



العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوجه الريادي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات بدولة الكويت

The relationship between the organizational climate and entrepreneurial orientation: An Applied Study on the Telecommunications Sector in the State of Kuwait

أ/ فلاح برغش نداء الديحاني

د/ أسامه السيد الطبلاوي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ

أ.د/ محمد ابو القمصان عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
وعميد كلية التجارة جامعة كفر الشيخ سابقاً

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ
المجلد العاشر - العدد السابع عشر - الجزء الثاني
يناير ٢٠٢٤ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

مستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوجه الريادي في قطاع الاتصالات بدولة الكويت ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : قبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ، قبول الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التوجه الريادي.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between the organizational climate and entrepreneurial orientation in the telecommunications sector in the State of Kuwait. The study reached results, the most important of which are: accepting the alternative hypothesis that there is a positive, statistically significant correlation between the dimensions of the organizational climate, which are (communication, incentives, decision-making, style leadership) and the entrepreneurial orientation of workers in the telecommunications sector in the State of Kuwait, and accepting the alternative hypothesis that says that "there is a statistically significant positive effect of the organizational climate on the entrepreneurial orientation of workers in the communications sector in the State of Kuwait," and accepting the alternative hypothesis that says that "there is a statistically significant positive significant effect of the organizational climate on the entrepreneurial orientation of workers in the communications sector in the State of Kuwait." To determine the dimensions of the organizational climate, which are represented in (communication, incentives, decision-making, leadership style) on the entrepreneurial orientation of workers in the telecommunications sector in the State of Kuwait, accepting the null hypothesis that there are no fundamental differences of statistical significance between the opinions of workers in the telecommunications sector in the State of Kuwait about the organizational climate according to qualification. Scientific and professional level.

Keywords: organizational climate, entrepreneurial orientation.

مقدمة:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين الميلادي، حيث أن كلمة المناخ هي تعبير مجازي مرتبط بالبيئة والطبيعة الجغرافية وقد استخدم في المجال الإداري للدلالة على مكان العمل والعوامل المحيطة به، وعليه نال موضوع المناخ التنظيمي قدر كبير من الاهتمام لدى العديد من الباحثون في مجال الدراسات السلوكية والتنظيميات الإدارية، وذلك نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطه بالعناصر التنظيمية، وهذا ما يستوجب به من حيث المستوي والدرجة لجعله يتماشى وأهداف المنظمة والفرد علي حد سواء (تامر، ٢٠٢١)

يشير التوجه الريادي إلى قدرة الفرد علي تحديد الفرص الريادية واستثمارها؛ بهدف الإرتقاء بنفسه وأبدائه، من خلال تتبع منهجية تستهدف ترجمة الأفكار والتطلعات وبلورتها علي أرض الواقع لتشمل علي إبداعات ومبتكرات في الأداء، وينعكس هذا في سلوك الفرد الاستباقي نحو اقتناص الفرص، وانهاج الابتكارية في التنفيذ والقدرة علي تحمل المخاطرة في سبيل تحقيق التطلعات الريادية Maatooft, and (Tajeddini, K., 2011).

١- الإطار النظري

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، ويساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة التي من أجلها تم إنشائها، ومع تسارع التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة نتيجة التغير السريع والهائل في التقدم العلمي والتكنولوجي يزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي، ليتمكن المنظمة من مواجهة المنافسة مع غيرها من المنظمات ومواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، كما يساهم المناخ التنظيمي الصحي للمنظمة بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، التدريب والتطوير) على تحفيز الإبداع لدى العاملين ومساعدتهم على تجاوز العقبات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، وبسبب أن المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة المنظمة الداخلية، لذا فلا بد من أن يتأثر السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمناخ التنظيمي السائد (خالد، حسين، ٢٠٠٥).

١/١ مفهوم المناخ التنظيمي

يشير المناخ التنظيمي إلى وصف لخصائص بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الاستقرار والثبات النسبي وتميز المنشأة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها، فتؤثر على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى تبني أنماط سلوكية معينة (أونيس، طالب، شامي، ٢٠١٣) وعرفها (Hafer & Gresham, 2008) بأنها مجموعة من تصورات الأفراد عن أي مدى تنفذ وتحقق المنظمة توقعاتهم الحالية، وهي الأجواء الداخلية للمنظمة من ثقافة هيكل وعمليات تعمل على تسهيل إنجاز السلوك المطلوب.

ويرى أيضا (الأغا ، ٢٠١٥) بأنه مجموعة من العناصر والسمات والخصائص المميزة للمنظمة والتي يدركها العاملون من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل الداخلية ومع الافراد الاخرين ، وتتمتع هذه الخصائص بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة .

٢/١ أهمية المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع المؤثرة التي جذبت اهتمام الباحثون في مجال الإدارة، نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العاملين داخل المنظمة، والذي هو قوام العمل ومركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تأتي أهمية المناخ التنظيمي من أن له تأثير على إبداع العاملين وزيادة فاعليتهم وكفاءتهم في المنظمات، وتكمن أيضا أهمية معرفة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصحيح النواحي السلبية فيها والإرتقاء بالحالة النفسية للعاملين بهذه المؤسسة، ورفع معنوياتهم، مما ينعكس ذلك إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وإشباع الاحتياجات والرغبات الفردية والجماعية من جهة أخرى (القاضي، ٢٠١٥) .

- ويتصف المناخ التنظيمي بأنه عنصر فعال في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد، مما يؤدي ذلك لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية ويساعد العاملين على ابتكار أساليب عمل جديدة وفعالة، لذلك يجب على المنظمة تهيئة مناخ تنظيمي سليم يعمل على دعم وتشجيع العاملين ويوفر بيئة عمل مناسبة وإيجابية تساعدهم على الإبداع ، كما أنه يضمن الاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال الموظفين تجاه عملهم وتجاه زملائهم وعلاقتهم بالإدارة العليا، إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، وبناء على ذلك يوفر فرص للإبداع والتطوير الذاتي لهم وللمنظمة (حراث، ٢٠١٨) .
- ويتميز المناخ التنظيمي بأن له دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين فلا أي منظمة حيث يعتمد المناخ ببناء السلوك الوظيفي والاخلاقي في قطاع الاتصالات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحمونها وتعديلها .
- المناخ التنظيمي عاملا مهما في عملية التطوير التنظيمي ، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس رضا الموظفين في قطاع الاتصالات.
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق يكون السبب الاساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لاهدافها وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة (الشيخ ، ٢٠١٦ ، ص ١٥).
- تنبع أهمية المناخ التنظيمي من دراسة المفاهيم والابعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والاداء المنظمي ومن ثم تحقيق التوافق بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة التي تتبع لها فضلا عن دوره في تنمية الاقتصاد الوطني ككل ، كما ان توافر مناخ تنظيمي مناسب سيؤدي إلى نجاح المؤسسات (الصفار ، ٢٠٠٩ ، ٣٥٦).

- تنتشر أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة ، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع ، فهذه التحديات تفرض على المؤسسات مزيدا من التوسع والتجديد والابداع والتطوير (أبو تايه و آخرون ، ٢٠١٢ ، ص ١٦٠).

