

## إدراك القيادات العليا لفلسفة حقوق الإنسان وأثره في الريادة الاستراتيجية للمنظمات (بحث تحليلي لأراء عينة من المدراء في شركات ومعامل السمنت في العراق)<sup>١</sup>

طالب الدكتوراه قاسم عبد علاج كشكول

اد. علاء فرحان طالب

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

### المستخلص :

إن الهدف من هذا هو الدراسة توضيح انعكاس إدراك فلسفة حقوق الإنسان في الريادة الاستراتيجية للمنظمات في قطاع إنتاج السمنت في العراق متمثلة في الشركات الثلاث الكبرى المنتجة للسمنت (شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية) ومعاملها المنتشرة في عموم العراق من شماله إلى جنوبه ، وكان من أسباب إجراء الدراسة الخروج بتصوير واضح حول الكيفية التي يمكن إن يستعيد أهم قطاع صناعي في العراق دوره الريادي المعهود ، كما سعت الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة ، وقد حُدِّت مشكلة الدراسة في تساؤلات تمحورت حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية (فلسفة حقوق الإنسان ، الريادة الاستراتيجية للمنظمات) ، وقد شملت عينة الدراسة (١٢٢) مديرا من الشركات الثلاث والذين يشكلون القيادات العليا فيها في حين تمثلت الأداة الأولية للدراسة (بالاستبانة) التي جرى تصميمها بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية الرصينة الخاصة بمتغيرات الدراسة ، وبعد أن جرى تكييف هذه المقاييس بما يتناسب مع متطلبات البيئة العراقية ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن فلسفة حقوق الإنسان لها تأثير إيجابي في الريادة الاستراتيجية للمنظمات وهذا ما يدعم الصياغة الإحصائية لفرضيات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الإدارة في الشركات المبحوثة كانت مهمة جدا ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمان حقوق الزبائن، ومن ثم تحقيق الأداء الأفضل، وإن الإدارة في الشركات المبحوثة كانت لها ميل دون المستوى المطلوب تجاه تبني المخاطرة في عملياتها الريادية، وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية أخرى .

### Abstract

This study aims to reveal the reflection of recognizing the human rights philosophy on entrepreneurship of the organizations in Cement production in Iraq represented by the three big companies producing cement (Northern Cement Company, Iraq Cement Company, Southern Cement Company) and their factories all over Iraq from the north to the south. Of the reasons that justified conducting the study is to reveal the way that the most important sector of manufacturing can regain its importance and previous Entrepreneurship role.

The study also sought to clarify the conceptual and theoretical framework of the study variables. The problem of the study is revealed through several questions that evolved around the nature of the relation among the variables of the study (human rights philosophy, organizational strategic entrepreneurship). The study sample included 122 manager from the three companies who represent the top management while the primary tool of the

<sup>١</sup> بحث مستل من أطروحة دكتوراه تقدم بها قاسم عبد علاج كشكول بأشراف الأستاذ الدكتور علاء فرحان طالب بعنوان " مدى إدراك القيادات الإدارية لفلسفة حقوق الإنسان وانعكاس ذلك على الأداء العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات : (دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في شركات ومعامل السمنت في العراق) إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال .

study of the study is the questioner which was designed depending on several solid world measures related to the study variables. After adjusting the measures according to the requirements of the Iraqi environment.

The dissertation reached that human rights philosophy has a positive effect on entrepreneurship of the organizations. This support the statistical formulating of the study hypotheses.

The study reached several results the most important of which is that management in the studied companies were very interested and had a great desire to achieve and maintain customer rights and reaching the optimum performance. But the three companies have a tendency that is less that the required average towards adopting the risk in its entrepreneurship processes. The study is concluded with the most important recommendations and proposals for future studies.

## المقدمة Introduction :

لم تعدّ منظمات الأعمال بمعزل عن المجتمع من حيث ضرورة إدراكها والتزامها بمضامين فلسفة حقوق الإنسان سواءً تلك المتعلقة بحقوق العاملين أو حقوق الزبائن أو في ما يخص مواطنتها في المجتمع ، وبتامتع مدراء تلك المنظمات بثقافة حقوق الإنسان يظهر إيجاباً على قراراتهم ومن ثم على امتلاكها للقدرات الريادية الاستراتيجية في بيئة الأعمال التي أصبحت تشهد منافسة شرسة ليس لها حدود واضحة أو أطراف نفسها بعد أن غيرت العولمة من قواعد اللعبة ، ولندرة الدراسات العربية والمحلية التي تصدت لهذا الموضوع بصورة عامة من جهة وحاجة الشركات الصناعية الكبرى في العراق للدراسات والبحوث المتعلقة بالعوامل التي تعمل على تعزيز إدراكها لمضامين فلسفة حقوق الإنسان في منظمات الأعمال من جهة وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية لها من جهة أخرى جاءت الدراسة الحالية مساهمة جادة لتسلط الضوء على هذا الموضوع ، ولتحقيق أهداف الدراسة التي قسمت إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول منها منهجية الدراسة ، في حين تصدى المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة ، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي ، وأخيراً تولى المبحث الرابع مهمة عرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة .

### المبحث الأول : منهجية الدراسة

#### أولاً: مشكلة الدراسة: Problem of the Study

- يمكن أدرج بعض النقاط حول المعضلة الفكرية للدراسة الحالية :
- ١- ما هي الاتجاهات الفلسفية والمفاهيمية لموضوعات الدراسة والجدل الفكري بينهما (فلسفة حقوق الإنسان ، الريادة الاستراتيجية للمنظمات)؟ .
  - ٢- كيف يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لبناء منظمة تسودها مبادئ حقوق الإنسان فكراً وتطبيقاً ؟ .
  - ٣- ما أهمية إدراك فلسفة حقوق الإنسان في المنظمات؟ وكيف يمكن الاستفادة منها لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات ؟ .
  - ٤- ما هي مسوغات دراسة فلسفة حقوق الإنسان في المنظمات ؟ وما هو دورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية لتلك المنظمات ؟ .

#### ثانياً : أهمية الدراسة: Significance of the Study

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط الآتية :

- ١- تستمد الدراسة الحالية أهميتها ابتداءً من أهمية المتغيرات التي سيتم دراستها وبحثها، فلسفة حقوق الإنسان ، الريادة الاستراتيجية للمنظمات ، ومتغيراتها الفرعية ، وأن هذه المتغيرات هي من الأهمية الكبيرة في المنظمات ، مما يستدعي دراستها وتحليلها في المنظمات العراقية والخروج برؤية واضحة عنها .
- ٢- يتوقع لهذه الدراسة أن تسهم في زيادة وعي مدراء المنظمات المبحوثة وغيرهم بمضامين فلسفة حقوق الإنسان في المنظمات الأمر الذي يعمل على تحقيق الريادة الاستراتيجية لها .
- ٣- تعزيز إدراك المدراء اتجاه حصول فهم أفضل لطبيعة العلاقة بين فلسفة حقوق الإنسان والريادة الاستراتيجية للمنظمات .

