



Scan the QR to view
the full-text article on
the journal website

مقالة بحثية

اليقظة الريادية ودورها في الحد من الشبوخة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية

اسراء طارق حسين

جامعة الموصل – كلية الإدارة والاقتصاد.

المخلص

هدف البحث الى التعرف على مستوى امتلاك الجامعة التقنية الشمالية لليقظة الريادية متمثلة بأبعادها الثلاثة (المسح والبحث اليقظ ، التعاون والتواصل اليقظ ، الحكم والتقييم) بوصفها متغيرا مستقلا ، ومدى اسهامها في الحد من الشبوخة التنظيمية بوصفه متغيرا معتمدا بأبعادها (الأرستقراطية التنظيمية ، تبادل الاتهامات التنظيمية ، البيروقراطية التنظيمية، الأضمحلال)، وتمحورت مشكلة البحث بآثاره عدت تساؤلات أبرزها هل تسهم اليقظة الريادية في الحد من الشبوخة التنظيمية، وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين اليقظة الريادية والشبوخة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية، ولتحقيق ما سعى اليه البحث فقد تبنى البحث المنهج الوصفي في تقديم الأطر الفكرية والنظرية والتحليلية في الجانب الميداني ومعالجة البيانات وتفسيرها، وقد تمثل ميدان البحث بالجامعة التقنية الشمالية ، أما مجتمع البحث فقد ضم التدريسيين العاملين في الجامعة ، إذ تم اختيار عينة عشوائية من التدريسيين في الجامعة التقنية الشمالية بلغ عددهم (274) ، اعتمد البحث الاستمارة كأداة رئيسة في جمع البيانات، ولا اجل معالجة البيانات واختبار فرضيات البحث تم اللجوء الى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها الوسط الحسابي الانحراف المعياري ونسب الاستجابة ومعامل الارتباط وتحليل علاقة الأثر وذلك باستعمال (AMOS V24 ,SPSS V26) للتوصل الى النتائج الرقمية المتوخاة من البحث ، وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط عكسية بين اليقظة الريادية والشبوخة التنظيمية فضلا عن ظهور اثر عكسي لكل من التقييم والحكم والتعاون والتواصل اليقظين في الحد من الشبوخة التنظيمية وخرج البحث بعدة توصيات من اهمها زيادة الاهتمام بأهمية استنباط المعلومات الجديدة وطرق معالجتها وتعميمها على مستويات المنظمة للاستفادة منها في توليد الأفكار الإبداعية التي تساعد في بناء طرائق عمل فريدة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الريادية ، الشبوخة التنظيمية ، الجامعة التقنية الشمالية.

المقدمة

تتعرض المنظمات خلال فترة حياتها الى تحديات عديدة تهدد قدرتها على البقاء والاستمرار ، خاصة إذ ما فشلت في مواكبة التطورات و التسهل والتهاون وعدم التعامل بجدية مع مستجدات البيئة المتغيرة فضلا عن الإجراءات الصارمة في التعامل مع الافراد العاملين والتكيز على المشكلات أكثر من إيجاد الحلول المناسبة لها ، الأمر الذي يؤدي بها الى الانكفاء والدخول في دوامة التراجع والتدهور التدريجي والانهيار نحو مرحلة الشبوخة التنظيمية ، الا ان ادراك المنظمة لمخاطر هذه المرحلة يجعلها دائمة الحذر والبحث عن توجهات جديدة تحقق لها التميز والنجاح عبر العمل ضمن مفهوم اليقظة الريادية الذي يمنح المنظمة القدرة على ملاسة الواقع والنظر الى المستقبل واستشعار الاحداث ببصيرة نافذة والتدبر لما يدور من تغييرات ومستجدات في محيطها الخارجي والتحوط للمخاطر المجهولة واستغلال الفرص الناجحة التي تدعم وتحافظ على نموها وتفوقها امام منافسيها ، تأسيسا على ما تقدم فقد جرى هيكلة البحث ضمن اربعة محاور تناول الاول الاطار المنهجي اما الثاني فقد تناول الاطار النظري فيما اختص الثالث بالاطار الميداني في حين تطرق الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والمقترحات الذي يحافظ على بقاء المنظمة ويدعم استمرارها والتفوق على منافسيها القدرة

الاطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث

تعد الجامعات من اهم الروافد العلمية والمنبع الذي يغذي المجتمع بالمعرفة والعلم وهي الاساس لبناء الاجيال ونهضة وبناء الدولة ، ما يجعلها امام مسؤوليات كبيرة تحتم عليها الوقوف بوجه اي عقبات تقف في طريق تقدمها ، خاصة وكما هو معروف فان المنظمات لا تبقى على حال واحدة فهي تمر بفترات من الجمود والثبات وعدم القدرة على التغيير نتيجة التقيد بالإجراءات الروتينية وتمسكها بمركزية السلطة والبيروقراطية فضلا عن انخفاض الانشطة الخاصة بالبحث والتطوير والخوف من الخوض في تجارب جديدة واستثمار الفرص الناجحة مما يوقعها في نقى الشبوخة .

ولا اجل الوقوف على مشكلة البحث فقد تم اختيار قطاع التعليم باعتباره واجهة علمية وحضارية ونخص به الجامعة التقنية الشمالية التي شقت طريق النجاح بمواكبتها للتطورات والاستجابة للمتغيرات البيئة والتفكير بالمعطيات المستقبلية باعتبارها فرص يمكن الاستفادة منها لتجديد من خلالها ديناميكية النمو والحد من شبح العزلة والافخاقات التي تزيد من مخاطر الوصول الى الشبوخة المبكرة نتيجة التفكير المغلق واغفال التكيف مع النمو الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية والافتقار الى اليقظة الريادية ، ، لذا فقد بات الشغف والبحث عن الريادية الشغل الشاغل للكثير من المنظمات التي تروم ان يكون لها شأن وصدى واسع في عالم الاعمال ، فالنظر الى المستقبل والتناغم مع احداثه البعيدة بعين الراصد والمتربح لكل ما هو غير متوقع ، يتطلب الاخذ بالتوجهات الجديدة والتي تمثل جوهر

العمل الريادي والمتمثلة باليقظة الريادية التي تتخطى الواقع الملموس وتنتظر الى ما يغفل عنه الاخرين لتؤمن لها مسار تنفرد من خلاله الدخول في مجالات جديدة ومبتكرة وغير مخدومة ، الامر الذي يجعلها تتمتع بالحيوية والنشاط والتجديد المستمر لدورة حياتها وتفادي الوصول الى مرحلة الشيخوخة والوقوع في هوة الروتين.

