تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي
(دراسة استطلاعية لآراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية)

أ. د. علي رزاق العابدي أ. م. د. محمد جبار الصائغ الباحثة دجلة جاسم محمد الذبحاوي
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان تأثير أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية (**الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات واختلافها**) لأعضاء الهيئة التدريسية في معهدي النجف والكوفة في الأداء الريادي بأبعاده المتمثلة بـ(**التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافآت، والثقافة الريادية**)، وقد تكوّن مجتمع البحث من جامعة الفرات الأوسط التقنية / معهدي النجف والكوفة، أما عينة البحث شملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المعاهد التقنية وعددهم بلغ (**149**) شخصاً. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة التي تكونت من (**61**) فقرة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث من خلال استخدام مقاييس عالمية للمتغيرات الرئيسة للدراسة، إذ تم تكييف هذه المقاييس على أيدي نخبة من الخبراء العلّميين والباحثين في مجال متغيرات البحث، وقد تم استخدام عدداً من الوسائل والأساليب الإحصائية لتحليل متغيرات البحث واختبار الفرضيات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياتها توصلت إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لليقظة الذهنية التنظيمية بأبعادها في الأداء الريادي بأبعاده.

المصطلحات المفتاحية (الأساسية): اليقظة الذهنية، اليقظة التنظيمية، الريادة، الأداء الريادي.

Abstract

The Research aims to reveal the effect of the organizational mind fullness dimensions (**Preoccupation with failure, Reluctance to simplify interpretations, Commitment to Resilience, Deference to expertise and Sensitivity to operations**) of the faculty members in Al-Najaf and Al-Kufa institutes in the Entrepreneurial performance by its dimensions (**Strategic Orientation, Resource Orientation, Management Structure, Reward philosophy and Entrepreneurship Culture**). The research society comprised the Technical University of middle Euphrates/ Al-Najaf and Al-Kufa institutes, while the research sample included the faculty members of those institutes who reached (**149**) people. To achieve the aims of the study, the descriptive analytical method has been used and a questionnaire including (**61**) item as a basic tool to collect the data by the use of world measures for the main variables in the study. These variables were adapted by an elite of researchers, experts and scientists in the field of the study variables. Many statistical means and tools were used to analyze the study variables and to test the hypotheses. After analysis, the research reached several results, the most prominent of which is that there is a significant effect of the organizational mind fullness with its dimensions, also, there is no difference in the dimensions of organizational mind fullness and pioneer performance among the research sample members according to the difference in the personal variables.

Keywords: *Mindfulness, organizational Mindfulness, Entrepreneurship, Entrepreneurial Performance.*

المبحث الاول – منهجية البحث العلمية

أولاً: مشكلة البحث

تطور الفكر التنظيمي المعاصر، لا سيما عند منتصف تسعينيات القرن الماضي وبداية القرن الحالي، بعدد من الموضوعات المعاصرة والحديثة التي فرضتها بيئة الأعمال والإبداع والتغيرات المتسارعة والمنافسة على تقديم منتجات وخدمات أفضل، فكان من أبرز تلك الموضوعات **(اليقظة الذهنية التنظيمية، والمنظمات اليقظة، والريادية، والأداء الريادي)**، وعلى الرغم من الجهود البحثية في تفسير وتحليل هذه الموضوعات العلمية ومضامينها، إلا إن هنالك عدد من القضايا المعرفية والمهارات السلوكية ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي. فقد أشار (Stewart, 2001) في بحثه "**نحو منظمة المستقبل**" إلى إن الإدارة التقليدية أصبحت غير مجدية في ضوء التغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة، الأمر الذي يتطلب البحث عن أساليب معاصرة لمواجهة ذلك لكي تكون تلك المنظمات يقظة وقادرة على تلبية متطلبات العمل .

ويمكن تحديد مشكلة البحث من التساؤلات التالية:

1. **ما درجة تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟**
2. **ما مستوى تقييم أفراد عينة البحث لأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)؟**
3. **ما هي العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية وأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) ؟**
4. **كيف تؤثر أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في أبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) ؟**

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد اهمية البحث بالآتي: –

1. أهمية دراسة متغيرات البحث **(اليقظة الذهنية التنظيمية والأداء الريادي)**، لكونها من الموضوعات الحديثة التي ظهرت حديثاً في السنوات الماضية في مجال الفكر التنظيمي، وبالتالي فإنها تعدُّ محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تطبيق ممارسات اليقظة التنظيمية وأبعاد الأداء الريادي في التعليم التقني. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
2. أهمية التعليم التقني والمهنية من حيث إمكانية تسخير الإمكانات المتنوعة الموجودة لدى جامعة الفرات الأوسط وبلاخص المعاهد التقنية لخدمة شرائح المجتمع المختلفة.
3. أهمية الموضوع في ردم الفجوة البحثية من خلال الغور في بحث العلاقة والأثر بين اليقظة الذهنية التنظيمية والأداء الريادي، وإن ذلك من شأنه العمل على إدراك إدارة المعاهد التقنية وأفراد عينة البحث على القيمة العلمية لفلسفة الموضوع وأهميته وتقديم تطبيقات إدارية جديدة في مجال التعليم التقني.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى الادبيات التالية :-

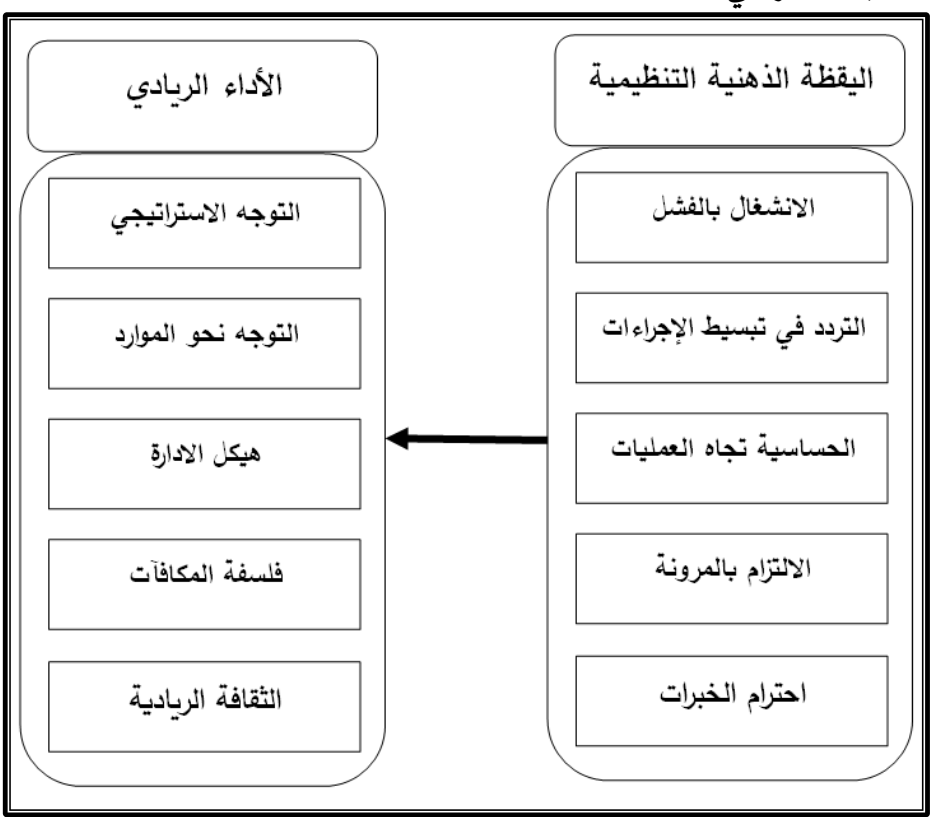
1- بناء جانب معرفي لموضوعات البحث **(اليقظة الذهنية التنظيمية، الأداء الريادي)** ومتغيراتها عبر مراجعة وتتبع الأدبيات ذات الصلة وعرض الانجازات المتحققة فيها على أساس تناول الاتجاهات الفلسفية الحديثة، وتجنب الطروحات التقليدية قدر الإمكان من أجل بلورة الحلول المتعلقة بالإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث.

2- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

3- توضيح العلاقة بين أبعاد اليقظة التنظيمية وأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة).

4- توضيح تأثير أبعاد اليقظة التنظيمية في أبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة).

رابعاً: مخطط البحث الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

رابعاً: فرضية البحث الرئيسة: تتمثل فرضية البحث بالآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الذهنية التنظيمية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، في الأداء الريادي وأبعادها في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف). **وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:**

1. **H_{021}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية، وبعد التوجه الاستراتيجي في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف).
2. **H_{022}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية، وبعد التوجه نحو الموارد في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف).
3. **H_{023}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية، وبعد هيكل الإدارة كأحد في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف).
4. **H_{024}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية، وبعد فلسفة المكافآت في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف).
5. **H_{025}:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية، وبعد الثقافة الريادية في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف).

خامساً: وصف عينة البحث : تم اختيار كل التدريسيين بشكل قصدي في المعاهد التقنية النجف والكوفة، واستنادا عليه ظهر إن حجم العينة هو (163) تدريسي، إذ تم توزيع الاستبيان عليهم بالكامل، وتم استرداد (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (14) غير صالحة منها، أي بنسبة تمثيل (92%) وهي نسبة مثالية لاختيار العينة من المجتمع وكما موضحة في الجدول (1) أدناه.

الجدول (1) توزيع العينة على مجتمع البحث

ت	المعهد	المجتمع الكلي	النسبة المئوية %	حجم العينة الصالحة للتحليل
1	**معهد النجف**	82	%50.3	75
2	**معهد الكوفة**	81	%49.7	74
	المجموع	**163**	**%100**	**149**

ويمكن توضيح وصف عينة المستجيبين من أفراد عينة البحث كما في الجدول (2) الآتي:-

الجدول (2) وصف أفراد عينة البحث

الجنس									
الذكور				الإناث					
العدد		النسبة		العدد		النسبة			
99		%66		50		%34			
الفئات العمرية									
30فأقل		31 -39		40 -49		50 – 59		60 فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
8	%0.05	19	%0.12	38	%0.25	64	%0.42	20	%0.13
المؤهل العلمي									
بكالوريوس				دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد		النسبة		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
43		%0.28		39	%0.26	57	%0.38	10	%0.06
الاختصاص									
علمي				انساني					
العدد			النسبة	العدد			النسبة		
138			%92.6	11			%7.4		
الخبرة الوظيفية									
5 سنوات فأقل		6 – 9		10 - 14		15-19		20 فأكثر	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
10	%0.06	10	%0.06	7	%0.04	12	0.08	110	%0.73

المبحث الثاني – الاطار النظري للبحث

أولاً : مفهوم اليقظة الذهنية التنظيمية

يعود أصل اليقظة الذهنية التنظيمية (Organizational Mindfulness) إلى حقل علم النفس كنتاج لتطوير افتراضات اليقظة الذهنية للأفراد أو على مستوى الفرد ذاته من قبل الكثير من الباحثين، إذ بين الباحثين أمثال (Sternberg, 2000; Ryle, 1949;Langer,1989) في مجال علم النفس إن اليقظة تعني: اهتمام الفرد بالمستجدات من الأحداث مع إمكانية التمييز بينها والتي تمكنه من البقاء منتبها للحظة الحالية. كما بينت (Langer) وزملاءها في المجال النفسي المنافع الصحية لليقظة الذهنية للفرد وتخفيض مستوى ضغط العمل والإحباط النفسي.

أما ظهور مصطلح (اليقظة الذهنية التنظيمية) تحديدا في مجال العلوم التنظيمية فكان لجهود الكثير من الباحثين في دراسات تتعلق بعمليات معالجة المعلومات منهم: (Sandelands & Stablein, 1987; Levinthal & Rerup, 2006) ودراسات تتعلق بالمنظمات ذات الموثوقية العالية للباحثين (Weick & Roberts, 1993)(Weick & Sutcliffe. 2001):.

إذ تساهم اليقظة في استخلاص معلومات هامة وحاسمة من مختلف الإشارات الصادرة عن مختلف ظروف وأوضاع التطورات التقنية التكنولوجية التي يشهدها المحيط لتمكين المنظمة من توليد معارف جديدة تساعدها على سبق منافسيها وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لمختلف التغييرات وبهذه الكيفية

تتكامل هذه النظم مع نظم الإدارة لخلق الانسجام الضروري بين المنظور الداخلي والخارجي لمعارف المنظمة . (Jakobiak Francois, 2004:19) .

واليقظة تهتم بمراقبة ورصد وتحليل التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال جميع المعلومات من المصادر المختلفة معالجتها تحليليها وبثها الى مراكز اتخاذ القرار (بوخمخم ومصباح ،2003: 7) . ويعرف (Ray et al :2011,191) هي تمثل الانتباه باهتمام من قبل المنظمة لكل من محيطها وقدراتها كاستعداد للإشارات غير المتوقعة. أي ان المنظمات اليقظة لا تقتصر على عمليات المعالجة للمعلومات بل يتعدى الامر الى تطوير قابلياتها في تمييز المتغيرات حولها.

وتعرف الباحثة اليقظة الذهنية التنظيمية "بأنها نشاط تحتاج له المنظمات كونها متصلة بالوعي التنظيمي ولا تتحقق اليقظة التنظيمية بدون وعي، ولها أبعاد كبيرة ومؤثرات على المنظمات التعليمية كونها تلعب دوراً مهماً في العمل الإداري" .

ثانياً: أهمية اليقظة الذهنية التنظيمية

إن اليقظة الذهنية تمثل مؤشر دقيق لتفحص التوقعات والتفكير المستمرين باعتماد الفرد على خبراته وتثمين الأشياء الدقيقة في السياق وتحديد الجوانب الجديدة منه التي من شانها تحسين الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد أثناء تعاملاته الاجتماعية ، فالفرد حين يكون متيقظ ذهنيا فانه يمر بحالة متزايدة من التأمل المعرفي ويكون موجود بجسمه وعقلة في اللحظة الحاضرة (نوري،2012 :213).

