



العلاقة التداؤبية بين التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي وانعكاسها على ديناميكيات

المنظمة اللاخطية

أ.د. عبد الكريم هادي شعبان

الباحث علي جمال عبد الغني

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19687](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19687)

المستخلص

الغرض الرئيس من الدراسة الحالية هو معرفة كيف يمكن أن تتأثر ديناميكيات المنظمة اللاخطية بالعلاقة التداؤبية بين التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة تمثلت بمجموعة من التساؤلات التي من أهمها ما مدى تأثير التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والإجابة على تساؤلاتها تم اختيار المهندسين العاملين في الشركة كمجتمع مستهدف للدراسة والذي بلغ (125) مهندساً وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم من خلال الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل. وبعد جمع الاستمارات تم الحصول على (115) استمارة كان الصالح للتحليل الإحصائي منها (104) استبانة. تم تحليل البيانات المجمعة من خلال الاعتماد على برنامج (SmartPls4). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أنه تبين وجود علاقة تأثير تداؤبية معنوية إحصائياً لمتغيري التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية قيد الدراسة. وهذا يشير إلى أن القدرة على تحقيق التناغم في أهداف المنظمة وتفعيل الشغف الريادي لدى





موظفيها يمكن أن يؤدي إلى تعزيز أبعاد المنظمة اللاخطية وتحقيق أهدافها بشكل فعال. أما أهم التوصيات فقد تمثلت في أنه إذا ما أرادت الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية الاستفادة من هيكل المنظمة اللاخطية ومميزاته الكثيرة، فينبغي عليها أن تعمل على تعزيز التناغم الاستراتيجي بين أقسامها وموظفيها وأن تعتمد إلى تشجيع الشغف الريادي لدى موظفيها.

المصطلحات الرئيسية: التناغم الاستراتيجي، الشغف الريادي، ديناميكيات المنظمة اللاخطية، والشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية.

The Synergistic Relationship between Strategic Orchestration and Entrepreneurial Passion and its Implications on the Dynamics of a Nonlinear Organization

Prof. Dr. Abdul Karim Hadi Shaaban

Researcher Ali Jamal Abdul Ghani

University of Kufa / College of Administration and Economics

Abstract

The main purpose of the current study is to investigate how nonlinear organization dynamics can be affected by the synergistic relationship between strategic orchestration and entrepreneurial passion. The study started from a problem represented by a set of questions, the most important of which is what is the extent of the effect of strategic orchestration and entrepreneurial passion on the nonlinear





organization in the China State Construction Engineering Corporation Ltd. under study. In order to achieve the objectives of the current study and answer its questions, the engineers working in the company were chosen as a target population for the study, which amounted to (125) engineers, and the questionnaire form was distributed to them by relying on the comprehensive enumeration method. After collecting the questionnaires, (118) questionnaires were obtained, including (115) questionnaires that were suitable for statistical analysis. The collected data was analyzed by relying on (SmartPls4) program. The study reached a set of conclusions, the most important of which was that it was found that there was a statistically significant direct effect relationship for the variables of strategic orchestration and entrepreneurial passion in the nonlinear organization in the China State Construction Engineering Corporation Ltd. under study. This indicates that the ability to achieve harmony in the organization's goals and activate the entrepreneurial passion of its employees can lead to strengthening the organization's nonlinear dimensions and achieving its goals effectively. The most important recommendations were that if the China State Construction Engineering Corporation Ltd. wanted to benefit from the nonlinear organization structure and its many advantages, it should work to enhance strategic





orchestration between its departments and employees and encourage entrepreneurial passion among its employees.

Keywords: Strategic Orchestration, Entrepreneurial Passion, Nonlinear Organization dynamics, and China State Construction Engineering Corporation Ltd.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد المنظمات في العصر الحالي مفاصل أساسية في النسيج الاجتماعي والاقتصادي للعالم، إذ تتراوح بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة والمؤسسات غير الربحية والهيئات الحكومية. وتشهد هذه المنظمات تحولات وتحديات جوهرية تؤثر على طبيعة عملها واستمراريتها. إذ تتعرض المنظمات في هذا العصر لمجموعة من التحديات التي تطالبها بالتكيف والابتكار والإبداع للتغلب عليها. ومن بين هذه التحديات التكنولوجية السريعة التطور والتي تفرض عليها الحاجة إلى التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين عملياتها والتواصل مع الزبائن والمستفيدين. كما تواجه المنظمات تحديات في مجال التنظيم والإدارة حيث يتطلب العمل الحديث مراعاة التنوع والشمولية وتشجيع الابتكار والإبداع وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

ونتيجة للتحديات آفة الذكر بدأ نوع جديد من المنظمات يعرف بـ (المنظمة اللاخطية). تمثل هذه المنظمات نمطاً جديداً للتنظيم والتشغيل يختلف عن الهياكل التقليدية الهرمية والمركزية. إذ تجمع المنظمة اللاخطية بين التطور التكنولوجي والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لتعكس طبيعة متغيرة ومستدامة للعمل الحديث.





وتتسم هذه المنظمات بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة بها. وتحتوي على هياكل تنظيمية مسطحة وديمقراطية، حيث يتم تحفيز المشاركة والتواصل الفعال بين أعضائها. وتسهم هذه الهياكل في تحفيز الابتكار والإبداع وتسريع عمليات اتخاذ القرار وتعزز من مشاركة الجميع في تحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد هذه المنظمات على الشبكات البشرية، والتكنولوجية للتواصل، وتبادل المعلومات والخبرات. إذ يتيح ذلك لها الوصول إلى الموارد والفرص التي قد تكون محدودة بالنسبة للهياكل التقليدية. وباعتبارها ظاهرة ناشئة ومتطورة فتستحق المنظمات اللاخطية الاهتمام والدراسة لفهم آليات تطبيقها وتعزيزها كونها ذات تأثير على الأفراد والمجتمع والاقتصاد. ونتيجة لما تم ذكره آنفاً، وبما أن ميدان الدراسة يتمثل في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة (China State Construction Engineering Corporation Ltd.)، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية بمجموعة من التساؤلات، تتمثل بما يأتي:

1. ما مستوى تأثير التناغم الاستراتيجي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة؟
2. ما مستوى تأثير الشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة؟
3. ما مدى تأثير التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة؟





ثانياً: أهمية الدراسة : تتضمن الأهمية ما يأتي:

- أ. تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها ستحاول تقديم إضافة جديدة وحديثة للدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المبحوثة والمتمثلة بـ (التناغم الاستراتيجي، الشغف الريادي، والمنظمة اللاخطية).
- ب. تعد هذه الدراسة مهمة كونها ستحاول تقديم أنموذج نظري جديد يربط بين متغيراتها الرئيسية التي تشمل (التناغم الاستراتيجي، الشغف الريادي، والمنظمة اللاخطية) وأبعادها الفرعية.
- ج. تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها عنت بدراسة متغيرين لم يسبق لأي دراسة عربية أن قامت بدراستهما (على حد علم الباحث)، ألا وهما (التناغم الاستراتيجي، والمنظمة اللاخطية).