في ضوء ذلك طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات البحثية :

- 1- ما مستوى امتلاك الجامعة التقنية الشمالية لليقظة الريادية ؟
- 2- هل تعاني الجامعة التقنية الشمالية من الشيخوخة التنظيمية ؟
- 3- هل تسهم اليقظة الريادية في الحد من الشيخوخة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين اليقظة الريادية والشيخوخة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية ؟

اهمية البحث : تتجسد اهمية البحث من جانبين الجانب النظري والعملية ويمكن تلخيصها بالاتي :

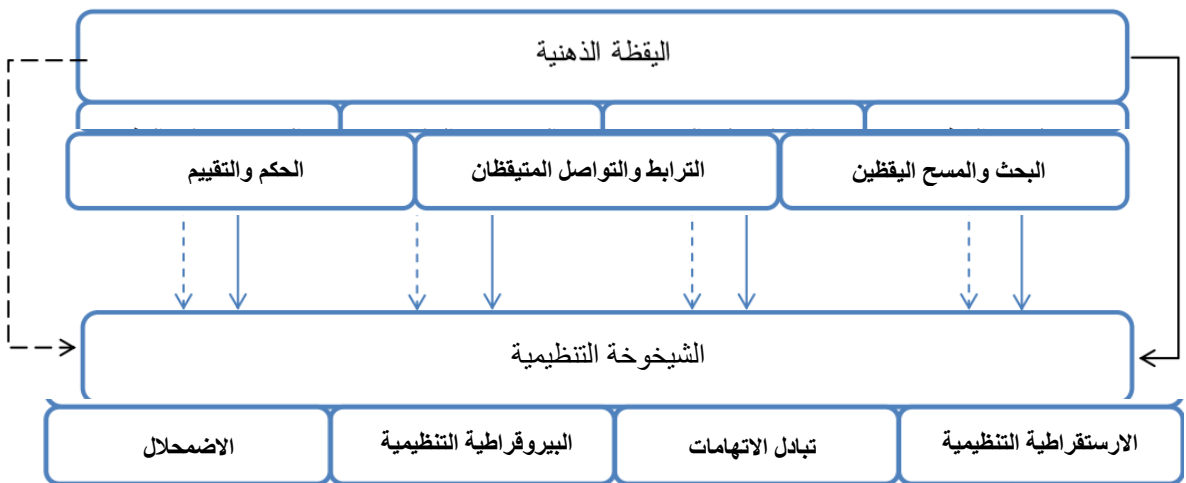
1-الاهمية النظرية :تأتي اهمية البحث من اهمية متغيراته (اليقظة الريادية ، والشيخوخة التنظيمية) فالتحديات التي باتت تؤرق عمل المنظمات جعلتها دائمة البحث عن كل ما هو جديد ومجدي في ظل بيئة معقدة يصعب التكهن بمعطياتها المستقبلية ويعرضها الى تراجع أنشطتها والفشل في استكشاف الفرص الجديدة مما يهدد استمرارها ويعرضها الى الانهيار والشيخوخة المبكرة . ومن اجل تفادي كل ذلك برزت اليقظة الريادية كإحدى التوجهات الحديثة والسبيل لتجاوز الكثير من المشكلات كونها تنظر الى المستقبل البعيد وتنتهي للتكيف معه بطريقة مستدامة متخذة في ذلك تدابير احتياطية تؤمن لها استشعار واستكشاف الفرص المربحة لتتجاوز الدخول في مرحلة الانكفاء او العزلة .

2-الاهمية العملية: تأتي اهمية البحث العملية من اهمية الميدان المبحوث (الجامعة التقنية الشمالية) فهي صرح علمي اثبتت جدارتها وتميزها في خدمة المجتمع، لكن هذا لا يمنع من توجيه انظار المسؤولين وتسليط الضوء على موضوع حيوي ومهم يضمن تطور ها ويعيد حيوتها باستمرار وبمنحها المزيد من الثقة من خلال بيان اهمية دور اليقظة الريادية في الحد من الشيخوخة التنظيمية .

اهداف البحث : يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف :

- 1- التعرف على مستوى امتلاك الجامعة التقنية الشمالية لليقظة الريادية .
- 2- الكشف عن مدى توافر ابعاد الشيخوخة التنظيمية في الجامعة التقنية الشمالية .
- 3- اختبار علاقات التأثير بين ابعاد اليقظة الريادية في الشيخوخة التنظيمية .
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات للميدان المبحوث (الجامعة التقنية الشمالية) .

مخطط البحث:



الشكل (1) مخطط البحث

فرضيات البحث:

لغرض اختبارا مخطط البحث، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وعلى النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الاولى:

لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين اليقظة الريادية والشيخوخة التنظيمية ، ومنها تتفرع الفرضية الاتية:
- لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين كل بعد من ابعاد اليقظة الريادية منفردة وابعاد الشيخوخة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين اليقظة الريادية والشيخوخة التنظيمية ، وتتفرع منها الفرضية الفرعية الاتية:

- لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد اليقظة الريادية منفردة في الشيوخة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث بالاتي:

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في الجامعة التقنية الشمالية .

الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية عينة من التدريسيين والبالغ عددهم (274) ، علما ان مجتمع الدراسة بلغ 1000 تدريسي ووفقا (Krejcie&Morgan, 1970) فان حجم العينة مناسب .

اسلوب جمع البيانات: نظرا للطبيعة الوصفية التي اعتمدها البحث، فقد استعانة الباحثة بأسلوبين لجمع البيانات وهما:

أ- اسلوب البحث المكتبي:

اعتمدت الباحثة في مراجعة الاطار النظري على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالمراجع العلمية من رسائل واطاريح ودوريات عربية واجنبية، وما توافر من المواقع العلمية على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع.

ب- اسلوب الدراسة الميداني

لجأت الباحثة الى استخدام استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، اذ روعي في صياغتها تشخيص وقياس بعدي الدراسة فيها. اذ تم توزيع (280) استمارة على الافراد المستجيبين وتم استرجاع (274) استمارة صالحة للتحليل .

وقد صممت الاستبانة بشكل يتلاءم مع الافراد المستجيبين، اذ رتب على عدة فقرات وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي، وصممت الاستمارة على اساس ثلاثة اجزاء، الجزء الاول المختص بالمعلومات التعريفية بالأفراد المستجيبين واشتملت على في حين اشتمل الجزء الثاني والثالث من الاستمارة على المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث (اليقظة الريادية ، الشيوخة التنظيمية) التي بلغت (28) فقرة بواقع (4) فقرات لكل متغير من متغيرات البحث .

علما ان الباحثة اعتمدت على مقاييس جاهزة لإعداد استمارة الاستبيان، فقد اعتمد على المقياس الذي اعده (Tang et al, 2012) فيما يخص (اليقظة الريادية)، اما (الشيوخة التنظيمية) فقد اعتمد المقياس الذي اعده (Adizes, 1979). مع الاخذ بنظر الاعتبار اجراء بعض التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة لتناسب الميدان المبحوث.

أساليب تحليل البيانات:

استند البحث على مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل التوصل الى اهداف البحث الحالية واختبار فرضياته، وتمثلت هذه الاساليب بالاتي :

- 1-الايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة للتعرف الى اجابات الافراد المستجيبين حول فقرات الاستبيان..
- 2-اختبار Pearson لقياس درجة الارتباط بين متغيرات البحث .
- 3-تحليل البيانات المتعلقة بمقياس البحث باستخدام الحزمة البرمجية (Amos V24) للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث واباعاده وفقا لمخططة الفرضي.