٣/١ أهم ابعاد المناخ التنظيمي

ظهر المناخ التنظيمي منذ بداية الستينات في القرن العشرين (Kundu,2007,P.100) ، وأوضحت العديد من الدراسات والبحوث مفهوم المناخ التنظيمي مما أثر على اختلاف التعاريف التي تحدد هذا المفهوم ، ومن اللجوء لمفاهيم المناخ التنظيمي يتضح أن أبعاد المناخ التنظيمي وردت من خلال مدخلين أساسيين:

١. المدخل الهيكلي أو الموضوعي والذي يعتمد على العوامل البيئية الداخلية كالحجم ، مستوى السلطة ، وهذه الخصائص لا تعتمد إلى إدراك الافراد للأبعاد التنظيمية ، ولكن تتمثل في تحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية ، ومن ثم قياسها بشكل مستقل (المحمداوى ، ٢٠٠٥ ، ص ٤٠)
 ٢. المدخل الذاتي أو الإدراكي الذي يشير إلى مواضيع ذاتية ترتبط بمشاعر الافراد عن المنظمة كالرضا والالتزام التنظيمي والابداع (Gupta,2008,P9) ، وحدد (Thomas and) الاطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية :
- الاستقلالية : وتشير إلى إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل ، تحديد الاهداف ، وترتيب الاولويات .
 - درجة التماسك : وتوضح إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الاعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض .
 - الثقة : وتوضح إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بطلاقة ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الادارية العليا والمناقشة في أمور شخصية وحساسة وارتباطه بالطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
 - ضغوط العمل : وتوضح إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المكلفة به ومستوى الاداء .
 - الدعم : وتوضح إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الادارة .
 - التقدير : وتوضح إدراك العضو بأن عطاءه محل تقدير واعتراف من قبل الادارة .
 - العدالة : وتوضح إدراك الفرد تصرفات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسويين .
 - الابداع : وتوضح درجة تحفيز التغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة .
 - وتؤثر هذه الابعاد للتنظيم على ما يمكن ان نطلق عليه المناخ أو البيئة النفسية للفرد ويرى (صبروآخرين ، ٢٠١٣) المناخ التنظيمي وجود أربعة أبعاد المتمثلة (الاتصالات ، الحوافز ، الانماط القيادية ، اتخاذ القرارات ويمكن توضيحها كما يلي :
- ووتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي أيضا فيما يلي :

١. **نمط القيادة:** هو نوع العلاقة التي يأخذها في اعتبار قائد ما مستخدما سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون معه بشكل جماعي لتحقيق مهمة واحدة أو أكثر (Fiedler, 1967). ويعرف أيضا بأنه نوعية السلوك والقدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة للمنظمة بواسطة الأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يقوده (عادل ، ٢٠١٩ ، ص ٣٩).

ويشير إلى تفهم الآخرين والتأثير في تصرفاتهم وتوجيههم وتحفيزهم للوصول بها إلى أهداف المنظمة ، وأشارت دراسة (Seaborne , 2003) إلى وجود ثلاث مجموعات من القادة وهى : ذو الانماط المتوازنة وذو الانماط المعتدلة التوازن ، وذو الانماط غير المتوازنة ، وأن الافراد الذين يتبعون قائد ذو نمط قيادة متوازن لا يسجلون فرقا فى التمكين و أن سلطة اتخاذ القرار تلعب دورا حاسما فى إدراك الموظفين للتمكين وتفهمهم له ، إذ يرتبط التمكين ارتباطا وثيقا بسلطة اتخاذ القرار فإذا كان الموظف لديه الخبرة لوضع فهم للعمل لتلبية احتياجات العميل ، ويتضمن المعرفة لاتخاذ القرار ، فيجب ألا يتردد فى اتخاذ القرار والعمل بشكل سهل ومريح ، وأن الموظفين الذين يتبعون لقادة ذوى أنماط غير متوازنة يتمتعون بمستويات أدنى من التمكين على المستويين الفردي والجماعي ، وأن القادة ذوى الانماط غير المتوازنة قد يعوضون عن قصورهم فى تطبيق نمط القيادة السليم باستخدام السلطة.

٢. **نمط الاتصال:** ويشير (Gibson et al., 2003,P412) بأن الاتصالات الادارية عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون هذه المعلومات . وهى تشير إلى جوهر العملية الادارية ووسائلها الاساسية فى إنجاز أهداف المنظمة ، حيث ان دور الاتصالات الادارية الهام داخل المنظمة يحافظ على تدفق ومرور المعلومات داخل المنظمة فكلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل ، حيث ان الاتصال الفعال هو أساس نجاح المنظمة ، فبدون الاتصال لا يعرف الافراد العاملون ماذا يعمل زملاؤهم ، ولا تستطيع الادارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التى تحتاجها ، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والارشادات اللازمة ، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية .

يساعد نمط الاتصالات بشكل كبير فى تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه ، حيث تشير فعاليته على أن هناك خاصية إيجابية مرتبطة بالمناخ التنظيمي ، فالاتصالات تشير إلى الجهاز العصبى للتنظيم ، والتي بدورها تؤثر بشكل كبير فى تحديد البعد النفسى والاجتماعى للمناخ التنظيمي ، حيث يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد (فليه و عبدالمجيد ، ٢٠٠٥)، ويشير (ماهر ، ٢٠٠٥) ان الاتصالات تقوم بدور هام داخل المنظمات ، حيث يرتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات ، ويساعد الاتصال الجيد على أداء الاعمال بطريقة أفضل ، حيث انه وسيلة سهلة تساعد فى إنجاز التخطيط الادارى ، وتنفيذ الاعمال وتطبيق الرقابة الادارية بفاعلية

٣. **المشاركة فى إتخاذ القرارات :** وتشير إلى مدى مشاركة الافراد فى اتخاذ القرارات ، حيث ان تلك العملية من المتغيرات السلوكية التى أشار الباحثون إلى الاهتمام بها واستخدامها فى التنبؤ بسلوكيات المواطن التنظيمية وعرفها (اللوزى ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢٩) بأنها الاشتراك الفعلى والعقلى للفرد فى موقف جماعى يوضح المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويحملة المسؤولية عن تحقيق تلك الاهداف .

- وتعتبر الادارة بالمشاركة أسلوب فعال للمنظمة وذلك لتخفيف الضغوط التي تؤثر على الافراد فهي تعمل على جمع أفكار وأتجاهات الافراد والمجموعات في عملية صنع القرارات في المنظمة ، ويرى (الطيب ، ٢٠٠٨) أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يكون له بعض المتطلبات والقيود من اهمها :
- الوقت : فالقرارات الفورية والسريعة لا يمكن أخذ فيها الوقت لإشراك العاملين ، كما ان عملية المشاركة تحتاج وقتا كافيا للعاملين ليتعلموا كيفية ممارسة هذه الحرية الجديدة و أيضا يحتاج المدير وقتا ليتعلم كيف يثق في مرؤوسيه
 - القدرة والاهتمام المناسبين : فالمشاركة في اتخاذ القرارات تتعلق بشكل كبير على قدرة واستعداد واهتمام كل من المدير والعمليات
 - المتطلبات الرشيدة للتنظيم : قد لا يأخذ المدير الحرية الكافية في ممارسته لوظيفة بسبب متطلبات التنظيم الذي يعمل به والتي تفرض عليه العديد من القيود فلا تسمح له بتحقيق عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

٤. **التكنولوجيا المستخدمة** : طبقا للتغيرات السريعة التي تغطي العالم والتي تمتد لتشمل كافة المنظمات ، فمعظم ما تملكه حاليا من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملكه في الماضي القريب ، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنظمات فإن المناخ التنظيمي يتطور لاتخاذ اتجاها مماثلا من حيث التطور والحدثة والديناميكية (رحيمة ، ٢٠١٦) ، فتعنى التكنولوجيا إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد في تسهيل إجراءات العمل والتخلص في العديد من الاحيان من الاجزاء الروتينية فيه ، ومن المجهود الجسدي الذي يحتاجه وإتاحة الفرصه أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة (على ، ٢٠١٩ ، ص ٣١١)

٥. **نظام الحوافز**: وهي تتضمن مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد التي من شأنها ان توجه السلوك الانساني التي تلبي تلك الحاجات والرغبات (Gibson et al., 2003, P125) وللحوافز صور متعددة كالمكافآت المادية ، والترقية والترفيغ وتقدير الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والضمان الاجتماعي والتقاعد والتأمين الصحي والامن الوظيفي . إذ تعد جميعها أدوات تحفيز فعالة تنعكس على دوافع الافراد وتصرفاتهم الوظيفية، الامر الذي يدفعهم لتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم للوصول إلى أهداف المنظمة (اللوزي ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٤٠)

ويشير التوجه الريادي إلى أحد السلوكيات الفعالة التي تساعد بشكل كبير في بقاء واستمرار الشركات وإنجاز أداء يفوق أداء المنافسين (الرواضية، ٢٠٢٠)، كما يمكّن الشركات من تحسين وتعزيز مكانتها التنافسية داخل بيئة العمل (الخشالي وبدران، ٢٠٢٠)، فمن خلال تبني التوجه الريادي تسعى الشركات إلى تحقيق نتائج متميزة (الحسين والساعد، ٢٠١٩)، وذلك عن طريق استغلال الفرص الجديدة المتاحة في السوق

يشير (الشاعر ، ٢٠١٩) إلى أن التوجه الريادي يتضمن مجموعة من التصرفات والممارسات المتميزة التي تعتمد عليها الشركات بهدف الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء، ومحاولة النجاح علي المنافسين من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق

تشمل أهمية التوجه الريادي في كونه منهج وسلوك وتوجه استراتيجي يساعد الشركات علي مواجهة الظروف التي تفرضها تحديات المنافسة.

