

Organizational Culture and its Role in Promoting the Entrepreneurial Orientation to Business Organizations: an Exploratory Search of the views of a sample of Asia Cell Telecommunications Company Managers in Karbala/ Iraq

Suhad Barqi Kamel^a

Huda Hadi Hassan^b

^aCollege University Al- Safwa

^bAl-Mustaqbal College University

suhadaldafaiy@gmail.com

huda.murtada84@gmail.com

Submission date:- 7/5/2018

Acceptance date:- 10/6/2018

Publication date:- 10/11/2018

Keywords: : organizational culture, business organizations, entrepreneurial orientation.

Abstract

The current research aims to indicate the role of Organizational Culture in Entrepreneurial Orientation in the Asia Cell Telecommunications Company in Karbala/ Iraq, and to achieve this goal has been the adoption of a questionnaire composed of two axes, the first to include data relating to the respondent for form, and the second research variables. Have been distributed (20) questionnaire on the company surveyed managers (sample) The response rate (100%), and based on some statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, central premise to test the validity of the hypothesis search, and in the light of the results, the search to some of the recommendations including the consolidation of organizational culture an integral part of the company and make it researched trends.

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي

لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/ العراق

هدى هادي حسن

كلية المستقبل الجامعة

suhadaldafaiy@gmail.com

سهاد برقي كامل

كلية الصفوة الجامعة

huda.murtada84@gmail.com

الخلاصة

يهدف البحث الحالي الى بيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي في (شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/ العراق) ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد استمارة استبيان مكونة من محورين، الأول تضمن بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة، والثاني متغيرات البحث. وقد تم توزيع (٢٠) استبانة على مديري الشركة المبحوثة (عينة البحث) وكانت نسبة الاستجابة (١٠٠٪)، وباعتماد على بعض الوسائل الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوسط الفرضي لاختبار صحة فرضية البحث، وفي ضوء النتائج توصل البحث الى بعض التوصيات من بينها ترسيخ الثقافة التنظيمية وجعلها جزءاً لا يتجزأ من توجهات الشركة المبحوثة.

الكلمات الدالة: الثقافة التنظيمية, منظمات الأعمال, التوجه الريادي.

١- الجانب النظري للبحث

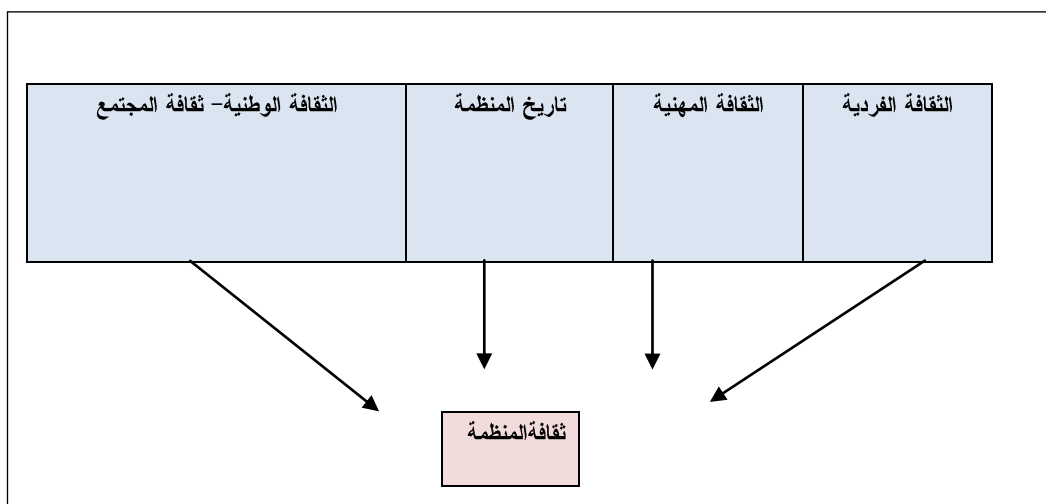
١.١ الثقافة التنظيمية: (مفهوم, أهمية, وظائف, ابعاد).

إن مفهوم الثقافة التنظيمية هو من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تم التعامل معه قبل مائة عام [١] كما انه أتى أيضا من علم الإنسان وما يحمله من قيم ومعتقدات ومعارف وغيرها وأيضا شمل مفهوم الثقافة التنظيمية عدة حقول منها علم النفس وعلم الوراثة وغيرها من العلوم ذات الارتباط لذا لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد بذاته لمفهوم الثقافة التنظيمية ونورد بعض التعاريف كما في الجدول (١):--

الجدول (١) (بعض اسهامات الكتاب والباحثين في تعريف الثقافة التنظيمية)