ثبات الاستبانة:

يشير الى اتساق مقياس البحث عبر مدد زمنية مختلفة، ويتحقق منه استعمال اختبار الفا (كرونباخ Cronbach's Alpha) الموضح في الجدول (1)

الجدول (1) قيم معامل Cronbach's Alpha

المتغير	Cronbach's Alpha
اليقظة الريادية	0.92.5
الشيوخة التنظيمية	0.89.4

المصدر من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Spss)

الاطار النظري

اولا: اليقظة الريادية

1. مفهوم اليقظة الريادية

اخذ موضوع اليقظة الريادية حيزا من الاهتمام في مجال ريادة الاعمال، حيث لاقى هؤلاء الرواد بيئات معقدة يصعب من خلالها ادراك الحالات الطارئة واستغلالها، الامر الذي يتطلب مهارة خاصة وموهبة فريدة قادرة على تفسير احداث السوق والتناغم مع معطياته، والملاحظ ان اول من تطرق لموضوع اليقظة الريادية وضمها ضمن ادبيات ريادة الاعمال العالم الاقتصادي الاسترالي الاصل (Kirzner) من خلال نظريته التي قدم فيها مفهوم اليقظة الريادية ووصفها بانها القدرة التي تساعد بعض الافراد بان يكونوا اكثر وعيا بالتغيرات والتحولات والفرص والامكانيات التي تم تجاهلها من قبل الاخرين بسبب متغيرات البيئة الكثيرة (Montiel,2023:144) ، ويعلق (Vallere,2013:4) ان الفرص موجودة في كل مكان وفي كل وقت لكن هناك من يرضى بالوضع الراهن ويخشى الخوض في عقبات التغيير ،في حين يسعى رواد الاعمال اليقظين الى استغلال الفرص التي تكون قاب قوسين او ادنى اي تلك الفرص التي لم يشبها بها الاخرين ، وقد اسهم عدد من الباحثين في اعطاء مفهوم لليقظة الريادية نعرض عدد منها في الجدول (2)

الجدول (2) مفهوم البيضة الريادية وفق اراء عدد من الباحثين

ت	الكاتب	السنة والصفحة	المفهوم
1	Gozukara & Colakogl	2016 :36	حالة نفسية منفتحة باستمرار على الفرص الجديدة مع الاسترشاد بسلوكيات البحث عن المعلومات من البيئة.
2	Adomako et al	2018 :6	المسح والبحث والتفتيش المستمر لما يدور في البيئة واستقصاء المعلومات الجديدة والتغيرات والتحولات التي يغفل عنها الآخرين ، مع وجود معرفة مسبقة واستعداد وحساسية للفرص المحتملة.
3	Daniel et al	2021:1	هي القدرة على استئثار واكتشاف الفرص في السوق نتيجة جهل المنظمات او عدم امكانية اللحاق بها لفوات الاوان .
4	Vu& Nwachukwu,	2021:109	مدى قدرة متخذ القرار على ادراك وتوقع الفرص التي تلوح في الافق على المدى القريب والبعيد والعمل على استغلالها قبل الآخرين
5	المرشدي والشمري	2022:192	مجموعة من المواقف النشطة القائمة على العديد من القدرات والعمليات المعرفية والخبرة السابقة والتعرف على الانماط ومهارة معالجة المعلومات والتفاعل الاجتماعي .
6	Araujo et al	2023:2	هي الآلية الرئيسية التي تمكن رواد الاعمال من تحديد وسد الثغرات الموجودة في السوق كفرص جديدة لخلق الثروة.

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على المصادرة الواردة في الجدول

وتأسيسا لما عرضه الباحثين من مفاهيم حول البيضة الريادية ترى الباحثة ان البيضة الريادية هي السرعة والبدئية التي يتمتع بها الريادي في اقتناص الفرص وتحويلها الى استثمار ناجح قبل ان يدركها الآخرين .

2. اهمية البيضة الريادية :

اثبتت الاتجاهات الحديثة في ريادة الاعمال ومنها البيضة الريادية اهميتها في عدة مجالات حيث اكد Minh (Vu&Nwachukwu,2021: 108) ان البيضة الريادية ومن منظور النظرية القائمة على الموارد يمكن ان تقود الى زيادة الارباح وخلق قيمة اقتصادية للمنظمة ، باعتبار ان هذه الموارد هي اصول مملوكة او خاضعة للسيطرة من قبل رواد الاعمال وبالتالي فان حسن ادارتها وتوجيهها لاغتنام الفرص قبل الآخرين يحقق للمنظمة قيمة اضافية حيث ان الارباح لا يمكن تحقيقها الا بعد الاستفادة من الفرص قبل المنافسين، وذكر (Gozukara &Colakoglu,2016:37) ان البيضة الريادية تقود الافراد الى متابعة الفرص وتعديل طريقة تفكيرهم وفقا لمتغيرات السوق الجديدة مستعينين بما لديهم من خيال وابداع لتقديم منتجات جديدة غير معروفة لدى الزبائن ، ويضيف (Li et al,2022: 2) ان البيضة الريادية تخلق روابط ذكية بين المعرفة القديمة والجديدة ومن خلال هذه العلاقة يسهل توليد الافكار واكتشاف الفرص ويمكن ان تفعل ذلك عبر المسح والبحث والتحرك لايجاد الارتباط والاتصال وصولا الى الحكم والتقييم الذي ينتهي بتحديد افضل الفرص ، واوضح (سعيد وعبد الصمد ، 2024 : 489) ان البيضة الريادية تساعد في حماية المنظمات في ظل بيئة الاعمال المعاصرة ، التي تتميز بالتغيرات والتطورات المستمرة وتساعد في التكيف معها بطريقة مستدامة لتحقيق نجاحها الحالي والسعي لاكتشاف الفرص الغير مدركة من قبل المنافسين والاستفادة منها ، وتبرز اهمية البيضة الريادية بدورها المحوري الذي يساعد بتحسين السلوك الريادي من خلال المساعدة ليس فقط في تحديد الانماط والفرص في المراحل المبكرة من تطوير المنظمة ولكن تستخدم كقاعدة مستمرة للتكيف مع ريادة الاعمال خلال مرحلة تطوير الفرص (patel ,2018:3)

3. ابعاد البيضة الريادية

لغرض تحديد ابعاد البيضة الريادية تم الرجوع لعدد من الدراسات ذات الصلة بالموضوع ومنها (Delač et al ,2018) (Stanić,2020,2) (Chao& Liang,2015) (المرشدي والشمري، 2020) والملاحظ ان اغلبهم اعتمدوا النموذج الذي قدمه (Tang et al ,2012) والمتضمن ثلاثة ابعاد وهي المسح والبحث اليقظين ، التعاون والتواصل اليقظ ، الحكم والتقييم ، والتي سيتم اعتماده في بحثنا هذا كمؤشرات لقياس البيضة الريادية وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد .

أ. المسح والبحث اليقظين :

يعني هذا البعد امتلاك رواد الاعمال مجموعة واسعة من مصادر المعلومات حيث يمكنهم استخدامها لبناء قاعدة المعرفة الخاصة بهم ، وهو يتعلق بعملية توليد المعرفة الضمنية والصريحة .ومن خلال توسيع قاعدة المعرفة الخاصة بهم، يطور رواد الأعمال في الوقت نفسه أطرافهم المعرفية أي التراكم الفردي للخبرة والمعرفة والمعتقدات حول مجال معين (Delač et al ,2018,31) ، اذ يساعد المسح والبحث على ارساء الاسس لتطوير القدرات المعرفية أي النماذج والمخططات التي تعكس معرفة الفرد ومعتقداته عن العالم الخارجي ، وتتمثل هذه الاطر المعرفية بالخبرة المتراكمة ،التعلم ،المعنى الذي انشاه حول مجال معين وهي ضرورية لمعالجة واستخدام المعلومات والمعرفة المخزنة نظرا لان المحتوى وهيك المخططات لمجال معين يتميز بالخصوصية ، فرواد الاعمال ذو الخبرة سيوفر لهم البحث تعزيز البيضة والفوز بالفرص (Chen&Ling,2015: 82) .

