



المنظمة الريادية ودورها في تحقيق المرونة التنظيمية

بحث ميداني لاستطلاع آراء عينة من (عميد، معاون عميد، رئيس قسم، مدير شعبة، ووحدة) في كليات جامعة الشطرة في محافظة ذي قار

م. ستار عواد ضميد¹

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لبيان اثر المنظمة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً بمؤشراتها المتمثلة بـ (القيادة الريادية والثقافة الريادية) في تحقيق المرونة التنظيمية بوصفها متغيراً معتمداً بابعادها التي تمثلت بـ (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية). إذ تناولت هذه الدراسة الاطر النظرية و الفلسفية لمفهوم المنظمة الريادية والمرونة التنظيمية عن كيفية احداث تغييرات ريادية تساعد على اعادة صياغة الهيكلية التنظيمية التي تستجيب للمتغيرات البيئية و التي تتعاطي مع الافكار الابداعية بشكل ينسجم و التطورات التكنولوجية، والميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً من العاملين في جامعة الشطرة في مختلف المستويات والمسؤوليات. واعتمد الأسلوب الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، واستخدمت فيها الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج SPSS.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها ، المنظمة الريادية من الموضوعات الحديثة والمهمة في الفكر الاداري ولها دور فعال في تقديم خدمات تنافسية في المنظمة المبحوثة، ، بينما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها، ضرورة بذل عناية خاصة من قبل الادارة العليا لجامعة الشطرة عينة البحث في احتضان القدرات العقلية والفكرية وتوسيع وتنويع قاعدة المشاركة للعاملين بهدف دعم وتشجيع الافكار الريادية والابتكارات الابداعية للحصول على كل ما هو جديد في مجال المنظمة الريادية.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الريادية، المرونة التنظيمية، الادوار والمسؤوليات، المرونة الاستراتيجية

The Entrepreneurial Organization and its Role in Achieving Organizational Flexibility

Field Research to Survey the Opinions of a Sample of (Dean, Associate Dean, Department Head, Division Director, and Unit Director) in Colleges of Shatrah University in Thi-Qar Governorate
Sattar Awad Dhmaid¹

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of the entrepreneurial organization as an independent variable with its indicators represented by (entrepreneurial leadership and entrepreneurial culture) in achieving organizational flexibility as a dependent variable with its dimensions represented by (leadership capabilities, roles and responsibilities, and strategic flexibility). This study dealt with theoretical and philosophical frameworks. The concept of the entrepreneurial organization and organizational flexibility on how to bring about entrepreneurial changes that help reformulate the organizational structure that responds to environmental changes and that deals with creative ideas in a manner consistent with technological developments and competitive advantage.

To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, a random sample of (50) individuals working at Shatrah University at various levels and responsibilities was selected. The descriptive analytical method was adopted to suit the nature of the study, and appropriate statistical methods were used through the SPSS program.

The study reached a number of results, the most important of which is that the entrepreneurial organization is one of the modern and important topics in administrative thought and has an effective role in providing competitive services in the organization under study, while the study presented a set of recommendations, the most important of which is the need to pay special attention by the senior administration of the University of

انتساب الباحثين
المعهد التقني الشطرة، الجامعة التقنية الجنوبية، العراق، البصرة،sattar.awad@stu.edu.iq¹

المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر: أيلول 2024

Affiliation of Authors

Shatrah Technical Institute,
Southern Technical University,
Iraq, Basrasattar.awad@stu.edu.iq¹Corresponding Author¹

Paper Info.

Published: Sept. 2024

Shatrah, the research sample in Embracing the mental and intellectual capabilities and expanding and diversifying the participation base of employees with the aim of supporting and encouraging entrepreneurial ideas and creative innovations to obtain everything new in the field of entrepreneurial organization.

Keywords: Entrepreneurial Organization, Organizational Flexibility, Roles and Responsibilities, Strategic Flexibility

المقدمة

المرونة التنظيمية كوسيلة لحل معظم المشكلات الادارية. لذا فهذا البحث يحاول التعرف على اثر المنظمة الريادية في المرونة التنظيمية، وتتلخص اشكاليته بالتساؤل التالي:

هل هناك اثر واضح للمنظمة الريادية في تصميم هيكلية تنظيمية يمكن من خلالها تحقيق المرونة التنظيمية؟

ثانياً: اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث بما يلي:

- 1- على الرغم من عمل العديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع المنظمة الريادية إلا انه لم نجد دراسة جمعت بين المنظمة الريادية والمرونة التنظيمية، لذا تتبع اهمية بحثنا من خلال الجمع بين هذين المحورين من اجل زيادة الاثراء الفكري والمعرفي في المجال الاداري والوصول الى نتائج معتبرة تكون خارطة عمل للباحثين الاخرين في مناهجهم البحثي.
- 2- ابراز اهمية المنظمة الريادية لدى الادارة العليا في جامعة الشطرة.
- 3- تقديم توصيات منطقية تكون منهاج عمل بخصوص تبني فكرة المنظمة الريادية لتحقيق المرونة التنظيمية بهدف تحسين جودة الاداء.
- 4- تكوين رؤية واضحة لدى الادارة العليا عن الاساليب والمقومات والاسس التي يجب توفرها من اجل ان تكون المنظمة منظمة رائدة.
- 5- ربط واقع المنظمة الريادية بمتغيراتها البيئية الداخلية والخارجية لإيجاد بيئة ريادية قادرة على احداث التنافس.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى امكانية المنظمات ممارسة الدور الريادي من اجل التمتع بالمرونة التنظيمية اللازمة لبلوغ

شهد العالم في العقود القليلة الماضية تطورات وتغيرات هائلة أدت الى تغيرات جذرية في المجالات الصناعية و التكنولوجيا والادارية. ولمواجهة هذه التحولات السريعة في مجال الادارة والتنظيم، تم ابتكار اساليب وممارسات وظيفية للقيام بالمهام الادارية والتنظيمية. ففي مجال الادارة مثلاً، هذه التغيرات والتحولات اجبرت المؤسسات والمنظمات على اعتماد طرق واساليب غير تقليدية في الادارة تتوافق مع حجم التحديات من اجل البقاء في سوق المنافسة.

فالمنظمة الريادية تقوم على الاستثمار الفعال والامثل للاساليب و الافكار الريادية في اداء المهام الرئيسية للإدارة على كافة المستويات الادارية في المنظمة. ففي عالم يشهد تغيرات متسارعة ودرجة عالية من عدم التأكد، تصبح المرونة التنظيمية السبيل الوحيد لمواجهة تلك التغيرات وبالتالي فان المنظمات التي لديها مرونة تنظيمية عالية تستطيع دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، هذا على مستوى البيئة الداخلية، وأما على مستوى البيئة الخارجية فيمكنها مضاعفة اغتنام الفرص وتحويل التهديدات الى استثمارات.

ونظراً لأهمية المنظمة الريادية فإننا سوف نسعى من خلال هذا البحث الى معرفة ابعاد، عناصر، وخصائص المنظمة الريادية وما لها من أثر كبير في دعم وتحقيق المرونة التنظيمية كون هذه المرونة التنظيمية تعتبر أداة لإدارة حالات التغير السريع في المنظمة.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثل المرونة التنظيمية دعامة قوية لتطوير عمل المنظمة وتحقيق نسب متفوقة في اداء المهام إلا ان تلك المرونة تعتمد بشكل كبير على المنظمة التي تتبناها فكراً ومنهجاً. فما نشهده اليوم هو قلت الاهتمام بتوجيه الطاقات والافكار الابداعية لدى المنظمات لاعتماد

الفرضية الفرعية الاولى:

عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة الريادية في تحقيق المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

الفرضية الفرعية الثانية :

عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للثقافة الريادية في تحقيق المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

خامساً: منهج البحث

تم الاستناد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي؛ وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الحالة المدروسة، وتحديد المشكلة وتشخيص اسبابها و الظروف والممارسات المطلوبة لحلها، والتقييم والمقارنة لما ينتج عن حل هذه المشكلة، والتعرف على ما يجب التخطيط له في التعامل مع الحالات المماثلة ؛ لوضع المعالجات المستقبلية. كما تم استخدام التحليل الإحصائي SPSS لأجل الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

سادساً: أداة الدراسة

البيانات الاساسية المتعلقة بالتحليل الوصفي واختبار الفرضيات تم الحصول عليها من خلال تصميم استمارة استبيان بناءً على الخبرات العلمية والمعرفة المتراكمة لدى الباحث. تتكون هذه الاستمارة من قسمين، القسم الاول يحتوي على بيانات ديمغرافية، اما القسم الثاني يحتوي على متغيرات الدراسة والتي شملت المتغير المستقل (المنظمة الريادية) المتمثل ببعدين (القيادة الريادية، الثقافة الريادية)، والمتغير التابع (المرونة التنظيمية) ويتكون من ثلاثة ابعاد (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، المرونة الاستراتيجية). حيث حددت و قسمت مستويات الاجابة بخمسة مستويات وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المبحث الثاني: المنظمة الريادية**أولاً: مفهوم المنظمة الريادية**

تعددت المفاهيم لمفردة الريادة واختلفت جزئياتها في الادبيات الادارية وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر والفهم لتلك المفردة من قبل الباحثين. وهذا التعدد ادى الى ان تختلف المنظمات الريادية سواء اكانت ربحية ام غير ربحية فيما بينها باختلاف البيانات التي

تحقيق الغرض الذي وجدت من اجله تلك المنظمات. ومن هذه الاهداف ما يلي:-

- 1- التعرف على ابعاد ومكونات المنظمة الريادية في المنظمة المبحوثة.
- 2- التعرف على العلاقة بين المنظمة الريادية والمرونة التنظيمية.
- 3- التعرف على القدرات والمقومات التي تشجع عملية الريادة التنظيمية والمرونة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 4- تحديد ابرز المعوقات التي تحول دون تحقيق المرونة التنظيمية.
- 5- معرفة مدى امكانية تطبيق المرونة التنظيمية في ظل القوانين والتعليمات النافذة في المنظمة محل البحث.

