مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات دراسة ميدانية على الشركات العامة للصناعات التحويلية "كنار"
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، د. لمى إسبر، نور ماء البارد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5776
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role of Organizational Culture in Achieving The Entrepreneurial Orientation of Organizations
A field study on the General Company for Transforming Industries "kanar"

Dr. Ali Younes Maya [*]
Dr. Lama Esper [**]
Nour Maa Albared [***]

(Received 28 / 4 / 2022. Accepted 31 / 7 / 2022)

□ ABSTRACT □

This study aimed to assess the prevailing organizational culture in the company under study through the following dimensions: (values, beliefs, norms and expectations), assess the level of leadership orientation available in it, and study the role of organizational culture in achieving entrepreneurial orientation. The questionnaire to collect data from the study sample, which included 60 employees from various administrative levels. To achieve this, one main hypothesis was formulated from which four sub-hypotheses were derived, and the researcher reached several results, the most important of which are: The company under study does not have the organizational culture necessary to enhance employee loyalty and belonging to his work, and the company under study does not adopt a pioneering approach that enhances its ability to find alternative solutions The problems it faced as soon as possible, as the study company did not adapt flexibly to the emergency changes, which affected the results of its work, and there is no statistically significant relationship between each of the values, beliefs, organizational norms and entrepreneurial orientation in the company under study, while there is a statistically significant relationship between Organizational expectations and entrepreneurial orientation in the company under study, but it is a very weak relationship. There is a statistically significant relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in the company under study, but it is a very weak relationship.

Key words: Organizational Culture, Entrepreneurial Orientation, Organizational Values, Organizational Norms, Organizational Beliefs, Organizational Expectations.

[*] **Professor ,Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. ali.maya@tishreen.edu.sy**
[**] **Assistant Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria. lamaesber1980@gmail.com**
[***] **Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. nour_o_maaalbared@hotmail.com**

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي للمنظمات
دراسة ميدانية على الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار"

الدكتور علي يونس ميا [*]
الدكتورة لمى إسبر [**]
نور ماء البارد [***]

(تاريخ الإيداع 28 / 4 / 2022. قُبِل للنشر في 31 / 7 / 2022)

□ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة محل الدراسة من خلال الأبعاد الآتية: (القيم، والمعتقدات، والأعراف والتوقعات)، وتقييم مستوى التوجّه الريادي المتوافر فيها، ودراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت 60 موظفاً فيها من مختلف المستويات الإدارية. ولتحقيق ذلك تمّ صياغة فرضية رئيسة واحدة تتفرع عنها أربعة فرضيات فرعية، وقد توصّلت الباحثة إلى عدّة نتائج أهمّها: لا تتمتع الشركة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز ولاء الموظف وانتمائه إلى عمله، ولا تتبنى الشركة محل الدراسة التوجّه الريادي الذي يعزز قدرتها على إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي واجهتها بأسرع وقت، حيث لم تتأقلم الشركة محل الدراسة بمرونة مع التغييرات الطارئة الأمر الذي أثر على نتائج أعمالها، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، بينما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، ولكنها علاقة ضعيفة جداً. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، وهي علاقة ضعيفة جداً.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التوجّه الريادي، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية.

[*] أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. ali.maya@tishreen.edu.sy
[**] مدرسة – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية. lamaesber1980@gmail.com
[***] طالبة دكتوراه – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
nour_o_maaalbared@hotmail.com

مقدّمة:

تواجه المنظمات العامة العديد من التحديات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تتمثل في المتغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتقنية، ويمكن للمنظمات من خلال اهتمامها بالثقافة التنظيمية المناسبة أن تواجه مختلف هذه التغيرات، حيث أنها تعتبر قاعدة أساسية لنجاح التنظيمات وتحقيق أهدافها، كما أن لها دوراً فاعلاً في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، والتي ستنعكس على كفاءة القرارات الإدارية مع ضمان التأقلم والتكيف مع مختلف المتغيرات لتحقيق الاستمرارية والبقاء. حيث أنّ الثقافة التنظيمية هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، علاقاتهم، وإنجازاتهم بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بعضهم مع بعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. وتعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة، وبالتالي تمكن المنظمة من تسهيل تبني التوجهات الاستراتيجية بما فيها التوجه الريادي، فعند الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة وتوفير مناخ داعم للإبداع والابتكار تتمكن المنظمة من اقتناص الفرص واستثمارها حيث يُعبر التوجّه الريادي عن التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام القيمي، والرؤيا.

الدّراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة (كامل وحسن، 2019): الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجّه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/ العراق.

هدفت الدراسة الى تبيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي في شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/العراق، وتناولت خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي البعد التحفيزي، والبعد التيسيري، والبعد التنافسي، والبعد الاستراتيجي، والبعد التغييري، كما وبينت الدراسة دور هذه الأبعاد في التوجّه الريادي بأبعاده التي شملت: الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت 20 مديراً في الشركة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور أساسي واستراتيجي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجّه الريادي، حيث بينت النتائج وجود علاقة إيجابية جيدة بين متغيرات التوجّه الريادي وهذا يؤكد حقيقة أساسية لمتخذ القرار بأن متطلبات التوجّه الريادي هي مترابطة ومتكاملة فيما بينها ولأجل تحقيق الريادة لابد من تطبيق المبادئ الأساسية للتوجه الريادي وخاصة الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطرة.

