



Role of the Leader's Strategic Mindset in enhancing High involvement Management Practices¹

دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Professor Dr. Alaa Farhan Talib²

Hussein Jaafar Ghanem¹

أ.د. علاء فرحان طالب²

حسين جعفر غانم¹

alaa.f@uokerbala.edu.iq

hussainmajdi9@gmail.com

1 & 2. Economics and Administration College - Karbala University

2.1 كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء



Article information

Abstract

Article history:

Received: 9/1/2024

Accepted : 30 /1/2024

Available online:18/ 3 /2024

Keywords:

Leader's Strategic Mindset,
High involvement Management
Practices, HIM, China Petroleum
Pipeline Corporation, CPP

تاريخ الاستلام: 9 /1/ 2024

تاريخ قبول النشر: 30 /1/2024

تاريخ النشر: 18/3/2024

الكلمات المفتاحية

العقلية الإستراتيجية للقائد، ممارسات إدارة
الاحتواء العالي، الشركة الصينية للأنابيب
النفطية، CPP، HIM.

The study aimed to explore the role of the strategic mindset of leaders in enhancing high involvement management practices at the China Petroleum Pipeline(CPP)company in Basra Province. The strategic mindset of leaders was measured through three dimensions: systemic thinking, reframing,and reflection.The high involvement management practices were measured through four dimensions: empowerment, information sharing, development practices, and rewards. A questionnaire was used as the primary data collection tool, involving a sample of 200 employees (Iraqi, Arab, and foreign) in the studied company. the research yielded several results, with the most prominent being the existence of a significant positive relationship between the leader's strategic mindset variable and the high involvement management practices variable. The study recommended that the company's management increase its focus on the dimensions of the leader's strategic mindset, as it would enable them to achieve success and innovation in the organization's prosperity and growth in a highly competitive environment.

Citation: Ghanem, Hussein Jaafar. (2024). Role of the Leader's Strategic Mindset in enhancing High involvement Management Practices, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 20(79), 31-52.

الإقتباس: غانم، حسين جعفر، طالب، علاء فرحان. (2024). دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20(79).31-52.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة الصينية للأنابيب النفطية (CPP) محافظة البصرة، إذ جرى قياس العقلية الإستراتيجية للقائد من خلال ثلاثة أبعاد وهي (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق)، وجرى قياس ممارسات إدارة الاحتواء العالي من خلال أبعاده الأربعة (التمكين، تشارك المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات، إذ شملت عينة الدراسة (200) عاملاً (عراقي، عربي، أجنبي) في الشركة المبحوثة، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي، قد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها، على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بأبعاد العقلية الإستراتيجية للقائد لأنها سوف تتيح لهم تحقيق النجاح والإبداع في ازدهار ونمو المنظمة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (دور العقلية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي)

المقدمة Introduction

تعد العقلية الإستراتيجية عنصرًا حيويًا في تحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمات، وذلك في ظل تسارع وتيرة التحولات وتزايد التحديات التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال المتطورة في عصرنا الحالي، يمثل العقل مصدرًا أساسيًا للتفكير والتحليل، حيث تُعدّ القدرات العقلية مثل الاستدلال والتحليل والتمثيل الذهني، الأساس الذي يعتمد عليه الإنسان في توجيه خطواته وتفاعلاته. يعدّ توظيف العقلية الإستراتيجية في إدارة الاحتواء العالي أمرًا ذا أهمية خاصة، حيث تسهم هذه العقلية في تشكيل بيئة عمل تحفز على التفوق والابتكار ومواجهة التحديات والتكيف مع التحولات السريعة، فقد جرى تقسيم البحث إلى أربعة أقسام: منهجية الدراسة، الجانب النظري الذي تطرق إلى المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمغريات البحث، الجانب العملي، الاستنتاجات والتوصيات الذي انصب على عرض أهم ما توصل إليه البحث.

منهجية الدراسة Study methodology

أولاً: مشكلة الدراسة Study problem

في المشهد الديناميكي للمنظمات المعاصرة، أصبح البحث عن ممارسات إدارية فعالة تعزز الابتكار ومشاركة الموظفين والنمو المستدام أمرًا بالغ الأهمية، وأحد الجوانب الرئيسية التي تجذب اهتمام الباحثين والممارسين هي دور العقلية الإستراتيجية للقائد في تشكيل وتعزيز ممارسات الإدارة الاحتواء العالي، وفي حين تتحدى الشركات التحديات المعقدة والتنافس الشديد، تكون قدرة القادة على موازنة تفكيرهم بشكل إستراتيجي مع أهداف المنظمة عاملاً حاسماً في تحديد مستوى النجاح. إذ تتضح المشكلة بشكل أكثر وضوحاً من خلال الأسئلة التالية:

1. تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بالعقلية الإستراتيجية للقائد وأبعاده (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق)؟
2. تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعاده (التمكين، مشاركون المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت)؟
3. تحديد مستوى الارتباط بين العقلية الإستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي؟
4. قياس تأثير العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهداف الدراسة Study objectives

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

- 1- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بالعقلية الإستراتيجية للقائد وأبعاده (التفكير المنطومي، إعادة التأطير، التفكير العميق).
- 2- تشخيص مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي وأبعاده (التمكين، مشاركون المعلومات، ممارسات التطوير، المكافآت).
- 3- تحديد العلاقة بين العقلية الإستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي لتقدير رؤى حول كيفية تأثير القيادة على الاحتواء العالي في الشركة.
- 4- قياس تأثير العقلية الإستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة Importance of study

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

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

ب- فضلًا عن ذلك، يتيح توجيه الاهتمام نحو العقلية الإستراتيجية 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، تلعب هذه الدراسة دورًا رئيسيًا 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 الإستراتيجية وتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وبالتالي تحقيق أهدافها بفاعلية واستدامة.

رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسه المعتمدة Study variables and approved measures

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

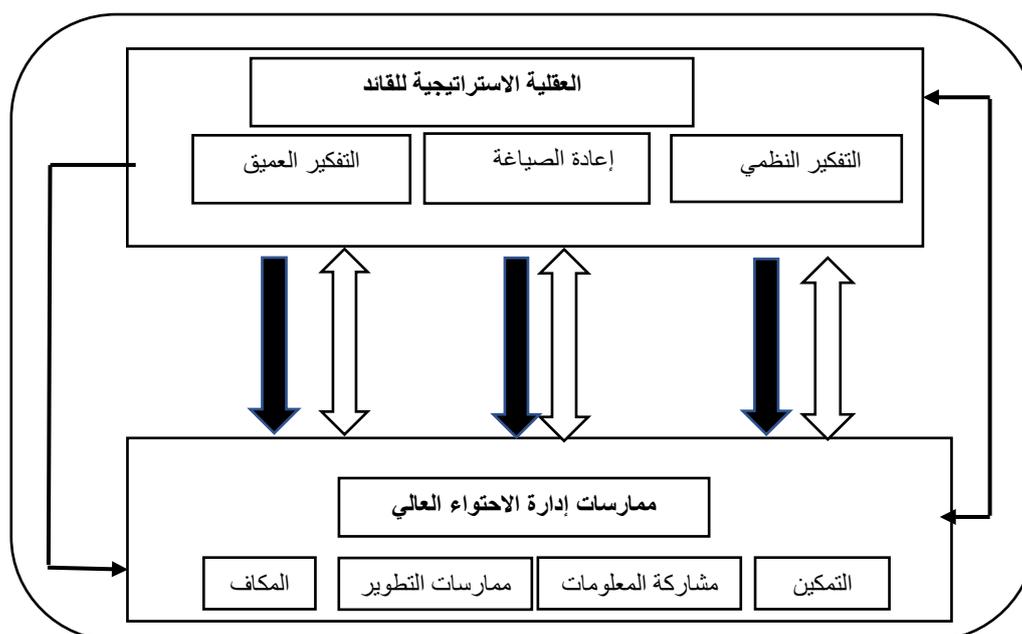
الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسة	
(Pisapia et al.,2005)	4	التفكير النظمي	العقلية الإستراتيجية للقائد The strategic mindset of the leader	1
	3	إعادة التأطير		
	5	التفكير العميق		
(Kilroy et al., 2016)	3	التمكين	ممارسات إدارة الاحتواء العالي enhancing High involvement Management Practices	2
	6	مشارك المعلومات		
	3	ممارسات التطوير		
	3	المكافآت		

