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154-166.
127. Kuntz, J., Wong, J. H. K., & Budge, S. (2023). Motive, mindset and opportunity: exploring leader ambidexterity factors in health-care. *The Learning Organization*, 30(3), 355-374.

128. Lang, J. W., Van Hoeck, S., & Runge, J. M. (2022). Methodological and conceptual issues in studying effort-reward fit. *Journal of Managerial Psychology*, 37(5), 498-512.
129. Lawler III, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible?. *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68-76.
130. Le, T. T., & Le, P. B. (2023). High-involvement HRM practices stimulate incremental and radical innovation: The roles of knowledge sharing and market turbulence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100006.
131. learning behavior: The key to employee creativity. *Australian Journal of Management*, 44(3), 443-461.
132. Lee, B. Y. (2021). Variations in Employee Training and Participation in the Taiwanese ICT Industry: An Institutional Logics Perspective (Doctoral dissertation, King's College London).
133. Li, M., Khan, H. S. U. D., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation onset: A moderated mediation model of high-involvement work practices and employees' innovative work behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 471-490.
134. Li, Y., Wang, M., Van Jaarsveld, D. D., Lee, G. K., & Ma, D. G. (2018). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61(5), 2000-2019.
135. Lin, T. J. (2021). Exploring the differences in Taiwanese university students' online learning task value, goal orientation, and self-efficacy before and after the COVID-19 outbreak. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30(3), 191-203.
136. Lin, X. Q., Chen, Y. C., Liu, C. H., & Li, Y. Q. (2023). Measuring creativity: Role of service quality management, knowledge sharing and social interaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(1-2), 1-18.
137. Liu, L., Bouman, T., Perlaviciute, G., & Steg, L. (2020). Public participation in decision making, perceived procedural fairness and public acceptability of renewable energy projects. *Energy and Climate Change*, 1, 100013.
138. Maccoby, M., Norman, C. L., Norman, C. J., & Margolies, R. (2013). Transforming health care leadership: A systems guide to improve patient care, decrease costs, and improve population health. John Wiley & Sons.

139. Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., & Zettinig, P. (2017). Stakeholder Identification, Saliency, and Strategic Mindset Analysis. Practices for Network Management: In Search of Collaborative Advantage, 27-45.
140. Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., ... & Cortese, C. G. (2020). "Everything will be fine": a study on the relationship between employees' perception of sustainable HRM practices and positive organizational behavior during COVID19. Sustainability, 12(23), 10216.
141. Martin, L. (2016). High involvement management practices, technology uses, work motivation and job search behaviour. Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) Working Paper Series, 3.
142. McGill, J. M., Burke, L. K., & Adler-Baeder, F. (2020). The dyadic influences of mindfulness on relationship functioning. Journal of Social and Personal Relationships, 37(12), 2941-2951.
143. Mehmood, K., Iftikhar, Y., Khan, A. N., & Kwan, H. K. (2023). The Nexus Between High-Involvement Work Practices and Employees' Proactive Behavior in Public Service Organizations: A Time-Lagged Moderated-Mediation Model. Psychology Research and Behavior Management, 1571-1586.
144. Mezher, A. A., & Oleiwi, I. A. (2023). The Impact Of Sustainable Structures Of Service Quality On Achieving Competitive Superiority Through High Involvement Management Practices. resmilitaris, 13(1), 1314-1330.
145. Mirzaie Daryani, S., Ali, S., & Asli-zadeh, A. (2012). Organizational theory, systemic thinking and system management. International Journal of Organizational Leadership, 1(2), 73-79.
146. Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: Annals of Spiru Haret University , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
147. Mukherjee, M., Ramirez, R., & Cuthbertson, R. (2020). Strategic reframing as a multi-level process enabled with scenario research. Long Range Planning, 53(5), 101933..
148. Mukherjee, M., Ramirez, R., & Cuthbertson, R. (2020). Strategic reframing as a multi-level process enabled with scenario research. Long Range Planning, 53(5), 101933.
149. Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. Accounting, Organizations and society, 35(5), 499-523.

150. Muriithi, S. M., Louw, L., & Radloff, S. E. (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11.
151. Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution* (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
152. Naumann, C. (2017). Entrepreneurial mindset: A synthetic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 149-172.
153. Ngana, J. P. (2015). Management with a frame of mind for systemic thinking: A conceptual condition setting tool. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 175-182.
154. Niemand, T., Kraus, S., Mather, S., & Cuenca-Ballester, A. C. (2020). Multilevel marketing: optimizing marketing effectiveness for high-involvement goods in the automotive industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1367-1392.
155. Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(1), 66-71.
156. Nottingham, J., & Larsson, B. (2018). *Challenging mindset: why a growth mindset makes a difference in learning—and what to do when it doesn't*. Corwin Press.
157. Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
158. Olivier, D., Lapalme, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*. Vol.(36), (7), 1058-1071.
159. Ong, M., Ashford, S. J., & Bindl, U. K. (2023). The power of reflection for would- be leaders: Investigating individual work reflection and its impact on leadership in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 19-41..
160. Parmenas, N. H. (2022). Employee engagement: Turn over prevention strategies and the key to improving performance management in a multinational company. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 2(1), 8-12.
161. Perreault, G. (2023). Rethinking leadership: Leadership as friendship. *Advancing Women in Leadership Journal*.