ثالثاً: أهداف الدراسة

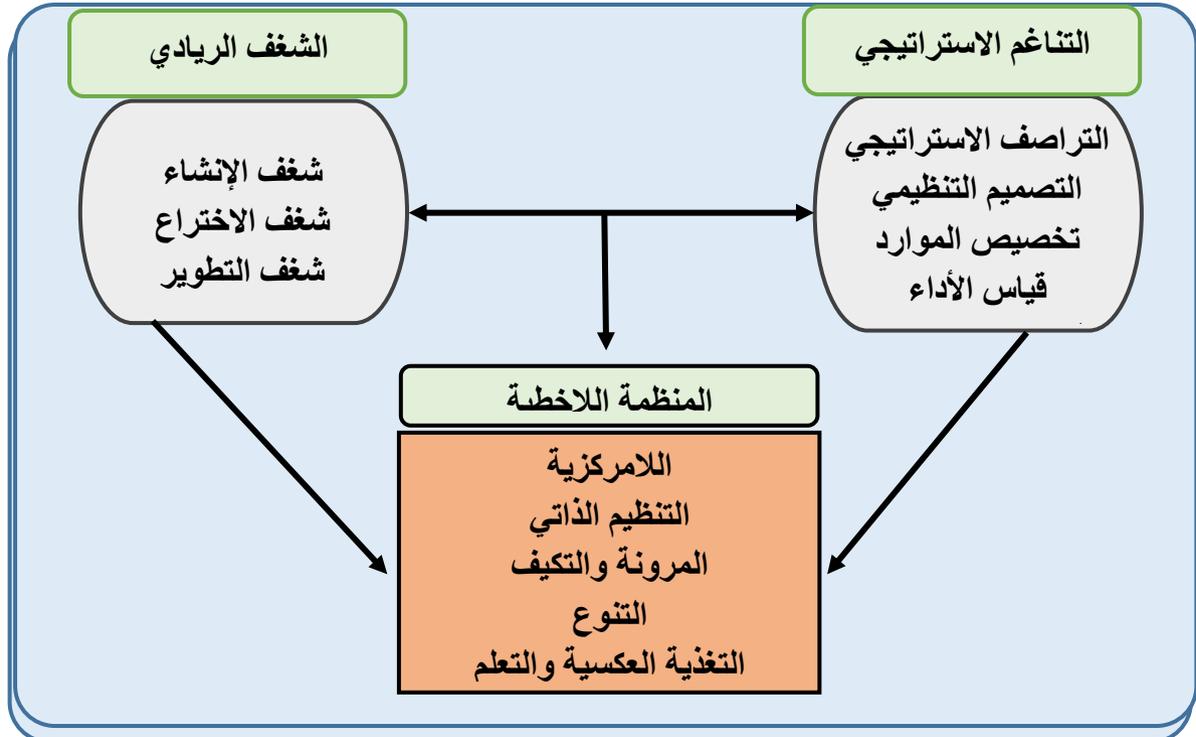
بناءً على تساؤلات الدراسة آنفة الذكر، تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة كيف يمكن أن تتأثر ديناميكيات المنظمة اللاخطية بالتناغم الاستراتيجي والشغف الريادي بوجود علاقة بينهما. ونتيجة لذلك، تتمثل أهداف هذه الدراسة بما يأتي:

1. بيان مستوى تأثير التناغم الاستراتيجي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة.
2. بيان مستوى تأثير الشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة.
3. بيان مدى تأثير العلاقة التداؤبية للتناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة قيد الدراسة.



رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة آنفة الذكر، تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة كيف يمكن أن تتأثر ديناميكيات المنظمة اللاخطية بالتناغم الاستراتيجي والشغف الريادي. وسيتم تطوير النموذج الفرضي لهذه الدراسة من أجل توضيح العلاقات بين المتغيرات واتجاهاتها، وكما هو موضح في الشكل (1):



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.



خامساً : فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية الاولى: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتناغم الاستراتيجي في ديناميكيات المنظمة
اللاخطية

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشغف الريادي في ديناميكيات المنظمة
اللاخطية

الفرضية الثالثة الرئيسية : "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في
ديناميكيات المنظمة اللاخطية".

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتم في هذه الفقرة من المبحث الحالي التعريف بمجتمع وعينة الدراسة التي تم الاعتماد عليها وكما
في أدناه:

1. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين العاملين في الشركة الصينية العامة للهندسة
الإنشائية المحدودة (China State Construction Engineering Corporation Ltd.)
2. مجتمع الدراسة المستهدف: تضمن مجتمع الدراسة المستهدف مجموعة من المهندسين العاملين في
الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة (China State Construction Engineering
Corporation Ltd.) والبالغ عددهم (125) موظف.

سابعاً: المقاييس المعتمدة في الدراسة

تم تصميم استمارة الاستبانة للدراسة الحالية وفقاً لمجموعة من المقاييس المعتمدة والموثقة والمطور بعضها
من قبل الباحث كما تم توضيحها بالتفصيل في الجدول (1). تم تحديد خيارات الإجابة على فقرات الاستبانة





ضمن نطاق مقياس Likert الخماسي والمعروف أيضا بمقياس Likert ذو الخمس درجات. ويتألف هذا المقياس من خمس خيارات رقمية تمثل مجموعة الإجابات المتاحة للمشاركين تشمل: "أتفق تماما (5)", "أتفق (4)", "محايد (3)", "لا أتفق (2)", و "لا أتفق تماما (1)". هذا المقياس يسمح بتقديم تقييمات دقيقة وتفصيلية للمستجيبين حيث يمكنهم التعبير بوضوح عن مدى اتفاقهم أو عدم اتفاقهم مع العبارات المقدمة في الاستبانة. وباستخدام هذه الأداة يتم جمع البيانات بطريقة هيكلية وموثوقة مما يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة لتحليل العلاقات والاتجاهات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الجدول (1) مقاييس الدراسة

عدد الفقرات	رمز البعد	الأبعاد	رمز المتغير	متغيرات الدراسة
5	X1	التراصف الاستراتيجي	SON	التناغم الاستراتيجي
5	X2	التصميم التنظيمي		
5	X3	تخصيص الموارد		
5	X4	قياس الأداء		
5	X5	التعاون والاتصالات		
9	M1	شغف الإنشاء	EPN	الشغف الريادي
6	M2	شغف الاختراع		
9	M3	شغف التطوير		
5	Y1	اللامركزية	NOD	ديناميكيات المنظمة اللاخطية
5	Y2	التنظيم الذاتي		
5	Y3	المرونة والتكيف		





5	Y4	التنوع		
5	Y5	التغذية العكسية والتعلم		
5	Y6	الهيكل السائل		

المصدر: من إعداد الباحث.

تاسعا: حدود الدراسة

تضمنت الحدود الخاصة بالدراسة الحالية ما يأتي:

- 1. الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة (China State Construction Engineering Corporation Ltd.) التي تم اعتمادها كميدان للدراسة.
- 2. الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة الحالية بمجموعة من المهندسين العاملين في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية المحدودة (China State Construction Engineering Corporation Ltd.) والذين يعملون في العراق والبالغ عددهم (125) موظف.
- 3. الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة الحالية بالمدة التي قضاها الباحث في توزيع استمارة الاستبانة واستلامها من العينة المستجيبة والتي تمثلت من تاريخ (2 - 7 - 2023) إلى تاريخ (6 - 8 - 2023).

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولا: مفهوم التناغم الاستراتيجي: حضي موضوع التناغم الاستراتيجي باهتمام الباحثين، وظهرت مجموعة من الدراسات الأكاديمية الحديثة، التي اعتبرت التناغم الاستراتيجي من أهم أدوات المنظمات، المستخدمة





في صياغة اجراءات خاصة بنشاطات وممارسات المنظمات الهادفة الى تكييفها مع الاهداف العامة (Jiang & Lim, 2022: 3). وقد أنتجت تلك الدراسات مجموعة من التعاريف الخاصة بهذا المفهوم نستعرض بعضها في الجدول (2) أدناه.

الجدول (2) بعض تعريفات التناغم الاستراتيجي حسب آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	ت
احد وسائل تحقيق المرونة التنظيمية الذي يساعد المنظمة على التأقلم والتكيف مع الاهداف والغايات من خلال احداث انصهار بين اجزاء المنظمة واقسامها بشكل طوعي يدعم التعاون.	(Holscher et al., 2014)	1
حالة ديناميكية ايجابية يضمن التقارب والتواصل بين اصحاب المصلحة في المنظمة بشكل يحقق التعاون والعمل الجماعي الذي يوفر تبادل المعلومات والخبرات وتبادل الآراء حول كيفية انجاز العمل وتحقيق الأهداف.	(Sergis & Sampson, 2016)	2
حالة تنسيق تسعى المنظمات الى تحقيقها والتي توفر لها علاقات تنظيمية بين اطراف المنظمة تسمح بالتواصل وطرح الافكار والآراء بشكل يخدم تحقيق الاهداف.	(Ibarretxe, 2018)	3
اسلوب يدعم التشارك في تقدير قدرة المنظمة ووضع الاجراءات الهادفة على زيادة القابليات التنظيمية والامكانيات واقتناع المسؤولين عن وضع الاهداف بضرورة الواقعية وامكانية تحقيق الغايات.	(Lifeng et al., 2020)	4





سعي المنظمة الى احداث تقارب وتواصل بين داخل وخارج المنظمة ككل بشكل يوفر التناسق والتقارب في الرؤى والافكار واساليب العمل التي تضمن النجاح التنظيمي الذي يحقق الاستدامة والاستمرار في الاسواق.	(Ahmed et al., 2021)	5
---	----------------------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

ثانيا : أبعاد التناعم الاستراتيجية : يمكن أن تختلف أبعاد التناعم الاستراتيجية حسب آراء الباحثين اعتمادا على المنظمة وسياقها.