ب.التعاون والتواصل اليقظ

يقوم هذا البعد على التفكير في الخيارات المختلفة ،الابداع ،الاعتماد على الاتصالات الشاملة ،أي انه ينطوي على اجراء تغيير مقصود لأطر المعرفة الحالية كاستجابة للمعلومات الجديدة او ايجاد تفسير مختلف للمعلومات الحالية ،من خلال هذه العملية يجوز للفرد الاستفادة من مرحلة البحث للوصول الى الصورة الشاملة التي ستضيف وضوح وتؤدي الى اضافة مخططات جديدة قابلة للتطبيق، ويؤكد (الاعزي و حداوي ، 2023 : 414) ان التعاون والتواصل يفسر كيف يستجيب رواد الاعمال معرفيا ويعالجون ادلة المعلومات الحديثة وتقييم ما اذا كانت المعلومات التي تم الحصول عليها تدل على وجود فرصة مربحة (Chen & Liang,2015:82)

ج. الحكم والتقييم

يتضمن هذا البعد اجراء التقييمات والاحكام حول التغييرات او التحولات او المعلومات الجديدة وتحديد فيما اذا كانت ستعكس فرص عمل جديدة وتحقق الارباح، التقييم هنا لا يعني الاستفادة فقط من الفرص ولكن فيما لو كان هناك فرص متاحة ، اذ يسمح التقييم والحكم لأصحاب الاعمال بالحكم على محتوى المعلومات الجديدة وفرز المعلومات الغير ضرورية واجراء تقييم للمعلومات الجديدة التي يمكن ان تعكس فرصة عمل محتملة، (Tang et al , 2012 :81)، ووفقا (Chao& Liang,2015:81) فانه يمكن تقسيم التقييم الفاعل الى بعدين القدرة على الإدراك والقدرة على التفسير اذ تشير القدرة على الإدراك إلى قدرة الأفراد على التعرف على معلومات السوق وفهمها وتساعد هذه القدرة الأفراد في إدراك الحالة غير المتناسبة للسوق وتعزز دقتهم في تفسير وفهم معلومات السوق. اما القدرة على التفسير فتشير إلى قدرة الأفراد على تفسير المعلومات وتجميعها وتحليلها وصياغة وجهات نظر وآراء جديدة . لذلك، تشكل التفسيرات أنماطاً معرفية للأفراد، والتي تُستخدم لتفسير الأحداث.

ثانيا : الشبخوخة التنظيمية

1. مفهوم الشبخوخة التنظيمية

تواجه بعض المنظمات صعوبة في التأقلم والتكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة الامر الذي يهدد قدرتها على البقاء والاستمرار فتنبأ بالتراجع وبصيبتها الوهن والضعف ، وشبه الباحثين هذه الحالة بمراحل تطور الانسان التي تبدأ من مرحلة الطفولة مروراً بالمرحلة ثم مرحلة الرشد والرجولة وصولاً الى النهاية وهي مرحلة الشبخوخة ، من خلال هذه المقاربة نقل الباحثين هذه الفكرة ووظفوها في مجال العمل التنظيمي (الباسري وحسين ،2023 : 286) ،وبعد فشل المنظمة في التكيف مع البيئة المحيطة والتوافق مع حالات التغيير المتسارعة التي تمر بها المنظمة خلال ما يعرف بدورة حياة المنظمة هو الذي يوصل المنظمة الى الشبخوخة التنظيمية (العاني و الجبقي ، 2023 : 34)، وقد حاول عدد من الباحثين تقديم مفهوم للشبخوخة التنظيمية نورد بعض منها في الجدول (3)

الجدول (3) مفهوم الشبخوخة التنظيمية وفق اراء عدد من الباحثين

ت	الكاتب	السنة والصفحة	المفهوم
1	Loderer&Wealchli	2010: 4	التصلب والجمود التنظيمي المتوافق مع ارتفاع التكاليف والتباطؤ التدريجي للنمو ، وانخفاض الانشطة الاستثمارية والبحث والتطوير.
2	Yue&Hanxiong,	2011,803	فترة ضعف قوة الهيمنة في المنظمة ،،التأكيد على انماط الاعمال بدلا من مضامينها لافقارها الى الروح الحماسية .
3	Ghazzawi	2018:39	هي المرحلة التي تفشل فيها المنظمة من توقع الاحداث او تجنب المخاطر فضلا عن عدم القدرة على التكيف مع الضغوط الخارجية او الداخلية التي تهدد بقاءها على المدى الطويل .
4	Jirásek&Bílek	2020:8	المرحلة التي يتمسك بها متخذي القرار بمركزية السلطة والمحافظة على الوضع الراهن وتجنب المخاطرة مع الانشغال والتركيز على المشاكل الداخلية.
5	Krivtsova et al	2022:343	هي المرحلة التي تتميز بانخفاض المبيعات نتيجة انخفاض الطلب والدخل وتصبح تدفقات الاموال سلبية
6	حسن	2022:57	هي المرحلة التي تعاني فيها المنظمة من الانجماد والانكفاء الذاتي في العمل التنظيمي والذي يؤدي الى اضمحلال الروح الريادية، وعدم الرغبة في التجديد والمواكبة على مختلف الاصعدة الفنية والادارية والاكفاء بما لديها من افكار وطروحات متقدمة .

المصدر من اعداد الباحثة اعتمادا على المصادرة الواردة في الجدول

واستناد لما تقدم ترى الباحثة ان الشبخوخة التنظيمية هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة غير قادرة على تجاوز العقبات التي تعترضها سواء كانت داخلية او خارجية مما يبعدها عن مسار تحقيق اهدافها وتدهور انشطتها وفقدان قباليتها على النمو .

2. اسباب الشبخوخة التنظيمية

هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى الشبخوخة التنظيمية ، فالانحراف وعدم الانتباه للفرص والتهديدات الخارجية والفشل في قراءات معطيات المستقبل وتعقد المهام والاجراءات (Hartley&Knell,2022:6)، الى جانب محدودية القدرات الداخلية وعدم القدرة على تطويرها يؤدي الى تراجع المنظمة وتلاشيها ، وحتى اذ ما طورت المنظمة قدرات واجراءات قيمة ونادرة قد لا تضمن هذه القدرات بقائها اذ ما استطاع المنافسين تقليدها او تطوير منتجات مشابهة (Kucher et al ,2020:637) وفي ذات الاتجاه ذكر (Ghazzawi,2018 : 39) ان هناك نوعين من الاسباب لوصول المنظمة الى الشبخوخة التنظيمية وهي اسباب داخلية متمثلة بالخصائص والتفاعلات الداخلية للمنظمة وتشمل الوظائف الادارية وريادة الاعمال والتفاعلات الاجتماعية ، من ناحية اخرى تركز الاسباب الخارجية على تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية حيث لا توجد منظمة متكيفة ذاتيا ويعتمد بقائها على نوع العلاقة التي تقيمها مع الأنظمة الأكبر التي تعمل في إطارها ، وأشار (Kobanoğlu& yüksekıyıldız ,2021,269) ان من الاسباب الرئيسية للشبخوخة التنظيمية القرارات الاستراتيجية الخاطئة ، والتوسع المفرط، والاستحواذ غير المدروس، وهيمنة المدراء على المنظمة، والجشع والرغبة في السلطة، وفشل عمليات التدقيق الداخلي التي تم اجراءها على جميع مستويات المنظمة، وحدد (Jirásek&Bílek,2018:6)، اسباب الشبخوخة التنظيمية بكثره التغييرات التي تعصف بالبيئة الخارجية وعدم امكانية السيطرة عليها ، مقاومة اي فكرة للتغيير ومعارضتها من قبل الادارة العليا، فقدان مكانة المنظمة في السوق نتيجة انخفاض مبيعاتها وقدرتها التنافسية ، وقوع المنظمة في حلقة مفرغة من عدم كفاية الموارد مما يجعل استثمار الموارد مستحيلا الامر الذي يؤدي الى انخفاض جاذبية منتجاتها.