162. Perriton, L. (2017). A reflection of what exactly? Questioning the use of 'critical reflection' in management education contexts. In *Organizing reflection* (pp. 140-155). Routledge.
163. Peutere, L., Saloniemi, A., Böckerman, P., Aho, S., Nätti, J., & Nummi, T. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
164. Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society *Phys. Rev. Phys. Educ. Res.* 14, 010124 – Published 19 April
165. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.
166. Pogonowski, L. (2023). Metacognition: A dimension of musical thinking. *Visions of Research in Music Education*, 43(1), 84-96.
167. Pradhan, R. K., & Panda, M. (2021). Human resource empowerment: development and validation of a measurement tool. *Global Business Review*, 22(4), 1019-1037.
168. Pregmark, J. E., & Berggren, R. (2021). Strategy workshops with wider participation: trust as enabler. *Management Decision*, 59(3), 586-603.
169. R. Chatterjee, S. (2005). Weaving the threads of a global mindset in work organizations: managerial roles and responsibilities. *Journal of Human Values*, 11(1), 37-47.
170. Rasche, Andrea, (2008), *the paradoxical foundation of strategic management*, Physica- Verlag Heidelberg, Germany.
171. Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of work and organizational psychology*, 28(4), 525-535.
172. Renkema, M., de Leede, J., & Van Zyl, L. E. (2021). High- involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of nursing management*, 29(8), 2499-2514.
173. Retnaningdiah, D., Muzakir, M. F. A., Rahayu, N. E. E., Sangaji, R. C., Triono, T. A., & Hidayat, A. (2023). A Literature Review: Future Prophetic Leadership. *Management Analysis Journal*, 12(1), 42-50.

174. Rhima, M. H., & Mohammed, Q. A. (2022). The Role of the Strategic Mind of Administrative Leadership in Achieving Organizational Excellence: Field Research in Zain Telecom. *American Journal of Economics and Business Management*, 5(9), 219-236.
175. Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
176. Ronnie, L. (2016). Reflection as a strategy to improve management practice: Insights from management education. *Acta Commercii*, 16(1), 1-7.
177. Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N., & Yusoff, Y. M. (2017). Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*, 36(3), 281-293.
178. Rydén, P., Ringberg, T., & El Sawy, O. A. (2023). The Leader's Strategic Mindset: A Key Factor for AI Success. *Management and Business Review*, 3(1).
179. Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature sustainability*, 2(9), 805-814.
180. Sahay, A. (2019). Strategic thinking: my encounter. *Leadership*, 10(2).
181. Salminen, H., Vanhala, M., von Bonsdorff, M., & von Bonsdorff, M. (2018). Perceived high involvement work practices and retirement intentions. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 23(1).
182. Sample, K. L., Hagtvedt, H., & Brasel, S. A. (2020). Components of visual perception in marketing contexts: A conceptual framework and review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 405-421.
183. Santos, G., Sá, J. C., Félix, M. J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., ... & Stefanović, M. (2021). New needed quality management skills for quality managers 4.0. *Sustainability*, 13(11), 6149.
184. Sapta, I. K. S., Landra, N., Supartha, I. W. G., Asih, D., & Setini, M. (2020). Public health welfare in digital-based resources transformation from social capital and information sharing: Creative industries from village. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(6), 688-696.
185. Sargeant, B. (2021). Challenges to the Australian strategic imagination.
186. Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. *International journal of project management*, 27(2), 182-193.

