



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

**التصميم التنظيمي وفق Star Model وانعكاسه في
الأداء الريادي
دراسة لآراء عينة من تدريسي كليات جامعة الموصل**

محمود عبد الرحمن يحيى التمر

مجتد دبلوم عال
في إدارة الأعمال

بإشراف

الدكتورة

صفاء إدريس عبودي

التصميم التنظيمي وفق Star Model وانعكاسه في الأداء

الريادي

دراسة لآراء عينة من تدريسي كليات جامعة الموصل

بمحة تقدم به

محمود عبد الرحمن يحيى التمر

□

□ إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل
شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال

□

بإشراف

الدكتورة

صفاء إدريس عبودي



﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة الجمعة

الآية: 2

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ (التصميم التنظيمي وفق Star Model وانعكاسه في الأداء الريادي دراسة لآراء عينة من تدريسي كليات جامعة الموصل) قد جرت بإشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال.

التوقيع

المشرف: د. صفاء إدريس عبودي

التاريخ: / / 2019

إقرار المقوم اللغوي

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة بـ (التصميم التنظيمي وفق Star Model وانعكاسه في الأداء الريادي دراسة لآراء عينة من تدريسي كليات جامعة الموصل) تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع:

الاسم: أ.م.د. صالح علي الشيخ

التاريخ: / / 2019

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصيتي المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ: / / 2019

إقرار رئيس قسم إدارة الأعمال

بناءً على توصيات المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

الاسم: أ.م.د. علاء عبد السلام اليماني

التاريخ: / / 2019

اقرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد اطلعنا على الرسالة الموسومة "التصميم التنظيمي وفق Star Model وانعكاسه في الأداء الريادي دراسة لآراء عينة من تدريسي- كليات جامعة الموصل"، وناقشنا الطالب محمود عبد الرحمن يحيى حسين التمر في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٠٢٠/٢/١٢، وإنها جديرة لنيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال.

الاستاذ الدكتور
معن وعد الله جار الله المعاضيدي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
رئيسا

المدرس الدكتورة
صفاء ادريس عبودي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضواً ومشرفاً

المدرس الدكتورة
رغد محمد يحيى خروفة
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
عضواً

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجلسته المنعقدة
بتاريخ / / ٢٠٢٠، وقرر التوصية بمنحه شهادة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة
الاعمال.

عميد كلية الادارة والاقتصاد

مقرر مجلس الكلية

شكر وثناء

الحمد لله رب العالمين حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده وأشكره تعالى على فضله وتوفيقه وأُصلي وأُسلم على البشير الهادي محمد (صلى الله عليه وسلم) الصادق الأمين وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد:

يسرني في البدء أن أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة صفاء ادريس عبودي التي اشرفت على هذا البحث وعلى حسن توجيهاتها وإرشاداتها القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إثراء هذه الرسالة فجزاها الله الجزاء الحسن.

ولا يفوتني في هذا المجال أن أتقدم بوافر التقدير إلى الأستاذ الدكتور ثائر احمد السمان عميد الكلية والى السادة أعضاء مجلس الكلية الذين كانت لجهودهم ومتابعتهم لنا نحن طلبة الدراسات العليا الفضل الكبير في تذليل الكثير من الصعوبات التي اعترضتنا في مسيرتنا الدراسية.

وأتقدم بالشكر الجزيل ووافر الامتنان والتقدير للتدريسيين الأفاضل في قسم إدارة الاعمال واخص بالذكر الدكتور علاء عبد السلام يحيى (رئيس القسم) والأستاذ الدكتور معن وعد الله المعاضيدي والأستاذ المساعد الدكتور علاء احمد حسن (رئيس قسم إدارة التسويق) والأستاذ المساعد الدكتور أحمد يونس السبعواوي والأستاذ المساعد الدكتورة آلاء عبد الموجود العاني والمدرس الدكتور محمد عصام أحمد والمدرس الدكتور صفوان ياسين حسن والمدرس الدكتورة شيماء محمد صالح والمدرس المساعد أيمن جاسم محمد الذين كان لجهودهم الأثر الطيب في مسيرتي الدراسية. ومن واجب الوفاء والامتنان أتقدم بالشكر لأصدقائي واخوتي كل من (كرم توفيق عبد الله، ياسر إسماعيل خضر، موسى سالم البصو، رضوان إبراهيم محمد، ايمن جادر حميد، اوس ناظم الخياط، خليل احمد نهير) ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير وخالص أمنياتي لجميع أساتذتي في مرحلة الدبلوم والشكر موصول إلى السادة الخبراء الذين كان لإسهاماتهم عظيم الأثر في توجيه استمارة الاستبانة نحو وجهتها الصحيحة. كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لمنتسبي كلية الإدارة والاقتصاد كافة.

وأتقدم بشكري لأحق الناس بحسن صحبتي إلى التي كانت الملاذ والمأوى، وسر السعادة والنجوى إلى التي كانت سر وجودي ومنبع قوتي وعطائي، رجاء في رضاها لنيل الجنان، إلى التي تحمل أحق كلمة نطق بها اللسان (أمي) أمد الله في عمرك. ولصاحب القلب الكبير ورمز العطاء والشمعة التي تحترق لتضيء لي مكان هويتي حيثما أسير، سعى بجهده لبلوغي ذروة الأمان، فلم يبخل بشيء حتى بلغت العنان (أبي)، وشكر خاص وعميق جداً لرفيقة دربي زوجتي العزيزة وضوء عيوني التي لولا مسانبتها لي لم أكن لأستطيع أن أقدم شيئاً يذكر. فقد شاركتني

عناء الدراسة فواجب العرفان والشكر لصبرها ومؤازرتها وتضحيتها لي في إتمام رسالتي. فقد كانت كالشمعة التي أنارت لي الطريق وأزالت من أمامي الأشواك ورسمت المستقبل بخطوط الأمل والثقة للوصول إلى بر الأمان. وأدعو الله أن يجزيها عني خير الجزاء وطيب الوفاء. وأهدي خالص شكري وتقديري إلى إخوتي وأختي لصبرهم ومؤازرتهم ومساعدتهم لي خلال مدة دراستي وأدعو الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

كذلك أشكر جميع زملائي وزميلاتي في مرحلة الدبلوم العالي وأتقدم بالاعتذار لكل من لم تسعفني الذاكرة على ذكرهم ممن ساهم من قريب أو بعيد برأي أو مشورة أو كلمة تشجيع تهون عناء الطريق أسأل الله لهم جميعاً أن يسيرهم للخير وأن يجزيهم عني خير جزاء. وأتقدم بالشكر والثناء لأرواح شهداء بلدنا العزيز الجريح الذين سالت دماؤهم الزكية على تراب وطننا. وأخيراً لهذا الصرح العلمي الشامخ جامعتي جامعة الموصل. وختاماً أسأله تعالى أن يرزقنا العلم والعمل وأن يوفقنا لعمل الخير وأن يشرح صدورنا وييسر أمورنا، وأن يجعل عملنا خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفعنا به يوم العرض عليه إنه نعم المولى ونعم المعين.

هذا ومن الله التوفيق

الباحث

المستخلص

استهدفت الدراسة الحالية العلاقة والاثـر بين موضوع Star Model للتصميم التنظيمي والأداء الريادي. ولقد اختبرت الدراسة في كليات جامعة الموصل. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الموصل (التدريسيين ورؤساء الأقسام) وعدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ، وقد سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بمدى تطبيق Star Model ودوره في تحقيق الأداء الريادي في جامعة الموصل، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات والمعلومات تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية وهي: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار البسيط والانحدار المتدرج (Stepwise) لاختبار تباين تأثير دور Star Model للتصميم التنظيمي في الأداء الريادي من حيث الأهمية والتأثير .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً Star Model والأداء الريادي، وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات في هذا الجانب.

واستناداً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد وضعت مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الكليات في جامعة الموصل بالتصميم التنظيمي والأداء الريادي لاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت تباين أبعاد هذه المتغيرات. وعليه فإذا ما أرادت الكليات المبحوثة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء من خلالها، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل تطبيقها على نحو صحيح.

الكلمات المفتاحية: Star Model، التصميم التنظيمي، الأداء الريادي.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	المستخلص
ب	ثبت المحتويات
ج	ثبت الجداول
د	ثبت الأشكال
د	ثبت الملاحق
١	المقدمة
٢٠ - ٣	الفصل الأول: الجهود المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
١٠-٤	المبحث الأول: الدراسات السابقة
١٧-١٢	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
٢٠ - ١٨	المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين.
٤٣-٢١	الفصل الثاني: الإطار النظري
٣٣-٢١	المبحث الأول: التصميم التنظيمي ونماذج التصميم التنظيمي
٤٣-٣٤	المبحث الثاني: الأداء الريادي
٦٠-٤٤	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
٥٣-٤٤	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
٦٠-٥٤	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
٦٤-٦١	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات
٦١	المبحث الأول: الاستنتاجات
٦٤-٦٢	المبحث الثاني: المقترحات
٧٠-٦٥	المصادر
٤ - ١	الملاحق
A	المستخلص باللغة الإنكليزية

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥-٤	الدراسات العربية Star Model	١
٦-٥	الدراسات الأجنبية المتعلقة بـ Star Model	٢
٩-٧	الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الريادي	٣
١٠-٩	الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الريادي	٤
١٥	المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة	٥
١٨	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس	٦
١٨	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب اللقب العلمي	٧
١٩	توزيع الأفراد المبحوثين على وفق عدد سنوات الخدمة	٨
١٩	توزيع الأفراد المبحوثين على وفق تخصص الكليات	٩
٢١-٢٠	مفاهيم التصميم التنظيمي	١٠
٣٥-٣٤	مفاهيم الأداء الريادي	١١
٤٧-٤٦	التوزيعات التكرارية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (أنموذج Star Model)	١٢
٥١-٥٠	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمتغير الاداء الريادي	١٣
٥٤	نتائج تحليل علاقات الارتباط بين Star Model وأبعاده الفرعية مع الأداء الريادي	١٤
٥٦	تأثير Star Model في الأداء الريادي	١٥
٥٧	تأثير البعد الفرعي (الإستراتيجية والرؤية) في الأداء الريادي	١٦
٥٧	تأثير البعد الفرعي (العمليات التنظيمية) في الأداء الريادي	١٧
٥٨	تأثير البعد الفرعي (أنظمة العمل) في الأداء الريادي	١٨
٥٩	تأثير البعد الفرعي (الأفراد العاملين) في الأداء الريادي	١٩
٥٩	تأثير البعد الفرعي (الهيكل التنظيمي) في الأداء الريادي	٢٠
٦٠	ترتيب الابعاد الفرعية للمتغير المستقل الرئيس بحسب مستوى تأثيرها	٢١

ثبت الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	مخطط الدراسة الافتراضي	١
٢٥	أنموذج ليفت للتصميم التنظيمي	٢
٢٦	أنموذج منتزبرك	٣
٢٨	أنموذج Star Model	٤
٢٩	أنموذج ماكينزي	٥
٣٠	أنموذج الانسجام والتطابق	٦
٣١	أنموذج الصناديق الستة	٧
٣٩	أنواع الابداع الريادي	٨

ثبت الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	١
أسماء السادة المحكمين	٢
تسهيل المهمة	٣

المقدمة

تتعامل المنظمات بوصفها نظاماً مفتوحاً مع بيئة متغيرة باستمرار، وتحاول البحث عن الفاعلية والنجاح مستخدمة شتى الوسائل والسبل في سبيل تحقيق ذلك. ومن بين ما تستخدمه إدارة المنظمة للتكيف مع متغيرات البيئة هو تصميم المنظمة وإعادة هذا التصميم باستمرار لغرض اختيار هياكل تنظيمية أكثر تكيفاً وانسجاماً مع واقع بيئة شديدة المنافسة. ولكون التصميم ينص أساساً على ترتيب أبعاد الهيكل التنظيمي؛ فإنه حالة وعملية تتصف بالديناميكية والاستمرارية، وهذا هو حال الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة وتبحث عن إيجاد صيغة من التوازن بين حالتها الاستقرار والحركة، وكذلك البحث عن الكفاءة والإنتاجية عبر أنشطة الثبات، وكذلك البحث عن التكيف عبر الأنشطة التي تتسم بالمرونة والتغيير. وبالتأكيد فإن تصميم المنظمة يتأثر بمجموعة من المتغيرات الموقفية كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والإستراتيجية وكذلك الخيار الإستراتيجي للمديرين. من جانب آخر فإن التكامل بين أجزاء المنظمة وأقسامها التي أصبحت تتسم بتباين واختلاف عالي يتأتى من وجود آليات للتنسيق الفعال بين هذه الأجزاء.

جاءت فكرة الدراسة الحالية، لتتناول موضوعات معاصرة لها الدور الكبير والتميز في استدامة أداء المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها. وبهذا أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية لهذين المتغيرين وفي بيئات مختلفة أهميتهما في نجاح العديد من المنظمات وتميزها، ولحاجة بيئتنا ومنظماتنا لمثل هذه الدراسات والبحوث، جاءت هذه الدراسة لتأخذ على عاتقها اختبار هذه المتغيرات في جامعة الموصل، لغرض وضع النقاط على الحروف، وتجميع الجهود وتركيزها على الجوانب الأكثر أهمية، التي تخدم الأداء على نحو أكثر.

إن هذا التطور في مجال الفكر الإداري، الذي بدأ يناقش هذه الموضوعات لم يأت من فراغ، وإنما انطلق من فلسفة عدّ الأداء القاسم المشترك للجهود المبذولة جميعها من الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الآليات والنماذج والفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حاله تميز لمنظمات الأعمال، ولا تخلو نظرية إدارية أو تنظيمية من وجود فرض ضمني أو صريح يربطها بالأداء فالالاتجاهات الحديثة تبحث عن الأداء عبر توجهات وتأكيد على الممارسات تصب باتجاه تحقيقه.

ومما تقدم، فقد هدفت الدراسة إلى تجسيد في الخوض بالجدل الفلسفي والفكري لمتغيرات الدراسة في جانبها النظري، وأما في الجانب العملي فهو الإجابة عن تساؤلات المشكلة الأساسية والمتمثلة بالتوصل إلى طبيعة علاقة الارتباط التأثير بين التصميم التنظيمي وفق نموذج النجمة والأداء الريادي للمنظمة المبحوثة. وبغية بلوغ الأهداف فقد قسمت الدراسة على أربعة فصول. تخصص الفصل الأول بعرض منهجية الدراسة وجهود معرفية سابقة، إذ تضمن ثلاثة مباحث. فالمبحث الأول تخصص بعرض جهود معرفية سابقة ومناقشتها ومجالات الإفادة منها، في حين تضمن المبحث الثاني مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها، أما المبحث الثالث فتضمن منهجية الدراسة الميدانية، واشتملت على مخطط الدراسة المقترح وفرضياتها، والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها ومقاييسها، والوسائل الإحصائية المعتمدة في جمع البيانات والمعلومات وتحليل النتائج، وكذلك الإجراءات التنفيذية للدراسة المتضمنة وصف مجتمع الدراسة وعينته ومشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وحدودها.

وخصص الفصل الثاني لعرض الجانب النظري للدراسة وتغطيته عبر مبحثين، فقد عرض المبحث الأول التصميم التنظيمي، فيما تضمن الثاني الإطار الفلسفي الفكري لمفهوم الأداء الريادي.

أما الفصل الثالث فتناول وصف متغيرات الدراسة عبر إجابات أفراد العينة، وبثلاثة مباحث، اهتم الأول بـ Star Model، واستعرض الثاني وصفاً للأداء الريادي، أما المبحث الثالث تضمن الارتباط والانحدار وتشخيصها.

وجاء الفصل الرابع فقد تضمن عرض الاستنتاجات والمقترحات عبر مبحثين، خصص الأول لتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وتناول الآخر أهم المقترحات التي ترى الدراسة أنها مهمة وضرورة الأخذ بها من قبل المنظمة المبحوثة، فضلاً عن الدراسات المكملة المقترحة لتوجيه الجهود البحثية في مضمار هذا الموضوع الذي يعدّ بحاجة حقيقية لإسهامات الباحثين ولاسيما في البيئة العراقية.

الفصل الأول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ووصف العينة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتحليلها التي يمكن الاستفادة من نتائجها في دراسة متغيرات الدراسة وتحديد وتحليل مخططها، كما يستلزم هذا التمهيد عرض المنهجية التي تضمنت مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع وعينة الدراسة ومبررات اختيارها، وعليه سيقسم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وكما يأتي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة والأفراد المبحوثين.

المبحث الأول

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة^(*)

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات المرجعية المتعلقة بـ Star Model والأداء الريادي والتي أجريت في بيئات وأوقات متباينة وذلك لغرض الاطلاع على أهم النتائج والمتغيرات التي توصلت إليها تلك الدراسات بغية الإفادة منها في إعداد مخطط الدراسة وتشخيص مشكلتها. وعبر تلك الدراسات لم يجد الباحث على حد اطلاعه على الدراسات التي تناولت Star Model بوصفها عاملاً مؤثراً في الأداء الريادي ولم يكن هناك دراسات عديدة تناولت كل متغير بمفرده وفيما يأتي بعض الدراسات التي تناولت بعض الجوانب المتعلقة بدراستنا ومن خلال المحاور الآتية:

أولاً: بعض الدراسات المتعلقة بالتصميم التنظيمي و Star Model

١. الدراسات العربية

الجدول (١)

الدراسات العربية المتعلقة Star Model

الدراسة (١)	العنزي، عيسى، ٢٠١٧
عنوان الدراسة	تطبيق Star Model للتصميم التنظيمي وانعكاسات متغيراته على الأداء الصحي وأبعاده دراسة ميدانية في مستشفيات مدينة الطب
هدف الدراسة	وصف وتشخيص مستوى اهتمام الأطباء بالتصميم التنظيمي وأبعاده، (الإستراتيجية والرؤية، الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، أنظمة العمل، الأفراد العاملين)، وأداء المستشفيات وأبعاده، في ستة مستشفيات بمدينة الطب والتي اختيرت عينة للبحث، فضلاً عن تحديد تأثير التصميم التنظيمي في أداء المستشفيات وأبعاده (الكفاءة، تطور الموارد البشرية، رضا المريض، تحقيق النتائج المالية، جودة الرعاية الصحية).
مجتمع وعينة الدراسة	اختيرت مدينة الطب مجالاً للبحث كونها تعد أحدث وأكبر مؤسسة صحية علاجية وتعليمية في العراق وقد شمل مجتمع البحث الإدارة العليا في مدينة الطب والأطباء العاملين ومديري المستشفيات، فضلاً عن الأطباء الاستشاريين، وغيرهم من الأطباء الذين تلاءم خصائصهم مع متطلبات البحث، وتم تحديد حجم العينة في البحث بـ (٢١٢) فرداً.
أداة الدراسة	استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات.
الاستنتاجات	يرتبط التصميم التنظيمي بموضوع بناء المنظمات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية

(*) جميع الجداول المتعلقة بالدراسات المرجعية هي من إعداد الباحث بالاعتماد على المصدر.

المحددة في خططها العامة، عادة ما يرتبط التصميم المناسب للمنظمة بالأداء التنظيمي، لا يوجد سعي حثيث واهتمام جاد من قبل إدارات المستشفيات في تبني إستراتيجية واضحة ورؤية متطورة عن جودة الرعاية الصحية التي يمكن تقديمها للمرضى.

٢. الدراسات الأجنبية

الجدول (٢)

الدراسات الأجنبية المتعلقة Star Model

الدراسة (١)	Kaiser & Buxmann, 2012
عنوان الدراسة	Organizational Design of IT Supplier Relationship Management: A Multiple Case Study of Five Client Companies التصميم التنظيمي لإدارة العلاقات مع الموردين لتكنولوجيا المعلومات: دراسة حالة متعددة من خمس شركات زبونة
هدف الدراسة	إدارة علاقات موردي تكنولوجيا المعلومات عبر Star Model للتصميم التنظيمي.
مجتمع الدراسة وعينتها	الشركات المحلية واسعة النطاق في قطاع الصناعات المختلفة مقرها في ألمانيا.
أداة الدراسة	دراسة حالة/ الاستبيان، المقابلات ووثائق الشركات.
الاستنتاجات	تتمتع جميع الشركات بدرجة عالية نسبياً من الاستعانة بمصادر خارجية للتوريد والتي لها دور كبير في إجراء تغييرات في التصميم التنظيمي.
الدراسة (٢)	Jeanne, 2015
عنوان الدراسة	The Role Of Organizational Design in 21st Century Organizations: George Jetson and the Star Model دور التصميم التنظيمي في منظمات القرن الحادي والعشرين جورج جيتسون ونموذج النجمة
هدف الدراسة	تصميم المنظمة الذي يلبي احتياجات العملاء والموظفين في المستقبل بشكل أفضل باستخدام Star Model للتصميم التنظيمي.
أداة الدراسة	دراسة نظرية
الاستنتاجات	يوفر Star Model للمصممين التنظيميين إطاراً يمكن من خلاله تطوير الأعمال التي يمكنها أن توفر وسائل الراحة للمستقبل.
الدراسة (٣)	Bufoni .et.al, 2016
عنوان الدراسة	Barriers Declared for Waste Management Projects in Large Countries: The Star Model القيود المعلنة لمشاريع إدارة النفايات في البلدان النامية الكبيرة:

أنموذج النجوم	
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف ووصف نظام الحواجز الذي يحول دون جدوى، أو يحد من أداء مشاريع إدارة النفايات من خلال تحليل الحواجز المعلنة في ٤٣٢ مشروعاً لإدارة النفايات الكبيرة المسجلة في آلية التنمية النظيفة خلال المدة ٢٠٠٤-٢٠١٤.
مجتمع الدراسة وعينتها	٤٣٢ مشروعاً لإدارة النفايات في البلدان النامية الكبيرة.
أداة الدراسة	تستخدم هذه الورقة منهجية تحليل المحتوى النوعي بمساعدة الكمبيوتر (CAQCA) مع برنامج تحليل البيانات النوعية NVivo (QDA)
الاستنتاجات	تشير النتائج إلى تصنيف الحواجز الرئيسة في خمسة أنواع: القيود الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنظيمية والمالية والبشرية. كما تشير النتائج أيضاً إلى أنه فضلاً عن صناعة إدارة النفايات، فإن المشاريع لها عيوب إضافية مرتبطة بالحواجز الملازمة لمبادرات الطاقات المتجددة الأخرى نفسها.