رابعاً: فرضية البحث**أولاً: فرضية البحث الرئيسية الاولى (علاقة الارتباط):**

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمنظمة الريادية ببعديها (القيادة الريادية والثقافة الريادية) في تحقيق المرونة التنظيمية بابعادها (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

الفرضية الفرعية الاولى:

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للقيادة الريادية في تحقيق المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

الفرضية الفرعية الثانية :

عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للثقافة الريادية في تحقيق المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

ثانياً: فرضية البحث الرئيسية الثانية (علاقة التأثير):

عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للمنظمة الريادية ببعديها (القيادة الريادية والثقافة الريادية) في تحقيق المرونة التنظيمية بابعادها (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية).

الاستقلالية، الابداعية، الاستباقية، المغامرة التنافسية، و المخاطرة) [6].

رابعاً: ابعاد المنظمة الريادية

قد اشار [7] اضافة الى عدد من الباحثين الاخرين الى جملة من ابعاد المنظمة الريادية تتمثل بالاتي (الابداع الوظيفي، الموظف الريادي، المرونة الهيكلية، القيادة الريادية، والثقافة الريادية).

الابداع الوظيفي

هو الاستخدام الامثل والناجح للموارد والامكانيات المتاحة لتقديم منتجات جديدة ونادرة او لخلق وابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تحدث اثناء تنفيذ العمل. اذ ان الابداع يتضمن الابتكار الذي بدوره يقوم بتحويل الافكار الى واقع ملموس يحدث تغييراً في المنظمة سواء اكانت سياسات ام منتجات [8].

الموظف الريادي

هو ذلك الشخص الذي يمتلك افكار وروى تميزه عن الاخرين والتي تمكنه من اداء اعمال مميزة لخلق بيئة داخلية وخارجية تكون ذات قيمة لدى المنظمة التي يعمل لصالحها [9].

المرونة الهيكلية

تعني قدرة الهيكلية التنظيمية للمنظمة على التناغم والتأقلم مع التحولات المستجدة من خلال دمج او استحداث اقسام او شعب بشكل يؤدي الى تحسين اداء المنظمة [10].

القيادة الريادية،

القيادة الريادية بأنها "القيادة التي تتبنى رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على حشد طاقات العاملين خلف هذه الرؤية، وإلهامهم وشحذ همهم؛ لتحقيق قيمة استراتيجية للمنظمة، وتتضمن أربعة أبعاد أساسية هي: الرؤية، والإلهام، والثقة، والتواصل" [11]. وعرفها [12] بأنها سلوك قيادي يمكن القادة من مواجهة تحديات مهامهم وأدوارهم في البيئة الحالية.

الثقافة الريادية،

وتعني نظام القيم المشتركة والمعتقدات التي تصيغ الهيكل التنظيمي في المنظمة، الذي يؤمن به افراد تلك المنظمة و يعملون على

تعمل فيها كون كل بيئة لها سلوكيات ريادية تستطيع تلك المنظمات من خلالها تنفيذ اهدافها المطلوبة. ولهذا فان هناك انواع مختلفة للريادة داخل المنظمة الواحدة مثل ريادة الاعمال والريادة الاجتماعية [1] ، فكل نوع من هذه الريادات يتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالافراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة، كما له مسارات وآليات خاصة لتطبيقه من اجل التفاعل مع التغيرات الحاصلة لتحقيق التحول الذي يخدم المنظمة. وبما ان الرياديون هم من يمتلكون المهارات والقدرات الابداعية والافكار النادرة والمتفردة والذين يتحملون المخاطرة ويمتلكون زمام المبادرة لذا فان المنظمات الريادية هي ثمرة جهودهم وحصيلت اعمالهم وافكارهم الريادية. وبهذا فان المنظمة التي تمتلك افراد مفكرين ورياديين تصبح منظمة ريادية قادرة على الابداع والابتكار واحراز حصة سوقية من سوق المنافسة.

ثانياً: تعريف المنظمة الريادية

تعرف على أنها المنظمات التي تقوم بابتكار أفكار ريادية جديدة لم يسبق للمنظمات التي تعمل في نفس المجال تطبيقها على الواقع [2]. وعرفها [3] هي المنظمة التي تنشأ بموجبها ابتكارات جديدة ذات قيمة او تطوير لمنتجات حالية تتماشى مع المتغيرات التكنولوجية لدعم منتجات جديدة ونادرة. كما عرفها [4] بان المنظمة الريادية هي التي تقوم على انشاء استراتيجية تسعى من خلالها الى تطبيق افكار وابتكارات تؤدي الى تقديم منتجات وخدمات نادرة. وعرفها [5] "هي تلك المنظمات التي لها القدرة على الربط ما بين الابتكارات والتحديث من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية".