ويبرهن(Ray &Baker,2011:724) ان اليقظة الذهنية التنظيمية تتضح عندما تكون لدى القادة ثقافات تشجع على التفكير الواسع والقدرة على التصرف، وبذلك يضعون أمامنا ثلاثة مسائل تخص اليقظة التنظيمية هي:

1- إنها ناتجة عن عمليات من أعلى إلى الأدنى.
2- إنها تكون ذات سياق للتفكير والتصرف على الخط الأمامي.
3- إنها تعتبر ملكية ثابتة طويلة الأمد نسبياً للمنظمة مثل الثقافة.

وطبقاً لمفهوم (Ray) وزملائه تعمل اليقظة التنظيمية على تكوين السياق عن طريق الإشارة إلى ما تتأمله المنظمة وما تكافئ من اجله وما تدعمه، وتحدث الإشارة او وضع الإشارات من خلال الأولوية التي يوليها المدراء الأعلى لليقظة التنظيمية قياساً بالأهداف الأخرى وذلك من خلال نموذج الممارسة (Vogus & Sutcllffe ,2012:723).

إذ بين (Rerup ,2004:1) إن اليقظة الذهنية تمكن المنظمات كم ملاحظة مشاكل العمل بدقة اكبر مع امكانية معالجتها كما تمكنها من تحديد والاستجابة بشكل مبكر لإشارات الإنذار للمشاكل المحتملة. إذ تهتم اليقظة الذهنية التنظيمية بإدارة موارد المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية، وكذلك نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد مواكبته وخلق ميزة تنافسية تسمح لها او للدولة التكيف مع تحولات محيطها.

وترى الباحثة ان اليقظة الذهنية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على التمييز بين الأحداث المحتملة وخاصة ظهور التهديدات والقابلية للاستجابة لتفصيلات تلك الإحداث، فاليقظة الذهنية التنظيمية تتحقق

عندما يستطيع المدراء من توليد ثقافة التفكير الرشيد والقدرة على العمل وبذلك نستطيع القول بإمكان المدراء وضع قاعدة لتحقيق ذلك من خلال العمليات الإدارية المتدفقة من الأعلى إلى الأسفل .

ثالثاً: أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية: تتمثل أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية بالاتي:-

1. الانشغال بالفشل : Preoccupation with Failure

ان المنظمات اليقظة هي تلك المنظمات التي تبرهن فعلا على قدرتها على التعلم من الاخطاء وحالات الفشل وبالتالي يتضح ما الذي لم تقم به المنظمة كما تقوم بتحديد الفجوات لتتمكن من الانتقال الى مراحل العمل اللاحقة بنجاح،ان المنظمات اليقظة تنظر الى الاخطاء وحالات الفشل كفرصة للتعلم (LIOZU,2013:1).

كما بين (Gray & Butler :2006:216)ان المنظمات التي تركز على الأخطاء يساعدها ذلك على تجنب انعدام الثقة واللامبالاة والغفلة والوصول الى نتائج جيدة من ايمان الافراد العاملين بالنجاح. ان المنظمة التي تتبنى الانشغال بالأخطاء فذلك على أساس النظرة الايجابية لتلك الاخطاء واعتبارها خطوة اساسية لتحقيق النجاح كونه خطوة اساسية للتعلم التنظيمي وتمكين المنظمة من تحقيق تحسينات حقيقة بعلاقتها مع الزبائن. (Nudbisi:2012;628).

2. التردد في تبسيط الإجراءات :Reluctance to Simplify Interpretations

ان منظمات الأداء العالي لا تقبل تبسيط الإجراءات خاصة عندما تواجه منافسة شديدة وتعقيد متزايد مع كمية كبيرة من البيانات(LIOZU,2013:1). التبسيط يعني البحث عن المعلومات تدعم المعتقدات والتوقعات بدلاً من التبسيط تنتبه المعاهد اليقظة للعيوب والمفاجآت وتبحث عن طريقه لفهمها كون مدراء الكليات اليقظة لا يؤكدون المعلومات ويقيمون مصادرها باستمرار ويشمل كيفية جمعها ودمجها ونقلها لصانع القرار (Ray,2011:192).

3.الحساسية تجاه العمليات : Sensitivity to Operations

ان الإدارة العليا للمنظمات اليقظة تركز على تطوير قابلياتها الشخصية كما توجه اهتمام خاص بذلك لكل المستويات الإدارية فلحساسية تجاه العمليات تستوجب الاهتمام بتفاصيل العمل لوضع برامج إستراتيجية هادفة على أساس استثمار القاعدة المعرفية لتحقيق نتائج عملية(LIOZU,2013:1).واوضح (Gray & Butler :2006:216) ان الحساسية تجاه العمليات تساعد الافراد العاملين على تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن العمليات التي تجري داخل المنظمات وبالتالي تمكنهم من الالتزام بتنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بدقة، كما ان تبني الحساسية تجاه تفاصيل العمليات تدفع الادارة العليا الى الاستماع باهتمام الى اراء الافراد العاملين عن واقع العمل الفعلي (Rerup:2004:1).

4.الالتزام بالمرونة Commitment to Resilience

تعد المرونة احد الأبعاد الاساسية لبناء الثقة في المنظمات فالقادة الاداريون في المنظمات اليقظة تظهر التزاما لتحقيق البرامج التنظيمية وهم يؤكدون ويعملون ويشجعون على مشاركة الالتزام من قبل الافراد العاملين لضمان تحقيق نجاح البرامج الاستراتيجية للمنظمة.(LIOZU,2013:1).

طورت المنظمات المرنة القدرة على الارتجال والابتعاد عن النكسات التنظيمية يمكن تمييز المرونة في الكليات اليقظة على انها الاستعداد للتصرف بسرعة ودراسة المواقف بسرعة والاشتراك في تعلم الوقت الحقيقي ثم التنفيذ(مثل الكلية التي تفشل في الحصول على الاعتماد تظهر المرونة عن طريق التطوير السريع لاستراتيجيتها لتصحيح الأخطاء بدلاً من الغضب بخصوص ما حدث من مشكلات تقوم الكليات اليقظة بالتصرف الفعلي) (Ray,2011:192).

5.احترام الخبرات Deference to Expertise

ان متخذي القرار في المنظمة يعتمدون على الخبرات المتميزة للخروج بقرارات تعمل رفع أداء المنظمة (LIOZU,2013:1). اذ تدرك المنظمات اليقظة ان الخبرة لا تنطبق فقط مع المستوى الهرمي وهكذا تصل بالقرارات إلى ادني مستوى ممكن في الكليات اليقظة لتنقل القرارات إلى من هم من ذوي الخبرة بدلاً من ربط عملية صنع القرار بالهرم الإداري أو اللقب العلمي في الكليات اليقظة تحدد الأقسام مستقبلها بناءً على معرفة محددة بالاختصاص وتبحث الكليات اليقظة عن إدخال الأفراد ذوي المعرفة في الكلية القادرين على توفير تغذية عكسية وإرشاد القيم بغض النظر عن مستواهم الهرمي او مراتبهم ان كليات إدارة الأعمال كالمنظمات الأخرى التي تعمل في بيئات متقلبة لا يمكنها ان تعتمد على سمه الغفلة المتمثلة بالاعتماد على الاستجابات المتكررة وعمليات التفكير الأوتوماتيكي ان الكليات إدارة الأعمال هي منظمات تبحث عن الاعتمادية التي تتطلب المحافظة على الوعي بالتفاصيل والقدرة على التصرف بنفس الوقت وهكذا من المحتمل إن الكثير من الكليات إدارة الأعمال تمتلك بعض سمات اليقظة التنظيمية لمدى ما (Ray, 2011:193).