1. التراصف الاستراتيجي : هو الحالة المثلى التي تتماشى فيها الإستراتيجية والموظفون والزبائن والعمليات المهنية المركزية بطريقة تؤدي إلى الربح والنمو. وفي مجال الأعمال يعني الترابط بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية للموظفين، وهذا يتطلب فهما مشتركا للرسالة وأهداف المنظمة والاتساق بين الأهداف والخطط لتنفيذها. وقد وجد الباحثون أن موضوع التراصف الاستراتيجي هو أحد الموضوعات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات بشكل خاص، وخاصة منظمات الأعمال الإنتاجية. وقد استخدم الباحثون والكتاب مصطلحات مختلفة أشارت إلى التراصف الاستراتيجي مثل التطابق والتناسب، والتكامل، والمواءمة، والانسجام، وكذلك الروابط بين المنظمات التي اهتمت بمسار العمل لتحقيق مجموعة من الأهداف المطلوبة (Sarwar et al., 2023: 5).

يساعد التراصف الاستراتيجي على فهم الجميع لما يحدث حولهم وتفسير الاجراءات الموضوعية للاستجابة للأحداث تفسيراً صحيحاً، مما يجنب المنظمة الانحراف في الاداء ويوفر لها تطبيق استراتيجيات ومبادرات بشكل مثالي، عند حدوث ازمات او محاولات لاستغلال الفرص بسبب ان التراصف يوفر التقارب بين اجزاء المنظمة الداخلية والخارجية ويضمن التواصل والتعاون بينهم من اجل تحقيق اهداف معينة وهو





جوهر التنافس. كما يساعد على زيادة عائد الاستثمار إلى أقصى حد، وتحقيق الميزة التنافسية والمرونة في الاستجابة للتحديات والفرص الجديدة. إذ يتطلب تحقيق الترافف الاستراتيجي تمكين جميع الموظفين في نفس الاتجاه. وأن يكون لدى قائد المنظمة رؤية مشتركة والقدرة على فهم كيفية أداء الأدوار الفردية لدعم تنفيذ استراتيجية المنظمة ككل، والتي تدار بطرق يفهمها جميع الموظفين وخلق وعي استراتيجي للموظفين، مما يعزز وعيهم بالرسالة والرؤية الاستراتيجية وأهداف المنظمة (Kissimoto et al., 2023: 1).

2. التصميم التنظيمي: يشير التصميم التنظيمي إلى عملية إنشاء وهيكل عناصر المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. إذ يتضمن تحديد كيفية توزيع المهام والسلطة والمسؤوليات، وكذلك كيفية تدفق المعلومات داخل المنظمة. وإن الهدف الأساسي من التصميم التنظيمي هو مواءمة الهيكل والعمليات والأدوار والأنظمة للمنظمة مع استراتيجيتها وأهدافها العامة. فمن خلال تصميم المنظمة بشكل مناسب، يمكنها تعزيز التواصل والتعاون واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية (Oubrich et al., 2021: 488). وقد أوضح (Gerster et al., 2020: 85) أن التصميم التنظيمي يعد ذا أهمية قصوى لأنه يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وأدائها العام. إذ يحدد الهيكل والإطار الذي تعمل من خلاله المنظمة، ويضمن تخصيص الموارد بشكل مناسب وتفويض المهام بكفاءة. ومن خلال مواءمة الهيكل والعمليات والأدوار مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها، يعزز التصميم التنظيمي التنسيق والتواصل والتعاون بين الموظفين. كما أنه يسهل اتخاذ القرار الفعال وتدفق المعلومات، مما يؤدي إلى حل أفضل للمشكلات واستجابة أسرع للتغيرات في بيئة الأعمال. ويمكن التصميم التنظيمي المنظمات أيضاً، من التكيف والنمو وتحقيق أهدافها في البيئة التنافسية اليوم.





3. تخصيص الموارد: ذكر (Yue et al., 2021: 2) أن تخصيص الموارد أمر أساسي للإدارة الاستراتيجية. ومع ذلك، من المدهش أنه لا يوجد عدد كبير من الأدبيات على وجه التحديد حول تخصيص الموارد المالية والمادية والتكنولوجية والبشرية التي تدعم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. فقد حدد الباحثون استراتيجية العمل لتشمل ليس فقط تحديد الأهداف والغايات ولكن أيضا "تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف". وأكدوا على تخصيص الموارد كعنصر أساسي في الخطة الاستراتيجية والحاجة إلى ميزانية الموارد. وقد أوضح (Park et al., 2023: 283) أن البعض جادل بأن السبب الرئيس وراء حاجة المنظمات إلى صياغة استراتيجيات هو المساعدة في تخصيص الموارد الاستراتيجية التقديرية. ووصفوا تخصيص الموارد، مثل رأس المال المالي ورأس المال البشري والتكنولوجيا، بأنه دعم لتنفيذ استراتيجية المنظمة. إذ يتطلب التخصيص الفعال للموارد فهما عميقا لقدرات المنظمة وأولوياتها، فضلا عن القدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى.

4. قياس الأداء: فقد بين (Mio et al., 2022: 368) أن قياس الأداء هو عملية قياس وتقييم الفاعلية والكفاءة والأداء العام للفرد أو الفريق أو القسم أو المنظمة ككل. والذي يتضمن جمع وتحليل البيانات والمقاييس لتقييم التقدم والإنجازات ومجالات التحسين. ويوفر قياس الأداء رؤى حول مدى تحقيق الأهداف والغايات ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

وقد أشار (Tambare et al., 2021: 5) إلى أن قياس الأداء هو أحد ممارسات الإدارة الحديثة، حيث أصبح أحد الموضوعات الشائعة جدا للصناعيين والأكاديميين أيضا. ويمكن أن تكون المنظمة ناجحة من خلال مقاييس التخطيط وأنظمة القياس الواسعة. والغرض من قياس الأداء هو نقل المعلومات عن الوضع العام للمنظمة. ومن المعروف أن قياس الأداء له علاقات متبادلة مختلفة مع تحسين الاداء. إذ يساعد





المنظمات على معرفة مدى جودة عمل أنظمتها في الوقت الحالي وما يحدث أثناء تطبيق التغييرات. وتتمثل إحدى الفوائد الأخرى لقياس الأداء في تحسين الجودة ودعم وزيادة فائدة أدوات تحسين الاداء التنظيمي. ويمكن قبول أنظمة قياس الأداء كعملية مراقبة والحفاظ على السيطرة في المنظمة. إذ تؤدي أنظمة قياس الأداء إلى تحقيق أهداف وغايات شاملة.

5.التعاون والاتصالات: يعد التعاون والاتصالات ركيزتين أساسيتين في مجال التناغم الاستراتيجي، ومن ثم، النجاح التنظيمي. إذ يستلزم مفهوم التعاون عمل الأفراد أو الفرق أو الأقسام معاً، وتجميع مهاراتهم ومعرفتهم ومواردهم نحو هدف مشترك. وهو يؤكد على قوة الجهود الجماعية ويعزز التآزر بين وجهات النظر المتنوعة. إذ يتجاوز التعاون الهياكل الهرمية التقليدية، ويعزز الشعور بالشمولية ويعزز الثقافة التعاونية داخل المنظمة (Piccolo et al., 2022: 2).

وقد أوضح (Stasser & Abele, 2020: 590) أن الاتصالات الفعالة بمثابة شريان الحياة للتعاون. فهي تنطوي على تبادل الأفكار والمعلومات والتعليقات بين الأفراد أو المجموعات أو الأقسام أو حتى المنظمات فيما بينها. إذ تضمن الاتصالات نقل الرسائل بوضوح وفهمها بدقة وتفسيرها بشكل مناسب. وهي تشمل الاستماع النشط والتعبير الموجز والحوار المفتوح. وإن الاتصالات الشفافة وفي الوقت المناسب تبني الثقة وتسهل التفاهم وتؤسس أساساً للتعاون.