المصدر: إعداد الباحث

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة Hypothetical outline of the study

المراجعة المستمرة لأدبيات العقلية الإستراتيجية للقائد وممارسات إدارة الاحتواء العالي أدت إلى إعداد مخطط فرضي للدراسة. يتألف المخطط الفرضي من متغير مستقل ومتغير تابع، حيث يحتوي كل متغير على مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط فرضي للدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة Study hypotheses

استناداً 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 طردية ذات دلالة معنوية بين العقلية الإستراتيجية للقائد وأبعادها ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة، وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- A- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- B- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- C- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الشركة المبحوثة، يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ب- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- ت- توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته Study population and sample

1- مجتمع الدراسة Study population

استناداً إلى الهدف الأساسي للدراسة، الذي يتمثل في فهم إلى أي مدى تؤثر العقلية الإستراتيجية 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.

2- عينة الدراسة Study sample

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

ثامناً: 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 بالدراسة وفرضياتها، وهي (معامل كرونباخ الفا، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط، معادلة النمذجة الهيكلية).

الجانب النظري: تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

Theoretical aspect: conceptual framing of the study variables

اولاً: مفهوم العقلية الإستراتيجية للقائد The concept of the leader's strategic

من المهم التوضيح أن العقلية الإستراتيجية لا تُعد مجرد مرحلة متقدمة من التفكير الإستراتيجي تلي عملية التخطيط الإستراتيجي، بل هي نهج شامل يشمل التفكير الإستراتيجي ويسبق ويتخلل عملية التخطيط الإستراتيجي نفسها، تتضمن هذه العقلية قدرة القادة على التفكير بعيد المدى، تحليل المعلومات المختلفة، واتخاذ قرارات مبنية على توقعات المستقبل، في الأعمال التجارية الحديثة، حيث 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. (Switzer, 2008:31-33). وبالمثل، أشار (Goldman et al. 2009:405) إلى أن الإدارة أصبحت شريكاً إستراتيجياً للمنظمات الحديثة، وأنه من الضروري مساعدة المنظمات على تطوير إستراتيجياتها الخاصة التي تتوافق مع تطلعاتها ورؤيتها. وأضاف (Nuntamanop et al., 2013:244) أن العقلية الإستراتيجية 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 بفعالية. وهذا ما أكدته (Bouhali et al., 2015:75) من خلال وصفهم للعقلية الإستراتيجية بأنها تمثل القدرة على تفسير تصرفات المنافسين وإنشاء ميزة تنافسية للشركة. بحسب (Kamariah et al., 2018:3) تعزى العقلية الإستراتيجية إلى قدرة القادة على التأثير على الأفراد وبناء قرارات مؤمن بها وتنفيذها بشكل مناسب للواقع البيئي للمنظمة، التي أحد أهم عوامل النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع التغيرات المستقبلية. ويذهب Liu et al. (2020:2) إلى أن العقلية الإستراتيجية 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 الإستراتيجية 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 الإستراتيجية تتطلب طرح الأسئلة الإستراتيجية المهمة والبحث عن طرق جديدة وأفضل لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشجع على استخدام إستراتيجيات 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 تُعدّ بداية تشجيعية تدفع الأشخاص إلى تطوير واستخدام إستراتيجيات مناسبة للمهمة، وبذلك، توضح العقلية الإستراتيجية ليست مجرد معرفة عامة بالإستراتيجيات أو استخدام شائع لأي إستراتيجية محددة، بل هي اتجاه عام يعزز استخدام إستراتيجية تتفوق المعرفة العادية لتحسين التقدير الذاتي على نطاق أوسع. فنقدم لنا العقلية الإستراتيجية مفتاحاً لفهم، وربما للتأثير، على مدى انخراط الأفراد في سلوك إستراتيجي أثناء سعيهم لتحقيق الأهداف وبالتالي فعالية سعيهم في تحقيق تلك الأهداف.

يرى الباحث وفقاً لما تقدم (العقلية الإستراتيجية هي المنهجية أو النهج الذي يتبعه الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم ورؤيتهم بطريقة مخططة ومدروسة. 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 والإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع تلك العوامل وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: أهمية العقلية الإستراتيجية للقائد **The importance of a leader's strategic mindset**

العقلية الإستراتيجية للقائد من وجهة نظر (Thams et al.,2020:7) ضرورية جداً لإدارة عمليات الشركة على المستوى العالمي، فيعد وجود الرئيس التنفيذي الذي يتمتع بعقلية إستراتيجية عالمية أمراً مهماً، حيث يتمتع بفهم عميق للبيئات المنظمية 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 الإستراتيجية العالمية قادراً على التعامل بفعالية مع التحديات المتعلقة بإدارة التنوع الدولي للشركة. ويضيف إلى ذلك (Chen et al.,2020:7) أن أهمية العقلية الإستراتيجية للقائد تظهر بوضوح في قدرته على التنبؤ واتخاذ قرارات فعالة، وأن امتلاك العقلية الإستراتيجية يعني الحصول على قدرة تنبؤ فريدة، تتجاوز السيطرة على الذات والعزيمة وعقليات النمو، هذه العقلية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف من خلال استخدام إستراتيجيات فعالة وذكية، مما يقلل من الحاجة إلى ضبط النفس المستدامة خلال تحقيق الأهداف. ويضيف (Weisz et al.,2021:6) أن العقلية الإستراتيجية تحفز الأفراد على استكشاف إستراتيجيات جديدة والتشاور مع الخبراء واستخدام المعرفة المتاحة، حتى في حال تقدم الأمور بشكل جيد، فتظهر أهميتها بتوجيه الأفراد نحو استكشاف وتبني طرق أكثر فعالية لتحقيق النجاح، مما يجعلها مكملة للعوامل الأخرى التي تعزز الجهود والمثابرة. وفي ضوء ذلك أكد (Gresham et al.,2023:9) ان العقلية الإستراتيجية تحفز التغيير الذاتي المستدام مما يتيح فرصاً للنمو المهني سواء داخل الشركة الحالية أو في وظائف خارجية بأجور أعلى.