خامساً: مفهوم الأداء الريادي وأهميته

يشير (Callaghan & Venter,2011:32) إلى أن البحث عن موضوع الأداء الريادي في الأدبيات الإدارية الحديثة أسفر عن تناول هذا المصطلح من قبل الباحثين بمصطلحات مرادفة مثل الأداء المتفوق ،والأداء العالي. تطور مفهوم الأداء الريادي من قبل(Lumpkin & Dess,1996)الذي يشير إلى أنه يحتوي على أبعاد أكثر من مجرد أبعاد مالية، وقد طَوّر الباحثون أبعاد التوجه الريادي التي تسهم في تحقيق الأداء الريادي واستخدم الأداء الريادي للدلالة على تقارب التميز في الأداء مع الاستباقية.

ويظهر الأداء الريادي عندما تكون هناك رغبة، وخيار للتصرف أثناء فترة زمنية معينة، وقد يُفهم الأداء الريادي على نحو مُرضي إذا تم تعريفه تجاه المهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل(الابتكار، المساومة، دافعية النمو، الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف)، وبالتركيز على هذه المتغيرات يمكن أن نفهم الأداء الريادي وكيف يرتبط هذا الأداء بأداء الأعمال(Delmar,1996: 73).

واوضح (الحيالي وآخرون،2011: 7) إلى أن الإدارة عاشت في كثير من المنظمات فترات حققت فيها الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي، وجاءت فترة النهضة الصناعية، فتطورت الطاقات الإنتاجية وازدادت تطلعات الزبائن، ونمت قدراتهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو

مع انخفاض مستويات أجور العاملين، ثم توالت على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد.

ويبين (Delmar) أن الأداء الريادي هو أداء مقيد بالمهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل تنظيم المشروع، ودور المجالس العليا في المنظمة، وصنع القرار، والقدرة على صياغة الأهداف والاستراتيجيات. ويحدد الأداء الريادي من خلال البيئة وطاقة الفرد وإرادته(القدرة والدافعية) والتعامل مع البيئة(تصميم المنظمة وسياقها). ويفترض بأن الريادي يتصرف تجاه البيئة وفق أهدافه(Delmar,1996:9).

وقد أشار بعض الباحثين إلى تعريفات محددة للأداء الريادي حيث عرف (Berninger,2004 (3:على أنه الأداء الريادي الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة. ويشير (حسين، 2007: 165) إلى الأداء الريادي بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في إنتاجيتها وقدرتها التنافسية.

وتأسيساً على التعاريف السابقة للأداء الريادي، وتماشيا مع أهداف هذه البحث ترى الباحثة أن الأداء الريادي، هو: ذلك الأداء الذي يزود المنظمة بطاقة عالية أكبر من منافسيها التي تعمل في نفس قطاع العمل، ويضمن لها التفرد في عملها في عالم الأعمال، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار، واشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل مستمر.

وبخصوص أهمية الأداء الريادي يشير(Kuhhal,2003: 2)إلى أنه تتجلى أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة إلى وضع الأهداف، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط، وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي الموضوعة.

وترى الباحثة بأن الاداء الريادي :هو تطور ونمو فكرة الأعمال له علاقة وثيقة باستغلال الفرصة ،كذلك ترى بأن نمو الأعمال هو نتيجة اغتنام الفرصة الناجحة واستغلالها في ظل الظروف المتاحة، ونمو الأعمال يعني نمو في الربحية، والإنتاجية وعدد الموظفين الذين توظفهم المنظمات الريادية.

سادساً: أبعاد الأداء الريادي

أبعاد الأداء الريادي وفقاً لبعض الدراسات السابقة

أبعاد الأداء الريادي / المصدر	التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو الموارد	هيكل الادارة	فلسفة المكافآت	الثقافة الريادية	توجه النمو	الابداع	الاستباقية	تحمل المخاطر	الثقافة التنظيمية	التنافسية	الالتزام بالفرص	التحكم بالموارد
1. Fox , Julie M., BS, MBA,2005,p:71	☆	☆	☆	☆	☆								
2. Terrence,Brown et al, 2001,p:23-24	☆	☆	☆	☆	☆	☆							
3. Karimi ,Abbas,et al,2012,p:2275	☆	☆	☆	☆	☆								
4. Majid ,Izaidin Abdul,2011,p:4	☆	☆	☆		☆	☆							
5.Dyduch ,Wojciech, 2008,p:22	☆	☆	☆	☆	☆	☆							
6. Nikou ,Ali Asghar, 2014,p:285	☆	☆	☆	☆	☆		☆	☆	☆				
7. Chirani , Ebrahim&HasanzadehRogayeh, 2013,p:67-68	☆	☆	☆	☆						☆			
8. Weezel ,Aldo van,2009,p:52	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆		☆		
9. Bruining, Hans et al.,2011,p:3	☆	☆	☆	☆	☆	☆							
10. Talebi,Kambiz, ?http://www.google.iq/url	☆	☆	☆	☆		☆				☆			
11. GEDVILAS ,ANDRIUS,2012,p:22	☆	☆	☆	☆	☆	☆						☆	☆
12. Boberg, ,Katarina et al,2005,p:18	☆	☆	☆	☆	☆	☆							
المجموع	12	12	12	12	10	8	2	2	2	2	1	1	1
النسبة	100 %	100 %	100 %	100 %	83 %	67 %	17 %	17 %	17 %	17 %	8 %	8 %	8 %

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية.

وقد تم الحصول على نسبة تتراوح ما بين (83%-100%) وهذه الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في قياس الاداء الريادي كونها شكلت اعلى النسب .

1. التوجه الاستراتيجي Strategic Orientation

تسعى معظم الجامعات الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض انجاز هذه الاهداف فان الامر يتطلب من إدارة هذه الجامعات ان تمتلك توجه استراتيجي يصحب رؤية بعيدة الأمد وان تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الانشطة والاعمال خاصة اذا ارادت تحقيق التميز(الحسيني،7،2000) .

وان هذا البعد يوضح استراتيجيات في طبيعتها تصف التوجه الاستراتيجي وماهية العوامل التي تقودها في تكوين الاستراتيجية، وان استراتيجية المؤسس تقودها الفرص المتواجدة في البيئة وليس الموارد المتطلبة لاستغلال هذه الفرص، وبما ان الفرص هي التي تقودها الاستراتيجية لذلك فأن اي فرصة تكون مهمة للشركة، حالما يتم تشخيص الفرصة يجب عندها تنظيم الموارد المتطلبة لاستغلالها (Brown,2001:6) .

2. التوجه نحو الموارد Resource Orientation

تسعى المنظمات الريادية المتوجهة نحو الفرص الى الاستقرار والكفاءة من خلال امتلاك الموارد والتي تربطها بالسيطرة والقوة والمنزلة، وتحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال قدرتها على استعمالها للموارد للوصول الى التخصص وتخفيض المخاطر والمحافظة على المرونة، لذا تخلق المنظمات الريادية موارد جديدة او الحصول على الموارد السائدة واستعمالها بشكل جديد، وهذه الموارد تكون معتمدة على المعرفة (مثل الاجراءات والسوق والتكنولوجيا) أو الملكية (رأس المال الفكري والمالي والمهارات والكفاءات)، وتستعمل المنظمات الريادية التحالفات والشبكات للوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا وموارد اخرى التي تكون مهمة لعملية الإبداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات الريادة التنظيمية (Fox, 2005: 57).