ثانياً. الدراسات المتعلقة بالأداء الريادي
أ. الدراسات العربية

الجدول (٣)

الدراسات العربية المتعلقة بالأداء الريادي

الدراسة (١)	داوود، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والإستراتيجي (بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية)
هدف الدراسة	تسليط الضوء على أهم عناصر الذكاء التنافسي الإستراتيجي لرسم مسار وتوجه المصارف عينة البحث، توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاستراتيجي والأداء الريادي، بيان أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي في الأداء الريادي للمصارف.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة بعينة من المصارف الأهلية في مدينة بغداد، وقد تم اختيار ٥٩ شخصاً من مديري قسم وشعبة ووحدة لأربعة مصارف أهلية وهي (الشرق الأوسط، المصرف الوطني للاستثمار، مصرف كردستان، والمصرف الأهلي للاستثمار).
أداة الدراسة	استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات.
الاستنتاجات	يعزز الذكاء الإستراتيجي رؤية الإستراتيجية للمصرف ويحدد مسار عمله بشكل سليم في اختيار أحد البدائل الإستراتيجية والتوجه نحو الريادية في القطاع المصرفي، وجود وعي وإدراك للقيادة العليا في المصارف عينة البحث حول الذكاء التنافسي والاستراتيجي للحصول على الموقع المتميز في السوق العراقية.
الدراسة (٢)	داوود، علي، ٢٠١٧
عنوان الدراسة	الأداء الريادي للمنظمة على وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية "بحث ميداني في شركة الحفر العراقية"
هدف الدراسة	تشخيص مدى إدراك الأداء الريادي من قبل الإدارة العليا، التعرف على مستوى ممارسة الإدارة العليا عينة البحث للسلوك الريادي. وتحديد مدى التباين في تبني الإدارات للدور الريادي على مستوى شركة الحفر العراقية، التعرف على الأداء الريادي لشركة الحفر العراقية وهل يمكن أن يتقاطع أو يتكامل مع الممارسات المتحققة للموارد البشرية الخضراء في الشركة ذاتها.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة العاملون في شركة الحفر العراقية المتكونة من ٧٨٩ موظفاً، وتم توزيع ٩٦ استبانة استرجع منها ٨٠ وإتلاف ٢ استبانة غير مستوفية للشروط.
أداة الدراسة	استخدمت استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية لجمع البيانات، فضلاً عن الاعتماد على لوثائق الرسمية للشركة.

جميع علاقات الارتباط بين أبعاد الإدارة الخضراء للموارد البشرية والأداء الريادي للمنظمة كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك وجود تأثير للإدارة الخضراء للموارد البشرية في الأداء الريادي للمنظمة.	الاستنتاجات
العابدي، الصانع، الذبحاوي، ٢٠١٨	الدراسة (٣)
تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي دراسة استطلاعية للتدريسيين في معهدي الكوفة والنجف - جامعة الفرات الأوسط التقنية	عنوان الدراسة
توضيح العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية وأبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية، توضيح تأثير أبعاد اليقظة التنظيمية في أبعاد الأداء الريادي في المعاهد التقنية.	هدف الدراسة
تكون مجتمع الدراسة من جامعة الفرات الأوسط التقنية/ معهدي النجف والكوفة، أما عينة الدراسة فشملت أعضاء الهيئة التدريسية في تلك المعاهد التقنية وعددهم بلغ ١٦٣ شخصاً.	مجتمع الدراسة وعينتها
استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات.	أداة الدراسة
وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثلاثة من أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية هي (الانشغال بالفشل، الالتزام بالمرونة، واحترام الخبرات) في الأداء الريادي للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف)، نظراً لأهمية هذه الأبعاد في عمل المعاهد التقنية المذكورة. في حين لم يمارس بعدي (التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية تجاه العمليات) تأثيراً واضحاً في الأداء الريادي للمعاهد التقنية (الكوفة والنجف).	الاستنتاجات

ب. الدراسات الأجنبية

الجدول (٤)

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأداء الريادي

Thompson, 2012	الدراسة (١)
Exploring Determinants of Entrepreneurial Performance اكتشاف محددات الأداء الريادي	عنوان الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس العوامل المحددة للأداء الريادي لدى الجنسين في المشاريع الصغيرة وتتمثل هذه العوامل بنوع الصناعة، وحجم المنظمة، وتوفير الدعم والإرشاد.	هدف الدراسة
تمثلت بمشاريع الألبان الصغيرة في مدينة ملاوي، بعينة بلغت (١٢٢) من الأفراد	مجتمع الدراسة

وعينتها	من كلا الجنسين.
أداة الدراسة	استخدمت الدراسة أسلوب الدراسات النظامية كأداة لجمع بيانات الجانب التطبيقي للبحث، فضلاً عن استخدام استمارة الاستبيان لذات الغرض.
الاستنتاجات	استنتجت الدراسة أن الأداء الريادي للمشاريع الصغيرة يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن إسهامه في تمكين الأفراد والمجتمعات. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء الريادي يتحدد بجملة عوامل تؤثر عليه تتمثل بالجنس ومستوى التعليم وخبرة العامل.
الدراسة (٢)	Mokhtar, 2017
عنوان الدراسة	A study of competencies that influence entrepreneur performance in retail business ventures in Malaysia دراسة المقدرات المؤثرة على الأداء الريادي في مشاريع الأعمال التجارية في ماليزيا
هدف الدراسة	هدفت الدراسة التحقق من المقدرات الرئيسة التي تؤثر على الأداء الريادي لرجال الأعمال في ماليزيا، فضلاً عن تحديد المقدرات التي تحتاج إلى تركيز أكبر من قبل رجال الأعمال تطوير.
مجتمع الدراسة وعينتها	تمثل مجتمع الدراسة برجال الأعمال في مدينة وادي كلانج في ماليزيا، وتحديد شملت الدراسة (٢٤١) من تجار التجزئة.
أداة الدراسة	تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة.
الاستنتاجات	استنتجت الدراسة وجود خمس مقدرات تؤثر في الأداء الريادي تمثلت بالمقدرات الفنية لرجال البيع، مقدرات الفاعلية الشخصية، مقدرات البيع بالتجزئة، المقدرات الأكاديمية ومقدرات مكان العمل.

ثالثاً: تقييم الدراسات السابقة

- يتم تقييم الجهود المعرفية بالاعتماد على مجموعة مؤشرات وعلى النحو الآتي:
١. تباين أسلوب الجهود المعرفية بين دراسات نظرية وتطبيقية، إذ جاءت الدراسات التطبيقية الأكثر مقارنة بالدراسات النظرية، إلا أن فيما يلحظ أن معظم هذه الدراسات كانت ضمن بيئات خارجية متقدمة حديثة، وهذا عامل محفز لإجراء دراسات ضمن البيئة العراقية من خلال تكريس أفكار الباحثين عملياً والإفادة منها في تشخيص مدى قابلية المنظمات في تطبيق أسس وأبعاد هذه الموضوعات وتأشيرها.
 ٢. تنوعت العينات المكانية للجهود السابقة بين منظمات إنتاجية ومنظمات خدمية وهذا يؤشر أهمية موضوع الدراسة بالنسبة للمنظمات جميعها لعلاقتها القوية بمستويات الأداء العالمي

والتميز للمنظمات من جهة، وبفاعلية الأهداف من جهة أخرى، مما دفع الباحث إلى تطبيقها في القطاع الخدمي لما يمثله في قطاع حيوي في الوقت الراهن.

٣. استعملت معظم الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مما شجع الباحث على اعتماد الأداة نفسها في دراسته الحالية تفيد اكتسابها صفتي الصدق والثبات.

رابعاً. مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة، ومن ثم مناقشتها، يمكن القول بأنها أفادت الباحث ودراسته الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بما يأتي:

١. الاهتمام إلى عدد من المراجع والمصادر والبحوث والدراسات التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل من الدراسات السابقة.
٢. الإسهام في بناء عدد من أركان الإطار النظري للدراسة.
٣. الإفادة منها في صياغة منهجية الدراسة واختيار الميدان المناسب.
٤. الاستفادة من أهم المقاييس والوسائل الإحصائية المناسبة للحصول على البيانات والمعلومات لقياس أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

خامساً. ما يميز الدراسة الحالية

لم تتناول الدراسات المتعلقة بالموضوع الذي تمكن الباحث من الحصول عليه متغيري الدراسة الحالية (Star Model والأداء الريادي) بدراسة واحدة وإنما تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية إذ تقدم إطاراً شاملاً يسعى للتوصل إلى نتائج جديدة لم تثبتها الدراسات المتعلقة كتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين Star Model والأداء الريادي في المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) في محافظة نينوى.

المبحث الثاني منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

سلطت تشكيلة واسعة من القوى ضغوطاً مفرطاً على كل المؤسسات التعليمية وبشكل خاص الجامعات وتضمنت هذه الضغوط قضايا التطور السريع في توفير المعلومات، والتوقعات تجاه تحقيق وقت الاستجابة السريع تجاه المشكلات التي تواجهها المنظمات وتطور التكنولوجيا الجديدة والتغيرات الاجتماعية وغيرها. وفي ظل ظروف هذا العالم سريعة التغيير أصبحت الجامعات في حاجة الى التحديد المستمر للفرص الجديدة الموجودة ما وراء مقدراتها الحالية لتحقيق الأداء الريادي الذي يتناسب مع دورها في مكانتها المجتمعية، وتُعد عملية التصميم التنظيمي هي الطريق المناسب للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية لمواجهة تحديات البيئة سريعة التغيير.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تأطير مشكلة البحث وصياغتها بالتساؤلات الآتية:

١. هل يمكن تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتصميم التنظيمي وأبعاده على وفق

Star Model؟

٢. هل يمكن تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالأداء الريادي وأبعاده؟

٣. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التصميم التنظيمي وفق Star Model والأداء الريادي للمنظمة

المبحوثة؟

٤. ما طبيعة علاقة تأثير التصميم التنظيمي على وفق Star Model والأداء الريادي للمنظمة

المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة

يمكن تأشير أهمية الدراسة الحالية على وفق ما يأتي:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية بتطرقها إلى أحد المواضيع الحيوية في الفكر الإداري متجسدةً بموضوع الأداء الريادي، عبر دراسة تأثير التصميم التنظيمي على وفق (Star Model) فيها. إلى جانب ذلك تتجسد أهمية الدراسة الحالية عبر سعيها إلى تطوير وترسيخ اعتقاد لدى المهتمين والباحثين، والقيادات في الجامعة المبحوثة وغيرها من الجامعات بضرورة التعاطي مع ابعاد التصميم التنظيمي بكونها أحد الجوانب الحيوية التي يمكن أن تعزز الأداء الريادي للمنظمات.

ثالثاً. أهداف الدراسة

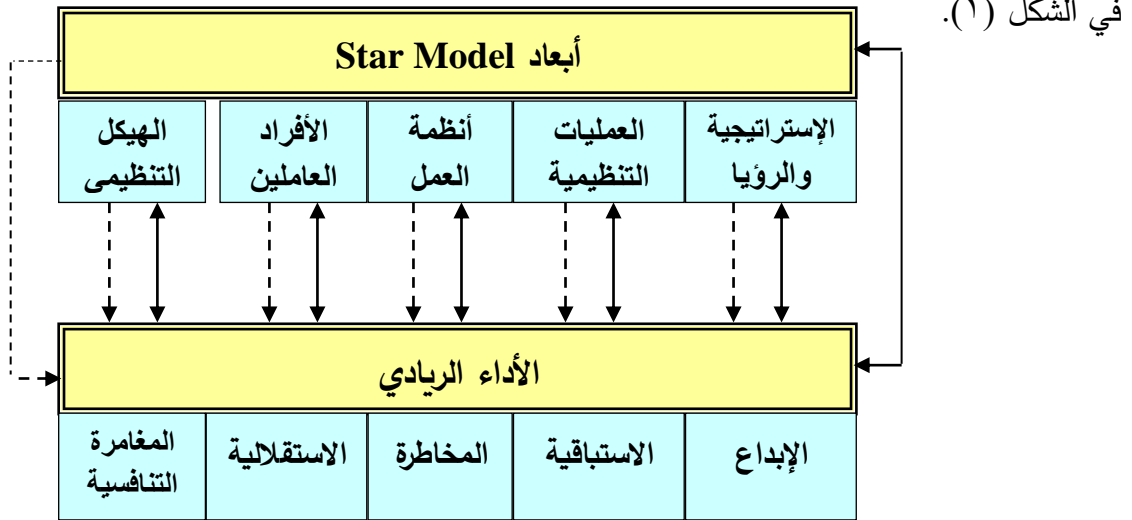
تسعى هذه الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى توفر ابعاد التصميم التنظيمي على وفق Star Model (الإستراتيجية والرؤية، العمليات التنظيمية وأنظمة العمل، الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي) في المنظمة المبحوثة من وجهة نظر القيادات، فضلاً عن الكشف عن مستوى الأداء الريادي في ضوء الأبعاد الأساسية الخمسة (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية) في المنظمة المبحوثة.
- التحقق من احتمالية وجود تباين وفروق بإجابات المبحوثين بحسب الأبعاد الأساسية لمتغير ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً Star Model والأبعاد الأساسية لمتغير الأداء الريادي.
- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً Star Model (الإستراتيجية والرؤية، العمليات التنظيمية وأنظمة العمل، الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي والأداء الريادي في ضوء ابعاده (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية) في المنظمة المبحوثة.
- اختبار علاقة التأثير بين ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً Star Model (الإستراتيجية والرؤية، العمليات التنظيمية وأنظمة العمل، الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي والأداء الريادي في ضوء الأبعاد الأساسية الخمسة (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية والاستقلالية والمغامرة التنافسية) في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. مخطط الدراسة الافتراضي

قام الباحث في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها بإعداد مخطط افتراضي موضح

في الشكل (1).



يشير إلى ← علاقات الارتباط
يشير إلى - - - - علاقات التأثير
الشكل (1): مخطط الدراسة الافتراضي

خامساً. فرضيات الدراسة

وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة، فقد صنفت الفرضيات لتوضح مشكلة البحث وتساعد في الإجابة عن تساؤلاتها، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً ل Star Model والأداء الريادي في المنظمة المبحوثة. وتتفرع من هذه

الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١-١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإستراتيجية والرؤيا في الأداء الريادي.

٢-١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين العمليات التنظيمية في الأداء الريادي.

٣-١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنظمة العمل والأداء الريادي.

٤-١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الأفراد العاملين والأداء الريادي.

٥-١ توجد علاقة ارتباط معنوية بين الهيكل التنظيمي والأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لابعاد التصميم التنظيمي وفقاً ل Star Model في المنظمة المبحوثة، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١-١ توجد علاقة تأثير معنوية للإستراتيجية والرؤيا في الأداء الريادي.

١-٢ توجد علاقة تأثير معنوية للعمليات التنظيمية في الأداء الريادي.

١-٣ توجد علاقة تأثير معنوية لأنظمة العمل في الأداء الريادي.

١-٤ توجد علاقة تأثير معنوية للأفراد العاملين في الأداء الريادي.

١-٥ توجد علاقة تأثير معنوية للهيكل التنظيمي في الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير ابعاد التصميم التنظيمي وفقاً ل Star Model في الأداء الريادي للمنظمة المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

بغية الحصول على البيانات والمعلومات التي تتطلبها إتمام هذه الدراسة من حيث الإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وتأشير نتائجها وبناء استنتاجاتها وتقديم توصياتها اعتمد الباحث على الأساليب الآتية:

١. **البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة:** اعتمد الباحث في إعدادة للبحث الحالي فيما يتعلق بمحتواه النظري على استخدام ما متوفر من مراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية، والكتب والبحوث التي حُصل عليها من مصادر متعددة كالمكتبات الرقمية وشبكة الانترنت.

٢. البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة: تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، ولقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة: أعتد الباحث على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وقياس متغيرات الدراسة. وتم تصميمها على نحو يتلاءم مع عينة الدراسة والموضحة في الملحق (٢). ولقد سعى الباحث إلى بناء مقياس يتلاءم مع طبيعة المتغيرات وبما ينسجم مع بيئة الميدان المبحوث. وتم الاعتماد على مقياس جاهز لقياس الظاهرة قيد الدراسة ينسجم مع الواقع الميداني من جهة وعدم القدرة على استحصال جميع أشكال البيانات من سجلات المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل).

سابعا منهج الدراسة

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي للتحقق مما تتبعه هذه الدراسة في تحليل ما يستلزم من البيانات، ولغرض تحقيق أهداف البحث ضمن جانبها النظري فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات المتوافرة من المراجع والأدبيات العربية والأجنبية. والجدول (٥) يوضح أبعاد Star Model والأداء الريادي والمصادر التي اعتمدها الباحث في تصميم الاستبيان.

اعتمد الباحث في قياس استجابة المبحوثين على مقياس ليكرت خماسي الوزن في اختيار مدى الاتفاق مع العبارات أو عدمها على مستوى جميع فقرات الاستبانة والمرتبة من عبارة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) التي حصلت على الأوزان الآتية (5,4,3,2,1) على التوالي وقد تم إعداد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي قدمها الباحثون وطُورت اعتماداً لمتطلبات الدراسة في الواقع الميداني وكما يأتي:

أ. المتغيرات الخاصة بـ Star Model: تم الاعتماد على المتغيرات (عيسى، ٢٠١٧)

ب. المتغيرات الخاصة بالأداء الريادي: تم الاعتماد على المتغيرات (الحسناوي، ٢٠١٠) و (Covin & Wales, 2012).

واشتملت استمارة الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة، تضمن الجزء الأول معلومات تعريفية بالأفراد المبحوثين فقد تضمنت (الجنس، المركز الوظيفي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة، تخصص الكلية). ويركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس الخاصة بـ Star Model، إذ تم تناول هذه المتغيرات والمتضمن (الإستراتيجية والرؤية، العمليات التنظيمية، أنظمة العمل، الأفراد العاملين، الهيكل التنظيمي)، وقد تم وضع (٢١) سؤالاً عن تلك الأبعاد مقسمة على النحو الآتي: (٥) أسئلة عن الإستراتيجية والرؤية، و (٣) أسئلة عن العمليات التنظيمية، و (٤) أسئلة عن أنظمة العمل و (٥) أسئلة عن الأفراد العاملين، و (٤) أسئلة عن

الهيكل التنظيمي. ويركز الجزء الثالث من الاستمارة على الأبعاد الخاصة بالأداء الريادي إذ يتم تناوله بالتركيز على: (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، الميزة التنافسية)، وقد تم وضع (٦) أسئلة عن الإبداع، و (٥) أسئلة عن الاستباقية، و(٥) أسئلة عن المخاطرة، و (٥) أسئلة عن الاستقلالية، و(٤) أسئلة عن المغامرة التنافسية. وبين الجدول (٥) متغيرات الاستمارة الرئيسية والفرعية.

الجدول (٥)
متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

القسم	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	أرقام العناصر في الاستبانة	الرمز في المتن
الأول	بيانات عامة	بيانات تخص الأفراد المبحوثين	أ - هـ	
الثاني	Star Model	- الإستراتيجية والرؤيا	1-5	X ₁ - X ₅
		- العمليات التنظيمية	6-9	X ₆ - X ₉
		- أنظمة العمل	10-12	X ₁₀ - X ₁₃
		- الأفراد العاملين	13-17	X ₁₃ - X ₁₇
		- الهيكل التنظيمي	18-21	X ₁₈ - X ₂₁
الثالث	الأداء الريادي	- الإبداع	22-27	X ₂₂ - X ₂₇
		- الاستباقية	28-32	X ₂₈ - X ₃₂
		- المخاطرة	33-37	X ₃₃ - X ₃₇
		- الاستقلالية	38-42	X ₃₈ - X ₄₂
		- المغامرة التنافسية	43-46	X ₄₃ - X ₄₆

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثامناً. صدق الاستبانة

قدرة الاستبانة على قياس ما صممت من أجله، ويُعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقاييس، واختبار صدق المقاييس، فهناك طرائق متعددة اعتمد الباحث قسماً منها وهي:

١. اختبار الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات قائمة الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية، وكما يشار إليه في الملحق (٢) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان وملاءمتها لفرضياتها وأهدافها، إذ تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة استمارة الاستبيان على قياس متغيرات البحث، وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد نتج ذلك عدد من الملاحظات التي تم تعديل الاستمارة في ضوءها، وبذلك حصلت على رأي الأغلبية من السادة المحكمين بصحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافها.

٢. ثبات الاستمارة: الثبات هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً إذا أُعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على المجموعة نفسها من الأفراد تحت ظروف متماثلة، ويعني ذلك

مدى الاتساع في إجابة المستجيب إذا طبق الاستبيان نفسه عدة مرات بالظروف نفسها. لقد قام الباحث باختبار الثبات للاستبيان حسب معامل (كرونباخ ألفا) على صعيد العينة الكلية للدراسة، ثم على صعيد المتغيرات الخاصة بـ Star Model والأداء الريادي، وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة (0.804) وموجبة الإشارة، وهذا يدل على ثبات المقياس على الرغم من عدد من العبارات التي يؤدي حذفها إلى ارتفاع قيمة معامل كرونباخ ألفا.

المبحث الثالث

وصف مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والأفراد الباحثين.

