



ممارسات التفكير الريادي وأثرها في الحد من الشيخوخة التنظيمية / دراسة استطلاعية تحليلية في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف

Entrepreneurial Thinking Practices and Their Impact on Reducing Organizational Aging

An Analytical Exploratory Study in a Men's Clothing Factory in Najaf Governorate

م. د احمد عبد الحسن كحيط الابراهيمى

م. م حسن طاهر بريبر

أ.د مها عارف بريبر

دائرة صحة النجف

مصرف الرشيد

لجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد

Ahmed89alebraheme@gmail.com

hassantaher795@gmail.com

Lolomomo247@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر التفكير الريادي في الحد من الشيخوخة التنظيمية. مع نضوج المنظمات، فإنها غالبًا ما تواجه تحديات مرتبطة بالهياكل البيروقراطية، ومقاومة التغيير، وتراجع الابتكار. وقد تم اقتراح التفكير الريادي، الذي يعد أمرًا بالغ الأهمية في بيئة الأعمال الحديثة. وهو يشير إلى القدرة على تحديد الفرص المتاحة في السوق واكتشاف أنسب الطرق والوقت للاستفادة منها. هذه العقلية ليست حكرًا على رواد الأعمال؛ يمكن لأي شخص الاستفادة من تبني هذا المنظور، سواء كان يعمل في منصب مبتدئ، أو في منتصف حياته المهنية في شركة كبيرة، أو يبدأ العمل بمفرده. تستخدم الدراسة الحالية منهجية الدراسة الاستطلاعية التحليلية لاستكشاف كيف تساهم مبادرات التفكير الريادي داخل المنظمات في التخفيف من الآثار السلبية للشيخوخة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بتوزيع استبيان على العاملين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف وقد تم الحصول على (368) استجابة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المتقدم SmartPLS V.4 وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: التفكير الريادي قد يساهم في التجديد الاستراتيجي داخل المنظمات. يتضمن ذلك بذل جهد متعمد لإعادة تقييم وتنشيط استراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها. ويمكن للتجديد الاستراتيجي أن يقاوم ترسيخ الممارسات التي عفا عليها الزمن، وبالتالي الحد من الشيخوخة التنظيمية. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة احتضان التطورات التكنولوجية ذات الصلة بصناعة الملابس الرجالية. ويشمل ذلك اعتماد أساليب الإنتاج الحديثة، ودمج الأتمتة، واستخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية: التفكير الريادي، الشيخوخة التنظيمية، معمل الألبسة الجاهزة في النجف الاشرف.

Abstract:

The research aims to identify the impact of entrepreneurial thinking on reducing organizational aging. As organizations mature, they often face challenges related to bureaucratic structures, resistance to change, and declining innovation. Entrepreneurial thinking has been proposed as being of paramount importance in the modern business environment. It refers to the ability to identify market opportunities and discover the most appropriate ways and times to capitalize on them. This mindset is not limited to entrepreneurs; anyone can benefit from adopting this perspective, whether they are working in an entry-level position, mid-career in a large company, or starting out on their own. The current study uses an analytical survey methodology to explore how entrepreneurial thinking initiatives within organizations contribute to mitigating the negative effects of aging. To achieve the study objectives, the researcher distributed a questionnaire to workers in the men's clothing factory in Najaf Governorate. (368) responses were obtained and analyzed using the advanced statistical program SmartPLS V.4. The research reached a set of conclusions, the most important of which are: Entrepreneurial thinking may contribute to strategic renewal within organizations. This includes making a deliberate effort to re-evaluate and revitalize the organization's strategy, structure, and operations. Strategic renewal

can resist the entrenchment of outdated practices, thus reducing organizational aging. A set of recommendations were also presented, the most important of which are: the need to embrace technological developments related to the men's clothing industry. This includes adopting modern production methods, integrating automation, and using data analytics to make informed decisions and maintain competitiveness in the market.

Keywords: Entrepreneurial thinking, organizational aging, ready-made clothing factory in Najaf.

المقدمة:

في المشهد الديناميكي للأعمال، برز التفاعل بين التفكير الريادي والشيخوخة التنظيمية كمجال محوري للاستكشاف. وتعمق هذه الدراسة في العلاقة الدقيقة بين هاتين الظاهرتين، مع التركيز على صناعة الملابس الرجالية في محافظة النجف. إن التقاء روح المبادرة والعملية الحتمية للشيخوخة التنظيمية يمثل خلفية مقنعة نسعى من خلالها إلى كشف التعقيدات والآثار المترتبة على الشركات داخل هذا القطاع.

التفكير الريادي، الذي يتميز بعقلية استباقية ومبتكرة، تم الترويج له منذ فترة طويلة باعتباره حافزاً للنمو التنظيمي والتكيف. في المقابل، تتضمن *الشيخوخة التنظيمية* التطور الطبيعي للهيكل والأنظمة بمرور الوقت، مصحوباً بتحديات مثل البيروقراطية والقصور الذاتي ومقاومة التغيير. إن فهم كيفية تفاعل هذه القوى في سياق مصنع الملابس الرجالية في النجف أمر بالغ الأهمية لتكييف الاستراتيجيات وضمان القدرة التنافسية المستدامة في سوق سريع التطور.

تعد محافظة النجف بمثابة بيئة مثيرة للاهتمام لهذه الدراسة، نظراً لأهميتها التاريخية والديناميكيات المعاصرة لصناعة الملابس الرجالية. إن التراث الثقافي الغني للمنطقة، إلى جانب تأثيرات السوق العالمية، يخلق بيئة فريدة حيث يمكن للتفكير الريادي أن يزدهر أو يواجه تحديات متميزة في مواجهة الشيخوخة التنظيمية.

