



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

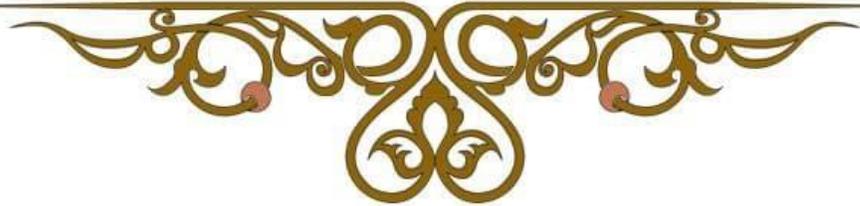
جامعة القادسية

كلية الإدارة و الاقتصاد

قسم ادارة الاعمال



الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال



بحث مقدم من قبل الطالبة

مريدهادي وطوط

الى جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال كجزء من

متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بإشراف الاستاذ

فاضل شعلان جبار

1442 هـ

2021 م



(اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ)



سورة البقرة الآية ﴿255﴾

الإهداء

إلى من استنشق الوجود ذرات حبه ورحمته ...

الرحمن ربي ...

إلى من أخذ به الله عنقه الرجس وطهره تطهيراً...

النبي وآله ...

إلى من ترعرعت في كنفه ...

العراق بلدي ...

إلى من سكن الأعين دون أن تبصره...**العزير أبي ...**

إلى من تداخلت نوتاته نبضاتها ونبضاتي...**زهرة اللوتس أمي ...**

إلى من صاغ لي علمه حروفاً وفكره منارةً تنير لي سيرة العلم

والنجاح

... أساتذتي الأفاضل ...

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى أعوام قضيناها
في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذنين بذلك جهودا كبيرة في
بناء جيل الغد لتبعث الامة من جديد وقبل ان نمضي تتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان
والتقدير والمحبة الى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى
جميع اساتذتنا الافاضل . و اخص بالشكر والتقدير الاستاذ

(فاضل شعلان جبار)

والشكر والتقدير الى جميع من كان له يد العون في هذا البحث .

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	الخلاصة	
ب	المقدمة	
1	منهجية البحث	الفصل الاول
1	مشكلة البحث	
5	ودراسات سابقة	
7	الجانب النظري للبحث	الفصل الثاني
7	الثقافة التنظيمية	المبحث الاول
7	مفهوم الثقافة التنظيمية	
9	أهمية الثقافة التنظيمية	
11	وظائف الثقافة التنظيمية	
12	عناصر الثقافة التنظيمية	
12	أبعاد الثقافة التنظيمية	
15	التوجه الريادي	المبحث الثاني
15	مفهوم التوجه الريادي	
17	مداخل التوجه الريادي	
17	ابعاد التوجه الريادي	
21	الجزء العملي	الفصل الثالث
24	الاستنتاجات	
25	التوصيات	
26	المصادر	

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التزجي الريادي في (شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء العراق ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد استمارة استبيان مكونة من محورين و الأول تضمن بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة ، و الثاني متغيرات البحث ، وقد تم توزيع (20) استبانة على مديري الشركة المبحوثة (عينة البحث) وكانت نسبة الاستجابة (100 %) . وبالاعتماد على بعض الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الوسط الفرضي لاختيار صحة فرضية البحث ، وفي ضوء النتائج توصل البحث الى بعض التوصيات من بينها ترسيخ الثقافة التنظيمية وجعلها جزا لا يتجزأ من توجهات الشركة المبحوثة .

المقدمة

شهدت السنوات السابقة تغيرات و تحولات كبيرة في بيئة الأعمال على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية وغيرها وأصبحت السمة الأساسية لبيئة الأعمال هي الاضطراب والتعقيد ، مما أضاف الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ لمواجهة التحديات التي أفرزتها تلك التغيرات البيئية كما ساهمت العولمة الاقتصادية في تغيير حدود المنافسة من خلال ظهور منافسين جدد ، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وواجهت منظمات الأعمال تحديات صياغة وتطوير خطط استراتيجية لمعالجة أوضاع منظماتهم في الأسواق .

فرضت المنافسة على منظمات الأعمال التأقلم والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية حتى يكتب لها النجاح والاستمرار ، وذلك من خلال ابتكار تقنيات جديدة في الادارة ، والتغيير في اليات التفكير المعتمدة مع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال لجأت كثير من المنظمات لتبني مفهوم الريادة بوصفه أحد الخيارات التي تلجا اليها المنظمة للتكيف والتلازم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

ونظرا لاعتبار التوجه الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبناه المديرون وتتخذها المنظمات بشقيها السلعي الخدمي ويتصف بمستوى عالي من التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات الخدمات مبتكرة وجديدة ، وانطلاقا من أهمية تحليل المتغيرات البيئية المنظمة والاستجابة والتكيف للتغيير الثاني معها ، وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والمهددات التي تعرضها البيئة ، فانه يتوجب على المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية في بيئة القرن الواحد والعشرون ليس فقط قيامها بتحديث واستغلال الفرص ، وانما يجب أن تعمل ذلك بشكل مختلف ومتفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، هنالك ارتباط وثيق بين التوجه الريادي والميزة التنافسية حيث أن التوجه الريادي والتوجه السوقي عاملان مهمان للوصول للميزة التنافسية إن المنظمات الناجحة هي التي تولي أهمية قصوي للثقافة التنظيمية الداعمة للريادة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وغرسه كقيمة تنظيمية وسط أعضاء المنظمة للوصول للأهداف المرجوة . تحفل أدبيات البحث العلمي بالعديد من الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمة والتوجه الريادي [1] .

الفصل الاول

• منهجية البحث

اولاً : - مشكلة البحث :-

تتجسد مشكلة البحث بما تحتاجه المنظمات في البيئة العراقية لأعمال باختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها من ضرورة التوجه و التفكير في تقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم والتوجه نحو التطوير التنظيمي من خلال التوجه الريادي في الأعمال وتشجيع المبدعين وتحفيز العوامل التي لها دور في التأثير على ابداع العاملين في هذه المنظمات ولعل من أهم هذه العوامل هي الثقافة التنظيمية لذا على هذه المنظمات المهتمة بالتوجه الريادي أن تبذل جهوداً ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة و المشجعة على استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين . لذا ستكون مشكلة البحث متمثلة في السؤال الآتي : (ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في المنظمات الاعمال العراقية ؟)

ثانياً : - أهمية البحث :-

تتبع أهمية البحث من خلال مسح العوامل المؤثرة على التوجه الريادي والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وتأثيرها على التوجهات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها والتي منها الثقافة التنظيمية وهذا يحتم على هذه المنظمات توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى منسوبيها لما له دور في المساعدة على المنافسة والصمود أمام المتغيرات المتلاحقة لذا فإن لهذا البحث مساهمة نأمل أن تكون ذات فائدة في الواقع العملي للمنظمات من خلال ايجاد البيئة المشجعة على تعزيز التوجه الريادي من خلال الدور الذي يلعبه عنصر مهم إلا وهو الثقافة التنظيمية .

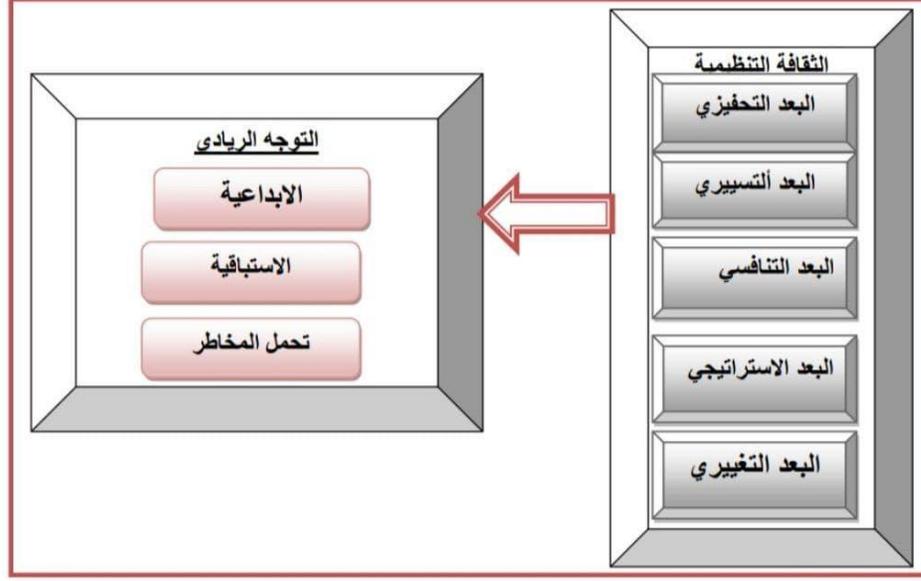
ثالثاً : أهداف البحث :-

تتمثل أهداف البحث بالنقاط الآتية : .

- 1- تقديم وصف نظري لمتغيرات البحث لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ووظائفها وابعادها ، فضلاً عن مفهوم التوجه الريادي ومدخله وابعاده .
- 2- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي ضمن عينة (البحث) .

3- الوصول إلى استنتاجات وتوصيات لغرض الإفادة منها من قبل المنظمات في العراق لتساعدهم في تطوير وتعزيز التوجه الريادي في مجال الأعمال .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :-



الشكل (A) يمثل مخطط البحث الفرضي

خامساً : فرضية البحث

اعتمد البحث على فرضية رئيسية مفادها ((للثقافة التنظيمية دور في تعزيز التوجه الريادي في مجال الاعمال)

سادساً : - الحدود المكانية والزمنية للبحث

تحدد البحث الحالي زمانها بالربع الأخير من 2016 ، أما الحدود المكانية للبحث فقد اقتصرت على اتصالات اسيا سيل في محافظة كربلاء .

سابعاً :- اداة البحث

اعتمد البحث الحالي على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي متغيرات البحث ، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح ، وقد تم اعتمد مقياس ليكرت (Likert) الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماما والرتبة (1) لا اتفق تماما . اي انه خماسي الدرجات والذي يعد اكثر الأساليب استخداما في العلوم الادارية وبموجب هذا المقياس فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي :

- 1- 1.8 ضعيف جدا .
- 1.8 - 2.6 ضعيف .
- 2.6 - 3.4 متوسط .
- 3.4 - 4.2 عالي .
- 4.2 - 5 عالي جدا .
-

ثامناً : - عينة البحث

وقد تم انتخاب عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية ، وإن مفردات هذه العينة تمثلت بجميع المديرين في المستويات القيادية (الإدارة العليا والوسطى) ليكون حجم العينة المستهدفة (20) مديرا ، ويصف الجدول (أ) عينة البحث المختارة من المديرين العاملين في الشركة المبحوثة ، وكالاتي :-

- 1- بلغت نسبة الذكور في الشركة المبحوثة (60 %) ، ويعود ذلك إلى تفضيل القطاع الخاص الذكور على الإناث في ممارسة المهام الإدارية .
- 2- تشير فقرة الفئات العمرية إلى أن أقل نسبة كانت من الفئة العمرية (50 فما فوق) ، إذ بلغت (0 %) ، في حين أن الفئات العمرية الأخرى قد حازت على نسب إلى (20-30) (80 %) ، (40-31) (10 %) ، (41-50) (10 %) ، على التوالي ، ويعني أن الشركة المبحوثة تستعين بالطاقات الشابة في إدارة شؤونها مما يعطيها مساحة أوسع للتجدد .
- 3- تشير فقرة المؤهل العلمي ان اعلى النسب كانت من فئة (بكالوريوس والدبلوم) ، إذ حصلنا على نسب (50 % و 30 %) على التوالي وهي نسب جيدة تؤثر اهتمام الشركة بالكفاءات العلمية ، هذا من جانب ، ومن اجانب أخر تشير النسب إلى حصول نقص واضح من ذوي شهادة الدكتوراه في الشركة المبحوثة .
- 4- تشير الخبرة الوظيفية الى نسبة 65 % هم اقل خدمة من 5 سنوات و 35 % هم من ذوي الخدمة من (7 - 10) .

الجدول (أ) يوضح وصف أفراد عينة البحث

الجنس																			
الاناث					الذكور														
النسبة		العدد			النسبة		العدد												
40 %		8			60 %		12												
الفئات العمرية																			
50 فما فوق		41-50			31-40		20-30												
النسبة		العدد			النسبة		العدد												
0		-			10 %		2		10 %	2	80 %	16							
المؤهل العلمي																			
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه											
النسبة		العدد		النسبة		العدد		النسبة		العدد									
10 %		2		30 %		6		50 %		10		10 %		2		0		-	
الخبرة الوظيفية																			
25 - فاكثر		16-20			11-15		5- 10		اقل من 5 سنوات										
النسبة		العدد			النسبة		العدد			النسبة		العدد							
0		-			0		-			35 %		7		65 %		13			

• الدراسات السابقة :-

حفلت الدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال بأفكار حديثة منها التغيير والتطوير للثقافة التنظيمية [2] وتبني التوجه الريادي المطور. ونظرا لما تعيشه منظمات الأعمال ومنها الجامعات الخاصة في بيئة مضطربة قلقة تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها ، والعمل على تقليل هذه التحديات وبشكل مستمر ، تطلب الأمر منها احتوائها والتكيف بها من خلال ابتكار تقنيات جديدة في الإدارة ، والتغيير في آليات التفكير المعتمدة ، والتبديل في معمارية العقل الإداري ، واستخدام تقنية معلومات متطورة لاستيعابها ، وتحليلها ، وسلع واتخاذ القرارات المناسبة بصدد [1] .

فالتغيرات والتحويلات السريعة التي شهدتها السنوات الأخيرة في جميع المجالات المحيطة بمنظمات الأعمال على الصعيد الاقتصادي والعلمية والتكنولوجية والاجتماعي ، والسياسي ، والقانوني والثقافي ، جعلت السمة الأساسية لبيئات الأعمال في البيئة المضطربة المعقدة التي أضفت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ لمواجهة التحديات التي أفرزتها هذه التغيرات البيئية . مما دفع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة والاستراتيجية والتنظيم إلى البحث عن الأساليب والوسائل التي يمكن أن تتكيف من خلالها المنظمات التعامل مع هذه التغيرات المتلاحقة وإحداث التغيرات على هياكلها بما يتلاءم وطبيعة هذه التغيرات واستراتيجية المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق المؤلمة بين المنظمة وبيئتها [2] -

ونظرا لاعتبار التوجه الريادي يمثل وضع استراتيجي يتبناه المدراء وتتخذها المنظمات بشقيها السلعية والخدمية ويتصف بمستوى عال من الشر والمجازفة والميل نحو تطوير وتقديم منتجات خدمات مبتكرة وجديدة فهو يعكس الوضع الاستراتيجي لمجموعة من الممارسات والنشاطات المتعلقة بالمرونة التي تحدد كيفية التعامل مع الداخل الجديد الذي يتمثل بالأطراف أو السلع أو الخدمات الجديدة أو عمل جديد يدخل إلى السوق ، وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات وخدمات مالية أو تقديم منتجات \ خدمات جديدة لتلك الأسواق إلى جانب الأسواق الحالية [2].

وانطلاقا من أهمية تحليل المتغيرات البيئة المنظمة والاستجابة والتكيف للتغيير الحاصل فيها ، وضرورة مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة . فإنه يتوجب على المنظمات التي ترغب في التنافس بفاعلية في بيئة القرن الحادي والعشرين ليس فقط قيامها بتحديد واستغلال الفرص ، وإنما يجب أن تعمل ذلك بشكل مختلف و متفرد عن المنافسين لتضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.[3] وكون الثقافة التنظيمية تعد الصق الأساسية للتنظيم

الحركي المحدد المحقق لأهدافه ، وهي مبرر وجوده واستمراره ، وهي أساس تطوره ونموه ، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه ، وانطلاقا من أهمية العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية وضرورة التوافق بينهما وتوصلا مع الجهود البحثية السابقة في هذا المجال وزيادة في الإثراء الفكري والمعرفي ، جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى بيان الأثر المحتمل للثقافة علاقة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال .

الفصل الثاني

الجانب النظري للبحث

❖ الثقافة التنظيمية :-

تسعى كافة المنظمات لتحقيق أهداف وغايات معينة ، وفي سبيل إنجاز تلك الأهداف تقوم المنظمة بتهيئة بيئة عمل مناسبة لطبيعة ونشاط أعمالها ويتضمن ذلك الموارد البشرية والمالية والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية وغير ذلك مما يشكل ثقافة خاصة بالمنظمة إن تكوين وانشاء ثقافة تنظيمية يعد من أول مهام المؤسسين للمنظمة نظرا لارتباطها الوثيق بأداء العمل وقد تناول الباحثون والكتاب وخاصة في العقدين الآخرين موضوع الثقافة التنظيمية بالدراسة المستفيضة مستصحبين التغيرات المتسارعة في البيئية المحلية والعالمية سيتم في هذا المبحث تناول مفاهيم ثقافة المنظمة والتي تشكل أسلوبها الفريد في العمل في بيئات تنافسية تسعى من خلالها المنظمة للريادة والتفوق [1].

(1-1) مفهوم الثقافة التنظيمية :-

ان مفهوم الثقافة التنظيمية هر من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تم التعامل معه قبل مئة عام [5] كما أنه أتى أيضا من علم الإنسان وما يحمله من قيم ومعتقدات و معارف و غيرها و أيضا شمل مفهوم الثقافة التنظيمية عدة حقول منها علم النفس وعلم الوراثة و غيرها من العلوم ذات الارتباط لذا لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد بذاته لمفهوم الثقافة التنظيمية وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 ، وكان ذلك من طرق المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week ، و أدرجت مجله Fortune ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان Corporate Culture ، إلى أن جاء الباحثان كندي و ديل (A.A.Kennedet : T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Copriate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم [6].

ولقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها ، ولذلك سنحاول إبراز بعضها والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر الثقافة التنظيمية قبل التطرق إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية يجب التنويه على أنه يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة الوظائف والعلاقات والهيكلة ، تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة من القواعد والإجراءات والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات سلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة ومع تبلور هذه

الاتجاهات والأنماط السلوكية و سيطرتها على أسلوب أداء العمل . يمكن القول بوجود ملامح الثقافة التنظيمية [4] .

وفي تعريف الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات و الافتراضات و المعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات [7] .

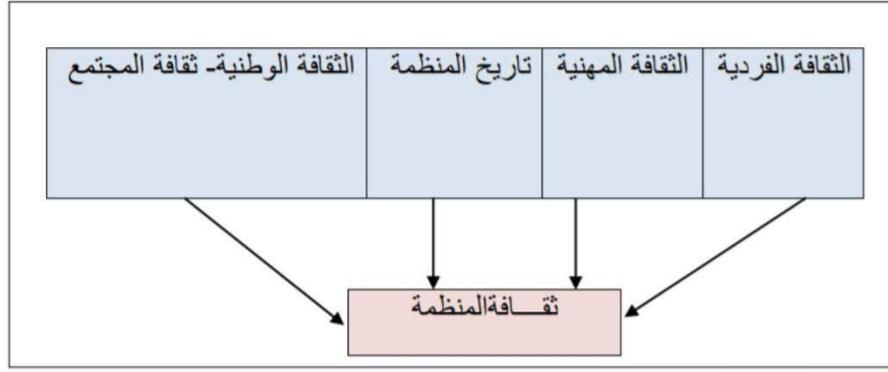
لذا يجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهو ثقافة المجتمع في المؤسسة والثقافة التنظيمية ، فعندما نتكلم على الثقافة التنظيمية نقصد بها تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجتها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة بصفاتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه ، ولا نتكلم عن الثقافة التي أنتجتها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة بصفاتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه ، ولا نتكلم عن الثقافة التي أنتجتها الكيان الكلي [8].

ويرى إيليو جاك (Elliot Jacques) أن الثقافة التنظيمية : " هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي ، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة .

وتعريف E.H.Schien وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها : (مجلد الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول للمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي) والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والحيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل [3] . وعرفها (الكعبي) (بأنها اجمالي تصورات او قناعات قاعدية تشارك الإيمان بها غالبية أعضاء المنظمة أو الجزء الفاعل منهم تؤدي غرض وسيلة منظمة ومبرمجة لسلوكهم التنظيمي على المستوى الرمز) [8].

كما ذكرها (كمال) أنها () تتكون من مجموعه من مفاهيم المديرين واتجاهاتهم والمعتقدات القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة) [9].

ويمكن لكل ثقافة منظمة إن تنفصل على المحور الأفقي كما في الشكل (1) .



الشكل (1) (الثقافة التنظيمية على المحور الأفقي)

نستنتج مما مر ذكره من تعاريف للثقافة التنظيمية نجد أنه مهما تنوعت التعاريف نجد أنها تشترك بعنصر مهم و هو القيم وما يشير له هذا العصر من مفاهيم ومعتقدات واتجاهات فلجد عند التمعن في هذه التعاريف مع تعدد قائلها ان هنالك قواسم مشتركة في تعاريفهم أو ما أورده في كتبهم و دراساتهم من تعاريف الآخرين حيث إن مجموعه القيم والافتراضات و المعتقدات والقواعد يشترك بها جميع الأفراد العاملين في التنظيم [10].

والبعض الآخر فقد وصف ثقافة المنظمة من خلال ثلاث اتجاهات رئيسية هي :

- **الاتجاه الأول:** الذي تناولها من خلال ما يسمى بجوهر الثقافة (Culture Essence) ، أو الأنموذج التنظيمي (Paradigm) : و هو ما يركز على الأبعاد الفكرية غير الملموسة ، مثل القيم والافتراضات والمعتقدات والفلسفة والأيدولوجيا ([11] .
- **الاتجاه الثاني:** الذي تناولها من خلال ما يسمى بمظهر الثقافة (Manifestation) : و هو ما يركز على الجوانب الصريحة المرئية كالأبنية ، وطريقة الملمس ، وأنماط السلوك المتمثلة بالرموز التعبيرية السلوكية (الهيكل والأنظمة) ، أو اللفظية (اللغة ، والطقوس ، والقصص ، والشعارات) [11] .
- **الاتجاه الثالث:** الذي تناولها من خلال ما يعرف بالنسيج الثقافي (Cultural Web) : وهو ما يشمل كل من الأبعاد الجوهرية والسلوكية معا ، وهو ما تميزت به التسعينات للانسجام بين الفكر والفعل [11].

(2-1) أهمية الثقافة التنظيمية :

ان للثقافة التنظيمية دورا مهما وبارزا في تطور ونجاح الكثير من المنظمات التي تولي اهتماما للثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في المنظمة مقابل المنظمات الأخرى وقد اصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً ولدى كثير من المنظمات . ولدى كثير من المديرين . و يؤكد على ذلك كل من (Peters and

(Wterman) في كتابهما الأكثر مبيعا في البحث عن التميز (In search of Excellence) . حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية ، فيشيران أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أن عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح [11]وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي : -

1- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار .

2- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول و التطوير ، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة و أهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد . فثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام .

3- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .

4- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية .

5- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة [12] .

6- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

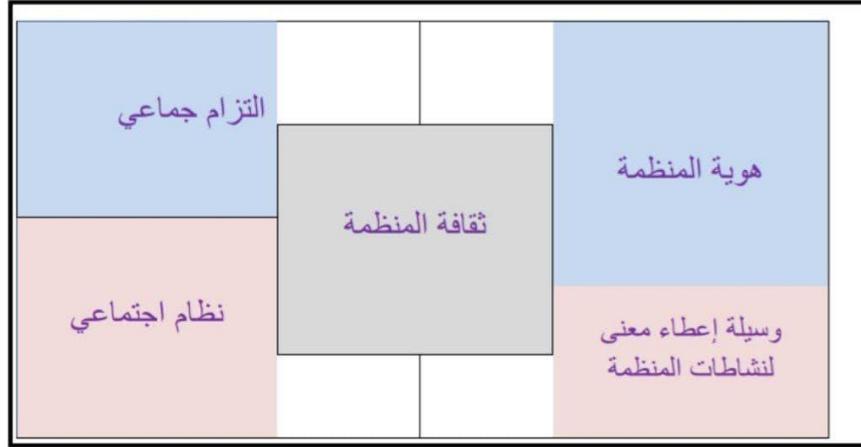
7- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظر إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

وكما يلاحظ أن (Daft) يتفق مع (Slocum & Woodman) على أن أهمية الثقافة المنظمة تكمن في وظيفتين مهمتين في المنظمة وهما :

1- تكامل الأعضاء ، وبذلك يصبحون قادرين على معرفة كيفية التعامل مع بعضهم البعض .

2- مساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية ، أي ما معناه التكامل الداخلي .

لذا فان أهميتها من خلال هاتين الوظيفيتين تبرز من خلال تأثيرها على العلاقات والجوانب الأساسية التي يجب تطبيقها في الجوانب التنظيمية والثقافة وتطوير القدرات لتتوافق مع البيئة الداخلية للمنظمة وجوانبها المختلفة لكي تحفز العاملين للتفكير والتطرق بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالتنظيم وكذلك تكيفها مع البيئة الخارجية من خلال ما مر ذكره مع العاملين لتعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و بالنهاية إعطاء معنى لنشاطات المنظمة كما في الشكل (2) .



الشكل (2) تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة ([13]

(3-1) وظائف الثقافة التنظيمية :-

وظائف الثقافة التنظيمية كالآتي [4] :

- إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال .
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها .
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد السلوك الذي يتبعه العاملين في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر المعاني المشتركة بينهم .
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها .
- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية رسالة ورؤية المنظمة .

(4-1) عناصر الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة :-

1- **القيم التنظيمية :** إن القيم تشكل التكوينية الأساسية لأي ثقافة ولا تستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتكم إليه هذه السلوكيات . والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت و احترام الآخرين .. إلخ [15].

2- **المعتقدات التنظيمية :** وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي واثار ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية [16].

3- **الأعراف التنظيمية :** وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات [17] .

4- **التوقعات التنظيمية :** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف ، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل [18].

(5-1) أبعاد الثقافة التنظيمية :-

إن للثقافة التنظيمية ادوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى المتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين ، لذا فإن الحديث عن إبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزيات أو العملاء من جهة أخرى ، على اعتبار ان المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مسار المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسير ، التغيير والتحير وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر في بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي إبعادها الهيكلية ولموقفه فكيف الثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد [9] .

1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية :-

اجمع العديد من الباحثين على إن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية والنتاج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فان الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب المكافآت والحوافز ، ومن خلالها يمكن بناء نظام لحوافز خاصة المعنوية .

2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية :-

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فناً ومهارة ، لكن هذا الفن والمهارة مرتبط دائما بمكونات الفرد العامل وإمكانية النفسية والمعرفية التي تظهر في سلوكياته وتصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته وقيمه وما يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير .

3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية :-

إن عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في بصورة جوهرية حرية تعلم و عملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة استراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج و التطوير والإبداع التكنولوجي . إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية بقوة ، فالتعديل في أحدهما لا بد وأن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب ان تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير او التغيير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة أو عدم الإضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي و غيرها من القيم .

4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية :-

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين ، يتبين هناك بعدين لثقافة المنظمة ، الأول هو المدى الذي تتطلبه البيئة التنافسية من مرونة أو ثبات ، والبعد الثاني هو مدى قوة وتركيز استراتيجية المنظمة الموجه للداخل أو للخارج .

5- البعد التغيير ي للثقافة التنظيمية :-

تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم وتعاملت هذه الأدبيات مع المفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم لأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف علم بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات وأهميتها لأعضاء التنظيم ، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف ويغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليتها .

❖ التوجه الريادي :

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديات كبيرة أفرزتها تغييرات في بيئاتها مما دفعها للبحث عن الأساليب والوسائل التي تمكنها من التكيف مع هذه التغييرات مما يؤدي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها في السنوات الأخيرة ويسبب عوامل متعددة مثل المنافسة والعولمة وتطور خدمات العملاء ظهرت مفاهيم ريادة الأعمال والتوجه الريادي كخيارات هامة لمواكبة التغييرات الكبيرة في بيئات الأعمال سواء المحلية أو العالمية سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الخاصة بالتوجه الريادي للمنظمات في ظل بيئات تنافسية تسعى فيها كل منظمة للاستمرارية والتميز [19].

(1-2) مفهوم التوجه الريادي :-

ينتظر أغلب الباحثين المهتمين بموضوع البحوث على أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة ، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد ، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Entrepreneurial behavior) [20]، أما على صعيد المنظمات فأن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurial orientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجازه ، كذلك هو أحد أهم استراتيجيات الزيادة التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، وكذلك الوصول بهذه المنظمات الى التميز [5]. الا أن أول من استخدم مصطلح التوجه الريادي هو (Miller) الذي يعد أول من أدخل هذا المصطلح إلى الفكر الإداري وذلك من خلال بحثه في قاعدة بيانات (ABIINFORM) والذي استخدم عبارة التوجه المباشرة نحو الأعمال الحرة [21] . لذلك سوف نورد بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين من مفاهيم تخص التوجه الريادي ومنهم :-

حين عرف (Othman & Razak) التوجه الريادي بأنه (يعبر عن رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية) .

وقال (البرواري) بانه) التركيز والعناية كبيرة لتحديد طبيعة اتجاه المنظمة ، واستخدامه لتوجيه وترشيد جهود الجميع في المنظمة) [22] .

و (النجار) قال أن (التوجه الريادي يعبر عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط ، التحليل ، واتخاذ القرارات ، ثقافة المنظمة ، والنظام القيمي ، والرؤية) [23] .

أما الكلابي عرفه بأنه (مجموعة العمليات الممارسات القرارات الأنشطة الموارد والقابليات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال الاستقلالية وتقديم ابتكارات غير مسبوقه من المنتجات والبقاء ضمن المنافسة) [21].

وأیضا (Tang et al) بينه بأنه (رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والابداعية وتبني المخاطر المحسوبة في محاولة منها لخلل واستثمار الفرص البينية) [4] .

تبيين من ما تم ذكره أن التوجه الريادي يمثل استراتيجية او ممارسة ، أو عملية او رغبة تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها . فالبعض المطروحات جاءت معبرة عن التوجه الريادي ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة الإبداعية ، والاستباقية ، وتحمل المخاطر) والبعض الآخر تناوله التزام المنظمات لممارسة الأعمال .

(2-2) مداخل التوجه الريادي :-

بعد مراجعة الأدبيات والاطلاع على مختلف افكار الباحثين في مجال التوجه الريادي . لوحظ وجود اتفاق بين الباحثين إن للتوجه الريادي ثلاث مداخل وهي مدخل سلوك المنظمة مدخل الإدراك الإداري ومدخل موارد المنظمة [21] وكما يلي :-

■ مدخل سلوك المنظمة :-

إن مدخل سلوك المنظمة يأتي من سلوك الموارد البشرية ، إذ يمثل مدخلا كبيرة جدا تم تطبيقه على أساس المفاهيم السيكلوجية للطبيعة البشرية في إدارة المنظمات ، ويستند على إدارة البشر من خلال حاجاتهم ، ومن أهم المساهمات في هذا المدخل في الدراسات التي أجريت في مصنع

(Hawthorne) لتحديد ظاهرة سلوكيات العاملين المختلفة في الاستجابة على وفق اهتمامات المقومين

وكذلك نظريتي (X) و (Y) ل (Douglas McGregor) ، والتي تفترض بأن الطبيعة الإنسانية

تتحد على وفق العمل والمسؤولية وكذلك نظرية هرم الحاجات ل (Maslow) و مدخل إدارة الموارد

البشرية (HRM) والسلوك التنظيمي (OB) .

■ مدخل الإدراك الإداري :-

إن مدخل الإدراك الإداري يشير إلى مدى إدراك إدارة المنظمات المستوى التغيرات في الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات إذ يلعب دورا محوريا في عملية اتخاذ القرارات وأداء المنظمات في مجال تنظيم المنظمات وبذلك تستطيع هذه المنظمات الحصول على تصورات واضحة عن واقع العمل وذلك من خلال المقابلات والمسوحات عن طريق الاستبيانات واستهداف العاملين والمدراء للوقوف على واقع توقعاتهم حول أداء منظماتهم [22] .

■ مدخل موارد المنظمة :-

تشير الأدبيات في الفكر الإداري ولا سيما الحديثة منها إلى أهمية شمول عدد من موارد المنظمة بالدراسة والتحليل ومن أهم موارد المنظمة التي تحتاجها المنظمة لغرض إتمام عملية الإنتاج كما أدناه :-

- ✓ **الموارد الملموسة** : وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية كالبنائيات والأراضي والمعدات .
- ✓ **الموارد البشرية** : وتتضمن المهارات المعرفية والتفاعل والاتصال والدافعية وفرق العمل .
- ✓ **الموارد غير الملموسة** : وتتضمن الثقافة التنظيمية والسمعة والعلامة التجارية والعلاقات التجارية والمعرفة التكنولوجية والخبرة المكتسبة .
- ✓ **الموارد التنظيمية** : وتتضمن مسارات العلاقات والتقارير .

(2-3) أبعاد التوجه الريادي :-

تناول الكتاب والباحثين التوجه الريادي كظاهرة متعددة الأبعاد . إذ ركزت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية هي : **الإبداعية Innovativeness** ، **والاستباقية Reactiveness** ، **وتحمل المخاطرة - Risk Taking** في قياس التوجه الريادي ، وأضاف عدد من الباحثين بعددين هما : **الاستقلالية (الاستقلال الذاتي) Autonomy** ، **والهجومية التنافسية Competitive Aggressiveness** وأشارت أغلب الدراسات التطبيقية إلى أن الأبعاد الثلاثة التي أوردها (Miller) ومن بعده (Slevin) هي تمثل الأبعاد الجوهرية للتوجه الريادي [23] ، فضلا عن اتفاق كل من الدراسات التي ركزت على أبعاد التوجه الريادي [2], [19], [21], [23] والتي سيتم تناولها في الفقرات الآتية :-

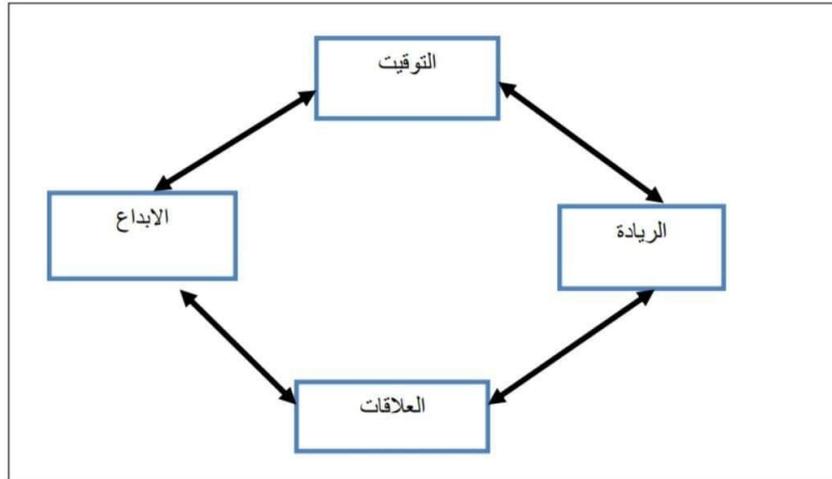
1- الإبداعية :-

Innovativeness

تشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب ، ونتاجها هو منتجات أو خدمات ، أو عمليات جديدة ، أو تحسين العمليات التكنولوجية [2]:

(والإبداع Innovation) هو من المواضيع الحيوية التي تتجنب عناية كثير من الكتاب والباحثين في مختلف ميادين المعرفة . تعود الجذور التاريخية للإبداع إلى الكلمة اللاتينية (Nouve) والتي تعني (جديد) ، والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد ، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما ، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها ، وان الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة [23] و يرى [22] بان الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير ، ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساسا للمشكلات التي يواجهها و التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية و خاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كماً ونوعاً وخفض في التكاليف في حين يرى [2] أن الإبداعية (Innovativeness) تشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب ، ونتاجها هو منتجات أو خدمات ، أو عمليات جديدة ، أو تحسين العمليات التكنولوجية .

والإبداع يتضمن تحويل المعرفة إلى منتج او عملية ووضعها موضع الاستخدام سواء في السوق او من خلال العمليات المستلمة [19] والشكل (3) يوضح العلاقة بين كل من الريادة والإبداع . التوقيت الإبداع .



الشكل (3) العلاقة بين كل من الريادة والابداع .

2- الاستباقية :-

Peactiveness

تشير الاستباقية إلى جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة ، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين ، وتتوقع التغيرات في طلباتهم ، فضلا عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة ، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط ، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين ، قال مدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية [2] وأشار [21] إلى أن الاستباقية هي " جهود المنظمة للاستيلاء على القرص الجديدة " ، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وادراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة ، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادرا على العمل عليها والتقدم على المنافسين ، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور .

3- تحمل المخاطرة :-

Risk - Taking

أن المخاطرة التي تواجه المنظمات الريادية تكون موثقة وبشكل جيد . فعلى سبيل المثال اقترح (Mores) إن التوجه الريادي للمنظمات يشير إلى نزعة الإدارة العليا للمنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا أكثر تجدد . لذا إن هكذا أمر يمثل ميزة قوية يساعد للكثير من أبحاث التوجه الريادي للمنظمات والزيادة بصورة عامة وذكية لغرض إدارة المخاطر [21] ، ويرى (رشيد والزيادي) انه يرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه مدراء القمة (Top Rangers) إلى أخذ الأعمال التي تتسم بالمخاطر ، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التاك . كما تقبل المخاطرة فإنه يشير إلى إدراك حالة عدم التأكد ، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة [2] وهناك ثلاثة أنواع من المخاطرة التي تواجهها المنظمات وهي :- (مخاطرة العمل ، المخاطرة المالية ، والمخاطرة الشخصية) [23] :-

1- مخاطرة العمل : (Business Risk) وهي وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة

احتمالية النجاح مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم

تجرب بعد .

- 2- **المخاطرة المالية: (Financial Risk)** وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو .
- 3- **المخاطرة الشخصية : (Personality Risk)** ونشير إلى المخاطر التي يقترفها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيدا في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه ، فالتنفيذيون
- 4- الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم .

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن (متغيرات البحث) ينصب اهتمام هذا الفصل في وصف مستوى إجابات افراد عينة البحث من مجتمع الدراسة (شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق كربلاء) حول متغيرات البحث وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبيان إذ اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت الخماسي الذي يتألف من (5) أوزان الغرض استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء واستجابات افراد العينة . إذ يبين الجدول (ب) مستوى إجابات أفراد الشركة معينة البحث عن المتغير الأول الثقافة التنظيمية .

جدول (ب) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير البحث الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية	4	1.17	عالي
2	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما	3.5	1.15	عالي
3	تربط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الشركة	3.75	1.02	عالي
4	يخطط مدراء الإدارة العليا جيدة للمستقبل	3.9	1.17	عالي
5	يساعد الأفراد في هذه الشركة بعضهم البعض	3.55	1.23	عالي
6	تستخدم ادارة الشركة المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية	3.85	1.09	عالي
7	تستخدم الإدارة أساليب وإجراءات تسيير الأفراد العاملين في الشركة مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات مساندة لغرض جعلهم اكثر توافقا و استعدادا للعطاء والإبداع	3.65	1.14	عالي
8	تعمل إدارة الشركة على تحقيق الانسجام بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجية (بحسب البعد البشري)	3.45	1.19	عالي
9	التنافس بين الأفراد العاملين في إظهار السلوك المرغوب به والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية الساندة في الشركة يؤدي الى الحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة	3.75	1.02	عالي
10	تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية من أفكار ومبادئ وطموحات وكذلك البيئة الخارجية خاصة عند التعامل مع العنصر البشري .	3.8	0.95	عالي
	المتوسط العام متغير الثقافة التنظيمية كاملا	3.72	1.11	عالي

N = 20

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي :- حقق متغير دراسة وتحليل الثقافة كاملا وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.72) . ولما كان الوسط القرصي مساوية (3) على مساحة المقياس ، وبانحراف معياري (1.11) لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (عالي) .

جدول (ج) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير البحث التوجه الريادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة
1	تتظر الشركة إلى الابتكار والإبداع بيعهما مصدر التحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة	4.35	0.88	عالي جدا
2	تسعى الشركة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة الممكنة	3.65	1.18	عالي
3	تعتمد الشركة على البحث والتطوير في ابتكار خدمات جديدة	3.75	1.38	عالي
4	تبدع الشركة حلول للمشاكل القائمة والجديدة	3.25	1.49	متوسط
5	تسعى الشركة دائما إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث أقسام ذات تخصصات جديدة	3.85	1.09	عالي
6	تتميز الشركة بكونها السياقة في افضل الخدمات بالمقارنة مع الشركات الأخرى	4.25	0.72	عالي جدا
7	تسعى الشركة دائما إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال	3.65	1.14	عالي
8	تشجع الشركة موظفيها على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة	3.6	1.19	عالي
9	تعمل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة علم التأكد	3.45	1.43	عالي
10	تحقق الشركة الميزة التنافسية جراء تحملها للمخاطرة في الأعمال	3.75	1.07	عالي
	المتوسط العام للمتغير التوجه الريادي كاملا	3.76	1.49	عالي

N = 20

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي : حقق متغير التوجه الريادي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.76) ولما كان الوسط الفرضي مساويا (3) على مساحة المقياس ، وانحراف معياري (1.49) . لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في التوجه الريادي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (اعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة نوعا ما .

الاستنتاجات

لقد تلخص عن البحث النظري والعملية مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على حجم ووصف عينة البحث والتي يمكن عرضها بالاتي :- .

1- هنالك دور أساس واستراتيجي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي وهذا ما تم توضيحه من خلال أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي حيث اتضح وجود دور للثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي .

2- أظهر البحث إن هنالك تركيزا جيدا على قيم الثقافة التنظيمية لما احتلته من دور بارز وعلاقة ايجابية بتأثيرها على متطلبات تعزيز التوجه الريادي وهنا يقع على متخذ القرار الأخذ بنظر الاعتبار أن التوجه الريادي التي تعد من القيم الأساسية للعمل في الشركة .

3- توصل نتائج البحث إلى أن الثقافة التنظيمية احدي الأركان الأساسية في ترسيخ متطلبات التوجه الريادي وهذا ما تم تأكيده من النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب العملي وكانت العلاقة ايجابية بين هذا المتغير ومتطلبات التوجه الريادي .

4- تبين من خلال التحليل الإحصائي بان الثقافة التنظيمية ستقود إلى تعزيز التوجه الريادي وتكثيف جهود الأفراد وتحفيزهم نحو الابتكار والعباء والإبداع والتسيير في زيادة التوجه نحو الريادة والتأكيد على أهميتها .

5- من خلال التحليل الإحصائي تبين إدراك العاملون في الشركة بوجود علاقة ايجابية بين متطلبات التوجه الريادي والقيم والمعتقدات والاتجاهات والتي حصلت على قبول من العينة المبحوثة وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا من حيث استخدامها والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي من شأنها تعميق وعي العاملين في تطبيق متطلبات التوجه الريادي وإدراكهم .

6- اتضح من خلال التحليل علاقة ايجابية جيدة بين متغيرات التوجه الريادي وهذا يؤكد حقيقة أساسية لمتخذ القرار بأن متطلبات التوجه الريادي هي مترابطة ومتكاملة فيما بينها ولأجل تحقيق الريادة لابد من تطبيق المبادئ الأساسية للتوجه الريادي وخاصة ((الإبداع ، الاستباقية ، تحمل المخاطرة)) .

التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج و استنتاجات يوصي البحث بما يلي :

- 1- بإمكان ادارة شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق كربلاء استفادة من البحث وما توصل اليه من نتائج الدور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي .
- 2- ضرورة المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا لتطبيق متطلبات تعزيز التوجه الريادي والإيمان المطلق بهذه المتطلبات من قبل الإدارة العليا من خلال بث ثقافية تنظيمية مشجعة لذلك .
- 3- ترسيخ الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة على استغلال القدرات الإبداعية لدى عينة البحث بآتها جزء لا يتجزأ من استراتيجيات وتوجهات الشركة .
- 4- ضرورة تقليل الصراع أو التوتر الداخلي في حالة بث ثقافة جديدة في الشركة وما ستغيره هذه الثقافة من تنقلات في الهيكل التنظيمي للأفراد العاملين لتلافي تأثيرها على التوجه الريادي .
- 5- يمكن لإدارة الشركة الاعتماد على نموذج البحث والنتائج التي تم التوصل إليها في التحليلات الإحصائية كعامل أساسي في تعميق الوعي وادراك أهمية الثقافة التنظيمية وهذا سيجقق الاستغلال الأمثل والقرار الرشيد في تطبيق التوجه الريادي .
- 6- زيادة قنوات الاتصال لزيادة اتاحة الفرصة أمام العاملين لإيصال أصواتهم وما لديهم من حقائق ومقترحات وافكار الى المستويات العليا بخصوص تطبيق متطلبات التوجه الريادي .

المصادر

• المصادر العربية :-

❖ الكتب العربية والمترجمة :-

1- احمد مروة ، وبرهم ، نسيم " الريادة وإدارة المشروعات " ، الطبعة الأولى والشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة مصر ، 2008 .

❖ الدوريات والمؤتمرات العلمية :-

2- رشيد صالح عبد الرضا والزبادي وصباح حسين شناوة ، " دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط " جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصادي قسم ادارة الأعمال ، 2013 .

3- عبدان وحيد ، " أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة " دراسة مقدمة الجامعة دمشق كلية الاقتصاد ، 2009 ، 8 .

4- ديري ، زاهد محمد " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن . 2011 .

5- السكارنة وبلال خلف " اخلاقيات العمل " الطبعة الثانية دار الميسرة للنشر والتوزيع و عمان - الأردن . 2016 ، 6 .

6- شلبي ونبيل محمد " ريادة الأعمال حلمك الكبير في مشروعك الصغير " ، مؤسسة الأهرام للطبع والنشر القاهرة مصر ، 2013 ، 7 .

7- ربحي كريمة ، وعبد الكريم ، سهام " أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية " ، مداخلة مقدمة من أجل المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي حول ، إدارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة الجزائرية ، 2008 .

8- الكعبي جواد كاظم ، " مسارات الثقافة التنظيمية " ، الطبعة الأولى دار الكتاب الجامعي بيروت لبنان . 2014 .

9- كمال بو الشرش " الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية " الطبعة الأولى . دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 .

10- كول جرأ ،، " الادارة في النظرية والتطبيق " ترجمة خضور ، حسام الدين والطبعة الأولى ، دار الفرقة للطباعة والنشر والتوزيع سوريا دمشق ، 2014 .

❖ الاطاريح و الرسائل الجامعية .

- 11- العاني ، أريج سعيد خليل ، " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 .
- 12- عبد الإله ، سمير يوسف محمد ، " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات بدراسة مقارنة " ، رسالة ماجستير ادارة أعمال كلية التجارة و الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006 .
- 13- الرخيمي ، ممدوح جلال . دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة " ، رسالة ماجستير ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز 2000 .
- 14- الجبوري ، عمر كاظم دواد ، " الثقافة التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة دراسة لآراء عينة من الكادرين الطبي والإداري في دائرة صحة نينوى وبعض المستشفيات الحكومية التابعة لها " ، رسالة دبلوم عالي تخصصي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2008 .
- 15- العنزي ، بسام بن مناور ، " اثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية دراسة لآراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير في قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، 1425 هـ .
- 16- كامل ، سهاد برقي " اثر التسويق المستدام في التوجه الريادي " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال ، جامعة كربلاء ، 2013 .
- 17- كشكول ، قاسم عبد علاج ، " حقوق الانسان وانعكاساتها في الريادة الاستراتيجية والاداء العالي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية " ، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2014 .
- 18- الحسناوي ، صالح مهدي محمد ، " اثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين العراق للاتصالات المتنقلة " ، رسالة ماجستير : كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2010 .
- 19- السلطاني ، علي عصام لطيف (2011) ، التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية .

- 20- محمد عمر مصطفى " دور الادارة في بناء القيادات الريادية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال ، جامعة السليمانية، 2012 23.
- 21- الكلابي و امير نعمة مخيف ، " دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة - دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – قسم أداره اعمال جامعة الكوفة ، 2012 .
- 22- المعمار ، فنان حسين حيدر قاسم ، " أثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية دراسة لأراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي / الخاص والعام في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2002 .
- 23- النجار ، حسين عبد الأمير " اثر تبني المواصفة الدولية ISO 26000 على تحقيق التوجه الريادي دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال ، جامعة كربلاء ، 2012 .
- 24- الذبحاوي ، دجلة جاسم محمد ، " تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الأداء الريادي دراسة ميدانية الاراء التدريسين في معهد الكوفة والنجف " ، رسالة ماجستير ادارة اعمال كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، 2015 .

● المصادر الأجنبية :

❖ Books

- 1- Bowman C. , (1995) , " The Essence of Strategy " , Prentic - Hall International , LTD . London
- 2- Dess , Gregory , G. , LuTrippkin , G , T. , & Eisner , Alan , B. (2007) , " Strategic management crating competitive advantages " 3th edition , McGraw - Hill Companies , Inc , United States
- 3- Schein , Edgar H. , " Organizational Culture and Leadership " , (2004) Jossey - Bass A Wiley Imprint 3rd Ed . United States of America .

4- Harvey, Don & Brown, Donald R, (2001), "An Experiential Approach to Organizational Development", 6th ed, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

❖ **Dissertations & Theses**

5- Todorovic Z.W. , McNaughton.R.B .. & Guild .P . (2011) ENTER - UAN " Entrepreneurial Orientation scale for universities " Technovation , 31 : 128 137.

6- Bertels , Stephanie & . , Lisa . Papania . & Daniel . Papania . (2010) " " Embedding sustainability in organizational culture A Systematic Review of the Body of Knowledge " Faculty of Business , Simon Fraser University.

7- Gray . J.H. , & Denston , I.L. , (2006) . " Towards An Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management " . International Journal of Organizational Behavior , Vol . (9) , No. (2) .

8- Madsen , Einar , Lier . (2007) . " The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms . A longitudinal analysis " , Routledge . Taylor & Francis group . Entrepreneurship & Regional Development , (19) . PP . 185- 204 4 –

9- Tang , kreser.P.M.Marion , L..Dickson , P. & Weaver , K.M . (2009) .A " hierarchical perspective of the dimension of Entrepreneurial Orientation " International Entrepreneurial Management Journal 5 : 181-2012