ثالثاً: مفهوم الشغف الريادي : بين (Murnieks et al., 2020: 9) أن الشغف الريادي جزء لا يتجزأ من أنشطة الريادة الناجحة. إلا أنه لم تتم دراسته بشكل منهجي معمق، والأبحاث الحالية عنه مجزأة أيضاً. وعلاوة على ذلك، ومع التأكيد على أن الشغف مهم للريادة، فإن معظم الدراسات لا تعرف بشكل كافٍ الشغف الريادي، ولا تشرح دوره في العملية الريادية ونتائجها. وبما ان فهم الشغف الريادي مهم وضروري





لارتباطه بفائدة اصحاب المصالح في المنظمة، وبما أنه امر مفصلي بالنسبة للبقاء والاستدامة التنظيمية، لا بد للمنظمات والادارات من العمل على عدم تجنبه وتعزيزه. لذلك فقد حضي موضوع الشغف الريادي باهتمام الباحثين، وظهرت مجموعة من الدراسات الاكاديمية الحديثة، التي اعتبرت الشغف من اهم الدوافع وراء سعي المنظمات الى البحث عن الريادة في عالم الاعمال. وقد انتجت لنا تلك الدراسات مجموعة من التعاريف الخاصة بالشغف الريادي، نستعرضها في الجدول (3) أدناه.

الجدول (3) بعض تعريفات الشغف الريادي حسب اراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	ت
حب التفرد والتميز بإنشاء مشروعات جديدة او تطوير منتجات قائمة او ابتكار اساليب للإدارة وتطوير القيادة او اي افكار تجعل من المنظمة الاولى في السوق من خلال المثابرة والسعي المنهج للنجاح.	(Murnieks, 2007)	1
مشاعر إيجابية مكثفة من قبل العاملين في المنظمة يمكن الوصول إليها يوعي من خلال الانخراط في أنشطة ريادية مرتبطة بأدوار ذات مغزى وبارزة في الهوية الذاتية للمنظمة.	(Cardon et al., 2009)	2
الحالة العاطفية الشديدة للمنظمات الريادية المصحوبة بمظاهر معرفية وسلوكية ذات قيمة عالية معتمدة على مجموعة من المساعي والجهود الحثيثة للمنظمة من اجل تحقيق رؤاها وتطلعاتها الريادية.	(Breugst et al., 2012)	3
دافع قوي للانخراط في الأنشطة الريادية التي تضمن للمنظمة التميز والتفرد مصحوب بمجموعة فرعية مكثفة بشكل خاص من دوافع اصحاب المصالح لتنمية مصالحهم في الاسواق بشكل يضمن الاستمرار في المكاسب.	(Galbraith et al., 2014)	4





الرغبة التي تعم المنظمة لتحديد الفرص وخلق مشاريع جديدة والتميز في تطوير عملها بسبب دافع داخلي لا يمكن كبحه او السيطرة عليه.

(Cardon & Kirk,
2015)

5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه.

رابعا: أبعاد الشغف الريادي : ولأهمية الشغف الريادي للمنظمات المعاصرة، فقد تم الاهتمام بعملية قياس هذا المتغير. ونتيجة لذلك، ظهرت بعض المقاييس التي تم إعدادها لهذا الغرض، ومنها مقياس (Lee & Herrmann, 2021: 126)، الذي سوف يتم إعتماده من قبل الباحث لقياس الشغف الريادي، كون هذا المقياس هو الأحدث ولتشابهه مع معظم مقاييس الباحثين الآخرين وإتفاقهم على الفقرات التي يمكن من خلالها عملية القياس. ويتكون مقياس الشغف الريادي من الأبعاد التالية،

1. شغف الإنشاء: يشار إلى شغف الإنشاء (التأسيس) على أنه ميل المنظمات الى انشاء مشروعات ومنظمات جديدة تابعة لها، وان كانت هذا المشروعات هي بنفس صبغة الاعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة، دون تغيير او تعديل حيث الهدف منها هو التوسع. وهذا النوع يظهر لدى المنظمات الراغبة دوما في التوسع، وزيادة الحصة السوقية، والميالة الى تكوين حجم هائل من الزبائن. هذا البعد من الشغف الريادي هو الاوسع والاكلف والملحوظ بشكل أكبر من غيره. إذ يعتمد هذا البعد من الشغف على معرفة مسبقة بشأن بدء الأعمال من حيث ما يجب القيام به وكيفية إدارة عمل تجاري ناجح (Jamil et al., 2014: 18).

وقد أوضح (Zainuddin & Mukhtar, 2022: 9) أن المنظمة تميل دوما الى رؤية نفسها قادرة على انشاء المشاريع الجديدة، وأنها تمتلك المهارات والكفاءة التي تسمح لها بالتوسع بإستمرار، لهذا يرتبط هذا





البعد بنوايا بدء الأعمال. إذ تشعر المنظمة دوماً بالرغبة بالبدء من جديد، من خلال انشاء المشاريع الجديدة والمنظمات التابعة رغبة منها الى الريادة في مجال الإنشاء.

2. شغف الإختراع : وقد أشار (Lu et al., 2022: 2) إلى ان ظهور شغف الاختراع غير نظرة السوق حول الاختراع، من تقديم منتج الى جعل تقديم المنتج عملية تسويقية تجارية، اي ليس وضع المنتج في السوق والانتظار. كما غير ظهور شغف الاختراع نظرة المنظمات الى الاختراع على انه وسيلة للدفاع في سوق المنافسة الحادة، فقد كان الاختراع وسيلة لهرب المنظمات من مجال اعمالها ونشاطاتها الى انشطة جديدة بسبب استحالة المنافسة فيها، الى وسيلة للهجوم على المنظمات، والمبادرة في احداث المشاكل للمنظمات التنافسية، بدلا من انتظار ظهور المشاكل ومحاولة الدفاع.

وفي السياق ذاته، بين (Shen & Qian, 2022: 31) أنه في السنوات الأخيرة، أصبح شغف الاختراع والريادة الدافع المهم للتطور التكنولوجي والصناعي. فقد أثار نمو المشاريع الجديدة وتطورها قلقاً واسع النطاق. وإن هذا النوع من الشغف يصبح أفضل من خلال تكوين الفرق المشتركة، مع ضرورة البحث في الدافع المستقل للفريق، لأنه يؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء المنتجات الجديدة. علاوة على ذلك، يعد هذا الشغف اهم داعم لطول دورة حياة المنظمة، ذلك لأنه يعني استمرار تجدد المنظمة وتوسعها ضمن هيكلها الثابت. وهو لا يشبه شغف الإنشاء، ذلك لان شغف الإنشاء يعني توسيع اعمال المنظمة ومشاريعها، اما الاختراع فهو استحداث منتج او عمل يضيف قيمة للمنظمة دون توسيع هيكلها التنظيمي، الامر الذي قد يكون اقل كلفة واقل تطلباً للموارد مما يجعله أسهل على المنظمات.

3. شغف التطوير: يعد التطوير أحد المفاهيم التي تمت دراستها ومناقشتها من قبل علماء من مختلف المجالات، بما في ذلك الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية. إذ يشير التطوير في جوهره





إلى عملية النمو والتغيير، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو المجتمعي أو الوطني. وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للحياة البشرية (Rezaei et al., 2020: 94).

فقد عرف (Hendijani et al., 2018: 11) شغف التطوير الريادي على انه هاجس لدى المنظمات بالتعديل والتغيير المستمر للوصول الى أفضل نتيجة في المنتجات او الاجزاء التنظيمية بحيث يصعب على المنظمات الأخرى منافستها.

وفي سياق ما ذكر، بين (Lestari et al., 2022: 2) أن المنظمات تحتاج الى التطوير بشكل مستمر حتى لو لم تكن شغوفة بالتطوير، ذلك لأنه مرتبط بإستدامة وإستمرارية المنظمة وبقائها. كذلك يرتبط التطوير في رضا اصحاب المصالح، لأنهم يرون المنظمات التي تحمي مصالحهم متجددة بإستمرار. لكن ممارسة التطوير بشغف للريادة والتميز امر مختلف، فهو يمارس لضرورة او لإشباع رغبة الريادة. إذ لا تتوقف المنظمات عن التعديل وادخال التحسينات بإستمرار في اعمالها ومنتجاتها وطرق تفكيرها التنظيمية والاستراتيجية.