من خلال منهج استطلاعي تحليلي، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط والسلوكيات والعوامل الحاسمة التي تشكل مشهد قيادة الأعمال داخل مصانع الملابس الرجالية. ومن خلال دراسة العلاقة بين التفكير الريادي والشيخوخة التنظيمية، فإننا نسعى إلى تقديم رؤى يمكن أن تفيد عملية صنع القرار الاستراتيجي، وصياغة السياسات، وأفضل الممارسات للشركات العاملة في هذا القطاع.

بينما نبدأ في هذا الاستكشاف، نتوقع أن النتائج التي توصلنا إليها لن تساهم في الفهم الأكاديمي لديناميات قيادة الأعمال والتطور التنظيمي فحسب، بل ستوفر أيضاً آثاراً عملية للشركات في النجف وخارجها. يسعى هذا البحث إلى إلقاء الضوء على الطريق إلى الأمام، وتعزيز التوازن الذي يسخر التفكير الريادي مع التغلب على التعقيدات الكامنة في عملية الشيخوخة التنظيمية.

الفصل الأول/ المنهجية العلمية للدراسة

أولاً: مشكلة البحث

يتطور مشهد الأعمال العالمي باستمرار، مدفوعاً بظروف السوق الديناميكية والتقدم التكنولوجي وتفضيلات المستهلكين المتغيرة. وفي هذا السياق، برز التفكير الريادي كعامل حاسم للمؤسسات التي تسعى ليس فقط إلى البقاء ولكن إلى النمو المستدام (Alsafadi, & Aljuhmani, 2023: 18). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التفكير الريادي في الحد من الشيخوخة التنظيمية، مع التركيز على مصنع الملابس الرجالية في محافظة النجف الأشرف. إذ تشير الشيخوخة التنظيمية إلى الركود الذي يمكن أن يحدث في الشركة مع مرور الوقت. ومن الممكن أن يساعد التفكير الريادي في مكافحة ذلك من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والقدرة على التكيف. إنه يشجع الموظفين على جميع المستويات على التفكير بشكل إبداعي، وتحمل المخاطر، والبحث

عن فرص جديدة، مما قد يؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة يمكن أن تدفع النمو والنجاح (Berg, & Piszczek, 2022: 8).

بينما تنتقل المؤسسات عبر تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة، يظهر التفكير الريادي كمحرك رئيسي للقدرة على التكيف والمرونة. سيساهم بحثنا في تقديم رؤى قابلة للتنفيذ لمصنع الملابس الرجالية في محافظة النجف، مع آثارها على الصناعات الأخرى التي تواجه تحديات مماثلة. ومن خلال تعزيز التفكير الريادي، يمكن للمؤسسات أن تضع نفسها في موضع النمو المستدام والأهمية في السوق المتغير باستمرار.

ثانياً: أسئلة البحث

يحاول البحث الحالي الإجابة على مجموعة من التساؤلات وكما يلي:

1. كيف يتم تعريف التفكير الريادي وتنفيذه داخل المنظمات؟
2. ما هي المؤشرات الرئيسية للشيخوخة التنظيمية؟
3. كيف تتعامل المنظمات التي تركز على التفكير الريادي مع التحديات المرتبطة بالشيخوخة التنظيمية؟
4. ما هي الاستراتيجيات والمبادرات المحددة التي نجحت في الحد من الشيخوخة التنظيمية من خلال التفكير الريادي؟

ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية متغيراته إذ ان دراسة ممارسات التفكير الريادي وتأثيرها في الحد من الشيخوخة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب:

1. تشير مهارات التفكير الريادي إلى القدرة على تحديد الفرص المتاحة في السوق واكتشاف أنسب الطرق والأوقات للاستفادة منها. هذه العقلية ليست بالضرورة سمة متأصلة ويمكن تطويرها أو تحسينها. إنها حالة ذهنية تفتح عينيك على فرص التعلم الجديدة وتساعدك على النمو في دورك. في ظل الاقتصاد العالمي سريع التغير، تحتاج المنظمات إلى التكيف مع الاتجاهات الحالية. إن مفتاح الابتكار هو تطبيق التفكير الريادي في المؤسسة، بدءاً بفريقك.
2. عقلية ريادة الأعمال ليست حكراً على كبار المسؤولين التنفيذيين في مجال الأعمال. يمكن لهذه الخاصية أن تفيد أي شخص، سواء كنت تعمل في منصب مبتدئ، أو في منتصف حياتك المهنية في شركة كبيرة، أو تبدأ العمل بنفسك. يدور هذا المنظور حول التطوير المهني، واحتضان أخطائك، وتحويلها إلى دافع ودافع للوصول إلى مستويات أعلى. فهو يساعد الأفراد على تعلم كيفية التغلب على التحديات وتحديد المشكلات وتطوير مهارات جديدة في حل المشكلات.

رابعاً: اهداف البحث

يحاول الباحثين تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال بحثهم وتتمثل بالآتي:

1. التعرف على العناصر الأساسية للتفكير الريادي داخل المنظمات.
2. فهم مؤشرات ومظاهر الشيخوخة التنظيمية.
3. الكشف عن أثر التفكير الريادي في الحد من الشيخوخة التنظيمية
4. تقديم توصيات عملية للمنظمات التي تسعى إلى تطبيق التفكير الريادي كوسيلة لتجديد وتنشيط عملياتها.

خامساً: منهج البحث

سيتم اعتماد منهج الدراسة الاستطلاعية التحليلية للحصول على رؤى متعمقة حول تأثير التفكير الريادي على الحد من الشيخوخة التنظيمية. سيتم اختيار منظمة متعددة تمثل قطاع صناعي مهم إذ سيتم جمع البيانات من خلال استبيان أصحاب المصلحة الرئيسيين، فضلاً عن الملاحظات المباشرة لمبادرات ريادة الأعمال.