وقد استخلص الباحث التعريف التالي، بان المنظمة الريادية هي المنظمة التي تقوم بخطوات ابداعية حقيقية وابتكارات فريدة من نوعها تسهم في عملية تنمية المهارات والقدرات في بيئتها الداخلية ثم التوسع والوصول الى البيئة الخارجية لتحقيق مركز تنافسي متقدم.

ثالثاً: مواصفات وخصائص المنظمة الريادية

عند مراجعة الادبيات الادارية وما توصل اليه الباحثون بخصوص مواصفات المنظمة الريادية، نجد ان هناك مواصفات متنوعة للمنظمة الريادية تختلف عن غيرها من المنظمات الاخرى وفقاً لطبيعة الأنشطة والاجراءات المتبعة، ومن هذه المواصفات (السرعة، إدراك الجودة، وولاء العاملين والاتجاه نحو الزبائن، والاستقلالية. بينما تمثلت خصائص المنظمة الريادية بالاتي)

الاستجابة و التأقلم مع التغيرات البيئية والاستعداد التام لاستنفار قدرتها لمضاعفة الفرص المتاحة من أجل بقائها وازدهارها.

ثالثاً: أهمية المرونة التنظيمية

تعد المرونة التنظيمية من اهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها وذلك من خلال زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتحولات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية. كما تتبع اهمية المرونة التنظيمية من كونها تساعد المنظمة على وضع استراتيجيات تتناسب و حجم التغيرات البيئية لتفادي الاخفاقات التي تحصل خلال سير ادارة المنظمة والاستجابة السريعة بكفاءة وفعالية للتحولات الطارئة. كما تعد المرونة التنظيمية اسلوبا هاما لمسيرة الخطط الاستراتيجية ولتطوير المهارات المطلوبة لتنوع ثقافة العمل في المنظمة [18].

رابعاً: ابعاد المرونة التنظيمية

تشير بعض الدراسات ومنها دراسة [19] الى ان للمرونة التنظيمية ثلاثة ابعاد وهي (المرونة الاستراتيجية، المرونة التشغيلية، و المرونة التكتيكية). وذكرت دراسة [20] بان ابعاد المرونة التنظيمية هي (المرونة التشغيلية، مرونة الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، مرونة الهيكل التنظيمي). وذكر [21] مجموعة من ابعاد المرونة التنظيمية والتي هي (التوافق، التنفيذ، ترتيب الاولويات، القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، المرونة الاستراتيجية، التفاعل والتأزر). وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والادبيات السابقة، وجدنا من الاجدر ان نتناول في بحثنا الحالي الابعاد التالية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية) التي سوف يتم التركيز عليها في صياغة فقرات الاستبانة والتي نرى ان لها تأثير حيوي وفعال في تحقيق اهداف البحث.

خامساً: عناصر المرونة التنظيمية:-

تشير مجموعة من الادبيات الادارية الى ان هناك عناصر اساسية ومهمة تعمل بشكل متكامل ومتزامن تُسهم بشكل فعال في تحقيق المرونة التنظيمية ومنها: القيادة، الرؤية والغرض، المخاطر على السمعة، الادارة المالية، ادارة المواد، الثقافة، المشاركة المجتمعية، التوعية والتدريب، الموائمة، الحوكمة والمسالة، استمرار الاعمال، ادارة الموردين، المعلومات والمعرفة، استكشاف الافاق، الابتكار، القدرة على التكيف. (مؤشر المرونة التنظيمية، التقرير السنوي الثالث).

المحافظة على عليه بما يتلاءم وطبيعة البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمة.

المبحث الثالث: المرونة التنظيمية

أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية

لقد تغير العالم بشكل كبير في جوانب متعدد مثل التحولات التكنولوجية، السياسية، الاقتصادية، والامنية وغيرها من الجوانب الاخرى مما ادى الى ارتفاع درجة عدم التأكد البيئي. هذه التحولات تعتبر بحد ذاتها تحديات كبيرة وخصوصاً للمنظمات التي تبحث عن ريادة الاعمال، الامر الذي يستدعي تلك المنظمات بان تكون على قدر كبير من المرونة التنظيمية اللازمة من اجل التكيف مع التغيير. ومن هنا فان المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التعاطي مع ظروف بيئية غير مؤكدة وصعوبات غير متوقعة مما يستدعي التخطيط والاستجابة لتلك التغيرات من خلال الادارة الجيدة لتلك المخاطر. لذا يعد تطوير المرونة التنظيمية من المرتكزات الضرورية في المنظمة المرنة كون هذا التطوير يساعد على انشاء وتكليف الهياكل التنظيمية وخصوصاً في عملية صنع القرار في الوقت المناسب.