خامسا: مفهوم المنظمة اللاخطية

حضي موضوع المنظمة اللاخطية بإهتمام الباحثين، وظهرت مجموعة كبيرة من الدراسات الأكاديمية الحديثة، التي اعتبرت المنظمة اللاخطية من اهم الاساليب الادارية الحديثة المستخدمة في صياغة الهياكل التنظيمية، ووضع اجراءات خاصة بأداء نشاطات وممارسات المنظمة. وقد أنتجت تلك الدراسات مجموعة من التعاريف الخاصة بهذا المفهوم، سوف نستعرضها في الجدول (4) أدناه.





الجدول (4) بعض تعريفات المنظمة اللاخطية حسب آراء مجموعة من الباحثين

التعريف	الباحث والسنة	ت
منظمة مقسمة على اساس الاستقلالية في اختيار طرق العمل واداء المهام بشكل يدعم تركيز الادارة العليا على القضايا التنظيمية والاستراتيجية الاساسية دون اشغالهم بالقضايا والمشاكل اليومية مما يعزز كفاءة الادارة ودقة القرارات الرئيسية التي تعد الاساس لعمل المنظمة.	(Gustavsson et al., 2012)	1
منظمة داعمة بشكل كبير للمورد البشري وتعتبره افضل استثمار مع الايمان بقدراتهم الذاتية على بناء التصورات المتوقعة منهم وردود الافعال التي تتناسب مع الوضع الراهن من خلال اعطائهم الثقة لممارسة الحرية التنظيمية والمشاركة الفعلية في القرارات.	(Das, 2015)	2
المنظمة التي تتعامل مع اقسامها وفروعها على انها وحدات ادارية مستقلة في التصرف واتخاذ القرارات مع وضع مجموعة من القواعد لضمان توحيد تلك التصرفات والقرارات لضمان عدم الانحراف عن السياسات الاساسية للمنظمة وعدم استغلال الاستقلالية الادارية استغلال خاطئ.	(Isaksson & Larsson, 2017)	3
منظمة تتبع اسلوب تحفيزي من خلال تفويض السلطات والصلاحيات في اداء المهام والاعمال بشكل يدفع الافراد الى تطوير قابلياتهم ومهاراتهم واختيار طرق عمل ابداعية تجعل منهم اكثر فائدة وقيمة للمنظمة.	(Berghmans, 2020)	4





منظمة تتصف بغياب سيطرة المؤسسين في العمل من خلال توفير الاستقلالية للمؤوسين في فهم التغيرات في طبيعة الاعمال وبناء قراراتهم بشكل ذاتي مع حثهم للتشاور الافقي مع زملائهم للخروج بقرارات صائبة تخدم المنظمة.	(Fusco, 2021)	5
--	---------------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر اعلاه.

سادسا: أبعاد المنظمة اللاخطية

أشار (Yuan et al., 2018: 284) إلى أن المنظمة اللاخطية، المعروفة أيضا باسم المنظمة المسطحة، هي منظمة تعمل بدون هياكل هرمية تقليدية. وبدلا من ذلك، يتم توزيع صنع القرار والسلطة بين جميع الموظفين، مما يعزز التعاون والعدالة. وقد اكتسب هذا النوع من الهيكل التنظيمي شعبية في السنوات الأخيرة، مع اعتماد العديد من المنظمات لهذا النموذج. ونتيجة لذلك، فقد عمد مجموعة من الباحثين إلى قياسه لمعرفة مدى تأثير التحول نحو هذا النموذج من الهيكل. وسندرج في أدناه الأبعاد التي إعتدها الباحثون من أجل قياس المنظمة اللاخطية

1. اللامركزية: مع النمو المستمر للمنظمات الناجحة يزداد تعقيد مهامها. كما تميل الى الزيادة في حجم الاقسام والمنظمات الفرعية التابعة للمنظمة الام، وطرق اداء اعمالها تفقد صلابتها في الإنجاز. لذا تلجأ المنظمات الى توزيع المسؤوليات والسلطات بين مستويات مختلفة. ويتم التعامل مع المشاكل المتعلقة بتوزيع المهام بين المستويات ويعرف ذلك بـ "اللامركزية" (Wang et al., 2020: 42). يمكن تعريف اللامركزية على أنها عملية نشر للسلطة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي، او هي مجموعة من التفاعلات العلائقية بين كيانات متنوعة عبر طبقات تنظيمية متميزة. تسعى المنظمات





من خلال اعتماد اللامركزية الى تحسين استغلال موارد المنظمة إستغلال أمثل. ونتيجة لذلك، تم اقتراح اللامركزية لتحسين الإنتاجية والجودة والتكيف التنظيمي، مع الحاجة والطلب في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة (Fard Bahreini et al., 2021: 96).

وقد أشار (Hasnin et al., 2022: 2) ان اللامركزية ضرورية للتحويل نحو المنظمة اللاخطية، ذلك لان اللامركزية تحتاج الى التفويض الذي يعني نقل المهام من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهو من اهم مبادئ اللاخطية. وإن التفويض يختلف من منظمة الى اخرى. إذ يميل القادة ذوو الهيمنة العالية إلى تفويض المهام الأقل أهمية إلى المرؤوسين. وقد ذكر (Danzinger & Reichmann, 2019: 7) انه قد يشعر القائد الذي يفوض المرؤوس بالقلق بشأن احتمال فقدان السيطرة، أو تطوير المرؤوسين إلى منافسين على السلطة. ويمكن تحديد التفويض من خلال تقييم مصداقية المرؤوس وكفاءته. وقد يتفاعل المرؤوس الذي يتم تفويض المهام إليه بالالتزام بأداء الوظيفة بشكل جيد ويرى الوضع كخطوة للأمام في حياته المهنية.

2. التنظيم الذاتي: التنظيم الذاتي في المنظمات يعني تفاعل الموارد بشكل ذاتي محكوم بمجموعة من القواعد والاسس الغير رسمية التي تضعها الوحدات والاقسام لنفسها وتلتزم بها. إذ يتم النظر الى المنظمة على انها كيانات مستقلة لكل كيان عام، تنظيم خاص داخلها، يتعلم فيه الفرد ويكتسب مهارات وخبرات جراء عمله ضمن ذلك الكيان (Schweisguth & Corson, 2019: 659).

يشير التنظيم الذاتي إلى العملية التي تجتمع من خلالها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة طواعية لتشكيل نظام التنظيم الذاتي، دون أي توجيه خارجي أو سيطرة. ويمكن أن ينشأ التنظيم الذاتي في أشكال مختلفة، مثل اتخاذ القرار اللامركزي، والفرق المستقلة، أو تنسيق المهام والأنشطة. وغالبا ما يتناقض التنظيم





الذاتي مع المنظمات الهرمية التقليدية، حيث تتركز السلطة وصنع القرار في أعلى الهرم التنظيمي. أما في نظام التنظيم الذاتي، يتم توزيع صنع القرار بين أعضاء المنظمة، الذين يتم تمكينهم لاتخاذ المبادرة والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة (Rupčić, 2019: 543).

3. المرونة والتكيف: المرونة هي مقياس لقدرة المنظمة على استيعاب المتغيرات التي تواجهها. يمكن تعريف المرونة على انها قدرة المنظمة على الاستشراف والاستعداد والاستجابة للتغيير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من أجل البقاء والازدهار (Anning-Dorson, 2021: 1309). وينظر الكثير من الكتاب للمرونة بأنها ظاهرة على المستوى التنظيمي، تتمثل في قوة الوحدات التنظيمية في التعامل مع الأحداث غير المرغوبة والأزمات، أو الحد منها أو ادارتها، حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى مرحلة التعافي. ومن ثم، تشير المرونة إلى القدرة على مواجهة الاضطرابات والأحداث غير المتوقعة بفضل الوعي الاستراتيجي والنظم الإدارية التي تمكنها من التعامل مع التهديدات الداخلية والخارجية (Koçyiğit & Akkaya, 2020: 110).