### ثالثاً : أهداف الدراسة: Objectives of the Study

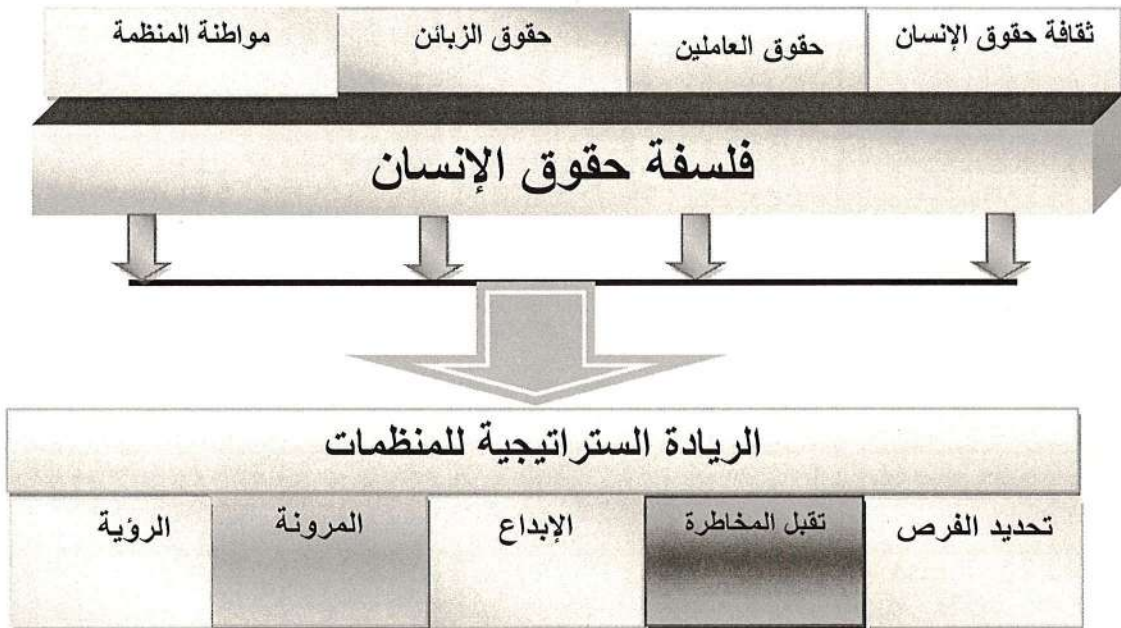
إن الهدف الرئيس للدراسة يتمثل تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه فلسفة حقوق الإنسان في تعزيز الريادة الاستراتيجية للمنظمات وأيضا هي تسعى إلى تحقيق أهداف مهمة أخرى منها :

- ١- معرفة مدى إدراك مجتمع الدراسة وعينتها وتعميق الوعي لمضامين الدراسة وتقديم التوصيات المناسبة في ضوء النتائج ، وكيفية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها ؟ .
- ٢- تحليل واقع حقوق الإنسان في المنظمات المبحوثة واستكشافه، بغية تكوين صورة واضحة عن ذلك الواقع وهو ما يساهم في صياغة التوصيات المناسبة للدراسة .
- ٣- تحري الاختلافات في مستويات الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة إذا ما تبين مستوى إدراك فلسفة حقوق الإنسان .

### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي Proposal Study Barred

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (الساعدي، ٢٠٠١: ١١٢) نقلاً عن (Rivett,1992:200) ، والدراسة الحالية تقترح المخطط الفرضي الذي يوضحه الشكل (1) .

وكما يتضح من الشكل (1)، فإن مخطط الدراسة هو تفاعل حركي وسببي (Cansal & Dynamic) بين مكونين رئيسيين هما فلسفة حقوق الإنسان بأبعادها الأربعة (ثقافة حقوق الإنسان) و(حقوق العاملين) و(حقوق الزبائن) و(مواطنة المنظمة) ويؤثر هذا المتغير (فلسفة حقوق الإنسان) على (الريادة الاستراتيجية) بأبعادها الخمسة: (البحث عن الفرص) و(تبني المخاطرة) و(الإبداع) و(المرونة) و(الرؤية) .



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

### خامساً : فرضيات الدراسة: Study Hypotheses

انسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة على تساؤلاتها تم وضع الفرضية الرئيسية وهي كالآتي :

(ينعكس دور فلسفة حقوق الإنسان بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

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

#### سابعا: منهج الدراسة: Research Methodology

أشار (Bratton & Gold, 2003: 443) إلى منهج الدراسة بأنه "تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل الدراسة تبين إغراضها بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية، وان منهج الدراسة يساعد في تحديد الأدوات والموارد التي يمكن توظيفها ومدى ارتباط استخدامها بأهداف محددة (Adams et al., 2007: 25).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التحليلي) Analytical Scriptive Approach إذ يقوم هذا المنهج على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها، وهو منهج يساعد على التحليل الشامل والعميق للمشكلة التي هي قيد الدراسة .

#### ثامنا : حدود الدراسة: Study Boundaries

تضمنت حدود الدراسة الآتي :

- ١- الحدود الزمنية: امتدت للمدة من شهر أيار 2013 ولغاية شهر تشرين الثاني 2013 .
- ٢- الحدود المكانية للدراسة : تمثلت بالشركات الثلاث الكبرى لإنتاج الاسمنت في العراق (شركة السمنت الشمالية " شمال العراق " ، وشركة السمنت العراقية " وسط العراق " ، وشركة السمنت الجنوبية " جنوب العراق ") وهي بمعاملها تغطي معظم أنحاء العراق .
- ٣- الحدود العلمية: حددت الدراسة علميا بما جاء بأهدافها وأهميتها وتساولاتها بحدود متغيراتها .

#### تاسعا : أدوات الدراسة للجانب النظري والعملية :

- ١- الجانب النظري: استعانت الدراسة في تغطية الجانب النظري من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدراسات والبحوث وما وفرته شبكة الانترنت من بيانات ومعلومات هائلة .
- ٢- الجانب العملي : اعتمدت الدراسة استمارة استبيان كمصدر رئيسي في جمع البيانات فقد جرى الاعتماد على مقاييس تم الحصول عليها من مصادر أجنبية وعربية حديثة قدر الإمكان، وظفت لكي تتلاءم مع البيئة المبحوثة. ويعرض الجدول (1) مكونات أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر التي اعتمدت في تطويرهما وبنائهما .

الجدول (1) المصادر المعتمدة عند تصميم الإستبانة

التسلسل	المتغيرات الرئيسية	عدد فقرات القياس	المتغيرات الفرعية	المصادر
أولاً	فلسفة حقوق الإنسان	٢٥	١- ثقافة حقوق الإنسان ٢- حقوق العاملين ٣- حقوق الزبائن ٤- مواطنة المنظمة	(Welford & ) (IPIECA,2012) (Vaugh,2012) (Swanson,2001), (Vijapur,2009)·Dixon, 2008 (Rehman et al.,2011), (Ngah & Ibrahim,2011), (Kristian & James, 2009), (Yemi & Segun,2013)
ثانيا	الريادة الاستراتيجية	٣١	١- تحديد الفرص ٢- الإبداع ٣- تبني المخاطرة ٤- المرونة ٥- الرؤية	(Daft,2010),(Kyrgidou&Hughes,2010) (ABRI,2011),(Kraus,2009), (Hunter & Long ,2011), (Rensburg,2013:15), (Laguador ,2013), (Eid & Mansour ,2013)

المصدر: إعداد الباحث

## المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة

أولاً : الإطار الفكري لفلسفة حقوق الإنسان :