2-دراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019): الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجّه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجّه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وشملت عينة الدراسة 50 مفردة ضمن المستويات الإدارية الآتية: مدير عام، ومدراء، ورؤساء أقسام، وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الاستراتيجي. وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

3- دراسة (رحمة الله 2018): أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية العاملة في السودان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت 163 شركة صناعية تعمل في ولاية الخرطوم، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية للمنظمة في وجود الاستراتيجيات التنافسية على التوجّه الريادي للمنظمة وهذا يعني أنه كلما توفرت ثقافة تنظيمية قوية وداعمة أدى ذلك إلى استشعار أهمية دور التوجّه الريادي.

4- دراسة (ميا والكنج، 2016): دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

هدفت الدراسة إلى التعرّف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين فيها، ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعة. واعتمد البحث المنهج الوصفي وشملت عينة الدراسة 286 موظفاً من العاملين الإداريين في جامعة تشرين، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين هو مستوى مرتفع، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في جامعة تشرين فيما يتعلق بحل

المشكلات واتخاذ القرار، والقابلية للتغيير، وتشجيع الإبداع. وتسهم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة تشرين في تحقيق الإبداع الإداري.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Mudjijah *et al*, 2022): The Effect of Entrepreneurial Orientation and Talent Management on Business Performance of the Creative Industries in Indonesia

تأثير التوجّه الريادي وإدارة المواهب على أداء الأعمال في الصناعات الإبداعية في إندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى تطوير مفهوم قائم على البحث التجريبي لتحسين الأداء الأمثل للأعمال من خلال دراسة العلاقة بين متغيرات التوجّه الريادي وإدارة المواهب والتوجّه السوقي وأداء الأعمال في أعمال الحرف اليدوية في إندونيسيا. تم استخدام طريقة أخذ العينات لجمع البيانات من 145 من رجال الأعمال في إندونيسيا باستخدام المسوح والاستبيانات وتوصّلت إلى عدة نتائج منها: لا يؤثر توجيه ريادة الأعمال بشكل مباشر على أداء الأعمال، ويوجد تأثير مباشر كبير لريادة الأعمال على إدارة المواهب وتوجيه السوق. كما أن إدارة المواهب وتوجيه السوق لها تأثير مباشر وهام على أداء الأعمال. ويتوسط التوجّه السوقي العلاقة المؤثرة التي تربط بين التوجّه الريادي وأداء الأعمال، كما تتوسط إدارة المواهب تأثير التوجّه الريادي على أداء الأعمال. كما وتُظهر النتائج أن التوجّه الريادي بوساطة إدارة المواهب وتوجيه السوق يمكن أن يحسن أداء أعمال الصناعة الإبداعية للأفضل.

2-دراسة (Soomro and Shah , 2019): Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance

تحديد تأثير التوجّه الريادي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظف.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير التوجّه الريادي والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظفين، واعتمدت الدراسة على بيانات مقطعية، حيث تمت معالجة 326 حالة قابلة للاستخدام من خلال نموذج

المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج عن تأثير إيجابي وهام للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية على أداء الموظف. كما أن التوجّه الريادي له تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. ويتأثر الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، بينما تتأثر الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، فإن التوجّه الريادي له تأثير غير مهم على أداء الموظف.

3-دراسة (Khan and Ahmed, 2019): Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership

الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي: الدور الوسيط للقيادة الريادية.

ركزت هذه الدراسة على الدور الوسيط للقيادة الريادية بين أنواع مختلفة من الثقافات التنظيمية والتوجّه الريادي. وتم توزيع استبانة الكترونية على مجموعة مؤلفة من 181 من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بمساعدة غرفة التجارة، وكشفت النتيجة أن ثقافة التشبع أثرت بشكل كبير على التوجّه الريادي فقط إذا كان أسلوب القيادة الريادية يعمل كوسيط يُظهر تطوير الحلول المبتكرة والإرشاد الذي يعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة الريادية. ومع ذلك، أصبحت العلاقة بين ثقافة السوق والتوجّه الريادي غير مهمة مع وساطة القيادة الريادية التي أظهرت نقصاً في التركيز الخارجي على السوق. كما أظهرت النتائج أهمية دور أسلوب القيادة الريادية في الثقافة الهرمية لتعزيز التوجّه الريادي مما يشير إلى زيادة التركيز والرقابة الداخلية.

مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (ميا والكنج، 2016) في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية وتختلف عنها في أنموذج الدراسة من خلال ربط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل مع التوجه الريادي كمتغير تابع كما تختلف عنها في بيئة ومكان التطبيق، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (رحمة الله 2018) من حيث المتغير المستقل والمتغير التابع، ولكن تختلف عنها في أبعاد المتغيرات المدروسة ومكان وبيئة التطبيق. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019) من حيث المتغير المستقل كما تتشابه معها في كون التوجّه الريادي أحد عناصر التوجّه الاستراتيجي، ولكن تختلف عنها في أبعاد المتغيرات المدروسة ومكان وبيئة التطبيق.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (Soomro and Shah , 2019) من حيث تناولها لمتغيرات الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي، ولكن لكل منهما متغير مستقل في أنموذج الدراسة، وتختلف عنها في أبعاد المتغيرات المدروسة وبيئة التطبيق. وأيضاً تتشابه مع دراسة (Khan and Ahmed, 2019) من حيث تناولها لمتغيرات الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي وتختلف عنها في أبعاد المتغيرات المدروسة وبيئة التطبيق. أما دراسة (Mudjijah et al, 2022) تتشابه معها من حيث تناولها متغير التوجّه الريادي وتختلف عنهما في أنموذج الدراسة كما تختلف عنها في بيئة ومكان التطبيق.