ثالثاً: مقياس العقلية الإستراتيجية للقائد **Measure of a leader's strategic mindset**

تم اختيار مقياس (Pisapia et al.,2005) (التفكير النظامي، إعادة التأطير، التفكير العميق) كأبعاد لهذه الدراسة وذلك لعدة أسباب:

1- استمرارية التفاعل الإيجابي واهتمام الباحثين بهذه الأبعاد يشير إلى قوة وجاذبية هذه الأبعاد في فحص العقلية الإستراتيجية.

2- ملائمة لأهداف الدراسة: تتسجم الأبعاد المختارة بشكل فعال مع أهداف الدراسة الحالية، أتوقع أن توفر هذه الأبعاد رؤى عميقة حول كيفية تطوير القادة لتفكيرهم الإستراتيجي وتأثيرها على أدائهم.

3- دعم متقدم من الأدبيات البحثية: يستند اختيار هذه الأبعاد إلى دعم قوي من الأدبيات البحثية السابقة، مما يظهر أهمية هذه الأبعاد في توسيع مفهوم العقلية الإستراتيجية للقادة.

باختيار هذه الأبعاد، يتوقع أن يحقق البحث الحالي تقدماً فعالاً وشاملاً في فهم العقلية الإستراتيجية للقادة وتأثيرها على أدائهم في السياق الذي تتم فيه الدراسة.

❖ **التفكير النظامي:** يُعرف (Pisapia et al.,2005:48) التفكير النظامي باسم "القدرة على التفكير النظامي"، وهو القدرة على فهم الأنظمة بشكل شامل عن طريق التركيز على الخصائص والقوى والأنماط والعلاقات المتبادلة التي تشكل سلوكيات الأنظمة. ويؤكد (Jaaron et al.,2023:1033) أن التفكير النظامي يضمن وجود ترابط بين الموظفين وذلك عبر قنوات مفتوحة للتفاعل والتبادل الاجتماعي، سواء داخل فرقههم أو مع الفرق الأخرى في الأجزاء التنظيمية الأخرى، فضلاً عن ذلك، يتمحور نهج التفكير النظامي حول العنصر الأساسي لديناميكيات المؤسسة، حيث يتطلب تنسيقاً شاملاً وتفويضاً للسلطة للموظفين على جميع المستويات.

يرى الباحث أن التفكير النظامي (هو القدرة على التحليل والفهم الشامل للأنظمة عن طريق التركيز على العلاقات والأنماط والتفاعلات التي تؤثر في سلوك النظام).

❖ **إعادة التأطير:** يقصد بها (Winkler & Etter, 2018:392) هي القدرات التي يمكن أن تسهم في إنشاء رؤى جديدة واستكشاف خيارات مبتكرة ومستجدة للتحرك والتصرف في الوضعيات المختلفة، لأنها تُعدُّ حلقة مفتوحة وحيوية لتفسير واكتشاف طرق جديدة للتعامل مع التناقضات بين المفاهيم والقراءات المختلفة، لذلك تُعدُّ إعادة

التأطير آلية هامة للتحسين المستمر والإبداع في المنظمات لأنه من خلال استخدام هذه العملية، يمكن للمنظمات التأقلم مع التحديات المستجدة والتغيرات في البيئة، وتحديث إستراتيجياتها وتطويرها بناءً على المعرفة الجديدة والتجارب السابقة، وإعادة التأطير تمكن القادة والفرق العاملة من استكشاف خيارات جديدة واستيعاب المزيد من الأفكار والمفاهيم، مما يساهم في تعزيز التفكير الإستراتيجي واتخاذ القرارات الذكية. ومن وجهة نظر (Ziems et al., 2022:2) فإن إعادة تأطير هي عملية تحويل النصوص بطريقة تغير بعض سماتها دون تغيير السمات المستقلة أي أنها تتطلب الاحتفاظ بالمعنى الأساسي للنص، ولكنها تسمح بتغيير المشاعر والميول والتركيز الموضوعي، فتشمل إستراتيجية 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 الإستراتيجية في تحويل النصوص وتأثيرها على الفهم والأداء.

يرى الباحث أن إعادة التأطير في ضوء ما تقدم هي (إعادة تأطير هي قدرة تحويل النصوص بطريقة تغير بعض سماتها دون تغيير السمات المستقلة، والعقلية الإستراتيجية تُعدّ عاملاً رئيسياً في عملية إعادة تأطير، حيث يتم استخدامها لتحسين الإستراتيجيات وتعديلها وتطويرها.

❖ **التفكير العميق:** التفكير العميق وفقاً لـ (Bentvelzen et al., 2022:2) يمثل القدرة على استغلال التصورات والخبرات والمعلومات بهدف تحقيق تفكير منطقي عقلاني، واستخلاص الحكم والمبادئ التوجيهية التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات مستقبلية، فضلاً عن ذلك يعد 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. أكده (Shtulman & Young, 2023:60) بأن التفكير العميق يترابط بشكل وثيق مع التفكير المعرفي والسلوك العقلاني، يوفر التفكير العميق مسازاً لتحسين التفكير التحليلي للأفراد وتقليل تعرضهم للتحيزات المعرفية لأن التفكير العميق يعزز التفكير المعرفي بطرق متعددة، لذلك يتطلب التفكير العميق من الأفراد استكشاف الأفكار والمفاهيم بعمق وتحليلها بشكل شامل، فعندما يمارس الأفراد التفكير العميق فإنهم يتعاملون مع المعلومات بشكل منهجي ويطرحون أسئلة حادة لاستكشاف الأفكار بصورة أعمق وفهمها بشكل أكبر فضلاً عن ذلك، يلعب التفكير العميق دوراً في تقليل تعرض الأفراد للتحيزات المعرفية عندما يقوم الأفراد بالتفكير العميق، يكونون أكثر وعياً 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 عقلاني، واستخلاص الحكم والمبادئ التوجيهية التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات مستقبلية

رابعاً: مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي

The concept of high containment management practices

ظهر مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي وفقاً لـ (Wood and ogbonnaya, 2018: 2) في أوائل الثمانينيات واقتصره لأول مرة الباحث النفسي الأمريكي إد لولر في عام 1986 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، حيث أصبح يركز بشكل متزايد على تطبيق ممارسات توظيفية فعالة ومستدامة فضلاً عن 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.

تُعدّ مفاهيم "ممارسات إدارة الاحتواء العالي" متنوعة ومتغيرة حسب وجهات نظر الباحثين واختلاف السياقات التي ينظرون إليها، يُظهر الجدول (2) بعضاً من إسهامات الباحثين في تحديد هذا المفهوم على مر الزمن:

الجدول (2) بعضاً من إسهامات الباحثين حول مفهوم ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

ت	التسلسل الزمني	إسهامات الباحثين
1	(Kasaya & Munjuri,2018:830)	هي مبادرات يتمكن من خلالها العامل من المشاركة في صناعة القرار وتعزيز الأنشطة الملائمة في المنظمة.
2	(Talib & Dhahad,2019:372)	مجموعة من الممارسات التي تركز على اتخاذ القرار لدى العمال، والطاقة، والمعلومات، والتدريب، والتحفيز.
3	(Akhigbe,2020:134)	طريقة لدمج مجموعة من الإبداعات والأفكار في مكان العمل لتحقيق الأداء العالي
4	(Lee,2021:32)	الخبرة المستمرة بمستويات عالية من التأثير على القرارات التي تؤثر على سير العمل والتي تحددتها تصورات العاملين
5	(Li et al., 2022:474)	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.