سادسا: فرضيات البحث

لتحقيق اهداف البحث الحالي فإنها تحاول اختبار مجموعة من الفرضيات وكما يلي:

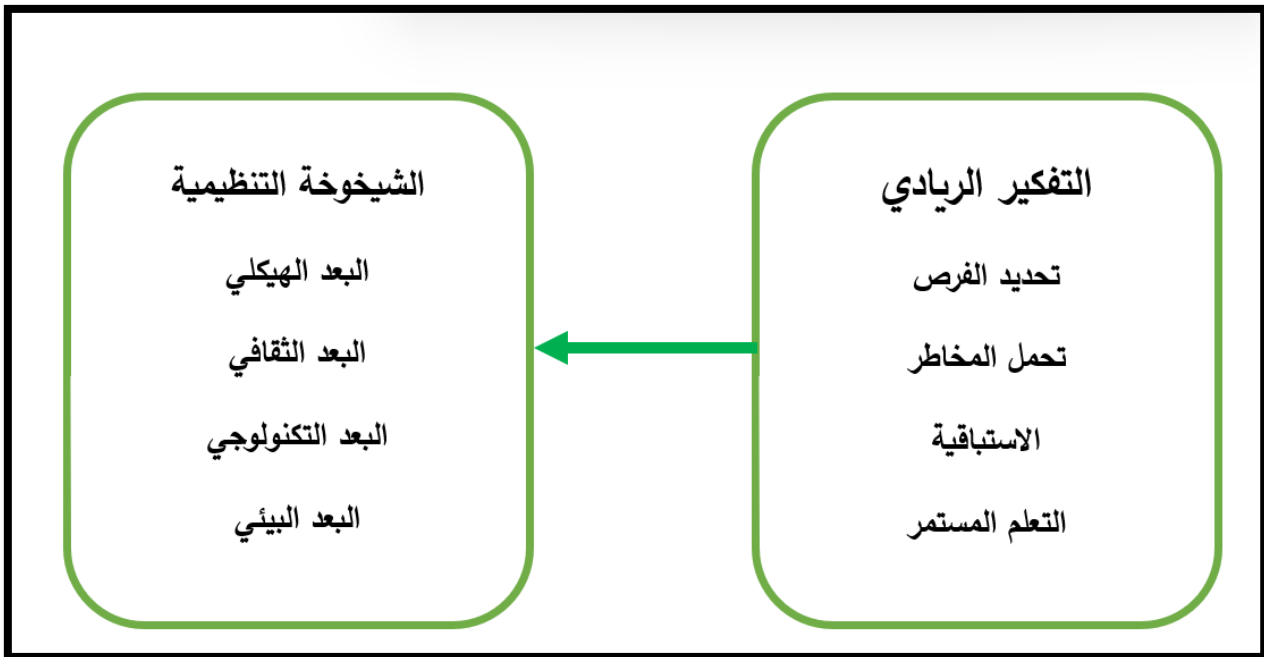
1- فرضية العدم (H0): وتنص على انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الريادي والشيخوخة التنظيمية في مصنع الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف.

2- الفرضية البديلة (H1): وتنص على انه "توجد علاقة معنوية وعكسية بين مستوى التفكير الريادي والشيخوخة التنظيمية في مصنع الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف.

سابعا: نموذج البحث

يمثل نموذج البحث تمثيل للعلاقات بين متغيراته اذ يوضح انموذج البحث الحالي العلاقات بين المتغير المستقل التفكير الريادي بأبعاده (تحديد الفرص، تحمل المخاطر، الاستباقية، التعلم المستمر) والمتغير التابع الشيخوخة التنظيمية بأبعادها (البعد الهيكلي، البعد الثقافي، البعد التكنولوجي، البعد البيئي)

الشكل (1) انموذج الدراسة



ثامنا: أساليب جمع البيانات

هدف الوصول الى النتائج المطلوبة من الدراسة والتحقق من صحة العلاقات في فرضيات الدراسة ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد اختيرت الحزمة البرمجية الجاهزة (SmartPLS V.4) بوصفها أداة رئيسية في التحليل الاحصائي وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية ادناه في تحليل بيانات الدراسة:

- التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة من خلال مقاييس (التفلطح Kurtosis) والالتواء (Skewness).
- اساليب التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة المستجيبين والمتوسطات الحسابية كمقياس للنزعة المركزية والانحرافات المعيارية كمقياس لتشتت البيانات).
- أساليب تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات من خلال معايير نمذجة المربعات الصغرى (PLS-SEM) والتي تتضمن أربعة معايير (مقياس الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) وتقييم الارتباط الخطي (Collinearity Assessment)

واسلوب معاملات المسار (Path Coefficient) ومعامل التحديد (Determination R² Coefficient) ومعيار حجم التأثير (Effect Size f²).