ثانياً: تعريف المرونة التنظيمية

تعددت تعريفات المرونة التنظيمية وفقاً للتباين في فهم الباحثين والمفكرين النابع من نظرتهم للواقع المتغير الذي تشهده المنظمات سواء اكانت على مستوى البيئة الداخلية او الخارجية. فقد عرف [13] المرونة التنظيمية بانها قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية او الخارجية. كما عرفها [14] بانها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات البيئية. وعرف كلا من [15] المرونة التنظيمية على انها " القدرة على الاستجابة للتغير في المنظمات مع مراعاة التقلبات البيئية المحيطة، حيث انه مفهوم متعدد الابعاد يشمل المرونة التشغيلية والتكتيكية والاستراتيجية". كما عرفت المرونة التنظيمية من قبل [16] بأنها الدرجة التي تمتلك فيها المنظمة مجموعة من القدرات الادارية المتنوعة، والسرعة التي يمكن تفعيلها لزيادة القدرة والسيطرة على إدارة وتحسين التحكم في المنظمة، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع الاضطرابات واستغلال الفرص غير المتوقعة. وقد عرفها [17] بانها أداة إدارة حالات التغير السريع والقدرة على مواجهة المواقف الحرجة والاستجابة لها ومما تقدم، يستطيع الباحث تقديم تعريف للمرونة التنظيمية على انها الحرية التكتيكية والخيار الاستراتيجي الذي يمنح المنظمة القابلية على

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

1- القيادة الريادية

أولاً: تحليل مستوى الاهمية لابعاد البحث

أولاً: المنظمة الريادية

لوصف وتحليل الابعاد الفرعية (القيادة الريادية والثقافة الريادية) للمتغير المستقل (المنظمة الريادية) في جامعة الشطرة لجأ الباحث الى استخدام الانحرافات المعيارية و المتوسطات الحسابية للتحقق من أهمية ومعنوية كل فقرة، وكما موضح في الجداول (1).

يتضح من الجدول (1) إجابات عينة البحث عن العبارات المتعلقة بالقيادة الريادية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06 – 3.36) وبوسط حسابي كلي مقداره (3.75) وهو فوق الوسط الفرضي(3) ، وبانحراف معياري (0.69)، هذا يعني ان هناك موافقة بدرجة جيدة من قبل افراد عينة البحث على فقرات بعد القيادة الريادية بشكل عام في جامعة الشطرة.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد القيادة الريادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تضع القيادات الادارية خططها الاستراتيجية المستقبلية ضمن رؤية كسب الفرص الواعدة والمرونة التنظيمية اللازمة لاستغلالها	4.04	0.56
2	تمتلك الادارة العليا رؤيا واضحة في متابعة وتحديد الفرص الريادية على غرار ما تفعله المنظمات الرائدة	3.36	0.78
3	تسعى الادارة العليا الى تفعيل الروح الريادية لدى قادة المستويات الوسطى والدنيا لتحقيق مستوى أفضل من الاداء.	4.06	0.59
4	المساهمة في تعزيز القدرات الريادة عند اتخاذ القرارات من الاساليب والاجراءات التنظيمية المرنة	3.43	0.77
5	المرونة التامة وبعد النظر حاضران عند التعامل مع القضايا التنظيمية	3.89	0.75
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة الريادية	3.75	0.69

2- الثقافة الريادية

اوضحت النتائج الظاهرة في الجدول (2) المتعلقة ببعيد الثقافة الريادية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 – 3.69) وبوسط حسابي كلي مقداره (3.83) وهو فوق الوسط الفرضي

البالغ(3)، والذي يعتبر مستوى جيد ، وبانحراف معياري (0.688) و بنسبة تشتت قليلة لدى افراد وحدة المعاينة والتحليل حول الثقافة الريادية مما يعكس التقارب في وجهات النظر بين افراد العينة المبحوثة .

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد الثقافة الريادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القيم والمبادئ والمعتقدات التي بنيت عليها جامعة الشطرة تكون حاضرة عند صياغة الرؤيا والرسالة	3.88	0.67

0.71	3.69	الادارة العليا في الجامعة لديها الرغبة في اتخاذ الاساليب المرنة في العمل التي تعكس مدى محافظتها على القيم والمعتقدات على مستوى المدى البعيد.	2
0.56	4.04	القرارات المتخذة وافكار الابتكارية المتجددة تشير الى ارث اصيل متجدد يقود الى كيان ريادي في الجامعة	3
0.74	3.70	تؤكد الجامعة على توفير ثقافة عالية القيم منسجمة مع التغيرات الثقافية المتسارعة.	4
0.76	3.85	الثقافة التنظيمية الحاكمة تحقق فاعلية العمل وسيره بانسبايية عالية على غرار ما تفعله الجامعات العالمية	5
0.688	3.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقافة الريادية	

يعود الى أن افراد عينة البحث ينظرون الى الريادة على انها قيمة عليا لما لها من دور فعال ومميز في تحقيق آثار ايجابية اقتصادية واجتماعية كبيرة.