أولاً: مجتمع الدراسة

جامعة الموصل^١

تُعد جامعة الموصل إحدى الجامعة الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وتقع في محافظة نينوى / مركز قضاء الموصل، وهي واحدة من أكبر المراكز العلمية والبحثية في الشرق الأوسط، تأسست الجامعة في مطلع نيسان من العام (١٩٦٧)، وذلك استناداً إلى قانون تأسيسها ذي الرقم (١٤)، فقد كانت تضم خمس كليات سبقت تأسيسها، هي: (كلية الطب، وكلية الهندسة، وكلية العلوم، وكلية الزراعة، وكلية الآداب)، ثم نمت الجامعة ليكون عدد كلياتها (٢٤) كلية وأكثر من (١٠٠) قسماً، و (٧) مراكز بحثية وعدداً من المكاتب الاستشارية والمتاحف والعيادات والوحدات الفنية الداعمة، بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية فيها من حملة شهادة الدكتوراه (٢٠٩٩) تدريسي، ومن حملة شهادة الماجستير (٢٠٨١)، ويبلغ عدد موظفيها من غير التدريسيين (٣٩٢٢) موظفاً. وتمنح جامعة الموصل شهادة البكالوريوس على مستوى الدراسات الأولية، إذ بلغ عدد الطلبة المقبولين للعام الدراسي (٢٠١٨ - ٢٠١٩) (١٢٥٧٦) طالب وطالبة للدراسة الصباحية، و (٢١٢١) طالب وطالبة للدراسة المسائية، أما على مستوى الدراسات العليا فقد بلغ عدد الطلبة المقبولين في الجامعة (١٣١٨) طالب وطالبة، أما العدد الكلي لطلاب الدراسات العليا للعام نفسه فقد بلغ (٢٣١٦)، وبلغ العدد الكلي للطلبة المستمرين في الدراسة فهو (٣٩٧٦١) طالب وطالبة، وقد أسهمت الجامعة في تأسيس عدداً من الجامعات العراقية، فقد كان لها دورٌ مهم في تأسيس جامعة كركوك، ثم جامعة نينوى، وجامعة الحمدانية، وجامعة تلغفر. وللجامعة تقاليد مهمة على طريق تحقيق أهداف التعليم العالي التي هي إعداد الملاكات، ودعم حركة البحث العلمي، وخدمة المجتمع ومن هذه التقاليد الرائدة تجارب الممارسة الميدانية التي تنتقل منها فرق علمية من طلبة الكليات وأساتذتها إلى قرى منتخبة في نينوى لتقديم خدمات وقائية وعلاجية واستشارية في المجالات الصحية، والهندسية، والعلمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والحضارية، وكذلك مسابقة الفنون الإبداعية ومسابقة القرآن الكريم. وللجامعة إصدارات مهمة منها (موسوعة الموصل الحضارية التي تابعت الموصل بين النشأة

^١ تم الحصول على المعلومات من: الطائي، أيمن جاسم محمد، (٢٠٢٠)، أنماط الاتصالات الاستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه مزمع مناقشتها، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

والعام ١٩٥٨ في خمسة مجلدات، وموسوعة إعلام الموصل، والتقويم الفلكي)، فضلاً عن المجالات العلمية المتخصصة التي تهتم بنشر البحوث والدراسات العلمية للباحثين.

ثانياً: وصف الأفراد عينة الدراسة

في ضوء المسوغات ووصولاً إلى اختبار وتطبيق للفرضيات وتحقيقاً لأهداف البحث، تم اختيار عينة من تدريسيين ورؤساء أقسام من كليات جامعة الموصل، وقد وزع الباحث (٤٠٠) استمارة استبيان، وتم استرجاع (٢٥٤) استمارة وبنسبة (٦٣.٥%). وتوضح الجداول في أدناه أهم الخصائص للأفراد المبحوثين من حيث الجنس

١. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجدول (٧)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	١٤١	٥٥,٥
أنثى	١٠٣	٤٤,٥

المصدر: استمارة الاستبانة

وبلغت نسبة الذكور (٥٥.٥%) فيما مثلت نسبة الإناث من الأفراد المبحوثين (٤٤.٥%). ويلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

٢. توزيع المبحوثين على وفق اللقب العلمي

يوضع الجدول (٨) نسبة أفراد العينة حسب اللقب العلمي (مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ).

الجدول (٨)

توزيع الأفراد المبحوثين حسب اللقب العلمي

اللقب العلمي	العدد	%
مدرس مساعد	٥٢	٢٠,٤٧
مدرس	٩٣	٣٦,٦١
أستاذ مساعد	٩٤	٣٧
أستاذ	١٥	٥,٩

المصدر: استمارة الاستبانة

تبين أن (٢٠.٤٧%) هم من حاملي لقب مدرس مساعد، في حين شكل حاملوا لقب المدرس (٣٦,٦١%) من الأفراد المبحوثين، وكانت نسبة حاملي أستاذ مساعد (٣٧%)، أما حملة أستاذ فقد بلغت نسبتهم (٥,٩%) من الأفراد المبحوثين.

٣. توزيع الأفراد المبحوثين على وفق عدد سنوات الخدمة:

تم تبويب عدد سنوات الخدمة لعينة الدراسة ضمن ست مجموعات.

**الجدول (٩)
توزيع الافراد المبحوثين على وفق عدد سنوات الخدمة**

سنوات الخدمة	العدد	%
١-٥ سنوات	٢٠	٧,٨٧
٦-١٠ سنوات	٣٩	١٥,٣٥
١١-١٥ سنوات	٦٣	٢٤,٨٠
١٦-٢٠ سنوات	٥٨	٢٢,٨٣
٢١-٢٥ سنوات	٢٨	١١,٠٢
أكثر من ٢٦ سنة	٤٦	١٨,١١

المصدر: استمارة الاستبانة

اتضح أن (٧.٨٧%) من الأفراد المبحوثين لديهم خدمة في الجامعة بين سنة وخمس سنوات, في حين شكل الأفراد الذين لديهم خدمة تتراوح بين (٦-١٠) سنوات, (١٥.٣٥%) وشكل الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح بين (١١-١٥) سنوات (٢٤.٨٠%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم في الجامعة (١٦-٢٠) سنوات (٢٢.٨٣%)، في حين شكلت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم في الجامعة (٢١-٢٥) سنوات (١١.٠٢%) في حين أن الأفراد المبحوثين من إجمالي عينة الدراسة الذين لديهم خدمة أكثر من ٢٦ سنة خدمة (١٨.١١ %).

٤. توزيع المبحوثين على وفق تخصص الكلية

يوضع الجدول (١٠) وفق تخصص الكليات

**الجدول (١٠)
توزيع الافراد المبحوثين على وفق تخصص الكليات**

تخصص الكلية	العدد	%
علمي	١٩٤	٧٦,٣٧
إنساني	٦٠	٢٣,٦٢

المصدر: استمارة الاستبانة

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول التصميم التنظيمي

أولاً: مفهوم التصميم التنظيمي

لم يُعد تصميم المنظمات أو إعادة تصميمها مجرد استجابة للتغير من منطلق أن ازدياد تعقد المنظمات واتجاههما إلى استغلال الفضاء عن طريق تحويلها إلى منظمات فاعلة قلل الحاجة إلى التنظيم، لكننا نرى العكس هو الصحيح، إذ أن الحاجة إلى التصميم أخذت في النمو والتجديد على المستوى الأكاديمي والميداني وبين المدراء والممارسين.

ويحمل التصميم فلسفات متنوعة في توليد أفكار مساهمة في الارتقاء بأسلوب بناء عمليات المنظمة واختيار آليات تشغيلها واستثمار مواردها في تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. إذ بات تصميم المنظمات عملاً استراتيجياً يستدعي التفكير بعمق ورؤية شاملة بوصفه واحداً من أبرز القرارات الإستراتيجية التي تركز عليها المنظمات الناجحة عبر إيجاد ميزات تنافسية متعددة.

فالتصميم ليس موضوعاً ذا طابع فني فقط، إنما يتسع مداه ليشتمل على وجوه أخرى لعل من أبرزها الاستفادة من قوة الخيال، والتصوير والإبداع المتولد من داخل المنظمة وخارجها، لتطوير نماذج بديلة لتصميم المنظمة قابلة للاختبار. أشار عدد من الباحثين والمهتمين بالتصميم التنظيمي إلى مفاهيم متعددة يمكن أن يوضحها في الجدول (١٠):

الجدول (١٠) مفاهيم التصميم التنظيمي

الباحث والسنة والصفحة	مفهوم التصميم التنظيمي
Nadler & Tushman, 1988:97	اتخاذ القرارات ولكل الترتيبات التنظيمية الرسمية، بما في ذلك الهياكل الرسمية والعمليات الرسمية التي تشكل منظمة"
Daft, 1991:22	المهام الرسمية المنوطة بالأفراد والإدارات التنظيمية، بما في ذلك خطوط السلطة والمسؤوليات وعدد المستويات الهرمية ودرجة تحكم المديرين ومستوى التنسيق.
مخمير، ٢٠٠٤: ٧٦	تطوير (إعداد) وتنفيذ الهيكل التنظيمي المناسب.

عملية صنع القرار مع العديد من الخطوات والعديد من الخيارات لجعل القرار الذي تم اتخاذه في وقت مبكر من العملية سيقيد الخيارات التي تم اتخاذاها في وقت لاحق، ويمنع طرق الاستكشاف، ويزيل البدائل، مما يؤدي إلى تأثيرات بعيدة المدى على الشكل النهائي للمنظمة.	Kates & Galbraith: 2007, 2
يعكس جهود المنظمة في الاستجابة للتغيير وتكامل العناصر الجديدة لضمان التعاون وتحقيق المرونة.	شيلي، ٢٠١٢: ١٠٢
العملية التي تتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة للمنظمة ككل، وذلك كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات والخطط الخاصة بالمنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق أهدافها.	الطراونة وآخرون، ٢٠١٢: ١٣٣
تعد منهجية متكاملة يكسب المنظمة وإدارتها طابع الحيوية ويمنحها قدر عالٍ على المناورة والبقاء في عالم الأعمال المتغير	حريم، ٢٠١٣: ١٠٠
عملية لدمج التكنولوجيا والأفراد والمعلومات داخل المنظمة. يتم استخدامه لتمكين الشكل التنظيمي المادي (الأشخاص، التكنولوجيا، العمليات، وغيرها) من تحقيق الأهداف أو الإستراتيجية المعلنة للمنظمة. باتجاه تحقيق الأداء العالي	Galbraith 2015:2012
هو بناء اتصال بين العديد من الأجزاء المختلفة التي تحتاجها الشركات من أجل خلق ميزة تنافسية في الأسواق.	Antti Lehtonen 2017:7
ضمان المرونة والتكيف للتطورات المستقبلية وديمومة نجاح المنظمة في المواقف البحثية الغير مؤكدة وأدوات المخاطر العالية.	السالم، ٢٠١٨: ٢٢
عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن المنظمة من تنظيم مواردها على نحو أفضل بما يخدم مهمتها وأهدافها، إذ الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ إستراتيجيات المنظمة.	الحاج، ٢٠١٨، ٧٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة في متته

استناداً إلى المفاهيم التي طرحها الباحثون، يمكن القول إن التصميم التنظيمي هو بناء منظمات فاعلة ذات مقدرة جيدة في البحث والتحليل للعديد من العوامل منها الهدف والقيود والحدود والفرص والأفراد العاملون وكيفية التعامل معهم من أجل ديمومة نجاح المنظمة.

ثانياً: مداخل التصميم التنظيمي

استعان الباحثون في حقل المنظمة والإدارة بمجموعة رؤى فكرية وتصورات شكلت الأساس في تفسير مكونات التصميم، ولأن التصميم يتعلق جوهره بإيجاد التوليفة المناسبة بين مكونات المنظمة وخصائصها وفق لغات متنوعة منها (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٧٣-٧٤):

- بناء شبكة العلاقات الرابطة بين مكونات المنظمة من جهة والمنظمة وبيئتها من جهة أخرى.
- إيجاد آليات التنسيق الملائمة لموارد المنظمة وقدراتها وطبيعة التحديات البيئية التي تواجهها.
- إيجاد حالات من التوازنات بين ما تحتويه المنظمة من أدوار ومهام ووحدات.
- اعتماد لغة التمايز القائمة على وصف هوية كل وحدة تنظيمية من خلال إبراز التنوع في مهامها.
- البحث عن أعلى مستويات التنسيق من خلال تكامل فعال بين مكونات تصميم المنظمة، بمعنى تكامل العلاقات، وآليات التنسيق وحالات التوازن وكذلك فهم جيد لطبيعة التمايز الموجودة.

وبهذا يمكن لمدير المنظمة، فريق التصميم التنظيمي أن ينظر إلى المنظمة عبر مجموعة من المداخل يحاول كل منها التركيز على قضايا أو جوانب محددة في عملية تصميم وتحليل المنظمات.

١. الفكر الكلاسيكي

أسهم رواد الفكر الكلاسيكي (تايلر، فايول، وبيبر على سبيل المثال التبشير بعملية تصميم المنظمة على المستوى الكلي لها والجزئي، ويحكم ذلك افتراض إيجاد تصميم مثالي يعطي أفضل أداء بالتأكد على العلاقات الرسمية الرأسية وتوزيع واضح للسلطة والأدوار، وتقسيم العمل على أساس التخصص الدقيق، ويتم التنسيق من خلال معايير محددة واضحة ملزمة تعتمد الإدارة العليا في إطار إشراف مباشر، كما ركز الفكر الكلاسيكي على التفوق الفردي والتابعة بالعمل، وقدم وصفاً يتسم بالدقة للهيكل البيروقراطية وما يحكمها من قواعد رسمية، وتصميم العمل الوظيفي والتدريب بدقة كبيرة. إن فكرة برمجة محتويات العمليات التشغيلية تُعد مهمة لتصميم المنظمة (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠: ٨٢).

ويتألف الفكر الكلاسيكي من ثلاث مدارس وهي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية والتي بدأت ببحوث فردريك تايلور على زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله. في حين رأى تايلور أن الحوافز الاقتصادية ولاسيما العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين. وعلى الرغم من زيادة الأجور فإن كلفة الوحدة الواحدة ستتخفض. وشجع تايلور على استخدام الخبراء المختصين. أما هنري فايول فقد حدد وظائف المدير وأنشطة المنظمة

ويعود له الفضل بوضع الحجر الأساس لتقسيم أنشطة المنشأة فقد وضع فايول ١٤ قاعدة إدارية كما أكد على المرونة في تطبيق القواعد (الشماع، ١٩٩٩: ٣٣).

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل انصب اهتمامه على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش الروسي (الشماع، ١٩٩٩: ٣٤). وكان أبرز نتاج الفكر الكلاسيكي التأكيد على تصميم الهياكل الطولية بسبب التدرج الهرمي، وتحديد نطاق الإشراف بشكل ضيق، والتزام المعايير والتقييس بوصفها آلية أساسية للتنسيق والتكامل.

ولقد اعتمد الفكر الكلاسيكي بنظرياته واتجاهاته الفكرية المختلفة عدداً من الافتراضات، أهمها الآتي: (حريم، ٢٠١٧: ٢٠):

١. نظر للإنسان نظرة ساذجة محدودة، وعدته "كائناً اقتصادياً" أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
٢. نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة هادئة ومستقرة.
٣. اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة هادئة ومستقرة.
٤. اعتمدت معيار الكفاءة الإنتاجية (Efficiency) فقط للحكم على نجاح المنظمات.
٥. رأت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

٢. المدخل الإنساني

أسهم رواد الفكر الإنساني (مايو، فولت، برنارد، اليكتر أرجرس مثلاً) في رصد العوامل الإنسانية (النفسية والاجتماعية) ذات الطابع غير الرسمي وانعكاساتها على تصميم الجماعات، ومنظومات اتخاذ القرار، وفرق العمل، وتصميم منظومة القوة غير الرسمية ومنظومات المشاركة بالإنجاز والمكافآت (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠: ٨٤).

يعني هذا الأمر ضرورة أن يجمع أي تصميم وبخاصة تصميم العمل في وحدات المنظمة بين الجوانب الإنسانية السلوكية والحاجات المرتبطة بها وبين المتطلبات الفنية والتقنية الإنجاز المهام والأدوار بمستويات أداء مرضية (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠: ٨٤).

ويعدّ الفكر الإنساني حلقة الوصل بين الفكر الكلاسيكي والفكر المعاصر وهو مجموعة من النظريات أو المدارس الفكرية وما يزال هذا الفكر يرفد الإدارة بنتائج العلمي. على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته، منذ إجراء تجارب هوثورن حتى تسعينات القرن الماضي (الشماع، ١٩٩٩: ٣٥).

٣. المدخل التداؤبي

وهو حصيلة الإسهام الفكري المشترك المتداخل والمتتابع لرواد المدخل النظمي (كارترز وكان ودركر مثلاً) والمدخل الموقفي (كومبسون، ولورنس ولورش، وشايلد مثلاً) والمدخل البيئي الأيكولوجي (ميري وترست، وبرنز وستالكر، ودنكن، وميلر مثلاً). يفترض الفكر التداؤبي أن تصميم منظومات عمل المنظمة (علاقات، وتنسيق، وتوازنات، وتميزات، وتكامل) ما هي إلا استجابة التحديات يفرضها تعامل المنظمة مع بيئتها ومحيطها. إذ إن التغيير في معطيات البيئة يتطلب تغيير وتصميم المنظمة لزيادة قدرتها على التكيف والتأقلم مع الوضع، الجديد من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الأداء المميز، كما يدعو إلى تبني فكرة التفاعلات بين مختلف المنظومات بطريقة تساعد على إيجاد " مشتركات تساهم في تعظيم النتائج المرغوبة، إن البحث عن التوافقية و العمل والفهم المشترك بين المنظمة وقوى البيئة (الموردون، والزبائن، والحكومة، والمنافسون، ومؤسسات المجتمع المدني مثلاً) يؤدي إلى أفضل حالات التطابق بين ما تطلبه البيئة وما تستطيع المنظمة تقديمه من إنجازات الجودة، والسمعة، والسعر، والمواطنة مثلاً (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٨٠).

٤. المدخل المعاصر

استفاد رواد الفكر المعاصر من التراكم المعرفي الذي تقدم به رواد الفكر الكلاسيكي، والفكر الإنساني والفكر التداؤبي من جانب، وكذلك طبيعة التغييرات المعاصرة والتي منها على سبيل المثال: المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، وهيمنة لغة العولمة والشركات العملاقة وكذلك المنظمات الافتراضية من جانب آخر. لقد شكلت تلك التحديات قوى دافعة للتفكير بإعادة تصميم المنظمات لضمان حيوية علاقاتها، وآليات تنسيقها وقدراتها على إيجاد التوازنات بقصد تحقيق التكامل. (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٧٥).

ثالثاً: التحديات التي تواجه عملية التصميم التنظيمي

يمكن إيجاز التحديات التي تواجه عملية التصميم التنظيمي بالنقاط أدناه (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٨٨-٨٩):

١. مدى مساهمة مكونات التصميم في زيادة مستويات أداء المنظمة.
٢. الدرجة التي يتم في إطارها اختيار مستويات التمايز العمودي والأفقي في المنظمة.
٣. التحكم بأسلوب اختيار آليات رقابة وتنسيق كفوءة ومتميزة.
٤. وصف لأسلوب اختيار المهام المرتبطة بأهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها.
٥. تحديد المبادئ الأساسية لفحص عملية التصميم.
٦. محاولة تكوين تصميم يعظم من فاعلية المنظمة.
٧. بناء التصميم على أساس التوازنات الخاصة بالدور والوظيفة والقسم والمنظمة ككل.

٨. اختيار آليات وأساليب التنسيق بين مكونات التصميم على مستوى الأنشطة التنظيمية.

٩. تحديد أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية معاً.

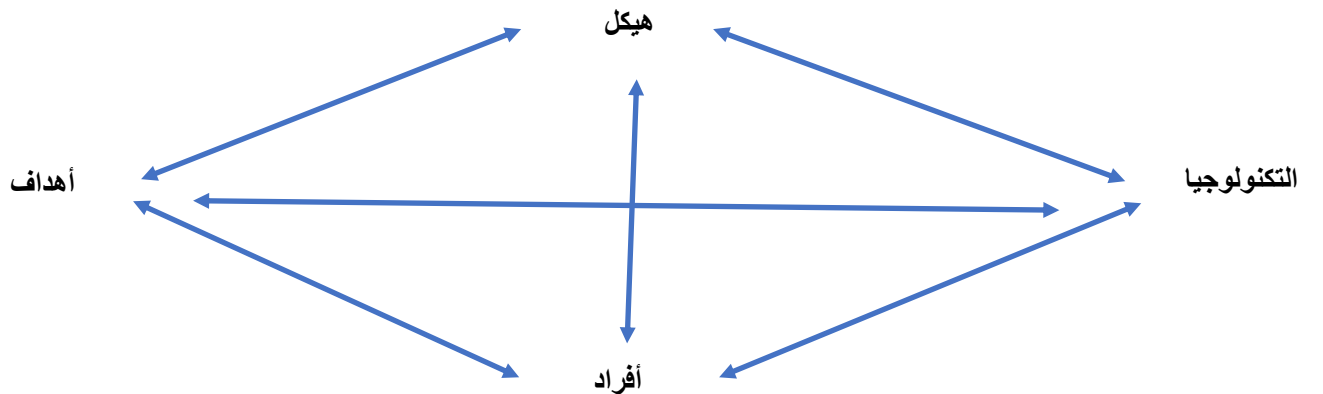
١٠. تقرير أفضل الآليات الملائمة للمنظومات رقابة محددة على مهام الأفراد وأدوارهم.

يأتي التوجه الإستراتيجي استجابة لطبيعة المحددات والتحديات آنفة الذكر، وحيث أن هذا التوجه مرتبط بالحركة المستقبلية المتوقعة للمنظمة وبيئتها فإنه يمكن أن يأخذ صيغاً توافقية متنوعة. فقد حدد منتزبرك سبعة توافقات تصلح أساس لترجمة التوجه الاستراتيجي في " تصميم المنظمة، إن صيغ التوافق تشكل أساساً لرسم آليات التنسيق التي تحتاجها الأجزاء الأساسية في المنظمة كمكونات لذلك التصميم وما " - يرتبط بها من أنماط لا مركزية في عمل المنظمة. أن هذه التوافقات التي يتحكم بفلسفة بنائها التوجه الاستراتيجي للمنظمة يفترض أن تتم على وفق أفضل الصيغ بين الهيكل لمكونات وطبيعة صناعة القرار والمعلومات في المنظمة ونظام المكافآت والتعويضات القائمة والموارد البشرية العاملة لكي تتناسق مع طبيعة ما تواجهه المنظمة من عدم تأكد، وتنوع واعتمادية في العمل لتنعكس بمستويات بأداء متميز على وفق مختلف أشكال معايير قياس الأداء.