3. هيكل الإدارة Management Structure

ان الهيكلية في المنظمات تكون عادةً بشكل عدد من المستويات الرأسية بين المدراء التنفيذيين والكادر الوظيفي في المستوى الأدنى يكون لديه فضاء صغير من الحرية كما ان توصيف الوظائف بشكل مكتوب بجميع الكوادر في المنظمة موجود، ويحصل الموظفون غير الإداريين على التعليمات والإجراءات ويطورونها ويساعدهم المدراء المستوى الأعلى في تعريف ووصف البيانات Chirani , Ebrahim (,2013:67-68) .

ويختلف هيكل الإدارة للمنظمة طبقاً لاستعمالها للموارد والسيطرة عليها، لذا فان الهيكل الإداري المدار رياديا مهماً ويرتبط بأطر غير رسمية، والمدار تقليدياً يكون اقرب الى الهيكل الهرمي السلطوي المعقد، اذ يلائم الهيكل المدار رياديا لحالات الكفاءة الداخلية الخاصة بتخصيص الموارد الممتلكة(Kuhn et al., 2005:6).

4. فلسفة المكافآت Reward Philosophy

ان كيفية تنظيم فلسفة المكافاَة مهمة جداً لسلوك الشركات ، ليهتم المؤسس بتكوين واستحصال الثروة (القيمة) كنتيجة لذلك تميل شركات الريادية لان تجعل قاعدة التعويض او المكافآة وفق كيفية اسهام الافراد بتكوين القيمة ، ان هيكل المنظمة في هذا النوع من الشركات تساعد على التقييم لأنها مصممة للأنشطة المستقلة والمسؤولية المستقلة للموظفين ، شركات الامناء تدار على نمو اداري تقليدي وتميل لجعل هذا التعويض او المكافآة مرتبطاً بكمية الموارد التي يسيطر او يشرف عليها الفرد (مثل الاصول المادية والافراد ... الخ) ومكانية الادارية اذا كان الفرد ناجحاً تتم ترقية لمنصب يشرف على موارد اكثر (Brown, 2001:7-8).

5-الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture

الثقافة بمعناها العام توضح المعاني والرموز والافتراضات المركبة حول الأشياء الجيدة أو غير الجيدة، الشرعية، أو غير الشرعية، والتي تقع تحت الممارسات والمعايير السائدة في المجتمع (Licht& Siegel,2006 :8). ويُعرف(Adonisi, 2003:6) الثقافة الريادية هي: القيم التي تُسهّل عملية تحديد الفرص، واكتشاف مصادر جديدة للقيمة، والسلع والخدمات، والعمليات الإبداعية بما يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي، وتُمكن المنظمة من اعتماد الحلول المبدعة لإعادة تنظيم مواردها للفرص الجديدة في البيئة.

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

1- **وصف وتشخيص متغيرات اليقظة الذهنية التنظيمية:** يوضح الجدول (3) وصف وتشخيص أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما يأتي:-

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لأبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) (N=149)

رقم البعد	أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة التطبيق
1	الانشغال بالفشل	3.13	0.58	5	في بعض الاحيان
2	التردد في تبسيط الإجراءات	3.61	0.53	2	في أغلب الاحيان
3	الحساسية تجاه العمليات	3.63	0.60	1	في أغلب الاحيان
4	الالتزام بالمرونة	3.51	0.50	3	في أغلب الاحيان
5	احترام الخبرات	3.48	0.68	4	في بعض الاحيان
-	اليقظة الذهنية التنظيمية	3.47	0.50	-	في بعض الاحيان

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3)، ميل متوسطات جميع أبعاد **اليقظة الذهنية التنظيمية** المتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)، نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المعاهد المذكورة، بمتوسطات حسابية بلغت (3.13، 3.61، 3.63، 3.51 ، 3.48) على التوالي، وجميعها أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت (Likert Scale). وتشير هذه النتائج إلى امتلاك أفراد العينة تصور واضح حول كل بعد من أبعاد **اليقظة الذهنية التنظيمية** في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)، مما يدلل ذلك على إن تقويم أفراد عينة الدراسة في المعاهد المذكورة لدرجة تطبيق أبعاد **اليقظة الذهنية التنظيمية** كان (إيجابياً)، وهذا يعني بأن درجة تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) تراوحت بين (في بعض الأحيان، وفي أغلب الأحيان)، من وجهة نظرهم. وتشير النتائج أيضا إلى حصول بعد (الحساسية تجاه العمليات) على المرتبة (**الأولى**)، وحصول بعد (التردد في تبسيط الإجراءات) على المرتبة (**الثانية**)، وجاء بعد (الالتزام بالمرونة) بالمرتبة (**الثالثة**)، في حين حصل بعد (احترام الخبرات) على المرتبة (**الرابعة**)، **وأخيرا** جاء بعد (الانشغال بالفشل)

بالمرتبة (**الخامسة**) والأخيرة على سلم أولويات تقويم أفراد عينة الدراسة في المعاهد التقنية (النجف والكوفة).

2- **وصف وتشخيص متغيرات الاداء الريادي:** يوضح الجدول (4) وصف وتشخيص متغيرات الاداء الريادي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكما يأتي:-

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحسوبة لأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) (N=149)

رقم البعد	أبعاد الأداء الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	مستوى الاهتمام
1	التوجه الإستراتيجي	3.47	0.71	4	متوسط
2	التوجه نحو الموارد	3.63	0.66	2	متوسط
3	هيكل الإدارة	3.80	0.68	1	مرتفع
4	فلسفة المكافئات	3.19	1.13	5	متوسط
5	الثقافة الريادية	3.52	0.69	3	متوسط
-	الأداء الريادي	3.52	0.62	-	متوسط

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4)، ميل متوسطات جميع أبعاد **الأداء الريادي** المتمثلة بـ(التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافئات، والثقافة الريادية) في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)، نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المعاهد المذكورة، بمتوسطات حسابية بلغت (3.47، 3.63، 3.80، 3.19، 3.52) على التوالي، وجميعها أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت (Likert Scale). وتشير هذه النتائج إلى امتلاك أفراد العينة تصور واضح حول كل بعد من أبعاد **الأداء الريادي** في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)، مما يدلل ذلك على إن تقويم أفراد عينة الدراسة في المعاهد المذكورة لمستوى اهتمامهم في أبعاد **الأداء الريادي** كان (إيجابياً)، وهذا يعني بأن مستوى اهتمامهم في أبعاد **الأداء الريادي** في المعاهد التقنية (النجف والكوفة) تراوح بين (المتوسط والمرتفع)، من وجهة نظرهم. وتشير النتائج أيضا إلى حصول بعد (هيكل الإدارة) على المرتبة (**الأولى**)، وحصول بعد (التوجه نحو الموارد) على المرتبة (**الثانية**)، في حين جاء بعد (الثقافة الريادية) بالمرتبة (**الثالثة**)، وجاء بعد (التوجه الإستراتيجي) بالمرتبة (**الرابعة**)، وأخيرا جاء بعد (فلسفة المكافآت) بالمرتبة (**الخامسة**) والأخيرة على سلم أولويات تقويم أفراد عينة الدراسة في المعاهد التقنية (النجف والكوفة).