وبصورة عامة ومن خلال الجدول (3) يتضح ان مستوى استجابات أفراد عينة البحث بالنسبة للمتغير المستقل (المنظمة الريادية) حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.80) وهو فوق الوسط الحسابي الفرضي (3)، و بانحراف معياري (0.69) والسبب ذلك

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمنظمة الريادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد الفرعي	ت	المتغير
0.69	3.75	القيادة الريادية	1	المنظمة الريادية
0.688	3.83	الثقافة الريادية	2	
0.69	3.80	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمنظمة الريادية		

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.088 - 3.721) وبوسط حسابي كلي مقداره (3.847) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.766)، وهذا يعني انه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المكونة للقدرات القيادية عند المبحوثين في الجامعة.

ثانياً: المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الادوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية

أ- القدرات القيادية

يوضح الجدول (4) اجابات افراد عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بالقدرات القيادية عند المبحوثين في جامعة الشطرة، حيث

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القدرات القيادية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
0.811	3.805	يحرص قادة القرار في الجامعة على إنجاز العمل باستخدام الأساليب المتطورة	1

0.731	4.088	يتميز اصحاب القرار بالسرعة في إنتاج عدد كبير من الأفكار إزاء المواقف المختلفة	2
0.766	3.845	يوفر القادة المناخ المناسب للعاملين للتفكير الإبداعي	3
0.788	3.778	تلعب القيادات الأكاديمية في الجامعة دوراً هاماً في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي	4
0.734	3.721	يملك القادة القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس	5
0.766	3.847	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

ب- الادوار والمسؤوليات

حسابي كلي مقداره (3.78) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري (0.724)، وهذا يعني انه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر افراد عينة البحث حول العبارات المكونة للادوار والمسؤوليات عند المبحوثين .

يوضح الجدول (5) اجابات افراد عينة البحث عن الفقرات المتعلقة بالادوار والمسؤوليات عند المبحوثين في جامعة الشطرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.186 - 3.384) وبوسط

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الادوار والمسؤوليات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تسعى مختلف الإدارات إلى تحقيق التوازن بين كافة الأدوار الهامة في تشكيلات الجامعة	3.384	0.887
2	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات في إطار الخطط والإجراءات التي تسعى الجامعة إلى تطويرها	4.186	0.909
3	تشجع رئاسة الجامعة العاملين بشكل دائم على تحمل المسؤولية بإتباع بعض الطرق والأساليب المحفزة لذلك	3.655	0.956
4	تمتلك رئاسة الجامعة هيكلية واضحة يتم على ضونها تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية	3.947	0.874
5	تضع رئاسة الجامعة ضمن خططها استراتيجيات معينة لتعليم وتدريب العاملين على فهم الأدوار وتحمل المسؤوليات	3.743	0.789
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.78	0.724

ج- المرونة الاستراتيجية

، وانحراف معياري مقداره (0.643). كما يبين الجدول اعلاه من انه لم تكن هنالك فروقات كبيرة في وجهات نظر افراد عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببعده المرونة الاستراتيجية مما يدل على هنالك مستوى متوسط من الاتفاق بخصوص الفقرات المكونة لبعده المرونة الاستراتيجية لدى افراد عينة البحث.

يشير الجدول (6) الى تباين المتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة البحث حول فقرات بعد (المرونة الاستراتيجية)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.960 - 3.606) وبوسط حسابي كلي مقداره (3.711) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3)

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتمكن رئاسة الجامعة من التحول من إستراتيجية الى أخرى بأقل وقت ممكن	3.673	0.65
2	لدى رئاسة الجامعة قدرة عالية على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية	3.580	0.64
3	تمتلك رئاسة الجامعة المرونة الكافية التي تمكنها من تطوير برامجها.	3.606	0.51
4	توجد اساليب وتقنيات مرنة تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية بصورة جيدة لدى رئاسة الجامعة وجميع تشكيلاتها	3.960	0.70
5	تمتلك رئاسة الجامعة هيكل تنظيمي مرن يتماشى مع التغيرات الاستراتيجية	3.734	0.71
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.711	0.643

ذلك يعود الى ايمان عينة البحث بان طبيعة الادراك ومراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل في غاية الاهمية، كذلك الفهم المعمق لدى تلك العينة للاتجاهات و المداخل الفكرية المعاصرة في تبني الرؤى الريادية بالاعتماد على مسابرة ظروف السوق المتغيرة.

وفي ضوء مما سبق يستنتج من نتائج الجدول (3) والجدول (7) ان استجابات أفراد عينة البحث للمتغير المستقل (المنظمة الريادية) وأبعاده الفرعية، وللمتغير التابع (المرونة التنظيمية) و أبعاده الفرعية، منسجمة وحققت اوساطاً حسابية متوسطة وهذا يعني ان غالبية افراد عينة البحث موافقين حول فقرات الاستبانة، السبب في

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة التنظيمية

المتغير	البعد الفرعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المرونة التنظيمية	1 القدرات القيادية	3.847	0.766
	2 الادوار والمسؤوليات	3.78	0.724
	3 المرونة الاستراتيجية	3.711	0.643
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة التنظيمية	3.779	0.711

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

أولاً: الفرضية الرئيسية الاولى (علاقة الارتباط)

البحث الحالي والمتمثلة بالمنظمة الريادية (المتغير المستقل)، والمرونة التنظيمية (المتغير التابع) على مستوى مجتمع البحث المتمثل بجامعة الشطرة.