المصدر: من أدبيات الباحث اعتماداً على أدبيات الموضوع

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 تقانيهم والارتباط بأهداف المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأداء العالي والنجاح المستدام للمنظمة.

خامساً: أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي

The importance of high containment management practices

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

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

في حين (Mehmood et al., 2023:1572) ركزوا على أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر العاملين، حيث إنهم يرون في ممارسات إدارة الاحتواء العالي استثماراً في تطوير أنفسهم، ونتيجة لهذا الاستثمار، يتجلى التزامهم وتقانيهم في أداء واجباتهم بشكل إيجابي لأنهم يتبنون سلوكيات إيجابية، مثل الالتزام والعمل الاستباقي،

ويستجيبون لتأثير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بشكل مباشر، يمكن اعتبارهم نموذجًا للالتزام العميق تجاه المنظمة، وذلك نتيجة لشعورهم بالانتماء والتواصل الإيجابي معها.

سادسًا: أبعاد ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Dimensions of high containment management practices

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، حيث 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 تُعدّ مهمة. يذكر (Wood et al., 2015) عدة أبعاد 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 الموظفين) كأبعاد أساسية. في حين (Peutere et al., 2020) حددها بـ (سلطة اتخاذ القرار، استقلالية الفرق، مشاركة العاملين، وتقييم الأداء، التدريب). أما في دراسة لـ (Le, T & Le, 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) وفقًا لما أشار إليه (Kilroy et al., 2016).

❖ **التمكين:** وفقًا لـ (Ikhsannudin & Pakpahan, 2021:45) يمكن تعريف التمكين بأنه عملية بناء الأفراد، 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. ويعد (Pradhan & Panda, 2021:4) التمكين للموارد البشرية ممارسة إدارية أساسية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة المنظمة.

يرى الباحث: التمكين هو عملية تطوير الأفراد 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.

❖ **مشاركة المعلومات:** يُعرف مفهوم مشاركة المعلومات غالبًا بـ "تبادل المعلومات". ينضمن هذا المفهوم (Koliba et al., 2017:288) توزيع أو تقديم 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 حيث يتفاعل أفراد فريق أو مجموعة معينة بشكل مؤثر لنقل وتبادل المعرفة والمعلومات التي تكون متاحة لديهم بهدف تحقيق التفاهم وتعزيز التعاون واتخاذ القرارات الأكثر استنارة وفاعلية.

يرى الباحث، مشاركة المعلومات هي عملية توزيع وتبادل البيانات والمعلومات والمعرفة والأفكار بين الأفراد داخل المنظمة. فهي عملية حيوية تهدف إلى تعزيز التعاون، اتخاذ القرارات، حل المشكلات، وتعزيز التواصل داخل المنظمة.

❖ **ممارسات التطوير:** يشير (Rigby & Ryan, 2018:135) إلى ممارسات التطوير بأنها 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 وفقًا 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. 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 أيضًا 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.

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.

❖ **المكافآت:** يرى (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، حيث تزيد من احتمالية تكرار هذا السلوك في المستقبل. كما أكد (Arjona-Medina et al.2019:2) تُعدّ المكافآت عنصرًا أساسيًا في عمليات التعلم، حيث يتم تخصيص رصيد للمكافأة المستلمة للأفعال السابقة.

يرى الباحث: ان المكافآت عبارة عن محفزات تُستخدم لتشجيع السلوكيات المرغوبة لدى الأفراد أو المجموعات في المنظمات. سواء كانت مادية او معنوية على الأداء أو السلوك الإيجابي، وذلك من اجل توجيه الجهود نحو أهداف محددة وتقديم تحفيز إيجابي لتحسين الأداء وتطوير المهارات.

الجانب العملي للدراسة The practical aspect of study

أولاً: اختبار الثبات لأداة القياس Stability test of the measuring instrument

يوضح قياس الثبات للاستبانة الخاصة بالبحث المستوى الذي يبين اتساقا داخليا جيدا للمقياس, وهذا يشير إلى أن الفقرات المكونة للمقياس تمثل بمجموعها الظاهرة المراد قياسها, وعند القيام بتكرار توزيع الاستبانة على ذات العينة عند نقطتين زمنيتين مختلفتين فان هناك احتمالية للوصول إلى نفس النتائج, فهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين, ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله (Oppenheim,1992:144) وبعد القيام بالتحليل يتضح أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.74-0.88) وتُعدّ القيم الناتجة قيمة ذات قبول إحصائي ومستوى ثبات معتمد، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (3) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

ثانيا. وصف وتشخيص مقياس الدراسة وتحليل نتائجها: تهتم الفقرة الحالية باستكشاف مستوى توافر المتغيرات والأبعاد من خلال الاستدلال بقيم نتائج التحليل الوصفي المعتمد على اجابات الافراد المشمولين بالاستبيان للدراسة الحالية التي نموذجها يتعلق بمتغير (العقلية الإستراتيجية للقائد بأبعاده الثلاثة: التفكير النظامي , إعادة التأطير , التفكير العميق) والمتغير المعتمد (ممارسات إدارة الاحتواء العالي) وأبعاده الفرعية التمكين , تشارك المعلومات , ممارسات التطوير , المكافآت) من وجهة نظر موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث , وسيتم اعتماد تصنيف طول الفئات وفقا للوسط الحسابي وعلى النحو الآتي (1-1.80 منخفض جدا-1.81-2.60 منخفض-2.61-3.40 معتدل--4.20-3.41 مرتفع-4.21-5 مرتفع جدا) المصدر: (عبد الفتاح, 2008 : 541) وسيتناول الاجراء الإحصائي في هذا المبحث عرضا لمستوى تمركز الاستجابات حول وسطها الحسابي الموزون ومن ثم مستوى التشتت في الإجابات من خلال الانحراف المعياري, ومستوى الاجابة, والأهمية النسبية والترتيبية, استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة.