ثانياً :اختبار فرضية البحث الرئيسية:

ولاختبار صحة **الفرضية الرئيسة الثانية** من عدم صحتها، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد. كما هو موضح في الجدول (5) الآتي:

الجدول (5) جدول تحليل التباين للانحدار، لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتعلق بالفرضية الرئيسة الثانية

مصدر الاختلاف (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار	29.862	3	9.954	53.516 *	0.000
البواقي (الخطأ)	26.925	145	0.186		
الكلي	56.787	148	-	-	-

{ قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (3 ، 145)، عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)}=2.60

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (5)، إن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (53.516) أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.60)، وكذلك إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) البالغة (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، عليه تم رفض فرضية العدم (H_{02})، وقبول الفرضية البديلة (H_{12}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، لليقظة الذهنية التنظيمية بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، في الأداء الريادي في المعاهد التقنية (الكوفة والنجف)، وهذا ما يؤكد ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

وتأسيسا على ما تقدم، فقد أصبح بالإمكان استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لقياس أثر **اليقظة الذهنية التنظيمية** بدلالة أبعادها المتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)، كما هو موضح في الجدول (6) الآتي:

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، لقياس أثر اليقظة الذهنية التنظيمية بدلالة أبعادها في الأداء الريادي للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)

أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية	معاملات الانحدار (β)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية	المعاملات المعيارية (Beta)
الحد الثابت (β_0)	0.479	1.872	0.063	-
الانشغال بالفشل	0.373	4.671	0.000	**0.348**
الالتزام بالمرونة	0.334	3.089	0.002	**0.269**
احترام الخبرات	0.202	2.717	0.007	**0.221**
معامل الارتباط المتعدد (R)	**0.725**			
معامل التحديد المعدل (R^2)	**0.516**			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (6)، ما يأتي:

أ- ثبوت الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (β) لثلاثة أبعاد هي (الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، عليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) للأبعاد المذكورة في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف). إن ما يؤيد ذلك قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (4.671، 3.089، 2.717) على التوالي، وكذلك أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) للأبعاد المذكورة أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم (H_{02})، وقبول

الفرضية البديلة (H_{12}) ومفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، **لليقظة الذهنية التنظيمية** بدلالة ثلاثة أبعاد هي (الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف).

ب- تم استبعاد البعدين (التردد في تبسيط الاجراءات، والحساسية تجاه العمليات) من النموذج في ضوء نتائج استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، لعدم وجود تأثير للبعدين المذكورين في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف). إن ما يؤيد ذلك قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لهما والبالغة (0.184، 0.432) على التوالي، وهما أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ج- تشير قيمة معامل التحديد المعدل (R^2) البالغة (0.516)، إلى أن الأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، تفسر ما نسبتهُ (51.6%) من التغيرات التي تطرأ على **الأداء الريادي**، أما النسبة المتبقية والبالغة (48.4%) فإنها تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

د- تشير قيم المعاملات المعيارية (Beta) المحسوبة للأبعاد الداخلة في النموذج والمتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) والبالغة (0.348، 0.269، 0.221) على التوالي، إلى إن زيادة اهتمام المعاهد التقنية (الكوفة والنجف) في كل بعد من الأبعاد السابقة بمقدار وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي ذلك إلى تحسين **الأداء الريادي** للمعاهد المذكورة بنسب بلغت (34.8%، 26.9% ، 22.1%) على التوالي.

المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- أشارت النتائج المتعلقة بالإجابة على الجزء الأول من السؤال الأول والمتعلقة بدرجة **تطبيق أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)** من وجهة نظر أفراد عينة البحث والمتمثلة بـ(الانشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات)، إلى حصول بعد **(الحساسية تجاه العمليات)** على المرتبة **(الأولى)**، وجاء بعد **(التردد في تبسيط الإجراءات)** بالمرتبة **(الثانية)**، وحصل بعد **(الالتزام بالمرونة)** على المرتبة **(الثالثة)**، في حين حصل بعد **(احترام الخبرات)** على المرتبة **(الرابعة)**، وأخيرا حصل بعد **(الانشغال بالفشل)** على المرتبة **(الخامسة)** والأخيرة، على سلم أولويات أفراد عينة البحث واهتماماتهم.

2- أشارت النتائج المتعلقة بالإجابة على الجزء الأول من السؤال الثاني والمتعلقة **بأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية (النجف والكوفة)** المتمثلة بـ(التوجه الإستراتيجي، التوجه نحو الموارد، هيكل الإدارة، فلسفة المكافئات، والثقافة الريادية)، إلى حصول بعد **(هيكل الإدارة)** على المرتبة **(الأولى)**، وجاء بعد **(التوجه نحو الموارد)** بالمرتبة **(الثانية)**، وحصل بعد **(الثقافة الريادية)** على المرتبة **(الثالثة)**، في حين حصل بعد **(التوجه الإستراتيجي)** على المرتبة **(الرابعة)**، وأخيرا حصل

بعد (**فلسفة المكافئات**) على المرتبة (**الخامسة**) والأخيرة، على سلم أولويات أفراد عينة البحث واهتماماتهم.

3- أشارت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، **لثلاثة** من **أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية** هي (الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)، نظرا لأهمية هذه الأبعاد في عمل المعاهد التقنية المذكورة. في حين لم يمارس بعدي (التردد في تبسيط الإجراءات، والحساسية تجاه العمليات) تأثيرا واضحا في **الأداء الريادي** للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي أسفرت عنها هذا البحث، جاءت التوصيات بما يأتي:

1. التركيز على **الخصائص الديموغرافية** للتدريسيين الذي يدركون أهمية اليقظة الذهنية التنظيمية والتنظيم اليقظ ورعايتهم واحتضانهم لما لهم من اثر في توليد الأفكار وترجمتها ومن ثم تظهر على الأداء الريادي للمعاهد التقنية النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية.
2. ضرورة استفادة المعاهد التقنية النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية من **الأخطاء والتعلم من الانشغال بالفشل** كفرص لتحديد الفجوة لتقليصها وإجراء التحسينات المستمرة، فضلاً عن تجنب الأخطاء الصغيرة قبل أن تصبح كبيرة من خلال إجراء المسوحات الميدانية لتشخيصها.
3. لا بد من إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية العمل على **تبسيط إجراءات العمل** قدر المستطاع والبحث عن الحلول المناسبة من خلال المعلومات وتوظيفها في المكان الصحيح، لان ذلك من سمات المنظمات اليقظة.
4. التزام إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية بالخطط والسياسات والموضوعة ضمن عملياتها وإعطاء صورة واضحة للتدريسيين عن العمليات التي تجري فيها لمساعدتهم في تجنب **الحساسية في العمليات** الداخلية والتركيز على العمل.
5. ضرورة وعي إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة في جامعة الفرات الأوسط التقنية وإدراكهم **بالمرونة** من خلال التكيف والاستجابة للتغيرات في عملها وتلافي المشكلات والأخطاء بسرعة لتجنب العواقب التنظيمية.
6. ضرورة قيام إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي الاعتماد على الأشخاص ذوي **الخبرات** في عملية اتخاذ القرارات تجنباً للمشكلات التنظيمية واعتماد المعرفة والمهارة وصولاً إلى التميز.