يتناول هذا المحور اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الوسائل الاحصائية المناسبة لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) وعند مستوى معنوية (0.05) نجد بان قيمة ($R=0.843$) موجبة وهذا يعني أن هناك

القدرات القيادية، الأدوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية). وبناءً على المؤشرات الاحصائية التي اثبتت عدم صحة فرضية العدم واثبتت صحة فرضية الوجود، لذا وجب علينا رفض فرضيات العدم الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

ومن خلال النتائج اعلاه يستنتج الباحث بان جامعة الشطرة تتبنى فكرة المنظمة الريادية وتعمل على ترسيخها من خلال تطوير هيكليتها التنظيمية ونقل واستقطاب المعارف، الانشطة، المهارات، والقدرات غير الموجودة لديها من اجل تحقيق المرونة التنظيمية.

علاقة ارتباط بين المنظمة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً والمرونة التنظيمية بابعادها (القدرات القيادية، الأدوار والمسؤوليات، والمرونة الاستراتيجية) بوصفها متغيراً تابعاً. وإن ما يؤيد قوة علاقة الارتباط هو من خلال مقارنة قيمة T المحسوبة والبالغة (13.1) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.423)، اذ تبين بانه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية مما يدل على رفض فرضية العدم، وقبول فرضية الوجود التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمنظمة الريادة ببعديها (القيادة الريادية والثقافة الريادية) في تحقيق المرونة التنظيمية بابعادها)

جدول (8) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الريادية والمرونة التنظيمية بابعادها الفرعية

المتغير التابع المتغير المستقل	المرونة التنظيمية	ابعاد المرونة التنظيمية			قيمة (t) الجدولية
	معامل الارتباط (R)	معامل الارتباط (R) لـ (الادوار والمسؤوليات)	معامل الارتباط (R) لـ (المرونة الاستراتيجية)	معامل الارتباط (R)	
المنظمة الريادية	0.843	0.839	0.773	0.917	2.423
قيمة (t) المحسوبة	13.1	12.600	10.799	15.90	درجة الثقة
نوع العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة معنوية عند المستوى (0.05)				

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية (علاقة التأثير)

يتضح من الجدول (9) من ان قيمة (1.055) (β) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يدل على ان اي تغير في قيمة المنظمة الريادية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي الى تغير في قيمة المرونة التنظيمية بمقدار (1.055). وبالرجوع الى النتائج في الجدول اعلاه نلاحظ بان قيمة (F) المحسوبة بلغت (14.928) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.31) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود اثر عالي للمنظمة الريادية على المرونة التنظيمية مما يؤدي الى رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود والتي مفادها (وجود أثر ذي دلالة معنوية للمنظمة الريادية في تحقيق

المرونة التنظيمية (القدرات القيادية، الأدوار والمسؤوليات، و المرونة الاستراتيجية). وبناءً على المؤشرات الاحصائية اعلاه التي اثبتت عدم صحة فرضية عدم تأثير واثبتت صحة فرضية الوجود، لذا وجب علينا رفض فرضيات العدم الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

كذلك عند الرجوع للجدول ادناه يتضح بان قيمة (R²) بلغت (0.845) وهذا يدل على ان المنظمة الريادية تفسر ما نسبته 84.5% من التغيرات التي تطرأ على المرونة التنظيمية أما النسبة المتبقية والبالغة (15.7%) تعود الى متغيرات اخرى خارج إنموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول (9) يوضح القيمة الفاتية الجدولية والمحسوبة بالاضافة الى قيمة الثابت

المتغير المستقل	الثابت	المنظمة الريادية	قيمة (F)		معامل التفسير
المتغير التابع المرونة التنظيمية	a	β	المحسوبة	الجدولية	R ²
	0.142	1.055	14.928	7.31	0.845

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المصادر

الاستنتاجات

- 1- تبني مفهوم المنظمة الريادية يتطلب من جامعة الشطرة الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري كونه المحور الرئيسي في اعادة الهيكلية التنظيمية التي تساعد على تحقيق المرونة التنظيمية.
- 2- المنظمة الريادية من الموضوعات الحديثة والمهمة في الفكر الاداري ولها دور فعال في تقديم خدمات تنافسية في المنظمة المبحوثة،
- 3- تساعد المنظمات الريادية بصورة عامة على توفر بدائل كثير ومتنوعة مما تجعل المستفيدين لهم حرية اختيار الاختيار.
- 4- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير المنظمة الريادية في تحقيق المرونة التنظيمية.