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

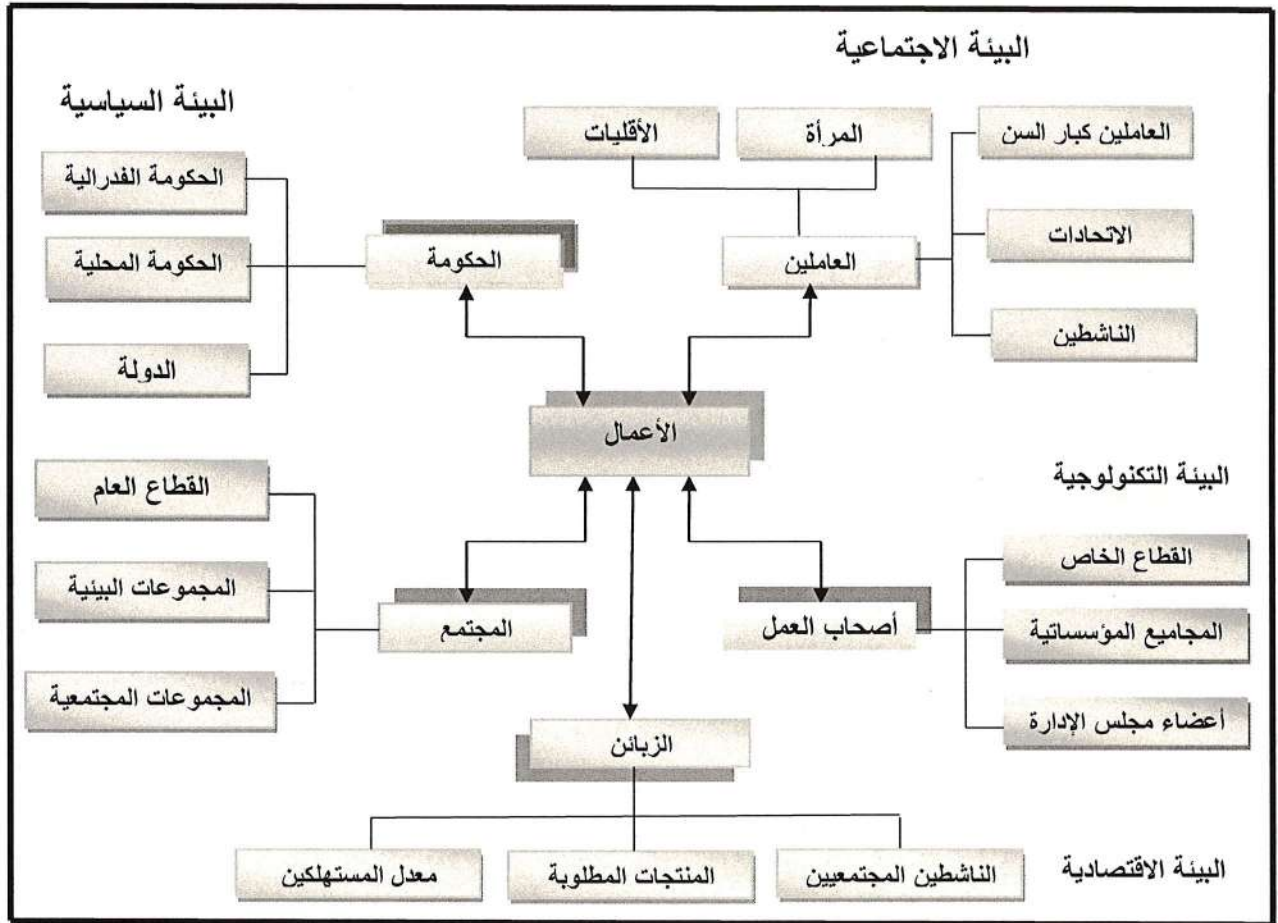
أولاً: أصحاب المصلحة الاجتماعية الأوليين وتشمل :

ثانياً: أصحاب المصلحة الاجتماعية الثانويين وتشمل :

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

١- الحكومة والتشريعات ٢- المؤسسات المجتمعية ٣- جماعات الضغط الاجتماعي ٤- وسائل الإعلام والمعلقين الأكاديميين ٥- الهيئات التجارية ٦- المنافسين

إذ يرى (Mena et al :2010:163) أنه لا بد من الأخذ في الاعتبار العلاقة بين قطاع الأعمال وحقوق الإنسان والاعتراف بحقيقة أن الشركات يمكن أن تكتشف حلول مبتكرة والانخراط في مجال حماية وتعزيز حقوق الإنسان . إذ أصبحت مسألة الأعمال التجارية وحقوق الإنسان بنداً دائماً في جدول أعمال السياسات العالمية في التسعينيات، مما يعكس التوسع العالمي المفاجئ للقطاع الخاص في ذلك الوقت، مقروناً بزيادة مماثلة في النشاط الاقتصادي عبر الوطني ، وضاعفت هذه التطورات الوعي الاجتماعي بأثر الأعمال التجارية على حقوق الإنسان واسترعت انتباه الأمم المتحدة، وكانت إحدى المبادرات الأولى الصادرة عن الأمم المتحدة تسمى " القواعد المتعلقة بالشركات عبر الوطنية وغيرها من المؤسسات التجارية (UN: General Assembly,2011:3) ، ويقدم الشكل (2) نظرة حول أصحاب المصالح الاجتماعيين التي تتعامل معها المنظمة .



شكل (2) نظرة حول أصحاب المصالح الاجتماعيين في المنظمة

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

فاحترام حقوق الإنسان هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، فإنه يتماشى مع جوهر القيم التجارية مثل الاحترام والنزاهة مع الناس، وتكافؤ الفرص، وبالإضافة إلى ذلك فحقوق الإنسان في منظمات الأعمال يجب أن تولي العناية اللازمة لإدارة المخاطر بشكل جيد : فهي تساعد على حماية قيمة الأعمال من خلال الحفاظ على السمعة، وتجنب الإضرابات، المقاطعة والاحتجاجات ، وتمنع من أن تصبح المنازعات والدعاوى القانونية المكلفة (Global Compact Network Netherlands,2010:7) .

وأهم قضايا حقوق الإنسان ذات الصلة بالأعمال تشمل: حقوق ملكية الأراضي، السكان الأصليين، استنفاد الموارد الطبيعية بما في ذلك المياه، والاستغلال الجنسي، بما في ذلك الأطفال، الكرامة والاحترام ، والمشاركة في صنع القرار، وظروف العمل، بما في ذلك الصحة والسلامة (IHRB,2013:10) . ومن المهم معرفة الحقوق المدنية والسياسية تُعد حقوق الجيل الأول، وإن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية هي حقوق الجيل الثاني ، في حين أن بعض الحقوق، مثل الحق في التنمية، والحق في الملكية هي من التراث المشترك للبشرية والحق في بيئة آمنة حقوق الجيل الثالث (Okogbule,2012:46-49) ، وأن الفشل في استيعاب إمكانات هائلة من أن حقوق الإنسان لها القدرة على الحفاظ البيئة سوف يؤدي إلى نطاق أوسع من نزاع الملكية والتشرد في جميع أنحاء العالم ، وحتى الآن مطالب حقوق الإنسان والاهتمامات البيئية ليست دائما في ونام. (Haglund ,2012.1) .

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

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

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

ومن جدير ملاحظة أن منظمات الأعمال معنية بشكل كبير في توفير فرص العمل، إذ إن العمل ليس فقط هو مصدر لتوليد الدخل، ولكن أيضا يعمل على تحقيق الهوية الفردية والاندماج الاجتماعي وأن العمل هو حق من حقوق الإنسان؛ لأنه وسيلة لتحقيق بقاء وكرامة الإنسان(Sarkin & Koenig,2011:3) ، وأن الإسلام أعطى الإنسان الحق في اختيار العمل المناسب له بل حث على العمل ورفع من قيمته، حيث ورد في

رواية أن رسول الله محمد صلى الله عليه واله وسلم أمسك يوماً بيد عامل فقبلها وقال: (تلك يد يحبها الله)، كما ورد عنه صلى الله عليه واله وسلم قوله: (ملعون من ألقى كله على الناس) (البصري، 2001:1)، وينبغي ملاحظة إن الحق في العمل أيضاً لا يمكن تجاهل دوره كأداة تمكينية لحقوق الآخرين، والعمل أمر حاسم للغاية لبقاء الحقوق الأخرى وتحقيقها مثل الغذاء والكساء والسكن وأيضاً العمل يؤثر بشكل مباشر على مستوى التحصيل العلمي والثقافي للفرد وقد تصل لمجموعة من حقوق الإنسان الأخرى، مثل التعليم، والثقافة، والصحة (Craven,1995:194).