3. ابعاد الشبوة التنظيمية

يعد النموذج الذي قدمه (Adizes,1979) من اكثر النماذج قبولاً لدى الباحثين في قياس ابعاد الشبوة التنظيمية ، والذي تم اعتماده من قبل اكثر الدراسات ومنها (Jirásek&, Bílek,2018) , (Kucher et al ,2020) (علي وآخرون , 2023) حيث نجح في توظيف دورة حياة الانسان في منظمات الاعمال وشبهها بالكائنات الحية ، فالمنظمات تشهد انماط مختلفة من النمو والتقدم الا انه نادراً ما تدوم القوة والنجاح التنظيميان إلى أجل غير مسمى فقد تواجه تحديات أثناء تقدمها عبر مراحل دورة حياتها المختلف مما يعرضها للإخفاقات والركود والانحدار التنظيمي ، والاتي توضيح لإبعاد الشبوة التنظيمية :

أ. الاستقرارية التنظيمية :

وهي اول علامة من علامات الشبوة التنظيمية اذ تبدأ ملامحها في حال استمرار المنظمات المستقرة بالانسحاب من الاتصال بالعالم الخارجي ويصبح المهم فيها كيف يتصرف الافراد داخل المنظمة وليس ما يفعلون ، ويبدأ اهتمام الأفراد بلباسهم ومكان الاجتماعات والمرافق التي يمتلكونها وطريقة الحديث ، اي ان هذه المرحلة لا تنتظر الى المهنية بقدر ما تنتظر الى التماثل والمحافظة على الزي (علي وآخرون ، 2023: 342) ويصف (Von Wobeser,2016 : 37) ان اثار التراجع في هذه المرحلة تبدأ بالظهور اكثر عندما تهمل المنظمة السعي للحصول على الفرص في المدى الطويل وتركز على المدى القصير بشكل متزايد والجزء الاكبر من اهداف المنظمة ذات توجه منخفض المخاطر .

ب. تبادل الاتهامات :

يطلق على هذه المرحلة ايضا بالبيروقراطية الابتدائية ، حيث ان سلوك المديرين سوف ينخفض في المنظمة كونهم يتوجهون للصراعات الداخلية وذلك عبر تشكيل جماعات وائتلافات لمحاربة وتشويه سمعة بعضهم البعض، وبالتالي فان قدرات وامكانيات المنظمة لا توجه لاستحداث منتجات جديدة او تطوير افضل استراتيجيات تسويق (الياسري وحسين ، 2023 : 288) ، وذكر (عباس ويوسف ، 105) ان في هذه المرحلة تظهر العديد من المشاكل التي تواجه المنظمة منها التركيز على الافراد العاملين الذين يتسببون في المشاكل بدلا من التركيز على ما يجب القيام به حيال هذه المشاكل، التعامل مع مشاكل محددة بدلا من التعامل مع مشاكل المنظمة ككل، ودخول الافراد العاملين في صراعات داخلية، جنون العظمة يجمد المنظمة سيما وان المسؤولين كل الطاقات في حروب مصنعة وترك القليل للتعامل مع احتياجات المستفيدين .

ج. البيروقراطية التنظيمية :

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد انتهت فعلا ، الا انه يتم الحفاظ عليها عبر الحياة الزائفة عن طريق الدعم الخارجي الذي يكون عادة من قبل الحكومة، حيث ان المنظمة في هذه المرحلة تكون غير قادرة على توليد الموارد، وفي سياق البيروقراطية التنظيمية تكون المنظمة مفككة ولا احد يدري ما يدور في المنظمات الاخرى، وتحاول المنظمة التقليل من الاضطرابات الخارجية بالاتصال بالجمهور عبر قنوات ضيقة للغاية(بو عسلة وآخرون ، 2022 : 330) ، فضلا عن ذلك فان المنظمة البيروقراطية تكون مفككة وكل قسم فيها لديه مسؤولية مهمة معينة والافراد العاملون لا يعرفون ما يدور داخ الدوائر الاخرى ، لذلك لا توجد مسؤولية مجتمعية نتيجة المهام المنفصلة (Adizes,2004.178)

د. مرحلة الموت الاضمحلال

يعود السبب الرئيسي لتراجع المنظمة التركيز العالي على البيروقراطية والتمسك بالقواعد والاجراءات الروتينية et (Mosca al,2021:5) ، ويعني موت المنظمة هو الزوال النهائي لها حيث تخرج المنظمة بأكملها عن العمل او يتم اغلاق مصنع او وحدة اعمال (Smollan&Singh,2022:16) ، ونادرا ما يكون موت المنظمة حدثا ذا شأن ، اذ ان وفاة المنظمة تتم ببطء من خلال انسحاب المؤيدين والداعمين الخارجيين ، ووجود عدد كبير من الافراد العاملين الذين يتقاضون اجور عالية ويطول امد الوفاة لعدم الرغبة في القضاء على الوظائف المتوفرة لأسباب سياسية بحتة (حسين ، 2022 : 82).

الاطار العملي

اولاً: نتائج التحليل الإحصائي لوصف متغيرات البحث

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير اليقظة الريادية:

يعرض الجدول (4) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير اليقظة الريادية لعينة البحث بدلالة (معلومات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسيط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية بدلالة شدة الاستجابة لهما. اذ حقق بعد البحث والمسح اليقظين للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.858)، وشدة استجابة بلغ (77.2%)، وجاء ترتيبه البعد الاول، في حين حقق بعد التقييم والحكم للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.70) بانحراف معياري بلغ (0.909)، وشدة استجابة بلغ (73.9%)، وجاء ترتيبه البعد الثاني، وجاء ترتيب بعد الترابط والتواصل المتيقظان للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.57) بانحراف معياري بلغ (0.896)، وشدة استجابة بلغ (71.4%)، وجاء ترتيبه البعد الثالث،

أما على المستوى الكلي فقد حقق متغير اليقظة الريادية للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.72)، بانحراف معياري بلغ (0.888)، وشدة استجابة بلغ (74.2%) ، وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تمتلك وعي وتواصل دائم مع بيئتها ما يجعلها متنبهة ويقظة لما يدور حولها من احداث ، وبذلك اجابة لتساؤل البحث المطروح بان المنظمة المبحوثة لديها مستوى جيد من اليقظة الريادية وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) الوصف الاحصائي لأبعاد متغير اليقظة الريادية

الترتيب	شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
2	78.4	0.796	3.92	البحث والمسح اليقظين	AX1
1	79.0	0.843	3.95		AX2
4	76.4	0.933	3.82		AX3
3	77.7	0.857	3.85		AX4
	77.2	0.858	3.89	المعدل الكلي	
4	69.8	0.850	3.49	الترابط والتواصل المتيقظان	BX1
1	73.8	0.845	3.69		BX2
3	70.2	0.908	3.51		BX3
2	71.6	0.983	3.58		BX4
	71.4	0.896	3.57	المعدل الكلي	
4	70.8	0.947	3.54	التقييم والحكم	CX1
1	76.0	0.938	3.80		CX2
3	73.4	0.892	3.67		CX3
2	75.4	0.860	3.77		CX4
	73.9	0.909	3.70	المعدل الكلي	
	74.2	0.888	3.72	المعدل الكلي لمتغير اليقظة الريادية	

المصدر من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Spss)

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الشيوخوة التنظيمية:

يوضح الجدول (5) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد متغير الشيوخوة التنظيمية لعينة البحث بدلالة (معلومات الوسيط لاستجاباتها، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل الأهمية النسبية للأبعاد الفرعية بدلالة شدة الاستجابة لهما). إذ حقق بعد تبادل الاتهامات التنظيمية للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.402) وانحراف معياري بلغ (1.117)، وشدة استجابة بلغ (68.05)، وجاء ترتيبه البعد الاول، في حين حقق بعد الاستقرار الديمقراطية التنظيمية للعينة المبحوثة المعدل العام للوسط الحسابي قدره (3.235) وانحراف معياري بلغ (1.059)، وشدة استجابة بلغ (64.7%) وجاء ترتيبه البعد الثاني، وجاء ترتيب بعد الاضمحلال بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المعدل العام للوسط الحسابي (3.177) وانحراف معياري بلغ (1.058)، وشدة استجابة بلغ (63.55%).