تتطلب اللاخطية التنظيمية درجة معينة من المرونة، تعد الحد الأدنى الذي معه يمكن تطبيقها. كما ان اللاخطية نفسها تدعم مرونة المنظمة، من خلال وصول اللاخطية الى مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية والحلول الابداعية للمشكلات. ومن ثم، تدعيم قدرة المنظمة على المناورة الاستراتيجية والتنظيمية (Hahsmi et al., 2020: 13).

وتختلف المرونة عن القدرة على التكيف مع المتغيرات (Laser, 2021: 173). إذ تشير القدرة على التكيف إلى قدرة المنظمة على التوافق والإستجابة للظروف المتغيرة، مثل ظروف السوق الجديدة أو التطورات التكنولوجية أو التغييرات الاجتماعية. فالمنظمة القابلة للتكيف هي منظمة مرنة وقادرة على





التحور والتطور بسرعة استجابة للتحديات والفرص. وإن المنظمة القابلة للتكيف قادرة على تحديد التغييرات في بيئتها والاستجابة لها بسرعة، بما في ذلك التغييرات في احتياجات الزبائن، والضغط التنافسية، والظروف الاقتصادية.

3. التنوع: خلال العقد الماضي، نما مجال "التنوع" ليشمل مجموعة واسعة من الأبحاث، حول مجموعة متنوعة من الظواهر التنظيمية. فالتنوع التنظيمي يعني وجود تشكيلة واسعة من الموارد التنظيمية المختلفة، التي تخدم المنظمة إذا ما تم توفيقها مع بعضها. وإن المنظمات التي تنطوي على تنوع كبير في مواردها، تعد منظمة تكاملية تعتمد على التوليفات المختلفة من تلك الموارد، وتتصف بوجود مرونة وقدرة على التكيف والتأقلم، بسبب وجود خيارات متعددة يوفرها تنوع هيكلها التنظيمي، المتمثل بفرق الإنتاج، وفرق الإدارة العليا، ومجالس إدارة المنظمة، وفرق العمل المؤقتة، والإدارات الوظيفية، والأقسام، وإجمالي فروع المنظمة، وتنوع مواردها المادية (Onyeador et al., 2021: 19).

وقد بين (Das, 2022: 1) أنه من أجل ضمان نجاح المنظمة اللاحقة، يتعين عليها تدريب وصقل المورد البشري لديها بشكل يحفزها على تسخير مهاراته المتميزة لفائدة المجموعة، وحثه على التكامل مع أعضاء فريقه وخلق حالة من التطوع والتلقائية، على مساعدة الفريق في انجاز المهام، والابتعاد عن الاستقلال الشخصي الاناني، وممارسة ذلك الاستقلال بشكل جماعي من أجل الوصول إلى الأداء الإبداعي، الذي يعد من أهداف اللاحقة. لذا يعد قياس التنوع ومدى نجاح المنظمات في ادارته وتوجيهه إلى الاندماج الجماعي، من أهم مقاييس اللاحقة وبراعة المنظمات في تطبيقها في ظل التنوع والاختلاف التنظيمي.

4. التغذية العكسية والتعلم: وقد أشار (Wisniewski et al., 2020:2) إلى أن التغذية العكسية والتعلم متلازمان ولا ينفصلان. ذلك لأن التغذية العكسية مصدر مستمر للمعلومات، التي تعد أساس المعارف





والتطور المستمر. ويرتبط استمرار التغذية العكسية باستمرار عمل المنظمة. إذ أن إدارة المنظمة تكون مستمرة في التواصل مع البيئة الداخلية لها، وتستلم المعلومات المختلفة منها يوميا. والمنظمة مستمرة في التواصل مع بيئتها الخارجية أيضاً، وتستلم منها ردود الافعال عن عمليات وانشطة المنظمة باستمرار. وتساعد تلك التغذية في استمرار تعلم المنظمة من اخطائها، او المشاكل الحاصلة في منتجاتها، او تحديد اوجه القصور في خدماتها التي تحتاج الى تعديل او تطوير لضمان استمرارها في سوق أعمالها. إضافة إلى ما ورد في أعلاه، فإن المنظمة اللاخطية تعتمد في جوهرها على مهارات موردها البشري، وقدرته على جمع المعلومات الواردة بطريقة عكسية ناتجة عن التفاعلات وممارسة الأنشطة، وتفسيرها وتحليل البيانات والتعلم منها وتحويلها الى اساس للعمل الجديد، والتخلص من الاخطاء والمشاكل التي تم استكشافها من خلال التغذية العكسية (Stiennon et al., 2020: 3008). لذا لا بد من قياس مدى نجاح المنظمات في الإعتداع على التغذية العكسية وتحويلها الى معلومات مفيدة، والاعتماد عليها في التعلم وتفاذي الأخطاء السابقة (Bianchi & Testa, 2022: 634).

5. الهيكل السائل: أوضح (Vergne, 2020: 1) أن الهيكل السائل يضمن للمنظمة فتح خطوط الاتصال والتعاون، ويمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقليل تكاليف الأجور وإزالة الروتين. إضافة إلى ذلك، يوفر الهيكل السائل بيئة مرنة وذات كفاءة عالية للمنظمات. وعلى الرغم من أن هذا النوع من الهياكل قد لا يتماشى مع بعض أنواع المنظمات والأعمال، إلا أنه قد يكون حلاً جذرياً ونظاماً إيجابياً في بعض الأعمال الأخرى، لا سيما أنه يتمتع بمزايا وإيجابيات عديدة منها: تعزيز روح العمل الجماعي، اتخاذ قرار أسرع، قدرة أفضل على تغيير الأنشطة والمهام والتكيف مع التغيرات الطارئة، وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين بسبب منحهم مزيداً من الاستقلالية (Rank et al., 2021: 1358).





وقد أشار (Natarajan et al., 2020: 3) إلى أن المنظمات اللاخطية تعمل بنهج الفريق، وبذلك، فإن كل عضو في المنظمة يشارك بالعمل والقرارات، وهذا هو الفرق الرئيس بين الهيكل الهرمي والسائل. أي ان الهيكل السائل هو الهيكل المثالي للمنظمة اللاخطية. ولا بد للمنظمات من دراسة وتحليل هيكلها التنظيمي، وتحديد درجة تسطحه وسيولته، وامكانية زيادة تلك النسبة من السيولة.

المبحث الثالث: الجانب العملي (اختبار فرضيات الدراسة)

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة تأثير معنوية بين التناغم الاستراتيجي والمنظمة اللاخطية من متابعة نتائج الجدول (5) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية فقد كانت المعادلات الانحدارية تشير الى ان معامل الفا سجل قيمة بلغت (0.921) ومعامل بيتا سجل قيمة بلغت (0.754) وان قيمة معادلة الانحدار ومعامل بيتا تشير الى ان التغيير بمقدار واحد في هذا المتغير يؤدي الى زيادة في المتغير المعتمد بمقدار (0.754) وبشكل عام يتضح بان التأثير معنوي حيث ان قيمة (F) المحسوبة كانت اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) (0.01) ، كما وان النموذج قادر على تفسير (60.1%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وفقاً لقيمة معامل التحديد وهذا يشير الى تحقق هذه الفرضية.





الجدول (5) تحليل تأثير التناغم الاستراتيجي وابعاده في المنظمة اللاحطية

المتغير المستجيب	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وابعاده
				B	A	
المنظمة اللاحطية	0.000	59.921	0.370	0.546	1.802	التراصيف الإستراتيجي
	0.000	96.123	0.486	0.620	1.471	التصميم التنظيمي
	0.000	95.147	0.485	0.603	1.568	تخصيص الموارد
	0.000	116.369	0.533	0.644	1.421	قياس الأداء
	0.000	117.152	0.535	0.599	1.608	التعاون والاتصالات
	0.000	153.794	0.601	0.754	0.921	التناغم الاستراتيجي
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.920 قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 6.851=						

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS25)

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير معنوية بين الشغف الريادي والمنظمة اللاحطية من متابعة نتائج الجدول (6) يتضح وجود علاقة تأثير معنوية فقد كانت المعادلات الانحدارية تشير الى ان معامل الفا سجل قيمة بلغت (1.114) ومعامل بيتا سجل قيمة بلغت (0.731) وان قيمة معادلة الانحدار ومعامل بيتا تشير الى ان التغيير بمقدار واحد في هذا المتغير يؤدي الى زيادة في المتغير المعتمد بمقدار (0.731) ، وبشكل عام يتضح بان التأثير معنوي حيث ان قيمة (F) المحتسبة كانت اكبر من





قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) (0.01) ، كما وان النموذج قادر على تفسير (55.1%) من التباينات الحاصلة في المتغير المعتمد وفقا لقيمة معامل التحديد وهذا يشير الى تحقق هذه الفرضية.