1. وصف وتشخيص متغير العقلية الإستراتيجية للقائد: تبين أن بعد التفكير العميق كان البعد الأكثر اتفاقا حوله من قبل الافراد عينة البحث فقد بلغ وسطه الحسابي أعلى نسبة إذ بلغ (4.48) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (675). وهو يشير إلى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع جدا وبهذا فقد احتل المرتبة الأولى بعد التفكير العميق ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد إعادة التأطير إذ بلغ وسطه الحسابي (4.28) وبمقدار تشتت (انحراف معياري) (566). وهو يوضح ان التشتت في الاجابات كان منخفضا مما ينعكس في بيان ان هناك انسجام بآراء عينة البحث حول توافر إعادة التأطير في بيئة التطبيق وبمستوى اجابة كانت مرتفع جدا, ثم احتل المرتبة الثالثة بعد التفكير النظامي الذي حقق وسطا حاسبيا بلغ (3.22) وبانحراف معياري ضمن حدود (957). مما يشير إلى وجود اتفاق بشكل عام جيد حول توافر هذا البعد ضمن حيز بيئة التطبيق وضمن فترة الاختبار وبمستوى اجابة مرتفع جدا واجمالا فقد حقق متغير العقلية الإستراتيجية للقائد وسطا حاسبيا بلغ (3.99) والذي يمثل معدل متوسطات أبعاد المتغير وقد كان انحراف الاجابات المعيارية للعينة عن متغير العقلية الإستراتيجية للقائد بمستوى (733). وضمن مستوى اتفاق مرتفع حول المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد وفقا لعينة البحث.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسية لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد (n=200)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	التفكير النظامي	3.22	.957	.64	معتدل	الثالث
2	إعادة التأطير	4.28	.566	.86	مرتفع جدا	الثاني
3	التفكير العميق	4.48	.675	.90	مرتفع جدا	الأول
-	المعدل العام لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد	3.99	.733	0.80	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

2. وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي: تبين ان بعد ممارسات التطوير كان البعد الاكثر اتفاقا حوله من قبل الافراد عينة البحث فقد بلغ وسطه الحسابي أعلى نسبة إذ بلغ (4.63) وان مقدار الانحراف المعياري كان ضمن حدود (0.736). وهو يشير إلى انسجام جيد لقناعات الافراد تجاه هذا البعد وقد بلغ مستوى الاجابة ضمن مرتبة مرتفع جدا وبهذا فقد احتل المرتبة الأولى بعد ممارسات التطوير ثم يليه بالتسلسل حسب الوسط الحسابي بعد المكافآت إذ 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 بأراء عينة البحث حول توافر بعد المكافآت ثم جاء بعد 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 أبعاد 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.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الرئيسية لممارسات إدارة الاحتواء العالي (n=200)

ت	البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	التمكين	2.95	.902	.59	معتدل	الرابع
2	تشارك المعلومات	4.14	.650	.83	مرتفع	الثالث
3	ممارسات التطوير	4.63	.736	.73	مرتفع جدا	الاول
4	المكافآت	4.45	.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

ثالثا. اختبار الفرضيات: تختص هذه الفقرة بتحقيق اختبار فرضيات الدراسة الحالية وضمن محورين الاول يتعلق بالتأكد من مستوى الارتباط بين متغيرات البحث والتي هي (العقلية الإستراتيجية للقائد, ممارسات إدارة الاحتواء العالي) في حين يهتم المحور الثاني بالتحقق من مستوى التأثير ضمن نموذج الاختبار البسيط باعتماد منهج المعادلة الهيكلية

1. **اختبار فرضيات الارتباط:** ان المحور الاول ضمن المبحث الحالي يتعلق باستكشاف مدى التلازم بين متغيرات البحث إذ تتعلق بالمحتوى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) إذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (6) على مستوى المتغير المستقل مع المتغير المعتمد وكذلك على مستوى أبعاد المتغير المستقل مع المتغير المعتمد إذ يتضح أن هناك مستوى ارتباط قوي بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط (**0.871) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائيا دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير إلى أن t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي أنها قبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجاه هذه العلاقة هو اتجاه طردي أشارت له الإشارة الموجبة للقيمة والتي تعني ان هناك تلازم جيد بين توافر متغير العقلية الإستراتيجية للقائد وتوافر متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي ضمن حدود قناعات موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث الحالية. وان هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الرئيسية الأولى بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين العقلية الإستراتيجية للقائد بأبعاده وممارسات إدارة الاحتواء العالي

الارتباطات						
		التفكير النظمي	إعادة التأثير	التفكير العميق	العقلية الإستراتيجية للقائد	ممارسات إدارة الاحتواء العالي
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	ارتباط بيرسون	.523**	.803**	.797**	.871**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200

**. الارتباط مهم عند مستوى (0.01 (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

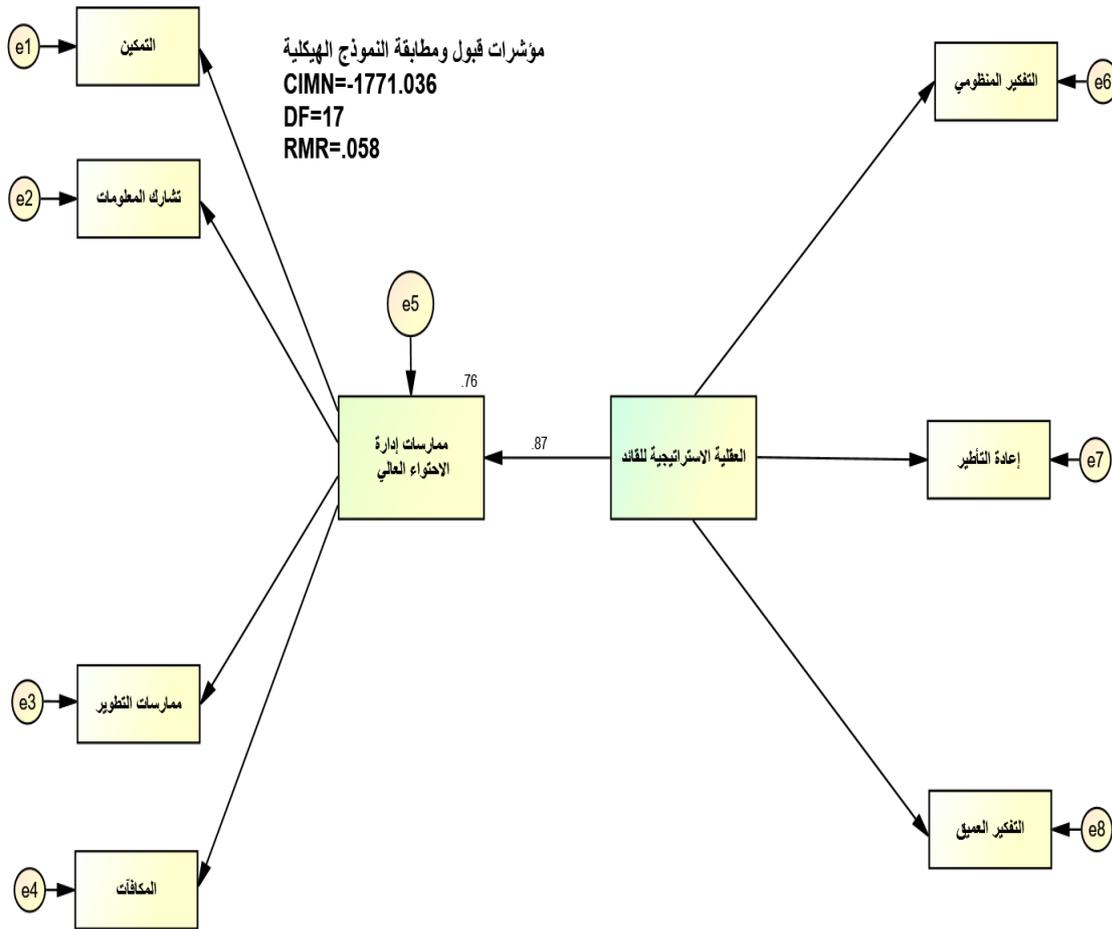
ومن خلال الفرضية الرئيسية الأولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ان محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظمي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) إذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (6) أن هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التفكير النظمي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط (**.523) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير إلى أن t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي أنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي أشارت له الإشارة الموجبة وأن هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الأولى بين بعد التفكير النظمي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي .
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: إن محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) إذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (6) أن هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط (**.803) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير إلى أن t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي أنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي أشارت له الإشارة الموجبة للقيمة وأن هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثانية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: ان محتوى الفرضية (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) إذ تبين القيم الظاهرة في جدول مصفوفة الارتباطات (6) أن هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي فقد كانت القيمة للارتباط (**.797) وهي قيمة ذات دلالة معنوية مقبولة إحصائياً دل على ذلك النجمتين فوق القيمة والتي تشير إلى أن t المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية وهي ضمن مستوى ثقة (0.99) أي أنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) كما اتجه هذه العلاقة هو اتجاه طردي أشارت له الإشارة الموجبة للقيمة وأن هذه النتيجة تبين وجود دعم لقبول وتحقق فرضية الارتباط الفرعية الثالثة بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي .

2. اختبار فرضيات التأثير Testing impact hypotheses

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ 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 ، فضلاً عن 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 حيث 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 :

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: تنص على (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال ملاحظة الشكل (2) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت ($B=0.87$) وهذا يعني أن متغير العقلية الإستراتيجية للقائد يؤثر طردياً في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (87%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من العقلية الإستراتيجية للقائد لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث سوف يؤدي إلى تغير طردي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (87%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) البالغة (25.017) قيمة معنوية عند مستوى معنوية ($P\text{-Value}=0.01$) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (2) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.76) وهذا يعني بأن متغير العقلية الإستراتيجية 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).



شكل (2) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (7) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

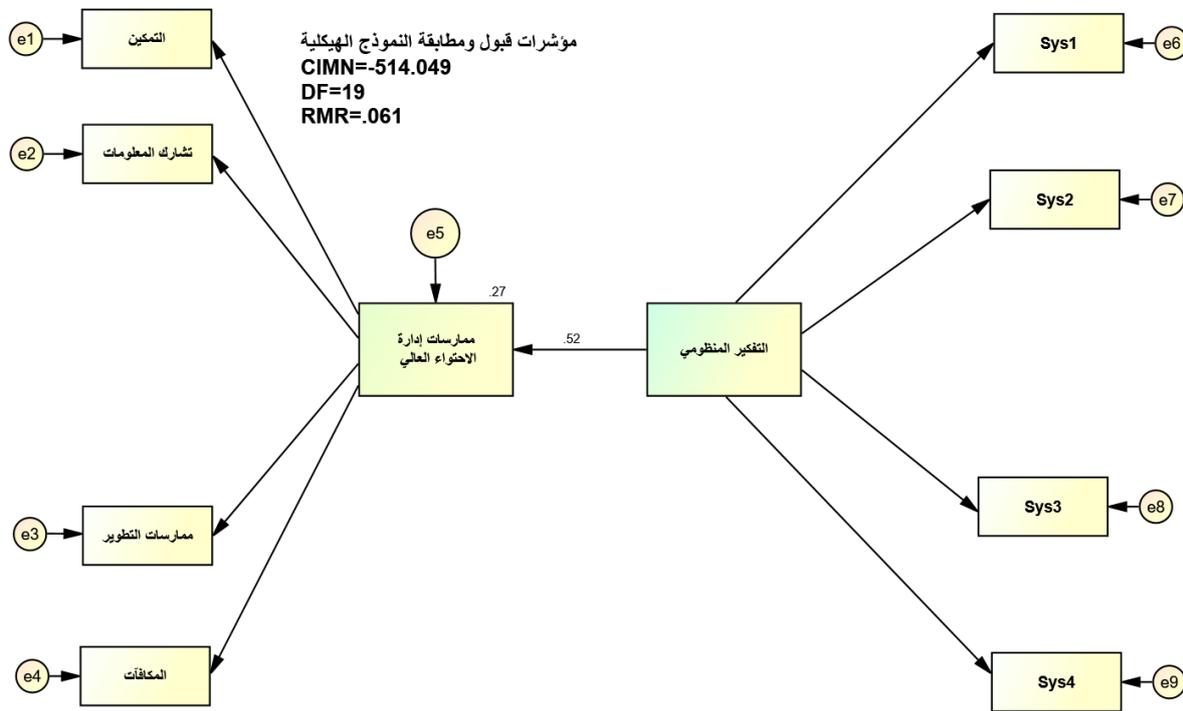
جدول (7) تقديرات نموذج التأثير بين متغير العقلية الإستراتيجية للقائد ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير والأبعاد	المسار	المتغيرات	Beta قيم المعيارية	Beta قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
إدارة الاحتواء العالي	<---	العقلية الإستراتيجية للقائد	.871	.925	.037	25.017	***

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

وللفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية هي بالتسلسل كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير النظامي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال ملاحظة الشكل (3) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بعد التفكير النظامي في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.52) وهذا يعني أن متغير بعد التفكير النظامي يؤثر طردياً في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (52%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة البحث وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التفكير النظامي موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث سوف يؤدي إلى تغير طردي في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (52%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (8.649) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (3) 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).



شكل (3) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

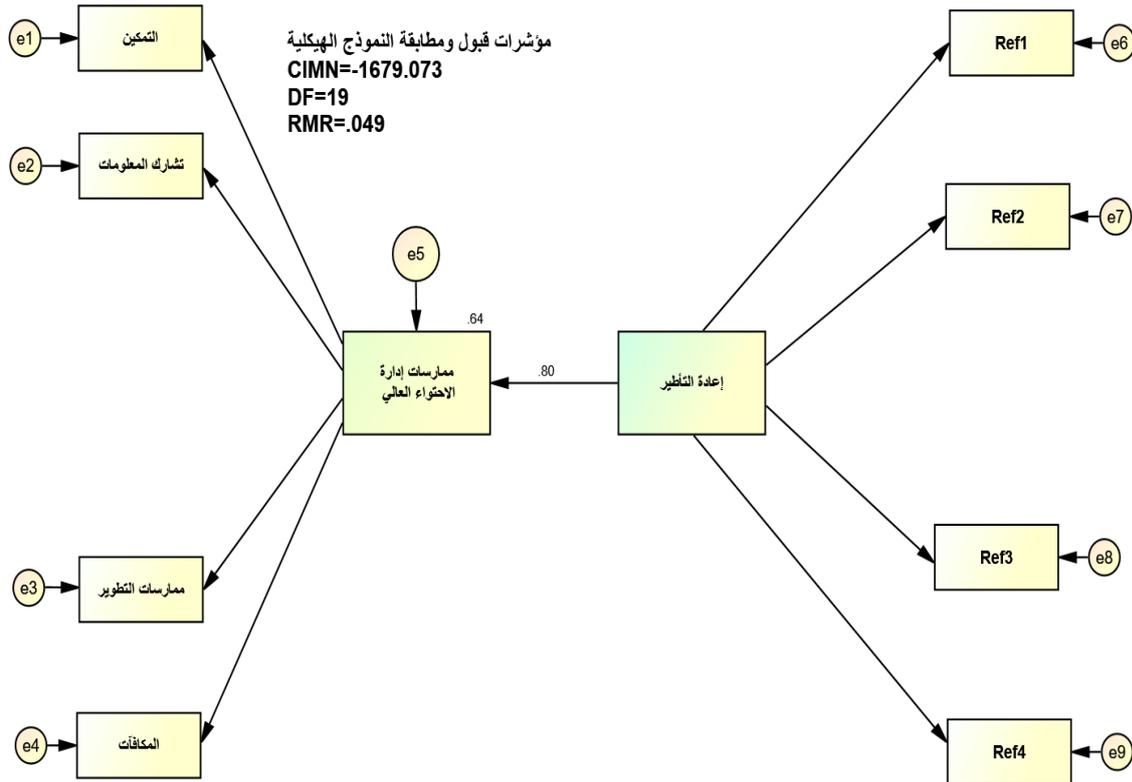
ويبين جدول (8) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلاً عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها.