٤/١ مفهوم التوجه الريادي

يعتبر أول من دعى إلى مصطلح التوجه الريادي هو Miller فى عام ١٩٨٣ من خلال بحثه فى قاعدة بيانات (ABI/ INFORM) حيث إنه اعتمد على لفظ التوجه نحو الاعمال الحرة حيث أن التوجه الريادى أوضحه (يسن ، ٢٠٢٢) على أنه العمود الاساسى فى استراتيجيات الريادة التى تعمل على دفع الاعمال فى إتجاه تحقيق احتياجت العملاء ومن ثم الوصول بالمؤسسة إلى الوصول إلى نوع من أنواع التمييز ، ويشير التوجه الريادى إلى أهمية البقاء والاستمرار ومواجهه التحديات والمعوقات ، لذا يجب على الشركات ان تخاطر بالاستثمار فى منتجات وعمليات وخدمات مبتكرة والدخول فى اسواق محتملة جديدة بالإضافة إلى ذلك تحتاج الشركات وكافة القطاعات إلى الابتكار والاستباقية فى تحديد أهدافها وممارساتها الاستراتيجية للمنافسة ولا يمكن تحقيق مثل هذه الاهداف إلا من خلال التوجه الريادى (Isichei et al., 2020)

عرفها (Miller, 2016) التوجه الريادى بأنه توجه ورؤية إستراتيجية تعتمد عليها الشركات عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة، أيضاً دخول أسواق جديدة ومبتكرة مع تحمل المخاطرة الناتجة عن هذه المنتجات وتلك الأسواق (Rachman&, other, 2001)

٥/١ أهمية التوجه الريادى

يعد التوجه الريادى أحد الموضوعات التى تم بحثها على نطاق واسع فى كل من الدراسات الاستراتيجية وريادة الاعمال وأصبح التوجه الريادى موضوعا غاية الأهمية فى أبحاث الاعمال وذلك لكونه قوه دافعة وراء السعى التنظيمى لأنشطة ريادة الاعمال وأشارت الدراسات على وجود العديد من النتائج والمتعددة الاوجه للتوجه الريادى ، وكيف تؤدي إلى أداء متفوق ، ينظر للتوجه الريادى على انها عمليات صنع استراتيجية ريادية يستخدمها صناع القرار الرئيسيون لتحقيق الهدف التنظيمى لشركتهم ، والحفاظ على رؤيتها ، وإنشاء مزايا تنافسية ، لذلك تلخيص أهمية التوجه الريادى ،أوضح (السائر ، ٢٠١٧) أن أهمية التوجه الريادى ليست على مستوى المنظمة فقط، وإنما تنعكس أيضاً على مستوى الاقتصاد الكلى، وتتمثل في:

- تحديد توجهات مدراء المنظمة بشكل علمي ومدرّس.
- خلق فرص عمل جديدة.
- وفتح أسواق جديدة.
- التجديد وإعادة الهيكلة في المشروعات الاقتصادية؛ زيادة قدرة المنظمة على المنافسة.
- تشجيع وتحفيز الابداع من خلال خلق الفرص الجديدة.
- وسيلة للتغيير والتجديد الاستراتيجي والتطوير.
- يعزز قدرة المنظمة على تحمل المخاطرة.

٦/١ أبعاد التوجه الريادى

يعتمد التوجه الريادى على الحفاظ على الطبيعة ودعم الحياة والمجتمع فى السعى وراء الفرص لاستقطاب المنتجات والعمليات والخدمات المستقبلية ، حيث يتم تفسير المكسب على نطاق واسع ليشمل

المكاسب الاقتصادية وغير الاقتصادية للأفراد ، الاقتصاد والمجتمع من خلال تجسيد القيم والدوافع التي تعتمد على الاستدامة لتأهيل المنظمات ليمثل هدفها المرتكز عليه المساهمة في الرفاهية البيئية والاجتماعية وليس زيادة الأرباح فقط ، ويشير التوجه الريادي إلى العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى ظهور جديد يتميز بواحد أو أكثر من الأبعاد التالية : التوجه نحو العمل بشكل مستقل ، والرغبة في الابتكار والمجازفة والميل إلى ان تكون هجومية تجاه المنافسين واستباقية بالنسبة لفرص السوق (Charupongsopon & Puriwat, ٢٠١٧) ، ويوجد تنوع في أبعاد التوجه الريادي وتفاصيله في العديد من الدراسات ، حيث سيتم الاستعانة بالأبعاد الأكثر استخداما من خلال التركيز على الدراسات السابقة وكذلك التركيز على الأبعاد ذات العلاقة وباعتبارها أكثر المقاييس أهمية في هذا المجال وهذه الأبعاد وطبقا لذلك تتمثل أهم أبعاد التوجه الريادي في الآتي : (موسى ، ٢٠٢١)

١. **الإبداع:** وتشير إلى الرغبة في وجود منتج أو خدمة مبتكرة وتقديمها بطريقة إبداعية وذلك عن طريق الاعتماد على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تتواءم مع المتطلبات والرغبات المستقبلية للعملاء، أيضا يتمثل الإبداع في عرض عمليات تشغيل جديدة ومبتكرة. وانه حلول جديدة استثنائية ومبتكرة للأمور المختلفة وأخيرا تصل إلى تقديم تكنولوجيا جديدة وعمليات مبتكرة إلى جانب عرض منتجات وخدمات جديدة (Yildirim & Saygin, 2011) ، (رشيد والزيادي ، ٢٠١٣ ، ص ٢٠٦) ، ويعتبر الأداء الإبداعي أحد أهم المداخل التي تحدد بقاء واستمرار ونجاح الشركات في سوق العمل الذي يتصف بالتغير السريع وشدة المنافسة (خاطر، ٢٠٢١ ؛ Kankisingi, 2019) .

٢. **الاستباقية:** وتشير إلى التنوع الكبير في الأنشطة عن طريق معرفة الفرص المتاحة، وتوجهات سوق العمل، وتقييم نقاط القوة والضعف للشركة في البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي تعكس الاستباقية رغبة المنظمة في تقبل المجازفة والمخاطرة من خلال إجراء التجارب وأخذ المبادرات الهجومية في السعي وراء الفرص واستغلالها. وتظهر أهمية الاستباقية عند تنفيذ الأعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الأفكار، وجعلها قابلة للتنفيذ في الواقع (العطوى ، والكعبى ، ٢٠١٩) ، ويعكس هذا البعد قدرة المنظمة على تطوير وظهور منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين كما يعتمد على التنبؤ بالمستقبل واستغلال الفرص وتعرف احتياجات ورغبات العملاء والتنبؤ بالمستقبل، وعدم انتظار ما يحدث بالمستقبل من توجهات جديدة، والقيام بعد ذلك برد فعل لمواجهة تلك التوجهات) .

(Rauch et al., 2009)

٣. **المبادنة:** وتعني أن يكون ريادي الأعمال مبادئ وذلك عن طريق استغلال الفرص التسويقية، من خلال عرض منتجات مبتكرة تتلائم مع احتياجات ورغبات العملاء.