واخيرا جاء بعد البيروقراطية التنظيمية بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري قدره (1.089) وشدة استجابة (59.55) وهذا يفسر ان المنظمة المبحوثة ماضية نحو تقليل الاجراءات الروتينية والتوجه نحو الانفتاح على البيئة الخارجية . أما على المستوى الكلي فقد حقق متغير الشيوخوة التنظيمية وسط حسابي عام قدره (3.20) وانحراف معياري قدره (1.018) وشدة استجابة بلغ (64.0%) ، وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تحاول ان تتعد عن مرحلة الشيوخوة التنظيمية ولديها نية جادة نحو التخلص من أي مشكلات تعترضها ، وبهذا نستطيع ان نحيب على التساؤل الثاني في مشكلة البحث ان المنظمة المبحوثة تعاني بنسبة متوسطة من الشيوخوة التنظيمية، وكما موضح في الجدول (5).

الجدول (5) الوصف الاحصائي لأبعاد الشيوخوة التنظيمية

الترتيب	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
4	60.8	1.108	3.04	الاستقرار الديمقراطية التنظيمية	AX1
1	68.4	1.168	3.42		AX2
2	67.8	.949	3.39		AX3
3	61.8	1.011	3.09		AX4
	64.7	1.059	3.235	المعدل الكلي	
3	67.2	1.104	3.36	تبادل الاتهامات التنظيمية	BX1
4	60.8	1.215	3.04		BX2
2	69.4	1.085	3.47		BX3
1	74.8	1.066	3.74		BX4
	68.05	1.117	3.402	المعدل الكلي	
2	61.4	1.126	3.07	البيروقراطية التنظيمية	CX1
4	55.0	1.103	2.75		CX2
3	58.6	1.030	2.93		CX3
1	63.2	1.100	3.16		CX4
	59.55	1.089	2.97	المعدل الكلي	

1	66.8	1.094	3.34	الاضمحلال	D1
3	65.4	1.088	3.27		D2
2	66.6	.993	3.33		D3
4	55.4	1.059	2.77		D4
	63.55	1.058	3.177	المعدل الكلي	
	64.0	1.081	3.20	المعدل الكلي لمتغير الشيوخوخة التنظيمية	

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Spss)

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين البقطة الريادية والشيوخوخة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط التي ظهرت مساوية الى (-0.463) وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.00) وهي اقل من (0.05) أي انه كلما زاد تبني البقطة الريادية في الجامعة التقنية الشمالية فان ذلك سيققل من الشيوخوخة التنظيمية.

واستنادا الى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة)

الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية

الارتباط		
البقطة الريادية	الشيوخوخة التنظيمية	
	Pearson Correlation	-0.463
	Sig. (2-tailed)	0.00
	N	274

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي

● الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير البقطة الريادية منفردة ومتغير الشيوخوخة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (7) والمتعلقة ببيان علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية وكما يأتي:

تحقق من وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين كل من (البحث والمسح اليقظين) و (الترابط والتواصل المتيقظان) و (التقييم والحكم) وذلك بدلالة قيم معامل الارتباط التي ظهرت مساوية الى (-0.337)، (-0.421)، (-0.503) على التوالي، وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.00)، (0.00)، (0.00) وهي اقل من (0.05).

واستنادا الى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ومعنوية بين ابعاد متغير البقطة الريادية منفردة ومتغير الشيوخوخة التنظيمية مجتمعة في المنظمة المبحوثة)

الجدول (7) قيم معامل الارتباط بين ابعاد متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية

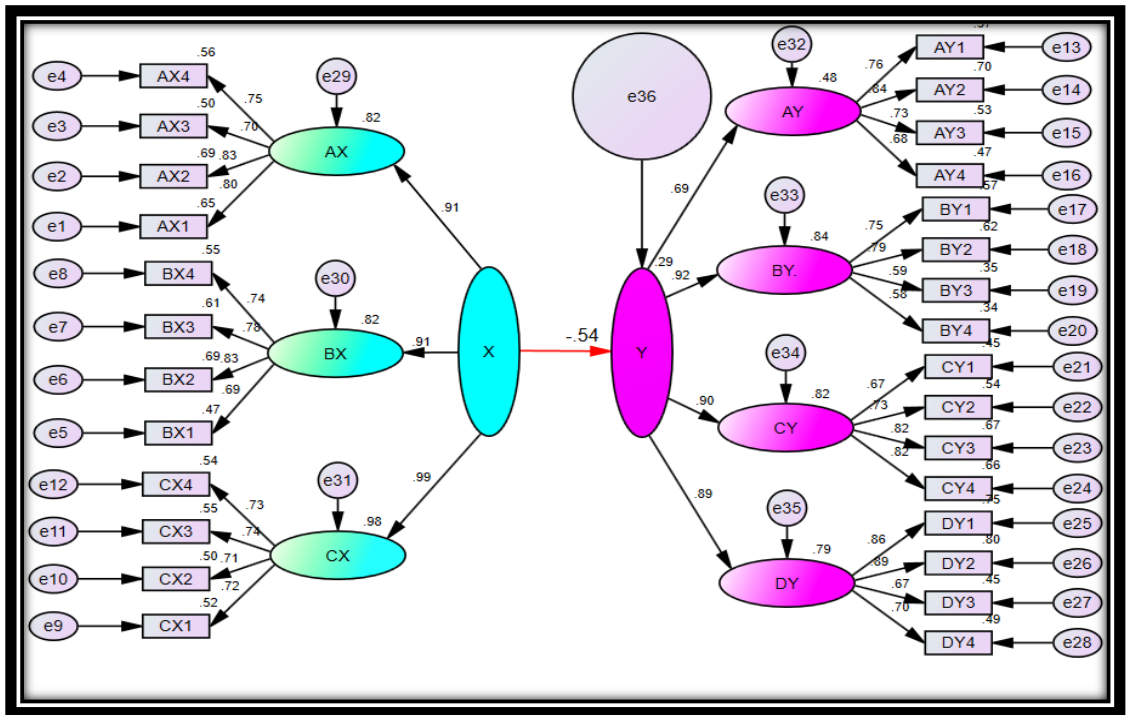
الارتباط				
الشيوخوخة التنظيمية	التقييم والحكم		الترابط والتواصل المتيقظان	
	Pearson Correlation	-0.503	-0.421	-0.337
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00
	N	274	274	274

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

يبين الشكل (2) والجدول (8) طبيعة اثر البقطة الريادية في الشيوخوخة التنظيمية، اذ تبين ان هناك اثر عكسي ومعنوي بين البقطة الريادية والشيوخوخة التنظيمية وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية الى (-0.540) وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (***). وهي اقل من (0.05).

واستنادا الى ما سبق سيتم رفض فرضية العدم وقبول بديلتها التي تنص على (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين متغير البقطة الريادية ومتغير الشيوخوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة).