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

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

#### المادة 23:

١. حق الشخص في العمل وحرية اختياره بشروط عادلة مرضية كما أن له حق الحماية من البطالة.
  ٢. حق الفرد في الاجر من دون اي تمييز.
  ٣. يحق لكل فرد عامل أن يكون له اجر عادل ولاسرته كأن يكون عن قرض مثلاً تضاف إليه عند اللزوم وسائل أخرى للحماية الاجتماعية.
  ٤. الحق لكل شخص في أن ينشأ وينضم إلى نقابات حماية لمصلحته.
- ومن الجدير بالذكر التركيز على عدة أمور بخصوص انتهاكات حقوق الإنسان في منظمات الأعمال (IHRB,2013:10):

١. واجب الدولة في حماية حقوق الإنسان من انتهاكها من قبل الشركات.
٢. مسؤولية الأعمال لاحترام حقوق الإنسان، وهو ما يعني أن الشركات يجب أن تتصرف بالجدية الواجبة لتجنب التعدي على حقوق الآخرين، ومعالجة الآثار السلبية التي تنشأ منها.
٣. الحاجة إلى حصول أولئك الذين تعرضوا لسوء المعاملة على حقوقهم نتيجة لسوء المعاملة من فعاليات وأنشطة الشركات.

إن التمييز بين العدالة والرحمة، وغيرها من المبادئ الأخلاقية المهمة عند مناقشة حقوق الإنسان، سوف نتجنب الكثير من الارتباك إذا كنا نضع في أن حقوق الإنسان يجب أن تفهم أنها في المقام الأول في مجال العدالة، وليس في المقام الثاني في مجال الرحمة، وعندما نطالب بحماية حقوق الإنسان في المجتمع، فإننا ندعو الحكومات والمواطنين وجميع المنظمات الأخرى لممارسة العدالة (Johnson,2008:23).  
فحقوق الإنسان هي ظروف الحياة التي تسمح لنا بالتطوير الكامل واستخدام الصفات البشرية من الذكاء

والضمير وتلبية احتياجاتنا الروحية، ولا يمكننا تطوير شخصيتنا في غياب الحقوق كونها رئيسة لطبيعتنا ومن دونها لا نستطيع العيش كبشر (Vijapur,2009:4) .  
ثانيا : الريادة الاستراتيجية للمنظمات

منذ مدة طويلة تم الاعتراف في الأدبيات البحثية الإدارية إن ريادة الأعمال هي جوهر ديناميات الرأسمالية ، وصاحب المشروع هو " القوة الدافعة لنظام السوق كله "، وفي الآونة الأخيرة، بدأ علماء الإدارة إلى التعرف على قيمة ريادة الأعمال في تضمين بحوث الإدارة الاستراتيجية (Foss et al. ,2006:2) ، ويقدم مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية رؤى مهمة حول كيفية توزيع قدرات المنظمات في السعي لخلق القيمة والتقاط الفرص(Klein et al.,2012:72).

وقدم كل من (Kraus & Kauranen,2009:13) و (Morris & Kuratko ,2002:63) رؤى وخطوطا عريضة توضح الفرق بين ريادة الأعمال وريادية الأعمال يوضحها الجدول (2) .

جدول (2) ريادية الأعمال (الأعمال الريادية في الشركات القائمة ) مقابل ريادة الأعمال(أعمال الريادة المبتدئة )

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

Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*, Dallas, TX, USA, Harcourt Press ,p:63 , Kraus , Sascha & Kauranen, Ilkka.

(2009), " *Strategic Corporate Entrepreneurship –A Case Study on the Basis of the Configuration Approach* ", Center for Entrepreneurship , Utrecht University School of Economics (USE) Chair of Entrepreneurship ,p:13 .

وقدم (Foss & Lyngsie,2011:1) تصوراً حول الريادة الاستراتيجية بأنها عبارة عن تكامل منظور الريادة(البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة)، وهو ما يتفق معهما كل من (Ketchen et al. , 2008:372) من إن الريادة الاستراتيجية تنطوي على الجمع بين ميزة البحث عن الميزة (الاستراتيجية) والبحث عن الأنشطة (ريادة الأعمال)، وأضاف على هذا الرأي (Hitt et al.,2009:2) لتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات الريادية التي تخلق الرفاهية، فيما يعتقد (Hitt et al,2001:491) أن الربط بين الريادة والاستراتيجية أصبح أكثر تداولاً وأنه يرى تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات لتحقيق الميزة التنافسية للحصول على عائدات أعلى فوق المعدل ، وأشار إليها (Hitt et al .,2007:153) بأنها عملية اتخاذ أنشطة ريادية باستخدام المنظور الاستراتيجي . فيما أكد (Ferreira,2002:4) و (Burgelman ,1983) إن ريادة الأعمال تمثل مصدرا مهما في السلوك الاستراتيجي. وإن دراسة (Mokaya et al., 2012) وجدت أن ريادة الأعمال هي بحق إستراتيجية تنمية ناجحة في كثير من البلدان . وإن النظرية التي وضعت في مجال ريادة الأعمال الاستراتيجية تؤكد أوجه الكفاءة في نشر الموارد لتحقيق هذه الأهداف (Klein et al.,2013:72)، إذ تستعمل المنظمة الريادية ثمرة إبداعها في بناء المصدر الجديد للميزة التنافسية وتجديد القيمة . وفي مجال التحديات التي تواجهها الريادة الاستراتيجية لابد من أخذ الأمور الآتية بنظر الاعتبار(Hunter & Long ,2011:8) :

1. أن يكون ترتيبها منطقياً حديسياً .
2. إن كل قرار استراتيجي يُعد أسهماً بنائياً لمشروع العمل .
3. تكون مكونات البناء ديناميكية .
4. إن كل قرار تُأخذ سابقاً ، سوف يؤثر في القرارات التي تأتي لاحقاً .



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

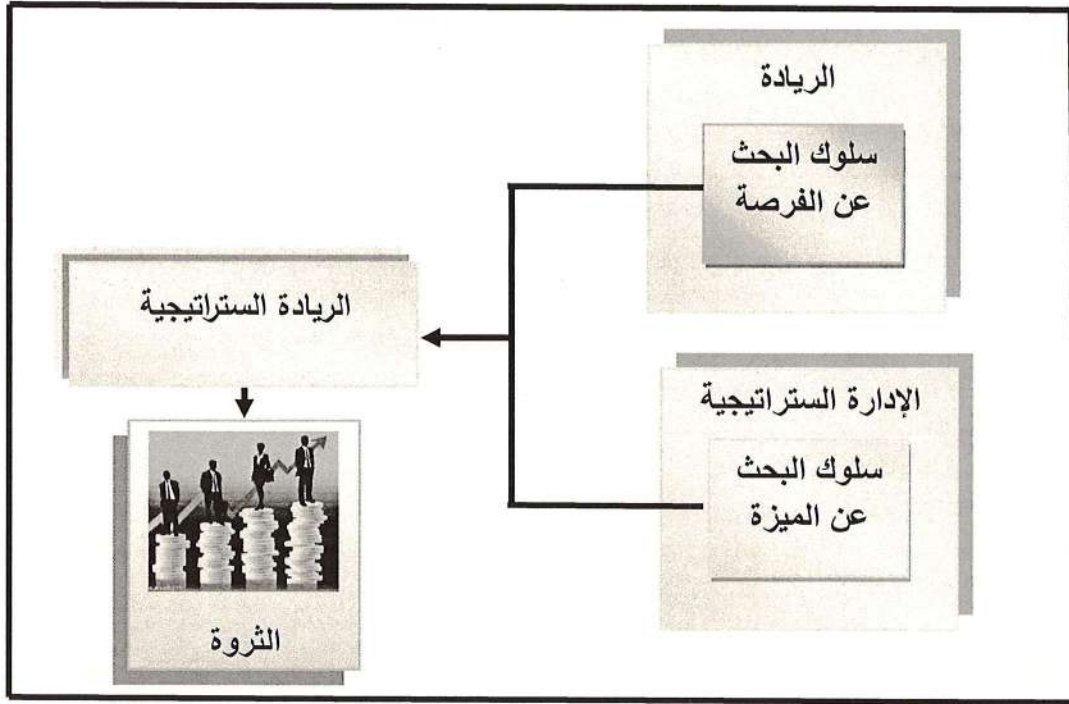
١. تطوير الفكرة الرئيسية للأعمال (المنتج ، أو الخدمة ، الأسواق) عبر تكريس الرؤية الابتكارية في توليد وتمكين خدمة للزبون .
  ٢. عمل مسح للبيئتين الخارجية والداخلية وتقييمها.
  ٣. القيام بتحليل العوامل الاستراتيجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ، والفرص والتحديات .
  ٤. اتخاذ قرار بإقامة المشروع أو لا .
  ٥. تكوين ورسم خطة الأعمال من خلال تحديد رسالة ، وأهداف ، وإستراتيجيات ، وسياسات الريادة ، وكذلك تطوير مجلس الإدارة إذا كان مفروضاً تطوير المدراء الرئيسيين .
  ٦. المباشرة بتنفيذ الخطة وتقييمها، والاعتماد على التدقيق الاستراتيجي لتطوير الخطة الرئيسية .
- إن العلاقة بين الريادة والاستراتيجية المعتمدة على المخاطرة هي علاقة تبادلية، إذ إن كل جزء منهما جزء لا يتجزأ عن الآخر خصوصاً إن كليهما يرتبطان بقصر الوقت بصوره كبيرة، لذلك كان لزاماً على رجال الأعمال اخذ طبيعة المخاطرة عند قيامهم باتخاذ القرارات التي تكون أقل تأثيراً في الأمد الطويل وأيضاً اعتماد واستثمار عناصر القوة في المنظمة لأجل تقليل الآثار السلبية من تلك المخاطر (Petrakis,2007:279-280).