٤. **تحمل المخاطرة:** وتوضح تحمل المخاطر التي قد تنتج من عرض منتج جديد وغير مألوف للسوق مما يؤدي إلى فقد العديد من الموارد المتاحة للشركة ، وانها القدرة على إتخاذ قرارات جديدة لإقتناص فرصة أو إنشاء مشروع جديد وذلك للوصول إلى نتائج إيجابية ، ومن أهم ما يميز المنظمة الريادية تحملها للمخاطرة، لكن يجب عليها قياس المخاطرة بعقلانية، بحيث تستطيع فهم المخاطرة، والبيئة الاقتصادية التي تتصف بحالة عدم التأكد، وحتى تحقق الشركة ثمار تنفيذ الأفكار الإبداعية، يجب أن تكون المخاطرة منظمة، وتقوم على العمل المستمر والدؤوب، واقتناص الفرص، وواجهه التهديدات المحتملة (شعيب ، ٢٠٢١) ، ويتضمن هذا البعد القدرة والرغبة في المجازفة بدخول

أسواق جديدة أو تطوير منتجات وخدمات ذات طابع غير مألوف في ظل عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالنتائج والآثار المحتملة كما أن الأخذ بالمخاطرة يتضمن تخصيص موارد كبيرة للدخول في فرص متاحة مع عدم التأكد من تحقيق النتائج المرجوة، بل وربما حصول خسائر كبيرة أو غير متوقعة (Basco et al., 2019).

٥. **القدرات التنافسية:** وتقاس القدرات التنافسية للمشروعات من خلال عدة أبعاد والمتمثلة في (shinda, 2010)

٦. **التكلفة :** وتشير إلى قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو عرض خدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين مما ينعكس بدوره على سعر البيع ومن ثم تحقيق قدر عال من الأرباح نتيجة للوصول إلى ميزة تنافسية سعرية عالية. فالتكلفة المنخفضة تعطي فرصة أو ميزة للمنظمة من تقديم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين. ويعتمد هذا البعد على أقل قدر من التكلفة للمنتج أو الخدمة مقارنة بالمنافسين والذي يعني تخفيض التكاليف الكلية للمشروع (Kottler & Keller, 2009).

٧. **التنافسية الهجومية :** تشير إلى العديد من الجهود التي تبذلها الشركة للتغلب على منافسيها في الصناعة والتميز بموقف هجومي قوى موجه للتغلب على المنافسين ، وبالتالي ميل الشركة إلى تحدى منافسيها بشكل مباشر وكثيف لتحقيق الدخول أو تحسين المركز أى التفوق على منافسى الصناعى (Zehir , Can & Karaboga,2015)

٨. **الاستقلالية :** وتشير إلى حرية التصرف بشكل مستقل والابداع ومتابعة فرص الريادة التي تسهم في نمو الشركة (Gupta,2019) ، وهى إجراء مستقلا من قبل فرج أو فريق يركز على انشاء مفهوم أو رؤية أعمال وتنفيذها حتى الانتهاء ، كما أن رواد الاعمال هم قادة أقوياء لأن عمليات صنع القرار الخاصة بهم تتطلب إجراءات حاسمة ومليئة بالمخاطر ترتبط باستقلالية وبحرية التصرفات وصنع القرار المستقل (Zehir , Can & Karaboga,2015)، وتشير الاستقلالية إلى الحرية الممنوحة للأفراد والفرق حتى يتمكنوا من ممارسة إبداعهم ورؤيتهم وتعزيز ظروف ريادة العمل ، وأشار (Lumpkin and Dess,2005) طبقا للتوجه الريادى ينظر الى الاستقلالية بأنها تعزز روحا مستقلة ، فهى بعد حاسم يمثل التوجه الريادى ويتوجب على المنظمة عدم السيطرة على الاستقلال الفردى والجماعى ولا تقيد الحرية الابداعية، وأن الاستقلالية تعزز الابداع والابتكار فى الشركات وربطها بصفات الموظفين بما أن الاستقلالية توفر الحرية الشخصية ، فإنها تودى أيضا إلى اساءة استخدامها.

٧/١ خصائص التوجه الريادي

تعتبر الريادة أداة أساسية للنمو الاقتصادي وخلق الوظائف وتنمية الإبداع والابتكار في أي مجتمع، مع مواجهة أشكال مختلفة من الغموض والمخاطرة وتوافر قدرة على اكتشاف الفرص وجمع ما تحتاجه الفكرة الجديدة من موارد مختلفة كالوقت والمال والجهد، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحويل الفكرة لمنتج أو خدمة ويمكن توضيح خصائص التوجه الريادى كالتالى : (بريس وآخرون ، ٢٠١٩ & Miao et al., 2017):

٣. الالتزام.

٤. قبول المخاطر وأخذ المخاطر.

٥. بناء ثقافة مناسبة لتنظيم المشروعات، استخدام الممارسات والطرق واتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالمشروعات، ضمان التطور الديناميكي.
 ٦. تبني وتعزيز الأفكار الجديدة .
 ٧. رغبته في إيجاد واستغلال الفرص المتاحة .
- إضافة إلى استعدادها لتحمل المخاطرة المحسوبة لاستفادة من هذه الفرص.

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وقد قام الباحثون بتقسيم الدراسات السابقة وفق المجموعات التالية :

أ- الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

هدفت دراسة (Kasma, and Rianti, 2022) إلى تحديد أثر الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي على الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي الذي يتكون من الراتب ، والعمل نفسه ، والترقية ، والإشراف ، والمناخ التنظيمي المكون من المسؤولية ، والهوية ، والحماسة ، والدعم ، والصراع كان له في الوقت نفسه تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف ، وأشارت دراسة (Ren, et al., 2020) إلى التحقيق في كيفية إدراك الممرضات الذين عملوا في مقاطعة جوانجدونج في الصين للعاطف والمناخ التنظيمي التمريضي والإحتراف الوظيفي. وتوصلت إلى النتائج التالية . وارتبط التعاطف بشكل كبير وإيجابي مع المناخ التنظيمي للتمريض والإحتراف الوظيفي العاطفي بينما ارتبط سلباً بانخفاض الإنجازات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك ، توسط المناخ التنظيمي التمريضي في العلاقة بين التعاطف وانخفاض الإنجاز الشخصي. كما توصلت دراسة (Kasma, K., & Rianti, M. 2022) إلى أن الرضا الوظيفي الذي يتكون من الراتب ، والعمل نفسه ، والترقية ، والإشراف ، والمناخ التنظيمي المكون من المسؤولية ، والهوية ، والحماسة ، والدعم ، والصراع كان له في الوقت نفسه تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف ، والحماسة عامل مناخي تنظيمي متغير له تأثير إيجابي وهام ، وأشارت دراسة (Mishra, B., & Tikoria, J., 2021) إلى التحقيق في علاقة القيادة الأخلاقية بالمناخ التنظيمي الذي قد يؤثر بشكل أكبر على التزام الأطباء في المستشفيات الهندية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تُظهر النتائج تأثيراً كبيراً للقيادة الأخلاقية على المناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي له علاقة مهمة أيضاً بالتزام الأطباء في المستشفيات الهندية.

ب- الدراسات التي تناولت التوجه الريادي.

أشارت دراسة (الحريري ، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة قياس أثر التوجه الريادي بأبعاده الثلاثة (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطرة) علي الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الأخلاقية) في القاع المصرفي المصري، وتوصلت النتائج إلى أن النموذج المقترح للدراسة الذي افترض أن التوجه الريادي يؤثر إيجابيا علي الأداء المصرفي المستدام ملائم بدرجة كبيرة. كما توصلت الدراسة من خلال تحليل السمار إلى وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد التوجه الريادي (توجه المبادرة، توجه الابتكار، توجه المخاطر) علي الأداء المصرفي المستدام بأبعاده الثلاثة (الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة الأخلاقية) ، كما أوضحت دراسة (Troise and Tani, 2020) كيفية اكتساب الشركات الناشئة المعرفة اللازمة لبدء التشغيل، وخلصت النتائج إلى