187. Savage, G. T., Fottler, M. D., & Khatri, N. (Eds.). (2010). Strategic human resource management in health care. Emerald Group Publishing.
188. Shah, W. M., Manzoor, S. R., & Shah, S. (2021). The effect of high involvement work system on employee counterproductive work behavior: a mediating role of psychological capital. *NICE Research Journal*, 86-106.
189. Sherifali, D., Berard, L. D., Gucciardi, E., MacDonald, B., MacNeill, G., & Diabetes Canada Clinical Practice Guidelines Expert Committee. (2018). Self-management education and support. *Canadian Journal of Diabetes*, 42, S36-S41.
190. Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.
191. Shtulman, A., & Young, A. G. (2023). The development of cognitive reflection. *Child Development Perspectives*, 17(1), 59-66.
192. Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.
193. Silver, D., Singh, S., Precup, D., & Sutton, R. S. (2021). Reward is enough. *Artificial Intelligence*, 299, 103535.
194. Simarmata, J. (2020). The Practices of HRM, Human Capital, and Organizational Performance: A Literature Discussion in SME Context. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 5(2), 192-199
195. Simonsmeier, B. A., Flaig, M., Deiglmayr, A., Schalk, L., & Schneider, M. (2022). Domain-specific prior knowledge and learning: A meta-analysis. *Educational Psychologist*, 57(1), 31-54.
196. Singh, S., & Muduli, A. (2021). FACTORS INFLUENCING INFORMATION SHARING INTENTION FOR HUMAN RESOURCE ANALYTICS. *Economic Studies*, 30(3).
197. Song, W., Yu, H., & Qu, Q. (2021). High involvement work systems and organizational performance: the role of knowledge combination capability and interaction orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1566-1590.
198. Song, Z., Gu, Q., & Cooke, F. L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201-213.
199. Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., ... & O'Connell, D. (2017). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability science*, 12, 911-919.

200. Steed, R., & Williams, B. (2020). Heuristic-Based Weak Learning for Automated Decision-Making. arXiv preprint arXiv:2005.02342.
201. Swanson, R. A. (2022). Foundations of human resource development. Berrett-Koehler Publishers.
202. Switzer, M. (2008). Strategic thinking in fast growing organizations. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 31-38.
203. Talib, A. F., & Dhahad, Z. N. (2019). Management of High Involvement and Its Impact on the Reinforcement of Psychological Capital Analytical Study for a Sample of Faculty Members in Some Iraqi Universities and Colleges. *Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences*, 27(3), 370-391.
204. Tang, J., Baron, R. A., & Yu, A. (2021). Entrepreneurial alertness: Exploring its psychological antecedents and effects on firm outcomes. *Journal of Small Business Management*, 1-30.
205. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
206. Thams, Y., Chacar, A., & Wiersema, M. (2020). Global strategic context and CEO appointments: The importance of a global mind- set. *Global Strategy Journal*, 10(4), 676-699.
207. Thomas, T. L. (2007). The Chinese Military's Strategic Mind-set. FOREIGN MILITARY STUDIES OFFICE (ARMY) FORT LEAVENWORTH KS.
208. To, M. L., Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human relations*, 68(10), 1601-1622.
209. Törnroos, M., Salin, D., & Magnusson Hanson, L. (2020). High-involvement work practices and conflict management procedures as moderators of the workplace bullying–wellbeing relationship. *Work & Stress*, 34(4), 386-405.
210. Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, e17.
211. Tremblay, M. (2019). How, why, and when high-involvement work systems are related to OCB: a multilevel examination of the mediating role of POS and of the moderating role of organizational structures. *Group & Organization Management*, 44(3), 611-651.
212. Troy, A. S., & Mauss, I. B. (2011). Resilience in the face of stress: Emotion regulation as a protective factor. *Resilience and mental health: Challenges across the lifespan*, 1(2), 30-44.

213. Uma Sekaran and Roger Bougie “ Research Methods for Business A Skill-Building Approach” Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.
214. Uribetxebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397-1425.
215. Vandenbroucke, E., Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2019). The relationship between top management team–outside board conflict and outside board service involvement in high- tech start- ups. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 891-908.
216. Vani, P., Alzahawi, S., Dannals, J. E., & Halevy, N. (2023). Strategic mindsets and support for social change: impact mindset explains support for Black Lives Matter across racial groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(8), 1295-1312.
217. Vătămănescu, E. M., Alexandru, V. A., Mitan, A., & Dabija, D. C. (2020). From the deliberate managerial strategy towards international business performance: A psychic distance vs. global mindset approach. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 374-387.
218. Vermote, B., Aelterman, N., Beyers, W., Aper, L., Buyschaert, F., & Vansteenkiste, M. (2020). The role of teachers’ motivation and mindsets in predicting a (de) motivating teaching style in higher education: A circumplex approach. *Motivation and emotion*, 44, 270-294.
219. Völker, T., Kovacic, Z., & Strand, R. (2020). Indicator development as a site of collective imagination? The case of European Commission policies on the circular economy. *Culture and Organization*, 26(2), 103-120.
220. Vranjes, I., Notelaers, G., & Salin, D. (2022). Putting workplace bullying in context: The role of high-involvement work practices in the relationship between job demands, job resources, and bullying exposure. *Journal of occupational health psychology*, 27(1), 136.
221. Vuong, Q. H. (2016). Global Mindset as the Integration of Emerging Socio-Cultural Values Through Mindsponge Processes: A Transition Economy Perspective 1. In *Global Mindsets* (pp. 109-126). Routledge.
222. Wang, Y., Ali, Z., Mehreen, A., & Hussain, K. (2023). The trickle-down effect of big data use to predict organization innovation: the roles of business strategy alignment and information sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 323-346.

223. Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2022). How and when high-involvement work practices influence employee innovative behavior. *International Journal of Manpower*, 43(5), 1221-1238.
224. Waseem, M., Ali, S., Bilal, H., & Khan, A. A. (2020). High involvement management practices and employees' OCBs in banking sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(2), 529-538.
225. Webb, T. J. (2023). Growth Mindset as a Predictor of Strategic Thinking When Controlling for Management Level (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
226. Weisz, E., Ong, D. C., Carlson, R. W., & Zaki, J. (2021). Building empathy through motivation-based interventions. *Emotion*, 21(5), 990.
227. Weyhrauch, W. S. (2016). A mindset for strategic thinking: developing a concept and measure. Kansas State University.
228. White, B. A., & Dumay, J. (2020). The angel investment decision: Insights from Australian business angels. *Accounting & Finance*, 60(3), 3133-3162.
229. Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866-881.
230. Winkler, P., & Etter, M. (2018). Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382-398.
231. Woiceshyn, J. (2009). Lessons from "good minds": How CEOs use intuition, analysis and guiding principles to make strategic decisions. *Long range planning*, 42(3), 298-319.
232. Wood, S., & de Menezes, L. M. (2008). Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 639-683.
233. Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095.
234. Wood, S., Nolte, S., Burrige, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 166-183.
235. Wu, P. (2023). General Factor of Personality as Evolutionary Adaptability: A Live Proof from Chinese College Freshmen.

-
236. Xing, R., Zhou, N., Dang, Z., & Wang, G. (2022, January). The Relationship Between Cognitive Adaptability and Entrepreneurial Decision-making Quality: A Moderating Effect of Environmental Uncertainty. In 4th International Seminar on Education Research and Social Science (ISERSS 2021) (pp. 27-34). Atlantis Press.
237. Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
238. Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 883-902.
239. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915-936.
240. Ziems, C., Li, M., Zhang, A., & Yang, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. arXiv preprint arXiv:2204.02952.

الملاحق

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لمقياس الدراسة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص العام والدقيق	مكان العمل
١	أ.د. اكرم محسن الياسري	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٢	أ.د. حسين حريجة الحسناوي	إدارة اعمال/ إدارة موارد بشرية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٣	أ.د. رشا مهدي صالح	إدارة اعمال/ إدارة موارد بشرية	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد
٤	أ.د. عبد الرضا فرج بدر اوي	إدارة اعمال/ ادارة التسويق	كلية الكنوز الأهلية/ البصرة
٥	أ.د. عادل عباس الجنابي	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٦	أ.د. محمود فهد عبدعلي	إدارة اعمال/ إدارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٧	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة اعمال/ سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٨	أ.م. د. احمد عبدالله الشمري	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٩	أ.م. د. ايناس عبد الحافظ محمد	إحصاء/ إحصاء تطبيقي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
١٠	أ.م. د. حسن عبدالهادي حسن	إدارة اعمال/ إدارة انتاج وعمليات	كلية الكنوز الاهلية/ البصرة
١١	أ.م. د. رشا عباس الربيعي	إدارة اعمال/ إدارة موارد بشرية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
١٢	أ.م. د. سحر عباس	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
١٣	أ.م. د. علي غباش	إدارة اعمال/ ادارة التسويق	كلية الكنوز الأهلية/ البصرة
١٤	م. د. الحمزة مالك راضي	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية	الجامعة التقنية الجنوبية/الكلية التقنية الإدارية-البصرة
١٥	م. د. محمد صالح هادي	إدارة اعمال/ إدارة المعرفة	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد
١٦	أ.م. زيد صادق ماجد	إدارة اعمال/ نظرية منظمة	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين على وفق الالقاب العلمية والحروف الابجدية



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال-الدراسات العليا
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق اداة القياس) الخاص بمشروع دراسة رسالة
الماجستير الموسومة بـ

دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Role of the Leader's Strategic Mindset in enhancing High involvement Management Practices

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة

الباحث
حسين جعفر غانم
٢٠٢٣ م

إشراف
أ.د. علاء فرحان
١٤٤٥ هـ

م/ تحكيم استبانة دراسة

السادة الخبراء (المحكمون) تحية تقدير واحترام

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة لرسالة الماجستير الموسومة بـ (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي) دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية والتي سوف تقوم سيقاوم مسار الرسالة علميا.

يعتمد مقياس (Likert) خماسي الدرجة لتحديد اجابات أفراد عينة الدراسة .