جدول (8) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التفكير المنظومي ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المتغير و الأبعاد	المسار	المتغيرات	Beta قيم المعيارية	Beta قيم اللامعيارية	خطأ القياس	النسبة الحرجة	المعنوية
ممارسات إدارة الاحتواء العالي	<---	التفكير النظمي	.523	.327	.038	8.649	***

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

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على : (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال ملاحظة الشكل (4) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بعد إعادة التأطير في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني أن متغير بعد إعادة التأطير يؤثر طرديا في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة البحث وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد إعادة التأطير لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث سوف يؤدي إلى تغير طردية في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (9) البالغة (19.005) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (4) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.64) وهذا يعني بأن بعد إعادة التأطير 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 (0.049) وهي قيمة تقل عن المعيار المحدد لقبولها والبالغ (0.08).



شكل (4) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

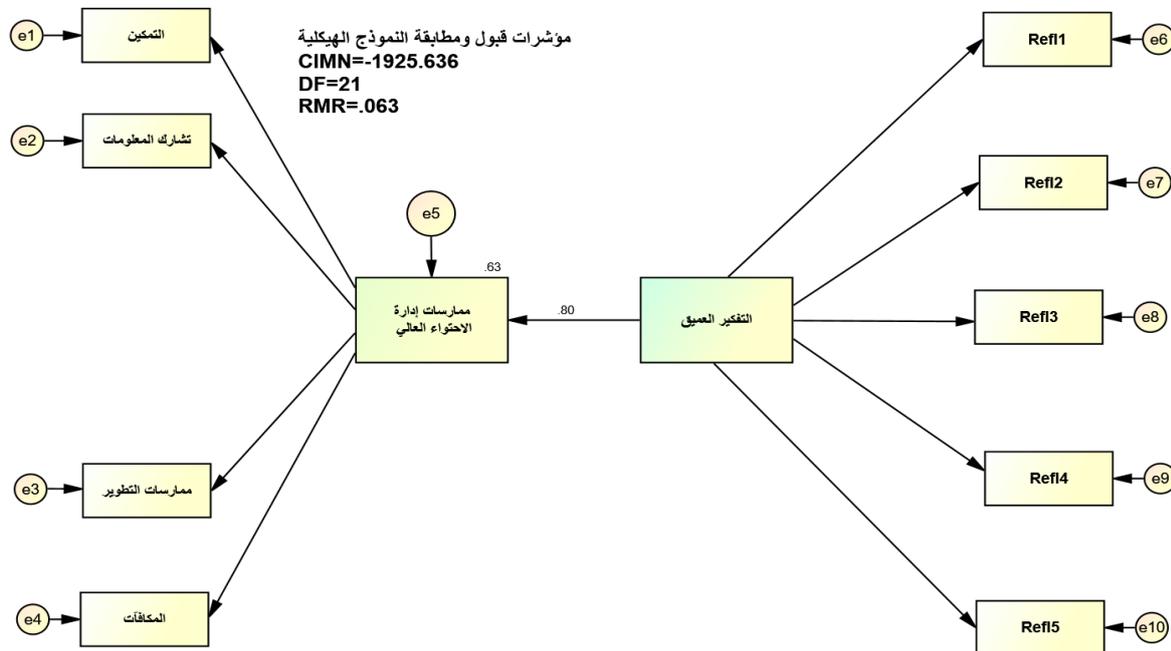
ويبين جدول (9) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (9) تقديرات نموذج التأثير بين بعد إعادة التأطير ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المعنوية	النسبة الحرجة	خطأ القياس	Beta قيم اللامعيارية	Beta قيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والأبعاد
***	19.005	.045	.856	.803	إعادة التأطير	<---	ممارسات إدارة الاحتواء العالي

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

الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على (توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي) من خلال ملاحظة الشكل (5) يتبين وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية بعد التفكير العميق في مستوى ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.80) وهذا يعني أن متغير بعد التفكير العميق يؤثر طرديا في متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) على مستوى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التفكير العميق لدى موظفي شركة CPP الصينية في محافظة البصرة عينة البحث سوف يؤدي إلى تغير طردية في ممارسات إدارة الاحتواء العالي بنسبة (80%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (18.602) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) كما في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (5) 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).



شكل (5) المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين جدول (10) القيم المعيارية والقيم اللامعيارية لمعامل التأثير فضلا عن خطأ القياس والنسبة الحرجة التي في ضوءها ومستوى المعنوية يتضح قبول النتائج من عدمها

جدول (10) تقديرات نموذج التأثير بين بعد التفكير العميق ومتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

المعنوية	النسبة الدرجة	خطأ القياس	Beta قيم اللامعيارية	Beta قيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغير والأبعاد
***	18.602	.039	.729	.797	التفكير العميق	<---	ممارسات ادارة الاحتواء العالي

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

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يعرض هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة حول الشركة الصينية للأنايبب النفطية (CPP) استناداً إلى النتائج التي تم الوصول إليها وكالاتي:

❖ الاستنتاجات لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد

Conclusions for the leader's strategic mentality variable

حصل متغير العقلية الإستراتيجية للقائد على درجة مرتفعة من الأهمية، وهذا يدل على أن الشركة المبحوثة تهتم بالعقلية الإستراتيجية للقائد وذلك من خلال الرؤيا والحدس ومهارات الاتصال فضلا عن القدرة على فهم المتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى استغلال الفرص وتحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف الشركة، فجاءت هذه الأهمية للمتغير من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية أبعاده الفرعية وكما يلي:

- 1- 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 إلى التشجيع على التفكير بشكل مختلف واستنباط حلول إبداعية في العمل.
- 2- 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 إستراتيجية قابلة للتطبيق.
- 3- وبالمقابل حاز بُعد التفكير النظمي على المرتبة الثالثة من الأهمية وبتحصيل متوسط 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 الامر في مجال عملهم.

❖ الاستنتاجات لمتغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Conclusions for the variable high containment management practices

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، حيث تعزز من الإنتاجية والرضا وتسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والاجتماعية بشكل فعال. فجاءت هذه الأهمية للمتغير من خلال نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية أبعاده الفرعية وكما يلي:

1- 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 أو خارج الشركة.