أن رواد الأعمال اكتسبوا معارفهم من عدة مصادر أبرزها "المدربون، والأعمال الناشئة السابقة علي أعمالهم ، وأشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) إلي قياس أثر الخصائص الريادية لدي رواد الأعمال علي توجيههم الريادي وذلك من خلال توسيط السلوك المخطط للنية الريادية بين هذه العلاقة، وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي مباشر للخصائص الريادية علي التوجه الريادي لدي رواد الأعمال في مصر بلغت نسبته 47.3%، وأنه بتوسيط متغير السلوك المخطط اتضح أن هذا التأثير يتزايد ليصل إلي 56%، وقد بينت النتائج أن الوساطة جزئية، كذلك أوضحت النتائج وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات آراء عينة الدراسة بالنسبة لسمات الريادي ، وضوابط السلوك المخطط لديه وتشكيل توجيه لريادة الأعمال، وتوصلت دراسة (حمادة، ٢٠١٩) جودة وملئمة متغيرات النموذج وكذلك ايجابية العلاقة بين اتباع سلوكيات القيادة البارعة وتبني التوجه الريادي وتحسين مستوى الأداء ، كما أكدت النتائج علي توسط مكونات رأس المال التنظيمي الاجتماعي (الثقة والانسجام) للعلاقة، وفيما يتعلق بالمحددات التنظيمية أشارت النتائج إلي تأثير نمط الملكية علي طبيعة العلاقة أو التنبؤ بها بشكل واضح، كما اعتمدت دراسة (Peng & Michael, 2016) على تطوير نموذج نظري لدراسة كيف تؤثر سرعة الإبداع التي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء. وتوصلت إلي أن الريادية تزيد من سرعة الإبداع في حين أن المخاطرة تقلل من سرعة الإبداع، وإن الاستباقية وهي مفهوم مشابه للتوجه الريادي يؤثر في سرعة الإبداع ، وتوصلت دراسة (العالجن، ٢٠١٥) إلي وجود أثر ذو دلالة احصائية للخصائص الريادية لدي مديري الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبد الله الثاني.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوجه الريادي

أوضحت دراسة (Suleiman Awwad, M., & Kada Ali, H., 2012) تأثير الذكاء العاطفي للمديرين والمناخ التنظيمي وإبداع الموظفين على التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) تم اعتماد منهجية المسح الكمي لجمع البيانات من أصحاب المشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الأردن. تم استخدام عينة من ٣١٧ مديراً من ٤١٨ شركة صغيرة ومتوسطة تقع في ثلاث مدن صناعية أردنية ،و توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي للمديرين والمناخ التنظيمي وإبداع الموظفين كان له تأثير إيجابي مباشر على التوجه الريادي للمشاريع الصناعية الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك ، كان للذكاء العاطفي للمديرين تأثير إيجابي مباشر على المناخ التنظيمي بدوره ، كان للمناخ التنظيمي تأثير إيجابي مباشر على إبداع الموظفين. قد تكون الدراسة الحالية مفيدة للمديرين لفهم دور الذكاء العاطفي ، والمناخ التنظيمي وإبداع الموظفين ، كأساس لتوجيه ريادة الأعمال ، في تشجيع ثقافة ريادة الأعمال نحو تعزيز مستوى توجيه ريادة الأعمال في الشركة ، والتأثير الإيجابي المحتمل لذلك على نجاح منظمات، كما أشارت دراسة (هشام ، ٢٠٢١) إلى التعرف على أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين التوجه الإستراتيجي (التوجه بالسوق والتوجه المعرفي والتوجه الإبداعي والتوجه الريادي) والأداء المؤسسي لشركات الطيران في السودان (رضا العاملين – رضا العملاء - تحقيق الاهداف) ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل المسار والانحدار المتعدد لاختيار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (٢٢٢) استبيانة وجهت للإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين التوجه الإستراتيجي والأداء المؤسسي مما يشير الى ان شركات لا تتبنى او تطبق التوجهات الاستراتيجية ، كما اثبتت الدراسة عدم وجود

علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي وان الهيكل التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي مما يدل ان هنالك ضعفاً في تبنى معايير ومقاييس الاداء المؤسسي في شركات الطيران وان هيكلها التنظيمي ليس متكامل مع التوجهات الاستراتيجية . التأكيد على تبنى توجه استراتيجي من قبل شركات الطيران السودانية وذلك لما للتوجه الريادي من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها، وسعيهم لخلق مناخ تنظيمي داخل المنظمة لدعم استراتيجيات التوجه بالسوق والريادي والإبداعي والاهتمام بالعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي مما يضمن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

٣. مشكلة الدراسة

تبين من الدراسة الاستطلاعية أن ٦٠% من آراء عينة الدراسة ليس لديهم وعي وإدراك بمفهوم وأهمية المناخ التنظيمي ، وأن ليس لدي العاملين بالقطاع الإتصالات إهتمام بمفهوم التوجه الريادي حيث جاءت آراء عينة الدراسة ٧٠% غير موافق ، جاءت آراء عينة الدراسة ٦٠% غير موافق في تقديم حوافز ومكافآت وفقاً لتقييم الأداء من إدارة قطاع الإتصالات ، و تبين أن ٧٠% غير موافق علي إدارة قطاع الإتصالات بتجميع المعلومات عن آراء العاملين وظروف العمل وفقاً لرغباتهم ، ولا تسعى إدارة قطاع الإتصالات في تجنب المخاطر والتحسين والابتكار في الخدمات المقدمة ، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة تعاني الكثير من القطاعات العربية بشكل عام والكويتية بشكل خاص من تدني مستويات الأداء ، وكذلك لعدم قدرتها علي تبنى المناخ التنظيمي والتوجه الريادي ، ومن وجهة نظر الباحثون في تبنى ذلك التوجه وفي ظل انعدام المناخ التنظيمي بالمؤسسات.

ويمكن توضيح هذه المشكلة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوجه الريادي بشركات قطاع الإتصالات الكويتي؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

- ١- ما هو واقع تطبيق المناخ التنظيمي في شركات قطاع الإتصالات الكويتية؟
- ٢- ما هو واقع تطبيق أبعاد التوجه الريادي بشركات قطاع الإتصالات الكويتية؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد التوجه الريادي بشركات قطاع الإتصالات الكويتية؟
- ٤- أهداف الدراسة

يهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع تطبيق المناخ التنظيمي في شركات القطاع الإتصالات الكويتية .
- ٢- التعرف على أبعاد التوجه الريادي بشركات قطاع الإتصالات الكويتية.
- ٣- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والتوجه الريادي بشركات قطاع الإتصالات الكويتية.

- ٤ - ايجاد الفروق المعنوية في تقييم المبحوثين لمستوى المناخ التنظيمي باختلاف العوامل الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المهنة، الدخل الشهري، والمستوى التعليمي).
- ٥ - ايجاد الفروق المعنوية في تقييم المبحوثين لمستوى التوجه الريادي باختلاف العوامل الشخصية للمبحوثين (الجنس، السن، المهنة، الدخل الشهري، والمستوى التعليمي).

٥ - أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تناولها لموضوعي المناخ التنظيمي والتوجه الريادي وكيفية إدارتها في قطاع الاتصالات وتستمد الدراسة أهميتها من :

٥/١ الأهمية العملية للدراسة:

١. محاولة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي والسعي لمعرفة واقع تطبيق المناخ التنظيمي في قطاع الاتصالات.
٢. تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الوقوف على العلاقة الارتباطية ومحاولة التنبؤ بتأثير الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي على التوجه الريادي بما يفيد في تقديم التوصيات اللازمة للفت الانتباه بضرورة الاهتمام بالعميل داخل المنظمات العربية بصفة عامة وقطاع الاتصالات محل التطبيق بصفة خاصة

٥/٢ الأهمية القومية للدراسة:

١. تقديم نتائج هذه الدراسة ومقترحاتها للمسؤولين عن التسويق والإعلان في ذلك القطاع يمكن أن تساعدهم في معرفة واقع تطبيق المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوجه الريادي داخل قطاع الاتصالات الكويتي.
٢. أن قطاع الاتصالات الكويتي يلعب دوراً محورياً في عملية النمو الاقتصادي ويعد من المصادر الهامة للدخل القومي ويمثل ٥% إلى ٨% من إجمالي الناتج المحلي في الكويت.

٥/٣ الأهمية العلمية:

١. أن موضوع التوجه الريادي لم يلق اهتماماً كبيراً في المكتبة العربية سواء من الناحية النظرية أو العلمية، الذي يعتبر من الموضوعات الهامة التي ظهرت علي الساحة العلمية، ويعتبر إثراء وإضافة للمعرفة في هذا المجال، حيث تعتبر مرجعا للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وتظهر أهمية الدراسة في تسليطه الضوء علي مفهوم التوجه بأبعادها المختلفة.
٢. يعد هذا الدراسة امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالمناخ التنظيمي ، التي تمثل إضافة للمكتبات العلمية، حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتوجه الريادي.