رابعاً: نماذج التصميم التنظيمي

تم تطوير العديد من نماذج التصميم التنظيمي لفهم العناصر المختلفة لتصميم المنظمة. والهدف هو توفير أنموذج لفهم تعقيدات تصميم المنظمة. وفيما يأتي توضيح لتلك النماذج:

١. أنموذج ليفت: افترض أن المنظمات ما هي إلا نظم معقدة تتكون من أربع مكونات مستقلة متفاعلة وهي الأهداف التنظيمية، والتركيب والتكنولوجيا والأفراد. تستجيب جميع هذه المكونات لتأثيرات بيئة المنظمة الخارجية بأبعادها الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية. أن سبب الاختلافات في تصميم المنظمة أدناه يعود الى اختلاف اتجاهات ومستويات التفاعلات بين تلك المكونات من جهة وتفاعلها مع المنظمة من جهة أخرى ويعرض الشكل (٢) هذا الأنموذج (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٨٢).

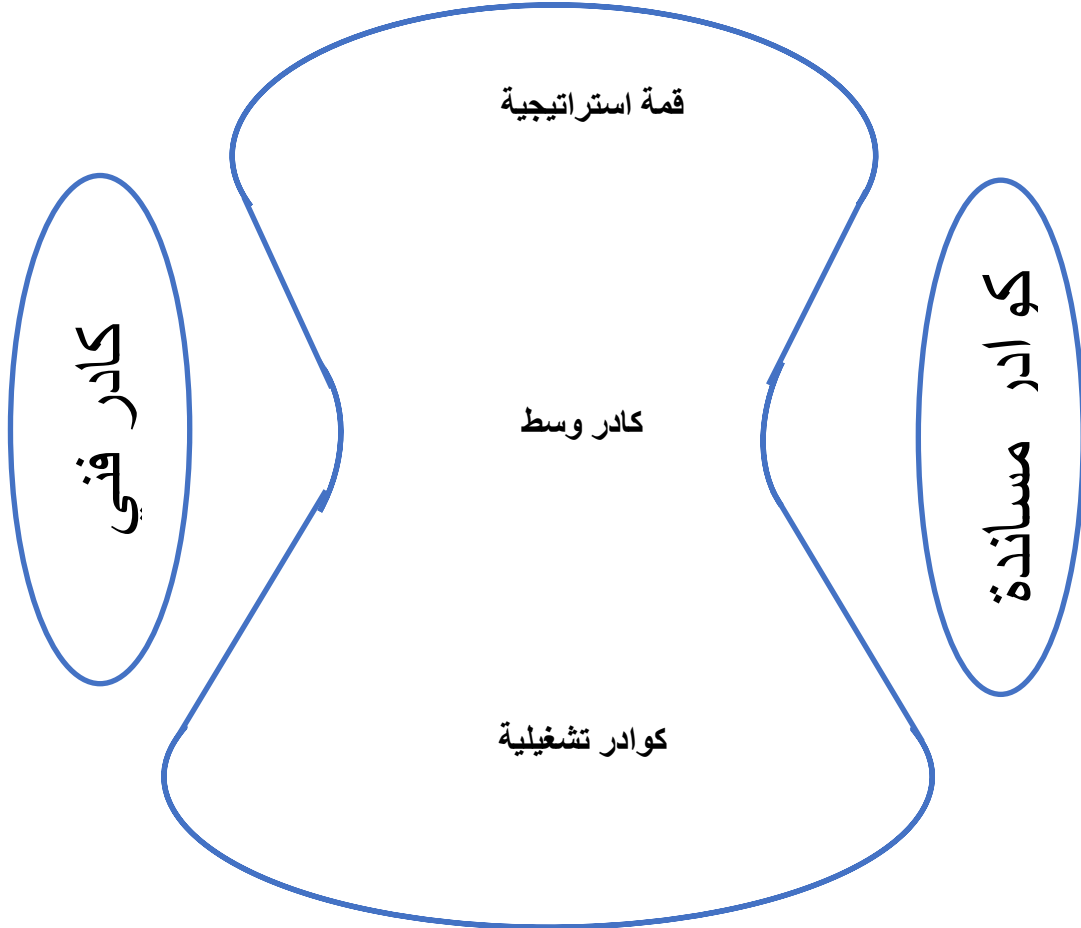


الشكل رقم (٢) نموذج ليفت

المصدر: الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

٢- **انموذج منتزبرك**: تبنى فكرة إيجاد توليفات متعددة بين مكونات المنظمة كأساس للتصميم، حيث حدد هذه المكونات بخمسٍ وهي القمة الإستراتيجية، والكادر الوسط، وكوادر التشغيل في مراكز العمليات، والكوادر المساندة والكوادر الفنية وكما موضحة بالشكل (الخفاجي والغالبي، ٢٠٠٠، ٨٤).

إجزاء المنظمة الأساسية



شكل (٣) نموذج منتزبرك

المصدر: الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن.

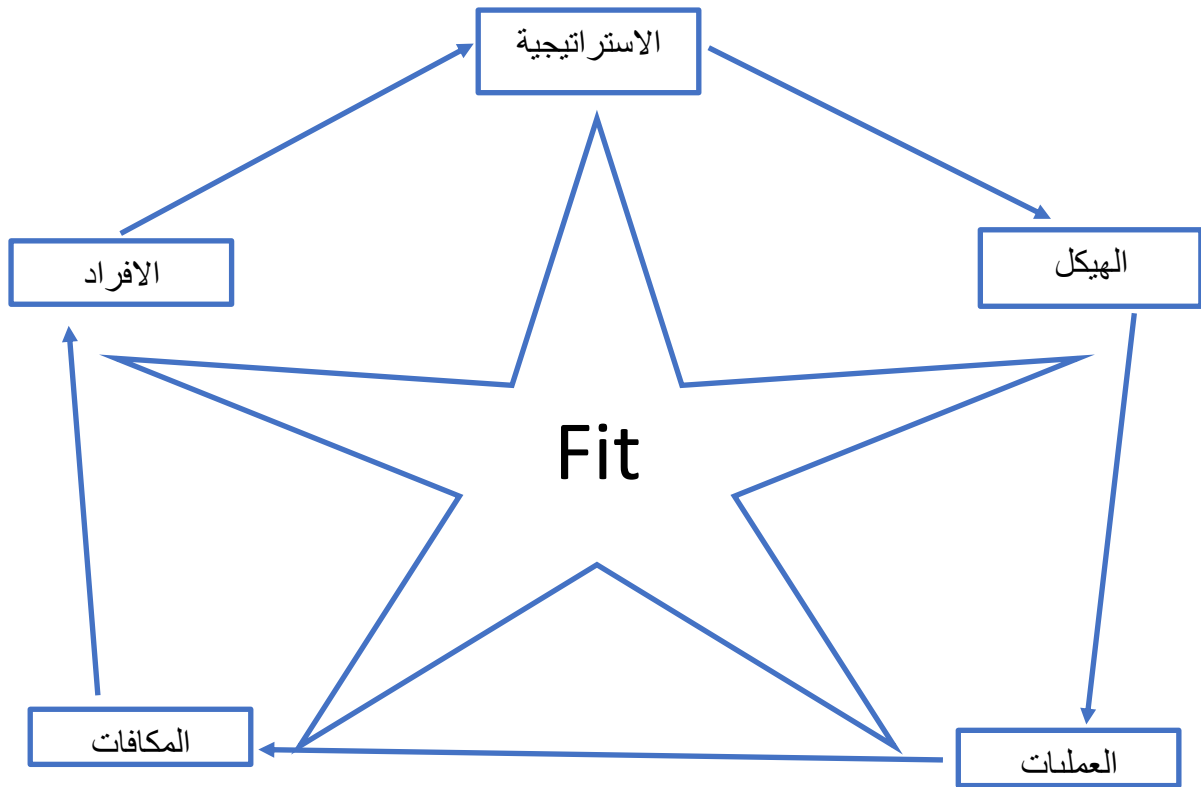
وقد افترض أن توليفات التصميم المتمثلة بأشكال الهياكل وآليات التنسيق المعتمدة فيها والمكون المسيطر والمتحكم بعمليات المنظمة واتساع مساحة المشاركة في القرار ونتائج الاعمال، ما هي إلا استجابة لتأثيرات عوامل الموقف والتي حددها بأربع مجاميع متمثلة ب: حجم المنظمة، والمنظومة الفنية، والبيئة وعلاقات القوة.

٣. **أنموذج النجمة (Star Model):** يُعد هذا النموذج واحداً من أكثر هذه الطرق شيوعاً، ووضعه (Gallbraith) لأول مرة في عام ١٩٧٧ والذي يؤكد على خمس مكونات رئيسية، وهي: (الرؤية والإستراتيجية، الهيكل، العمليات، المكافآت، الموارد البشرية أو الأفراد) (Galbraith, 1977, 31).

وكل مكون من هذه المكونات يمثل المصمم التنظيمي مع العديد من الخيارات الرئيسية، ويجب على المنظمة، فيما يتعلق بالمهام، أن تحدد المدى الصحيح للتنوع والصعوبة والتغير لتحقيق أهداف أداؤها.

وتشمل الخيارات الهيكلية تحديد التقسيم الملائم للعمل وتأسيس الأقسام والترتيب وتوزيع السلطة. وفيما يتعلق بالمعلومات وعمليات اتخاذ القرار، تشمل الخيارات اختبار آلية القرار، وتواتر المعلومات وإضفاء الصفة الرسمية على تجمعها واتخاذ القرار، بالإضافة إلى تصميم قاعدة البيانات. وعند التركيز على الخيارات المتعلقة بالأفراد الذين سوف يدمجون في المنظمة، فيجب كذلك مراعاة عوامل مهمة، وتشمل الاختيار والتدريب والتطوير والترقية والنقل. وأخيراً، تشمل الخيارات المرتبطة بنظم المكافأة، التعويض والترقية وأسلوب القيادة وتصميم الوظائف (Galbraith, 1977, 31).

ويصور أنموذج النجمة Star Model عموماً على شكل خماسي الأضلاع يربط كل مكون من هذه المكونات وتوضع نجمة داخل الشكل الخماسي هذا مع كلمة " مناسب " fit " للتأكيد على التوافق بين كل مكون من هذه المكونات والحاجة للتأكد من أن كل واحد منها يتوافق مع إستراتيجية العمل التي اعتمدها المنظمة. ويُعد المحرك الرئيس لكل مكون هو الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة. وإذا استدعى تغييراً معيناً في الإستراتيجية التعديل على أي عنصر من العناصر، فيجب على المصمم أن يفحص كل عنصر من العناصر الأخرى للتأكد من أنها لا تزال تعمل في ظروف جديدة أو لتحديد ما هي التغييرات في العناصر الأخرى التي قد تكون ضرورية ومناسبة لاستيعاب ودعم التغيير الأولي. وعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تغير إستراتيجيتها عبر استهداف أسواق جديدة، فيجب على المصمم تحديد ما إذا كانت الموارد البشرية اللازمة (أي "الأفراد") متاحة للمنظمة من أجل المبادرة والتأكد من أن نظم المكافأة التنظيمية توفر حافزاً كافياً لتحويل التركيز نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية المعدلة والغايات في السوق الجديد. (عيسى، ٢٠١٧: ١٤٠-١٤٢).

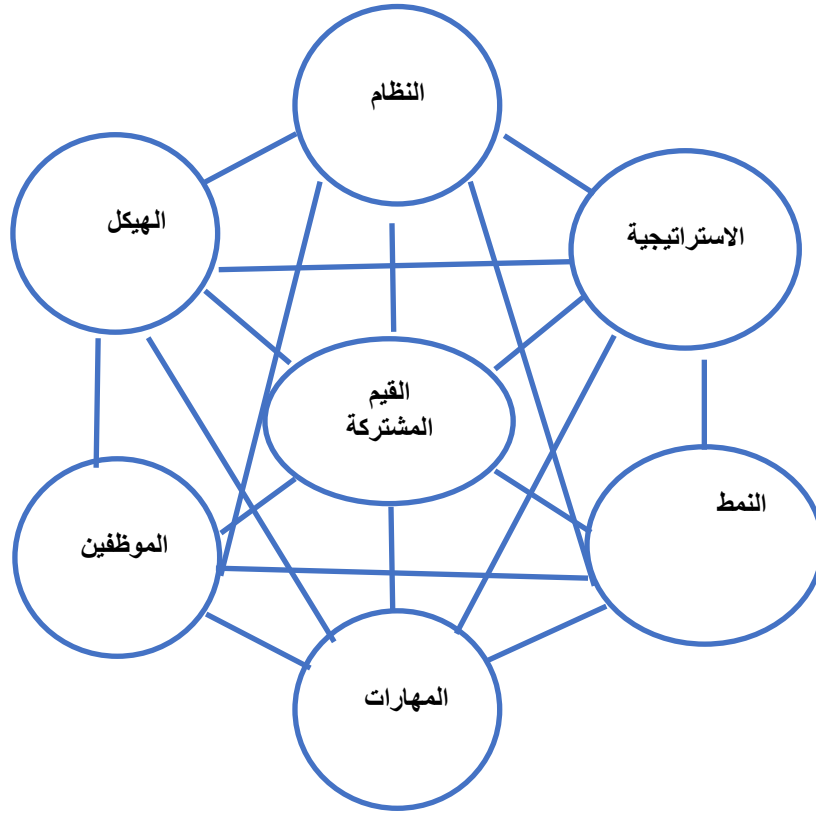


الشكل (٤) Star Model

المصدر: العنزي، سعد علي وعيسى، مصطفى جعفر، ٢٠١٧، تطبيق نموذج Star Model للتصميم التنظيمي وانعكاسات متغيراته على الأداء الصحي وأبعاده دراسة ميدانية في مستشفيات مدينة الطب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٥، المجلد ٢٣.

٤ - نموذج ماكينزي McKinsey 7S Model استخدم هذا النموذج على نطاق واسع لتحليل وتحسين فاعلية المنظمات ولنموذج 7S، مثلاً لأنموذج النجمة، مختلف العناصر التي وصفت بوصفها عناصر مترابطة. ويمكن أن يكون من المفيد تقسيم هذه العناصر إلى عوامل ذات طبيعة متباينة، فبعضها متماسكة " Hard " مثل الاستراتيجية والهيكل والنظم والبعض الآخر لينة " Soft " التي تُعد غير ملموسة كثيراً ومترسخة في ثقافة المنظمة ، مثل الافراد، أسلوب الإدارة، المهارات والقيم المشتركة والفرق البارز لهذا النموذج عن أنموذج النجمة هو إدراج المهارات ، والتي تشمل القدرات والكفاءات داخل المنظمة ، والقيم المشتركة ، التي تعرف بأنها قيم ومعتقدات المنظمة ، والأسلوب ، الذي يدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار نهج الإدارة العليا(عيسى، ٢٠١٧: ١٤١) ومن أهم مزايا الانموذج، هو أنه يسمح لإجراء التشخيص التنظيمي بطريقة ممنهجة وشاملة وذلك بالارتكاز على سبع ركائز أو عوامل مشتركة لكل مؤسسة. كما يسمح هذا النموذج باقتراح مجالات التقدم Voies de progress بغرض تحسين وضع كل عامل أو ركيزة أو التنسيق فيما بينهما. إلا أن القيمة الحقيقية لهذا النموذج تكمن في تبادل وترابط عوامله أو ركائزه. ولهذا فعدم الأخذ بهذا التبادل والترابط Interdependence في

العوامل يولد انسداداً واختلالاً في النظام بأكمله (بلبشير، ٢٠١٥: ١١٩). والشكل (٥) يوضح النموذج:

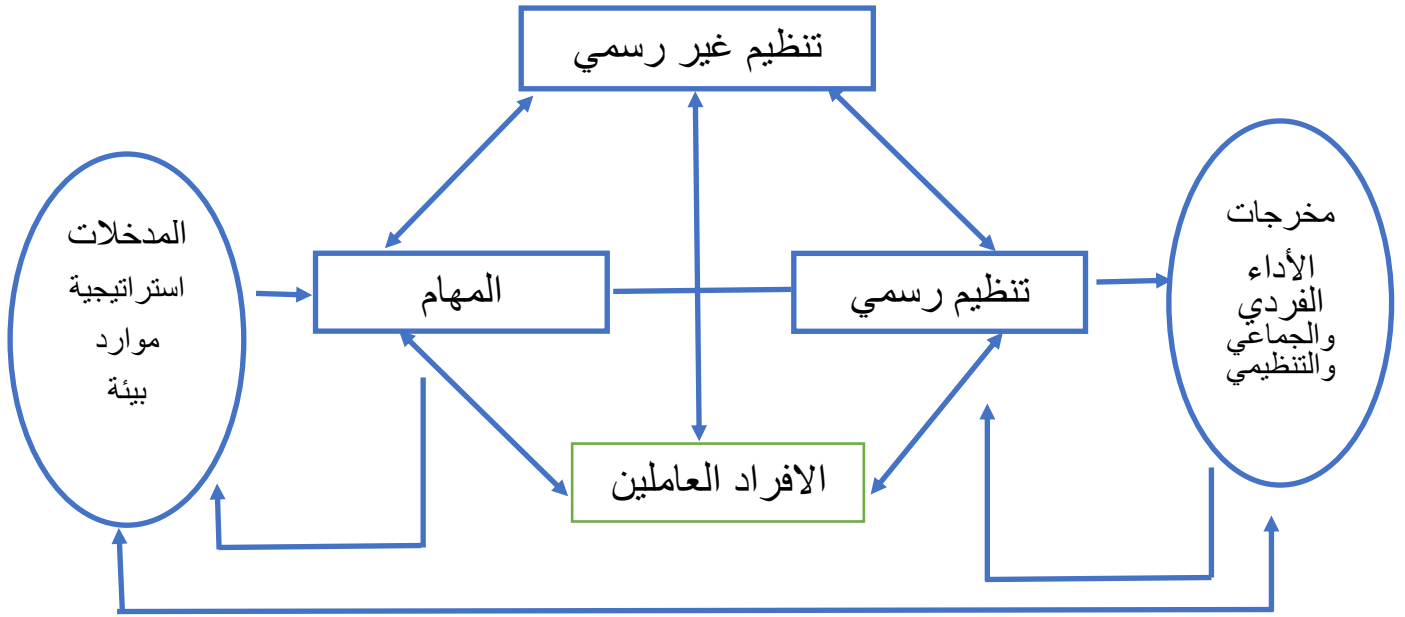


الشكل (٥) نموذج ماكينزي

المصدر: بلبشير، فوارية، ٢٠١٥، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي، الجزائر.

٥- نموذج الانسجام والتطابق NADLER & TUSHMAN Congruence Model:

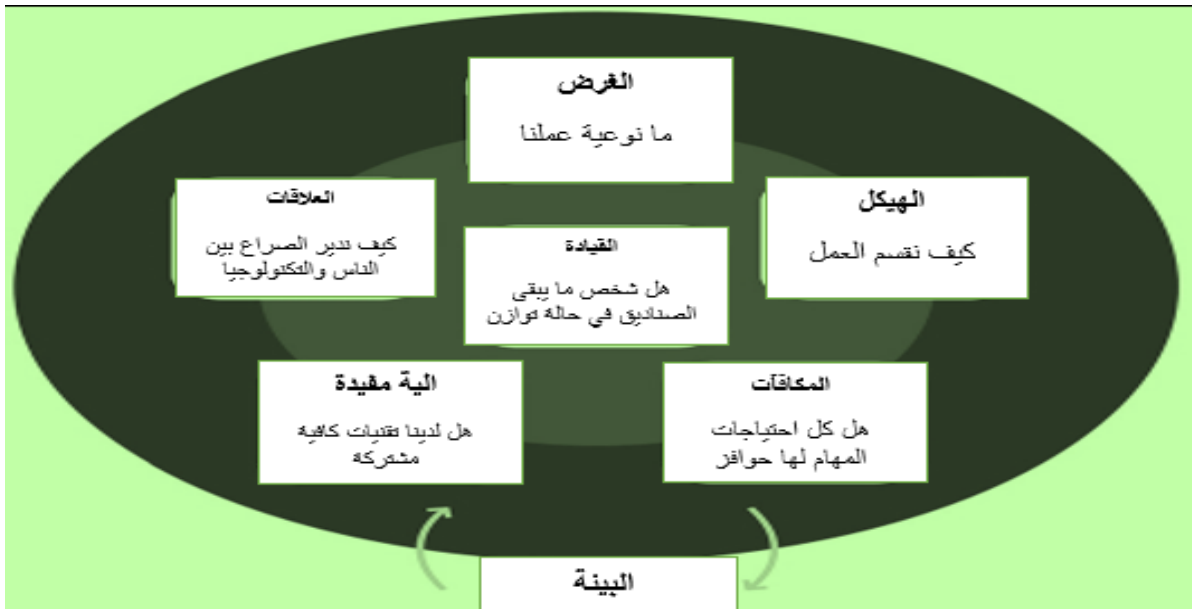
يُعد نموذج الانسجام والتطابق لكل من نادلر - A. David NADLER وتشانمان - L. Michael TUSHMAN أكثر ملاءمة للعاملين الأكثر وعياً بأساليب التشخيص مع وجود متسع من الوقت للعملية التطويرية، وأن المؤسسات في حركة دائمة. فيقوم على افتراض التنظيم هو نظام مفتوح يتأثر ويؤثر على المحيط وأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر التنظيم، وبهذا يكون التنظيم وحدة التحويل بين المدخلات والمخرجات (بلبشير: ٢٠١٥: ١٣٩). والشكل (٦) يعرض هذا النموذج:



الشكل (٦) أنموذج الانسجام والتطابق

Source: Burke, W. Warner, (1994), Organizational Development :Strategies and Models, Reading, Mass: Adison-Wsley.