مشكلة البحث:

تعاني الشركة العامة للصناعات التحويلية "كنار" منذ بداية الحرب في مطلع عام 2012 من مشكلات تتعلق بضعف الإدارة وغياب التسويق لتحسين حجم المبيعات التي تراجعت خلال سنوات الحرب، فقامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من 25 عاملاً في العاملين وتوصّلت إلى ما يلي:

هناك مشكلة في توفير المواد الأولية لمنتجات معينة بعضها ذات مصدر خارجي، وقِدم آلات الإنتاج التي تحتاج إلى صيانة وإصلاح بشكل متكرر، بالإضافة إلى مشكلات تسرب العاملين ونقص في الخبرات والأيدي العاملة، وعدم تقديم أي مبادرات إبداعية أو ريادية في ظل الظروف التي تواجهها البلاد بشكل عام والشركة بشكل خاص.

وبالتالي يمكن تلخيص التساؤل الرئيس للدراسة:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي في شركة كنار؟ والذي يتفرع عنه ما يلي:

1- هل يوجد علاقة بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

2- هل يوجد علاقة بين المعتقدات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

3- هل يوجد علاقة بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

4- هل يوجد علاقة بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

أهميّة البحث و أهدافه:

- **الأهمية النظرية:** تتجسّد الأهمية النظرية للبحث من خلال أهمية كل من الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي، حيث يؤثر التوجّه الريادي على التوجهات الإبداعية لدى الأفراد العاملين لديها والتي منها الثقافة التنظيمية التي تعد قوةً دافعةً ومحركة تُوحد الطاقات والجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، كما وتساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة أعمالها وتتيح لها إمكانية التكيف والتأقلم معها، وتعزز ثبات العاملين وتمسكهم بعملهم وانتماؤهم وتوجه سلوكياتهم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- **الأهمية العملية:** تتجسد الأهمية العملية للبحث من خلال نتائج الدراسة العملية التي تهدف إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي في الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار" التي تعاني من مشكلات إدارية كبيرة وتسرب للعاملين ونقص في الموارد والكفاءات، وبالتالي يمكن أن تقدم نتائج الدراسة تقييماً للواقع الفعلي المتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة والتوجّه الريادي، للوقوف على الثغرات التي سبب كل هذه المشكلات، وانطلاقاً من أهمية المورد البشري في إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها الشركة.

أهداف البحث:

1- تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة محل الدراسة من خلال الأبعاد الآتية: (القيم، والمعتقدات، والأعراف والتوقعات).

2- تقييم مستوى التوجّه الريادي المتوافر لدى الشركة محل الدراسة.

3- دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة. ويتفرع عنها:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

منهجيّة البحث:

استخدمت الباحثة في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على مصادر البيانات الآتية:

1-البيانات الأولية: حيث تم استخدام أداة الاستبانة والمقابلة للحصول على البيانات من عينة الدراسة.

2- البيانات الثانوية: وتشمل أبرز ما ورد في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

مجتمع وعيّنة الدّراسة:

تألّف مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار" واختارت الباحثة عينة ميسرة شملت 60 موظفاً من العاملين في الشركة من مختلف المستويات الإدارية.

الجانب النّظري للبحث:

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من الثقافة بمفهومها العام، فهي تحمل نفس خصائص ومكونات ووظائف الثقافة في شكلها العام، لكنها كمفهوم مستقل مرتبط بحدود المؤسسة، حيث أنّ الثقافة التنظيمية هي محصلة للعناصر التي يتشكل منها التنظيم من موارد بشرية ومادية وأهداف وقوانين ونماذج إدارية (وزانجي، 2021، 117).

وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها هي مجموعة معقدة من المكونات التي تشمل القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات. فمن خلال هذا المزيج يمكن للمنظمات إنشاء معاييرها السلوكية التي تنظّم العمل داخلها. كما وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها هي إطار عمل رئيسي لفهم وإدارة سلوك الأعضاء داخل المنظمة لتحقيق التغيير التنظيمي. كما وأنها عبارة عن المعتقدات والقيم والسلوكيات التي يشكلها جميع أعضاء المنظمة والتي تؤثر على أفكار وسلوكيات العاملين داخلها بشكل ملموس وغير مرئي وهي تشمل أيضاً سلوكيات وأساليب القادة (العنزي، 2022، 420).

وقد عرّف عبد الحميد الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة السلوكيات المتسقة والحقيقية، والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في بيئة عمل منظمة ما، كما أنها تؤثر على كل من تفاعل العاملين نحو تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الاستراتيجية، وتحسن كفاءة الأداء (عبد الحميد، 2022، 57).

وعُرّفت أيضاً بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة بين أعضاء مجموعة معينة. وهذه المعتقدات والقيم تؤدي إلى أنماط السلوك التي يتم الحصول عليها ونقلها من عضو إلى آخر بالإضافة إلى أنّ هذه المعتقدات والقيم والسلوكيات تجعل المجموعة فريدة ومتنوعة، وتميزها عن غيرها (Nahavandi et al., 2015).

وعرّف القاسمي الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة مبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية (قاسمي، 2011 ، 52).

ويمكن من خلال ما سبق تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي تحدد السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية من خلال النقاط الآتية (الباسط ، 2021، 9):

1-تمنح الأعضاء هوية تنظيمية: تقاسم القواعد والقيم، تعطي للناس شعوراً بالعمل الجماعي الذي يساعد على تعزيز الشعور بالهدف المشترك، فالثقافة توفر نمط مشترك من التصورات المعرفية أو فهم القيم أو المعتقدات التي تحتفظ بها المنظمة، وهذا يتيح لأعضاء المنظمة كيفية التفكير والتصرف كما هو متوقع منهم.

2-تسهّل الالتزام الجماعي: تهدف الثقافة إلى توفر نمط مشترك من المشاعر التنظيمية للأعضاء لتجعلهم يعرفون ما يتوقعون من قيم والتزام.

3-تعزّز استقرار النظام: من خلال تشجيع الشعور المشترك بالهوية والالتزام، فالثقافة تشجع على التكامل الدائم والتعاون بين الأعضاء، مما يعزز الاستقرار للمنظمة.

4-تساعد على صياغة سلوك الأفراد لفهم محيطهم.

5-تساعد المنظمة على التمييز، لأنها بمثابة آلية للتحكم في مواقف وسلوك أعضاء المنظمة.

وبناءً على ما سبق نجد بأنّ للثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق استقرار المنظمة وذلك لأنها تعمل على تزويد العاملين بالهوية الأمر الذي يزيد من ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم وتحديد السلوكيات المتوقعة والمسؤوليات المطلوبة منهم.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكوّن الثقافة التنظيمية من العناصر الآتية (محمد ومحمد، 2019، 105):

1-القيم التنظيمية: وتتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. وكأمثلة على القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء..الخ.

2-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الأخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

رابعاً: مفهوم التوجّه الريادي:

يشير مفهوم ريادة الأعمال إلى القدرة على خلق قيمة مضافة في السوق من خلال عملية إدارة الموارد بطرق جديدة ومختلفة، من خلال الآتي (Mudjijah et al, 2022, 106):

1-تطوير تقنيات جديدة.

2-اكتشاف معرفة علمية جديدة.

3-تحسين السلع والخدمات الموجودة.

4-إيجاد طرق جديدة لإنتاج المزيد من السلع من خلال استخدام الموارد على النحو الأمثل والأكثر كفاءة.

ويمكن تعريف التوجّه الريادي بأنه التزام المنظمات بمتابعة الأعمال الجديدة ويستعمل لوصف مجموعة متنوعة من الأنشطة كالتخطيط، والتحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام القيمي، والرؤية. كما يشير التوجّه الريادي إلى الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للريادة الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة (رحمة الله، 2018، 46).

وقد عرّف كامل وحسن التوجّه الريادي بأنه رغبة المشروعات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية واتخاذ المخاطر المحسوبة من خلال جهودها الهادفة إلى اكتشاف واستغلال الفرص البيئية. كما يعرّف بأنه رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والابداعية وتبني المخاطر المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية (كامل وحسن ،2019، 7).

وبالتالي يرتبط مفهوم التوجّه الريادي كعملية بتنفيذ عملية صنع القرار التي تركز على اقتناص فرص جديدة في السوق. حيث أن للتوجّه الريادي ثلاث خصائص رئيسية: وهي الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية. ويُشار إلى التوجّه الريادي من خلال المدى الذي يميل فيه كبار المديرين إلى تحمل المخاطر المتعلقة بالأعمال (بُعد المخاطر) ، ودعم التغيير والابتكار من أجل اكتساب ميزة تنافسية لشركتهم (بُعد الابتكار) والتنافس بقوة مع الشركات الأخرى (بُعد المنافسة) (Qodriah et al, 2021)،

وأجمع العديد من الباحثين (Boso et al, 2013, Lechner and Gudmundsson, 2012, Arshad et al,2014, Bambang et al, 2021) على أبعاد قياس مفهوم التوجّه الريادي والتي يمكن توضيحها مُقاسة بالمؤشرات الخمسة التالية:

1-الابتكار هو السلوك الذي يميل إلى إشراك ودعم الأفكار الجديدة والتجارب والعمليات الإبداعية التي تنتج الحداثة.

2-النشاط الاستباقي هو سلوك في خلق الفرص للمنتجات التي تمتلكها الشركة بالفعل وإجراء تحسينات في إدارة الأعمال.

3-المخاطرة هي سلوك ريادي مرتبط بالشجاعة للالتزام بأخذ وإدارة المخاطر لتطوير الشركة.

4-العدوانية التنافسية هي سلوك رواد الأعمال في زيادة الوضع التنافسي للشركة للسيطرة على السوق.

5-الاستقلالية وهي السلوك المستقل لرجل الأعمال في خلق أفكار ومفاهيم جديدة كفرد أو كفريق. وتتيح الاستقلالية فرصة لتطوير الإبداع، ولا يكون نتيجة لمحاكاة المنافسين. تُظهر الاستقلالية سلوك رواد الأعمال في استخدام مواردهم وتطبيق أخلاقيات العمل لتأسيس الاستقلال التجاري.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التوجّه الريادي بأنه أحد عناصر التوجّه الاستراتيجي للمنظمة القائم على الحداثة واقتناص الفرص الجديدة في السوق بالاعتماد على العديد من الأسس التي تميز المنظمة عن المنافسين وتتمحور هذه الأسس على الابتكار بكل ما يحتويه من مخاطرة وتنافسية واستقلالية.

خامساً: أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التوجّه الريادي:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً واستراتيجياً في تعزيز التوجّه الريادي الذي يعد من القيم الأساسية للعمل في المنظمات، وهي أحد الأركان الأساسية في ترسيخ متطلبات التوجّه الريادي من خلال دورها الكبير في تكثيف جهود الأفراد وتحفيزهم نحو الابتكار والعطاء والإبداع والإدارة (كامل وحسن، 2019، 17)، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية روح المنظمات ومصدر التنمية المستدامة لها، ويمكن للثقافة التنظيمية عالية الجودة أن تعزز التماسك والإبداع في المنظمة وتمكّن المنظمة من التميز في المنافسة الشديدة مع مثيلاتها من المنظمات التي لها نفس الأهداف، كما يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزّز التماسك والشعور بالمسؤولية لدي أعضاء المنظمة وتجعل لديهم إحساس بالهوية والانتماء ويصبحون على استعداد لتكريس جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة تحت إشراف واضح المعالم والاتجاه. بالإضافة الى ذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في استقرار وتطور المنظمة كما أن لها تأثيراً دالاً في عمل المنظمة بأكملها والثقافة التنظيمية هي قيمة ومعيار للتفاعل بين أعضاء المنظمة (العنزي، 2022، 419). وبالتالي يجب على

الشركات البحث باستمرار عن فرص لتأمين ميزة تنافسية مستدامة ولا بد من تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار والابداع وهو المحور الرئيس للتوجّه الريادي، حيث يمكن للشركات من خلال التوجّه الريادي فتح أسواق جديدة وتحسين أداء الأعمال لأن لديها القدرة على الاستجابة بفعالية لمتغيرات بيئة السوق غير المؤكدة واقتناص الفرص منها وتحمل المخاطر والتميز بالابتكار والاستباقية. لذلك، فقد تم النظر إلى التوجّه الريادي كقوة دافعة لنمو الشركات من خلال تحسين الأداء التنظيمي للأعمال التجارية والشركات الصغيرة والمتوسطة وتأمين ميزة تنافسية من خلال الابتكار(Ha, 2022, 2).

النتائج والمناقشة:

– لمحة عن الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار":

تأسست الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار" عام 1986 وهي شركة متخصصة بصناعة محارم الوجه وفوط الأطفال والمناشف النسائية ومحارم الجيب وورق التواليت.

وعلى الرغم من قلة عدد عمالها وقلة الآلات وخطوط الإنتاج بها والمنافسة الكبيرة من قبل الشركات المماثلة تواصل الشركة العمل والإنتاج وطرح منتجاتها بالسوق المحلية بجودة عالية.

وبلغ عدد العاملين في الشركة حوالي 60 عامل وإداري، وذلك حسب إحصائيات 2021.

الدّراسة الإحصائيّة:

1–مقياس معامل الثّبات والصدق:

بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالآتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحثReliability Statistics

اختبار ثبات الاستبانة	N of Items	Cronbach's Alpha
معامل الثبات لعبارات محور الثقافة التنظيمية	16	.929
معامل الثبات لعبارات محور التوجه الريادي	9	.933
معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة	25	.921

المصدر: إعداد الباحثة

يتبيّن من خلال الجدول (1) أنّ قيم معاملات الثّبات لكلّ محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70%، وهي معاملات ثبات مقبولة احصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات.

الجدول (2)Correlations

		الثقافة التنظيمية	التوجه الريادي	متوسط الاستبانة
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.238*	.759**
	Sig. (2-tailed)		.039	.000
	N	75	75	75

التوجه الريادي	Pearson Correlation	.238*	1	.813**
	Sig. (2-tailed)	.039		.000
	N	75	75	75
متوسط الاستبانة	Pearson Correlation	.759**	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	75	75	75

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

المصدر: إعداد الباحثة

يتبيّن من خلال الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة.

واعتمدت الباحثة في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

الجدول (3) معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسطات	1.8 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5 – 4.21
التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

1-الإحصائيات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية:

الجدول (4) الإحصائيات الوصفية لمتغير الثقافة التنظيمية

محور الثقافة التنظيمية	**N**	**Mean**	**Mean Difference**	**Std. Deviation**	**Std. Error Mean**	**المعنوية عند مستوى5%**
القيم التنظيمية						
1-تحقق الإدارة العدالة والمساواة بين الموظفين وفق معايير مدروسة.	75	2.07	-.933-	1.277	.147	دال
2-توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين.	75	2.17	-.827-	1.418	.164	دال
3-تهتم الإدارة بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين ضمن الشركة.	75	2.00	-1.000-	1.375	.159	دال
4-تهتم الإدارة بتطوير مهارات وكفاءات الموظفين.	75	1.99	-1.013-	1.330	.154	دال
المتوسط الإجمالي	75	2.05	-.943-	1.192	.137	دال
المعتقدات التنظيمية						
5-يتمتع الموظفون بالتمكين الإداري.	75	2.45	-.547-	1.571	.181	دال

6-يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات.	75	2.45	-.547-	1.571	.181	دال
7-يسود بين الموظفين التعاون البناء ويعملون كفريق واحد.	75	2.44	-.560-	1.368	.158	دال
8-يتم اعتماد نظام مكافآت عادل.	75	2.44	-.560-	1.368	.158	دال
المتوسط الإجمالي	75	2.44	-.553-	1.102	.127	دال
الأعراف التنظيمية						
9- يحرص الموظفين على التقييد بالأنظمة والتعليمات النافذة.	75	2.59	-.413-	1.396	.161	دال
10-تساعد المعايير السائدة في خلق مناخ للإبداع والابتكار.	75	2.53	-.467-	1.349	.156	دال
11-تهتم الإدارة بمناسبات ومشاكل الموظفين الشخصية.	75	2.57	-.427-	1.406	.162	دال
12-يسود جو التعاون في أداء الاعمال وحل المشكلات.	75	2.52	-.480-	1.379	.159	دال
المتوسط الإجمالي	75	2.55	-.446-	1.365	.157	دال
التوقعات التنظيمية						
13-توفر الشركة الأمان الوظيفي الذي يتوقعه الموظف.	75	2.63	-.373-	1.412	.163	دال
14-يعمل الموظف على إنجاز مهامه على أكمل وجه.	75	2.47	-.533-	1.388	.160	دال
15-تقدر الإدارة الجهود المبذولة من قبل الموظفين الأكفاء.	75	2.11	-.893-	1.021	.118	دال
16-تتميز الأعمال المطلوب إنجازها بالوضوح والشفافية.	75	2.56	-.440-	1.338	.155	دال
المتوسط الإجمالي	75	2.44	-.560-	.9836	.113	دال
المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير الثقافة التنظيمية	75	2.37	-.625-	.9572	.110	دال

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الثقافة التنظيمية بأبعاده الأربعة وهي القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات تنخفض عن متوسط الحياد (3) حيث تقع ضمن المجال [1.81 – 2.60] وتقابل شدة الإجابة (غير موافق) على مقياس ليكرت الخماسي، وهذه النتيجة تفسر مشكلة التسرب الوظيفي التي عانت منها هذه الشركة خلال سنوات الحرب حيث لا تتمتع بالثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز ولاء الموظف وانتمائه إلى عمله.

2-الإحصائيات الوصفية لمتغير التوجّه الريادي:

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية لمتغير التوجه الريادي

محور التوجه الاستراتيجي	N	Mean	Mean Difference	Std. Deviation	Std. Error Mean	المعنوية عند مستوى5%
التوجه الريادي						
17–تسعى الشركة لخلق الفرص واستثمارها.	75	2.41	-.587-	1.253	.145	دال
18–تتبنى الشركة السلوكيات الاستباقية والإبداعية.	75	2.32	-.680-	1.275	.147	دال
19–تتبنى الشركة المخاطرة المحسوبة للفرص الاستثمارية.	75	2.35	-.653-	1.310	.151	دال
20–تسعى الشركة إلى اتباع استراتيجيات استباقية في الأزمات.	75	2.52	-.480-	1.339	.155	دال
21–تتخذ الشركة القرارات المساعدة في الدخول المبكر للأسواق	75	2.29	-.707-	1.217	.140	دال
22–تسعى الشركة لتقديم المنتجات الأفضل مقارنة بالمنافسين.	75	2.35	-.653-	1.400	.162	دال
23–تعتمد الشركة على البحوث والتطوير لابتكار المنتجات.	75	2.28	-.720-	1.371	.158	دال
24–تسعى الشركة إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال.	75	2.09	-.907-	1.254	.145	دال
25–تسعى الشركة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة الممكنة.	75	2.55	-.453-	1.500	.173	دال
المتوسط الإجمالي لمتغير التوجّه الريادي	75	2.35	-.648-	1.071	.123	دال

المصدر: إعداد الباحثة

يُلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التوجّه الريادي تنخفض عن متوسط الحياد (3) حيث تقع ضمن المجال [1.81 – 2.60] وتقابل شدة الإجابة (غير موافق) على مقياس ليكرت الخماسي، وهذه النتيجة تفسر انخفاض إنتاجية الشركة خلال سنوات الحرب حيث أنها لا تتبنى التوجّه الريادي الذي يعزز قدرتها على إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي واجهتها بأسرع وقت، حيث لم تتأقلم الشركة محل الدراسة بمرونة مع التغييرات الطارئة مما أثر ذلك على نتائج أعمالها.

اختبار الفرضيات:

1–اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الجدول (6)Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.133[a]	.018	.004	1.06943
a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية				

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (6) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.018 أي أن المتغير المستقل وهو القيم التنظيمية تفسر 2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو التوجّه الريادي.

الجدول (7) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.500	1	1.500	1.312	.256[b]
	Residual	83.488	73	1.144		
	Total	84.989	74			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من اختبار ANOVA عدم معنوية اختبار F مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F > 0.05.

الجدول (8) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.105	.247		8.508	.000
	القيم التنظيمية	.119	.104	.133	1.145	.256
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ أن قيمة الثابت غير معنوية عند مستوى الدلالة 5%، وتبين مما سبق عدم معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي نقبل الفرضية العدم أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الجدول (9) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.179[a]	.032	.019	1.06161
a. Predictors: (Constant), المعتقدات				

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (9) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.032 أي أن المتغير المستقل وهو المعتقدات التنظيمية يفسر 3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو التوجّه الريادي.

الجدول (10) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.716	1	2.716	2.410	.125[b]
	Residual	82.273	73	1.127		
	Total	84.989	74			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي b. Predictors: (Constant), المعتقدات						

المصدر: إعداد الباحثة

يُلاحظ من اختبار ANOVA عدم معنوية اختبار F مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F > 0.05.

الجدول (11) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.926	.300		6.417	.000
	المعتقدات	.174	.112	.179	1.552	.125
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ أن قيمة الثابت غير معنوية عند مستوى الدلالة 5%، الأمر الذي يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي نقبل الفرضية العدم أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجه الريادي في الشركة محل الدراسة.

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الجدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.090[a]	.008	-.005-	1.07457
a. Predictors: (Constant), الأعراف				

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (12) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.008 أي أن المتغير المستقل وهو الأعراف التنظيمية يفسر 0.8 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو التوجّه الريادي.

الجدول (13) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.695	1	.695	.602	.440[b]
	Residual	84.294	73	1.155		
	Total	84.989	74			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي b. Predictors: (Constant), الأعراف						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من اختبار ANOVA عدم معنوية اختبار F مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F > 0.05.

الجدول (14) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.170	.265		8.202	.000
	الأعراف	.071	.092	.090	.776	.440
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ أن قيمة الثابت غير معنوية عند مستوى الدلالة 5% ، الأمر الذي يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي نقبل الفرضية العدم أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الجدول (15) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.441[a]	.195	.184	.96814
a. Predictors: (Constant), التوقعات				

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (15) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.195 أي أن المتغير المستقل وهو التوقعات التنظيمية يفسر 2 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو التوجّه الريادي.

الجدول (16) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.566	1	16.566	17.674	.000[b]
	Residual	68.423	73	.937		
	Total	84.989	74			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي b. Predictors: (Constant), التوقعات						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (17) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.178	.301		3.916	.000
	التوقعات	.481	.114	.441	4.204	.000
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ أن قيمة كل من الثابت ومعامل الانحدار معنوية عند مستوى الدلالة 5% ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، ولكنها علاقة ضعيفة جداً.

اختبار الفرضية الرئيسة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.

الجدول (18) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.238[a]	.057	.044	1.04786
a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية				

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول (18) بأن قيمة معامل التحديد R^2=0.057 أي أن المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري يفسّر 0.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو التوجّه الريادي.

الجدول (19) ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.834	1	4.834	4.403	.039[b]
	Residual	80.154	73	1.098		
	Total	84.989	74			
a. Dependent Variable: التوجه الريادي b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار F < 0.05.

الجدول (20) Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.717	.325		5.276	.000
	الثقافة	.267	.127	.238	2.098	.039
a. Dependent Variable: التوجه الريادي						

المصدر: إعداد الباحثة

يلاحظ أن قيمة كل من الثابت ومعامل الانحدار معنوية عند مستوى الدلالة 5%، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، ولكنها علاقة ضعيفة جداً.

الاستنتاجات والتّوصيات:

1-الاستنتاجات:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، ولكنها علاقة ضعيفة جداً.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة، ولكنها علاقة ضعيفة جداً.
6. تتشابه الشركة العامة للصناعات التحويلية " كنار" مع العديد من مشكلات شركات القطاع العام التي تسود فيها نمطية الإدارة والبيروقراطية وانعدام للمبادرة والإبداع وعدم تشجيع الكفاءات والاهتمام بها مما يؤدي إلى تسربها ونقص في الخبرات التي تؤثر بشكل سلبي على أداء الأعمال، وبالتالي فإنّ عملية المبادرة الإبداعية لحل المشكلات هي في حدودها الدنيا، حيث لا تتمتع الشركة محل الدراسة بالثقافة التنظيمية اللازمة لتعزيز ولاء الموظف وانتمائه إلى عمله، ويمكن توضيح هذه النتيجة من خلال الأبعاد الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية وفقاً للآتي:

أ- ضعف القيم التنظيمية في الشركة محل الدراسة والمتعلقة بتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وفق معايير مدروسة، ووجود ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، واهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين ضمن الشركة، وتطويرها لمهارات وكفاءات الموظفين.

ب- ضعف المعتقدات التنظيمية في الشركة محل الدراسة والمتعلقة بالتمكين الإداري، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ووجود جو من التعاون البناء والعمل ضمن فريق واحد، كما لا يتم اعتماد نظام مكافآت عادل يلبي طموحات العاملين.

ج- ضعف الأعراف التنظيمية في الشركة محل الدراسة والمتعلقة بحرص الموظفين على التقييد بالأنظمة والتعليمات النافذة، كما لا يتوافر ضمن الشركة مناخ للإبداع والابتكار، مع عدم اهتمام الإدارة بمناسبات ومشاكل الموظفين الشخصية، وبالتالي غياب جو التعاون في أداء الاعمال وحل المشكلات.

د- ضعف التوقعات التنظيمية في الشركة محل الدراسة والمتعلقة بتوفير الشركة الأمان الوظيفي الذي يتوقعه الموظف، وتقديرها للجهود المبذولة من قبل الموظفين الأكفاء، كما لا يتم إنجاز المهام من قبل الموظفين على أكمل وجه بالشكل المطلوب.

7. ضعف التوجّه الريادي في الشركة محل الدراسة والذي يعزز قدرتها على إيجاد حلول بديلة للمشكلات التي واجهتها بأسرع وقت، حيث لم تتأقلم الشركة محل الدراسة بمرونة مع التغييرات الطارئة مما أثر ذلك على نتائج أعمالها، حيث تشير نتائج الدراسة إلى انخفاض مؤشرات توافر التوجه الريادي الفعال المتعلقة بسعي الشركة لخلق الفرص واستثمارها، وتبنيها السلوكيات الاستباقية والإبداعية، والمخاطرة المحسوبة للفرص الاستثمارية، وسعيها إلى اتباع استراتيجيات استباقية في الأزمات، واتخاذها القرارات المساعدة في الدخول المبكر للأسواق ، وسعيها لتقديم المنتجات الأفضل مقارنة بالمنافسين، واعتمادها على البحوث والتطوير لابتكار المنتجات، وسعيها إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، وتنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة الممكنة.

2-التّوصيات:

1. من الضروري على الشركة محل الدراسة تبني التوجّه الريادي في استراتيجية أعمالها انطلاقاً من أهمية الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول للشركات التي تعاني من مشكلات وأزمات.

2. من الضروري على الشركة محل الدراسة تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لأهدافها، وذلك بهدف الحفاظ على رأس المال البشري الموجود لديها وتعزيزه من خلال استقطاب الأيدي العاملة الماهرة. حيث أنّ المورد البشري هو المورد الذي يمكن من خلاله للشركات أن تتخطى أغلب المشكلات.

3. تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتفويض العاملين من كافة المستويات الإدارية بالمهام التي تجعل عملية تنفيذ الأعمال سهلة وسريعة، وهذا من شأنه تعزيز إحساس العاملين بالمسؤولية وجعلهم شركاء حقيقيين في العمل.

4. تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين من خلال أنظمة حوافز ومكافآت قائمة على الإنتاجية يلبي طموحاتهم ويحفزهم على الإبداع في أداء أعمالهم.

5. العمل على تأكيد تدفق المعلومات والمعرفة في جميع المناحي الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة مما يجعل المنظمة منظمة متعلمة الأمر الذي يساعدها في تحقيق توجهها الريادي.

6. تفعيل وحدات البحث والتطوير في الشركة والبحث عن بدائل للموارد غير المتوافرة وبأقل تكلفة، وتعزيز أهمية الابتكار والمبادرة للوصول إلى حلول سريعة وفعالة للمشكلات، وتعزيز قدرة هذه الشركة على المنافسة في السوق.

References:

Arabic references:

1- رحمة الله، محمد علي (2018) **أثر الدور الوسيط للاستراتيجيات التنافسية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي**. أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

1-RAHMATULLAH, MUHAMMAD ALI (2018) **The impact of the mediating role of competitive strategies in the relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation**. PhD thesis, Al-Neelain University, Sudan.

2-كامل، سعاد، هدى حسن (2019) **الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/ العراق.** بحث منشور في كلية الصفوة الجامعة، العراق، 1-23.

2- KAMEL, SOUAD, AND HODA HASSAN (2019) **Organizational culture and its role in enhancing the entrepreneurial orientation of business organizations: An exploratory research of the opinions of a sample of managers of Asiacell Telecom in Karbala / Iraq**. Research published in Al-Safwa University College, Iraq, 1-23.

3-عبد الرزاق، خالدية مصطفى عطا، سامي عباس، حميد أحمد (2019) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. *المجلة العربية للإدارة*، **المجلد 39 ، العدد1** ، 65-92.

3-ABDUL RAZZAQ, KHALIDIYA MUSTAFA ATTA, SAMI ABBAS, HAMID AHMED (2019) Organizational culture and its impact on determining the strategic direction of the organization: An applied study in the Iraqi Ministry of Higher Education and Scientific Research. *The Arab Journal of Management*, **Volume 39, Issue 1**, 65-92.

4-عبد الباسط، طلال خالد (2021). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، **المجلد 43 ، العدد 2**، 3-26.
4- ABDEL BASET, TALAL KHALED (2021). The role of organizational culture in building a learning organization from the point of view of workers in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia. *The Arab Journal of Management*, **Volume 43, Issue 2**, 3-26.
5-عبد الحميد، رباب محروس (2022) مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر* (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، **المجلد 1، العدد 1**، 50-722.
5- ABDEL HAMID, RABAB MAHROUS (2022) The concept of organizational culture: an applied theoretical review. The International *Journal of Public Policy in Egypt* (Information and Decision Support Center of the Council of Ministers), **Vol. 1, No. 1**, 722-50.
6-العنزي، عطا الله بن فاحس راضي (2022) العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورأس المال التنظيمي والإبداع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الحدود الشمالية، *مجلة كلية التربية*، جامعة واسط، **المجلد 46، العدد 3**، 415-429.
6- AL-ANAZI, ATALLAH BIN FAHS RADI (2022) The relationship between organizational culture, organizational capital and organizational creativity among faculty members at Northern Border University*, Journal of the College of Education, University of Wasit*, **Vol. 46, No. 3**, 415-429.

7-قاسمي، ناصر (2011). **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7- QASIMI, NASSER (2011). **Glossary of terminology for the sociology of organization and work.** University Press, Algeria.
8-ميا، علي، ربا الكنج (2016). دور الثقاة التنظيمية في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، **المجلد (38)، العدد (4)**، 201-220.
8- MIA, ALI, RUBA AL-KANJ (2016). The role of organizational culture in achieving the administrative creativity of the organization: a field study on the administrative workers at Tishreen University. Tishreen University *Journal of Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series***, Volume (38), Issue (4),** 201-220.
9-محمد، جبوري، أبو صلاح عبد اللطيف محمد(2019) قياس أثر عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة، *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، **المجلد 3، العدد1**، 100- 122.
9- MUHAMMAD, JUBOURI, ABU SALAH ABDUL LATIF MUHAMMAD (2019) Measuring the effect of the elements of organizational culture and their relationship to job satisfaction: A case study of the state treasury of Saida, *Horizons Journal of Management and Economics*, **Volume 3, Issue 1**, 100-122.
10-وزناجي، بسام (2021). محددات الثقافة التنظيمية. *مجلة سوسيولوجيون*، **المجلد: الثاني، العدد: 01** ، 114-127.
10- WAZANAJI, BASSAM (2021). Determinants of organizational culture. *Sociologists Journal*, **Volume: II, Issue: 01**, 114-127.

Forigen References:

1- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, **130**, 46–53.
2-Bambang, A., Andriani, K., Umar, N., & Suharyono. (2021). The Effect of Spiritual Marketing and Entrepreneurship Orientation on Determining Sustainable Competitive Advantage*, Journal of Asian Finance, Economics and Business,* **8(2),** 231–241.

3-Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, **28(6),** 708–727

4-Ha, Jun-Chul (2022) Capturing Emerging Business Opportunities through Entrepreneurial Orientation and Innovation Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. Sustainability **2022**, **14**, 1-18.

5-Khan, Chaudry Bilal Ahmad, Riaz Ahmed (2019). Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Business & Economic Review***: Vol. 11, No.4** pp. 1-28.

6-Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy And Small Firm Performance. *International Small Business Journal,* **32(1),** 36–60.

7-Mudjijah,Slamet, Surachman Surachman, Risna Wijayanti, Andarwati Andarwati (2022). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Talent Management on Business Performance of the Creative Industries in Indonesia .*Journal of Asian Finance, Economics and Business* **Vol 9 No 1** (2022) 0105–0119

8-Nahavandi. A; Denhardt. R; Denhardt. Janet; Aristigueta, M. (2015). **Organization Behavior**. Canada, library of congress.

9-Qodriah, S. L., Darsono, Asri, L. R., & Sapja, A. (2021). Strategy Orientation, Innovation Capability, and Women Entrepreneurial Performance in Culinary Business in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business,* **8(7),** 203–213

10-Soomro, Bahadur Ali, Naimatullah Shah (2019) Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. South Asian. *Journal of Business Studies*, **Vol. 8 No. 3**, 266-282.