٦- فروض الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الأول في صورته العدمية كالآتي:

" لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الرئيسي الثاني:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثاني في صورته العدمية كالآتي:

" لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت "

الفرض الرئيسي الثالث:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته العدمية كالآتي:

" لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة".

الفرض الرئيسي الرابع:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع في صورته العدمية كالآتي:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمستوى الوظيفي".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً لسنوات الخبرة".

٧. منهجية البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على اكتشاف المشكلة وفروض الدراسة واختبار مدى صحتها لتصبح نظرية

٨. مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة

اعتمد الباحثون على عينة عشوائية طبقية نظراً لتباين مفردات مجتمع البحث ، وقد قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت وقد بلغ عدد الاستثمارات التي تم تجميعها ٣٠٧ من أصل ٣٣٠ و تم استبعاد ٨ استمارات غير صالحة للتحليل وبذلك يكون عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٢٩٩ استثماراً.

٢- اختبار الفرض الرئيسي الأول:

اولاً: يمكن اختبار مدي صحة الفرض الرئيسي الثاني وذلك كما يلي:

ينص الفرض الرئيسي الأول علي أنه: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".

ويتم إختبار صحة هذا الفرض باستخدام اسلوب الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك كما يلي:

جدول (١/٢)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي

التوجه الريادي	المناخ التنظيمي	
معامل الارتباط ٠.٨٩٥ =	١	المناخ التنظيمي
Sig = ٠.٠٠٠		
١	معامل الارتباط ٠.٨٩٥ =	التوجه الريادي
	Sig = ٠.٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١/٢) السابق نجد أن :-

- معامل الارتباط الخطي بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي يبلغ (٠.٨٩٥) وهو ارتباط ايجابي قوي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥ %.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

اختبار الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي كاحد أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت".

ويتم اختبار صحة هذه الفروض باستخدام نموذج الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وذلك كما يلي:

جدول (٢/٢)

نتائج تحليل الارتباط الخطي بين أبعاد المناخ التنظيمي و التوجه الريادي

التوجه الريادي	أبعاد المناخ التنظيمي
٠.٦٢٩ = معامل الارتباط Sig = ٠.٠٠٠	الاتصالات
٠.٧٢٩ = معامل الارتباط Sig = ٠.٠٠٠	الحوافز
٠.٦٩٢ = معامل الارتباط Sig = ٠.٠٠٠	اتخاذ القرارات
٠.٧٢٣ = معامل الارتباط Sig = ٠.٠٠٠	النمط القيادي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٢/٢) السابق نجد أن :-

- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الاتصالات و التوجه الريادي يبلغ (٠.٦٢٩) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات و التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين الحوافز و التوجه الريادي يبلغ (٠.٧٢٩) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين اتخاذ القرارات و التوجه الريادي يبلغ (٠.٦٩٢) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات و التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط الخطي بين النمط القيادي و التوجه الريادي يبلغ (٠.٧٢٣) وهو ارتباط ايجابي ذو دلالة احصائية.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية هي (Sig=٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

فى ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) و التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) و التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

اختبار الفرض الثانى:

٣- إختبار الفرض الرئيسي الثانى:

ينص الفرض الرئيسي الثانى في صورته العدمية علي: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".

ويتم إختبار صحة هذا الفرض باستخدام نموذج الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

جدول (١/٣)

نتائج الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي

المتغير	معامل الإتحدار	الخطأ المعيارى	قيمة (T) المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
الثابت	٠.٨٠٦	٠.٠٦٦	١٢.٢٨٣	٠.٠٠٠	
المناخ التنظيمي	٠.٦٤٣	٠.٠١٩	٣٤.٥٢١	٠.٠٠٠	معنوى
معامل الارتباط $R = ٠.٨٩٥$		الخطأ المعياري للنموذج ككل $= ٠.١٨٧٦٤$			
معامل التحديد $R^2 = ٠.٨٠١$		مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج ككل $Sig = ٠.٠٠٠$			
قيمة (F) المحسوبة $= ١١٩٢$					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٢/٣) السابق نجد أن :-

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل القائل بأن المناخ التنظيمي له تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية علي التوجه الريادي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط البسيط بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي يبلغ (٠.٨٩٥) هو ارتباط دال إحصائياً وهذا يدل على أن هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي.
- نجد أن معامل التحديد يبلغ (٠.٨٠١) وهذا يعني أن ٨٠.١% من التغيير في التوجه الريادي يرجع إلى المناخ التنظيمي.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠.١٨٧٦٤) وهي قيمته ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.

في ضوء ما سبق نجد أنه:

يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .

ثانياً: نتائج اختبار الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".
الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".
الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".
الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي كاحد أبعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت ".

ولاختبار مدى وجود تأثير له دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) علي التوجه الريادي، في هذه الحالة يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وذلك كالآتي:

قبل إجراء الاختبار لابد من التأكد من تبعية المتغير التابع (التوجه الريادي) للتوزيع الطبيعي، وقد تم التأكد من ذلك سابقاً، وأيضاً لابد من التأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وقد تم التأكد من ذلك أيضاً، وبالتالي يمكن تطبيق اسلوب الانحدار المتعدد وذلك كما يلي:

جدول (٣/٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المتغيرات التفسيرية (أبعاد المناخ التنظيمي) علي المتغير التابع

(التوجه الريادي)

المتغيرات التفسيرية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	الترتيب	قيمة معامل تضخم التباين (VIF)	قيمة التباين المسموح به (Tolerance)
الاتصالات	٠.١٤٨	٠.٠١٨	٨.٤١٠	٠.٠٠٠	٣	١.٤٤٤	٠.٦٩٣
الحوافز	٠.١٧٠	٠.٠٢١	٨.١٣٧	٠.٠٠٠	٢	١.٨٢٦	٠.٥٤٨
اتخاذ القرارات	٠.١٣٧	٠.٠١٨	٧.٤٤٧	٠.٠٠٠	٤	١.٦٩٦	٠.٥٨٩
النمط القيادي	٠.١٨٨	٠.٠١٧	١٠.٩٤٠	٠.٠٠٠	١	١.٥٦٦	٠.٦٣٨
ثابت الانحدار						٠.٨١٢	
معامل الارتباط R						٠.٨٩٦	
معامل التحديد R ²						٠.٨٠٣	
معامل التحديد المعدل R ² adj						٠.٨٠٠	
قيمة الخطأ المعياري للنموذج (S.E)						٠.١٨٧٥٣	
قيمة F المحسوبة للنموذج ككل						٢٩٩.١١٣	
مستوي الدلالة الإحصائية للنموذج ككل (Sig)						٠.٠٠٠	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣/٣) السابق نجد أن :-

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن المتغيرات التفسيرية تؤثر علي المتغير التابع (التوجه الريادي)، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الاتصالات هي ($\text{Sig}= 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن الاتصالات تؤثر علي التوجه الريادي ، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير الحوافز هي ($\text{Sig}= 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن الحوافز تؤثر علي التوجه الريادي ، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير اتخاذ القرارات هي ($\text{Sig}= 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن اتخاذ القرارات تؤثر علي التوجه الريادي ، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لمتغير النمط القيادي هي ($\text{Sig}= 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأن النمو القيادي يؤثر علي التوجه الريادي ، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- نجد أن معامل الارتباط المتعدد بين القيمة الفعلية والقيمة التنبؤية للمتغير التابع (التوجه الريادي) يبلغ (٠.٨٩٦) وهي علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية.
- نجد أن معامل التحديد المعدل ($R^2 \text{ adj}$) يبلغ (٠.٨٠٠) وهذا يعني أن (٨٠%) من التغير في التوجه الريادي يرجع الي المتغيرات التفسيرية.
- نجد أن الخطأ المعياري للنموذج يبلغ (٠.١٨٧٥٣) وهي قيمة ضئيلة وهذا يدل على قدرة النموذج التنبؤية.
- نجد أن معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (١٠) كما أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥) وذلك لكل المتغيرات في النموذج، وهذا يؤكد علي عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي.
- نجد أن بعد النمط القيادي هو الأكثر تأثيرا علي التوجه الريادي ثم بعد الحوافز ثم بعد الاتصالات وأخيرا بعد اتخاذ القرارات.
- ولفحص مدي ملائمة ومناسبة النموذج للبيانات يتم التأكد من تحقق بعض الشروط الهامة، فمن خلال رسم الاحتمال الطبيعي (Normal Probability Plot) بين الاحتمال التجميعي المشاهد (Observed Cumulative Probability) والاحتمال التجميعي المتوقع للبواري المعيارية (Expected Cumulative Probability)، نجد أن النقاط تقع على مسافة قريبة من الخط وهذا يدل على أن توزيع الخطأ العشوائي وكذلك توزيع المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي.