الفصل الثاني/ الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الإطار النظري للمتغير المستقل التفكير الريادي

أولاً: مفهوم التفكير الريادي

عندما يتم الحديث عن ريادة الأعمال، لا بد من بتعريف رواد الأعمال ومؤسساتهم. إذ يتم وصف رائد الأعمال بأنه شخص لديه دافع لتحقيق الإنجاز مع قدر كبير من تحمل المخاطر ورغبة كبيرة في النجاح. يتمتع قادة الأعمال المتميزون بالقدرة على الجمع بين التقليد والإبداع للتوصل إلى الابتكار. إن التصرف بإبداع يسمح لرواد الأعمال الرائدة بالتكيف مع الظروف الجديدة ويمنحهم الثقة لتجربة طرق جديدة للقيام بالأشياء والحفاظ على حيويتها. يعيد القادة الفعالون التفكير باستمرار في الوسائل التي يتم من خلالها أرشفة الأهداف؛ إنهم يحافظون على التركيز على النتائج مع توفير أقصى قدر من المرونة (Friedman, 2014: 1220). وإن هؤلاء القادة لديهم الشجاعة لتجربة ترتيبات وأدوات اتصال جديدة لتلبية توقعات الناس بشكل أفضل. والكفاءات الأخرى التي تم فحصها هي الدافع الذاتي، والمرونة، والقدرة على التكيف، والتوجه نحو النمو، والبحث عن فرص جديدة (Al Harthy, & Al-Ibrahimi, 2023: 13). ويمكن وصف "ريادة الأعمال". بقائمة من الصفات مثل لمبتكرة والإبداعية، وذات الدوافع الذاتية، والمرونة والقابلية للتكيف، وتستمر بالحزم، والموجهة نحو النمو، والمدفوعة بالفرص، والنشاط، وتنتهي بالحافز لخلق القيمة، والتركيز على الأشخاص والفريق. إذ يُفهم التفكير الريادي على أنه مجموعة من الابتكار والإبداع والقدرة على التحفيز الذاتي والمرونة والقابلية للتكيف وتحفيز الفرص والتركيز على خلق القيم مع مراعاة الأشخاص والفريق (Hnátek, 2015: 344).

التفكير الريادي هو فكرة جديدة تتعامل مع قدرة رائد الأعمال على القيام بشيء بطريقة جديدة لم يفكر بها أحد. التفكير الريادي هو القدرة التي تميز رائد الأعمال الحالي والمحتمل عن المنافس المباشر أو غير المباشر في أي صناعة. تشمل العناصر الأساسية للتفكير الريادي الإبداع والابتكار والقيادة وتعلم قيمة الزبائن وخصم العلاقة الجيدة مع الزبائن والتفرد والتدريب والبحث والتخطيط (Nwewi, et al, 2017: 193).

كما يعرف (Bokhari et al, 2022: 301) التفكير الريادي على أنه "مفهوم متعدد الأوجه يشمل مجموعة متنوعة من المهارات والعقليات. يتعلق الأمر في جوهره بتحديد الفرص، وأخذ زمام المبادرة، وخلق القيمة. إنها طريقة للتعامل مع العالم بفضول وإبداع واستعداد لتحمل المخاطر.

كما يعرف التفكير الريادي على أنه "أداة يمكن أن تساعد المديرين في التعرف على الفرص التجارية، وخلق رؤية، ومواصلة أعمالهم (Tajpour, et al, 2023: 3)

مما سبق يمكن القول ان التفكير الريادي يشير إلى عقلية ومجموعة من المهارات التي تتميز بالإبداع والابتكار والمجازفة والنهج الاستباقي لتحديد الفرص ومتابعتها. ولا يقتصر الأمر على ريادة الأعمال التقليدية، بل يمكن تطبيقه في سياقات مختلفة، بما في ذلك بيئات الشركات، والمبادرات الاجتماعية، والتنمية الشخصية.

ثانياً: أهمية التفكير الريادي

يعد التفكير الريادي مهماً لعدة أسباب، وتمتد قيمته إلى ما هو أبعد من نطاق بدء الأعمال التجارية وإدارتها. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل التفكير في ريادة الأعمال أمراً بالغ الأهمية: (Clausen, 2020: 5)

1. يرتبط التفكير الريادي ارتباطاً وثيقاً بالابتكار. غالباً ما يكون رواد الأعمال في طليعة الشركات التي تبتكر منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة. تعد هذه العقلية المبتكرة أمراً حيويًا للبقاء في المقدمة في الأسواق التنافسية وتلبية احتياجات العملاء المتطورة.
2. رواد الأعمال بارعون في تحديد المشكلات وإيجاد حلول فعالة. تعتبر القدرة على حل المشكلات ذات قيمة في سياقات مختلفة، سواء داخل العمل أو المجتمع أو حتى في الحياة الشخصية. يتعامل المفكرون الرياديون مع التحديات بعقلية استباقية وموجهة نحو الحلول.
3. في بيئة الأعمال السريعة والديناميكية اليوم، تعد القدرة على التكيف مع التغيير أمراً بالغ الأهمية. رواد الأعمال قادرون بطبيعتهم على التكيف ويمكنهم التنقل عبر حالة عدم اليقين. هذه المهارة ضرورية للأفراد والمنظمات لتزدهر في بيئة دائمة التطور.
4. يتضمن التفكير الريادي الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة. في حين أن ليس كل المخاطر ستؤدي إلى النجاح، فإن القدرة على تقييم وإدارة المخاطر هي مهارة قيمة. فهو يساعد الأفراد والمنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة ومتابعة الفرص التي لديها القدرة على تحقيق عوائد كبيرة.
5. غالباً ما يُظهر رواد الأعمال صفات قيادية ونهجاً استباقياً لأخذ زمام المبادرة. هذه السمات ذات قيمة في مختلف الإعدادات المهنية والشخصية. من المرجح أن يتولى المفكرون الرياديون المسؤولية، ويلهمون الآخرين، ويقودون التغيير الإيجابي.
6. ريادة الأعمال هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. يقوم رواد الأعمال بإنشاء أعمال تجارية جديدة، والتي بدورها تولد فرص العمل. يساهم الابتكار والمنافسة الناتجان عن التفكير الريادي في التنمية الشاملة للاقتصادات.
7. عقلية ريادة الأعمال متجذرة في الرغبة في التعلم المستمر والتحسين. رواد الأعمال فضوليون ويبحثون عن معلومات ومهارات جديدة. يعد هذا الالتزام بالتعلم أمراً ضرورياً في عالم تتقدم فيه المعرفة والتكنولوجيا بسرعة.
8. يركز تفكير ريادة الأعمال على خلق القيمة، سواء من خلال المنتجات الجديدة أو الخدمات أو العمليات المحسنة. وهذا التركيز على خلق القيمة لا يفيد الشركات فحسب، بل أيضاً المجتمع الأوسع. إنه يؤدي إلى تطوير الحلول التي تلبي الاحتياجات الحقيقية وتحسن حياة الناس.
9. غالباً ما يتمتع رواد الأعمال بعقلية عالمية، حيث ينظرون إلى ما هو أبعد من الحدود المحلية بحثاً عن الفرص والتحديات. وتتزايد أهمية هذا المنظور العالمي في عالم متصل حيث يمكن للشركات والأفراد أن يكون لهم تأثير على نطاق عالمي.
10. يتمتع المفكرون الرياديون بالمرونة في مواجهة الإخفاقات والنكسات. تعد القدرة على التعافي من التحديات أمراً بالغ الأهمية في الحياة الشخصية والمهنية. تساعد المرونة، إلى جانب التصميم (العزيمة)، الأفراد على المثابرة خلال الصعوبات وتحقيق الأهداف طويلة المدى.
11. يعد التفكير الريادي مهماً لتعزيز الابتكار ومواجهة التحديات وقيادة التغيير الإيجابي في مختلف جوانب الحياة. إنه يشجع عقلية استباقية وقابلة للتكيف ومناسبة تماماً لتعقيدات العالم الحديث. سواء تم تطبيقه في الأعمال التجارية أو في المساعي الشخصية، فإن التفكير الريادي يساهم في النجاح الفردي والجماعي.