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Amos
الشكل (2) علاقة الأثر بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الشبوة التنظيمية

الجدول (8) علاقة الأثر بين متغير اليقظة الريادية ومتغير الشبوة التنظيمية

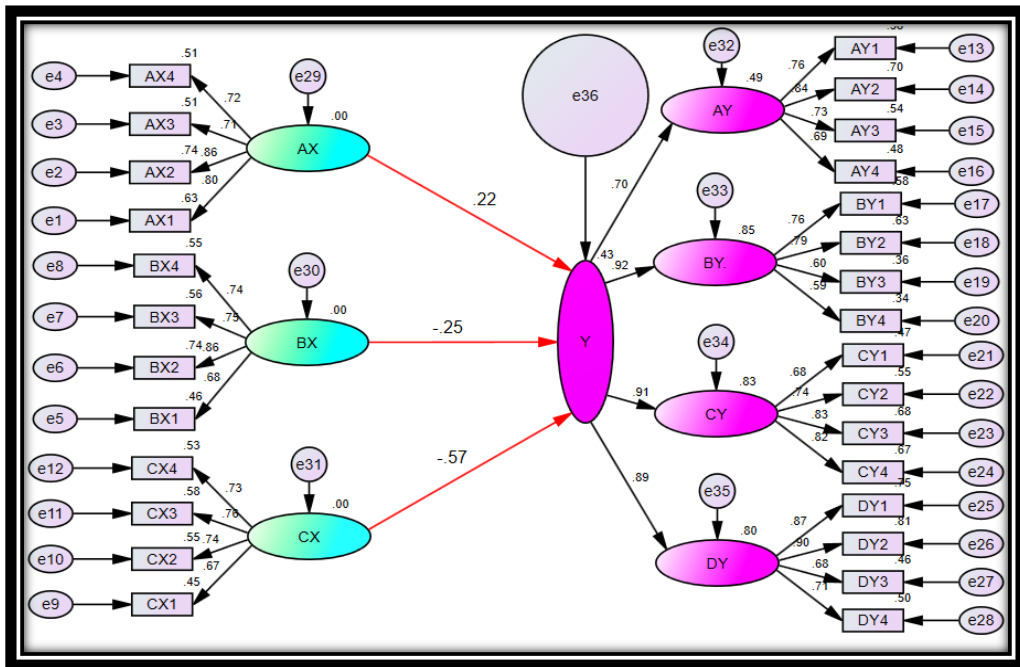
P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
000	0.893 -	0.398 -	0.118	0.542 -	الشبوة التنظيمية	< ----	اليقظة الريادية

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي

الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية بين ابعاد متغير اليقظة الريادية ومتغير الشبوة التنظيمية في المنظمة المبحوثة).

يبين الشكل (3) والجدول (9) طبيعة اثر ابعاد متغير اليقظة الريادية في متغير الشبوة التنظيمية، التي جاءت نتائجها كما يأتي:
1. بينت النتائج وجود تأثير طردي بين المسح والبحث اليقظين على الشبوة التنظيمية، بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية الى (0.224) وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية الى (0.049) وهي اكبر من (0.05). وهذا يشير الى انه كلما تبنت الادارة في الميدان المبحوث المسح والبحث اليقظين كلما ادى ذلك الى تعزيز قدرة الادارة في الكشف المبكر عن مؤشرات الشبوة التنظيمية وبالتالي تتوفر الامكانية للحد منها

2. هناك تأثير عكسي ومعنوي لبعدي (الترباط والتواصل المتيقظان) و (التقييم والحكم) في متغير الشبوة التنظيمية، بدلالة قيمة معامل الانحدار التي ظهرت مساوية على التوالي (-0.254)، (-0.556)، وهذه القيمة معنوية استنادا الى القيمة الاحتمالية (P-value) التي ظهرت مساوية على التوالي (0.04)، (0.000) وهي اصغر من (0.05). وتشير هذه النتائج انه عندما تتوجه الادارة للقضاء على المظاهر السلبية او الحد منها كالشبوة التنظيمية عليها ان تنبني الترباط والتواصل المتيقظان وتعتمد على (التقييم والحكم) في متابعة مؤشرات البيئة الخارجية لضمان الاستجابة الفاعلة لها .



المصدر من اعداد الباحثة في ضوء نتائج برنامج (Amos)

الشكل (3) علاقة الأثر بين ابعاد متغير اليقظة الريادية ومتغير الشيخوخة التنظيمية

الجدول (9) علاقة الأثر بين ابعاد متغير اليقظة الريادية ومتغير الشيخوخة التنظيمية

P	95% Confidence Interval		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	ابعاد المتغير المؤثر
	Upper	Lower					
0.09	0.452	0.164	0.082	0.224	الشيخوخة التنظيمية	< ----	البحث والمسح اليقظ
0.04	0.521 -	0.183 -	0.094	0.254 -		< ----	التربط والتواصل المتيقظان
0.00	0.863 -	0.423 -	0.087	0.566 -		< ----	التقييم والحكم

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي

الاستنتاجات والمقترحات

اولا : الاستنتاجات

1- بينت نتائج الوصف والتشخيص ان المنظمة المبحوثة تمتلك يقظة ريادية بدلالة المؤشر الكلي لنسب الاستجابة والذي ظهر بمستوى جيدا ، وهذا يعكس مدى حرص المنظمة المبحوثة ومتابعيتها المستمرة للبحث عن المعلومات والافكار المتوقدة فضلا عن بناء علاقات تعاون مع نظيراتها .

2- وكشفت النتائج ان مؤشرات نسب الاستجابة لابعاد اليقظة الريادية كانت جيدة رغم تباينها ، فقد حظي بعد البحث والمسح اليقظين على اعلى نسبة استجابة ، وهذا يعزى الى ادراك المنظمة المبحوثة بأهمية تبني الافكار الجديدة والبحث عن المعلومات التي تساعد في الكشف عن الفرص الفريدة ، وجاء بعد التقييم والحكم بالمرتبة الثانية ، في حين حقق بعد الترابط والتواصل المتيقظان على اقل نسبة استجابة .

3- واطهرت النتائج ان نسب الاستجابة الخاصة بالشيخوخة التنظيمية كانت متوسطة وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة تحاول ان تتجنب الوقوع في هوة الشيخوخة التنظيمية من خلال ايمانها بأهمية التغيير وتجاوز اي عقبات سواء كانت داخلية او خارجية تعترض عملها .

4- وكانت المؤشرات الاحصائية المتعلقة بأبعاد الشيخوخة التنظيمية متباينة من حيث نسب الاستجابة فقد حصل بعد تبادل الاتهامات على اعلى نسبة استجابة ، وقد يعزى ذلك الى تهرب بعض الموظفين من المشكلات التي تعترض عملهم ومحاولة القاء اللوم على الاخرين للتوصل من المساءلة ، في حين حقق بعد البيروقراطية اقل نسبة استجابة وهذا يدل ان المنظمة المبحوثة لديها توجهات حقيقية نحو تبني اجراءات مرنة قابلة للتعديل والتغيير لتجاوز اي مشكلات تعترض عملها .

- 5- وكشفت نتائج اختبار الفرضيات ان هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين اليقظة الريادية والشيخوخة التنظيمية وهذا يعني ان امتلاك الجامعة التقنية الشمالية لأبعاد اليقظة الريادية يجعلها قادرة على التجديد والتوافق مع بيئتها ، والبحث عن الفرص المربحة التي تمنحها النمو المستمر وتبعد عنها خطر الانزلاق في نفق الشيخوخة .
- 6- كما بينت نتائج اختبار الفرضيات ان هناك علاقة اثر عكسية بين اليقظة الريادية والشيخوخة التنظيمية وهذا يفسر ان الافراد المبحوثين في الجامعة التقنية الشمالية كلما زاد اهتمامهم بتبني الافكار الجديدة وتحديث قاعدة معلوماتهم مكنهم ذلك من اغتنام الفرص العالية القيمة التي تساعد على نمو المنظمة والحد من وقوعها في الشيخوخة التنظيمية.