- ويتم التحقق من وجود الشروط الأخرى مثل عدم احتواء البيانات على مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي (Heteroscedasticity)، بالإضافة الى تحقق شرط الخطية في المعالم نقوم برسم الشكل الانتشاري للبواقي المعيارية (Standardized Residuals Scatter Plot) على المحور الرأسي مع القيمة التنبؤية للمتغير التابع (Unstandardized Predicted Value) على المحور الأفقي كما هو واضح من شكل (٤-٤) ، فنجد أن البيانات تنتشر حول الخط الأفقي الذي يمر بمتوسط البواقي المعيارية التي تساوى صفر، وهذا يدل على ثبات تباين الخطأ العشوائي (Homoscedasticity) كما أن توزيع النقاط بشكل عشوائي يدل على توافر شرط الخطية في المعالم .

مما سبق نستنتج أنه يتم رفض الفرض العدمي القائل بأنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وقبول الفرض البديل القائل بأنه " يوجد تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لابعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) علي التوجه الريادي لدي العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%".

٤- اختبار الفرض الرئيسي الثالث:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الثالث في صورته العدمية علي أنه:

" لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمستوى الوظيفي".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة".

ويتم اختبار ذلك الفرض باستخدام الاختبارات اللامعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (المناخ التنظيمي) لا يتبع التوزيع الطبيعي وذلك كالآتي:

أولاً : بالنسبة للنوع:

يتم تطبيق اختبار (Mann-Whitney) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١/٤)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) وفقاً للنوع

المتغير	النوع	متوسط الرتب	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)
المناخ التنظيمي	ذكر	١٨٤.٢٠	٠.٠٠٠
	انثى	١٣٢.٨٢	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (١-٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يمكن تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢/٤)

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) وفقاً للمؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	متوسط الرتب	قيمة كاي المربعة Chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)
المناخ التنظيمي	بكالوريوس	١٣٦.٩٧	٢.٢٠٢	٠.٥٣٢
	دبلوم دراسات عليا	١٥٠.٢٢		
	ماجستير	١٥٧.٨٧		
	دكتوراه	١٤٢.٠٧		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٢/٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig=0.532$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثالثاً: بالنسبة للمستوي الوظيفي:

يمكن تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣/٤)

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) وفقاً للمستوي الوظيفي

البعد	المستوي الوظيفي	متوسط الرتب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة Chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)
المناخ التنظيمي	موظف	١٥٥.٤٤	١.٨٦٥	٠.٦٠١
	مدير مشروع	١٣٩.٩٦		
	رئيس قسم	١٤٦.٦٦		
	مدير ادارة	١٦٤.٦٩		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٣/٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0.601$) وهي اكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمستوي الوظيفي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تطبيق اختبار (Kruskal-Wallis) وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤/٤)

نتائج اختبار (Kruskal-Wallis) وفقاً لسنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	متوسط الرتب	قيمة كاي ^٢ المحسوبة Chi-square	مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)
المناخ التنظيمي	أقل من ٥ سنوات	٨٩.٥٠	٢٤.٢٠٥	٠.٠٠٠
	من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات	١٧٦.٠٢		
	من ١٠ سنوات إلي أقل من ١٥ سنة	١٥٩.٩٤		
	من ١٥ سنوات إلي أقل من ٢٠ سنة	١١٥.٥١		
	من ٢٠ سنة فأكثر	١٥٧.٩٢		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من جدول (٤/٤) السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرض البديل القائل بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بأنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي، وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للنوع، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

٥- اختبار الفرض الرئيسي الرابع:

يمكن صياغة الفرض الرئيسي الرابع في صورته العدمية علي أنه: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي، سنوات الخبرة).

ويندرج تحت هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع".

الفرض الفرعي الثاني: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي".

الفرض الفرعي الثالث: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمستوي الوظيفي".

الفرض الفرعي الرابع: " لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً لسنوات الخبرة".

ويتم اختبار هذه الفروض كالاتي:

ويتم اختبار ذلك الفرض باستخدام الاختبارات المعلمية حيث سبق أن ذكرنا أن هذا المتغير (التوجه الريادي) يتبع التوزيع الطبيعي وذلك كالاتي:

أولاً: بالنسبة للنوع:

يمكن تحديد مدي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع، وذلك باستخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين حيث أن هذا المتغير كما سبق أن ذكرنا يتبع التوزيع الطبيعي، ويتم تحديد الاختلافات وفقاً للنوع نحو التوجه الريادي، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١/٥)
نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

		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
التوجه الريادي	Equal variances assumed	25.619	.000	4.521	297	.000	.2384	.0527	.135	.342
	Equal variances not assumed			4.841	238.366	.000	.2384	.0492	.141	.335

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثانياً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يمكن تحديد مدي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢/٥)
نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني وفقاً للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
بين المجموعات	٠.٧٨٣	٣	٠.٢٦١	١.٣٢٨	٠.٢٦٥	غير معنوي
داخل المجموعات	٥٨.٠٠٠	٢٩٥	٠.١٩٧			
الكلية	٥٨.٧٨٤	٢٩٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig= 0.265$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha =0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

ثالثاً: بالنسبة للمستوي الوظيفي:

يمكن تحديد مدي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمستوي الوظيفي باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٣/٥)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث وفقاً للمستوي الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
بين المجموعات	١.٣٥٩	٣	٠.٤٥٣	٢.٣٢٧	٠.٠٧٥	غير معنوي
داخل المجموعات	٥٧.٤٢٥	٢٩٥	٠.١٩٥			
الكلية	٥٨.٧٨٤	٢٩٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig= 0.075$) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha =0.05$) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمستوي الوظيفي، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

رابعاً: بالنسبة لسنوات الخبرة:

يمكن تحديد مدي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً لسنوات الخبرة باستخدام أسلوب تحليل التباين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٤/٥)

نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع وفقاً لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة	مستوي الدلالة الإحصائية (Sig)	القرار
بين المجموعات	٢.٦٣٥	٤	٠.٦٥٩	٣.٤٥٠	٠.٠٠٩	معنوي
داخل المجموعات	٥٦.١٤٩	٢٩٤	٠.١٩١			
الكلية	٥٨.٧٨٤	٢٩٨				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.009$) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً لسنوات الخبرة، ولمعرفة المجموعة التي سببت الاختلاف نقوم بعمل المقارنات المتعددة بين المجموعات وذلك كالآتي:

جدول (٥/٥)

نتيجة المقارنات المتعددة للمجموعات

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	-.28156*	.13765	.042	-.5525-	-.0107-
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	-.10857-	.13373	.418	-.3718-	.1546
	من 15 سنة الي أقل من 20 سنة	-.06326-	.13683	.644	-.3326-	.2060
	من 20 سنة فأكثر	-.25249-	.13839	.069	-.5249-	.0199
من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	.28156*	.13765	.042	.0107	.5525
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	.17298*	.07071	.015	.0338	.3122
	من 15 سنة الي أقل من 20 سنة	.21830*	.07642	.005	.0679	.3687
	من 20 سنة فأكثر	.02907	.07917	.714	-.1267-	.1849