ثالثاً: ابعاد التفكير الريادي

- للتفكير الريادي العديد من الابعاد التي تشكل أساس هذه العقلية. ترشد هذه الابعاد الأفراد في مواجهة التحديات وتحديد الفرص وتحفيز الابتكار وكما يلي: (Patel, & Mehta, 2017: 9)
1. **تحديد الفرص:** يبحث رواد الأعمال بنشاط عن الفرص وهم بارعون في تحديد الثغرات في السوق. لديهم موهبة التعرف على المجالات التي يمكنهم فيها خلق القيمة، سواء من خلال المنتجات أو الخدمات أو الحلول الجديدة.

2. **تحمل المخاطرة:** يدرك رواد الأعمال أن المجازفة المحسوبة هي جانب أساسي لتحقيق النجاح. إنهم على استعداد للخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم، وتجربة أفكار جديدة، وتبني عدم اليقين كجزء من رحلة ريادة الأعمال.
 3. **الاستباقية:** المفكرون الرياديون استباقيون في نهجهم. وبدلاً من انتظار الفرص المتاحة لهم، فإنهم يأخذون زمام المبادرة ويبحثون بنشاط عن طرق لخلق القيمة وإحداث تأثير إيجابي.
 4. **التعلم المستمر:** المفكرون الرياديون لديهم التزام بالتعلم مدى الحياة. ويظلون على اطلاع باتجاهات الصناعة وديناميكيات السوق والتقنيات الناشئة، ويسعون إلى توسيع معارفهم ومهاراتهم للبقاء في المنافسة.
- وتساهم هذه الابعاد بشكل جماعي في إيجاد عقلية تعزز الإبداع والقدرة على التكيف والنهج المبني على النتائج. في حين أن التفكير الريادي غالباً ما يرتبط ببدء الأعمال التجارية وتنميتها، فإن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في سياقات مختلفة، بما في ذلك داخل المنظمات القائمة، والمبادرات المجتمعية، والتنمية الشخصية.

المبحث الثاني/ الإطار النظري للمتغير التابع الشيخوخة التنظيمية

أولاً: مفهوم الشيخوخة التنظيمية

إن مفهوم الشيخوخة التنظيمية متعدد الأوجه ويمكن تناوله من زوايا مختلفة. فيما يلي بعض وجهات النظر الرئيسية:

(de Freitas, et al, 2017: 84)

1. **العمر الزمني:** يشير هذا إلى حقيقة بسيطة وهي أن المنظمات، مثل الأفراد، موجودة لفترة زمنية معينة. وبمرور الوقت، يتراكم لديهم التاريخ والخبرة والروتين. وهذا يمكن أن يؤدي إلى فوائد (مثل الاستقرار والسمعة) وعيوب (مثل الجمود والجمود).
2. **العمر الهيكلي:** يركز هذا المنظور على التغيرات في هيكل المنظمة وأنظمتها مع مرور الوقت. مع نمو المنظمات وتكيفها، تصبح هياكلها أكثر تعقيداً. وهذا يمكن أن يجعلها أكثر كفاءة، ولكنها أيضاً أقل مرونة واستجابة للتغيير.
3. **العمر الثقافي:** يشير إلى القيم والأعراف والمعتقدات السائدة داخل المنظمة. ويمكن أن تصبح هذه الأمور راسخة بمرور الوقت، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. ومع ذلك، يمكن للثقافة القوية أيضاً أن توفر إحساساً بالتماسك والهدف المشترك.
4. **العمر التكنولوجي:** تحتاج المنظمات إلى التكيف المستمر لمواكبة التقنيات الجديدة. وتلك التي تكون بطيئة في القيام بذلك يمكن أن تصبح عتيقة وتفقد قدرتها التنافسية.
5. **العمر البيئي:** البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة تتغير باستمرار. يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع هذه التغييرات من أجل البقاء.

يشير مفهوم الشيخوخة التنظيمية إلى فكرة أن المنظمات، مثلها مثل الأفراد، تمر بدورة حياة ذات مراحل متميزة من التطور. إن المنظمات، مثلها مثل الكائنات الحية، تولد وتنمو وتتضج، وفي النهاية تتراجع أو تتحول. يرسم هذا المفهوم تشبيهاً بين دورة حياة المنظمة ودورة حياة الكائن الحي (Nagarajan, et al, 2019: 341).

ثانياً: مراحل الشيخوخة التنظيمية

فيما يلي المراحل النموذجية في مفهوم الشيخوخة التنظيمية: (Mansikkamäki, 2023: 55)

1. **الميلاد-التكوين:** هذه هي المرحلة التي يتم فيها تأسيس المنظمة. أنها تنطوي على إنشاء كيان جديد لغرض أو هدف محدد.

2. النمو - الشباب: في هذه المرحلة، تشهد المنظمة توسعاً من حيث الحجم والموارد والقدرات. هناك تركيز على إرساء أساس متين وتحقيق أهداف المنظمة.
3. النضج: تصل المنظمة إلى ذروتها من حيث الاستقرار والكفاءة والإنتاجية خلال هذه المرحلة. لقد رسخت نفسها في السوق، وأنظمتها وعملياتها محددة جيداً.
4. الشيخوخة-التراجع: مع مرور الوقت، قد تواجه المنظمات تحديات مثل العمليات القديمة، أو زيادة البيروقراطية، أو مقاومة التغيير. وتتميز هذه المرحلة بانخفاض الأداء والابتكار والقدرة على التكيف.
5. التجديد-التحول: من أجل البقاء، يجب على المنظمات التكيف مع البيئات المتغيرة. وقد ينطوي ذلك على تحول جذري، أو إعادة تنظيم، أو تجديد الاستراتيجيات لاستعادة الحيوية والأهمية.

ثالثاً: ابعاد الشيخوخة التنظيمية

يمكن أن تكون الشيخوخة التنظيمية متعددة الأوجه ويمكن فحصها من خلال أبعاد مختلفة. وفيما يلي بعض الأبعاد الرئيسية التي يجب مراعاتها: (Gotteiner, et al, 2019: 1264-1265)

1. **البعد الهيكلي:** مع تقدم عمر المنظمات، تميل قواعدها وإجراءاتها وسياساتها إلى أن تصبح أكثر رسمية. يمكن أن يؤدي هذا إلى زيادة الكفاءة والاستقرار، ولكنه يؤدي أيضاً إلى تقليل المرونة والاستجابة. وقد تصبح سلطة اتخاذ القرار أكثر مركزية في المنظمات القديمة، مع وجود عدد أقل من الموظفين الذين لديهم مدخلات في القرارات المهمة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين ومشاركتهم. وغالباً ما تصبح الهياكل التنظيمية أكثر تعقيداً مع تقدم العمر، مع إضافة أقسام جديدة وطبقات إدارية وخطوط إنتاج. وهذا يمكن أن يزيد من صعوبة تنسيق الأنشطة واتخاذ القرارات.
2. **البعد الثقافي:** يمكن أن تصبح قيم المنظمة، مثل تركيزها على الابتكار، أو خدمة العملاء، أو تحمل المخاطر، راسخة بمرور الوقت. قد يكون هذا أمراً إيجابياً، لكنه قد يجعل من الصعب أيضاً التكيف مع الظروف المتغيرة. كما يمكن أن تصبح معايير المنظمة، مثل توقعاتها بشأن كيفية ارتداء الموظفين وتصرفاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، متأصلة بمرور الوقت. يمكن أن يكون هذا مفيداً في خلق شعور بالنظام والقدرة على التنبؤ، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى خنق الإبداع والمعارضة. لذا غالباً ما تطور المنظمات أساطير وقصصاً حول تاريخها وشخصياتها المؤسسة. يمكن أن تكون هذه الأمور مصدر فخر وتحفيز للموظفين، ولكنها يمكن أن تخلق أيضاً مقاومة للتغيير.
3. **البعد التكنولوجي:** قد تكون المنظمات الأقدم أقل عرضة للاستثمار في التقنيات الجديدة، مما قد يضعها في وضع غير مؤات مقارنة بمنافسيها الأصغر سناً. حتى عندما تستثمر المؤسسات القديمة في التقنيات الجديدة، فإنها قد تكون أبطأ في اعتمادها ودمجها في عملياتها. قد يكون الموظفون في المؤسسات القديمة أقل احتمالاً لامتلاك المهارات الرقمية اللازمة للعمل بفعالية مع التقنيات الجديدة.
4. **البعد البيئي:** يمكن أن يؤثر معدل التغيير في الصناعة على مدى سرعة تكيف المؤسسات لتظل قادرة على المنافسة. قد تتقدم المنظمات في الصناعات سريعة الخطى بسرعة أكبر من تلك الموجودة في الصناعات الأكثر استقراراً. يمكن أن تخلق التغييرات في اللوائح الحكومية تحديات جديدة للمؤسسات، وخاصة القديمة منها التي قد تكون مقاومة للتغيير. ويمكن أن تؤثر الاتجاهات الاجتماعية والثقافية أيضاً على المنظمات، حيث قد تحتاج إلى تكيف منتجاتها وخدماتها وتسويقها مع تفضيلات المستهلكين المتغيرة.

من خلال فهم هذه الأبعاد المختلفة للشيخوخة التنظيمية، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات لمساعدة مؤسساتهم على البقاء قادرة على المنافسة والازدهار على المدى الطويل. من المهم أن نلاحظ أن هذه الأبعاد لا يستبعد بعضها بعضاً، وأنها غالباً ما تتفاعل

مع بعضها البعض. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي التغييرات في البيئة إلى الضغط على المنظمات لتبني تقنيات جديدة، مما قد يؤدي بدوره إلى تغييرات في هيكل المنظمة وثقافتها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: معدل الاستجابة

تم اعتماد العينة العشوائية البسيطة لتمثيل المجتمع المستهدف. اذ لجأ الباحثين الى استخدام نموذج المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM اذ سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SmartPLS 4.0 للتحقق من العلاقات بين متغيرات البحث والجدول (1) يوضح معدل الاستجابة

الجدول (1) معدل الاستجابة

| النسبة | التكرار | التفاصيل |
|--------|---------|---|
| 100% | 400 | عدد الاستبانات الموزعة |
| 96% | 385 | عدد الاستبانات المسترجعة |
| 04% | 17 | عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي |
| 92% | 368 | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي |

من اعداد الباحثين

ثانياً: تقييم الانموذج الهيكلي

بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد. وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (4) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (4) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

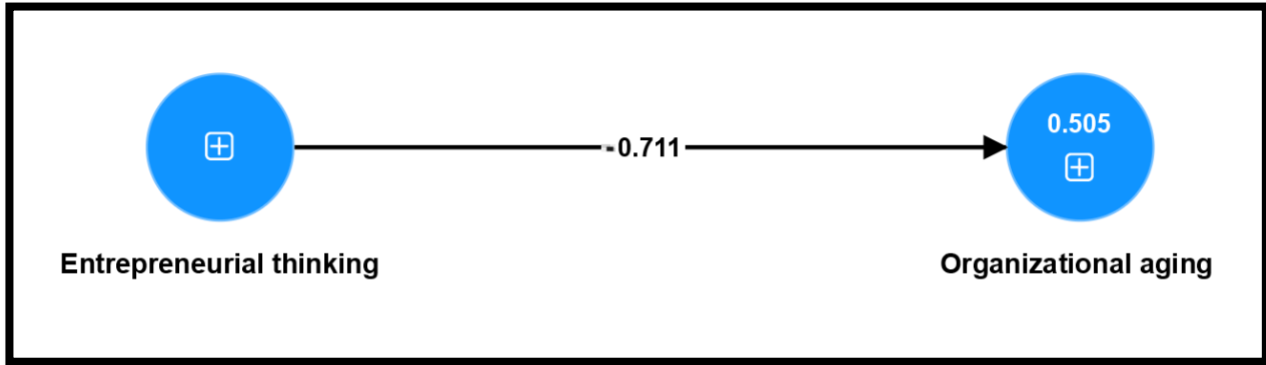
| المعيار | الحد المقبول |
|-----------------------|---|
| جودة مطابقة الانموذج | $SRMR > 0.08$ |
| تقييم الارتباط الخطي | عامل تضخم التباين $VIF > 5$ |
| معنوية معاملات المسار | قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$ |
| معامل التحديد R^2 | 0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير |
| حجم التأثير f^2 | 0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير |

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

قامت الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يظهر في الشكل (2) وذلك لغرض اختبار فرضيات البحث

الشكل (2) اختبار فرضيات التأثير



الجدول (5) نتائج اختبار الانموذج الهيكلي

| المعدل R ² | معامل التحديد R ² | مجموع التأثير | القرار | p Value | t Value | معامل المسار | VIF | المسار | الفرضية | جودة المطابقة SRMR |
|-----------------------|------------------------------|---------------|--------|---------|---------|--------------|-------|--------|---------|--------------------|
| 0.498 | 0.505 | 0.714 | قبول | 0.000 | 12.848 | -0.711 | 1.347 | X-Y | الأولى | 0.063 |

من اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات برنامج SmartPLS V.4

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (5) أن التفكير الريادي يؤثر بشكل عكسي في الشيخوخة التنظيمية (-) Path = 0.711، قيمة (t = 12.848) عند مستوى أهمية $p < 0.05$ ، مما يشير إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

الفصل الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يتم تقديم مجموعة من الاستنتاجات وكما يلي:

1. غالباً ما يرتبط التفكير الريادي بالابتكار والقدرة على التكيف. تميل المنظمات التي تشجع التفكير الريادي إلى أن تكون أكثر انفتاحاً على التغيير وأفضل تجهيزاً للتكيف مع ظروف السوق المتطورة. ويمكن لهذه القدرة على التكيف أن تساهم في الحد من الشيخوخة التنظيمية، لأنها تسمح للشركات بالبقاء على صلة ببيئات الأعمال الديناميكية.
2. يتضمن التفكير الريادي الاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة. إن المنظمات التي تعزز ثقافة المخاطرة هي أكثر عرضة لتجربة أفكار واستراتيجيات جديدة. يمكن أن تساعد هذه المرونة في مواجهة الاتجاه الطبيعي للمنظمات لتصبح جامدة وركود مع مرور الوقت، وبالتالي تقليل الشيخوخة التنظيمية.
3. غالباً ما يزدهر التفكير الريادي في البيئات التي يتم فيها تشجيع الموظفين على الإبداع وتحمل ملكية عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين والشعور بالملكية، وتعزيز ثقافة تنظيمية ديناميكية وشبابية أقل عرضة للشيخوخة.
4. تركز منظمات ريادة الأعمال بشكل عام على الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق. يمكن لهذا الدافع التنافسي أن يحفز التحسين المستمر واتباع نهج استباقي لتغييرات السوق. ومن المرجح أن تستثمر مثل هذه المنظمات في البحث والتطوير، الأمر الذي يمكن أن يبسط عملية الشيخوخة من خلال تحديث المنتجات والخدمات.

5. يؤثر التفكير الريادي في الحد من الشيوخوة التنظيمية اذ التفكير الريادي قد يساهم في التجديد الاستراتيجي داخل المنظمات. يتضمن ذلك بذل جهد متعمد لإعادة تقييم وتنشيط استراتيجيات المنظمة وهيكلها وعملياتها. ويمكن للتجديد الاستراتيجي أن يقاوم ترسيخ الممارسات التي عفا عليها الزمن، وبالتالي الحد من الشيوخوة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التحليلية التي أجريت في معمل الملابس الرجالية في محافظة النجف الأشرف حول التفكير الريادي وأثره في الحد من الشيوخوة التنظيمية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تشجيع ثقافة التفكير الريادي داخل المنظمة. وينطوي ذلك على تعزيز الإبداع والمجازفة والابتكار على جميع المستويات. تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل لغرس عقلية ريادة الأعمال لدى الموظفين.
 2. توفير التدريب على القيادة الذي يركز على مهارات القيادة في مجال ريادة الأعمال. يجب أن يكون القادة مجهزين بالقدرة على إلهام الموظفين ودعمهم في استكشاف أفكار جديدة وتحمل المخاطر المحسوبة. يجب أن تشجع القيادة ثقافة التحسين المستمر.
 3. تسهيل التعاون متعدد الوظائف لكسر الصوامع داخل المنظمة. وهذا يمكن أن يعزز التواصل وتدفق الأفكار المبتكرة، مما يقلل من خطر الركود والشيوخوة التنظيمية.
 4. إنشاء أنظمة مكافآت تعترف بالأفكار والمبادرات المبتكرة وتحفزها. وهذا يمكن أن يحفز الموظفين على المساهمة بنشاط في نمو المنظمة وتحولها.
 5. احتضان التطورات التكنولوجية ذات الصلة بصناعة الملابس الرجالية. ويشمل ذلك اعتماد أساليب الإنتاج الحديثة، ودمج الأتمتة، واستخدام تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق.
 6. تنفيذ برامج التعلم المستمر التي تبقي الموظفين على اطلاع دائم باتجاهات الصناعة والتقنيات الناشئة وأفضل ممارسات ريادة الأعمال. وهذا يضمن أن تظل القوى العاملة ديناميكية وقادرة على التكيف مع التغييرات.
 7. إنشاء آليات مراقبة وتقييم منتظمة لتتبع تأثير مبادرات التفكير الريادي. يتضمن ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المتعلقة بالابتكار ورضا الموظفين وخفة الحركة التنظيمية.
 8. تعزيز المشاركة مع المجتمع المحلي وشبكات الصناعة. وهذا يمكن أن يفتح سبلاً للتعاون والشراكات والوصول إلى الموارد الخارجية التي تساهم في حيوية المنظمة.
 9. ضرورة تطوير عملية منهجية للمسح البيئي للبقاء على اطلاع باتجاهات السوق وتفضيلات الزبائن والفرص الناشئة. يمكن هذا النهج الاستباقي المنظمة من التكيف مع التغييرات وتجنب الشيوخوة التنظيمية.
- يمكن أن يساهم تنفيذ هذه التوصيات في إنشاء منظمة أكثر ديناميكية وابتكاراً ومرونة، وبالتالي تقليل خطر الشيوخوة التنظيمية في مصنع الملابس الرجالية في محافظة النجف. قم بإعادة تقييم هذه الاستراتيجيات وتعديلها بانتظام بناءً على الظروف المتطورة وديناميكيات الصناعة.

References

1. Al Harthy, R. M., & Al-Ibrahimi, A. A. H. (2023). The mediating effect of strategic purity between golden thinking and innovative performance: A survey in the organization Noor al-Kafeel. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 19(Special Issue part 2).
2. Alsafadi, Y., & Aljuhmani, H. Y. (2023). The influence of entrepreneurial innovations in building competitive advantage: the mediating role of entrepreneurial thinking. Kybernetes.
3. Berg, P., & Piszczek, M. M. (2022). Organizational response to workforce aging: Tensions in human capital perspectives. Work, Aging and Retirement, 8(1), 7-24.



4. Bokhari, I. H., Zakarias, N., & Muhammad, A. B. (2022). Survival of the fittest during pandemics: The role of market orientation, entrepreneurial thinking, strategic flexibility and supply chain integration. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 16(2), 299-316.
5. Clausen, T. H. (2020). Entrepreneurial thinking and action in opportunity development: A conceptual process model. *International Small Business Journal*, 38(1), 21-40.
6. de Freitas Pinho França, L. H., Rosinha, A., Mafra, S., & Seidl, J. (2017). Aging in Brazil and Portugal and its impact on the organizational context. *Organizational Psychology and Evidence-Based Management: What Science Says About Practice*, 81-101.
7. Friedman, S. (2014). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life (with New Preface)*. Harvard Business Review Press
8. Gotteiner, S., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2019). Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging. *Management Research Review*, 42(11), 1259-1277.
9. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
10. Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 342-348.
11. Mansikkamäki, S. (2023). *Organizational aging and performance 2.0: Broadening the view*. JYU dissertations.
12. Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16, 337-361.
13. Nwewi, H. N., Onwuka, E. M., & Ogbotubo, E. (2017). Entrepreneurial thinking and competitiveness in bakery industry in Delta State of Nigeria. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 4(01), 192-197.
14. Patel, S., & Mehta, K. (2017). Systems, design, and entrepreneurial thinking: Comparative frameworks. *Systemic Practice and Action Research*, 30, 515-533.
15. Tajpour, M., Hosseini, E., Ratten, V., Bahman-Zangi, B., & Soleymanian, S. M. (2023). The role of entrepreneurial thinking mediated by social media on the sustainability of small and medium-sized enterprises in Iran. *Sustainability*, 15(5), 4518.