في ضوء الاسئلة الاتية:

- 1- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
- 2- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
- 3- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكثيف المقاييس؟
- 4- علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن أيضاًها كما في الجدول الاتي.

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
العقلية الاستراتيجية للقائد	التفكير النظامي	4	Pisapia et al.2005
	إعادة التأطير	3	
	التفكير العميق	5	
إدارة الاحتواء العالي	التمكين	3	Kilroy et al. 2016
	تشارك المعلومات	6	
	ممارسات التطوير	3	
	المكافآت	3	

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية... مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة

١- الجنس:

انثى

ذكر

٢- العمر:

30 سنة فأقل (40-31) (50-41) (50 فأكثر)

٣- المؤهل العلمي:

إعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي

ماجستير دكتوراه

٤- سنوات الخدمة:

(5-1) سنة (10-6) سنة (15-11) سنة (16- فأكثر)

٥- الجنسية:

أجنبي

عربي

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (العقلية الاستراتيجية للقائد)

العقلية الاستراتيجية **Strategic mindset**: هي الطريقة او المنهجية التي يفكرون بها القادة ويتخذون قرارات مؤثرة بثقة وإيمان، موجهين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وتكيف مستدام مع التحولات، مع تعزيز التفكير الشامل والإبداعي وزيادة فاعلية الجهود لتحقيق النجاح والازدهار. وتتضمن الآتي من الابعاد:

أ- التفكير النظامي systems thinking: التفكير النظامي هو نهج تحليلي يركز على فهم الأنظمة المعقدة من خلال دراسة تفاعلات وعلاقات مكوناتها، مما يمكن من تحقيق تكامل الأهداف والعمليات داخل الأنظمة وتكييفها مع التحديات المعقدة وتحقيق الفعالية والنجاح.					
الفقرات (مسؤولي المباشري في العمل)	الانتماء للمتغير		وضوح المتغير		الملاحظات
	ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
١					يملك منظومة تفكير قيمة تساعده على فهم وتحليل المتغيرات البيئية.
٢					يسمح بمشاركة تجارب العاملين التي تشمل اتخاذ قرارات تتطلب استجابة سريعة.
٣					يستخدم طرقاً غير تقليدية في التفكير والتعامل مع المواقف.
٤					يظهر أولوياته واهتماماته عند التعامل مع التحديات في العمل
ب- إعادة التأطير reframing: تعني تغيير زاوية النظر أو السياق الذي ننظر من خلاله إلى موضوع معين دون تغيير جوهره، وهذا يعتمد على تفكير استراتيجي يساعد في تحسين استراتيجياتنا وتكييفها مع التحديات والمتغيرات من خلال تقديم منظورات جديدة.					

٥	يستفيد من قدرات العاملين من أجل فهم كيفية ترتبط المعلومات في الموقف لاتخاذ قرارات استراتيجية.				
٦	يشجع على البحث عن الأسباب وتحليل الأمور قبل اتخاذ أي قرارات استراتيجية.				
٧	يعكس اهتمامه بالعلاقات البينية في الفريق وكيفية تأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
٨	يسعى الى تحديد المشكلات بشكل شامل وفهمها جيداً قبل بحث أي حلول.				
<p>ت- التفكير العميق reflection: هو استخدام التصورات والخبرات للتفكير بشكل منطقي ومستنير، واستخراج مبادئ وتوجهات لاتخاذ قرارات مستقبلية. يتضمن هذا التفكير تحليلاً ونقداً عميقين للمفاهيم والأفكار، مما يساهم في تطوير فهمنا وزيادة قدراتنا العقلية.</p>					
٩	يتجنب الاعتماد الزائد على تجاربه السابقة عند مواجهته لمواقف جديدة.				
١٠	يقوم بالنظر في كل موقف بشكل مستقل دون تأثر بقراراته السابقة				
١١	يشجع على التفكير بشكل مختلف واستنباط حلول إبداعية في العمل				
١٢	يستخدم تجربته ومعرفته لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.				
١٣	يعتمد على خبرات وتجارب الآخرين لفهم الوضع الحالي والتخطيط للمستقبل.				

ثانياً: المتغير التابع: ممارسات إدارة الاحتواء العالي The Practices of High Involvement Management

هي أساليب تطويرية تهدف لتعزيز أداء المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات عالية الجودة. تشمل تلك الممارسات مشاركة العاملين في صنع القرارات، تزويدهم بالمعرفة وتقديم تدريب متطور. وتشجع أيضاً على توفير حوافز تحفيزية تدعم الابتكار وتحسين الأداء. يتجلى هذا النهج في تحقيق الأهداف والتقدم المستدام في منافسة متجددة.