٦- أنموذج الصناديق الستة Six – Box Model: قام هذا الأنموذج الذي طوره Marvin Weisbord في السبعينيات بإيلاء الاهتمام لقضايا مثل التخطيط والحوافز والمكافآت ودور وظائف الدعم في المساعدات الداخلية بين الوحدات التنظيمية، وتفويض السلطة والرقابة التنظيمية والمساءلة وتقييم الأداء. والشكل (٧) يوضح هذا



الشكل (٧) أنموذج الصناديق الستة

<https://www.slideshare.net/peoplewizconsulting/a-comparison-of-five-popular-organization-design-models>

وتتبنى الدراسة الحالية أنموذج Star Model، إذ يُعد أحد النماذج الموقفية، وان البيئة التي تعيشها الجامعة هي بيئة مضطربة، إذ يُعد Star Model المنظمة معالجة للمعلومات، وتعتمد متطلبات المعلومات على البيئة والقدرة على معالجة هذه المعلومات من خلال التصميم التنظيمي المناسب، وفيما يأتي توضيح لأهم عناصر هذا الأنموذج:

١- **الإستراتيجية:** هي صيغة الشركة للنجاح، أنها تحدد اتجاه المنظمة وتشمل رؤية الشركة ورسالتها، فضلاً عن أهدافها قصيرة وطويلة الأجل. تمثل إستراتيجية المنظمة حجر الزاوية في عملية تصميم المنظمة (Kates & Galbraith, 2007, 5). ووضعت "الإستراتيجية" في منتصف أنموذج النجمة للتأكيد على كيفية تماشي الخيار المعد، والمتعلق بالإستراتيجية التنظيمية، بإحكام مع العناصر التنظيمية الأخرى. (عيسى، ٢٠١٦: ١٤٠). الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المنظمة لابد أن ينطلق من أهداف وإستراتيجية المنظمة، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يلزمها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة (صارة، ٢٠١٣: ٩٢).

٢- **هيكل المنظمة:** ويضم الصلاحيات والسلطة وتدفق المعلومات والأدوار التنظيمية، والعمليات التجارية والروابط الجانبية، ونظم التعويض والمكافأة، فضلاً عن إدارة الموارد البشرية التي تشمل التعلم التنظيمي. (Galbraith, 1995:323). ويرى (صارة، ٢٠١٢: ٩٢) أن هناك اختلافاً بين حجم المنظمة ومدى تأثيره على الهيكل التنظيمي، إلا أن العلماء متفقون على أن للحجم تأثيراً على هيكل المنظمة، وله آثاره الواضحة على التعقيد والرسمية والمركزية.

٣- **العمليات:** يتم تعريف العمليات التنظيمية التي تدفق المعلومات والقرارات. ويمكن لتلك التدفقات أن تكون عمودية أو أفقية. العمليات العمودية التي تتعامل مع تخصيص الأموال والمواهب عن طريق وضع الميزانية والتخطيط، وتصميم العمليات، أما الأفقية فأنها تكون حول سير العمل وتنفيذه من خلال العلاقات الجانبية بين الإدارات (العنزي وعيسى، ٢٠١٧: ٣٥).

٤- **نظم العمل:** يرى (العنزي وعيسى ٢٠١٧: ٣٥) أن أنظمة العمل تعمل على محاذاة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، النظام الذي يجب ان يستخدم الحوافز المناسبة لتحفيز العاملين للقيام بهذه الأمور في نصابها الصحيح لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة، يجب ان يكون نظام الحوافز منسجماً مع مجالات التصميم الأخرى للتأثير على الاتجاه الاستراتيجي.

٥- **الموارد البشرية أو الأفراد العاملين:** تلعب الموارد البشرية دوراً بارزاً في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فعندما تكون الموارد البشرية بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص فأن هذا سيؤدي إلى أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً ولكن إذا كانت

طبيعة أعمال المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي (إيمان، ٢٠١٨: ٥٢). سياسات الموارد البشرية في المنظمة التي تحكم التعيين والترقية والتأوب والتدريب والتطوير، وقد صممت تلك السياسات لإنتاج المواهب وبناء القدرات اللازمة لتنفيذ التوجه الاستراتيجي للمنظمة. يجب أن تكون في وئام مع مناطق التصميم الأخرى.

المبحث الثاني الأداء الريادي

أولاً: مفهوم الأداء الريادي

يؤدي الأداء الريادي دوراً مهماً في الاقتصاديات العالمية كونه محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي. من خلال إنشاء منظمات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي إذ يمثل الأداء الريادي النشاط الذي ينشأ ويدير مؤسسة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، كما يمكن إن يكون الأداء الريادي ضمن المنظمة القائمة إذ يمثل مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي، إذ يظهر الكتاب والباحثون قدراً من الاتفاق على تأكيد أهمية مدلولاته على مستوى المنظمة، ومن هنا سوف يتم تقديم عدة مفاهيم لعدد من الباحثين في الجدول (١١):

الجدول (١١)

مفاهيم الأداء الريادي وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

الباحث والسنة والصفحة	مفهوم الأداء الريادي
Delmar, 1996, 9	هو أداء مقيد بالمهام التي تكون تحت سيطرة الريادي مثل تنظيم المشروع، ودور المجالس العليا في المنظمة.
Berninger, 2004, 3	الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة.
السكرانة، ٢٠١٠، ٤٩	أحد أهم الاستراتيجيات التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن. والوصول بالمؤسسات نحو التميز.
العدواني ومحمد، ٢٠١٢: ٨٥	الأداء الريادي بأنه نتائج توظيف المنظمة المبدعة لمواردها المختلفة في مجمل أنشطتها بما يضمن لها أفضل نواحي التحقق لأهدافها، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار على نحو له أثره في الاستحواذ على المزايا التنافسية ذات الأهمية في مجال قيادة المنظمة للأسواق، بعبارة أخرى، أنه الأداء الذي لا تقف منافع التفوق في إنجازه عند مجرد تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، بل يتعدى ذلك وصولاً إلى الإبداع في إنجاز هذه الأهداف على نحو يقود إلى جعل المنظمة رائدة في الأسواق ومحط أعين المنظمات الأخرى للاقتداء بها.
داوود، ٢٠١٥: ١٦-١٧	انه نتائج توظيف المنظمة المبدعة والريادية لمواردها المختلفة بما يحقق لها تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تتسم بالتجديد والابتكار وله الأثر في الاستحواذ على الميزة التنافسية ذات الأهمية في قيادة الأسواق، وان التفوق وتحقيق الأهداف لا يعني فقط الوقوف هنا بل يتعدى ذلك للوصول

الباحث والسنة والصفحة	مفهوم الأداء الريادي
	إلى الإبداع في مجال انجاز الأهداف نحو يقود إلى الريادة في السوق ومحط أنظار المنظمات الأخرى، لذا فالأداء الريادي يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة وإبداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة.
داوود وعلي، ٢٠١٧: ١٢٤	هو النتيجة النهائية لتوظيف المنظمة لكافة مواردها سواء كانت مادية، أم بشرية والمتمثلة بالعنصر البشري الموجود بالمنظمة أو خارجه والذي تستفيد منه ومن خبراته عن طريق التعاقد معه لما يمتلكه العنصر البشري من القدرة على الإبداع.
العابدي وآخرون، ٢٠١٨: ١١٤	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، وإشباع حاجات ورغبات زبائنها على نحو مستمر.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة في متته.

وبهذا يمكن القول إن الأداء الريادي هو العملية التي يسعى فيها الأفراد أو الجماعات إلى الوصول للفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية تكوين المؤسسة الريادية الجديدة. ويمكن توضيح الفرق بين الأداء التقليدي والأداء الريادي على النحو الآتي (حميد ٢٠١٩: ١٠٥).

آ. الأداء التقليدي

١. يكون خالي من الطموح ومن الشغف في التقدم والتطور والتعلم.
٢. مبرمج على العمل في أوقات معينة وعادة ما تكون أوقات الدوام التي ينتظر بفارغ الصبر انتهائها - الالتزام في الوقت عادة نابع من الخوف من العقوبة لا أكثر.
٣. يعشق السلبية والتفكير بالعوائق لإيجاد منفذ من الالتزام بعمل ما أو لإحباط تغيير جديد - يفضل البقاء في منطقة الراحة.
٤. أي ضغط بسيطاً كان أم كبيراً قد يسبب حالة من الكركبة والفوضى وفقدان التوازن سواء في العمل أو خارجه.
٥. يعشق الجدل والانتقاد السلبي والثرثرة فيما لا يعنيه.
٦. نجاح أي زميل له قد يكون سبباً في إشعال الغيرة في نفسه وتأثيره عادة سلبي على الآخرين.
٧. يعشق المزاح والمقارنات السلبية التي من هدفها تثبيط الآخر.
٨. إذا كان إدارياً فأسلوبه عادة ديكتاتوري ومتعالٍ.

ب. الأداء الريادي

١. يعدّ نفسه جزءاً لا يتجزأ من المنظومة ويعدّ نجاحه من نجاح الشركة والفريق.
٢. شديد الطموح ورغبة وسعي دائم للبحث والعلم والتطوير. ذ
٣. يقيس الوقت بالإنجازات، وشعور الإنجاز محفز رئيسي للاستمرار والبذل.
٤. شعور عالٍ بالاستقلالية وقد يحبط إذا لم يعط المساحة الكافية لتطبيق أفكاره وأساليبه الخاصة.
٥. لا يشعر بالراحة إذا تمت إدارته بطريقة تقليدية بحتة وقد يشعر بالضيق من البيروقراطية والإجراءات الروتينية.
٦. لا يخشى تحدي السلطة أو القوانين إذا كان فيها نوع من التعسف واللامنطق.
٧. نجاح الآخرين من حوله مهم إذ وجوده مع فريق غير ناجح قد يتسبب في إحباطه.
٨. إذا كان إدارياً فيعدّ نفسه دائماً المسؤول في الخطأ قبل الصواب وأسلوبه عادة تحفيزي وواقعي (حميد ٢٠١٩: ١٠٥).

ثانياً: أهمية الأداء الريادي

إن الأداء الريادي ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية نظراً لأهميتها العظمى في التقنية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات وللخروج بأجيال يدركون الفرص ويبادرون في تبنيها ويمتلكون روح الابتكار والإبداع ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تتحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو.

ويشير (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢، ٧٦١) إلى أهمية الأداء الريادي في المجتمعات المعاصرة عبر ما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل بالآتي :

١. إحداث التغيير والتحول إذ يُعد الإبداع من أهم الخصائص المميزة للريادة ولاسيما وأن المنظمات الريادية تعمل بوصفها وكيل عن طريق ممارسة الأنشطة الريادية.
٢. إيجاد العديد من المنظمات التي تعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته.
٣. توفير فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي.
٤. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس إذ إن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال لتطوير مدرائهم وتقديم ما هو جديد وأفضل من المنافسين.
٥. إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتنمية الحديثة.
٦. احتمالية إدخال الابتكار الجذري الذي سيشترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكل كامل نتيجة البدء بإنشاء المنظمات الجديدة.
٧. التنوع الكبير في الجودة إذ إن المنظمات الجديدة تقدم أفكاراً جديدة وإبداعاً اقتصادياً.

ثالثاً: أهداف الأداء الريادي

أوجز (الدوري وصالح، ٢٠٠٩، ٣٥٨) (المنصور، ٢٠٠٣، ٢٢) مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الأداء الريادي، وهي:

١. الربح: عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي.
 ٢. الاستقلالية: من خلال التحرر من الأشراف وقواعد التنظيمات.
 ٣. الأمان مدى الحياة: عبر التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل التقليدي.
- إن الأداء الريادي في المنظمات في مختلف القطاعات واشتداد المنافسة في عالمنا يستدعي التجديد المستمر سواء في المنتجات أو في عملية الإنتاج أو في الإدارة أو فيها جميعاً وقدرة المنظمة على التنافس والاستمرار في الإنتاج منوط إلى حد كبير بريادتها إذ إن المنظمات تلد باستمرار كمنظمات جيدة فإذا ما كانت المنظمة الأم ريادية في أدائها فإنها ستعمل في إعداد جيل من الرياديين في مشاريع مستقلة في الوقت الحاضر وإن الإدارة قد تنزل إلى عمال الإنتاج ليشكلوا معاً فريقاً واحداً يتبادلون الآراء والأفكار ويقومون معاً بالتحديث المستمر. (الصباغ، ٢٠١٣: ٢٣)

رابعاً: أبعاد الأداء الريادي للمنظمة

تناول الباحثين أبعاد الأداء الريادي التي تباينت من باحث إلى آخر، فقد اتفق (Miller, 1983: 771) و (Morris & Paul, 1987: 247) (Covnin & Slevin, 1989: 75) و (Sehafer, 1990: 23) على أن تكون أبعاد الأداء الريادي هي الابتكار والمخاطرة والاستباقية، بينما ركز (داوود، ٢٠١٧: ١٣٠) على: التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية، التجديد والتحديث والمؤشر الريادي لتكون أبعاد الأداء الريادي، في حين حدد (حميد ٢٠١٩، ١٢٠) أبعاد الأداء الريادي، بـ (الابداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، المغامرة التنافسية) وتبنى الباحث وجهة نظر (حميد) وكما يأتي:

أ- الابداع

إن ظاهرة الابداع تعد من أقدم الظواهر التي تمتد جذور الاهتمام بها الى وقتنا الحالي، إذ إن الانسان يبدع ويبتكر في شتى المجالات، وقد زاد الاهتمام بالابداع في مختلف المنظمات الخدمية منها والصناعية والسياحية وغيرها وان أفضل المدراء هم الذين يستطيعون توفير مناخ تنظيمي يلائم جميع الأعضاء العاملين في المنظمة ويحثونهم استخدام مواهبهم وقدراتهم الإبداعية (علي: ٢٠١٨، ٢٨٥)

والابداع كبعد أساسي للأداء الريادي يساعد في اكتشاف طرائق جديدة مستحدثة للتفكير في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات لم يسبق أتباعها من قبل. ويعرف بأنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في

المنظمات من إحداه تحسينات طفيفة على الأداء الريادي الى إحداه تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، المنتجات والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين (السويطي، ٢٠١٩: ٦)

ويمكن تصنيف أنواع الإبداع الريادي الى أربعة أنواع ومن خلال بعدين رئيسيين هما التأثير في السوق (عالٍ، منخفض) والتكنولوجيا (حديثاً، مؤسسه سابقاً) وكما موضح في الشكل رقم (٨)

	مؤسسه حديثاً	التكنولوجيا	حديثاً
			عال
	الإبداع الجديد الداخلي	الإبداع العالمي الجديد	التأثير في السوق
			منخفض
	الإبداع الجزئي	الإبداع التخصصي	

الشكل (٨)
أنواع الإبداع

Source : Wickham, A, 2001, "Strategic Entrepreneurship" Europe Prentice Hall

- ويتبين من الشكل السابق إن هنالك أربعة أنواع لإبداعات الأداء الريادي وكالاتي:
١. الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.
 ٢. الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع الجزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.

٣. الإبداع التخصصي: يتعلق هذا الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب
تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق، ويكون مستوى الطموح دون المطلوب.

٤. الإبداع العالمي الجديد: يتعلق هذا النوع من الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة مع
وجود اهتمام عالٍ بالأسواق. (حميد، ٢٠١٩: ١٢٠)

إن الإبداع هو جهود المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة والحلول المبتكرة وتعني موقف
المنظمة تجاه عملية الإبداع ومدى تفضيلها على الابتكار، وتتضمن روح الإبداع والتجربة التي
تنتج منتج أو خدمة جديدين وتحسين العمليات التكنولوجية، والإبداع هو أحد أهم مكونات الأداء
الريادي. وإدارة الإبداع يمكن أن يكون له تحديات كبيرة فالإبداع يتطلب من المنظمات التحول
من التكنولوجية والإجراءات الحالية والانتقال والمجازفة إلى ما وراء الوضع الحالي (جمعة،
٢٠١٧: ١٠٩).

ب- الاستباقية

تشير الاستباقية بأنها الاستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فاعلية
المشاركين في حل المشكلات المستقبلية فهي بعد من أبعاد الأداء الريادي تستعمل للبحث باستمرار
عن فرص السوق والاستجابة للتغيرات البيئية ويركز هذا البعد على المستقبل وخلق الأفكار التي
تفترض الاستجابة وتوقع ومنع المشكلات، الاتصال الفاعل والمحافظة على التكيف، والصبر على
تنفيذ العملية الجديدة. المنظمات الريادة تكون مفتوحة للفرص الجديدة من مصادر متنوعة وإمكانية
امتلاك تلك الفرص (حميد، ٢٠١٩: ١٤٠).

ويرى (جمعة، ٢٠١٧: ١٠٩) أن الاستباقية فاعلة جداً في خلق الميزة التنافسية لأنها
تضع المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمنظمات الاستباقية والمنافع التي تحصل
عليها المنظمات التي تكون أول الداخلين إلى الأسواق الجديدة أو التي تضع هوية لعلامة تجارية
خاصة بها أو التي تنفذ تقنيات إدارية حديثة والتي تتبنى تكنولوجيات تشغيلية جديدة في أي صناعة
تسمى ميزة المتحرك الأول (First Movers) أن الإشراف الدقيق وفحص البيئة والبحث المكثف
مطلوب جداً في الإستراتيجية الاستباقية التي تقود إلى الميزة التنافسية فالمنظمات التي تعمل ذلك
بشكل جيد عادة ما تمتلك نمواً كبيراً وتطوراً داخلياً والعديد منها تكون قادرة على استدامة المزايا
التنافسية لسنين طويلة.

ت- المخاطرة

الخطر صفة ملازمة للأعمال، وهو جزء لا يتجزأ من عمل الأفراد والمنظمات وينظر إلى
الخطر على إنه حالة عدم التأكد عن إمكانية تحاشي وقوع خسارة ويشمل ذلك عدم التأكد من نتائج
القرارات التي يتخذها الأفراد في حياتهم العملية والشخصية، فضلاً عن عدم التأكد من الظواهر
الطبيعية العامة المتعددة وتأثيرها على حياة الإنسان ودخله وممتلكاته، وفيما يتعلق بالأداء الريادي

فإن الخطر الريادي يمثل اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشروعات والعمليات الجديدة في ظل ظروف المخاطرة وحالة عدم التأكد (رشيد والزيادي، ٢٠١٣: ٢٠٧).

والمخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع ، والمخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال ، وتشير إلى تفضيل المنظمات للاستيلاء على الفرص الجديدة حتى لو لم تكن تعلم إذا ما كان المشروع الجديد سيكون ناجحاً ، وأن تعمل بجرأة من غير أن تعرف النتائج ، ولتكون المنظمات ناجحة ريادياً فهي عادة تمتلك المخاطرة والبدائل الخطيرة حتى لو كان ذلك يعني ترك الأساليب التي كان معمولاً بها سابقاً، وللحصول على عائدات مالية عالية فإن المنظمات تخاطر أحياناً باقتراض مبالغ كبيرة والالتزام بكميات كبيرة من موارد المنظمة وتقديم خدمات جديدة إلى الزبائن والاستثمار في تكنولوجيا غير مكتشفة، وفي بعض الأحيان تعد كل التطورات الداخلية فيها احتمالية المخاطرة للمنظمة (جمعة، ٢٠١٧: ١١٠).

وتُعد المخاطرة الإشارة إلى رغبة المنظمة في التحكم بالمشاريع حتى في حاله تحقيقها لنجاح جزئي أي التصرف بشجاعة دون إدراك عواقبها ولكي تكون ناجحة من خلال المنظمة الريادية يجب عليها إن تتحمل المخاطرة. (جمعة، ٢٠١٧: ١١٠).

إذ إن فكرة المخاطرة نشير إلى إدراك البيئة ولهذا تعد المخاطرة من العناصر الضرورية للريادة الإستراتيجية وبشكل أصح للتفكير الريادي وتقود إلى تحقيق مزايا إستراتيجية أو تنافسية. (جمعة، ٢٠١٧: ١١٠).

ث- الاستقلالية

ترتبط الاستقلالية ببعده الإبداع، إذ لا يمكن للفرد الواقع تحت أي ضغوط مادية أو نفسية أو إدارية أن تتوفر لديها طاقة الإبداع ، وكلما رفعت القيود التنظيمية والمؤثرات السلبية عن العاملين، كلما زاد التوجه نحو الإبداع ووضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ على شكل ابتكارات تكسب المنظمة مزايا تنافسية ويستمر احتفاظ العاملين بالثفرد والإبداع الفكري والعقلية المنفتحة التعلّم، وصقلها بالتحفيز والتشجيع وتهيئة الظروف الإيجابية لتنميتها مما يزيد من قدرة المنظمة على البحث عن فرص جديدة لاستغلالها، ولا تكون القرارات صائبة في هذا المجال إذا كانت تحت تأثير ضغوط من أي طرف (السويطي، ٢٠١٩: ٦-٧).

وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل إلى الرؤيا والفرصة الريادية. وهي تطبق على كل من الأشخاص والفرق التي تعمل خارج الاستراتيجيات والمبادئ التنظيمية الموجودة. وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة. ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمؤسسة

وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل لذلك فإن الاستقلالية تمثل نوعاً من الصلاحية التي تقاد عبر معرفة ورفع الأداء الريادي. (حميد، ٢٠١٩: ١٢١).

إن الاستقلال الذاتي هو إن المبدعين والمبادرين بأفكار جديدة هم مستقلون في اتخاذ القرارات ولهم حرية العمل وهذا يشجعهم على بذل المزيد من الجهود بهدف تحقيق الأداء الريادي للمنظمة من خلال قدراتهم وإمكانياتهم الفنية والإدارية. إن الرغبة في العمل باستقلالية هدفاً للوصول في المستقبل إلى الرؤيا والأداء الريادي، وهي تطبق على كل من الأفراد العاملين والفرق التي تعمل بمساحة أوسع ضمن المبادئ التنظيمية الموجودة، وفي مجال الأداء الريادي غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة أو تحسين إجراءات العمل (Kuratko & Richarchd 2001:19-20).

ج- المغامرة التنافسية

إن المغامرة التنافسية عبارة عن مجموعة جهود المنظمات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المؤسسة، فإن المغامرة التنافسية قد تجعل المؤسسة مجازفة جداً في رفع نتائج الأداء الريادي مثل الإبداع والاستباقية، وتختلف المغامرة التنافسية عن الإبداع والاستباقية في إنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية (Dess et al., 2005: 431).