المصدر	السنة والصفحة	التعريف
[٢]	٧ , ٢٠٠٤	((بأنها المناخ والممارسات التي تطورات في المنظمات حول تعاملهم مع الناس , والقيم , والعقيدة التي اعتنقتها المنظمة))
[٣]	٥ , ٢٠٠٨	((هي نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة))
[٤]	٧ , ٢٠٠٩	((عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم , وان لكل منظمة إعمالها الثقافية التي تعبر عن شخصيتها))
[٥]	١٠ , ٢٠١٠	((هي مجموع القيم والافتراضات المشتركة وكذلك السلوكيات ومجموعه القوانين التي تستمد ثقافة المنظمة قرارات أعضائها عن طريق إنشاء وتعزيز التوقعات بشأن ما طبيعة وكيف يجب إن تكون الأمور))
[٦]	١٧ , ٢٠٠٦	((انها مجموع من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة))
[٧]	٢٣ , ٢٠١٤	(بأنها إجمالي تصورات أو قناعات قاعدية يتشارك الإيمان بها غالبية أعضاء المنظمة أو الجزء الفاعل منهم , تؤدي غرض وسيلة منظمة ومبرمجة لسلوكهم التنظيمي على المستوى الرمزي)
[٨]	٤٦ , ٢٠٠٨	(بأنها "الكل المعقد الذي يشمل أشياء كثيرة من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والآداب وجميع القدرات والتقاليد والقوانين والعادات التي يكتسبها الشخص بوصفه عضواً في المجتمع")
[٩]	١٨٩ , ٢٠١٤	((هي شكل من نماذج البرمجة الذهنية للتفكير والشعور والفعل يتم تعلمه منذ الطفولة)).
[١٠]	٣١٢ , ٢٠١١	((هي مركب يحتوى على المعرفة والعقيدة, والفن, والأخلاقيات, والقانون , والعادات, والقيم, والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتبار عضوا في المجتمع, إي إن الثقافة هي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامه))
[١١]	٥٩٥, ٢٠٠٦	منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين والطرق التي يتم وفقها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء المنظمة
[١٢]	٣١٨, ١٩٩٥	بأنها أشكال سلوكية مخفية، وهي ذلك الجزء المغمور أو المخفي الذي يتمثل بالقيم والافتراضات والمعتقدات والاتجاهات والمشاعر

كما ذكر [١] أنها ((تتكون من مجموعه من مفاهيم المديرين واتجاهاتهم (المعتقدات), القيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة))ويمكن لكل ثقافة منظمة إن تنفصل على المحور الأفقي كما في الشكل (١).



الشكل (١) (الثقافة التنظيمية على المحور الأفقي) [١]

نستنتج مما مر ذكره من تعاريف للثقافة التنظيمية نجد انه مهما تنوعت التعاريف نجد أنها تشترك بعنصر مهم وهو القيم وما يشر له هذا العنصر من مفاهيم ومعتقدات واتجاهات فنجد عند التمعن في هذه التعاريف مع تعدد قائلها إن هنالك قواسم مشتركة في تعاريفهم أو ما أورده في كتبهم ودراساتهم من تعاريف الآخرين حيث إن مجموعته القيم والافتراضات والمعتقدات والقواعد يشترك بها جميع الأفراد العاملين في التنظيم. والبعض الآخر فقد وصف ثقافة المنظمة من خلال ثلاث اتجاهات رئيسة هي:

• الاتجاه الأول الذي تناولها من خلال ما يسمى بجوهر الثقافة (Culture Essence)، أو النموذج التنظيمي (Paradigm): وهو ما يركز على الأبعاد الفكرية غير الملموسة، مثل القيم والافتراضات والمعتقدات والفلسفة والأيديولوجيا). نقلا عن [٨].

• الاتجاه الثاني الذي تناولها من خلال ما يسمى بمظهر الثقافة (Manifestation): وهو ما يركز على الجوانب الصريحة المرئية كالأبنية، وطريقة الملمس، وأنماط السلوك المتمثلة بالرموز التعبيرية السلوكية (الهياكل والأنظمة)، أو اللفظية (اللغة، والطقوس، والقصص، والشعارات).

• الاتجاه الثالث الذي تناولها من خلال ما يعرف بالنسيج الثقافي (Cultural Web): وهو ما يشمل كل من الأبعاد الجوهرية والسلوكية معاً، وهو ما تميزت به بحوث التسعينات للانسجام بين الفكر والفعل.

٢.١ أهمية الثقافة التنظيمية:-

إن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وبارزاً في تطور ونجاح الكثير من المنظمات التي تولي اهتماماً للثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء في المنظمة مقابل المنظمات الأخرى ويكمن ذلك من خلال أهمية الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء ونوجز ما أورده بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال. وكما في الجدول (٢).

الجدول (٢) أهمية الثقافة التنظيمية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

المصدر	أهمية الثقافة التنظيمية
[١٣]	تعتبر قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار . قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً . مزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكيل قيم مشتركة . سبب هام النجاح عمليات التحول والتطوير . ترسم الحدود بين التنظيم وسواه وتوحيد هوية الأعضاء وتسهيل الولاء والانتماء له وتعزيز الثبات والتماسك فيه وكذلك أداة رقابية وتوجيه للمواقف والسلوك. توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.