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

- أ - مخاطرة المنظمة: وتمثل إحدى وسائل إعادة التجديد الإستراتيجي، وتتضمن إيجاد فرص عمل جديدة ضمن المنظمات القائمة، قد ينجم أو لا ينجم عنها إعادة تجديد إستراتيجي. وبذا فإنها تنصرف إلى الريادة الخارجية.
- ب - إعادة التجديد الإستراتيجي: وينتج في إعادة تجديد أو تحول تنظيمي للمنظمة القائمة من أجل تحقيق ثروة جديدة من توليفة مبتكرة للموارد عن طريق إعادة تركيز تنافسية الأعمال، أو إحداث تغييرات مهمة في التسويق، أو إعادة توجيه تطوير المنتج، أو إعادة تشكيل العمليات. ويدعى هذا النوع بـ " الريادة الاستراتيجية "

وإن من بين أهم اهتمامات الريادة الاستراتيجية هو خلق الميزة التنافسية ، وأن مفهوم خلق الميزة التنافسية هو في الواقع امتداد لصنع الريادة الاستراتيجية اعتماداً على التكامل بين صنع الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في البيئة دائمة التغير (Bird,1998:53). والريادية والاستراتيجية هما خطان متكاملان ويمكن تحقيق أكبر قدر من الثروة عند دمجها (Hitt et al., 2002:3) ، فيما يعتقد (Miles & Darroch, 2006:496) إن المنظمات الريادية تدير موازنة جديدة بين الرؤية الاستراتيجية وانتهاز الفرص الاستراتيجية . ويؤكد (Popova,2011:3) إن الريادة الاستراتيجية ليست سوى واحدة من السبل الممكنة لتحقيق تجديد الاستراتيجية، وإن تجديد الاستراتيجية ينطوي على خلق ثروة جديدة من خلال تركيبات جديدة من الموارد . وإن (Hitt et al., 2002:2) يرون إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هو عمل المشاريع التي يتم اتخاذها مع منظور استراتيجي .

ويعتقد (Rensburg,2013:15) و(Browne & Harms, 2003) إن الإدارة الاستراتيجية هي في حد ذاتها فرع من ريادة الأعمال ، من ناحية أخرى يشير (Andriuscenka,2003) إلى إن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي خليفة الإدارة الاستراتيجية، وإن كلا من (Mcgee,2006:11) و(Rensburg,2013:15) يريان أن الاستراتيجية والريادة وجهان لعملة واحدة . وقدم (Dissanayake, 2013:1) نموذج يوضح فيه مكونات الريادة الاستراتيجية والتي بدورها تخلق الثروة، إذ إنها تتكون من جانبين مهمين هما الريادة والتي تنطوي على سلوك البحث عن الفرصة والذي يُعد جوهر العملة الريادية ، والجانب الآخر هو الإدارة الاستراتيجية والتي بدورها تنطوي على سلوك البحث عن الميزة ، إذ إن الميزة التنافسية بدورها هي جوهر الإدارة الاستراتيجية ، ومن التقاء هذين الجانبية



(الريادة والإدارة الاستراتيجية) تتكون الريادة الاستراتيجية والتي تخلق الثروة الهدف المهم لمنظمات الأعمال ، والشكل (3) يوضح هذا النموذج .

شكل (3) الريادة الاستراتيجية وخلق الثروة

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

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

ثالثا : العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الاستراتيجية للمنظمات

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

واليوم، هناك أكثر من 100 جامعة من الجامعات الكبرى في الولايات المتحدة التي تقدم برامج دراسات عليا رسمية في مجال ريادة الأعمال، ناهيك عن التخصصات الجامعية، مع معدلات الالتحاق السنوية للآلاف من الطلاب. ومن المثير للاهتمام أنه في وقت مبكر من الأعوام 1949، 1958 و 1960 أن ثلاث من أعرق الجامعات في أمريكا افتتحت دراسات ريادة الأعمال الخاصة بها (Tognino,2005:2-3) ، أن ريادة

الأعمال وحقوق الإنسان ترتبط ارتباطاً وثيقاً وأن عملية خلق فرص العمل لديها القدرة الفورية الإيجابية على أن تؤثر على جميع أجزاء المجتمع ، ويرى (Vinod,2005:3) أنه عندما تحترم الحكومة حقوق الإنسان، فإن ذلك يساعد في تنمية رأس المال البشري، والذي يتضمن تطوير الطاقات الإبداعية لجميع الأفراد. وقدم (Gries & Naude,2011:1) نموذج يوضح فيه مساهمة ريادة الأعمال في التنمية البشرية، إذ يعمل على توفير إطار يوضح كيف يمكن لريادة الأعمال المساهمة في التنمية البشرية وتعزيز حقوق الإنسان . ويمكن للثقة والتعامل الصادق بين المنظمات أن يكون لها تأثيراً إيجابياً على تحقيق ريادة الأعمال (Antoncic & Scarlat ,2005:73) . الرياديون هم أرباب العمل أو المديرين وليس العمال، والدعاة للريادة مهمين في عالم الأعمال، على سبيل المثال البنية التحتية المهمة هي (في التعليم، والائتمان، والأمن، الإجراءات القانونية الواجبة، والإعلام، وغيرها) ضرورة لكلنا المجموعتين حقوق الإنسان والريادة ، وهنا يتم بناء أرضية مشتركة في تعزيز ريادة الأعمال وحقوق الإنسان (Vinod,2006:1-4).

وقد أصبح دور المنظمات الريادية محورياً في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي تحققت في الاقتصاديات المتقدمة في هذا المجال، وقد أدركت المنظمات الريادية أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة (الفيحان وألبز، 2011:11) .