إن المديرين الاستراتيجيين يمكن أن يستخدموا المغامرة التنافسية لتكافح التوجهات الصناعية التي تهدد وجود المنظمة أو موقعها في السوق وأحياناً تحتاج المنظمات لأن تكون قوية للدفاع عن موقعها التنافسي الذي جعلها قائداً في السوق وتحتاج المنظمات لأن تكون مغامرة للحفاظ على ميزتها التنافسية من استغلال التكنولوجيا الجديدة أو خدمة أسواق جديدة.

خامساً: معايير نجاح الأداء الريادي

أشار (حميد ٢٠١٩: ١٣٩) نقلاً عن (Bolton & Thompson, 2000: 62) إلى أن المؤسسات لكي تصل إلى الأداء الريادي ينبغي أن تتمسك بنتائج الميزة التنافسية واقترح خمسة معايير رئيسية لنجاح الأداء الريادي للمنظمة، وهي:

١. التركيز الأساسي على القدرات أو الكفاءات المحورية والقيم بعيدة المدى، وإن القدرات والكفاءات المحورية تعني المهارات المعرفية والقدرات التي تملكها المؤسسة وتؤديها بشكل

- مميز وأفضل من غيرها وتمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة، وذلك من أجل اجتذاب الزبائن من المنافسين مثل مهارات البحث والتطوير والتسويق والإعلان.
٢. المرونة خلال البحث عن الفرص الجديدة وإحداث بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الزيادة في الفوائد والنتائج التي يمكن الحصول عليها بنفس المواد المستخدمة إذا طورت على نحو إبداعي.
٣. بناء علاقات وصدقات ودية مع مؤسسات أخرى عبر تمييز قوة التحالفات والبحث عن مزايا وقدرات أو كفاءات جديدة.
٤. السرعة والقدرة على العمل في الوقت المناسب لتتمكن من التقدم وإن تبقى سباقاً دائماً على منافسيها.
٥. انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعاية والابتكار تتميز من خلالها المؤسسات الريادية وتمكنها من البحث عن طرق جديدة، ويشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن أنفسهم.
- ولكن أوضح كل من (Harvey & Donalde, 2000: 9) بأن المؤسسات في القرن الحالي لكي تمتلك أداءً ريادياً ينبغي أن تتصف بما يأتي:
١. **السرعة:** أي أن المؤسسة تستجيب بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها خارجية كانت أم داخلية مع سرعة الإبداع والابتكار.
٢. **إدراك الجودة:** وتعني أن على المؤسسة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أو خدمات.
٣. **مشاركة العاملين:** وتشير إلى إضافة قيمة إيجابية للمؤسسة الريادية من خلال المورد البشري الكفوء.
٤. **الاستقلالية:** والمقصود بها إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لكي تكون أكثر حرية.
٥. **الاتجاه للزبائن:** ويتم من خلالها تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحافظين على ولائهم للمنظمة.

سادساً: أسباب فشل المنظمة في الوصول إلى الأداء الريادي

يكمن القول أن أسباب فشل المنظمة في الوصول إلى الأداء الريادي تكمن في خمسة أسباب جوهرية وهي (الشميمري، ٢٠٠٠، ١):

١- الجهل - لا يعرف كيف يبدأ

الكثير لا يعلم كيف يبدأ أو من أين يبدأ وهذا السبب الأول الذي من خلاله تحاول المؤسسات الخاصة والهيئات المختصة بالأداء الريادي الاهتمام به.

٢- الخوف - لا يملك الشجاعة

الإنسان عدو ما يجهل والكثير بسبب جهله بالكيفية التي يبدأ بها تجده متخوفاً من الإقدام على هذه الخطوة.

٣- الملل - عدم الصبر والالتزام

الكثير من ريادي العمل وفي البدايات يصابون بالإحباط ولو علمنا بأن غالب ريادي الأعمال يفشلون عشر مرات مقابل نجاح وحيد فإن الالتزام بالعمل الجاد والخروج بتجارب ناجحة يتطلب الصبر والالتزام بالعمل الجاد والمحاولة مرة بعد مرة ولذا تجد البعض وبعد فترة وجيزة أو من أول محاولة فشل يترك العمل الحر ويتجه للبحث عن وظيفة أو بسبب مله من العمل المصاحب لصورة ضبابية للمستقبل يجعله يظن بأن الفشل يلاحقه فلا يصبر حتى يصل للنجاح.

٤- الكسل - لا يحب العمل الجاد

هذا السبب جوهرى فالكثير منا لا يود أن يعمل وتعود على الكسل وريادة الأعمال تتطلب عملاً وتطويراً مستمراً على المستوى الشخصي باكتساب المهارات وعلى المستوى العلمي بدراسة طرق جديدة.

٥- الثقافة العامة

ما أسميه بعبودية القرن العشرين لا بد أن أفسره، بأنه بالسابق عند بناء الحضارات السابقة والكبيرة مثل الأهرامات كان يستخدم بها العمال كالعبيد مرغمين وفي القرن العشرين تلاشى مفهوم العبودية كان لا بد من وجود طرق جديدة والتي تبلورت بالوظيفة.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تتطلب منهجية الدراسة تحديد ماهية المتغيرات التي اعتمدت عليها في بناء مخطط الدراسة وأهدافها وفرضياتها ولتحقيق ذلك فقد صنف الباحث المتغيرات بهدف معالجتها ابتداءً بالتحليل الأولي للبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. (وقد استعمل الباحث برنامج (spss) للاستدلال على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية والمختبر الإحصائي (T) (سيتضمن هذا الفصل استعراضاً لوصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية عبر ابعادها الفرعية، فضلاً عن اختبار الفرضيات التي تم تحديدها في منهجية الدراسة، وكما يأتي :

المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

ضمن هذا المبحث سيتم التركيز على إجراء وصف وتشخيص لمتغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بـ (Star Model) و(الأداء الريادي)، وكما يأتي:

١. Star Model

يتضمن Star Model الأبعاد الفرعية الآتية (الاستراتيجية والرؤية، والعمليات التنظيمية، وأنظمة العمل، والافراد العاملين، والهيكل التنظيمي) إذ تم التعبير عن هذه الأبعاد الفرعية عبر (٢١) سؤال، وقد ظهرت قيم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات والأبعاد وكما يعرضها الجدول (١٢).

الجدول (١٢)

التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير (نموذج Star Model)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغير رئيسي ويُعد فرعي	متغيرات البعد الفرعي	
1.06	2.27	2.8	7	13.8	35	16.2	41	42.7	108	24.5	62	X ₁	الاستراتيجية والرؤية	أنموذج Star Model
0.95	2.22	1.6	4	9.5	24	21.7	55	44.3	112	22.9	58	X ₂		
0.94	2.51	2.8	7	11.5	29	32.8	83	40.3	102	12.6	32	X ₃		
0.94	2.32	0.8	2	11.1	28	27.7	70	40.7	103	19.8	50	X ₄		
0.92	2.39	1.6	4	8.3	21	36.0	91	36.0	92	17.8	45	X ₅		
0.96	2.34	1.92		10.84		26.88		40.8		19.2		المعدل العام	العمليات التنظيمية	
0.93	2.25	2.0	5	7.1	18	25.3	64	44.7	113	20.6	52	X ₆		
0.98	2.32	0.8	2	11.5	29	26.1	66	40.3	102	20.6	52	X ₇		
1.09	2.48	4.7	12	12.6	32	28.9	73	33.6	85	20.2	51	X ₈		
1	2.35	2.5		6.2		26.67		39.53		20.46		المعدل العام	أنظمة العمل	
1.04	2.58	2.8	7	18.2	46	29.2	74	34.4	87	15.4	39	X ₉		
1.09	2.73	4.3	11	20.9	53	33.6	85	25.7	65	15.4	39	X ₁₀		
0.95	2.54	3.6	9	10.7	27	34.4	87	39.5	100	11.9	30	X ₁₁		
0.99	2.61	4.3	11	13.0	33	34.0	86	37.2	94	11.5	29	X ₁₂		
1.04	2.73	3.6	9	20.6	52	35.2	89	27.7	70	13.0	33	X ₁₃	لمعدل العام	
1.02	2.63	3.73		16.68		26.48		32.0		13.44				

1.051	3.03	7.9	20	24.1	61	40.7	103	18.2	46	9.1	23	X ₁₄	الأفراد العاملين
1.02	2.83	6.7	17	16.2	41	40.3	102	27.3	69	9.5	24	X ₁₅	
1.54	2.90	4.7	12	17.8	45	39.5	100	29.6	75	7.5	19	X ₁₆	
1.11	3.09	11.9	30	24.1	61	33.6	85	22.9	58	7.5	19	X ₁₇	
1.18	2.96	7.8		20.55		38.52		24.5		8.4		المعدل العام	
1.00	2.75	6.3	16	12.6	32	39.9	101	31.2	79	9.5	24	X ₁₈	الهيكل التنظيمي
0.97	2.59	3.6	9	14.2	36	31.2	79	40.3	102	10.7	27	X ₁₉	
0.99	2.73	5.5	14	12.6	32	41.9	106	29.2	74	10.7	27	X ₂₀	
0.90	2.69	2.6	6	14.2	36	43.1	109	31.2	79	9.1	23	X ₂₁	
0.96	2.69	4.5		13.04		39.02		٣٢,٩٧		10.		المعدل العام	

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

تقدم معطيات الجدول (١٢) وصفاً للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل عن طريق تشخيص متغيرات هذه الأبعاد (الأسئلة) التي عبرت عنها، وكما يأتي:

البعد الأول: الاستراتيجية والرؤية

اتفق (اتفق بشدة + اتفق) (٦٧.٢٪) من الأفراد المبحوثين أن كليات الجامعة ترسم خطاً استراتيجياً لأعمالها في المستقبل، وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X₁) الذي عبر عن هذا المتغير قيمة مقدارها (٢.٢٧) وانحراف معياري قدره (١.٠٦). فيما يرى (٦٧.٢٪) منهم أن كلياتهم تضع عبر قيادتها العليا رؤية مستقبلية للنجاح، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X₂) (٢.٢٢) و (٠.٩٥) على التوالي. ويشير (٥٢،٩٪) من أفراد العينة المبحوثين إلى أن إدارة كلياتهم تقدم إدارة أعمالها والمهام وفقاً لاستراتيجيتها الشاملة التي تصيغها، وجاء ذلك بوسط حسابي (٢.٥١) وانحراف معياري قدره (٠.٩٤) للمتغير (X₃). أما ما يتعلق بالمتغير (X₄) فقد اتفق (٦٠.٥٪) من أفراد العينة أن إدارة كلياتهم تتابع مدى نجاح صياغة الاستراتيجية والتنفيذ السليم لها، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (٢.٣٢)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٩٤). ويرى (٥٣.٨٪) من أفراد العينة على أن إدارة كلياتهم تتواصل مع أصحاب المصالح لإدامة علاقاتها، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X₅) (٢.٣٩) وانحراف معياري قدره (٠.٩٢).

وكانت نسبة الاتفاق على المستوى الكلي (المعدل العام) لهذا البعد (٦٠٪) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٣٤) والانحراف المعياري (٠.٩٦) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (١٢.٧٦٪)

البعد الثاني: العمليات التنظيمية

يشير (٦٥.٣٪) من الأفراد المبحوثين إلى ان إدارة كليات جامعتهم تصنع خطة لجودة التعليم وتعمل على تأسيسها باستمرار حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X6) (٢.٣٥) وانحراف معياري (٠.٩٣). ويتفق (٦٠.٩٪) من أفراد العينة على أن العمليات التنظيمية تتكامل لأداء الخدمة التعليمية بين جميع اقسام الكليات وشعبها وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٢.٣٢) (٠.٩٨) على التوالي للمتغير (X7). فيما أشار (٥٣.٨٪) أن إدارة كليات الجامعة تطلب من منتسبيها (التدريسين ورؤساء الأقسام) مقترحات حول تحسين تقديم الخدمة التعليمية حيث ظهر المتغير (X8) بوسط حسابي (٢.٤٨) وانحراف معياري (١.٠٩).

أما فيما يتعلق بنسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد فقد كانت (٥٩.٩٩٪) وكان الوسط الحسابي العام (٢.٣٥) والانحراف المعياري (١) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٨.٧٪).

البعد الثالث: أنظمة العمل

تقدم معطيات الجدول (١٢) أن (٤٩.٨٪) من الأفراد المبحوثين يتفقون على أنه يوجد في الكليات أنشطه تخطيط فاعلة لكافة أقسامها العلمية والادارية حيث ظهر المتغير (X9) بوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (١.٠٤). ويرى (٤١.١٪) من الأفراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تمتلك أنظمة مالية ومحاسبية فاعلة تتوافق مع تحقيق متابعة مستمرة للتخصيصات الموجودة في الموازنة، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X10) (٢.٧٣) وانحراف معياري (١.٠٩). ويشير (٥١.٤٪) من أفراد العينة المبحوثين على أن نظام إدارة الأداء المؤسسي والوظيفي في كلياتهم يمتاز بالتكامل إذ أن المتغير (X11) بلغ وسطه الحسابي (٢.٥٤) وانحراف معياري قدره (٠.٩٥). كما يشير (٤٨.٧٪) من أفراد العينة إلى أن إدارة كلياتهم تمتلك آليات فاعلة للحصول على معلومات عن أداء العاملين لديها بهدف تحسين كفاءة أدائهم حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X12) (٢.٦١) والانحراف المعياري (٠.٩٩). بينما اتفق (٤٠.٧٪) من أفراد العينة أن إدارة كلياتهم تقوم بتطوير منظومات لفرق العمل، وصناعة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية على نحو مستمر، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢.٧٢) والانحراف المعياري (١.٠٤) للمتغير (X13). أما بما يتعلق بنسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد فقد كانت (٤٦.٣٤٪) وكان الوسط الحسابي

العام (٢.٦٣) والانحراف المعياري (١.٠٢) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٢٠.٤٪)

البعد الرابع: الافراد العاملين

يرى (٢٧.٣٪) من أفراد العينة المبحوثين بوجد نظام استقطاب واختيار للعاملين يمكن وصفه بالفعال على مستوى الكليات المبحوثة حيث أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X14) بلغت قيمتهما على التوالي (٣.٠٣) و (١.٠٥). فيما يتفق (٣٦.٨٪) من أفراد العينة أن إدارة كلياتهم تقوم بتطوير قدرات ومؤهلات العاملين فيها باستمرار، وجاء المتغير (X15) الذي عبر عن هذا المفهوم بوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٢). ويشير (٣٧.١٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تمتلك منظومة أداء كفؤة للغاية وجاء المتغير (X16) بوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (٠.٩٦) على التوالي. ويلاحظ (٣٠.٤٪) من الأفراد المبحوثين أن منظومة تحفيز العاملين في كلياتهم تمتاز بالعدالة في تقديم المكافآت، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣.٠٩) و (١.١١) على التوالي للمتغير (X17). وكانت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد (٣٢.٩٪) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٩٦) والانحراف المعياري (١.١٨) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٢٨.٣٥٪)

. البُعد الخامس: الهيكل التنظيمي

قدمت بيانات الجدول (١٢) مؤشرات تشير إلى أن (٤٠.٧٪) من الافراد المبحوثين أن الهيكل التنظيمي لكلياتهم يتسم بالوضوح من حيث توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ورسم خطوط الاتصال بين الافراد العاملين ولمختلف التقسيمات الادارية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X18) (٢.٧٥) وبانحراف معياري قدره (١.٠٠). وكانت (٥١٪) من أفراد العينة المبحوثة أن إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين يتم عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، وبلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X19) (٢.٥٩) والانحراف المعياري (٠.٩٧). ويتفق (٣٩.٩٪) من أفراد العينة أن تقسيم العمل في كلياتهم واضح ومرن وفي نفس الوقت يساعد في تحقيق أهدافها، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢.٧٣) والانحراف المعياري (٠.٩٩) للمتغير (X20). وقد اتفق (٤٠.٣٪) من أفراد العينة ان إدارة كلياتهم تراجع وتحدد منظومة القيم لتكون ملائمة للهيكل التنظيمي وأن الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X21) بلغا على التوالي (٢.٦٩) و (٠.٩٠)، في حين بلغت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد (٤٢.٩٧٪) إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٦٩) والانحراف المعياري (٠.٩٦) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (١٧.٥٤٪) وكما موضح في الجدول (١٢).

٢. الأداء الريادي

عُدَّ هذا المتغير متغيراً معتمداً، إذ تضمن عدداً من الأبعاد الفرعية، وهي (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة، والاستقلالية، والمغامرة التنافسية)، وقد تم تجسيد هذا المتغير بأبعاده الفرعية عن طريق (٢٥) متغيراً "سؤال"، وقد ظهرت قيم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات والابعاد وكما يعرضها الجدول (١٣).

الجدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمتغير الاداء الريادي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		أبعاد الدراسة ومتغيراتها		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغيرات البعد الفرعي	متغير رئيسي وبعد فرعي	
0.99	2.77	3.6	9	18.2	46	41.1	10.	25.7	65	11.1	28	X22	الإبداع	الأداء الريادي
0.96	2.72	2.8	7	18.6	47	36.0	91	33.6	85	9.1	23	X23		
1.11	2.71	5.1	13	21.7	55	27.3	69	31.2	79	14.6	23	X24		
1.02	2.84	4.7	12	22.5	57	34.4	87	29.6	75	8.7	22	X25		
1.17	2.71	8.7	22	18,6	47	22.9	58	35.6	90	14.2	36	X26		
1.01	3.00	7.5	19	22.5	57	39.1	99	24.1	61	6.7	17	X27		
1.04	2.62	5.4		17.25		27.46		29.96		10.73			المعدل العام	
1.12	3.04	10.7	27	22.5	57	37.5	95	19.0	48	10.3	26	X28	الاستباقية	
1.07	3.13	10.3	26	27.7	70	34.0	86	21.3	54	6.7	17	X29		
1.02	3.01	7.5	19	23.7	60	37.5	95	24.9	63	6.3	16	X30		
0.96	3.20	9.1	23	28.5	72	39.5	100	19.8	50	3.2	8	X31		
1.01	3.12	9.5	24	25.3	64	38.3	97	22.1	56	4.7	12	X32		
1.03	3.1	9.42		25.54		37.36		21.42		6.42			المعدل العام	
0.88	2.61	2.4	6	11.9	30	38.7	98	39.1	99	7.9	20	X33	المخاطرة	
0.88	3.02	3.2	8	26.5	67	44.7	113	21.3	54	4.3	11	X34		
0.98	2.95	4.3	11	26.5	67	35.6	90	27.3	69	6.3	16	X35		
0.97	3.05	4.7	12	30.8	78	35.2	89	23.7	60	5.5	14	X36		
0.99	3.04	7.1	18	26.1	66	35.2	89	27.3	69	4.3	11	X37		
0.94	2.93	4.34		24.36		37.88		27.74		5.66			المعدل العام	

1.11	2.76	6.7	17	20.9	53	26.1	66	34.8	88	11.5	29	X38	الاستقلالية
1.04	2.79	4.0	10	23.7	60	30.0	76	32.0	81	10.3	26	X39	
1.02	2.82	5.9	15	19.8	50	32.8	83	34.0	86	7.5	19	X40	
1.14	3.26	15.0	38	30.0	76	28.1	71	19.8	50	7.1	18	X41	
1.12	2.88	10.7	27	17.8	45	29.6	75	33.2	84	8.7	22	X42	
1.08	2.90	8.46		22.44		29.32		30.76		9.2			المعدل العام
1.02	2.57	4.3	11	12.3	31	34.8	88	34.0	86	14.6	37	X43	المغامرة التنافسية
1.12	2.70	6.7	17	18.6	47	26.9	68	34.4	87	13.4	34	X44	
1.07	2.77	5.9	15	18.6	47	34.4	87	28.9	73	12.3	31	X45	
1.22	3.11	14.2	36	26.1	66	28.1	71	19.8	50	11.9	30	X46	
1.10	2.78	7.77		18.9		31.05		29.27		13.05			المعدل العام

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني

وتعرض بيانات الجدول (١٣) وصفاً للأبعاد الفرعية للمتغير المعتمد عن طريق تشخيص متغيرات هذه الأبعاد (الأسئلة) التي عبرت عنها، وكما يأتي:

البُعد الأول: الابداع

اتفق (٣٦.٨٪) من الأفراد المبحوثين أن كلياتهم تبذل جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X22) (٢.٧٧) و (٠.٩٩) على التوالي. ويؤكد (٤٢.٧٪) من الأفراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٢.٧٢) و (٠.٩٦) على التوالي للمتغير (X23). فيما يشير (٤٥.٨٪) من أفراد العينة المبحوثة أن كلياتهم تستخدم أساليب جديدة في إدارة العملية التعليمية، إذ بلغ الوسط الحسابي (٢.٤٤) والانحراف المعياري (١.١١) للمتغير (X24). ويرى (٣٨.٣٪) من الافراد المبحوثين ان كلياتهم تركز على استحداث اقسام وتخصصات جديدة في الكليات وكان الوسط حسابي (٢.٨٤) وانحراف معياري (١.٠٢) للمتغير (X25). ويلاحظ أن (٤٩.٨٪) من الافراد المبحوثين أن برامج الدراسات العليا قد توسعت في مختلف التخصصات في خلال العقود الماضية حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X26) (٢.٧١) وانحراف معياري (١.١٧). فيما يشير (٣٠.٨٪) من أفراد المبحوثين على ان كلياتهم تنفذ الأفكار الجديدة بأساليب غير مألوفة سابقاً وجاء ذلك بوسط حسابي قيمته (٢)، وانحراف معياري (١.٠١) للمتغير (X27). وكانت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد (٤٠.٦٩٪) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٦٢) والانحراف المعياري (١.٠٤) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٢٢.٦٥٪) وكما موضح في الجدول (١٣).