الجدول (6) تحليل تأثير الشغف الريادي في المنظمة اللاخطية

المتغير المستجيب	P	F	R ²	معاملات الانحدار		المتغير التفسيري وابعاده
				B	A	
المنظمة اللاخطية	0.000	50.474	0.331	0.494	2.125	شغف التأسيس
	0.000	110.41	0.519	0.643	1.468	شغف الاختراع
	0.000	120.993	0.543	0.693	1.257	شغف التطوير
	0.000	125.110	0.551	0.731	1.114	الشغف الريادي
قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 3.920 قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 6.851						

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS25)

ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة يمكن تمثيل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على (هنالك علاقة تأثير تداوبية معنوية إحصائيا لمتغيري التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية) كالاتي:

من نتائج التحليل الموضحة في الجدول (7) والشكل (2) يتبين ان هنالك علاقة تايثير مباشرة لمتغير التناغم الاستراتيجي في المنظمة اللاخطية بلغت (0.296) وان هذه العلاقة معنوية حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة واصغر من (0.05). وان هنالك علاقة تايثير مباشرة لمتغير الشغف الريادي في



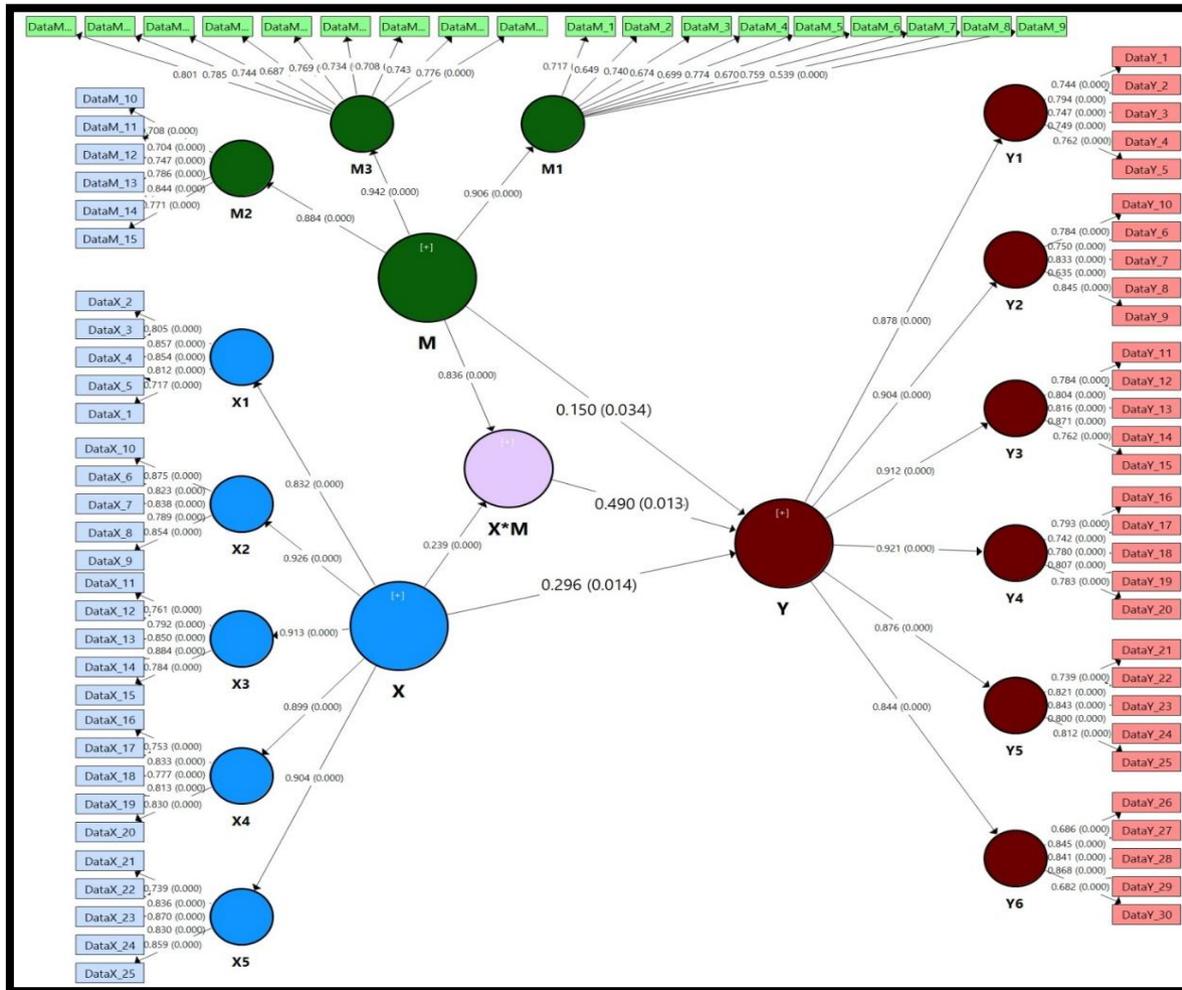


المنظمة اللاخطية بلغت (0.150) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة واصغر (0.05).

وفيما يخص العلاقة التداؤبية لكل من التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي فقد كانت هنالك علاقة تأثير ايجابية لكل من التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية بلغت (0.490) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية حيث سجلت قيمة مستوى الدلالة قيمة مقبولة واصغر (0.05).

وبالاستناد الى النتائج يمكن ان نقارن بين التأثير المباشر للمتغيرات منفردة مع التأثير التداؤبي للمتغيرين معا ويتضح بان التأثير المباشر لمتغير التناغم الاستراتيجي في المنظمة اللاخطية البالغ (0.296) والتأثير المباشر لمتغير الشغف الريادي في المنظمة اللاخطية البالغ (0.150) هي اصغر من التأثير التداؤبي فقد كان اكبر من التأثيرين حيث بلغ (0.490) لذا يتضح ان العلاقة التداؤبية لكل من التناغم الاستراتيجي والمنظمة اللاخطية هي افضل من العلاقات المنفردة للمتغيرات ، ومن هنا فان فرضية التأثير التداؤبي قد تحققت.





الشكل (2) نموذج تأثير التناغم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاحقة

المصدر: مخرجات برنامج (Smart PLS)





الجدول (8) نتائج التأثير التداوبي لمتغير التناعم الاستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية

العلاقة	التأثير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية
الشغف الريادي.... المنظمة اللاخطية	0.150	0.154	0.022	0.034
التناعم الاستراتيجي.... المنظمة اللاخطية	0.296	0.297	0.019	0.014
التناعم الاستراتيجي*الشغف الريادي.... المنظمة اللاخطية	0.490	0.569	0.515	0.013

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الخاصة بالدراسة الحالية، من خلال الاستناد إلى الجانب الفلسفي والتطبيقي للدراسة، وهي كما في أدناه:

1. يعمل التناعم الاستراتيجي على توليد حالة من الانسجام والتنسيق داخل الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية قيد الدراسة. فعندما تكون هناك تناعم بين رؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية، يزداد تكامل العمليات، ومن ثم، تزداد الإنتاجية والكفاءة. وعندما تعمل مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة بتناغم، سيزيد الإحساس بالانتماء والرغبة في المساهمة بأفكار مبتكرة وحلول جديدة.
2. يعد الشغف الريادي مصدرًا للطاقة الإيجابية والدافع الذي يمكن أن يجعل الموظفين يتحملون التحديات ويواجهون المصاعب بإصرار وعزيمة. فعندما يكون لدى الموظفين في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية قيد الدراسة شغف بفكرة أو مشروع، يتحول هذا الشغف إلى حافز لاستكشاف طرق جديدة ومبتكرة لحل المشاكل.





3. الموظفين الذين يشعرون بالشغف الريادي يكونون عادة مستعدين للاستمرار في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم لتحقيق التفوق في مجالهم. إضافة إلى زيادة إحساسهم بالرضا والسعادة في العمل، مما يجعل العمل أكثر متعة وإشباعاً لغاياتهم.