وتتضمن الآتي من الابعاد:

أ- التمكين Empowerment : هو العملية التي تهدف إلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بثقة وتعزيز التدفق المعرفي لتحقيق الأداء والتفوق في المنظمة، من خلال توزيع المسؤوليات وتطبيق المعرفة بفاعلية، مع تحفيزهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.					
الملاحظات	وضوح المتغير		الانتماء للمتغير		الفقرات (إدارة شركتنا)
	غير واضح	واضح	لا ينتمي	ينتمي	
إمكانية الإضافة أو التعديل على الفقرة					
					١٤ تسمح باستقلالية كبيرة في تحديد كيفية القيام بعملية.
					١٥ تعطي فرصة كبيرة للاستقلال والحرية في كيفية قيامي بعملية.
					١٦ تمكنني من أن أقرر بنفسي كيفية القيام بعملية.
ب- تشارك المعلومات Information sharing : هو عملية جماعية تهدف إلى تعزيز التفاعل والتفكير المشترك بين أعضاء الفريق، من خلال نقل ومشاركة المعلومات بفاعلية وشفافية.					
					١٧ تطلب عادةً رأي العاملين عندما تفكر في اعتماد قواعد أو إجراءات أو أساليب جديدة تتعلق بتنظيم العمل.
					١٨ تسعى إلى تعاون العاملين لمساعدتها في إيجاد حلول للمشكلات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.
					١٩ تحث عاملها بقوة على إيصال أفكار جديدة لتحسين كيفية سير الأمور داخل المنظمة.
					٢٠ تزود موظفيها بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به.

					٢١	تُعلم العاملين بانتظام بالمشاريع الكبرى في منظماتنا (مثل التغييرات الهيكلية والاستثمارات الكبرى والتقنيات الجديدة).
					٢٢	تقدم تفاعل وردود فعل على اقتراحات العاملين.
<p>ت- ممارسات التطوير Development practices: تعبر عن الجهود المتواصلة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز أداء عاملها من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.</p>						
					٢٣	توفر العديد من أنشطة التطوير المهني للعاملين (على سبيل المثال، التدريب).
					٢٤	تشجع التدريب الذي يقدمه العاملون خارج المنظمة.
					٢٥	توفر لنا إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهارتنا (على سبيل المثال، الوقت والموارد المالية ومرونة جدول العمل).
<p>ث- المكافآت Rewards: هي تعبير مادي أو معنوي عن تقدير واعتراف الإدارة بالأداء المتميز الذي يُظهره العاملون في أداء وظائفهم.</p>						
					٢٦	تكافئ العاملين على الأداء الذي يتجاوز توقعاتها.
					٢٧	تعترف بالجهود الإضافية التي يبذلها العاملون في عملهم.
					٢٨	تثمن رسمياً بالمساهمات الاستثنائية للعاملين (على سبيل المثال، خلال الاحتفالات أو الاجتماعات، النشرة الإخبارية للمنظمة، رسائل التهنية، مع الهدايا).



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

الاستبانة

يروم طالب البحث بأعداد الدراسة الموسومة بـ... (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة

الاحتواء العالي) بتطبيقها لدى شركتكم الموقرة لغرض التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومن

أجل تحديد المشكلة الواقعية للدراسة ويطيب لنا أن نضع بين أيديكم (قائمة فحص) متضمنة مجموعة من

الاسئلة للإجابة عليها من أجل التعرف على طبيعة المشكلات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة مع العلم ان: -

١- البيانات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لغرض البحث العلمي وفي حدود هذه الدراسة حصراً ولا حاجة الى ذكر أسماء شخصية.

٢- ستجد أمام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (لا اتفق تماماً، لا أتفق، أتفق إلى حد ما، أتفق، أتفق تماماً)، نرجو منك وضع علامة (√) تحت واحدة منها فقط والتي تعبر عن وجهة نظرك.

شاكرين تعاونكم معنا و متمنين لكم دوام التوفيق لمساهمتم لنا في نجاح هذه الدراسة

مع خالص الاحترام والامتنان ...

المشرف

الباحث

طالب الماجستير

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان

المحور الأول: البيانات (الشخصية) التي تخص المستجيب.