البُعد الثاني: الاستباقية

يشير (٢٩.٣٪) من الافراد المبحوثين أن كلياتهم تقوم بتأسيس اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها، إذ جاء المتغير (X_{28}) بوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (١.١٢) على التوالي. ويلاحظ (٢٨٪) من الأفراد المبحوثين أن كلياتهم تنتبأ برغبات واحتياجات المستفيدين المستقبلية، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣.١٣) و (١.٠٧) على التوالي للمتغير (X_{29}). ويرى (٣١.٢٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تسعى لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير (X_{30}) (٣.٠١) وانحراف معياري قدره (١.٠٧). كما يشير (٢٣٪) من الافراد المبحوثين أن كلياتهم تراقب باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري (٣.٢٠) (٠.٩٦) على التوالي للمتغير (X_{31}). ويرى (٢٦.٨٪) من الأفراد المبحوثين أن كلياتهم تستحدث الأقسام والتخصصات الجديدة بناء على خطط وبرامج مدروسة وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرة قيمتها (٣.١٢) (١.٠١) على التوالي للمتغير (X_{32}).

وكانت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البُعد (٢٧.٨٤٪)، إذ بلغ الوسط الحسابي العام (٣.١) والانحراف المعياري (١.٠٣) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٣٤.٩٦٪)، كما موضح في الجدول (١٣).

البُعد الثالث: المخاطرة

أشار (٤٧٪) من الأفراد المبحوثين على إن إدارة كلياتهم تراعي احتمالات الفشل والنجاح في ريادةتها للأعمال الجديدة، وقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{33}) (٢.٦١) وانحراف معياري (٠.٨٨). فيما يرى (٢٥.٦٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تتبع سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين، حيث أن المتغير (X_{34}) بلغ وسطه الحسابي (٣.٠٢) وانحرافه المعياري (٠.٨٨). فيما يشير (٣٣.٦٪) من الافراد المبحوثين إلى إن إدارة كلياتهم تفضل العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{35}) (٢.٩٥) وانحراف معياري (٠.٩٨). وأكد (٢٩.٢٪) من الأفراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تقوم بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري للمتغير (X_{36}) مقدارهما (٣.٠٥) و (٠.٩٧) على التوالي. ويشير (٣١.٦٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة الجامعة تعمل على تحمل المخاطرة للمحافظة على مكانتها العلمية، إذ جاء المتغير (X_{37}) بوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٩) على التوالي. وكانت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد

(٢٧.٧٤٪) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٩٣) والانحراف المعياري (٠.٩٤) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٢٨.٧٪)، وكما موضح في الجدول (١٣).

البُعد الرابع: الاستقلالية

أشار (٤٦.٣٪) من الأفراد المبحوثين على أن إدارة كلياتهم تسمح للعاملين بالعمل الإبداعي والابتكاري دون تدخل مباشر بذلك، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X38) (٢.٦٧) وانحراف معياري (١.١١). فيما يرى (٤٢.٣٪) من الأفراد المبحوثين أن العاملين يقومون بمهامهم وعملهم بطريقة تسمح لهم بإحداث تغييرات في كيفية إداؤها، حيث أن المتغير (X39) بلغ وسطه الحسابي (٢.٧٩) وانحرافه المعياري (١.٠٤). فيما يشير (٤١.٥٪) من الأفراد المبحوثين إلى إن إدارة كلياتهم تقوم بتحويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ الاعمال، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X40) (٢.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٢). وأكد (٢٦.٩٪) من الأفراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تسمح للعاملين بالوصول الى جميع المعلومات الحيوية اللازمة لتنفيذ أعمالهم حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X41) (٣.٢٦) و (١.١٤) على التوالي. كما يشير (٤١.٩٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تقوم بإعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل مع بعضهم دون التدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكليات، إذ جاء المتغير (X42) بوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري (١.١٢)، وكانت نسبة الاتفاق الكلية لهذا البُعد (٣٩.٩٦٪) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٩) والانحراف المعياري (١.٠٨) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا أتفق) هي (٣٠.٩٪) على التوالي، وكما يوضحه الجدول (١٣).

البُعد الخامس: المغامرة التنافسية

أشار (٤٨.٦٪) من الأفراد المبحوثين على إن إدارة الكليات تسعى لكسب طلبة جدد أكثر على الأمد البعيد، حيث بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X43) (٢.٥٧) وانحراف معياري (١.١٢). فيما يرى (٤٧.٨٪) من الافراد المبحوثين أن إدارة الكليات تقوم بتحديث أساليب العمل على نحو أفضل من تلك التي تستخدمها الجامعات المنافسة الأخرى، فالمتغير (X44) بلغ وسطه الحسابي (٢.٧٧) وانحرافه المعياري (١.٠٧). فيما يشير (٤٢.٢٪) من الأفراد المبحوثين إلى أن إدارة كلياتهم تتابع نشاطات الجامعات المنافسة الأخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X45) (٣.١١) وانحراف معياري (١.٢٢). وأكد (٣١.٧٪) من الأفراد المبحوثين أن إدارة كلياتهم تخصص الأموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق أهدافها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X46) (٣.١١) و (١.٢٢) على التوالي، وكانت

نسبة الاتفاق الكلية لهذا البعد (٤٢.٣٢%) حيث بلغ الوسط الحسابي العام (٢.٧٨) والانحراف المعياري (١.١) وكانت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة + لا اتفق) هي (٢٦.٦٧%).

المبحث الثاني

اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التركيز ضمن هذا المبحث على اختبار الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة الحالية، والتي تم تحديدها ضمن منهجية الدراسة، حيث سيتم الاعتماد في اختبار هذه الفرضيات على تحديد العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

١. اختبار الفرضية الأولى

نصت هذه الفرضية على: (وجود علاقة ارتباط معنوية بين التصميم التنظيمي والأداء الريادي)، ولغرض التأكد من صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المتفرعة منها التي تم تحديدها ضمن منهجية الدراسة فقد لجأ الباحث إلى تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات المحددة، وبعد إجراء التحليل المطلوب فقد ظهرت قيمة علاقة الارتباط بين المتغيرات، وكما يعرضها الجدول (١٤).

الجدول (١٤)

نتائج تحليل علاقات الارتباط بين (Star Model) وأبعاده الفرعية مع (الأداء الريادي)

في المنظمة المبحوثة

قيمة P-Value	الأداء الريادي	المتغير المعتمد
		المتغيرات المستقلة الفرعية
0.000	0.573*	الإستراتيجية والرؤية
0.000	0.529*	العمليات التنظيمية
0.000	0.686*	أنظمة العمل
0.000	0.717*	الأفراد العاملين
0.000	0.698*	الهيكل التنظيمي
0.000	0.783*	المؤشر الكلي أنموذج (Star Model)

* P-Value \leq 0.05

N= 253

N.S.= Not Significant

المصدر: إعداد الباحث

توضح معطيات الجدول (١٤) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الدراسة المستقل (Star Model) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي) على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة، إذ بلغ معامل الارتباط الكلي (٠.٧٨٣*) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين،

ويأتي ذلك بدلالة قيمة (P-Value) البالغة قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وهذا يؤشر معنوية العلاقة بين المتغيرين، الأمر الذي يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يبين الجدول (١٤) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل الرئيس (Star Model) والمتغير المعتمد (الأداء الريادي)، وكما يأتي:

- أشرت نتائج التحليل بأن هناك علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي الأول (الإستراتيجية والرؤية) مع المتغير المعتمد الرئيس (الأداء الريادي)، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباط بينهما ما مقداره (٠.٠٥٧٣*)، ويأتي ذلك بدلالة قيمة (P-Value) البالغة قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وهذا يؤشر معنوية العلاقة بين المتغيرين، وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.
- أكدت نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغير الفرعي الثاني (العمليات التنظيمية) للمتغير المستقل الرئيس مع المتغير المعتمد (الأداء الريادي)، بأن قيمة الارتباط قد بلغت (٠.٥٢٩*) التي أشرت وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ويأتي ذلك بدلالة قيمة (P-Value) البالغة قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وهذا يؤشر معنوية العلاقة بين المتغيرين، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- أما على مستوى تحديد العلاقة بين المتغير المعتمد (الأداء الريادي) والمتغير الفرعي الثالث (أنظمة العمل) للمتغير المستقل، فقد كانت قيمة علاقة الارتباط بينهما فقد بلغت (٠.٦٨٦*)، وهذا يؤشر وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ويأتي ذلك بدلالة قيمة (P-Value) البالغة قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وهذا يؤشر معنوية العلاقة بين المتغيرين، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.
- كما أشرت معطيات الجدول (١٤) بأن قيمة الارتباط البالغة (٠.٦٩٨*) تعد مؤشراً لوجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير الفرعي الرابع المتمثل بـ (الهيكل التنظيمي) مع المتغير المعتمد، ويأتي ذلك بدلالة قيمة (P-Value) البالغة قيمتها (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٠٥) وهذا يؤشر معنوية العلاقة بين المتغيرين، بما يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة. ومما تقدم يلاحظ أن علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل وأبعاده الفرعية مع متغير الدراسة المعتمد هي علاقة ارتباط معنوية موجبة، وهذا يؤشر صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

٢. اختبار الفرضية الثانية

استناداً إلى طبيعة توجهات الدراسة وبهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية التي نصت على (وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المستوى الكلي وأبعاده الفرعية

في المتغير المعتمد على المستوى الكلي)، فقد اعتمد الباحث في تحديد ذلك التأثير ومستواه على تحليل (Regression)، وكما يأتي:

يوضح الجدول (١٥) تأثير المتغير (Star Model) على المستوى الكلي بوصفه متغيراً مستقلاً في (الأداء الريادي) بوصفه متغيراً معتمداً، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (١) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٩٦.٦٥) وهي قيمة معنوية عند درجتى حرية (٢٥١.١) وبمستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة (P-Value) البالغة (٠.٠٠٠)، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٦١) ومن خلال ملاحظة معاملات بيتا، يتضح أن (β_1) تبلغ (٠.٨٦٩) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٢٠.١٣) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P) البالغة (٠.٠٠٠) وهذا يقود إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية في أن هناك تأثيراً لأنموذج Star Model في الأداء الريادي على المستوى الكلي.

الجدول (١٥)

تأثير Star Model في الأداء الريادي على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R^2	أنموذج Star Model		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*412.55	0.62 4	0.869 *(20.13)	0.790 *(5.56)	الأداء الريادي

*P ≤ 0.05

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة D.f = (٢٥١.١)

المصدر: إعداد الباحث

وللوقوف على تأثير كل بُعد من أبعاد المتغير الرئيس المستقل بوصفها متغيرات مستقلة فرعية في الأداء الريادي، واختبار الفرضيات الفرعية، تبين الآتي:

- تقدم النتائج الخاصة بتحليل الانحدار المعروضة في الجدول (١٦) بيانات تؤشر وجود تأثير معنوي لبُعد الإستراتيجية والرؤية في الأداء الريادي، فقد جاءت قيمة (F) المحسوبة بمقدار (١٢٢.٥٠) وهذه القيمة هي قيمة معنوية عند درجة حرية (٢٥١.١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (P-Value) التي بلغ مقدارها (٠.٠٠٠) وبمعامل تحديد R^2 قيمته (٠.٣٢) وبتتبع معاملات بيتا، يلاحظ أن (β_1) كان مقدارها (٠.٥٥٠) وهي قيمة معنوية وبدلالة (t) المحسوبة البالغة قيمتها (١١.٠٧) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P-)

Value) التي كانت قيمتها (0.000) وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود تأثير معنوي للبعد الفرعي الأول (الاستراتيجية والرؤية) في الأداء الريادي:

الجدول (١٦)

تأثير البعد الفرعي الإستراتيجية والرؤية في الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R ²	الإستراتيجية والرؤية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*122.50	0.32	0.550 *(11.07)	1.62 *(13.23)	الأداء الريادي

*P ≤ 0.05

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة D.f = (٢٥١ . ١)

المصدر: إعداد الباحث

توضح نتائج تحليل الانحدار المعروضة في الجدول (١٧) معطيات توضح وجود تأثيراً معنوياً لبعده العمليات التنظيمية في المتغير المستقل الأداء الريادي، إذ جاءت قيمة (F) المحسوبة بمقدار (٩٧.٥٤) وهذه القيمة هي قيمة معنوية عند درجة حرية (١ . ٢٥٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (P-Value) التي بلغ مقدارها (٠.٠٠٠) ومعامل تحديد R² بلغت قيمته (٠.٢٨) وظهرت معاملات بيتا، فيلاحظ أن (β_1) كان مقدارها (٠.٤٦٢) وهي قيمة معنوية وبدلالة (t) المحسوبة البالغة قيمتها (٩.٨٨) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P-Value) التي كانت قيمتها (٠.٠٠٠) وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثانية التي أشارت بوجود تأثير معنوي للبعد الفرعي الثاني (العمليات التنظيمية) في الأداء الريادي.

الجدول (١٧)

تأثير البعد الفرعي العمليات التنظيمية في الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R ²	العمليات التنظيمية		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*97.54	0.28	0.462 *(9.88)	1.819 *(15.62)	الأداء الريادي

*P ≤ 0.05

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة D.f = (٢٥١ . ١)

المصدر: إعداد الباحث

تقدم النتائج المعروضة في الجدول (١٨) والخاصة بتحليل الانحدار بين بُعد أنظمة العمل والأداء الريادي مؤشراً لوجود تأثير معنوي لهذا البعد بوصفه متغيراً مستقلاً في الأداء الريادي

بعده متغيراً معتمداً، فقد كانت قيمة (F) المحسوبة بمقدار (٢٢٣.٦٢) وهذه القيمة هي قيمة معنوية عند درجة حرية (١ . ٢٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (P-Value) التي بلغ مقدارها (٠.٠٠٠) ومعامل تحديد R^2 بلغت قيمته (٠.٤٧) وكان معامل (β_1) مقداره (٠.٦٢١) وهي قيمة معنوية وبدلالة (t) المحسوبة البالغة قيمتها (١٤.٩٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P-Value) التي كانت قيمتها (٠.٠٠٠) وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية الثالثة بوجود تأثير معنوي للبعد الفرعي الثالث (أنظمة العمل) في الأداء الريادي.

الجدول (١٨)

تأثير البعد الفرعي أنظمة العمل في الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R^2	أنظمة العمل		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*223.62	0.47	0.621 *(14.95)	1.264 *(11.04)	الأداء الريادي

* $P \leq 0.05$

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة (١ . ٢٥١) = D.f

المصدر: إعداد الباحث

تعرض نتائج تحليل الانحدار المعروضة في الجدول (١٩) بيانات توضح وجود تأثير معنوي لبعد الافراد العاملين في الأداء الريادي، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة قيمة مقدارها (٢٦٥.٦٧) وهذه القيمة هي قيمة معنوية عند درجة حرية (١ . ٢٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (P-Value) التي بلغ مقدارها (٠.٠٠٠) وجاء معامل التحديد R^2 لهذا البعد بقيمة مقدارها (٠.٥١)، كما ظهر معامل بيتا (β_1) بقيمة مقدارها (٠.٦٣٠) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٦.٣٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P-Value) التي كانت قيمتها (٠.٠٠٠) وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الرابعة بأن هناك تأثيراً معنوياً للبعد الفرعي الرابع (الافراد العاملين) في الأداء الريادي.

الجدول (١٩)

تأثير البعد الفرعي الأفراد العاملين في الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R ²	أنظمة العمل		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*265.67	0.51	0.630 *(16.30)	1.075 *(9.22)	الأداء الريادي

*P ≤ 0.05

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة D.f = (٢٥١ . ١)

المصدر: إعداد الباحث

تعرض نتائج تحليل الانحدار المعروضة في الجدول (٢٠) بيانات توضح وجود تأثير معنوي لبعد الهيكل التنظيمي في الأداء الريادي، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة قيمة مقدارها (٢٣٧.٨٣) وهذه القيمة هي قيمة معنوية عند درجة حرية (١ . ٢٥١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدلالة قيمة (P-Value) التي بلغ مقدارها (٠.٠٠٥) وجاء معامل التحديد R2 لهذا البعد بقيمة مقدارها (٠.٤٨)، كما ظهر معامل بيتا (β_1) بقيمة مقدارها (٠.٦٣٦) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (١٥.٤٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بدلالة قيمة (P-Value) التي كانت قيمتها (٠.٠٠٠) وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الرابعة بأن هناك تأثير معنوي للبعد الفرعي الخامس (الهيكل التنظيمي) في الأداء الريادي.

الجدول (٢٠)

تأثير البعد الفرعي الهيكل التنظيمي في الأداء الريادي في المنظمة المبحوثة

F المحسوبة	R ²	الهيكل التنظيمي		المتغير المستقل المتغير المعتمد
		β_1	β_0	
*237.83	0.48	0.636 *(15.42)	1.204 *(10.48)	الأداء الريادي

*P ≤ 0.05

N = 253

N.S = not significant

() قيمة t المحسوبة D.f = (٢٥١ . ١)

المصدر: إعداد الباحث

٣. اختبار الفرضية الثالثة

إن تحليل الانحدار المتدرج يُعد أسلوباً مهماً من الأساليب الإحصائية التي يتم عن طريقها تحديد التباين في تأثير المتغيرات المستقلة في المعتمدة، فضلاً عن تحديد المتغيرات المستقلة لترتيبها وبحسب أهمية تأثيرها في المتغير المعتمد. واستناداً إلى ما نصت عليه الفرضية الرئيسية

الثالثة (بوجود تباين في الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة "الأبعاد الفرعية" للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، إذ يعرض الجدول (٢١) نتائج تحليل الانحدار المتدرج، وكما يأتي:

الجدول (٢١)

ترتيب الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل الرئيس بحسب مستوى تأثيرها في المتغير المعتمد

المرحلة	الأبعاد الفرعية الداخلة في الأنموذج	معامل التحديد (R^2)	مستوى مساهمة البعد الفرعي
الأولى	الأفراد العاملين	51.42	51.42
الثانية	الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي	59.50	8.08
الثالثة	الأفراد العاملين و الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل	63.27	3.77
الرابعة	الأفراد العاملين و الهيكل التنظيمي وأنظمة العمل والإستراتيجية والرؤية	64.98	1.71

$P < 0.05$

$N = 31$

المصدر : إعداد الباحث

يتضح وعن طريق معطيات الجدول (٢١) أنفاً أن الافراد العاملين تحظى بأهمية كبيرة في التأثير الأداء الريادي، إذ تعطي نتائج تحليل الانحدار المتدرج لهذا البعد أولوية في التأثير إذ يفسر لوحده (٥١.٤٢٪) من مقدار التغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد. ثم يأتي بُعد الهيكل التنظيمي وبحسب الأهمية النسبية في التأثير بالمرتبة الثانية إذ يضيف هذا البعد قيمة مقدارها (٨.٠٨٪) من القدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء الريادي، إذا ما تم إدخاله مع بعد الافراد العاملين. وجاء بُعد أنظمة العمل في المرتبة الثالثة، ويضيف هذا البعد ما مقداره (٣.٧٧٪) إلى القدرة التفسيرية لأنموذج الدراسة. ثم يأتي بُعد الاستراتيجية والرؤية وبحسب الأهمية النسبية في التأثير بالمرتبة الرابعة إذ يضيف هذا البعد قيمة مقدارها (١.٧١٪) من القدرة على تفسير التغيرات الحاصلة في الأداء الريادي وبالنتيجة تصبح القدرة التفسيرية لأنموذج وبدلالة قيمة (R^2) البالغة (٦٤.٩٨٪)، وهذا يعني أن أنموذج Star Model بأبعاده الفرعية الاربعة آنفة الذكر تفسر ما مقداره (٦٤.٩٨٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (الأداء الريادي). وتم استبعاد البعد الفرعي (العمليات التنظيمية) وذلك لعدم ظهور أهميتها التأثيرية في الأنموذج، وهذا يؤشر صحة الفرضية الثالثة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات وتحليلها كما وردت في أنموذج الدراسة المقترح. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يعرض الفصل الحالي أهم النتائج النظرية والاستنتاجات العملية والمقترحات التي قدمتها الدراسة وعدد من الدراسات المستقبلية المقترحة، عبر مبحثين هما:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

١. تجمع الدراسات والبحوث على ضرورة أن تتميز أية منظمة بتصميمها التنظيمي الخاص بها، مع صياغة أنموذج لمؤشرات الاداء التنظيمي الريادي بما ينسجم مع طبيعة ونشاط المنظمة وبما يتوافق مع متطلبات بيئتها، وبما يحقق لها التفوق على غيرها من المنظمات.
٢. أشرت نتائج الدراسة الميدانية بأن لأبعاد التصميم التنظيمي على المستوى الكلي وفق أنموذج (Star Model) تأثيراً معنوياً في الأداء الريادي على النحو الذي يعكس اسهام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء المنظمة المبحوثة وتحسين مستوى قدرتها في إنجاز أنشطتها.
٣. قدمت نتائج التحليل الاحصائي مؤشرات تدل على وجود تأثير معنوي احصائي لكل بعد من أبعاد التصميم التنظيمي لأنموذج (Star Model) في الأداء الريادي للمنظمة المبحوثة، وهذا يؤكد أن كل بعد من هذه الأبعاد يمثل مرتكز رئيسي ومهم في قدرة المنظمة للوصول وتحقيق الأداء الريادي الذي تطمح اليه.
٤. وضحت نتائج الدراسة بأن هناك تفاوتاً في مدى تأثير كل بعد من أبعاد التصميم التنظيمي لأنموذج (Star Model) الأمر الذي يعكس ضعف وقصور في رؤية المنظمة المبحوثة على التعامل مع أبعاد التصميم وفق نظرة شمولية متكاملة لتحقيق الأداء الريادي.
٥. عكست نتائج الدراسة الميدانية عبر التأثيرات الايجابية لأبعاد التصميم التنظيمي في الأداء الريادي للمنظمة المبحوثة، صحة البناء النظري والمفاهيمي لأنموذج الدراسة الحالية.
٦. أشرت نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد الأداء الريادي بأن مستويات الاتفاق للأفراد المستجيبين التي كانت أقل من (٥٠٪) ولكافة الأبعاد، إذ جاء ذلك نتيجةً وانعكاساً عن عدم التوازن والقصور بالاهتمام بكافة أبعاد التصميم التنظيمي بالمستوى نفسه، بما يؤكد الاستنتاج الوارد في ثالثاً.
٧. جاءت الدراسة الحالية لتتوافق مع الجهود البحثية السابقة التي أشرت أهمية التصميم التنظيمي بالنسبة للمنظمات وأنشطتها، الأمر الذي يفسر الجهود البحثية ووجهات النظر المتعددة التي تناولت هذا الموضوع.
٨. قدمت نتائج الدراسة الحالية معطيات وضحت عن طريقها أن التصميم التنظيمي وفقاً لأنموذج (Star Model) يعد مدخلاً مهماً لتحقيق الأداء الريادي الذي تسعى المنظمة المبحوثة إلى تحقيقه وبما يتضمنه من أبعاد متعددة.