ويضيف (Vinod,2006:1) أنه ينبغي على أصحاب المشاريع المحلية خلق ثروة مستدامة ذات قاعدة عريضة، وتوفير القدرة الرادعة ضد منتهكي حقوق الإنسان على الصعيد المحلي. إن العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة ترتكز بصورة أساسية على السلوك والتعامل الأخلاقي إذ يرى كل من ( Rue & Byars, 2007:116) أن التصرف اللاأخلاقي يمكن أن يضر أو حتى ينهي حياة الناس وقد يسبب بان تخسر المنظمة مبالغ كبيرة أو حتى قد تخسر ريادةها وكل أعمالها بينما التصرف الأخلاقي يساعد الموظفين على كسب ثقة الأطراف الذين يعملون ويتعاملون مع المنظمة إذ يكون سلوكها الأخلاقي هذا سلوكاً راجحاً. وبالتالي يعد السلوك الأخلاقي المستند على فلسفة حقوق الإنسان عامل حاسم في تعزيز ريادة المنظمة .

إن الدراسة الحالية ترى إنه من البديهي أن العلاقة بين حقوق الإنسان والريادة الاستراتيجية واضحة وجلية ولكن تحتاج إلى سبر أغوارها ميدانياً ، لان المنظمات التي تلتزم بمضامين حقوق الإنسان ستكون خطواتها واثقة وقوية لتحمل الصعاب والمخاطر اعتماداً على عاملين مخلصين للمنظمة يوازرون الإدارة في سعيها الحديث لاقتناص الفرص رغم خطورتها اعتماداً على أدانهم العالي .

### المبحث الثالث : الجانب العملي

يهتم هذا المبحث باختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة للكشف عن التأثير بين متغيرات الدراسة، إذ تم اختبار علاقات التأثير اعتماداً على عينة المديرين والبالغه (122) مديراً وكالاتي : وضعت الدراسة الحالية فرضية التأثير البسيط (Simple Regression Analysis)، والتي مفادها (ينعكس دور فلسفة حقوق الإنسان بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية)، ويتفرع منها الفرضيات وكما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى : تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : تسهم حقوق العاملين بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة : تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة : تسهم المواطنة بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها :

أولاً : فرضية التأثير الرئيسية (ينعكس دور فلسفة حقوق الإنسان على التأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية) .

وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي

(الريادة الاستراتيجية) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيس (فلسفة حقوق الإنسان) والذي رُمز بالرمز (X) ، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الريادة الاستراتيجية = 1.09 + 0.81 (فلسفة حقوق الإنسان).  
وفي ضوء جدول (3) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (3) تحليل تأثير فلسفة حقوق الإنسان والأبعاد الفرعية في المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية (Y)

	قيمة (P) مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	الثوابت			
				A	B		
الريادة الاستراتيجية	0.000	241.7	0.67	1.09	0.81	فلسفة حقوق الإنسان	X
الريادة الاستراتيجية	0.000	153.1	0.56	0.72	0.74	ثقافة حقوق الإنسان	x1
الريادة الاستراتيجية	0.000	116.2	0.49	0.73	0.70	حقوق العاملين	x2
الريادة الاستراتيجية	0.000	86.5	0.42	0.91	0.64	حقوق الزبائن	x3
الريادة الاستراتيجية	0.000	137.5	0.53	0.98	0.73	المواطنة	x4

N=122

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٤,٩=٠,٠١ ، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ(فلسفة حقوق الإنسان) في المتغير الاستجابي الريادة الاستراتيجية . وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ويشير الجدول (3) ان الثابت ( $\alpha=1.09$ )، والذي يعني إن هناك وجوداً لفلسفة حقوق الإنسان ما مقداره (1.09)، حتى وإن كانت الريادة الاستراتيجية يساوي صفراً، وأما قيمة ( $\beta=0.81$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (١) في فلسفة حقوق الإنسان سيؤدي الى تغيير في الريادة الاستراتيجية (0.81).

ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة معامل التحديد (R<sup>2</sup>)، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.67)، والذي يعني أن ما مقداره (0.67)، من التباين الحاصل في (الريادة الاستراتيجية) هو تباين مُفسّر بفعل (فلسفة حقوق الإنسان) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.33) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (3) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٠٠) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير عالي ومعنوي لفلسفة حقوق الإنسان في الريادة الاستراتيجية .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى من الدراسة الحالية والتي مفادها (تتاثر الريادة الاستراتيجية ايجابياً ومعنوياً بفلسفة حقوق الإنسان).  
أما بخصوص الفرضيات الفرعية والتي مفادها :

الفرضية الفرعية الأولى : تسهم ثقافة حقوق الإنسان بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية : تسهم حقوق العاملين بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة : تسهم حقوق الزبائن بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة : تسهم المواطنة بالتأثير الايجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من فرضية التأثير الأولى للدراسة الحالية من خلال تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression Analysis*) وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الريادة الاستراتيجية) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (ثقافة حقوق الإنسان ، حقوق العاملين ، حقوق الزبائن ، المواطنة)، والذي رُمزت على التوالي بـ (X4,X3,X2,X1) وكانت معادلات الانحدار الخطي كالتالي :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2$$

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3$$

$$Y = \alpha + \beta_4 X_4$$

$$Y = \alpha + \beta_5 X_5$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الريادة الاستراتيجية	=	0.72	+	0.74	(ثقافة حقوق الإنسان).
الريادة الاستراتيجية	=	0.73	+	0.70	(حقوق العاملين).
الريادة الاستراتيجية	=	0.91	+	0.64	(حقوق الزبائن).
الريادة الاستراتيجية	=	0.98	+	0.73	(المواطنة).

يتضح في ضوء جدول (3) أن (f) المحسوبة لـ(ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ(X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (116.2، 86.5، 137.5) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (4,9) بمستوى معنوية (0,01)، وبحدود ثقة (0,99)، وهذا يعني وجود تأثير للابعاد (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) في المتغير المستجيب الريادة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4,X3,X2,X1) و(Y).

ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي كان مقداره (0.56) بالنسبة ثقافة حقوق الإنسان (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.56) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير ثقافة حقوق الإنسان الذي دخل النموذج، وأن (0.44) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.49) فيما يتصل بحقوق العاملين (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.49) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل متغير حقوق العاملين الذي دخل النموذج، وأن (0.51) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.42) بالنسبة حقوق الزبائن (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.42) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير حقوق الزبائن الذي دخل النموذج، وأن (0.58) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.53) فيما يتصل بالمواطنة (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.53) من التباين الحاصل في الريادة الاستراتيجية (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير المواطنة الذي دخل النموذج، وأن (0.47) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار.

يؤكد الجدول (3) الثابت ( $\alpha X1=0.72$ )، ( $\alpha X2=0.73$ )، ( $\alpha X3=0.91$ )، ( $\alpha X4=0.98$ )، وهذا يعني ان هناك وجوداً لـ (الريادة الاستراتيجية) مقداره (0.72) حتى وان كانت ثقافة حقوق الإنسان (X1) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (الريادة الاستراتيجية) مقداره (0.73) حتى وان كانت قيمة حقوق العاملين (X2) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (الريادة الاستراتيجية) مقداره (0.91) حتى وان كانت حقوق الزبائن (X3) تساوي صفراً. وهناك وجوداً لـ (الريادة الاستراتيجية) مقداره (0.98) حتى وان كانت المواطنة (X4) تساوي صفراً

أما قيمة ( $\beta X1=0.74$ ) فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) ثقافة حقوق الإنسان سيؤدي إلى تغيير في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.74). وان قيمة ( $\beta X2 = 0.70$ ) تعني ان تغييراً مقداره (1) في حقوق العاملين سيؤدي إلى تغيير في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.70). كما ان قيم ( $\beta X3=0.64$ ) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في حقوق الزبائن سيؤدي إلى تغيير في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.64)، كما ان قيمة ( $\beta X4=0.73$ ) تؤكد ان تغييراً مقداره (1) في المواطنة سيؤدي إلى تغيير في الريادة الاستراتيجية مقداره (0.73).