أولاً: الجنس:

ذكر انثى

ثانياً: الفئة العمرية:

30 سنة فأقل (40-31) (50-41)
 (50 فأكثر)

ثالثاً: المؤهل العلمي:

إعدادية دبلوم بكالوريوس دبلوم عالي
 ماجستير دكتوراه

رابعاً: عدد سنوات الخدمة:

(5-1) سنة (10-6) سنة (15-11) سنة (16-فأكثر)

خامساً: الجنسية:

عراقي أجنبي عربي

المحور الثاني / متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (العقلية الاستراتيجية للقائد)

العقلية الاستراتيجية **Strategic mindset**: هي الطريقة او المنهجية التي يفكرون بها القادة ويتخذون قرارات مؤثرة بثقة وإيمان، موجهين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتكيف مستدام مع التحولات، مع تعزيز التفكير الشامل والإبداعي وزيادة فاعلية الجهود لتحقيق النجاح والازدهار. وتتضمن الآتي من الابعاد:

أ- التفكير النظامي systems thinking: هو نهج تحليلي يركز على فهم الأنظمة المعقدة من خلال دراسة تفاعلات وعلاقات مكوناتها، مما يمكن من تحقيق تكامل الأهداف والعمليات داخل الأنظمة وتكييفها مع التحديات المعقدة وتحقيق الفعالية والنجاح.					
ت	الفقرات (مسؤولي المباشر في العمل)	اتفق تمام	اتفق	محايد	لا اتفق
١	يركز على فهم وتحليل المتغيرات البيئية قبل اتخاذ أي قرار.				
٢	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا سيما عندما تتعلق بمجال عملهم.				
٣	يستخدم طرقاً غير تقليدية في التفكير والتعامل مع المواقف.				
٤	يظهر أولوياته واهتماماته عند التعامل مع التحديات في العمل				
ب- إعادة التأطير reframing : تعني تغيير زاوية النظر أو السياق الذي ننظر من خلاله إلى موضوع معين دون تغيير جوهره، وهذا يعتمد على تفكير استراتيجي يساعد في تحسين استراتيجياتنا وتكييفها مع التحديات والمتغيرات من خلال تقديم منظورات جديدة.					

٥	يوظف قدرات العاملين من اجل اتخاذ قرارات استراتيجية قابلة للتطبيق.				
٦	يشجع على البحث عن الأسباب وتحليل الأمور قبل اتخاذ أي قرارات استراتيجية.				
٧	يهتم بالعلاقات بين افراد الفريق الواحد ويوظفها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
٨	يسعى الى تحديد المشكلات بشكل شامل وفهمها جيداً قبل بحث أي حلول.				
<p>ت- التفكير العميق reflection: هو استخدام التصورات والخبرات للتفكير بشكل منطقي ومستنير، واستخراج مبادئ وتوجهات لاتخاذ قرارات مستقبلية. يتضمن هذا التفكير تحليلاً ونقداً عميقين للمفاهيم والأفكار، مما يساهم في تطوير فهمنا وزيادة قدراتنا العقلية.</p>					
٩	يتجنب الاعتماد الزائد على تجاربه السابقة عند مواجهته لمواقف جديدة.				
١٠	يقوم بالنظر في كل موقف بشكل مستقل دون تأثر بقراراته السابقة				
١١	يشجع على التفكير بشكل مختلف واستنباط حلول إبداعية في العمل				
١٢	يستخدم تجربته ومعرفته لاتخاذ قرارات دقيقة وفعالة.				
١٣	يعتمد على خبرات وتجارب الآخرين لفهم الوضع الحالي والتخطيط للمستقبل.				

ثانياً: المتغير التابع: ممارسات إدارة الاحتواء العالي The Practices of High Involvement Management

هي أساليب تطويرية تهدف لتعزيز أداء المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وتقديم خدمات عالية الجودة. تشمل تلك الممارسات مشاركة العاملين في صنع القرارات، تزويدهم بالمعرفة وتقديم تدريب متطور. وتشجع أيضاً على توفير حوافز تحفيزية تدعم الابتكار وتحسين الأداء. يتجلى هذا النهج في تحقيق الأهداف والتقدم المستدام في منافسة متجددة.

وتتضمن الآتي من الابعاد:

أ- التمكين Empowerment : هو العملية التي تهدف إلى تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بثقة وتعزيز التدفق المعرفي لتحقيق الأداء والتفوق في المنظمة، من خلال توزيع المسؤوليات وتطبيق المعرفة بفاعلية، مع تحفيزهم لتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تمام	الفقرات (إدارة الشركة)
					١٤ تمكني من اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي.
					١٥ تعطي الحرية والمرونة للعاملين في أداء العمل الموكل إليهم.
					١٦ تمكني من أن أقرر بنفسني كيفية القيام بعملتي.

ب- تشارك المعلومات Information sharing : هو عملية جماعية تهدف إلى تعزيز التفاعل والتفكير المشترك بين أعضاء الفريق، من خلال نقل ومشاركة المعلومات بفاعلية وشفافية.