المبحث الثاني

المقترحات

١. ضرورة ايمان القيادة الادارية العليا للمنظمة المبحوثة بالحاجة المهمة لدراسة موضوع التصميم التنظيمي ودعم متطلبات تطبيقه.
٢. ضرورة توجيه انظار القيادات الجامعية نحو موضوعات التصميم التنظيمي والأداء الريادي والعمل على تعزيز الاهتمام بالمرتكزات النظرية والتطبيقية التي تستند إليها هذه الموضوعات، عن طريق الاطلاع على الدراسات العلمية، والمقالات، والبحوث العلمية التي تم نشرها في المجالات المتخصصة.
٣. التأكيد المستمر لمراجعة مجالات التصميم التنظيمي المعتمدة في ضوء دراسة دقيقة ومقاييس علمية جرى اختبار صحتها ووفق منظور شمولي ومتكامل.
٤. تحديد أنموذج التصميم التنظيمي المناسب للمنظمة والمنسجم مع نشاط المنظمة وحاجاتها.
٥. ضرورة أن تعمل المنظمة المبحوثة على بناء تصميم تنظيمي يتصف بالمرونة ويوفر القدرة على التكيف والتأقلم والذي يقود إلى إعادة تحديد الاهداف وترتيب أولوياتها ووفقاً للأهمية النسبية لها على النحو الذي يساعد القادة والمخططين على تحقيق الفاعلية لمنظمتهم.
٦. قدمت الدراسات النظرية والتطبيقية وعن طريق النتائج المستخلصة من الجانب العملي من هذه الدراسة اسهامات في بلورة مجموعة من الملاحظات بشأن علاقة وأثر التصميم التنظيمي بالأداء الريادي للمنظمات ضمن عدد من المقترحات وكما يأتي:
 - ١- تطوير مقاييس تتصف بالحدثة لتحديد مستوى متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة من قبل باحثين آخرين.
 - ٢- ضرورة التعمق في دراسة التصميم التنظيمي والاداء التنظيمي الريادي ميدانياً واستخدام متغيرات فرعية اخرى.
 - ٣- العمل على استخدام أساليب متنوعة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة (الملاحظة والمشاهدة، والمقابلات الشخصية، مثلاً) في الدراسات مستقبلاً.
 - ٤- نظراً لأهمية متغيري الدراسة فأننا نجد من الضروري تطبيق الدراسة في منظمات وقطاعات اخرى (المختلط، والخاص) وذلك تمهيداً للوصول الى تشخيص اكثر شمولية لطبيعة ومستوى الاداء التنظيمي الريادي ومجالات التصميم التنظيمي المستخدمة، بما يمهّد للمنظمات اتخاذ خطوات جادة وهادفة الى دعم المستويات والابعاد البناءة وتجنب التبعات السلبية التي تواجهها المنظمات.

٥- التوسع في دراسة موضوع التصميم التنظيمي بوصفه أحد الموضوعات المهمة ذات العلاقة بالأداء التنظيمي.

ثبت المصادر

آ. المصادر العربية

أولاً. الرسائل والأطاريح

١. محمد، أيمن جاسم ،٢٠٢٠، أنماط الاتصالات الاستراتيجية وانعكاسها في بناء القدرات الدينامية: الدور الوسيط لخصائص التكامل المعرفي دراسة ميدانية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
٢. إيمان، ميدون، ٢٠١٨، الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.
٣. بلشير، فوارية، ٢٠١٥، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي، الجزائر.
٤. الحاج، عامر، ٢٠١٨، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية- دراسة حالة بلدية بسكرة، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
٥. الحسناوي، صالح مهدي محمد، ٢٠١٠، أثر استخدام المعرفة الإلكترونية في بناء المنظمات الريادية: دراسة لآراء عينة من مديري شركة زين/ العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٦. حميد، لمى ماجد، ٢٠١٩، الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي- دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
٧. صارة، بوعر عارة، ٢٠١٣، تطور الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالحوكمة- دراسة تطبيقية في البنك الخارجي الجزائري BEA، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٨. الصباغ، ريمان سهيل عبد الكريم، ٢٠١٣، علاقة إستراتيجيات الريادة بالإبداع التقني في عدد من المنظمات الصغيرة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٩. عيسى، مصطفى جعفر، ٢٠١٦، انعكاسات التصميم التنظيمي في أداء المنظمة طبقاً لتحقيق متطلبات الموازنة بين الوقت المتاح للحياة والعمل- بحث ميداني في عدد من المستشفيات الحكومية ببغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ثانياً. المجلات و الدوريات

١. جمعة، محمود حسن، ٢٠١٧، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق ريادة المنظمات - دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية**، المجلد ١، العدد ١، حزيران ٢٠١٧.
٢. داوود، فضيلة سلمان، 2016، الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي - بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢٢، العدد ٩٠، جامعة بغداد.
٣. داوود، فضيلة سلمان، علي، أسرار عبد الزهرة، ٢٠١٧، الأداء الريادي للمنظمة وفق الإدارة الخضراء للموارد البشرية - بحث ميداني في شركة الحفر العراقية، بحث مستل من رسالة ماجستير، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢٣، العدد ١٠٠، جامعة بغداد.
٤. رشيد، صالح عبد الرضا، الزياي، صباح حسين شناوة، ٢٠١٣، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد ١٥، العدد ٢، العراق.
٥. السويطي، لينا موسى سلامة، ٢٠١٩، الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، **المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية MECS**، العدد الخامس عشر (أب) ٢٠١٩.
٦. العابدي، علي رزاق، والصائغ، محمد جبار، والذبحاوي، دجلة جاسم محمد، ٢٠١٨، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي - دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في معهد الكوفة والنجف - جامعة الفرات الأوسط التقنية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ١٥، العدد ١.
٧. العدوانى، عبد الستار محمد علي، ومحمد، أثمار عبد الرزاق، ٢٠١٢، حاضنات الأعمال: مدخل المنظمات للتحويل نحو الأداء الريادي - دراسة لآراء عدد من العاملين في منظمات هيئة التعليم التقني بالموصل، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ١٨، العدد ٦٩.
٨. علي، ميسون خليفة، ٢٠١٨، دور القائد الريادي في تمكين العاملين - دراسة تطبيقية في عينة من شركات الاتصالات العراقية - شركة آسيا سيل أنموذجاً، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد ٢٤، العدد ١٠٩، جامعة بغداد.

٩. العنزى، سعد علي، عيسى، مصطفى جعفر، ٢٠١٧، تطبيق نموذج Star Model للتصميم التنظيمي وانعكاسات متغيراته على الأداء الصحي وأبعاده دراسة ميدانية في مستشفيات مدينة الطب، بحث مستل من أطروحة دكتوراه، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٥، جامعة بغداد.

ثالثاً. الكتب

١. أحمد وبرهم، ١٩٩٨، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى.
٢. حريم، حسين، ٢٠١٧، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان - الأردن.
٣. الخفاجي، نعمة عباس، الغالبي، طاهر محسن، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
٤. الدوري، زكريا صالح، وصالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٥. السالم، مؤيد، ٢٠١٨، تصميم المنظمات وتحليلها، دار خميثر للنشر والترجمة، الطبعة الأولى، العين - الإمارات العربية المتحدة.
٦. السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٠، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
٧. شبلي، مسلم علاوي، ٢٠١٧، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
٨. الشماع، خليل محمد حسن، ١٩٩٩، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر - جامعة الموصل، طبعة عام ١٩٩٩، العراق.
٩. الشميري، أحمد، ٢٠٠٠، لماذا ريادة الأعمال: دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال.
١٠. الطراونة، حسين أحمد، وعريقات، أحمد يوسف، وعبدالهادي، توفيق صالح، والعرموطي، شحادة، ٢٠١٢، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

١١. العيساوي، محمد حسين، والعارضى، جليل كاظم، والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠١٠، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

١٢. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٨، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان-الأردن.

١٣. مخيمر، عبد العزيز، ٢٠٠٣، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات والمفاهيم والتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

١٤. المنصور، كاسر نصر، ٢٠٠٣، الريادة في الأعمال وأسس إدارة المشروعات الصغيرة، سلسلة دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق - سوريا.

ب. المصادر الأجنبية

A. Dissertation & Thesis

1. Delmar, Frederic, (1996), Entrepreneurial Behavior and Business Performance, The Degree Doctor of Philosophy, **Stockholm School of Economics**.
2. Lehtonen, Antti, 2017, Organization Design for the Newly Established Function, Master Thesis, Industrial Management, **Helsinki Metropolia University of Applied Sciences**.
3. Thompson, Roy H., 2012. Exploring Determinants of Entrepreneurial Performance: Example of Dairy Entrepreneurs in Malawi, **University of Derby**.

B. Journal and research.

1. Covin, J. G., & Wales, W.J., 2012, The Measurement of Entrepreneurship Orientation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36 (4).
2. Covin, J.G & Slevin. D. P., 1989, Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, **Strategic Management Journal**, Vol. 10.
3. Galbraith, Eric D., 2015, Complex Functionality with Minimal Computation: Promise and Pitfalls of Reduced-Tracer Ocean Biogeochemistry Models, **Journal of Advances in Modeling Earth Systems**.
4. Kaiser, Jasmin, & Buxmann, Peter, 2012, Organizational design of IT Supplier Relationship Management: A Multiple Case Study of Five Client Companies, Vol.27, No.1,

5. McDonnell, Jeanne M., 2015, The Role of Organizational Design in 21st Century Organizations :George Jetson and the Star Model, **Journal of Transformative Innovation** , Vol.1,No.1.
6. McDonnell, Jeanne M., 2015, The Role of Organizational Design in 21st Century Organizations :George Jetson and the Star Model, **Journal of Transformative Innovation** , Vol.1,No.1.
7. Miller, D., 1983, The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, **Management Science**, Vol.29.
8. Mokhtar, Adznir, 2017, A Study of Competencies that Influence Entrepreneur Performance in Retail Business Ventures in Malaysia.
9. Morris, M. H., & Paul, G. W., 1987, The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms, **Journal of Business Venturing**, Vol.2, No.3.
- 10.Schafer, D. S., 1990, Level of Entrepreneurship and Scanning Source Usage in Very Small Businesses, **Entrepreneurship Theory & Practice**, Vol.15, No. 2.

C. Books

1. Berninger, R,2004, “**Organization Performance Optimization**”, Available from <http://www.excellence.htm>
2. Burke, W.Warner,(1994). **Organizational Development :Strategies and Models, Reading, Mass: Adisson-Welsy.**
3. Daft rl. **Management**. Second Edition. The Dryden press. 1991.
4. Dess, G. G., Lumpkin G.T. & Taylor, M.L., 2005, Strategic Management, Creating Competitive Advantages. 2nd ed., McGraw- Hill.
5. Galbraith, Jay R.,1977, **Organization Design- Reading Mass, Addison-Wesley.**
6. Harvey, Don & Donalde, R. Brown, 2000, **Experiential Approach To Organization Development**, 6th Edition, prentice Hall, New Jersey.
7. Kates, Amy & Jay R. Galbraith, 2007, **Designing Your Organization- Using The Star Model To Solve 5 Critical Design Challenges**, www.josseybass.com
8. Kuratko, D.F & Richard, M.H., 2001, **Entrepreneurship Contemporary Approach**, 5th ed., Harcourt College Publishers.
9. Nadler d.& Tushmanm, 1988, **Strategic Organization Design: Concepts Tools and Processes. Scott, Foresman and Company.** Glenview, Illinois. London, England.
- 10.Wickham, A, 2001, **Strategic Entrepreneurship**, Europe Prentice Hall.

D. Internet

- 1- <https://www.slideshare.net/peoplewizconsulting/a-comparison-of-five-popular-organization-design-models>

الملحق (١)
استمارة الاستبيان

جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

م/ استمارة الاستبانة

السيد المجيب المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استبانة بوصفها جزء من متطلبات انجاز بحث التخرج لرسالة الدبلوم العالي في إدارة الاعمال والموسومة (**Star Model** للتصميم التنظيمي مدخل لتحقيق الأداء الريادي: دراسة ميدانية في جامعة الموصل). وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، أن نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يمثل فيها الدقة والموضوعية، على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصور يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

١. تستخدم الإجابات لأغراض علمية بحثه فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
٢. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود في الكلية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحياً.

٣. يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحث
محمود عبد الرحمن يحيى التمر

المشرف
د. صفاء ادريس عبودي

أولاً. معلومات عامة

- اسم الكلية
- حجم الكلية (عدد الطلبة):
- تخصص الكلية
- الجنس :
- المركز الوظيفي:
- اللقب العلمي :
- عدد سنوات الخدمة

ثانياً. Star Model

Star Model هو إطار وضعه جاي جالبريث (Jay Galbraith) لتحليل المنظمات في الستينيات وهو الأساس الذي تبني عليه الشركة خياراتها في التصميم. يتكون الإطار من سلسلة من سياسات التصميم (Design Policies) التي يمكن للإدارة السيطرة عليها والتي يمكن أن تؤثر على سلوك الموظفين.

ت	المتغيرات وأبعاد قياسها	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أبعاد Star Model						
آ. الإستراتيجية والرؤيا						
١	ترسم إدارة الكلية خطط إستراتيجية لأعمالها في المستقبل					
٢	تضع إدارة الكلية عبر قيادتها العليا رؤية مستقبلية للنجاح					
٣	تراجع إدارة الكلية تقدم إدارة الأعمال والمهام وفقاً لإستراتيجية شاملة					
٤	تتابع إدارة الكلية مدى صياغة الإستراتيجية والتنفيذ السليم لها					
٥	تواصل إدارة الكلية في إدامة العلاقة مع أصحاب المصالح					
ب. العمليات التنظيمية						
٦	تصنع ادارة الكلية خطة لجودة التعليم وتعمل على تحسينها باستمرار					
٧	تتكامل العمليات التنظيمية لأداء الخدمة التعليمية بين جميع اقسام الكلية وشعبها					
٨	تطلب ادارة الكلية من جميع منتسبيها (التدريسيين ورؤساء الأقسام) مقترحات حول تحسين تقديم الخدمة					
ت. أنظمة العمل						
٩	توجد في الكلية انظمة تخطيط فاعلة لكافة أقسامها الإدارية					

					١٠	تمتلك إدارة الكلية أنظمة مالية ومحاسبية فاعلة تتوافق مع تحقيق متابعة مستمرة للتخصيصات الموجودة في الموازنة
					١١	يمتاز نظام إدارة الأداء المؤسسي والوظيفي بالتكامل
					١٢	تمتلك إدارة الكلية اليات فاعلة للحصول على معلومات عن إداء العاملين بهدف تحسين كفاءة أدائهم
					١٣	تطور الكلية منظومات فرق العمل وصناعة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بشكل مستمر
ث. الأفراد العاملين						
					١٤	يوجد نظام استقطاب واختيار وتعيين للعاملين يمكن وصفه بالفعال على مستوى الكلية
					١٥	تطور إدارة الكلية باستمرار قدرات ومؤهلات العاملين فيها.
					١٦	تمتلك الكلية منظومة اداء كفؤة للغاية
					١٧	تمتاز منظومة تحفيز العاملين في الكلية بالعدالة في تقديم المكافآت
ج. الهيكل التنظيمي						
					١٨	يتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح من حيث توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ورسم خطوط الاتصال بين الافراد العاملين ولمختلف الأقسام الإدارية
					١٩	عادة ما تنجز الأعمال المنوطة بالعاملين والاقسام عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية
					٢٠	إن تقسيم العمل في الكلية واضح ومرن في الوقت نفسه وبما يساعد في تحقيق أهداف الكلية
					٢١	تراجع إدارة الكلية وتحدد منظومة القيم لتكون ملائمة للهيكل التنظيمي الحالي

ثالثاً: الأداء الريادي

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، وإشباع حاجات ورغبات زبائننا بشكل مستمر.

ت	المتغيرات وأبعاد قياسها	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أ. الإبداع						
٢٢	تبذل الكلية جهوداً متميزة لإيجاد الفرص الجديدة					
٢٣	تقدم إدارة الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها					
٢٤	تستخدم إدارة الكلية أساليب جديدة في إدارة العملية التعليمية					
٢٥	تركز الكلية على فتح الأقسام والتخصصات الحديثة					
٢٦	توسعت برامج الدراسات العليا في مختلف التخصصات في الكلية عبر العقود الماضية					
٢٧	تنفذ الكلية الأفكار الجديدة بأساليب غير مألوفة سابقاً					
ب. الإستباقية						
٢٨	يتم العمل على فتح أقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها					
٢٩	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية					
٣٠	تسعى إدارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي					
٣١	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعة.					
٣٢	تفتتح الكلية الأقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة					
ت. المخاطرة						
٣٣	تراعي إدارة الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادتها للأعمال الجديدة					
٣٤	تتبع إدارة الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين					
٣٥	تفضل إدارة الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللا تأكد من النجاح					

					٣٦	تقوم إدارة الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيدا بحسب توقعاتها
					٣٧	تعمل إدارة الكلية على تحمل المخاطرة بهدف المحافظة على مكانتها العلمية
ث. الاستقلالية						
					٣٨	يسمح للعاملين بالعمل الإبداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من إداراتهم
					٣٩	يقوم العاملون بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم بإحداث تغييرات في كيفية أدائها
					٤٠	يتم تخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ أعمالهم
					٤١	يسمح للعاملين الوصول إلى جميع المعلومات الحيوية للكلية
					٤٢	يتم إعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية.
ج. المغامرة التنافسية						
					٤٣	تسعى إدارة الكلية لكسب طلبة جدد أكثر في قياسات الأمد البعيد
					٤٤	تقوم إدارة الكلية بتحديث أساليب العمل بشكل أفضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الأخرى
					٤٥	تتابع إدارة الكلية نشاطات الكليات المنافسة الأخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها
					٤٦	تخصص الكلية الأموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق أهدافها

في حال وجود أي ملاحظة أو إضافة يرجى إدراجها وسوف تكون محل اهتمام الباحث.

الملحق (٢)

أسماء خبراء تحكيم استمارة الاستبانة

ت	اسم الخبير	اللقب العلمي	القسم	الجامعة
١	د. معن وعد الله المعاضيدي	أستاذ	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٢	د. علاء عبد السلام اليماني	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٣	د. علاء أحمد حسن الجبوري	أستاذ مساعد	إدارة التسويق	جامعة الموصل
٤	د. إيمان بشير محمد أبو ردين	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٥	د. حسان ثابت جاسم الخشاب	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٦	د. أحمد يونس السبعاوي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٧	د. آلاء عبد الموجود العاني	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	جامعة الموصل
٨	د. رغد محمد يحيى خروفة	مدرس	إدارة الأعمال	جامعة الموصل

الملحق (٣)

تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
& Scientific Research
University of Mosul
College of Administration &
Registration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

الدراسات العليا

العدد: ٢٨٢٧ / ٧ / ٢

التاريخ:

٢٠١٩ / ١٠ / ٢١

إلى / كليات جامعة الموصل

م / تسهيل مهمة

تحية طيبة ...

يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب (محمود عبدالرحمن يحيى) أحد
طلبة الدراسات العليا في كلياتها بعلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال (مرحلة
البحث) لغرض الحصول على البيانات والمعلومات التي تخص بحثه
المرسوم "StarModel" للتصميم التنظيمي مدخل لتحقيق الأداء الريادي: دراسة
ميدانية في جامعة الموصل".

"مع التقدير"

د. وحيد محمود رمو
م. السعيد



نسخة منه إلى/

- الدراسات العليا

Abstract

This study investigated the subject of implementing the star model for organizational design as an approach to achieve entrepreneurial performance. The study was tested at the University of Mosul and applied to a sample of university faculty members. A questionnaire, as well as personal interviews, were used as main tools to collect data and information. The study aimed at testing a number of hypotheses related to implementing the star model for organizational design and its role in achieving entrepreneurial performance at the University of Mosul in order to answer questions related to the study problem and achieve the study's aims. A number of statistical methods were adopted for data and information processing including: arithmetic mean, standard deviation, percentages, simple correlation coefficient, regression coefficient, and stepwise regression to test the variance of the effect of the role of the star model of organizational design in entrepreneurial performance in terms of importance and impact. The study reached a set of conclusions, including the presence of a correlation and effect between the characteristics of organizational design in accordance with the star model and entrepreneurial performance, and these results were in agreement with the hypothesis in this aspect.

Based on the results of the study, the researcher sets forth a number of recommendations. The most important recommendation was for the college's administrations in Mosul University to consider organizational design and entrepreneurial performance, especially since the results of the field study have shown the variance of the dimensions of these variables. Therefore, if the investigated organization wanted to achieve benefit and promote its performance through these dimensions, it should put in place both policies and programs that ensure their proper application.

Key Words: *Star Model, Organizational Design, Entrepreneurship Performance.*

**Organizational Design According to the Star
Model and its Reflection on Entrepreneurial
Performance**

**An Exploratory Study of the Opinions of
Sample of Teaching Faculty at the University
of Mosul**

**A Research Submitted
By**

Mahmood Abdul Rahman Yahya AL-Tamer

**To
The Council of College of Administration & Economics
University of Mosul
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Of High Diploma in Business Administration**

**Supervised By
Lecturer**

Dr. Safa' Idrees Abody

**University of Mosul
College of Administration
And Economics**



**Organizational Design According to the Star
Model and its Reflection on Entrepreneurial
Performance**

**An Exploratory Study of the Opinions of
Sample of Teaching Faculty at the University
of Mosul**

Mahmood Abdul Rahman Y. AL-Tamer

**High Diploma / Research
In
Business Administration**

**Supervised By
Lecturer**

Dr. Safa' Idrees Abody

1441 A.H.

2019 A.D.