وقد ظهرت ان القيمة المعنوية لجميع الأبعاد هي (0.000) من خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن أن تتحقق الفرضيات الفرعية الأربعة من فرضية التأثير الرئيسية الأولى التي مفادها يسهم (ثقافة حقوق الإنسان، حقوق العاملين، حقوق الزبائن، المواطنة) بالتأثير الإيجابي والمعنوي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً : الاستنتاجات

- 1- اكتسب موضوع فلسفة حقوق الإنسان في المنظمات أهمية بالغة واهتمام واسع من قبل الباحثين ومنظمات الأعمال والهيئات الدولية وبوتيرة متصاعدة وهذا نابع من الإدراك المتزايد من إن ذلك الاهتمام هو جزء من الواجب الإنساني والمواطنة الصالحة للمنظمات في مجتمعاتها .
- 2- تؤكد الإجابات ان الإدارة في المنظمات المبحوثة كانت مهمة ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمن حقوق الزبائن، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل ، وهذا يعني امتلاك زبائن الشركات والمعامل المبحوثة ل ضمانات لحقوقهم بدليل قناعة مدراء المنظمات المبحوثة بتلك الحقوق وضرورة المحافظة عليها .
- 3- أظهرت النتائج ضعف متابعة المدراء في المنظمات المبحوثة لتقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان ، وهذا يعني ابتعادها عن موارد معرفية مهمة وقيمة بمجال حقوق الإنسان والتوعية بها والتراجع بمجال اكتساب المعرفة بهذا المجال .
- 4- أشارت عينة الدراسة إلى عدم تميز أنظمة العمل مثل الأجور والحوافز بعدالتها وكفايتها بالشكل المطلوب ، وهو أمر قد يشير إلى امتعاض العاملين في تلك الشركات والذي يؤثر سلباً على دافعيتهم في العمل وبالتالي أداؤهم واستغراقهم الوظيفي .
- 5- أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف استعانة الإدارة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها ، وهذا يعني ان المنظمات المبحوثة تستقي معلوماتها المتعلقة بتطوير منتجاتها من مصادر داخلية وقد حرمت نفسها من مصادر خارجية مهمة جداً كان ممكن الاستعانة بها لتطوير منتجاتها من خلال منظور متعدد الجوانب يأخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر الزبون .
- 6- أشارت إجابات عينة الدراسة إلى ضعف بحث الإدارة عن الأعمال ذات المخاطرة العالية والربحية الكبيرة ، وهذا يعني تراجعاً ملحوظاً في الريادة الاستراتيجية للمنظمات المبحوثة إذ ان الريادة الاستراتيجية للمنظمات تعتمد بشكل كبير على تبني المخاطرة وعشق الأرباح وإشاعة روح المجازفة وعدم الاكتفاء بالقليل وروح التجديد والإبداع .

#### ثانياً : التوصيات

- 1- التأكيد على ضرورة متابعة المدراء لتقارير وإصدارات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان، وكذلك حثهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تقيمها الجهات ذات العلاقة مثل منظمة العمل الدولية أو فروعها والمنظمات المعنية بحقوق الإنسان

- ٢- التأكيد على مراجعة أنظمة العمل خصوصاً الأجور والحوافز لضمان عدالتها وكفايتها بالشكل المطلوب ومعرفة جوانب القصور فيها مع مراعاة اعتماد معايير موضوعية في احتساب الحوافز (المسؤولية ، تقديم أفكار خلاقة ، إيجاد حلول مبدعة لمشاكل في العمل .... ) وربط سياسة المكافآت بالمبادرات الإبداعية من أجل زيادة رضا العاملين وبالتالي يعمق ولائهم للمنظمة وزيادة دافعهم للعمل .
- ٣- من الضروري على إدارة المنظمات الاستعانة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من أجل تطوير منتجاتها ، وخدماتها من خلال تطوير أساليب غير تقليدية يحقق لها سبق في استخدام تقنيات وأساليب جديدة وتبني وجه نظر الزبون في ذلك .
- ٤- ينبغي على الشركات التي ترغب بأن تكون ريادية في أعمالها أن تتبنى المخاطرة المحسوبة وإجازة روح المجازفة كثقافة تنظيمية وإن تبيح لعاملها الإبداع والتجديد دون خوف من الفشل ومن العقاب ، وتتخذ أساليب وطرائق مبتكرة وإستباقية وتبني أساليب متجددة في عملها .

#### المصادر:

##### أولا : المصادر العربية

١. ال فيحان ، إيثار عبد الهادي ، و ألبز ، كلثوم،(2011)،" دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .
  ٢. البصري حيدر، (2001)، " حقوق الإنسان في الإسلام " مجلة النبأ، العدد 63 ، متوفرة على الموقع الآتي : <http://annabaa.org/nba63/mnhioq.htm>
  ٣. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2001) ، " أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق أنموذج الثقة، دراسة ميدانية في الشركة العامة للاكتشافات النفطية "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- ثانيا : المصادر الأجنبية

1. Adams, J. & Khan, H. & Raeside, R., and White, D. (2007). " Research Methods for Graduate Business and Social Science Students", First Edition, Sage Publications Inc.
2. Bird, B. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: the Case for Intention", *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 442-53.
3. Carroll, Archie. B & Buchholtz , Ann. K .(2012)," Business & Society :Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management " , 8th ,South-Western, Cengage Learning ,USA .
4. Christensen, Karina. Skovvang.,(2004) , "A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels & Perspectives", *International Journal of Management Enterprise Development*, Vol: 1, No: 4, 2004), p p:301-315 .
5. Dissanayake , Srinath.(2013)," Rewarding Stakeholders: The Perspective of Strategic Entrepreneurship " , Munich Personal RePEc Archive , MPRA Paper No. 47848, posted 27. June 2013 04:46 UTC , 26. June 2013, Online at: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/47848/>.
6. Ferreira,Joao .(2002),"Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective " , *International Council for Small Business* , 47th World Conference San Juan, Puerto Rico June 16-19, 2002.
7. Foss, Nicolai J. & Lyngsie, Jacob .(2011), "The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps" , *Handbook of Organizational Entrepreneurship* Edward Elgar, Working Paper , January 22, 2011 .
8. Foss,Kor Nicolai J.& Klein, Peter G . & Yasemin Y.and Mahoney, Joseph T.(2006)" ENTREPRENEURSHIP, SUBJECTIVISM, AND THE RESOURCE- BASED VIEW: TOWARDS A NEW SYNTHESIS " , [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/06-0121.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf).
9. Foss,Kor Nicolai J.& Klein, Peter G . & Yasemin Y.and Mahoney, Joseph T.(2006)" ENTREPRENEURSHIP, SUBJECTIVISM, AND THE RESOURCE- BASED VIEW: TOWARDS A NEW SYNTHESIS " , [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/06-0121.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/06-0121.pdf).
10. Global Compact Network Netherlands(GCNN).(2010)," How To Do Business With Respect For Human Right For Companies : A Guidance Tool " , The Global Compact , Business & Human Rights Initiative ,

[http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/human\\_rights/Resources/how\\_to\\_business\\_with\\_respect\\_for\\_human\\_rights\\_gcn\\_netherlands\\_june2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/how_to_business_with_respect_for_human_rights_gcn_netherlands_june2010.pdf).