4. المنظمة اللاخطية تشجع على مزيد من المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رضا الموظفين بوظائفهم. وتعمل على تشجيع الموظفين من أجل العمل كفريق واحد، وبذلك تعزز من روح التعاون بينهم، على عكس المنظمات ذات الهياكل التقليدية التي تحد من قدرات وتمكين موظفيها.

5. تبين وجود علاقة تأثير تداؤبية معنوية إحصائياً لمتغيري التناغم الإستراتيجي والشغف الريادي في المنظمة اللاخطية في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية قيد الدراسة. وهذا يشير إلى أن القدرة على تحقيق التناغم في أهداف المنظمة وتفعيل الشغف الريادي لدى موظفيها يمكن أن يؤدي إلى تعزيز أبعاد المنظمة اللاخطية وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

ثانياً : التوصيات

بناءً على الاستنتاجات أنفة الذكر، تم تقديم مجموعة من التوصيات للشركة قيد الدراسة من قبل الباحث، تمثلت بما يأتي:

1. ضرورة تعزيز التواصل والتفاعل المستمر بين أقسام الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية قيد الدراسة لضمان تبادل المعرفة والأفكار بشكل فعال.

2. ضرورة العمل على تحسين التناغم الاستراتيجي من خلال توجيه الاستثمار في تطوير المهارات وتدريب الموظفين حول أهمية التناغم في العمليات اليومية في أقسام الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية.





3. ينبغي تعزيز ثقافة الشغف في جميع أرجاء الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية، وتشجيع الموظفين على متابعة شغفهم ورغباتهم وأهدافهم الريادية.

4. يُفضل تطوير نماذج قيادة تشجع على المشاركة وتفهم أهمية التناغم الاستراتيجي، وتحفز الأفراد والفرق على تبادل الأفكار والآراء في الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية.

5. إذا ما أرادت الشركة الصينية العامة للهندسة الإنشائية الاستفادة من هيكل المنظمة اللاخطية ومميزاته الكثيرة، فينبغي عليها أن تعمل على تعزيز التناغم الإستراتيجي بين أقسامها وموظفيها وأن تعتمد إلى تشجيع الشغف الريادي لدى موظفيها.

المصادر:

1. Ahmed, E., Kilika, J., & Gakenia, C. (2021). The conceptualization of dynamic resource orchestration framework as an anchor for organizational resilience. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(7), 53-61.
2. Berghmans, S. (2020). The Management of the Forests of the Dukes of Arenberg from 1600 until 1820. *Revue belge de Philologie et d'Histoire*, 98(4), 1049-1082.





3. Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of entrepreneurial passion and employees' commitment to entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(1), 171-192.
4. Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050.
5. Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 34(3), 511-532.
6. Das, S. (2015). Measuring the efficiency of business through cash management-A study on consumer durable sector. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 4(1), 1-13.
7. Fusco, A. (2021). Decentralized applications: an empirical analysis of their revenue models and governance systems.
8. Galbraith, C. S., McKinney, B. C., DeNoble, A. F., & Ehrlich, S. B. (2014). The impact of presentation form, entrepreneurial passion, and perceived preparedness on obtaining grant funding. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(2), 222-248.





9. Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2020). How enterprises adopt agile forms of organizational design: a multiple-case study. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems, 51(1), 84-103.
10. Gustavsson, M., Lindqvist, E., & Jönsson, J. (2012). Standardization: Implementation of Process Standardization in a Decentralized organization
11. Hasnin, M., Muhammad, M., & Buamonabot, I. (2022). Decentralization and Managerial Performance: Mediated Budget Participation (Study on The Village Government of West Halmahera Regency). The Winners, 23(2).
12. Holscher, K., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2014). Two sides of the same coin. Exploring resilience and transitions thinking for climate change governance, IST
13. Ibarretxe, M. (2018). Leadership Lessons from Machiavelli Enhanced with Strategic Orchestration. Business Research
14. Isaksson, C., & Larsson, A. (2017). Jurisdiction in school social workers' and teachers' work for pupils' well-being. Education Inquiry, 8(3), 246-261.
15. Jamil, A., Omar, R., & Panatik, S. A. (2014). Entrepreneurial passion, achievement motivation goals and behavioural engagements in Malaysia: are there any differences across ethnic groups?. Asian Social Science, 10(17), 17.





16. Kissimoto, K. O., Mattos, C. A., & Laurindo, F. J. (2023). The role of the organizational and operational dimensions in the open collaboration performance: a strategic alignment perspective. RAUSP Management Journal, (ahead-of-print).
17. Lee, Y., & Herrmann, P. (2021). Entrepreneurial passion: A systematic review and research opportunities. Journal of Small Business Strategy, 31(3), 122-147.
18. Li, M. Y., Makino, S., Luo, L., & Jiang, C. (2022). Entrepreneurial passion and organizational innovation: The moderating effects of events and the competence to exploit events. Asia Pacific Journal of Management, 1-34.
19. Lifeng, S., Zhuen, Y., & Ying, L. (2020). The Optimal Distinctiveness between Institutional Entrepreneurship and Differentiated Competition in Weak Legitimacy Field: Based on the Multiple Case Study in the Domain of Knowledge Payment. Management Review, 32(5), 321.
20. Lu, B., Xu, T., & Wang, Z. (2022). Signaling innovativeness in crowdfunding entrepreneurial narratives: the moderating roles of entrepreneurial passion and social endorsement. Internet Research, (ahead-of-print).
21. Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability





balanced scorecard use. Corporate social responsibility and environmental management, 29(2), 367-384.

22. Murnieks, C. Y. (2007). Who am I? The quest for an entrepreneurial identity and an investigation of its relationship to entrepreneurial passion and goal-setting (Doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder).

23. Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., & Haynie, J. M. (2020). Fueling the fire: Examining identity centrality, affective interpersonal commitment and gender as drivers of entrepreneurial passion. Journal of Business Venturing, 35(1), 105909

24. Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. Journal of Business Research, 137, 488-499.

25. Park, B., Lehman, D. W., & Ramanujam, R. (2023). Driven to Distraction: The Unintended Consequences of Organizational Learning from Failure Caused by Human Error. Organization Science, 34(1), 283-302

26. Piccolo, S. A., Lehmann, S., & Maier, A. M. (2022). Different networks for different purposes: A network science perspective on collaboration and





communication in an engineering design project. *Computers in Industry*, 142, 103745.

27. Rezaei, B., Zargar, S. M., & Hematian, H. (2020). The Impact of Green HRM Dimensions on Sustainable Organizational Development. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 7(1), 93-108.

28. Sarwar, Z., Gao, J., & Khan, A. (2023). Nexus of digital platforms, innovation capability, and strategic alignment to enhance innovation performance in the Asia Pacific region: a dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-35.

29. Sergis, S., & Sampson, D. G. (2016). Data-driven decision making for school leadership: A critical analysis of supporting systems. *ICT in education in global context: Comparative reports of innovations in K-12 education*, 145-171

30. Shen, Z., Liang, X., Lv, J., Liu, C., & Li, J. (2022). The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data. *Sustainability*, 14(6), 3330

31. Stasser, G., & Abele, S. (2020). Collective choice, collaboration, and communication. *Annual Review of Psychology*, 71, 589-612.





32. Tambare, P., Meshram, C., Lee, C. C., Ramteke, R. J., & Imoize, A. L. (2021). Performance measurement system and quality management in data-driven Industry 4.0: A review. *Sensors*, 22(1), 224.
33. Yuan, G., McIver, R. P., & Kang, S. H. (2018). Corporate Income Tax Avoidance in China: Using Regulatory Change to Encourage Corporate Tax Sustainability. In *Sustainable Financial Innovations* (pp. 284-306). CRC Press
34. Yue, Y., Zhang, P., & Liu, S. (2021, July). Research on the Path of Organizational Resources' Utilization and Development of State-Owned Energy Enterprises in the New Era. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 829, No. 1, p. 012010). IOP Publishing.
35. Zainuddin, M. N., & Mukhtar, D. (2022). Postgraduate entrepreneurship education: can entrepreneurial passion be developed?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, (ahead-of-print).