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

3- في حين بُعد تشارك المعلومات فقد حاز على المرتبة الثالثة من الأهمية وبتحصيل مرتفع جداً مما يؤكد أن إدارة الشركة المبحوثة تأخذ تسعى إلى 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.

4- وجاء بُعد التمكين في المرتبة الرابعة من الأهمية وبتحصيل مرتفع مما يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة تعطي الحرية والمرونة للعاملين في اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم.

❖ استنتاجات لتأثير العقلية الإستراتيجية للقائد على ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Conclusions of the impact of the leader's strategic mindset on high-inclusion management practices

أكدت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود دور لمتغير العقلية الإستراتيجية للقائد في ممارسات إدارة الاحتواء العالي، فالهدف الأساسي للدراسة تحقق وهذا يشير إلى:

1. أن القائد عندما يتبنى نهجاً إستراتيجياً مدروساً، يكون لديه القدرة على التفكير النظامي، حيث يستطيع تحليل التفاعلات المعقدة بين مختلف العناصر في المنظمة، هذا التفكير يعزز فهم القائد لكيفية تأثير العقلية الإستراتيجية على تنظيم وتوجيه ممارسات إدارة الاحتواء العالي.
2. إضافة إلى ذلك، يتيح للقائد التفكير في إعادة التأطير، إذ يرى التحديات كفرص للتطور والتحسين، هذا يعزز القدرة على تشكيل إستراتيجيات ملائمة لمواجهة تحديات الاحتواء العالي وتحسين الأداء.
3. فضلاً عن 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 الإستراتيجية وممارسات الاحتواء، إذ يمكن له أن يتخذ إجراءات تعكس رؤيته وأهدافه الإستراتيجية، وبذلك يكون له تأثير فعال على تحسين تنسيق الجهود وتعزيز التكامل في إدارة الاحتواء العالي داخل المنظمة.

ثانياً: التوصيات Recommendations

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

❖ توصيات لتحسين وتعزيز العقلية الإستراتيجية للقائد

Recommendations for improving and strengthening the leader's strategic mindset

على القادة والمسؤولين وأصحاب القرار زيادة الاهتمام بأبعاد العقلية الإستراتيجية للقائد لأنها سوف تتيح لهم القدرة على التحليل بمهارات عالية فضلاً عن 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 والإبداع في ازدهار ونمو المنظمة في ظل بيئة تنافسية شديدة:

- 1- تعزيز التفكير العميق: وذلك من خلال تطوير برامج تدريبية تشجع على التفكير العميق وتعزز قدرة القادة على التحليل المستقل في مواجهة التحديات الجديدة. إقامة جلسات دورية لتبادل الخبرات والتحفيز على التفكير المستنير بين القادة.
 - 2- تعزيز إعادة التأطير: يمكن ذلك من خلال تنظيم ورش عمل تدريبية تركز على تطوير مهارات إعادة التأطير لدى القادة. إعداد موارد وأدلة لدعم القادة في التفكير في التحديات بشكل إيجابي ورؤية الفرص في المواقف الصعبة.
 - 3- 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.
- ❖ توصيات لتعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي

Recommendations to enhance high containment management practices

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

- 1- تعزيز الاهتمام بعد التمكين وذلك لإعطاء المزيد من الحرية والمرونة للعاملين في أداء العمل الموكل لهم لاختيار الطريقة المناسبة لأداء عملهم مما يسهم بمزيد من التآلق والتفاني بالعمل.
- 2- تعزيز التركيز لبعد تشارك المعلومات وذلك من خلال اعتماد قواعد وإجراءات شديدة نسعى من خلالها على اشراك العاملين بالمشاكل التي تواجهها الشركة وإيجاد حلول مشتركة.
- 3- تحسين الاهتمام ببعد المكافآت من خلال تتمين الجهود الإضافية التي يبذلها العاملون والاعتراف بالمساهمات الاستثنائية للعاملين.
- 4- تُركز الاهتمام على تنمية نظام المكافآت والحوافز التحفيزية للموظفين بهدف تحسين أدائهم وتعزيز مستوى إنجازهم في المهام المكلفين بها، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة. يتضمن هذا النهج الرعاية الشاملة لأنظمة المكافآت، سواء النقدية أو العينية، بهدف تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفعالية.

المصادر References

أولاً: المصادر العربية

- 1- الرفاعي، احمد حسين، (2014)، مناهج البحث العلمي – تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- عبد الفتاح، عز حسن، (2008) "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)، الناشر دار الخوارزمي للطباعة والنشر.
- 3- ناجي، هلة تركي، (2020)، الدور الوسيط لنظم العمل عالية الأداء بين إدارة الاحتواء العالي والريادة الإستراتيجية – بحث تطبيقي في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية – رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 4- A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992
- 5- Akhigbe, O. J. (2020). High Involvement Management and Employee Performance of Deposit Money Banks in Rivers State. *JournalNX*, 6(08), 131-149.
- 6- 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.

- 7- 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.
- 8- 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.
- 9- 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
- 10- Cancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
- 11- 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.
- 12- 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.
- 13- 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.
- 14- 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.
- 15- Dweck, C. (2017). *Mindset-updated edition: Changing the way you think to fulfil your potential*. Hachette UK.
- 16- Ewing, R. (2019). *Best development practices: Doing the right thing and making money at the same time*. Routledge.
- 17- Goldman, E., Cahill, T., & Pessanha Filho, R. (2009). Experiences that develop the ability to think strategically. *Journal of Healthcare Management*, 54(6), 403-416.
- 18- 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.
- 19- Gresham, J., Dibbs, P., & Berv, J. (2023). Mind The Mindset Gap,(1-10).
- 20- 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.
- 21- 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.
- 22- 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.
- 23- 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.

- 24- 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*
- 25- 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.
- 26- 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.
- 27- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). 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.
- 28- 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.
- 29- 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.
- 30- 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)*.
- 31- 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.
- 32- 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.
- 33- 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.
- 34- 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.
- 35- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
- 36- 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.
- 37- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68.

- 38- Pradhan, R. K., & Panda, M. (2021). Human resource empowerment: development and validation of a measurement tool. *Global Business Review*, 22(4), 1019-1037.
- 39- 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.
- 40- Shtulman, A., & Young, A. G. (2023). The development of cognitive reflection. *Child Development Perspectives*, 17(1), 59-66.
- 41- Swanson, R. A. (2022). Foundations of human resource development. Berrett-Koehler Publishers.
- 42- Switzer, M. (2008). Strategic thinking in fast growing organizations. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1), 31-38.
- 43- 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.
- 44- 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.
- 45- 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.
- 46- Weisz, E., Ong, D. C., Carlson, R. W., & Zaki, J. (2021). Building empathy through motivation-based interventions. *Emotion*, 21(5), 990.
- 47- Winkler, P., & Etter, M. (2018). Strategic communication and emergence: A dual narrative framework. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 382-398.
- 48- 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.
- 49- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070-3095.
- 50- 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.
- 51- Ziems, C., Li, M., Zhang, A., & Yang, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. *arXiv preprint arXiv:2204.02952*.