11. Gries , Thomas & Naude , Wim.(2011), " Entrepreneurship and Human Development: A Capability Approach ", *Journal of Public Economics*, **Volume 95, Issues 3-4**, April 2011, Pages 216-224.
12. Haglund ,L .D. , (2012), " Human Rights and Sustainability " , (Graduate Seminar) , Course numbers : JUS 691 :
13. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22No. 479, p. 491 (special issue).
14. Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane & Camp, S. Michael and Sexton Donald L.(2002 ) , " Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives : [www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf](http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf).
15. Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", South-Western, 1<sup>st</sup> ed., New York.
16. Hitt,Michael A& Ireland R. Duane & Camp S. Michael and Sexton ,Donald L.(2013)," Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives", <http://www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf> .  
<http://www.public.asu.edu/~lhaglund/JUS656-SyllabusGradHRSustain.pdf> .
17. Hunter,M.Gordon, & Long , A.Wayne,(2011),"Adopting The Entrepreneurial Process in The Study Of Information Systems and Small Business". *European Journal of Information Systems* , Vol.7, No.2 , pp 1-14.
18. IHRB : The Institute for Human Rights and Business .(2013) , " Investing the Rights Way : A Guide for Investors on Business and Human Rights " , © Copyright Institute for Human Rights and Business , London, UK.
19. Johnson, Thomas K.(2008)," Human Rights: A Primer for Christians " ,Verlag für Kultur und Wissenschaft Culture and Science Publ Thomas Schirmacher Bonn 2008 , The WEA Global Issues Series Volume 1, Gemany .  
*Journal for contemporary philosophy*, Krisis, 2008, Issue *Journal for contemporary philosophy*, Krisis, 2008, Issue 3 [www.krisis.eu](http://www.krisis.eu) .
20. Klein ,Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2012), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations " .
21. Klein ,Peter G. & Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2012), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations " .
22. Kraus , Sascha & Kauranen , Ilkka.(2009)," Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? " , *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, 2009, [http://www.business-and-management.org/library/2009/4\\_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf](http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf) .
23. Mcgee, J.E.(2006), " Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure ,and Process: Suggested Research Directions" , *Entrepreneurship Theory & Practice* ,Vol. 23, No.3 .
24. Miles ,Morgan and Darroch ,Jenny ,(2006) ,"Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes and the cycle of Competitive advantage " ,*Journal of European of Marketing* .
25. Mokaya ,Samuel Obino & Namusonge ,Mary and Sikalieh ,Damary .(2012)," The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition " , *International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 6 November 2012,PP: 128- 135* .
26. Mokaya ,Samuel Obino & Namusonge ,Mary and Sikalieh ,Damary .(2012)," The Concept of Entrepreneurship; in pursuit of a Universally Acceptable Definition " , *International Journal of Arts and Commerce Vol. 1 No. 6 November 2012,PP: 128- 135* .
27. OHCHR , International Business Leaders Forum (2008), " HUMAN RIGHTS TRANSLATED , A Business Reference Guide " , Monash University , Castan Center for Human Rights Law , United National Human Rights Office of the commissioner For Human Rights . © 2008 Castan Centre for Human Rights Law, International Business Leaders Forum, and Office of the , United Nations High Commissioner for Human Rights .
28. Okogbule, Nlerum Sunday.(2012)." An Appraisal of the Mutual Impact between Globalization and Human Rights in Africa " . PhD thesis, University of Glasgow.  
<http://theses.gla.ac.uk/3309/> .



29. Pedigo, Kerry Lynne & Marshall, Verena Mary Marshall, (2011), "Australian managers' experience of global human rights issues", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 113 – 131.
30. Petrakis, P.E.(2007), " The Effects of risk and time on Entrepreneurship International " *Entrepreneurship Manag Journal*, Vol 3 , [http:// www.ivsl.org](http://www.ivsl.org).
31. Popova , Daniela Dimitrova .(2011), " CORPORATE ENTREPRENEURSHIP – TOP MANAGEMENT TEAMS' KNOWLEDGE NETWORKS ", "Administration and Management" Varna Free University.
32. Rensburg , Deryck J van .(2013), " Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? ", *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
33. Rensburg , Deryck J van .(2013), " Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm? ", *Journal of Management and Strategy* Vol. 4, No. 1; 2013, pp:15-27 .
34. Rue, Leslie W. & Byars. Lloyd L, (2007), "Management: Skills and Application", 12<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, New York.
35. Sarkin, Jeremy & Koenig, Mark.(2011), " Developing the Right to Work: Intersecting and Dialoguing Human Rights and Economic Policy " , *Human Rights Quarterly*, Volume 33, Number 1, February 2011, pp: 1-42 (Article), Published by The Johns Hopkins University Press .
36. Tognino , John N. (2005), " Entrepreneurship and Human Rights ", Chairman, Fordham University Board of Trustees , Is available on site : <http://www.google.iq/url?sa=t&rct=j&q=Entrepreneurship%20and%20Human%20rights%20%20&source=web>.
37. Vijapur, Abdulrahim P.(2009), " The Concept of Human Rights: National and International Perspectives " , *International Politics*, Vol.2, No. IV Summer & Autumn 2009 .
38. Vinod, H. D. (2006), "Entrepreneurship and Human Rights " *Journal of Asian Economics*, Vol. 17, 2006, pages 1-4 for an article by introducing the Conference Proceedings published in the subsequent pages of Volume 17 of the Journal. Conference on Entrepreneurship and Human Rights.
39. Vinod, H. D.(2005), " COMMON GROUND IN PROMOTION OF ENTREPRENEURSHIP AND HUMAN RIGHTS " , Conference on Entrepreneurship and Human Rights, August 1-3, 2005, Fordham University, New York , <http://www.fordham.edu/economics/vinod/docs/hd-pap-ehr.pdf> .
40. Weissbrodt ,David.(2005), " BUSINESS AND HUMAN RIGHTS ", *UNIVERSITY OF CINCINNATI LAW REVIEW* , *BUSINESS AND HUMAN RIGHTS* , Vol. 74 .P:55-73.
41. Whleen ,Thomas , L . & Hunger , David , Land , (2000), "Strategic Management and Business Policy ,Entering 21st Ceniury Global Society Upper Saddle River , Wesley Longman, pearson Prentice – Hall.U.S.A.

## تأثير تقنيات الإنتاج الحديثة على الكفاءة الإنتاجية بحث تطبيقي في معمل القديفة - شركة نسيج الحلة

مدرس دكتور محمود فهد عبد علي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

### الملخص

الغرض من البحث هو عرض مفهوم الكفاءة الإنتاجية ، طرائق قياسها ، وتطويرها بوصفها أداة قياس للكفاءة والفعالية للوحدات الصناعية، وذلك من خلال عرض مؤشرات الانتاجية، ومدى تأثيرها بتقنيات الانتاج الحديثة. اعتمد البحث المنهج الكمي في القياس والتحليل، إذ جرى قياس الكفاءة الانتاجية للعمل والمكانن والمواد كميأ من واقع سجلات ووثائق المعمل المبحوث. توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ابرزها اثبات صحة الفرضية القائلة: إن تطبيق تقنيات الانتاج الحديثة في المصانع من شأنه أن يؤدي إلى رفع الكفاءة الانتاجية. وقد طبق البحث في معمل القديفة في شركة نسيج الحلة. أوصى البحث بتوصيات عدة أهمها حاجة المعمل المبحوث إلى تحليل مؤشرات الانتاجية الجزئية باستمرار لموارد العمل والطاقة والمواد للتعرف على أسباب التراجع او التحسن في الانتاجية الجزئية، إذ اظهرت النتائج ان الزيادة في حجم المخرجات تصاحبها على الأغلب زيادة مماثلة في المدخلات.

### Abstract

The purpose of the research is to present the concept of productivity efficiency, methods of measurement, and its development as a measure of the efficiency and effectiveness of industrial tool, through the display productivity indicators, and the extent their effected to modern production techniques. Quantitative research approach adopted in the measurement and analysis, as was measured productivity efficiency to labor and machines and materials quantitatively from the reality of records and documents plant related category. The research reached at many conclusions, the most important validate the hypothesis that say: Application of modern production techniques in the plants would lead to the lifting of productivity efficiency. The research apply in the plant Akaddifah- Hilla Textile Company.

Research recommended several recommendations, the most important: Needed plant to analysis of partial productivity indicator constantly labor resources, energy and materials, to identify the reasons for the decline or improvement in partial productivity, as the results showed that increase in the volume of outputs are accompanied by a similar increase in the mostly inputs