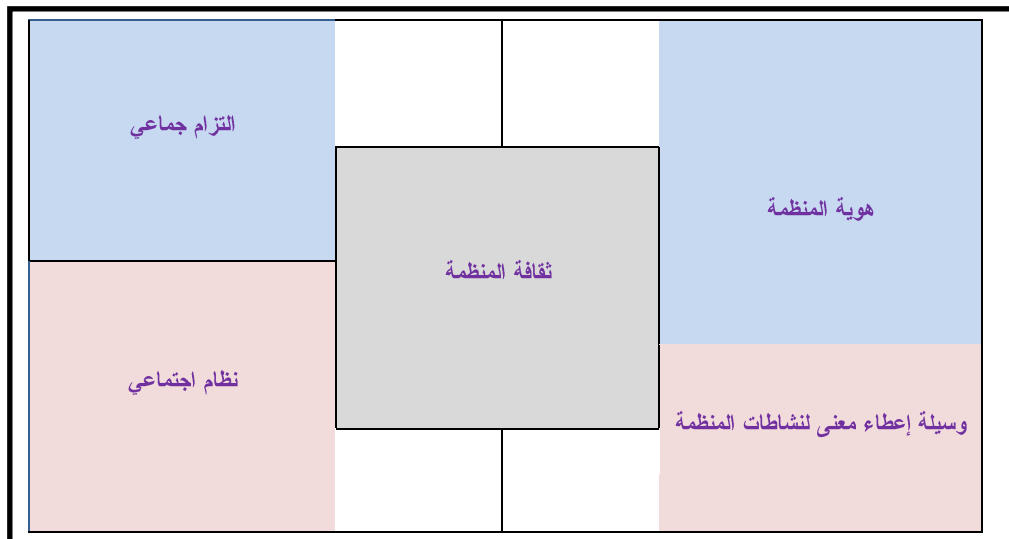
هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين . هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم ,علاقاتهم ,انجازاتهم . بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ,وتحدد لهم أنماط العلاقات بعضهم مع بعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها. هي من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات . تعد الثقافة القوية عنصرا فاعلا ومؤديا للإدارة ,مساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ,وقادة الفرق. الثقافة القوية تعد ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلافة . المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين . تعد عنصرا جاذبا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها. تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم ,وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .	[٣] ، [١٣]
---	-------------------

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

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

٢. مساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية ، أي ما معناه التكامل الداخلي [١٤].

لذا فإن أهميتها من خلال هاتين الوظيفتين تبرز من خلال تأثيرها على العلاقات والجوانب الأساسية التي يجب تطبيقها في الجوانب التنظيمية والثقافة وتطوير القدرات لتتوافق مع البيئة الداخلية للمنظمة وجوانبها المختلفة لكي تحفز العاملين للتفكير والنظر بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة بالتنظيم وكذلك تكيفها مع البيئة الخارجية من خلال ما مر ذكره مع العاملين لتعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وبالنهاية إعطاء معنى لنشاطات المنظمة كما في الشكل (٢) .



الشكل (٢) (تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة)

المصدر: [١٥]

١.٣ :- وظائف الثقافة التنظيمية

حدد [1] وظائف الثقافة التنظيمية كالآتي :-

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

٤.١: أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن للثقافة التنظيمية ادوار عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى المتعلق ببناء الاتجاهات وتكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين ، لذا فان الحديث عن ابعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين والإدارة والزبائن أو العملاء من جهة أخرى، على اعتبار ان المنظمة تواجه في دورة حياتها وحتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس التسير ، التغيير والتحفيز وحتى بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة وكل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها وفي إبعادها الهيكلية والموقفية فكيف للثقافة التنظيمية ان تفعل هذه الأبعاد ؟ [١]

١ - البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

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

٢ - البعد التسيري للثقافة التنظيمية:

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

٣ - البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

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

٤ - البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

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

٥ - البعد التغيير للثقافة التنظيمية:

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

١.٥ التوجه الريادي:- (مفهوم، مداخل، ابعاد)

١- مفهوم التوجه الريادي:-

ينظر أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة على أنها عملية يتوخى الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Entrepreneurialbehavior)، أما على صعيد المنظمات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تُعبر عن التوجه الريادي لتلك المنظمات (Entrepreneurialorientation) حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه. كذلك هو أحد أهم استراتيجيات الريادة التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز [١٦] وأشار [١٧] إلى أن أول من استخدم مصطلح التوجه الريادي هو Miller الذي يعد أول من أدخل هذا المصطلح إلى الفكر الإداري وذلك من خلال بحثه في قاعدة بيانات (ABI/INFORM) والذي استخدم عبارة التوجه المباشرة نحو الأعمال الحرة. لذلك سوف نورد بعض ما ذكره بعض الكتاب والباحثين من مفاهيم تخص التوجه الريادي وكما في الجدول (٣).

الجدول (٣) (بعض اسهامات الكتاب والباحثين في تعريف التوجه الريادي)

المصدر	السنة	التعريف
[١٧]	١٨٢,٢٠٠٩	رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والابداعية وتبني المخاطر المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.
[١٦]	١٩, ٢٠١٠	((هو كيفية القدرة على انشاء منظمات اكثر ريادة وان تصبح اكثر ابتكارا واخذا للمخاطرة واكثر سرعة))
[١٨]	٨٧ : ٢٠١١	فالتوجه الريادي له جذور في عملية صنع الإستراتيجية.
[١٩]	٣٥٧, ٢٠١١	خاصية على مستوى المنظمة تمثل منظور عن الريادة والابداعية المنعكستين عبر عمليات المنظمة وثقافتها.
[٢٠]	٧٢, ٢٠١٢	((وهو الذي يشير إلى صنع استراتيجية العمليات والأساليب التي تعتمدها المنظمات في أنشطتها الريادية))
[٢١]	٤٣, ٢٠١٢	((مجموعة العمليات، الممارسات، القرارات، الأنشطة، الموارد والقابليات التي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة من خلال الاستقلالية وتقديم ابتكارات غير مسبوقة من المنتجات والبقاء ضمن المنافسة.))

من ملاحظة الجدول (٣) يتبين إن التوجه الريادي يمثل إستراتيجية، أو ممارسة، أو عملية، أو رغبة تتبناها المنظمة للوصول إلى أهدافها، فالبعض المطروحات جاءت معبرة عن التوجه الريادي ضمن ثلاثة أبعاد رئيسة (الإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر)، والبعض الآخر تناولته التزام المنظمات لممارسة الأعمال.

٢- مداخل التوجه الريادي:-

بعد مراجعة الأدبيات والاطلاع على مختلف أفكار الباحثين في مجال التوجه الريادي، لوحظ وجود اتفاق بين الباحثين إن للتوجه الريادي ثلاث مداخل وهي مدخل سلوك المنظمة، مدخل الإدراك الإداري ومدخل موارد المنظمة [٢١] وكما يلي:-

أ- مدخل سلوك المنظمة

إن مدخل سلوك المنظمة يأتي من سلوك الموارد البشرية، إذ يمثل مدخلاً كبيراً جداً تم تطبيقه على أساس المفاهيم السيكولوجية للطبيعة البشرية في إدارة المنظمات، ويستند على إدارة البشر من خلال حاجاتهم، ومن أهم المساهمات في هذا المدخل هي الدراسات التي أجريت في مصنع (Hawthorne) لتحديد ظاهرة سلوكيات العاملين المختلفة في الاستجابة على وفق اهتمامات المقيمين وكذلك نظريتي (X) و(Y) لـ (Douglas McGregor)، والتي تفترض بأن الطبيعة الإنسانية تتحد على وفق العمل والمسؤولية وكذلك نظرية هرم الحاجات لـ (Maslow) ومدخل إدارة الموارد البشرية (HRM) والسلوك التنظيمي (OB).

ب- مدخل الإدراك الإداري

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

ج- مدخل موارد المنظمة

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

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

٣ -إبعاد التوجه الريادي:-

تناول الكتاب والباحثين التوجه الريادي EO كظاهرة متعددة الأبعاد. إذ ركزت أغلب الدراسات على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الإبداعية Innovativeness، والاستباقية Proactiveness، وتحمل المخاطرة Risk-Taking في قياس التوجه الريادي، وأضاف عدد من الباحثين بعدين هما: الاستقلالية (الاستقلال الذاتي) Autonomy، والهجومية التنافسية Competitive Aggressiveness. ما وأشارت أغلب الدراسات التطبيقية إلى أن الأبعاد الثلاثة التي أوردها (Miller) ومن بعده (Covin & Slevin) هي تمثل الأبعاد الجوهرية للتوجه الريادي [٢٢]. فضلاً عن اتفاق كل من الدراسات التي ركزت على أبعاد التوجه الريادي [١٨]، [٢١]، [٢٢]، [٢٤]. والتي سيتم تناولها في الفقرات الآتية:

١- **الإبداعية Innovativeness:** فتشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتائجها هي منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية [٢٤].

والإبداع (Innovation) هو من المواضيع الحيوية التي تجتنب عناية كثير من الكتاب والباحثين في مختلف ميادين المعرفة. تعود الجذور التاريخية للإبداع إلى الكلمة اللاتينية (Nouvs) والتي تعني (جديد)، والإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وأن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج أو الخدمة [٢٠] ويرى [٢٣] بأن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير. ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كما ونوعاً وخفض في التكاليف. في حين يرى [٢٢] أن الإبداعية (Innovativeness) تشير إلى توجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتائجها هي منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية.

٢ - الاستباقية Proactiveness:

تُشير الاستباقية إلى جهود المنظمة في إكتشاف الفرص الجديدة، فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، فالمدبر الإستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية [٢٤] وأشار [٢٣] لى أن الاستباقية هي "جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة"، فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وأدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.

٣ - تحمل المخاطرة Risk - Taking

أنَّ المخاطرة التي تواجه المنظمات الريادية تكون موثقة وبشكل جيد. فعلى سبيل المثال اقترح (Mores) إن التوجه الريادي للمنظمات يشير إلى نزعة الإدارة العليا للمنظمة للقيام بمجازفات محسوبة لكي يصبحوا أكثر تجدد، لذا إن هكذا أمر يمثل ميزة قوية يساعد للكثير من أبحاث التوجه الريادي للمنظمات والزيادة بصوره عامة وذكية لغرض إدارة المخاطر [٢١]. ويرى [٢٢] بأنه يرتبط تقبل المخاطرة بالمدى الذي يميل فيه

مدراء القمة (*Top managers*) إلى أخذ الأعمال التي تنسم بالمخاطر، والنظر إلى القرارات الاستثمارية والأعمال الاستراتيجية لمواجهة حالات عدم التأكد، كما تقبل المخاطرة بأنه يُشير إلى إدراك حالة عدم التأكد، واحتمالية الخسارة أو النتائج السلبية. وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة [٢٥].

وهناك ثلاثة أنواع من المخاطرة التي تواجهها المنظمات وهي (مخاطرة العمل، المخاطرة المالية، والمخاطرة الشخصية) [٢٣].

١- مخاطرة العمل: - Business Risk وهي وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح مخاطر مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد .

٢- المخاطرة المالية: - Financial Risk وتعني اقتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.

٣- المخاطرة الشخصية: - Personality Risk وتتشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الاستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف للتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم.

٢- منهجية البحث

٢.١ مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث بما تحتاجه المنظمات في البيئة العراقية للأعمال باختلاف مهامها وانواعها واحجامها من ضرورة التوجه والتفكير في تقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم والتوجه نحو التطوير التنظيمي من خلال التوجه الريادي في الاعمال وتشجيع المبدعين وتحفيز العوامل التي لها دور في التأثير على ابداع العاملين في هذه المنظمات ولعل من اهم هذه العوامل هي الثقافة التنظيمية لذا على هذه المنظمات المهمة بالتوجه الريادي ان تبذل جهودا ملحوظة لتوفير الثقافة التنظيمية الملائمة والمشجعة على استغلال القدرات الابداعية لدى العاملين. لذا ستكون مشكلة البحث متمثلة في السؤال الآتي: (ما الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي في المنظمات العراقية؟)

٢.٢ أهمية البحث:

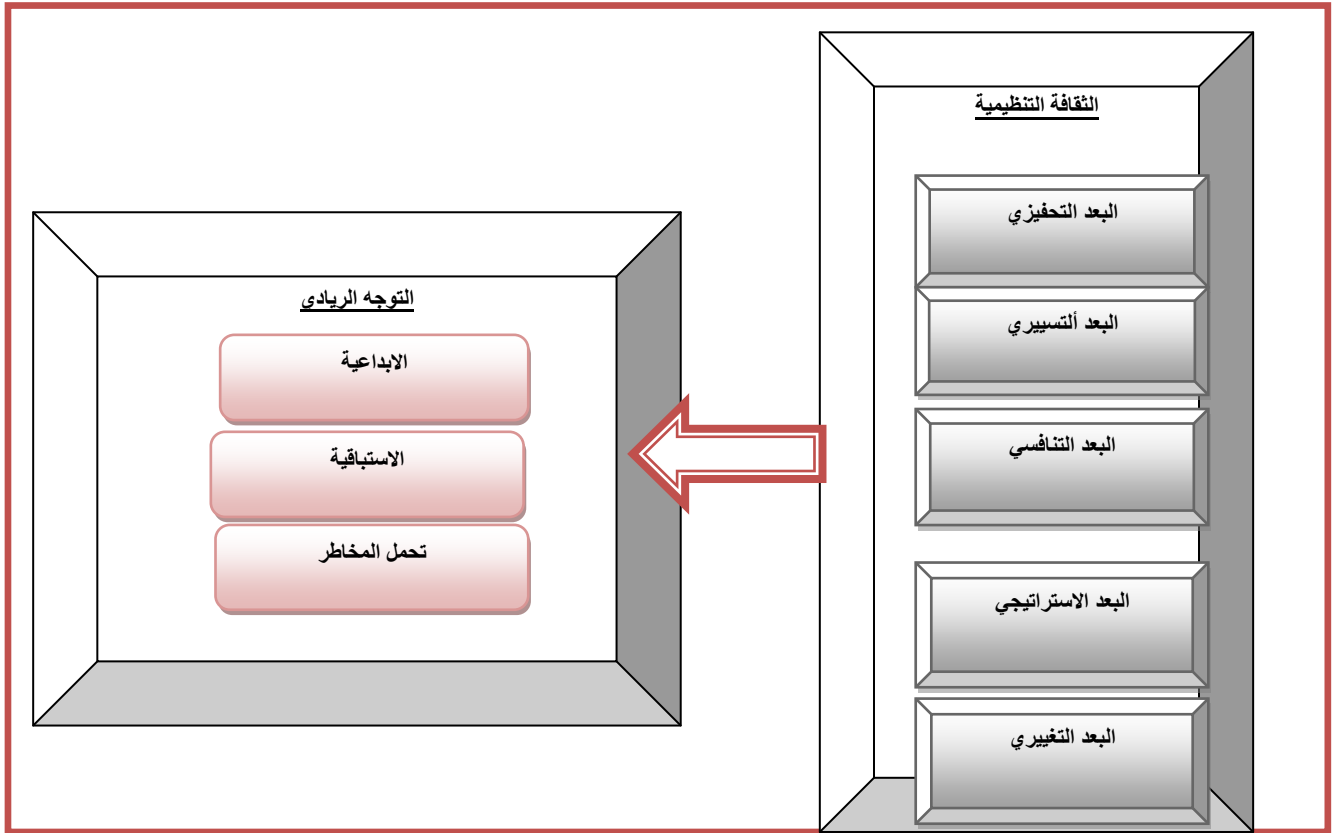
تتبع أهمية البحث من خلال مسح العوامل المؤثرة على التوجه الريادي والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وتأثيرها على التوجهات الإبداعية لدى الافراد العاملين لديها والتي منها الثقافة التنظيمية وهذا يحتم على هذه المنظمات توفير البيئة المناسبة وغرس القيم التي تشجع على الإبداع لدى منسوبيها لما له دور في المساعدة على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

٢.٣ اهداف البحث:

تتمثل اهداف البحث بالنقاط الآتية:-

١. تقديم وصف نظري لمتغيرات البحث لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ووظائفها وابعادها، فضلا عن مفهوم التوجه الريادي ومداخله وابعاده.
٢. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي ضمن (عينة البحث).
٣. الوصول إلى استنتاجات وتوصيات لغرض الاستفادة منها من قبل المنظمات في العراق لتساعد في تطوير وتعزيز التوجه الريادي في مجال الأعمال.

٢.٤ مخطط الفرضي للبحث



الشكل (٤) مخطط البحث الفرضي

٢.٥ فرضية البحث:

اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها (للثقافة التنظيمية دور في تعزيز التوجه الريادي في مجال لاعمال).

٢.٦ الحدود المكانية والزمانية للبحث

تحدد البحث الحالي زمانيا بالربع الاخير من ٢٠١٦ ، أما الحدود المكانية للبحث فقد اقتصر على اتصالات اسيا سيل في محافظة كربلاء.

٢.٧ أداة البحث

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

- ١- ١.٨ ضعيف جداً
- ١.٨ - ٢.٦ ضعيف
- ٢.٦ - ٣.٤ متوسط
- ٣.٤ - ٤.٢ عالي
- ٤.٢ - ٥ عالي جداً

٢.٨ عينة البحث: وقد تمّ انتخاب عينة الدراسة بأسلوب العينة القصدية، وإن مفردات هذه العينة تمثّلت بجميع المديرين في المستويات القيادية (الإدارة العليا والوسطى) ليكون حجم العينة المستهدفة (٢٠) مديراً، ويصف الجدول (٤) عينة البحث المختارة من المديرين العاملين في الشركة المبحوثة، وكالاتي:-

الجدول (٤) وصف أفراد عينة البحث

الجنس									
الإناث					الذكور				
النسبة		العدد			النسبة				العدد
٤٠%		8			٦٠%				12
الفئات العمرية									
		50 فما فوق		50- 41		40- 31		٣٠- ٢٠	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
		٠	—	١٠%	٢	١٠%	٢	٨٠%	١٦
المؤهل العلمي									
اعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١٠%	٢	٣٠%	٦	٥٠%	١٠	١٠%	٢	٠	—
الخبرة الوظيفية									
21-25 فاكثر		20-16		15 - 11		10 - ٥		اقل من ٥سنوات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
٠	—	٠	—	٠	—	٣٥%	٧	٦٥%	١٣

- ١- بلغت نسبة الذكور في الشركة المبحوثة (٦٠%)، ويعود ذلك إلى تفضيل القطاع الخاص الذكور على الإناث في ممارسة المهام الإدارية.
- ٢- تشير فقرة الفئات العمرية إلى أن أقل نسبة كانت من الفئة العمرية (٥٠ فما فوق)، إذ بلغت (٠%)، في حين أن الفئات العمرية الأخرى قد حازت على نسب أعلى (٣٠-٢٠) (٨٠%)، (٣١-٤٠) (١٠%)، على التوالي، ويعني أن الشركة المبحوثة تستعين بالطاقات الشابة في إدارة شؤونها مما يعطيها مساحة أوسع للتجديد.
- ٣- تشير فقرة المؤهل العلمي أن أعلى النسب كانت من فئة (بكالوريوس والدبلوم)، إذ حصلنا على نسب (٥٠% و ٣٠%) على التوالي وهي نسب جيدة تؤثر اهتمام الشركة بالكفاءات العلمية، هذا من جانب، ومن جانب آخر تشير النسب إلى حصول نقص واضح من ذوي شهادة الدكتوراه في الشركة المبحوثة.
- ٤- تشير الخبرة الوظيفية إلى نسبة ٦٥% هم أقل خدمة من ٥ سنوات و ٣٥% هم من ذوي الخدمة من ٧-١٠

٣- الجانب العملي للبحث

وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن (متغيرات البحث)

ينصب اهتمام هذا المحور في وصف مستوى إجابات أفراد عينة البحث من مجتمع الدراسة (شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق/كربلاء) حول متغيرات البحث وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في استمارة الاستبيان، إذ اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت (الخماسي) الذي يتألف من (٥) أوزان، بغرض استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في آراء واستجابات أفراد العينة، إذ يبين الجدول (٥) مستوى إجابات أفراد الشركة عينة البحث عن المتغير الأول الثقافة التنظيمية.

جدول (٥) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير البحث الثقافة التنظيمية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة
١	يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية	4	1.17	عالي
٢	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.	3.5	1.15	عالي
٣	ترتبط المكافآت الإدارية بصورة واضحة بالأداء في الشركة	3.75	١.٠2	عالي
٤	يخطط مديرو الإدارة العليا جيداً للمستقبل.	3.9	1.17	عالي
٥	يساعد الأفراد في هذه الشركة بعضهم البعض	3.55	1.23	عالي
٦	تستخدم إدارة الشركة المكافآت والحوافز المعنوية والمادية لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية .	3.85	1.09	عالي
٧	تستخدم الإدارة أساليب وإجراءات تسيير الأفراد العاملين في الشركة مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم ومعتقدات واتجاهات سائدة لغرض جعلهم أكثر توافقاً واستعداداً للعطاء والإبداع .	3.65	1.14	عالي
٨	تعمل إدارة الشركة على تحقيق الانسجام بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية (بحسب البعد البشري).	3.45	1.19	عالي
٩	التنافس بين الأفراد العاملين في أظهار السلوك المرغوب به والمقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة يؤدي إلى الحصول على إشباع الحاجات المادية والمعنوية التي تقدمها الشركة.	3.75	1.02	عالي
١٠	تستخدم الإدارة الثقافة التنظيمية كوسيلة ناجحة في التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية من أفكار ومبادئ وطموحات وكذلك البيئة الخارجية خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.	3.8	0.95	عالي
	المتوسط العام متغير الثقافة التنظيمية كاملاً	3.72	1.11	عالي

N=20

وبتبيين من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير دراسة وتحليل الثقافة كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (3.72). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (٣) على مساحة المقياس، وبانحراف معياري (1.11) لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية في العينة المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة هو (عالي).

جدول (٦) وصف وتشخيص آراء عينة البحث حول متغير البحث التوجه الريادي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الإجابة
١	تتظر الشركة إلى الابتكار والإبداع ببعدهما مصدراً لتحقيق التميز في أعمالها ونشاطاتها المختلفة.	4.35	0.88	عالي جداً
٢	تسعى الشركة إلى تنفيذ الأفكار الجديدة بالسرعة الممكنة.	3.65	1.18	عالي
٣	تعتمد الشركة على البحث والتطوير في ابتكار خدمات جديدة.	3.75	1.38	عالي
٤	تبدع الشركة حلول للمشاكل القائمة والجديدة.	3.25	1.49	متوسط
٥	تسعى الشركة دائماً إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث أقسام ذات تخصصات جديدة	3.85	1.09	عالي
٦	تتميز الشركة بكونها السباقة في أفضل الخدمات بالمقارنة مع الشركات الأخرى	4.25	0.72	عالي جداً
٧	تسعى الشركة دائماً إلى اكتشاف طرائق جديدة لإنتاج الأعمال.	3.65	1.14	عالي
٨	تشجع الشركة موظفيها على خوض الأعمال التي تنسم بالمخاطرة.	3.6	1.19	عالي
٩	تعمل الشركة على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد.	3.45	1.43	عالي
١٠	تحقق الشركة الميزة التنافسية جراء تحملها للمخاطرة في الأعمال.	3.75	1.07	عالي
	المتوسط العام للمتغير التوجه الريادي كاملاً	3.76	1.٤٩	عالي

N=20

ويُتَبَيَّن من الجدول السابق ما يأتي:-

حقق متغير التوجه الريادي كاملاً وسطاً حسابياً مرجحاً بلغ (٣٠.٧٦). ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (٣) على مساحة المقياس وبانحراف معياري (١.٤٩) لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مستوى المشاركة في التوجه الريادي في العينة المبحوثة من وجهة نظرهم هو (أعلى من المتوسط) وهي نتيجة مشجعة نوعاً ما.

٤- الاستنتاجات والتوصيات

٤.١ الاستنتاجات

- لقد تمخض عن البحث النظري والعملي مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على حجم ووصف عينة البحث والتي يمكن عرضها بالآتي:-
- 1- هنالك دور أساس واستراتيجي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي وهذا ما تم توضيحه من خلال أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي حيث اتضح وجود دور للثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الريادي.
 - 2- أظهر البحث إن هنالك تركيزاً جيداً على قيم الثقافة التنظيمية لما احتلته من دور بارز وعلاقة إيجابية بتأثيرها على متطلبات تعزيز التوجه الريادي وهنا يقع على متخذ القرار الأخذ بنظر الاعتبار أن التوجه الريادي التي تعد من القيم الأساسية للعمل في الشركة.
 - 3- توصل نتائج البحث إلى أن الثقافة التنظيمية أحدى الأركان الأساسية في ترسيخ متطلبات التوجه الريادي وهذا ما تم تأكيده من النتائج التي تم الحصول عليها في الجانب العملي وكانت العلاقة إيجابية بين هذا المتغير ومتطلبات التوجه الريادي.
 - 4- تبين من خلال التحليل الإحصائي بأن الثقافة التنظيمية ستقود إلى تعزيز التوجه الريادي وتكثيف جهود الأفراد وتحفيزهم نحو الابتكار والعطاء والإبداع والتسيير في زيادة التوجه نحو الريادة والتأكيد على أهميتها.
 - 5- من خلال التحليل الإحصائي تبين إدراك العاملون في الشركة بوجود علاقة إيجابية بين متطلبات التوجه الريادي والقيم والمعتقدات والاتجاهات والتي حصلت على قبول من العينة المبحوثة وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا من حيث استخدامها والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي من شأنها تعميق وعي العاملين في تطبيق متطلبات التوجه الريادي وإدراكهم.
 - 6- اتضح من خلال التحليل علاقة إيجابية جيدة بين متغيرات التوجه الريادي وهذا يؤكد حقيقة أساسية لمتخذ القرار بأن متطلبات التوجه الريادي هي مترابطة ومتكاملة فيما بينها ولأجل تحقيق الريادة لابد من تطبيق المبادئ الأساسية للتوجه الريادي وخاصة ((الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة))

٤.٢ التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج واستنتاجات يوصي البحث بما يلي:-

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

CONFLICT OF INTERESTS

There are no conflicts of interest.

المصادر

[١] كمال، بو الشرش، "الثقافة التنظيمية والاداء في العلوم السلوكية والادارية" الطبعة الاولى، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.

[2] Schein, Edgar H., "Organizational Culture and Leadership", Jossey-BassA Wiley Imprint 3rd Ed, United States of America. 2004.

- [٣] الجبوري، عمر كاظم دود، "الثقافة التنظيمية وأثرها في فاعلية المنظمة دراسة لآراء عينة من الكادرين الطبي والإداري في دائرة صحة نينوى وبعض المستشفيات الحكومية التابعة لها"، رسالة دبلوم عالي تخصصي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.
- [٤] عبدان، وحيد، "أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة"، دراسة مقدمة لجامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009.
- [5] Bertels, Stephanie &., Lisa, Papania. & Daniel, Papania. "Embedding sustainability in organizational culture A Systematic Review of the Body of Knowledge", Faculty of Business, Simon Fraser University. 2010.
- [٦] عبد الله، سمير يوسف محمد، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2006.
- [٧] الكعبي، جواد كاظم، "مسارات الثقافة التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، بيروت-لبنان، ٢٠١٤.
- [٨] العاني، أريج سعيد خليل، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.
- [٩] كول، ج.أ، "الإدارة في النظرية والتطبيق" ترجمة خضور، حسام الدين، الطبعة الأولى، دار الفرق للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا - دمشق، ٢٠١٤.
- [١٠] ديري، زاهد محمد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠١١.
- [11] Gray, J.H., & Denston, I.L., "Towards An Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management", International Journal of Organizational Behavior, Vol. (9), No. (2). 2006.
- [12] Bowman C., "The Essence of Strategy", Prentic-Hall International, LTD, London. 1995.
- [17] Tang, kreser, P.M, Marion, L., Dickson, P., & Weaver, K.M..A "hierarchical perspective of the dimension of Entrepreneurial Orientation", International Entrepreneurial Management Journal, 5:181-201. 2009.
- [١٨] السلطاني، علي عصام لطيف، التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي دراسة تحليلية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية. ٢٠١١
- [19] Todorovic, Z.W., McNaughton, R.B., & Guild, P. ENTER-UAn "Entrepreneurial Orientation scale for universities". Technovation, 31:128-137. 2011.
- [٢٠] النجار، حسين عبد الأمير "أثر تبني المواصفة الدولية ISO ٢٦٠٠٠ على تحقيق التوجه الريادي - دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين العراق وإسبائيل للاتصالات"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال، جامعة كربلاء، 2012.
- [٢١] الكلابي، أمير نعمة مخيف، "دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري منظمات القطاع السياحي الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة النجف الأشرف"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال، جامعة الكوفة، 2012.
- [٢٢] رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين شناوة، "دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2013.
- [٢٣] محمد، عمر مصطفى "دور الإدارة في بناء القيادات الريادية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السليمانية"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال، جامعة السليمانية، 2012.
- [24] Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., "Strategic management crating competitive advantages" 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States. 2007.
- [25] Madsen, Einar, Lier, "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis", Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, (19), PP.185- 204. 2007.