					١٧ تأخذ رأي العاملين عندما تفكر في اعتماد قواعد أو إجراءات أو أساليب جديدة تتعلق بتنظيم العمل.
					١٨ تسعى إلى تعاون العاملين لمساعدتها في إيجاد حلول للمشكلات التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم.
					١٩ تحث عاملها بقوة على إيصال أفكار جديدة لتحسين كيفية سير الأمور داخل المنظمة.
					٢٠ تزود عاملها بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب حول القرارات التي تؤثر عليهم أو لها تأثير على العمل الذي يقومون به.
					٢١ تزود العاملين بانتظام بالمشاريع الكبرى في منظمنا (مثل التغييرات الهيكلية والاستثمارات الكبرى والتقنيات الجديدة).

					٢٢	تعطي (تقدم) ردود فعل ايجابية لاقتراحات العاملين.
ت- ممارسات التطوير Development practices :تعبّر عن الجهود المتواصلة التي تقوم بها المنظمة لتعزيز أداء عاملها من خلال تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم.						
					٢٣	توفر العديد من أنشطة التطوير المهني للعاملين (على سبيل المثال، التدريب).
					٢٤	تشجع التدريب الذي يقدمه العاملون خارج المنظمة.
					٢٥	توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى الموارد اللازمة لتحسين مهارتنا (على سبيل المثال، الوقت والموارد المالية ومرونة جدول العمل).
ث- المكافآت Rewards : هي تعبير مادي أو معنوي عن تقدير و اعتراف الإدارة بالأداء المتميز الذي يُظهره العاملون في أداء وظائفهم.						
					٢٦	تكافئ العاملين على الأداء الذي يتجاوز توقعاتها.
					٢٧	تثمن الجهود الإضافية التي يبذلها العاملون.
					٢٨	تعترف رسمياً بالمساهمات الاستثنائية للعاملين (على سبيل المثال، خلال الاحتفالات أو الاجتماعات، النشرة الإخبارية للمنظمة، رسائل التهنية، مع الهدايا).

ملحق رقم ٤

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration of Economics
Graduate
Studies

الدراسات العليا

عدد ٤٤ : ٢٠٢٣ ج ٢

التاريخ: ١٩ / ١٠ / ٢٠٢٣

الى الشركة الصينية لانايب البترول والهندسة المحدودة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

برجى تسهيل مهمة طالعي الدراسات العليا / حسين جعفر غانم / ماجستير /
قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالبيانات و المعلومات اللازمة
لاكمال متطلبات بحثه الموسوم (دور العقائسة الاستراتيجية للقيادة في تعزيز
ممارسات إدارة الاحتواء العالى) .

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ. د. علي احمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023/10/19

صورة منه إلى /

- الدراسات العليا / الامانة الشخصية .

- الدراسات العليا / الصافية .

Abstract

The study aims to identify the role of the leader's strategic mindset in enhancing high-involvement management practices at the Chinese Petroleum Pipeline Company (CPP) in Basra. The leader's strategic mindset was measured as an independent variable through three dimensions (systems thinking, reframing, and reflection), and high-involvement management practices were measured as a dependent variable through its four dimensions (empowerment, information sharing, development practices, rewards). The study started from a fundamental problem: Does the leader's strategic mindset play a role in enhancing high-involvement management practices? This question led to several inquiries reflecting the researcher's perceptions of the availability of these variables in the application environment and the nature of relationships and influence among them at the CPP, with the most important being (Does the leader's strategic mindset influence the enhancement of high-involvement management practices?). To achieve the results, the study relied on the descriptive analytical method for collecting and interpreting data, using a questionnaire as the main data collection tool. The study sample included 200 workers (Iraqi, Arab, foreign) at the researched company. The study adopted various statistical methods, including the normal distribution test, factor analysis, correlation analysis, and structural equation modeling. The study concluded that there is a significant positive relationship between the leader's strategic mindset variable and the high-involvement management practices variable, as well as between the dimensions of each. This was through a deep understanding of how to improve leaders' performance by adopting a strategic mindset and implementing high-involvement management practices, thereby enhancing the achievement of the organization's strategic objectives. The study recommended that the company's management increase attention to the dimensions of the leader's strategic mindset, as this would enable them to analyze with high skills, in addition to the ability to think about the future by analyzing social relationships and directing effective decisions in areas such as leadership, negotiation, and conflict resolution, which helps them make complex decisions under time pressure, achieving success and creativity in the flourishing and growth of the organization in a highly competitive environment.

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of Karbala
college of Administration and
Economics



Department of Business Administration

The role of the leader's strategic mindset in enhancing high-involvement management practices

An analytical study of the opinions of workers at the Chinese Petroleum Pipeline Company - CPP - Basra Governorate

A study submitted to the Board of the College of Administration and Economics at the University of Karbala, which is part of the requirements for obtaining a master's degree in business administration sciences

The student submitted it

Hussein Jaafar Ghanem Al-Majidi

supervised by

Professor Dr.

Alaa Farhan Talib

2024 A.D.

1445 A.H.