7. لابد من التأكيد على أهمية **التوجه الإستراتيجي** للمعاهد التقنية النجف والكوفة الذي من خلال التركيز على رؤية تلك المعاهد ورسالتها وأهدافها وغاياتها بما يضمن صياغة الإستراتيجية ونجاحها وتنظيم الأهداف والهيكل والإجراءات والأنظمة والعمليات والموارد بما يضمن تحقيقها.
8. ضرورة امتلاك إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة **الموارد المعرفية والريادية** لتمكنها من أداء عملها وتحقيق التميز وتنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية واستغلال الفرص عن طريق الموارد التي تمتلكها تلك المعاهد.
9. لا بد من قيام وعمل إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة بالترابط والتنسيق بين الإستراتيجية **وهيكل الإدارة** عن طريق التنظيم الرسمي وغير الرسمي في العمل وتحديد المستويات الإدارية في المعاهد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لانجاز العمل بصورة صحيحة وسليمة.
10. ضرورة تبني إدارة المعاهد التقنية النجف والكوفة **فلسفة المكافآت والتعويضات** من خلال اعتماد المرتب الشهري بوصفة الحافز الرئيس، لذا فان الغور في هذه الإستراتيجية الآن يعد أمراً لا جدوى منه، فضلاً عن نظم الحوافز والمكافآت في الوقت الحاضر، لتنفيذ هذه الإستراتيجية بما يحقق الفائدة للمنظمة والأفراد العاملين.
11. تطوير **ثقافة ريادية وخلقها** للمعاهد التقنية النجف والكوفة من خلال توفير مناخ ملائم لبيئة العمل وتعزز الابتكار والإبداع والاتصال بين التدريسيين والتأكيد على القيم والمعتقدات والأعراف بما يضمن الإدارة الريادية.

المصـــادر

1. بوخمخم، عبد الفتاح و مصباح، عائشة،"**(2003) دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، جامعة منتوري قسنطينة.
2. حسين، سعد مهدي، (2007)، "**أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية مقارنة**"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
3. الحسيني، فلاح حسن، (2000)،"**الادارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة**" دار وائل للطباعة والنشر، الاردن .
4. الحيالي، سندية مروان سلطان والعبيدي، نور علي عبود والرجو، وجنان سعيد احمد،(2011)، **دور المنظمة المعرفية في تحقيق الاداء المتميز: دراسة تحليلية لآراء عينة من المرؤوسين في كليات جامعة الموصل**، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
5. نوري، اسماء طه نوري،(2012)، "**اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي**"، جامعة بغداد.

1. Adnisi,Mandla,(2003),"**The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, market Orientation ,Organisational Flexiblity and Jop Satisfaction**" thesis in Universtiy of Pretoria etd-MP.
2. Berninger, R,(2004), " **Organization Performance Optimization** ", Available from http://www.Excellence.htm
3. Brown ,Terrence & Davidsson ,Per, and Wiklund, Johan, (2001)," **An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of as Entrepreneurship Opportunity-based Firm Behavior** ", Management Journal 22(10):pp. 953-968.
4. Butler, Brian S& Gray, peter H, (2006),"**Reliability, Mindfulness, and Information Systems**" Mis Quartely Vol 30 No. 2, 211-224/June.
5. Callaghan, C & Venter, R, (2011)," **An investigation of the entrepreneurial orientation, context and entrepreneurial performance of inner**", Southern African Business Review,Vol. 15,No1.
6. Chirani, Ebrahim& Rogayeh, Hasanzadeh,(2013)," **The aspects of organizational enterepreneurship in conmpetition environment** ",Journal of Business and Management Review Vol. 2, No.11.
7. Delmar, Frederic, (1996)**,Entrepreneurial Behavior and Business Performance,** the Degree Doctor of Philosophy, Stockholm School of Economics.
8. Fox, M. Julie, (2005), "**organizational Entrepreneurship and the organizational performance Linkage in University Extension** "the Degree Doctor of philosophy, the Ohio State University.
9. Jakobiak,Francois,(2004) **L'Intelligence économique : lacomprendre, l'implanter, l'utiliserParis** : Editions d'Organisation.
10. Kuhhal, N, (2003)**,"Performance Measurement"**, Available from http://E:\Performance metrics.com
11. Kuhn, et al: 2005 "**Entreprenurial Management as a Strategic Choice in Firm Behavior**"Schumpeter School of Business and Economics ,Uinversity of Wuppertal,pp.1-15.
12. Langer ,(1989), "**Mindfulness**" , New York , Addison Wesley Publishing. Vogusk, Sutcliff.
13. Levinthal, D., & Rerup, C. (2006)," **Crossing an apparent chasm:Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning**", Organization Science,17: 502–513.
14. Licht, Amir N, & Siegel, Jordan I, (2006), "**The Social Dimensions of entrepreneurship, Oxford Handbook of Entrepreneurship"**, Mark Casson And Bernard Yeung, Eds, Oxford University Press.
15. Liozu Stephan,(2013)," **The mindful organization**" 6 Smart Business Pittsburgh .

16. Lumpkin, G.T.and Dess,G.G.(1996), "**Clarifying the entrepreneurial orientation construct and Linking it to performance**", Academy of Management Review , Vol.21.

17. Ndubisi, Nelson Oly,(2012)," **Mindfulness, quality and reliability in small and large firms**", International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 29 No. 6.

18. Ray, Joshua L& Baker, Lakami T.and Plowman,Donde Ashmos,(2011)," **Organizational Mindfulness in Business Schools**" Academy of Management Learning & Education Vol. 10, No. 2, 188 – 203.

19. Rerup, Claus,(2004)," **Variations in organizational mindfulness** " Academy of Management Best Conference.

20. Ryle, G.,(1949),"**The concept of mind", Chicago**", IL: University of Chicago Press.

21. Sandelands, L. E., & Stablein, R. E. (1987)," **The concept of organizational mind.Research in the Sociology of Organizations**",5: 135–162.: Greenwich, CT: JAI Press.

22. Sternberg, R. J. ,(2000)," **Images of mindfulness",** Journal of Social Issues,56: 11–26.

23. Stewart, T.A., (2001), "**The Wealth of Knowledge- Intellectual Capital and the Twenty- First Century Organization**", Doubleday, New York.

24. Vogus, Timothy J.& Sutcliffe , Kathleen M.,(2012)," **Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward**" Academy of Management Learning & Education, Vol. 11, No. 4.

25. Weick, K. E. and K. M. Sutcliffe (2001), "**Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity",** Jossey-Bass, San Francisco.

26. Weick, K. E., & Roberts, K. H., (1993)," **Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks",** Administrative Science Quarterly, 38, 357-381.

ملحق – مقياس الدراسة

أولاً: اليقظة الذهنية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على تمييز الأحداث المحتملة والظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبالشكل الذي يجعلها تتخذ قرارات واعية قائمة على أساس المنطق والوعي والإدراك".