التوصيات

- 1- ضرورة السعي الحثيث من قبل الاكاديميين والباحثين في جامعة الشطرة من اجل تكوين اساس فكري ومعرفي لاكتساب القدرات و المهارات الريادية التي تساعد على تطوير الهيكلية التنظيمية لغرض تحقيق المرونة التنظيمية.
- 2- ضرورة نشر الوعي بمفهوم المنظمة الريادية عن طريق اقامة البرامج والندوات التثقيفية حول المميزات الايجابية التي تحققها الريادة في الساحة التنافسية.
- 3- ضرورة بذل عناية خاصة في احتضان القدرات العقلية وتوسيع وتنوع قاعدة المشاركة للعاملين بهدف دعم وتشجيع الافكار الريادية والابتكارات الابداعية للحصول على كل ما هو جديد في مجال المنظمة الريادية.
- 4- ضرورة اعتماد مبادئ وسلوكيات المنظمات الريادية من قبل مجتمعات اخرى وعينات اخرى من اجل تحسين مستويات الاداء.

- [1] Kirikova.M.(2010).Flexibility of organizational structures for flexible business processes (unpublished theses),Riga technical university, Latvia.
- [2] الهويدي، حسام طلال. (2018). أثر أبعاد المنظمة الريادية في تعزيز البيئة الإبداعية. رسالة ماجستير/جامعة الزرقاء - الاردن.
- [3] احمد القرنة، لميس يوسف. (2014). " أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة". رسالة ماجستير، كلية الاعمال/ جامعة الشرق الاوسط/عمان.
- [4] Gandotra,N.(2010),innovation culture for sustainable competitive advantage,APJRBM,1(2)2229-4104
- [5] Hitt. Michael & Hoskisson .Robert E. & Ireland .R.Dunane Thomson,"Managemant of strategy concepts and cases", southwestern. 2007.
- [6] الحسنواوي، صالح مهدي محمد، (2010). "أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الادارية". رسالة ماجستير/ جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد .
- [7] احمد القرنة، لميس يوسف. (2014). " أثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة". رسالة ماجستير، كلية الاعمال/ جامعة الشرق الاوسط/عمان.
- [8] العميان، محمود (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط، عمان: دار وائل للنشر.
- [9] النجار، فايز، العلي، عبد الستار، (2010). الريادة وإدارة الاعمال. الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر.
- [10] Renāte Strazdiņa & Kirikova, Mārīte. (2006). " Feasibility Study: New Knowledge Demands in Turbulent Business World".
- [11] عبد الحلیم، تغريد عوض.& مرسل، منى النیل. (2019). " أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية (دراسة حالة: شركة زين للإتصالات- الخرطوم) - الفترة من (2010-

لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 1121:11112). ()
واحتواء الأزمات، مجلة جدار الدراسات والبحوث، جامعة
جدار، المجلد 6.

[17] فتحية، اوقروتى، مليكة،خلادي. (2022). " دور الإدارة
الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية". رسالة ماجستير.
جامعة أحمد دراية أدرار/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير/الجزائر.

[18] فتحية، اوقروتى، مليكة،خلادي. (2022). " دور الإدارة
الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية". رسالة ماجستير.
جامعة أحمد دراية أدرار/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير/الجزائر.

[19] فتحية، اوقروتى، مليكة،خلادي. (2022). " دور الإدارة
الإلكترونية في تحقيق المرونة التنظيمية". رسالة ماجستير.
جامعة أحمد دراية أدرار/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير/الجزائر.

[20] عبد النوري فتحة، أنر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة
التنظيمية، دراسة حالة بمؤسستي الاتصال للهاتف النقال ()
موبيليس، نجمة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم
التسيير، جامعة أم البواقي، 2019.

[21] زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في
تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة- المعهد التكنولوجي
العالي/المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

(2015م) . المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية/
المجلد 3/ اصدار 8

[12]Asimiran & Bagheri, Pihie. (2014).
Entrepreneurial leadership practices and
school innovativeness.

[13]Lim, B., Ling, F., Ibs, C., ASCE., M.,
Raphael, B.,& Ofori, G.(2012 Mathematical
Models for Predicting Organizational
Flexibility of Construction Firms in Singapore.
Journal Of Construction Engineering And
Management, PP. 361-375

[14]Madhani, P.(2013).Organizational Flexibility:
Real Option Approach SCMS Journal of
Indian Management, p.p. 43-54 Mohamad &
Jais. (2016). Emotional Intelligence and Job
Performance: A Study Among Malaysian
Teachers. Procedia Economics and Finance
Vol. 35, PP. 674 – 682.

[15] السلنتي، لمياء السعيد، دكروري، مني ابراهيم، محمد، سلوى
محمد حسين. (2018). " أثر المونة التنظيمية على الاداء
الوظيفي.

[16] زين حسين البشتاوي، رقية قاسم البدارين، دور الوسيط
للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية