

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي

دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية

من إعداد الطالب:

- بوحميده محمد بوستة

تحت إشراف

- د. بن الزين حمزة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيني عادل
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	د. بن الزين حمزة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. بوقرة إيمان

السنة الجامعية : 2021 – 2022 م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي

دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية

من إعداد الطالب:

- بوحميده محمد بوستة

تحت إشراف

- د. بن الزين حمزة

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. شنيني عادل
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ مساعد ب	د. بن الزين حمزة
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	د. بوقرة إيمان

السنة الجامعية : 2021 – 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم و عانينا الكثير من الصعوبات و ها نحن
اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي
هذا العمل المتواضع

إلى منارة العلم و الإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين
إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى ينبوع الذي لا يمل العطاء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة
إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي
في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر إلى والدي
العزير

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى إخواني وأخواتي

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح و الإبداع

إلى من تكاتفنا يداً بيد إلى أصدقائي و زملائي

بوحميده محمد بوسته

شكر و عرفان

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في
كلمات و لا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات و صور
تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا فواجب علينا شكرهم و نحن نخطو خطوتنا
الأولى في غمار الحياة

نتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان و أذكى معاني الشكر و الإمتنان إلى
الدكتور المشرف : د. بن الزين حمزة الذي تكرم بإشرافنا و أشعل شمعة في
دروب عملنا و على صبره معنا في تقديم النصح و التوجيهات و الآراء
النيرة طوال فترة الدراسة

و نخص بجزيل الشكر و العرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل و كل من وقف
على المنابر و أعطى من حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير
والاحترام

و إلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي و أحسنوا إلينا بعلمهم و كانت
منا لا لآمالنا و طموحاتنا و سر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا أن ننوه
بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا من موظفي

استحوذت مؤسسات الكهرباء والغاز في العشرية الأخيرة على أهمية بالغة، وأصبحت تلعب دوراً معتبراً في تنمية الاقتصاد الوطني، لكن مع تزايد سرعة التغيرات وتعقدتها، أصبح ضمان تحسين وإستمرار هذا الدور الذي تقوم به مرهوناً بعدة تحديات، حيث أن نجاحها مرتبط بمدى توفرها على الثقافة التنظيمية قوية تحقق لها ميزات متعددة، لذا فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في عينة من مؤسسة الكهرباء والغاز ببوهران ولاية غارداية، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية من عمال المؤسسة، كما تم إستخدام SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وبالاعتماد على بعض الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري و المدى ،

وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك دور تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ببوهران ولاية غارداية، وفي ضل النتائج تم التوصل إلى بعض التوصيات من بينها ترسيخ الثقافة التنظيمية وجعلها جزءاً لا يتجزء من توجهات المؤسسة.

Abstract:

Au cours de la dernière décennie, les institutions de l'électricité et du gaz ont acquis une grande importance et ont joué un rôle important dans le développement de l'économie nationale, mais avec la rapidité et la complexité croissantes des changements, assurant l'amélioration et la continuité de ce rôle, elles Le jeu est soumis à plusieurs défis, car leur succès est lié à leur disponibilité sur une forte culture organisationnelle. Il présente de multiples avantages, c'est pourquoi cette étude vise à identifier le rôle de la culture organisationnelle dans l'amélioration de l'orientation entrepreneuriale dans un échantillon du secteur de l'électricité et du gaz. Corporation à Bouhraoua, État de Gardaia, où le questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte de données primaires, et il a été appliqué à un échantillon aléatoire des travailleurs de la société, SPSS a également été utilisé pour traiter et analyser les données de l'étude. Et sur la base de certaines méthodes statistiques telles que la moyenne arithmétique, l'écart type et la plage,

Enfin, l'étude a conclu qu'il y a un rôle que la culture organisationnelle joue dans la promotion de l'approche entrepreneuriale au sein de la Société de distribution d'électricité et de gaz de Bouhraoua, État de Gardaia. À la lumière des résultats, certaines recommandations ont été formulées, notamment la consolidation de l'organisation culture et l'intégrer aux orientations de l'entreprise.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
V	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والأدبيات التطبيقية	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني : مظاهر وأبعاد الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها
11	المطلب الرابع : وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية
14	المطلب الخامس : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
16	المبحث الثاني : الإطار النظري لتوجه الريادي
16	المطلب الأول : مفهوم التوجه الريادي
17	المطلب الثاني : مداخل إدارة ريادة الأعمال
19	المطلب الثالث : أهمية التوجه الريادي
19	المطلب الرابع : خصائص ريادة الأعمال
20	المطلب الخامس : إستراتيجيات ريادة الأعمال
21	المطلب السادس : أبعاد التوجه الريادي
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : الدراسات العربية
27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

قائمة المحتويات

29	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسات الميدانية	
33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول: التقديم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية:
34	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
34	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثالث : أهداف مجمع سونلغاز
37	المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
37	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
40	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
41	المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة:
46	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
50	المطلب الثاني :مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
58	خلاصة الفصل الثاني
60	الخاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق
78	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
38	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(1-2)
38	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(2-2)
41	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.	(3-2)
42	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(4-2)
43	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(5-2)
44	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(6-2)
45	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(7-2)
46	اتجاه إجابات العينة حول الثقافة التنظيمية	(8-2)
48	اتجاهات إجابات العينة حول التوجه الريادي	(9-2)
51	اختبار التوزيع الطبيعي	(10-2)
52	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	(11-2)
53	اختبار t لإجمالي المحاور	(12-2)
54	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	(13-2)
55	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي	(14-2)
56	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	(15-2)
57	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي	(16-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
24	أبعاد التوجه الريادي في منظمة الأعمال	(1-1)
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1-2)
42	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(2-2)
43	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(3-2)
44	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
45	توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية	(5-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	إسم الملحق	الرقم
69	الإستبيان	01
73	نتائج الإستبيان	02

المقدمة العامة

ضل التغييرات الحاصلة في الأونة الأخيرة والتي مست جميع القطاعات خاصة منها الاقتصادية كالعولمة وظهور التكتلات وحرية حركة رؤوس وغيرها، والمؤسسات بصفة خاصة مستها مثل هذه التحولات وأحدثت تغييرات جذرية فيها، لذلك وجب عليها التأقلم معها، وهذا لكي تسمح لها بالإستمرار والتقدم، ولتحقيق ذلك إهتمت هذه الأخيرة بالموارد البشري بإعتباره المحرك الأساسي في عملية الإنتاج، وعنصر لا يمكن الإستغناء عنه كونه مفتاح من مفاتيح النجاح ولتضمن إستمراره لا بد لها من الاهتمام بالموارد الحي، وبالتالي لا بد من الإعتماد على تشكيلة ثقافية وإجتماعية لتضمن النجاح، فالثقافة التنظيمية تعرف بأنها نظام معقد تحتوي على المعرفة والعقيدة الاخلاقيات والقوانين والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضو في المنظمة، كما حيث أولية قيمة كبيرة لإنضباط والمنافسة، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام في المؤسسة، وبات أمرا ضروريا تبني عليه منظمات الاعمال لمفاهيم إدارية حديثة لمسايرة التطورات والتغيرات التي نتطراً عليها، إذ يعد مفهوم التوجه الريادي من المفاهيم الحديثة التي ساهمت بشكل كبير في نمو المؤسسة وتكيفها مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود امام المنافسة القوية التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الاعمال.

يعرف التوجه الريادي بأنه الإستعداد لعمل بإستقلالية والإبتكار والمخاطرة والقيام بالأنشطة الأولية أو التمهيديّة عند مواجهة الفرص السوقية، ومما يضمن لمنظمة تحقيق مكانة مرموقة في الأسواق وتلبية رغبات أصحاب المصالح من العاملين بها والمعاملين معها.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية فإن منظمات الأعمال في الجزائر أصبحت أكثر إنفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها ، إذ وجدت نفسها في مواجهة تحديات ومواقف صعبة تتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بنائها على أساس جديدة تضمن لها البقاء والنمو .

ما دور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي لمؤسسة سونلغاز بوهراوة ؟

وتتفرع عنها التساؤلات الجزئية التالية :

- ✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتوجه الريادي لمؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد الإداري والتوجه الريادي لمؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد الإنساني والتوجه الريادي لمؤسسة سونلغاز؟

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة وفقا

لنموذجها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز في ولاية غارديية.

وتقسم هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز لولاية غارديية .

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد الإداري والتوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز غارديية .

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد الإنساني والتوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز لولاية غارديية .

مبررات إختيار الموضوع : يرجع إختيار الموضوع للأسباب التالية:

-يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت إهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي .

-كون أن الثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل.

-تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لبناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة التي تسعى لتحقيق الأهداف الكلية

للمؤسسة وكسب ميزة تنافسية .

أهداف الدراسة وأهميتها: بناءا على الإشكالية البحث والأهمية التي تكسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة

لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الابعاد التي يتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين موضوع الثقافة التنظيمية .
- الأهمية العملية تتمثل في إستفادة متخذي القرار من نتائج وتوصيات البحث وتطبيقها على أرض الواقع في مؤسسة الكهرباء والغاز .

حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو الآتي :

- الحدود المكانية: مؤسسة الكهرباء والغاز في ولاية غارداية.
- الحدود الزمانية: لقد كانت فترة التبرص في شهر أفريل، وقد تم توزيع الإستبيان على عينة من العمال العاملون في مؤسسة الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غارداية .

المنهج المستخدم في الدراسة:

إعتمدنا على المنهج الوصفي، من خلال البحث والمراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع الثقافة التنظيمية، والتوجه الريادي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجلات والدوريات. والقيام بدراسة حالة على مستوى عينة من مؤسسة الغاز والكهرباء ببوهاوة ولاية غارداية، وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الولية، وتم إستخدام برنامج SPSS وبرنامج EXCEL في معالجة وتحليل المعطيات .

هيكل البحث :

سنحاول في الفصل الأول التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

- ❖ في المبحث الأول يتم التطرق إلى كل من مفاهيم الثقافة التنظيمية ثم التوجه الريادي وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية والإقتباسية وتحمل المخاطرة وإقتناص الفرص والمرونة).
- ❖ وفي المبحث الثاني يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي .

سنحاول في الفصل الثاني التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

❖ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

❖ وفي المبحث الثاني تم تحليل النتائج وإستخراج الإستنتاجات.

صعوبات البحث: وقد وجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات وفيما يلي ذكر لأهمها:

❖ صعوبة في قبول المؤسسة لإجراء التبرص.

❖ عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الإستبيان وهذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع ووجود إستبيانات

غير صالحة للتحليل.

الفصل الأول:
الإطار النظري
والأدبيات التطبيقية

تمهيد الفصل الأول

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الأونة الأخيرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي كونها توظّر أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة وباعتبارها إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات او فشلها، وبما ان منظمات الأعمال تشهد حالياً جملة من التطورات والتغيرات الثقافية ، الاجتماعية ، الاقتصادية وغيرها ، جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار لتفوق في مجال ريادة الأعمال لأنه مع تسارع معدلات التغير وإشتداد المنافسة إزداد أهمية بوصفه احد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة .

وحتى يتحقق ذلك فان هناك العديد من الأبعاد لتوجه الريادة التي على المنظمات تبنيها لتجسيدها في بنائها التنظيمي ، ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يسعى إلى إعطاء فكرة شاملة عن مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي .

فيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : يتم التطرق إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية وخصائصها ووظائفها وأهميتها وتأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة (تأثيرها على فعالية المنظمة والهيكل التنظيمي والإلتناء التنظيمي).

المبحث الثاني : يتم التطرق إلى التوجه الريادي وأبعاده (الإبداعية والإقتباسية وتحمل المخاطرة وإقتناص الفرص والمرونة) وكذلك إستراتيجيات التوجه الريادي .

المبحث الثالث: يتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع ، وهي المكونة لشخصيتها والتي لا بد من ان تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين ، فهي صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات التي يتبناها افرادها ، وعليه ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية وهذا من خلال التطرق إلى :

المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي . اصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية ، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم ، والنواحي المادية ، والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى .¹

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد إتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم ، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون ، فقد عرفت على أنها : >> مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، وهي غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة ، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها << حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة الواحدة . يعرف wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء ويعرفها shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة . كما عرفها kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة منالبيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة .²

thévent في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية ، 2004/2005

² بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان، 2008، ص357

ويعرف Eh.shien ثقافة المنظمة وهو من أكثر التعاريف تداولاً على أنها: >> مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي إكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة ، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي ، والتي أثبتت نجاحتها وفعاليتها بالنسبة لهم وإعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها

وفهمها <<¹

بينما عرفها H-SHEIN في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة بأنها عبارة عن فكرة مجردة تشمل قيم تم إستنتاجها وإنشائها من خلال الأوضاع التنظيمية والإجتماعية التي ساعدها على التكيف الداخلي ونجد مبدأ الإستماع إلى الغير وإحترام القواعد التي إكتشفوها أثناء حل المشكلات للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها لأعضاء الجدد لأنها أحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها².

كما عرفها كاكابدس kakbadse ، بأنها الشق الذي يتضمن القيم والعتقدات والمعايير الذي توفر بصورة واضحة على أشكال العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ويجدد هذا الشق القيم ما يفكر منه الأفراد وطريقة تفكيرهم وتعرف بأنها نظام معقد تحتوي على المعرفة والعقيدة والأخلاقيات والقوانين والعادات والقيم والتقاليد المختلفة يكتسبها الإنسان

بإعتباره عضو في المنظمة ويوضح هذا التعريف بأن الثقافة المنظمة هي شيء يكتسبه الفرد أو يتعلمه ويشاركه فيه أفراد المنظمة بصفة عامة .

كما عرفه بأنه نظام يتكون من مدخلات تتمثل في ثلاث عناصر أساسية في الثقافة الأفراد، الذي تعمل فيه المنظمة ونتيجة تفاعل هذه المدخلات تتم عمليات التكامل بين الأفراد ومجالات القادة للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق أهداف المنظمة تكون للمنظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها³.

¹ Edandes entreprise.the corporate culture .survival guide.published by gossey bass. New and revised edition .san francisco .united states of america 2009 P 27

² H-SHEINK.organisational culture and ledership .publshied by jossey –Bass a wiley imprint . san Francisco CQ . 94103 . p306 .

³ علاء قنديل، سامح عامر ، مبادئ أخلاقيات الإدارة، طبعة 1 ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2013 ، ص349

المطلب الثاني : مظاهر وأبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن الإستدلال على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما عن طريق مراجعة ثلاثة جوانب رئيسية هي :

1. فلسفة العمل الجماعي :
 - سيادة روح الفريق .
 - القارئ في التخطيط واتخاذ القرار .
 - سيادة المودة والنظام
 - الشعور بالانتماء والتفاني في العمل
 - الشعور بالمساواة بين العاملين¹
2. القدرة على التكيف
 - مرونة الإدارة
 - الإعتقاد بحتمية التغيير
 - استعداد العاملين لإحداث التغيير
 - الإعتقاد بأهمية الصراعات وتقبل الاختلافات في وجهات النظر
 - الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال
3. القدرة على الابتكار
 - مدى تشجيع التفكير الإبداعي
 - حرية التعبير واحترام الرأي الآخر
 - الاستعداد لتحمل المخاطرة
 - الإعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة²

¹ أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري دراسة حالة عينة من مؤسسة الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماجستير أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2012/2013 ص 08

² جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغير، دار الجامعة للطباعة ونشر و التوزيع 2006

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها

تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ، كذلك فإن أي إعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية او العمل بعكسها يوجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر .

➤ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به .

➤ توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وسلوكهم داخل المنظمة¹.

➤ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم .

➤ تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار والتميز والريادة .

➤ هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها .

➤ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين ، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

➤ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة ، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء ، والإلتزام الحرفي بالرسميات .

➤ ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في إستجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، والمنظمات التي تبني قيم الإبتكار والتفوق وتستهيوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التطور والتميز ينضم إليها العاملون المحتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات .

➤ تعتبر الثقافة عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير ، وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص ، والتحفظ قلت قدرة المنظمة وإستعدادها للتطوير.

¹ قاسم القوي، دراسة السلوك الإنساني الفردي في المنظمات الأعمال، دار وائل ، طبعة 6 ، عمان ، 2012، ص 171

➤ تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حيات المنظمات إلى مجهودات واعية تغديها، ويقويها وتحافظ على إستقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين، وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكياتهم وعلاقتهم.¹

أبعاد الثقافة التنظيمية : يكمن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى أبعاد التالية:

1. **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك وإتجاهات وأراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفائته .
2. **البعد الإداري:** هو السلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرض وتصرفه في موقع العمل .
3. **البعد الإنساني:** يهتم في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني.²

المطلب الرابع : وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية :

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي :

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها ، يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
2. تسهيل الإلتزام الإجتماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة .³
3. تعزز إستقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام .

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2015، ص197

² حداد حياة، عروج سميحة ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ، شهادة ماستر، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2017/2018

³ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، طبعة 2 ، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان 2009 ص260

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما . وبتحقيق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ ، الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في العمل . وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة ، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة إرتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى إلتزامهم التنظيمي وإنضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .¹

تتلخص خصائص الثقافة التنظيمية في مجموعة من الخصائص الأساسية تصف قيم المنظمة وهي:

- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة .
- الإلتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونو دقيقين منتبهين للتفاصيل .
- الإلتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج .
- التوجه نحو الناس : درجة إهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة .
- التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد.
- العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم .
- الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على حالة الراهنة بدلا من النمو .²

ويرى البعض أن الثقافة التنظيمية قوة إجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق ، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العلمية ، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها وروى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الأمنية من ناحية أخرى ولثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي :³

¹ أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدار الجامعية ، د ط الإسكندرية 2007 ص 320

² يونس مختار، زوزي رشيد، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة 2015/2014

³ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2018/2017

1. ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل :

تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار ، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وأداب وفنون وممارسات علمية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات وغيرها .

2. ثقافة المنظمة نظام مركب :

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، لأن أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها ولكونها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية ، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة .

3. ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي :

لا تعنى إستمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر ، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح قديمة تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق

إنتظام وتفاعل هاته العناصر والخصائص .¹

4. ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف

تتغير الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة إستجابة لمطالب بيئتها وأهدافها وإحتياجات أفرادها، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث يوجد عموميات ثقافة بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك فيها أفراد المنظمة التي تعمل في مجال أو نشاط واحد والتي تميزهم عن الثقافة المنظمات الأخرى، ويوجد خصوصيات ثقافية وهي تلك السمات التي لا يشترك فيها ثقافة كل أفراد هذه المنظمات بل تخص منظمة أو قطاع معين داخل المنظمة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمعلمين وغيرهم من أصحاب المهن المختلفة وهناك بدائل الثقافة الخاصة، وهي تلك السمات التي توجد لدى فئة مهنية قليلة نتيجة إتصالهم بثقافات ومجتمعات متنوعة ويدخل في إطارها بديلات الأفكار والآراء لرجال الإدارة والإستراتيجيات، وكلما

¹ أبو بكر مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدر الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص132_133

كانت الثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وعليه يمكن القول أنه يوجد مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة ، وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيها وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المهني وغيرها. ويمكن تحديد خصوصيات وبدائل ضمن كل ثقافة فرعية داخل المنظمة.¹

ومن المهم التأكيد على أن الثقافة العامة للمنظمة تعبر عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء، أي أن الحديث عن الثقافة التنظيمية يقصد به الحديث عن الثقافة العامة وهذه النظرة الكلية للثقافة عي التي تمنح المنظمة شخصيتها المتميزة، وتميل الثقافات الفرعية للظهور في المنظمات الكبيرة في الأقسام المختلفة، فمثلا قسم المشتريات وإذا لم تمتلك المنظمة ثقافة عامة وتتكون فقط من العديد من الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤدي للتقليل من قيمة الثقافة التنظيمية على أنها متغير مستقل وسوف لن يكون هناك تفسير موحد للسلوك المقبول والسلوك الغير مقبول.²

المطلب الخامس: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها :

➤ أتر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة : في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريها Peters & Waterman حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات، والخرائط التنظيمية، والقواعد الرسمية. فالناس يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا ، والسلوك المناسب كانت تحدد باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

¹ نور الدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنهجي لفوسفات جبل العنق بئر العاتر، شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014

² ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والمجتمع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 329/328

وكما لوحظ أن الثقافة التنظيمية يجب أن تكون ملائمة لإستراتيجية المنظمة ، وأن أي تغيير في هذه الإستراتيجية يتطلب إجراء تغييرات مترامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الإستراتيجية هو الفشل.¹

➤ أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية : تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات وغيرها) وإ، مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة هي الرقابة على العقل والروح والجسد ، ونتيجة لذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.²

➤ أثر الثقافة التنظيمية على الإنتماء التنظيمي : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء

للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية ، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.³

¹ حسين حريم ،مرجع سبق ذكره ، ص269

² منال بركاني، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة تعاقدية البقولوالحبوب الجافة ،لنيل شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ،2016/2017 ، ص 22

³ ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ، طبعة 1 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،2012، ص333

المبحث الثاني : الإطار النظري لتوجه الريادي

يعد موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة ، ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال وإشتداد المنافسة بين المنظمات، إزدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة لتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة . ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء مفاهيم حول التوجه الريادي وهذا من خلال التطرق إلى :

المطلب الأول : مفهوم التوجه الريادي

على الرغم من أن مصطلح الريادة إستخدم منذ أكثر من 200 سنة، إلا وأنه لا يزال يفتقر إلى تعريف شامل وموحد، وقد تعرض الكتاب والدارسين في مجال الإدارة والإقتصاد إلى مفهوم الريادة ومفهوم الريادي على نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع عمله، لذلك فإن الدرس والباحث في موضوع الريادة يواجه تحديات كبيرة في توضيح أو إعطاء تعريف محدد للريادة، إذا ولحد الآن ليس هناك إطار نظري واضح ودقيق يتفق عليه جميع الباحثين في هذا المجال.¹

فالريادة : هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة ، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع ، وتحمل المخاطر المصاحبة ، وإستقبال المكافئة الناتجة ، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة ، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، والإلتزام بالتطبيق لكي يضيفو قيمة (providing value) إلبعض المنتجات أو الخدمات . وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة (unique)،ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية .

ومن هنا نصل إلى أربعة جوانب رئيسية من تعريف الريادة :

- عملية إنشاء شيئاً جديداً ذا قيمة .
- تخصيص الوقت والجهد والمال .
- تقبل المخاطر المختلفة .

¹ سهاد برقي كامل، أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من مديري شركة زين لإتصالاتا المتنقلة في العراق ،مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء ، العراق، 2013.

- استقبال المكافآت الناتجة مثل : الإعتدالية ، الإستقلال ، والمال .¹

يعد التوجه الريادي فكرا سوقيا علميا لابد المنظمات المعاصرة من تبنيه وصولا لتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وأدائها من خلال ميل المنظمة لأن تكون مبدعة وسباقة في إقتناص الفرص في السوق ومستعدة لتحمل المخاطرة المحتملة.²

فالتوجه الريادي هو إطار الهيكلي التي تتعهد فيه المنظمة للوصول إلى الريادة والتي تعكس العمليات المستمرة وثقافة المنظمة .³

المطلب الثاني : مداخل إدارة ريادة الأعمال :

قد تم تناول الريادة من قبل العديد من الباحثين وتم التركيز على جوانب معينة توضح المداخل المختلفة للريادة وهي :

➤ **مدخل الإقتصادي :** ظهر الاهتمام بالريادة في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي ظهرت سنة (1911)، التي أكدت على أن الرياديين هم جواهر التنمية الاقتصادية فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، فتح الأسواق الجديدة ، إستعمال مصادر تجهيز جديدة .

➤ **مدخل النفسي الاجتماعي :** ترجع جذور ظهور هذا المدخل عندما ناقش collins و maclellan أهمية العوامل النفسية و الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية، وهناك عوامل إجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي .⁴

➤ **مدخل السلوك الريادي :** تقوم المنظمات على وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها إستجابة للتغييرات والمستجدات البيئية والتنافسية.⁵

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلى ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، طبعة 2 ، دار حامد لنشر و التوزيع ، عمان 2009

² د. جمال عبد الله خلف المختار، أبعاد التوجه الريادي في بناء دارس المال البشري، مجلة تكريت الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد ، محافظة نينوى، 2018 ص 214

Dees lumpkin GT eisner alan **strategic management creting competitive advantage** mcgraw hill bardednew gregory.york 2007

⁴ Keat.OY.Ynclination towards entpreneurship among malaysian .universiti students in northern peninsula malaysia PHD thesis swinburne university of technology melbourne 2008. 28

⁵ ميسون علي حسين، ريادة الأعمال الريادية في المنظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري ، مجلة بابل للعلوم الاقتصادية ، المجلد 21، العدد 2 ، جامعة بغداد، 2013،

➤ **مدخل القيادة الإستراتيجية :** يؤدي القادة على وفق هذا المدخل أدوارا فاعلة، ومؤثرة لضمان إمتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين وإلتزامهم .

➤ **مدخل المنظمة المتعلمة :** ويمكن أن يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير إذا يتطلب الرؤيا الريادية في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع، ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ويتطلب أيضا المكافآت كعنصر مهم في الدافعية لتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة المتعلمة، حيث يتم النظر إلى التطورات والتغييرات الجارية في البيئة المحيطة نظرة تنطوي على كونها فرصة مواتية للتعلم وإكتساب الخبرات وإستخلاص مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تدعم مكانة المنظمة.¹

➤ **مدخل التوجه الريادي وإدارة ريادية:** يكمن هذا المدخل بتوجيهين إثنين :

● **التوجه الريادي :** إن دراسة الريادة أدت إلى تطوير بنية التوجه الريادي إذ يعتبر كمرتكز أساسي على نجاح الريادة في تبني منطلقات التخطيط الإستراتيجي ،وهو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمات. كما يشجع على الإندفاع نحو إنتقاء تفضيلات إدارية ونشر معتقدات وسلوكيات يعبر عنها بقيادات المستوى الأعلى في المؤسسة.

● **إدارة ريادية :** تحتاج المنظمات إلى الإدارة السائدة ومع أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظمات الريادية، إلا أن كل منها يتضمن تحديات تنطوي على مشكلات مختلفة سواء كانت تلك المؤسسات ذات مشروعات تجارية، أو مشروعات خدمة عامة ، أو كمشروعات إبتكارية حديثة، فهي جميعا تسعى جاهدة لمقاومة نزغات الزوال المختلفة، فالإدارة الريادية هي مجموعة الفرص القائمة على أساس الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات على البقاء نشطة ، فيما تمثل الإدارة لأصحاب الفكر الريادي الإلتزام بالفرص وتوجيه الموارد والهيكل التنظيمي نحو فلسفة المكافأة والثقافة الريادية.²

¹ فضيلة سلمان داوود، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الأعمال دراسة تحليلية مقارنة في قطاعات الإتصال والمصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2011

² سالم بن سعيد ال ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية مداخلة بعنوان المؤتمر الثاني، التحول والتغيير في قطاع الحكومي، معهد الإدارة والتنمية إدارية، جامعة الإسلامية بغزة، رئيس قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص235، 236

المطلب الثالث: أهمية التوجه الريادي :

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهادفة إلى الإرتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها وصولاً لتحقيق المرونة الإستراتيجية .

نجد أن التوجه الريادي أهميته كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة بإتجاه الريادة بأبعادها الأبتكارية و الإبداعية لإكتشاف وإقتناص فرص الأعمال مع تحمل الأخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والإرتقاء بالأداء التنظيمي على أفضل ما يمكن من خلال الاهتمام برأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً¹.

كما أن التوجه الريادي للمنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة لتحقيق الأهداف على مدى القصير و الطويل، ولتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل الأفكار الجديدة ، وخلق سلع وخدمات جديدة، وقد تمكن أهميته أيضاً من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال الأداء².

المطلب الرابع: خصائص ريادة الأعمال

تتصنف الريادة في مجال الأعمال بمجموعة من الخصائص، نوجزها في ما يلي :

- تتزامن الريادة مع مهارات وقدرات رجال الأعمال المبتكرين والمبدعين والمتميزين وبذلك فإن الأنشطة الريادية تتطلب مهارات خاصة غير إعتيادية .

- تتميز الأنشطة الريادية بتوفر رؤيا إستراتيجية مستقبلية .

- تتميز العمليات الريادية بالقدرة على إنشاء مشاريع صغيرة ذات الصفة المستمرة مع تطوير وهيئة المقومات التنافسية لهذه المشاريع لخلق إجراءات إبتكارية³.

¹ محمد عارف عبده عارف، دور أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري ، دراسة ميدانية مقارنة، مجلة البحوث الماليو والتجارية، المقال5
المجلد20، العدد3، مصر، 2019، ص 12

² د. صالح عبد الرضا لرشيد، الباحث صباح حسين الشنوي الزيايدي، دور التوجه الريادي في تحقيق اللاداء الجامعي المتميز، دراسة حالة الأداء لقيادات الجامعية في عينة من جامعات
الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد15، العدد2، جامعة الفرات الأوسط القادسية وكربة وباطل الكوفة، 2013، ص206

³ فلاح حسن الحسني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي، طبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006

- إن المنظمات الريادية تتميز بروح المبادرة في إتخاذ القرارات والعمل على حل المشكلات الغير المتكررة والغير الروتينية مما يضمن معالجة سريعة للإختناقات .
- تتصف الريادة في الأعمال بالقدرة على التكيف والموائمة مع الأحداث والمتغيرات البيئية وسرعة الإستجابة للحاجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين، فضلا عن القدرة على مواجهة التحديات التنافسية وفقا لإخلاقيات الأعمال .
- تتصف ريادة المؤسسات بالتصور العالي للقدرات المتميزة على تحقيق أهداف أصحاب المصالح وتعظيم ثروة المالكين.¹

المطلب الخامس: إستراتيجيات ريادة الأعمال

- إستراتيجيات تشجع المنظمات على الإبداع والإبتكار والمبادرة ، وكذلك تشجيع العاملين على إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائج القرارات المتخذة .
- ومن اهم إستراتيجيات ريادة الأعمال :

1. الإبداع innovation

يتضمن الإبداع القدرة على تلمس المشكلات وحلها بكفاءة وإقتدار ، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة ،و إختيار الفرضيات وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول أو إرتباطات جديدة بإستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج للأخرين ، ويتطلب حل هذه المشكلات توفر إستعدادات خاصة لذلك فقد عرف الإبداع بأنه : >> سمات لدى المبدع تتضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل . يحتاج الإبداع إلى وجود البيئة المناسبة لإنتاج شيء جديد مبتكر ومميز، فهو عبارة عن مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو

¹ طمين سعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية حمورة،مذكرة لنيل شهادة ماستر ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2019 / 2020

خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم. يعد الإبداع الخطوة الأولى للإبتكار، حيث يساهم في إنجاح المنظمة على مدى الطويل، ويحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد أساليب تطوير الأفكار وإستنباط أفكار جديدة.¹

2. الإبتكار creativity

يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالإبتكار جزء مرتبط بالفكرة الجديدة والمنظمة الإبتكارية هي التي تقدم خدمات أو منتجات جديدة ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات من خلال تضافر جهود العاملين للتعبير عن سلوك الإبتكاري في إيجاد هذه المنتجات والخدمات المتطورة .

3. المبادرة proactiveness :

المشكلة في مشكلات المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة من خلال إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع والمفاوضة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، والتعاون مع المنافسين من أجل إحتوائهم.²

المطلب السادس: أبعاد التوجه الريادي

يتفق جميع الباحثين المختصين على أن التوجه الريادي هو ظاهرة متعددة الأبعاد، إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد فمهم من يرى أنها ثلاثة أبعاد (إبداعية،المخاطرة، الإقتباسية)، ومنهم من يراها خماسية الأبعاد بإضافة بعد أخرى هو (إقتناص الفرص و المرونة)، ويعود التفاوت في هذه الأبعاد للسياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، وقد تم التركيز في دراستنا على الاتفاق مع التوجه الثاني حيث تم إعتداد الأبعاد الخمسة (الإبداعية ، الإقتباسية ، تحمل المخاطرة ، إقتناص الفرص، المرونة) وهذا ما نتناوله في هذا المطلب .

¹ بلال خلف السكارن، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،2007،ص49

² خلود على الحاج حامد، نصر الدين محمد حمد تمساح، أثر الأعمال في أداء المنظمة، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ijssp ، المجلد السادس، العدد الثالث، البحث التاسع ، 2020،ص152

1. الإبداعية INNOVATIVENESS :

تأخذ الريادة أبعاداً اقتصادية وإجتماعية، إذا أن القيمة الجديدة تنتج عن إنشاء مشروع، وفي هذه النظرة الاقتصادية تنظر على الإبداع على أنه إيجاد توافق جديد للعوامل الاقتصادية.

ويركز المشروع الريادي عادة على الإبداع، والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً، منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، وقد يكون الإبداع في التسويق، أو في التوزيع وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو الإبداع

فالمشروع الريادي يركز معنوياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء.¹

ويرى هيل وجونز أن الإبداع أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة.²

الجوانب الأساسية للإبداع هي :

- الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع .
- الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج، وتمثل العملية الإبداعية في القدرات التفكيرية وربط العلاقات أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال السلوكيات أو الأشياء المادية
- العملية الإبداعية تمر بمراحل متعددة من إعداد والنضوج اغاية تحقيقها .
- من الممكن تنمية وإدارة الإبداع سواء من خلال تدريب الأفراد أو الجماعات أو توفير المناخ الملائم للإبداع بالنسبة للمنظمات.³

وهناك أربعة أنواع للإبداعات الريادي وهي :

الإبداع الجزئي : وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام القليل في الأسواق.

¹ فائزة جمعة صلاح النجار، عبد الستار محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة 1، دار حامد، عمان، 2009، ص35

² Kotler.Phipil. & Armstrong.gary. Principles of marketing Edition USA Prentic .Hall ?Inc .1999

³ محمد علي أحمد رحمة الله، أثر الدور الوسيط للاستراتيجية التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، مذكرة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2018

الإبداع الجديد الداخلي : وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في السوق.

الإبداع التخصيصي : يتعلق هذا الإبداع في حالة إستخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع إهتمام قليل في السوق ، ويكون مستوى الطموح دون المطلوب .

الإبداع العالمي الجديد : يتعلق هذا النوع من الإبداع في حالة إستخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود إهتمام عالي في الأسواق .¹

2. الإقتباسية PROACTIVE :

وتعني التنوع الواسع في الأنشطة من خلال التعريف بالفرص المتاحة، وتوجهات سوق العمل، وتقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي تعكس الإقتباسية رغبة المنظمة في تقبل المجازفة والمخاطرة من خلال إجراء التجارب وأخذ المبادرات الهجومية في السعي وراء الفرص وإقتناصها. وتظهر أهمية الإقتباسية عند تنفيذ الأعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الأفكار، وجعلها قابلة لتنفيذ في الواقع .

3. تحمل المخاطرة RISK TAKING :

من أهم ما يميز المنظمة الريادية تحملها للمخاطرة ، لكن يجب عليها قياس المخاطرة بعقلانية، بحيث تستطيع فهم المخاطرة، والبيئة الاقتصادية التي تتميز بحالة عدم التأكد، وحتى تحقق المنظمة ما تصبو إليه من ثمار تنفيذ الأفكار الإبداعية، يجب أن تكون المخاطرة محسوبة، وتقوم على العمل المتواصل والدؤوب، وإنتهاز الفرص وإجتياز التهديدات المحتملة .²

4. إقتناص الفرص :

يعد هذا البعد أساسيا في ريادة الأعمال وتوجهاتها حيث يتمحور حول الفرص بأنواعها والعمل على إستشعارها وإدراكها ثم تقييمها وإكتشافها بهدف إقتناصها على أكمل وجه، وعليه فإن مفهوم إقتناص الفرص حيث يتمثل بالفاعلية أو النشاط المسبق للتفاعل مع الطبيعة أو المشكلة المتوقعة، كما تطرق أيضا إلى ذات المفهوم بأنه سلوك ريادي يرتبط بإغتنام الفرص في السوق بهدف تقديم سلع وخدمات جديدة متميزة عن المنافسين فضلا عن تبني وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في العمليات والأنشطة وبشكل مستمر .

¹ أ.مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، الطبع 1 ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،2009

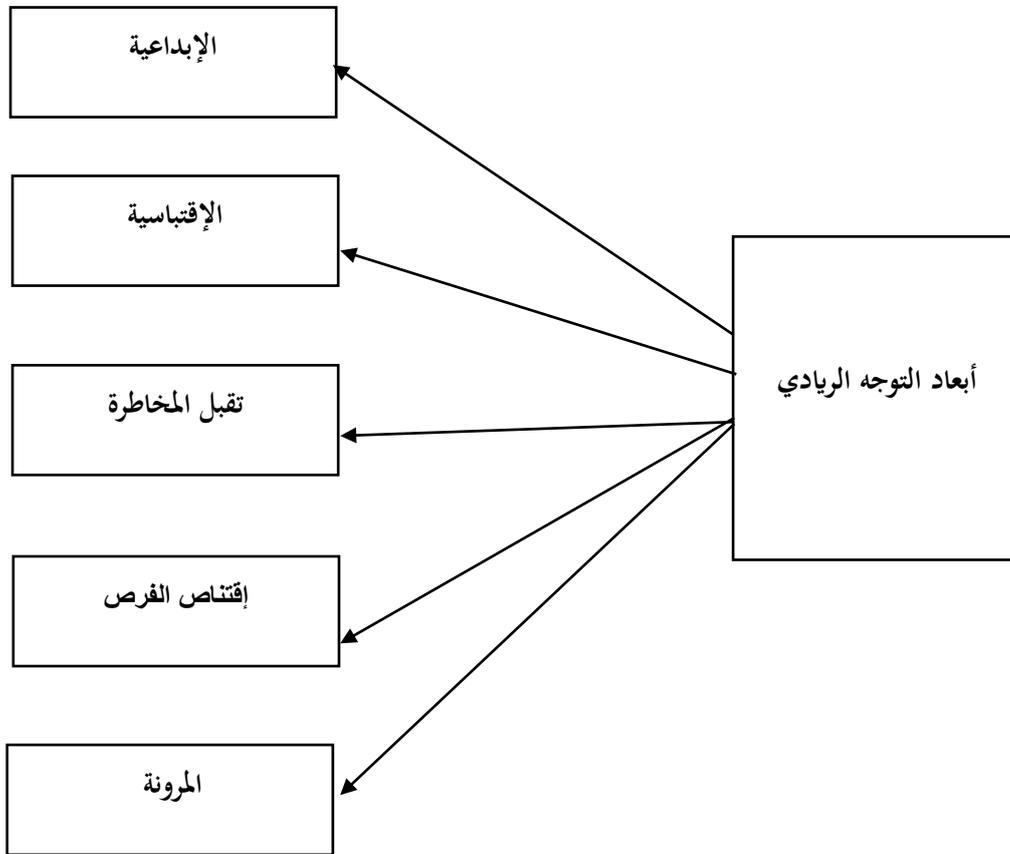
² محمد محمود شعيب، دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة jaauth، المجلد 21 العدد 1 ، السعودية ، ديسمبر 2021،ص270،269

في سياق ما يقدم يلاحظ أن إقتناص الفرص يتمحور حول الشعور بالفرص و إكتشافها ثم تقييمها وصولا لإستغلالها قبل المنافسين بهدف تقديم (منتجات / خدمات) نادرة ومتميزة تحقق قيمة مضافة للمنظمة، من خلال التخطيط الإستراتيجي المستدام للعمليات خلال مدة حيات المنتج.¹

5. المرونة (إستغلال ذاتي) :

على المنظمة الرائدة أن تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الإستجابة بسرعة التغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها وإستثمارتها التي تقوم بها وذلك على المدى القصير والطويل الأجل.²

الشكل (1-1) : أبعاد التوجه الريادي في منظمة الأعمال



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على ما سبق

¹ خلدون لويبة، شريد زليخة، أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019

² محمد عارف عبده عارف، مرجع سبق ذكره، ص

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

يعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذا تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول موضوع المدروس التي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، إذ سنقوم بعرض أبرز الدراسات العربية و الأجنبية التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية وصولاً إلى التعرف على نقاط الاختلاف والتشابه.

المطلب الأول : الدراسات العربية

الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

 **الدراسة الأولى:** دراسة عكاشة أسعد محمد أحمد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2008، بالجامعة الإسلامية بقطاع غزة كلية الدراسات العليا، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على شركة الاتصالات **paltel** في فلسطين " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات **PALTEL** في فلسطين ، وتمت هذه العملية على موظفين الشركة ، حيث تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 312 موظف، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

-أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابية على أداء الموظفين في الشركة

-أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات، الأنظمة، القوانين والمعايير والمقاييس ، الأنماط السلوكية ، القيم التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الإتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي .

-أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والإبتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

الدراسة الثانية : دراسة الدويلة، فهد يوسف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2007 ، بجامعة عمان العربية، بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وإشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في الدوائر التنفيذية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، حيث تم توزيع الإستبيان على 211 موظف، وقد تم الإعتماد على نموذج هاندي HANDY لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، وثقافة القوة، ثقافة المهمة، وثقافة الفرد). وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج وهي :

— وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية .

— يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من الثقافة (القوة، الدور، المهمة، الفرد) على أداء الموظفين في الشركات الكويتية.

الدراسات العربية المتعلقة بالتوجه الريادي :

الدراسة الأولى : دراسة سهاد برقي كامل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2013 ، بجامعة كربلاء العراق، بعنوان "أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي " تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق المستدام (التسويق، الإبتكارية، تسويق الإحساس بالرسالة، التسويق الموجه لزبون ، تسويق قيمة الزبون، والتسويق الاجتماعي)، وتم التعبير على التوجه الريادا بأبعاده (الإبداعية، الإستقلالية، الإقتباسية، الهجومية التنافسية ، وتحمل المخاطرة) ، وعتمدت هذه العملية على عينة مؤلفة من 60 مديرا من الإدارة العليا والوسطى يمثلون مديري الفروع والأقسام والشعب والوحدات في الشركة، حيث تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتم إستنتاج أنه يوجد أثر للتسويق المستدام في التوجه الريادي في شركة مجتمع الدراسات . وكذلك يوجد أثر لأبعاد التسويق المستدام في التوجه الريادي من خلال تحليل الإنحدار وإختيار F لتحديد معنوية الإنحدار.

الدراسة الثانية : دراسة السلطاني، 2011 ، بجامعة الإمارات العربية المتحدة، بعنوان " التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي " تهدف هذه الدراسة الى الكشف على توفر خصائص الأداء العالي ومستوى التوجه الريادي لدى العينة كذلك التحقق من إحصائية وجود تباين وفروق في إجابات عينة الدراسة وإختبار العلاقة بين خصائص الأداء العالي وأبعاد التوجه الريادي. وعتمدت هذه العملية على عينة مؤلفة من 101 قائدا إداريا

تضمنت أراء عينة مختارة من مجتمع الدراسة شملت القيادات الجامعية في كلية جامعة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم إستعمال الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة .

وتم وصول الباحث إلى عدة نتائج :

-تباين الكليات المبحوثة في إمتلاكها لخصائص منظمات الأداء العالي وكذلك في توجهها الريادي .

-وجود علاقة ارتباط واثر ذات دلالة إحصائية بين منظمات الأداء العالي والتوجه الريادي لتلك الكليات .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

✚ الدراسة الأولى : (دراسة YU،LEE 2004) بعنوان **organizational culture and corporate performance**

التحفظ على اثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات السنغافورية العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة والتأمين والصحة، وقد بلغ حجم العينة 72 شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثيراً قويا على الأداء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن نوع الثقافة السائدة في الشركات التكنولوجية هي ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة شركات التأمين هي ثقافة الإنجاز وثقافة المشافي هي ثقافة النظم والأدوار.

✚ الدراسة الثانية : (دراسة lund ، 2003) بعنوان **organizational culture and job satisfaction**

الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

تهدف هذه الدراسة إلى إختيار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة ومتنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتظهر نتائج الدراسة المتحصل عليها أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التالي :

القوة،النظم،الإنجاز، التعاطف الإنساني، والأدوار. وبالنسبة لمستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية،

وتبين نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ثقافات إنجاز والتعاطف الإنساني ، وأشارت إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافة النظم والقوة .

الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي :

✚ الدراسة الأولى : (دراسة 2014 SHEPHED DHLI WAYO) بعنوان "ريادة الأعمال والإستراتيجية التنافسية"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن الريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية هما مفهومان لا ينفصلان، وأن هناك ندرة في دراسة هذه المجالات إذا تم التركيز على إظهار كيفية تكامل الإستراتيجية مع ريادة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للشركات حيث وصلت الدراسة إلى وجود عدة إستراتيجيات لريادة الأعمال منها المنقب والمدافع والمحلل وهي تشبه لحد كبير إستراتيجيات بورتر في التنافس وأن الإستراتيجية تندرج ضمن روح المبادرة .

✚ الدراسة الثانية : (دراسة JANTUNEN ET AL

ENTRENEURIAL ORLENTATION DYNAMI CAPABLIT LES AND INTERNATLIONAL PERFORMANCE

التوجه الريادي ، القابليات الديناميكية ولأداء الدولي

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التوجه الريادي وقابلية الشركات لإعادة التكوين في الأداء الدولي ، وتمت هذه العملية على عينة بلغ حجم الدراسة فيها(217) شركة من شركات التصنيع والخدمات، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية هي أن التوجه الريادي وقابليات إعادة التكوين لها تأثير في أداء التزامات الشركات الدولية، وتقديم الدعم العملي بالنظر إلى قابلية الديناميكية للشركات، لذا فإن جمع السلوك الريادي مع إعادة تكوين القدرات التنظيمية تشكل مصدرا محتملا للميزة التنافسية، فقد وعملت الدراسة بتشجيع الباحثين لمواصلة النظر إلى دور التوجهات الإستراتيجية المختلفة والمعرفة إلى الوصول إلى أصول الريادة الدولية الناجحة.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية:

لا شك أن للدراسات السابقة أهمية كبيرة أي بحث إجتماعي ولدى الباحثين الأكاديمين أو المعاهد والجامعات، ومراكز الأبحاث عند قيام بأي بحث علمي فقد يستفيد من هذه الدراسات الباحثون أو الجهات البحثية الأخرى، من أجل التقرب إليها للإجابة عن تساؤلاتهم من خلال توصل الباحثون إلى النتائج وإستنتاجات ومقترحات قد تفيدهم في دراستهم، والتي من شأنها أن تثري النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة .

فمن خلال الدراسات السابقة والتي قد تم التطرق إليها والمتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية يتبين أنه تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في تركيزها على موضوع أو متغير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، كما نسعى لتبني نفس المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسات في دراستنا هذه والمتمثل في المنهج الوصفي، إضافة إلى كون الدراسات التي تم توظيفها إعتمدت معظمها على أداة الإستمارة كأداة رئيسية في البحث، كذلك يوجد تشابه في بعض المؤشرات المراد دراستها، وتشابه في كونها تطرقت إلى مواضيع إجتماعية في مجال تخصصها في علم اجتماع التنظيم والعمل .

أما فيما يخص نقاط الإختلاف في هذه الدراسات ودراستنا الحالية التي نقوم بها تتمثل في طبيعة المتغير التابع، ففي دراستنا الحالية نعالج متغير التوجه الريادي كمتغير تابع، في حين دراسة الباحث عكاشة محمد أحمد 2008 عالجت متغير شركة الاتصالات Paltel، كذلك نجد دراسة الدويلة فهد يوسف 2007 عالجت أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، وكذلك نجد دراسة YU، LEE 2004 عالجت متغير الأداء التنظيمي، وأخيرا نجد دراسة LUND 2003 تناولت متغير الرضا الوظيفي إضافة إلى الإختلاف القائم في حجم العينات وتنوع مجتمعات البحث من دراسة إلى أخرى بالإضافة إلى فروض وأهداف كل دراسة، كما أن هناك تباين في النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية، وكذلك الدراسات التي تم التطرق إليها كانت مؤسسات

عامة وخاصة.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي:

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة والتي تطرقت لمتغير الدراسة الحالية وهو التوجه الريادي، تضح أنه هناك مجموعة من نقاط التشابه من خلال تركيزها على موضوع التوجه الريادي من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي والذي سنعمده في دراستنا الحالية، إضافة إلى إستخدام هذه الدراسات إلى مجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات وعلى رأسها الإستمارة، هذا إضافة إلى تطرقها إلى مواضيع إجتماعية تتناسب مع التخصص .

أما بالنسبة إلى نقاط الإختلاف فتمثل في انها ركزت على التوجه الريادي في معظم الدراسات السابقة كمتغير مستقل، أما في دراستنا فعمدنا عليه كمتغير تابع، هذا إضافة إلى الفرضيات التي تبنتها هذه الدراسات، كذلك تكمن نقاط الإختلاف في حجم العينة ومجتمع الدراسة والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات بطبيعة الحال تختلف عن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الحالية.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأبعاد الثقافة التنظيمية (البعد الإنساني والبعد الإداري والبعد التنظيمي).

وما يمكن إستنتاجه : أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض على أنها كيان قائم بذاته، تجد لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الثقافات وليدة إختيارها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثاليا في مواجهة المحيط الخارجي من أجل تحقيق الإنسجام والضبط الداخلي.

وأنة لنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية وبهذا تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينها بحيث يتمشى فعلا مع الواقع الذي يتمناه أعضائها، وتصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا وإرتباطا. وهذا ما سنحاول معرفته في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على عينة من مؤسسة الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غارداية.

الفصل الثاني:
الدراسات الميدانية

تمهيد الفصل الثاني

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات التطبيقية لموضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غارداية، مبريزين في ذلك واقع الثقافة التنظيمية السائدة ومدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و التوجه الريادي في مؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- ❖ ففي المبحث الأول: تم التطرق إلى التقديم العام لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز.
- ❖ وفي المبحث الثاني : تم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- ❖ وفي المبحث الثالث: تم تحليل النتائج وإستخراج الإستنتاجات.

المبحث الأول: التقديم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية:

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتوزيع الكهرباء في الجزائر والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تعميم التراب الوطني بالغاز والكهرباء.

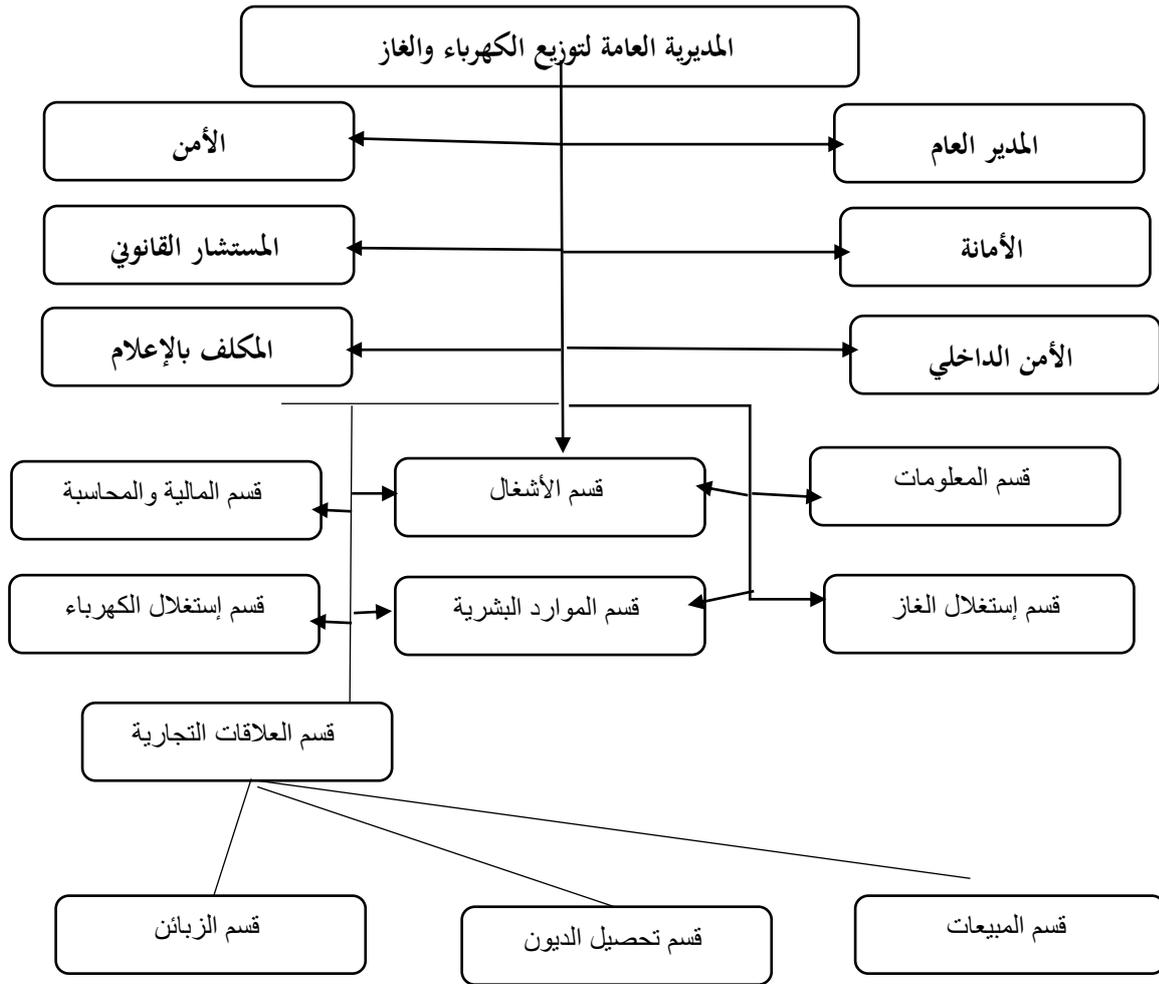
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية :

تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز :

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على مستوى الوطني، وبدون منازع حيث أنها تتكون من ثلاث فروع : فرع إنتاج، فرع توزيع ، فرع مديريات ثانوية تابعة لها، فالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على التراب الوطني

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يعتبر الهيكل التنظيمي في أي مؤسسة أداة رقابية وتنظيمية، عن أي نشاط تقوم به، سواء في إيجاد أفضل الهياكل التنظيمية، في تقسيم الطاقة البشرية، وتحديد العدد الحقيقي لهم، إذ يعتبر التحكم في العنصر البشري من حيث العدد والكفاءة أحد أهم الركائز المعول بها للتحكم في العائد والتكلفة.



الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثالث : أهداف مجمع سونلغاز:

يسعى مجمع سونلغاز بمختلف شركاته السبعة والثلاثون من خلال الوظائف التي يمارسها لتحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حدد لذلك أهدافا تسعى لبولوجها وهي كما يلي:

- التحكم في إستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية وتحسين الدائم.
- تلبية الإحتياجات الوطنية في مجال الطاقة الكهربائية والغازية والطاقات المتجددة.
- تحقيق التكامل الاقتصادي الوطني عن طريق دعم القواعد الصناعية لتنوع منتجاتها.
- المشاركة في المشاريع الصناعية والتجارية في الخارج لتنمية مداخل الشركة.

- تحقيق إستقلالية التسيير والسعي لأن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في البحر الأبيض المتوسط.
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لمجمع سونلغاز.
- تضمن شركات مجمع سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا لتنظيم والتشريع الجزائري.

المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي , من وجهة نظر المدراء, ورؤساء المصالح, والموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية , حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية , حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

أولاً/ مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي, فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم بولاية غرداية .

ثانياً / عينة الدراسة : بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة, وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي. اما العينة فهي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية ،وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) (الحماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية) : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل رقمية (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (2-1): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = 4 = (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1+0.8=1.80$ فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018 إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني : استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

أولا/ إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس ، العمر ، المستوى العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 29 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور

الأول: الثقافة التنظيمية ، والمحور الثاني : التوجه الريادي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: الثقافة التنظيمية ويتكون من (16) فقرة

المحور الثاني: التوجه الريادي ويتكون من (13) فقرة

ثانيا / نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : من خلال هذه الدراسة معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي. اما العينة فهي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية ، الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ،أما التوجه الريادي كمتغير تابع .

المطلب الثاني : أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21 ،لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ الاختبارات الإحصائية : والتي من بينها اختبار الطبيعة ، فاذا كان التوزيع طبيعي استخدمنا الاختبارات المعلمية وإلا فنستخدم الاختبارات اللامعلمية

المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق الى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي :

الفرع الأول : صدق وثبات الاستبيان.:

اولا / تحكيم الاستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-3): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور الثقافة التنظيمية		16	0.907	0.952
اجمالي محور التوجه الريادي		13	0.932	0.965
الإجمالي		29	0.953	0.976

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.953). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

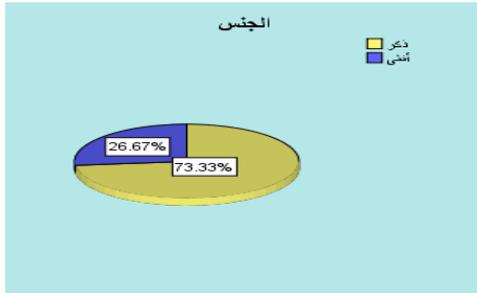
اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.900) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

الفرع الثاني : خصائص العينة :

أولا-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-4): توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (2-2) : توزيع عينة دراسة

حسب الجنس



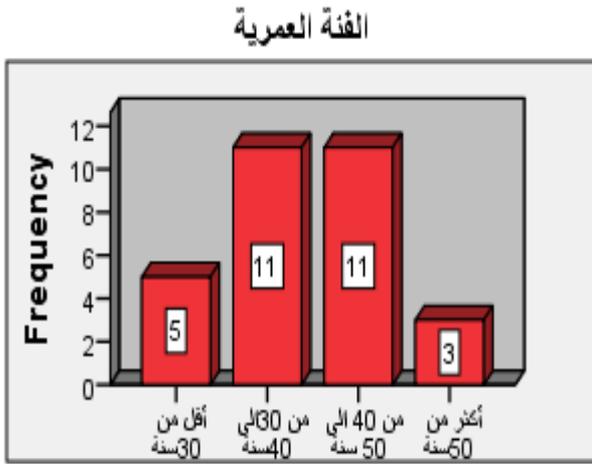
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%73.3
أنثى	08	%26.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا لل العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) : توزيع عينة دراسة حسب

الشكل رقم (2-3) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	05	16.7%
من 30 إلى 40 سنة	11	36.7%
من 40 إلى 50 سنة	11	36.7%
من 50 سنة فما فوق	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على

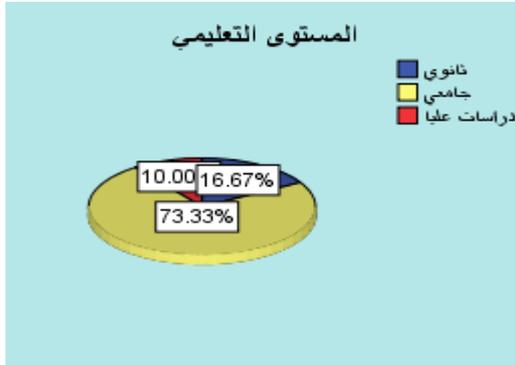
برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئتين (من 30 إلى 40 سنة) و (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة مئوية 36.7% ، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية 16.7% ، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) ، والتي قدرت بنسبة 10% ، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث .

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب

المستوى التعليمي



البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	05	16.7%
جامعي	22	73.3%
دراسات عليا	03	10%
المجموع	30	100%

جدول رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب

المستوى التعليمي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

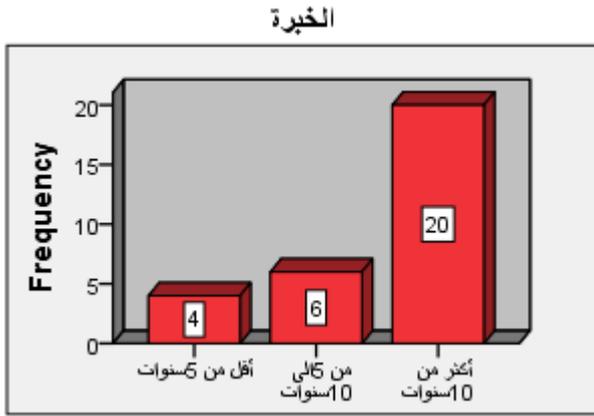
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 22 فرد بنسبة مئوية 73.3% وهي نسبة مرتفعة, في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ثانوي 16.7% ونسبة حاملي شهادة دراسات عليا 10%, أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعا : توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-7) : توزيع عينة دراسة حسب المهنة

المهنة

الخبرة المهنية



البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	04	%13.3
من 5 و 10 سنوات	06	%20
أكثر من 10 سنة	20	%66.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على

برنامج spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة, حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) حيث قدرت بـ %66.7 وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع, ثم تليها نسبة الأفراد (من 5 إلى 10 سنوات) نسبة مئوية %20, تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ %13.3.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفريغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات محور الثقافة التنظيمية على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي :

الجدول رقم (2-8): اتجاه إجابات العينة حول الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية	الاتجاه
يسود داخل شركة سونلغاز الاحترام والتقدير	4.00	0.694	كبير	موافق
يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين في الشركة	3.766	0.935	كبير	موافق
الثقافة التنظيمية داخل الشركة قابلة لتطوير والتغيير	3.700	0.836	كبير	موافق
تنظر شركة سونلغاز للعامل كمجرد هام له قيمة	3.100	0.959	متوسط	محايد
لدى الشركة خطط مفصلة حول كيفية تحقيق الأهداف	3.566	0.897	كبير	موافق
تسمح الشركة للعمل الجاد لتحقيق النجاح في المستقبل	3.400	1.037	كبير	موافق
تسعى الشركة باستمرار لتوفير المال	3.700	1.022	كبير	موافق

محايد	متوسط	1.082	3.000	يتم تشجيع الولاء الجماعي حتى لو كان على حساب الأهداف الفردية
موافق	كبير	0.899	3.533	توفر قواعد واضحة وصریحة في العمل
موافق	كبير	1.006	3.566	تنظم دوريات تكوينية لعمال كلما تطلب الأمر بذلك
موافق	كبير	0.836	3.700	يسود الاحترام المتبادل بين الطرفين
موافق	كبير	0.730	3.866	يخضعون لعملية تقييم الاداء في المؤسسة
محايد	متوسط	1.010	3.266	يتم الحكم على الموظفين من خلال نتائج عملهم
محايد	متوسط	1.040	3.233	يشعر العاملین بالانتماء داخل الشركة
محايد	متوسط	1.017	3.000	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في الشركة
موافق	كبير	1.041	3.866	لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم
موافق		0.612	3.454	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد بأن اغلب عبارات محور الثقافة التنظيمية تتجه إجاباتهم نحو الموافقة ، ماعدا خمس العبارات تضمنت محايد وهي العبارات التالية (4 و 8 و 13 و 14 و 15) ، حيث كان متوسطها الحسابي بين (2.67-3.40) ، وهذا يبين ان عينة الدراسة تحفظت على بعض العبارات التي تم قيمة العامل ومكانته بالمؤسسة او أنهم غير مدركين لمحتوى هذه العبارات ، بينما اجمالا اتجهت الاجابات الى الموافقة على كل العبارات من خلال حساب الوسط الحسابي للمحور والمقدر بـ 3.45 وهذا يقع في المجال (3.41- 4.20) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري(4).

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.676) حيث اقرو أن الشركة تهتم بتحسين وترقية الوسائل التكنولوجية في تسيير داخل الشركة ، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره

(1.055) حيث أقر أن التكوينات والتربصات التي لها علاقة بنظام المعلومات أو استخدام التكنولوجيا الحديثة في التسيير لها اثر ايجابي بالنسبة لك ، واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.061).

الاستنتاج :من خلال الاجابات عموما نجد ان عينة الدراسة وافقت على عبارات الثقافة التنظيمية ، مما يدعون بالقول ان مؤسسة سونلغاز تمتاز بالثقافة التنظيمية

الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التوجه الريادي :

ينقسم هذا المحور الى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة التوجه الريادي كما يلي:

الجدول رقم (2-9): اتجاهات اجابات العينة حول التوجه الريادي

الاتجاه	الانحراف الأهمية المعياري	المتوسط المرجح	التوجه الريادي
موافق	كبير 0.927	3.633	تعمل الشركة على نشر المعلومات البيئية بشكل مستمر
محايد	متوسط 0.899	3.133	تملك الشركة اعمال إبداعية
محايد	متوسط 0.971	3.233	تعتبر الشركة الإبداع مصدرا لتحقيق التميز في أعمالها المختلفة
محايد	متوسط 0.937	2.866	تسعى الشركة لتنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة المطلوبة
محايد	متوسط 1.030	3.200	تسعى الشركة دائما إلى اكتشاف طرق جديدة لإنجاز العمل

محايد	متوسط	0.946	3.000	تعمل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد
محايد	متوسط	0.944	3.066	تحقق الشركة الميزة التنافسية جراء تحملها المخاطرة في الاعمال
محايد	متوسط	0.827	3.066	لدى الإدارة العليا نزعة للقيام بالمجازفة المحسوبة ليصبحوا أكبر تجديدا
محايد	متوسط	0.980	3.266	لدى الشركة القدرة على اغتنام الفرص بدلا من انتظارها
موافق	كبير	1.166	3.466	عندما تحدث التغييرات في البيئة دائما تتكيف معها بسرعة
محايد	متوسط	1.028	3.333	لدى المؤسسة التجاوب السريع مع المتغيرات الخارجية وحتى الداخلية المتعلقة بالتنظيم
محايد	متوسط	1.006	3.233	تتميز الشركة بالقدرة السريعة باعادة النظر في أهدافها الحالية وتعديلها بأهداف مستقبلية
محايد	متوسط	1.125	3.137	يتم التحرك من استراتيجية إلى أخرى في الوقت المناسب
محايد		0.723	3.201	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن أفراد العينة اتجهت اجاباتهم عموما للمحايدة حول عبارات التوجه الريادي في مؤسسة سونلغاز ، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.201) وقدر الانحراف المعياري (0.723) ، وهذه تقع في المجال (2.61 – 3.40) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3). ولقد تبين بأن أغلب أفراد العينة قد أعطوا المحايدة ماعدا عبارتان تضمنت موافقة وهي العبارات (1 و 10)

افراد العينة وافقو فقط على ان الشركة تعمل على نشر المعلومات البيئية بشكل مستمر، وان الشركة عندما تحدث التغييرات في البيئة دائما تتكيف معها بسرعة، بينما لم يعطو اجابات على كامل باقي العبارات لاسباب نجهلها ،

الاستنتاج: من خلال اتجاهات اجابات العينة حول محور التوجه الريادي نستنتج ان افراد العينة فضلو عدم ابداء رايهم بشكل واضح حول العبارات اما امتناعا او لعدم وجود هذه العبارات في مؤسستهم مما يدعون للاستنتاج ان مؤسسة سونلغاز لا تهتم بالتوجه الريادي ، وان هناك اسباب اخرى لا نعرفها حول هذه العبارات

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا ومحورين المحور الاول هو الثقافة التنظيمية اجمالا والمحور الثاني هو التوجه الريادي ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-10): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شايبرو		إختبار سيمنوف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.583	0.972	0.200	0.096	المحور الاول الثقافة التنظيمية
0.067	0.912	0.054	0.158	المحور الثاني التوجه الريادي

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنوف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنوف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شايبرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

الفرع الثاني : الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

أولا / اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط معرفه الدلالة الإحصائية له كالتالي :

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-11): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

اجمالي محور التوجه الريادي		الثقافة التنظيمية
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.784	إجمالي المحور الأول الثقافة التنظيمية

المصدر من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد إجمالي محور الثقافة التنظيمية وإجمالي محور التوجه الريادي يساوي (0.784) وهو ارتباط طردي قوي وله دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و محور التوجه الريادي في شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية غرداية .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

1- اختبار t لعينتين مستقلين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

1-2/ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع الى جنس المستجوب .

1-3/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور التوجه الريادي ترجع الى جنس المستجوب.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-12) اختبار t لإجمالي المحاور

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
محور 1: الثقافة التنظيمية	1.031	0.319	-1.959	0.122
محور 2: التوجه الريادي	0.22	0.641	-1.526	0.138

المصدر : من اعداد الطالبات بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (انظر الملحق 03)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول الثقافة التنظيمية $F = 1.031$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة لمحور التوجه الريادي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.959، -1.526) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.122، 0.138) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع جنس المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالاتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر،

وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

2-2/الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على الثقافة التنظيمية ترجع للعمر .

2-3/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على التوجه الريادي ترجع للعمر .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-13): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور 1: الثقافة التنظيمية	0.512	0.678
محور 2: التوجه الريادي	0.588	0.629

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.512، 0.588) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.678 ، 0.629) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

4-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى التعليمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

5-2/ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على الثقافة التنظيمية ترجع للمستوى التعليمي .

6-2/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على التوجه الريادي ترجع للمستوى التعليمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-14): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور1:الثقافة التنظيمية	0.214	0.809
محور2:التوجه الريادي	0.018	0.982

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.214 ، 0.018) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.809 ، 0.982) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

7-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

8-2/ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على الثقافة التنظيمية ترجع للخبرة.

9-2/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على التوجه الريادي ترجع للخبرة.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-15) :اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور 1: الثقافة التنظيمية	0.609	0.551
محور 2: التوجه الريادي	1.256	0.301

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.609 ، 1.256) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.551 ، 0.301) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية.

ثالثا / فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل ، ومحور التوجه الريادي كمتغير تابع عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التوجه الريادي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية عند مستوى معنوية 0.05 .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
التوجه الريادي	0.784	0.614	44.590	1	0.000	0.927	0.000
				28			
				29			

المصدر : من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\Rightarrow x0.927Y=0.001+ = \alpha + \beta xY$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التوجه الريادي ، إذ بلغ معامل ارتباط (r =0.784) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.614) حيث أن 61.4% من التغير في الاهتمام بالثقافة التنظيمية يؤدي للتغير في التوجه الريادي ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير (β=0.927) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء بغرداية يؤدي الى زيادة بالاهتمام بالتوجه الريادي بقيمة (92.7 %) ، ويؤكد معنوية أثر الثقافة التنظيمية على التوجه الريادي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=44.590) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% لان قيمة (sig=0.000) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ، ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء على التوجه الريادي لها وهذا عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل الثاني

اشتمل الفصل الاخير على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية الكهرباء والغاز والتي كان الهدف منها معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي على مختلف نشاطات المنظمة وقد تم التعرف على هيكل المنظمة بالإضافة إلى أهدافها .

وفي الاخير من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وعلى أساس النتائج المتحصل عليها تبين أن الثقافة التنظيمية دور وأهمية كبيرة في تعزيز التوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز ببوهاوة ولاية غرداية.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير، والتوقعات التنظيمية التي يشترك فيها أفراد المنظمة الواحدة، والتي تركز على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة بإتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لإكتشاف وإقتناص فرص الأعمال مع تحمل المخاطرة المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف بالتوجه الريادي، فالإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي التي تجعل من التسيير المعتمد على القيم والمعتقدات التنظيمية دور وأداة فاعلة لتحقيق التوجه الريادي، وهذا ما إلتمسناه في الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الكهرباء والغاز، نظراً لحرص القطاع على التطور والتحسين المستمر أكثر من العديد من القطاعات.

نتائج الدراسة

لقد تبين لنا من خلال بحثنا في جانبه النظري ما يلي:

- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة.
- هناك دور أساسي وإستراتيجي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي وهذا ما تم توضيحه من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي حيث إتضح وجود دور لثقافة التنظيمية في التوجه الريادي.
- توصلنا في البحث إلى أن الثقافة التنظيمية إحدى أركان الأساسية في ترسيخ متطلبات التوجه الريادي.
- تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها.
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة هامة لتحقيق الإندماج وتنمية الإحساس لدى الأفراد داخل المنظمة.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، حتى لو كانت بنفس القطاع.
- إن العاملين بحاجة إلى التطور القدرات والمهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، وهذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وهي التي تعمل على تطوير جانب الإبداعية لدى العاملين.
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التوجه الريادي في مؤسسة الكهرباء والغاز لولاية غارداية، وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه تحائص وأبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من المستوى.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التوجه الريادي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غارداية.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين البعد التنظيمي والتوجه الريادي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البعد الإداري والتوجه الريادي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .
- يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين البعد الإنساني والتوجه الريادي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز .

توصيات الدراسة :

- زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير مستوى التوجه الريادي.
- العمل على توفير المناخ الملائم للعمل من خلال توفير بيئة ملائمة ويسودها الثقة والإحترام المتبادل بين مختلف المستويات الإدارية.
- العمل على تطوير قدرات العاملين في المؤسسة من خلال إعداد برامج تدريبية والتي من شأنها أن ترفع من قدرات العاملين ومهاراتهم وتحسن من مستوى أدائهم.
- العمل على تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار والتعاون مع مؤسسا البحث العلمي والجامعات لإستفادة منها في هذا المجال .
- ضرورة المتابعة المستمرة من قبل الإدارة لتطبيق متطلبات التوجه الريادي والإيمان المطلق بهذه المتطلبات من قبل الإدارة من خلال بث ثقافة تنظيمية مشجعة لها.
- منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال، وتحقيق مستوى من الرضا الذي يدفع إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكبر، فمنح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرضي.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي وإستراتيجياتها بما يتوافق مع أهدافها.

أفاق البحث

- دور الثقافة التنظيمية في تمكين العاملين.
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع.
- دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية :

1. أبو بكر مصطفى محمود ، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدر الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000
2. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، ط ، الإسكندرية مصر ، 2007
3. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل ، دار النشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2008
4. بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007
5. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير ، دار الجامعية للطباعة لنشر والتوزيع ، 2006
6. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، طبعة 2 ، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
7. علاء قنديل، سامح عامر، مبادئ أخلاقيات العمل ، طبعة 1 ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة 2013،
8. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط2 ، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2009
9. فايز جمعة صلاح النجار، عبد الستار محمد العالي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، 2009
10. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل إستراتيجي، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
11. قاسم القريوتي، دراسة الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، دار وائل ، طبعة 6 ، عمان 2012،

قائمة المراجع

12. ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012
13. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والمجتمع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2003
14. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمدخل العلمي، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009
15. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي ، الطبعة 1 ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2015

الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية :

16. سالم بن سعيد ال ناصر القحطاني، الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية مداخلة بعنوان المؤتمر الثاني، التحول والتغيير في قطاع الحكومي، معهد الإدارة والتنمية إدارية، جامعة الإسلامية بغزة، رئيس قسم إدارة الأعمال، فلسطين، 2010

البحوث الجامعية:

17. أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة عينة من مؤسسة الصغيرة والمتوسطة، شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012
18. حداد حياة، عيروج سميحة، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج، شهادة ماستر، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2018/2017
19. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005/2004

20. خلدون لويظة، شريد زليخة، أثر إعادة الهندسة على التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية بمؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019
21. سهاد برقي كامل، أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي، دراسة إستطلاعية تحليلية لعينة من مديري شركة زين لإتصالات المتنقلة في العراق، مذكرة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق، 2013
22. طمين سعيد، دور تحليل البيئة الخارجية في تحقيق التوجه الريادي، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2020/2019
23. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خضير، 2018/2017
24. فضيلة سلمان داود، تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الأعمال، دراسة تحليلية مقارنة في قطاعات الإتصال والمصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق، 2011
25. محمد علي أحمد رحمة الله، أثر الوسيط للإستراتيجي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي، مذكرة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2018
26. منال بركاني، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة تعاضدية البقول والحبوب الجافة، شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2017/2016
27. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنهجي لفوسفات جيل العنق بئر العاتر، شهادة ماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2014/2013
28. يونس مختار، زوزي رشيد، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015/2014

المجلات العلمية:

29. جمال عبد الله مخلف الختار، أبعاد التوجه الريادي في بناء دارس المال البشري، مجلة تكريت الإدارية والإقتصادية، المجلد 1، العدد 41، كلية الإدارة والإقتصاد، محافظة نينوى، 2018

30. خلود علي الحاج حامد ، نصر الدين محمد حمد تمساح، أثر الأعمال في أداء المنظمة، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ijssp ، المجلد السادس ، العدد الثالث ،البحث التاسع ،2020
31. د.صالح عبد الرضا الرشيد،الباحث صباح حسين الشنوي الزياي، دور التوجه الريادي في تحقيق اللاداء الجامعي المتميز، دراسة حالة الأداء لقيادات الجامعية في عينة من جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد 15 ، العدد2 ، جامعة الفرات الأوسط القادسية وكربية وباطل الكوفة ، 2013
32. محمد عارف عبده عارف، دور أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق المرونة الإستراتيجية لقطاع الدواء المصري، دراسة ميدانية مقارنة، مجلة البحوث المالية والتجارية،المقال5 ،المجلد 29 ،العدد3 ،مصر، 2019
33. محمد محمود شعيب، دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعة العربية للسياحة والضيافة jaauth ، المجلد 21 ،العدد1 ، السعودية، ديسمبر 2021
34. ميسون علي حسين،ريادة الأعمال الريادية في المنظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول بحث نظري، مجلة بابل للعلوم الاقتصادية، المجلد 21 ،العدد2 ،جامعة بغداد ،2013

المراجع باللغة الأجنبية:

35. Dees lumpkin GT eisner alan strategic management creting copetitive advantage mcgraw hill bardednew gregory york 2007
36. Edandes enteprise the corporate culture survival guide published by gossey bass new and revised edition san franciscoK united stated of america 2009
37. H-sheink organisational culture and iedership publshied by jossey- bass a wiley imprint san francisco CQ
38. Keat oy ynclination towards entepreneurship among malaysian- univarsiti students in northern peninsula malaysia PHD thesis swinburne university of technology melbourne 2008
39. Kotler.Philip & armstrong gay principles of marketing edition USA prenticK . hall inc 1999

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التت

وزارة التتعلل العالل والبحت العلل

جامعة عرءاءة

كللة العلوم الاقءصاءة والتجارلة وعلوم التسلر

قسمل علوم التسلر

ءخصص اءارة اعمل



الموضوع: ءعبئة اسءبلان مءكرة ماسءر حول "ءور ءءافة ءءظلملة فل ءعززل ءءوجه الرلءاءل: ءراسة ءالة بمءلرلة ءوزلع الكهراء والغاز ببوءراوة _ ولاءة عرءاءة".