البعد	ت	الفقرة	أبداً	نادراً	في بعض الأحيان	في كثير من الأحيان	دائماً
الانشغال بالفشل	1	يقوم المعهد بتحديث الإجراءات بعد حدوث المشكلة					
	2	يعمل الأفراد العاملين على تقويم المشاكل والأخطاء التي تحدث في المعهد					
	3	تقضي إدارة المعهد وقت اكبر في التركيز على التجارب السلبية أكثر من الايجابية					
	4	يبذل الأفراد العاملين في المعهد جهدهم لتقليل الأخطاء أيًّ كانت نوعها					
	5	يميل الأفراد العاملين في المعهد إلى توثيق أخطاء العمل التي لها تأثيرات هامه					
	6	تشجع إدارة المعهد على الحصول عن المعلومات التي يمكن أن تكون أخبار سيئة					
	7	يشعر الأفراد العاملين في المعهد بحرية التحدث عن مشاكل العمل مع مشرفيهم					
	8	تكافئ إدارة المعهد الأفراد العاملين في الكشف عن الأخطاء ومشاكل العمل					
التردد في تبسيط الإجراءات	1	يتعامل الأفراد العاملين في المعهد مع واقع العمل كما هو					
	2	تشجيع إدارة المعهد على طرح الأسئلة في كل المستويات					
	3	يستمع الأفراد العاملين في المعهد باهتمام لوجهات نظر بعضهم البعض ونادراً يظهرون عدم المبالاة					
	4	لا يهمل الأفراد العاملين عملية إظهار المعلومات التي قد تؤدي إلى إيقاف العمليات					
	5	يتم الاعتماد على مخططات سريعة للعمل في المعهد					
	6	تكافح إدارة المعهد لتحدي الوضع الراهن					
	7	يعزز الأفراد العاملين في المعهد الثقة مع بعضهم البعض					
	8	يتم تشجيع الأفراد العاملين على تحليل الموقف للحالات غير المتوقعة بشكل عملي					
	9	يعتمد الأفراد العاملين في المعهد على التحليل المعمق للمشاكل للحصول على فهم اكبر					
	10	تشجع إدارة المعهد الأفراد العاملين على عرض وجهات نظرهم					
	11	يشعر الأفراد العاملين في المعهد بحريه عرض مشاكل العمل مع مسؤوليهم					
	12	يتعامل الأفراد العاملين باحترام مع بعضهم البعض					
الحساسية تجاه العمليات	1	تحدث الاتصالات بشكل يومي بين الأفراد العاملين في المعهد لتوضيح إجراءات ومتطلبات العمل					
	2	يظهر الأفراد العاملين في المعهد المساعدة لبعضهم وقت الحاجة					
	3	تهتم إدارة المعهد بشكل يومي بسير عملياته					
	4	من السهل الوصول والاتصال بالمسؤولين بالمعهد في حالة حدوث مشاكل في العمل					
	5	يعتمد الأفراد العاملين في المعهد على التغذية العكسية لمشاكل العمل					
	6	يشعر الأفراد العاملين في المعهد وكأنهم أصحاب العمل					
	7	يمتلك الأفراد العاملين في المعهد حق استخدام الموارد في حال حدوث مشاكل بالعمل					
	8	هناك مراقبة لتحديد مقدار الموارد الإضافية المطلوبة في المعهد					
الالتزام بالمرونة	1	يتم تشجيع الأفراد العاملين في المعهد على توسيع المهام					
	2	يتم توفير الموارد باستمرار في المعهد لتدريب وتأهيل العاملين لزيادة خبراتهم					
	3	يستطيع الأفراد العاملين في المعهد الاعتماد على بعضهم البعض					
	4	يعرف الأفراد العاملين في المعهد قدراتهم على استخدام المعلومات بأساليب جديدة					
	5	هناك اهتمام في المعهد لبناء مقدرات الأفراد العاملين في مختلف الأدوار لحل مشاكل العمل					
	6	يعتمد الأفراد العاملين في المعهد على الاتصالات غير الرسمية بينهم لحل مشاكل العمل					
	7	يتعلم الأفراد العاملين عادة في المعهد من أخطاء العمل					
	8	يمتلك الأفراد العاملين في المواقع الإدارية للمعهد الخبرات المطلوبة للعمل					
احترام الخبرات	1	يمتلك اغلب الأفراد العاملين في المعهد المؤهلات لاتخاذ القرارات في الحالات غير المتوقعة					
	2	يحترم الأفراد العاملين طبيعة عمل أحدهما للآخر					
	3	يتم وضع الأفراد العاملين في المعهد بالمواقع الإدارية بناءً على الخبرة والاحترافية					
	4	يمتلك اغلب الأفراد العاملين في المعهد المؤهلات والخبرات اللازمة في العمل					
	5	يسهل في المعهد الحصول على ذوي الخبرات في حال احتياجهم					
	6	يلتزم الأفراد العاملين في المعهد بأداء عملهم بشكل جيد					
	7	يمتلك الأفراد العاملين الاحترافية في الاستجابة مع إجراءات العمل					

ثانياً: الأداء الريادي: هو ذلك الأداء الذي يسرع من الأنشطة الريادية في المنظمة من خلال توضيح الفرص واقتفاء أثرها، وتطوير الفرص".

البعد	ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التوجه الإستراتيجي	1	تهتم ادارة المعهد بعملية تنويع الموارد اللازمة لاستمرار عمله					
	2	تعتمد ادارة المعهد على الموارد المتاحة في استثمار الفرص السانحة امامه					
	3	تركز عمادة المعهد على الموارد في صياغة الاستراتيجية المعتمدة					
التوجه نحو الموارد	1	تهتم إدارة المعهد بعملية تنويع الموارد اللازمة لاستمرار عمله					
	2	تعتمد إدارة المعهد على الموارد المتاحة في استثمار الفرص السانحة أمامه					
	3	تركز عمادة المعهد على الموارد في صياغة الإستراتيجية المعتمدة					
هيكل الإدارة	1	يعمل المعهد بنظام رسمي مشدد لا يسمح للممارسات غير الرسمية في العمل					
	2	تؤكد عمادة المعهد وبشدة على انجاز الأعمال من خلال إتباع العمليات والإجراءات الرسمية					
	3	تؤكد عمادة المعهد على التمسك بالأعراف ومبادئ العمل الحقيقية					
	4	يتناسب عمل الموظفين في المعهد مع إجراءات العمل الرسمية					
	5	تعتمد عمادة المعهد على الأسلوب العقلاني والرشيد في الإدارة					
فلسفة المكافآت	1	يقرر المعهد دفع المكافآت للعاملين اعتماداً على الأداء المقدم في العمل					
	2	تدرك عمادة المعهد أهمية المكافآت المعنوية (كتب الشكر والتقدير، تثمين الجهود...الخ)					
الثقافة الريادية	1	يمتلك المعهد أفكار خلاقة تعكس ثقافته في العمل					
	2	تلتزم إدارة المعهد بأولوية تنفيذ ثقافة التعليم المستمر					
	3	يقدم المعهد خدماته استنادا على المعلومات الجديدة للتغيرات في سوق العمل					
	4	يراعي المعهد العادات والتقاليد وفقاً للتغيرات في المجتمع					
	5	يمتلك العاملون في المعهد ثقافة ريادية يفهمون من خلالها سوق العمل					