(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.10857	.13373	.418	-.1546-	.3718
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	-.17298*	.07071	.015	-.3122-	-.0338-
	من 15 سنة الي أقل من 20 سنة	.04532	.06912	.513	-.0907-	.1813
	من 20 سنة فأكثر	-.14391*	.07215	.047	-.2859-	-.0019-
من 15 سنة الي أقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات	.06326	.13683	.644	-.2060-	.3326
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	-.21830*	.07642	.005	-.3687-	-.0679-
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	-.04532-	.06912	.513	-.1813-	.0907
	من 20 سنة فأكثر	-.18923*	.07775	.016	-.3423-	-.0362-
من 20 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.25249	.13839	.069	-.0199-	.5249
	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	-.02907-	.07917	.714	-.1849-	.1267
	من 10 سنوات الي أقل من 15 سنة	.14391*	.07215	.047	.0019	.2859
	من 15 سنة الي أقل من 20 سنة	.18923*	.07775	.016	.0362	.3423

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

مما سبق نستنتج أنه تم قبول الفرض العدمي القائل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

٩. النتائج والتوصيات

١/٩ النتائج : وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في(الاتصالات، الحوافز، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) و التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥% .
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للاتصالات كأحد ابعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للحوافز كأحد ابعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرارات كأحد ابعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- يوجد تأثير ايجابي معنوي ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي كأحد ابعاد المناخ التنظيمي علي التوجه الريادي لدى العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول المناخ التنظيمي وفقاً للنوع، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للمؤهل العلمي، والمستوي الوظيفي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات بدولة الكويت حول التوجه الريادي وفقاً للنوع، وسنوات الخبرة، وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

٢/٩ التوصيات : ويمكن عرضها كما يلي :

- ضرورة توفير مناخ تنظيمي يسمح بالإبداع والابتكار لكافة المستويات الإدارية بقطاع الاتصالات بدولة الكويت من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون بالشركة ووضعها موضع تنفيذ
- وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت يشجع العاملين ويدفعهم لبذل العديد من الجهود في سبيل تطوير الأداء وطرح المزيد من الأفكار والمقترحات غير التقليدية لتقديم خدمات ومنتجات متميزة

- ربط التوجه الريادي بالمناخ التنظيمي بالشركات قدر الإمكان ، بحيث يتوجب أن يكون هناك ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي والمناخ التنظيمي ، فلا توجد جدوى حقيقة من المناخ التنظيمي مالم يرتفع التوجه الريادي . وجود رؤية مستقبلية واضحة للأنشطة والعمليات التي تدعم وتساعد في الوصول إلي الأداء الإبداعي للشركة للتميز علي المنافسين، وأن يكون الجميع علي دراية بتلك الرؤية، وداعمين لتنفيذها.
- التركيز علي تطوير منظومة التدريب لدعم قدرات ومهارات وخبرات العاملين، وتطوير المعرفة لديهم من خلال اطلاعهم علي التطورات المستمرة في منتجات وخدمات الشركة
- عمل دورات تدريبية وندوات ولقاءات مستمرة لتوعية العاملين وزيادة إدراكهم للعمليات الإدارية داخل الشركة لضمان التنفيذ الناجح لتلك العمليات، والذي يساعد علي إعادة هندسة العمليات بشكل فعال.
- الاهتمام المستمر بالإبداع في العمليات التي تنفذها الشركة من خلال ابتكار بعض الأنشطة الجديدة التي تمكنها من تحقيق كافة أهدافها بكفاءة، واستدامة ميزتها التنافسية.

١٠. المراجع

١/١٠ مراجع عربية

١. أبو تايه وآخرون ، (٢٠١٢) ، : العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، مجلد (٢٠) ، العدد (١)، عمان، الاردن .
٢. الأغا ، إياد سعدى ، (٢٠١٥)، " واقع التحول نحو الاقتصاد المعرفي في جامعه القدس المفتوحة وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، بغزة ، فلسطين.
٣. أونيس ، عبدالمجيد ، طالب، سامية ، شامي، صليحة ، (٢٠١٣)، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمية وأداء العاملين . (الطبعة الاولى) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
٤. تامر محمد محمد الحنفاوي (٢٠٢١) "دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المواهب ورأس المال الفكري" دراسة تطبيقية علي مصلحة الضرائب العقارية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد التاسع العدد الأول.
٥. حراث، زينب. (٢٠١٨). دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمة - دراسة ميدانية بمركب الدراجات والدراجات النارية سيكما بقالمة. جامعة 8 ماي قالمة رسالة ماجستير غير منشورة
٦. الحريري ،، بسمة محمد إدريس. (٢٠٢٠). نموذج هيكلي لقياس أثر التوجه الريادي على الأداء المصرفي المستدام دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري .مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية 55-98 (3)، 57 ,
٧. حمادة فوزي ثابت أو زيد (٢٠١٩) "العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة والتوجه الريادي والأداء توسط دور رأس المال التنظيمي الاجتماعي والمحددات التنظيمية" المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة.
٨. خالد، يوسف الزعبي ، حسين، محمد العزب . (٢٠٠٥). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: ١٣ (٢) : ٦٥ – ١١١ .
٩. الشيخ ، جلال محمود ، (٢٠١٦)، " المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفي في وكالة الغوث الدولية ، رسالة ماجستير ، جامعه الازهر بغزة ، فلسطين.
١٠. صبر،رنا ناصر ، وجاسم ، باسم عبدالحسن وعناد ، نادية داخل ، (٢٠١٣)، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالدعم التنظيمي المدرك – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرشيد / بغداد " ، مجلة الادارة والاقتصاد – كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، س ٣٦ ، ٩٧ع ، ص ص ٢٠٩-٢٢٣ .

١١. الصفار ، أحمد وآخرون ، (٢٠٠٩) ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية ، دراسة تحليلية في المصارف التجارية الاردنية ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، مجلد (٥)، العدد (٣) ، الاردن.
١٢. عادل ، عبد الرزاق سعيد هاشم ، . (٢٠١٩). القيادة وعلاقتها بالضاء الوظيفي لدى العاملين دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية . (الطبعة الاولى) . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١٣. العالجبين، توفيق عبد الغني (٢٠١٥) ، "أثر الخصائص الريادية في الفعالية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية – دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية الأردن" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
١٤. القاضي ، محمد، يوسف (٢٠١٥). السلوك التنظيمي. (الطبعة الاولى). الأكاديميون للنشر والتوزيع
١٥. محمد أحمد باغة (٢٠٢٠) "الدور الوسيط المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي رواد الأعمال في مصر" ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، المجلد (٥٨) ، العدد الأول – يناير ٢٠٢١.
١٦. هشام ، أبو القاسم أحمد ، (٢٠٢١) الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في علاقه بين التوجيه الاستراتيجي والاداء المؤسسي: دراسه ميدانيه علي شركات الطيران السودانيه ، جامعة النيلين ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة .

٢/١٠ مراجع أجنبية

1. Gupta, Anita , (2008)," Organizational Climate Study – Organizational traineeship segment mahila abhivruddhi society , Andhra Pradesh " APM" , institute of rural management , anand.
2. Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational climate antecedents to the market orientation of cross - functional new product development teams. *Journal of Behavioral and Applied Management* , 9(2), 184-205.<https://doi.org/10.21818/001c.17124>.
3. Kasma, K., & Rianti, M. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Climate Factors on Employee Performance at the Education Office of Bone Regency. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 2(1), 6-19.

4. Kundu, Kaushik, (2007), " Development of The Conceptual Framework of Organizational Clomate ", Vidyanagar University Journal of Commerce , Vol.12,PP.99-801
5. Maatoofi, A. R., & Tajeddini, K. (2011). Effect of market orientation and entrepreneurial orientation on innovation evidence from auto parts manufacturing in Iran. *Journal of Management Research*, 11(1), 20-30.
6. Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context. *Journal of Management Development*, 40(5), 438-452.
7. Peng Shan, Michael Song, Xiaofeng Ju (2016) " Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?" ,Journal of Business Research, Volume 69, Issue 2, Pages 683690.
8. Ren, Y., Song, H., Li, S., & Xiao, F. (2020). Mediating effects of nursing organizational climate on the relationships between empathy and burnout among clinical nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 76(11), 3048-3058.
9. Suleiman Awwad, M., & Kada Ali, H. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115-136.
10. Thomas , R, and Hardy, C.(2011), " Reframing resistance of organitional change ",Scandinavian Journal of management.