السلام عللكم ورحمة الله ءعالل وبركاته

أءل الكرلم/ أءءل الكرلمة

لشرفنل أن اءءم لسلاءءكم المءرمة بهذا الاسءبلان لإنجاز ءراسة ءحمل عنوان "ءور ءءافة ءءظلملة فل ءعززل ءءوجه الرلءاءل للمؤسسة"، والءل هل جزء من مءءلباء نلل شءاءة الماسءر فل اءارة الاعمل كللة العلوم الاقءصاءة والتجارلة وعلوم التسلر بءامعة عرءاءة.

نرءوا منكم ءءكرم بالإنءابة على ءملع فقراء هذا الاسءبلان بءقة وعناءة وموضوعلة وأن ءكون الإنءاباء معةرلة عن أراءكم. ونءلءكم علما أن إنءابءكم لن ءسءءم سوى لأعراض البحت العلل، وسءءظل بالسرلة ءءامة. وفل الأءلر لكم منا فاءق الاحءرام ءءءلر والشكر البزلل على وءءكم وءءءكم وءسن ءعاونكم.

إشراء:

ء.بن الزلن ءمزة

ءءالب:

بوءملاءة مءمء بوسءة

السنة البامعلة: 2022/2021

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

3- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30 - 40 سنة من 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- المركز الوظيفي:

مدير عام مساعد مدير رئيس مديرية

رئيس دائرة رئيس مصلحة رئيس خلية

المحور الاول: الثقافة التنظيمية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يسود داخل شركة سونلغاز الاحترام والتقدير	1
					يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العاملين في الشركة	2
					الثقافة التنظيمية داخل الشركة قابلة لتطوير والتغيير	3
					تتظر شركة سونلغاز للعامل كمجرد هام له قيمة	4
					لدى الشركة خطط مفصلية حول كيفية تحقيق الأهداف	5
					تسمح الشركة للعمل الجاد لتحقيق النجاح في المستقبل	6
					تسعى الشركة باستمرار لتوفير المال	7
					يتم تشجيع الولاء الجماعي حتى لو كان على حساب الأهداف الفردية	8
					توفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	9
					تنظم دوريات تكوينية لعمال كلما تطلب الأمر بذلك	10
					يسود الاحترام المتبادل بين الطرفين	
					يخضعون لعملية تقييم الاداء في المؤسسة	12
					يتم الحكم على الموظفين من خلال نتائج عملهم	13
					يشعر العاملون بالانتماء داخل الشركة	14
					هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات واضحة في الشركة	15

					لديكم برامج خاصة للاهتمام بالعمال وتحفيزهم	16
--	--	--	--	--	--	----

المحور الثاني : التوجه الريادي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تعمل الشركة على نشر المعلومات البيئية بشكل مستمر	1
					تملك الشركة اعمال ابداعية	2
					تعتبر الشركة الإبداع مصدرا لتحقيق التميز في أعمالها المختلفة	3
					تسعى الشركة لتنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة المطلوبة	4
					تسعى الشركة دائما إلى اكتشاف طرق جديدة لإنجاز العمل	
					تعمل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد	
					تحقق الشركة الميزة التنافسية جراء تحملها المخاطرة في الاعمال	7
					لدى الإدارة العليا نزعة للقيام بالمجازفة المحسوبة ليصبحوا أكبر تجديدا	8
					لدى الشركة القدرة على اغتنام الفرص بدلا من انتظارها	9
					عندما تحدث التغييرات في البيئة دائما تتكيف معها بسرعة	10
					لدى المؤسسة التجاوب السريع مع المتغيرات الخارجية وحتى الداخلية المتعلقة بالتنظيم	11
					تتميز الشركة بالقدرة السريعة باعادة النظر في أهدافها الحالية وتعديلها بأهداف مستقبلية	12
					يتم التحرك من استراتيجيات إلى أخرى في الوقت المناسب	13

Reliability Statistics

Cronbach's A	N of Iter
.907	16

Reliability Statistics

Cronbach's A	N of Iter
.932	13

Reliability Statistics

Cronbach's A	N of Iter
.953	29

الجنس

	Frequer	Perce	Valid Perce	Cumulative Pe
	22	73.3	73.3	73.3
	8	26.7	26.7	100.0
	30	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequer	Perce	Valid Perce	Cumulative Pe
سنة	5	16.7	16.7	16.7
سنة 40	11	36.7	36.7	53.3
سنة 50	11	36.7	36.7	90.0
سنة	3	10.0	10.0	100.0
	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequer	Perce	Valid Perce	Cumulative Pe
	5	16.7	16.7	16.7
	22	73.3	73.3	90.0
	3	10.0	10.0	100.0
	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequer	Perce	Valid Perce	Cumulative Pe
سنوات	4	13.3	13.3	13.3
سنوات	6	20.0	20.0	33.3
سنوات	20	66.7	66.7	100.0
	30	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviat
	Valid	Missi		
شركة سونلغاز الاحترام والتقدير	30	0	4.0000	.69481
اراء والأفكار والمعلومات بين العاملين في الشركة	30	0	3.7667	.93526

30	0	3.7000	.83666
30	0	3.1000	.95953
30	0	3.5667	.89763
30	0	3.4000	1.03724
30	0	3.7000	1.02217
30	0	3.0000	1.08278
30	0	3.5333	.89955
30	0	3.5667	1.00630
30	0	3.7000	.83666
30	0	3.8667	.73030
30	0	3.2667	1.01483
30	0	3.2333	1.04000
30	0	3.0000	1.01710
30	0	2.8667	1.04166
30	0	3.4542	.61214

Statistics

	N		Mean	Std. Deviat
	Valid	Missing		
30	0	3.6333	.92786	
30	0	3.1333	.89955	
30	0	3.2333	.97143	
30	0	2.8667	.93710	
30	0	3.2000	1.03057	
30	0	3.0000	.94686	
30	0	3.0667	.94443	
30	0	3.0667	.82768	
30	0	3.2667	.98027	
30	0	3.4667	1.16658	
30	0	3.3333	1.02833	
30	0	3.2333	1.00630	
29	1	3.1379	1.12517	
30	0	3.2019	.72384	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
افقة التنظيمية	.096	30	.200*	.972	30	.583
وجه الريادي	.158	30	.054	.912	30	.067

*. This is a lower bound of the true sign

a. Lilliefors Significance Co

Correlations

	1.الثقافة التنظيمية	2.التوجه الريادي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation = .784** Sig. (2-tailed) = .000 N = 30	.784** Sig. (2-tailed) = .000 N = 30
التوجه الريادي	Pearson Correlation = .784** Sig. (2-tailed) = .000 N = 30	.784** Sig. (2-tailed) = .000 N = 30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور 1.الثقافة التنظيمية	Equal variances assumed	1.031	.319	-1.595-	28	.122	-.39276-	.24626	-.89719-	.11168
	Equal variances not assumed			-1.427-	10.378	.183	-.39276-	.27533	-1.00321-	.21769
محور 2.التوجه الريادي	Equal variances assumed	.222	.641	-1.526-	28	.138	-.44580-	.29223	-1.04442-	.15281
	Equal variances not assumed			-1.634-	14.298	.124	-.44580-	.27287	-1.02991-	.13831

العمر BY محور 1.الثقافة التنظيمية محور 2.التوجه الريادي. ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between	.606	3	.202	.512	.678
	Within	10.261	26	.395		
	Total	10.867	29			
التوجه الريادي	Between	.965	3	.322	.588	.629
	Within	14.230	26	.547		
	Total	15.194	29			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between	.170	2	.085	.214	.809
	Within	10.697	27	.396		
	Total	10.867	29			
التوجه الريادي	Between	.021	2	.010	.018	.982
	Within	15.174	27	.562		
	Total	15.194	29			

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الثقافة التنظيمية	Between	.469	2	.234	.609	.551
	Within	10.398	27	.385		
	Total	10.867	29			
التوجه الريادي	Between	1.293	2	.647	1.256	.301
	Within	13.901	27	.515		
	Total	15.194	29			

Model Summary

	R	R Squared	Adjusted R Squared	Std. Error of the Estimate
	.784 ^a	.614	.600	.45751

a. Predictors: (Constant), 1. الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.333	1	9.333	44.590	.000 ^b
Residual	5.861	28	.209		
Total	15.194	29			

a. Dependent Variable: 2. التوجه الريادي

b. Predictors: (Constant), 1. الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.001	.487		.001	.999
1. الثقافة التنظيمية	.927	.139	.784	6.678	.000

a. Dependent Variable: 2. التوجه الريادي

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العناوين
V	الإهداء
VI	الشكر والعرفان
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري والأدبيات التطبيقية	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني : مظاهر وأبعاد الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها
11	المطلب الرابع : وظائف وخصائص الثقافة التنظيمية
14	المطلب الخامس : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
16	المبحث الثاني : الإطار النظري لتوجه الريادي
16	المطلب الأول : مفهوم التوجه الريادي
17	المطلب الثاني : مداخل إدارة ريادة الأعمال
19	المطلب الثالث : أهمية التوجه الريادي
19	المطلب الرابع : خصائص ريادة الأعمال
20	المطلب الخامس : إستراتيجيات ريادة الأعمال
21	المطلب السادس : أبعاد التوجه الريادي
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : الدراسات العربية
27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

29	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسات الميدانية	
33	تمهيد الفصل الثاني
34	المبحث الأول: التقديم العام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية:
34	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
34	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
35	المطلب الثالث : أهداف مجمع سونلغاز
37	المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
37	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
37	الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
39	الفرع الثاني : استبانة ونموذج الدراسة
40	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
41	المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة
41	.الفرع الأول : صدق وثبات الاستبيان
42	الفرع الثاني : خصائص العينة
46	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
48	الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التوجه الريادي
50	المطلب الثاني :مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات
50	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
51	الفرع الثاني : الاختبار المعلمية
58	خلاصة الفصل الثاني
60	الخاتمة
64	قائمة المصادر والمراجع
69	الملاحق
78	الفهرس