ثانياً: المقترحات

بناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث خرج البحث بمجموعة من المقترحات :

- 1- اعداد برامج توعوية تؤكد على اهمية استنباط المعلومات الجديدة وطرق معالجتها وتعميمها على مستويات المنظمة للاستفادة منها في توليد الافكار الابداعية التي تساعد في بناء طرائق عمل فريدة .
- 2- التأكيد على اجراء مراجعة مستمرة للبيئة واجراء تقييم دوري للمعلومات الموجودة ومقارنتها مع المعلومات الجديدة ومدى توافقها مع اطار المعرفة الخاص بالمنظمة .
- 3- تشجيع الافراد المبحوثين على تعميق حالات التواصل مع الاطراف ذات العلاقة في البيئة الخارجية لغرض توسيع قاعدة معرفتهم الشخصية وزيادة المعلومات الخاصة بمجال عملهم للاستفادة منها في التكيف مع المواقف الجديدة وتقديم افكار مبتكرة وغير تقليدية
- 4- اقامة الندوات والورش التثقيفية التي تحت على نشر الوعي حول نبذ الصراعات الداخلية والابتعاد عن المشكلات التي تتسبب في تدهور اداء المنظمة وتراجع انشطتها .
- 5- اعطاء الافراد العاملين المزيد من الاهتمام وحثهم على تطوير ذاتهم ومنحهم المسؤوليات بما يتناسب مع قدراتهم ، وجعلهم شركاء فعليين في تطوير المنظمة ونموها .

المصادر العربية

- الاعنزي ، زينب هشام محمد ، حداوي ، اميرة هاتف، 2023، دور اليقظة الريادية في الحد من الاخفاق التنظيمي: بحث تحليلي لعينة من القيادات في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة اقتصاديات الاعمال، المجلد 4 ، العدد 3 .
- بوعسلة ، ر؛ بشيشي، و؛ ومجلخ، س (2020). أثر الشيخوخة التنظيمية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية على عمال المركب المنجمي للفوسفات بئر العاتر تبسة ، مجلة دراسات العدد المجلد (11) ص: 325 – 344 .
- حسين ، احمد علاوي ، 2022، تأثير القيادة الاخلاقية في ادارة الشيخوخة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- سعيد ، بن نديينة، عبد الصمد ،خلفاوي ، 2024، دور اليقظة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية الجلفة ،مجلة اضافات اقتصادية، المجلد 8 ، العدد 1.
- عباس ، حامد عادل ،بوسف ، ليث علي، 2015، العلاقة بين الشيخوخة التنظيمية والسلوك غير الوظيفي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 7، العدد 3.
- العريمي ،علي بن سالم بن مسلم الحنوشي، 2022 ، اثر اليقظة الريادية والابتكار على ادارة الازمات لدى رواد الاعمال في سلطنة عمان: دراسة حالة اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ،جامعة الشرقية ، سلطنة عمان .
- علي ، خالد ،وليد بشيشي، مجلخ ، سليم ، 2023، اثر ابعاد الشيخوخة التنظيمية على ادارة الجودة الشاملة في الجامعة حسب وجهة نظر الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على مجموعة من الجامعات الجزائرية، مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 6 ، العدد 1 .
- المرشدي ، زهراء كريم حمزة ، الشمري ،احمد عبدالله امانة، 2022 ، دور اليقظة الريادية في تعزيز المرونة الاستراتيجية : بحث تحليلي في عينة من الشركات التابعة لعتبة العباسية المقدسة / محافظة كربلاء ،المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 18 ، العدد 72 .
- الباسري ، اكرم محسن مهدي ،حسين ، احمد علاوي ، 2023، تأثير القيادة المتواضعة في الحد من الشيخوخة التنظيمية دراسة ميدانية لأراء العاملين في فروع مصرف الرشيد في محافظة كربلاء المقدسة ،مجلة الغري لكلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 19 ، العدد 1.

Adizes,Ichak,1979, Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. Organizational Dynamics ,Vol. 8,No.1 .

Adizes,Ichak,2004,Managing Corporate Lifecycles .Santa Barbara ,CA: The Adizes Instiute Publishing.

Adomako , Samuel, Danso, Albert, Boso, Nathaniel, n Narteh, Bedman,2018, Entrepreneurial alertness and new venture performance: facilitating roles of networking capability , International Small Business Journal,Vol 36 , No 5.

- Araujo, Clécio Falcão, Karami, Masoud, Tang, Jintong, Roldan, Lucas Bonacina, 2023, Entrepreneurial alertness: A meta-analysis and empirical review, *Journal of Business Venturing Insights*
- Chen, Chien Chen., & Liang, Chaoyun, 2015, Job statuses of Agrirural workers on their entrepreneurial, *Journal of Business and Social Science*, Vol. 6, No. 8.
- Daniel, Ana Dias, Adeel, Shahzada, Botelho, Anabela, 2021, Entrepreneurial Alertness Research: Past and Future, journals.sagepub.com/home/sgo
- Delač, Sara, Marina Stanić, and Tihana Koprivnjak, 2018, "Determinants of entrepreneurial alertness: the effect of demographic and metacognitive variables, *znanstveno strucni Casopis obrazovanju za poduzetništvo* , Vol 8 ,NO 2.
- Ghazzawi, Issam. 2018, "Organizational decline: a conceptual framework and research agenda." *International Leadership Journal* ,Vol 10 No.1
- Gozukara, Izlem, Colakoglu, Nurdan, 2016, Enhancing Entrepreneurial Intention and Innovativeness of University Students: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness, *International Business Research*, Vol. 9, No. 2.
- Hartley, J., & Knell, L., 2022, Innovation, exnovation and intelligent failure. *Public Money & Management*, Vol. 42 .No.1.
- Jirásek, Michal, Bílek, Jan, 2018, The Organizational Life Cycle: Review and Future Agenda, *QualityL Innovation Prosperity*.
- Kadile, V., & Biraglia, A. (2020). From hobby to business: Exploring environmental antecedents of entrepreneurial alertness using fsQCA. *Journal of Small Business Management*, Vol 60, No 3.
- Kobanoğlu, m. S., & yüksekilyildiz, e., 2021, Evaluation of Managerial Income Potencies Affecting Organizational Failure via fuzzy Ahp, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. 22. No. 2.
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. , 2020. Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, Vol. 14, No. 3.
- Krejcie, R & Morgan ,D ,1970, Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* – 30.607-610.
- Li, Zhenning, Jiang, Bing, Bi, Shulei, Feng, Jing, Cui, Qianyi, 2022, Impact of different types of entrepreneurial alertness on entrepreneurial opportunities identification, *journal Frontiers in Psychology*, Vol 13,
- Montel, Héctor, 2023, An overview of the empirical research on entrepreneurial alertness using a systematic literature review method, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 19, No 1.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D., 2021, Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- Patel, Pankaj C., 2018, Opportunity related absorptive capacity and entrepreneurial alertness, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 15. No. 4.
- Smollan, R. K., & Singh, S. , 2022, The Emotions of Failure in Organizational Life. In *Emotions and Negativity*. Emerald Publishing Limited, Vol. 17.
- Stanić, Marina, 2020, Decoding the Entrepreneurial Capacity: the Case of Entrepreneurial Alertness, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 23,
- Tang, Jintong , Kacmar, K. Michele, M. Busenitz, 2012, Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of business venturing*, Vol 27 , No. 1.
- Valliere, Dave, 2013, Entrepreneurial Alertness and Paying Attention, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 21, No. 1.
- Von Wobeser, L. H., 2016, Life cycle in organizations: A stationery shop case study. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, Vol. 12, No 1.
- Vu Minh, Hieu, Nwachukwu, Chijioke, 2021, Entrepreneurial alertness and profitability of micro firms: the role of risk-taking, *Economics and Sociology*, Vol.